



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
Université Elchahid Hama Lekhder - Eloued



Faculté des Sciences Sociales et Humaine
Department des Sciences Psychologie et sciences de l'éducation
Fillière des Sciences Psychologie

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس وعلوم التربية
شعبة علم النفس

الموضوع

الصمت التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار لدى العاملون بالوظائف الإشرافية
دراسة في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث ل م د في علم النفس
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

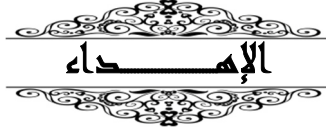
إشراف الأستاذ الدكتور
بوبر منصور

إنجاز الطالبة
فنون سميحة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة	الجامعة الأصلية
فارس إسعادي	أستاذ التعليم العالي	رئيساً	جامعة الوادي
منصور بوبكر	أستاذ التعليم العالي	مشرفاً ومقرراً	جامعة الوادي
عمار حمامة	أستاذ محاضر -أ-	مشرفاً مساعداً	جامعة الوادي
محمد رضا شنة	أستاذ محاضر -أ-	مناقشاً	جامعة الوادي
أحمد قرينعي	أستاذ محاضر -أ-	مناقشاً	جامعة تيارت
عيسى قبقيب	أستاذ التعليم العالي	مناقشاً	جامعة بسكرة
فرحات أحمد	أستاذ التعليم العالي	مناقشاً	جامعة الوادي

السنة الجامعية 2023-2024 م / 1444-1445 هـ



إلى مَنْ أنزل عليه ﴿ أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴾ (سورة العلق: 01) المعلم الأول محمد ﷺ.

إلى شمس "تقرت" التي تشرق على روعي كل صباح ...

إلى مكتب "غرفتي" الذي أهداني سنوات العمر الجميل ...

إلى وطني الذي منه وإليه أنتمي "الجزائر" الذي ورثت عنه الطموح والصمود

إلى "أبي" أظهر الرجال .. رجُلِي الأول .. وبطلِي الوحيد .. قدوتي واعتزازي وشموخي ..

إلى الأمن والأمان .. إلى أحن وأطيب الرجال في هذا الكون ... "محمد الطاهر" رحمه الله ...

إلى "أمي" أول من علمتني أن أخط بالحياة .. وزرعت في نفسي الصبر والتسامح .. إلى قلبها

الأبيض المليء بالحب بجميع الأوقات والحالات .. وحضنها الدافئ الذي يرجعني طفلة

من جديد .. إلى أقرب رفيقة لدربي ...

إلى ملجئي وملاذي "نفسي الصبورة" .. التي وهبتني النظرة المشرقة للحياة .. وعقلي الأقرب

إلى قلبي دائماً ...

إلى الطالب الطموح "معمرى عبد القادر" .. دكتور المستقبل القريب ..

إلى عائلتي الكبيرة .. زملاءً .. أصدقاءً .. وأحبةً .. الذين يمنحوني الأمل من جديد ..

إلى من يعمل ويبذل ويعطي بلا مقابل ...

إلى كل من يمكنه الاستفادة من هذه الرسالة ...

منكم بدأت .. وإليكم أعود
إليكم أهدي عملي الصغير الكبير

الباحثة فنون سميرة

شكر وعرفان

اللهم لك الحمد حمدًا كثيرًا مباركًا فيه، ملء السموات وملء الأرض، أشكرك ربي على نعمك التي لا تعد، وآلائك التي لا تحد، أحمداك ربي وأشكرك على أن يسرت لي إتمام هذه الرسالة على الوجه الذي أرجو أن ترضى به عني.

ثم أتوجه بالشكر إلى من رعاني طالباً، ومعدّةً لهذه الرسالة أستاذي ومشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور بوبكر منصور، الذي له الفضل - بعد الله تعالى - على البحث والباحثة منذ كان الموضوع عنواناً وفكرةً إلى أن صار رسالةً وبحثاً، فله مني الشكر كله والتقدير والعرفان.

كما يسعدني أن أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان الوافر لأستاذي ومشرفي المساعد الدكتور عمار حمامة الذي تفضل بمساعدتي جزاه الله تعالى خير الجزاء.

كما لا يسعني إلا أن أخص بأسمى عبارات الشكر والتقدير للدكتور خالد الربابعة بأكاديمية الشرطة الملكية في الأردن؛ والأستاذ الدكتور قبوق عيسى بجامعة بسكرة؛ والأستاذة الدكتورة لسود الزهرة بجامعة الوادي؛ والأستاذة الدكتورة جعفر ربيعة؛ والدكتورة دريد ثريا بجامعة ورقلة؛ والدكتور قريني أحمد بجامعة تيارت على كل الدعم الذي قدمه لي بكل ما يستطيعون جزاهم الله تعالى خير الجزاء؛ وجميع الأساتذة المحكمين لأداة البحث.

وأقدم بشكري الجزيل في هذا اليوم إلى كل أساتذتي الموقرين في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ممثلة برئيسها البروفيسور فرحاني عمر، ولعمادة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في الجامعة، وأتقدم بالشكر أيضاً إلى عمادة الدراسات العليا، وأعضاء لجنة المناقشة الأكاريم لتفضلهم علي بقبول مناقشة هذه الرسالة، فهم أهل لسدّ خللها وتقويم معوجها وتهذيب نتواتها والإبانة عن مواطن القصور فيها.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان الوافر لرئيس جامعة قاصدي مرياح ورقلة البروفيسور حليلات محمد الطاهر حفظه الخالق من كل سوء ورفع شأنه في الدنيا والآخرة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان لمؤسسة (ENTP) ممثلة برئيس مجمعها السيد سرفين عمار إبراهيم الذي قام بتشجعه الشخصي لي أبلغ الأثر في إتمام هذه الدراسة، وأتاح لي فرصة التفرغ للدراسة بمراحل ليسانس والماستر، وأخيراً الدكتوراة حفظه الله ومتعته بالصحة والعافية ونفع بعلمه وخبرته.

كما أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان لمؤسسة سوناطراك ممثلة بمدير قاعدة الإمدادات السيد بن عودة عز الدين الأسبق؛ والسيد عديلة إسماعيل الحالي؛ اللذان لم يألوا جهداً في مساعدتي بصورة مباشرة أو غير مباشرة في إنجاح هذا الجهد المتواضع.

وكذا كل الامتنان والعرفان لأولئك الأخيار الذين لم يدّخوا جهداً في مساعدتي السيد مصاط الأمين رئيس قسم الإدارة والمالية للمركب المتعدد الرياضات بورقلة (OPOW).

ودائماً في النهاية يسُرني ويثلجُ صدري بأن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من وقف في طريقنا وعرقل مسيرة بحثنا، فلولا وجودهم لما أحسنا بمتعة العمل وحلاوة البحث ولما وصلنا إلى ما وصلنا إليه، سائلاً الله تعالى أن لا يضيع لهم أجرًا.

وصلى الله على نبيينا محمد وآله وصحبه وسلم ،،،

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	- الإهداء.
	- شكر وعرفان.
	- فهرس المحتويات.
	- قائمة الجداول.
	- قائمة الأشكال.
	- قائمة الملاحق.
	- قائمة الرموز.
الجانب الأول: الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام لموضوع الدراسة	
18 - 16	1- مُقَدِّمَة.
19 - 18	2- دوافع اختيار موضوع الدراسة.
47 - 19	3- الدراسات السابقة.
53 - 48	4- إشكالية الدراسة.
54 - 53	5- فروض الدراسة.
55	6- أهداف الدراسة.
57 - 55	7- أهمية الدراسة.
58 - 57	8- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.
58	- خلاصة.
الفصل الثاني: الصمت التنظيمي في المؤسسات البترولية	
61	- تمهيد.
68 - 61	1- مفهوم الصمت التنظيمي.
76 - 68	2- النماذج، والنظريات المفسرة لسلوك الصمت التنظيمي.
80 - 76	3- أبعاد الصمت التنظيمي.
83 - 80	4- مظاهر الصمت التنظيمي.
84 - 83	5- مراحل تبلور الصمت التنظيمي.

87 - 84	6- العوامل المؤثرة في تكوين الصمت التنظيمي.
89 - 87	7- عواقب الصمت التنظيمي.
96 - 89	8- كيف أجعل الصمت مسموعاً؟
102 - 97	9- الصمت التنظيمي واتخاذ القرار في الوظائف الإشرافية.
103 - 102	- خلاصة.
الفصل الثالث: اتخاذ القرار لدى العاملون بالوظائف الإشرافية	
106	- تمهيد.
112 - 106	1- مفهوم اتخاذ القرار.
123 - 112	2- النماذج، والنظريات المفسرة لاتخاذ القرار.
127 - 123	3- مهارات اتخاذ القرار لدى المديرين التنفيذيين.
133 - 128	4- تصنيفات القرارات الإدارية.
136 - 134	5- سلوك متخذي القرارات.
137 - 136	6- مبادئ اتخاذ القرارات.
141 - 137	7- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.
143 - 142	8- الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات.
150 - 143	9- طرق (توظيف) تفعيل اتخاذ القرار.
150	- خلاصة.
الجانب الثاني: الجانب الميداني	
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية	
153	- تمهيد.
153	1- منهج الدراسة.
156 - 154	2- حدود الدراسة.
157 - 156	3- مجتمع وعينة الدراسة.
160 - 157	4- الأساليب الإحصائية المستخدمة.
190 - 161	5- الدراسة الاستطلاعية.
205 - 190	6- الدراسة الأساسية.
205	- خلاصة.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

208	- تمهيد.
210 - 208	1- عرض ومناقشة نتائج التساؤل (Q).
218 - 210	2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الأولى (H ¹).
222 - 218	3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الثانية (H ²).
228 - 222	4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة (H ³).
229 - 228	- الاستنتاج العام.
231 - 230	- خاتمة.
233 - 231	- الرؤية المقترحة.
234 - 233	- آفاق الدراسة.
252 - 235	- قائمة المراجع.
	- الملاحق.
	- ملخص الدراسة.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الفصل/الرقم
29-20	الدراسات السابقة حول الصمت التنظيمي.	(1-1)
38-29	الدراسات السابقة حول اتخاذ القرار .	(2-1)
47-46	الفجوة البحثية.	(3-1)
66	آراء بعض الباحثين والكتاب لمفهوم الصمت التنظيمي.	(1-2)
68	الفرق بين الصوت التنظيمي والصمت التنظيمي.	(2-2)
77	أبعاد الصمت التنظيمي المعتمدة لدى بعض الباحثين والكتاب.	(3-2)
86	أسباب وعوامل الصمت التنظيمي داخل المؤسسة.	(4-2)
109	آراء بعض الباحثين والكتاب حول مفهوم اتخاذ القرار.	(1-3)
113-112	النماذج النظرية لعملية اتخاذ القرار.	(2-3)
132	نوع القرار ونوع المعرفة المطلوبة.	(3-3)
156	العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة.	(1-4)
157	العدد الإجمالي للأفراد المبحوثين بأسلوب الحصر الشامل.	(2-4)
163	السمات الديموغرافية للمشاركين في الدراسة الاستطلاعية.	(3-4)
165	نتائج الكشف عن مؤشرات قياس بعد الصمت الإذعائي.	(4-4)
166	نتائج الكشف عن مؤشرات قياس بُعد الصمت الدفاعي.	(5-4)
167	نتائج الكشف عن مؤشرات قياس بُعد الصمت الاجتماعي.	(6-4)
168	نتائج الكشف عن مؤشرات قياس بُعد تشخيص المشكلة وتحديدتها وتحليلها.	(7-4)
169	نتائج الكشف عن مؤشرات قياس بُعد تحديد البدائل المتاحة وتقييمها.	(8-4)
170	نتائج الكشف عن مؤشرات قياس بُعد اختيار البديل المناسب لحل المشكلة.	(9-4)
171	نتائج الكشف عن مؤشرات قياس بُعد متابعة تنفيذ القرار وتقييمه.	(10-4)
174	درجات التقدير الإيجابية لاستجابات الأفراد المبحوثين على مقياسي الصمت التنظيمي/اتخاذ القرار.	(11-4)
174	درجات التقدير السلبية لاستجابات الأفراد المبحوثين على مقياسي الصمت التنظيمي/اتخاذ القرار.	(12-4)
174	العبارات المحذوفة والمعدلة في مقياس الصمت التنظيمي.	(13-4)
175	العبارات المحذوفة والمعدلة في مقياس اتخاذ القرار.	(14-4)
177	قيم معامل الارتباط لأبعاد مقياس الصمت التنظيمي.	(15-4)
178	قيم معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لمقياس الصمت التنظيمي.	(16-4)
179	القوة التمييزية لأبعاد مقياس الصمت التنظيمي.	(17-4)
182	معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الصمت التنظيمي.	(18-4)

184	نتائج حساب " $\tilde{\alpha}$ " كرونباخ" لاستبيان الصمت التنظيمي.	(19-4)
185	قيم معامل الارتباط لأبعاد مقياس اتخاذ القرار.	(20-4)
185	قيم معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لمقياس اتخاذ القرار.	(21-4)
186	القوة التمييزية لأبعاد محور اتخاذ القرار.	(22-4)
188	معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمتغير اتخاذ القرار.	(23-4)
190	نتائج حساب " $\tilde{\alpha}$ " كرونباخ" لاستبيان الصمت التنظيمي واتخاذ القرار.	(24-4)
191	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والقابلة للمعالجة على مجتمع البحث.	(25-4)
192	وصف المتغير التعريفي للمؤهل العلمي.	(26-4)
193	وصف المتغير التعريفي لسنوات الخدمة.	(27-4)
194	وصف المتغير التعريفي لنطاق الإشراف.	(28-4)
196	مجالات تقييم الوزن النسبي للمتوسط الحسابي.	(29-4)
196	وصف الإجابات حول البعد الأول الصمت الإذعائي.	(30-4)
197	وصف الإجابات حول البعد الثاني الصمت الدفاعي.	(31-4)
198	وصف الإجابات حول البعد الثالث الصمت الاجتماعي.	(32-4)
199	وصف الإجابات حول أبعاد مقياس الصمت التنظيمي ككل.	(33-4)
200	وصف الإجابات حول البعد الأول تشخيص المشكلة وتحديدتها وتحليلها.	(34-4)
201	وصف الإجابات حول البعد الثاني تحديد البدائل المتاحة وتقويمها.	(35-4)
202	وصف الإجابات حول البعد الثالث اختيار البديل المناسب لحل المشكلة.	(36-4)
203	وصف الإجابات حول البعد الرابع متابعة تنفيذ القرار وتقويمه.	(37-4)
204	وصف الإجابات حول أبعاد مقياس اتخاذ القرار ككل.	(38-4)
208	مجالات مستوى الصمت التنظيمي.	(1-5)
209	مستويات الصمت التنظيمي حسب إجابات الأفراد المبحوثين.	(2-5)
211	قيمة معامل الارتباط بين الصمت التنظيمي واتخاذ القرار.	(3-5)
213	قيمة معامل الارتباط بين الصمت الإذعائي واتخاذ القرار.	(4-5)
214	قيمة معامل الارتباط بين بين الصمت الدفاعي واتخاذ القرار.	(5-5)
216	قيمة معامل الارتباط بين الصمت الاجتماعي واتخاذ القرار.	(6-5)
218	اختبار تحليل التباين في الصمت التنظيمي تبعًا لمتغير المؤهل العلمي.	(7-5)
219	اختبار تحليل التباين في الصمت التنظيمي تبعًا لمتغير سنوات الخدمة.	(8-5)
220	اختبار تحليل التباين في الصمت التنظيمي تبعًا لمتغير نطاق الإشراف.	(9-5)
222	اختبار تحليل التباين في اتخاذ القرار تبعًا لمتغير المؤهل العلمي.	(10-5)
224	اختبار تحليل التباين في اتخاذ القرار تبعًا لمتغير سنوات الخدمة.	(11-5)
225	اختبار تحليل التباين في اتخاذ القرار تبعًا لمتغير نطاق الإشراف.	(12-5)
226	تحديد مصدر الاختلاف لفئات نطاق الإشراف في اتخاذ القرار.	(13-5)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الفصل/الرقم
52	مخطط التصور المبدئي للتفاعل الحاصل بين متغيرات الدراسة.	(1-1)
64	المؤسسة وحدة تحويل المدخلات إلى مخرجات.	(1-2)
65	التطور التاريخي لمفهوم الصمت التنظيمي.	(2-2)
69	النموذج النظري العام لدراسة سلوك الصمت التنظيمي.	(3-2)
73	نظرية التحكم المعرفي.	(4-2)
75	نظرية المجال النفسي أو السيكلوجي.	(5-2)
80	أبعاد الصمت التنظيمي.	(6-2)
83	نموذج اختيار الصمت.	(7-2)
88	أثار الصمت التنظيمي.	(8-2)
93	أنموذج فاعلية الفريق.	(9-2)
102	العلاقة بين الأنماط القيادية والصمت التنظيمي، خلفية نظرية.	(10-2)
114	اتخاذ القرار الإداري في نظرية الإدارة العلمية.	(1-3)
115	اتخاذ القرار الإداري في نظرية المبادئ الإدارية.	(2-3)
116	اتخاذ القرار الإداري في نظرية البيروقراطية.	(3-3)
118	اتخاذ القرار الإداري في حركة العلاقات الإنسانية.	(4-3)
119	النموذج السلوكي في اتخاذ القرار.	(5-3)
120	اتخاذ القرار الإداري في المدرسة الكمية.	(6-3)
123	اتخاذ القرار الإداري في الاتجاهات الإدارية المعاصرة.	(7-3)
124	المراحل الفكرية لعملية اتخاذ القرارات.	(8-3)
124	مرحلة تشخيص المشكلة وتحديدتها وتحليلها.	(9-3)
125	مرحلة تحليل البدائل المتاحة وتقييمها.	(10-3)
126	مرحلة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة.	(11-3)
127	المنهج العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرار في المؤسسات البتولية الجزائرية.	(12-3)
133	مخطط عام لأنواع القرارات الإدارية.	(13-3)
147	خطوات الجماعات الاسمية (NGT).	(14-3)
149	الملامح الرئيسية لأسلوب دلفي في اتخاذ القرارات.	(15-3)
154	مستويات التنظيم.	(1-4)

164	الدوائر النسبية الخصائص التعريفية لعينة الدراسة الاستطلاعية.	(2-4)
165	الدائرة النسبية لنتائج الكشف عن مؤشرات قياس بعد الصمت الإذعائي.	(3-4)
166	الدائرة النسبية لنتائج الكشف عن مؤشرات قياس بعد الصمت الدفاعي.	(4-4)
167	الدائرة النسبية لنتائج الكشف عن مؤشرات قياس بعد الصمت الاجتماعي.	(5-4)
168	الدائرة النسبية لنتائج الكشف عن مؤشرات قياس بعد تشخيص المشكلة وتحديدتها وتحليلها.	(6-4)
169	الدائرة النسبية لنتائج الكشف عن مؤشرات قياس بعد تحديد البدائل المتاحة وتقييمها.	(7-4)
170	الدائرة النسبية لنتائج الكشف عن مؤشرات قياس بعد اختيار البديل المناسب لحل المشكلة.	(8-4)
171	الدائرة النسبية لنتائج الكشف عن مؤشرات قياس بعد متابعة تنفيذ القرار وتقييمه.	(9-4)
180	نموذج تحليل متغيرات الدراسة (العلاقة بين متغيرات الدراسة).	(10-4)
181	أنموذج العلاقات بين أبعاد الصمت التنظيمي (التحليل العاملي التوكيدي لمحور الصمت التنظيمي).	(11-4)
182	أنموذج العلاقات بين أبعاد الصمت التنظيمي (التحليل العاملي التوكيدي المعدل لمحور الصمت التنظيمي).	(12-4)
187	أنموذج العلاقات بين أبعاد اتخاذ القرار (التحليل العاملي التوكيدي لمحور اتخاذ القرار).	(13-4)
188	أنموذج العلاقات بين أبعاد اتخاذ القرار (التحليل العاملي التوكيدي المعدل لمحور اتخاذ القرار).	(14-4)
191	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والقابلة للمعالجة على مجتمع البحث.	(15-4)
192	وصف المتغير التعريفي للمؤهل العلمي.	(16-4)
194	وصف المتغير التعريفي لسنوات الخدمة.	(17-4)
195	وصف المتغير التعريفي لنطاق الإشراف.	(18-4)

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	بطاقة فنية حول المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.
02	بطاقة فنية حول قاعدة الإمدادات سوناطراك.
03	ترخيص بزيارة ميدانية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.
04	ترخيص للقيام ببحث علمي ميداني في قاعدة الإمدادات سوناطراك.
05	اتفاقية التربص للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.
06	اتفاقية التربص لقاعدة الإمدادات سوناطراك.
07	مخطط التكوين بقاعدة الإمدادات سوناطراك.
08	تقرير نهاية التربص سوناطراك.
09	أثار الصمت التنظيمي.
10	مقابلة الدّراسة الاستطلاعية.
11	الصورة الأولى لإستبانة الصمت التنظيمي.
12	الصورة الأولى لإستبانة اتخاذ القرار.
13	مخرجات برنامج SPSS (الدّراسة الاستطلاعية).
14	الصورة النهائية لمقياس الصمت التنظيمي.
15	الصورة النهائية لمقياس اتخاذ القرار.
16	الصورة النهائية لمقياس الصمت التنظيمي مترجمة.
17	الصورة النهائية لمقياس اتخاذ القرار مترجمة.
18	مخرجات برنامج SPSS (الدّراسة الأساسية).
19	الاختبارات السيكوتقنية المعتمدة في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.
20	بطاقة وصف مهنة المعتمدة في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.
21	شهادة نهاية التربص للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.
22	شهادة نهاية التربص قاعدة الإمدادات سوناطراك.

قائمة الرموز

الرمز	الرد	الرد
المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار	م و ش ب	1
L'Entreprise National des Travaux aux Puits	ENTP	
قسم الصيانة البترولية	DMP	2
Département Maintenance Pétrolière		
قسم النقل	DT	3
Direction Transport		
قسم الفنادق	DHMC	4
Direction Hôtellerie & Moyen Commun		
المشاركة في صناعة القرار	PDM	5
Participation in Décision –Making.		
التساؤلات = Questions	Q	6
الفرضيات = Hypothèses	H	7
الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	SPSS	8
Statistical Package for the Social Sciences		
تحليل بنية العزوم	AMOS	9
Analysis of Moment Structures		
برنامج معالجة المربعات الصغرى الجزئية	Smart PLS	10
محددة = Specific		
قابلية القياس = Measurable		
قابلية التحقيق = Achievable		
الملائمة = Relevant		
زماني = Time bound		
الجزئية = Partial		
الصغرى = Least		
المربعات = Squares		

تحليل التباين الأحادي	ANOVA	11
one-way analysis of variance		
كاف تربيع	(Cmin)Chi-square	12
كاف تربيع المعياري	Cmindf	13
مؤشر المطابق المقارن	CFI	14
Comparative Fit Index		
درجة الحرية	df	15
Degrees of Freedom		
مؤشر رامسي	RMSEA	16
Root Mean Square Error of Approximation		



الجانب الأول: الجانب النظري



«من يحب الممارسة بدون نظرية هو مثل البحار الذي يركب السفينة بدون دفة وبوصلة ولا يعرف أين قد يلقى» [ليوناردو دافنشي].

الفصل الأول: الإطار العام لموضوع الدراسة

- 1 - مُقَدِّمَة.
 - 2 - دوافع اختيار موضوع الدراسة.
 - 3 - الدراسات السابقة.
 - 4 - إشكالية الدراسة.
 - 5 - فروض الدراسة.
 - 6 - أهداف الدراسة.
 - 7 - أهمية الدراسة.
 - 8 - التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.
- تحلاصة.

1- مقدمة

يُعدّ نشاط مؤسسات قطاع المحروقات في الوقت الراهن إحدى الركائز الأساسية للتنمية الاقتصادية؛ الأمر الذي يدفع مختلف الدول إلى تبني آليات التطوير من أجل بقاء منظماتها بشكلٍ مستمر، التي يوجب عليها التكيف بسرعة وذكاء مع العوامل والتغيرات والتحديات المستجدة في ظل بيئة عدم التأكد. وباعتبار أن المنظمة تشمل مجموعة من الأنساق البسيطة والمركبة متداخلة ومتفاعلة فيما بينها كالنشاطات، المهام، الموارد المتاحة والآليات؛ إلا أنه بات مسلماً بأن العنصر البشري هو جوهر العملية الإدارية، إذ لا يمكن أن تحقق المنظمة غاياتها دون امتلاك أفراد عاملين ذات كفاءة عالية؛ وبالتحديد حتى تتأهب المنظمة أيًا كانت هويتها لعملية التخطيط وفقاً لمنهجية معينة بتميزٍ وُجِب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، أي انتقاء مسيرتها بدقة الذين يشغلون المناصب العليا والوسطى، لما لهم من سلطة تخول لهم القدرة على التأثير في سلوك مرؤوسيهم سلباً أو إيجاباً بُغية حل المشكلات التنظيمية المختلفة من خلال إعطائهم فرص المشاركة في اتخاذ قرارات عقلانية.

على صعيدٍ متصل، ما لفت انتباهنا موجة الاضطرابات العمالية التي مست مختلف مستويات المنظمات الصناعية عامةً، والمنظمات البترولية الجزائرية خاصةً؛ إذ تمحورت في المنظمات الصامتة التي تعج بالأذكاء، والتي ينقسم فيها الأفراد العاملون بين متذمرٍ رافضٍ للأساليب والعمليات والآليات الخاطئة التي تحصل داخل المنظمة وبين مؤيدٍ لا يتكلم إلا قليلاً ولا يتذمر من رؤسائه أو زملائه. وهذا ما أكدته Miliken & al (2003)، ورد في موسى، (2017، ص 138) نحو صمت العاملين قائلاً: "أن 85% من المهنيين والمديرين يبقون صامتين عن بعض قضايا العمل الهامة".

وعلى الرغم من أن حرية التعبير محمية بموجب القانون الدولي من خلال حقوق واضحة منصوص عليها في المادة 19 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان والعهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية، وفي هذا الصدد على أصحاب القرار والمدبرين التنفيذيين داخل المنظمة الكشف عن الأسباب الكامنة وراء هذا "الصمت التنظيمي"، وتفعيل الصوت التنظيمي للتعبير والتحدث والمشاركة الفاعلة للمرؤوسين من خلال تقديم الأفكار الجديدة أو المقترحات حول القضايا المختلفة لدعم مشرفيهم، مما يساعد على اتخاذ القرار الرشيد لمواجهة مشكلات العمل بأقل تكلفة وجهد وفي أوقات مناسبة. وهذا ما أشارت إليه دراسة يوسف (2014): "على أن صمت العاملين له تأثير واضح في قلة أو محدودية مشاركتهم في حل مشكلات وقضايا العمل بالمنظمة".

ولكن في غضون ذلك؛ نجد أن بعض المشرفين يشعرون بالخوف من أدائهم غير المرضي ويلقون باللوم على مرؤوسيههم وفي نفس الوقت قد يشعر المشرف بالتهديد من خلال احتمال أن يتم فحص دورهم ومسؤولياتهم لذا فهم يتعدون عن أي مشكلة ويفضلون تقديم ملاحظات سلبية لمرؤوسيههم. هذا ونظرًا للسياسة التنظيمية التي ينتهجها الأفراد العاملون في الوظائف الإشرافية على اختلاف مستوياتها ونطاق إشرافها، تؤثر بشكل مباشر على سلوك الصمت لدى العمال وبدرجات متفاوتة؛ فالعامل الذي يدرك الإشراف المهني بشكل سلبي فحتمًا سيضع هذا العامل عدة بدائل ولكل بديل وزن، مما يجعله يتخذ قرار نهائيًا وواعيًا أكثر أمانًا واستقرارًا، وهذا ما يؤدي إلى الصمت الدفاعي. أمّا بالنسبة للعمال الذين يشعرون بأنهم مجرد آلة داخل المنظمة مما يسبب لهم مستويات مرتفعة من عدم الرضا، حيث كشفت دراسة الصباغ (2010، ورد في موسى، 2017، ص150) في نفس السياق: "على وجود علاقة عكسية معنوية بين صمت العاملون والرضا الوظيفي؛ حيث يؤدي الصمت إلى التأثير السلبي في الرضا". وكذلك ما يؤدي إلى خلق أفراد غير مبالين تمامًا تجاه منظماتهم ومهامهم وفي هذه الحالة فإن متخذ القرار يقلل وعيه في الاستعداد لإمكانية التغيير أي أنه يمارس صمت الإذعان. في حين هناك بعض العمال يلتزمون الصمت بهدف تقديم سلوك تطوعي لمنظماتهم أو لبعض زملائهم في العمل وهو أكثر أشكال السلوك الداعم للنواحي الاجتماعية بالمنظمات، أي أن العامل في هذه الوضعية قد اتخذ قرارًا إيجابيًا يتوافق مع مصالح المشرفين أو مصالح المنظمة ككل، وهنا يتحلى الفرد بالصمت الاجتماعي الإيجابي، وعليه وُجب على القائمين بالإشراف المهني إدراك طبيعة مفهوم الصمت التنظيمي بأبعاده، وسلبياته من وجهة نظرهم، بغرض القدرة على إدارته، وتوفير حوافر لصوتهم، والتخفيف من حدة الصمت، ونتائجه، ومن ذلك تجاوز الممارسات الإدارية التي لا تتيح سلطة صنع القرار السليم والفعال.

بكلمات أخرى؛ إن كفاءة القرارات الإدارية تعتمد بالمقام الأول على قدرة العاملون بالوظائف الإشرافية على الاختيار من بين البدائل المتاحة بديلاً يمكن تنفيذه، ويحدّد الهدف المرغوب؛ أي قدرتهم على التنبؤ بأفضل القرارات من خلال فهمهم لهاته القرارات وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن عقلنة القرارات وفعاليتها، وإدراكهم لأهمية وضوحها ووقتها، ويعملون على متابعة تنفيذها وتقييمها وبالتالي تحقق المؤسسة نجاحًا دائمًا في عملية إصلاح أدائها؛ فمؤكد ما رآه كلاً من فليه وعبد المجيد (2014، ص 221) إلى أن مدى قدرة العنصر البشري على المشاركة في اتخاذ القرار وفي التخطيط والتطوير التنظيمي، تحدّد قدرة المنظمة على النجاح والتفوق

وذلك لأن الإنسان هو الذي يصنع المنظمة ويشكل طبيعتها ويصنع اتجاهاتها ويحدد مسارات أدائها وبناء عملياتها وقراراتها.

الآن، يمكننا أن نسترجع ونعطي الملاحظات التالية، أضحى موضوع "الصمت التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار"، ذو أهمية كبيرة في التأسيس لنظرة مركبة تستدعي الباحثين في شتى العلوم الإنسانية والاجتماعية ولاشك في ذلك كون الموضوع يشترط تقرباً متعدداً في مناظيره ومستوياته؛ إذ طُلب منّا تبيان الأهمية القصوى الممنوحة لموضوع الصمت التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار في عبارات مختصرة قدر الإمكان سوف نكتفي على الأرجح بما أوصت عليه دراسة الشديفات (2016) وذلك في ضوء نتائجها، ومن أهمها: "العمل على اختيار المديرين على أسس تخصيصية للعمل على تقليل الصمت التنظيمي، والذي من شأنه أن يعزز فاعلية صنع القرارات في الجامعة، وتشجيع العمال على كسر حاجز الصمت التنظيمي عن طريق المشاركة في عملية صنع القرارات في الجامعة"؛ وفي هذا السياق وبشكل ملموس أكثر، يمكننا البدء بملاحظة أن موضوعنا قد فرض نفسه ضمن مجالات متنوعة مثل: علم الاجتماع، وعلم النفس، فضلاً عن علم الاقتصاد، ويمكننا أن نضيف إلى المجموعة على سبيل المثال، وبشكل خاص جداً العلوم السلوكية والإدارية.

أيضاً بالتوازي مع المكانة الكبيرة المخصصة للمؤسسات البترولية في الجزائر، يمكننا أن نتوقع بسهولة أن يفرض هذا الموضوع نفسه ضمن الاهتمامات الرئيسة في ميدان علم النفس العمل والتنظيم، ناهيك عن إحياء الدور الغائب للمختصين في هذا المجال وفي هذه المنظمات؛ وبنفس الشكل ولأسباب ديموغرافية عديدة منها الاختلاف في كلٍ من المؤهلات العلمية، وسنوات الخدمة، والفروق في نطاق الإشراف، يمكننا أن نتوقع أيضاً أن تمس هذه الظاهرة (الصمت التنظيمي) المستويات العليا في المؤسسات البترولية ممثلة بالمديرون التنفيذيون الذين لديهم سلطة اتخاذ القرارات الإدارية، أصبحت في يومنا هذا مركز اهتمام هذا الموضوع الذي نطرحه في هذه الدراسة.

2- دوافع اختيار موضوع الدراسة

انبثقت الفكرة الأولية للدراسة الحالية، إلى الدوافع الشخصية للباحثة من خلال معايشتها الميدانية كإطار بإدارات الوظيفة العمومية بالجزائر، وبخاصة ما قامت به الباحثة، من زيارات استطلاعية ومقابلات شخصية لعدد من العمال بالمؤسسات البترولية التابعة للجنوب الجزائري، لتزايد استياء العاملين في هذين القطاعين

من تحبط القرارات وتضاربها أحياناً، مما يؤثر على عملية التسيير الإداري بأسره، وعلى دورنا كإطارات أو كمدير التنفيذ بشكلٍ خاص؛ ليتبع ذلك عدم مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات وعدم تقديم اقتراحاتهم، وآرائهم لرؤسائهم وعلى النقيض عدم بوح المديرين بالمعلومات حول قضايا العمل وحول المخالفات والمشكلات التنظيمية للمشرف عليهم لضعف الثقة والتواصل أو الخوف فيما بينهم، ختاماً إلى أن يسود الصمت التنظيمي لا محالة في ذلك على كثير من التجاوزات في المنظمة؛ وقد سوغت كل هذه المبررات للباحثة بضرورة إجراء هذا البحث الذي لم نجد من تطرق إليه في حدود إطلاعنا؛ فمثل هذه الدراسات تبدو قليلة أو منعدمة حول المؤسسة الجزائرية هذا إذا ما قورنت بالدراسات الأكاديمية المتناولة في تخصص علم النفس العمل والتنظيم بُغية إظهار وتعميق المعرفة العلمية لطبيعة العلاقة الموجودة بين متغيري الموضوع قيد البحث (الصمت التنظيمي، واتخاذ القرار)، لدى الفئة المستهدفة (المديرون التنفيذيون)، ومعرفة كيفية التحكم في أبعاد الصمت التنظيمي في ضوء اتخاذ قرارات مهنية رشيدة في المؤسسات البترولية الجزائرية.

3- الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوعي الصمت التنظيمي واتخاذ القرار، وتناولته من زوايا مختلفة ومنفصلة لعدم وجود دراسات مماثلة تتمحور حول العلاقة بين هذين المتغيرين في حدود علم الباحثة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية دلالة على الاهتمام الإقليمي والدولي بهذه الدراسات، مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي. وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات، التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملاحظاتها. مع تقديم تعقّباً عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف، وبيان الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة قيد البحث. وتودُّ الطالبة الباحثة أن تُشير إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها -وحسب ما توفر- جاءت في الفترة الزمنية بين 2004 و2022.

هذا وقد تم ترتيب هذه الدراسات ترتيباً كرونولوجياً من الأقرب للدراسة الحالية إلى الأبعد منها؛ بالإضافة إلى تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسة للدراسة، إلى صنفين مقسمين على جدولين هما: الجدول الأول ويتضمن كلاً من الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت محور "الصمت التنظيمي"؛ ثم يليه الجدول الثاني ويحوي كلاً من الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت محور "اتخاذ القرار".

وفيما يلي نقدم عرضاً لهذه الدراسات، ثم نبين جوانب الاتفاق والاختلاف فيما بينها، والتي ختمت بجوانب الاستفادة منها في الدراسة الحالية، وأخيراً نوضح الفجوة البحثية من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

3-1 استعراض الدراسات السابقة

الجدول (1-1): الدراسات السابقة حول الصمت التنظيمي

الباحث (السنة)	عنوان الدراسة	عدد المشاركين	المنهج	الأدوات	أبرز النتائج	أهم التوصيات
أولاً: الدراسات العربية						
السيد (2022)	مسيبات الصمت التنظيمي ومدى تأثيرها بالسلوك القيادي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية في قطاع غزة.	181 مفردة	الوصفي التحليلي.	الاستبيان	<ul style="list-style-type: none"> ● مستوى الصمت التنظيمي جاء • ضرورة الاهتمام بتعزيز سلوك مرتفعاً نسبياً إذ بلغت درجة الموافقة القيادة التحولية لما له من ارتباط في الحد من الصمت التنظيمي. (50.40%). ● تأثرت أربعة مسيبات الصمت التنظيمي عكسياً وبدرجة محدودة لإتاحة قنوات أمام الموظفين بالقيادة التحولية وهي على الترتيب للتعبير عن آرائهم، والسماح لهم بضعف دعم الإدارة العليا، ثم الغزلة، في حدود النظام بالمشاركة في يليه مخاوف متعلقة بالعمل، وأخيراً اتخاذ القرار، لما لذلك من الخوف من ردود الفعل السلبية، فيما انعكاس الإيجابي على أعمالهم. لم يكن هناك ارتباط لمسبب ضعف التجربة. ● أما فيما يتعلق بالقيادة التبادلية فلم تؤثر في أي مسيبات الصمت التنظيمي بهذا النمط باستثناء مسبب ضعف التجربة حيث كان تأثيرها طردي ولكن محدود. 	أهم التوصيات
الريثي (2021)	أسباب ميل العاملين لسلوك الصمت التنظيمي بإمارة منطقة جازان.	310 موظفًا	التحليلي. إلكتروني.	الوصفي استبيان	<ul style="list-style-type: none"> ● أن كل من توافر فرص • يجب على الإدارة العليا الاتصالات، وإدراك العدالة والمشرفين تشجيع العاملين على الإيجابية، وتقدير الذات، ومدة التحادث والإدلاء بالآراء، الخدمة يؤثر تأثيراً معنوياً عكسياً وضرورة تطوير قنوات اتصال على سلوك صمت العاملين. فعالة بين العاملين، والاهتمام ● بينما تؤثر اتجاهات الإدارة العليا باختبارات الشخصية عند الداعمة للصمت، واتجاهات المشرفين اختيار العاملين. ● الداعمة للصمت تأثيراً إيجابياً معنوياً • الشفافية فيما تتخذه الإدارة على سلوك صمت العاملين. من قرارات وما يتبع من ● في حين لم يثبت وجود تأثير إجراءات في توزيع النواتج، وأن معنوي لمركز التحكم على سلوك تشرح للعاملين مبرراتها والأخذ صمت العاملين. بالاعتبار حاجات العاملين 	أهم التوصيات

ووجهات نظرهم، فكلما زاد إدراك الفرد لعدالة الإجراءات كان أكثر جرأة على التحدث وتقديم كل ما لديه من أفكار نحو تطوير المنظمة.

● أن القيادة التشاركية هي أحد الأسباب التي تقلل أو تزيد من الصمت التنظيمي، كم أن هذا النوع من القيادة هو الحل للتقليل من مشاكل المؤسسة لأنه يشرك العاملين المنظمة. ● يستحسن اشتراك العاملين بالمنظمة في إيجاد الحلول لكل مشاكل المنظمة حتى يشعر العامل بأهميته وقيمه داخل المنظمة. ● وضع الخطط و تنفيذها. ● ينبغي على المنظمة أن تدعم أفرادها العاملين من خلال الاستماع لمشاكلهم ومقترحاتهم، وتعزيز التواصل بين الأفراد وتشاركتهم بأفكارهم وأرائهم.

الوصفي استبيان التحليلي.

دور القيادة التشاركية في 50 عاماً
الحمد من الصمت التنظيمي - دراسة ميدانية بمركب النسيج بسبدو ولاية تلمسان -

مسلم (2021)

● أهمية معالجة عنصر الإجهاد ● دعم تنظيم العمل في العاطفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي وبين سلوك المواطنة التنظيمية. ● وجود اختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة حول إدراكهم لمتغيرات الدراسة الثلاث المستقل والوسيط والتابع. ● العمل المناسب الذي يشجع الموظف على الإذلاء باقتراحاته دون خوف أو قلق.

الاستبيان غير مبين

دور الاحتراق الوظيفي 118 مفردة كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية بمحافظة أسبوط.

خليفة (2020)

● انخفاض مستوى الصمت التنظيمي لدى العينة وارتفاع مستوى العدالة التنظيمية. ● عدم وجود فروق دالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية الثلاثة (الجنس، ونوع المدرسة، وسنوات الخبرة) في مستوى الصمت التنظيمي. ● إمكانية التنبؤ ببعدي الصمت الإذعائي، والدفاعي من خلال بعدي العدالة الإجرائية والتفاعلية، بينما يمكن التنبؤ ببعدي الصمت الوقائي من خلال العدالة التفاعلية.

الوصفي استبيان الارتباطي.

565 عاماً الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين (معلمون ومدرسون) بمدارس سلطنة عمان.

الظفر والسعيدية (2020)

● بأن توافر البيئة الريادية الداخلية في الجامعة المحوثة يمكن أن يساهم داخليا كفضوة لما لها من دور

الوصفي استبيان الارتباطي.

40 شخصاً البيئة الريادية الداخلية ودورها في الحمد من

يوسف (2020)

<p>في الحد من الصمت التنظيمي. مهم في الحد من عناصر</p> <ul style="list-style-type: none"> • وأتضح وجود علاقة ارتباط معنوية الصمت التنظيمي وإتاحة قوية بين المتغيرين. الفرص لهم لتقديم أفكار • وأن بعد (دعم الإدارة العليا) جديدة. أقوى الأبعاد ارتباطا بالصمت التنظيمي. 	<p>عناصر الصمت التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في جامعة الحمدانية.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • هناك علاقة طردية موجبة لأبعاد الصمت التنظيمي المتمثلة (بصمت الإذعان، والصمت الدفاعي، وتشجيعهم على عدم حجبتها والصمت الهادف جماعيًا) مع جودة الحياة الوظيفية في المنظمة المحوثة. حل المشكلات التي تواجههم. • اعتماد اللامركزية وسماع الآراء والاقتراحات المقدمة من العاملين صعودًا إلى الإدارة وإعطائهم الحرية في عرضها، وتعزيز برامج فرق العمل وتحمل العاملين المزيد من المسؤولية. • تطوير آليات واضحة لتبادل المعلومات، والسماح للمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال الأخذ بكل الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل العاملين. 	<p>التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية- بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في المركز الصحي/ الصليخ.</p> <p>118 مفردة الاستطلاعي الاستبيان التحليلي.</p>	<p>خليل (2019)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي) الدراسة توصلت إلى ضعف وسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يؤكد إمكانية اعتماد المعهد التقني/كوفه عينة البحث لأبعاد سلوك المواطنة والسعي إلى تشجيع الموظفين ورفع معنوياتهم الذي يكون له أثر في تفهم الصمت التنظيمي. الصمت التنظيمي ويزيد من فرص التعرف مع زملاء العمل وتحسين مهاراتهم في التواصل والاتصال في المنظمة. 	<p>101 من الوصفي الاستبيان</p> <p>الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية الفنين. في المعهد التقني/الكوفه.</p>	<p>عوجه (2019)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • توجد علاقة عكسية بين القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي فكلمًا انخفضت القيادة الأخلاقية زاد الصمت التنظيمي والعكس. • وجود أثر سلبي للقيادة الأخلاقية 	<p>386 مفردة الوصفي. قائمة استقصاء</p> <p>أثر القيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي بالتطبيق على بعض المنظمات المصرية</p>	<p>محمد (2019)</p>

على الصمت التنظيمي. قنوات التواصل بين رؤساء

● وجود اختلافات بين آراء ومشرفين الأقسام والعاملين مفردات العينة لبعض المتغيرات ومنح أعضاء المنظمة سقف (الموقع الوظيفي/طبيعة نشاط أعلى من الحرية لإبداء آرائهم المنظمات). وأفكارهم المتعلقة بمشاكلهم.

● وجود اتفاق بين آراء مفردات

العينة للبعض الآخر مثل (النوع/السن/المستوى التعليمي/سنوات الخبرة/تمت الملكية).

● وجود اتفاق بين آراء مفردات

العينة لباقي المتغيرات مثل (سنوات الخبرة) فيما يتعلق بالصمت التنظيمي.

● هناك علاقة ارتباط سلبية بين غير موحدة القيادة التحويلية والصمت التنظيمي.

● هناك علاقة ارتباط سلبية بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي.

● هناك علاقة ارتباط سلبية بين الثقة في المدير والصمت التنظيمي.

● هناك علاقة ارتباط إيجابية بين الصمت التنظيمي والإرهاق.

● هناك علاقة ارتباط سلبية بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي.

10095 *Organizational Silence In Educational Organizations: a Meta-Analysis Study.*

غير مبین غير مبین 10095 مشارک معلمین واکادیمیین.

أي "الصمت التنظيمي في المنظمات التربوية: دراسة تحليلية".

Akar (2018)

● أن العاملين لديهم مستويات متوسطة من جودة الحياة الوظيفية على التقليل من خوف المرؤوسين من ردود الفعل

● هناك علاقة ارتباط عكسية ضعيفة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وبين الصمت التنظيمي. الأفكار المرتبطة بقضايا العمل

● أن هناك أثرًا عكسيًا ذا دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الصمت التنظيمي. ذلك من نتائج غير مرضية من خلال فتح قنوات اتصال مباشرة

وغير مباشرة بين الرؤساء والمرؤوسين.

تأثير جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي في جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا - اليمن. 170 عنصرًا الوصفي الاستبيان (110 أكاديميين التحليلي). 60 إداريين).

شاوش والأشول (2018)

<p>الكعي (2018) دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية/بغداد).</p>	<p>غير مبین الاستبتيان وجود علاقة سلبية بين التماثل التنظيمي والصمت. اجتماعية بين العاملين، وإشاعة روح فريق واحد والانتماء إلى المصرف من خلال شعور العاملين بأهميتهم ودورهم الفاعل فيها، وأنهم جزء منه مكمل لشخصيتهم مما يساهم في الحد من الصمت التنظيمي.</p>	<p>67 فرد</p>	<p>الحد من الصمت التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية/بغداد).</p>
<p>مرسي (2018) أثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف و215 مرؤوسًا كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الإشراف السليء والصمت التنظيمي</p>	<p>قائمة استقصاء قائمة وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين الإشراف السليء والصمت التنظيمي. وأن متغيري المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف يتوسطان جزئيًا العلاقة بين الإشراف السليء والصمت التنظيمي. وعندما يشكو أحد المرؤوسين من سوء معاملة رئيسه، أو معاناته من المضايقة التي يسببها له، فلا بد من معاقبة هذا الرئيس حتى لا يتماذى في تصرفاته. الحرص على احتواء العاملين واحترام أفكارهم، وآرائهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات.</p>	<p>75 رئيسًا غير مبین و215 مرؤوسًا</p>	<p>أثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف و215 مرؤوسًا كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الإشراف السليء والصمت التنظيمي</p>
<p>المعاطي وفاض (2018) الصمت التنظيمي وتأثيره في الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق.</p>	<p>استمارة استقصاء أن الصمت الدفاعي أكثر أنواع الصمت انتشاراً وتأثيراً سلبياً في الرضا الوظيفي للعاملين في فنادق العينة، يليه صمت الإذعان، أما صمت الترابط الاجتماعي فكان المرتبطة بالعمل للاستفادة من التغذية العكسية منهم؛ وتدريب المدراء على إتباع نظم القيادة التحويلية والتشاركية وتقبل المعارضة التنظيمية.</p>	<p>غير مبین غير مبین</p>	<p>الصمت التنظيمي وتأثيره في الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق.</p>
<p>Sholekar & Shoghi (2017) The Impact of Organizational Culture on Organizational Silence and Voice of Faculty Members of Islamic Azad University in</p>	<p>ثلاثية استبيانات قياسية. تأثير كبير على الصمت التنظيمي وصوت أعضاء هيئة التدريس في جامعة آزاد الإسلامية في طهران. بأن يقوم مدراء الجامعات بإنشاء برامج اقتراح أعضاء هيئة التدريس لتقديم مقترحاتهم وآرائهم وتحفيزهم من خلال المكافآت لضمان استخدام أعضاء هيئة التدريس لمعارفهم ومعلوماتهم</p>	<p>غير مبین 317 فردًا</p>	<p>The Impact of Organizational Culture on Organizational Silence and Voice of Faculty Members of Islamic Azad University in</p>

لتحقيق أهداف الجامعة.				<p><i>Tehran.</i> أي "أثر الثقافة التنظيمية على الصمت التنظيمي وصوت أعضاء هيئة التدريس بجامعة آزاد الإسلامية في طهران".</p>	
<p>■ أوصت بتنفيذ برامج وأنشطة لاستبدال الأفكار السلبية إلى أفكار إيجابية.</p>	<p>■ أن نصف المشاركين في الدراسة يرغبون في ترك العمل، فالصمت التنظيمي والسخرية التنظيمية يؤثران على نية الممرضات لترك العمل.</p>	الاستبيان الوصفي	غير مبين	<p><i>Organizational Silence Among Nurses: The Impact on Organizational Cynicism and Intention to Leave Work.</i> أي العلاقة بين الصمت التنظيمي والسخرية التنظيمية من جانب وأسباب ترك عمل الممرضات في المستشفى الجامعي في أنقرة.</p>	Çaylak & Altuntas (2017)
<p>● وجود علاقة إيجابية معنوية بين غير موضحة الصمت الدفاعي وصمت الفرصة وكل من أبعاد الاحتراق الوظيفي في حين تبين وجود علاقة إيجابية معنوية بين الصمت الاجتماعي وكل من الإنهاك العاطفي وسلبية العلاقات الشخصية فقط.</p> <p>● عدم وجود أي علاقة معنوية بين صمت الاستسلام وأي من أبعاد الاحتراق الوظيفي بالإضافة إلى اختلاف الأهمية النسبية لأبعاد الصمت التنظيمي في تطوير كل من أبعاد الاحتراق الوظيفي.</p> <p>● وجود فروق معنوية بين أبعاد الصمت التنظيمي من ناحية وأبعاد الاحتراق الوظيفي من ناحية أخرى لدى هؤلاء الأطباء في هذه المستشفيات والتي ترجع بدورها إلى عدد من المتغيرات الديموغرافية وهي: النوع والعمر والدرجة الوظيفية.</p>	<p>● وجود علاقة إيجابية معنوية بين غير مبين</p>	الوصفي	غير مبين	<p>العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي: "دراسة تطبيقية على الأطباء البشريين في مستشفيات جامعة الرقازيق".</p>	محمد (2017)

<p>غير موضحة ■ أن مستويات الصمت التنظيمي لدى الأكاديميين متوسطة، أما مستويات الاحتراق الوظيفي منخفضة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي.</p>	استبانة	14:3 عاماً غير مبين 190 أكاديمياً يعملون في 17 جامعة حكومية.	<p><i>The Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey.</i></p>	Akin & Ulusoy (2016)
<p>غير موضحة ■ وجود علاقة ارتباط معنوية بين الإشراف السيء والصمت الدفاعي.</p>	غير مبين	14:3 عاماً غير مبين يأحصدى الشركات الصناعية الكبرى في الفلبين، والثانية منها على 267 من الدارسين للماجستير، في حين الثالثة على 166 طالبا بالدراسات العليا.	<p><i>Suffering in silence: Investigating the role of fear in the relationship between abusive supervision and defensive silence.</i></p> <p>أي المعاناة في الصمت: التحقيق في دور الخوف في العلاقة بين الإشراف السيء والصمت الدفاعي.</p>	Kiewitz & al (2016)
<p>غير موضحة أن هناك علاقة كبيرة بين القيادة والصمت التنظيمي.</p>	الاستبيان	401 تروي الوصفي	<p><i>Département of Educational Planning, Islamshahr Branch, Islamic Azad University Relationship between Leadership Styles and Organizational Silence in Educational and Administrative Staff of Second Period</i></p>	El Hasani & al (2016)

			<p><i>Secondary Schools in Islamshahr.</i></p> <p>أي العلاقة بين أنماط القيادة والصمت التنظيمي لدى الموظفين التربويين والإداريين في المدارس الثانوية في المرحلة الثانية.</p>	
<p>غير موضحة</p>	<p>■ وجود ارتباط سلبى ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية ومستويات الصمت التنظيمي.</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>116 معلماً الوصفي ومعلمة (75 معلماً و 41 معلمة).</p> <p><i>Investigation of the correlation between organisational justice and organisational silence of Turkish physical education teachers.</i></p> <p>أي التحقيق في العلاقة بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي لمعلمي التربية البدنية والرياضية الأتراك.</p>	<p>Kurudirek & al (2016)</p>
<p>■ ضرورة تبني المنظمات لثقافة تشجع وتحث الموظفين على التحدث في القضايا، والمشاكل التي تخص العمل، وعدم الصمت حتى تتمكن الإدارة من إدراك هذه القضايا ومحاولة حلها مباشرة لمنع تفاقمه.</p>	<p>■ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والنجاح التنظيمي.</p> <p>■ إن الصمت التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على النجاح التنظيمي، بعبارة أخرى يعتبر الصمت التنظيمي أحد أكبر معوقات النجاح التنظيمي للعاملين بالشركات الصناعية المصرية بمدينة السادات.</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>315 مشارك غير مبين</p> <p><i>Organizational Silence: Its Devastating Role of Organizational Success.</i></p> <p>أي آثار الصمت التنظيمي على النجاح التنظيمي للشركات الصناعية بمدينة السادات.</p>	<p>Nafei (2016)</p>
<p>غير موضحة</p>	<p>■ أفادت نتائجها بأن متغير الضيق النفسي يتوسط العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي.</p>	<p>غير مبين</p>	<p>222 مشارك غير مبين من العاملين في مجموعة من الشركات الصينية.</p> <p><i>Abusive Supervision, Psychological Distress, and Silence: The Effects of Gender Dissimilarity Between Supervisors and Subordinates.</i></p> <p>أي الإشراف السيء</p>	<p>Park & al (2016)</p>

		<p>والضيق النفسي والصمت: آثار الاختلاف بين الجنسين بين المشرفين والمرؤوسين.</p>	
<p>● ضرورة الاهتمام بممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك للقيادة الأخلاقية على مختلف مجالاتها، نظراً لأهميتها في إعطاء الحرية الديمقراطية في العمل وبالتالي خفض درجة ممارسة الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.</p> <p>● إضافة إلى عقد دورات تدريبية وندوات وورش عمل من أجل توعية رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية ودورها في تعزيز اللامركزية الإدارية وخفض مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.</p>	<p>■ هناك أثر للقيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك على سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بنسبة 83%.</p> <p>■ أن مستوى القيادة الأخلاقية والصمت لتنظيمي لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك كانت مرتفعة حيث أظهرت النتائج أن هناك ارتباط بين كل من " القيادة الأخلاقية" وبين "سلوك الصمت التنظيمي" حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة أقل من ($\alpha = 0.05$) وذلك بحسب ارتباط بيرسون.</p> <p>● بينما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند إجابات أفراد الدراسة على متغير القيادة الأخلاقية وسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجنس حيث جاءت لصالح فئة (ذكر)، ومتغير التخصص حيث جاءت لصالح فئة (نظري).</p>	<p>111 عضو الوصفي الاستبانة هيئة تدريس. الارتباطي.</p> <p>القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك ومستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.</p>	<p>القرني والزايدي (2016)</p>
<p>غير موضحة</p>	<p>■ أن سلوك الصمت قد انخفض وجد أن الصمت الإذعائي المطبق والصمت الدفاعي، لهما تأثير سلبي على سلوك المواطنة التنظيمية، أما الصمت الاجتماعي الإيجابي له تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية.</p>	<p>462 موظفًا تجريبي بدوام كامل في شركة خاصة متعددة الجنسيات في اسطنبول.</p> <p><i>The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence.</i></p> <p>أي تأثير أبعاد الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية.</p>	<p>Acaray & Akturan (2015)</p>
<p>■ اقتراحات بتنسيق منظم مسبقًا. سيؤدي هذا التعاون إلى فوائد متبادلة لكلا الجزأين ، حيث يمكن استخدام</p>	<p>■ أن سلوك الصمت قد انخفض بشكل ملموس. يعتمد هذا على اختبار T بسيط يتم إجراؤه بواسطة برنامج SPSS، حيث</p>	<p>استبيان ذاتي لمقارنة نتائج التنظيم ونظام الاقتراحات القبلي الشامل.</p> <p>الشبه تجريبي</p> <p>مقارنة نتائج التنظيم ونظام الاقتراحات القبلي الشامل.</p>	<p>Mehrabanfar & Ardakani (2015)</p> <p><i>Organizational Silence, from Roots to Solutions: A Case Study in Iran Petroleum Industry.</i></p>

<p>يوجد فرق مهم بين حالة الصمت للاختبار القبلي والاختبار اللاحق. التنظيمي والأداء ويمكن للموظفين أيضًا مشاهدة تأثيرهم على التحسينات التنظيمية.</p> <p>الموظفين على تقديم الاقتراحات والتعاون من أجل تعزيز المنظمة، مما سيقبل في النهاية من صمت المنظمة.</p>	<p>والبعدي لحالة الصمت.</p>	<p>أي الصمت التنظيمي من الجذور إلى الحلول: دراسة حالة في صناعة البترول الإيرانية.</p>	
<p>غير موضحة</p>	<p>استمارة المسح المستخدمة في الأدب التركي والتي طورها Çakıcı (2010)</p>	<p>137 ممرضة غير مبين</p> <p><i>Organizational Silence among Nurses: A Study of Structural Equation Modeling.</i></p> <p>أي الصمت التنظيمي بين الممرضات: دراسة النمذجة للمعادلات الهيكلية.</p>	<p>Eriguc & al (2014)</p>
<p>غير موضحة</p>	<p>غير مبين</p> <p>■ على الرغم من وجود الارتباط بين مناخ الصمت المتصور وسلوك صمت الموظف والالتزام التنظيمي وبالتالي دعم فرضيات البحث لكلا المجموعتين؛ قوة العلاقات مختلفة والعلاقة بين الالتزام والمتغيرات الأخرى للبحث أقوى للأستاذة.</p> <p>■ وجود تمايز في متغيرات البحث لكلا المجموعتين أيضًا.</p>	<p>ففتين من غير مبين الأساتذة والموظفين.</p> <p><i>Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran.</i></p> <p>أي العلاقة بين الصمت التنظيمي والالتزام دراسة ميدانية في إيران.</p>	<p>Nikmaram & al (2012)</p>

إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الجدول (1-2): الدراسات السابقة حول اتخاذ القرار

أهم التوصيات	أبرز النتائج	الأدوات	المنهج	عدد المشاركين	عنوان الدراسة	الباحث (السنة)
أولاً: الدراسات العربية						
<p>■ ضرورة توعية العاملين بأهمية استخدام الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية.</p>	<p>■ أن استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في المؤسسات يساعد في اتخاذ القرارات الإدارية.</p>	<p>الوصفي الاستبانة.</p>	<p>العاملين التحليلي بالمؤسسات التطبيقي.</p>	<p>117 فرد من</p>	<p><i>أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية بالسودان).</i></p>	<p>محمد (2022)</p>

<p>■ توجيه العناية الأكاديمية من قبل الجهات بموضوع عوامل النجاح الحاسمة لأنها من الموضوعات الهامة في عملية اتخاذ القرارات سواء في الظروف العادية أو الظروف غير العادية أي الأزمات.</p>	<p>■ وجود علاقة ارتباط طردية وتأثير إيجابي لعوامل النجاح الحاسمة وأبعادها في فاعلية اتخاذ القرارات الأمنية.</p>	<p>180 مشاهدة. وصفي الاستبانة تحليلي.</p>	<p>عوامل النجاح الحاسمة وتأثيرها في فاعلية اتخاذ القرارات الأمنية (دراسة استطلاعية للآراء عينة من القيادات في وزارة الداخلية العراقية).</p>	<p>النــداوي (2021)</p>
<p>■ إجراء دراسة بغرض المقارنة بين طرق صنع القرار وفعاليتها و مدى اعتمادها على الذكاء الوجداني لدى المدراء في المدارس الحكومية والخاص.</p> <p>■ إجراء دورات تدريبية مهمتها تنمية مهارات الذكاء الوجداني لدى مدراء المدارس الجدد ضمن برامج تأهيلية أثناء الخدمة وقبل الخدمة لتطوير قدراتهم وذلك حتى يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات الفعالة التي لا تخلو من العقلانية والإنسانية على حد سواء.</p> <p>■ إعداد برامج تثقيفية للعاملين في القطاع التربوي وزيادة الوعي لديهم بالذكاء الوجداني وتضمين المناهج الدراسية بكليات التربية مواضيع تتعلق باتخاذ القرار وكيفية اتخاذه بفاعليه وطرق لتنمية الذكاء الوجداني لديهم.</p> <p>■ الاستعانة بالمؤسسات الإعلامية لغرض عقد المحاضرات والندوات الثقافية حول الذكاء الوجداني وحول اتخاذ القرار لما للموضوع من أهمية في نجاح الأفراد على المستوى المجتمعي العام وعلى</p>	<p>■ أن مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم جاء بدرجة مرتفعة جداً.</p> <p>■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الذكاء الوجداني ومستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير (مكان العمل، الجنس والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة).</p> <p>■ توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين جميع درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الذكاء الوجداني لمدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل ودرجات فاعلية اتخاذ القرار لديهم.</p>	<p>64 مديراً الوصفي الاستبان. التحليلي. ومديرة.</p>	<p>الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم.</p>	<p>الطويل (2020)</p>

المستوى المؤسسي بشكل خاص.	
<p>■ على الفرد متخذ القرار أن يكون لديه الاستعداد لأخذ المسؤولية الذاتية رغم الخوف من الفشل، وبطريقة مستقلة غير تابعة وخاضعة للآخرين.</p> <p>■ عدم وجود فروق بين الذكور والإناث، وبين التخصصات العلمي وأدبي، وبين فئات المستوى الثقافي؛ بينما وجدت الفروق بين فئات الدراسة تعزى للمستوى الاقتصادي، والمستوى الدراسي.</p> <p>■ أن مستوى القرار المهني كان متوسطاً، لدى عينة الدراسة مهما كان نوع الجنس، ونوع الدراسة أو مستوى التخصص الدراسي أو العوامل الاقتصادية والثقافية، والتحصيل الدراسي.</p> <p>■ كما أن بناء قرارات ناجحة يستلزم الانتباه للمراحل الأساسية للتخطيط وبناء القرار، فكل فشل في التخطيط لبناء القرار وهو تخطيط في نهاية المطاف لإفشال هذا القرار.</p>	<p>مدور وآخرون (2020)</p> <p>مستوى اتخاذ القرار المهني لدى تلاميذ الطور الثانوي: دراسة مقارنة على عينة من تلاميذ ثانويات ولاية بسكرة.</p> <p>587 تلميذ الوصفي مقياس كرايتس (ب1) لاتخاذ القرار المهني.</p> <p>المقارن.</p>
<p>■ ارتباط استقلالية اتخاذ القرار المفيدة سلبيًا بصحة المديرين وأداء عملهم الإداري بمرور الوقت.</p> <p>■ اقتراح هذه الدراسة على قادة التمريض بأن يخلقوا الظروف لمديري العمليات للحصول على مستويات أعلى من الاستقلالية في مجال مسؤوليتهم وحرية تحديد أولويات عبء العمل الإداري.</p>	<p>Fallman & al (2019)</p> <p><i>The impact of restricted decision-making autonomy on health care managers' health and work performance.</i></p> <p>أي تأثير استقلالية اتخاذ القرار المقيدة على صحة مديري الرعاية الصحية وأداء العمل.</p> <p>162 المديرين غير مبين الاستبيان.</p> <p>التشغيليين في خمسة (05) مستشفيات سويدية.</p>
<p>■ لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقلالية اتخاذ القرارات السريرية للممرضات وأساليب القيادة.</p> <p>■ يجب على مديري ممرضات الرعاية الحرجة، تعزيز استقلالية الممرضات من خلال تمكينهم من ممارسة استقلالية اتخاذ القرار السريري، ومن خلال الدعم الفعال لقرارات الممرضات والمساءلة.</p>	<p>Nadia & Mohamed (2018)</p> <p><i>Relationship between leadership styles and clinical decision-making autonomy among critical care nurses.</i></p> <p>أي العلاقة بين أساليب القيادة واستقلالية اتخاذ القرار السريري بين ممرضات الرعاية الحرجة في مستشفى قصر العيني التعليمي الجديد.</p> <p>200 ممرض وممرضة يعملون في وحدات العناية المركز.</p> <p>الوصفي استبيان اتخاذ القرار السريري، المعتمد من فريد (2016).</p>
<p>■ ضرورة اعتماد مقياس اتخاذ القرار ومجالاته كان صالحًا لأعضاء الهيئات الإدارية في العراق، وأن تولي وزارة الشباب واللجنة الأولمبية الوطنية</p>	<p>فرحان وسعود (2018)</p> <p>بناء وتطبيق مقياس اتخاذ القرار لأعضاء الهيئات الإدارية لأندية الدوري الممتاز في العراق.</p> <p>330 عضوًا الوصفي.</p> <p>مقياس اتخاذ القرار.</p>

<p>العراقية وبقية المؤسسات الرياضية موضوع اتخاذ القرار أهمية خاصة، لما له من تأثير وانعكاس سلبي على سير العمل لدى العاملين في هذه المؤسسات.</p>		
<p>تدريبية لتأهيل قادة المدارس على استخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمات المدرسية. إجراء تجارب افتراضية لنماذج من الأزمات المدرسية لاستخدام أساليب متنوعة لاتخاذ القرارات.</p> <p>تكوين فريق لإدارة الأزمات في المدرسة، وتدريبهم وتثقيفهم بحيث يكون الفريق جاهزاً في أي وقت لمواجهة الأزمات، وتنفيذ القرارات.</p>	<p>■ أن واقع ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرارات في الأزمات المدرسية جاء إجمالاً بدرجة كبيرة؛ وأنهم يمارسون الأساليب التقليدية عند اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية بنسبة بلغت 50%. ■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين قادة المدارس في مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرار في مواجهة الأزمات المدرسية تعزى لمتغيرات: (التخصص الدراسي، والخبرة في مجال الإدارة المدرسية، والمرحلة الدراسية)، لأن أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات اللازمة لإدارة الأزمات المدرسية حصلت إجمالاً على مستوى استجابة موفق بشدة.</p>	<p>الجهني (2017) أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية.</p>
<p>■ أهمية وضع سياسات واستراتيجيات تزيد من فاعلية النظم الخبيرة، لوجود علاقة واضحة بين استخدام النظم الخبيرة على جودة اتخاذ قرارات الإدارة العليا.</p>	<p>■ اتضح وجود علاقة طردية بين استخدام النظم الخبيرة وجودة اتخاذ قرارات في وزارة الصحة الفلسطينية. ■ إن للنظم الخبيرة وأبعادها (الأجهزة، البرمجيات ومهندسي المعرفة) أثراً دالاً إحصائياً في جودة اتخاذ القرارات. ■ لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول اتخاذ القرارات في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي والمسمى</p>	<p>أبو زايد (2017) دور النظم الخبيرة في جودة اتخاذ قرارات الإدارة العليا في الإدارة العليا. التحليلي. وزارة الصحة الفلسطينية.</p>

الوظيفي).		
<p>العمل على توظيف</p> <p>عمليات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس، وذلك عن طريق تدريب مديري المدارس على تحليل المشكلة وأسبابها والحلول الممكنة لها ثم اختيار البديل الذي يوافق رضا الطرفين، وتقييم البدائل المطروحة للقرار في ضوء إيجابياتها وسلبياتها.</p> <p>توفير نظم المعلومات الإدارية للحصول على المعلومات اللازمة حول أبعاد المشكلة، والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ القرار قبل صدوره.</p> <p>مناقشة البدائل المبتكرة لحل المشكلات بموضوعية في ضوء الإمكانيات المتاحة.</p>	<p>استراتيجيات التفاوض 336 وكيل الوصفي الاستبانة الارتباطي. ومعلم.</p> <p>وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهات نظر الوكلاء والمعلمين.</p> <p>ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجتي ممارسة استراتيجيات التفاوض وعمليات اتخاذ القرار وفقاً لتغيرات المسمى الوظيفي، التخصص وعدد سنوات الخبرة.</p> <p>وأن قيم معاملات الارتباط بين جميع استراتيجيات التفاوض المختلفة وجميع أبعاد اتخاذ القرار والدرجة الكلية دالة عند مستوى $(\alpha = 0.01)$.</p>	<p>درادكة والبقي (2017)</p>
<p>العمل على رفع درجة توافر أبعاد القيادة التحولية في مضمون الفقرات التي جاءت بدرجة متوسطة لتصبح عالية في جامعة البلقاء التطبيقية.</p>	<p>إن درجة توافر القيادة التحولية بأبعادها: (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية، الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) في جامعة البلقاء التطبيقية كانت عالية.</p> <p>إن درجة توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في جامعة البلقاء التطبيقية كانت عالية.</p>	<p>رابعة (2017)</p> <p>أثر القيادة التحولية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في الأقسام البلقاء التطبيقية من وجهة نظر رؤساء الأقسام.</p>
<p>ضرورة تمكين الفئات العمرية الأقل، في مجال التعامل مع عبء المعلومات الإلكترونية، واتخاذ القرارات الإدارية.</p>	<p>أن درجة اتخاذ القرار التي مارسوها إداريو المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان كان مرتفعاً.</p> <p>وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة إدراك عبء المعلومات الإلكترونية، ودرجة ممارسة اتخاذ القرار من قبل الإداريين في المدارس الخاصة في</p>	<p>شعبان (2017)</p> <p>عبء المعلومات وعلاقته باتخاذ القرار في المدارس الخاصة من وجهة نظر الإداريين في العاصمة عمان.</p>

محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم.	
<p>غير موضحة</p> <p>● أن الاتجاه العلائقي الأكثر شيوعاً لدى متخذي القرار بمؤسسة GRTGE من خلال مدركات عمالها هو اتجاه الدعم والتوطيد، يليه اتجاه حل المشكلات، ثم اتجاه التقييم، وهو نفس الترتيب الذي ظهر لدى فئتي التعليم الثانوي والجامعي.</p> <p>● بينما اختلف الترتيب باختلاف متغير الفئات المهنية وبتغير سنوات الأقدمية، ولدى المستوى التعليمي الابتدائي.</p>	<p>قادري ولوكيا (2017)</p> <p>الاتجاهات العلائقية السائدة لدى متخذي القرار بشركة مسير نقل الغاز الطبيعي بالشرق من خلال مدركات عمالها.</p>
<p>غير موضحة</p> <p>ملائمة وأهمية أبعاد جودة المعلومات لفاعلية صنع القرار في القطاع المصرفي في فلسطين.</p>	<p>Abumandil & Hassan (2016)</p> <p>Information quality and decision-making effectiveness: A study of banks in Palestine.</p> <p>أي جودة المعلومات وفعالية اتخاذ القرار: دراسة للبنوك في فلسطين.</p>
<p>■ لزيادة تمثيل الممرضات في المجالس الإدارية، وتطبيق استراتيجيات PDM شاملة لتحسين PDM الفعلي للممرضات.</p> <p>■ الغالبية (93%) لديها مستوى منخفض من PDM الفعلي.</p> <p>■ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين تمكين الممرضات و PDM.</p>	<p>Safaa & al (2016)</p> <p>Influence of Empowerment on Nurses' Participation in Decision-Making.</p> <p>أي تأثير التمكين على مشاركة الممرضات في صناعة القرار.</p>
<p>■ العمل على حل المشكلات التي تعترض العاملين، وتحقيق الشعور بالراحة والأمان لهم.</p> <p>● أن يكون هناك تطوير من قبل إدارة الجامعات لمهارات المديرين الذين يتخذون القرارات.</p> <p>● وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء العاطفي وجودة القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.</p> <p>■ وجود مستوى عالٍ من جودة القرارات الإدارية لدى المديرين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث حصل محور جودة القرارات الإدارية على وزن نسبي بلغ</p>	<p>حمد (2016)</p> <p>علاقة الذكاء الوجداني بجودة القرارات الإدارية دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.</p>

81.33%.

● لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول جودة اتخاذ القرارات للمديرين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات التالية: (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

● أن هناك علاقة ذات دلالة غير موضحة إحصائية بلغت 0.60 بين عملية الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات في مجمع سونلغاز وهي علاقة دالة عند مستوى ($\alpha = 0.01$). فإدارة المجتمع تعتمد على إستراتيجية نشر المعلومات على مختلف المستويات الهرمية اعتمادًا على أحدث الوسائل بما فيها الانترنت، والانترنت.

● أما عن عملية اتخاذ القرارات فلقد عمدت إدارة المجمع على مركزية اتخاذ القرارات عدى القرارات الروتينية.

● ويقول أصحاب النظرية المعرفية أن قرارات الإنسان محدودة من حيث عقلانيتها بقدرات الإنسان المعرفية المحدودة على معالجة كم كبير من المعطيات المتعلقة بموضوع القرار في آن واحد فكلما كانت المعلومات كثيرة كلما واجه الإنسان صعوبة في اتخاذ قرارات أكثر عقلانية.

75 إطارا ساميا الوصفي يعملون في مختلف المستويات الهرمية للمجمع.

الاتصال الداخلي وعلاقته بفعالية عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة دراسة ميدانية بجمع سونلغاز بالجزائر العاصمة.

مزياي (2016)

غير موضحة

■ أنه يمكن تحسين المنظمة المتعلمة من خلال أساليب صنع القرار المرنة والمتكاملة؛ فهي تسهل الأشكال الأفقية والعمودية من التفاعل بين القادة في المنظمات من خلال

الاستبانة والمقابلة.

152 مشارك غير مبدى من المديرين (العام والتنفذي).

The Impact of Decision Making Styles on Organizational Learning: An Empirical Study on the Public Manufacturing

Al Shra'ah (2015)

<p>عمليات صنع القرار.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ أن اتخاذ القرار يُعد أداة لتدريب قادة المستقبل، وفقًا لذلك إن عقلية القادة تؤثر في النهج الإستراتيجي لبقاء المنظمة ونموها. ■ أن أساليب صنع القرار الحاسمة الهرمية تؤثر بشكل إيجابي على المنظمة المتعلمة، مع أن هذا التحسن يكون بشكل بطيء. 	<p><i>Companies in Jordan.</i></p> <p>أي أن أساليب اتخاذ القرار على المنظمة المتعلمة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العامة في الأردن.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ■ أن هناك علاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار. ■ علاقة على ذلك أشارت النتائج إلى أن الذكاء العاطفي يؤثر بشدة في اتخاذ القرار. 	<p><i>Influence of Emotional Intelligence on Decision- Making by Leaders.</i></p> <p>أي تأثير الذكاء العاطفي على اتخاذ القرار من قبل القادة.</p> <p>150 من المشاركين في مختلف المستويات من المديرين التنفيذيين من منطقة حكومية في حيا تراكيري.</p>	<p>Nagar & Nadu (2015)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ أن بيئة الإدارة الداخلية صورت علاقة قوية جدًا بتنفيذ القرار التكتيكي في JKUAT مقارنة بإجريتون. ■ وأن بيئة الإدارة الداخلية تلعب دورًا مهمًا في تنفيذ قرارات تكتيكية. 	<p><i>A Compative Analysis Of Implementation Of Tactical-Decision In Public Universities In Kenya.</i></p> <p>أي تحليل مقارن لتنفيذ قرارات تكتيكية في الجامعات الحكومية في كينيا.</p> <p>عينة من رؤساء الإدارات ورؤساء الأقسام.</p>	<p>Wanyoike (2015)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي للمديرين وجودة اتخاذ القرار. 	<p><i>The Relationship between Emotional Intelligence and Decision-making Quality in Hospital Managers.</i></p> <p>أي العلاقة بين الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار عند مدري المستشفى.</p> <p>30 مشارك من الوصفي الاستبيان. مديري التحليلي. المستشفى.</p>	<p>Barzegar & al (2013)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ تحتاج عملية إدارة المعلومات في إعدادات الرعاية الصحية إلى تحسين وهناك حاجة إلى جيل 	<p><i>Information utilization in tactical decision making of middle management health</i></p> <p>عينة من مديرو الرعاية الصحية في الإدارة الوسطى.</p> <p>المقابلات المركزة مع المرضات والأطباء.</p> <p>أن جمع المعلومات والاستخدام المنتظم للمعلومات أمر صعب بسبب وجود أنواع عديدة من أنظمة المعلومات</p>	<p>Kontio & al (2013)</p>

<p>جديد من نظام المعلومات لدعم اتخاذ القرار التكتيكي في الإدارة الوسطى. وقد رأتها متفاوتة على إنتاج المعلومات والإبلاغ عنها. أخيراً، الكثير من المعلومات المهمة مفقودة.</p>	<p><i>managers.</i> أي استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات التكتيكية لمديري الصحة في الإدارة الوسطى.</p>		
<p>● ضرورة استخدام نظم المعلومات والتي تعمل على تسريع العمليات داخل شركات التأمين، كما أنها تؤثر على بنية وآلية الإنتاج على هذه الشركات.</p>	<p>■ أن نظم المعلومات ألغت النظم التقليدية، وعملت على إزالة القصور الموجودة في عملية نظام التأمين، وحلت مشكلة الموقع والمكان لشركات التأمين .</p>	<p><i>Impact Of Information Systems On Management Décision-Making In The Nigérian Insurance Sector.</i> أي أثر نظم المعلومات على إدارة صنع القرار في نظام قطاع التأمين النيجيري.</p>	<p>Olumoye (2013)</p>
<p>غير موضحة</p>	<p>■ أن اتخاذ القرار العقلاني ذو علاقة إيجابية مع اتخاذ القرار المقارن. ■ أن اتخاذ القرار بالتجنب، واتخاذ القرار العفوي كان نتيجة سلبية ضمن المقارنة بأقرانه عند اتخاذ القرار. ■ أن اتخاذ القرار العقلاني أو المنطقي يؤدي إلى نتائج إيجابية.</p>	<p>113 طالبًا. الوصفي الاستبائي. التحليلي.</p> <p><i>Individual Differences in Decision-Making Styles as Predictors of Good Decision Making.</i> أي الفروق الفردية في أساليب اتخاذ القرار كدليل على اتخاذ القرار الجيد.</p>	<p>Wood (2012)</p>
<p>● تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحولية في إدارة شركات التأمين الأردنية، وذلك لزيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. ● تعزيز اهتمام القادة العاملين في شركات التأمين الأردنية، باستشارة العاملين عند اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعليتها ويسهل قبولهم لها.</p>	<p>■ إن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحولية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ■ أن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحولية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.</p>	<p>489 فردًا من الوصفي الاستبائي. المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية</p> <p><i>أثر القيادة التحولية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.</i></p>	<p>الغزالي (2012)</p>
<p>● الدمج بين نظم اتخاذ القرارات ونظم المعلومات الإدارية لتحسين صنع</p>	<p>● أن نظم المعلومات الإدارية ونظم اتخاذ القرار تساعد المدراء في التعرف، وتحديد</p>	<p>الوصفي غير مبيّن التحليلي.</p> <p><i>The Rôle of Management Information System (MIS) and Décision</i></p>	<p>Asemi & al (2011)</p>

<p>المشاكل، وبالتالي إدارة القرار في المؤسسات. وصناعة القرارات المناسبة.</p>	<p><i>Support System (DSS) for Manager's Decision Making Process.</i> أي دور نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار في عملية اتخاذ القرار للمديرين.</p>	
<p>● القيام ببرامج تدريب، والقيام بدراسات أعم وأشمل لمديري الخدمة الصحية بالمنطقة.</p> <p>■ عدم وجود فروق مهمة بين الشاغلين لمناصب إدارية لفترات قصيرة تعزى لمتغير الجنس. ■ يوجد في عملية اتخاذ القرار لكبار المدربين، حيث تميل النساء لاستخدام وسائل أكثر شمولاً من الرجال.</p>	<p>37 مـدير الوصفي غير مـبين بالإدارة العليا. التحليلي.</p> <p><i>Gender differences in senior management decision Making in the New England Area Health Service.</i> أي الاختلافات بين الجنسين لدى مديري المستويات العليا في عملية اتخاذ القرار في بريطانيا الجديدة في قطاع الخدمات الصحية.</p>	<p>Donna (2004)</p>

إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

2-3 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

تبيّن من استعراض الدراسات السابقة حداثة الدراسات التي تناولت موضوعات الصمت التنظيمي واتخاذ القرار، ممّا يرشد الباحث إلى عددٍ من البحوث التي بحثت المشكلة، فضلاً عن أن البحوث الأحدث، يمكن أن تحتوي على حل للمشكلة البحثية، مما لا يستدعي بحثها أصلاً (طواهر وعبد الجليل، 2022، ص 108)؛ كما يدل على أهمية تشخيص ومعالجة هذه الموضوعات، حيث يمكن التعقيب على هذه الدراسات السابقة من خلال بيان أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها في بعض الجوانب الأخرى، وهي على النحو الآتي:

1-2-3 من حيث المتغيرات

- يتضح من الجدول رقم (1-1) الخاص باستعراض الدراسات السابقة حول الصمت التنظيمي؛ قد اهتم الباحثون بدراسة علاقة أو تفاعل الصمت التنظيمي كمتغير مستقل مع بعض أهم المتغيرات الآتية: العدالة التنظيمية، وجودة الحياة الوظيفية، والاحترق الوظيفي، والسخرية التنظيمية، والالتزام.

- أيضًا يتضح من الجدول رقم (1-2) الخاص باستعراض الدراسات السابقة حول اتخاذ القرار؛ أن الدارسين اهتموا بدراسة العلاقة بين أهم المتغيرات الآتية واتخاذ القرار كمتغير تابع: الذكاء الوجداني، واستراتيجيات التفاوض، وعبء المعلومات، والاتصال الداخلي، وأساليب القيادة، وجودة المعلومات، والذكاء العاطفي.
- وتجدر بنا الإشارة؛ وحسب الإطلاع المتواضع للطالبة الباحثة عدم وجود دراسات سابقة تناولت العلاقة بين متغيري الدراسة الحالية في المكتبة العربية، والأجنبية.

3-2-2 من حيث الأهمية

- يبدو من مراجعة الدراسات السابقة في الجدول رقم (1-1) الخاص بمجال الصمت التنظيمي أنها: اهتمت بتحديد العلاقة بين الصمت التنظيمي وبعض المتغيرات، كما جاء في دراسة كل من: الظفري والسعيدية (2020)، وخليل (2019)، ومحمد (2017)، وÇaylak & Altuntas (2017)، و Kiewitz & al (2016) و(2016) Akin & Ulusoy، و(2012) Nikmaram & al؛ واهتمت كذلك بتأثير الصمت التنظيمي على بعض المتغيرات المختلفة كما هو واضح في دراسة كل من: عوجه (2019)، والمعاطي وفياض (2018)، Nafei (2016)، و(2015) Acaray & Akturan؛ وأهمية التعرف أيضًا على مسببات الصمت التنظيمي، ومفهومه من الجذور إلى الحلول كدراسة كل من: السيد (2022)، والرشي (2021)، و(2018) Akar، و(2015) Mehrabanfar و(2015) Ardakani؛ وتوضيح أهمية دور عدة متغيرات مختلفة في الحد من سلوك الصمت التنظيمي، وهذا ما أدلت به دراسة كل من: مسلم (2021)، وخليفة (2020)، ويوسف (2020)، والكعبي (2018)؛ أيضًا اهتمت بتقديم نموذج مناسب لقياس الصمت التنظيمي، كما هو الحال في دراسة (2014) Eriguc & al.

- الملاحظ أن هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت أهمية مجال اتخاذ القرار من عدة جوانب، سواء كانت عربية أو أجنبية كما هو مبين في الجدول رقم (1-2) المذكور أعلاه، حيث تم ربط عدد من المتغيرات المختلفة باتخاذ القرار وهذا ما تضمنته دراسة كل من: الطويل (2020)، ودرادكة والبقيمي (2017)، وشعبان (2017)، وحمد (2016)، ومزياني (2016)، و(2018) Nadia & Mohamed، و(2016) Abumandil & Hassan و(2016) Barzegar & al؛ كذلك أدلت بعض المتغيرات المختلفة بأهمية تأثيرها على اتخاذ القرار كما هو موضح في دراسة كل من: النداوي (2021)، وربابعة (2017)، والغزالي (2012)، و(2019) Fallman & al و(2016) Safaa & al، و(2015) Nagar & Nadu؛ وكذا التعرف على مستوى اتخاذ القرار المهني كدراسة مدور وآخرون (2020)؛ فضلاً عن معرفة أهمية دور عدد من المتغيرات المختلفة في جودة أو دعم عملية اتخاذ القرار

كدراسة كلٌّ من: محمد (2022)، وأبو زايد (2017)، و (Kontio & al (2013) ، و (Wood (2012) ، و Asemi & al (2011)؛ في حين أن هناك دراسات اهتمت ببناء وتطبيق مقياس اتخاذ القرار كدراسة فرحان وسعود (2018).

● نستشف من مراجعة الجدول رقم (1-1) المذكور سابقًا؛ أن الدراسة الحالية اتفقت مع الدراسات السابقة التي تهدف للتعرف على العلاقة بين الصمت التنظيمي وبعض أبعاده، والكشف عن الأهمية النسبية لإدارتها أو الحد منها، كما هو جلي في دراسة كلٌّ من: مسلم (2021)، و خليل (2019)، وعوجه (2019)، ومحمد (2017)، و (Kiewitz & al (2016) ، واهتمت أيضًا بإمكانيات التنبؤ بأبعاد الصمت التنظيمي كدراسة الظفري والسعيدية (2020)؛ واتفقت مع دراسة كلٌّ من: السيد (2022)، وشاوش والأشول (2018)، والمعاطي وفياض (2018)، القرني والزايدي (2016)، و (Akin & Ulusoy (2016) ، و (Kurudirek & al (2016) ، بهدف التعرف على مستويات أبعاد الصمت التنظيمي؛ وبالمقابل اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كلٌّ من: مدور وآخرون (2020)، والجهيني (2017)، ومحمد (2016)، والغزالي (2012)، بهدف التعرف على مستوى أو درجة اتخاذ القرار، وهذا واضح في الجدول رقم (2-1) المذكور سالفًا.

● تختلف هذه الدراسة عن مجمل الدراسات السابقة التي عُرِضت في الجدولين رقم (1-1)، (2-1) الخاصة بمتغيري الموضوع؛ كونها تهتم بالبحث عن العلاقة بين كل بعد من أبعاد الصمت التنظيمي (الصمت الإذعاني والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) ودرجة اتخاذ القرار، وتتفق معها في البحث عن اختلاف كل من استخدام أبعاد الصمت التنظيمي ودرجة اتخاذ القرار حسب طبيعة نشاط كل مؤسسة، ليس هذا فقط بل إلى بحث متغيرات الدراسة الحالية في ضوء العوامل الديموغرافية (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونطاق الإشراف) لدى العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية الجزائرية.

3-2-3 من حيث المنهج

● من خلال الجدولين رقم (1-1)، و (2-1) نلاحظ أن الدراسات السابقة الخاصة بمتغيري البحث قد اعتمدت عدّة أنواع من المناهج، حيث اعتمد معظمها على المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة السيد (2022)، ودراسة محمد (2022)؛ أو اعتماد بعضها الآخر على المنهج الوصفي الارتباطي مثل دراسة الظفري والسعيدية (2020)، ودراسة شعبان (2017)؛ وهناك دراسات اتبعت كلاً من المنهج الوصفي: المقارن كدراسة مدور وآخرون (2020)، والمسحي كدراسة الجهيني (2017)، والاستكشافي كدراسة Nadia & Mohamed (2018)، وتبع ذلك وجود دراسات اتبعت المنهج الوصفي مثل دراسة عوجه (2019)، ودراسة Abumandil &

(2016) Hassan، وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية في إتباعها للمنهج الوصفي؛ باستثناء دراسة (2015) (Acaray & Akturan التي اتبعت المنهج التجريبي، ودراسة (2015) Mehrabanfar & Ardakani التي اعتمدت على المنهج الشبه التجريبي.

3-3-3 من حيث الفئة المستهدفة

• تنوعت الفئات المستهدفة في الدراسات السابقة الموضحة في الجدولين رقم (1-1)، و(2-1) سألًا بتنوع عددها واختلاف قطاعاتها؛ فكلما كانت العينة سهلة المنال أو أنها تغطي وتمثل مختلف طبقات المجتمع فإن العدد سيكون كبيراً، وعليه أهم فئة تمحورت حولها الدراسات السابقة هي: (المعلمين، والطلبة، والتلاميذ) كما هو الحال في دراسة (2018) Akar بعينة قُدّرت ب 10095 معلم أكاديمي؛ وأيضاً (الأطباء، والمرضى) كدراسة Safaa & al (2016) بعينة قُدّرت ب 645 من طاقم التمريض؛ مقارنة بالدراسات الأخرى التي تمحورت حول فئة (رؤساء الأقسام، والمديرون التنفيذيون، والمديرون) فحتمًا لقلة عدد العاملين بالوظائف الإشرافية، لما لهم من سلطةٍ تحوّل لهم اتخاذ القرار أو تفويضه حسب نطاق الإشراف لديهم نذكر على سبيل الشرح دراسة (2015) Nagar & Nadu بعينة قُدّرت ب 150 من المديرون التنفيذيون.

• هذا ويُنظر إلى بعض الدراسات السابقة أن عدد المشاركين فيها من منظمات مختلفة سواء كانت: حكومية مثل دراسة النداوي (2021)، أو تربوية كدراسة (2016) Kurudirek & al، أو تنتمي لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي كدراسة (2015) Wanyoike، أو صحية للتوضيح نذكر دراسة (2014) Eriguc & al، أو مصرفية بخاصة دراسة الكعبي (2018)، أو سياحية على سبيل المثال دراسة المعاطي وفيات (2018)، أو صناعية في هذه الحالة نذكر دراسة مسلم (2021)، أو طاوقية على سبيل المثال دراسة مزياني (2018)، أو قطاع التأمينات ففي هذا الموقف نستدل بدراسة الغزالي (2012)، أو في حالة نادرة قطاع المحروقات كدراسة Mehrabanfar & Ardakani (2015)، والتي تتفق مع موضوع الدراسة قيد البحث من حيث المجتمع الأصلي، في حين تختلف هذه الدراسة عنها بالتركيز على فئة معينة من المشاركين العاملين بالوظائف الإشرافية ممثلون (بالمديرون التنفيذيون) في المؤسسات البترولية الجزائرية (م و ش ب، وسوناطراك) بمدينتي حاسي مسعود وتقرت وهذا هو التوجه الحالي.

3-3-4 من حيث الأدوات والأساليب الإحصائية

• فيما يخص جميع الدراسات السابقة الخاصة بمتغيري هذه الدراسة والمبيّنة في الجدولين رقم (1-1)، و(2-1) أعلاه؛ لوحظ أن معظم الباحثين استخدموا الاستبانة (الورقية أو الالكترونية) أو قائمة استقصاء أو مقياس جاهز كأداة لجمع البيانات محاولين من خلالها قياس مستويات أبعاد الصمت التنظيمي مثل دراسة خليل (2019)

وقياس اتخاذ القرار كقدرة مبنية على استعداد نفسي وجسمي بخاصة دراسة محمد (2022) أو كاتجاهات التي تعدّ المحرك لدوافع الأفراد المشاركين في المنظمات كدراسة النداوي (2021) أو كعملية بدايةً بصنعه وصولاً إلى اتخاذه بكل حيطة ويقظة نذكر على سبيل المثال دراسة (Safaa & al (2016)، وعليه يُرى أن هذه الاستقصاءات تارة تقيس صنع القرار وتارة أخرى تقيس اتخاذ القرار، الأمر الذي يشعر كطالب باحث أن هناك صعوبة في بناء مقياس لاتخاذ القرار يُلائم الدراسة الحالية؛ وعلى الجانب الآخر كانت أداة الدراسة المقابلة لضرورة رؤية وسماع صوت وكلمات الأشخاص المشاركين في هذه الدراسات فعلى وجه الخصوص إذ تتساوى أهمية استخدام المقابلة المركزة (البؤرية) أكثر أساليب البحث في الدراسات الكيفية مثل دراسة (Kontio & al (2013)؛ ناهيك عن الدراسات التي استخدمت الاستبانة والمقابلة معاً مثل دراسة (Al Shra'ah (2015)، وتبعاً لذلك سيتم استخدام استبانتان المصممتان من طرف الطالبة الباحثة لمناسبتها لطبيعة هذا المجتمع وهذا الموضوع.

• على العموم استخدمت الدراسات السابقة المعروضة في الجدولين رقم (1-1)، و(2-1)؛ الأساليب الإحصائية الآتية تمثلت في الأهم بخاصة المعتمدة في الدراسات الارتباطية التي تفيد هذه الدراسة: فمنها أساليب الإحصاء الوصفي مثل (النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية)؛ وأساليب الإحصاء الاستدلالي نذكر مثلاً (معامل ألفا كرونباخ، واختبار "ت" للفروق، وكاف تربيع، ومعاملات الارتباط وتحليل التباين)؛ أو اعتمادها أيضاً على نفس الأساليب الإحصائية المتواجدة في برنامج التحليل الإحصائي المتعددة وبإصدارات مختلفة (Smart PLS، SPSS، AMOS).

3-3-5 من حيث النتائج

• توصلت الأبحاث التي عُرضت في مجال الصمت التنظيمي والمبينة في الجدول رقم (1-1)؛ إلى أبرز وأهم النتائج هي: أن هناك علاقة طردية موجبة لأبعاد الصمت التنظيمي المتمثلة (بصمت الإذعان، والصمت الدفاعي والهادف جماعياً) مع جودة الحياة الوظيفية في المنظمة المبحوثة وهذا ما جاء في سياق دراسة خليل (2019). كذلك وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين الصمت التنظيمي بأبعاده وبعض المتغيرات تتمثل في الإشراف السيء، والاحترق الوظيفي، والقيادة كما في دراسة (Kiewitz & al (2016) التي أقرت نتائجها بوجود علاقة ارتباط معنوية بين الإشراف السيء وبعده الصمت الدفاعي، وكذلك هو الشأن في دراسة كل من دراسة: مرسي (2018)، ومحمد (2017)، و(El Hasani & al (2016)؛ في حين بعض الدراسات أثبتت أن هناك علاقة ارتباط سلبية بين عدد من المتغيرات المختلفة الآتية والصمت التنظيمي (القيادة التحويلية، والعدالة التنظيمية، والثقة في

المدير) كدراسة كل من: (Akar (2018) ، و(Kurudirek & al (2016)، بلا تحفظ كذلك ما جاء في طيات نتائج دراسة (Çaylak & Altuntas (2017) أن نصف المشاركين يرغبون في ترك العمل، فالصمت التنظيمي والسخرية التنظيمية يؤثران على نية الممرضات لترك العمل؛ وبالرغم من إمكانية التنبؤ ببعدي الصمت الإذعاني والدفاعي من خلال بعدي العدالة الإجرائية والتفاعلية، بينما يمكن التنبؤ ببعدي الصمت الوقائي من خلال العدالة التفاعلية، إلا أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية لبعض الخصائص الديموغرافية الثلاثة (الجنس، ونوع المدرسة وسنوات الخبرة) في مستوى الصمت التنظيمي وهذا ما صرحت به نتائج دراسة الظفري والسعيدية (2020)؛ ونتيجة لذلك توصلت دراسة المعاطي وفياض (2018) إلى أن الصمت الدفاعي أكثر أنواع الصمت انتشارًا وتأثيرًا سلبيًا في الرضا الوظيفي للعاملين، يليه صمت الإذعان، أما صمت الترابط الاجتماعي فكان تأثيره إيجابيًا؛ على الجانب الآخر تباينت نتائج بعض الدراسات في تحديد مستوى الصمت التنظيمي السائد في المؤسسات المبحوثة وهذا راجع إلى طبيعة تنوع الفئات المستهدفة بتنوع عددها واختلاف قطاعاتها كما أشرنا لذلك سابقًا، على سبيل الشرح كدراسة السيد (2022) التي تم التوصل فيها إلى أن مستوى الصمت التنظيمي جاء مرتفعًا نسبيًا إذ بلغت درجة الموافقة (50.40%)، وتوصلت أيضًا نتائج دراسة شاوش والأشول (2018) أن العاملين لديهم مستويات متوسطة من الصمت التنظيمي؛ بعد ذلك أفادت بعض الدراسات في طيات نتائجها أن سلوك الصمت التنظيمي انخفض بشكل ملموس وهذا ما أقرت به دراسة كل من: (Acaray & Akturan (2015) و (Mehrabanfar & Ardakani (2015).

• يتضح من الدراسات السابقة التي تناولت مجال اتخاذ القرار والمبينة في الجدول رقم (1-2) أنه هناك ارتباطات جلية بين بعض المتغيرات واتخاذ القرار من حيث أنها توصلت إلى وجود علاقة طردية بين استخدام النظم الخبيرة وجودة اتخاذ قرارات في وزارة الصحة الفلسطينية وهذا ما جاء في دراسة أبو زايد (2017)؛ بالمثل صرحت دراسة مزياني (2016) على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بلغت (0.60) بين عملية الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات في مجمع سونلغاز وهي علاقة دالة عند مستوى ($\alpha = 0.01$)؛ أيضًا ما تم التوصل إليه في دراسة كل من (Nagar & Nadu (2015) و (Barzegar & al (2013) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي للمديرين وجودة اتخاذ القرار؛ على النقيض توصلت الباحثة (Nadia & Mohamed (2018) إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقلالية اتخاذ القرارات السريرية للممرضات وأساليب القيادة؛ كما أوضحت بعض الدراسات من خلال أهم نتائجها أن درجة توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في جامعة البلقاء التطبيقية كانت عالية وهذا ما جاء في دراسة الربابعة (2017)، بنفس الطريقة ما توصلت إليه دراسة شعبان

(2017) أن درجة اتخاذ القرار التي يمارسوها إداريو المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان كان مرتفعاً وفي واقع الأمر اختلف الدارسين في التوصل إلى مستويات اتخاذ القرار السائد في الميادين المختلفة للدراسات السابقة حيث كانت مرتفعة جداً في دراسة حمد (2016)، ومتوسطة في دراسة مدور وآخرون (2020) ومنخفضة في دراسة (Safaa & al (2016)؛ وهذا حسب الفروق الفردية في أساليب اتخاذ القرار الجيد كما في دراسة Wood (2012)، وهذا مؤكد في دراسة كل من محمد (2022) على أن استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في المؤسسات يساعد في اتخاذ القرارات الإدارية، وأيضاً ما توصلت إليه دراسة (Al Shra'ah (2015) أنه يمكن تحسين المنظمة المتعلمة من خلال أساليب صنع القرار المرنة والمتكاملة؛ يُظهر هذا الموقف أن هناك عوامل معيقة لاتخاذ القرار تتمثل في ممارسة الأساليب التقليدية من طرف قادة المدارس عند اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية جاء إجمالاً بدرجة كبيرة بنسبة بلغت 50% وهذا ما أقرت به دراسة الجهيني (2017)، وفي نفس السياق توصلت دراسة مزياني (2016) أنه كلما كانت المعلومات كثيرة كلما واجه الإنسان صعوبة في اتخاذ قرارات أكثر عقلانية، بالإضافة ما توصل إليه الباحث (Fallman & al (2019) أن ارتباط استقلالية اتخاذ القرار المقيدة سلباً بصحة المديرين وأداء عملهم الإداري بمرور الوقت؛ في حالة أخرى بعض الخصائص الديموغرافية مثل المستوى الاقتصادي، والمستوى الدراسي كنتيجة في دراسة مدور وآخرون (2020)، كذلك متغير الفئات المهنية ومتغير سنوات الأقدمية، والمستوى التعليمي الابتدائي ختاماً في دراسة قادري ولوكيا (2017).

بالمقابل دون أدنى شك هناك كذلك عوامل تزيد من فعالية اتخاذ القرار بخاصة عوامل النجاح الحاسمة المستخلصة في دراسة الندّاوي (2021)، وأبعاد جودة المعلومات كما أوضحها دراسة Abumandil & Hassan (2016)، ونظم المعلومات الإدارية ونظم اتخاذ القرار التي تساعد المديرين في التعرف، وتحديد المشاكل وبالتالي إدارة وصناعة القرارات المناسبة كنتيجة في دراسة (Asemi & al (2011).

● أفادت نتائج هذه الدراسات الدراسة الحالية، حيث كانت نقطة الانطلاقة في صياغة موضوع هذه الدراسة وموجهاً ومرشداً للطالبة الباحثة في إعداد وتصميم أدواته البحثية وإجراءات تطبيقها، وكيفية تحليل ومناقشة نتائج تطبيقها وتفسيرها ليتوفر بذلك هدر الجهد، والوقت، والمال.

3-3-6 من حيث الاقتراحات

● على العموم؛ اكتف بعض الباحثون بالنتائج التي توصلوا إليها في دراساتهم وفي النهاية لم تتم الإشارة إلى أي مقترحات، مما يؤثر على الملامح القوية لدور البحث، وفي غضون ذلك نجد بعض الدارسين الآخرين قد وضعوا

مجموعة من الحلول النهائية من وجهة نظرهم الأكثر أهمية موجّهة للجهات الوصية المختلفة باختلاف ميادين هذه الدراسات لحل معضلة معينة؛ وعليه فإن الدراسات الارتباطية الخاصة بمجال المتغير المحك (الصمت التنظيمي) الموضحة في الجدول رقم (1-1)، توصي بالاستمرار في تنمية مهارات القيادات التربوية، وبناء فرق العمل، واتخاذ القرار والتفويض، والعلاقات الإنسانية لخفض مستوى الصمت التنظيمي هذا الاقتراح الذي أشادت به دراسة الظفري والسعيدية (2020)، إضافةً إلى بناء مناخ متفتح لسماع آراء العاملين ومناقشتها وتشجيعهم على عدم حجبها وتعزيز الثقة لديهم للمشاركة في حل المشكلات التي تواجههم وهذا ما أوصت به دراسة خليل (2019). كما نددت دراسة مرسى (2018) أنه عندما يشكو أحد المرؤوسين من سوء معاملة رئيسه، أو معاناته من المضايقة التي يسببها له، فلا بد من معاقبة هذا الرئيس حتى لا يتمادى في تصرفاته، وأوصت دراسة Çaylak & Altuntas (2017) بتنفيذ برامج وأنشطة لاستبدال الأفكار السلبية إلى أفكار إيجابية؛ بالتالي سعت اقتراحات هذه الدراسات في مجملها إلى الحد أو التخفيف من مستوى الصمت التنظيمي.

• أمّا فيما يخص الدراسات العلائقية التي تناولت المتغير التفسيري (اتخاذ القرار) المبينة في الجدول رقم (1-2) تمحورت اقتراحاتها حول إجراء دورات تدريبية مهمتها تنمية مهارات الذكاء الوجداني لدى مديري المدارس الجدد ضمن برامج تأهيلية أثناء الخدمة وقبل الخدمة لتطوير قدراتهم وذلك حتى يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات الفعّالة التي لا تخلو من العقلانية والإنسانية على حد سواء وهذا ما حُتمت به دراسة الطويل (2020)، أيضاً أوصت دراسة الدرادكة والبقمي (2017) بالعمل على توظيف عمليات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس، وذلك عن طريق تدريبهم على تحليل المشكلة وأسبابها والحلول الممكنة لها ثم اختيار البديل الذي يوافق رضا الطرفين وتقييم البدائل المطروحة للقرار في ضوء إيجابياتها وسلبياتها، ومناقشة البدائل المبتكرة لحل المشكلات بموضوعية في ضوء الإمكانيات المتاحة؛ وعليه فإن هاتين الدراستين تهدف للزيادة من فعالية اتخاذ القرار الرشيد والعقلاني.

• باختصار؛ لقد سوقت الطالبة الباحثة لانطباع نهائي من خلال ما قُدم من أهم المقترحات الخاصة بالدراسات السابقة الموضحة في الجدولين رقم (1-1)، و(1-2) ببناء قواعد علمية جديدة بادئةً ممّا انتهت إليه هذه الدراسات حول متغيري الدراسة الحالية، والتي بدورها تمثل الفجوة البحثية الجديدة، فعليه يمكننا القول بأن سلوك الصمت التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار وعلاقتها ببعض الخصائص الديموغرافية. لم يولد من فراغ؛ إذاً فما هي النتائج المتوقع التوصل إليها في البحث الحالي لردم هذه الفجوة البحثية؟

3-3 الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة تشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدّة جوانب كما أورد Müller-Bloch, C. & Kranz (2014) بأن هناك ستة أنماط من الفجوات البحثية تمثلت في الفجوة (المعرفية، والتناقضات والمنهجية، والتجريبية، والنظرية، والمعينة)، حيث أشار بإمكانية الباحث أن يزيد في أنماط الفجوات البحثية حسب ما يراه جديدًا ويجب الإشارة إليه، بُناءً على ذلك سنتطرق لأهم الثغرات أو الفجوات البحثية المعالجة والتي تميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بشكلٍ عام، لبيان موقع هذه الدراسة وإسهامها الجديد في التراكم المعرفي وهي الفجوة (المعرفية، المكانية، المنهجية، والمعينة)، والمبيّنة في الجدول رقم (3-1) الآتي بالترتيب:

الجدول (3-1): الفجوة البحثية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	ما ركزت عليه الدراسات السابقة
اهتمت بدراسة الصمت التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار من خلال:	عدم ربط الدراسات السابقة بين موضوعي الصمت التنظيمي واتخاذ القرار في حدود علم الباحثة.	ركزت مجموعة من الدراسات على علاقة الصمت التنظيمي ببعض المتغيرات؛ بالمقابل ركزت المجموعة الأخرى على تناول بعض من المتغيرات وعلاقته بموضوع اتخاذ القرار.
1. معرفة مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في ميدان الدراسة.	لم تتناول الدراسات السابقة الخاصية الديموغرافية المتمثلة في (نطاق الإشراف).	ركزت أغلب الدراسات على الخصائص الديموغرافية الآتية (الجنس، ونوع المدرسة، وسنوات الخبرة، والموقع الوظيفي، وطبيعة نشاط المنظمات، والنوع، والسن، والمستوى التعليمي، ونمط الملكية، والدرجة الوظيفية، والتخصص، والعوامل الاقتصادية، والثقافية، والتحصيل الدراسي، والمسمى الوظيفي، والفئات المهنية).
2. معرفة مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المؤسسة الدراسة.	3. دراسة العلاقة ما بين الصمت التنظيمي واتخاذ القرار لدى العاملين بالوظائف الإشرافية بالمؤسسة المبحوثة.	
4. معرفة ما إذا كان هناك علاقة ما بين بعد صمت الإذعان واتخاذ القرار لدى العاملين بالوظائف الإشرافية بالمؤسسة المبحوثة.	5. معرفة ما إذا كان هناك علاقة ما بين بعد الصمت الاجتماعي واتخاذ القرار لدى العاملين بالوظائف الإشرافية بالمؤسسات المبحوثة.	
6. معرفة ما إذا كان هناك علاقة ما بين بعد الصمت الاجتماعي واتخاذ القرار لدى العاملين		

بالوظائف الإشرافية بالمؤسسات قيد الدراسة.

7. معرفة ما إذا كان هناك فروق في استجابات العاملين بالوظائف الإشرافية بالمؤسسة قيد الدراسة في الصمت التنظيمي تبعًا لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ونطاق الإشراف).

8. معرفة ما إذا كان هناك فروق في استجابات العاملين بالوظائف الإشرافية بالمؤسسة قيد الدراسة في اتخاذ القرار تبعًا لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ونطاق الإشراف).

معظم الدراسات كانت تُجرى على مؤسسات مختلف القطاعات (التربوية، والصحية، والسياحية، المصرفية، والمحروقات،...)، ومختلف البيئات (الجزائرية، والفلسطينية، والأردنية، والمصرية، وسلطنة عمان، والتركية،...).

لا يوجد دراسات سابقة أجريت على مؤسسات قطاع المحروقات في البيئة المحلية الجزائرية بالتحديد.

طبقت على المؤسسات البترولية الجزائرية متمثلة في المؤسساتين (م و ش ب، وسوناطراك) بمدني حاسي مسعود وتقرت.

قامت كل دراسة على حده تقريبًا، الخاصة بموضوع صنع القرار أو اتخاذ القرار بتصميم أدواتها (الاستبيان) على حسب أغراضها.

هناك مشكل جلي في القياس النفسي تمثل في عدم توفر أداة أو أدوات تتمتع بقبول واتفاق غالبية الباحثين في مجال اتخاذ القرار.

تصميم مقياس خاص بموضوع اتخاذ القرار والذي يخدم أهداف الدراسة الحالية، مع تطوير وبناء مقياس خاص بموضوع الصمت التنظيمي بعد الإطلاع على ما توفر من مقاييس واستبيانات ثم ترجمتهما إلى اللغة الإنجليزية لاختلاف جنسيات المشاركين.

تنوعت الأساليب الإحصائية في الدراسات السابقة تبعًا لتنوع أهدافها (المتوسطات الحسابية، ومعاملات الارتباط،...).

جميع الدراسات السابقة لم تستخدم برنامج AMOS. التوكيدي بغية التأكيد من أن المؤشرات تمثل أبعاد ومحاور متغيري الدراسة.

استخدمت برنامج AMOS التحليل العملي

طبقت غالبية الدراسات التي تعلقت بمتغير الصمت التنظيمي أو بمتغير اتخاذ القرار على فئات مختلفة منها (المعلمين، الطلبة، الأطباء، المديرين،... إلخ).

لم تتناول الدراسات السابقة فئة العاملين بالوظائف الإشرافية في قطاع المحروقات الجزائري على حد علم الباحثة.

اهتمت بشريحة العاملين بالوظائف الإشرافية ممثلين (بالمديرين التنفيذيين) التابعين للمؤسسات البترولية الجزائرية.

إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

4- إشكالية الدراسة

تسعى بعض نظم الإدارة الحديثة في المؤسسات الصناعية إلى تمكين المديرين أو المشرفين الذين يحتلون موقعاً هاماً في منظومة العمل في قطاع المحروقات، ويكون بدوره متمركزاً على رأس الهرم الإداري بالمنظمة، حيث تتوقف فاعلية ونجاح المنظمة البترولية في تحقيق أهدافها الصناعية بصفة عامة، بناءً على فاعلية مسيرتها وما يتحلون به من صفات قيادية تقوم على مشاركة الموظفين في العديد من المهتمات القيادية لحل مختلف المشاكل التي من الممكن أن تحصل خلال العمل واتخاذ القرار، ويتم الاعتماد على تكليف المناصب للمرؤوسين الذين يمكن أن يكونوا قادرين على ممارسة هذا المنصب بسبب كفاءتهم وخبراتهم في ممارستها، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على ممارسة المسؤولين السلوك القيادي الاستشاري الذي يعطي للعمال سقفاً أعلى من الحرية؛ قال تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (سورة آل عمران: 159)، وقوله سبحانه: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ (سورة الشورى: 38)، كما قال الرسول ﷺ: [إن المستشار مؤتمن] (الراوي: أبو هريرة، المصدر: صحيح الترمذي، ج/ص: 2822)، ويقول أيضاً رسول الله ﷺ: [إن ربي تبارك وتعالى استشارني في أمي] (الراوي: أحمد بن حنبل 5-393، المعجم، ج 3، 1943م، ص: 212)؛ وفي ذات الاتجاه فإن التغييرات التنظيمية التي تواجه العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية الجزائرية خاصة، تفرض عليهم -وبشكلٍ جدّي- ممارسة طرق عمل تقليدية ليتخطوا دورهم الأساسي نحو أدوارٍ روتينية كاتخاذ القرارات لوحدهم ثم يقومون بإصدار أمرٍ لمرؤوسيه لتطبيق هذه القرارات دون أي مناقشة أو مراجعة من قبلهم، وحتى يضمنون الالتزام من قبل التابعين بتطبيق مضمون القرارات، فإن المدير يلجأ إلى طريقة التخويف سواء كان ذلك عن طريق التلميح أو التطبيق إذ يعبر ذلك عن ردّة فعل طبيعية لممارسة السلوك القيادي التحكيمي، وهذا ما أشارت إليه دراسة Kiewitz & al (2016) الذين قاموا بدراسة موسومة ب" المعاناة في الصمت: التحقيق في دور الخوف في العلاقة بين الإشراف السيء والصمت الدفاعي"؛ وبالتالي المجاهرة بالصوت هي محصلة الحرية والمرونة، في حين الصمت هو محصلة الاستبداد والجفاف؛ كما قال سبحانه حول فرعون: ﴿أَنَا رَبُّكُمْ الْأَعْلَىٰ﴾ (سورة النازعات: 24)، ولقوله تعالى: ﴿قَالَ فِرْعَوْنُ مَا أُرِيكُمْ إِلَّا مَا أَرَىٰ وَمَا أَهْدِيكُمْ إِلَّا سَبِيلَ الرَّشَادِ﴾ (سورة غافر: 29).

وبالمقابل، تأتي مؤشرات الواقع لتشير إلى وجود بعض مظاهر عدم مشاركة العمال في اتخاذ قرارات إدارية ويؤكد ذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات منها دراسة الفسفوس (2009، ص 1) إلى أن الإنسان مُلزم باتخاذ قرارات ولو ترتب على ذلك بعض الأخطاء كلها، وأن الفرد مكلف بالاجتهاد وبكل ما يملك للتوصل

إلى القرار السليم، وإن لم يكن بين البدائل المطروحة بديل أو قرار مناسب قاطع فالواجب اختيار أقل القرارات ضرراً، وإذا ما تبين بعد ذلك خطأ القرار المتخذ كان الأجر له مرة واحدة، وفي حال صواب القرار كان للمجتهد أجران بالمثل فقد أوصت دراسة القرني (2019، ص79) بأهمية مراعاة مؤشرات الذكاء الإستراتيجي عند إشغال الوظائف القيادية، وتدريب القادة لتنمية مهارات اتخاذ القرار والذكاء الإستراتيجي.

ولهذه الأسباب تيقنت الطالبة الباحثة من أن هناك معنًا واضحًا لاتخاذ القرار في وجود بدائل تحتاج إلى المفاضلة واختيار أنسبها، ليس هذا فقط بل تبين أن القرارات لا تأتي بشكلٍ مفاجئٍ فهي عبارة عن عملية منسقة تُجرى وفق خطة منظمة في ضوء صلاحيات معينة، حيث يسبق عملية اتخاذ القرار عدّة خطوات تتمثل في: تشخيص المشكلة وتحديدتها وتحليلها، ثم تحديد البدائل المتاحة وتقييمها، وبعدها اختيار البديل المناسب لحل المشكلة ومن ثم متابعة تنفيذ القرار وتقييمه.

وتأسيسًا على ما سبق؛ يعتبر اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، حيث اعتبر هيرت سايمون في هذا الشأن "أن اتخاذ القرارات هي الإدارة وأن العملية الإدارية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ القرارات، واعتبر أن الإدارة هي اتخاذ القرارات" (العزاوي، 2006، ص 107)، ويعتبر اتخاذ القرار نتاجًا هامًا لعملية صنع القرار ذاتها، فهو الحد الحاسم المراد تحقيقه من أهداف ومهمّات تقع على عاتق العاملون بالوظائف الإشرافية مما يترتب عليهم كمتخذي قرارات في إدارات المؤسسات البترولية قرارات صائبة وعقلانية تدل على أهم مظهر من مظاهر امتيازات السلطة التي تتمتع بها الإدارة وتستمدّها من الإفصاح الجهر أو الجلي الذي يعمد إلى مشاركة جميع العمال في حدود المهام الموكلة إليهم للوصول إلى قرارات دقيقة ومنطقية؛ وإما قرارات خاطئة وانفعالية تدل على التزام الإدارة الصمت تجاه الأفراد العاملون مرده خوف المديرون التنفيذيون من التغذية العكسية السلبية لمروسيهم أو التهرب من مسؤولية اتخاذ القرار في حل مشكلة تنظيمية معينة؛ خاتمة المطاف اللاقرار الذي يؤدي إلى إنفراد الإدارة العليا وهذا مؤكد في طيات نتائج دراسة رفاعي (2011، في المغاري، 2018، ص ص 62-63) إلى إنفراد الإدارة العليا باتخاذ القرارات التربوية في المؤسسات التعليمية، واعتمادها على أساليب تقليدية في اتخاذ القرارات، منها: الخبرة السابقة، الحكم الشخصي أسلوب المحاولة والخطأ، اللوائح والقوانين، قصور برامج التدريب الحالية لإعداد مسئولي الإدارة العليا ناهيك عن ما توصلت إليه دراسة عبد الهادي (2015) أنه توجد علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية فكلما زاد الصمت انخفضت فعالية القرارات والعكس؛ وعليه وضعت الفاعوري (2004) في دراساتها التي اهتمت بأثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات

التنظيمية دراسة حالة - جامعة مؤتة بعض التوصيات للتخفيف من حدة مشكلة الصمت التنظيمي كعقد الدورات التدريبية، وتقديم المكافآت للأفكار الريادية، وتشكيل اللجان المتخصصة لدراسة المقترحات التي يقدمها المرؤوس لتطبيق المفيد منها وباختصار أوصت دراسة الوهبي (2014) على تدريب العمال على مهارات الاتصال الفعّال، وتنمية روح المصارحة من خلال إشعار العاملين بعدم الخوف عن الإفصاح عن مشاعرهم مع رؤسائهم، وهو في ذلك يسعى لتعزيز سلوك التعبير كسلوك مغاير لسلوك الصمت التنظيمي.

وإلى حدٍ كبير هذا ما أدركته الطالبة الباحثة جزاء معايشتها الميدانية وعملها كإطار في إدارات الوظيفة العمومية بالجزائر إلى يومنا هذا، إلى جانب ذلك أيضاً ما قامت به الطالبة الباحثة من تجربة استطلاعية مبدئية استخدمت فيها لقاءات مع بعض المدبرون التنفيذيون في بعض المؤسسات البترولية التابعة للجنوب الشرقي بالجزائر ممثلة بمؤسسة (م. و. ش. ب) في مدينة حاسي مسعود، ومؤسسة سوناطراك في مدينة تقرت؛ واستيفائها بوجود مؤشرات تعبر عن وجود ضعف في المواجهة، والتعبير عن الأفكار والآراء؛ علاوةً إلى ذلك نقص الطاقة المعلوماتية التي تستخدم في صنع القرار، لوجود مظاهر دالة على عدم دعم اتخاذ قرارات إدارية للحد من ظاهرة الصمت التنظيمي الممارس من طرف جميع العمال على اختلاف مستوياتهم في المنظمة.

وقد تم استنباط واقع هذه المشكلة، من خلال الفجوة البحثية الموجودة في الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات هذه الدراسة، فأتضح وبلا شك أن الآثار الناتجة عن ظاهرة الصمت التنظيمي في المؤسسات البترولية عاملاً فعالاً في العديد من الجوانب الإدارية، ومن أهم هذه الجوانب عملية اتخاذ القرارات؛ حيث أنها تؤثر عليها سلباً كان أم إيجاباً، وبناءً على ذلك قسم الباحثون نتائج الصمت الوظيفي إلى مستويين: نتائج الصمت التنظيمي على مستوى الفرد وتتمثل في الآثار السلوكية، والصحية، والاجتماعية، والنفسية؛ ونتائج الصمت التنظيمي على مستوى المنظمة وتشمل الآثار التنظيمية المباشرة وهذا ما صنفته المجالي (2007، ص9) في دراستها حول أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات: دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية "على أن العوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي تقسم إلى عوامل تنظيمية تتضمن (خوف المديرين من التغذية العكسية، والرسمية في السلطة، ومهارات الاتصال، ودعم الإدارة العليا). وكذلك إلى عوامل فردية تمثلت في (العزلة، والقيم الثقافية للأفراد، خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية، والعوامل الديموغرافية)".

في هذا الموقف لو اجتمعت أغلبية هذه العوامل ستؤثر سلباً على أداء العمال بمختلف مستوياتهم وعلى جودة حياتهم الوظيفية المتمثلة بظروف العمل، والعلاقات الاجتماعية، والأمان، والاستقرار الوظيفي

وبالدرجة الأولى بالمشاركة في اتخاذ القرارات؛ وتأكيدًا لذلك ما أوصت به دراسة خليل (2019، ص 9) لإقامة ورش عمل تدريبية لغرض تنمية جودة الحياة الوظيفية للموظفين المتمثلة بفن التعامل مع الآخرين.

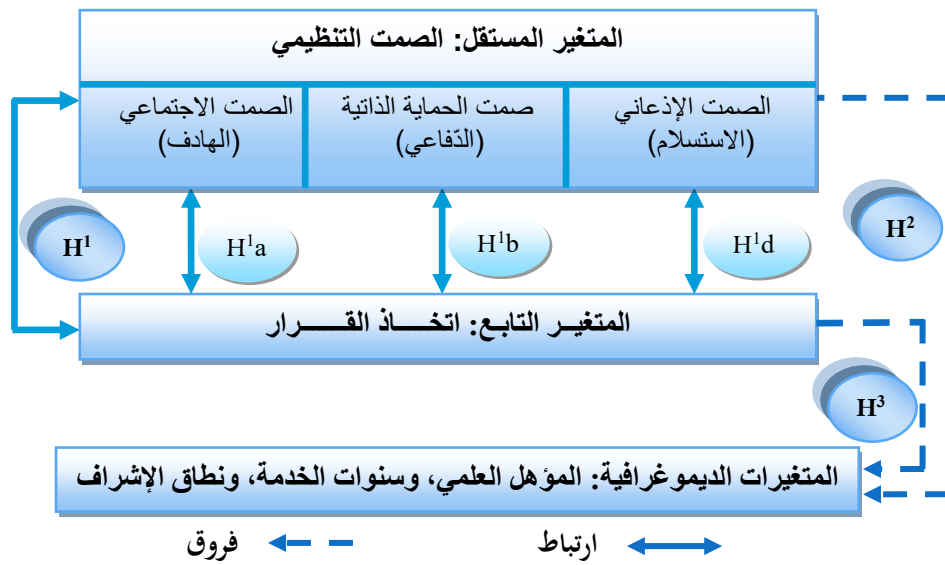
وعليه ففي الآونة الأخيرة؛ إذ نجد أن أغلب العمال ينتهجون ثقافة الصمت في المنظمة خاصةً عند تعاملاتهم المباشرة مع مديريهم، فقد يكون صمتهم استسلامًا وخوفًا على مصالحهم الشخصية، أو لغرض إرضاء مسئولهم ظنًا منهم أن بقاءهم مرهون بصمتهم؛ كذلك لقناعاتهم الراسخة بأن المشاركة والتعبير عن الآراء والمعتقدات، مآله التعرض للمساءلة من طرف مشرفيهم، وعلى هذا الأساس وجد Acaray (2015) "أن الصمت المطبق الإذعاني والصمت الدفاعي لهما تأثير سلبي على سلوك المواطنة التنظيمية".

هنا حارت أفكارنا، ووصلت لمرحلة أهمية طرح سؤال راودنا هو: هل لظاهرة الصمت التنظيمي تأثير إيجابي في سلوك العامل وفي المؤسسة البترولية أم لا؟ من الممكن أن يكون الصمت داخل المؤسسة إيجابيًا يهدف إلى حفظ الأسرار المهنية الخاصة بالمؤسسة، أو من أجل تقديم مساعدة أو منفعة لزملاء العمل والمؤسسة ككل. الصمت في هذه الحالة هو المفتاح للحدس والإصغاء والتواضع، ونبه Salajegheh (2015)، أورد في عوجه، (2019، ص 569) إلى أن "الصمت لا يعني في كل الأحوال وصفًا لحالة سلبية، فربما يكون الصمت التنظيمي أحيانًا نشاطًا داخليًا واعيًا قصديًا هادفًا، حيث يدرك الموظف صمته ويعرف أن هناك العديد من الخيارات حول الوضع الحالي، لكنه لا يزال صامتًا بسبب الشعور بعدم القدرة على إحداث تغيير".

وعلى أساس هذا التصور الفكري؛ ونظرًا لكل ما سبق تعمق إحساس الطالبة الباحثة بتصدر ظاهرة الصمت التنظيمي الاهتمام الرئيسي في مجال عمل المؤسسات البترولية؛ فموضوع مثل موضوع العلاقة بين الصمت التنظيمي واتخاذ القرار يعدّ موضوعًا جديدًا وغير متداولًا في الأعمال الجامعية، وبشكل عام الأعمال الأكاديمية (المنجزة في الدول النامية) في حدود إطلاعي، وعليه حظي عالم المؤسسات البترولية بدوره بمكانة في هذا الموضوع بعبارة أوضح أصبح جديدًا اليوم، بالإضافة إلى مهمتها المتمثلة في إنتاج وتسويق الذهب الأسود، حيث يجب على المؤسسة البترولية أن تصبح مكانًا يتيح للعامل سواء المديرون أو المرؤوسين إيجاد حيز ووسائل مناسبة للمشاركة في اتخاذ قرارات إدارية رشيدة وفاعلة لكسر حاجز الصمت التنظيمي.

وسنحاول تلخيص هذا الطرح في الشكل رقم (1-4)؛ والذي يوضح مجموع العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع معًا الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به، وهو تصوير ميسر يوضح عددًا

من الأبعاد أو مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة؛ لذا تضمن المخطط الارتباطي لمتغيرات الدراسة الحالية: متغير الدراسة التفسيري والمستقل (الصمت التنظيمي) تمثل في الأبعاد الآتية: (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي)، والمتغير الإستجابي التابع كدرجة كلية واحدة (اتخاذ القرار) المتمثل في الأبعاد الآتية: (تشخيص المشكلة وتحديدتها وتحليلها، وتحديد البدائل المتاحة وتقييمها، واختيار البديل المناسب لحل المشكلة ومتابعة تنفيذ القرار وتقييمه)، وتشير حركة المخطط إلى وجود علاقة ارتباط وفروق تبعًا للمتغيرات التعريفية المتمثلة ب(المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ونطاق الإشراف) بين متغيري الدراسة.



الشكل (1-1) مخطط التصور المبدئي للتفاعل الحاصل بين متغيرات الدراسة

إعداد الباحثة بالاستناد إلى مقدمة، وإشكالية الدراسة الراهنة

لاحقًا؛ سوف تبدأ رحلة التقصي النظرية والتطبيقية في المؤسسات البترولية (م و ش ب، وسوناطراك) بمدينة حاسي مسعود، وتقرت لحل معضلة المشكلة البحثية حول الصمت التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار، ولغرض تأطير وتشخيص المشكلة وتوضيحها في المؤسساتان المبحوثتان بشكل أفضل، لابد أن تثار أربعة تساؤلات منبثقة من نتائج التجربة الاستطلاعية، إذا ما افترضنا أنها قد حُسمت ولو بشكل جزئي على مستوى الأدب النظري ويمكن تحديدها بصيغة أكثر تركيزًا في شكلها الاستفهامي كالآتي:

Q^1 : ما مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملون بالوظائف الإشرافية بالمؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك)؟

Q^2 : هل توجد علاقة ارتباطية بين الصمت التنظيمي واتخاذ القرار لدى العاملون بالوظائف الإشرافية بالمؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك)؟

Q^3 : هل توجد فروق في استجابات العاملون بالوظائف الإشرافية بالمؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) في الصمت التنظيمي تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ونطاق الإشراف)؟

Q^4 : هل توجد فروق في استجابات العاملون بالوظائف الإشرافية بالمؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) في اتخاذ القرار تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ونطاق الإشراف)؟

5- فروض الدراسة

وبناءً على ما تم تناوله في المقدمة والإشكالية الخاصة بالدراسة، يُمكن تلخيص فروض الدراسة طبقاً للمتغيرات المستقلة والتابعة في ثلاث فرضيات رئيسة وثلاث فرضيات متفرعة من كل فرضية رئيسة؛ فالأولى تبحث في وجود علاقة ارتباطية بين الصمت التنظيمي واتخاذ القرار، وبين أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) واتخاذ القرار كل على حده، والفرضيتين الأخيرتين تبحث في وجود فروق لكل من الصمت التنظيمي واتخاذ القرار تبعاً لمتغيرات شخصية ووظيفية.

H^1 : توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الصمت التنظيمي واتخاذ القرار لدى العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك).

وتتجزأ هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية كالتالي:

H^1a : توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين صمت الإذعان واتخاذ القرار لدى العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك).

H^1b : توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الصمت الدفاعي واتخاذ القرار لدى العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك).

H^1d : توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الصمت الاجتماعي واتخاذ القرار لدى العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك).

H^2 : توجد فروق في استجابات العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) دالة إحصائية للصمت التنظيمي تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ونطاق الإشراف).

وتتجزأ هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية كالتالي:

H^2a : توجد فروق في استجابات العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) دالة إحصائية للصمت التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

H^2b : توجد فروق في استجابات العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) دالة إحصائية للصمت التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

H^2d : توجد فروق في استجابات العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) دالة إحصائية للصمت التنظيمي تبعاً لمتغير نطاق الإشراف.

H^3 : توجد فروق في استجابات العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) لاتخاذ القرار تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ونطاق الإشراف).

وتتجزأ هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية كالتالي:

H^3a : توجد فروق في استجابات العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) لاتخاذ القرار تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

H^3b : توجد فروق في استجابات العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) لاتخاذ القرار تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

H^3d : توجد فروق في استجابات العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) لاتخاذ القرار تبعاً لمتغير نطاق الإشراف.

6- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية تأسيسًا على فروضها إلى:

- معرفة مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملون بالوظائف الإشرافية في ميدان الدراسة.
- دراسة العلاقة، ومعرفة درجة الارتباط ما بين الصمت التنظيمي واتخاذ القرار لدى العاملون بالوظائف الإشرافية بالمؤسسات المبحوثة.
- معرفة درجة الارتباط ما بين بعد الصمت الإذعائي واتخاذ القرار لدى العاملون بالوظائف الإشرافية بالمؤسسات قيد الدراسة.
- معرفة درجة الارتباط ما بين بعد الصمت الدفاعي واتخاذ القرار لدى العاملين بالوظائف الإشرافية بالمؤسسات المبحوثة.
- معرفة درجة الارتباط ما بين بعد الصمت الاجتماعي واتخاذ القرار لدى العاملون بالوظائف الإشرافية بالمؤسسات قيد الدراسة.
- معرفة ما إذا كانت هناك فروق في استجابات العاملون بالوظائف الإشرافية بالمؤسسات قيد الدراسة في الصمت التنظيمي تبعًا لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ونطاق الإشراف).
- معرفة ما إذا كانت هناك فروق في استجابات العاملون بالوظائف الإشرافية بالمؤسسات المبحوثة في اتخاذ القرار تبعًا لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ونطاق الإشراف).

7- أهمية الدراسة

ونظرًا لندرة الدراسات وعدم التركيز على محتوى بالغ الأهمية "الصمت التنظيمي" ضمن دائرة ميول واهتمامات المتخصصين في علم النفس العمل والتنظيم بالجزائر حسب ما تم الإطلاع عليه، بكونه موضوعًا إداري جديد ذو أبعاد متعددة وله علاقة مباشرة مع اتخاذ القرار لدى المديرون التنفيذيون على الصعيد المهني لقطاع المحروقات لذا يمكن توقع أهمية هذه الدراسة من خلال الجانب النظري والميداني كما يلي:

1-7 الأهمية العلمية

- تحاول تقديم إضافة في مجال العلوم السلوكية الحديثة، من خلال التشخيص النظري والمفاهيمي العميق المعزز بمؤشرات رقمية لطبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمي واتخاذ القرار فيما يخص المؤسسات حقل الدراسة فضلاً عن

أثما من أوائل الدراسات بالمؤسسات البترولية الجزائرية في حدود معرفة الباحثة، والأهم كونها تحاول توفير أدوات قياس مكيمة لمجتمع الدراسة يمكن تطويرها مستقبلاً.

● أهمية الفئة المستهدفة في هذه الدراسة وهي شريحة العاملون بالوظائف الإشرافية والتي تتمثل غالبيتها في المديرين التنفيذيين، لما لهم من سلطة اتخاذ القرارات الإدارية الفعّالة والعقلانية لبلوغ الأهداف المنوطة في المؤسسات قيد البحث.

● يتوقع أن تمثل الدراسة المقصودة، بيان لحالة معاصرة تستدعي ظروفها إلى تحديد أهم أسباب ظاهرة الصمت المنظمي ومدى توافر أبعاده، ومعرفة كيفية إدارته في ظل اتخاذ قرارات فاعلة، وبذلك الإسهام المتواضع لهذه الدراسة في إغناء المكتبات الجزائرية بنتائج علمية ضمن علاقة افتراضية بين متغيرات الدراسة.

● وتستمد هذه الدراسة أهميتها كذلك، باعتبارها مدخلاً مكملاً للجهود السابقة ذات الصلة حتى تكون أكثر واقعية وشمولية تسعى لتضافر هذه الجهود بهدف تذليل الصعوبات والعقبات التي تواجه المنظمة بما تتوصل إليه من نتائج ومقترحات، وتوصيات لحل المشكلة البحثية المطروحة وفتح آفاق مستقبلية لمزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال.

7-2 الأهمية العملية

● قد تكون هذه الدراسة إطاراً مرجعياً علمياً هام للعاملون بالوظائف الإشرافية كمتخذي قرارات بالتحديد للكشف عن مواطن القوة والعمل على تعزيزها، بالمقابل معالجة مواطن الضعف في المؤسسات المبحوثة، وبذلك تتوفر رؤية واضحة للإدارة والآتي يزودها بحلول لمعالجة مشاكل العمل التنظيمية، بانتهاج سياسة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وهذا ما ينعكس على التغذية العكسية إيجاباً وعليه الحفاظ على ديمومة هذه المؤسسات.

● يمكن لهذه الدراسة أن تسهم في التخطيط لاقتراح برامج تدريبية لتعديل سلوك الصمت التنظيمي أو استخدامها عند انتقاء متخذي القرار في مختلف المستويات الإدارية التابعة للبيئة الصناعية أو البيئات الأخرى المناظرة، من خلال لفت أنظار المسؤولين لمراعاة ردود أفعال المرؤوسين عند رسم سياسات الموارد البشرية لما لهذه السياسات والعمليات من تأثيرات على سلوكياتهم.

● إمكانية تنبؤ المديرين التنفيذيين بواقع هذه المؤسسات من خلال ما تقدمه هذه الدراسة من رؤى وأفكار تقرأ المستقبل على أسس علمية رصينة تساعد على اتخاذ قرارات ذات فاعلية عالية.

• تزود أيضًا العاملون بالوظائف الإشرافية في مختلف المؤسسات التابعة لقطاع المحروقات، من استنباط أهم أساليب الربط بين أبعاد الصمت التنظيمي وتعزيز فاعلية اتخاذ القرارات، كعامل مهم في تصميم أنجع المقاييس وتطويرها لغرض هذه الدراسة.

8- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

عُرِّفَت المتغيرات التي وردت في الدراسة تعريفًا إجرائيًا على النحو التالي:

8-1 المتغير المستقل (الصمت التنظيمي وأبعاده)

يُعرَّف الصمت التنظيمي إجرائيًا: "بأنه سلوك يختار فيه العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (م و ش ب، وسوناتراك) في مدينتي حاسي مسعود وتقرت الحفاظ على أفكارهم واقتراحاتهم ولا يرغبون في سماع المشاكل، وقد يعاقب المشرفين مرؤوسيهم نتيجة تعبيرهم عن مواقفهم بصراحة، ويقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها الأفراد المشاركون من المديرين التنفيذيين بالإجابة على استبانة الصمت التنظيمي التي طورتها الطالبة الباحثة لهذا الغرض والتي تضمنت عدّة أبعاد حدّتها أداة الدراسة وكانت كالآتي:

8-1-1 **بُعد الصمت المذعن (الاستسلام)**، *Acquiescent Silence* "ويتمثل في المديرين التنفيذيين المنعزلين الذين يرفضون تقديم الأفكار والمعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل تجنبًا للخلافات في المؤسسات البترولية (م و ش ب، وسوناتراك)".

8-1-2 **بُعد الصمت الدفاعي**، *Défensive Silence* "وهو حجب المديرين التنفيذيين أعمال وأفكار ومعلومات خاصة بالعمل في المؤسسات البترولية (م و ش ب، وسوناتراك) على أساس الخوف الشخصي من عواقب كلام المتلقي والتعرض للمساءلة (ردود أفعال سلبية)، ويُعدّ سلوك مقصود وهادف لحماية الذات من التهديدات الخارجية".

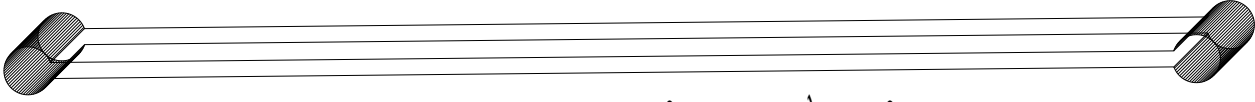
8-1-3 **بُعد الصمت الاجتماعي (الهادف)**، *Prosaically silence* "هو سلوك مقصود وهادف حيث يقوم المديرين التنفيذيين بحجب وإخفاء آرائهم وأفكارهم والمعلومات المتعلقة بالعمل في المؤسسات البترولية (م و ش ب وسوناتراك) من أجل توفير فوائد للمنظمات أو العمال الآخرين على أساس دوافع تعاونيه".

2-8 المتغير التابع (اتخاذ القرار)

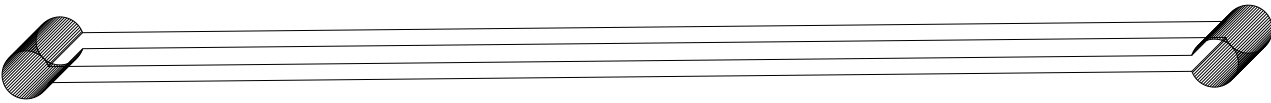
ويمكن تعريف اتخاذ القرار إجرائياً: "بأنه إصدار حكم معين لما يجب أن يفعله العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (م و ش ب، وسوناطراك) في مدينتي حاسي مسعود، وتقرت في موقفٍ أو مشكلة معينة بعد التقييم بدقّة للبدائل المتاحة واختيار أحدها، وهو الدرجة الكلية الواحدة التي يحصل عليها الأفراد المبحوثون (المديرون التنفيذيون) بالإجابة على فقرات الاستبانة المطوّرة من طرف الطالبة الباحثة لهذا الغرض، بدايةً بتشخيصهم لمشكلة تنظيمية ما، وتحديدتها وتحليلها بناءً على جمع المعلومات المتعلقة بها، وفي غضون ذلك يتم طرحهم لعدد معين من البدائل أو الحلول المتاحة بموضوعية لتقييمها والقابلة للتنفيذ، واختيار الأنسب من بينها بغية الوصول لنتيجة إيجابية ملائمة لطبيعة حل المشكلة موضوع القرار.

- خلاصة

في خلاصة هذا الفصل؛ الذي تم الإحاطة فيه بمشكلة الدراسة الحالية وخلفيتها حيث تعرضنا فيه بدايةً بمقدمة ثم الدوافع الشخصية الأولية لاختيار هذا الموضوع، تأسيساً على الدراسات السابقة التي تمدنا بالفجوة البحثية الممثلة بإشكالية هذه الدراسة ممّا تتطلب طرح حلول مؤقتة واختبارها فيما بعد بُغية تحقيق أهداف هذه الدراسة ومعرفة أهميتها، بما في ذلك تحديد التعريفات الإجرائية لمتغيراتها. وعليه سنعرض لاحقاً فصلين خاصين بهذه المتغيرات قصد الفهم والتوضيح والتعمق في التناول النظري لطبيعة العلاقة بين متغيرات هذه الدراسة.



« للبد أحياناً من لزوم الصمت لئسمغنا الآخرين، الصمت فن عظيم من فنون الكلام » [CHE GUEVARA]



الفصل الثاني: الصمت التنظيمي في المؤسسات البترولية

تمهيد.

- 1 - مفهوم الصمت التنظيمي.
- 2 - النماذج، والنظريات المفسرة لسلوك الصمت التنظيمي.
- 3 - أبعاد الصمت التنظيمي.
- 4 - مظاهر الصمت التنظيمي.
- 5 - مراحل تبلور الصمت التنظيمي.
- 6 - العوامل المؤثرة في تكوين الصمت التنظيمي.
- 7 - عواقب الصمت التنظيمي.
- 8 - كيف أجعل الصمت مسموعًا؟
- 9 - الصمت التنظيمي واتخاذ القرار في الوظائف الإشرافية.

خلاصة.

في مستهل الحديث، ترتبط فعالية المؤسسات الاقتصادية بعامة والمؤسسات البترولية بخاصة في العصر الحالي بمدى فعالية العاملين بالوظائف الإشرافية فيها، وتميزهم مشاركتهم في تحسين وتطوير البيئة الصناعية، ذلك أن عدم إسهام هؤلاء في فعالية المؤسسة باقتراحاتهم وآرائهم، قد يعكس إلى حد بعيد مستوى من الصمت باعتباره سلوك تنظيمي منسق يرفض من خلاله المديرين التنفيذيين تقديم أي شكل من أشكال الدعم والمساندة للإدارة، كنتيجة حتمية لمجموعة من العوامل المتفاعلة في المؤسسة والتي تؤثر سلباً على أدائها وكفاءتها.

1- مفهوم الصمت التنظيمي، *Organizational Silence*

1-1 الدلالة اللغوية لمفهوم الصمت التنظيمي

1-1-1 الدلالة اللغوية لمفهوم الصمت

صَمَتَ يَصْمُتُ صَمْتًا وَصُمْتًا الْأَوَّلُ بفتح فسكون متفق عليه، والثاني بضم فسكون. ونقول: صَمَتَ يَصْمُتُ صَمْتًا وَصُمْتًا وَصُمْتًا، فهو صامِتٌ.

صَمَتَ الرَّجُلُ: سَكَتَ وَلمَّ يَنْطِقُ، وَخَرَجَ عَن صَمْتِهِ: تَكَلَّمَ وَنَطَقَ.

وفي القرآن الكريم ورد الصمت مرة واحدة قال تعالى: ﴿وَإِنْ تَدْعُوهُمْ إِلَى الْهُدَى لَا يَتَّبِعُوكُمْ سَوَاءٌ عَلَيْنَكُمْ أَدْعَوْتُهُمْ أَمْ أَنْتُمْ صَامِتُونَ﴾ (القرآن الكريم، سورة الأعراف: الآية 139).

وَأَصْمَتَ: أَطَالَ السُّكُوتَ. وَالتَّصْمِيْتُ: التَّسْكِيْتُ، وَالتَّصْمِيْتُ أَيْضًا: السُّكُوتُ، وَرَجُلٌ صَمِيْتُ أَيْ سَكِيْتُ.

ومن الكلمات الدالة على "صمت" (اسم) في اللغة العربية: إغضاء، إطراق، سُكُوت، سُكُون، وَجُوم.

ومن الكلمات الدالة على "صمت" (فعل): بَكَمَ، بَكَمَ، تَكْتَمَ، حَرَسَ، سَكَتَ، كَظَمَ، وَجَمَ، وَجَمَ (أبو المعاطي،

2016، ص 166).

1-1-2 الدلالة اللغوية لمفهوم التنظيم

النَّظْم، التأليف، ونظمت اللؤلؤ، أي جمعه في السلك، ونظم الأمر على المثل، وكل شيءٍ قرنته بآخر وضممت

بعضه على بعض، وكل خيط ينظم به اللؤلؤ أو غيره فهو نظام، وجمعه نُظْم (الفيروز آبادي، 2009، ص 1162).

1-2-1 الدلالة الاصطلاحية لمفهوم الصمت التنظيمي

1-2-1-1 الدلالة الاصطلاحية لمفهوم الصمت

لا يوجد تعريف اصطلاحى لمفهوم الصمت جامع مانع على مستوياته المتعددة التي عرضنا لها، وإنما هناك تعريفات تقتصر على جانب واحد محدد، ومن ثمّ فمسألة إيجاد مصطلح للصمت وتعريفه بتعريف جامع مانع مسألة صعبة، ولكن نستطيع أن نترح له تعريفًا يُلْمُ أطرافه الواسعة بحسب رؤيتنا له وما نروم دراستنا به، من غير أن ندعي أنه تعريف جامع مانع. (رضا ومفتن، 2015، ص 219)

فالصمت هو: وجودٌ غائبٌ يُثبتُ حضوره بغيابه أو باللّغة/الكلام أو عن طريق الجسد والرموز.

فهذا التعريف يحتوي على ثلاث نقاط رئيسة هي (رضا ومفتن، 2015، ص 220):

- إنَّ الصمت هو عدم الكلام، والسكوت سواء أكان من قادر على الكلام أم من غيره، فهو وجود غائب نستطيع أن نقرأه من خلال هذا الغياب، فهو يُعدُّ إستراتيجية في الخطاب المقصود، أو عيٌّ أو سكوتٌ إجباريٌّ في الجمادات والطبيعة الناطقة بصمتها، ومن ثمّ فهذا الغياب حاضرٌ ودالٌّ، والذي يُحضره ويُوكِّد وجوده ودلالته هو غيابُه نفسه، يقول عباس محمد رضا: "ولا نفهم من الصمت السكوت أو الامتناع عن الكلام وإنما يكون الصمت لغة اللّغة ولغة ثانية".

إذن هو لغة ناطقة بصمتها، أي بمعنى أن صمتها هو الذي أنطقها وأحضرها وأثبتها.

- صمت يثبت حضوره باللغة نفسها، ولكن باختزالها عن طريق الحذف والإيجاز أو عن طريق إشارة من النص/الكلام إلى شيء آخر لم يُصرح به، وإنما سكوت عنه، والذي أبانه وأنطقه هو النص الأول كما في المجاز والكناية والمفهوم وغيرها.

- وهناك صمتٌ آخر يكون الجسد والهيئة طريقًا إلى إثباته وإحضاره من خلال الحركات والإشارات والإيماءات والألوان وغيرها.

فالصمت إذن كلُّ دلالةٍ أو معنى كانت من غير لفظ سواء أكانت سكونًا مطلقًا أم حركات وإشارات ورموزًا أم كانت بلفظٍ أقل من المعنى أم بخلاف اللفظ أم بإشارة من اللفظ.

1-2-2-1 الدلالة الاصطلاحية لمفهوم التنظيم

تعتبر كلمة تنظيم أو منظمة ترجمة للمصطلح الإنجليزي والفرنسي (Organisation)؛ ويعتبر تعبير المنظمة أدق وأصدق التعبيرات الأخرى الشائعة، مثل: المنشأة، أو المشروع؛ لأنها تعبير عملي وعلمي وشامل يمكن استخدامه

وإطلاقه للإشارة إلى أي كيان عمل قائم أيًا كان مستشفى، أم شركة أم هيئة أم وزارة أم مكتب استشاري (مجاهدي، 2018، ص 229).

لكن من حيث المعنى فينظر لكلمة تنظيم عادة من زاويتين: الأولى أن هذه الكلمة تعني وظيفة تمارسها إدارة المنظمة؛ الثانية أن هذه الكلمة تعني منظمة قائمة بذاتها (مجاهدي، 2018، ص 230).

وهذا المقصود في الدراسة الراهنة، فاستخدام كلمة تنظيم بمعنى منظمة أو مؤسسة؛ إنما يعني "مجموعة من الأفراد يعملون في مؤسسة معينة ولهم هدف معين يسعون إلى تحقيقه ولهم كذلك أساليب معينة بقصد بلوغ هذا الهدف وأفراد هذا التنظيم إنما أن يكونوا جماعة ثابتة أو متغيرة" (ربيع، 2010، أورد في قنون، 2019، ص 36).

ومن هنا لما تم إجراء هذه الدراسة في المؤسسات البترولية الجزائرية ذات الطابع الاقتصادي الذي يخدم موضوعنا، كان لزامًا علينا إدراج تعريف شامل للمؤسسة الاقتصادية وهو كالتالي: "المؤسسة الاقتصادية هي شكل اقتصادي، وتقني، وقانوني، واجتماعي، لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقسيم العمل، بُغية إنتاج وسائل الإنتاج، أو إنتاج سلع الاستهلاك، أو تقديم خدمات، وهي مجموعة من الأنظمة الفرعية والمرتبطة أيضًا بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها" (حروش، 2013، ص 30).

وعليه تتميز المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من الخصائص منها (حروش، 2013، ص 34، 35):

- المؤسسة مركز تحويل: فهي ذلك المركز لتحويل المدخلات إلى منتجات أي سلع وخدمات، والشكل رقم (1-2) يوضح ذلك.

- المؤسسة مركز توزيع: هي المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع المدخيل المتأتية من بيع واستهلاك السلع والخدمات تحت عدّة أشكال منها: الأجور، والأرباح، ومستحقات الإيجار، وفوائد القروض، ودفعة مستحقات الموردين، وتسديد الضرائب، وتسديد اشتراكات الضمان الاجتماعي.

- المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية: المؤسسة هي المكان الذي يتم فيه العمل جماعيًا من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف وذلك بالتعاون والتنسيق بين جميع الأفراد العاملين في المؤسسة.

- المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية: هذه القرارات الاقتصادية تخص كمية الإنتاج، والأسعار، والتوزيع والتصدير، و... إلخ.

- المؤسسة شبكة معلومات: لاتخاذ قرارات رشيدة لابد من توفر شبكة معلومات داخلية وخارجية عن المؤسسة وبالتالي ضرورة وجود نظم معلومات داخل المؤسسة.

- المؤسسة مركز للمخاطرة: المؤسسة معرضة للخطر وبالتالي عليها التقليل من هذه المخاطر قدر الإمكان.



الشكل (1-2) المؤسسة وحدة تحويل المدخلات إلى مخرجات

المصدر: (حروش، 2013، ص 32)

وتماشياً مع ما تم ذكره من الدلالات اللغوية، والاصطلاحية لمفهومى الصمت والتنظيم كل على حده، سيجرى بنا التطرق للمفهوم المركب (الصمت التنظيمي) الخاص بالدراسة.

3-1 التطور التاريخي لمفهوم الصمت التنظيمي

إن في الأصل؛ مفهوم الصمت التنظيمي يُعد من المفاهيم الحديثة، لكنها غير مألوفة والمثيرة للغموض لأول وهلة، حيث تطور هذا المفهوم عبر ثلاث حقب زمنية يُطلق عليها الموجات الثلاث يمكن تلخيصها كما يلي (حوالة والبكر، 2018، ص ص 485، 486):

الموجة الأولى: تمتد هذه الموجة من 1970 حتى منتصف 1980؛ وكان التركيز الرئيسي للأبحاث في هذا العقد حول الإخلاق (Hirschman (1970)، والبقاء صامتاً (Conlee & Tesser (1973)، ودوام الصمت (Noelle Neumann (1974)؛ إلا أن فهم الطبيعة الكامنة للصمت ظلّ محدوداً في هذه الفترة.

الموجة الثانية: تبدأ هذه الموجة من منتصف 1980 حتى عام 2000؛ تم تركيز الدراسات فيها حول الإبلاغ عن المخالفات (Miceli & Near (1985)، والمعارضة التنظيمية (Dutton & Ashford (1993)، تسويق الموضوعات والقضايا والشكوى (Kowalski (1996)، والعدالة التنظيمية (Cohen & Greenberg (1983)، وسلوك المواطنة التنظيمية (D Organ & al (1983)؛ حيث تميّزت هذه الفترة باتساع نطاق الاهتمام بهذا المفهوم، مما شجع الباحثين على دراسة الظروف التي يظل فيها الموظف صامتاً حول القضايا التنظيمية المهمة بشكل أكثر تحديداً.

الموجة الثالثة: والتي تمتد من عام 2000 إلى الآن؛ حيث يتضح اتجاه معظم الدراسات حول بعض المفاهيم ذات الصلة، والتي لها علاقة بالصمت كالانسحاب الوظيفي Morrison & Milliken (2000)، والتعلم الوظيفي Harlos & Tesser (2001)؛ وحيث أن الثابت في هذه الموجة بروز مفهوم الصمت التنظيمي كظاهرة ذات أهمية في الدراسات الإدارية، وتشير بعض الدراسات إلى أن الصمت أصبح له مغزى أبعد من مجرد غياب الصوت إلى منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات التنظيمية من قبل العاملين.

يُلاحظ من خلال القراءة الأولية للموجات الثلاث السابقة، ولبعض المفاهيم المدروسة فيها التي لها علاقة وطيدة ومباشرة بحلقة الصمت؛ أن آراء الباحثين في الدراسات التي أجريت في الموجتين الأولى والثانية اهتموا بدراسة سلوك الصمت على المستوى الجماعي (الصمت المنظمي)، في حين اتجه الباحثون في الموجة الثالثة إلى دراسة سلوك الصمت على مستوى التحليل الفردي (صمت الموظف).

لكن في حقيقة الأمر؛ إن غالبية الباحثين يستخدمون المصطلحين سواء صمت الموظف أو الصمت التنظيمي بشكلٍ تبادلي، فصمت الموظف أكيد سينمو داخل فريق العمل بالانتقال إلى الموظفين الآخرين فوراً سيكون على مستوى التنظيم أو على مستوى الوحدة ككل، وهذا ما أكده **Johannesen (1974، ص 25)** في تحديده لمفهوم الصمت التنظيمي على أن: "هذا السلوك الفردي من الممكن أن يؤثر على الآخرين، فيصبح الصمت سلوكاً جماعياً".

الموجة الأولى (من 1970 إلى منتصف 1980)



الموجة الثانية (من منتصف 1980 إلى 2000)



الموجة الثالثة (من 2000 إلى يومنا هذا)



الشكل (2-2) التطور التاريخي لمفهوم الصمت التنظيمي

إعداد الباحثة

الآخر على العوامل المحيطة بالعاملين والتي تفرضها سياسة أو ثقافة كل منظمة، مما يجعل العمال يختارون الصمت استسلامًا للأمر الواقع أو بدافع الخوف أو بدافع الحفاظ على الأسرار المهنية؛ هذا وقد اختلفوا أيضًا في نظرتهم للصمت كظاهرة إما أن تكون جماعية أو فردية؛ بالمقابل انصبت وجهة نظر غالبية الكُتّاب وبشكلٍ أساسي حول أن الصمت هو حجب المعلومات، والآراء، وعدم الإفصاح عن المشكلات المتعلقة بقضايا العمل بقصد أو عن غير قصد.

وفي واقع الأمر؛ يُقصد بمفهوم الصمت التنظيمي في الدراسة الحالية والمطبق بالمؤسسات الاقتصادية وبالتحديد في المؤسسات البترولية "ذلك البناء المتعدد الأبعاد المستمدة من معايير سلوكية جماعية السائدة في بعض ثقافات المؤسسات البترولية، مُدركة من طرف العاملون بالوظائف الإشرافية الذين يلجؤون فيها إلى الخيار الصعب عند تعاملاتهم المباشرة مع مرؤوسيههم على اختلاف نطاق إشرافهم إلى الحجب المتعمد للمعرفة، والآراء، والمشورة، والاقتراحات من خلال محدودية مشاركتهم في اتخاذ قرارات تنظيمية ذات العلاقة بجل المشكلات المحتملة، نتيجة اعتقادهم بعدم قدرتهم على التأثير وإحساسهم بالهرج واللامبالاة، أو لخوفهم عن مصالحهم الشخصية، أو لإدراكهم بوجوب تقديم سلوك داعم وتطوعي لزملائهم أو للمؤسسة في الوضع الحالي".

وبناءً على ما سبق ذكره، نستنتج الخصائص الآتية للصمت التنظيمي في هاته المؤسسات:

- الصمت التنظيمي ظاهرة جماعية تحدث على المستوى التنظيمي.
- الصمت التنظيمي مفهوم سلوكي معقد لارتباطه بسلوك العامل.
- الصمت التنظيمي سلوك استباقي ومقصود (متعمد وهادف).
- الصمت التنظيمي يرتبط ارتباطًا وطيدًا بعملية الاتصال.

1-4 مصطلحات ذات الصلة بمفهوم الصمت التنظيمي

بعد تناول مفهوم الصمت التنظيمي الوارد في ثنايا هذه الدراسة والذي تفرّد بخاصية ارتباطه ارتباطًا وطيدًا بعملية الاتصال، يستوجب مقارنته بالصوت التنظيمي (المجاهرة التنظيمية)؛ فالصوت التنظيمي (Organizational Voice) نقيض الصمت التنظيمي والذي تعرفه بركنو (2018، ص 267): "بأنه التعبير الطوعي لآراء الناس

في التأثير على الإجراءات التنظيمية، والصوت التنظيمي يمكن أن يكون مصدرًا قويًا للتغيير التنظيمي"؛ والجدول الآتي يبين الفرق بينهما:

الجدول (2-2): الفرق بين الصوت التنظيمي والصمت التنظيمي

الصمت التنظيمي	الصوت التنظيمي
المديرون ذوا خلفية اقتصادية أو مالية في المنظمة.	المديرون ذوا خلفيات مختلفة في المنظمة.
يؤكد المديرون على الاتساق والتسلسل الهرمي.	تحتّم المنظمة صنع القرار الحر والديمقراطي.
هناك فرق كبير بين المديرون والعاملون فيما يتعلق بالعمر ونوع الجنس.	قبول السيطرة منخفض من قبل العاملين، وكذلك انخفاض التركيز على الكفاءة.
مركزية الهيكل التنظيمي لاتخاذ القرار.	الإدارة تفوض السلطة لاتخاذ القرار.
الإدارة تركز على السيطرة والكفاءة.	العمل منجز من قبل العاملين في المؤسسة.
تستجيب الإدارة سلبًا للتغذية المرتدة	تشجع الإدارة التغذية المرتدة من الرؤوسين.
المنظمة تعتمد بشكل كبير على العمالة التعاقدية.	المنظمة غنية من حيث الموارد.

المصدر: (بركنو، 2018، ص 268)

نستشف من الجدول رقم (2-2) أعلاه؛ أن الصوت أو الصمت سلوكان ينطويان تحت نمط معين من أنماط القيادة التي تمثل أحد أوجه الإشراف فالمدير أو المشرف التنفيذي في المؤسسات البتولية الذي يسعى دائماً لتفويض السلطة في اتخاذ القرارات، ورفع كل انشغالات المشرف عليهم إلى الإدارة العليا مما يساعدهم على صنع القرار الحر والاستشاري الفعّال وهذا ما يدل على سيادة سلوك الصوت التنظيمي؛ وعلى النقيض فالمدير التنفيذي الذي يعمل جاهداً على مركزية الهيكل التنظيمي لاتخاذ القرار فحتمًا ستستجيب الإدارة العليا سلبًا للتغذية المرتدة والوصول في نهاية المطاف إلى اللاأقرار دلالةً على سيادة الصمت التنظيمي.

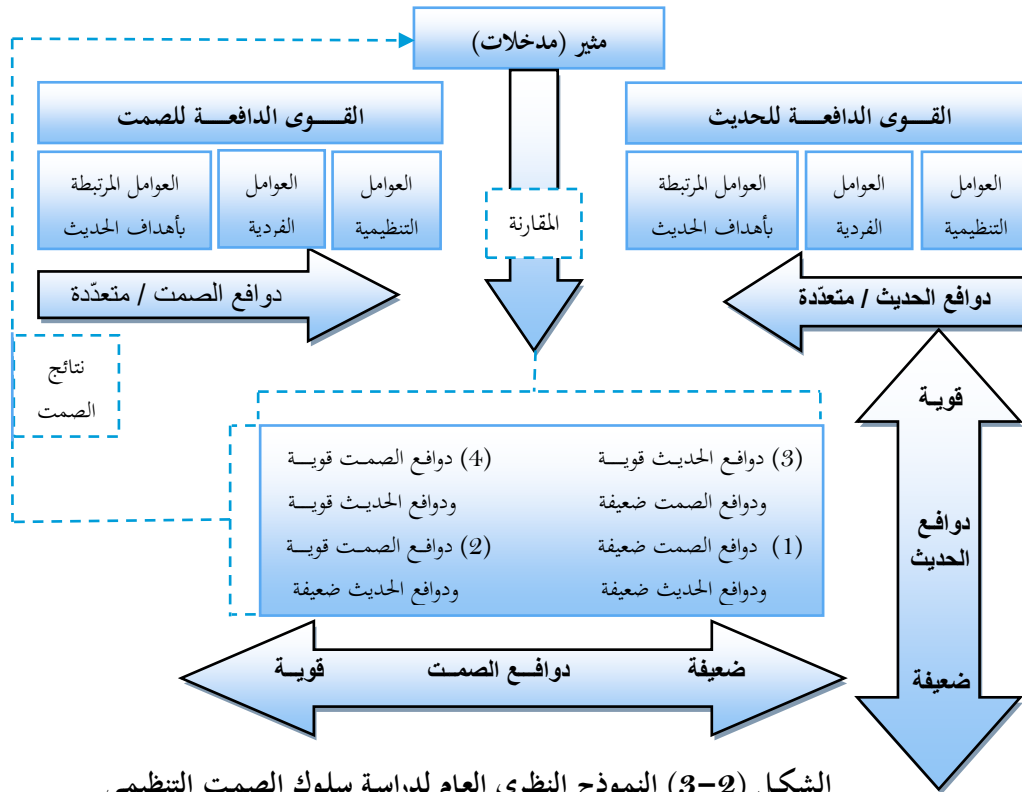
2- النماذج، والنظريات المفسرة لسلوك الصمت التنظيمي

2-1 النموذج النظري العام لدراسة الصمت التنظيمي

في محاولة جادة وبتأية لفهم سلوك الصمت التنظيمي قام Brinsfield (2009) بوضع نموذج نظري متكامل يشرح، ويفسر ظاهرة الصمت حيث تطرق هذا النموذج للقوى أو العوامل الدافعة للصمت والنتائج المترتبة عليه، ويستمد هذا النموذج مبادئه من نظرية التحكم أو الرقابة (Carver & Scheier, 1982)، ونظرية

المجال أو الاهتمام السيكولوجي لعالم النفس الاجتماعي "Lewin"، حيث تم تطبيق أو تطوير عناصر هاتين النظريتين لتكوين إطار عام لفهم عملية الصمت التنظيمي، حيث تشمل نظرية التحكم أو الرقابة إلى مجموعة من العناصر وهي ما يعرف بالمدخلات Input، والتغذية العكسية والمقارنة بين الوضع الحالي والمتوقع والنتائج أو المخرجات Output، كما تم الاستفادة من مبادئ نظرية المجال أو الاهتمام السيكولوجي في دراسة القوى المتنافسة Competing Forces التي قد تدفع إقماً للصمت أو للحديث داخل منظمات الأعمال.

وأسهم التكامل بين النظريتين السابقتين في تفهم الطبيعة المعقدة للصمت، وكذلك معرفة الدوافع أو القوى المتنافسة التي تؤدي إلى ظهور أو عدم ظهور الصمت التنظيمي، ويوضح الشكل الآتي رقم (2-5) ما سبق ذكره:



الشكل (2-3) النموذج النظري العام لدراسة سلوك الصمت التنظيمي

Source: (Briensfield, 2009, cited in Abdelmoniem, 2019, p 265)

ويوضح الشكل السابق أن نقطة البداية في تفهم أو دراسة سلوك الصمت التنظيمي ترجع في بدايتها إلى نظرية التحكم أو الرقابة التي تركز على وجود مدخلات أو مواقف تشكل مثيراً حيث يمثل هذا المثير موقفاً حالياً يجب مقارنته بالوضع المأمول أو المتوقع، وهذا الموقف يعني في مضمونه العملي حدثاً أو حالة قد تدفع الفرد للحدث بخصوص هذه الحالة أو هذا الحدث.

وتعدّ نتائج أو آثار الصمت إحدى المكونات الهامة في نموذج دراسة الصمت حيث عادة ما يؤدي الصمت إلى نتائج تنعكس إما على المنظمة أو على الفرد، ومن الأبعاد الهامة التي يوضحها نموذج Brienshfield كنموذج عام لدراسة الصمت أنه يعرض لحالات أربع من التداخل والارتباط بين محدّدات أو دوافع الصمت، ومحدّدات أو دوافع الحديث، ووفقاً للشكل السابق فإن الحالات الأربع يمكن توضيحها في أربع أجزاء Four Quadrants كل منها داخل مستطيل على النحو التالي:

الجزء الأول: وهنا تكون دوافع الصمت ضعيفة، ودوافع الحديث ضعيفة، وهذا الوضع لا يشير أو لا يؤدي إلى الصمت أو الحديث.

الجزء الثاني: وهنا تكون دوافع الصمت قوية، ودوافع الحديث ضعيفة، وفي ظل هذا الوضع لا يكون هناك توازن أو تعادل بين دوافع الحديث ودوافع الصمت مما يجعل حالة الصمت هي السائدة.

الجزء الثالث: وفيه تتسم دوافع الحديث بالقوة بينما تكون دوافع الصمت ضعيفة، وبالتالي لا يكون هناك توازن أو تعادل بين دوافع الحديث ودوافع الصمت مما يجعل حالة الحديث هي السائدة على حساب حالة الصمت.

الجزء الرابع: وهنا تكون كل من دوافع الصمت، ودوافع الحديث قوية، وهذا الموقف يعتمد على التناقض الميولي عند الأفراد فقد ينظر الفرد إلى شيء ما على أن له أثراً إيجابياً، بينما ينظر له آخر على أن له أثراً سلبياً، وهذا الأمر هو الذي يدفع الفرد للحديث (الأثر الإيجابي) أو التزام الصمت (الأثر السلبي).

ويعبّر الجزئين (2)، و(4) عن حالة الصمت، أمّا الجزئين (1)، و(3) فلا يعبران عن حالة الصمت حيث تكون دوافع الصمت ضعيفة في الجزء (1)، وفي الجزء (3) تكون دوافع الحديث قوية على حساب دوافع الصمت.

ويتضح مما سبق، أنه على الرغم من وجود بعض المحاولات الجادة للتوصل إلى نموذج لسلوك الصمت التنظيمي، إلا أن تلك المحاولات لم تتعد مرحلة التنظير، وذلك بسبب أن تصميم ذلك النموذج كان يصعب اختباره عملياً نتيجة بداية نشأة الاهتمام بتفسير سلوك الصمت التنظيمي في تلك الحقبة التاريخية.

2-2 الصمت التنظيمي، خلفية نظرية

يمكن القول أن هناك العديد من النظريات التي تعبر بحق اللبنات الأولى التي مهدت الطريق لبزوغ مصطلح سلوك الصمت كأحد الموضوعات في الأدبيات، وتتمثل تلك النظريات فيما يلي (عبد المنعم، 2019، ص ص 259-266):

2-2-1 نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم

قدم **Argyris (1957)** نظريته بهدف محاولة تفسير السلوك الإنساني في التنظيمات المختلفة، لذلك فهو يرى أن هذا التفسير يعدّ مقدمة للتنبؤ بالسلوك الإنساني والتحكم فيه، ويخلص Argyris أن أي تنظيم اجتماعي يقوم على عنصرين أساسيين هما:

- الإنسان أو الفرد Individual.

- التنظيم الرسمي Formal Organization.

ويرى أن هناك تناقض بين متطلبات التنظيم الرسمي، وبين خصائص واحتياجات الشخصية الإنسانية حيث أن مبادئ التنظيم الكلاسيكية إذا طبقت سينتج عنها عدّة أمور منها ما يلي:

• أن الإنسان يجب أن يتحول إلى شخص سلبي مُطيع، ومعتمد على التنظيم في كل شيء، وأن طبيعة التنظيم الرسمي تحدّد للإنسان دوراً معيناً وهو الخضوع والطاعة دون أن يناقش أو يعترض.

• أن ظروف العمل في التنظيم الرسمي تؤدي بالشخصية الإنسانية إلى الفشل النفسي.

وكل تلك الأمور لا تتناسب بل وتتناقض مع الشخصية الإنسانية المتطورة، لذلك يرى العالم Argyris أن

الإنسان يميل للتكيف مع تلك الأوضاع التي يفرضها عليه التنظيم الرسمي بعدّة أساليب منها:

• أن يحاول تسلق السلم التنظيمي أي يصل إلى مركز إداري أعلى، بحيث يتخلص من جانب ضغوط التنظيم الرسمي التي يتركز عينها على المستويات الدنيا في التنظيم.

• أن يستخدم أياً من الوسائل الدفاعية *Défense Mécanisme* التي يمتلكها كالدوانية، والإسقاط أو التجاهل، أو الصمت.

• أن يصبح مستهتراً غير عابئ بشيء فيتكاسل، ويتراخى، ولا يهتم بالتنظيم، وأهدافه، وبالتالي يسلك الصمت ولا يشارك في نجاح المنظمة.

وبهذا نجد أن Argyris يعود مرة ثانية إلى قبول التنظيم الرسمي كأساس، ولكن بشرط تعديله بطريقة تخفف من آثاره على الفرد. ولذلك فقد نمت فكرة المشاركة في الإدارة Participative Management، وكذا فكرة الإدارة بالأهداف Management by Objectives، أو فكرة الإدارة بالنتائج by Results Management، نتيجة لأفكار Argyris؛ ولذلك قد حدّد Argyris الأسلوب الذي يتم من خلاله تحقيق التقارب بين الفرد، والتنظيم الرسمي بأن يتم إتاحة الفرصة للتفاعل بين الأفراد في التنظيم الرسمي إلى أقصى قدر ممكن، وجعل خطوط الاتصالات عبر التنظيم مفتوحة ومتشابكة بحيث يندمج التنظيم الرسمي، وغير الرسمي وكذلك فإن التوسع في استخدام أسلوب اللجان يعتبر من طرق إدماج الفرد والتنظيم.

كما لاحظ Argyris أن هناك أعراقاً قوية وآليات دفاعية داخل المنظمات تمنع العاملين من قول ما يعرفون (Milliken et al, 2003)، لذلك يمكن القول أن تلك النظرية تعتبر من الأفكار التي مهدت لبزوغ مصطلح سلوك الصمت التنظيمي في الأدبيات المعاصرة.

وبناءً على هذه النظرية يمكن القول بأن الفرد أو العامل عندما يواجه بعض المحددات التنظيمية مثل: دعم الإدارة العليا للصمت، وضعف فرص الاتصال، ودعم المشرف للصمت، وعدم انسجام جماعة العمل، ورسمية السلطة، وخوف المديرين من التغذية العكسية السلبية، أو محددات فردية مثل: خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية للرؤساء، والعزلة، وإدراك العدالة الإجرائية، ومركز التحكم في الشخصية، فإنه يحدث له نوع من التناقض بينه وبين التنظيم الرسمي مما يدفعه إلى أن يفضل سلوك الصمت والاستسلام للقرارات، والعزوف عن تقديم آرائه أو تقديم اقتراحات تنفيذ في تطوير العمل بالوحدة أو المنظمة التي يعمل بها.

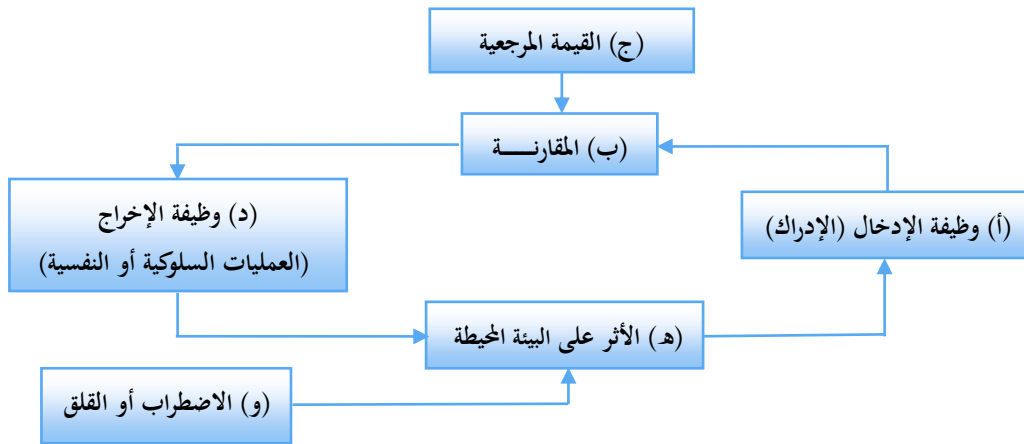
2-2-2 نظرية التحكم المعرفي أو الرقابة

نظرية التحكم المعرفي أو الرقابة عبارة عن إطار معرفي أو الرقابة عبارة عن إطار معرفي عام له دور كبير

في التطوير النظري في العديد من مجالات ودوافع السلوك الإنساني (Klein, 1981; Carver & Scheler,

(1989; Wiener, 1948)، وتفترض نظرية التحكم في أبسط أشكالها أن هناك حلقة تكرارية تشكل في مجموعها لبنة أساسية للتصرفات السلوكية الإنسانية، وتتكون تلك الحلقة من ستة عناصر هي: (أ) وظيفة الإدخال (الإدراك)، (ب) المقارنة، (ج) القيمة المرجعية، (د) وظيفة الإخراج (العمليات السلوكية أو النفسية) (هـ) الأثر على البيئة المحيطة، (و) الاضطراب أو القلق (Carver & Scheler, 1982)، ويوضح الشكل رقم (2-3)

التالي نظرية التحكم المعرفي Cybernetic Control Theory.



الشكل (2-4) نظرية التحكم المعرفي

Source: (Brienshfield, 2009, cited in Abdelmoniem, 2019, p 261)

ويوضح الشكل السابق نظرية التحكم، حيث يتم شرح سلوك ودوافع العمل البشري عن طريق سلسلة من العمليات التي يتضمنها هذا النموذج، تبدأ العملية بمدخلات للنظام (أنظر المستطيل [أ]) حيث تعد وظيفة الإدخال هذه ببساطة حافز المبادرة الذي يقوم من خلاله الفرد بمقارنة الوضع الحالي بالوضع المرغوب فيه عن طريق عملية تسمى المقارنة (أنظر المستطيل [ب])، ومن خلال وظيفة المقارنة، يقوم الفرد بمقارنة الموقف أو الظرف المتوقع بما يعتقد أنه واجب الحدوث أو يجب أن يكون بمعنى قيمة المرجعية المفضلة لدى الفرد فإن ذلك يؤدي إلى حدوث حالة من الاختلاف النفسي للفرد (تفاوت)، ووفقاً للنظرية فإنه يتم تحفيز الأفراد للحد من هذا الاختلال أو التفاوت بين ([أ] مقابل [ج])، وفي محاولة للقيام بذلك يتم الاندماج في العمل وإخراج أشكال من العملية السلوكية أو النفسية (أنظر المستطيل [د])، وذلك يأتي نتيجة للإجراءات التي تهدف إلى الحد من حالة الاختلاف والتفاوت، وتفترض النظرية بأن البيئة المحيطة بالفرد سوف تتأثر (أنظر المستطيل [هـ])، وأن

هذا الأثر اللائق على البيئة يتزامن مع قوى خارجة عن النظام (المنظمة بمعنى حدوث إضراب أو قلق) (أنظر المستطيل [و])، ومن ثم يفيد ذلك كتغذية مرتدة لمدخلات أخرى تكون خاصة بتكرار آخر لهذه العملية (Brienshfield, 2009: 60-61).

وعلى الرغم من أن النموذج المقترح لا يمثل التمثيل الدقيق لنظرية التحكم فيما يتعلق بعملية الصمت إلا أن هناك عدّة عناصر منها مفيدة لفهم أفضل لصمت الموظف، حيث تعد الحلقة التكرارية هي السمة البارزة لنظرية التحكم وأنة أثر السلوك على البيئة إلى جانب الاضطراب الخارجي للنظام يخدم كمدخلات لعملية تكرارية ومستمرة من التقييم، والحكم السلوكي أو النفسي، وهذا الإطار مناسب بشكل خاص لشرح عملية صمت الموظف على أنه سلوك مُتعمّد، وعلى هذا النحو سوف يتم الإبقاء عليه فقط طالما أنه يخدم الدافع (الدوافع) المعنية. على سبيل المثال الموظف الذي يريد أن يتحدث عن موضوع ما، ولكن يصمت عمدًا لحماية نفسه من الأذى، وسيستمر في التزام الصمت طالما أنه يرى أن الصمت هو أفضل مسار للعمل وللتعامل مع الاختلاف الذي أنشأته هذه الدوافع المتعارضة، وعلاوةً على ذلك، إذا رأى أن الوضع قد تغير بحيث أن الضرر المحتمل من الموضوع الذي يريد التحدث فيه تبدّد، ربما يلجأ إلى كسر الروتين، ويتم حساب هذا التقييم المستمر للصمت بالنسبة إلى دافعه (دوافعه) من خلال ردود الفعل والعمليات، لذلك فإن إعادة تقييم نظرية التحكم هو أمر مهم لفهم طبيعة صمت الموظف مع مرور الوقت (Brienshfield, 2009: 61).

وبناءً على نظرية التحكم فإنه يمكن القول أن الفرد عندما يُدرك بتوافر مجموعة من المحدّات التنظيمية في بيئة العمل الإداري، أو توافر أي من المحدّات الفردية ويقوم بعملية مناظرة (المقارنة) بين ما يريده من عمله أو ما كان يرغب بتوافره داخل عمله (القيمة المرجعية) وما يحصل عليه ويتوافر فعلاً قد يؤدي ذلك إلى إحساسه بأن هذا العمل لا يتناسب معه كل ذلك قد يدفع الفرد إلى سلوك الصمت التنظيمي وعدم المشاركة بآرائه ومقترحاته وعدم اهتمامه بتطوير العمل بوحده وإحساسه الدائم بالاضطراب والقلق وعدم الرضا، ممّا يؤدي إلى انخفاض المواطنة التنظيمية وارتفاع سلوك الصمت التنظيمي لديه.

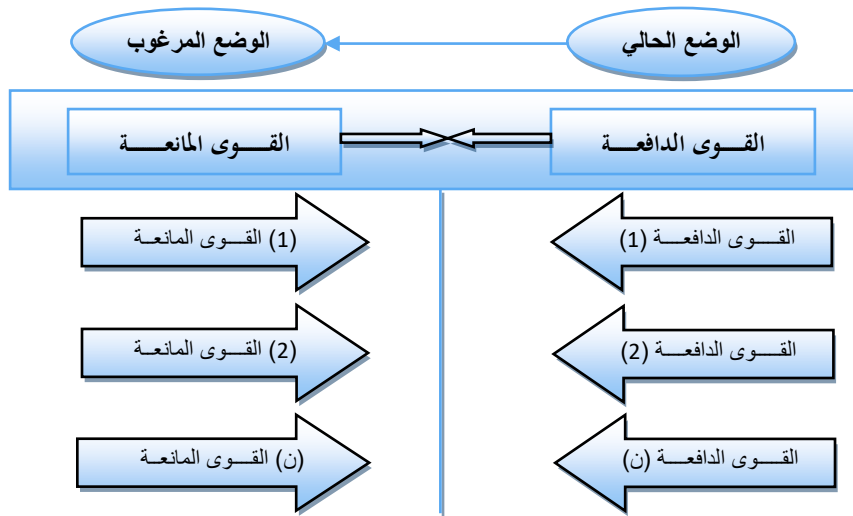
2-2-3 نظرية المجال النفسي أو السيكلوجي

تقدم نظرية المجال النفسي إطارًا مفاهيميًا لنموذج تأثير القوى النفسية المتضاربة والتي غالبًا ما تؤثر على الأفراد في لحظة معينة (Lewin, 1936, 1943)، وبالنسبة إلى صمت الموظف تساعد نظرية المجال

في تفسير الطبيعة والآثار المترتبة على القوى المتضادة والتي تعتبر أساس لحدوث هذه الظاهرة (حيث يفضل الموظف البقاء صامتًا استجابة للوضع الحالي وهو الدافع للصمت، وفي حالة غياب هذا الدافع من المحتمل أن يقوم الفرد بالتحدث أو الإفصاح عن رأيه).

وكما تنص النظرية فإن هناك أسلوبًا لبناء فهم للقوى التي تدفع أو تقاوم السلوك البشري، ويتكون هذا الأسلوب من جانبين، حيث يتم إدراج القوى الدافعة في الجانب الأول، والقوى المانعة في الجانب الثاني (Brienshfield, 2009: 62).

وتلك النظرية من نتاج عمل عالم النفس الاجتماعي Kurt Lewin ووفقًا لنظرية Lewin، فإن السلوك البشري يكون ناتجًا لبعض القوى، والمعتقدات، والتوقعات، والمعايير الثقافية، وغيرها والتي تقع ضمن نطاق حياة الفرد، هذه القوى يمكن أن تكون إيجابية تحث الفرد على السلوك أو سلبية تدفع الفرد بعيدًا عن السلوك ويوضح الشكل رقم (2-4) رسم توضيحي لتعدد تلك القوى سواء الدافعة أو القوى المانعة التي تؤثر على مسألة أو مشكلة الصمت.



الشكل (2-5) نظرية المجال النفسي أو السيكلوجي

Source: (Brienshfield, 2009, cited in Abdelmoniem, 2019, p 263)

وهذا الشكل التوضيحي لمجال القوى يمكن استخدامه للمقارنة بين مجموعة متنوعة من القوى، والإجراءات والنتائج في بيئة العمل والتي تحدث تعارض لدى الفرد. فبعض هذه القوى تدفع التغييرات بعيدًا عن الحالة الراهنة

تجاه ظروف أخرى، أو حالات مرجوة، أو سلوكيات وذلك نتيجة التضاد بين الوضع الحالي، والوضع المرغوب (Brienshfield, 2009: 63).

وفي الواقع فإن قيمة نظرية المجال النفسي أو السيكلولوجي بالنسبة لموضوع سلوك صمت الموظف يكمن في اعترافها بأن هناك مجموعة واسعة من الأهداف يمكنها أن تحفز السلوك، ويمكن أن تكون كل هذه القوى مجتمعة في أداة واحدة موجزة، حيث تنص نظرية المجال على أن الدوافع متناسبة، وأن القوى المختلفة تتواجد في نفس مجال السلوك، وتؤثر على السلوك في نفس الوقت، كما أن نظرية المجال تنص على أنه ليس هناك سوى تلك القوى الفاعلة للسلوك وذلك في نطاق حياة الفرد، وفي لحظة تأثير معينة، وتوضح هذه النقطة أهمية تحديد السلوك المتعمد (Diamond, 1992). وبذلك يمكن القول أن نظرية المجال أكثر فائدة من نظرية التحكم كآلية توضيح للدوافع المتضاربة، والكامنة والتي تدفع الموظف للصمت (Brienshfield, 2009: 63).

وبناءً على نظرية المجال النفسي فإن الفرد عندما يجد نفسه في مقارنة بين وضعه الحالي (الصمت) والوضع المرغوب (عدم الصمت) فإنه غالباً يحدث تضاد بين هذين الوضعين ويختار الفرد غالباً سلوك الصمت في حالة ما إذا توافرت مجموعة من المحددات للصمت (القوى الدافعة للصمت) سواء كانت محددات تنظيمية أو محددات تنظيمية أو المحددات الفردية.

وكذلك يحدث الصمت نتيجة توافر مجموعة من الأسباب المانعة للحديث (القوى المانعة) كالرغبة في الترقى أو الحصول على مكافأة أو مزايا أو رغبة في التقرب من المستويات العليا، وغيرها من القوى المانعة للحديث.

ونواصل في العنصر الموالي، حيث سنتطرق إلى الأبعاد المختلفة للصمت التنظيمي بشكل أكثر تفصيلاً والتي قد تباينت تصنيفاتها من باحثٍ إلى آخر على حسب توجهاتهم النظرية. وعليه سنعرض مختلف الأبعاد المعتمدة من بعض الباحثين والكتّاب في المؤسسات المهنية أو البترولية خاصةً.

3- أبعاد الصمت التنظيمي

للتعمق أكثر في تفاصيل أبعاد الصمت التنظيمي وفهمها، سندرج الأبعاد الأساسية للبناء التنظيمي عامةً والصناعي خاصةً والمتمثلة في:

- **التخصص الوظيفي (درجة التعقيد):** يشير إلى مدى استخدام التنظيم لفرد أو أكثر في أداء الوظائف التي تربط التنظيم في السوق والمستهلكين ووظائف الأفراد والمالية والإنتاج والبحث والتطوير.

- التمييز الوظيفي: يشير إلى التمايز أو التفاضل في إنجاز الوظائف الرئيسية كالإنتاج والتسويق والمالية والأفراد والبحث والتطوير بشكل منفصل أو إنجاز قسم منها بشكل منفصل.
 - الرسمية: تمثل المدى الذي تكون فيه قواعد وإجراءات العمل مكتوبة ومحددة رسميًا باللوائح.
 - مركزية اتخاذ القرارات: تتعلق بمدى تحويل أو حصر صلاحيات اتخاذ القرارات (لوكيا، 2006، ص 21).
- وعليه فقد ميّز الباحثون أبعاد متباينة في العدد والنوع للصمت التنظيمي، والتي تكوّن في مجملها مستوى الصمت السائد في تنظيم معين كما يلي:

الجدول رقم (2-3): أبعاد الصمت التنظيمي المعتمدة لدى بعض الباحثين والكتّاب

الأبعاد المعتمدة	الباحث (السنة)
الصمت الصوتي، والصمت العملي أو الواقعي.	Sobkowiak (1997، أورد في إسماعيل، 2012، ص 6)
الصمت الإذعائي، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي الإيجابي.	Beheshtifar; Borhani; Nekoei-Moghadam (2012)
الصمت التكنيكي، و الصمت الانحرافي أو صمت الإهمال.	Kostiuk (2012)
الصمت الإذعائي، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي الإيجابي.	Acaray & Akturan (2015)
الصمت المكتسب، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي المؤبد، والصمت الوقائي.	Nafei (2016)
صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي الإيجابي.	العبرياني (2016)
العزلة، وضعف دعم الإدارة العليا، والخوف من ردود الفعل السلبية، ومخاوف متعلقة بالعمل، وضعف التجربة (قلة الخبرة).	الطائي و صكر (2017)
الصمت الدفاعي، وصمت الفرصة، الصمت الاجتماعي، وصمت الاستسلام.	محمد (2017)
صمت القبول (الإذعان)، وصمت الحماية الذاتية، والصمت الموجه بعوامل أخرى، والصمت الموجه للآخرين (صمت الحفاظ على العلاقات).	مرسسي (2018)
الصمت المطلق، والصمت التصحيحي، والصمت الانتقائي.	Hozouri; Yaghmaei; Bordbar (2018)
الصمت الهادئ، والسلطة، والحافز، والإجماع، والولاء. تخوف المديرين من التغذية العكسية، وتخوف المرؤوسين من ردود فعل السلبية، وفرص الاتصال، وإساءة استخدام السلطة الرسمية.	حوالة والبكر (2018)
الخوف من المديرين، وضعف مهارات الاتصال، وعدم دعم الإدارة العليا.	علسي (2018)
صمت الإذعان (الاستسلام)، والصمت الدفاعي (الخامد)، والصمت الاجتماعي.	خليل (2019)
صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، والصمت المؤبد الاجتماعي.	الصليبي (2019)

إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

يتضح من مضمون الجدول رقم (2-3) المذكور أعلاه؛ أنه هناك ثلاث أبعاد متفق عليها من طرف معظم الباحثين والكتّاب تمثلت في "الصمت الإذعائي، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي"، في ضوء أبعاد البناء التنظيمي التي تصنّف وفقها هذه الأبعاد، ومن خلال ما تتضمنه هذه الأخيرة من عوامل مسببة لظهور الصمت التنظيمي، تبعًا لذلك وما توصلنا إليه في الدراسة الاستطلاعية أن هذه الأبعاد مناسبة جدًا لهدف الدراسة الحالية من حيث أنها قابلة للملاحظة، والقياس والتعميم بين المؤسسات البترولية الجزائرية، وهي كالآتي:

3-1 صمت الإذعان (الاستسلام أو القبول)

يعتبر صمت الإذعان أول شكل من أشكال الصمت، والذي يعرف بـ "الصمت المستقر"؛ يحدث صمت الإذعان عندما يقلل الفرد وعيه ويصبح ليس مستعدًا على إحداث تغيير ويكون ضمن الزملاء الهادئين. كما يقدر صمت الإذعان إلى السلوك غير النشط وغير الهادف، كما لا يعبر الموظف عن أفكاره واعتقاداته بصراحة، وقد يحجب آراءه ومعلوماته استنادًا إلى تقييم متضمن للكفاءة الذاتية وقدرته الشخصية في التأثير على الواقع (Zehir & Erdogan, 2011, p 1393).

وقال كلٌّ من **Acaray & Akturan (2015)**، ص 476 في هذا الشأن بأنه قيام الموظف بسحب ثقته مع استمرار الوضع الراهن من دون تغيير أو لا وجود لحلول المشاكل فإن الموظف كونه مؤيد للشروط التنظيمية، وهم لا يدركون بأن لديهم الكثير من البدائل لتغيير الوضع لكن لا يرمون بأنفسهم بأن يتدخلوا فيها فيحدث ذلك لتفعيل الموظف للوضع وهم في حالة من اليأس مستندين في ذلك على فكرة أن المحاولات هي بائسة، وقد يتعلق الإذعان بسبب طاعة الموظف للمعايير التنظيمية.

وفي ذات الاتجاه أكد كلاً من **Milliken & Morrison (2000)** أن صمت القبول هو سلوك انسحابي قائم على الاستسلام، وعدم الرغبة في البحث عن بدائل جديدة لتحسين ظروف العمل.

3-2 صمت الحماية الذاتية (الدفاعي أو الخامد)

وصف كلٌّ من **Pinder & Harlos (2001)** الصمت الدفاعي بمصطلح "الصمت الهادئ"، وهو الوصف المتعمد الإغفال على أساس الخوف الشخصي من عواقب الكلام والتعرض للمساءلة، والصمت عن حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء ذات الصلة والذي يعدُّ شكل من أشكال الحماية الذاتية على أساس الخوف من فقدان السمعة والثقة.

أيضًا هو سلوك الموظف الموقع عن نفسه ضدَّ التهديد الخارجي بوعي مسبق، والذي يتعلق كثيرًا بعامل الخوف، كما أن الصمت الدفاعي هو أكثر وعي من صمت الإذعان لأن الصمت الدفاعي يُكوّن قيمة للموظف لأنه قد وضع مجموعة من البدائل وبعد ذلك يقوم بإخفاء المعلومات والاحتفاظ بما لنفسه لذلك هذه إستراتيجية شخصية واعية في الوقت الراهن، في حين صمت الإذعان يعني الطاعة العمياء السلبية، والصمت الدفاعي هو الشعور بالخوف وتفادي العواقب التي تؤدي إلى تغيير الوضع (Acaray & Akturan, 2015, p 476).

بمعنى أن الصمت الدفاعي يرتبط بشكل مباشر بدرجة الأمان النفسي، وفرص التحدث المتاحة أمام الفرد داخل بيئة العمل (Edmonson 1999، أورد في الصليبي، 2019، ص 21).

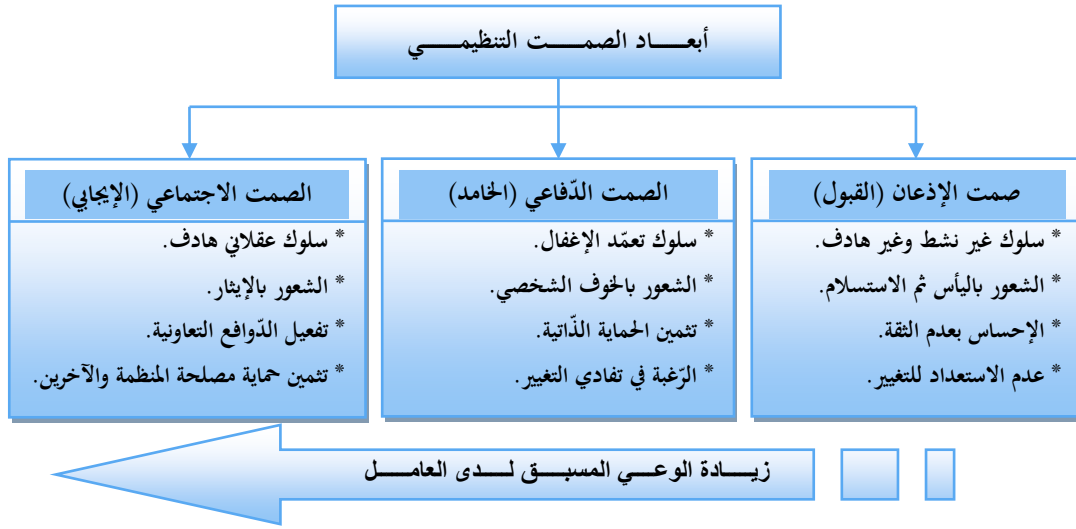
3-3 الصمت الاجتماعي (المهادف)

حسب ما أشار إليه، Deniz & Noyan & Ertosun (2013) هو "سلوك عقلائي يتمثل بحجب الأفكار المتعلقة بالعمل أو المعلومات أو الآراء بهدف استفادة أشخاص آخرين أو المنظمة على أساس الإيثار أو دوافع تعاونية. ووصف بأنه السلوك المتعمد الذي يركز في المقام الأول على الآخرين، وينطوي صنع القرار الواعي من قبل الموظف، وينشأ عن قلق الآخرين بدلاً من الخوف من العواقب الشخصية السلبية". وهو يحدث في طريقتين: الأولى هو أن الموظف صامت لأجل حماية مصلحة المنظمة، والثانية أن الموظف صامت من أجل حماية مصالح الموظفين الآخرين. لذلك تعدّ هذه غريزة شخصية يمتلكها الشخص لا تقوم على حماية الموظف لنفسه وإنما لأشخاص آخرين وبعض أولويات مصلحته الشخصية من أجل الآخرين، ولذلك يعدّ هذا الصمت الايجابي على العكس من صمت الإذعان والدفاع (Acaray & Akturan, 2015, p 476).

وتعود جذور هذا البعد من الصمت الموجه بعوامل أخرى Other-Oriented Silence أو الصمت المؤيد للمجتمع Pro-Sociel Silence إلى أدبيات سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يُبنى على الإيثار والتعاون (Marefat & Mirmohhamdi 2014) وقد أشار Brinsfield (2009) إلى أن الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية هو الإحجام عن تقديم المعلومات، والآراء المتعلقة بقضايا، ومشكلات العمل كشكل من أشكال الإيثار، والتعاون مع الآخرين، والحفاظ على العلاقات الجيدة معهم.

يعد مفهوم الصمت التنظيمي مفهومًا سلبيًا، وبعد النظر في هذه الأبعاد نجد أن الصمت الاجتماعي قد يحمل المعنى الإيجابي حيث أن الفرد يصمت من أجل الآخرين والمؤسسة، لكنه في بعض الأحيان قد يكون سلبيًا إذا كان الفرد يصمت عن مخالفات زملائه وتجاوزاتهم في العمل من أجل عدم إخراجهم والحفاظة على العلاقة معهم، وهذا يؤثر سلبيًا على المنظمة، ويراكم المشكلات المخفية التي قد تظهر بعد مدة وقد زادت وانتشرت مما يعقد من حلّها (الصليبي، 2019، ص ص 21، 22).

إلى حدٍ كبير؛ إن الصمت الموجه للآخرين أو ما يسمى بصمت الحفاظ على العلاقات يرغب فيه العمال التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم لإيجاد حلول للمشاكل التنظيمية، لكن يمتنعون عن ذلك تماشيًا مع رفض الآخرين لذلك ويعكس هذا البعد من الصمت وبشكلٍ رئيسي دوافع العمال بغرض الحفاظ على علاقتهم مع صانعي القرار داخل المنظمة (HÜsrevsahi, 2015, p 1181).



الشكل (2-6) أبعاد الصمت التنظيمي

المصدر: (قنون وبوبكر، 2021، ص 15)

خلاصة القول؛ إن سيادة السلوك الصامت السلبي الصادر عن الأبعاد الثلاث في المؤسسات البترولية الجزائرية، سيؤدي حتمًا إلى تبلوره عبر مراحل معينة تظهر بمظاهر مختلفة وهذا ما يعكس الصورة الذهنية للقرارات التنظيمية المتخذة من طرف العاملين بالوظائف الإشرافية.

4- مظاهر الصمت التنظيمي

يبدو أن مفهوم الصمت التنظيمي غير مألوف للوهلة الأولى في المؤسسات الصناعية، مما يثير الجدل لمعرفة العوامل أو القوى التي تدفع العاملين للصمت التنظيمي، حيث قدم بعض الدارسين أهم مظاهره على النحو الآتي:

4-1 خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية هو خوف المديرين من الحصول على تغذية عكسية سلبية خاصة من المرؤوسين سواءً كانت هذه المعلومات تتعلق بهم شخصيًا أو ببرنامج من الأعمال التي قاموا بتحديدتها

وبالتالي فإن المديرين يحاولون تجنب تلقي تغذية عكسية سلبية، وعندما يتلقونها فعليًا فإنهم قد يتجاهلون الرسالة ويصرفون النظر عنها باعتبار أنها غير دقيقة أو يحاربون مصداقية مصدرها (Morrison & Milliken, 2000, p 708)؛ مما يترتب على ذلك إساءة استخدام السلطة الرسمية المتمثلة في قوة الإدارة العليا المستندة إلى المنصب أو الموقع في السلم التنظيمي، ويشكل عامل الرسمية في السلطة مناهجًا للصمت التنظيمي، لأن يمسك الإدارة العليا في تطبيق القوانين والأنظمة، دون الأخذ بآراء قائدي المدارس - يجعلهم يفضلون عدم التحدث وتمرير من أسفل إلى أعلى، وهذا ينعكس سلبيًا على صنع القرارات من قبل الإدارة العليا، وأن الأنظمة والتعليمات والعلاقات الرسمية بين السلطة والعاملين في المنظمة - تحول دون التحدث حول المشكلات التنظيمية (حوالة والبكر، 2018، ص 488).

4-2 معتقدات المديرين الضمنية تنبأ كل من الكساسبية والفاعوري (2010، أورد في يوسف، ص 175) بأن من بين القوى التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي اعتقاد الإدارة بأنها تعرف أفضل حول معظم القضايا التنظيمية المهمة، والاعتقاد بأن الاتفاق والإجماع والوحدة هي إشارات على الصحة التنظيمية، لذا يجب تجنب الاختلاف وعدم الاتفاق؛ كما أكد أيضًا (Morrison & Milliken, 2000, p 708) على أن العامل المهم الآخر الذي يعتقد أنه يؤدي إلى الصمت التنظيمي هو مجموعة المعتقدات التي يحملها المديرين ضمناً حول الموظفين وحول طبيعة الإدارة، وأحد هذه المعتقدات هو أن الموظفين أنانيون، وغير موثوق بهم، ويسعون لزيادة منافعهم الفردية انسجامًا مع نظرية (X) لـ McGregor الأمر الذي يجعل المديرين يتصرفون بشكل ضمني أو صريح لإحباط الاتصالات الصاعدة.

4-3 عدم الثقة بالمديرين من المواضيع المتناولة حديثًا عمليات صنع القرار في المنظمة، وعدم قدرة المديرين على اتخاذ القرار، وانخفاض الكفاءة التنظيمية، وضعف في الأداء داخل التنظيم، وتعود هذه المشاكل وغيرها إلى امتناع العاملين عن التحدث عنها ومناقشتها خوفًا من ردود الفعل السلبية واعتقادهم بأنهم سيعاقبون عنها إذا ما كانت آراءهم معارضة (Harbalioglu & Gültekin, 2014).

ومن ناحية أخرى، فإن الفرد الذين يفتقر إلى الثقة في مشرفه لن يشعر بالدافعية لبذل جهود إضافية لأداء دوره بشكل مناسب أو تحمل المزيد من المسؤوليات الإضافية، وترتبط الثقة في الرئيس بالعديد من النواتج التنظيمية مثل: الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والرضا عن القادة والتبادل بين القائد والعضو وقبول التأثير وعدم الحاجة إلى الرقابة والتعلم التبادلي وتعاون العاملين (مرسي، 2018، ص 294).

4-4 خوف الموظف من ردود الفعل السلبية أي أن العاملين لا يتحدثون عن مشاكلهم لأنهم يعتقدون أن ذلك أمر مخوف بالمخاطر فهم لا يريدون شرح أفكارهم لأنهم يخشون من أن يُنظر إليهم على أنهم يخلقون المشاكل، وبذلك لا يمكنهم الحصول على ترقية ولا يعاملون بعدالة، وبالتالي فمن الضروري أن يخاف الموظفين من تبادل الآراء حول القضايا التنظيمية لضمان نجاح فريق العمل (Vakola & Bouradas, 2005)؛ وعليه وباختصار هو شعور الموظف بالخوف من ردود فعل المديرين السلبية، من تلقي عقوبات بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل مديره إذا أبدى رأياً مخالفاً، أو تكلم، أو تطوع في الحديث في قضايا الجامعة واعتباره صانعاً للمشكلات التنظيمية عندما يطرح وجهات نظر مضرّة بمصلحة المنظمة (الفاعوري، 2004، أورد في يوسف، 2016، ص 175).

4-5 ضعف التجربة (قلة الخبرة) أشار كلٌّ من الطائي وصر (2017، ص 63) إلى أن نقص الخبرة أو ضعف التجربة هو عامل مهم في عدم معرفة الموظف للتصرف الصحيح في مواجهة المشكلات، ممّا يؤدي إلى أن يكون صامتاً تجنباً للمشاكل؛ بالإضافة إلى ذلك إن الموظفين قد يتعلمون سلوك الصمت ليس فقط من خلال التجارب السابقة ولكن أيضاً من خلال التحدث مع زملائهم وإخبارهم بتجاربه الشخصية إذ أن الموظفين الذين لديهم تجارب سابقة يتبعون عن إثارة المشكلات مع زملائهم أو مع رؤسائهم أو حتى مناقشتهم (Harbalioğlu & Gültekin, 2014, P 154).

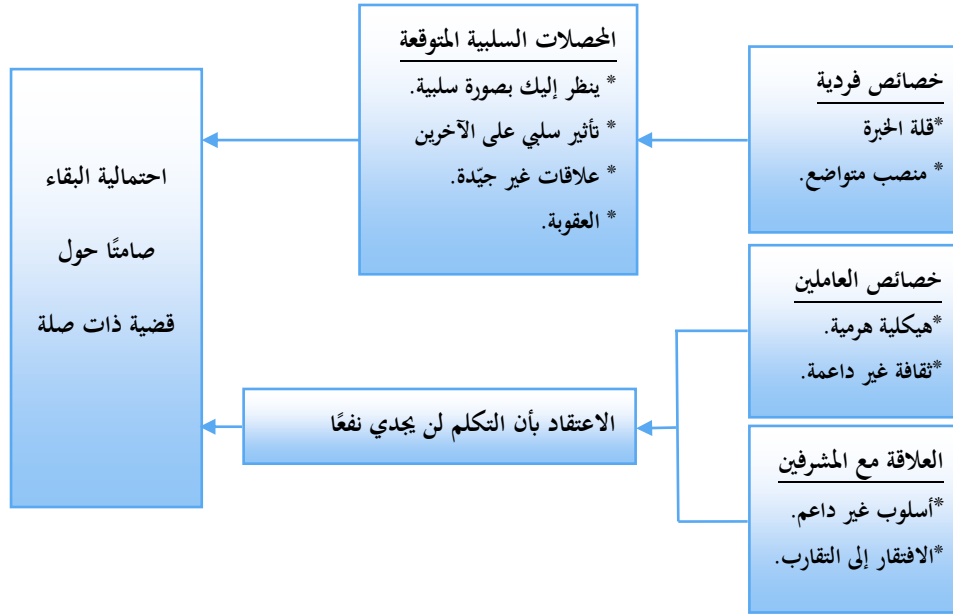
4-6 الخبرات الماضية ترى الغانمي (2018، ص 105) أن العاملين يستطيعون التزام الصمت ليس فقط من التجارب السيئة، ولكن أيضاً من المحادثات مع زملائهم، فترى الأفراد الذين كانوا تحت تأثير التجربة السابقة يتجنبون إثارة المشاكل من رؤسائهم أو تجاهلها على الرغم من أنهم يدركون المشاكل في وقت مبكر، فيفضلون التزام الصمت من خلال التفكير في أن إثارة المشاكل قد لا يصلح ويسبب مشاكل مع رؤسائهم.

4-7 ضعف فرص الاتصال تشير حوالة والبكر (2018، ص 488) إلى الاتصالات المفتوحة، وتدفق المعلومات والأفكار والآراء بين العاملين والإدارة العليا، وأن وجود الاحترام المتبادل بين أعضاء التنظيم، وبالمقابل فإن ضعف التفاهم وفقدانه؛ يجعلهم يتعاملون معهم بمنتهى الحذر والخوف، ولا يتم تبادل المعلومات إلا في أضيق الحدود فضلاً عن إمكانية تحريف أو إخفاء بعض المعلومات المقدمة من الطرف الآخر.

ولعملية الاتصال أهمية كبرى داخل المدرسة، وتتخلص هذه الأهمية في دورها البارز في إقامة الثقة والاحترام المتبادل، وتوثيق العلاقات والصلات بين أفراد المدرسة، كما تساعد عملية الاتصال في إتاحة الفرصة

للعاملون في المدرسة للتعبير عن مواقفهم واتجاهاتهم حول مختلف القضايا المتعلقة بعملهم، وإيصالها للمستويات الإدارية العليا.

ولتوضيح ما سبق ذكره أعلاه، لدينا نموذج يوضح مظاهر اختيار الصمت وتفضيله على سلوك الكلام أو التحدث بصراحة في العمل والمحصلات السلبية المتوقعة من ذلك كالاتي:



الشكل (2-7) نموذج اختيار الصمت

Source : (Cinar, Karcioğlu & Aliogullari, 2013, P316)

حيث يفترض الشكل أن صمت العاملين مضرًا جدًا بالمنظمات وغالبًا ما يسبب مستوى متزايد من عدم الرضا والذي يظهر على شكل سلوكيات غير مرغوب فيها مما يضر بالعمل الإجمالي للمنظمة؛ ومع مرور الوقت قد يتسبب الصمت ب بروز ظاهرة اللامبالاة والتي تسبب الافتقار إلى الجودة في العمل (Bagheri & al, 2012, p50).

5- مراحل تبلور الصمت التنظيمي

الصمت التنظيمي ظاهرة لا تحدث فجأة، ولكنها تحدث بالتتابع، وفقًا لمراحل وهذا ما أكده "أكس يوهانج وآخرون" الذين حدّدوها في خمس مراحل تحدث لتبلور الصمت التنظيمي داخل المنظمة (المجالي، 2007، أورد في العرياني، 2016، ص 849):

المرحلة الأولى: عدم تشخيص العوامل داخل المنظمة التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى عوامل تنظيمية كالمناخ البيروقراطي، والضغط، والتنافسية، وضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد أو عوامل قيادية كأسلوب الإشراف، ونظام المكافآت؛ أو ما يتعلق منها بتصميم العمل وغياب وضوح الدور، وضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، ونقص السلطة المناسبة، وعدم التحديد المناسب للموارد والأهداف غير الواقعية، ومحدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملون، والروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل.

المرحلة الثانية: عدم استخدام أساليب إدارية حديثة مثل الإدارة بالمشاركة، ومتطلبات تحديد الهدف، وإثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء.

المرحلة الثالثة: عدم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين كالمكاسب غير الفعالة، والتجارب المنجزة والإقناع اللفظي، والاستشارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: ضعف عملية الاتصال ولعل عدم اختيار وسيلة اتصال مناسبة لمحتوى الرسالة الاتصالية وطبيعة الجمهور المراد الاتصال به، يؤدي في الغالب إلى فشل الاتصال، وتتأثر عملية الاتصال بالعديد من العوامل التي تنعكس سلباً على فاعلية الاتصال الإداري في المنظمات.

المرحلة الخامسة: عدم التغيير في السلوك من خلال مبادئ المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة لهم.

6- العوامل المؤثرة في تكوين الصمت التنظيمي

تعود العوامل التي تدفع العاملين لممارسة الصمت المنظمي إلى العوامل الشخصية الفردية، وعوامل تنظيمية وأخرى إدارية، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى وجود مجموعة واسعة من التفسيرات المؤثرة في تكوين صمت العاملين، ومنها:

6-1 العوامل الشخصية الفردية

وقد أظهر كلٌّ (Bagheri & al, 2012, p 49) العوامل التي تسبب صمت العاملين بالآتي:

1. الخوف.

2. الإحراج.

3. أصدقاء متورطين.

4. فقدان الفرصة للتكلم.

5. تصورات ضيقة عن المسؤولية الأخلاقية.

6. فقدان المهارات السياسية المنظمة.

كما حدّدت الفاعوري (2014، أورد في عقيلات، 2019، ص 222) العديد من المصادر الشخصية

والنفسية أيضاً مثل:

● **الجنس**؛ تبين بأن الهوية الجنسية ليس لها أيُّ أثر في تعرض الفرد للصدمة، فإنه يعيد بأن الإناث أكثر عرضة

للصدمة من الذكور، أمّا الذكور فهم أكثر عرضة لضعف الاهتمام بالتعامل مع الآخرين.

● **مستوى التعليم**؛ إن الأفراد أصحاب مستوى التعليم العالي أكثر عرضة للصدمة من أصحاب المستوى

التعليمي المنخفض.

● **العمر**؛ إن الأفراد أصحاب الأعمار المنخفضة أكثر عرضة للصدمة إذ أن التقدم في العمر يؤدي لزيادة الخبرة

في الوظيفة.

6-2 العوامل التنظيمية والإدارية

ويشير كلٌّ من **Morrison & Milliken (2000)** إلى نوعين من العوامل الرئيسية التي تشكل

الصدمة الجماعي وهي:

● الممارسات الإدارية في بيئة العمل المتمثلة في تجاهل آراء العامل وردود الفعل السلبية من قبل الإدارة.

● السياسات والهيكل التنظيمية وتتمثل بمحاك صانع القرار والمركزية والافتقار إلى قناة رسمية للتعبير عن الآراء.

للشرح أكثر؛ يحدّد **Nikmaram & al (2012)**، أورد في الباشقالي، (2017، ص 799) هذه

العوامل كما يلي:

● التوظيف الخارجي من كبار المسؤولين.

● البيئة المنظمة غير المتسامحة.

● التركيز على إدارة الرقابة والكفاءة.

● هرمية الهيكل المنظمي ومركزية اتخاذ القرار.

● عدم قبول الإدارة ردود الفعل السلبية بشكلٍ غير رسمي.

● الميل إلى رفض أو رد سلبي على الاختلاف أو تغذية راجعة سلبية.

- مستوى عالٍ من الاختلاف (كالعمر والجنس) بين الإدارة والعاملين.
- وهناك مصادر مهنية ضاغطة كثيرة نتج عنها ممارسة العمّال لسلوك الصمت داخل المؤسسات الصناعية أبرزها التي أشار إليها الوهبي (2014، ص 372) والمصنفة على النحو الآتي:
- نقص المساندة الاجتماعية (من قبل الأسرة، والإدارة، والزملاء)؛ حيث يعدّ هذا الأخير مصدرًا مهمًا من مصادر تبلور الصمت وعدم شعور الفرد بالأمن النفسي خلال قيامه بأداء مهنته، وخاصةً عندما يواجه صعوبات أو أخطار تهدّده، ويدرك أنه لم يعد قادرًا على مجابته، وأنه بحاجة إلى دعم الزملاء ومؤازرة الآخرين.
- غموض الدور؛ فقد أوضح Robbins (2007، أورد في الغانمي، ص 105) بأن غموض الدور هو "حالة الشك التي تحدث عندما يكون العامل غير واثق من أهدافهم، ووسائلهم لبلوغ هذه الأهداف. ويرجع الغموض إلى الاختلاف بين ما هو متوقع من الفرد في أدائه لعمله، وبين ما يجب أن يقوم به فعلاً، ومن العوامل التي تسبب غموض الدور هي التنقل من وظيفة إلى أخرى، تعيين مدير جديد للعمل، مدة بدء العمل الوظيفي، وإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي للمنظمة".
- زيادة أعباء العمل؛ عبّرت عنها الوهبي (2014، ص 372) بأنها "مظهرًا سلبيًا من مظاهر الحياة داخل المؤسسات، ولمعرفة ما إذا كانت المؤسسة تواجه زيادة في أعباء العمل أم لا، يجب قياس مقدار العمل غير المنجز".

الجدول رقم (2-4): أسباب وعوامل الصمت التنظيمي داخل المؤسسة

العوامل المؤثرة	نوع الخوف والخطر المتوقع
العوامل الشخصية (نقص الخبرة، وضعف مكانة الفرد داخل المؤسسة، وانخفاض مستوى تقدير الذات، وتكيف ذاتي عالي، وضعف الاتصال).	الخوف من الوصف السلبي (دائم الشكوى، وصانع المشاكل، وفضولي، وكثير التذمر ... إلخ)
العوامل التنظيمية (الهيكل الهرمي في المؤسسة، وسياسة صم الأذن، وثقافة الظلم داخل المؤسسة).	الخوف من فساد العلاقات وفقدانها (الخوف من فقدان دعم المشرفين وخسارتهم، وفقدان الاحترام).
العوامل الإدارية (المديرون لا يدعمون ثقافة الحوار، وعدم الثقة في المديرون، وصعوبة الوصول للمدير والمعتقدات الضمنية للمشرفين، ورد الفعل السلبي).	الخوف من العقاب أو الانتقام (فقدان العمل، وتغيير منصب أو مكان العمل، وزيادة أعباء العمل كانتقام).
	الخوف من العزلة (اتهام بعدم القدرة على التكيف، وقلة الاحترام والشعور المرافق له).
	الخوف من التأثير السلبي على الآخرين (تجنب تسبب الخجل لشخص آخر أو خلق مشاكل له).

Source: (Gulsum & al, 2014)

إن هذه العوامل، ناهيك عن المتغيرات الديمغرافية كالتجربة، والمستوى التعليمي، ونطاق الإشراف، و.. إلخ تعتبر من محددات سلوكيات الصمت التنظيمي، والتي من الممكن أن ينجم عنها عواقب سلبية على مستوى العاملين بالوظائف الإشرافية أو على مستوى المؤسسات البترولية الجزائرية ككل.

7- عواقب الصمت التنظيمي

لقد خلص الباحثون Morrison, Wheeler & Korndar (2011)، أورد في حوالة والبكر، (2018، ص 491) إلى أن للصمت التنظيمي تأثيرات جلية على المستوى الجماعي والتنظيمي أو المستوى الفردي ويبرز هذا التأثير في:

7-1 عواقب الصمت التنظيمي على مستوى المنظمة

انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية، فقدان التنوع في المداخلات المعلوماتية، فقدان التحليل الضروري للأفكار، تقليل التعلم التنظيمي، زيادة احتمالية حدوث الأزمات، وتعدُّ مانعًا خطيرًا للتطوير والتغيير التنظيمي.

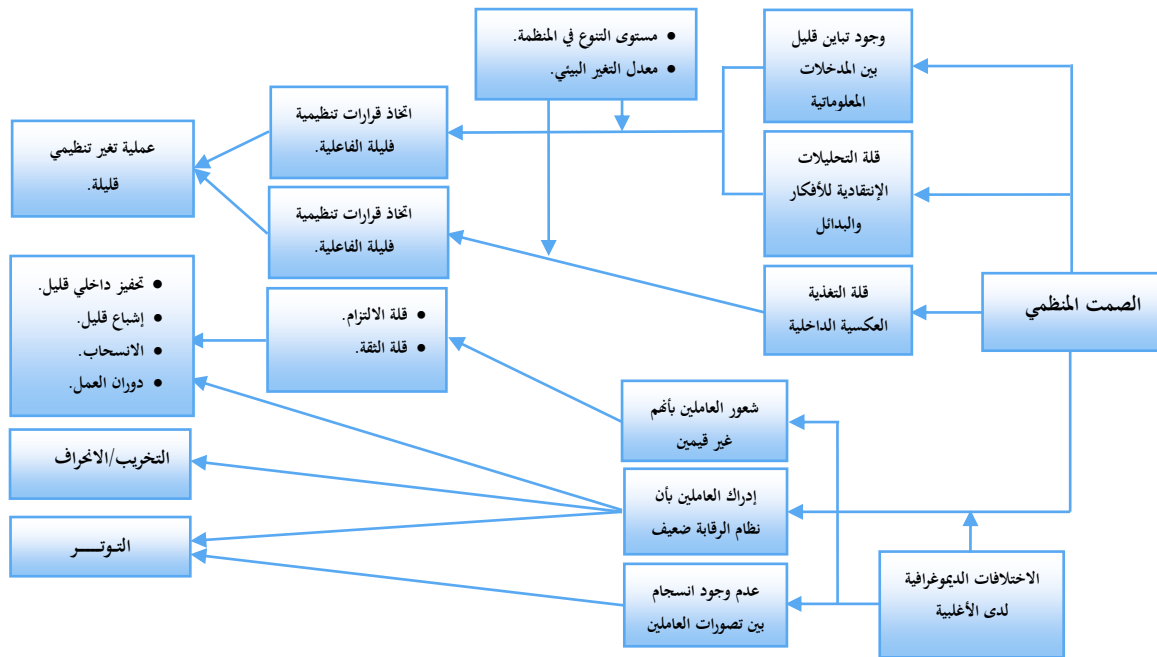
7-2 عواقب الصمت التنظيمي على مستوى الفرد

النبد الاجتماعي، ضعف التعاون، صعوبة تنفيذ الوظيفة بصورة جيّدة، ومن ثم ضعف احتمال الحصول على ترقية، أو الحصول على فرص وظيفية أخرى.

ولتأكيد ما سبق ذكره أعلاه؛ فإن العديد من الدراسات حول أدبيات الصمت التنظيمي أشارت إلى أن انتشار هذا السلوك داخل المنظمات على اختلاف طبيعتها نشاطها يؤدي إلى عواقب وخيمة على فاعليتها وأدائها مما يؤثر ذلك سلبيًا على ديمومتها عامةً وعلى العمود الفقري لإدارتها المتمثل في آليات اتخاذ القرارات الرشيدة خاصةً، نذكر على سبيل المثال دراسة كلٍّ من Fatima & al (2015) التي تشير إلى أن الصمت التنظيمي السائد في المنظمات سيؤدِّد نتائج تنظيمية سلبية، فإن الأعضاء التنظيميين يخففون من المخاوف بشأن مشاكل الموظفين والقضايا التنظيمية، بما في ذلك عدم الراحة، وغياب المسؤولية الأخلاقية، وانخفاض فرصة رفع الصوت وتقلص المهارات السياسية، ومع مرور الوقت صمت المنظمة يؤدي إلى نتائج منخفضة في العمل، وقد يؤدي

الصمت أحياناً إلى تأثير سلبي على عدم تقدم أي منظمة والتأثير على الموظف أيضاً، حيث لخص **Moosavi** (2014، أورد في يوسف، 2020، ص 29) جملة الآثار السلبية نتيجة صمت العاملين حيث أنهم بمرور الوقت يفقدون الصلة بوظائفهم بسبب انخفاض الالتزام لدى أعضاء المنظمة، مما يؤدي إلى قتل الابتكار والإبداع، وتدنّي الروح المعنوية، والاندفاع لدى العاملين، فضلاً عن شيوع حالة من اللامبالاة، والسلبية تجاه ما يجري في المنظمة.

وترى الطالبة الباحثة؛ أن صمت العاملين أكد له انعكاسات سلبية داخل المؤسسات نتيجة عدم انسياب التغذية الراجعة، فهو مؤشر لزيادة حدوث الأزمات والمشكلات التنظيمية أمراً في غاية الصعوبة الذي يعيق آليات اتخاذ القرارات الإدارية الفعّالة، من خلال الامتناع عن تقديم البدائل المختلفة أو المقترحات والبيانات الصحيحة لمتخذ القرار أو ردود الفعل السلبية تجاه التغييرات التي تحدث في الأعمال.



الشكل (2-8) آثار الصمت التنظيمي

Source : (Morrison; Milliken, 2000, stated in Yildiz, 2013, p 39)

وأمام هذا الوضع الراهن؛ يبقى السؤال المطروح هو ما الذي بإمكان المنظمات فعله لكسر ثقافة الصمت التنظيمي؟ يفترض من إدارة المؤسسات البترولية الجزائرية أن تعمل على تمكين الرأسمال الاستراتيجي المتمثل في المدبرون التنفيذيون على المشاركة في اتخاذ القرارات الوجيهة لتحقيق أهدافها بدرجة عالية من الجودة بما في ذلك إدارة الصمت التنظيمي وجعله مسموعاً.

8- كيف أجعل الصمت مسموعاً؟

عندما يقرر المرء الاقتراب من موضوع الصمت في المنظمات، يواجه الباحث أولاً وقبل كل شيء صعوبة إنشاء أدلة تجريبية تسمح له باكتشاف وجود هذه الحقيقة الاجتماعية، لجعلها بطريقة ما مسموعة وملموسة في الواقع، بحكم طبيعتها، هي فكرة تطرح مشاكل عندما نريد أن نرى وجودها والأشكال التي يتخذها في مكان العمل؛ إنها ظاهرة داخلية خاصة بكل شخص ليس لدينا مظاهر مباشرة لها، وبالتالي فهي تفلت من الملاحظة والقياس سيكون أحد الحلول الممكنة هو استنتاج وجود الصمت التنظيمي عندما لا يلاحظ المرء المظاهر المفتوحة للمشاكل داخل المنظمة كما يشير **Ramanujan و Tangirala (2008)**؛ فإن هذه الإستراتيجية ليست مقنعة للغاية لأن غياب التواصل لا يعني بالضرورة القمع المتعمد للمعلومات الهامة من جانب الأفراد وبالتالي فإن الطريقة الوحيدة للتعامل مع هذا المفهوم تتمثل في استجواب أعضاء منظمة بشكل مباشر حول إحجامهم عن الإفصاح عن الخلل الوظيفي الذي يلاحظونه في بيئة عملهم يمكننا أن نضيف أن هذه العملية، حتى لو كانت الوحيدة الممكنة، تخاطر دائماً بالانحياز بسبب نفاق الأفراد يرتبط هذا النقص المحتمل في الانفتاح بالأسباب الوجيهة المذكورة أعلاه والتي لدى الناس للتكتم حول مواضيع معينة للحد من هذا التحيز، من الأهمية بمكان أن ينجح الباحث في إقناع المستجيبين بالسرية المطلقة وعدم الكشف عن هويتهم المضمونة في إطار البحث لهذا الغرض، سيكون من المرغوب أكثر من المرغوب فيه تنظيم اجتماع أولي غير رسمي للباحث مع جميع أعضاء المنظمة الذين تم تحليلهم حيث يكون لديه إمكانية شرح أهداف البحث بوضوح من خلال تسليط الضوء بوضوح على عدم وجود مخاطر في الكشف عن البيانات التي تم جمعها (Hadziabdic, 2013, p 41).

وهذا ما اعتمده الطالبة الباحثة في التجربة الاستطلاعية من خلال القيام بلقاء مهني المتمثل في إجراء مقابلة مع مجموعة من المدبرون التنفيذيون لاستجوابهم، وتجميع المعلومات، والبيانات الاستكشافية حول موضوع الدراسة لكي نستشعر المشكلة، وتساعدنا في صياغة الأسئلة.

هذا؛ وإنّ عملية مواجهة صمت العاملين تتأثر بعدة وسائل وآليات تُمكن المشرفين من التحكم فيه وبفاعلية لبلوغ الأهداف التنظيمية المرجوة، حيث ترى **يوسف (2014، أورد في موسى، 2017، ص 150)** من بين هاته الآليات ما يلي: الدعم الاجتماعي للعاملين، ووضوح أدوار ومهام الموظفين، ومشاركة العاملين في وضع الأهداف، والاهتمام ببناء أبعاد الثقافة التنظيمية؛ التي يُمكن أن تُؤدي إلى كسر حاجز صمت العاملين، وتدفع الأفراد لمزيد من المشاركة الفعّالة في أمور المنظمة.

في هذا الموقف؛ يجب تفعيل مجموعة الأساليب، والأدوات، والممارسات الإدارية التي لها علاقة مباشرة بسلوك الصمت التنظيمي بُغية إدارته للحد من نتائجه السلبية على المؤسسات البترولية، نذكر الأهم منها كالاتي:

8-1 كيف تعمل على نجاح المهارة الصامتة من خلال طرح الأسئلة؟

● أسئلة سوف تحث عملية التفكير لدى الفرد، عندما تصل إلى التحديدات من خلال السؤال ب من، ماذا متى، أين، تحصل منه على إجابات صحيحة وقوية، إنّها حقيقة خاصة عندما توجه السؤال نحو مرحلة ما من عمله.

● أسئلة تمنح المستمع الفرصة للتعبير عن أفكاره الخاصة به إنك تستطيع أن تكتشف من خلال الأسئلة، وطبعًا بعدها الاستماع إلى الأجوبة مواقف المرؤوسين من الشركة، القسم، المشرفين وزملائهم العمال، يعتبر التحدث معهم عن عملهم أولاً طريقة جيّدة للتواصل إلى الحديث عن أنفسهم في مرحلة تالية.

طرح الأسئلة هو الطريقة الوحيدة التي يعتمد عليها في الحصول على معلومات دقيقة لا تقم بالسيطرة على الحوار بأن تقوم بكل الحديث بنفسك إذا أردت أن تكتشف وجهة النظر التي يؤيدها الأفراد استفد من خبراء الكفاية إنهم يطرحون دائماً أسئلة شاقة وفي صلب الموضوع ويستمعون جيّداً إلى الإجابات، فكل ما يجب عليك أن تفعله للحصول على معلومات هو وضع سؤال آخر عندما يتوقف الشخص عن الحديث مجرد التشجيع على الحديث (الدروبي، 2006، ص 52).

8-2 كيف تكون مديراً شعورياً ناجحاً؟

إذ أن هذا النوع من الذكاء يتعلق بمشاعر الفرد، ومهاراته الاجتماعية، وقدرته على فهم ذاته، وتنظيم نفسه ودافعيته، وقدرته على فهم المكونات العاطفية للآخرين، والتعامل معهم، والتي تصب في نهاياتها بقدره الفرد وقابليته على إخضاع أهدافه الخاصة للأهداف العامة للفريق بما يؤمن حالة من التلاؤم السلوكي (الساعدي، 2011، ص 74)؛ وهذا ما أيّده **Dearlove (1999)** الذي وضع تقريراً أوضح فيه بأن أغلب الشركات تقوم بإعادة تقييم القيادات التي تحتاجها من خلال التأكيد على البعد الشعوري، واستنتج **Gibb (1995)** بأن

أغلب القادة اللذين لمعوا ثم اختفوا في أهم مراكز القيادة في أمريكا كان سببه العجز الداخلي الشخصي في علاقات العمل الضعيفة، والتعلق بالسلطة أكثر من قدرتهم على إدارتها فنيًا وشعوريًا (الساعدي، 2011، ص 76). وكل هذا ينطوي تحت منهج تنمية حساسية المشرف الذي يعتمد على معرفة الفرد لذاته، أي تأمل ذاته وإدراك دوافعه ومحركات سلوكه (العيسوي، دت، ص 209).

والتي تجسد من خلال تعزيز الثقة بين الرئيس المباشر والمرؤوس لأن الثقة في القائد هي القوة في المنظمات التي تستطيع من خلالها المنظمة البقاء على قيد الحياة، فهي عبارة عن الزيت الذي يقلل الاحتكاك داخل المنظمة ويربط الأجزاء معًا وهذا ما يعدّ حافزًا للأفراد العاملين يسهل عمل المنظمة (الأبرو والنور، 2017، ص 205).

ومن محدّدات الثقة في الإدارة العليا نجد (بن حمدون وبلعور، 2020، ص 266):

- السياسات الإدارية والسلوك القيادي: إن قناعة الموظف بالممارسات الإدارية في مؤسسته ورضاه عن توزيع المكافآت المادية، وتوفير التدريب والتدرج في السلم الوظيفي، وإتاحة الإدارة فرص المشاركة في صنع القرار، ووضوح السياسات الإدارية وثباتها النسبي يبعث الثقة في نفوس الموظفين.
- فرص للإبداع وتحقيق الذات: تتضمن دعم الابتكار والتجديد في العمل، وتفويض السلطات والصلاحيات وثقة الإدارة بقدرات الموظفين وتقدير مجهوداتهم وتشجيعهم.
- القيم السائدة في التنظيم من أهمها:
 - دقة المعلومات وتوافرها والحصول عليها في الوقت المناسب ومصداقيتها.
 - احترام الإدارة للموظفين والتعاون والعدالة والشفافية.
 - النزاهة والإحسان.

وترى الطالبة الباحثة أن قدرة العاملون بالوظائف الإشرافية (المديرون التنفيذيون) على التأثير في سلوك العاملون أفرادًا أو جماعات على حسب نطاق الإشراف بالمؤسسات البترولية الجزائرية وتوفير بيئة عمل داعمة ومشجعة للأفكار الإبداعية لديهم، وتحسين الأداء ورفع كفاءة الإنتاج ممّا يزيد من دافعيتهم نحو العمل مع تفعيل الصوت التنظيمي؛ وبالتالي يسهم المدير الناجح شعوريًا بقرارات أفضل، وحلول خلاقة، وإنتاجية عالية العمل والذكاء الشعوري في الحد من ممارسة العاملين لسلوك الصمت التنظيمي.

8-3 السماح للفرد بمعرفة قرارك

بمجرد أن تأخذ قرارك، اسمح للفرد أن يعرفه، أخبره بذلك بنفسك، استدعه مرة أخرى لمكتبك، إذا كنت بحاجة إلى ذلك، أمّا إذا أردت أن يصل القرار عن طريق السكرتارية أو موظف المكتب، فإنه سيعرف بالتأكيد أنك لم تكن مهتمًا به حقًا رغم كل ذلك (الدروبي، 2006، ص 57).

8-4 التحول إلى فرق عمل ذات توجيه ذاتي

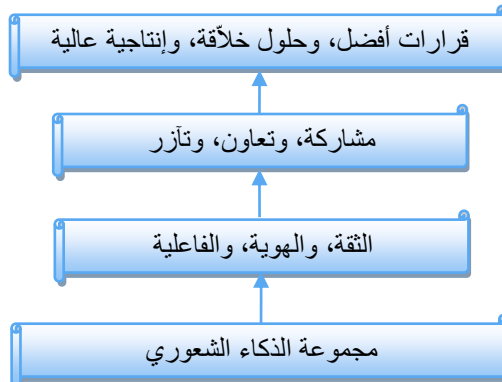
إذا كانت شركتك تعتمد التحول نحو فرق العمل ذات التوجيه الذاتي، فخذ في اعتبارك الأدوات الفعّالة

الآتية (جونتيك و جونتيك، 2002، ص ص 82، 83):

- ينبغي على الإدارة العليا صياغة رؤية واضحة للاتجاه التي ستسلكه الشركة وهو أن تكون شركة ذات فرق عمل مفوض لها التوجيه الذاتي، وكيفية تحقيق ذلك.
- ينبغي أن يلتقي جميع الموظفين والمدربين خطة واضحة ذات خطوات تدريجية قابلة للقياس مع دعائم إرشادية ومعالم لتجعل الطريق واضحًا أمامهم.
- ينبغي أن يطور كل مدير أو مشرف فريقًا في خطة تدريجية لا يتدخل في تنفيذها وتتضمن مسؤوليات المدير الحالي للفريق والمسؤوليات المستقبلية لقيادة الفريق والتي ستقع على عاتق أعضاء الفريق أنفسهم في مرحلة متقدمة.
- ينبغي على كل الأفراد القائمين بتنفيذ عملية التحول إلى فرق ذاتية التوجيه المشاركة في حلقات تدريبية رسمية للفرق، وتظهر الجوانب الإستراتيجية لعملية التغيير، وستقدم مهارات محدّدة وأنشطة فعّالة في تأسيس الفريق لتحقيق التغيير.
- ينبغي على الموظفين حضور ورش عمل متخصصة تعنى بالمهارات والعمليات المحدّدة الخاصة بالفريق، مثل اجتماع القيادة والقوى المحركة، وإيجاد حلول للمشاكل، واتخاذ القرارات، ووسائل الاتصالات، والحزم في العمل.
- ينبغي على الموظفين اكتساب مهارات في عدد من المهام التقنية للفريق (التدريب المضاد) (تقوم به الشركة بمواجهة المتطلبات المستجدة) ستزود كل موظف بمجموعة من المهارات الخارجية، وتقدم المرونة بقدر كبير في مساعدة الفريق لمواجهة المتطلبات المتغيرة.
- بينما توجد فرق العمل ذاتية التوجيه تدريجيًا وتتضاءل وظائف المشرفين والمديرين، ينبغي على الشركة التأكد من الذين يساعدون على التغيير قد نالوا فرصًا للتشجيع أو اتخاذ أدوار مشجعة أو الانتقال إلى قطاع آخر بالشركة أو الرجوع إلى الوظائف الفنية مرة أخرى، أو تطبيق برامج تقاعد مبكرة وذات مكافآت كبيرة.

• ينبغي على الإدارة تقديم جداول زمنية تتسم بالمنطقية والواقعية من أجل التقدم من خلال فترات ضمن خطة التوجيه الذاتي، اعتماداً على درجة وجود الروتين والسلطة الإدارية، وأيضاً حجم الشركة الفعلي، والجدول الزمني من أجل إيجاد بيئة فريق عمل ذي توجيه ذاتي وأداء عالٍ يمكن تنفيذه في فترة تتراوح ما بين عام ونصف إلى ثلاث سنوات.

وبخاصة؛ أشار كلٌّ من **Droskate & Wolff (2001، أورد في الساعدي، 2011، ص 77)** بأن هناك ثلاث شروط مهمّة في فاعلية الفريق عندما تغيب فإن تكوين عواطف التعاون والمشاركة ما تزال ممكنة إلا أن الفريق لن يكون فاعلاً كما يجب، لأن أعضاء الفريق سوف يميلون إلى التكتّم بدلاً من الاندماج الكلي ولكي يكون الفريق شديد الفاعلية فإنه بحاجة إلى خلق معايير الذكاء الشعوري (المواقف والسلوكيات التي تصبح في النهاية عادات) والتي تدعم السلوكيات الخاصة ببناء الثقة وهوية المجموعة وكفاءة المجموعة، إذ أن الحصيلة ستكون هي الاندماج التام في المهمّات، وكما الشكل رقم (2-10):



الشكل (2-9) نموذج فاعلية الفريق

المصدر: (Droskate & Wolff، 2001، أورد في الساعدي، 2011، ص 78)

من الواضح أن المسؤول الأول والأخير على تحقيق فاعلية فرق العمل هم العاملون بالوظائف الإشرافية فعندما يحرصون مثلاً على انتقاء فريقهم بشكلٍ مثالي حتماً سينعكس ذلك على قدرة واستعداد هذا الفريق في تحمل مسؤولية المهام وحل بعض المشكلات المسندة إليه، ممّا يضمن التغذية العكسية الإيجابية لديهم التي تحث على المشاركة في النقاشات، وتعزّز ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على التعبير والمصارحة، ونتيجة ذلك تخليص

المؤسسات البترولية الجزائرية من ظاهرة الصمت المنظمي الذي ينتهجه بعض الكفاءات، خاصةً عند إشراكهم في مثل هذه الفرق الناضجة ذات الروح المعنوية العالية.

8-5 بناء البنية التحتية لتمكين العمال

قد أشار أبو المجد (2008، أورد في علي وأحمد، 2013، ص 166) إلى أن التمكين هو مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع واتخاذ القرارات في إطار عمل قائم على تحديد المسؤولية، والثقة المتبادلة والتدريب، والدعم من أجل التميّز في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها والعمل على تحسينها باستمرار.

ومن أهم الأسس لتحقيق التمكين الوظيفي نجد (مرزوق وبوعشة، 2017، ص ص 171، 172):

- مبدأ التماثل الوظيفي: تجانس المهام المسندة ضمن منصب الموظف.
- الاستقلالية: أن لا تستند الوظيفة لأكثر من شخص مع تحديد معالم وحدود هذه المسؤولية.
- المساءلة: تحمل الفرد نتائج السلطة المفوضة إليه والقرارات التي اتخذها والأوامر التي أدلى بها.
- تفويض كامل لسلطة المنصب: بمعنى أن يكون له الحق في أداء مهام المنصب، والتقرير والتوجيه الأفراد الذين يقعون ضمن سلطة المنصب، مع الموازنة بين المسؤولية والسلطة.
- تخطيط المسار الوظيفي: للفرد وتنميته واتخاذ كأساس لتحديد الأجور والترقية وتحديد الاحتياجات التدريبية للفرد.
- تنمية قدرات الموظف: من خلال التدريب المستمر والمشاركة في المؤتمرات والفعاليات العملية والمهنية المختلفة والعضوية في الجمعيات والنقابات والهيئات العلمية والمهنية.
- تفويض السلطة: ومنح الفرد التدريب اللازم الذي يكفل له انجاز متطلبات الوظيفة المفوضة له.
- المشاركة في اتخاذ القرار: الأنشطة التعاونية بين الزملاء في العمل ومع الإدارة العليا.
- الاتصال الفعال المساعد والنازل: فتح القنوات للاتصال لضمان وصول أوامر وتوجيهات وقرارات الإدارة العليا، ومقترحات وطرح المشكلات والشكاوي من المستويات الدنيا.

وتكمن قوة التمكين في الحد من ممارسة العاملون بالوظائف الإشرافية لسلوك الصمت التنظيمي في المؤسسات البترولية الجزائرية، من حيث أنه يعدّ أمرًا حاسمًا في حل المشكلات في بيئة العمل من خلال منح

المديرون التنفيذيون صلاحيات واسعة في حرية التصرف في ذلك لأنهم الأقرب لها وأكثرهم احتكاكًا وتأثيرًا بها أي تشجيعهم على كسر الروتين ومحاولة الإتيان ببدائل جديدة تضمن لهم حق صنع القرار والمشاركة في اتخاذه دون الرجوع إلى دائرة الإشراف الضيقة.

6-8 إدارة التباين الثقافي داخل المؤسسة

إن إدارة الثقافات تعني القدرة على تغييرها لتناسب مع المعطيات والمستجدات التي يقتضيها تغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. وذلك من خلال عمليات التعيين والإدارة العليا وعمليات المخالطة الاجتماعية، التي تتضمن مجموعة من الأساليب والأدوات والممارسات الإدارية منها ما يلي:

- **التفاعل والانصهار داخل مجموعات العمل** ويتم ذلك من خلال تعريف أعضاء المنظمة الجدد بالقيم والمعايير السائدة المرشدة للسلوك الوظيفي والقرارات داخل المنظمة. ويفضل أن يتم هذا التعريف والتعليم بصورة مباشرة معلنة، وذلك تجنبًا لاكتساب الأفراد الجدد لقيم غير مقبولة.
- **الالتزام بمراسيم وتعاليم محدّدة** من الطرق التي من خلالها يمكن تشكيل ثقافة أعضاء المنظمة أن يتم الالتزام بمراسيم وتعاليم محدّدة تمثل سلوكيات رسمية ينتج عنها تعلم الأفراد للقواعد والأعراف والقيم والعادات التي تشكل ثقافة المنظمة.
- **الوقائع والأحداث الحقيقية الهامة** يمكن من خلال إعلان مواقف محدّدة أو عرض وقائع وأحداث حقيقية ذات تأثير هام على تطور ونمو المنظمة أن يتم نقل ثقافة المنظمة إلى الأفراد الجدد، وكذلك تدعيم التزام الموظفين القدامى بقيم وأعراف ومعتقدات المنظمة بما يحقق فهم مشترك ومرشد عام لسلوك العاملين في المنظمة.
- **اللغة** يقصد باللّغة هنا، بجانب لغة التحدث، لغة الاتصال والتفاهم وما يتم الاتفاق عليه والالتزام به من شعارات ورموز وتصرفات تدل على أن أعضاء المنظمة يتحدثون لغةً واحدة. ومثال ذلك لغة الجنديّة التي يتحدث بها أفراد المؤسسة العسكرية، ولغة معاملة المريض التي يتحدث بها أفراد مؤسسة طبية ولغة خدمة العميل التي يتحدث بها أفراد مؤسسة تسويقية، حيث تساهم هذه اللغة في نقل وتعلم ثقافة المنظمة بين أعضائها القدامى والجدد (أبو بكر، 2005، ص413).

وعلى سياق متصل؛ عندما يتكون الفريق من أفراد ذوي ثقافات عديدة مختلفة يبرز دور القادة الرسميون، فقد يلجأ القائد إلى اعتماد الأسلوب الروائي (الاجتماعات بدون استعمال الطاولات)، وبذلك يستطيع القائد الاقتراب من السبب ومعالجته عن طريق التحدث فيما إذا بدا له أن المجموعة قد تفرقت الاجتماعات الرسمية، لذا فإن الطرائق التي من خلالها يعزز القائد الرسمي للفريق أو أي عضو آخر في الفريق الذكاء الشعوري عادة ما تكون أكثر حذاقة (رقة) رغم أنها قوية وذات سلطة، كذلك الحال في القادة غير الرسميون اللذين يكون تأثيرهم شعوريًا في أساسه باعتماد قوة التأثير العاطفية التي تشد القائد غير الرسمي بالفريق.

كما أن التدريب يقطع شوطاً كبيراً في زيادة الإدراك الشعوري وتوجيه الآخرين على كيفية ضبط عواطفهم وهذا ما درجت عليه منظمات كثيرة في اعتماد دورات تطوير القيادة والمفاوضات والاتصالات، وأخيراً فإن تأثير أعضاء الفريق بالثقافة التنظيمية للمنظمة لا سيما تلك المنظمات ذات التاريخ الطويل والحافل بضغط عواطف الموظفين عن طريق الكبت فإن التغيير لا محال آجلاً أم عاجلاً (الساعدي، 2011، ص ص 83، 84).

وتتضح أهمية إدارة التباين كأسلوب إداري بالمؤسسات البترولية الجزائرية، كونها تعطي للتنظيم هويته المحددة وذات تأثير قوي ومباشر على العاملين بالوظائف الإشرافية في أداء مهامهم، حيث تتكون الثقافة المنظمة من عادات وتقاليد ومعتقدات تعكس درجة تماسك المسؤولين مع مرؤوسيههم ومع بعضهم البعض، فهي تعدُّ مصدرًا للصمت التنظيمي أو أداة للحد من هذا الصمت؛ فإذا كانت مصدرًا للصمت التنظيمي لدى المديرين التنفيذيين فإنه بالإمكان أن تتظاهر الجهود لامتناع التباين الثقافي الذي يعمل على ترسيم قواعد السلوك المرغوب، ويعزز الشعور بالولاء والالتزام وهذا بدوره يشجع على الاستقرار المهني، ناهيك عن وضع شروط مرنة لاستقطاب الرأس مال الاستراتيجي الكفاء الذي تتطابق ثقافته مع ثقافة المنظمة، وهي أيضاً معاون مهم في تبني المؤسسة لنمط إداري فعال يتلاءم معها ويدعم القيم والاتجاهات والحقوق والواجبات التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.

في الأخير وبعبارة موجزة؛ لا يمكننا القول بأن هناك أسلوب من أساليب التعامل الأربعة السالفة الذكر أفضل من غيرها في مواجهة الجوانب السلبية من الصمت التنظيمي، لأن هذه الأساليب نلاحظ أنها متداخلة فيما بينها نظراً لأهميتها في الإجابة عن السؤال الذي طرح كيف أجعل الصمت مسموعاً؟ أي أن جميعها مجتمعة أو منفردة لها وقتها ومكانها المناسبين لتطبيق هاته الآليات بجدارة وتكون ناجحة على المدى القريب أو البعيد على حسب الظروف البيئية والديموغرافية، أكيد مع مراعاة الفروق الفردية في ذلك.

9- الصمت التنظيمي واتخاذ القرار في الوظائف الإشرافية

يرى Erigue et al (2014) أن المشرفين يفضلون التفاعل مع أولئك العاملون الذين لديهم نفس اتجاهاتهم ويؤكدون أفكارهم المشتركة، وتؤثر العديد من الظروف التي تتبنى الاعتقاد بوجود الصمت باحتمالية عالية في المنظمات متأثرًا بالتشابه أو الاختلاف بالناحية الديمغرافية (مثل الجنس، والعرق، والعمر) للمشرفين أو الإدارة العليا مقارنة بالتشابه أو الاختلاف بديمغرافية العاملون، وتتأثر أفكار المشرفين بأحكام العمال عندما يكونوا مدعمين للمشاركة في صنع القرار، وينشأ الصمت التنظيمي عندما تتوفر فرصة مناسبة للعاملون كي يدلوا بآرائهم تجاه موقف معين.

ويعتمد استقرار العاملين على فرصهم التفاعلية بعملية صنع القرار والذي يوضح انتمائهم لعمل معين وعندما يكون العاملون ملتزمين بتنسيق نشاطاتهم فعليهم إقامة اتصالات ايجابية مع بعضهم البعض كأن يشتركوا في المعلومات، وإذا يعد واحدًا من أهم العوامل المؤثرة في العاملين هو الانفتاح القيادي متمثلاً بسلوك الموظفين المشرفين عند ارتباطهم بشكل ايجابي مع العاملين الذين يشعروهم بأهمية التغيير البناء لذلك ينبغي على المشرفين مواصلة تحفيز المرؤوسين على الكلام، وهذا يوضح اتجاه المشرف المؤثر في سلوكهم (جاسم وكرجي، 2017، ص 397).

وتعتقد الطالبة الباحثة؛ أن السياسات التنظيمية المنتهجة من طرف المديرين التنفيذيون وغيرهم من العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية الجزائرية تُعدّ نتاجًا لسلسلة من القرارات تُتخذ في المستويات الإدارية العليا، فهي تؤثر بشكل مباشر في المناخ الاجتماعي والتنظيمي للمؤسسة والمواقف الشخصية تجاه العمل وتبعًا لذلك نخلص إلى أن للقيادة تأثير مباشر على الصمت التنظيمي بدرجاتٍ متفاوتة، تبرز هذه العلاقات من خلال الخلفية النظرية للأمامات القيادية وعلاقتها بالصمت التنظيمي والتي بدأتها تعبّر عن نمط إشرافي معين كالآتي:

9-1 الأمامات القيادية في الاتجاه الكلاسيكي وعلاقتها بالصمت التنظيمي (مرحلة الإقصاء)

لقد أشار الحقييل (2004، أورد في خوالده، ص10) إلى أن هذا النمط يمارس بضراوة شديدة، فالسلطات والصلاحيات بيد القائد، أليس هو الرجل العظيم صاحب السمات الفريدة؟ أليس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها رهن بقوته؟ أليس العاملون كسالى بطبعهم؟ يهرون من تحمل المسؤولية؟ إذن فلما يفوز صلاحياته، ولم لا ينفرد

باتخاذ القرار؟ وما جدوى مشاركة العاملين أو حتى استشارتهم، فما على العاملين والحالة تلك ألا أن يدعونا ويطيعوا ويتقوا به.

وعليه فإن النمط الأوتوقراطي التسلطي، يجعل العاملين إزاء ممارسته عليهم، يميلون إلى تبني الصمت الإذعاني استنادًا إلى إدراكاتهم لمعتقدات قيادي التنظيم الذين يمارسون هذا النمط، وتتمثل تلك المعتقدات بإيمان القيادة بأن العاملين في ردود أفعالهم تحكمهم المصلحة الذاتية فقط، وإيمانهم بأن القيادة أكثر علمًا ودراية بمصلحة المنظمة، وإيمانهم بأن المواجهة والمعارضة أمرٌ مضر بالمنظمة، وخوفهم من ردود الفعل السلبية، وأن أي ردود فعل معارضة اعتداءً على هيبة القيادة، ومؤشر على ضعفها وعدم كفاءتها (Bagheri & al, 2012).

أما على صعيد التابعين فإن إدراكاتهم تلك حتمًا ستقودهم إلى تبني نوع من أنواع الصمت ألا وهو الصمت المستند إلى الدفاع والإذعان، خوفًا من ردود الفعل غير المضمونة من القيادة إذا ما جاهرُوا بصوتهم فيحجبون أفكارهم ومعلوماتهم وآرائهم، خوفًا على أمنهم الوظيفي، واستقرار مكانتهم، وتكون اتجاهاتهم إذعانية نحو الموقف، حماية لذواتهم فالصمت والحالة تلك غالبًا ما يكون نتيجة للممارسات القسرية ويترتب عليه الخوف والإذعان (Alparslan & al, 2011، أورد في خوالده، ص11).

وقد يرتبط الصمت في هذا الموقف بعدة عوامل ذاتية لدى التابعين كما أشارت بعض الدراسات (Dyne & al, 2003 ; Pinder, 2001, Cited in Khawalida, p11) مثل التقدير المنخفض للذات ونقص الخبرة، وعدم قدرتهم على التأثير في مجريات العمل، وأنهم غير قادرين على إحداث التغيير، وبذا تنسجم افتراضات هؤلاء التابعين مع افتراضات قياداتهم عنهم ويسود الصمت، ولكن الخطورة تكمن في أن الصمت لا يعني السكون والاستاتيكية لدى جميع التابعين الذين يمتلكون أفكارًا وآراء مهمة حول العمل ومشكلاته لكنهم وفي ظل سيادة هذه المناخات يعاقون عن التعبير عنها، فهذا الكمون قد يقودهم في لحظة ما إلى المجاهرة وإعلان الصوت ثم إلى المعارضة العلنية مرة واحدة، إذا ما نظم التابعون صمتهم، وحظي باتفاق جماعي، فإن هذا يستند إلى الوعي والتربص لا إلى الخوف والإذعان.

9-2 الأنماط القيادية في الاتجاه النيوكلاسيكي وعلاقتها بالصمت التنظيمي (مرحلة المشاركة)

جاء هذا التحول (نظرية العلاقات الإنسانية) نحو أهمية مشاركة العاملين كرد فعل على الطروحات الفلسفية الكلاسيكية والافتراضات النظرية، ونظرت للقيادة نظرة فردية حصرتها في شخص القائد وفي سماته

إذ تغيرت النظرة للإنسان العامل، ودحضت أفكار النظريات التقليدية (X)، وتبني التحول الجديد افتراضات جديدة إزاء العاملين في المنظمات، من أهمها: أن العمل شيء عادي لا يكرهه العاملون، والعاملون لا يتحملون المسؤولية بل يسعون إليها وينشدونها، وأن الحاجات النفسية للعاملين وتحقيقها متغير ذو أهمية للإنجاز، لأن العامل كائن إنساني اجتماعي بطبعه.

فتبني المرؤوسين للصمت التنظيمي أو الصوت التنظيمي وفق إفرافات البحث لهذه المرحلة تحدّد بمجموعة من الثنائيات الجدلية وجود القادة على متصل الممارسة بين هذه الثنائيات وهي: (الديمقراطية- الأوتوقراطية) (الاهتمام بالعاملين- الاهتمام بالعمل)، (المشاركة الحقيقية- المشاركة الظاهرية)، (النضج من عدمه- الثقة من عدمها)، (الفرد- الجماعة)، (التفاعل والتبادل- الانكفاء والعزلة)، (الاعتراف- الإنكار).

ويمكن النظر إلى العلاقة بين إفرافات هذه المرحلة النظرية ومفهومي الصمت والصوت التنظيميان بما يلي

(خوالده، 2017، ص 13):

● إن وجود القادة على متصل الديمقراطية والأوتوقراطية، كان فيصلاً في تحقيق رد فعل متباينين هما: تبني الصمت لدى المرؤوسين جزاء سيادة النمط الأوتوقراطي، المترتب عليه سيادة ثقافة الظلم وعدم العدالة المتمثلة بالمعاملة الاقتصادية، وسيطرة القادة ومركزيتهم وإعطاء الأولوية للإنتاج والصمت هنا تعبير عن حالتين: صمت إذعاني خوفاً على المصالح الذاتية أو صمت واعٍ يحرم فيه المرؤوسون المنظمة من أفكار وآراء مهمّة قد تساعد في حلول مشاكل العمل، أمّا إعلان الصوت (المجاهرة) فهو رهن بالحرية التي يمارسها القادة جزاء تبنيهم لنمط الديمقراطي وبذا يقدمون فرصاً نوعية وقيماً مضافة للعمل.

● إن وجود القادة على متصل الاهتمام بالفرد أم الجماعة، وإظهار ميل واضح نحو تنمية مفهوم العلاقات الاجتماعية أسهم في تبني المرؤوسين نوعاً من أنواع الصمت هو: الصمت القائم على الميل الاجتماعي أو الصمت القائم على الحفاظ على العلاقات إذ يكون المرؤوسون راغبون فعلاً في التعبير عن آرائهم للمشاركة في حل مشكلات المنظمة لكنهم يتخلون عن ذلك نزولاً عند رغبة الجماعة حفاظاً على علاقاتهم فنوع الصمت إيجابياً في حدود المصلحة العامة للمنظمة ومؤشراً على تماسك الجماعة.

● إن وجود القادة على متصل ممارسة أنماط قيادية مستندة إلى الخصائص الموقفية (خصائص القائد، خصائص العاملون، طبيعة المهام)، أكد أن تبني الصمت لدى العاملين يقوم على إدراكهم للعناصر الموقفية ذاتها: معتقدات

القادة نحو قبول المعارضة، خوفهم من ردود الفعل السلبية، خصائص مناخ العمل، مدى توفر آليات رسمية لردود الفعل والتغذية الراجعة، صحة الهياكل التنظيمية والسياسات، توفر خصائص التواء في مناخ العمل.

● إن وجود القادة على متصل اختيار النمط القيادي في ضوء إدراكاتهم لعامل النضج من عدمه، فرقت الدراسات التي تناولت الصمت بين المرؤوسين الصامتين إذعاناً وبين المرؤوسين الصامتين وعياً وهدوءاً، وتوصلت إلى أن المدعنين هم أقل نضجاً ووعياً وخبرة وأنهم غير قادرين على إحداث أية تغييرات لمصلحة العمل وأن تقديرهم لذواتهم منخفض ولا يستطيعون التأثير في مجريات العمل أمّا الصامتون الواعون فلديهم أفكار جوهرية ونوعية وفردانية عن العمل ولكنهم يبحثون عن فرصة مواتية لإعلانها.

● إن وجود القادة على متصل التفاعل والتبادل – والانكفاء والعزلة في ممارستهم للأنماط القيادية ليعد منطلقاً لدراسات الصمت التي عدت متغيري التفاعل والتبادل سبباً في تبني الصمت من عدمه، إذ أكدت نظرية دوامة الصمت أن الأفراد حينما يتبنون فكرة معينة أو رأي مخالف فإنهم أول ما يقيّمون اتجاهات مجتمع العمل نحوها خوفاً من عزلتهم واستبعادهم فعندما يتبادلون هذه الآراء مع الآخرين ويجدون تفاعلاً معها فإنهم يتبنون الإعلان عنها وعندما يجدون العكس فإنهم يتبنون الصمت وخصوصاً حينما لا يجدون دعماً من زملاء العمل.

9-3 الأنماط القيادية في الاتجاه المعاصر وعلاقتها بالصمت التنظيمي (التمكين والتحويل والتحويل)

قام هذا الاتجاه على التحول في النظر للمرؤوس على أنه كائن أخلاقي فضائلي على اعتبار أن الفضائل الأخلاقية هي منطلق القائد في تعامله مع مرؤوسيه، وركزت النظريات على منظومة من الالتزامات الأخلاقية وتطوير العلاقات الأخلاقية بين القادة والأتباع، لذا فإن القادة وفق هذا الاتجاه يعززون ويؤكدون أهمية الفضيلة الأخلاقية؛ ومن أشهر النظريات التي مثلت هذا الاتجاه ما يعرف بالنظرية التحويلية إذ يعمل القادة وفق هذه النظرية على توسيع وتعظيم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المؤسسة (خوالده، 2017، ص 15).

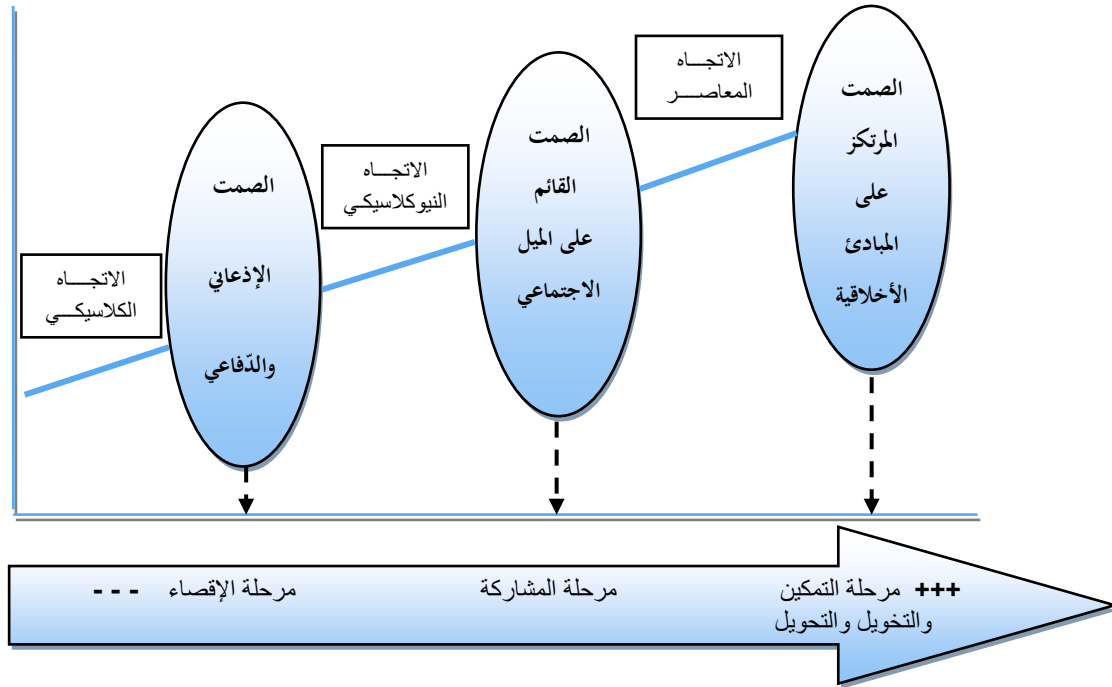
ويؤمن القادة وفق هذا التوجه بأن لدى المرؤوسين قدرات ظاهرة وأخرى كامنة وتنحصر مهمتهم في تحريك هذا الكمون بتوفير مناخات مشجعة على المشاركة، كما يؤمنون بأن المرؤوسين لديهم كثير من الأفكار والآراء والمعلومات المهمة عن العمل فهم عامل مهم من عوامل استنطاق العاملين جزاء ما يتمتعون به من جاذبية ومصدرًا من مصادر إلهام العاملين ومقدحًا للاستشارة الفكرية فهم يسعون في ذلك كله إلى زيادة ثقة العاملين بأنفسهم

ويستند المرؤوسين في تبنيهم الصمت أو المجاهرة على مدى جدية القائد في تحقيق الأبعاد سالفه الذكر لديهم إذ أكد Detert & Burreis (2012) أن واحداً من أكثر العوامل نفوذاً وتأثيراً في تبني المرؤوسين لسلوك الصوت (المجاهرة التنظيمية) هو انفتاح القادة كمتغير من عناصر الثقة في المنظمة، بل يجعل العاملين يشعرون بجدية بمسؤوليتهم نحو تبني التعبير عملاً ومنهجاً؛ كما أشارت كثير من الدراسات التي بحثت العلاقة بين القيادة والصمت التنظيمي أو الصوت التنظيمي (المجاهرة التنظيمية) والإنجاز إلى أن متغير النمط القيادي الذي يستخدمه القائد ليعد متغيراً وسيطاً يؤثر في تبني المرؤوسين لممارسة الصوت التنظيمي والمجاهرة، أو الصمت التنظيمي وأنه ذو علاقة – النمط القيادي الأخلاقي - بين الصمت والصوت ومستوى الأداء والإنجاز للمرؤوسين (خوالده، 2017، ص 15).

وفي ظل سيادة مناخ يمارس فيه المرؤوسين حريتهم ويسعى فيه قادة النظام إلى البحث عن مكان قوة أفكارهم وآرائهم ذات العلاقة بالعمل واستنطاقهم، فإن هذا المناخ يشجع العاملين حتماً على تبني الصوت التنظيمي (المجاهرة) إلا أنهم حينما يتبنون "الصمت" فإن تبنيهم مستند إلى وعيهم وليس إلى الخوف والإذعان وتحقيق المنافع بل إلى المبادئ التي يؤمنون بها وتقديرهم لقيادة المنظمة وتحقيق مفهوم التماثل التنظيمي لديهم وتقديمهم لمصلحة المنظمة أولاً فوق كل اعتبار فهم قد يمارسون الصمت المرتكز على المبادئ مع أن لديهم آراء وأفكار مهمة للنهوض بالمنظمة إلا أنهم يدركون بأن الوقت غير مناسب وإمكانيات المنظمة وسمعتها، وهذا ما سلطت عليه الأدبيات التي تناولت الصمت وعدته نوعاً من أنواع الصمت الواعي الحميد (خوالده، 2017، ص 14).

ونبادر إلى القول؛ أن هناك ثلاث مراحل أثبتت أن للأنماط القيادية علاقة وطيدة بممارسة العمال سواء مسؤولين (قادة) أو تابعين (مرؤوسين) لسلوك الصمت التنظيمي أو الصوت التنظيمي (المجاهرة)، حيث يتضح من التغذية العكسية المدركة من طرف المديرين أن للتابعين دوافع كامنة لممارسة الصمت التنظيمي وفقاً لنمط القيادة السائد على مستوى التنظيم، وعليه فإن دوافع صمت العاملين في مرحلة الإقصاء مستندة إلى الصمت الإذعائي والدفاعي؛ ودوافع الصمت في مرحلة المشاركة مُفسرة بتبني العاملين الصمت القائم على الميل الاجتماعي أو الحفاظ على العلاقات أو على تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس في حدود المصلحة العامة للمؤسسة؛ أما في مرحلة التمكين والتحويل والتحويل فالعاملون يمارسون الصمت المرتكز على المبادئ الأخلاقية بين القادة والأتباع المستند إلى وعيهم وليس إلى الخوف والإذعان وتحقيق المنافع الشخصية، وتبعاً لهذه المواقف الثلاث

التمست الطالبة الباحثة المفهوم الشامل للصمت التنظيمي مع إخراج أبعاده التي لها مؤشرات سلوكية لدى العاملون بالوظائف الإشرافية (المديرون التنفيذيون) فيما إذا كان الصمت السائد في المؤسسات البترولية الجزائرية هو صمتٌ إذعاني أو دفاعي أو اجتماعي، ومعرفة طبيعة العلاقة بينهم وبين اتخاذ القرار.



الشكل (2-10) العلاقة بين الأنماط القيادية والصمت التنظيمي، خلفية نظرية

إعداد الباحثة بالاعتماد على اتجاهات الأنماط القيادية وعلاقتها بالصمت التنظيمي

- خلاصة

خلاصة البحث الذي أجري في هذا الفصل؛ تبين أن الصمت التنظيمي في المؤسسات الصناعية عامةً وفي المؤسسات البترولية الجزائرية خاصةً يشير إلى امتناع العاملون بالوظائف الإشرافية عن تقاسم المعرفة والمعلومات وعدم تبادل آرائهم وأفكارهم فيما بينهم وبين التابعين، وعدم تحديد المشاكل المحتملة وحلها حول العمل. ويمكن أن يتخذ الصمت التنظيمي أشكالاً مختلفة ذات دلالات سلوكية تؤشر إلى الاختلاف في أبعاده المتمثلة في الصمت الإذعاني، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي، ولقياس الصمت المنظمي داخل هذا التنظيم وُجِب تحديد مظاهره ومعرفة مراحل تبلوره التي بطبيعة الحال تؤدي إلى مصادر نشوئه وإلى العوامل المؤثرة في تكوينه، وهنا أضحي الصمت التنظيمي مصدرًا لتوليد مشاكل جديدة ومتكررة لها عواقب وخيمة

على المؤسسة، ممّا يتطلب من المديرين التنفيذيين العمل بجهد على إدارة هذا الصمت وجعله مسموعًا أي تفعيل الصوت التنظيمي (المجاهرة) من خلال نذكر على سبيل المثال اتخاذ القرارات الوجيهة والفعّالة بمشاركة مسؤولهم المباشر ومرؤوسيه في حدود مهامهم. وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الموالي الموسوم بـ "اتخاذ القرار لدى العاملين بالوظائف الإشرافية".

« إن القيادة الجيدة هي في جرتها الأكبر قرار » [STEMBERG (2003)].

الفصل الثاني: اتخاذ القرار لدى العاملين بالوظائف الإشرافية

تمهيد.

- 1 - مفهوم اتخاذ القرار.
- 2 - النماذج، والنظريات المفسرة لاتخاذ القرار.
- 3 - مهارات اتخاذ القرار لدى المديرين التنفيذيين.
- 4 - تصنيفات القرارات الإدارية.
- 5 - سلوك متخذي القرارات.
- 6 - مبادئ اتخاذ القرارات.
- 7 - العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.
- 8 - الصعوبات التي تواجه متخذ القرار.
- 9 - طرق (توظيف) تفعيل اتخاذ القرار.

خلاصة.

- تمهيد

تُعد رحلة البحث عن الاستبقاء والديمومة لكل مؤسسة على اختلاف طبيعة نشاطها من متطلبات وضرورات الإدارة الفاعلة والمتميّزة، ولا يتحقق ذلك إلا بإعطاء أهمية كبيرة للقرارات فيها عامةً وفي المؤسسات البترولية الجزائية خاصةً وذلك لما تشهده هذه الأخيرة من مشكلة تعدّد وتعقد أهدافها؛ وعلى هذا الأساس فإن القائد أو المدير الذكي يحتاج إلى معرفة مدى فاعلية المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات. هاته المرحلة الحاسمة النهائية للقرار العقلاني السليم لمواجهة التحديات والمعضلات التي قد تحل بالمؤسسة لحل المشكلات وتحقيق الأهداف وبالرغم من أن العاملون بالوظائف الإشرافية يتخذون القرارات بصفة روتينية بالنيابة عن المؤسسات التي يعملون فيها إلا أن شخصياتهم، وسلوكهم والظروف التي تدور حولهم سواء أكانت ظروف داخلية، أو خارجية، مباشرة أو غير مباشرة، نفسية، أو شخصية، أو اجتماعية، أو اقتصادية، بل وسياسية فهي المؤثر القوي على غالب قراراتهم إما سلباً أو إيجاباً، كما تجدر الإشارة إلى أن صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب، وهذا ما نسعى لتوضيحه وإرشادك له في هذا الفصل.

1- مفهوم اتخاذ القرار، *Decision - Taking*

1-1 الدلالة اللغوية لمفهوم اتخاذ القرار

1-1-1 الدلالة اللغوية لمفهوم اتخاذ

في المعجم الغني: اِتَّخَذَ

[أ خ ذ] . (فعل: خماسي متعد). اِتَّخَذْتُ، اِتَّخَذْتُ، اِتَّخَذْتُ، اِتَّخَذْتُ، مصدر اِتَّخَذَ.

اِتَّخَذَهُ صَدِيقًا حَمِيمًا: - جَعَلَهُ، صَيَّرَهُ... وَهُوَ يَنْصِبُ مَفْعُولَيْنِ.

وفي القرآن الكريم ﴿وَإِتَّخَذَ اللَّهُ إِبْرَاهِيمَ حَلِيلًا ۖ﴾ (القرآن الكريم، سورة النساء: الآية 125).

اِتَّخَذَ مَوْفِقًا مُعَارِضًا: - اِعْتَمَدَ - اِتَّخَذَ التَّدَابِيرَ اللَّازِمَةَ - اِتَّخَذَ قَرَارًا فِي حَقِّهِ (المعاني الجامع، 2010).

وفي معجم اللغة العربية المعاصر:

اِتَّخَذَ يَتَّخِذُ، اِتَّخَذًا، فَهُوَ مُتَّخِذٌ، وَالْمَفْعُولُ مُتَّخَذٌ:

أَتَّخَذَ أَمْرًا اصْطَنَعَهُ؛ ثبتت إرادته عليه واستقرَّ خاطره: - أَتَّخَذَ مَوْقِفًا، - أَتَّخَذَ الْمَدِيرُ قَرَارًا بِحَلِّ الْمَجْلِسِ دُونَ أَنْ يَرْجِعَ لِمَسْتَشَارِيهِ.

أَتَّخَذَ احتياطاته: تَأَهَّبَ واحترز لتفادي ما يُتَوَقَّعُ: - أَتَّخَذَتِ الْحُكُومَةُ التَّدَابِيرَ أَوْ الْإِجْرَاءَاتِ الضَّرُورِيَّةَ. أَتَّخَذَهُ مِثَالًا: حَذَا حَذُوهُ وَسَارَ عَلَى نَهْجِهِ.

أَتَّخَذَ أَجْرًا عَلَى عَمَلِهِ: أَخَذَهُ.

وفي القرآن الكريم ﴿قَالَ لَوْ شِئْتَ لَاتَّخَذْتَ عَلَيْهِ أَجْرًا﴾ (القرآن الكريم، سورة الكهف: الآية 77) (المعاني الجامع، 2010).

أَمَّا فِي الْمَعْجَمِ الرَّائِدِ: إِتَّخَذَ

إِتَّخَذَ - اتَّخَذَا

إِتَّخَذَ: جَعَلَ: «إِتَّخَذَهُ صَدِيقًا»، أَي جَعَلَهُ صَدِيقًا لَهُ.

إِتَّخَذَ: إِسْتَكَانَ، خَضَعَ (المعاني الجامع، 2010).

1-1-2 الدلالة اللغوية لمفهوم القرار

في معجم اللغة العربية المعاصر: قرار

جمع قرارات (لغير المصدر):

مصدر قَرَّ / قَرَّ بِ / قَرَّ عَلَى / قَرَّ فِي.

مستقر ثابت: - ﴿اللَّهُ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ الْأَرْضَ قَرَارًا﴾ (القرآن الكريم، سورة الكهف: الآية 77).

مكان منخفض يجتمع فيه الماء: - ﴿إِلَى رِبْوَةٍ ذَاتِ قَرَارٍ وَمَعِينٍ﴾ (القرآن الكريم، سورة المؤمنون: الآية 50).

دار القرار: - الآخرة، - لا قرار له: غير ثابت، لا يستقر.

أمر يصدر عن صاحب النفوذ: - أعلنت لجنة التحكيم قراراتها.

مشروع قرار: - مسودة لقرار ما زال قيد الدراسة أو لم يتم إقراره بصورة نهائية.

(الموسيقى) نعمة موسيقية تتكرر في آخر كل جزء من أجزاء اللحن الموسيقي.
 (القانون) بيان رسمي من المحكمة أو أية هيئة قضائية حول الأحكام والدوافع القانونية الصادر بموجبها القرار.
 (المعاني الجامع، 2010).

1-2 الدلالة الاصطلاحية لمفهوم اتخاذ القرار

1-2-1 الدلالة الاصطلاحية لمفهوم القرار

إن مجموع المعلومات والبيانات الواردة لإدارة المؤسسات البترولية الجزائرية عن مختلف المتغيرات التي تتعامل وتتفاعل معها تشكل بدورها مجموعة من البدائل، ولهذا السبب يبدأ التحدي الأساسي لهذه الإدارات المتمثل في اتخاذ قرار؛ حيث تعني كلمة قرار Decision لدى طعمة (2010، ص 15) "كلمة لاتينية معناها القطع أو الفصل (Cut Off)، بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر".

الأصل في القرار من وجهة نظر فلية وعبد المجيد (2009، ص 163) "أنه وسيلة إلى تحقيق الأهداف والمنافع التي تسعى إليها الإدارة أو تجنب الأضرار التي تتوقعها".

ويرى الزعبي (2015، ص 45) "أن القرار عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة، أو تسيير عمل معين بعد تحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل تمهيداً لاختيار البديل الأفضل".

ويعتمد أي قرار على ركيزتين هما الجودة Quality والقبول Acceptance وتؤثر كل من هاتين الركيزتين على فاعلية القرار، فقد يكون القرار ذا درجة عالية من الجودة ولكنه غير فعال لعدم تقبل الذين يؤثر القرار عليهم له، لذا فعلى متخذ القرار تحديد الأهمية النسبية لكل من جودة القرار ومدى قبوله (خليل، 2010، ص 22).

مما سبق يمكنني أن أعرف القرار "بأنه النتيجة النهائية لسلسلة من الجهد الفكري المتواصل وأحياناً يتبعه عناء بدني في اختيار الأصح والأفضل أو الأقل ضرراً من بين بدائل معينة".

وتبع ما سبق ذكره أعلاه، من الدلالات اللغوية، والاصطلاحية لمفهوم اتخاذ قرار منفردتين، سنتطرق إلى المفهوم التفسيري لهذه الدراسة الذي يضم المصطلحين معاً (اتخاذ القرار).

يُظهر الجدول أعلاه، أن هناك شبه إجماع بين مجموع الآراء لبعض الباحثين والكتّاب حول مفهوم اتخاذ القرار، الذين اشتركوا في أنه عملية المفاضلة بين البدائل ليتم اختيار البديل الأنجع لحل مشكلة معينة بعد القيام بجمع المعلومات الخاصة بجوانب هذه المشكلة موضوع القرار لتحقيق الهدف المنوط؛ باختصار إن عملية اتخاذ القرار تتشكل من ثلاث عمليات فرعية هي: البحث Search، والمفاضلة Comparison، والاختيار Sélection، وتتبع مراحل منطقية في ذلك سنشرحها بشيءٍ من التفصيل في العنصر الثالث الموالي.

على وجه الخصوص؛ نعني بمفهوم اتخاذ القرار لدى العاملون بالوظائف الإشرافية في هذه الدراسة "بأنه العملية الديناميكية المنظمة والمبنية على التفكير الموضوعي، يقوم فيها المدبرون التنفيذيون في حدود الحرية الممنوحة لهم بالمؤسسات البترولية بمواجهة المشكلات والمواقف أثناء العمل، بعد تحديدها من خلال جمع المعلومات ذات الصلة بها، وإيجاد البدائل الملائمة والقابلة للتنفيذ وتقويمها، لاختيار البديل الأفضل والمناسب لتلافي المشكلة موضوع القرار".

وبناءً على ما سبق؛ يجب التنويه إلى أن اتخاذ القرار يعتبر من أهم مراحل صنع القرار وليس مرادفًا له، ولهذا فإن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذه فحسب؛ فمرحلة اتخاذ القرار هي البث النهائي الذي يتوصل إليه صانعو القرار لحل المشكلات القائمة؛ فاتخاذ القرار هو نتاج عملية صنع القرار ذاتها.

ونلاحظ أيضًا في بعض التعريفات السابقة في الجدول أعلاه، قد ركزت على أن اتخاذ القرار هو جوهر عمل القادة، بمعنى مغاير أي أن عملية اتخاذ القرارات تُعدّ المحك الرئيس لقياس مهارة العاملون بالوظائف الإشرافية الذين يسعون إلى تحويل القرار إلى عمل، مما يستدعي الأمر إلى معرفة المسؤوليات المخوّلة لهذه الفئة في مستوى الإدارة الوسطى داخل الشركات.

لشرح أكثر؛ تختص "الإدارة الوسطى" بعملية ترجمة الأهداف والسياسات العامة المحددة من مستوى الإدارة العليا إلى خطط وبرامج عمل وتشرف على وضعها موضع التنفيذ، أي أن الإدارة الوسطى هي أداة الإدارة العليا لوضع قراراتها الإستراتيجية موضع التطبيق العلمي وذلك من خلال عديد من القرارات التكتيكية (الإجرائية) التي تحول الخطط والأهداف إلى نشاط وإنجازات.

والإدارة الوسطى تهتم أساسًا بإنتاج سيل متدفق من المعلومات والبيانات عن مجالات النشاط (الإمكانات والمعوقات) وتغذي الإدارة العليا بتلك المعلومات لتستعين بها في رسم الإستراتيجيات العامة للعمل.

كذلك تهتم الإدارة الوسطى بتوجيه النشاط اليومي والعمليات الجارية وتعمل على تنسيق الجهود المبذولة وصولاً إلى النتائج المستهدفة.

وتعمل الإدارة الوسطى على تحقيق الصلة والارتباط بالمستوى الأعلى من جانب وبين المستويات الأدنى من المشروع من جانب آخر، ويتصف أفراد الإدارة الوسطى عادةً بالميزات الآتية:

- تغلب التخصص الفني والمهني.
- التركيز على الأنشطة ومجالات العمل الداخلية بالمشروع.
- تغلب الفكر التنفيذي على المنطق التخطيطي.

وتعمل الإدارة الوسطى على تحقيق الصلة والارتباط بالمستوى للمتخصصين والخبراء ذوي الاهتمامات المحددة بمجالات عمل دقيقة الأمر الذي تنشأ عنه عادة احتمالات التناقض والتضارب وتختتم بالتالي ضرورة التنسيق وتحقيق التقارب (وقد يكون من أهم الأساليب المتبعة في هذا الصدد تشكيل اللجان المشتركة وعقد الاجتماعات الدولية لإحداث التقارب بين الأفراد المتخصصين) (السلمي، د ت، ص ص 23، 24).

ونبادر فنقول؛ على هذا الأساس شملت الدراسة الراهنة على جميع المديرين التنفيذيين كمتخذوا القرارات في المؤسسات البترولية الجزائرية لما لهم من سلطة وحقوق اتخاذ القرارات فيها، وقرارات هذا المستوى هي قرارات رقابية حيث تتبع الإجراءات الإرشادية ولذا يسمى هذا المستوى كذلك بمستوى المراقبة الإدارية فهو بمثابة حلقة وصل بين المستوى الإستراتيجي والمستوى التشغيلي. هل متخذ القرار في المؤسسة البتروليتان رشيد وماهر في تحديد المشكلة وتقييم البدائل لإيجاد الاختيار الأمثل رغم التباين في التحصيل العلمي والخبرة ونطاق العمل الإشرافي؟

ولما كان نطاق الإشراف يمثل الفجوة البحثية في الدراسة الحالية، أي عدم تناول الدراسات السابقة هذه الخاصية الديموغرافية فإنه يمثل حسب عبوي (2010، ص 200) "عدد الأفراد الذين يستطيع أن يشرف عليهم مدير معين بكفاءة وفاعلية، وبالتالي ينص هذا المبدأ بأن لا يزيد عدد الأفراد في أي وحدة إدارية عن العدد الذي يمكن مدير الوحدة من إدارتهم والإشراف عليهم بكفاءة وفاعلية".

لاحقاً؛ ستتطرق إلى نظريات ونماذج اتخاذ القرار كخلفية أساسية للفهم العميق لبيئة المؤسسات البتروولية ولعرفة النمط الإشرافي السائد للمديرون التنفيذيون ومدى تأثيره في اتخاذ القرار لديهم وما يترتب عليه.

2- النماذج، والنظريات المفسرة لاتخاذ القرار

2-1 النماذج النظرية لعملية اتخاذ القرار

يمكن مناقشة عملية اتخاذ القرار على مستوى العاملين بالوظائف الإشرافية (المديرين التنفيذيين) بالمؤسسات البتروولية الجزائرية، وفق العديد من الصيغ التي يعمد متخذ القرار بواسطتها اشتقاق بدائل حركته اللائحة حيال المشكلة التنظيمية، وفيما يلي عرض موجز لبعض هذه النماذج وما تشتمل عليه من مهارات متضمنة فيه:

الجدول (3-2): النماذج النظرية لعملية اتخاذ القرار

خطواته أو مهاراته	النموذج
<p>يتكون هذا النموذج من ثلاث خطوات هي:</p> <p>(1) تحليل الموقف، وتتطلب هذه الخطوة تعرف الفرد على المكونات الأساسية التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ تحديد الهدف الذي يريد التوصل إليه والمفاتيح لهذا الهدف وخصائصه. ➤ التعرف على العوائق أو العوامل التي تمنع تحقيق هذا العمل. <p>(2) تحديد البدائل، وتشمل هذه الخطوة على ما يأتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ تقويم البدائل بحسب الأهداف، المصادر، التكلفة، العوائق، والنتائج. ➤ ترتيب البدائل بحسب المعلومات والمعايير التي وضعت. <p>(3) اختيار البديل الأفضل، يشكل الخطوة الثالثة ويتضمن ما يأتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ إعادة تقويم البدائل ذات الدرجة العليا بحسب القيم لدى الشخص. ➤ التعرف على المخاطر المحتملة المترتبة على كل بديل والتأكد من صحة البدائل لكل بديل. 	نموذج بير Beyer
<p>يتضمن هذا النموذج أربع خطوات هي:</p> <p>(1) التشخيص: وهو ضروري من أجل تجنب البداية المضللة، لتوضيح الأبعاد الرئيسية للموقف، والوقوف على أسبابه الأصيلة.</p> <p>(2) البحث: وهو أكثر العناصر الإبداعية في عملية صنع القرار، ويحتاج إلى الإدراك الواعي والخبرة الجيدة من متخذ القرار.</p> <p>(3) العرض: ويقصد بها استعراض الموقف والوقوف على النتائج المحتملة لكل بديل، والقيام بالتحليل والمقارنة لاختيار البديل من بين البدائل المتاحة.</p> <p>(4) اختيار طريقة العرض، أو التنفيذ الفعلي للقرار.</p>	نموذج نيومان وكيري Newman & Kirby
<p>يتضمن هذا النموذج أربع خطوات هي:</p> <p>(1) تحديد الهدف.</p> <p>(2) بناء الأفكار.</p> <p>(3) إعداد الخطة التي يتم في ضوءها اتخاذ القرار.</p> <p>(4) إصدار القرار.</p>	نموذج والس وآخرون Wales & others

<p>ويتكون من الخطوات أو المهارات التالية:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) الشعور بالمشكلة. (2) تحديد مصدر المشكلة. (3) تحديد الهدف. (4) طرح عدد من البدائل والحلول. (5) تصور النتائج المحتملة. (6) التخطيط للتغلب على العوائق. 	<p>نموذج اليس وتوبيز Elias & Tobais</p>
<p>وقد وصف هذا النموذج عملية اتخاذ القرار بالخطوات التالية:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) تعريف المشكلة. (2) تحديد البدائل. (3) تقييم البدائل. (4) اتخاذ القرار. 	<p>نموذج وريت Wright</p>
<p>يتضمن هذا النموذج الخطوات التالية:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) تقديم شامل للمهارة المختارة ويتضمن ذلك تعريف المهارة وتحديد الهدف وبيان وتوضيح القواعد والعواقب وإستراتيجية المهارة... الخ. (2) التدريب الموجه للمهارة مع تقديم مضمون معرفي مختصر عن المهارة. (3) تقديم تدريب موجه بمحتوى جديد ويشمل مراجعة اسم المارة والتعرف على الإستراتيجية... الخ ويلى ذلك مناقشة الطلاب في أدائهم والتعريف بالعائد. (4) الانتقال إلى التدريب بموضوعات دراسية وإتقان استخدام إستراتيجية المهارة مع مواضيع أخرى وحث الطلاب على استخدام المهارة مع مضامين دراسية أخرى مناسبة وتشجيعهم على التقرير أي المهارات ينبغي استخدامها في مواقف معينة. (5) الانتقال بالتدريب على المهارات إلى المشكلات جديدة تتطلب استخدام مهارات تفكير عديدة. (6) يساعد المعلم كل طالب على اختيار مشكلة حقيقية ثم اختيار إستراتيجية حل المشكلات والتحقق من المشكلة باستخدام مهارات تفكير متعدّدة مع إرشاده إلى المصادر المناسبة تعين الطالب على الحل وتطوير الناتج. 	<p>نموذج برنس Burns</p>

المصدر: (الصاعدي، 2007، ص ص 224، 225)

ويشير هؤلاء الباحثون إلى كل خطوة تتخذ في هذا النموذج هي بمثابة فرض اتخاذ القرار، ففي كل خطوة يقوم صانع القرار بتحديد المشكلات والمواقف التي تحدد عن طريقها أهمية المعلومات ومصادرها وكيفية التعامل معها، وتحديد البدائل، ثم اتخاذ القرار وفقاً لما يتطلبه هذا الموقف أو هذه الخطوة في ضوء عقائدهم وتصوراتهم الذهنية وخبراتهم التي توظفها في اتخاذ القرار. وعليه سنتواصل مع تيارات الفكر التنظيمي على أمل تفسير عملية اتخاذ القرار بموضوعية وفي ظروف حسنة.

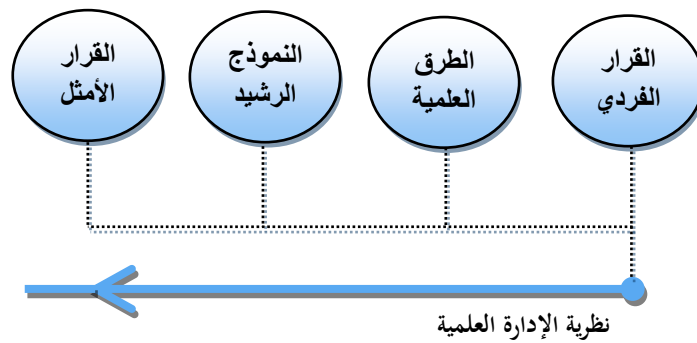
2-2 اتخاذ القرار، وتيارات الفكر التنظيمي

هناك وجهات نظر عديدة للتعاطي مع سلوك العاملين بالوظائف الإشرافية في اتخاذ القرارات وفق الأطر الفكرية لهم في تحديد المشكلة والبدائل المختلفة وتشخيصها، ليتم التوصل إلى عدد من النظريات من أهمها وحسب تعاقبها الزمني ما يلي:

2-2-1 اتخاذ القرار في الفكر الكلاسيكي

• نظرية الإدارة العلمية (Frederic Winslow Taylor (1911)

اعتمد الفكر التقليدي في عملية اتخاذ القرار في هذا الاتجاه على منطلقات تنبع من (نموذج الرجل الاقتصادي) الذي يستند في اتخاذ القرارات إلى العقلانية أو الرشد، وتقوم على فكرة أساسية مفادها أن الفرد يستهدف في اتخاذ القرار تحقيق الربح مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل لمعالجة المشكلة، وتعتمد هذه النظرية على قابلية الفرد على تحديد المشكلة بشكل دقيق وحصر جميع البدائل الممكنة للمعالجة بشكل عقلاي ورشيد. وينظر هذا الاتجاه إلى متخذ القرار على أنه إنسان رشيد يتمتع بالقدرة على وضع الرأي السديد والمبني على معرفة تامة للمشكلة والبدائل والمقاييس والتقييم والاحتساب والاختيار (موسى، 2010، ص38). ويوضح الشكل رقم (3-1)؛ موقع القرار الإداري في تلك الحقبة التاريخية التي سادت بها نظرية الإدارة العلمية وبيّن أن القرار الإداري في أولى مراحلها في مطلع القرن العشرين كان قرارًا فرديًا يقوم على توظيف الطرق العلمية وتطبيق خطوات نموذج الرشد الكامل للوصول إلى القرار الأمثل.



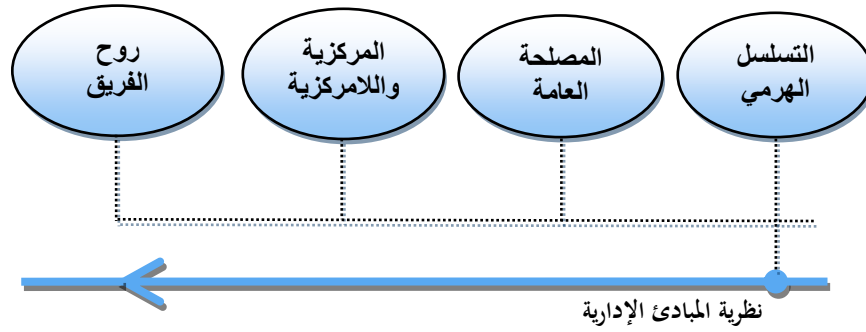
الشكل (3-1) اتخاذ القرار الإداري في نظرية الإدارة العلمية

المصدر: (الطراونة وموسى، 2020، ص 79)

• نظرية المبادئ الإدارية (1841-1925) Henri Fayol

لقد قدمت النظرية مجموعة من المبادئ الإدارية التي تلعب دورًا في ترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية، سواء الأفكار والمبادئ التي طرحها هنري فايول Henri Fayol نفسه أو الرواد الآخرين أمثال موني James D. Moony، وريلي A. C. Reily، وأوريك L. F. Urwick، وجوليك Luther Gulick الذي وضع الأنشطة الإدارية السبعة (التخطيط، التنظيم، التعيين، التوجيه، التنسيق، إصدار التقارير والعمليات المالية والمحاسبية)، ونذكر منها المبادئ التالية الموضحة بالشكل رقم (3-2) (الطراونة وموسى، 2020، ص80):

- التسلسل الهرمي وما يترتب عليه من تحديد لمسؤوليات اتخاذ القرارات.
- تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، فعندما تتعارض أهداف المنظمة مع الأهداف الشخصية ويتطلب الأمر اتخاذ قرارًا إداريًا فإن مصلحة المنظمة هي الأولى.
- التوازن بين المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار، على أن تحتفظ الإدارة العليا بالقرارات المهمة ذات الصلة بالسياسات العامة.
- سيادة روح الفريق والتعاون الذي يسهم في اتخاذ قرارات صائبة وضمان سلامة تنفيذها.



الشكل (3-2) اتخاذ القرار الإداري في نظرية المبادئ الإدارية

المصدر: (الطراونة وموسى، 2020، ص 81)

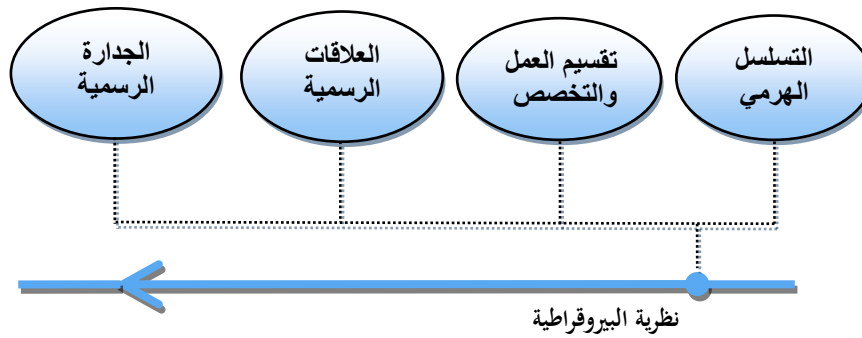
• نظرية البيروقراطية (1864-1920) Max Weber

ويستفاد من هذه النظرية في مجال اتخاذ القرار من خلال تأكيدها على ضرورة إتباع مبدأ التسلسل الهرمي الذي يعني تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات تبعًا لأهميتها، وتقسيم العمل والتخصص الوظيفي وما يترتب على ذلك

من مهام وصلاحيات ومسؤوليات ذات صلة باتخاذ القرارات واتصالات تحمل في طياتها المعلومات الضرورية لها وأن تبقى العلاقات بين الإدارة والعاملين رسمية لكي لا تؤثر العلاقات الشخصية في اتخاذ القرارات. وكذلك الحال فإن القرارات الخاصة باختيار وتدريب العاملين وترقيتهم تتم على أساس الجدارة والمؤهلات التي يتمتع بها العامل وليس على أساس العلاقات الشخصية (الطراونة وموسى، 2020، ص82).

وتبعًا لهذه النظرية فإن النظام البيروقراطي في المنظمات يتسم بعدة خصائص تظهر في الشكل رقم (3-3) وعلى النحو الآتي:

- التسلسل الهرمي.
- تقسيم العمل والتخصص.
- القواعد والتعليمات المكتوبة.
- العلاقات الرسمية وغير الشخصية بين الإدارة والعاملين.
- الجدارة والمؤهلات الفنية أساس اختيار وترقية العاملين.



الشكل (3-3) اتخاذ القرار الإداري في نظرية البيروقراطية

المصدر: (الطراونة وموسى، 2020، ص 82)

من القراءة المتأنية للفكر التقليدي في اتخاذ القرار؛ نستنتج أنه اعتبر التنظيم نظامًا مغلقًا لا يتفاعل مع البيئة الخارجية بل يتوقف عند محدداته الداخلية حيث نظر للعامل على أنه آلة (الرجل الاقتصادي) يفتقر للعلاقات الاجتماعية داخل التنظيم ما دام هناك مدير يُفترض أنه كامل الرشد يعمل على اتخاذ أفضل القرارات التي تحقق الأهداف المرجوة في ظل خضوع جميع العاملين لترسانة من القوانين واللوائح للنظام الداخلي للمنظمة ووفق

علاقات مرتبطة بالهيكل التنظيمي لها الذي يُرسخ نظام رقابي شديد، وقد أكد هذا الاتجاه على اتخاذ القرار بمفرده وُجب عليه أن يتبع خطوات اتخاذ قرار النموذج الرشيد لبلوغ القرار الأمثل. وقد ركز أيضًا على إنتاجية العاملين أين اهتم بالمهام المنوطة للمدير في مستوى الإدارة الإشرافية وشجعه على العمل بروح الفريق عند اتخاذ القرارات التنظيمية مع احترام التسلسل الهرمي على أساس رسمية العلاقة بين الإدارة والعاملين، مما تؤثر سلبًا على سلوك متخذي القرارات والذي يترتب عليها تغذية عكسية سلبية لعملية اتخاذ القرار؛ وهنا دعت الحاجة لظهور الفكر السلوكي.

2-2-2 اتخاذ القرار في الفكر السلوكي المبكر

• حركة العلاقات الإنسانية (1932-1927) Elton Mayo

يمكن النظر إلى أهم إسهامات "التون مايو" في عملية اتخاذ القرار من خلال عدّة جوانب مبيّنة في الشكل رقم (3-4) على النحو الآتي:

- العلاقة الوثيقة بين اتجاهات وسلوك الفرد ودور الجماعات غير الرسمية في المنظمة وتحديدها.
- التحفيز المعنوي أكثر أهمية من التحفيز المادي لانجاز العمل وتنفيذ القرارات.
- تطوير الاتصالات الفعالية بين مستويات التنظيم وتشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

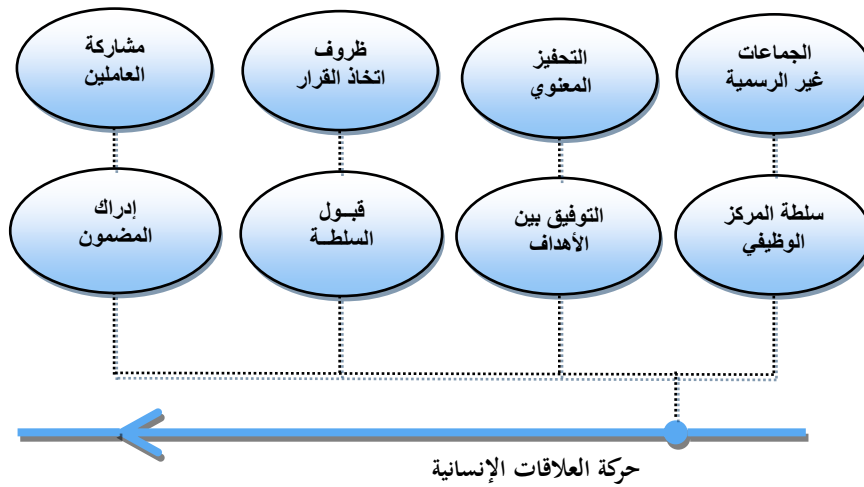
وأكدت Mary Follet أن القرار الإداري للمدير يعتمد على:

- الموقف الذي يواجهه المدير، ويعبر عنه بظروف اتخاذ القرار.
- المركز الوظيفي للمدير وما يتضمنه من مسؤوليات وسلطة لاتخاذ القرارات.
- قدرة المدير على التوفيق بين أهدافه وأهداف العاملين لكي يكون القرار واقعيًا قابلاً للتنفيذ.

وتمثلت أهم إسهامات Chester Barnard (1938م)، في عملية اتخاذ القرار بما يلي:

- افترض أن سلطة المدير في اتخاذ القرار الإداري تنبع من قبول العاملين لهذه السلطة، وهو ما عُرف بمبدأ قبول السلطة.

- أكد على أهمية العاملين في اتخاذ وتنفيذ القرار، فالقرار يعتمد من جهة على مدى قبولهم له وعلى مدى إدراكهم لمضمون القرار.
- صنّف القرارات إلى نوعين: قرارات سلبية وإيجابية.
- نوّه إلى حالة اللاقرار التي تمثل في الواقع قرارًا نجم عن رفض كافة البدائل المطروحة أمام المدير، حيث أن ذلك يمثل قرار بعدم الاختيار (الطراونة وموسى، 2020، ص ص 83-84).



الشكل (3-4) اتخاذ القرار الإداري في حركة العلاقات الإنسانية

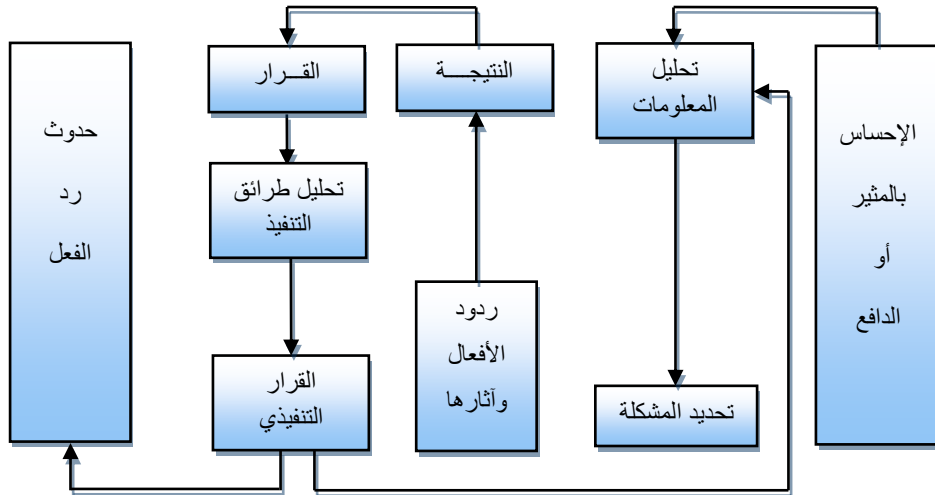
المصدر: (الطراونة وموسى، 2020، ص 84)

• النظرية السلوكية

تركز هذه النظرية على نموذج الرجل الإداري وضرورة اهتمام متخذ القرار بروح العمل الجماعي، والعوامل الاجتماعية والنفسية، والسلوك الفردي والجماعي، والروح المعنوية والقبول الاجتماعي، كونها مصادر لاتخاذ القرار (موسى، 2010، ص 39).

تعتمد النظرية السلوكية في تحليلها لعملية اتخاذ القرار على ستة مراحل يمكن توضيحها في الشكل رقم (3-5)

الموالي:



الشكل (3-5) النموذج السلوكي في اتخاذ القرار

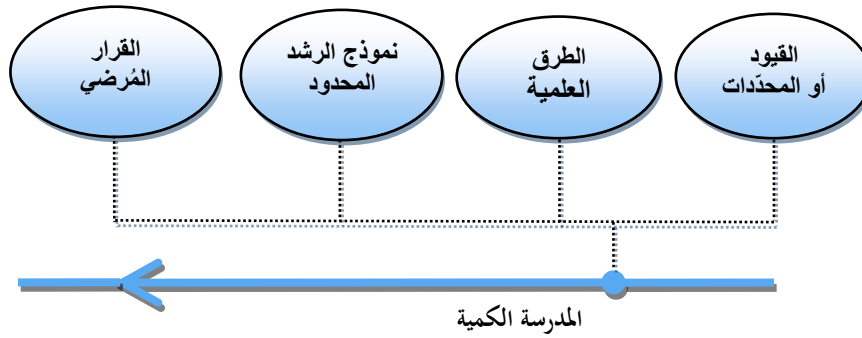
المصدر: (موسى، 2010، ص 39)

ويفترض المدخل السلوكي أن الفرد وحدة متميّزة في الخصائص والصفات بما يجعله مختلفًا عن غيره من الأفراد في إدراكه للمشاكل وإحساسه بها وعلى ذلك فهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على حد المشكلات جماعيًا من بينها (الافتراضات الشخصية، والاحتياجات الشخصية، والقدرات الذاتية) (لعويسات، 2005، ص 12).

• النظرية الكمية

تعتمد على النماذج الكمية لاتخاذ القرار معتمدة في ذلك على عملية الاختيار مفترضة المشكلة محددة والبيانات متوافرة والبدايل معروفة، وقد استخدم روادها عددًا من الأساليب الكمية الإحصائية الرياضية، بحوث العمليات، نظرية الألعاب، المصفوفات والبرمجة الخطية وغير الخطية (موسى، 2010، ص 40).

يعتبر Herbert Simon (1916) من أشهر رواد هذه النظرية الذين أسهموا بتطوير نظرية اتخاذ القرارات حيث تعتمد على نموذج الرشد المحدود الذي يفترض الأخذ بالقرار المرضي وليس الأمثل كما هو الحال في نظرية الإدارة العلمية "تايلور". ووفقًا لهذا النموذج فإن المديرين والعاملون يتخذون القرارات بعد وضع الأهداف وتقييم البدائل المتاحة من خلال مقارنتها بالأهداف واختيار القرار الذي يكون هو الأفضل من حيث تحقيق الأهداف المنشودة، والشكل رقم (3-6) يوضح عملية اتخاذ القرارات في المدرسة الكمية ويركز على استخدام الطرق العلمية نموذج الرشد المحدود، والتوصل إلى القرار المرضي ضمن القيود أو المحددات الداخلية أو الخارجية التي تؤثر في اتخاذ القرار.



الشكل (3-6) اتخاذ القرار الإداري في المدرسة الكمية

المصدر: (الطراونة وموسى، 2020، ص 88)

• نظرية الصراع Conflict Theory

وهي من أهم النظريات الوصفية في مجال اتخاذ القرار التي تهتم بوصف الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع المشكلة، وقد طورت من قبل كل من Janis & Mann عام 1977، وتتفاوت القرارات المتخذة في هذه النظرية، وتتخذ خمسة أنواع كالأتي (الصاعدي، 2007، ص 222):

الحالة الأولى: حالة التساهل وفيها يتخذ القرار بأقل قدر من التشدد.

الحالة الثانية: حالة القبول بالأمر الشائعة الواضحة.

الحالة الثالثة: حالة تجنب اتخاذ القرار أو مواجهة مرتبته وذلك بتحويل مسؤولية اتخاذ القرار إلى شخص آخر.

الحالة الرابعة: حالة الحذر الزائد وفيها يبالغ ويتشدد متخذ القرار في الحرص ويقاوم اتخاذ القرار بسرعة دون بحث كل المعلومات المتصلة به.

الحالة الخامسة: حالة الحذر والاحتياط وفيها يبحث متخذ القرار عن المعلومات والبدايل ويقومها بحرص قبل اتخاذ القرار، وفي الوقت المناسب وبالصورة المناسبة.

وتتبنى هذه النظرية نموذج اتخاذ القرار، والذي يتضمن المهارات التالية:

- التحديد الواضح للموقف الذي سيتم فيه اتخاذ القرار.
- وضع حلول عديدة للمشكلة موضع الاهتمام.
- تقديم سلبيات وإيجابيات كل بديل.
- اتخاذ القرار.

• النظرية المعيارية Normative Theory

وهي نظرية تلقى القبول بين الباحثين في مجال الاقتصاد وعلم النفس تتبنى هذه النظرية عدّة نماذج لاتخاذ القرار، نذكر منها النموذج المكون من المهارات التالية (الصاعدي، 2007، ص 223):

- حصر الآثار المترتبة على القرار.
- تحديد الخيارات أو البدائل المحتملة.
- تحديد إمكانية احتمالات نجاح كل أثر محتمل.
- تحديد جوانب الأهمية لكل أثر مترتب على القرار.
- تحديد الاحتمالات وقيمة كل منها، للتعرف على الإجراءات.

ويتصف الأفراد الذين يتبعون هذا النموذج النظري بأنهم يتصرفون بصورة عقلانية ومنطقية.

إن الثغرات والنواقص التي رافقت الفكر الكلاسيكي كانت وراء ظهور الفكر السلوكي المبكر للتنظيم، والذي ركز على وضع العلاقة بين الأساليب القيادية وعملية اتخاذ القرار من خلال تدعيم العمال على العمل في جو يسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء، وتوجيههم وحل مشاكلهم مع مراعاة الفروق الفردية في تحفيزهم لمشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات الإدارية البسيطة لكي يحصلون على الحافز المعنوي، لكن حرمانهم من المعلومات والقضايا الحاسمة للتنظيم الذين يعملون فيه، أي المدير ينتهج القيادة التشاركية ويتبع نموذج الرجل الإداري الذي يصفه بصورة عقلانية ومنطقية في اتخاذه للقرارات التنظيمية للوصول إلى القرار المرضي لا الأمثل كما هو الحال في الفكر الكلاسيكي.

2-2-3 اتخاذ القرار في الفكر المعاصر

• نظرية Z (1981) William Ouchi

وتمثل منهجًا إداريًا يوائم بين النموذج الياباني والأمريكي في الإدارة، لقد ميّزت النظرية بين القرارات الفردية التي تتخذ وفقًا للنموذج الأمريكي والقرارات الجماعية في النموذج الياباني، وأوصت بضرورة أن يتم اتخاذ القرارات بمشاركة العاملين (الطراونة وموسى، 2020، ص 93).

حيث تكون المؤسسة من نوع Z، إذا تميزت مثلاً بتعدد فرق العمل بها وتكون فيها عمليات اتخاذ القرارات تشاركية ويكون التركيز في انجاز الأنشطة إلى تداخل وتكامل مهارات الأفراد، أما نمط الاتصال السائد هو الرأسي من أسفل لأعلى (الوافي، 2012، ص 86).

● إدارة الجودة الشاملة (1980) W. Edward Deming

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة تحسين فعالية المنظمة ككل، وبالتالي فهي تشمل كافة الأقسام والأنشطة والأفراد في كافة المستويات التنظيمية. ومن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة تمكين الموظفين الذي يعرف بأنه إعطاء سلطة اتخاذ القرارات لفرد أو مجموعة من الأفراد في المنظمة (الطراونة وموسى، 2020، ص 93).

● المنظمة المتعلمة (1990) Peter Senge

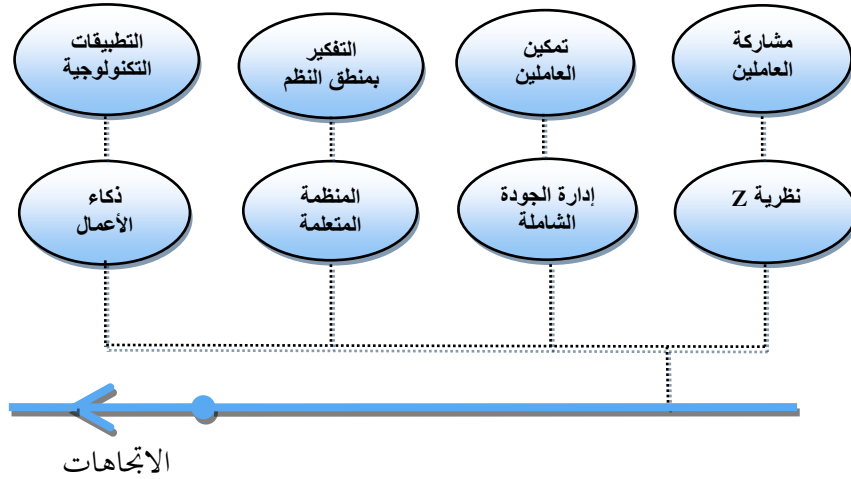
تعرف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تستفيد من خبراتها السابقة من أجل التحسين المستمر. ولقد أكد رائدها على ضرورة التفكير بمنطق النظرة الشمولية لعمل المنظمة من أجل فعالية حل المشكلات، واعتبر أن الحلول التي تعالج أعراض المشكلة فقط قد تؤدي إلى منافع قصيرة المدى، ولكن المشكلة ستظهر مستقبلاً بشكل أكبر حيث أن أغلب المشكلات التي تواجهها المنظمة هي في الواقع نتيجة لقرارات سابقة خاطئة، وعليه فإن تحديد المشكلة بصورة واضحة والعمل على إيجاد الحل المناسب لأسبابها الحقيقية أكثر فاعلية على المدى البعيد (الطراونة وموسى، 2020، ص 93).

● ذكاء الأعمال (1989) Howard Dressner

عرّف "هوارد دريسنر" هذا المصطلح للمرة الأولى بأنه مجموعة الطرق المستخدمة لتحسين عملية اتخاذ القرار. وعرّف مؤخرًا بأنه مجموعات التطبيقات التكنولوجية المستخدمة لجمع كميات كبيرة من البيانات وتحليلها وتشارك المعلومات لمساعدة المنظمة في اتخاذ قرارات حكيمة (الطراونة وموسى، 2020، ص 93).

● المدرسة الثقافية (1975-1900) Lesley White

تُعد الثقافة السائدة في المؤسسة مفتاح نجاح التنظيمات المعاصرة لأنه على أساسها يتعامل الأفراد العاملون ويتشكل الهيكل التنظيمي، نظم الرقابة وإسناد عمليات اتخاذ القرارات لذوي المهارات الخاصة لأجل ضمان استمراريتها. تركز النظرية الثقافية على نظام القيم والمعايير والسلوكيات المكونة للتنظيم، فسلوك الأفراد يتحدد من واقع معتقداتهم وتوقعاتهم بمعنى أن فهم أي تنظيم لا بد أن يكون منطلق تحليل القيم والمعايير المحددة لتوقعات الأفراد بها (الوفاي، 2012، ص 86).



الشكل (3-7) اتخاذ القرار الإداري في الاتجاهات الإدارية المعاصرة

المصدر: (الطراونة وموسى، 2020، ص 94)

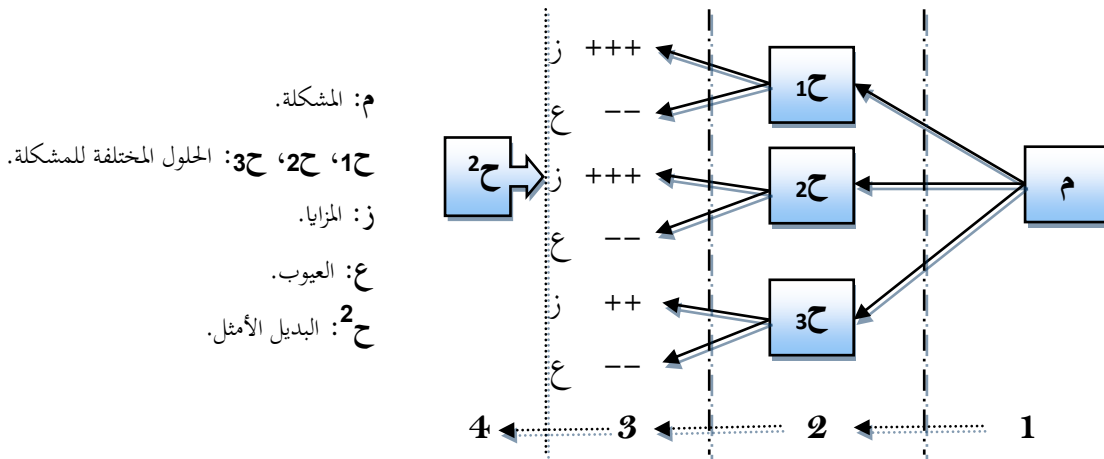
يعرض هذا التيار النظري مجموعة نظريات الفكر المعاصر في القرارات المتخذة التي تعتمد إلى التكامل بين مختلف الجوانب العلمية، والسلوكية، والإنسانية التي ركزت عليها كل نظرية من النظريات السالفة على حده في المنظمة كنظام مفتوح بُغية تحقيق الميزة التنافسية في ظل التغييرات، والتطورات التكنولوجية المتسارعة الحاصلة في بيئة عدم التأكد، وهي تنظر لاتخاذ القرارات كعنصر أساسي للعمل بل هي نقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات والنشاطات في المنظمة.

3- مهارات اتخاذ القرار لدى المديرين التنفيذيين

اتخاذ القرارات يعني الاختيار الأفضل والحذر لموقف معين دون آخر من بين أكثر من موقف يمكن اتخاذه من جانب إدارة المؤسسات البترولية أو المديرين التنفيذيين كمتخذو القرارات لحل المشكلات وفق مراحل علمية تضم خطوات متداخلة ومتشابكة في عناصرها، يمكن تحديدها في ظل تعدد النماذج التي حاولت وصف مراحل اتخاذ القرار وحسب دراسة النجار(2008) التي تناولت أربعة مراحل فكرية لعملية اتخاذ القرارات هي:

- (1) تحديد المشكلة أو الموضوع الواجب اتخاذ قرار بشأنه.
- (2) تحديد البدائل أو الحلول المختلفة.
- (3) تحديد مزايا وعيوب كل بديل.
- (4) اختيار البديل الأمثل بعد عملية التقييم النهائية لكل المزايا ولكل العيوب لكل البدائل.

والشكل رقم (3-8) الموالي يوضح ذلك:

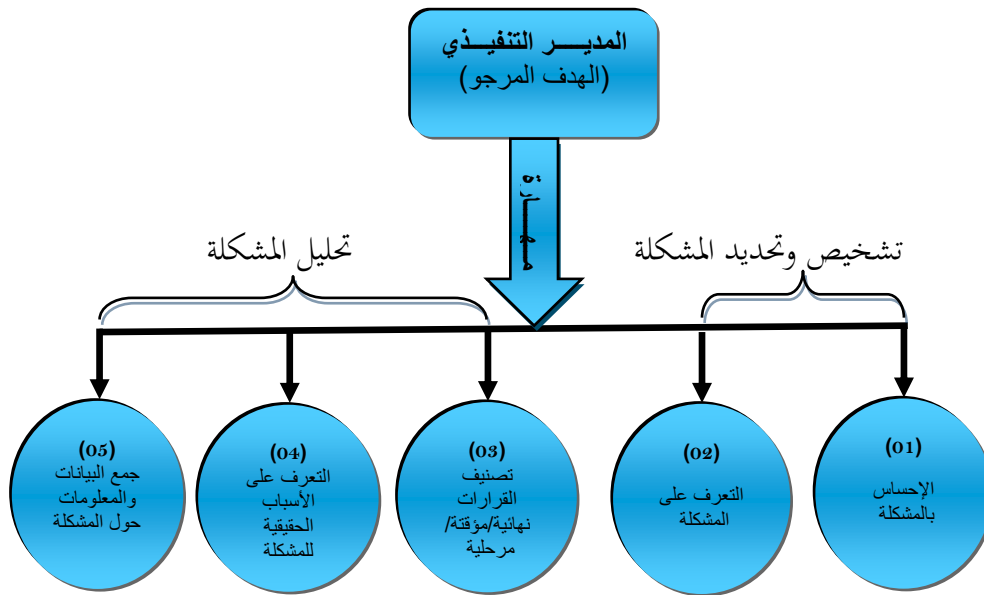


الشكل (3-8) المراحل الفكرية لعملية اتخاذ القرارات

المصدر: (النجار، 2008، ص 58)

وبناءً عليه، إن الدراسة الحالية اعتمدت على أربع مراحل أساسية لعملية اتخاذ القرار والموضحة كما يلي:

3-1 تشخيص المشكلة وتحديدتها وتحليلها وهي أول خطوة في مرحلة اتخاذ القرار، وهي تتمثل في التعريف بالمشكلة الحقيقية وتحديد أبعادها وأسبابها من أجل أن يكون القرار المتخذ سليماً وبالتالي يأتي دور تحليلها أي تصنيفها وتجميع البيانات والحقائق والمعلومات المتعلقة بها، وعلى متخذ القرار في هذه المرحلة أن ينتقي المعلومات والحقائق ذات العلاقة بالمشكلة ويستبعد غيرها من المعلومات " (قاشي، 2014، ص 85).



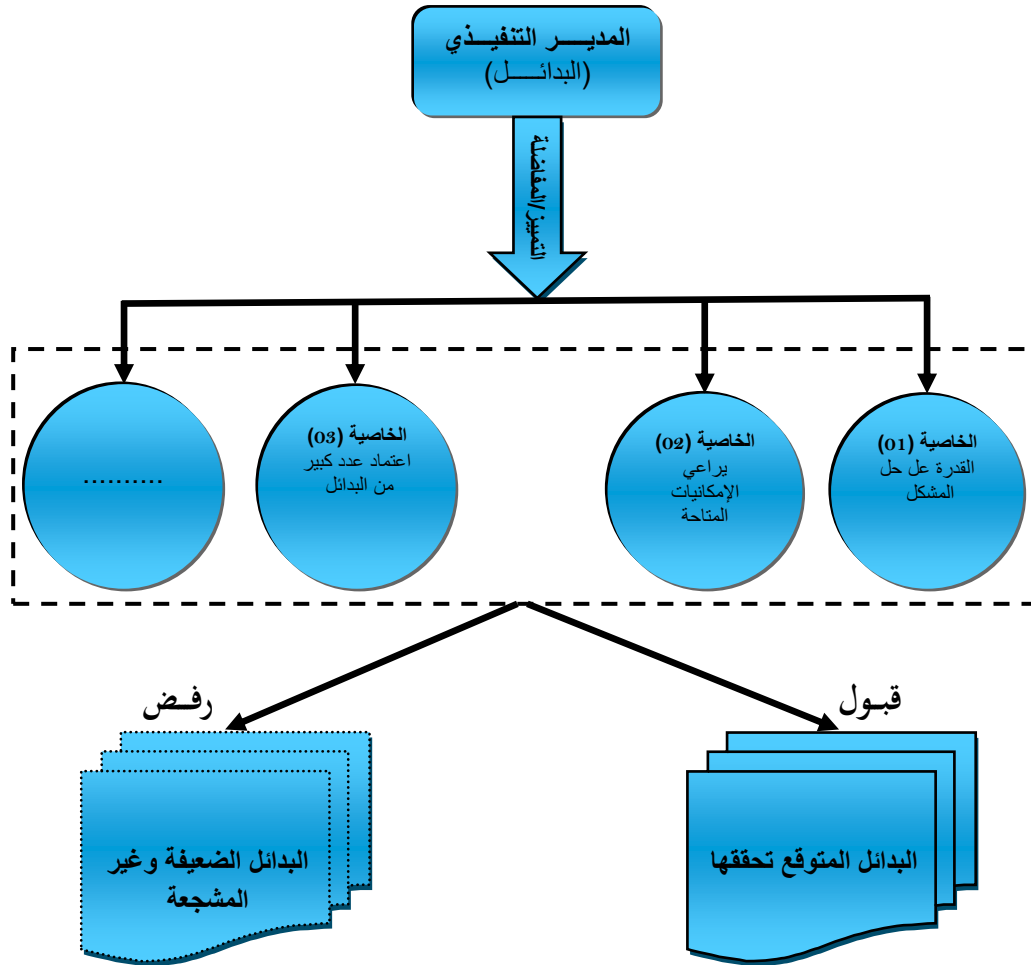
الشكل (3-9) مرحلة تشخيص المشكلة وتحديدتها وتحليلها

إعداد الباحثة

2-3 تحديد البدائل المتاحة وتقويمها "تتطلب هذه المرحلة من صانع القرار، أن يُعدَّ بياناً بالبدائل المتاحة والتي قد تنجح في حل المشكلة، وليس عليه أن يقوم في هذه المرحلة بمحاولة التعرف على هذه البدائل فقط" (خليل، 2010، ص 53).

ويشترط في هذا البديل أن يتميز ب (قاشي، 2014، ص 86):

- أن تكون له القدرة على حل المشكلة، أي قدرته على تحقيق بعض النتائج التي يسعى متخذ القرار للوصول إليها.
- أن يكون في حدود الموارد والإمكانات المتاحة.
- ويجب أن يقوم متخذ القرار بوضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ وعدم اختيار البديل المناسب، وهذا الأخير هو الذي يفني مجموعة من الشروط والمتطلبات الدنيا.

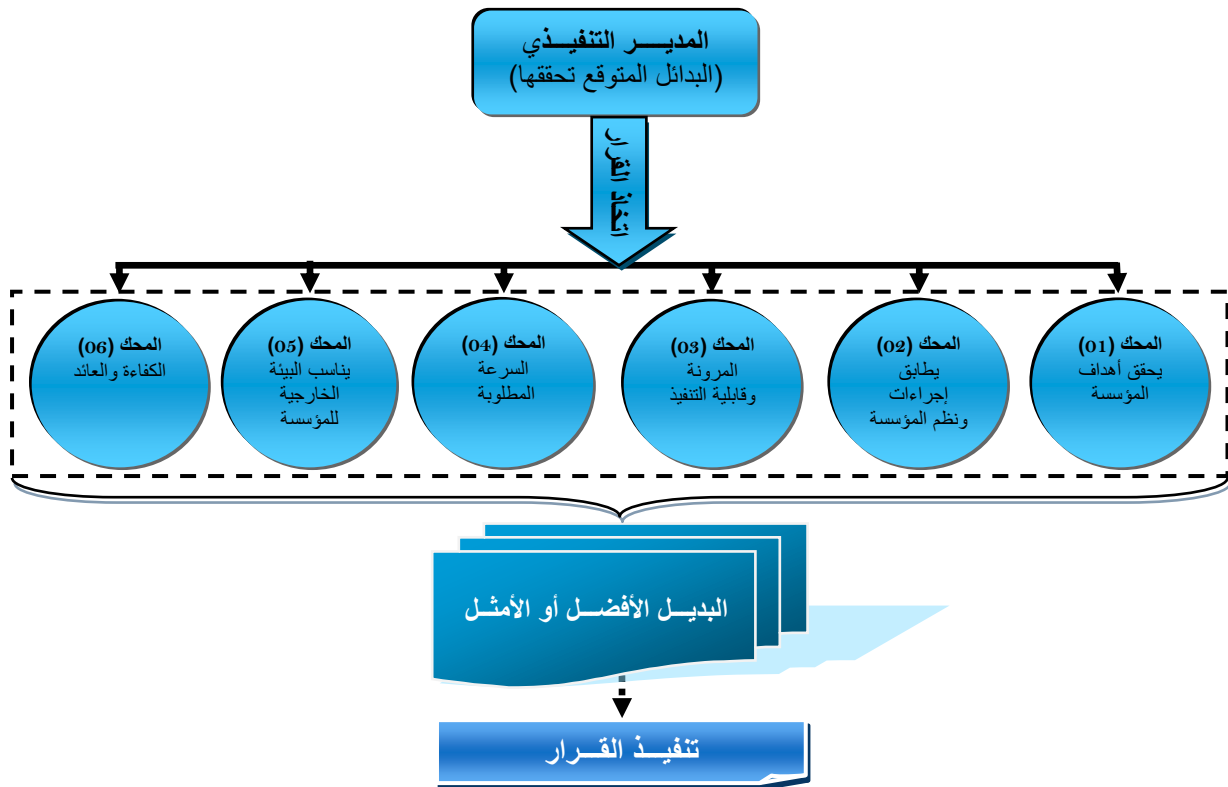


الشكل (3-10) مرحلة تحليل البدائل المتاحة وتقويمها

إعداد الباحثة

3-3 اختيار البديل المناسب لحل المشكلة (اتخاذ القرار) "وهي المرحلة الحاسمة في اختيار أحسن البدائل، وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار، وأهم هذه المعايير" (الناطور، 2016، ص 233):

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- اتفاق البديل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

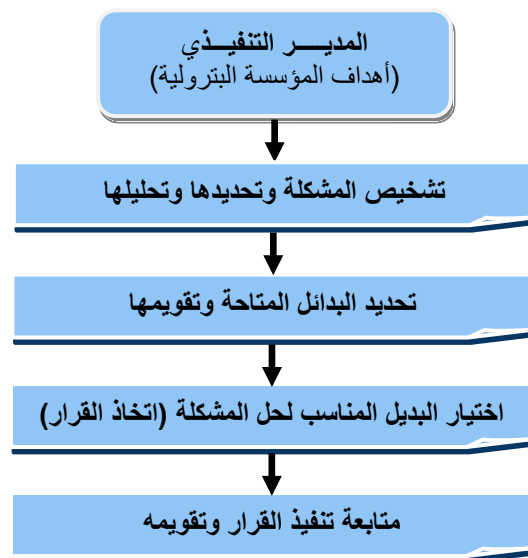


الشكل (3-11) مرحلة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة

3-4 متابعة تنفيذ القرار وتقويمه "ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج، وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله" (الناطور، 2016، ص 234).

وعلى صانع القرار في هذه الخطوة أن يضع اختبارات دورية للقرار وأن يستمر بمتابعة القرار للتأكد من أنه أفضل الاختبارات في الوقت الحالي، وقد يحتاج أحياناً لمراجعة قراره نتيجة ظهور معلومات جديدة أو خبرات جديدة، وكذلك فإن مراجعة القرار تعطي لمتخذه أسباب منطقية لاختياره للأهداف التعليمية والوظيفية التي قرر بناءً عليها (خليل، 2010، ص 66).

يُستنتج مما تقدم أن دورة القرارات المتخذة في المؤسسات البترولية الجزائرية تتم وفق أربعة مراحل كما هو مبين في الشكل رقم (3-11)، وكل مرحلة تضم مجموعة من الخطوات هي بمثابة مهارات لمتخذه القرارات الممثلين بالمديرون التنفيذيون في هذه الدراسة والمكتسبة من حصيلة المستوى التعليمي لديهم أو سنوات الخدمة في هذه المؤسسات، وذلك من أجل معالجة مشكلة محدّدة أو مجابهة مواقف أو حالات معينة محتملة الوقوع المبينة على أساس عدّة بدائل واختيار البديل الأفضل وتنفيذه ثم مراقبة عملية التنفيذ ونتائجه؛ إذن فعملية اتخاذ القرار في المؤسسات البترولية هي حصيلة تصور علمي ومنطقي للمدير التنفيذي بمفرده أو بمعية زملائه أو استشارة مرؤوسيه ضمن نطاق إشرافه. وعليه لا بد من المديرين التنفيذيين أن يكونوا على دراية واسعة بأنواع القرارات المتخذة في مستواهم الإداري.



الشكل (3-12) المنهج العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرار في المؤسسات البترولية الجزائرية

4- تصنيفات القرارات الإدارية

دأب العديد من الباحثين إلى تحليل نوعية القرار المأخوذ، فتبيّن لهم أنه يختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع إلى قطاع، وعلى حسب طبيعة المشكلة، و المستوى التنظيمي، والمنصب الوظيفي لمتخذ القرار والأفراد الذين يتعامل معهم وطريقة اتخاذ القرار، والظروف المحيطة بالقرار والوقت المتاح لاتخاذها إلى الأنواع الآتية:

4-1 تصنيف القرارات الإدارية حسب المستوى التنظيمي

4-1-1 القرارات الإستراتيجية (الإنشائية) وهي التي تعني بحل مشاكل أو تحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المنشأة ومستقبلها ومن أجل اختيار أفضل الطرق الفاعلة لتحقيق هدف المنشأة، ومن أمثلة ذلك: - تأميم النفط قطاع ما.

- إقامة صناعة للسيارات.

- قرار تعميم استعمال الإنترنت.

- تحديد أهداف المنظمة.

تتميز القرارات الإستراتيجية بتوجهها المستقبلي واحتوائها على درجة كبيرة من الغموض، حيث تتطلب في الأساس وضع الأهداف المحددة للمنظمة والخطط طويلة الأجل للوصول إلى هذه الأهداف (لعويسات، 2005، ص 36).

4-1-2 القرارات الإدارية (التكتيكية) وهي القرارات التي تعني بحل مشاكل قائمة، أو تحقيق أهداف قصيرة الأمد أو روتينية أو رسم سياسات للوصول إلى الأهداف التي رسمتها القرارات الإستراتيجية، أما أمثلة هذا النوع نجد (لعويسات، 2005، ص 27): - عمل ميزانية للمنظمة للعام القادم.

- قرارات إدارية بتعيين أو فصل أو ترقية موظف...إلخ.

وهناك نوعين من القرارات التكتيكية (خليل، 2010، ص 34):

- القرارات التي تهتم بالهيكل والبناء التنظيمي للمنظمة وتوزيع العمل وقنوات الاتصال.

- القرارات المتعلقة بتوفير الموارد البشرية والمالية والبيانات التي تحتاجها المنظمة حالياً ومستقبلاً.

4-1-3 القرارات التشغيلية (التنفيذية) وهي تلك القرارات المتعلقة بتنفيذ وإنجاز العمل داخل المنظمة، وترتبط هذه القرارات بعمليات التشغيل والمستوى التكنولوجي السائد داخل المنظمة. والقرارات التقنية هي تلك القرارات التي تختص بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات داخل المنظمة ويقوم كل عامل في موقعه بصنع القرارات التقنية المرتبطة بطبيعة عمله في ظل إشراف دقيق من المديرين في المستويات الإدارية المختلفة (خليل، 2010، ص 34).

وهي قرارات تتسم بأنها يومية أو شبه يومية تدعم القرارات الإدارية، وهي ذات مدى قصير وتكلفة قليلة (الطراونة وموسى، 2020، ص 220).

4-2 تصنيف القرارات الإدارية حسب النمط القيادي

4-2-1 القرارات الديمقراطية (بالمشاركة) وهي القرارات التي تتخذ بالتصويت من قبل المعنيين بالقرار في حالة اتخاذ القرارات بشكل جماعي.

4-2-2 القرارات الديكتاتورية (الانفرادية) وهي القرارات التي تتخذ من قبل فرد واحد دون الرجوع إلى أية جهة خبيرة أو استشارة أي المعنيين بالقرار.

4-2-3 القرارات الاستشارية وهي القرارات التي تتخذ على أساس استشارة المعنيين بالقرار أو المختصين والخبراء في حالة القرارات الفردية أو الجماعية (عبوي، 2010، ص 237).

4-3 تصنيف القرارات الإدارية حسب موضوعية القرار

4-3-1 القرارات العقلانية وهي نماذج تُعنى بالتحليل المنطقي العقلاني المنظم للمواقف بهدف التعرف على البدائل وتقويمها وتطبيقها ومراقبتها ومراجعتها ضمن نهج متسلسل. ويمكن إيضاحه بالشكل رقم (3-12) سابقاً الذي يمثل المنهج العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرار في المؤسسات البترولية الجزائرية.

4-3-2 القرارات غير العقلانية (العاطفية) وهي القرارات التي تتأثر بالمشاعر الداخلية لمتخذ القرار عند صناعة القرار، إلا أنها ليست بديلة للتفكير المنطقي (موسى، 2010، ص 50، ص 51).

4-4 تصنيف القرارات الإدارية حسب أساليب اتخاذ القرار

4-6-1 القرارات المعيارية (الكمية) وهي القرارات المرتبطة بتحديد أفضل البدائل المتاحة لمتخذ القرار أو بمعنى آخر القرار الأمثل لأن أسلوب اتخاذها يقوم على افتراض معرفة متخذ القرار بكافة البدائل ودقته في اختيار البديل الأمثل من منطلق الرشد الكامل الذي يتمتع به.

4-6-2 القرارات الوصفية (الكيفية) وهي القرارات المرتبطة باختيار البديل الملائم من البدائل المتاحة وذلك بسبب افتراض عدم واقعية الرشد الكامل لمتخذ القرار (الطراونة وموسى، 2020، ص 225).

4-5 تصنيف القرارات الإدارية حسب إمكانية برمجة القرار

4-5-1 القرارات المبرمجة (الروتينية) تمثل القرارات المخططة سلفاً، وتتناول مشكلة متكررة أو روتينية، حيث يتم تحديد أساليب وطرق وإجراءات حل أي مشكلة سلفاً أو التعامل معها، ومن أبرز الأمثلة على القرارات المخططة مسبقاً إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام، أو قرار التعيين والتوظيف والإجازات وغيرها. فإجراءات اتخاذ القرار هنا محددة بشكل واضح مسبقاً، فهذه القرارات تشبه القرارات التنفيذية أو التشغيلية أو الروتينية، فهي القرارات التي لا تتطلب اتخاذها المرور بمرحلي التعريف بالمشكلة وتصميم الحل، بل اتخاذ القرار فوراً وفق معايير مبرمجة سلفاً، فهذه القرارات لا تحتاج إلى جهد وإبداع فكري، وتقوم المستويات التنفيذية باتخاذ مثل هذه القرارات.

4-5-2 القرارات غير المبرمجة (غير الروتينية) تتمثل أساساً في تلك القرارات غير المتكررة الحدوث، أو التي تعالج مشاكل جديدة أو تتعامل مع المواقف غير المحددة أو غير المألوفة، ولا توجد إجراءات معروفة مسبقاً لحلها ولها آثار هامة على نشاط المؤسسة في المدى الطويل، وعادة ما تظهر الحاجة لاتخاذ هذا النوع من القرارات عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات بشأن كيفية حلها، لذلك فإن مثل هذه القرارات يصعب اتخاذها بشكل فوري كونها تتطلب جهداً فكرياً ووقتاً كافياً لجمع المعلومات وتقديم البدائل ومناقشتها، فهذه القرارات تحتاج إلى الإبداع والابتكار في إيجاد الحلول المناسبة ومن أمثلة هذه القرارات: قرار إنشاء فرع جديد، قرار توسيع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، قرار الاندماج، وهذه القرارات تتخذ في مستويات الإدارة العليا نظراً لطبيعتها (معقدة وارتباط مستقبل المؤسسة ونجاحها بهذه القرارات) (عزي وبوعاية، 2013، ص 75، 76).

وللتوضيح، تتخذ القرارات المبرجة في منشآت الأعمال من جانب المديرين في المستوى الإداري الأدنى، بينما تتخذ القرارات غير المبرجة من قبل المديرين في المستوى الإداري الأعلى، وبناءً على ذلك يترتب على المديرين في المستوى الإداري الأدنى أن يرفعوا ما يواجهونه من قرارات غير مبرجة إلى المديرين في المستوى الإداري الأعلى للبت فيها لأن المستوى الإداري الأعلى هو الأقدر مع التعامل مع هذا النوع من المشاكل. وكذلك الحال يترك المديرين من المستوى الإداري الأعلى ما يواجهونه من قرارات مبرجة إلى المديرين في المستوى الإداري الأدنى لاتخاذها لتوافر مستويات إدارية أدنى يمكنها التعامل مع هذا النوع من المشاكل (علاونة وعبيدات، 2013، ص 122).

4-6 تصنيف القرارات الإدارية حسب قواعد اتخاذ القرار

4-6-1 القواعد الاحتمالية للقرار وهي الأسس التي تفعل احتمالات حدوث نتائج مختلفة، ويتصرف متخذو القرار، في هذه الحالة وكأنهم يملكون المعلومات الكاملة عن الموقف، فمتخذ القرار المتشائم، مثلاً يفحص مصفوفة اتخاذ القرارات المعروضة بحثاً عن أسوأ النتائج المحتملة. وقد أطلق منظرو اتخاذ القرارات التقليدية على هذه القاعدة مصطلح "أقل الأكبر" أي تقليص الحد الأقصى من الخسارة إلى أدنى الحدود؛ أمّا متخذ القرار المتفائل فيركز اهتمامه على أقصى ما يمكن تحقيقه من أرباح، حيث يطلق المنظرون التقليديون في اتخاذ القرارات على هذه القاعدة "تكبير الحد الأقصى" أي مضاعفة الحد الأقصى من الأرباح إلى أقصى ما يمكن (سيزلاقي ووالاس، 1987، ص 330).

يتضح في هذه القاعدة، أن القرارات المتخذة تكون تحت تأثير العامل الذاتي لمتخذ القرار وهي القرارات التي تتخذ في حالات عدم التأكد وتتوقف على الحالة النفسية أو التقديرات الشخصية لمتخذ القرار وتكون (عوي، 2010، ص 235):

- متفائلة: وهي القرارات التي تجنح فيها دالة الهدف نحو قيمة عظمى.
- متشائمة: وهي القرارات التي تجنح فيها دالة الهدف نحو قيمة دنيا.
- معتدلة: وهي القرارات التي تنزع فيها دالة الهدف نحو الاعتدال حول قيمة وسطى.

4-6-2 القواعد الاحتمالية للقرار ويقوم متخذو القرار، في ظل القاعدة الاحتمالية بتقويمه على أساس التوقعات الإحصائية. وبناءً عليه، تكون القاعدة في هذه الحالة "مضاعفة الأرباح المتوقعة" (سيزلاقي ووالاس، 1987، ص 331).

بكلمات أخرى، عندما تكون الحالة الطبيعية التي ستسود في المستقبل معلومة وبشكل مؤكد ومن غير الممكن أن تسود حالة غيرها، فإننا نكون بصدد اتخاذ القرار في ظل حالة التأكد التام، وفي هذه الحالة تعد عملية اتخاذ القرار عملية سهلة ولا تحتاج إلى قدرات عقلية وذهنية نادرة. وفي ظل حالة التأكد التام يتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى مردود في ظل حالة الطبيعة التي ستسود في المستقبل والتي لا يمكن أن تسود حالة غيرها (علاوة وعبيدات، 2006، ص 132).

4-6-3 المخاطرة تتخذ أغلب القرارات التنظيمية في ظروف تختلف من حيث درجة المخاطرة أكثر من كونها تتخذ تحت ظروف مؤكدة أو غامضة. وتتميز هذه القرارات بأنها قرارات مؤسسية لأنها تتخذ بصورة متكررة وتستطيع المنظمة - في معظم الحالات - أن تتحمل الخسائر أو الأخطاء قصيرة المدى. وتتخذ مثل هذه القرارات في ظروف محفوفة بالمخاطرة؛ لأن متخذ القرار لا يملك كل المعلومات، وبدلاً من ذلك عليه أن يتعامل مع احتمال حدوث وقائع، وهناك طرق عديدة تستخدم في تقدير هذه الاحتمالات، وتمائل تخمينات متخذ القرار حول الموقف حالة عدم التأكد أو الغموض التام في متصل المعرفة. ويقرر العلماء السلوكيين، أن مثل هذه القرارات اتخذت على أساس ترجيحات ذاتية أو شخصية ولم تستند إلى بيانات تجريبية، أو سند قانوني، بل تستند إلى التجربة الشخصية لمتخذ القرار (سيزلاقي ووالاس، 1987، ص 331).

بالتحرك نحو طرف المتصل الذي يمثل حالة التأكد (اليقين)، يمكن للمنظمة أن تضيي على تجاربها الماضية الصفة الرسمية باتخاذ قرارات مماثلة بتقديرات احتمالية موضوعية، أي تقديرات التكرار النسبي لكل حالة من الحالات العديدة التي حدثت في ظروف مماثلة في الماضي. وبالتالي تعتمد المنظمة في إعداد خطط الإنتاج لشهر من الشهور على بيانات الطلب السابقة لنفس الشهر في تحديد عدد الوحدات التي ستقوم بإنتاجها.

الجدول (3-3): نوع القرار ونوع المعرفة المطلوبة

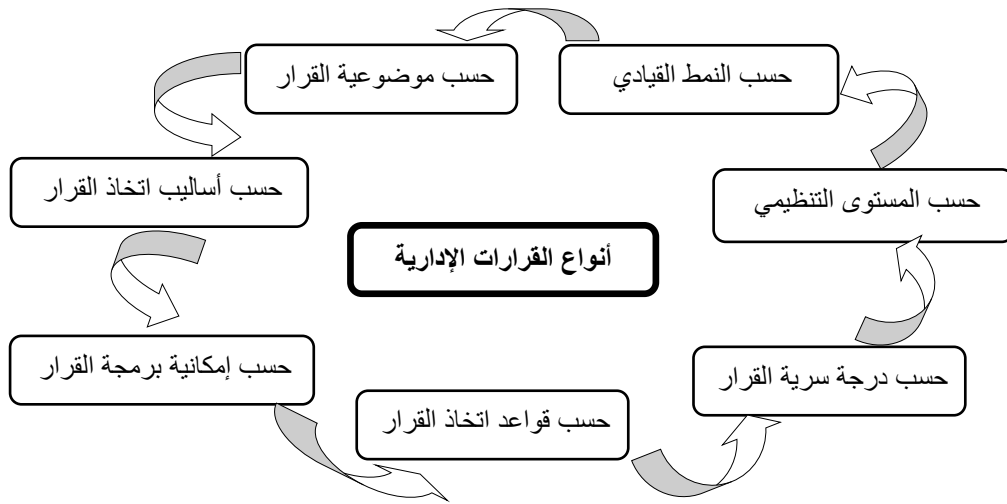
في حالة عدم التأكد	المخاطرة	في حالة التأكد
لا يمكن اتخاذ قرارات.	يتم اتخاذ قرارات مؤسسية في ظروف محفوفة بالمخاطر: <ul style="list-style-type: none"> ➤ بصورة مستمرة. ➤ يمكن تحمل الخسائر في المدى القريب. 	في حالة اليقين التام يتم اتخاذ قرارات فردية: <ul style="list-style-type: none"> ➤ بصورة غير منتظمة. ➤ لا يمكن تحمل الخسائر في المدى القريب.

المصدر: (سيزلاقي ووالاس، 1987، ص 331)

4-7 تصنيف القرارات الإدارية حسب درجة سرية القرار

4-7-1 القرارات الصريحة وهي القرارات التي يفصح فيها المدير عن رأيه في موقف معين بالموافقة أو عدمها.

4-7-2 القرارات الضمنية وهي القرارات التي لا يفصح فيها المدير عن رأيه وإنما يستشف من قوله الموافقة أو عدمها (موسى، 2010، ص 52).



الشكل (3-13) مخطط عام لأنواع القرارات الإدارية

إعداد الباحثة

يمكن القول، من هذا العرض الموجز لأنواع القرارات والتي تصنّف في مجملها إلى تلك التي تُصدرها الإدارة العليا (القرارات الإستراتيجية)، أو تلك التي يُصدرها المدير التنفيذي في الإدارة الوسطى (القرارات التكتيكية) فجميع هذه القرارات تكون مكتملة لبعضها البعض؛ إذ لا بد على العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البتولية الجزائرية التمييز بين القرار الاستراتيجي والقرار التكتيكي، لأن ذلك يساعدهم كثيراً في المنهجية العلمية لاتخاذها، وعليه إلى أي مدى يجب على المدير التنفيذي أن يتخذ القرارات بعد تفكير فردي وصامت أو إلى أي مدى ينبغي أن يستشير الآخرين؟

5- سلوك متخذي القرارات

في هذا الجانب سنركز على سلوك العاملون بالوظائف الإشرافية (متخذو القرارات) في ضوء المشكلات الراجعة إلى شخصيتهم عن عملية اتخاذ القرار والتي تختلف باختلاف مركزهم الوظيفي، حيث يؤثر ذلك على طريقة اتخاذهم للقرار ويمكن أن يتجسد في الأنماط التالية:

5-1 نمط الشخصية المترددة تلك الشخصية تؤثر بشكل سلبي واضح في عملية اتخاذ القرارات حيث يساعد الأعضاء على مناقشة القرارات، والبعض قد يتخذ القرارات ولكن يتراجع عن تنفيذها نتيجة القلق من تحقيق النجاح أو المخاوف من مواجهة بعض عوامل تؤدي للفشل.

5-2 نمط الشخصية العدوانية والعصبية وقد يؤدي ذلك إلى:

- عدم رغبة الأعضاء للمشاركة في اتخاذ القرارات مهما صمته وحدوث صراعات متتالية خلال مراحل المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
- انخفاض معدل التفاعل في عملية المناقشة والدراسة لموضوعات القرار.

5-3 نمط الشخصية الناقدة بسخرية النقد عملية لها فوائد الواضحة في حالة ارتكازها على الفحص المنظم للمعلومات والحقائق على أساس الأدلة المنطقية ولكن من الضروري مراعاة أي النقد يوجه إلى جانب من الجوانب الآتية:

- المعلومات التي حصلت عليها.
- الحقائق التي يستفيد عليها موضوع القرار.
- الأفكار التي يطرحها الأعضاء والخبراء.
- البيانات التي هي بمثابة المواد الخام التي يبني عليها القرار.
- الاستنتاجات التي يمكن الوصول إليها في إطار المكونات السابقة.

5-4 نمط الشخصية السطحية وهي غير القادرة على مناقشة الأعضاء في القرار وتوضيح البيانات والمعلومات اللازمة لدراسة تلك القرارات وبالتالي قد تستعين تلك الشخصية بالآخرين وتعمل على استخدامهم للتأثير في الأعضاء لاتخاذ القرارات اللازمة (منقربوس، 2009، ص120).

5-5 نمط الشخصية المتسرفة يتصف هذا النوع من متخذي القرار بنفاذ الصبر وحب المخاطرة، كما يتمتع بشخصية قوية إضافة إلى أنه لا يهتم كثيراً بالمعلومات، (قراراته متسرفة وقد تؤدي إلى خيبة أمل أحياناً) (عبوي، 2010، ص249).

وأوضح Friedman (1996، أورد في المنصور، 2015، ص70) أن متخذي القرار المتسرفين يتخذون قراراتهم بعد القليل من التفكير أو بالاعتماد على الآخرين وربما بناء على تجارب شخصية سابقة ولكنهم يظهرون التزاماً قوياً لما يقررون، و هكذا تأتي قراراتهم سريعة دون الكثير من التعمق والقصدية في جمع المعلومات، فقد يكونون حكماً نهائياً حيال المشكلة التي تواجههم دون سابق بحث شامل، أو تفكير جاد بها أو بالحلول الممكنة فيتخذون قرارات نهائية دون تمحيص البدائل معتمدين على ما يبدو صواباً في حينه، والمانع لديهم من تغيير قراراتهم ولكن دون تأكيد أو تفكير عميق بحلول أخرى للمشكلة وهكذا تبدو قراراتهم فجائية.

5-6 نمط الشخصية المسالمة يلجأ هذا النوع من متخذي القرار إلى فعل أي شيء لتجنب اتخاذ أي قرار ويفضل أن يقوم شخص آخر بذلك بدلاً عنه لكي يجنبه المخاطرة، (في حال حدوث أي خطأ فإنه يلجأ إلى إلقاء اللوم على الآخرين الذين دفعوه لاتخاذ القرار).

5-7 نمط الشخصية الشورية يميل هذا النوع إلى الاجتماع بفريق العمل لمناقشتهم والاستماع لآرائهم في الموقف أو المشكلة القائمة، وهو قرار مبني على إجماع الفريق وتأييده، (المشكلة هنا أن مثل هذا النوع قد لا يجد أحياناً مختصين يمكن استشارتهم).

5-8 نمط الشخصية العاطفية يتصف هذا النوع بكونه شديد الثقة في عاطفته ومشاعره، وهو ما يدفعه إلى احترام مشاعر الآخرين والاستناد إلى آرائهم ليصدر قراره (غالباً يكون تابعاً لمشاعره) (عبوي، 2010، ص249).

5-9 نمط الشخصية المتروية يعدُّ هذا الأسلوب حسب Lunneborg (1978)، أورد في المنصور، 2015، ص69) من أكثر أساليب اتخاذ القرار مثالية، ذلك أن متخذي القرار المتروين يميلون إلى استخدام الاستراتيجيات المنطقية أو المخطط لها في اتخاذ قراراتهم، كما ويبدون مسؤولية شخصية عن القرار الذي يتخذونه. حيث إن الأسلوب المتروفي في اتخاذ القرار لا يتضمن التوصل إلى قرار محدد وواضح وثابت وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة. وهو ما يشير إلى ذلك المستوى المرتفع من التفكير العميق والجدي بالمشكلة وحلها، فمتخذو القرار المتروون يقومون بتوضيح المشكلة على نحو مناسب ويجمعون المعلومات الكاملة حولها ومن خلال ذلك يطورون عدّة بدائل وإجراءات لحل المشكلة ثم يزنون هذه الحلول ويقضون الوقت المناسب للتفكير بها وتمحيصها وأخيراً يتخذون قراراتهم ويلتزمون بها دون تمحيص.

عند مراجعة الأنماط الشخصية السابقة سنجدها متوفرة لدى المديرين التنفيذيين، والتي من الممكن أن يكون لها تأثير سلبي في عملية اتخاذ القرار خاصةً المديرين التنفيذيين المترددون، أو العدوانيون، أو السطحيون أو الناقدون بسخرية، أو المتسرعون، أو العاطفيين، أو المسالمين؛ في حين المديرين التنفيذيين ذوي الشخصية الشورية، أو المتروية فالقرارات المتخذة من طرفهم هي قرارات رزينة وعقلانية تحقق الأهداف المطلوبة في المؤسسات البترولية الجزائرية. ومع ذلك يجب على متخذو القرارات أن يتصفون بالشمولية والقدرة على الإقناع وتحمل نتائج قراراتهم وأن تكون لديهم النظرة الثاقبة للسعي وراء المصلحة العامة المبنية على مبادئ وأسس لاتخاذ القرار السليم.

6- مبادئ اتخاذ القرارات

إن اتخاذ القرارات هي عملية روتينية ومستمرة، تقوم على مبادئ أساسية وجب غرسها وتنميتها لدى العاملين بالوظائف الإشرافية، وهي التي تعطي الجودة والفاعلية لأهداف المؤسسات البترولية الجزائرية، ومن هذه المبادئ نجد(النجار، 2008، ص81):

6-1 مبدأ اتخاذ القرار إن جهود الأفراد وتصرفاتهم قد تكون نتيجة التفكير والاختيار، أو مجرد رد فعل أوتوماتيكي أو نتيجة للاشعور. فإذا كانت جهود الأفراد وتصرفاتهم نتيجة التفكير والاختيار، قيل "أن الأفراد اتخذوا قراراً".

2-6 مبدأ تغلغل القرارات اتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة في جميع أوجه النشاط الإداري والفني في أي مشروع أو منظمة.

3-6 مبدأ التفكير المركب للوصول إلى أعلى مستوى من القرارات الممكنة إنسانياً يجب أن يكون التفكير منطقيًا وابتكارياً في نفس الوقت.

4-6 مبدأ التفكير المنطقي لكي يكون التفكير منطقيًا يجب أن يكون خاليًا من التناقض أو الأغلاط وأن يكون دقيقًا وواضحًا.

5-6 مبدأ الانطلاق الفكري للحصول على أكبر كمية ممكنة من الأفكار في أقل وقت ممكن يتطلب الأمر استخدام حلقات الانطلاق الفكري.

6-6 مبدأ الحقائق تعتبر الحقائق هي المادة الخام، التي يتعامل معها متخذ القرار. وبدون الحقائق يصبح القرار خاطئًا وسقيمًا.

كل هذه المبادئ مجتمعةً تترجم إلى معاني لتنمية الإلهام والقدرة لدى المديرين التنفيذيين للخوض في غمار كل خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرارات بكل سلاسة ونجاعة لتحقيق أهداف المؤسسات البتروولية؛ لكن يجب الانتباه إلى أن هناك عوامل عديدة ومختلفة تؤثر في سلوك متخذو القرارات وفي عملية اتخاذ القرار في حد ذاتها.

7- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

هناك العديد من العوامل المختلفة التي تؤثر في مراحل عملية اتخاذ القرار، منها ذات الصلة بمتخذ القرار نفسه، والبعض يتعلق بالمرؤوسين، والبعض الآخر على صلة بالموقف موضوع القرار، وهي كما يلي (فلية وعبد المجيد، 2005، ص ص 225-226):

1-7 عوامل تتعلق بالقائد يتأثر سلوك القائد بمجموعة من القوى التي تتفاعل مع شخصيته ومن أهم هذه العوامل:

7-1-1-1 المدير متخذ القرار نفسه من حيث عمره، خبرته السابقة، مستوى التعليم، النشأة الاجتماعية، حب المغامرة، الابتكار، المبادأة، القدرة على الاستفادة من القرارات المختلفة، المعتقدات الدينية والأدبية والأخلاقية وقدرته على الصبر والتحمل (السقا، 2009، ص36).

7-1-2 ثقافة القائد والفلسفة التي يؤمن بها: ويشير هذا إلى مدى إيمان القائد بحق المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.

7-1-3 مدى ثقة القائد في مرؤوسيه: حيث يختلف القادة فيما بينهم في مدى الثقة التي يمنحونها لمرؤوسيه.

7-1-4 مدى إدراك القائد لمعنى القيادة: فبعض القادة يرون في القيادة أنها الحق في اتخاذ القرارات، بينما يعتقد البعض الآخر أن القيادة ليست إلا من توجيه المرؤوسين نحو الأعمال التي يؤديها، بينما يرى جانب آخر أن فن القيادة يهتم بتنمية الأفراد وزيادة كفاءتهم الإدارية من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية التي يتخذها القادة أنفسهم.

7-2 عوامل تتعلق بالمرؤوسين يتأثر المرؤوسين بمجموعة من العوامل التي تؤثر فيهم فضلاً عن اختلاف توقعاتهم وتباين إدراكهم للمواقف والمشكلات المختلفة. ولاشك أن فهم القائد للعوامل المؤثرة في سلوك مرؤوسيه يساعد بدقة على اختيار النمط الذي يسلكه، ومن أهم العوامل التي تؤثر في المرؤوسين ما يلي:

7-2-1 نوع وأهمية القرارات قد يكون القرار أمراً غير مرغوب فيه. وتشير حلاق (2014، ص 89) إلى أن عوامل تأثير أهمية القرار فكلما ازدادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه.

7-2-2 مدى حاجة المرؤوسين إلى الاستقلال في التصرف.

7-2-3 الاستعداد الكافي -الفطري والمكتسب- لدى المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات ثم إلى أي مدى يتوفر هذا الاستعداد لديهم.

7-2-4 درجة توافر الخبرة والمهارة لدى المرؤوسين ومعرفتهم بكيفية التعامل مع المشكلات التي تعترض عمل المنظمة.

7-2-5 المشاركة في اتخاذ القرارات تستنتج الباحثة من المقاربات الحديثة لاتخاذ القرار أنها أوصت على ضرورة المناقشة الجماعية لاتخاذ قرارات تنظيمية تمس قطاع الطاقة والمناجم أو جزءاً منه يتمثل في المؤسسات البترولية مثلاً كنظام مفتوح. بالتحديد إشراك الأفراد العاملين الذين تعينهم تلك القرارات من أنّها تؤثر فيهم وفي أعمالهم الموكلة إليهم مع تنبيههم بسرية تلك القرارات بشكلٍ دوري لضمان اهتمامهم بالمشكلة ومدى شعورهم بضرورة حلها ثم مدى إيمانهم بدورهم وإحساسهم بأنهم عضو فعال من كيان هذه المؤسسات. كذلك لا بد من احترام المرؤوسين المسافة التي بينهم وبين مسؤولهم المباشر والذي من الممكن أن يستغل تفويضه الجزئي للعمال التابعين له في أمور سلبية ضدّهم كالوشاية على سبيل الذكر، أو بهدف الإطاحة بهم في أخطاء تضرهم وتؤثر سلباً على مساهمهم الوظيفي، إضافةً إلى ذلك يجب مراعاة تكلفة المشاركة في اتخاذ القرارات من وقت وجهد لإعدادها بأن لا تكون عالية؛ على العموم يجب أن يعي المديرين التنفيذيين أن إشراك المشرف عليهم في اتخاذ القرارات سيتولد عنه بدائل عديدة وآراء ومقترحات لحل المشكلات موضوع القرار بموضوعية تامة وأكثر فعالية لواقع المؤسسات البترولية الجزائرية. وهذه هي الإجابة عن التساؤل المطروح سالفًا المتمثل في: أي مدى يجب على المدير التنفيذي أن يتخذ القرارات بعد تفكير فردي وصامت أو إلى أي مدى ينبغي أن يستشير الآخرين؟

7-2-6 نطاق التمكّن (الإشراف) فكلما اتسع نطاق التمكّن أدى ذلك إلى زيادة أعباء المدير، ممّا يؤثر في قدرته على اتخاذ القرار الفعال وفي الوقت المناسب، ويتحكم في اتساع أو ضيق نطاق التمكّن قدرات المدير ومعرفته بنوعية العمل وكذا الوقت المتاح للمدير من أجل اتخاذ القرار (حلاق، 2014، ص 89).

7-2-7 التفويض واللامركزية الإدارية أصبح التفويض واللامركزية الإدارية من متطلبات المنظمات الحديثة لما لذلك من أثر على عملياتها خاصة عملية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث يمكن تفويض بعض اختصاصات وسلطات المدير إلى المرؤوسين مما يسمح بتنمية قدراتهم في مجال اتخاذ القرارات، ذلك لا يتحقق إلا في ظل النمط الديمقراطي الذي يتيح للمرؤوس فرصة الخطأ والتعلم من أخطائه، كما وتؤثر درجة اللامركزية في القرارات المتخذة، فهي تساهم في تحقيق السرية وتوفير جهد المدير للتفرغ للأعمال الأهم، كما أنّها تزيد من قبول المرؤوسين وتنفيذها. هذا وتزيد درجة اللامركزية في اتخاذ القرارات في الحالات التالية (حلاق، 2014، ص 88):

- كلما ازدادت أهمية القرارات و عددها التي تتخذها المستويات الدنيا، واتساع درجة تأثيرها في الوحدات الإدارية.

- كلما قلت عمليات الفحص والتدقيق التي يحتاج إليها القرار من قبل الإدارة العليا.

7-2-8 الاتصال التنظيمي ترى الباحثة أن الاتصال يُعدّ الدّعم الأساسي في عملية اتخاذ القرارات لما له من أهمية اجتماعية داخل المؤسسة تكمن في تبادل الآراء والأفكار بين مختلف المستويات الإدارية بهدف نقل الخبرات والمعارف عبر مختلف الوسائل؛ وعليه فإن المدير يستمد المعلومات الضرورية والحصرية لاتخاذ القرار من التغذية الراجعة لمؤوسيه والتي بدورها تعكس صورة المدير في حسن الإنصات لهم ممّا يقدمونه من وجهات نظر ليتمكن من معرفة ردود أفعالهم اتجاه القرارات ويتأكد من فهمهم لمضمونها. والقرار الفعّال والوجيه عادة ما يُتخذ بناءً على العديد من الاتصالات بين العاملين بالوظائف الإشرافية ومختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسات البترولية الذين يمسه هذا القرار سواء عبر قنوات رسمية أو غير رسمية، وهذه الأخيرة تدعم السرعة والدقة المطلوبة في توصيل المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار.

7-3 عوامل تتعلق بالموقف ذاته لكل موقف من المواقف خصائصه التي تميزه عن غيره وتؤثر هذه الخصائص بدورها على سلوك القادة وميلهم إلى نمط دون آخر من أنماط اتخاذ القرارات الإدارية، ومن أهم العوامل المؤثرة في الموقف ما يلي:

7-3-1 طبيعة المنظمة وفلسفتها الخاصة فالمنظمات كأفراد لها قيمها ولاشك أن القائد يدرك أنماط السلوك المرغوبة من جانب المنظمة في مجموعها، ويتعرف القائد على فلسفة المنظمة وتقاليدها من خلال معرفته بسياساتها الإدارية وتصريحات رجال الإدارة العليا بها.

7-3-2 طبيعة المشكلة ذاتها تتفاوت المشكلات تبعاً لخطورتها ومدى شمولها لمجال أو أكثر من مجالات عمل المنظمة وكلما كانت المشكلة أكثر تعقيداً وكان الخطأ في معالجتها ذا تكلفة عالية كلما تطلبت نوعية خاصة من القادة المتخصصين ومستوى إدارياً عالياً لمواجهةها واتخاذ ما يناسبها من قرارات تحقق أكبر قدر من الشمول لكل جوانب المشكلة وأبعادها.

7-3-3 عنصر الوقت ربما كان توقيت القرار من أكثر العوامل أهمية في هذا المجال فكلما كان الوقت ضيقاً وحرّجاً أدرك القائد حقيقة أن القرار السريع هو المطلوب حتى فإن بمجرد السماح للمؤوسين بالمشاركة في مثل هذه القرارات قد يكون أمراً غير مرغوب فيه. وتضيف الحلاق (2014، ص 89) أن كلما زادت الفترة الزمنية

المتاحة أمام متخذ القرار لاتخاذ قراره كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب، والعكس صحيح.

7-4-4 عوامل بيئية وتتمثل في الضغوط الخارجية المحيطة بالمنظمة والتي تخضع لها وتمثل هذه العوامل في (حلاق، 2014، ص 89):

7-4-4-1 الظروف السياسية والاقتصادية السائدة في المجتمع حيث أن طبيعة النظام السياسي المعتمد في الدولة من حيث قدرة القيادات على صناعة القرارات وضرورة انسجامها مع ذلك النظام تؤثر في عملية اتخاذ القرار، كما أن للظروف الاقتصادية تأثير في عملية اتخاذ القرار من حيث توفر المصادر المالية لتنفيذ القرار ومدى توافق تلك القرارات مع التوجه الاقتصادي للدولة.

7-4-4-2 درجة المنافسة من قبل المنظمات الأخرى.

7-4-4-3 ضغوط الموردین والمستهلكين.

7-4-4-4 التطورات التقنية والتكنولوجية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية والتي تستلزم من متخذ القرار مواكبتها والتكيف معها حتى لا تتعرض المنظمة للتقادم.

وترى الطالبة الباحثة أن المدير المستنير هو الذي يشعر بالمشكلة ويدرك خطوات حلها بكل ثقة ورياسة وهدوء ومرونة ويشارك غيره من العمال ذوي الخبرات والمعارف لاتخاذ القرار المتوازن والمتكامل، ولسلامة عملية اتخاذ القرار ينبغي على هذا المدير مراعاة جل العوامل التي تنصهر كلياً أو جزئياً فيما بينها لتؤثر في آراء واتجاهات متخذي القرارات (المديرون التنفيذيون) في اختيار بديل ما من مجموع البدائل المطروحة وعلى أساس صحيح وتفضيل نمط معين من أنماط اتخاذ القرار دون سواه، بالإضافة إلى ذلك يجب على المدير أن يحتسب من بعض الأسباب التي تكمن وراء عدم الوصول إلى قرارات عقلانية؛ والتي سنوضحها بالتفصيل في العنصر الموالي الموسوم بالصعوبات التي تواجه متخذ القرار.

8- الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات

إن اتخاذ القرار ليس بالأمر الهين، فهناك بعض الصعوبات والعقبات التي تعترض متخذي القرارات وتجعلهم تحت وطأة الخروج بالقرار وأغلبها يدور حول الآتي (طعمة، 2010، ص 39):

8-1 التفكير غير الحيادي معظم قراراتنا - كما يقول بتلر (1998) - تتأرجح بتأثر العوامل المحيطة بنا التي تجعلنا نميل إلى التحيز لأفكار نمطية معينة. فلا بد من التحرر من كل ما يحرف القرار عن موضوعيته، ليكون قراراً سليماً في نتائجه.

8-2 نقص مهارة متخذ القرار في السير بمراحل العملية على أفضل صورة وبالوقت المناسب.

8-3 عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديداً وفاقياً، أو عدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية.

8-4 عجز متخذ القرار عن إمكانية توقع النتائج (السلبية والإيجابية) للحلول الممكنة.

8-5 نقص المعلومات وتعقيدها، أو كثرة المعلومات وفوضويتها.

8-6 الضغوط الخارجية التي يمكن أن يتعرض لها الفرد داخل الجماعة أو خارجها.

ولقد لخص كافي (2016، ص 190) معوقات اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية في النقاط التالية:

- صعوبة تحديد المشكلة الرئيسية.
- صعوبة أو عدم توافر البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة.
- تناقص الأهداف والنتائج.
- تداخل وتعقد المشكلات.
- عدم توافر الكفاءات المناسبة.
- زيادة درجة التغيير والديناميكية.
- ضعف التنسيق بين الجهود.
- ضعف الحافز والاقتناع لدى المسؤولين.

في هذا الموقف تقول الطالبة الباحثة أن متخذ القرار الكفاء والمحتك شخص ذو موهبة لديه نظرة فاحصة لتذليل الصعوبات والعقبات التي تواجهه عند المفاضلة بين البدائل المحددة بشأن موقف ما محل القرار، وعلى طرق تفعيل اتخاذ القرار أن تهتم وتراعي هذا الجانب.

9- طرق (توظيف) تفعيل اتخاذ القرار

بالرجوع إلى المنهجية العلمية لعملية اتخاذ القرارات والتركيز على مرحلة تحليل البدائل المتاحة وتقومها، فإن القرار التنظيمي أكثر فاعلية من القرار الفردي وهذا بسبب الطرق أو المداخل المعتمدة في توظيف اتخاذ القرار والتي تنقسم إلى المدخل الوصفي التقليدي، والمدخل العلمي الكمي، وهي كما يلي:

9-1 الطرق التقليدية/ الكيفية (غير كمية)

وهي الطرق التي تعود جذورها إلى الإدارات القديمة التي يستخدم فيها العاملون بالوظائف الإشرافية أسلوب التجربة والخطأ في حل المشكلات أو المواقف التي تواجههم، بالاعتماد الكلي على خبراتهم السابقة وتقديرهم الشخصي، أي هذا الأسلوب يفتقر للتدقيق العلمي في خطوات اتخاذ القرار، حيث تمتاز أهم تقنياته فيما يلي:

9-1-1 الخبرة يمر القائد الإداري متخذ القرار بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح والفشل تنير له الطريق نحو العمل في المستقبل، وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالباً ما تكسب متخذ القرار مزيداً من الخبرة التي تساعد في الوصول إلى القرار المطلوب. ومن مجالات تطبيق أسلوب الخبرة القرارات المبرجة التي يكتفي متخذ القرار فيها بتطبيق قواعد معينة ويكون في هذا التطبيق الحل المطلوب (الموسوي، 2008، ص 21).

9-1-2 الحكم الشخصي (البديهة) القائد الإداري عند اتخاذ القرارات في هذه الحالة إنما يستمد حكمه من خلفياته ومعلوماته السابقة وسرعة بديهته في فهم وتبيان العناصر المؤلفة للمشكلات التي يعترض لها، وقدرته على التقييم والتحليل، وإصدار الأحكام وربط العناصر بسرعة، وبالتالي اتخاذ القرار المناسب (مصباح، 2011، ص 17). وبشيءٍ من التفصيل، يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها، والتقدير السليم لأبعادها، وفي فحص

وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكافة التفاصيل الخاصة بها؛ وقد أشار Drucher إلى "أن القرار هو حكم شخصي، واختيار من بين بدائل مختلفة بعضها صحيح وبعضها خاطئ أو هو اختيار بين طريقتين للعمل أحدهما أقرب للصحة من الأخرى" (محرز، 2022، ص 211).

3-1-9 دراسة الآراء وتحليلها (الحكم الجماعي) وفيه يعتمد متخذ القرار على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات (الاستشارات) التي تقدم له حلول المشكلة وتحليلها ليتمكن من ضوءها من اختيار البديل الأفضل وتشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها المستشارون والمتخصصون والتي تساعد في تسليط الضوء على المشكلة محل القرار وتمكن المدير من اختيار البديل الأفضل، ومن المآخذ التي تواجه هذا الأسلوب هي أن تطبيقه يتطلب تجزئة المشكلة الإدارية التي تواجه متخذ القرار إلى أجزاء ودراسة كل جزء منها على حده، وكذلك دراسة المشكلة ككل مع الأخذ بعين الاعتبار لكافة العوامل الإستراتيجية المؤثرة فيه (جلدة، 2009، ص 70).

4-1-9 إجراء التجارب والحقائق لقد بدأ تطبيق أسلوب التجارب في مجالات البحث العلمي، ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرارات، وذلك بأن يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب آخذاً في الاعتبار جميع العوامل الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمداً في هذا الاختيار على خبرته العلمية (محرز، 2022، ص 211).

وتعدُّ الحقائق من الركائز الهامة في اتخاذ القرارات، ففي حالة توافرها فإن القرارات المتخذة تصبح منطقية وقوية، أما في حالة عدم توافر الحقائق عند القائد الإداري، متخذ القرار فقد يقوم هذا القائد باتخاذ قرارات غير رشيدة إزاء مواقف أو أحداث غير متوقعة (مصباح، 2011، ص 17).

9-2 الطرق العلمية (الكمية)

وهي الطرق والتقنيات على درجة عالية من الأهمية بحكم أنها تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وفقاً للمدرسة الرياضية للفكر الإداري والتي تعتبر من المداخل الكمية أو الرياضية الحديثة لتطوير المهارات الإدارية للعاملين بالوظائف الإشرافية في اتخاذ القرارات على نطاق المؤسسة، ومن أهم الأدوات الكمية لمجال اتخاذ القرار:

9-2-1 بحوث العمليات Opérations Reaserch يعرف كلٌّ من **Star & Miller** (أورد في حلاق، 2014، ص 85) بحوث العمليات على أنها "تطبيق الوسائل و الطرق والفنون العملية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق النتائج المرغوبة". كما تعرف بحوث العمليات أيضاً بأنها "المجال الذي يستخدم الطرق العلمية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها تجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية، من أجل

الوصول إلى الوسائل المثلى التي تتناسب مع الأهداف المطلوبة"، وتتضمن خطوات التحليل الكمي باستخدام هذا الأسلوب ما يلي (بورديمة، 2013، ص 125):

- تعريف المشكلة، وتعريف العناصر الثابتة والمتغيرة، تكوين النموذج الرياضي.
- اختيار النموذج من خلال استخدام بعض البيانات التاريخية وتحديد وتصحيح الأخطاء إن وجدت.
- استنتاج الحل الأمثل، تطبيق الحل وتطويره إذا لزم الأمر ذلك.

2-2-9 مباريات الأعمال Business Games يستخدم هذا الأسلوب في الحالات والمواقف التي تتميز بوجود الصراع بين الوحدات المتنافسة المستقلة سواء كانت أفراد أو مؤسسات حيث يعمل المتنافسون على تحديد أفضل الإستراتيجيات التي تمكن تعظيم الأرباح وتقليل الخسائر، ثم اختيار هذه الإستراتيجية على المنافسين الآخرين وردود الفعل التي يمكن أن تحدث والتصرفات التي يتوقع القيام بها (بن منصور، 2018، ص 169).

3-2-9 أسلوب الاحتمالات Probability Méthode ويستخدم عندما تتبع اختيارات البديل الأفضل اختيارات لاحقة. إن تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال عملية اتخاذ القرارات يتم عن طريق تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين للاستفادة من هذا التسجيل في التوصل إلى توقعات سليمة للمستقبل كما يمكن الاحتفاظ بالبيانات التاريخية لنشاطات ومشاكل معينة لتكون معياراً تستند إليه في حساب الاحتمالات (التركي، 2009، ص 100).

4-2-9 أسلوب شجرة القرارات Decision Tree Méthod شجرة القرارات هي تمثيل بياني لعملية اتخاذ القرار تعرض فيه الاستراتيجيات وحالات الطبيعة والعوائد لمساعدة متخذ القرار في اختيار القرار الصائب وبالتالي فإنها تسمح بفحص البيانات الخاصة بالقرار بشكل مخطط بياني في ظل ظروف المخاطرة. ومن أهم فوائدها إمكانية إدخال الاحتمالات عند تحليل القرار. ويتم تمثيل سلسلة من القرارات الخيارية في شكل فروع وتمثل النتائج اللاحقة الممكنة في شكل مزيد من التفرعات. ونقطة الاتصال التي يجب عندها اتخاذ القرار تسمى عقدة القرار (حلاق، 2014، ص 85).

3-9 الطرق الجماعية Collective Méthodes

وهي الطرق الحديثة التي يستخدمها العاملين بالوظائف الإشرافية لإدارة الأسلوب الجماعي بهدف الزيادة من فاعليته في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات البترولية، والتي من أبرزها ما يلي:

1-3-9 العصف الذهني Brainstorming

ويعتبر من أكثر الوسائل التي يلجأ إليها المدير لتحقيق المشاركة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات، والعصف الذهني هو عملية تنطوي على تشجيع الأفراد في الجماعة ليكونوا في حرية تامة من حيث التفكير والإبداع والاقتراحات والمناقشة بالنسبة لمشكلة معينة، إن هذه الطريقة تتطلب إذن حرية التعبير من جانب أعضاء المجموعة مع درجة بسيطة من التوجيه لضمان أكبر درجة من التفاعل الإنساني وتبادل الأفكار والآراء. ومن الإرشادات التي يمكن أن تزيد من فاعلية هذه الطريقة في اتخاذ القرارات ما يلي (الموسي وإدريس، 2004، ص662):

- تقليل النقد إلى أدنى حد لأنه من الصعب أن تسعى إلى النقد والإبداع في نفس الوقت، إن أفضل شكل للعصف الذهني هو الذي يساعد على تشجيع الأعضاء على تقديم الأفكار بدون قيود أو خوف أو حرج. حتى الأفكار التي قد تبدو أنها حمقاء أو غريبة تعتبر في هذا المناخ أفكاراً قيّمة لأنها يمكن أن تفيد في التوصل إلى أفكار أخرى عن طريق الآخرين، أما الانتقاد فإنه يمكن أن يحدث في نهاية جلسة العصف الذهني عندما يتم استبعاد بعض الأفكار أو الآراء.

- لا وجود للقيود على عدد أو نوعية الأفكار التي تتولد أثناء جلسة العصف الذهني.
- تشجيع العمل المشترك لتقديم الإسهامات الجماعية في ظل مناخ تنافسي مفيد. كما يراعى أن يتم ربط الفكرة المبدئية بفكرة أخرى والتي يمكن أن تقود إلى نتائج جماعية والتي تمثل الميزة الرئيسية للعصف الذهني. ولقد كشفت نتائج البحوث التي اهتمت بطريقة العصف الذهني عن أن أكثر جلسات العصف الذهني فاعلية هي التي تضم ما بين 5 - 7 أفراد.

باختصار يعدّ هذا الأسلوب إستراتيجية لتوليد العديد من البدائل والحلول للمشكلة المطروحة، أي الطلب من جميع الحاضرين في الاجتماع بطرح أفكارهم واتجاهاتهم حول مواقف اتخاذ القرار بكل حرية وسرعة وتسجيلها دون أي نقد بغية إثراء الاقتراحات.

2-3-9 الجماعة الاسمية Nominal Groups

يري كلٌّ من **Nawi & al (2021، ص 121)** أن تقنية المجموعة الاسمية بأنها "عملية توليد الأفكار لاتخاذ القرارات حيث يقوم كل عضو من أعضاء المجموعة بإنتاج الأفكار والمقترحات والحلول حول القضية المطروحة في آنٍ واحد"، وتكمن أهميتها في تحليل المناقشات أو العمليات الاتصالية في صنع القرارات، وقد ثبت أن هذه

الطريقة تتصف بالمرونة من ناحية خطوات التطبيق بحيث يستطيع الباحثون تعديلها وتكييفها للدراسات المختلفة. تعتبر هذه الطريق امتداداً معدّلاً لطريقة العصف الذهني، حيث تتبع العديد من الخطوط العامة المميزة للعصف الذهني، ولكنها تسمح للأفراد الأعضاء بأن يقدموا الأفكار بشكلٍ مستقل. وتتلخص خطوات اتباع هذه الطريقة فيما يلي (المرسي وإدريس، 2004، ص 663):

- تحديد الأعضاء الذين سوف يشتركون في اتخاذ القرار.
 - قيام الأعضاء بالاتفاق على الهدف المشترك من الاجتماع.
 - يقوم كل عضو بشكلٍ مستقل بتنمية الأفكار الخاصة به (بعزل عن الآخرين) وذلك حول بدائل حل مشكلة معينة.
 - يتم تبادل الأفكار التي توصل الهياكل عضو مع باقي الأعضاء في المجموعة، ثم مناقشتها وتعديلها في ضوء آراء وأفكار الآخرين.
 - استمرار مناقشة الأفكار الفردية حتى يتم التوصل إلى اتفاق جماعي وحوها.
- ولقد أثبتت الدراسات أن طريقة المجموعات الاسمية تعتبر أكثر فاعلية من مجموعات العصف الذهني غير الموجهة، حيث أنها تؤدي إلى إنتاج أفكار بناءة وتوصيات عملية، كما أنها تقلل من حدوث النقد والنزاعات الشخصية بين الأعضاء، والتي ربما توجد في جلسات العصف الذهني. كما أن التعاون والإقناع والاقتناع يمثلون السمات الرئيسية لهذه الطريقة.

وتتم تقنية الجماعة الاسمية في سلسلة من الخطوات الموضحة في الشكل التالي:



الشكل (3-14) خطوات الجماعة الاسمية (NGT)

3-3-9 أسلوب دلفي Delphi Technique

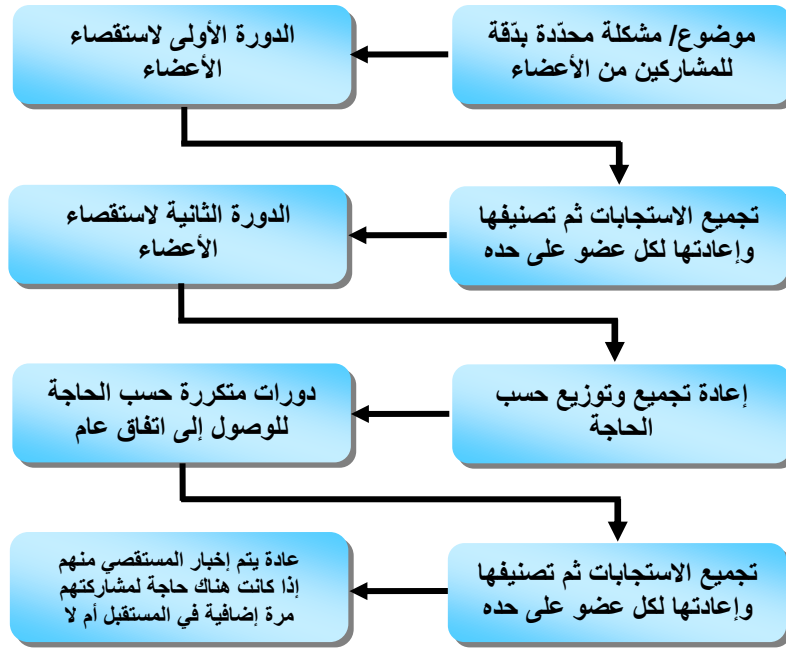
حسب جلاب (2011، ص 591) هو طريقة طوّرت أساسًا من قبل شركة Rand Corporation لاتخاذ القرار تقوم من خلال المقارنة بين الأحكام المجهولة حول جانبٍ معين بالإفادة من مجموعة من الأسئلة (استمارة استبيان) مع معلومات ملخصة وتغذية عكسية عن الآراء المطروحة من قبل المستجيبين الأوائل. وبعبارة أخرى فإن هذا الأسلوب يمثل عملية جماعية لتوليد الأفكار أو الأحكام المجهولة عبر اللّجوء إلى خبراء متباعين مكانيًا. وإن دور المديرين في هذه العملية هو تحديد الموضوع الذي يراد التحري عنه لا غير.

ولتطبيق أسلوب دلفي في اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن إتباع الخطوات الآتية (جلاب، 2011، ص 592):

- تحديد المشكلة أو موضوع الاهتمام بدقّة ووضوح.
 - اختيار الأعضاء أو الخبراء الذين سوف يشاركون في عملية اتخاذ القرار.
 - الطلب من المتقضي منهم (المستجيبين) في الدورة الأولى ملئ الاستقصاء الموجه إليهم مع توخي درجة عالية من السّرية.
 - يتم تجميع الآراء والأفكار من كل الأعضاء ثم تصنيفها وتدوينها في أنموذج واحد وموحد، ثم ترسل مرة أخرى إلى كل عضو لتقييمها وتعديل ما يراه منها مع مراعاة السّرية أيضًا (الدورة الثانية). إن مثل هذه الخطوة تساعد كل عضو في توسيع نطاق أفكاره وإعادة تقييمها، كما شأنها التعمق في تفاصيل الموضوع محل الاهتمام.
 - يتم تجميع الاستجابات من الأعضاء، ثم يتم تصنيفها وكتابتها في أنموذج موحد جديد، ثم ترسل مرة ثالثة إلى الأعضاء ورابعة وخامسة لحين التوصل إلى اتفاق جماعي بشأن حل للمشكلة محل الاهتمام.
- تخلص الطالبة الباحثة، إلى أن أسلوب دلفي يقوم على اجتماع الأعضاء دون التقابل وجهاً لوجه مما يتيح الفرصة لعدد كبير من هؤلاء الأعضاء بالمشاركة بآرائهم، وهذا ما يميّز هذه الطريقة عن طريقي العصف الذهني والجماعات الاسمية، وهو أسلوب يعتمد على الاستقصاء والتصنيف للآراء والأفكار من خلال تصميم استمارة تتضمن البدائل محل المشكلة ثم ترسل إلى الأعضاء بشكل تقرير مختصر، وبعد الحصول على الإجابات

تصنّف في مجموعات متشابهة ويعاد إرسالها إلى الأعضاء مرة ثانية، وهكذا دواليك إعادة تجميع وتصنيف وتوزيع حسب الحاجة للولوج إلى اتخاذ قرار رشيد وعقلاني لحل المشكلة المطروحة.

والشكل رقم (3-15) يبيّن جميع هذه الخطوات من خلال الملامح الرئيسية لأسلوب دلفي في اتخاذ القرارات:



الشكل (3-15) الملامح الرئيسية لأسلوب دلفي في اتخاذ القرارات

المصدر: (المرسي وإدريس، 2004، ص 667)

لقد ميّزت الطالبة الباحثة؛ أن الأساليب الكيفية التقليدية تعتمد بالدرجة الأولى على أسس ومعايير في عملية اتخاذ القرارات مصدرها نابع من شخصية العاملون بالوظائف الإشرافية الذين يعتمدون على تقديرهم الشخصي أو خبراتهم السابقة في ذلك، إذ أن هذه الأساليب حققت نجاحًا في تلك الحقبة من الزمن وفي ظل ظروف ومواقف معينة؛ لاحقًا ومع التطور السريع والتغيير الحاصل في الشركات بخاصة تلك الكبيرة الحجم منها حتمًا سينجم عن هذه الأسباب العديد من المشاكل الأكثر تعقيدًا من تلك التي واجهها المديرون التنفيذيون في الإدارات القديمة، أين يستدعي الأمر إلى الاستعانة بطرق جديدة لاتخاذ القرار المتوازن والسليم لمواكبة هذا التطور والتغيير الحاصل في ظل عدم التأكد، إذ بات من الأجدر على المدير التنفيذي استخدام أساليب علمية تعتمد

على الكم تساعده في إتباع خطوات بمنهج علمي دقيق وموضوعي لاتخاذ القرار الرشيد، وتمكنه كذلك على التنبؤ بالأحداث في المستقبل.

- خلاصة

خلاصة البحث الذي أجري في هذا الفصل؛ تم التعرف على أهم العمليات في الإدارات عامةً، وفي إدارات المؤسسات البترولية خاصةً والمتمثلة في عملية اتخاذ القرارات وهي عملية ذهنية يبحث العاملون بالوظائف الإشرافية كمتخذو القرارات من خلالها على أفضل قرار بالاعتماد على أمثل الطرق والأساليب الكمية التي تعتمد على المنهج العلمي والمنطقي الذي يستعين بالنماذج الرياضية والإحصائية التي تبني أرضية صلبة وملائمة لاتخاذ القرارات متجنبين بذلك الأساليب العشوائية والاعتباطية القائمة على الحدس والخبرة والتجارب السابقة لتحقيق الأهداف المخطط لها وبفاعلية. وللوصول إلى قرار موضوعي وسليم يجب على هذه المؤسسات أن تختار أثناء عملية التوظيف أو الترقية المديرين الذين يتصفون بالشخصية المتروية والشورية لا المتسرة والمترددة .. الخ، وأن تعمل جاهدةً على غرس وتنمية مجموعة من المبادئ العقلانية أثناء مساهمهم المهني بعد التوظيف، ومراعاة العوامل المحيطة التي تؤثر في سلوك متخذ القرار وبالتالي التأثير في قراراتهم النهائية لحل المشكلة، هذا والقرار الرشيد لا يتوقف على الجهود الذهنية للمديرين التنفيذيين، بل يتوقف على كفاءة المعلومات وصحة البيانات التي يُستند إليها والمقدرة على التنبؤ بالمواقف المستقبلية، وهذا ما تسعى إليه المؤسسات البترولية الجزائرية.



الجانب الثاني: الجانب الميداني



«يعتمد العلم كله على النماذج، ويتكون كل نموذج علمي من ثلاثة مراحل متميزة: بيان فرضيات محدّدة جليّة، واستنباط جميع نتائج هذه

الفرضيات، ولا شيء سوى هذه العواقب، ومواجهة هذه النتائج بالبيانات المرصودة» [موريس أليس].

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

- تمهيد.
- 1 - منهج الدراسة.
- 2 - حدود الدراسة.
- 3 - مجتمع وعينة الدراسة.
- 4 - الأساليب الإحصائية المستخدمة.
- 5 - الدراسة الاستطلاعية.
- 6 - الدراسة الأساسية.
- خلاصة.

- تمهيد

إن تشخيص حدود الدراسة يعتبر من بين أهم الخطوات الأساسية في البحث العلمي، والتي تساهم في تحديد اتجاهات الدراسة الراهنة وتبيين مراحلها ضمن مخطط واضح، حيث استندت الدراسة الميدانية بشكل رئيسي على دراسة العلاقة بين الصمت التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار لدى العاملون بالوظائف الإشرافية في دراسة ميدانية بالمؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك)؛ فمنطقية النتائج وصحتها تتوقف على سلامة المنهج المتبع وذلك عن طريق المعالجة، وتحليل النتائج المتواصل إليها. وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى كل من منهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة، جمع بيانات الدراسة، أداة الدراسة بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي.

1- منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأساليبه الثلاث (الاستكشافي، والارتباطي، والفارقي) الذي يعدُّ من أكثر المناهج البحثية ملائمة لأغراض الدراسة الحالية؛ ومن مميزات اختيارنا لهذا المنهج يتضح من خلال أن البحث الوصفي هو "البحث الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها أو التعبير الكمي الذي يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار وحجم الظاهرة" (عباس وآخرون، 2007، ص 74). فالأسلوب الاستكشافي بُغية الكشف عن مستوى المتغير المستقل السائد في المؤسسات البترولية الجزائرية؛ كما يساعدنا الأسلوب الارتباطي التحليلي على الوصف النوعي والكمي الدقيق لطبيعة الارتباط بين متغيرات الدراسة الأساسية أي دراسة العلاقة المحتملة بين المتغير المستقل (الصمت التنظيمي) والمتغير التابع (اتخاذ القرار)؛ أمّا الأسلوب الفارقي أكيد لدراسة الفروق بين هذين المتغيرين والمتغيرات الديموغرافية المعتمدة المتمثلة في (المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، ونطاق الإشراف) لدى العاملون بالوظائف الإشرافية وإخضاعها لتصوير رقمي عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة المطروحة، وتصنيفها، وتحليلها، ومن ثم تفسيرها بهدف التوصل لنتائج واقتراحات واضحة وعملية ترسم لنا آفاق لإشكاليات مستقبلية.

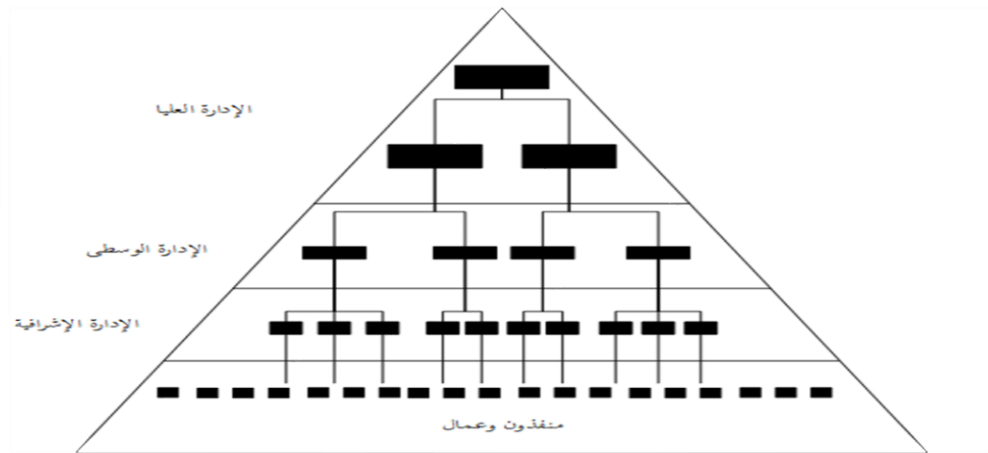
2- حدود الدراسة

2-1 الحدود العلمية

ركّزت الباحثة من خلال هذه الدراسة الوصفية؛ على تحديد مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملون بالوظائف الإشرافية، ووصف هذا المستوى في ضوء تشكل أبعاده الثلاث (الصمت الإذعائي، والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي) داخل التنظيم قيد الدراسة، وكذا البحث في طبيعة العلاقة التي تربطه باتخاذ القرار، ووصفه كدرجة واحدة في ظل أبعاده (تشخيص المشكلة وتحديدّها وتحليلها، وتحديد البدائل المتاحة وتقويمها، واختيار البديل المناسب لحل المشكلة، ومتابعة تنفيذ القرار وتقويمه)، ومن ثم تتبع دلالة الفروق في المتغيرات المدروسة وعليه يمكننا القول أن الدراسة الحالية حُدّدت علميًا بما جاء بأهدافها وتساؤلاتها.

2-2 الحدود البشرية

إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تكونت من جميع العاملون بالوظائف الإشرافية ممثلون بالمديرون التنفيذيون المتمين إلى مستوى الإدارة الوسطى أو مستوى الإدارة الإشرافية التنفيذية في الهيكل التنظيمي للمؤسسات البترولية الجزائرية (م و ش ب، وسوناطراك) والمبيّنة في الشكل رقم (1-4) كما يلي:



الشكل (1-4) مستويات التنظيم

إعداد الباحثة بناءً على الهياكل التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة

2-3 الحدود المكانية

جرى تطبيق هذا البحث؛ بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP) L'entreprise national de travaux aux puits في مدينة حاسي مسعود ممثلةً بوحدات الإنتاج فيها، لكلٍ من الهياكل الميدانية والإمدادية الآتية: قسم الصيانة البترولية (DMP)؛ وقسم النقل (DT)؛ وقسم الفندقية (DHMC)؛ والتي تم الاكتفاء بها أولاً، ومن دواعي اختيارنا لهذه المؤسسة كونها مؤسسة اقتصادية تخدم موضوع هذه الدراسة [أنظر الملحق رقم (01)].

لكن على مستوى القطاع الاقتصادي والصناعي، لقد تم غلق المؤسسات في الكثير من الدول بسبب المنعرج الهام والخطير الذي شكلته جائحة كوفيد-19 مع نهاية عام 2019؛ وعليه ارتأينا إلى إضافة مؤسسة سوناطراك ممثلةً بقاعدة الأنابيب وملحقة قاسي الطويل في مدينة تقرت مقر إقامتي، بهدف ربح الوقت وسهولة التواصل في ظل الحجر الجزئي مع اتخاذ مجموعة من التدابير الاحترازية والوقائية في أضيق الحدود [أنظر الملحق رقم (02)].

2-4 الحدود الأدائية يتحدّد هذا المجال في:

- مقياس الصمت التنظيمي المصمّم من طرف الباحثة [أنظر الملحق رقم (14)].
- مقياس اتخاذ القرار المصمّم من طرف الباحثة [أنظر الملحق رقم (15)].

2-5 الحدود الزمنية ويتمثل بمدة جمع المعلومات والبيانات بالتوازي الخاصة بالجانبين النظري والميداني للدراسة والتي امتدت حوالي 03 أشهر و15 يوم من (2019/11/17) إلى (2020/02/17) بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار في حاسي مسعود، وامتدت ل 15 يوم بقاعدة الأنابيب سوناطراك في مدينة تقرت من (2021/03/07) إلى (2021/03/21)؛ بعد نزولنا للميدان وفقاً للإجراءات القانونية والإدارية المتمثلة في ترخيص للقيام ببحث علمي ميداني المقدم من طرف نيابة المديرية المكلفة بالتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج لجامعة الوادي [أنظر الملحقين رقم (03) و(04)]، ومن ثم عقد شراكة بينها وبين هاته المؤسسات البترولية المختلفة ممثلةً ب "اتفاقية التربص Convention de stage" [أنظر الملحقين رقم (05) و(06)]؛ وذلك بهدف إجراء المقابلة مع المشاركين وفق "مخطط التكوين، Planning de formation" وضعته قاعدة الأنابيب سوناطراك [أنظر الملحق رقم (07)] قصد إعداد الاستثمارات الأولية لكلٍ من أبعاد الصمت التنظيمي وأبعاد اتخاذ القرار، وتوزيعها، وجمعها وصولاً

إلى إنهاء بناء مقياس الصمت التنظيمي واتخاذ القرار [أنظر الملحقين رقم (14) و(15)]، وتطبيقه، وتأشير نتائجه حيث استغرق ذلك حوالي (06) أشهر من تاريخ 2021/04/04 إلى 2021/10/04؛ وعلى إثر ذلك تم تقديم تقرير نهاية التبرص بمؤسسة سوناطراك قاعدة الأنابيب في تقرت [أنظر الملحق رقم (08)]؛ وتوجت مجهودات الباحثة بشهاداتي نهاية التبرص من المؤسستين قيد الدراسة [أنظر الملحقين رقم (21) و(22)].

3- مجتمع وعينة الدراسة

3-1 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من المديرين التنفيذيين بمؤسسة (م و ش ب) في حاسي مسعود الذين يشغلون الوظائف الآتية: (مدير وحدة، مدير دائرة، رئيس قاعدة، والمدير العام المساعد للحفر، والمدير العام المساعد والمدير العام المساعد للمستخدمين والإدارة، والمدير العام المساعد للتنظيم وأنظمة التسيير، ورئيس قسم الدراسات) التابعون لقسم الصيانة البترولية (DMP)، وقسم النقل (DT)، وقسم الفندقية (DHMC) بالقاعدة اللوجيستية؛ أما المديرين التنفيذيين بمؤسسة سوناطراك في تقرت هم الذين يشغلون الوظائف التالية: (رئيس الأمن الصناعي ومسؤول فرع الوقاية ومسؤول فرع التدخل، ورئيس مصلحة الإدارة العامة، ورئيس مصلحة العتاد، ومسؤول فرع التسيير التقني للعتاد، ومسؤول فرع المخازن، ومسؤول فرع تسيير المخزون، ورئيس مصلحة النقل، ومسؤول تسيير فرع النقل) التابعون لقاعدة الإمدادات وملحقة قاسي الطويل، بحيث يكون لديهم نطاق إشراف مُحدّد يُشرفون بشكلٍ عام أو مباشر على العمل والقوى العاملة التنفيذية؛ وتم اختيارهم لكونهم الأقدر على الحكم على ممارسة الصمت التنظيمي ولديهم سلطة اتخاذ القرار بحكم منصبهم الوظيفي وبالمقابل بأن يكون هناك دقة في التقييم والبالغ عددهم في كلتا المؤسستان محل الدراسة (737) مدير تنفيذي، وفقاً لإحصائية إدارة كل من المؤسستان للعام الدراسي 2019/2020 و 2020/2021 والموزعين على النحو الآتي:

الجدول (4-1): العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة

الرقم	المؤسسة	المديرة/ الدائرة	عدد المديرين التنفيذيين	النسبة المئوية %
01	المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حاسي مسعود	DMP	187	25.37
		DT	126	17.09
		DMHC	149	20.21
02	مؤسسة سوناطراك تقرت	قاعدة الإمدادات	112	15.19
		ملحقة قاسي الطويل	163	22.11
	المجموع		737	100

إعداد الباحثة بناءً على إحصائية إدارة كل من المؤسستين لعامي 2021/2019

3-2 عينة الدراسة

3-2-1 طبيعة المعاينة

للإيفاء بمتطلبات الجانب الميداني للدراسة وتحقيق أهدافه ومسايعه ورغبةً في الحصول على بيانات ومعلومات تفصيلية ودقيقة وشاملة عن جميع وحدات المجتمع الإحصائي، لابد من اختيار جميع المديرين التنفيذيين التابعين لكلا المؤسستين البتروليتين أي اعتماد أسلوب الحصر الشامل بهدف معرفة آرائهم وكيفية تعاملهم كمديرين تنفيذيين مع مرؤوسيههم خاصةً حول سلوك ينتهجه العمال بموجبه يعزفون عن المشاركة في اتخاذ القرار وإبداء الرأي طواعية ومدى ارتباط ذلك بمتغير الصمت التنظيمي كظاهرة حديثة في حدود معرفة الباحثة.

3-2-2 عدد الأفراد المبحوثين (المديرون التنفيذيون)

قُدِّر حجم المشاركين في هذه الدراسة إجمالاً ب (667) مدير تنفيذي على اختلاف مناصبهم وفقاً لإحصائية إدارة كل من المؤسستين: المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود، ومؤسسة سوناطراك بتقرت للعامين الدراسي 2020/2019 و 2021/2020، وذلك بعد استبعاد عينة الاستطلاع لتفادي التكرار والتي كان عدد المشاركين فيها (22) مستجيب في المقابلة، و(40) فرد مبحوث للتأكد من صدق وثبات أداتي الدراسة والموضحين في الجدول الآتي:

الجدول (4-2): العدد الإجمالي للأفراد المبحوثين بأسلوب الحصر الشامل

الرقم	المؤسسة	عدد المديرين التنفيذيين	النسبة المئوية %
01	المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حاسي مسعود	401	60.11
02	مؤسسة سوناطراك تقرت	266	39.88
	المجموع	667	100

إعداد الباحثة بُناءً على إحصائية إدارة كل من المؤسستين لعامي 2021/2019

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة

هناك العديد من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات الكيفية والكمية التي لا يمكن حصرها، ومن الضروري اختيار ما هو أنسب لما يتوافق مع الفرضيات المحتملة وطبيعة البيانات المتاحة لتحقيق

أهداف الدراسة، وسنورد الاختبارات الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة والتي تم استخدامها لتحليل البيانات الكمية.

4-1 البرامج الإحصائية المستخدمة في التحليل الكمي لاختبار الفرضيات

بغية وصف وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وقياس اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان، وتحديد العلاقات بين المتغيرات وإجراء مختلف الاختبارات تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم (SPSS) الإصدار (23)، ويعتبر من أبرز التقنيات الحديثة في تحليل البيانات الكمية.

4-1-1 اختبارات الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات الكمية

- التكرارات والنسب المئوية، استخدمت لوصف إجابات المشاركين في الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، في إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان.
- الوزن النسبي، ويمثل الوسط الحسابي لإجابات الأفراد على الحد الأقصى لنموذج ليكرت الثلاثي.

4-1-2 طرق الإحصاء الاستدلالي المستخدمة لاختبار الفرضيات

- معامل ألفا كرونباخ، *Alpha de Cronbach*: من معاملات قياس الثبات وهو عبارة عن معامل ارتباط بين عبارات المقياس.
- الثبات عن طريق التجزئة النصفية: حيث يتم تجزئة فقرات الاستبانة إلى جزأين، الجزء الأول يمثل الأسئلة الفردية والجزء الثاني يمثل الأسئلة الزوجية ثم يحسب معامل الارتباط r بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية ثم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون *Spearman-Brown*.
- المقارنة الطرفية الصدق التمييزي: اختبار صدق المقياس تم استخدام طريقة المقارنة الطرفية الصدق التمييزي بعد تطبيق المقياس في الدراسة الاستطلاعية، وتم تقييم العينة إلى عينة طرفية عليا ودنيا بنسبة (27%).
- معامل الارتباط (*Pearson*): تم استخدامه من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة، وتحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين المتغير الصمت التنظيمي ومؤشرات اتخاذ القرار التنظيمي في الوظائف الإشرافية بالمؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، وسوناطراك).

- تحليل التباين الأحادي (*one-way analysis of variance*) ويرمز له اختصاراً بـ *ANOVA*، واختبار معلمي يستخدم للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى.

4-1-3 التحليل العاملي التوكيدي لاختبار نموذج الدراسة

ويكون الهدف من هذا التحليل التأكد من الوجود الفعلي للأبعاد المقترحة وإتباعها لمسار محدد حسب نموذج الدراسة، ويطبق هذا التحليل عن طريق ما يلي:

- برنامج آموس (*AMOS*) لنمذجة المعادلات البنائية: يسمح برنامج آموس (*AMOS*) بتحديد، تقدير وتقييم وتمثيل النماذج لتوضيح العلاقات السببية المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة بشكل أكثر دقة مقارنة مع التقنيات المعروفة في الإحصاء المتعدد، وهو يساعد على بناء نماذج للمعادلات البنائية التي تهدف إلى المعالجة الإحصائية للعلاقات الافتراضية المتعددة، حيث تسمح بتحليل الآثار الخطية المفترضة لربط عدة متغيرات ضمنية مستقلة وتابعة في آن واحد، إذ يقدم توليفة مختلفة من البيانات والنتائج بطريقة سهلة والتي تفسر العلاقات المعقدة في النموذج الافتراضي للدراسة، وتمت الاستعانة بالنسخة رقم 25 من البرنامج.

- الطرق الإحصائية المعتمدة لاختبار نماذج المعادلات البنائية: بهدف اختيار تطابق النموذج الافتراضي للدراسة مع البيانات الواقعية يتم الاعتماد على مخرجات برنامج (*AMOS*) والتي تتيح قيماً ومؤشرات حول هذا التطابق تتمثل في:

• الارتباط أو التباين: يتمثل في القيم الموضحة بجانب الأسهم التي تربط الفقرات بالعوامل والمتغيرات بعضها البعض، هذه القيم يجب أن تنحصر بين (0,2) و(0,9) لتعبر عن ارتباط المتغيرات بعضها من ناحية وكذا تباينها وعدم تماثلها من ناحية أخرى، وإذا كانت أعلى من (0,9) دل ذلك على تقارب المتغيرين ويجذب دمجهما في متغير أو عامل واحد.

• كاف تربيع (*Cmin Chi-square*): يقارن بين قيم المشاهدة والقيم المتوقعة لاختبار درجة تطابقها مع بعضها البعض، حيث يتم مقارنة قيمة المحسوبة مع القيمة الجدولية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) ودرجة حرية *df* ويفسر حسب ذلك بعكس ما يمليه برنامج *SPSS*، فإذا كان مستوى دلالاته أكبر من ($\alpha = 0.05$) يعني ذلك

عدم وجود فروق ما بين النموذج المفترض والبيانات الواقعي وإلا العكس، وتصدر الإشارة أن قيمته لا تتأثر بدرجة الحرية بل تتأثر بحجم العينة لذلك يفضل اعتماد معايير أخرى (كاف تربيع المعياري).

• **كاف تربيع المعياري ($Cmindf$):** يمثل حاصل قسمة قيمة كاف تربيع على درجة الحرية، يجب أن يكون أقل من 5 ليضمن تطابق نموذج الدراسة مع الواقع.

• **مؤشر المطابق المقارن (CFI) ($Comparative Fit Index$) ومؤشر $Tucker-Lewis$:** يقارن هذين المؤشرين النموذج الصفري (لا توجد علاقة بين المتغيرات) والنموذج البديل (توجد علاقة بين المتغيرات) مع البيانات الواقعية، تتراوح قيمتهما بين (0) و(1) وكلما اقتربنا من الواحد كان ذلك أفضل، فإذا كانت قيمتهما أقل من (0,9) يفسر ذلك بتطابق النموذج الصفري مع البيانات بالتالي لا توجد علاقة بين متغيرات النموذج الافتراضي وعليه يتم تعديل النموذج، أما إذا كانت قيمتهما مساوية لـ (0,9) فهي مقبولة وتفسر بابتعاد النموذج الافتراضي عن النموذج الصفري أي وجود ارتباطات أو علاقات بين متغيرات النموذج، أكبر من (0,9) وأقل من (0,95) يفسر ذلك بتطابق جيد، أكبر من (0,95) تطابق ممتاز، (1) تطابق تام والنموذج الافتراضي يتعد تماماً عن النموذج الصفري (وجود ارتباطات تامة بين متغيرات النموذج).

• **مؤشر رامسي ($RMSEA$) ($Root Mean Square Error of Approximation$):** يقيس الاختلاف في مواصفات النموذج أي ما بين العينة والمجتمع، يفضل أن يكون أعلى من (0,8) وكلما اقتربت من الصفر كان ذلك أفضل، فإذا كان يساوي (0) يفسر بوجود تطابق تام بين النموذج والبيانات، من (0,1) إلى (0,5) ممتاز أعلى من ($\alpha = 0.05$) وأقل من (0,8) جيّد، (0,8) مقبول، أقل من 1 إلى أعلى من (0,8) لا يزال النموذج مقبول، من 1 وأعلى النموذج مرفوض تماماً.

• **مؤشر $Pclose$:** من أجل قياس درجة المطابقة بين النموذج والبيانات الواقعية ويؤكد لنا لنتائج معيار رامسي. مما سبق يمكن استنباط أن برنامج ($AMOS$) يُساعدنا على نمذجة المعادلة البنائية لاختبار درجة مطابقة النموذج الافتراضي للدراسة مع الواقع، من أجل تقدير العلاقات التي تربط مختلف المتغيرات وفقاً لنموذج المقترح للدراسة.

5- الدّراسة الاستطلاعية

5-1 إجراءات الدّراسة الاستطلاعية

إن القاعدة الدّهية في سلسلة البحث النفسي والاجتماعي تعتمد على الدّراسات الاستطلاعية التي تنتهج الوصف الكيفي كأول خطوة ضرورية فيه، والتي لها أهمية وفوائد عديدة؛ من حيث أنّها تساعد الباحث على اكتشاف الأفكار الجديدة والتماس الفوارق في التوقعات البحثية والتي تزيد من معرفته وألفته لموضوع البحث حتى يتسنى له دراسته بصورة أعمق فيما بعد وفهم وتحديد المشكلة المدروسة بدقّة وموضوعية، قال المندلأوي (1990، أورد في فرحان وسعود، ص 36) الدّراسة الاستطلاعية هي "عبارة عن تدريب عملي للباحثان للوقوف على السلبيات والايجابيات التي تقابله في أثناء إجراء الاختبار لتفاديها"؛ "فالدّراسة الاستطلاعية تتضمن مقابلات طويلة ومفتوحة مع من لديهم معلومات أساسية وهامة، إلى تجميع المادة، من المقالات، والمراجع لأنّها تجعل الباحث يشعر بالمشكلة، وتساعد في صياغة الأسئلة" (بن حرز الله، 2020، ص 28).

وتأسيسًا على ما سبق ذكره؛ وبما أن مجال الدّراسة جديدًا، وتصور البحث عنه محدودًا خاصةً في علم النفس العمل والتنظيم في حدود معرفة الباحثة، لذا وُجب القيام باستطلاعٍ موسعٍ بدايةً بلقاء مهني المتمثل في إجراء مقابلة نصف موجهة، وهي "عبارة عن حوار يدور بين الباحث والشخص الذي تتم مقابله، ولكي تتحقق المقابلة الهدف المرجوّ منها، يجب أن تقوم علاقة وئام وود بين الباحث والشخص الذي تتم مقابله، فهي لقاء بين الباحث الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، على أشخاص محدّدين وجهًا لوجه، وبنفسه يقوم بتدوين الإجابات على الأسئلة" (دشلي، 2016، ص 93).

وقد اشتملت الدّراسة الاستطلاعية للمقاييس على عدد من المقابلات المتعمّقة مع مجموعة معينة من المستجوبين بعد إعلامهم بشكلٍ مسبق، حيث تكونت من (22) مدير تنفيذي بالمؤسستين محل الدّراسة اختيروا بالقصد وتم استبعادهم عن التطبيق في الدّراسة الرئيسة للمقاييس، للتأكد من ملائمة المقاييس المصمّمين لمجتمع البحث ومدى وضوح التعليمات والعبارات التي وُضعت، ومعرفة الوقت المستغرق واللازم للإجابة من طرف المشاركين في الدّراسة.

وقد امتدت فترة الدراسة الاستطلاعية للمقاييس حوالي (03) أشهر و(15) يوم من 2019/11/17 إلى 2021/03/21 إلى 2020/02/17 بمؤسسة (ENTP) في مدينة حاسي مسعود، ومن 2021/03/07 إلى 2021/03/21 بمؤسسة سوناطراك قاعدة الأنايب في مدينة تقرت، وصُممت شبكة المقابلة لتشمل محورين رئيسيين تمثل الأول في الصمت التنظيمي بوصفه متغيراً مستقلاً وفق ثلاثة أبعاد (الصمت الإذعاني، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي)، أما الثاني تمثل في اتخاذ القرار بوصفه متغيراً تابعاً كدرجة واحدة وفق أربعة أبعاد (تشخيص المشكلة وتحديد حلها وتحليلها، وتحديد البدائل المتاحة وتقويمها، واختيار البديل المناسب لحل المشكلة، ومتابعة تنفيذ القرار وتقويمه)، فضلاً عن أخذ آراء المشاركين في الدراسة [أنظر الملحق رقم (09)].

2-5 أهداف الدراسة الاستطلاعية

استهدفت الدراسة الاستطلاعية التعرف على:

- بيانات استكشافية حول متغير الصمت التنظيمي لدى الأفراد المبحوثين في المؤسسات البترولية الجزائرية.
- معلومات أولية لتحديد وبلورة إشكالية الدراسة الملحة وتساؤلاتها.
- فروض جديدة بصياغة دقيقة ومتغيرات، وبنود جديدة وذات ارتباط بموضوع الدراسة.
- مدى فهم مجتمع الدراسة لفقرات كل من استبيان الصمت التنظيمي واتخاذ القرار المصممين.
- كيفية إيجاد الخصائص السيكمومترية للاستبيانين المصممين.
- الزمن المطلوب لتطبيق الاستبيانين في الدراسة الأساسية.
- الصعوبات التي تواجهها أثناء تطبيق الاستبيانين في صورتها النهائية في ظل جائحة كورونا.
- تأشير وتحديد الأولويات من الموضوعات التي تحتاج إلى بحوث مستقبلية وواقعية.

3-5 نتائج الدراسة الاستطلاعية

بعد حساب التكرارات والنسب المئوية لكلٍ من الخصائص التعريفية لعينة الدراسة الاستطلاعية ومؤشرات

قياس متغيري الدراسة الراهنة توصلنا إلى النتائج الآتية:

1-3-5 الخصائص الديموغرافية للأفراد المبحوثين في الدراسة الاستطلاعية

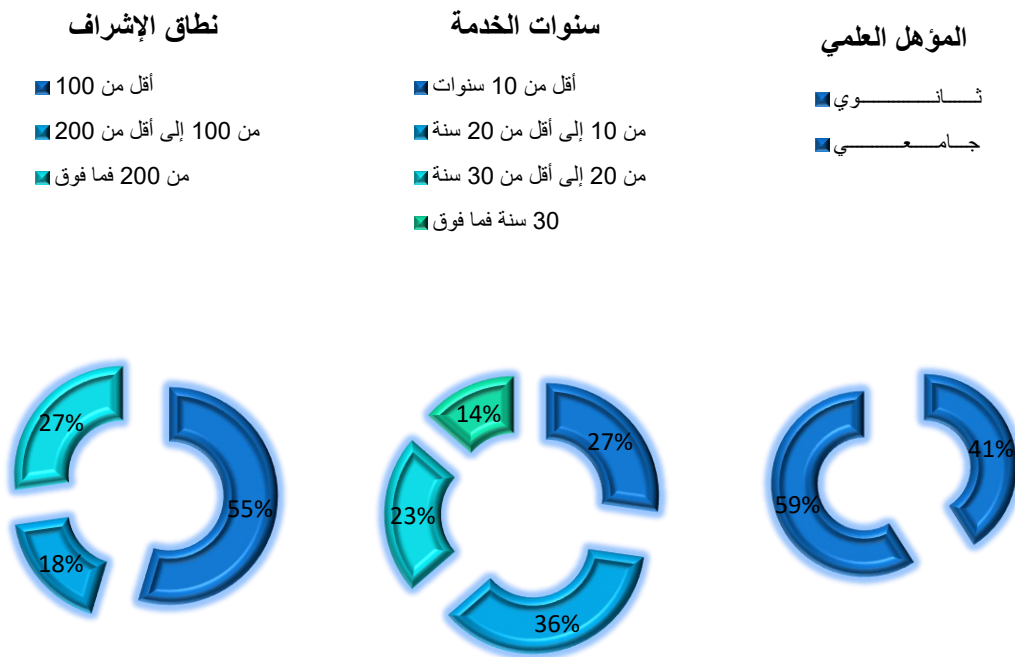
الجدول (3-4): السمات الديموغرافية للمشاركين في الدراسة الاستطلاعية

الرقم	الخصائص التعريفية	الفئات	التكرار (ك)	النسبة المئوية (ن %)
1	المؤهل العلمي	ثانوي	9	41 %
		جامعي	13	59 %
		المجموع	22	100 %
		أقل من 10 سنوات	6	27,2 %
2	سنوات الخدمة	من 10 إلى أقل من 20 سنة	8	36,3 %
		من 20 إلى أقل من 30 سنة	5	22,7 %
		30 سنة فما فوق	3	13,6 %
		المجموع	22	100 %
3	نطاق الإشراف	أقل من 100	12	54,5 %
		من 100 إلى أقل من 200	04	18,1 %
		من 200 فما فوق	06	27,2 %
		المجموع	22	100 %

إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل مضمون المقابلة

يظهر من الجدول أعلاه، أن فئة الحاصلين على شهادات "جامعية" في الخاصية التعريفية لمجال المؤهل العلمي قد شكلت الغالبية بنسبة مئوية بلغت (59%) أي بمعدل (13) مستجوب، يليها فئة الحاصلين على المستوى "ثانوي" بنسبة أقل والتي بلغت (41%) أي بمعدل (9) مستجوبين وهذا يدل على أن نسبة كبيرة من المستجوبين قد أتموا دراساتهم العليا والباقي منهم ينتظرون فرص إكمال ذلك على حسب تصريحتهم؛ وكما أن المستجوبين ضمن الفئة "من 10 إلى أقل من 20 سنة" في الخاصية التعريفية لمجال سنوات الخدمة قد شكلوا الغالبية بنسبة مئوية قُدرت ب (36.3%) أي بمعدل (8) مستجوبين، ثم تليها فئة "أقل من 10 سنوات" والتي قُدرت ب (27.2%) أي بمعدل (6) مستجوبين، ثم تأتي بعدها فئة "من 20 إلى أقل من 30 سنة" والتي قُدرت ب (22.7%) أي بمعدل (5) مستجوبين، بينما حصلت فئة "30 سنة فما فوق" على النسبة الأقل والتي قُدرت ب (13.6%) أي بمعدل (3) مستجوبين، وبذلك فإن أغلب المبحوثين يتمتعون بفاعلية ونشاط ويعرفون ما يقومون به في إطار مهامهم مما يؤدي إلى انتظام مجال الخبرة، كما يدل ذلك عن كون المؤسسات البترولية قديمة التأسيس

"تأسست (م و ش ب) -حاسي مسعود- عام 1983، وتأسست قاعدة الإمدادات سوناطراك -تقرت- عام 1963؛ ويتضح منه كذلك المتغير الديموغرافي الجديد الذي يجب اعتماده المتمثل في الخاصية التعريفية لمجال نطاق الإشراف فإن المديرين التنفيذيين ذوي الفئة "أقل من 100" مرؤوس قد حصلت على أعلى نسبة مئوية بحوالي (54.5%) أي بمعدل (12) مستجوب، ثم تليها فئة "من 200 فما فوق" بحوالي (27.2%) أي بمعدل (6) مستجوبين، وفي الأخير تليها فئة "من 100 إلى أقل من 200" حصلت على النسبة الأقل بحوالي (18.1%) أي بمعدل (4) مستجوبين، فكلما قل عدد الأفراد الذين يُشرف عليهم رئيس واحد كلما قل نطاق الإشراف وهذا ما ينتج عنه زيادة في عدد المديرين، وزيادة عدد المستويات الإدارية وبالتالي تأخذ هذه المؤسسات البترولية الشكل الهرمي Pyramide، وسيوضح ذلك من خلال الدوائر النسبية الآتية:



الشكل (4-2) الدوائر النسبية للخصائص التعريفية لعينة الدراسة الاستطلاعية

إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل مضمون المقابلة

5-3-2 نتائج الكشف عن مؤشرات قياس الصمت التنظيمي

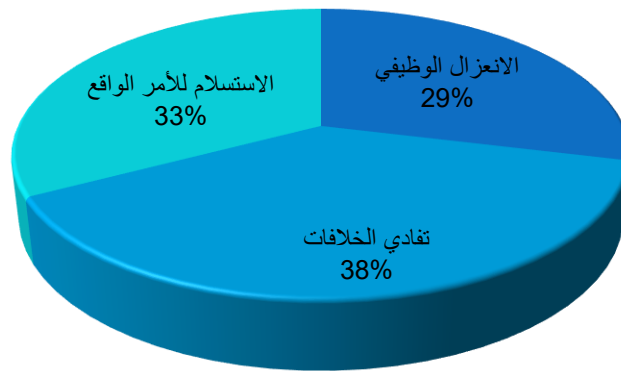
5-3-2-1 الكشف عن مؤشرات قياس بُعد الصمت الإذعاني

الجدول (4-4): نتائج الكشف عن مؤشرات قياس بُعد الصمت الإذعاني

الرقم	قيم مؤشرات بُعد الصمت الإذعاني	التكرار (ك)	النسبة المئوية (ن %)
1	الانعزال الوظيفي	15	28.8 %
2	تفادي الخلافات	20	38.5 %
3	الاستسلام للأمر الواقع	17	32.7 %
	المجموع	52	100 %

إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل مضمون المقابلة

لقد سجلت القيم المؤشرة إزاء كل عامل (مدير تنفيذي) في الجدول رقم (4-4) الذي يوضح نتائج الكشف عن مؤشرات قياس بُعد الصمت الإذعاني، إذ تم رصد مؤشر "تفادي الخلافات" بنسبة عالية (38.5%) تكراراتها بلغت (20)؛ ثم يأتي بعده مؤشر "الاستسلام للأمر الواقع" بنسبة (32.7%) تكراراتها بلغت (17) يليها مباشرةً مؤشر "الانعزال الوظيفي" بأقل نسبة (28.8%) تكراراتها بلغت (15)، إذ أن المجموع الكلي لقيم مؤشرات بُعد الصمت الإذعاني قد جاءت بنسبة (100%) تكراراتها بلغت (52)، وهذا يُفسر باعتماد الصمت الإذعاني كبعد أساسي من أبعاد الصمت التنظيمي، وسيوضح ذلك من خلال الدائرة النسبية الآتية:



الشكل (4-3) الدائرة النسبية لنتائج الكشف عن مؤشرات قياس بُعد الصمت الإذعاني

إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل مضمون المقابلة

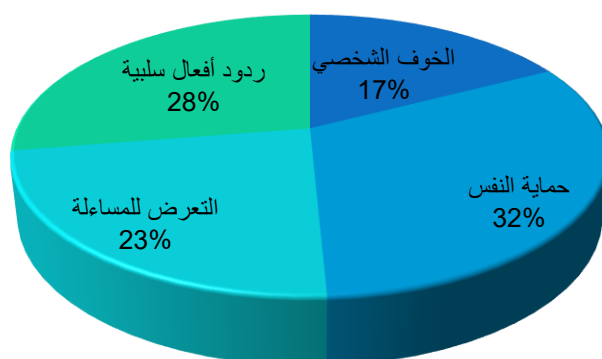
5-3-2-2 الكشف عن مؤشرات قياس بُعد الصمت الدفاعي

الجدول (4-5): نتائج الكشف عن مؤشرات قياس بُعد الصمت الدفاعي

الرقم	قيم مؤشرات بعد الصمت الدفاعي	التكرار (ك)	النسبة المئوية (ن %)
1	الخوف الشخصي	12	17.4 %
2	حماية النفس	22	31.8 %
3	التعرض للمساءلة	16	23.2 %
4	ردود أفعال سلبية	19	27.5 %
	المجموع	69	100 %

إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل مضمون المقابلة

لقد سجلت القيم المؤشرة إزاء كل عامل (مدير تنفيذي) في الجدول رقم (4-5) الذي يبيّن نتائج الكشف عن مؤشرات قياس بُعد الصمت الدفاعي، إذ تم رصد مؤشر "حماية النفس" بنسبة عالية (31.8 %) تكراراتها بلغت 22؛ ثم يأتي بعده مؤشر "ردود أفعال سلبية" بنسبة (27.5 %) تكراراتها بلغت (19)؛ يليها مباشرةً مؤشر "التعرض للمساءلة" بنسبة (23.2 %) تكراراتها بلغت (16)، يليها مباشرةً مؤشر "الخوف الشخصي" بأقل نسبة (17.4 %) تكراراتها بلغت (12)، إذ أن المجموع الكلي لقيم مؤشرات بعد الصمت الإذعائي قد جاءت بنسبة (100%) تكراراتها بلغت (69)، وهذا يُفسر باعتماد الصمت الإذعائي كبعد أساسي من أبعاد الصمت التنظيمي، ولتبيين ما سبق اعتمدنا الدائرة النسبية الآتية:



الشكل (4-4) الدائرة النسبية لنتائج الكشف عن مؤشرات قياس بُعد الصمت الدفاعي

إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل مضمون المقابلة

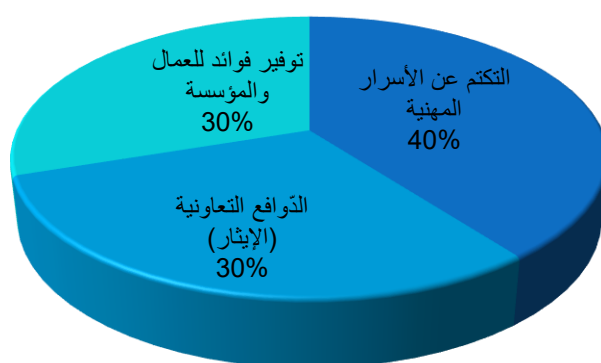
3-2-3-5 الكشف عن مؤشرات قياس بُعد الصمت الاجتماعي

الجدول (4-6): نتائج الكشف عن مؤشرات قياس بُعد الصمت الاجتماعي

الرقم	قيم مؤشرات بعد الصمت الاجتماعي	التكرار (ك)	النسبة المئوية (ن %)
1	التكتم عن الأسرار المهنية	21	39.6 %
2	الدوافع التعاونية (الإيثار)	16	30.1 %
3	توفير فوائد للعمال والمؤسسة	16	30.1 %
	المجموع	53	100 %

إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل مضمون المقابلة

لقد سجلت القيم المؤشرة إزاء كل عامل (مدير تنفيذي) في الجدول رقم (4-6) المتمثل في نتائج الكشف عن مؤشرات قياس بعد الصمت الاجتماعي، إذ تم رصد مؤشر "التكتم عن الأسرار المهنية" بنسبة عالية (39.6%) تكراراتها بلغت (21)؛ في حين تم رصد مؤشري "الدوافع التعاونية (الإيثار)"، "توفير فوائد للعمال والمؤسسة" بأقل نسبة متساوية (30.1%) تكراراتها بلغت (16)؛ إذ أن المجموع الكلي لقيم مؤشرات بعد الصمت الاجتماعي قد جاءت بنسبة (100%) تكراراتها بلغت (53)، وهذا يُفسر باعتماد الصمت الاجتماعي كبعد أساسي من أبعاد الصمت التنظيمي، ولتوضيح ذلك أكثر اعتمدنا الدائرة النسبية الآتية:



الشكل (4-5) الدائرة النسبية لنتائج الكشف عن مؤشرات قياس بُعد الصمت الاجتماعي

إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل مضمون المقابلة

3-3-5 الكشف عن مؤشرات قياس اتخاذ القرار

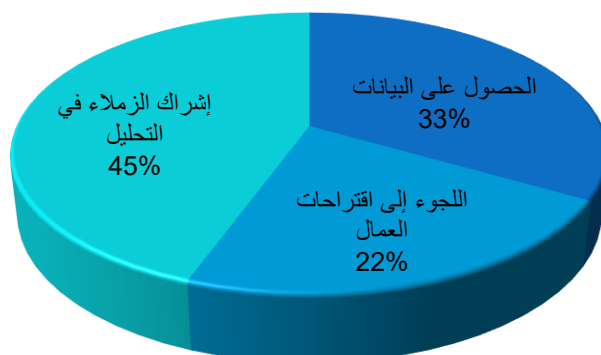
1-3-3-5 الكشف عن مؤشرات قياس بُعد تشخيص المشكلة وتحديدتها وتحليلها

الجدول (4-7): نتائج الكشف عن مؤشرات قياس بُعد تشخيص المشكلة وتحديدتها وتحليلها

الرقم	قيم محور تشخيص المشكلة وتحديدتها وتحليلها	التكرار (ك)	النسبة المئوية (ن %)
1	قدرة الحصول على البيانات	15	33.3 %
2	اللجوء إلى اقتراحات العمال	10	22.2 %
3	إشراك الزملاء في التحليل	20	44.4 %
	المجموع	45	100 %

إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل مضمون المقابلة

من خلال عدسة القيم المؤشرة إزاء كل عامل (مدير تنفيذي) في الجدول رقم (4-7) الذي يوضح نتائج الكشف عن مؤشرات قياس محور تشخيص المشكلة وتحديدتها وتحليلها، إذ تم رصد مؤشر "إشراك الزملاء في التحليل" بنسبة عالية (44.4 %) تكراراتها بلغت (20)؛ في حين تم رصد مؤشر "قدرة الحصول على البيانات" بنسبة 33.3 % تكراراتها بلغت (15)؛ وأخيراً حصل مؤشر "اللجوء إلى اقتراحات العمال" على نسبة (22.2 %) تكراراتها بلغت (10)؛ إذ أن المجموع الكلي لقيم مؤشرات بعد تشخيص المشكلة وتحديدتها وتحليلها قد جاءت بنسبة (100%) تكراراتها بلغت (45)، وهذا يُفسر بإمكانية إدراج تشخيص المشكلة وتحديدتها وتحليلها كبعد أساسي من أبعاد اتخاذ القرار، وللمشرح أكثر اعتمدنا الدائرة النسبية الآتية:



الشكل (4-6) الدائرة النسبية لنتائج الكشف عن مؤشرات قياس بعد تشخيص المشكلة وتحديدتها وتحليلها

إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل مضمون المقابلة

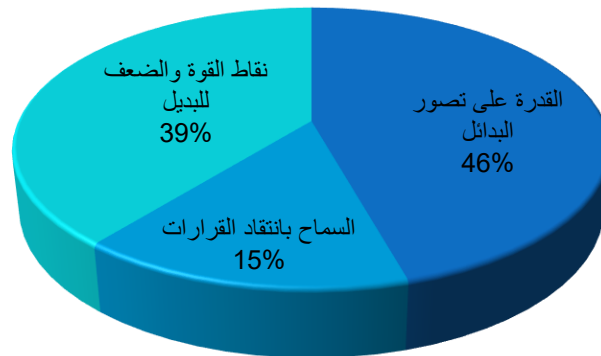
5-3-3-2 الكشف عن مؤشرات قياس بُعد تحديد البدائل المتاحة وتقييمها

الجدول (4-8): نتائج الكشف عن مؤشرات قياس بُعد تحديد البدائل المتاحة وتقييمها

الرقم	قيم محور تحديد البدائل المتاحة وتقييمها	التكرار (ك)	النسبة المئوية (ن %)
1	القدرة على تصور البدائل	21	45.6 %
2	السماح بانتقاد القرارات	7	15.2 %
3	نقاط القوة والضعف للبدائل	18	39.1 %
	المجموع	46	100 %

إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل مضمون المقابلة

من خلال عدسة القيم المؤشرة إزاء كل عامل (مدير تنفيذي) في الجدول رقم (4-8) المتمثل في نتائج الكشف عن مؤشرات قياس محور تحديد البدائل المتاحة وتقييمها، إذ تحصل مؤشر "القدرة على تصور البدائل" على نسبة عالية (45.6 %) تكراراتها بلغت (21)؛ في حين تحصل مؤشر "نقاط القوة والضعف للبدائل" على نسبة (39.1 %) تكراراتها بلغت (18)؛ وأخيراً رصد مؤشر "السماح بانتقاد القرارات" على نسبة (15.2 %) تكراراتها بلغت (7)؛ إذ أن المجموع الكلي لقيم مؤشرات بعد تحديد البدائل المتاحة وتقييمها قد جاءت بنسبة (100 %) تكراراتها بلغت (46)، وهذا يُفسر بإمكانية إدراج تحديد البدائل المتاحة وتقييمها كبعد أساسي من أبعاد اتخاذ القرار، ولتبيين ما سبق اعتمدنا الدائرة النسبية الآتية:



الشكل (4-7) الدائرة النسبية لنتائج الكشف عن مؤشرات قياس بُعد تحديد البدائل المتاحة وتقييمها

إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل مضمون المقابلة

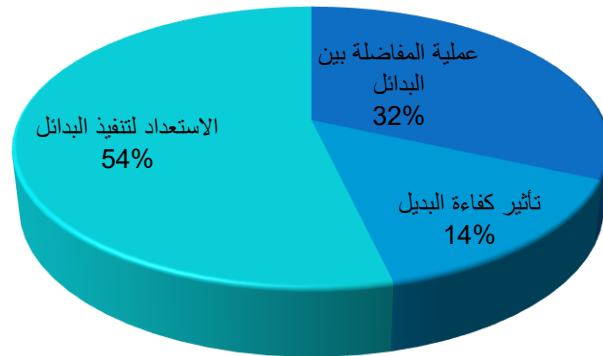
3-3-3-5 الكشف عن مؤشرات قياس بُعد اختيار البديل المناسب لحل المشكلة

الجدول (9-4): نتائج الكشف عن مؤشرات قياس بُعد اختيار البديل المناسب لحل المشكلة

الرقم	قيم محور اختيار البديل المناسب لحل المشكلة	التكرار (ك)	النسبة المئوية (ن %)
1	عملية المفاضلة بين البدائل	13	31.7 %
2	تأثير كفاءة البديل	6	14.6 %
3	الاستعداد لتنفيذ البدائل	22	53.6 %
	المجموع	41	100 %

إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل مضمون المقابلة

من خلال عدسة القيم المؤشرة إزاء كل عامل (مدير تنفيذي) في الجدول رقم (9-4) المتمثل في نتائج الكشف عن مؤشرات قياس محور اختيار البديل المناسب لحل المشكلة، إذ تحصل مؤشر "الاستعداد لتنفيذ البدائل" على نسبة عالية (53.6 %) تكراراتها بلغت (22)؛ ثم يليه مؤشر "عملية المفاضلة بين البدائل" بنسبة (31.7 %) تكراراتها بلغت (13)؛ وبعده مؤشر "تأثير كفاءة البديل" بنسبة (14.6 %) تكراراتها بلغت (6) إذ أن المجموع الكلي لقيم مؤشرات بعد اختيار البديل المناسب لحل المشكلة قد جاءت بنسبة (100 %) تكراراتها بلغت (41)، وهذا يُفسر بإمكانية إدراج اختيار البديل المناسب لحل المشكلة كبعد أساسي من أبعاد اتخاذ القرار ولتوضيح ذلك اعتمدنا الدائرة النسبية الآتية:



الشكل (8-4) الدائرة النسبية لنتائج الكشف عن مؤشرات قياس بعد اختيار البديل المناسب لحل المشكلة

إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل مضمون المقابلة

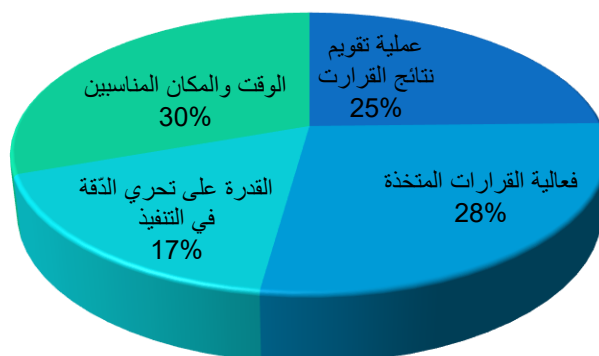
4-3-3-5 الكشف عن مؤشرات قياس بُعد متابعة تنفيذ القرار وتقويمه

الجدول (4-10): نتائج الكشف عن مؤشرات قياس بُعد متابعة تنفيذ القرار وتقويمه

الرقم	قيم محور متابعة تنفيذ القرار وتقويمه	التكرار (ك)	النسبة المئوية (ن %)
1	عملية تقويم نتائج القرارات	17	24.6 %
2	فعالية القرارات المتخذة	19	27.5 %
3	القدرة على تحري الدقة في التنفيذ	12	17.3 %
4	الوقت والمكان المناسبين	21	30.4 %
	المجموع	69	100 %

إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل مضمون المقابلة

من خلال عدسة القيم المؤشرة إزاء كل عامل (مدير تنفيذي) في الجدول رقم (4-10) الذي يبيّن نتائج الكشف عن مؤشرات قياس محور متابعة تنفيذ القرار وتقويمه، إذُ تحصل مؤشر "الوقت والمكان المناسبين" على نسبة عالية (30.4 %) تكراراتها بلغت (21)؛ ثم يليه مباشرةً مؤشر "فعالية القرارات المتخذة" بنسبة (27.5 %) تكراراتها بلغت (19)؛ وبعده مؤشر "عملية تقويم نتائج القرارات" بنسبة (24.6 %) تكراراتها بلغت (17) وفي الأخير "القدرة على تحري الدقة في التنفيذ" بنسبة (17.3 %) تكراراتها بلغت (12)؛ إذُ أن المجموع الكلي لقيم مؤشرات بُعد متابعة تنفيذ القرار وتقويمه قد جاءت بنسبة (100 %) تكراراتها بلغت (69)، وهذا يُفسر بإمكانية إدراج متابعة تنفيذ القرار وتقويمه كبعد أساسي من أبعاد اتخاذ القرار، واعتمدنا الدائرة النسبية الآتية للشرح أكثر:



الشكل (4-9) الدائرة النسبية لنتائج الكشف عن مؤشرات قياس بعد تنفيذ القرار وتقويمه

إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل مضمون المقابلة

وعمومًا؛ من خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسة الاستطلاعية بعد تحليل مضمون المقابلات وحساب التكرارات والنسب المئوية ل(22) مستجوب، أكدت عدسة القيم المؤشرة إزاء كل مدير تنفيذي في المؤسسات البتروليتين قيد البحث على اعتماد المتغيرات الديموغرافية الثلاث (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ونطاق الإشراف) لدراسة الفروقات في هذه الدراسة من حيث أنها لها علاقة مباشرة بمتغيري البحث، كما تبين أيضًا عدم الإدراك الكافي للمديرين التنفيذيين أو عدم درايتهم لمفهوم وأبعاد الصمت التنظيمي، ناهيك شعورهم بأن كلامهم لن يحدث أي تغيير بما في ذلك عدم وعيهم بالمواقف التي تمارس فيها الصمت المسموع والعكس، كما أن هناك ضعفًا في القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية لدى المديرين التنفيذيين منفردين أو كأعضاء في مجموعة واكتفائهم باتخاذ قرارات تنظيمية فقط؛ وهذا ما يؤكد على وجود فجوة أو قصور في فهم الصمت التنظيمي الذي تجلّى في أبعاده الثلاث الأساسية المتمثلة في (الصمت الإذعاني، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي)، وعلاقته باتخاذ القرار الذي ظهر من خلال أبعاده الأصلية الأربعة (تشخيص المشكلة وتحديدتها وتحليلها، وتحديد البدائل المتاحة وتقويمها، واختيار البديل المناسب لحل المشكلة، ومتابعة تنفيذ القرار وتقويمه) لدى المديرين التنفيذيين بالمؤسسات البترولية الجزائرية، وعليه سيتم اعتماد هذه الأبعاد والمحاور بشكل رسمي في الدراسة الحالية.

واستنادًا لما سبق؛ فإن النتائج الأولية التي تم التوصل إليها أيضًا في التجربة الاستطلاعية قد بيّنت للباحثة كيفية بناء أداة جمع المعلومات وترجمتها التي سنستخدمها في الدراسة الأساسية لاحقًا، ومعرفتها لطبيعة المعاينة.

5-4 خطوات إعداد مقياسي الصمت التنظيمي واتخاذ القرار

بعد قيام الباحثة بالاستطلاع الموسع، تم بناء مقياسين لغرض اختبار فرضيات الدراسة أحدهما خاص بمتغير الصمت التنظيمي والآخر خاص بمتغير اتخاذ القرار، تكوّن كل واحدٍ منهما من نفس تعليمات الإجابة ونفس محور البيانات الديموغرافية المتمثلة في المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ونطاق الإشراف بهدف تحفيز العمال على الإجابة بموضوعية بعد الحصول على موافقتهم للمشاركة وبعد توضيح أخلاقيات استخدام تلك المعلومات التي سيدلون بها.

وقد مرّ إعداد الاستبيانين بمراحل عدّة قبل الوصول إلى الشكل النهائي لهما وهي كالآتي:

- الإطلاع المكثف على التراث النظري من مراجع دراسات سابقة حول قياس متغيري الصمت التنظيمي واتخاذ القرار بأبعادهما، وأهم المؤشرات المعتمد عليها في تحديدهما.

- الإطّلاع على عدد قليل من المقاييس التي هدفت لقياس متغير الصمت التنظيمي بسبب حداثة هذا المتغير ونقص المراجع فيه في حدود معرفة الباحثة مثل استبانة كل من: الطائي وصكر (2017)، وعلي (2018) وعوجه (2019)؛ بالمقابل تم الإطّلاع كذلك على بعض المقاييس التي هدفت لقياس متغير اتخاذ القرار منها استمارة كل من: السقا (2009)، ومصبح (2011)، وبن غدفة (2014)، والغول (2017).
- بعد إجراء المقابلة وتحليل مضمونها في الدراسة الاستطلاعية، توصلت الباحثة إلى تحديد المتغيرات التعريفية والتي تمثلت في: المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ونطاق الإشراف؛ كما تم تحديد ثلاثة أبعاد للصمت التنظيمي (الصمت الإذعائي، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي)، وأربعة أبعاد لاتخاذ القرار (تشخيص المشكلة وتحديدّها، وتحليلها تحديد البدائل المتاحة وتقييمها، واختيار البديل المناسب لحل المشكلة، ومتابعة تنفيذ القرار وتقييمه).
- تم تحليل هذه الأبعاد إلى مكونات، فمؤشرات وبعدها صياغة البنود مع الحرص على تساويها في كل بُعد وهذا بالاعتماد على التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.
- وقد حدّدت الباحثة خمسة استجابات لكل بند تبعاً لطريقة ليكرت الخماسية والمتمثلة في (أوافق بشدّة/ أوافق/ محايد/ لا أوافق/ لا أوافق تمامًا) لكلا المقياسين.
- وفي الأخير تمت صياغة المقياسين في صورتهم الأولى، حيث بلغ عدد مفردات مقياس الصمت التنظيمي (26) مفردة وعدد مفردات مقياس اتخاذ القرار (28) مفردة [أنظر الملحقين رقم (11) و(12)].
- عرضت الباحثة المقياسين في صورتهم الأولى على أربعة مديرين تنفيذيين للتأكد من مدى وضوح الأسئلة وقد تم تغيير بعض الفقرات غير المفهومة، ثم عرضت الأدوات على الأستاذ المشرف وتم الموافقة عليها.
- فيما يخص طريقة التصحيح فقد كانت الدرجات المقابلة للبدائل المقترحة كالتالي: بالنسبة للعبارات الموجبة (أوافق بشدّة=5)، (أوافق=4)، (محايد=3)، (لا أوافق=2)، (لا أوافق تمامًا=1) وبالنسبة للعبارات السالبة فيكون التقدير معاكسًا للعبارات السالبة (أوافق بشدّة=5)، (أوافق=4)، (أوافق بشدّة=2)، (محايد=3)، (لا أوافق=4)، (لا أوافق تمامًا=5).
- تزامن إرسال المقياسين في صورتهم الأولى إلى مجموعة كبيرة من الأساتذة المحكمين جائحة كوفيد-19، ممّا تعذر استقبال جميع الردود إلاّ (11) ردًا فقط من داخل وخارج الوطن [أنظر الملحق رقم (10)].

■ تم تعديل الاستبيانين بُناءً على ملاحظات الأساتذة المحكمين الملخصة في النقاط الآتية:

- أشار (9) محكمين من أصل (11) محكم بتغيير سلم البدائل ليكثرت الحماسي إلى سلم ليكثرت الثلاثي فأصبح (أوافق=3)، (أوافق بدرجة متوسطة=2)، (لا أوافق=1) للفقرات الموجبة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (4-11): درجات التقدير الإيجابية لاستجابات الأفراد المبحوثين على مقياسي الصمت التنظيمي/ اتخاذ القرار

الخيارات	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق
الدرجات	3	2	1
اتجاه الخاصية	- ————— +		

إعداد الباحثة بالاعتماد على ملاحظات الخبراء

- ويكون التقدير معاكسًا للفقرات السالبة (أوافق=1)، (أوافق بدرجة متوسطة=2)، (لا أوافق=3) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4-12): درجات التقدير السلبية لاستجابات الأفراد المبحوثين على مقياسي الصمت التنظيمي/ اتخاذ القرار

الخيارات	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق
الدرجات	1	2	3
اتجاه الخاصية	+ ————— -		

إعداد الباحثة بالاعتماد على ملاحظات الخبراء

- تمت الإشارة من السادة المحكمين بتعديل خمسة عبارات وحذف أربع منها في مقياس الصمت التنظيمي وهي كالآتي:

الجدول (4-13): العبارات المحذوفة والمعدّلة في مقياس الصمت التنظيمي

الرقم/ العبارة قبل التعديل	الرقم/ العبارة بعد التعديل
01/ أمتنع عن طرح أفكار لي تجنب الصراعات مع مشرفي المباشر.	21/ أمتنع عن طرح أفكار لي تجنب سوء التفاهم مع مشرفي المباشر.
02/ ليس لدي الرغبة في تقديم أي شيء مفيد في عملي لعدم مساعدة زملائي المشرفين لي.	22/ ليس عندي الرغبة في تقديم أي شيء مفيد لعدم مساعدة زملائي لي في العمل.
03/ أرى أن المديرية التي أعمل فيها لا تعني بوعودها لي ولزملائي المشرفين.	03/ لا تعني المديرية التي أعمل بها بوعودها للعلماء فيها.
04/ تولي إدارة المديرية اهتماما للمشرفين باختلاف مستوياتهم في المؤسسة.	08/ أتفائل عن سوء اهتمام إدارة المديرية بالمشرفين على اختلاف مستوياتهم في المؤسسة لحماية نفسي.
19/ أسكت عمّا أراه خوفًا من تغيير موقع العمل.	09/ أسكت عمّا أراه من تجاوزات في العمل خوفًا من نقل من مكان عملي.
الرقم/ العبارات المحذوفة	
05/ لا أشعر بالراحة عند مشاركة إدارة المديرية في حل مشاكلي.	10/ أتخفظ عن طرح اقتراحات لتغيير طرائق العمل خشية فقدان وظيفتي.
09/ أتخوف من أن يعاقبني رئيسي المباشر في المديرية إذا أبدت رأيًا مخالفًا لرأيه.	12/ يتدخل مشرفي المباشر في أداء مهامي.

إعداد الباحثة بالاعتماد على ملاحظات الأساتذة المحكمين

- أمّا فيما يخص مقياس اتخاذ القرار تمت الإشارة من السادة المحكمين بتعديل سبعة عبارات وحذف أربع منها وهي كما يلي:

الجدول (4-14): العبارات المحذوفة والمعدّلة في مقياس اتخاذ القرار

الرقم/ العبارة قبل التعديل	الرقم/ العبارة بعد التعديل
01/ أتخذ قراراتي التنظيمية من خلال توصيات عمالي التي ترفع إلي.	20/ أتخذ قراراتي الإدارية من خلال اقتراحات عمالي التي ترفع إلي.
02/ أتعتمد على خبرتي الخاصة لمعرفة درجة أهمية المشكلة.	22/ أتعتمد على خبرتي المهنية لمعرفة درجة أهمية المشكلة.
07/ أحياناً أضطر إلى اتخاذ قرارات مهينة دون تصنيف المشكلة وأطرافها.	03/ أحياناً تواجهني بعض الصعوبات في تحديد طبيعة الموقف الذي سبب المشكلة.
18/ أشعر أن كل بديل مقترح يلائم البيئة الخارجية للمنظمة.	04/ لا أشعر أن كل بديل مقترح يتلاءم مع البيئة الخارجية للمؤسسة.
19/ أسكت عملاً أراه خوقاً من تغيير موقع العمل.	07/ أسكت عملاً أراه من تجاوزات في العمل خوقاً من نقلي من مكان عملي.
10/ أسمح للعمال بنطاق إشرافي بانتقاد قراراتي التنظيمية.	09/ أسمح للعمال تحت إشرافي بانتقاد قراراتي الإدارية.
24/ أرى أن القرار فعال وناجح في تحقيق الهدف الذي أتخذ من أجله.	05/ أرى أن القرارات الإدارية المتخذة تكون دائماً فعالة في تحقيق الأهداف المرجوة.
الرقم/ العبارات المحذوفة	
03/ أحياناً تواجهني بعض الصعوبات في تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة.	26/ أعمل على تحقيق الأهداف المرجوة بأكثر قدر من الكفاءة.
17/ تضايقي سلوكيات زملاهي المشرفين في عدم قبول الحل البديل للمشكلة.	27/ تواجهني مشكلات تتعلق بالتسلسل التنظيمي عند اكتشاف مواقع القصور في اتخاذ القرار.

إعداد الباحثة بالاعتماد على ملاحظات الأساتذة المحكمين

- وعلى أساس كل ما سبق تم تصميم أداتي الدّراسة في صورتها النهائية، حيث بلغ عدد مفردات محور الصمت التنظيمي (22) مفردة منها (16) فقرة إيجابية و(06) فقرات سلبية؛ في حين بلغ عدد مفردات مقياس اتخاذ القرار (24) مفردة منها (12) فقرة إيجابية و(12) فقرة سلبية [أنظر الملحقين رقم (14) و(15)].
- وبذلك فإن الدراسة الحالية ستعتمد على توزيع مقياسين (02): مقياس الصمت التنظيمي، ومقياس اتخاذ القرار، ولتفادي ملل الأفراد الباحثين أثناء الإجابة خاصةً عند تكرار إجاباتهم حول المتغيرات التعريفية تم جمع البنود الخاصة بمتغيري الدراسة الراهنة معاً في جلسة واحدة حيث أصبح المقياسين بالشكل الآتي:

➤ البيانات التعريفية (المتغيرات الديموغرافية)

وهو الجانب الخاص بالبيانات الشخصية والوظيفية، وتضمن ثلاث متغيرات هي:

- المؤهل العلمي.
- سنوات الخدمة.
- نطاق الإشراف.

➤ مقياس الصمت التنظيمي

وقد شمل ثلاثة أبعاد أساسية وكل بعد مقسمة إلى سبع أو ثمانية فقرات، وهي كما يلي:

- البعد الأول: الصمت الإذعان (سبعة عبارات).
- البعد الثاني: الصمت الدفاعي (ثمانية عبارات).
- البعد الثالث: الصمت الاجتماعي (سبعة عبارات).

➤ مقياس اتخاذ القرار

والمكون من أربعة أبعاد أساسية كل بعد مقسم إلى ستة فقرات وهي كما يلي:

- البعد الأول: تشخيص المشكلة وتحديدتها وتحليلها (ستة عبارات).
- البعد الثاني: تحديد البدائل المتاحة وتقييمها (ستة عبارات).
- البعد الثالث: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة (ستة عبارات).
- البعد الرابع: متابعة تنفيذ القرار وتقييمه (ستة عبارات).

■ ختامًا تمت ترجمة مقياسي الصمت التنظيمي واتخاذ القرار إلى اللغة الإنجليزية، وهذا بسبب اختلاف جنسيات العاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بمدينة حاسي مسعود [أنظر الملحق رقم (16) و(17)].

5-5 تقييم المصدقية والاعتمادية لمقياس الصمت التنظيمي

1-5-5 تقييم المصدقية، *Validity*

1-1-5-5 الصدق الظاهري (الوصفي)

يقصد بالصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبيان)، هو عرض هذا الأخير على مجموعة من الأساتذة

المتخصصين (المحكمين/الخبراء)، وذلك بغية معرفة آرائهم حول أداة الدراسة المصممة من حيث:

- ملائمة الأوزان لبدائل الأجوبة.
- مدى قياس العبارات للمتغير.
- عدد العبارات في الاستبيان.
- ملائمة بدائل الأجوبة للعبارات.
- طلب البديل في حالة عدم الموافقة.

فقد تم الاكتفاء بعرض استبيان الصمت التنظيمي في صورته الأولى على (11) محكم من داخل وخارج الوطن حيث تم أخذ اقتراحات وملاحظات المحكمين بعين الاعتبار كما أشرنا إلى ذلك بالتفصيل في خطوات إعداد المقياسين الخاصين بالصمت التنظيمي وبتخاذ القرار سابقاً [أنظر الملحق رقم (10)].

5-5-1-2 الصدق البنائي

تم حساب كلٍّ من معامل الاتساق الداخلي بنوعيه (مؤشر صدق الأبعاد، و مؤشر صدق العبارات)، والصدق التمييزي، والتحليل العاملي التوكيدي بغرض التحقق من الصدق البنائي للمقياس وذلك على النحو التالي:

➤ حساب معامل الاتساق الداخلي

▶ مؤشر صدق الأبعاد

يتحقق هذا النوع من الصدق من ارتباط درجة البعد بدرجة المقياس الكلية، أي أن البعد يقيس الخاصية نفسها التي تقيسها الدرجة الكلية للمقياس وفقاً لإجابات الأفراد المبحوثين في عينة البناء والذي قُدِّر عددهم (40) مدير تنفيذي، وقد كانت قيمة معامل الاتساق الداخلي (معامل الثبات) لأبعاد مقياس الصمت التنظيمي معنوية، أي أنها مقبولة لأن قيم مستوى الخطأ لقيم الارتباط "بيرسون" أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) إذن من خلال ما سبق يمكن القول بأنه يوجد ارتباط بنائي قوي للإستبانة المصممة في للدراسة الأساسية؛ وهذا ما يوضحه الجدول رقم (4-15) الآتي:

الجدول (4-15): قيم معامل الارتباط لأبعاد مقياس الصمت التنظيمي

أبعاد مقياس الصمت التنظيمي	عدد العبارات	قيمة معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
البعد الأول: الصمت الإذعائي.	7	0,73	0,000*
البعد الثاني: الصمت الدفاعي.	8	0,76	0,000*
البعد الثالث: الصمت الاجتماعي.	7	0,71	0,000*
المقياس ككل.	22	0,84	0,000*

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss* V23

► مؤشر صدق العبارات

ويقصد به حسب رأي فرحان وسعود (2018، ص 41): "معرفة علاقة ارتباط كل عبارة من العبارات بالدرجة الكلية للمقياس نفسها، ويشار إلى أن هذا الإجراء يزود المقياس بعدة مميزات منها أن إجراء ارتباط درجة العبارة بالدرجة الكلية (الاتساق الداخلي) يُظهر مدى ترابط العبارات فيما بينها، ولذلك يمكن استخدام قانون الارتباط البسيط "بيرسون" لاستخراج قيم معامل الارتباط الذي يعد معيارًا لصدق الاختبار".

جدول (4-16): قيم معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لمقياس الصمت التنظيمي

رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1ع	,382	0,01	9ع	,448	0,004	17ع	,408	0,009
2ع	-,629	0,000	10ع	,452	0,003	18ع	,462	0,003
3ع	,810	0,000	11ع	,692	0,000	19ع	,364	0,021
4ع	,658	0,000	12ع	,324	0,041	20ع	,606	0,000
5ع	,691	0,000	13ع	,769	0,000	21ع	,643	0,000
6ع	,725	0,000	14ع	,558	0,000	22ع	,627	0,000
7ع	,653	0,000	15ع	,563	0,000			
8ع	,616	0,000	16ع	,556	0,000			

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss* V23

بعد معالجة نتائج قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لمقياس الصمت التنظيمي في الجدول رقم (4-16) أعلاه الذي بيّن معنويات معاملات الارتباط في كل عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية حيث كان أقوى ارتباط بين الدرجة الكلية للاستبيان والعبارات، في العبارة (3) إذ بلغ قيمة (0,81) وأقل ارتباط كان في العبارة (12) حيث قدرت قيمته ب (0,32)، ما يؤكد على الارتباط البنائي للإستبانة المصمّمة.

► حساب الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية)

تم ترتيب درجات المقياس المطبق على عينة البناء البالغ عددهم (40) مدير تنفيذي في كلتا المؤسسات محل الدراسة تنازلياً، وتم اختيار (27%) من الفئة العليا، و(27%) من الفئة الدنيا، وبعد ذلك تم حساب الفروق بين المجموعتين عن طريق اختبار (ت، T) بين عينتين مستقلتين.

► القوة التمييزية لأبعاد مقياس الصمت التنظيمي

إن قيمة مستوى الخطأ أقل من مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) أي دلالة الفروق لأبعاد الاستبيان كلها معنوية، ما يؤكد على وجود فروق بين المجموعة العليا والدنيا في كل أبعاد المقياس وهذا ما يجعلنا نستنتج أن أبعاد الصمت التنظيمي لها قدرة تمييزية بين المستويات العليا والمستويات الدنيا من الأفراد المبحوثين وتتمتع بالصدق ومن ثم يمكن للباحث اعتمادها في المقياس، وهذا مبين في الجدول رقم (4-17) الآتي:

جدول (4-17): القوة التمييزية لأبعاد مقياس الصمت التنظيمي

القيمة الاحتمالية	قيمة (ت) T test	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		أبعاد مقياس الصمت التنظيمي
		ع	م	ع	م	
0,000*	13,297-	1,794	17,73	,924	9,64	البعد الأول: الصمت الإذعائي
0,000*	15,750-	1,079	21,18	2,071	10,09	البعد الثاني: الصمت الدفاعي
0,000*	15,476-	,924	18,64	1,421	10,73	البعد الثالث: الصمت الاجتماعي

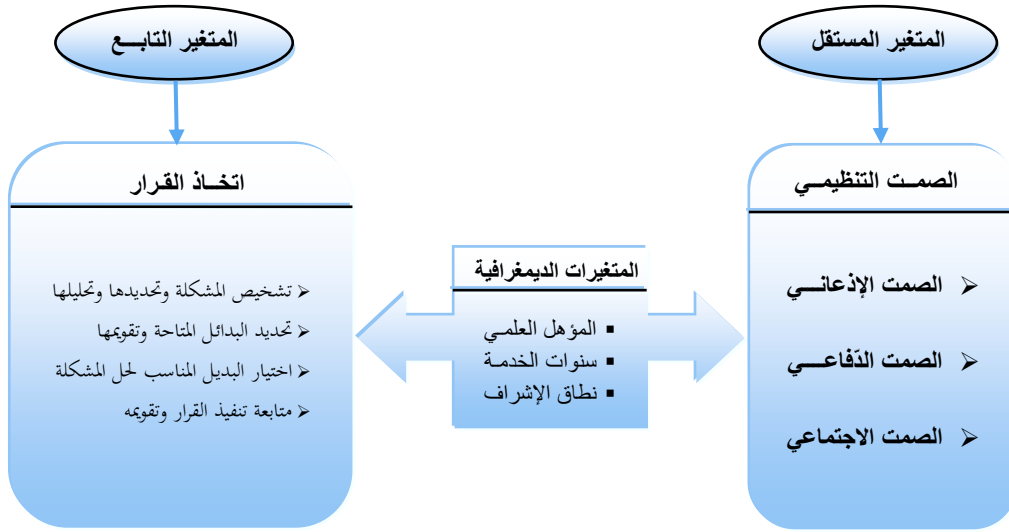
*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss* V23

► حساب التحليل العاملي التوكيدي لأداة القياس (CFA)

بغرض التحقق من الصدق البنائي التوكيدي لأداة القياس المصممة، تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، ويعتبر هذا التحليل أحد تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، من خلال مطابقة الهيكل الافتراضي للمتغيرات الموضح في الشكل رقم (4-10) المعنون "بنموذج تحليل متغيرات الدراسة" مع البيانات المتجمعة عنه، لتأكيد العلاقة بين الأبعاد وعباراتها الأمر الذي يضمن تمثيل كل بعد بعدد واضح وملائم من العبارات غير المقاسة؛ وبعبارة أخرى نقول أن عملية النمذجة البنائية تعدّ أهم مرحلة قبل اختبار فرضيات الدراسة لما لها من دور في التعرف على مؤشرات جودة المطابقة بين المتغيرات الكلية والجزئية المكونة لمتغيرات الدراسة وإجابات عينة الدراسة التي يعطيها برنامج أموس المعتمد في هذه الدراسة (Amos Version 26) ليتم على أساسها قبول أو تعديل النموذج البنائي كما يلي:

► نموذج تحليل متغيرات الدراسة (العلاقة بين متغيرات الدراسة)



الشكل (4-10) نموذج تحليل متغيرات الدراسة (العلاقة بين متغيرات الدراسة)

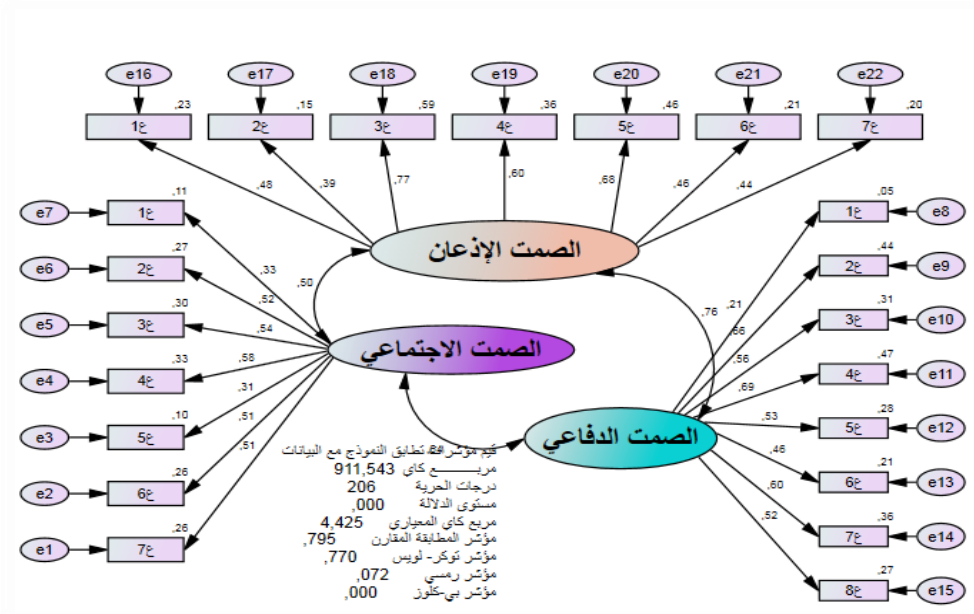
إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل مضمون المقابلة

► النمذجة البنائية للمتغير المستقل الصمت التنظيمي

لقد بينّا فيما سبق من خلال نموذج تحليل متغيرات الدراسة المقترح، أن المتغير المستقل الصمت التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: الصمت الإذعائي.
- البعد الثاني: الصمت الدفاعي.
- البعد الثالث: الصمت الاجتماعي.

ووفقاً لذلك سنعرض النموذج البنائي لأبعاد الصمت التنظيمي والفقرات المكونة لكل بعد من خلال النتائج الجلية في الشكل رقم (4-11) الآتي:



الشكل (4-11) نموذج العلاقات بين أبعاد الصمت التنظيمي (التحليل العائلي التوكيدي لحوار الصمت التنظيمي)

المصدر: مخرجات برنامج AMOS 26

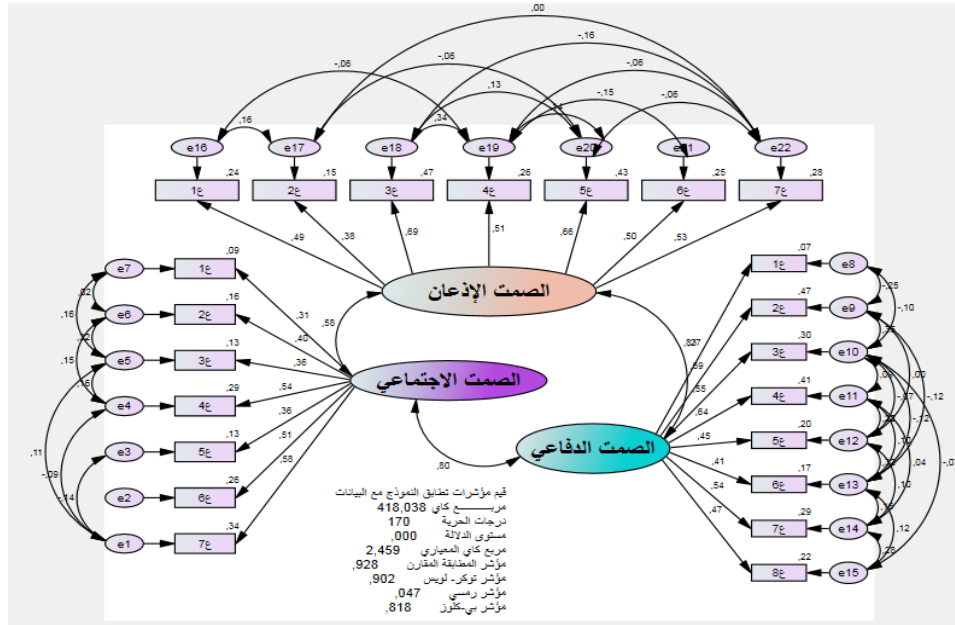
يقدم الشكل رقم (4-11) أعلاه، علاقات الارتباط المتشابكة ما بين أبعاد الصمت التنظيمي وفقرات

كل بعد، حيث يلاحظ أن:

✘ نسبة الخطأ في الإجابة e_n لكل فقرة من فقرات الأبعاد كلها أقل من (0,99)، وهي متقاربة فيما بينها داخل البعد الواحد.

✘ العلاقات الارتباطية المعيارية بين كل فقرة من فقرات البعد والبعد الخاص بها، قد حققت قيم تراوحت ما بين ما بين (0,39-0,68) لمعاملات الارتباط المعيارية، ما يؤكد على تمثيلها الفقرات تمثيلاً جيّداً للأبعاد الخاصة بها.

✘ مختلف نتائج الاختبارات الإحصائية لنموذج البناء الخاصة بمؤشرات المطابقة قد حققت قيم أقل من مستويات القطع في كل المؤشرات ما يجعلنا نلجأ إلى تعديل النموذج أي المرور بمرحلة إعادة التعيين من خلال التعليمات المقترحة من طرف النظام لتعديل المؤشرات، حيث تم الحصول على النتائج الآتية:



الشكل (4-12) نموذج العلاقات بين أبعاد الصمت التنظيمي (التحليل العاملي التوكيدي المعدل محور الصمت التنظيمي)

المصدر: مخرجات برنامج AMOS 26

يُظهر الشكل رقم (4-12) أعلاه تحسن في مؤشرات جودة المطابقة، ومن خلال إتباع عدد من تعليمات البرنامج المتعلقة بالارتباطات، كما يبيّن أيضاً أن نسبة الخطأ في الإجابة e_n عن كل بعد تعبر عن نسبة الخطأ بين ما تم الإجابة عنه في الاستبيان وبين الإجابة التي يفترض بها أن تكون صحيحة، حيث نلاحظ أنها أقل من (0,99) ومتقاربة فيما بينها داخل العامل الواحد، وتعد مؤشرات المطابقة للنموذج من أهم القراءات في تحليل الشكل ونتائجه الإحصائية والتي يمكن إعادة إدراجها من خلال الجدول الموالي:

جدول (4-18): معاملات الصدق البنائي التوكيدي لمُتغير الصمت التنظيمي

معايير جودة النموذج	cmin	df	p	Cmin/df	cfi	Tli	RMSEA
مستوى القطع	-	-	>0.05	<3	>0.9	>0.9	0.08<
نتائج النموذج	418.038	170	0.00	2.459	0.928	0.902	0.047
التقييم	-	محقق	-	محقق	محقق	محقق	محقق

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج *Amos* V26

تشير النتائج المسجلة في الجدول رقم (4-18) إلى مؤشرات المطابقة الخاصة بالمتغير المستقل المتمثل في الصمت التنظيمي، ويمكن تفسير كل مؤشر كما يلي:

- ✘ قُدِّرَت قيمة كاف تربيع المعياري Cmin ب (418.038)، حيث نلاحظ أنها غير محققة، نتيجة لكون هذا المؤشر لا يتحقق مع العينات الكبيرة، لذا سنعتمد مؤشرات أخرى للحكم على جودة النموذج.
- ✘ قُدِّرَت قيمة كاف تربيع المعياري Cmin/df التي بلغت (2.459)، ونشاهد أنها محققة.
- ✘ بلغت قيمة درجة الحرية (170) ما يدل على أننا لا نواجه مشكلة تعيين النموذج.
- ✘ تدل قيم مؤشر المطابقة المقارن cfi التي حققت قيمة (0,928)، وهي محققة لمستوى القطع لتطابق النموذج مع البيانات الواقعية، وهو تطابق ممتاز لاقتراب قيمته من الواحد، وهذا ما يجعلنا نستنتج أنه توجد ارتباطات بين متغيرات النموذج الافتراضي للدراسة مع البيانات الواقعية، كما تؤكد قيمة مؤشر Tli البالغة (0,902) هذه النتيجة.

✘ بينت قيمة مؤشر RMSEA البالغة (0,047) والقريبة من الصفر على التطابق التام بين البيانات والمشاهدات الواقعية والنموذج الافتراضي للدراسة الخاص بعبارات كل بعد من أبعاد الصمت التنظيمي وعباراته ومن ثم نؤكد على صدق مؤشرات بناء المتغير المستقل، وبعبارة أدق نقول يمكن قبول تشبع كل فقرة بالعامل الذي تنتمي إليه وهذا ما يعني أن فقرات كل بُعد من أبعاد الصمت التنظيمي صادقة لما أُعِدَّت لقياسه.

2-5-5 تقييم الثقة/الثبات، Reliability

1-2-5-5 طريقة α كرونباخ

تم استخدام اختبار " α كرونباخ" لمعرفة درجة ثبات استبيان الصمت التنظيمي، حيث أسفرت نتائج حسابه الموضحة في الجدول رقم (4-19) الموالي الذي يبيّن الدرجة الكلية المتحصل عليها لمعامل هذا الأسلوب الإيجابي عن وجود (22) عبارة تتمتع بدرجة عالية من الثقة/الثبات في مقياس الصمت التنظيمي والتي حققت مستوى قياس جيّد للمضي في تحليل البيانات، حيث كانت قيمته لأبعاد مقياس "الصمت التنظيمي" أعلاها (0.877) وأدناها (0.87)، أما فيما يخص معامل ثبات مقياس الصمت التنظيمي ككل فقد قُدِّرَت قيمة "ألفا كرونباخ" ب (0,88)، وهي تدل على ثبات جيّد لنتائج الدراسة، كما يمكن تأكيد ذلك من خلال التعرف على معاملات الثبات لكل العبارات من الجداول الملحقه [أنظر الملحق رقم (13)].

الجدول (4-19): نتائج حساب " $\bar{\alpha}$ " كرونباخ" لمقياس الصمت التنظيمي

أبعاد مقياس الصمت التنظيمي	عدد العبارات	قيمة الاختبار " $\bar{\alpha}$ " كرونباخ"	مستوى القياس
البعد الأول: الصمت الإذعائي.	7	0,87	جيد
البعد الثاني: الصمت الدفاعي.	8	0,87	جيد
البعد الثالث: الصمت الاجتماعي.	7	0,87	جيد
المقياس ككل.	22	0.88	جيد

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss* V23

5-6 تقييم المصدقية والاعتمادية لمقياس اتخاذ القرار

5-6-1 تقييم المصدقية، *Validity*

5-6-1-1 الصدق الظاهري (الوصفي)

عُرض استبيان اتخاذ القرار في صورته الأولية على (11) محكم من داخل وخارج الوطن أيضاً، حيث تم أخذ اقتراحات وملاحظات الأساتذة المتخصصين بعين الاعتبار كما أشرنا إلى ذلك بالتفصيل في خطوات إعداد المقياسين الخاصين بالصمت التنظيمي وباتخاذ القرار سالفاً [أنظر الملحق رقم (10)].

5-6-1-2 الصدق البنائي

تم حساب كل من معامل الاتساق الداخلي بنوعيه (مؤشر صدق الأبعاد، و مؤشر صدق العبارات)، والصدق التمييزي، والتحليل العاملي التوكيدي بغرض التحقق من الصدق البنائي للمقياس وذلك على النحو التالي:

➤ حساب معامل الاتساق الداخلي

➤ مؤشر صدق الأبعاد

يتحقق هذا النوع من الصدق من ارتباط درجة المحور بدرجة المقياس الكلية، أي أن الأبعاد يقيس الخاصية نفسها التي تقيسها الدرجة الكلية للمقياس وفقاً لإجابات الأفراد الباحثين في عينة البناء والذي قُدِّر عددهم (40) مدير تنفيذي، وقد كانت قيمة معامل الاتساق الداخلي (معامل الثبات) لأبعاد مقياس اتخاذ القرار معنوية، أي أنها مقبولة لأن قيم مستوى الخطأ لقيم الارتباط "بيرسون" أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) إذن

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه يوجد ارتباط بنائي قوي للإستبانة المصممة في للدراسة الأساسية؛ وهذا ما يوضحه الجدول رقم (4-20) الآتي:

الجدول (4-20): قيم معامل الارتباط لأبعاد مقياس اتخاذ القرار

أبعاد مقياس اتخاذ القرار	عدد العبارات	قيمة معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
البعد الأول: تشخيص المشكلة وتحديدتها وتحليلها.	6	0,805	0,000*
البعد الثاني: تحديد البدائل المتاحة وتقييمها.	6	0,648	0,000*
البعد الثالث: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة.	6	0,839	0,000*
البعد الرابع: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه.	6	0,826	0,000*
المقياس ككل	24	0,863	0,000*

*الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss* V23

► مؤشر صدق العبارات

بعد معالجة نتائج قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لمقياس الصمت التنظيمي في الجدول رقم (4-21) الموالي الذي بيّن معنويات معاملات الارتباط في كل عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية حيث كان أقوى ارتباط بين الدرجة الكلية للاستبيان والعبارات، في العبارة (9) إذ بلغ قيمة (0,877) وأقل ارتباط كان في العبارة 3 حيث قدرت قيمته ب (0,336)، ما يؤكد على الارتباط البنائي للإستبانة المصممة.

جدول رقم (4-21): قيم معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لمقياس اتخاذ القرار

رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1ع	,636	0,000	9ع	-,813	0,000	17ع	,688	0,000
2ع	,656	0,000	10ع	,494	0,001	18ع	,835	0,000
3ع	,336	0,034	11ع	,558	0,000	19ع	,877	0,000
4ع	,575	0,000	12ع	,561	0,000	20ع	,856	0,000
5ع	,713	0,000	13ع	,581	0,000	21ع	,610	0,000
6ع	,827	0,000	14ع	,712	0,000	22ع	,830	0,000
7ع	,639	0,000	15ع	,832	0,000	23ع	,527	0,000
8ع	-,576	0,000	16ع	,833	0,000	24ع	,792	0,000

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss* V23

► حساب الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية)

تم ترتيب درجات المقياس المطبق على عينة البناء البالغ عددهم (40) مدير تنفيذي في كلتا المؤسسات محل الدراسة تنازلياً، وتم اختيار (27%) من الفئة العليا، و(27%) من الفئة الدنيا، وبعد ذلك تم حساب الفروق بين المجموعتين عن طريق اختبار (ت، T) بين عيتين مستقلتين.

► القوة التمييزية لأبعاد مقياس اتخاذ القرار

جدول (4-22): القوة التمييزية لأبعاد مقياس اتخاذ القرار

القيمة الاحتمالية	قيمة (ت) T test	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		أبعاد مقياس اتخاذ القرار
		ع	م	ع	م	
0,000*	7,476-	12,27	2,573	0,505	6,36	البعد الأول: تشخيص المشكلة وتحديدتها وتحليلها.
0,000*	9,970-	1,300	10,91	0,000	7,00	البعد الثاني: تحديد البدائل المتاحة وتقييمها.
0,000*	560-,6	4,505	14,91	0,000	6,00	البعد الثالث: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة.
0,000*	9,093-	2,483	14,82	,934	7,55	البعد الرابع: متابعة تنفيذ القرار وتقييمه.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss* V23

يتضح من الجدول رقم (4-22)، أن قيمة مستوى الخطأ أقل من مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) أي دلالة الفروق لأبعاد الاستبانة معنوية، ما يؤكد على وجود فروق بين المجموعة العليا والدنيا في كل أبعاد المقياس؛ وهذا ما يجعلنا نستنتج أن أبعاد اتخاذ القرار لها قدرة تمييزية بين المستويات العليا والمستويات الدنيا من الأفراد المبحوثين وتمتع بالصدق ومن ثم يمكن للباحث اعتمادها في المقياس.

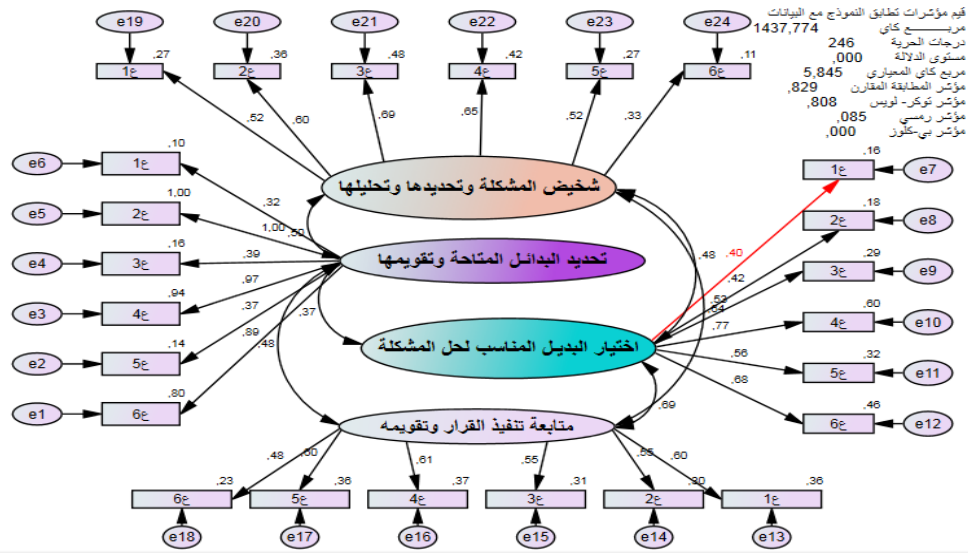
► النمذجة البنائية للمتغير المعتمد اتخاذ القرار

لقد بيننا فيما سبق من خلال النموذج المقترح، أن متغير اتخاذ القرار يتكون من أربعة أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: تشخيص المشكلة وتحديدتها وتحليلها.
- البعد الثاني: تحديد البدائل المتاحة وتقييمها.
- البعد الثالث: اختبار البديل المناسب لحل المشكلة.
- البعد الرابع: متابعة تنفيذ القرار وتقييمه.

ووفقاً لذلك سنعرض النموذج البنائي لأبعاد اتخاذ القرار والفقرات المكونة لكل بعد من خلال النتائج

الجدلية في الشكل رقم (4-13) الآتي:



الشكل (4-13) أنموذج العلاقات بين أبعاد اتخاذ القرار (التحليل العملي التوكيدي لمحوّر اتخاذ القرار)

المصدر: مخرجات برنامج AMOS 26

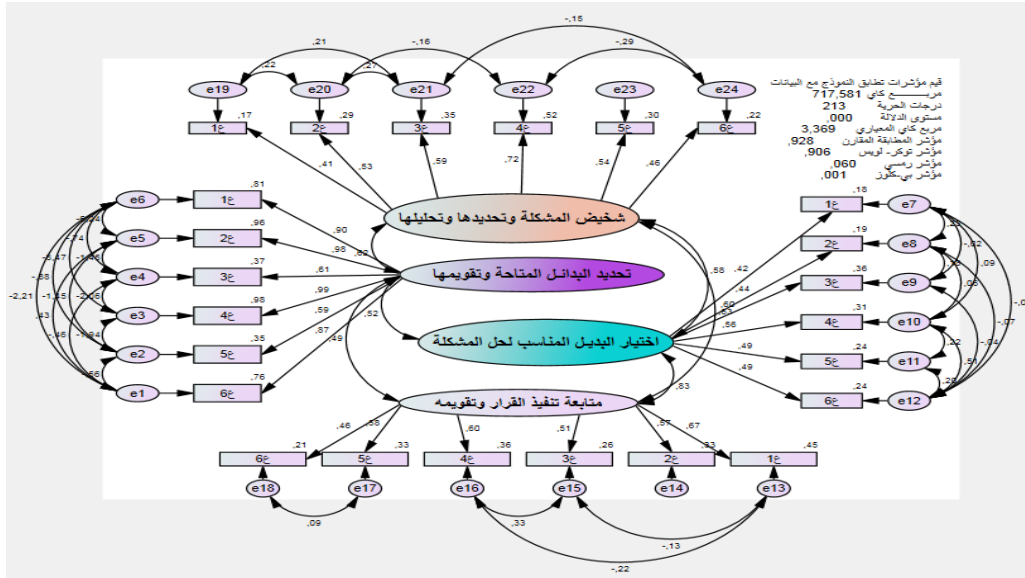
يقدم الشكل رقم (4-13) أعلاه، علاقات الارتباط المتشابهة ما بين أبعاد اتخاذ القرار و فقرات كل

بعد، حيث يلاحظ أن:

✘ نسبة الخطأ في الإجابة e_n لكل فقرة من فقرات الأبعاد كلها أقل من (0,99)، وهي متقاربة فيما بينها داخل البعد الواحد.

✘ العلاقات الارتباطية المعيارية بين كل فقرة من فقرات البعد والبعد الخاص بها، قد حققت قيم تراوحت ما بين ما بين (1-0,32) لمعاملات الارتباط المعيارية، ما يؤكد على تمثيلها الفقرات تمثيلاً جيّداً للأبعاد الخاصة بها.

✘ مختلف نتائج الاختبارات الإحصائية لنموذج البناء الخاصة بمؤشرات المطابقة قد حققت قيم أقل من مستويات القطع في كل المؤشرات ما يجعلنا نلجأ إلى تعديل النموذج أي المرور بمرحلة إعادة التعيين من خلال التعليمات المقترحة من طرف النظام لتعديل المؤشرات، حيث تم الحصول على النتائج الآتية:



الشكل (4-14) نموذج العلاقات بين أبعاد اتخاذ القرار (التحليل العملي التوكيدي المعدل لخور اتخاذ القرار)

المصدر: مخرجات برنامج AMOS 26

يُظهر الشكل رقم (4-14) أعلاه تحسن في مؤشرات جودة المطابقة، ومن خلال إتباع عدد من تعليمات البرنامج المتعلقة بالارتباطات، كما أوضح أيضًا أن نسبة الخطأ في الإجابة e_n عن كل بعد تعبر عن نسبة الخطأ بين ما تم الإجابة عنه في الاستبيان وبين الإجابة التي يفترض بها أن تكون صحيحة، حيث نلاحظ أنها أقل من (0,99) ومتقاربة فيما بينها داخل العامل الواحد، وتعتبر مؤشرات المطابقة للنموذج من أهم القراءات في تحليل الشكل ونتائجه الإحصائية والتي يمكن إعادة إدراجها من خلال الجدول الموالي:

جدول (4-23): معاملات الصدق البنائي التوكيدي لمتغير اتخاذ القرار

معايير جودة النموذج	cmin	df	p	Cmin/df	cfi	Tli	RMSEA
مستوى القطع	-	-	>0.05	<3	>0.9	>0.9	0.08<
نتائج النموذج	717.581	213	0.00	3.369	0.928	0.906	0.060
التقييم	-	محقق	-	غير محقق	محقق	محقق	محقق

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج *Amos* V26

تشير النتائج المسجلة في الجدول رقم (4-23) إلى مؤشرات المطابقة الخاصة بالمتغير التابع المتمثل في اتخاذ القرار، ويمكن تفسير كل مؤشر على النحو الآتي:

✘ قُدِّرَتْ قيمة كاف تربيع المعياري Cmin ب (717.581)، حيث نلاحظ أنها غير محققة، نتيجة لكون هذا المؤشر لا يتحقق مع العينات الكبيرة، لذا سنعتمد مؤشرات أخرى للحكم على جودة النموذج.

✘ قُدِّرَتْ قيمة كاف تربيع المعياري Cmin/df التي بلغت (3.369)، ونشاهد أنها محققة نظرًا لحجم العينة الكبير وأنه مؤشر مشتق من كاي مربع.

✘ بلغت قيمة درجة الحرية (213) ما يدل على أننا لا نواجه مشكلة تعيين النموذج.

✘ تدل قيم مؤشر المطابقة المقارن cfi التي حققت قيمة (0,928)، وهي محققة لمستوى القطع لتطابق النموذج مع البيانات الواقعية، وهو تطابق ممتاز لاقتراب قيمته من الواحد، وهذا ما يجعلنا نستنتج أنه توجد ارتباطات بين متغيرات النموذج الافتراضي للدراسة مع البيانات الواقعية، كما تؤكد قيمة مؤشر Tli البالغة (0,906) هذه النتيجة.

✘ بينت قيمة مؤشر RMSEA البالغة (0.06) والقريبة من الصفر على التطابق التام بين البيانات والمشاهدات الواقعية والنموذج الافتراضي للدراسة الخاص بعبارات كل بعد من أبعاد اتخاذ القرار وعباراته ومن ثم نؤكد على صدق مؤشرات بناء المتغير المعتمد، وبعبارة أصح نقول يمكن قبول تشبع كل فقرة بالعامل الذي تنتمي إليه وهذا ما يعني أن فقرات كل بُعد من أبعاد اتخاذ القرار صادقة لما أُعدَّتْ لقياسه.

5-6-2 تقييم الثقة/الثبات، Reliability

5-6-2-1 طريقة $\tilde{\alpha}$ كرونباخ

تم استخدام اختبار " $\tilde{\alpha}$ كرونباخ" لمعرفة درجة ثبات استبيان اتخاذ القرار، حيث أسفرت نتائج حسابه الموضحة في الجدول التالي رقم (4-24) الذي يبيّن الدرجة الكلية المتحصل عليها لمعامل هذا الأسلوب الإيجابي عن وجود (22) عبارة تتمتع بدرجة عالية من الثقة/الثبات في مقياس الصمت التنظيمي والتي حققت مستوى قياس ممتاز للمضي في تحليل البيانات حيث كانت قيمته لأبعاد مقياس "اتخاذ القرار" أعلاها (0.95) وأدناها (0.94)، أمّا فيما يخص معامل ثبات مقياس الصمت التنظيمي ككل فقد قدرت قيمة ألفا كرونباخ ب (0.95) وهي تدل على ثبات ممتاز لنتائج الدراسة، كما يمكن تأكيد ذلك من خلال التعرف على معاملات الثبات لكل العبارات من الجداول الملحقّة [أنظر الملحق رقم (13)].

الجدول (4-24): نتائج حساب "Q̄ كرونباخ" لمقياس اتخاذ القرار

أبعاد مقياس اتخاذ القرار	عدد العبارات	قيمة الاختبار "Q̄ كرونباخ"	مستوى القياس
البعد الأول: تشخيص المشكلة وتحديد حلها وتحليلها.	6	0,94	ممتاز
البعد الثاني: تحديد البدائل المتاحة وتقييمها.	6	0,94	ممتاز
البعد الثالث: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة.	6	0,95	ممتاز
البعد الرابع: متابعة تنفيذ القرار وتقييمه.	6	0,94	ممتاز
المقياس ككل.	24	0,95	ممتاز

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss* V23

6- الدراسة الأساسية

6-1 إجراءات الدراسة الأساسية

إن غاية الباحثة من إجراء الدراسة الأساسية هو تطبيق أداتي الدراسة في صورتها النهائية والمجمعة في جلسة واحدة على مجتمع التطبيق البالغ عدده (667) مدير تنفيذي التابعين للمؤسستين البتروليتين محل الدراسة الرامية إلى تحديد مستوى الصمت التنظيمي، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين متغيرات الدراسة بالإضافة إلى معرفة الفروق إن وجدت تبعاً لبعض المتغيرات الديموغرافية (التعريفية).

وفي واقع الأمر؛ لقد واجهت الباحثة بعض الصعوبات عند نزولها للميدان لتوزيع واسترجاع استمارات جمع المعلومات خاصة أن إجمالي الاستبيانات الموزعة قُدِّر ب (685) مع خطورة الوضع الذي تزامن مع جائحة كوفيد-19 مما وُجِب اتخاذ بعض التدابير الاحترازية، وهذا هو السبب الرئيسي والمباشر للتأخر في تفرغ البيانات المحصل عليها، وتحليلها، وتفسير واستخلاص النتائج كمرحلة أخيرة، وعليه تم توزيع الاستبيان المصمَّم بالاعتماد على الوسائل التالية:

- ✓ يداً بيد، أو وجهًا لوجه مع المديرين التنفيذيين لدى المؤسستان البتروليتان.
- ✓ تم تصميم استبيان إلكتروني باللغتين العربية والإنجليزية أثناء الوضع الاحترازي لجائحة كورونا تجذونه على الرابط الموجود في قائمة المراجع.
- ✓ أو عن طريق الهاتف.

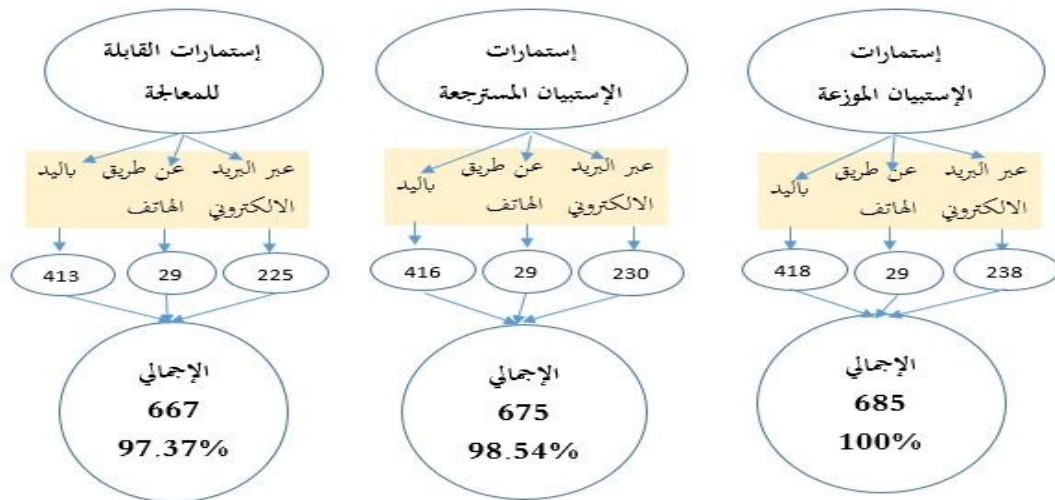
والجدول رقم (4-25) الآتي، يوضح توزيع مفردات الدراسة ونسبة الاستجابة المتحصل عليها والذي يُظهر أن عدد الاستثمارات التي قد تم توزيعها على المؤسسات البتروليتان بلغ (685) استثماراً تم استرجاع (675) استثماراً، وهو ما يمثل نسبة (98.54%) من عدد الاستثمارات الإجمالية الموزعة وبعد مراجعتها وفحصها والتأكد من صلاحيتها لغرض التحليل الإحصائي تبين أن هناك (8) استثمارات غير صالحة للدراسة، مما أدى إلى استبعادها، حيث تم الحصول في الأخير على (667) استثماراً، أي ما يمثل نسبة (97.37%)، وهي نسبة معتبرة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة وتعميم النتائج عند مجال ثقة مقدرة بـ (95%) وقبول (5%) كخطأ للمعاينة.

الجدول (4-25): عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والقابلة للمعالجة على مجتمع البحث

النسبة المئوية (ن %)	الإجمالي	اليد	الهاتف	البريد الإلكتروني	
% 100	685	418	29	238	الاستثمارات الموزعة
% 98.54	675	416	29	230	الاستثمارات المسترجعة
% 97.37	667	413	29	225	الاستثمارات القابلة للمعالجة

إعداد الباحثة بناءً على نتائج توزيع الاستبيان

وللشرح أكثر، تمت الاستعانة بالشكل التالي الذي يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والقابلة للمعالجة على مجتمع البحث بالتفصيل:



الشكل (4-15) عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والقابلة للمعالجة على مجتمع البحث

إعداد الباحثة بناءً على نتائج توزيع الاستبيان

2-6 عرض لخصائص الأفراد المبحوثين

1-2-6 وصف المتغير التعريفي للمؤهل العلمي

حتى تتمكن من التعرف على الميزات الوظيفية للأفراد المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي نعرض

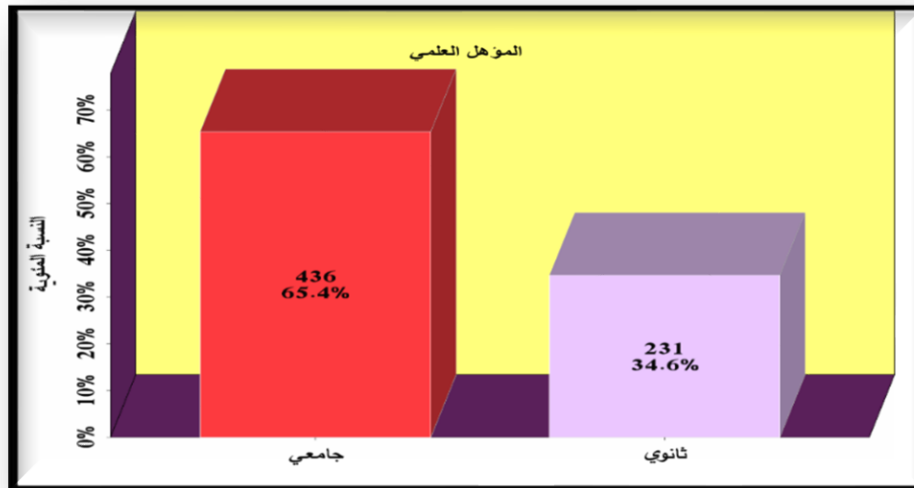
الجدول التالي:

جدول (4-26): وصف المتغير التعريفي للمؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
34,6%	231	ثانوي
65,4%	436	جامعي
%100	667	المجموع

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss* V23

تشير المعطيات أعلاه إلى أن فئة المحصلين على شهادة جامعية هم أكثر فئة في الوظائف الإشرافية بالمؤسسات البترولية (سوناطراك، المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار)، حيث بلغت نسبتهم (65,4%)، أي ما يقدر ب (436) عامل مؤهلة وذات كفاءة، أما أصحاب التعليم الثانوي فقدرت نسبتهم ب (34,6%) مع (231) فرد، وللتوضيح أكثر لهذه النسب يأتي الشكل التالي:



الشكل (4-16) وصف المتغير التعريفي للمؤهل العلمي

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss* V23

2-2-6 وصف المتغير التعريفي لسنوات الخدمة

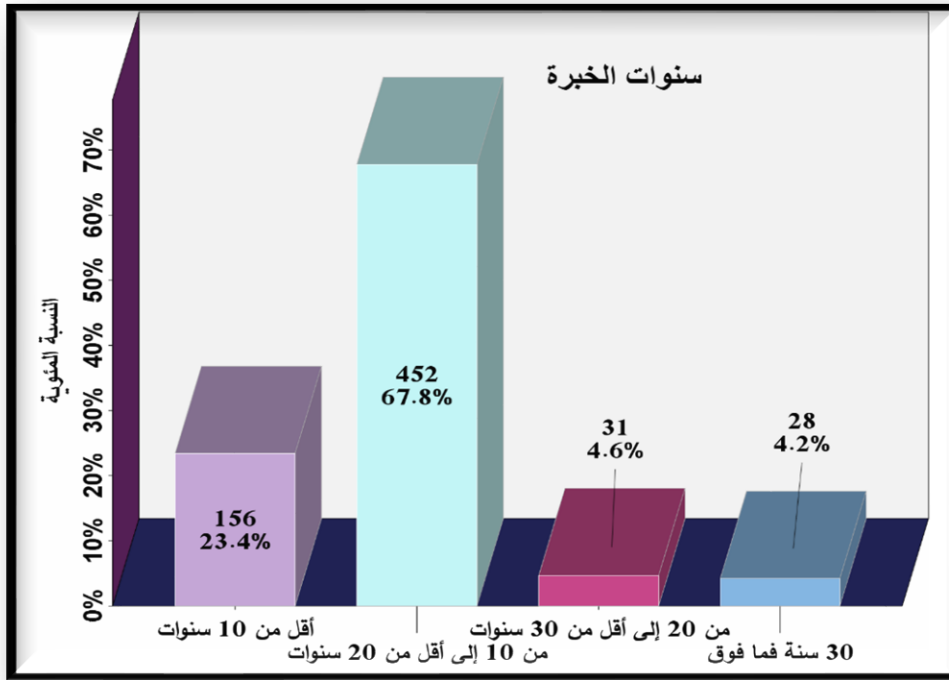
يمكن توضيح سنوات الخبرة لعينة الدراسة من خلال الجدول التالي:

جدول (4-27): وصف المتغير التعريفي لسنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
23,4%	156	أقل من 10 سنوات
67,8%	452	من 10 إلى أقل من 20 سنوات
4,6%	31	من 20 إلى أقل من 30 سنوات
4,2%	28	30 سنة فما فوق
100%	667	المجموع

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss* V23

توضح المعطيات السابقة أن أغلب العاملين بالوظائف الإشرافية بالمؤسسات البترولية (سوناطراك والمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار) من الفئة المتوسطة الخبرة، حيث بلغت عدد سنوات الخدمة "من 10 إلى أقل من 20 سنة" وهي أعلى نسبة قدرت بـ (67,8%) أي ما يمثل (452) عامل من العينة المدروسة، كما نلاحظ أن الموظفين ذو الخبرة "أقل من 10 سنوات" قد بلغت نسبتهم (23,4%) أي (156) فردًا، تليها بعد ذلك سنوات الخبرة "من 20 إلى أقل من 30 سنة"، بنسبة (4,6%) أي سجلت (31) فردًا، في الأخير احتلت الخبرة المهنية "من 30 سنة فما فوق" أضعف نسبة قُدرت بـ (4,2%)، أي ما تمثل (28) فرد من مجتمع البحث. وعمومًا يمكن القول إن عنصر الخبرة متوفر في بالمؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) محل الدراسة، وهو ما سينعكس إيجابيًا على أداء هذه المؤسسات، وللتوضيح أكثر لهذه النسب يأتي الشكل التالي:



الشكل (4-17) وصف المتغير التعريفي لسنوات الخدمة

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss* V23

3-2-6 وصف المتغير التعريفي لنطاق الإشراف

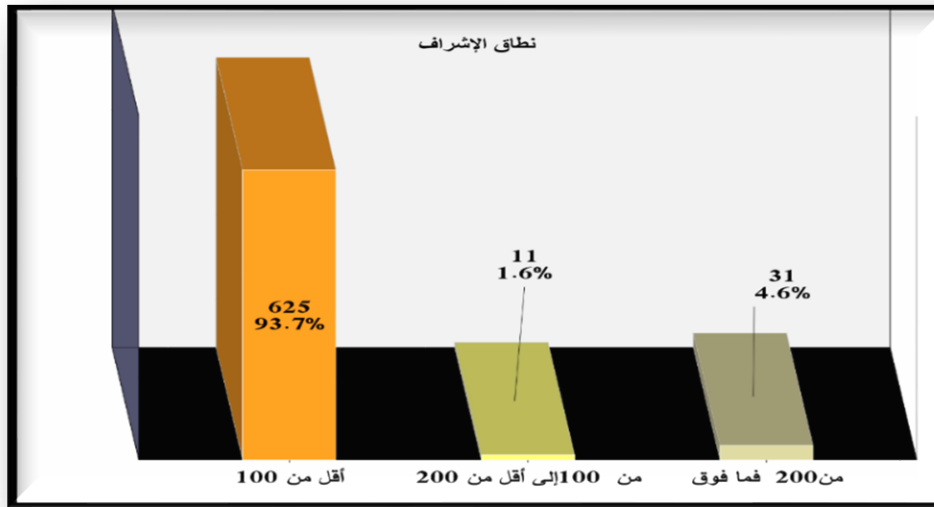
سيتم تحليل الميزات الوظيفية لعينة الدراسة حسب متغير نطاق الإشراف من خلال الجدول التالي:

الجدول (4-28): وصف المتغير التعريفي لنطاق الإشراف

النسبة المئوية	التكرار	نطاق الإشراف
93,7%	625	أقل من 100
1,6%	11	من 100 إلى أقل من 200
4,6%	31	من 200 فما فوق
100%	667	المجموع

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss* V23

توضح المعطيات السابقة أن أغلب العاملون بالوظائف الإشرافية بالمؤسسات البترولية (سوناطراك، المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار) من "الفئة أقل من 100"، وهي أعلى نسبة قُدِّرت بـ (93,7%) أي ما يمثل (625) عامل من مجتمع البحث، كما نلاحظ أن العاملين "من 100 فما فوق" قد بلغت نسبتهم (4,6%) أي (31) فردًا، في الأخير احتلت الفئة "من 100 إلى أقل من 200" أضعف نسبة قُدِّرت بـ (1,6%) أي ما تمثل (11) فرد من مجتمع البحث، وللتوضيح أكثر لهذه النسب يأتي الشكل التالي:



الشكل (4-18) وصف المتغير التعريفي لنطاق الإشراف

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss* V23

3-6 عرض محاور الدراسة حسب إجابات الأفراد المشاركين

قبل القيام بعملية عرض أو التحليل الوصفي الإحصائي لمختلف إجابات الأفراد المبحوثين في الدراسة، تم تحديد المقياس المعتمد في تقييم اتجاهات آراء العاملين بالوظائف الإشرافية بالمؤسسات البتروليتان (م و ش ب وسوناطراك) متمثلتان بالمديرون التنفيذيون، من خلال من خلال المعادلة الآتية:

$$\left\{ \frac{\text{المدى}}{\text{الأعلى الفئة قيمة}} = \text{طول الفئة} \right\}$$

وبما أن مقياس ليكرت الثلاثي يحتوي على 3 خيارات، ومنه نستنتج ما يلي:

$$= \frac{2}{3} = \text{طول الفئة} = 0.67, \text{ حيث المدى } = 3-1=2, \text{ ومن ثم وضع الوزن النسبي للخيارات على النحو الموالي:}$$

جدول (4-29): مجالات تقييم الوزن النسبي للمتوسط الحسابي

التقدير	لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق
مجال الموافقة	[1,67-1]	[2,33-1,67]	[3-2,33]
الوزن النسبي	درجات عدم الموافقة	درجات الموافقة المتوسطة	درجات الموافقة

إعداد الباحثة بالاستناد إلى (طويطي وعيل، 2014، ص111)

6-3-1 عرض لاستجابات الأفراد المشاركين حول فقرات الصمت التنظيمي

6-3-1-1 وصف فقرات البعد الأول: الصمت الإذعاني

جدول (4-30): وصف الإجابات حول البعد الأول الصمت الإذعاني

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق		موافقة متوسطة		لا أوافق		عبارات المقياس
			%	ت	%	ت	%	ت	
موافق	0,680	2,63	73,9	493	14,7	98	11,4	76	أمتنع عن طرح أفكار لي لتجنب سوء التفاهم مع مشرفي المباشر.
موافق	0,707	2,62	75,6	504	11,2	75	13,2	88	ليس عندي الرغبة في تقديم أي شيء مفيد لعدم مساعدة زملائي لي في العمل.
موافق	0,664	2,63	73,2	488	16,5	110	10,3	69	لا تفي المديرية التي أعمل بها بوعودها للعاملين فيها.
موافق	0,661	2,64	74,8	499	14,8	99	10,3	69	أتعافل عن سوء اهتمام إدارة المديرية بالمشرفين على اختلاف مستوياتهم في المؤسسة لحماية نفسي.
موافق	0,654	2,62	71,5	477	18,9	126	9,6	64	أعمل على حجب الأفكار المتعلقة بحل مشاكل العمل رضوخاً للأمر الواقع.
موافق	0,742	2,51	66,1	441	18,9	126	15,0	100	من الصعب أن أدافع عن رأيي أمام زملائي في العمل .
موافق	0,664	2,63	73,0	487	16,6	111	10,3	69	تتم مؤسستكم بالعاملين المنعزلين عن العمل.
موافق	0,426	2,61	إجمالي البعد الأول: الصمت الإذعاني						

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss* V23

يلاحظ من الجدول أعلاه آراء مجتمع التطبيق، حيث نلاحظ أن البعد ككل مال نحو الوزن النسبي لمجال موافق في كل فقراته، وهذا ما جعل المتوسط الحسابي للآراء الكلي يحقق قيمة (2,61) بانحراف معياري يقدر ب (0,42) ما يدل على أن هناك اتفاق بين الأفراد المبحوثين على ما جاء في فقرات البعد، وهو ما يفسر على عدم وجود آليات رسمية في المؤسسات المستهدفة تدعم التحدث عن مشكلاتهم أو محاولة تغيير وضع ما، مما يجعلهم يمارسون سلوك الصمت رضوخاً للأمر الواقع أو ربما لا يوجد من يدافع عن حقوقهم، أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى متوسط حسابي في العبارة رقم 4: "أتعافل عن سوء اهتمام إدارة المديرية بالمشرفين

على اختلاف مستوياتهم في المؤسسة لحماية نفسي" بمتوسط حسابي قدر ب (2,64)، أما تكرارات العبارة فقد حققت لا أوافق (69) مشارك، تلتها بعد ذلك موافق بدرجة متوسطة ب (99) مشاهدة، وموافق ب (499) فردًا وهذا ما يفسر تجنب المشاركين للخلافات أو سوء الفهم خوفًا منهم من تغيير موقع عملهم الحالي؛ في حين أظهرت نتائج الفقرة رقم 6: "من الصعب أن أدافع عن رأيي أمام زملائي في العمل" أقل متوسط حسابي متوسط حسابي قُدِّر ب (2,51) ما يدل على وجود اتفاق نسبي على محتواها وهذا ما نلاحظه من خلال التكرارات حيث نلاحظ أن لا أوافق حققت (100) فرد، وموافق بدرجة متوسطة (126) فردًا، وموافق (441) فردًا وقد يبرر هذا أن المديرين التنفيذيين يتحلون بالقدرة الكافية للدفاع عن آرائهم أمام أقرانهم في العمل ولكن تجدهم يترصبون للفرصة المواتية لذلك؛ أمّا لو نظرنا إلى تكرارات كل الفقرات فنلاحظ أن اختيار موافق هو الغالب على كل الإجابات حيث تراوحت قيمه ما بين (441 إلى 504) فردًا، وبانحراف معياري لكل الفقرات تراوح ما بين (0,65 و 0,74) ما يوضح الاتفاق النسبي في آراء مجتمع التطبيق في فقرات البعد الأول المتمثل بالصمت الإذعائي/الاستسلام.

6-3-1-2 وصف فقرات البعد الثاني: الصمت الدفاعي

جدول (4-31): وصف الإجابات حول البعد الثاني الصمت الدفاعي

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق		موافقة متوسطة		لا أوافق		عبارات المقياس
			%	ت	%	ت	%	ت	
موافق	0,693	2,67	79,9	533	7,2	48	12,9	86	أمتنع عن الكلام خوفًا من فقدان وظيفتي في المؤسسة.
موافق	0,668	2,57	67,2	448	22,8	152	10,0	67	لا أميل إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنبًا للتعرض للمساءلة.
موافق	0,781	2,46	64,3	429	17,7	118	18,0	120	ليس لدي القدرة على طرح أفكارتي الإبداعية حمايةً لذاتي.
موافق	0,757	2,54	70,2	468	13,6	91	16,2	108	أفضل أن أبقى صامتًا خوفًا من أن أخسر علاقتي مع زملائي المشرفين الآخرين.
موافق	0,571	2,73	79,6	531	13,9	93	6,4	43	أمارس الصمت في عملي خوفًا من عدم ترقية في وظيفتي كمشرف.
موافق	0,601	2,71	79,2	528	13,0	87	7,8	52	صراحتي تجلب لي ردود فعل سلبية من زملائي المشرفين.
موافق	0,668	2,64	75,0	500	14,2	95	10,8	72	أسكت عقا آراه من تجاوزات في العمل خوفًا من نقلتي من مكان عملي.
موافق	0,608	2,68	75,1	501	17,4	116	7,5	50	ترداد أعباء عملي كلما تكلمت بصراحة.
موافق	0,406	2,62	إجمالي البعد الثاني: الصمت الدفاعي						

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss* V23

يُظهر الجدول أعلاه اتجاهات مجتمع التطبيق، حيث نلاحظ أن البعد ككل مال نحو الوزن النسبي لمجال موافق في كل فقراته، وهذا ما جعل المتوسط الحسابي للآراء الكلي يحقق قيمة (2,62) بانحراف معياري يقدر ب (0,40) ما يدل على أن هناك اتفاق بين المشاركين على ما جاء في فقرات البعد، وهو ما يفسر المديرين التنفيذيين ينتهجون الصمت في العمل بوعي مسبق حمايةً لأنفسهم من التهديدات الخارجية، أمّا فيما يتعلق

بالعبارات فقد سجلنا أعلى متوسط حسابي في العبارة رقم 5: "أمارس الصمت في عملي خوفاً من عدم ترقبتي في وظيفتي كمشرف" بمتوسط حسابي قُدِّرَ ب (2,73)، أما تكرارات العبارة فقد حققت لا أوافق (4,3) حالة تلتها بعد ذلك موافق بدرجة متوسطة ب(93) مشاهدة، وموافق ب (531) فرداً وهذا ما هو إلا مؤشر على وعي ونضج المشاركين التابعون للمؤسستان البتروليّتان من حيث أنهم يتفادون الصراع المضر بمصلحتهم الشخصية؛ في حين أظهرت نتائج الفقرة رقم 3: "ليس لدي القدرة على طرح أفكارى الإبداعية حمايةً لذاتي" أقل متوسط حسابي متوسط حسابي قُدِّرَ ب (2,46) ما يدل على وجود اتفاق نسبي على محتواها وهذا ما نلاحظه من خلال التكرارات حيث نلاحظ لا أوافق حققت (120) فرداً، وموافق بدرجة متوسطة (118) فرد، وموافق (429) فرداً وقد يعزى ذلك إلى خوف الأفراد المبحوثين من التعرض للمساءلة من مسئوليتهم المباشر، أمّا لو نظرنا إلى تكرارات كل الفقرات فنلاحظ أن اختيار موافق هو الغالب على كل الإجابات حيث تراوحت قيمه ما بين (429) إلى (531) فرداً، وبانحراف معياري لكل الفقرات تراوح ما بين (0,57 و 0,78) ما يبيّن الاتفاق النسبي في آراء عينة التطبيق في فقرات البعد الثاني الصمت الدفاعي عمومًا.

6-3-1-3 وصف فقرات البعد الثالث: الصمت الاجتماعي

جدول (4-32): وصف الإجابات حول البعد الثالث الصمت الاجتماعي

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق		موافقة متوسطة		لا أوافق		عبارات المقياس
			%	ت	%	ت	%	ت	
موافق	,8260	2,48	69,1	461	9,3	62	21,6	144	أتحمل الضغوطات من زملائي المشرفين نتيجة احتفاظي بالأسرار المتعلقة بالعمل.
موافق	,5800	2,66	71,5	477	22,9	153	5,5	37	أرفض الكشف عن المعلومات التي من الممكن أن تؤدي سمعة المؤسسة في المجتمع.
موافق	,4480	2,82	84,3	562	13,2	88	2,5	17	أحمي مؤسستي من خلال التكمم التام على المعلومات المهنية التي تخصها.
موافق	,6380	2,62	70,5	470	21,0	140	8,5	57	لا أقدم أي اقتراحات خاصة بالعمل تضامناً مع زملائي المشرفين.
موافق	,8140	2,46	66,9	446	12,4	83	20,7	138	أعرض إلى ضغوطات من زملائي في العمل لإخبارهم أسرار المؤسسة ككل.
موافق	,6260	2,69	77,7	518	13,5	90	8,8	59	ينتابني شعور دائم بأن مستقبل المؤسسة سيكون ناجحاً.
موافق	,6760	2,61	72	480	17,1	114	10,9	73	أخفي المعلومات الموثوقة بالتعاون مع زملاء العمل في إطار منفعة المديرية بالمؤسسة.
موافق	0,371	2,61	إجمالي البعد الثالث: الصمت الاجتماعي						

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss* V23

يشير الجدول أعلاه إلى آراء مجتمع التطبيق، حيث نلاحظ أن البعد ككل مال نحو الوزن النسبي لمجال موافق في كل فقراته، وهذا ما جعل المتوسط الحسابي للآراء الكلي يحقق قيمة (2,61) بانحراف معياري يقدر ب (0,371) ما يدل على أن هناك اتفاق فيما بينهم على ما جاء في فقرات البعد، وهذا ما يفسر ولائهم

المنظمي وعلاقتهم الإيجابية مع بعضهم البعض ومع مديريهم من أجل مصلحة المؤسسة فهم يصمتون صمتًا واعيًا وإيجابيًا أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى متوسط حسابي في العبارة رقم 3: "أحمي مؤسستي من خلال التكتم التام على المعلومات المهنية التي تخصها" فقد حققت وزن نسبي موافق وهذا ما جعل متوسط الآراء الكلي يحقق نتيجة قدرها (2,82)، حيث قُدِّرَ عدد الأفراد في اختيار موافق بلغ (562) فردًا وفي موافق بدرجة متوسطة (88) فردًا ولا أوافق في (17) فردًا بانحراف معياري يقدر ب (0,448) ما يدل على أن هناك اتفاق بين تصور المشاركين على ما جاء في الفقرة، وهو ما يفسر بأن كل مدير تنفيذي لديه دوافع شخصية لا تقوم على حماية نفسه فقط وإنما لأجل حماية مصلحة المؤسسة قيد الدراسة، أما فيما يتعلق بأدنى فقرة في اختيار فقد سجلنا أدنى متوسط حسابي في الفقرة رقم 5: "أعرض إلى ضغوطات من زملائي في العمل لإخبارهم أسرار المؤسسة ككل" بمتوسط حسابي قدر ب (2,46)، أما تكرارات العبارة فقد حققت على الترتيب لا أوافق (138) فردًا تلتها بعد ذلك موافق بدرجة متوسطة ب (83) فردًا و (446) فردًا في مجال موافق ما يدل على أن هناك اتفاق نسبي بين الأفراد المبحوثين على ما جاء في الفقرة وهذا يؤكد على أن صمتهم قائم على بعض المثل والمبادئ التي تصب في الصالح العام للمؤسسة البتروليتان؛ أما لو نظرنا إلى تكرارات كل الفقرات فنلاحظ أن اختيار موافق هو الغالب على كل الإجابات حيث تراوحت قيمه ما بين (446 إلى 562) فردًا بانحراف معياري لكل الفقرات تراوح ما بين (0,44 و 0,82) ما يؤكد على الاتفاق النسبي في آراء مجتمع التطبيق في فقرات البعد الثالث الصمت الاجتماعي عمومًا.

6-3-2 عرض لاستجابات الأفراد المشاركين حول أبعاد المقياس ككل

جدول (4-33): وصف الإجابات حول أبعاد مقياس الصمت التنظيمي ككل

المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
الصمت التنظيمي (المتغير المستقل)	2,61	0,32	موافق

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss* V23

يوضح الجدول أعلاه، أن آراء المديرين التنفيذيين حول المتغير المستقل ألا وهو الصمت التنظيمي ككل في المؤسسة البتروليتان مال نحو الوزن النسبي لمجال الموافقة، وهذا ما جعل المتوسط الحسابي للآراء الكلي يحقق قيمة (2,61)، أما الانحراف المعياري فقد حقق قيم متدنية قُدِّرَ ب (0,32) ما يؤكد على اتفاق المشاركين

على العموم حول ما جاء فيه، وهذا ما يفسر على أن التصور العام للسياسات والأساليب التنظيمية المتبعة لها دور في توليد الصمت التنظيمي داخل المؤسسات البتروليتان (م و ش ب، وسوناطراك).

3-3-6 عرض لاستجابات الأفراد المشاركين حول فقرات مقياس اتخاذ القرار

1-3-3-6 وصف فقرات البعد الأول: تشخيص المشكلة وتحديدتها وتحليلها

جدول (4-34): وصف الإجابات حول البعد الأول تشخيص المشكلة وتحديدتها وتحليلها

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق		موافقة متوسطة		لا أوافق		عبارات المقياس
			%	ت	%	ت	%	ت	
موافق	,6930	2,61	73,5	490	14,4	96	12,1	81	أخذ قراراتي الإدارية من خلال اقتراحات عمالي التي ترفع إلي.
موافق	,6840	2,53	64,3	429	24,7	165	10,9	73	أعتمد على خبرتي المهنية لمعرفة درجة أهمية المشكلة.
موافق	,6300	2,64	72,1	481	19,6	131	8,2	55	أحياناً أضطر إلى اتخاذ قرارات إدارية دون تصنيف المشكلة وأطرافها.
موافق	,6340	2,65	73,8	492	17,5	117	8,7	58	طبيعة عملي تتيح لي اتخاذ القرار الإداري الفعّال في الوقت والمكان المناسبين.
موافق	,6870	2,58	69,7	465	18,9	126	11,4	76	لا أشارك زملائي المشرفين في تحليل المشاكل المطروحة بمديرية المؤسسة.
موافق بدرجة متوسطة	,8570	2,24	51,7	345	20,8	139	27,4	183	ليس لدي القدرة في الحصول على البيانات الدقيقة حول المشكلة.
موافق	0,448	2,54	إجمالي البعد الأول: تشخيص المشكلة وتحديدتها وتحليلها						

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss* V23

يبين الجدول أعلاه، إجابات مجتمع التطبيق حول البعد الأول تشخيص المشكلة وتحديدتها وتحليلها حيث نلاحظ أن البعد ككل مال نحو الوزن النسبي لمجال موافق في كل فقراته، وهذا ما جعل المتوسط الحسابي للآراء الكلي يحقق قيمة (2,54)، وانحراف معياري يقدر ب (0,44)، ما يدل على أن هناك اتفاق بين المشاركين على ما جاء في فقرات البعد، وهو ما يفسر أحياناً عن تدارك المديرين التنفيذيين للمشاكل التنظيمية وتحديدتها بدقة ومن ثم تحليلها؛ أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى متوسط حسابي في العبارة رقم 4: "طبيعة عملي تتيح لي اتخاذ القرار الإداري الفعّال في الوقت والمكان المناسبين" حققت وزن نسبي موافق وهذا ما جعل متوسط الآراء الكلي يحقق نتيجة قدرها (2,65)، حيث بلغ عدد الأفراد في اختيار موافق (492) فرداً، وفي موافق بدرجة متوسطة (117) فرداً، ولا أوافق في (58) فرداً، وانحراف معياري يقدر ب (0,63) ما يدل على أن هناك اتفاق نسبي بين الأفراد المبحوثين على ما جاء في الفقرة، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أن هناك مجموعة من المعايير المعتمدة في المؤسسات قيد الدراسة لاختيار أنسب وأكفأ البدائل؛ أما فيما يتعلق بأدنى متوسط حسابي في الفقرة رقم 6: "ليس لدي القدرة في الحصول على البيانات الدقيقة حول المشكلة" بمتوسط حسابي قُدّر

ب(2,24)، أما تكرارات العبارة فقد حققت على الترتيب لا أوافق (183) فردًا، تلتها بعد ذلك موافق بدرجة متوسطة ب (139) فردًا و(345) فردًا لموافق، ما يدل على أن هناك اتفاق نسبي بين الأفراد المبحوثين على ما جاء في الفقرة، ربما يعزى هذا إلى الحرص الدائم للمديرون التنفيذيون في الإلمام بمختلف حيثيات أيُّها مشكلة قد تحدث داخل التنظيم؛ أما لو نظرنا إلى تكرارات كل الفقرات فنلاحظ أن اختيار موافق هو الغالب على كل الإجابات حيث تراوحت قيمه ما بين (345 إلى 492) فردًا، بانحراف معياري لكل الفقرات تراوح ما بين (0,63 و0,85) ما يبيِّن الاتفاق النسبي في اتجاهات مجتمع التطبيق في فقرات هذا البعد عمومًا.

6-3-3-2 وصف فقرات البعد الثاني: تحديد البدائل المتاحة وتقييمها

جدول (4-35): وصف الإجابات حول البعد الثاني تحديد البدائل المتاحة وتقييمها

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق		موافقة متوسطة		لا أوافق		عبارات المقياس
			%	ت	%	ت	%	ت	
موافق	,6740	2,62	71,7	478	17,5	117	10,8	72	تساعدني الإمكانيات المادية بالمؤسسة في إيجاد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة.
موافق	,6610	2,58	69,1	461	21,1	141	9,7	65	غالبًا ما أجد الوقت الكافي لتقييم البدائل المطروحة لحل المشكلة.
موافق	,8140	2,34	55,6	371	22,5	150	21,9	146	أسمح للعمال تحت إشرافي بانتقاد قراراتي الإدارية.
موافق	,6650	2,63	71,5	477	18,3	122	10,2	68	قدرتي على تصور البدائل محدودة للتعامل مع المشاكل التي تواجهني في العمل.
موافق	,8160	2,37	60,7	405	18,0	120	21,3	142	أحب تقييم كل بديل على حده لمعرفة نقاط ضعفه ونقاط قوته بموضوعية.
موافق	,7440	2,53	68,1	454	16,8	112	15,1	101	تواجهني بعض الصعوبات عند تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل.
موافق	0,531	2,51	إجمالي البعد الأول: تحديد البدائل المتاحة وتقييمها						

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss* V23

يشير الجدول أعلاه، آراء مجتمع التطبيق، حول البعد الثاني تحديد البدائل المتاحة وتقييمها حيث نلاحظ أن البعد ككل مال نحو الوزن النسبي لمجال موافق في كل فقراته، وهذا ما جعل متوسط الحسابي للآراء الكلي يحقق قيمة (2,51)، بانحراف معياري يقدر ب (0,53) ما يدل على أن هناك اتفاق بين الأفراد المبحوثين على ما جاء في فقرات البعد، يعني أن المديرين التنفيذيين يتفاعلون لحل المشكلة من خلال وضع أكثر من بديل والعمل على التعرف على نتائج كل بديل مستقبلاً؛ أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى متوسط حسابي في العبارة رقم 4: "قدرتي على تصور البدائل محدودة للتعامل مع المشاكل التي تواجهني في العمل" حققت وزن نسبي موافق وهذا ما جعل متوسط الآراء الكلي يحقق نتيجة قدرها (2,63)، حيث قدر عدد الأفراد في اختيار موافق بلغ (477) فرد وفي موافق بدرجة متوسطة (122) فردًا ولا أوافق في (68) فرد بانحراف معياري يقدر ب (0,66) ما

يدل على أن هناك اتفاق نسبي بين العينة على ما جاء في الفقرة، نظرًا لوجود بعض المعوقات تحد من تصور البدائل نذكر منها مثلاً طول الوقت أو نقص المعلومات؛ أمّا فيما يتعلق بأدنى متوسط حسابي في الفقرة رقم 3: "أسمح للعمال تحت إشرافي بانتقاد قراراتي الإدارية" بمتوسط حسابي قدر ب (2,34)، أمّا تكرارات العبارة فقد حققت على الترتيب لا أوافق (146) فردًا، تلتها بعد ذلك موافق بدرجة متوسطة ب (150) فردًا و (371) فردًا في مجال موافق ما يدل على أن هناك اتفاق نسبي بين العينة على ما جاء في الفقرة وهذا جلي بعدم إتاحة الفرصة للمرؤوسين بالإدلاء بأرائهم حول القرارات التي اتخذت أو أنّها ستتخذ؛ أمّا لو نظرنا إلى تكرارات كل الفقرات فنلاحظ أن اختيار موافق هو الغالب على كل الإجابات حيث تراوحت قيمه ما بين (371 إلى 478) فردًا بانحراف معياري لكل الفقرات تراوح ما بين (0,661 و 0,816) ما يبيّن الاتفاق النسبي في آراء مجتمع التطبيق في فقرات هذا البعد عمومًا.

6-3-3-3 وصف فقرات البعد الثالث: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة

جدول (4-36): وصف الإجابات حول البعد الثالث اختيار البديل المناسب لحل المشكلة

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق		موافقة متوسطة		لا أوافق		عبارات المقياس
			%	ت	%	ت	%	ت	
موافق	,8220	2,35	57,7	385	19,9	133	22,3	149	أقوم بعملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل بطريقة جيدة.
موافقة متوسطة	,8120	2,31	53,2	355	24,6	164	22,2	148	أرى أن البدائل المتاحة لا تحقق أهداف المؤسسة.
موافق	,7100	2,57	69,4	463	17,7	118	12,9	86	لا أشعر أن كل بديل مقترح يتلاءم مع البيئة الخارجية للمؤسسة.
موافق	,8180	2,41	62,2	415	16,5	110	21,3	142	لدي قناعة بأن زملائي المشرفين على استعداد لتنفيذ البدائل المحددة المختارة.
موافق	,6840	2,58	69,7	465	19,0	127	11,2	75	تخصص المنظمة برامج لبعث روح التفكير الإبتكاري لدى المشرفين في اتخاذ القرار الإداري.
موافق	,6450	2,65	74,8	499	15,7	105	9,4	63	ألاحظ أن كفاءة البديل المطروح ليس لها درجة تأثير إيجابية بين العمال.
موافق	0,488	2,47	إجمالي البعد الثالث اختيار البديل المناسب لحل المشكلة						

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss* V23

يُظهر الجدول أعلاه، إجابات مجتمع التطبيق حول البعد الثالث اختيار البديل المناسب لحل المشكلة حيث نشاهد أن البعد ككل مال نحو الوزن النسبي لمجال موافق في كل فقراته، وهذا ما جعل متوسط الحسابي للآراء الكلي يحقق قيمة (2,47) بانحراف معياري يقدر ب (0,48) ما يدل على أن هناك اتفاق بين العينة على ما جاء في فقرات البعد، وهو ما يفسر على اختيار المديرين التنفيذيين للبديل الأمثل مما يحقق مجموعة من الشروط؛ أمّا فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى متوسط حسابي في العبارة رقم 6: "ألاحظ أن كفاءة البديل المطروح ليس

لها درجة تأثير إيجابية بين العمال" حققت وزن نسبي موافق وهذا ما جعل متوسط الآراء الكلي يحقق نتيجة قدرها (2,65)، حيث بلغ عدد الأفراد في اختيار موافق (499) فردًا وفي موافق بدرجة متوسطة (105) فردًا ولا أوافق (63) فردًا بانحراف معياري يقدر ب (0,64) ما يدل على أن هناك اتفاق نسبي بين الأفراد المبحوثين على ما جاء في الفقرة، ويعزى ذلك للقرارات الارتجالية المتخذة من طرف المبحوثين دون مشاركة المشرف عليهم؛ أما فيما يتعلق بأدنى متوسط حسابي في الفقرة رقم 2: "أرى أن البدائل المتاحة لا تحقق أهداف المؤسسة" بمتوسط حسابي قدير ب (2,31)، أما تكرارات العبارة فقد حققت على الترتيب لا أوافق (148) فردًا، تلتها بعد ذلك موافق بدرجة متوسطة ب (164) فرد و(355) فردًا في مجال موافق ما يدل على أن هناك اتفاق نسبي بين المشاركين على ما جاء في الفقرة، من زاوية تفسيرية نجد أن لكل بديل مزايا وعيوب لا تظهر وقت بحثها بل تظهر في المستقبل مما يصعب اختيار أفضلها لتحقيق الأهداف المرجوة لكلتا المؤسسات قيد البحث؛ أما لو نظرنا إلى تكرارات كل الفقرات فنلاحظ أن اختيار موافق هو الغالب على كل الإجابات حيث تراوحت قيمه ما بين (355 إلى 499) فردًا، وبانحراف معياري لكل الفقرات تراوح ما بين (0,645 و 0,822) ما يبين الاتفاق النسبي في اتجاهات مجتمع التطبيق في فقرات هذا البعد عمومًا.

6-3-3-4 وصف فقرات البعد الرابع : متابعة تنفيذ القرار وتقويمه

جدول (4-37): وصف الإجابات حول البعد الرابع متابعة تنفيذ القرار وتقويمه

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق		موافقة متوسطة		لا أوافق		عبارات المقياس
			%	ت	%	ت	%	ت	
موافق	,7090	2,60	72,7	485	14,2	95	13,0	87	نادراً ما أختار الوقت المناسب لإعلان القرار الإداري المتخذ.
موافق	,7210	2,57	70,3	469	16,0	107	13,6	91	أتوقع نتائج سلبية عند تطبيق القرارات الإدارية المتخذة.
موافق	,5880	2,72	79,2	528	13,6	91	7,2	48	أقوم بعملية تقويم نتائج القرارات الإدارية المتخذة .
موافق	,5680	2,70	75,3	502	19,2	128	5,5	37	أرى أن القرارات الإدارية المتخذة تكون دائماً فعالة في تحقيق الأهداف المرجوة.
موافق	,6090	2,66	73,6	491	19,0	127	7,3	49	لا أمتلك القدرة على تحري الثقة في التحليل أثناء تنفيذ القرار الإداري.
موافق	,6330	2,67	75,4	503	15,7	105	8,8	59	أجد صعوبة في تحديد الطريقة الصحيحة لتنفيذ القرار الإداري.
موافق	0,419	2,65	إجمالي البعد الرابع متابعة تنفيذ القرار وتقويمه						

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss* V23

إن الجدول أعلاه، يمثل آراء مجتمع التطبيق، حول البعد الرابع متابعة تنفيذ القرار وتقويمه حيث نلاحظ أن البعد ككل مال نحو الوزن النسبي لمجال موافق في كل فقراته، وهذا ما جعل المتوسط الحسابي للآراء الكلي يحقق

قيمة (2,65) بانحراف معياري يقدر ب (0,419) ما يدل على أن هناك اتفاق بين الأفراد المبحوثين على ما جاء في فقرات البعد، وهذا يفسر أن المديرين التنفيذيين في هذه المرحلة يقومون بمتابعة وتقويم القرار الذي اتخذ في المرحلة السابقة للتأكد من سلامته وصحته؛ أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى متوسط حسابي في العبارة رقم 3: "أقوم بعملية تقويم نتائج القرارات الإدارية المتخذة" حققت وزن نسبي موافق وهذا ما جعل متوسط الآراء الكلي يحقق نتيجة قدرها (2,72)، حيث قُدِّر عدد الأفراد في اختيار موافق (528) فردًا وفي موافق بدرجة متوسطة (91) فردًا، ولا أوافق (48) فردًا بانحراف معياري يقدر ب (0,58) ما يدل على أن هناك اتفاق بين العينة على ما جاء في الفقرة، إذ أن المديرين التنفيذيين في هذه المرحلة يقومون بتقويم القرار المتخذ لمواكبة التغيير المستمر داخل المنظمة، أما فيما يتعلق بأدنى متوسط حسابي في الفقرة رقم 2: "أتوقع نتائج سلبية عند تطبيق القرارات الإدارية المتخذة" بمتوسط حسابي قدر ب (2,57)، أما تكرارات العبارة فقد حققت على الترتيب لا أوافق (91) فردًا، تلتها بعد ذلك موافق بدرجة متوسطة ب (107) فردًا و (469) فردًا في مجال موافق ما يدل على أن هناك اتفاق نسبي بين المشاركين على ما جاء في الفقرة ما يؤكد قدرة المديرين التنفيذيين على التنبؤ بنتائج القرارات المتخذة؛ أما لو نظرنا إلى تكرارات كل الفقرات فنلاحظ أن اختيار موافق هو الغالب على كل الإجابات حيث تراوحت قيمه ما بين (469 إلى 528) فردًا، وبانحراف معياري لكل الفقرات تراوح ما بين (0,568 و 0,721) ما يبين الاتفاق النسبي لآراء مجتمع التطبيق في فقرات هذا البعد عمومًا.

6-3-4 عرض لاستجابات الأفراد المشاركين حول أبعاد المقياس ككل

جدول (4-38): وصف الإجابات حول أبعاد مقياس اتخاذ القرار ككل

المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
اتخاذ القرار التنظيمي (المتغير التابع)	2,5469	,373690	موافق

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss* V23

يوضح الجدول أعلاه، أن آراء المديرين التنفيذيين حول المتغير المعتمد ألا وهو اتخاذ القرار ككل في المؤسسات البترولية مال نحو الوزن النسبي لمجال الموافقة، وهذا ما جعل المتوسط الحسابي للآراء الكلي يحقق قيمة (2,54)، أما الانحراف المعياري فقد حقق قيم متدنية قُدِّر ب (0,37) ما يؤكد على اتفاق المشاركين على العموم حول ما جاء فيه، وهذا ما يفسر على أن التصور العام لعملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات

البتروليتان (م و ش ب، وسوناطراك) تتطلب تحليل لمختلف ظروف البيئة المحيطة، بالتوازي مع القيام بدراسة وتقييم جميع البدائل أو الاقتراحات المطروحة لتحقيق هدف معين، كما يمكن تأكيد كل ما سبق من خلال الجداول الملحقة [أنظر الملحق رقم (18)].

- خلاصة

في خلاصة هذا الفصل؛ يتضمن الإطار العملي الأولي للدراسة الذي يتعلق بقضية الدراسة الاستطلاعية والتي تعتبر أهم مرحلة؛ فيها يتم بناء وترجمة أدوات جمع البيانات (الاستبيانين) بعد أن تم تحديد المنهج المتبع في الدراسة، وحدودها، ومعرفة المجتمع المعتمد وطبيعة معاينته وعدد الأفراد المبحوثين، والأساليب الإحصائية المستخدمة؛ ثم تطبيق الأدوات في الدراسة الأساسية وتم عرض (التحليل الوصفي) لخصائص وإجابات الأفراد المبحوثين في ضوء متغيرات الدراسة، وعليه في النهاية سيتم اختبار فرضيات هذه الدراسة واستخراج نتائجها، والتي سيتم عرضها وتفسيرها في الفصل الموالي والأخير الموسوم بـ "عرض ومناقشة نتائج الدراسة".

«الإبداع هو عملية استشعار المشكلات أو الثغرات في المعلومات، ثم تحديد الصعوبات والبحث عن الحلول من خلال التجربة والخطأ

أو من خلال تكوين الفرضيات» [إيليس بول تورانس].

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- تمهيد.

1- عرض ومناقشة نتائج التساؤل (Q).

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الأولى (H^1).

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الثانية (H^2).

4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة (H^3).

- الاستنتاج العام.

- الرؤية المقترحة.

- الآفاق المستقبلية.

- خلاصة.

- خاتمة.

- قائمة المراجع.

- الملاحق.

- ملخص الدراسة.

- تمهيد

سالفًا في الفصل الرابع بالتحديد؛ تم استعراض الإطار العملي الأولي لإجراءات الدراسة الميدانية، وتبع ذلك سنستعرض في هذا الفصل الأخير الإطار العملي الثاني الخاص بقراءة وتحليل نتائج الدراسة الأساسية ومحاولة مناقشتها بناءً على تساؤلاتها وفرضياتها المطروحة من خلال مقارنتها بالدراسات السابقة المعتمدة ونماذج ونظريات متغيري البحث، حيث تنقسم الدراسة لتساؤل استكشافي واحد وإلى ثلاث فرضيات رئيسة أولهما تنقسم إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وثانيهما والأخيرة فهما فرضيتان استنتاجيتان لدراسة الفروق، تنقسم كل واحدة إلى ثلاثة فرضيات فرعية أيضًا، وبهدف التحقق من صحتها سيتم اعتماد منهجية الانتقال من الجزء إلى الكل بمعنى نختبر الفرضية ثم نتخذ القرار للرئيسة.

بُنيت هذه الدراسة على التساؤل، والفرضيات الآتية:

1- عرض ومناقشة نتائج التساؤل (Q)

نص السؤال القائل: ما مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملون بالوظائف الإشرافية بالمؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك)؟

قبل الرجوع إلى نتائج إجابات الأفراد المبحوثون على هذا التساؤل، يستوجب حساب درجة التقدير لاستجاباتهم على مقياس الصمت التنظيمي من خلال رصد أعلى درجة هي $(3 \times 22 = 66)$ تمثل سقف هذا الاستبيان وأدنى درجة له هي $(1 \times 22 = 22)$ تمثل أرضية الاستبيان؛ ويتم تحديد مستويات هذه الأداة من خلال حساب المدى الكلي للاستجابة على بنود الاستبيان بين سقف الاستبيان وأرضيته $(66 - 22 = 44)$ ، ثم قسمة الحاصل على ثلاث مستويات $(44/3 = 15)$. وعليه فإن مستويات الصمت التنظيمي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (5-1): مجالات مستوى الصمت التنظيمي

المجال	المستوى
[37 - 22]	منخفض
[52 - 38]	متوسط
[67 - 53]	مرتفع

إعداد الباحثة بالاعتماد على درجة التقدير لاستجابات الأفراد المبحوثين على مقياس الصمت التنظيمي

حيث توصلت إجابات الأفراد المبحوثون على هذا التساؤل على النتائج الآتية:

الجدول (5-2): مستويات الصمت التنظيمي حسب إجابات الأفراد المبحوثين

المستوى	التكرار	المجال
منخفض	11	16 %
متوسط	134	20.1 %
مرتفع	522	78.3 %
المجموع	557	100 %

إعداد الباحثة بالاعتماد على درجة التقدير لاستجابات الأفراد المبحوثين على مقياس الصمت التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-2) الذي يمثل مستويات الصمت التنظيمي حسب إجابات الأفراد المبحوثين أي يُظهر تكرارات توزيع الأفراد على مستويات الصمت التنظيمي والتي تم تحديدها في ثلاثة مستويات كما هو موضح في الجدول رقم (5-1)، سيادة المستوى الثالث المرتفع الذي حقق ما يقدر ب (522) مشاهدة بنسبة (78.3%) وهو ما يؤكد على أن مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية بالمؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) مرتفع؛ فهذه النتيجة تعكس تظهراً سلبياً حيث تعللها الباحثة إلى عدم وعي أو دراية المديرين التنفيذيين الممثلون للعاملين بالوظائف الإشرافية في المؤسسات قيد الدراسة لمفهوم الصمت المنظمي، وهو مؤشر غير جيّد يدل على عدم إفصاحهم عن آرائهم في حل المشكلات التنظيمية المختلفة، أو ليس لديهم الرغبة في التكلم لتغيير وضع ما رضوخاً للأمر الواقع، وربما يتعمدون الإغفال خوفاً من التعرض للمساءلة من طرف مسؤولهم المباشر وفقدان الوظيفة بدافع الحماية الذاتية، واحتمال أنهم يتكتمون عن مخالفات زملائهم وتجاوزاتهم في العمل بهدف عدم إحراجهم والمحافظة على العلاقة فيما بينهم، فعليه فإن محيط عمل المؤسسات البترولية الجزائرية تسوده شحنة من ممارسة العمال فيها لسلوك الصمت التنظيمي، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة السيد (2022) والتي أظهرت أن مستوى الصمت التنظيمي جاء مرتفعاً نسبياً إذ بلغت درجة الموافقة (50.40%)، وعلى النقيض ما توصلت إليه نتائج دراسة كل من شاوش والأشول (2018) أن العاملين لديهم مستويات متوسطة من الصمت التنظيمي، و (Akin & Ulusoy) (2016) أن مستويات الصمت التنظيمي لدى الأكاديميين متوسطة كذلك.

وما تقره مؤسستي (م و ش ب) بحاسي مسعود وسوناتراك بتقرت في هذا الشأن، أنهما يعملان جاهدتان وبكل تواضع على تذليل بعض النقائص من خلال الترحيب بالمتربصين خاصة المتخصصين في مجال علم النفس العمل والتنظيم للقيام بدراسات شاملة لتبيان نقاط القوة والضعف في المؤسسة لتحقيق أهداف سامية مبنية على أساس علمي دقيق؛ وما لوحظ في مؤسسة (م و ش ب) دائماً أنها تواكب التغيير باعتمادها على مجموعة من الاختبارات المختلفة خاصة بعملية التوظيف أو الترقية بُغية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، نذكر منها: الاختبار الكتابي «SOSIE» الذي يعتبر في الوقت الحالي من أدق الاختبارات لقياس الشخصية، واختبار تقييم معارف التسيير «Evaluation des connaissances managériales [أنظر الملحق رقم (19)]»، مدعمة باستخدامها لبطاقة وصف مهنة «Fiche de description de poste [أنظر الملحق رقم (20)]»، وتشجع كلا المؤسساتان على إشراك المديرين التنفيذيين في اتخاذ القرارات التنظيمية خاصة الطارئة منها بالرغم من مركزية القرارات الإدارية حتى في عملية التوظيف بقاعدة الإمدادات- سوناتراك التي تقترحها القاعدة المركزية بالجزائر العاصمة وإلى حد كبير هذا ما لاحظته Argyris (1957) في نظريته "التناقض بين الفرد والتنظيم" بأن هناك أعراقاً قوية وآليات دفاعية داخل المنظمات تمنع العاملون من قول ما يعرفون؛ وسيكون كل هذا الطرح جلي ومفصل بدقّة وبكل موضوعية في عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة الراهنة.

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الأولى (H¹)

نص الفرضية القائلة: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الصمت التنظيمي واتخاذ القرار لدى العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناتراك).

لاختبار هذه الفرضية، سيتم حساب قيمة معامل الارتباط "بيرسون" لاختبار الفرضية الإحصائية الآتية:

الفرضية الصفرية (H⁰): لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين متغيري الدراسة موضع الاهتمام.

الفرضية البديلة (H¹): توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين متغيري الدراسة موضع الاهتمام.

إذا كانت القيمة الاحتمالية، P-Value (Sig) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حسب نتائج مخرجات برنامج (IBM*Spss* V23) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وعليه لا توجد أدلة كافية للقول بأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة؛ أما إذا كانت القيمة الاحتمالية، P-Value (Sig) أقل

من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حسب نتائج مخرجات برنامج (IBM*Spss* V23) فسيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة.

الجدول (3-5): قيمة معامل الارتباط بين الصمت التنظيمي واتخاذ القرار

البيان	معامل الارتباط بيرسون (Rp)	القيمة الاحتمالية (Sig)
العلاقة ما بين الصمت التنظيمي واتخاذ القرار	0.68	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss* V23

من الجدول أعلاه، تبين أن قيمة معامل الارتباط "بيرسون" بين الدرجة الكلية لأبعاد الصمت التنظيمي ودرجة اتخاذ القرار قُدرت ب ($Rp=0.68$)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي ($*0.000$) إذ أنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي واتخاذ القرار، إذن نرفض الفرضية الصفرية التي تتضمن عدم وجود علاقة بين متغيري الدراسة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الصمت التنظيمي واتخاذ القرار لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بالمؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك)؛ وتعيد الطالبة الباحثة ذلك إلى اتخاذ المديرين التنفيذيين للقرارات في ظل توفر مناخ الصمت مرهون بعوامل نفسية واجتماعية وثقافية تسود بيئة المؤسسات البترولية الجزائرية وعليه الصمت في هذه الحالة يُعد مبرر وظيفي لمتخذي القرارات بخاصة في موقف مسؤولية واجب التحفظ لاتخاذ القرارات السليمة والهادفة؛ ويعود ذلك أيضاً إلى قناعة الإدارة العليا في كلتا المؤسسات البتروليتان بأهمية السماح للمديرين التنفيذيين بمشاركة آرائهم وطرح اقتراحاتهم في عملية اتخاذ القرارات لحل المشكلات والعمل على تفويض السلطة لهم في حدود مهامهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مدور وآخرون (2020) التي توصلت إلى أن مستوى القرار المهني متوسطاً لدى عينة الدراسة مهما كان نوع الجنس ونوع الدراسة أو مستوى التخصص الدراسي أو العوامل الاقتصادية والثقافية، والتحصيل الدراسي؛ وهذا من شأنه يرفع من مستوى الصمت التنظيمي الإيجابي لديهم أي أن المديرين التنفيذيين يمارسون سلوك الصمت عن وعي بدافع الإيثار والتعاون فيما بينهم الذي يخدم الصالح العام للمؤسسة وفي آنٍ واحدٍ يحد من الصمت التنظيمي السلبي، بلا تحفظ هذا ما توصلت إليه دراسة El Hasani & al (2016) أن هناك علاقة كبيرة بين القيادة والصمت التنظيمي مما أكد مسلم (2021) إلى أن القيادة

التشاركية هي أحد الأسباب التي تقلل أو تزيد من الصمت التنظيمي كما أن هذا النوع من القيادة هو الحل للتقليل من مشاكل المؤسسة لأنه يشرك العاملين في وضع الخطط وتنفيذها، أيضاً أكدت دراسة يوسف (2020) أن بُعد (دعم الإدارة العليا) أقوى الأبعاد ارتباطاً بالصمت التنظيمي، وتوافر البيئة الريادية الداخلية في الجامعة المبحوثة يمكن أن يسهم في الحد من الصمت التنظيمي، كذلك اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عوجه (2019) التي توصلت إلى أن السعي لتشجيع الموظفين ورفع معنوياتهم يكون له أثر في تفهم الصمت التنظيمي ويزيد من فرص التعارف مع زملاء العمل وتحسين مهاراتهم في التواصل والاتصال في المنظمة، وفي نفس السياق أوصت دراسة Nafei (2016) بضرورة تبني المنظمات لثقافة تشجع وتحث الموظفين على التحدث في القضايا والمشاكل التي تخص العمل، وعدم الصمت حتى تتمكن الإدارة من إدراك هذه القضايا ومحاولة حلها مباشرة لمنع تفاقمه. ومن ناحية أخرى أكدت دراسة كل من Nagar & Nadu (2015) و Barzegar & al (2013) على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي للمديرين وجودة اتخاذ القرار، ويتضح ذلك من خلال ما أشارت إليه دراسة Al Shra'ah (2015) بأن اتخاذ القرار يُعدّ أداة لتدريب قادة المستقبل، وفقاً لذلك إن عقلية القادة تؤثر في النهج الإستراتيجي لبقاء المنظمة ونموها، وعليه أوصت دراسة درادكة والبقمي (2017) بالعمل على توظيف عمليات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس، وذلك عن طريق تدريب مديري المدارس على تحليل المشكلة وأسبابها والحلول الممكنة لها ثم اختيار البديل الذي يوافق رضا الطرفين، وتقييم البدائل المطروحة للقرار في ضوء إيجابياتها وسلبياتها، وبدورها اختلفت بما جاء في دراسة Fallman & al (2019) الذين أظهروا بأن ارتباط استقلالية اتخاذ القرار المقيّدة سلباً بصحة المديرين وأداء عملهم الإداري بمرور الوقت.

زبدة القول؛ تؤكد الباحثة من خلال ما لاحظته في كلتا المؤسستان المبحوثتان على محاولتهما المستمرة رغم الصعاب لإتاحة فرص مشاركة المديرين التنفيذيين في اتخاذ القرارات من خلال تنمية المهارات القيادية لديهم بسن دورات تدريبية، أو إخضاعهم لإجراء تكوين لمدة معينة وهذا أهم مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي توصي على تمكين الموظفين، وما لوحظ أيضاً كما أشرنا سابقاً أجرت بعض الأساليب العلمية والكمية الحديثة خاصة تلك المستخدمة في مؤسسة (م و ش ب)، حيث توصلت دراسة محمد (2022) إلى أن استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في المؤسسات يساعد في اتخاذ القرارات الإدارية؛ وكل هذا ينطوي تحت سياسات إدارة الصمت التنظيمي وجعله مسموعاً بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

ويتجزأ من هذه الفرضية كل من الفرضيات الفرعية الآتية:

1-2 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى (H^{1a})

نص الفرضية القائلة: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين صمت الإذعان واتخاذ القرار لدى العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناتراك).

الجدول (4-5): قيمة معامل الارتباط بين بُعد الصمت الإذعائي واتخاذ القرار

البيان	معامل الارتباط بيرسون (Rp)	القيمة الاحتمالية (Sig)
العلاقة ما بين الصمت الإذعائي واتخاذ القرار	0.43	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss* V23

من الجدول أعلاه، قُدرت العلاقة المحسوبة بين بُعد الصمت الإذعائي واتخاذ القرار ب ($R_p=0.43$)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000^*) إذ أنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الصمت الإذعائي واتخاذ القرار، إذن نرفض الفرضية الصفرية التي تتضمن عدم وجود علاقة بين متغيري الدراسة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الصمت الإذعائي واتخاذ القرار لدى العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناتراك)؛ وهذه النتيجة تعللها الطالبة الباحثة إلى أن حجب المدير التنفيذي لآرائه ومعلوماته وانسحابه من مناقشة المشكلات التي يواجهها في العمل كونه مؤيد للوضع التنظيمي الحالي في كلتا المؤسسات البتروليتان ظناً منه أن محاولاته في ذلك ستقابل بالرفض وأن أفكاره ومقترحاته غير مرحب بها من طرف مسؤوله المباشر وخاصةً إذا كان هذا الأخير يمارس الإشراف السيئ وما تبعه من عدم عدالة وسخرية مثلاً، وهذا ما أكدته دراسة Kurudirek & al (2016) وجود ارتباط سلبي ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية ومستويات الصمت التنظيمي، وفي نفس السياق أكدت أيضاً دراسة Çaylak & Altuntas (2017) أن نصف المشاركين في الدراسة يرغبون في ترك العمل، فالصمت التنظيمي والسخرية التنظيمية يؤثران على نية الممرضات لترك العمل؛ ناهيك عن وجود بعض الفروقات الفردية فيما بينهم سواء كانت شخصية أم تنظيمية تجعل العامل خاملاً ومتقاعساً يلجأ إلى الطاعة العمياء دون أدنى وعي منه، حيث اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المجالي (2007) على أن العوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي تنقسم إلى عوامل تنظيمية (خوف المديرين من التغذية العكسية، والرقمية في السلطة، ومهارات الاتصال، ودعم الإدارة العليا) وكذلك

إلى عوامل فردية تتضمن (العزلة والقيم الثقافية للأفراد، خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية، والعوامل الديمغرافية)، بالإضافة ما أكدته كذلك دراسة Acaray & Akturan (2015) التي وجدت أن الصمت الإذعابي المطبق له تأثير سلبي على سلوك المواطنة التنظيمية؛ وهذا من شأنه يؤثر بشكل إيجابي في عملية اتخاذ القرارات من خلال عدم امتلاك المديرين التنفيذيين للرغبة في الوصول إلى اختيار أفضل البدائل التي تعتبر حلول للمشكلات وهي بمثابة قرار عقلائي لتحقيق أهداف المؤسسة، وعليه أوصت دراسة مدور وآخرون (2020) على الفرد متخذ القرار، أن يكون لديه الاستعداد لأخذ المسؤولية الذاتية رغم الخوف من الفشل، وبطريقة مستقلة غير تابعة وخاضعة للآخرين.

بناءً على ما سبق وما لوحظ في المؤسسات البترولية (م و ش ب، وسوناطراك)، بات سعي كل مؤسسة على حده لإنشاء جهة رسمية واجب بمهدف دعم حقوق العاملون، وإتاحة الفرصة للتحدث عن مشاكلهم بصفة دائمة وتعزيز سياسة الباب المفتوح في تواصل العمال مع الإدارة العليا ودعم أواصر الثقة والشفافية للحصول على التغذية العكسية التي بدورها تساعد على اتخاذ القرارات العقلانية والرشيده وبمشاركة الجميع حيث أوصت نظرية Z بضرورة أن يتم اتخاذ القرارات بمشاركة العاملون، ومن ثم الحد من سلوك الصمت الإذعابي السلبي.

2-2 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية (H^{1b})

نص الفرضية القائلة: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الصمت الدفاعي واتخاذ القرار لدى العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك).

الجدول (5-5): قيمة معامل الارتباط بين بُعد الصمت الدفاعي واتخاذ القرار

البيان	معامل الارتباط بيرسون (Rp)	القيمة الاحتمالية (Sig)
العلاقة ما بين الصمت الدفاعي واتخاذ القرار	0.64	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss* V23

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط "بيرسون" بصورة عامة بين الصمت الدفاعي واتخاذ القرار قد قُدِّرت ب (Rp=0.64)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (*0.000) إذ أنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين

الصمت الدفاعي واتخاذ القرار إذن نرفض الفرضية الصفرية التي تتضمن عدم وجود علاقة بين متغيري الدراسة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الصمت الدفاعي واتخاذ القرار لدى العاملون في الوظائف الإشرافية بالمؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) إذ يُعزى هذا إلى احتمال عدم تطابق أهداف الأفراد المبحوثين المتوقعة قبل التوظيف مع أهداف المؤسسات وهذا ما أفرت به دراسة الكعبي (2018) عن وجود علاقة سلبية بين التماثل التنظيمي والصمت، وربما أن ثقافة كلا المؤسسات تعزز الصمت الدفاعي لديهم وعليه أدلت دراسة Sholekar & Shoghi (2017) بأن الثقافة التنظيمية كان لها تأثير كبير على الصمت التنظيمي وصوت أعضاء هيئة التدريس في جامعة آزاد الإسلامية في طهران، ومن جهة تفسيرية أدق وفقاً لمنظور المديرين التنفيذيين إلى وضعهم لمجموعة من البدائل قصد تفادي العواقب التي تؤدي إلى فقدان وظيفتهم أو منصبهم، في هذه الحالة يتعمدون الإغفال المدعم بصمتهم خوفاً من فقدان السمعة والثقة حمايةً لذاتهم ولخلق بيئة عمل مريحة تشيد بالأمان النفسي لهم الذي يتولد عنه فرص التحدث لتغيير الوضع الحالي للشركة، وتتفق هذه النتيجة مع الريثي (2021) بصفة عامة والتي توصلت إلى أن اتجاهات الإدارة العليا، واتجاهات المشرفين الداعمة للصمت تأثيراً إيجابياً معنوياً على سلوك صمت العاملين؛ مما أكدت دراسة الظفري والسعيدية (2020) على إمكانية التنبؤ ببعث الصمت الدفاعي من خلال بعدي العدالة الإجرائية والتفاعلية؛ كما أوضحت دراسة كل من عوجه (2019)، وAcaray & Akturan (2015) بأن هناك علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين بعث الصمت الدفاعي وسلوك المواطنة؛ وعلى النقيض ما جاءت به دراسة كل من محمد (2017) التي خلصت على وجود علاقة إيجابية معنوية بين الصمت الدفاعي وكل من أبعاد الاحتراق الوظيفي، و Kiewitz & al (2016) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الإشراف السلي والصمت الدفاعي.

وتأسيساً على ما سبق، يتوجب على كلتا المؤسسات المبحوثتان؛ وخاصة الإدارات العليا فيها العمل بتكثيف الجهود لتعزيز الشفافية والعدالة في تدفق المعلومات الموثوقة والتي بدورها تعزز شعور العامل بما في ذلك المدير التنفيذي بأهمية دوره داخل الشركة التي يعمل فيها، فسلوك الأفراد يتحدد من واقع معتقداتهم وتوقعاتهم حسب المدرسة الثقافية، مما تُنمي لديه روح المبادرة للمشاركة في مختلف القرارات التنظيمية من خلال طرح آرائه وأفكاره التي تعود بالتغذية العكسية الإيجابية التي تحد من ممارسة العامل للصمت لدوافع شخصية، وهذا مؤكد بوضوح في دراسة Wanyoike (2015) بأن بيئة الإدارة الداخلية تلعب دوراً مهماً في تنفيذ قرارات تكتيكية؛ وعليه

اقترحت دراسة الغزالي (2012) بتعزيز اهتمام القادة العاملين في شركات التأمين الأردنية، باستشارة العاملين عند اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعليتها ويسهل قبولهم لها.

3-2 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة (H^{1d})

نص الفرضية القائلة: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الصمت الاجتماعي واتخاذ القرار لدى العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك).

الجدول (5-6): قيمة معامل الارتباط بين بُعد الصمت الاجتماعي واتخاذ القرار

البيان	معامل الارتباط بيرسون (Rp)	القيمة الاحتمالية (Sig)
العلاقة ما بين الصمت الاجتماعي واتخاذ القرار	0.58	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss* V23

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط "بيرسون" بين الصمت الاجتماعي واتخاذ القرار بلغت ($R_p=0.58$)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000^*) إذ أنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الصمت الاجتماعي واتخاذ القرار إذن نرفض الفرضية الصفرية التي تتضمن عدم وجود علاقة بين متغيري الدراسة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الصمت الاجتماعي واتخاذ القرار لدى العاملون في الوظائف الإشرافية بالمؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك)؛ وتعلل طالبة الباحثة هذه النتيجة إلى أن الدوافع العقلانية لصمت المديرين التنفيذيين القائمة على أساس الإيثار والتعاون الذي يعكس ممارستهم لسلوك المواطنة داخل المؤسسة من أجل الحفاظ على علاقاتهم الجيدة مع زملائهم أو لأجل حماية مصلحة المؤسسة واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المعاطي ورياض (2018) التي توصلت إلى أن صمت الترابط الاجتماعي كان تأثيره إيجابياً على الرضا الوظيفي؛ حيث أكد خليفة (2020) على أهمية معالجة عنصر الإجهاد العاطفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي وبين سلوك المواطنة التنظيمية؛ وأقر كل من Acaray & Akturan (2015) بأن الصمت الاجتماعي الإيجابي له تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية.

ومن جهة تفسيرية أخرى، يمكننا القول بأن سكوت المديرين التنفيذيين في هذه الحالة راجع في بعض الأحيان إلى إخفاء تجاوزات ومخالفات أقرانهم في العمل قصد عدم إحراجهم والحفاظ على العلاقات فيما بينهم؛ مما أثبتت دراسة محمد (2019) على وجود علاقة عكسية بين القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي فكلما انخفضت القيادة الأخلاقية زاد الصمت التنظيمي والعكس.

ومن خلال ما تم ذكره سابقاً، فقد برهنت المؤسساتان البتروليتان قيد الدراسة الحالية على توعية العاملون وتوجيههم بطريقة مباشرة وغير مباشرة لتنفيذ قرارات رزينة لحل مشكلاتهم ومن ثم إحداث التغيير في المؤسسة حيث أوصت دراسة الجهني (2017) على تكوين فريق لإدارة الأزمات في المدرسة، وتدريبهم تثقيفهم بحيث يكون الفريق جاهزاً في أي وقت لمواجهة أزمات، وتنفيذ القرارات؛ وفي نفس السياق اقترحت دراسة درادكة والبقي (2017) بالعمل على توظيف عمليات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس، وذلك عن طريق تدريب مديري المدارس على تحليل المشكلة وأسبابها والحلول الممكنة لها ثم اختيار البديل الذي يوافق رضا الطرفين، وتقييم البدائل المطروحة للقرار في ضوء إيجابياتها وسلبياتها، وناشدت دراسة حمد (2016) بأن يكون هناك تطوير من قبل إدارة الجامعات لمهارات المديرين الذين يتخذون القرارات؛ وختمت دراسة Kontio & al (2013) باقتراح مفاده بأن هناك حاجة إلى جيل جديد من نظام المعلومات لدعم اتخاذ القرار التكتيكي في الإدارة الوسطى.

وبشكل عام إن دلالة نتيجة الفرضيات الفرعية التي حظيت باتفاق نسبي أو بدرجة ارتباط متوسطة ومقاربة حيث جاءت معاملات ارتباط أبعاد الصمت التنظيمي مع اتخاذ القرار على الترتيب بالشكل التالي: الصمت الدفاعي واتخاذ القرار ($R_p=0.64$)، الصمت الاجتماعي واتخاذ القرار ($R_p=0.58$)، الصمت الإذعائي واتخاذ القرار ($R_p=0.43$)، وبلغ معامل الارتباط الكلي للصمت التنظيمي واتخاذ القرار ($R_p=0.68$)؛ بمعنى أن المديرين التنفيذيين التابعون للمؤسسات البتروليتان يمارسون الصمت الدفاعي أكثر من ممارستهم للصمت الاجتماعي أو الإذعائي، وتعيد الطالبة الباحثة هذه النتيجة إلى تبني المديرين التنفيذيين لسياسات شخصية عمداً أي عن وعي مسبق باختيارهم التكتيكية التام عن المعلومات والآراء الخاصة بالعمل خوفاً من التهديدات الخارجية المختلفة التي تؤدي حتماً إلى تعرضهم للمساءلة أو فقدان منصبهم أو وظيفتهم، فهذان الأخيرين يمثلان الأساس لقيمة الموظف في المؤسسات المبحوثتان؛ وبالمقابل ينتهجون الصمت بدافع التعاون والإيثار لصالح زملائهم والمؤسسة دعماً للعلاقات الاجتماعية فيما بينهم والحفاظ على ثقتهم وسمعتهم لدى صانعي القرار في الإدارة العليا على الجانب الآخر نذهم للطاعة العمياء السلبية القائمة على انسحابهم، وعدم رغبتهم في البحث عن البدائل

الجديدة والمشاركة في إيجاد حلول للمشكلات لتغيير أوضاع العمل الراهنة دلالة على أن هناك سعي دائم للمؤسستان قيد البحث على دعم وتوعية جميع العمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تحمل في طياتها إدارة للصمت التنظيمي وإلى حدٍ كبير أيدت نتائج دراسة المعاطي وفياض (2018) هذه النتيجة والتي توصلت إلى أن الصمت الدفاعي أكثر أنواع الصمت انتشاراً وتأثيراً سلبياً في الرضا الوظيفي، واختلفت معها في أنها سبقت صمت الإذعان عن صمت الترابط الاجتماعي الذي كان تأثيره إيجابياً.

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الثانية (H^2)

نص الفرضية القائلة: توجد فروق في استجابات العاملين بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) دالة إحصائياً للصمت التنظيمي تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ونطاق الإشراف).

قبل اختبار هذه الفرضيات لابد من معرفة نوع التوزيع الذي تخضع له متغيرات الدراسة، بهدف استعمال الاختبار المناسب، ولكن نظراً لكون العينة كبيرة فحسب قانون الأعداد الكبيرة فإن المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي ومن ثم سنعمد اختبار *Anova* الاختبار المعلمي؛ وحتى نتأكد من اختبار هذه الفرضية لابد من اختبار كل فرضية على حده بمعنى من الجزء إلى الكل وذلك كما يلي:

3-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى (H^2a)

نص الفرضية القائلة: توجد فروق في استجابات العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) دالة إحصائياً للصمت التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (5-7): اختبار تحليل التباين في الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	القيمة الاحتمالية (Sig)
بين المجموعات	0,19	1	0,19	1,76	0,18
داخل المجموعة	72,19	665	0,10	/	/
الكلية	72,38	666	/	/	/

يبين الجدول رقم (5-7) قيمة اختبار فيشر لدراسة الفروقات البالغة ($F=1.76$)، حيث أنها غير دالة إحصائيًا بالنظر إلى مستوى الدلالة البالغ ($Sig=0.18$)، حيث نلاحظ أنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha=0.05$)، ما يجعلنا نقبل الفرض الصفري ونرفض البديل بمعنى أنه لا توجد أدلة كافية للقول بأن: هناك فروق في استجابات العاملين بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) دالة إحصائيًا للصمت التنظيمي تبعًا لمتغير المؤهل العلمي؛ وتعزو الطالبة الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإدارة العليا بالمؤسسات البترولية الجزائرية والبيئة التي تنتمي إليها قد تسهم في نشوء مناخ الصمت دون النظر إلى المستوى التعليمي للأفراد المبحوثين المحصلين مستوى ثانوي أو مستوى جامعي مما يجعل المديرين التنفيذيين يمارسون الصمت التنظيمي تحت وطأة بعض العوامل الشخصية التي تؤثر سلبًا عليهم مثل الضغوطات النفسية التي تؤدي بالعامل إلى العزلة والخوف من ردود الفعل السلبية والعادات والقيم الثقافية والعوامل الديموغرافية المحيطة كأن تلتزم هذه الفئة التكتم على اختلاف مؤهلاتهم العلمية عن وعي متعمدين ذلك دفاعًا عن مصالحهم الشخصية كما ذكر سالفًا، أو يرجع ذلك إلى عوامل تنظيمية تتعلق بالمركزية والرسمية في السلطة، وعدم دعم الإدارة العليا للمديرين التنفيذيين في المشاركة بمقترحاتهم وآرائهم للمساهمة في إيجاد الحلول للمشكلات محل القرار الحيوي وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المجالي (2007). ولم تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة خليفة (2020) التي أثبتت عن وجود اختلاف معنوي بين آراء فئات الدراسة حول إدراكهم لمتغيرات الدراسة المستقل، الوسيط، التابع لاسيما فيما يتعلق بمستوى التعليم.

2-3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية (H^2b)

نص الفرضية القائلة: توجد فروق في استجابات العاملين بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) دالة إحصائيًا للصمت التنظيمي تبعًا لمتغير سنوات الخدمة.

الجدول (5-8): اختبار تحليل التباين في الصمت التنظيمي تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	القيمة الاحتمالية (Sig)
بين المجموعات	,117	3	0,03	0,35	0,78
داخل المجموعة	72,26	663	0,10	/	/
الكلي	72,38	666	/	/	/

يبين الجدول رقم (5-8) قيمة اختبار فيشر لدراسة الفروقات البالغة ($F=0.35$)، حيث أنها غير دالة إحصائيًا بالنظر إلى مستوى الدلالة البالغ ($Sig=0.78$)، حيث نلاحظ أنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha=0.05$)، ما يجعلنا نقبل الفرض الصفري ونرفض البديل بمعنى أنه لا توجد أدلة كافية للقول بأن: هناك فروق في استجابات العاملين بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) دالة إحصائيًا للصمت التنظيمي تبعًا لمتغير سنوات الخدمة؛ وهذا يعني أن أغلب المديرين التنفيذيين من الفئة المتوسطة الخبرة وذلك في مجال الصمت التنظيمي، ويفسر ذلك إلى أنه كلما زادت أقدمية المديرين التنفيذيين في العمل يرتفع مستوى الوعي لديهم مما يساعدهم ذلك على معرفة الأوقات التي تستوجب السكوت داخل التنظيم، وبما أن حوالي (67,8%) من أفراد مجتمع البحث، أي ما يمثل (452) مدير تنفيذي هم ممن لديهم سنوات خدمة "من 10 إلى أقل من 20 سنة" وهي نتيجة منطقية، وتعتبر هذه النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة تأكيدًا لما توصلت إليه دراسة الظفري والسعيدية (2020) على عدم وجود فروق دالة إحصائيًا للمتغير الديموغرافي سنوات الخبرة في مستوى الصمت التنظيمي، في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة خليفة (2020) التي أقرت عن وجود اختلاف معنوي بين آراء فئات الدراسة حول إدراكهم لمتغيرات الدراسة المستقل، الوسيط، التابع لاسيما فيما يتعلق بسنوات الخبرة.

3-3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة (H^2d)

نص الفرضية القائلة: توجد فروق في استجابات العاملين بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) دالة إحصائيًا للصمت التنظيمي تبعًا لمتغير نطاق الإشراف.

الجدول (5-9): اختبار تحليل التباين في الصمت التنظيمي تبعًا لمتغير نطاق الإشراف

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	القيمة الاحتمالية (Sig)
بين المجموعات	,31	2	0,15	1.44	0,23
داخل المجموعة	72,06	664	0,10	/	/
الكلي	72,38	666	/	/	/

يبين الجدول رقم (5-9) قيمة اختبار فيشر لدراسة الفروقات البالغة ($F=1.44$)، حيث أنها غير دالة إحصائيًا بالنظر إلى مستوى الدلالة البالغ ($Sig=0.23$)، حيث نلاحظ أنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha=0.05$)، ما يجعلنا نقبل الفرض الصفري ونرفض البديل بمعنى أنه لا توجد أدلة كافية للقول بأن: هناك فروق في استجابات العاملين بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) دالة إحصائيًا للصمت التنظيمي تبعًا لمتغير نطاق الإشراف؛ وتعيد الطالبة الباحثة ذلك إلى أن الإدارة العليا في المؤسسات قيد البحث تهتم بأدق تفاصيل العمل مما يجعل المديرين التنفيذيين ذوو نطاق إشراف ضيق أو واسع على حدٍ سواء ينتهجون سلوك الصمت ويمتنعون عن طرح الأفكار تفاديًا للصراع مع رؤسائهم خوفًا من فقدان منصبهم أو وظيفتهم في ظل تفشي البطالة والبحث عن العمل مع الخوف من إشاعة جو الوشاية في بيئة العمل، واحتمال يكون صمتهم خوفًا من التغذية العكسية السلبية للمشرف عليهم، ومن جهة تفسيرية أخرى ممكن هؤلاء المديرين التنفيذيين يتصفون بكفاءة عالية تزيد من قدرتهم في الإشراف على عدد كبير أو صغير من العمال، زد إلى ذلك في حالة ما إذا قلّ حجم مسؤولياتهم المهنية التي تجعل طبيعة عملهم متكررة وروتينية مما يمكنهم التنبؤ بها بسهولة وفي مكان عمل واحد ويعتبر هذا ضمنيًا كميكانيزم فعال لتكريس الصمت لديهم، وربما يرجع ذلك أيضًا إلى احتفاظ الأفراد المبحوثين بأفكارهم حول حل المشاكل التنظيمية لأنهم يرونها لا تعنيهم ما يجعلهم صامتون ومستسلمون بالرضوخ إلى ممارسة السلطة مجسدون بذلك المنطلقات الكلاسيكية المحايدة للجانب الإنساني والعلائقي في العملية الإدارية، على الجانب الآخر يمكن للمديرين التنفيذيين الذين يمارسون الصمت بهدف إحداث التغيير في المؤسسة من خلال دعم زملائهم والحفاظ على الأسرار المهنية.

خلاصة القول، إن دلالة نتيجة الفرضيات الفرعية السابقة أكدت على عدم وجود فروق في استجابات العاملين بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) دالة إحصائيًا للصمت التنظيمي تبعًا لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ونطاق الإشراف)؛ أي أن جميع الأفراد المبحوثين آراءهم كانت متقاربة من حيث التفكير العلمي (المؤهل العلمي)، والخبرة (سنوات الخدمة) ونطاق الإشراف وهذا متوقع كون أن مجتمع الدراسة ينتمي إلى مستوى إداري واحد مما لا يوجد تمايز كبير بين هذه المتغيرات الديموغرافية، فالأما تمايز يؤثر بشكلٍ جلي في هذا البروفيل الجديد في حدود علم الطالبة الباحثة، وبالتالي يؤثر في كلتا المؤسسات البتروليتان من حيث تبني العمال فيها للصمت بأشكاله الثلاث من خلال عدم الإفصاح

بالآراء والأفكار التي تُنمي فيهم روح النقد الموضوعي والبناء لإحداث التغيير والتطوير المنظمي خدمةً لمصالحهم الشخصية أو رضوخًا واستسلامًا للوضع الحالي للمؤسسة.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات البترولية الجزائرية ليست لها دراية كافية بظاهرة الصمت التنظيمي خاصةً لدى فئة العاملون بالوظائف الإشرافية، منهم المديرون التنفيذيون الذين يمثلون همزة وصل بين العمال في المستوى الإداري التنفيذي والرؤساء في مستوى الإدارة العليا.

4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة (H^3)

نص الفرضية القائلة: توجد فروق في استجابات العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) لاتخاذ القرار تبعًا لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ونطاق الإشراف).

قبل اختبار هذه الفرضيات لابد من معرفة نوع التوزيع الذي تخضع له متغيرات الدراسة، بهدف استعمال الاختبار المناسب، ولكن نظراً لكون العينة كبيرة فحسب قانون الأعداد الكبيرة فإن المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي ومن ثم سنعمد اختبار *Anova* الاختبار المعلمي؛ وحتى نتأكد من اختبار هذه الفرضية لابد من اختبار كل فرضية على حده بمعنى من الجزء إلى الكل وذلك كما يلي:

4-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى (H^3a)

نص الفرضية القائلة: توجد فروق في استجابات العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) لاتخاذ القرار تبعًا لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (5-10): اختبار تحليل التباين في اتخاذ القرار تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	القيمة الاحتمالية (Sig)
بين المجموعات	,006	1	0.006	0.041	0.840
داخل المجموعة	92,995	665	0.140	/	/
الكلية	93,001	666	/	/	/

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss* V23

يبيّن الجدول رقم (5-10) قيمة اختبار فيشر لدراسة الفروقات البالغة ($F=0.04$)، حيث أنها غير دالة إحصائيًا بالنظر إلى مستوى الدلالة البالغ ($Sig=0.84$)، حيث نلاحظ أنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد

في الدراسة ($\alpha=0.05$)، ما يجعلنا نقبل الفرض الصفري ونرفض البديل بمعنى أنه لا توجد أدلة كافية للقول بأن: هناك فروق في استجابات العاملين بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) دالة إحصائيًا لاتخاذ القرار تبعًا لمتغير المؤهل العلمي؛ وهذا يعني أن اتخاذ القرار من وجهة نظر المديرين التنفيذيين في المؤسسات البترولية الجزائرية لا يختلف باختلاف المستوى التعليمي سواء ثانوي أو جامعي لدى هؤلاء العمال أي لا يوجد فروق بينهم، فجميع هذه الفئة من العمال على اختلاف مؤهلاتهم العلمية تسري عليهم أنظمة وقوانين المتبعة من قبل هذه المؤسسات البترولية التي تشجع على صمتهم من خلال الممارسات المقصودة أو غير المقصودة، حيث يصنّف في هذا الموقف أصحاب الرأي المخالف بأنهم مبتكرو المشكلات أو قد تسعى الإدارة العليا في هذه المؤسسات إلى تقريب الأفراد المبحوثين الذين يشاركونهم نفس الآراء والتوجهات على حساب غيرهم من العمال الآخرين، ولا مانع فقد يفتقر العاملون بالوظائف الإشرافية إلى المهارات العلمية لحل المشكلات واتخاذ القرار أو عجزهم تمامًا على اكتشاف وتحديد مشكلات العمل وتقويمها خوفًا من التعرض للمسألة. كما أشرنا سابقًا من الممكن أن يكون صمتهم هذا بسبب عوامل شخصية وتنظيمية أخرى غير المؤهل العلمي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الطويل (2020) التي برهنت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الذكاء الوجداني ومستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما حققت دراسة أبو زايد (2017) نفس النتيجة أيضًا إذ لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول اتخاذ القرارات في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ واختلقت مع دراسة مدور وآخرون (2020) في وجود فروق بين فئات الدراسة تعزى للمستوى الدراسي.

وجاءت هذه النتيجة لتجزم ما ذكر سابقًا عن محاولة المؤسسات البتروليتان لنشر الوعي، وتشجيع العمال للمشاركة بآرائهم في حل المشكلات أي العمل على توعيتهم من أجل المشاركة في اتخاذ قرارات وحيية وعقلانية في ضوء تفويض الإدارة العليا بعضًا من صلاحياتها للمديرين التنفيذيين، أين تتاح لهم فرصة الإدلاء بآرائهم ومقترحاتهم لحل مشكلات التنظيم المختلفة وفعاليتها.

2-4 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية (H^{3b})

نص الفرضية القائلة: توجد فروق في استجابات العاملين بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) لاتخاذ القرار تبعًا لمتغير سنوات الخدمة.

الجدول (5-11): اختبار تحليل التباين في اتخاذ القرار تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	القيمة الاحتمالية (Sig)
بين المجموعات	,065	3	0,02	0,15	0,92
داخل المجموعة	92,93	663	0,14	/	/
الكل	93,001	666	/	/	/

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss* V23

يبين الجدول رقم (5-11) قيمة اختبار فيشر لدراسة الفروقات البالغة ($F=0.15$)، حيث أنها غير دالة إحصائيًا بالنظر إلى مستوى الدلالة البالغ ($Sig=0.92$)، حيث نلاحظ أنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha=0.05$)، ما يجعلنا نقبل الفرض الصفري ونرفض البديل بمعنى أنه لا توجد أدلة كافية للقول بأن: هناك فروق في استجابات العاملين بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) دالة إحصائيًا لاتخاذ القرار تبعًا لمتغير سنوات الخدمة؛ وهذا يعني أن غالبية الأفراد المبحوثين من الفئة المتوسطة الخبرة وذلك في مجال اتخاذ القرار، ويفسر ذلك إلى أنه كلما زادت أقدمية المديرين التنفيذيين في العمل يرتفع مستوى الاستعداد والرغبة في اقتراح آرائهم واختيار البديل المناسب لاتخاذ القرار العقلاني في ضوء توجيه النقد البناء لتغيير بعض الأمور التي تحتاج إلى إعادة النظر فيها داخل المؤسسات البتروليتان، أي أن الإدارة العليا ستستفيد بالتغذية الراجعة الإيجابية التي تساعد في تحديد المشكلة وتقييم جميع البدائل المطروحة للخروج بحلول فعّالة وهادفة وبما أن حوالي (67,8%) من أفراد مجتمع الدراسة، أي ما يعادل (452) مدير تنفيذي هم ممن لديهم سنوات خدمة "من 10 إلى أقل من 20 سنة" وهي نتيجة واقعية، واتفقت هذه النتائج مع دراسة الطويل (2020) التي برهنت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الذكاء الوجداني ومستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مدرّاء المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وفي نفس السياق رسخت دراسة الجهني (2017) نتائج الدراسة الحالية من حيث أنها توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى ($\alpha=0.05$) بين قادة المدارس في مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرار في مواجهة الأزمات المدرسية تعزى لمتغير الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، واتفقت كذلك مع نتائج دراسة درادكة والبقيمي (2017) التي توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجتي ممارسة استراتيجيات التفاوض وعمليات اتخاذ القرار وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، زيادة إلى ذلك اتفقت مع دراسة حمد (2016) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات الباحثين حول جودة اتخاذ القرارات للمديرون العاملون في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخبرة؛ ولكن جاءت نتائج دراسة قادري ولوكيا (2017) عكس نتائج الدراسة الراهنة من حيث ما توصلت إليه من اختلاف الترتيب باختلاف متغير الفئات المهنية وبتغير سنوات الأقدمية.

3-4 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة (H^{3d})

نص الفرضية القائلة: توجد فروق في استجابات العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) لاتخاذ القرار تبعاً لمتغير نطاق الإشراف.

الجدول (5-12): اختبار تحليل التباين في اتخاذ القرار تبعاً لمتغير نطاق الإشراف

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى الدلالة (Sig)
بين المجموعات	1,16	2	0,58	4,21	0,01
داخل المجموعة	91,83	664	0,13	/	/
الكلية	93,00	666	/	/	/

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss* V23

يبين الجدول رقم (5-12) قيمة اختبار فيشر لدراسة الفروقات البالغة ($F=4.21$)، حيث أنها دالة إحصائياً بالنظر إلى مستوى الدلالة البالغ ($Sig=0.01$)، حيث نلاحظ أنه أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha=0.05$)، ما يجعلنا نرفض الفرض الصفري ونقبل البديل بمعنى أنه هناك أدلة كافية للقول بأنه: توجد فروق في استجابات العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) دالة إحصائياً لاتخاذ القرار تبعاً لمتغير نطاق الإشراف؛ وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه كلما زادت المغالاة في توسيع نطاق الإشراف كلما زادت الأعباء والضغوطات وإرهاق المدير التنفيذي مما يصعب عليه الأمر في اتخاذ القرارات ولن يتيح له الوقت والجهد اللازمين للإشراف الفعال على المشرف عليهم والعكس وللشرح

أكثر تعتبر القرارات المتخذة أو المحددة التي تتسم بالرشاد وبالعقلانية من أهم آليات لمتطلبات الممارسات السلطوية الإدارية.

ولتحديد مصدر هذا الاختلاف بين فئات نطاق الإشراف، الجدول الآتي يبيّن ذلك:

الجدول (5-13): تحديد مصدر الاختلاف لفئات نطاق الإشراف في اتخاذ القرار

نطاق الإشراف (I)	نطاق الإشراف (J)	الفروقات في المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig)
أقل من 100	100 إلى أقل من 200	-0.22	0.11	0.04
	فوق 200	-0.14	0.06	0.03
من 100 إلى أقل من 200	فوق 200	0.22	0.11	0.04
	أقل من 100	0.08	0.13	0.52
فوق 200	أقل من 100	0.14	0.06	0.03
	من 100 إلى أقل من 200	-0.08	0.13	0.52

إعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss* V23

نلاحظ من الجدول رقم (5-13) أنه يوجد اختلاف أو فروقات ما بين نطاق الإشراف "الأقل من 100" والفئة الثانية من "100 إلى أقل من 200" نتيجة لبلوغ مستوى الدلالة (Sig=0.04) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha = 0.05$)، وهو ما يفسر أن فئة المديرين التنفيذيين الأولى ذوي نطاق إداري ضيق الذي يشجعهم على ممارسة رقابة وإشراف مكثف على مرؤوسيه واتخاذ القرارات نيابة عنهم؛ لكن على الصعيد الآخر يمكن أن نفسر ذلك بما تتبعه المؤسساتان البتروليتان الجزائريتان من أساليب الاختيار والتوظيف تدعم اهتماماتهما بأن يتدرج متخذ القرار بالإشراف على عدد أقل من العمال حتى يتسنى له أخذ الخبرة الكافية التي تؤهله في الترقية لأعلى المناصب والإشراف على عدد أكبر من العمال وبالتالي يُكسبهم ذلك الكفاءة لتحمل أعلى المسؤوليات أمّا الفئة الثانية ذوي نطاق إداري واسع في حدود المعقول الذي يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية بأنفسهم وبذلك إيجاد حلول لمشكلات العمل، كما تعزو الطالبة الباحثة ذلك إلى فطرة المديرين التنفيذيين على القدرة والاستعداد لاتخاذ القرار الرشيد في صالحهم بحكم مهاراتهم الاجتماعية في الإشراف والتعامل مع عدد كبير من العمال التابعون لهم وبشكل جيد وفعال.

كما يوجد اختلاف ما بين الفئة "أقل من 100" والفئة "فوق 200" نتيجة لبلوغ مستوى الدلالة (Sig=0.03) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha = 0.05$) ويفسر ذلك على أن المديرين التنفيذيين

الذين يشرفون على أقل من 100 عامل يتمتعون بسهولة وسرعة الاتصال فيما بينهم، حيث يتمكن المدير التنفيذي من تخصيص الوقت الكافي والطويل للإشراف والرقابة على كل مرؤوس على حده، وتبع ذلك فإن المدير التنفيذي في مثل هذه الحالة حتمًا سيقع في خطأ التدخل المتكرر في مهام المشرف عليهم مما يضعف قدراتهم على الاستقلالية في العمل الموكل إليهم ويعرقل تطويرهم الوظيفي، على النقيض نجد أن المدير التنفيذي الذي يشرف على أكثر من 200 عامل سيدفعهم ذلك إلى تفويض سلطات أكثر لمرؤوسيه نظرًا لأن كثرة عددهم لن تتيح له الإشراف المباشر على كل التفاصيل بدقة متناهية، وسيصعب انفراده بسلطة اتخاذ القرار فيما يتعلق بكل جزئية من جزئيات العمل، مما ينجر عليه حتمية وضع سياسات واضحة لتساعد المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات دون الرجوع إليه وهذا يتطلب مدير متمرس وخبير في العمل حتى يتمكن من الإشراف على المجموعة بسلاسة ويستطيع تحريكها إلى الوجهة التي تحقق أهداف المؤسسة البتروليتان.

باختصار يمكن القول، بأنه ستكون فيه عدم المرونة التنظيمية في ظل نطاق رقابي ضيق يشكل المديرون التنفيذيون نقاط اختناق تعرقل سير العمل، وتقلل من فرص الترقى بسبب قلة عدد المراكز الإدارية، كما تضعف فيه دقة المعلومات والاتصالات بين المستويات الإدارية الأخرى لأن الهيكل التنظيمي يتسم بالطول الأمر الذي يعقد عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة البتروليتان، بصرف ذلك نجد أن نطاق التمكين الواسع يتيح للمرؤوسين مزيدًا من الحرية التي تسمح لهم في المشاركة في اتخاذ القرارات وبدورها تعمل بصورة غير مباشرة على رفع معنويات واهتمام العمال بعملهم وزيادة رضاهم عن العمل، ولهذا يتشجع المدير التنفيذي على الإشراف العام وزيادة إنتاجية المؤسسة.

ختامًا، إن دلالة نتيجة الفرضيات الفرعية السابقة أكّدت على أنه ليس هناك تمايز في استجابات العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) دالة إحصائيًا لاتخاذ القرار تبعًا لمتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، إذ وكما ذكرنا ونؤكد على أن هذين المتغيرين الديموغرافيين لم يؤثران في اتخاذ القرار لدى المديرون التنفيذيون بسبب التقارب الفكري فيما بينهم أو أن صفات المدير التنفيذي لا تُنمي زيادة التحصيل العلمي مما أدى عدم تباين تلك الفروقات، وعلى النظر غالبية الفئة ذوي الخبرة المتوسطة والأبعد من ذلك أن القرارات تأتي دائمًا من الأعلى إما من الإدارة العليا للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بمدينة حاسي مسعود أو من الوزارة كما هو الحال في قاعدة الإمدادات سوناطراك بولاية تقرت، بمعنى مركزية اتخاذ القرارات التي تفقد قدرة المديرون التنفيذيون على وضع البدائل وفحصها والقيام برقابة أثر القرار في حل المشكلات

الطارئة وبالتالي الخروج بالقرار أي بات القرار غير واقعي وغير قابل للتنفيذ في هذا الحال، أو أن سياسة المؤسسات البترولية في عملية التوظيف تختار المديرين الذين يتمتعون بالخبرة الكافية التي تساعدهم في اتخاذ القرار وحل المشكلات.

وعلى الجانب الآخر، أكدت على وجود فروق في استجابات العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) دالة إحصائياً لاتخاذ القرار تبعاً لمتغير نطاق الإشراف أي أن هذا الأخير يؤثر في عملية اتخاذ القرارات من طرف المديرين التنفيذيين ما يزيد من تعقيدها خاصة إذا كان نطاق التمكين ضيق مع نمطية الأعمال تجعل من المدير التنفيذي يتخذ قرارات ارجحالية بدلاً من مشاركته للعمال التنفيذيون التابعون في ذلك، ولا يعمل على تطوير قدرته على اتخاذ القرار لأنه يتحلى بالإهمال ومقاومة التغيير.

وقد يكون هذا حال معظم المؤسسات البترولية الجزائرية؛ لكن في الواقع الحقيقي لهذه النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية تؤكد العلاقة بين الصمت التنظيمي واتخاذ القرار وأن هذه العلاقة حتمية وضرورية لدى العاملون بالوظائف الإشرافية كمتخذي للقرارات أو هم أصحاب القرار داخل أئها تنظيم.

- الاستنتاج العام

على غرار ما عرض من التراث السلوكي النظري، وما تم التوصل إليه من نتائج سبق قراءتها وتحليلها وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة المعتمدة في الدراسة الراهنة، يمكن إيجاز أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها كالاتي:

المؤشرات المتعلقة بتساؤل الدراسة

جاءت آراء الأفراد المبحوثين لتؤكد أن مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين بالوظائف الإشرافية بالمؤسسات البترولية (والمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) مرتفع بنسبة (78.3%)؛ فهذه النتيجة تعكس تظهراً سلبياً حيث تعللها الطالبة الباحثة إلى عدم وعي أو دراية المديرين التنفيذيين الممثلون بالعاملون في الوظائف الإشرافية في المؤسسات قيد الدراسة لمفهوم الصمت المنظمي.

المؤشرات المتعلقة بفرضيات الدراسة

أظهرت نتائج البحث أن هناك علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي واتخاذ القرار لدى العاملون في الوظائف الإشرافية بالمؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك)، وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضيات الفرعية الثلاث بشكلٍ كامل كما يلي:

- وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الصمت الإذعاني واتخاذ القرار لدى العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك).
 - وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الصمت الدفاعي واتخاذ القرار لدى العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك).
 - وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الصمت الاجتماعي واتخاذ القرار لدى العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك).
- كذلك أكدت نتائج البحث أن دلالة نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية الإستنتاجية على:
- عدم وجود فروق في استجابات العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) دالة إحصائيًا للصمت التنظيمي تبعًا لمتغير المؤهل العلمي.
 - عدم وجود فروق في استجابات العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) دالة إحصائيًا للصمت التنظيمي تبعًا لمتغير سنوات الخدمة.
 - عدم وجود فروق في استجابات العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) دالة إحصائيًا للصمت التنظيمي تبعًا لمتغير نطاق الإشراف.
- وبناءً على ما سبق، فإن الفرضية الرئيسة الثانية أتت لتقول: لا توجد فروق في استجابات العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) دالة إحصائيًا للصمت التنظيمي تبعًا لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نطاق الإشراف).

أيضًا كشفت دلالة نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثالثة الإستنتاجية للدراسة على:

- عدم وجود فروق في استجابات العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) دالة إحصائيًا لاتخاذ القرار تبعًا لمتغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق في استجابات العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) دالة إحصائيًا لاتخاذ القرار تبعًا لمتغير سنوات الخدمة.
- في حين أكدت على وجود فروق في استجابات العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) دالة إحصائيًا لاتخاذ القرار تبعًا لمتغير نطاق الإشراف.

- خاتمة

في ختام هذه الدراسة، أصبحنا ندرك أن تفشي ظاهرة ممارسة سلوك الصمت التنظيمي في المؤسسات البترولية الجزائرية له انعكاسات سلبية على عملية اتخاذ القرارات باعتبارها شريان دائم التدفق والحركة من جانب العاملون بالوظائف الإشرافية كمتخذي للقرارات الإدارية، فسكوت العامل عن مشاكل وأزمات العمل وامتناعه عن إبداء رأيه أو التردد في الإفصاح عن أفكاره ومعارفه ومشاعره بسبب رفض مسؤوله المباشر التكلم حول قضايا متعلقة بالعمل فإن هذا سيؤدي إلى خفض مستوى المشاركة في اتخاذ القرار وبدورها ستفقد المؤسسات البترولية الأفكار والحلول المبتكرة الجديدة من طرف المديرين التنفيذيين أكثر من المهام المعتادة.

وهذا ما أسفرت عليه نتائج الدراسة الراهنة التي تعدت من الدراسات الارتباطية، اهتمت بمعرفة طبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمي واتخاذ القرار لدى العاملون بالوظائف الإشرافية ممثلون بالمديرين التنفيذيين الذين يشغلون مناصب في مستوى الإدارة الوسطى في المؤسسات البترولية الجزائرية، فهذه الفئة من العمال تتمتع بسلطات تحول لهم اتخاذ قرارات تشغيلية وفق عملية ممنهجة لاختيار البدائل ثم تقويمها وإدارتها من خلال التنفيذ لتحقيق أهداف العمل المطلوبة؛ ولهذا قد يؤثر على ممارسة المرؤوسين للصمت لأن غالبية المديرين تنتابهم مشاعر دفاعية عادةً والخوف من أدايتهم غير المرضي أو الخوف من أن قد تتأثر مناصبهم وأجورهم بذلك فتجدهم يلقون اللوم على المشرف عليهم، وفي الحقيقة الأمر قد يشعرون كذلك بالتهديد من طرف رئيسهم المباشر ويرجع هذا إلى نفوذ الإدارة العليا عليهم خاصةً لما يتم فحص أدوارهم ومسؤولياتهم، لذا فهم يبتعدون عن طرح أي مشكلة ويفضلون عدم التحدث حمايةً لأنفسهم حتى لا يواجه لهم أي انتقاد؛ وهذا ما توصلت إليه هذه الدراسة بأن المديرين التنفيذيين يمارسون الصمت الدفاعي أكثر من ممارستهم للصمت الاجتماعي والإذعاني ما يؤثر ذلك على مدى صحة التغذية المرتدة بالمعلومات داخل المؤسسات البترولية، فهذا النمط من السلوك يخلق بيئة مشحونة بعدم الثقة وضعف العلاقات الاجتماعية مما يترتب عليه عدم مشاركة الأفراد المبحوثين في عملية اتخاذ القرارات وعدم الخوض في مناقشة القضايا التنظيمية الهامة بالمؤسسة.

ليس هذا فقط بل هناك متغيرات ديموغرافية تؤثر في متغير الدراسة والتي تضمنت المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ونطاق الإشراف، حيث كشفت نتائج الدراسة في هذا الشأن على تقارب وجهات نظر المديرين التنفيذيين في تفكيرهم العلمي، وخبراتهم، ونطاق إشرافهم على مستوى الصمت التنظيمي بحكم أن هذه الفئة تنتمي لمستوى إداري واحد وتعكس هذه النتيجة ضمناً عدم الإدراك الكافي للأفراد المبحوثين لمفهوم وأبعاد الصمت التنظيمي.

وقد أفادت نتائج الدراسة أيضاً، بعدم وجود فروق في آراء المديرين التنفيذيين من حيث تفكيرهم العلمي والأقدمية في العمل على مستوى اتخاذ القرار وذلك بسبب المبرر الوظيفي لمتخذي القرارات المتمثل في الصمت بخاصة في موقف مسؤولية واجب التحفظ لاتخاذ القرارات العقلية، ومركزية المؤسسات قيد البحث في اتخاذ القرارات واختتمت نتائج هذه الدراسة بوجود فروقات في اتجاهات المديرين التنفيذيين من حيث نطاق إشرافهم في اتخاذ القرار ويعود ذلك كما أشارت الطالبة الباحثة سالماً إلى أن نمط هذا النطاق الإداري ضيق في هذه الشركات، بالإضافة إلى مزاوله الأعمال الروتينية تدفع المديرين التنفيذيين إلى اتخاذ قرارات بالنيابة عن رؤوسهم. وتبقى النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية أولية تُعنى فقط بمجتمع البحث، لذا فإن التصور العام لهذا الموضوع بحاجة ماسة إلى دراسات معمّقة أخرى لفهم دلالات نتائج اختبار فرضيات هذه الدراسة أكثر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، بخصوص وأن الطالبة الباحثة لم ترصد في حدود علمها أيُّ سبق في هذا المجال بما يعمل على إثراء قاعدة البحث في هذا الجانب من دراسات السلوك التنظيمي؛ والتي وصفها بعض الباحثون بأنها غير كافية نظراً للانتشار الواسع لظاهرة الصمت التنظيمي في العديد من القطاعات وما يحمله من آثار سلبية بالنسبة لها، وعليه تعدُّ هذه الدراسة كلبنة أساسية وبجديّة في موضوع الصمت التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار تتطلب رؤية شاملة وجديدة تتولد عنها آفاق مستقبلية للباحثين تستدعي منهم اختيار موضوعات بحثية تحاول البناء على نتائج هذه الدراسة.

- الرؤية المقترحة

تتمثل الرؤية في جملة المقترحات العملية؛ التي تستهدف التفكير الجدّي بإدارة الصمت التنظيمي وتحسين مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) طالما أثبتت الدراسة وجوده:

■ اقتراحات لتخفيض مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك):

➤ ضرورة اعتماد مقياس الصمت التنظيمي ومحاوره لدى العاملون بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية الجزائرية، وأن تولي وزارة الطاقة والمناجم موضوع الصمت التنظيمي أهمية خاصة لما له من تأثير وانعكاس سلبي على سير عمل هذه الفئة من العمال فيها.

➤ العمل على إنشاء برامج اقتراح أعضاء الهيئة الإدارية، وتشجيعهم على تقديم آرائهم وأفكارهم لضمان استخدام معارفهم ومعلوماتهم وتعديل سلوك الصمت لديهم بـغية تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

➤ لزوم المؤسسات البترولية بإجراء دراسات ميدانية بين فترة وأخرى للتأكد من بقاء مستويات الصمت التنظيمي في المعدلات المطلوبة.

➤ حاجة الإدارات العليا إلى تنمية روح المصارحة في المؤسسات البترولية الجزائرية، بإحداث جهة رسمية تدعم حقوق العاملين والتكلم عن مشاكلهم والإدلاء بتوجهاتهم بشكلٍ دوري ومستمر.

➤ الاهتمام ببناء وتجسير العلاقات الاجتماعية بين العاملين بالوظائف الإشرافية والعمال التابعون وتحسيسهم بروح الفريق الواحد وتعزيز انتمائهم إلى المؤسسة، وهذا بدوره يحد من ممارستهم للصمت داخل التنظيم.

➤ تفعيل قنوات التواصل بين جميع مستويات المؤسسة من خلال توفير مناخ منفتح يمنح جميع العمال سقف أعلى من الحرية لإبداء آرائهم وأفكارهم ذات الصلة بمشاكل وصعوبات العمل التي يواجهونها وبذلك التقليل من تخوف المشرف عليهم من ردود الفعل السلبية لمديريهم، وبالتالي الاستفادة من التغذية العكسية منهم.

➤ تدريب العاملين بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية على نظم القيادة التشاركية وتقبل المعارضة التنظيمية وتنمية التوجيه الذاتي لديهم وإبعادهم عن المصالح الشخصية.

■ اقتراحات لتحسين مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك):

➤ وجوب اعتماد مقياس اتخاذ القرار ومحاوره لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية الجزائرية، وأن تولى وزارة الطاقة والمناجم موضوع اتخاذ القرار أهمية خاصة لما له من تأثير وانعكاس إيجابي في حل المشكلات التنظيمية ومواجهة الأزمات في المؤسسات البترولية الجزائرية.

➤ العمل على تدريب المديرين التنفيذيين في المؤسسات البترولية لكيفية توظيف عملية اتخاذ القرار بخطواتها بداية بتحديد المشكلة وتحليلها بعد جمع المعلومات المتعلقة بها، ثم طرح مجموعة من البدائل المرنة للقرار وتقييمها لاختيار الأمثل من بينها والتي تلائم الحل الفعال لهذه المشكلة.

➤ تحديد فريق خبراء لاختيار الأفراد القادرين على عقلنة القرارات المتخذة في المؤسسات البترولية الجزائرية من خلال القيام بتجارب افتراضية لنماذج من المشكلات والأزمات الإدارية.

➤ إكتداح المؤسسات البترولية الجزائرية على إنشاء فريق عمل لإدارة الأزمات خاصة الطارئة منها، وتدريبهم وتوعيتهم على الجاهزية لمواجهة أيها أزمة في أي وقت وتنفيذ القرارات.

► ينبغي على الإدارة العليا في الشركات البترولية الجزائرية دعم اتخاذ القرارات التكتيكية في الإدارة الوسطى من خلال توفير نظم المعلومات الإدارية، ومناقشة البدائل المبتكرة لحل المشكلات بموضوعية بهدف زيادة فاعلية تنفيذ عملية اتخاذ القرار فيها.

► يجب على متخذي القرار الحرص على عدالة الإجراءات فيما يتخذونه من قرارات (الشفافية التنظيمية) بغرض احتواء العمال التابعين لنطاق إشرافهم واستشارتهم والأخذ بكل آرائهم ووجهات نظرهم عند اتخاذ القرار مما يزيد من فاعليتها ويسهل قبولهم لها.

► تمكين استقلالية العاملون بالوظائف الإشرافية في اتخاذ القرارات، من خلال تحفيز ودعم قرارات المديرين التنفيذيين على المستوى المؤسسي بشرط أن لا تتم عملية اتخاذ القرارات بطريقة ارتجالية.

■ اقتراحات لتحسين مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملون بالوظائف الإشرافية بُغية إدارة مستوى الصمت التنظيمي في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك):

► كان لزاماً على المؤسسات البترولية الجزائرية توعية المديرين التنفيذيين وتحفيزهم على المشاركة في اتخاذ القرارات لتفعيل الصوت التنظيمي من خلال التعبير عن آرائهم وأفكارهم في إيجاد حلول لمشكلات وصعوبات العمل، خاصةً وأنهم يمثلون همزة وصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية.

► تضمين الأساليب الإدارية العلمية والكمية الحديثة في اتخاذ القرار لتفعيل دور المديرين التنفيذيين بالشركات البترولية الجزائرية في حل المشكلات والتحدث عنها بكل شفافية مع الزيادة في توسيع دائرة تفويض الصلاحيات وعليه ستتم عملية إدارة صمتهم وجعله مسموعاً بنجاح.

► يتحتم على متخذي القرارات في الشركات البترولية الجزائرية بعقد ندوات ومحاضرات وأيام تحسيسية حول اتخاذ القرار بالاعتماد على وسائل الإعلام المختلفة، قصد غرس ثقافة المشاركة لدى جميع العاملين فيها والتي تساهم بشكل كبير في الحد من ممارسة سلوك الصمت الوظيفي.

- آفاق الدراسة

في حقيقة الأمر؛ تبقى نتائج هذه الدراسة أولية وخاصةً بمجتمع البحث كما أشرنا سالفًا على الرغم من إجاباتها على التساؤلات الرئيسة الأربعة، إلا أنّها وقبل تعميمها ستثار مجموعة من التساؤلات التي يمكن أن تضم عناوين لدراسات مستقبلية تختلف باختلاف العينات والأدوات المستخدمة وهي كما يلي:

■ الإشكالات المستقبلية المتعلقة بالصمت التنظيمي

- هل يمكن اقتراح برنامج تدريبي لتعديل سلوك الصمت التنظيمي للعاملون في المؤسسات الصناعية؟
- ما هو دور الثقة التنظيمية في ظل بعض المتغيرات الديموغرافية في الحد من الصمت التنظيمي؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد الشفافية التنظيمية والصمت التنظيمي في المؤسسات الشبه العسكرية؟
- ما مدى أثر محدّدات الصمت التنظيمي على السلوك القيادي لمديري المؤسسات العمومية؟
- ما هي انعكاسات صمت العاملين على مهارات الاتصال لدى العاملين في الوكالات السياحية/الفنادق؟
- ما هو واقع استخدام المعلومات في مستوى الإدارة الوسطى لإدارة الصمت التنظيمي؟

■ الإشكالات المستقبلية المتعلقة باتخاذ القرار

- ما أثر تطبيق النموذج الرشيد في اتخاذ القرارات في استجابة المؤسسات الصناعية لحل المشكلات؟
- ما هو دور قرارات العلاقات العامة في المؤسسات الخدمائية في بناء العلاقات مع العملاء؟
- ما هو دور المعلومات في اختيار البديل الأمثل لاتخاذ القرار العقلاني في المؤسسات العمومية؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين نمط الاتصال الإداري وسرعة اتخاذ القرارات في المطارات الجزائرية؟
- ما مدى توافر الوعي بأمن المعلومات الرقمية لدى متخذو القرار في المؤسسات الأمنية؟
- ما هو واقع العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات بصورة فردية في المؤسسات العسكرية؟

قائمة المصادر والمراجع

1- قائمة المصادر

1-1 القرآن الكريم

- سورة آل عمران، الآية (159).
- سورة النساء، الآية (125).
- سورة الكهف، الآية (77).
- سورة غافر، الآية (29).
- سورة النازعات، الآية (24).
- سورة العلق، الآية (01).

2- قائمة المراجع

1-2 الحديث الشريف

- (الراوي: أبو هريرة، المصدر: صحيح الترمذي، ج/ص: 2822).
- (الراوي: أحمد بن حنبل 5-393، المعجم، ج3/1943م، ص: 212).

2-2 المراجع العربية

- إبراهيم، يونس محمد وشهاب، شهرزاد محمد. (2011). السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار. مجلة دراسات تربوية، 4(15)، 13-58.
- <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=56542>
- الأبرو، هادي عبد الوهاب؛ النور، الحمزة مالك. (2017). أثر موضع السيطرة وجودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف من خلال الثقة في القائد والتمكين النفسي دراسة تطبيقية على العاملين في مستشفيات البصرة الحكومية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 13(2)، 201-231.

أبو بكر، مصطفى محمود. (2005). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة (شركات استثمار عقاري- مكاتب استشارية- فنادق- منشآت سياحية- مستشفيات). الإسكندرية: الدار الجامعية.

أبو زايد، علي عبد الرحمان. (2017). دور النظم الخبيرة في جودة اتخاذ قرارات الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية. رسالة ماجستير منشورة. برنامج الدراسات العليا بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات الدراسات العليا تخصص القيادة والإدارة- جامعة الأقصى بغزة. <https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-13618.pdf>

أبو المعاطي، كمال سعد (2016). الوظيفة التفاعلية للصمت. مجلة جامعة الملك عبد العزيز:

DOI: 10.4197/Art.23-5 . 178-163، 24، الآداب والعلوم الإنسانية، 24

أبو المعاطي، هنادي؛ فياض، سامح. (2018). الصمت التنظيمي وتأثيره في الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، جامعة قناة السويس، 15(2)، 143-135.

إسماعيل، عمار فتحي موسى. (2018). محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 4 (4)، 51-1.

آل ياسين، سرمد غانم صالح والحيالي، سندية مروان سلطان. (2012). العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الموصل. مجلة تنمية الرفادين، 34(109)، 98-85. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-313874>

بركنو، نصيرة. (2018). الصمت التنظيمي والعوامل المسببة له. مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، (7)، 290-263.

بن غذفة، شريفة. (2014). اتخاذ القرار وعلاقته بأساليب التفكير ومستوى الطموح لدى الموظفين بالمؤسسات العمومية دراسة ميدانية بولاية سطيف. [رسالة دكتوراه منشورة]. جامعة سطيف 2.

بن منصور، إلهام. (2018). دور الأساليب الكمية في صنع القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة،
مجلة التنمية والإشراف للبحوث والدراسات، 3(5)، 162-173.

البنوي، مها محمد. (2017). العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية
على الأطباء البشريين في مستشفيات جامعة الزقازيق. *المجلة العلمية للتجارة و التمويل*،
37(1)، 1-49. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1093244>

بورديمة، سعيدة. (2013). الأساليب الكمية في اتخاذ القرار الاستثماري. *مجلة الحقيقة*،
12(3)، 109-144. [ASJP\(cerist.dz\)](http://ASJP(cerist.dz))

بن التركي، زينب. (2009). الأساليب الكمية في صناعة القرار - أسلوب شجرة القرار
نموذجًا-. *مجلة الواحات للبحوث والدراسات*، 6(6)، 88-112.

التويجري، هيلة منديل محمد. (2017). القيادة التحولية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى
رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم (دراسة ميدانية). *المجلة العلوم
التربوية والنفسية*، 18(3)، 611-647.

جاسم، نغم علي؛ كرجي، سحر أحمد. (2017). ديناميكيات متعدّدة الأبعاد للصمت
التنظيمي وتأثيرها في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية
الجامعة*، 50(5)، 387-410. <https://iasj.net/iasj/article/127030>

جلاب، إحسان دهش. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. دار صفاء للنشر
والتوزيع

جلدة، سليم بطرس. (2009). أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة. دار الراجية للنشر
والتوزيع. [catalogue en ligne \(univ-setif.dz\)](http://catalogue.enligne.univ-setif.dz)

الجهني، عبد الله بن مسعود بن غيث. (2018). أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ
القرارات في إدارة الأزمات المدرسية، *مجلة رسالة التربية وعلم النفس دورية علمية محكمة*،
60، 45-64. https://gesten.ksu.edu.sa/sites/gesten.ksu.edu.sa/files/imce_images/60.pdf

جونتيك، مارجريت ماري؛ جونتيك، ديفيد. (2002). *الأدوات الفعالة لمدير المستقبل الدليل
العملي لمواجهة مشاكل العمل اليومية مع 68 مهارة لمدير المستقبل*. دار الراتب الجامعية
ومكتبة الشقري.

- حلاق، ريماء علي. (2014). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق وعلاقته بأساليب التفكير ومستوى الطموح لدى. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة دمشق.
- حروش، رقيقة. (2013). اقتصاد وتسيير المؤسسة. شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع.
- حمد، نهي عبد الرحمان توفيق. (2016). علاقة الذكاء الوجداني بجودة القرارات الإدارية دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة الأزهر غزة.
- حوالة، سهير محمد والبكر، لمياء ناصر (2018). واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، (1)، 480-512.
- خليل، أريج سعيد. (2019). التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية - بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في المركز الصحي/الصليخ. المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، 11(1)، 9-25.
- خليل، نبيل سعد. (2010). صنع القرار التعليمي في جمهورية مصر العربية وبعض الدول المتقدمة. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- خوالده، عايد أحمد. (2017). مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 3(1)، 48-84.
- <https://journal.ahu.edu.jo/PreviousIssuesInner.aspx?ID=10>
- الخولي، صلاح زهران. (د ت). مراكز المعلومات ودورها في صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- درادكة، أمجد والبقمي، شذى. (2017). استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهات نظر الوكلاء والمعلمين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 31(10)، 1666 - 1706.

الدروبي، سليمان. (2006). اتخاذ القرار والسيطرة على المشكلات والأزمات. دار الأسرة للنشر والتوزيع. دار عالم الثقافة.

دشلي، كمال. (2016). منهجية البحث العلمي. مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.

منشورات جامعة حماه كلية الاقتصاد. <https://portal.arid.my/CVFiles/184615661>

دليل آلية التوثيق المعتمدة وفقاً لجمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السابع: أهم التغييرات مع أمثلة توضيحية. (2020). شركة دراسة لخدمات البحث العلمي والترجمة.

<https://drasah.com/Description.aspx?id=3418&url=>

الرابط الخاص بالإستبانين الإلكترونيين المصممين من طرف الطالبة الباحثة

(<https://docs.google.com/forms>)

الربابعة، خالد. (2018). الصمت التنظيمي. الأردن.

https://m.facebook.com/593218401020991/posts/651284595214371/?refsrc=http%3A%2F%2Fwww.google.com%2F&rd_rdr

ربابعة، عمر عبد الرحيم. (2019). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في اللقاء التطبيقية من وجهة نظر رؤساء الأقسام. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 5(1)، 52-71.

رضا، عباس محمد؛ مفتن، مهدي عبد الأمير (2015). مصطلح الصمت. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، (24)، 211-223.

الزعي، فيصل خليفة. (2015). أثر الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وعلاقة القادة الإداريين بالتابعين على عملية اتخاذ القرار. الدار العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية. الدار الجزائرية.

الساعدي، مؤيد نعمة. (2011). مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الوراق للنشر والتوزيع.

السقا، ميسون سليم. (2009). أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة. [رسالة ماجستير منشورة]. الجامعة الإسلامية غزة.

السلمي، علي. (د ت). السلوك التنظيمي. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

- سيزلاقي، أندرودي ووالاس، مارك جي.(دت). السلوك التنظيمي والأداء. ط4. (جعفر أبو القاسم أحمد ترجمة؛ علي محمد عبد الوهاب، راجع الترجمة). الإدارة العامة. (العمل الأصلي نشر في عام 1987).
- الشاطر، ميلاد محمد ميلاد. (2015). أثر الصمت التنظيمي على مراحل صنع القرار دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة سرت بليبيا. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة المنصورة.
- الشديفات، حنان صالح ارشيد. (2016). الصمت التنظيمي وأثره على فاعلية صنع القرارات في جامعة آل البيت. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. https://web2.aabu.edu.jo/thesis_site/thes_dtl.jsp?thes_no=111
- شعبان، لبنى يوسف علي. (2017). عبء المعلومات وعلاقته باتخاذ القرار في المدارس الخاصة من وجهة نظر الإداريين في العاصمة عمان. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط. https://meu.edu.jo/libraryTheses/59097acae2efc_1.pdf
- الشمري، عبد المنعم كاظم مطلب. (2016). وسائل الإعلام وعملية صنع القرار. دار أمجد للنشر والتوزيع.
- الصاعدي، ليلي بنت سعد بن سعيد. (2007). التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار رؤية من واقع المناهج. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الصلبي، رائد صالح عبد الرحمن. (2019). دور الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي لمنتسبي جهاز الشرطة البحرية. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الأقصى بغزة.
- الطائي، فيصل علوان؛ صكر، عبد الله علي. (2017). أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الإيجابي: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة. مجلة الإدارة والاقتصاد، 6(21)، 53-93.
- الطراونة، حسين أحمد؛ موسى، محمد ياسين. (2020). اتخاذ القرارات الإدارية في منظمات الأعمال. دار المجد للنشر والتوزيع.
- طعمة، أمل أحمد. (2010). اتخاذ القرار والسلوك القيادي برنامج تدريبي. ط2. دار ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع.

طواهر، عبد الجليل؛ ميدون، عبد الباسط. (2022). الدراسات السابقة في البحوث العلمية. مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، 13(4)، 104 - 115.

طويطي، على مصطفى؛ ميلود، وعيل. (2014). أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية منظور إحصائي. مطبوعة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير. جامعة البويرة.
<http://dspaceancien.univbouira.dz:8080/jsui/handle/123456789/3327?mode=full>

الطويل، منور عبد خلوي. (2020). الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الخليل فلسطين
<http://dspace.hebron.edu:80/xmlui/handle/123456789/835>

عبد المجيد، السيد محمد؛ فلية، فاروق عبده. (2014). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط2. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عبد المجيد، السيد محمد؛ فلية، فاروق عبده. (2014). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط3. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عبد المنعم، مصطفى سيّد خلف الله. (2019). السلوك التنظيمي فلسفة إدارية وقضايا معاصرة (الفصل 11 الصمت التنظيمي). جامعة أسيوط. منصة نتعلم.

<https://www.youtube.com/watch?v=K9QkIOK5ewA>

عبد الهادي، أميرة أحمد إبراهيم. (2015). أثر الصمت التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية بالتطبيق على مديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة المنصورة.

عبوي، زيد منير. (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار الشروق للنشر والتوزيع.

علاونة، علي؛ عبيدات، محمد. (2006). الأساليب الكمية في اتخاذ القرار. مركز يزيد للنشر.

العرياني، موسى مساعد محمد. (2016). واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية جامعة

الأزهر، 35(168)، ج3، 835-889. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=248719>

- العزاوي، خليل محمد. (2006). إدارة اتخاذ القرار الإداري. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- عزي، الأخضر؛ بوبعاية، حسان. (2013). صنع واتخاذ القرار في ضوء علم الاجتماع التنظيمي. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 1(3)، 68 - 100.
- عقيلات، هند ناصر (2019). العلاقة بين الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية. مجلة كلية التربية بالزقازيق، (105)، ص ص 215 - 261.
- علاونة، علي؛ عبيدات، محمد. (2006). الأساليب الكمية في اتخاذ القرار. مركز يزيد للنشر. دار وائل للنشر والتوزيع.
- علي، عالية جواد محمد؛ أحمد، سيف الدين عماد. (2013). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (36)، 160 - 186.
- [1897acb3f48aa34b \(iasj.net\)](https://doi.org/10.1897/acb3f48aa34b)
- علي، محمد هجو عبد القادر محمد. (2018). أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- العنزي، أميرة خضير كاضم والعتوي، مهند حميد ياسر. (2017). دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 19(3)، 144 - 160.
- عوجه، أزهار مراد. (2019). الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية في المعهد التقني/الكوفة. مجلة مركز دراسات الكوفة، 16(3)، 101 - 123.
- لعويسات، جمال الدين. (2005). الإدارة وعملية اتخاذ القرار. دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
- العيسوي، عبد الرحمان. (د ت). علم النفس الصناعي. دار الفكر مؤسسة ثقافية للطباعة والنشر والتوزيع.
- الغانمي، إيمان محمد جواد (2018). الصمت التنظيمي وانعكاسه على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة. مجلة جامعة كربلاء العلمية، 6(3)، ص ص 101 - 121.

الغزالي، حافظ عبد الكريم. (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط الأردن.

الغول، رامي خالد سالم. (2017). اتخاذ القرار في ضوء قوة الأنا والمرونة النفسية لدى أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في محافظات غزة. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الأقصى بغزة.

الفاعوري، عبير حمود. (2004). أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية دراسة حالة - جامعة مؤتة. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات الكوفة، 19(02)،

<https://xwww.mutah.edu.jo/darj/04n2.php> .9 - 1

فرحان، وعد عبد الرحيم وسعود، عماد كريم. (2018). بناء وتطبيق مقياس اتخاذ القرار لأعضاء الهيئات الإدارية لأندية الدوري الممتاز في العراق. مجلة جامعة الأنبار للعلوم البدنية والرياضية، 4(17)، 27-51.

فلية، فاروق عبده؛ عبد الجيد، السيد محمد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار المسيرة.

الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب. (2009). القاموس المحيط. ط3. مؤسسة الرسالة (مادة نظم). 1/162.

https://archive.org/details/WAQ105905_201402/page/n527/mode/2up

قادري، عادل؛ لوكيا، الهاشمي. (2017). الاتجاهات العلائقية السائدة لدى متخذي القرار بشركة مسير نقل الغاز الطبيعي بالشرق من خلال مدركات عمالها، مجلة العلوم الإنسانية

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/24267> .428-314، 4(1)،

قاشي، خالد. (2014). نظام المعلومات التسويقية (مدخل اتخاذ القرار). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

القرني، عبد الله عالي والزايدي، أحمد بن محمد. (2016). القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك ومستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، 35(170)، 649-694.

https://jsrep.journals.ekb.eg/article_41851_3778141ee832e47b745540121a63777e.pdf

قنون، سميحة. (2019). أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي دراسة نظرية تطبيقية في الميدان الصناعي-المنهجية العملية بالتطبيق للدليل التوثيق والاقتباس وفق نظام (APA)-. إيكوزيوم أفولاي للنشر والتوزيع.

قنون، سميحة؛ بوبكر، منصور. (2021). واقع الصمت التنظيمي في ضوء آراء إطارات الشركات البترولية الجزائرية - المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حاسي مسعود أمودجًا-. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 14(1)، 08-27.

كافي، مصطفى يوسف. (2016). علم النفس السياحي. دار الحامد للنشر والتوزيع.

لوكيا، الهاشمي. (2006). السلوك التنظيمي المنظمة مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة قسنطينة. ج2. دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.

المجالي، أمال ياسين. (2007). أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات: دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية. [رسالة دكتوراة غير منشورة]. جامعة عمان العربية.

مجاهدي، الطاهر. (2018). مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم. دار الباحث للنشر والإشهار.

مجاور، أحمد. (2020). التوثيق العلمي وفق الإصدار السابع من دليل الجمعية الأمريكية لعلم النفس APA-7. جامعة القصيم. <https://www.booksworld.com/2021/03/blog-post.html>

محرز، صالح. (2022). واقع ومعوقات تطبيق الأساليب الكمية ودورها في ترشيد القرارات في المؤسسة الصناعية دراسة حالة: شركة اسمنت تبسة. الآفاق للدراسات الاقتصادية، 7(2)، 204-224.

محمد، البشير. (2022). أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية بالسودان). مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، 4(2)، 134-161.

محمد، هناء السيد الهادي. (2019). أثر القيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي بالتطبيق على بعض المنظمات المصرية. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة بنها المصرية. <https://search.mandumah.com/Record/1011239/Details>

مدور، مليكة؛ راجحي، اسماعيل؛ سايجي، سليمة. (2020). مستوى اتخاذ القرار المهني لدى تلاميذ الطور الثانوي: دراسة مقارنة على عينة من تلاميذ ثانويات ولاية بسكرة. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 9(4)، 321-351.

المرسى، جمال الدين محمد؛ إدريس، ثابت عبد الرحمان. (2004). السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة). الدار الجامعية طبع-نشر-توزيع.

مرسي، مرفت محمد السعيد. (2018). أثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الإشراف السيئ والصمت التنظيمي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 14(2)، 285-316.

مرزوق، سارة؛ بوعشة، مبارك. (2017). دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي - دراسة حالة مجمع عموري بسكرة-. مجلة دراسات اقتصادية، 4(3)، 162-187. [31465 \(cerist.dz\)](http://cerist.dz)

مزياني، طاهر. (2016). الاتصال الداخلي وعلاقته بفعالية عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة دراسة ميدانية بمجمع سونلغاز بالجزائر العاصمة. المرشد مجلة علمية نفسية تربوية محكمة، 6(1)، 80-100. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/349/6/1/32961>

مصباح، مصطفى عطية إبراهيم. (2011). القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الأزهر غزة.

المنصور، زينة. (2015). الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة دمشق. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة دمشق.

المعاني الجامع، (2010). منصة المعاني لكل رسم معنى.

المغاربي، وائل عبد الرحمان خليل. (2018). الذكاء الوجداني وعلاقته بالكفاءة المهنية وجودة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظات غزة. رسالة ماجستير منشوره، كلية التربية جامعة الأزهر غزة.

<file:///C:/Users/sbi/Downloads/Documents/ãÇÌÓÊÏÑ . æÇÆá ÚÈÌ ÇáÑíãã Íáíá ãÛÇÑì.pdf>

منقربوس، نصيف فهمي. (2009). العملية الإشرافية بين معايير الجودة ومهارات الممارسة المهنية في الخدمة الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث.

الموسوي، منعم زمير. (2009). بحوث العمليات مدخل علمي لاتخاذ القرارات. دار وائل للنشر والتوزيع.

موسى، أحمد إبراهيم. (2017). أثر مستوى صمت العاملين على الذاكرة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف بمحافظة المنوفية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 14(2)، 137-172.

موسى، شهرزاد محمد شهاب. (2010). القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط. دار صفاء للنشر والتوزيع.

الناطور، فايز. (2016). التحفيز ومهارات تطوير الذات. ط1. دار أسامة للنشر والتوزيع.

النجار، عبد العزيز. (2008). الإدارة الذكية التخطيط/ التنظيم/ إدارة الأفراد/ اتخاذ القرارات. المكتب العربي الحديث.

النداوي، غسان موسى محمود. (2021). عوامل النجاح الحاسمة وتأثيرها في فاعلية اتخاذ القرارات الأمنية (دراسة استطلاعية للآراء عينة من القيادات في وزارة الداخلية العراقية). مجلة دنانير مجلة علمية فصلية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة العراقية،

<https://www.iasj.net/iasj/article/201583> .232-202، (22)1

ناوي، أماني؛ نور حميمي، زين الدين؛ عبد الرحمان، لبنى. (2021). توظيف تقنية المجموعة

الاسمية (NGT) في تقويم قابلية استخدام التعليم الالكتروني. *Online Journal of*

Language, Communication, and Humanities، 4(2)، 114-133.

الوافي، الطيب. (2012). دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع اسمنت الشرق الجزائري. [رسالة دكتوراه منشورة]. جامعة عباس فرحات سطيف.

الوهبي، عبد الله محمد (2014). أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 10(3)، 365-389.

يوسف، ميهفان شريف. (2016). أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو. *مجلة جامعة زاخو*، 4(1)، 167-188.

يوسف، نهال محمد ربيع زناطي. (2014). أثر محددات الصمت التنظيمي على اتجاهات العاملين نحو التغيير: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة طنطا. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة طنطا.

2-3 المراجع الأجنبية

Abumandil, M.; Hassan, S. (2016). Information quality and decision-making effectiveness: A study of banks in Palestine, *International Review of Management and Marketing*, 6(7). 127-132.

Acaray, A.; Akturan, A. (2015). The Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Silence, *Procedia Social and behavioral science*, 207, 472-482
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815052507>

Afkhami, A. M.; Mehrabanfar, E. (2015). Organizational silence, from roots to solutions: A case study in Iran petroleum industry. *Iranian Journal of Oil & Gas Science and Technology*, 4(2), 68-83.
http://ijogst.put.ac.ir/article_9593.html

Akar, H. (2018). Organizational Silence in Educational Organizations: A Meta-Analysis Study. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 9, 1077-1098.
http://www.ijoess.com/Makaleler/660383119_10.%2010771098%20h%3%bcseyin%20akar.pdf

- Akin, U.; Tarik Ulusoy, T. (2016) The Relationship between organizational silence and burnout among academicians: a research on universities in Turkey, *International journal of higher Education*, 5(2). <https://www.sciedu.ca/journal/index.php/ijhe/article/view/8877>
- Anderson, DM. (2004). Gender differences in senior management decision making in the New England Area Health Service. *Australian Health Review*, 28(1), 73-77. doi:10.1071/ah040073. PMID: 15525253.
- Argyris, c. (2007). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 41(3), 115-121.
- Asemi, A.; Safari, A.; Zavareh, A. (2011). The Rôle of Management Information System (MIS) and Décision Support System (DSS) for Manager's Décision Making Process, *International Journal of Business and Management*, 6(7), 164-173.
- Bagheri,G.; Zarei, R.; Aeen, M. (2012). Organizational Silence-Basic concept and its development Factors. *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Barzegar, M.; Afzal, E.; Maleki M.; Koochakyazdi, S. (2013). The Relationship between Emotional Intelligence and Decision-making Quality in Hospital Managers, *International Journal of Hospital Research*, 2(2):65-69.
- Beheshtifar, M.; Borhani, H.; Nekoei-Moghadam, M. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275-282.
- Çaylak, E.; Altuntas, S. (2017). Organizational Silence Among Nurses: The Impact on Organizational Cynicism and Intention to Leave Work, *Journal of Nursing Research*, 25 (2), 90-98. Doi: 10.1097/JNR.000000000000139. PMID: 28277389
- Cinar.O ; Karcioğlu. F; Aliogullari. Z. (2013). The relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior, *The Proceedings of 9th International Strategic Management Conference*, 99, 314-321.

- Elayyan, A.; Al Shra'ah, M. (2015) .The Impact of Decision Making Styles on Organizational Learning: An Empirical Study on the Public Manufacturing Companies in Jordan, *International Journal of Business and Social Science*, 6(4), 55-62.
- El-Demerdash, S. M.; Obied, H. K. (2016). Influence of Empowerment on Nurses' Participation in Decision Making. *Journal of Nursing and Health Science (IOSR-JNHS)*, 5, 66-72.
www.iosrjournals.org
- Eriguc, G.; Ozer, O.; Turac, I., S.; Songur, C. (2014). Organizational Silence among Nurses: A Study of Structural Equation Modeling. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 4(1), 61-84.
- Fallman, S. L., Jutengren, G.; Dellve, L. (2019). The impact of restricted decision-making autonomy on health care managers' health and work performance. *J Nurs Manag*, 27(4),706-714.
[Doi: 10.1111/jonm.12741](https://doi.org/10.1111/jonm.12741). Epub 2019 Feb 8. PMID: 30565780
- Harbalioglu M.; Gültekin B.İ. (2014). The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study at Kilis 7 Aralik University , *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3, 153-164.
www.managementjournal.info
- Hasani,T.; Sharifian, L.; Sousahabi, P. (2016). *Relationship between Leadership Styles and Organizational Silence in Educational and Administrative Staff of Second Period Secondary Schools in Islamshahr*. Advance online publication.
<https://www.scribd.com/document/390474325/49-116-2-PB>
- Hozouri, M.; Yaghmaei, M.; Bordbar, H. . (2018). Clarifying the impacts of organizational silence on organizational commitment with controlling the effects of organizational rumors, *Management Science Letters*, 533-542.
<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:55750668>
- Johannesen, R., L. (1974). The function of silence: A plea for communication. *Western Speech Journal*, 38, 25-35.
<https://doi.org/10.1080/10570317409373806>

- Kiewitz, C.; Restubog, S. L.; Shoss, M. K.; Garcia, P. R.; Tang, R. L. (2016). Suffering in Silence: Investigating the Role of Fear in the Relationship Between Abusive Supervision and Defensive Silence. *Journal of Applied Psychology*, 101(5), 731–742. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26727209/>
- Kontio, E.; Lundgren-Laine, H.; Kontio, J.; Korvenranta, H.; Salanterä, S. (2013) Information utilization in tactical decision making of middle management health managers. *Comput Inform Nurs*, 31(1), 9–16. [Doi: 10.1097/NXN.0b013e318261f192](https://doi.org/10.1097/NXN.0b013e318261f192). PMID: 22872042
- Kostiuk, D. D. (2012). *Silence: the reasons why people may not communicate*. University of Missouri-Columbia. <https://hdl.handle.net/10355/15006>
- Kurudirek, M., A.; Gezer, E.; Kurudirek, M., I.; Gezer, H.; Katkat, D., Mizrak, O. (2016). Investigation of the correlation between organizational justice and organizational silence of Turkish physical education teachers. *International Journal of Sport Studies*, 6(10), 612–619.
- Mohamed, N.T. (2018). Relationship between leadership styles and clinical decision-making autonomy among critical care nurses. *Egyptian Nursing Journal | Published by Wolters Kluwer – Medknow*. <http://www.enj.eg.net/text.asp?2018/15/2/102/245117>
- Morrison, E.; Milliken, F. (2000). Organizational Silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of management review*, 25 (4), 706–725. <https://doi.org/10.2307/259200>.
- Müller-Bloch, C., & Kranz, J. (2014). A framework for Rigorously Identifying Research Gaps in Qualitative Literature Reviews. Proceedings of the 36th International Conference on Information Systems, Fort Worth, 1–19. Advance online publication.
- Nafei, Wageeh A. Organizational Silence: Its Devastating Role of Organizational Success (2016). *Case Studies Journal*, 5, <https://ssrn.com/abstract=3416493>
- Nagar, A., Nadu, T. (2015). Influence of Emotional Intelligence on Decision-Making by Leaders. *American International Journal of Social Science*, 4(1), 134–140.

- Nikmaram, S.; Yamchi, H., G.; Shojaii, S.; Zahrani, M., A.; Alvani, S., M. (2012) Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran World Applied. *Sciences Journal* 17 (10), 1271-1277.
- Ogaja, C. K. ; Wanyoike, D, M. (2015). A Comparative A nalysis of Implementation of Tactical Actical Decisions In Public Universities In KENYA. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom*, III, 712-730.
<https://ijecm.co.uk/wpcontent/uploads/2015/05/3542.pdf>
- Olumoye, M. Y. (2013). Impact Of Information Systems On Management Décision-Making In The Nigerian Insurance Sector. *International Journal Of ScientIfic & Technology Research*, 2, 123-128.
- Park, J. H.; Carter, M.Z.; Defrank, R. S.; Deng, Q. (2016). Abusive Supervision, Psychological Distress, and Silence: The Effects of Gender Dissimilarity Between Supervisors and Subordinates. *J Bus Ethics*.<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-016-3384-3>
- Pinder, C. C.; Harlos, K. P (2001). Employee Silence: Quiescence and acquiescence as repenses to perceived injustice. *Research in personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Sholekar, S.; Shoghi, B. (2017) The Impact of Organizational Culture on Organizational Silence and Voice of Faculty Members of Islamic Azad University in Tehran. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 10 (1), 113-142.
https://journals.ut.ac.ir/article_60720_3700ef5c0c23555b3cfb80d582fc92d2.pdf
- Hadziabdic, S. (2013). *Le Son du Silence Orgines, Sinifications et Effets du Manque de Communication dans les Organisation*. Mémoire de Bachelor Publiée, Département De Sociologie Université de genève. www.unige.ch/ses/socio
- Vakola. M.; Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investig employee relations, *ABI: Inform Global*, 27, 1646-1651. DOI: 10.1108/01425450510611997

Wood, N. L. (2012). *Individual Differences in Decision-Making Styles as Predictors of Good Decision Making*. Master of Arts in Bowling Green State University in Partial Fulfillment. Advance online publication.

https://etd.ohiolink.edu/apexprod/rws_etd/send_file/send?accession=bgsu1326823601&disposition=inline

Yildiz, E. (2013). Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why?. *Beykent University Journal of Social Sciences – BUJSS*, 6(2), 1307-5063.

ZEHİR, C.; ERDOĞAN, E. (2011) The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership though Employee Performance. *Social and Behavioral Sciences*, 1389-1404.



الملاحق



القيادة: هنا قلب وروح الأمر. إذا كنت ننتقل إلى القيادة، فاستثمر 30% على الأقل في إدارة من له سلطة عليك، و15% في إدارة زملائك.
استخدم الباقي لحث أولئك الذين تعمل من أجلهم على فهمهم وممارستهم... قيادة نفسك، وقيادة المشرفين، وقيادة أقرانك
وتحريض موظفيك لفعل الشيء نفسه. كل شيء آخر هو التوافه. [دي هوك]

الملاحق

- 1- بطاقة فنية حول المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.
- 2- بطاقة فنية حول قاعدة الإمدادات سوناتراك.
- 3- ترخيص بزيارة ميدانية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.
- 4- ترخيص للقيام ببحث علمي ميداني في قاعدة الإمدادات سوناتراك.
- 5- اتفاقية التريص للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.
- 6- اتفاقية التريص لقاعدة الإمدادات سوناتراك.
- 7- مخطط التكوين بقاعدة الإمدادات سوناتراك.
- 8- تقرير نهاية التريص سوناتراك.
- 9- مقابلة الدراسة الاستطلاعية.
- 10- قائمة أسماء الأساتذة المحكمين.
- 11- الصورة الأولية لإستبانة الصمت التنظيمي.
- 12- الصورة الأولية لإستبانة اتخاذ القرار.
- 13- مخرجات برنامج SPSS (الدراسة الاستطلاعية).
- 14- الصورة النهائية لمقياس الصمت التنظيمي.
- 15- الصورة النهائية لمقياس اتخاذ القرار.
- 16- الصورة النهائية لمقياس الصمت التنظيمي مترجمة.
- 17- الصورة النهائية لمقياس اتخاذ القرار مترجمة.
- 18- مخرجات برنامج SPSS (الدراسة الأساسية).
- 19- الاختبارات السيكوتقنية المعتمدة في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.
- 20- بطاقة وصف مهنة المعتمدة في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.
- 21- شهادة نهاية التريص للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.
- 22- شهادة نهاية التريص قاعدة الإمدادات سوناتراك.

الملحق رقم (01)

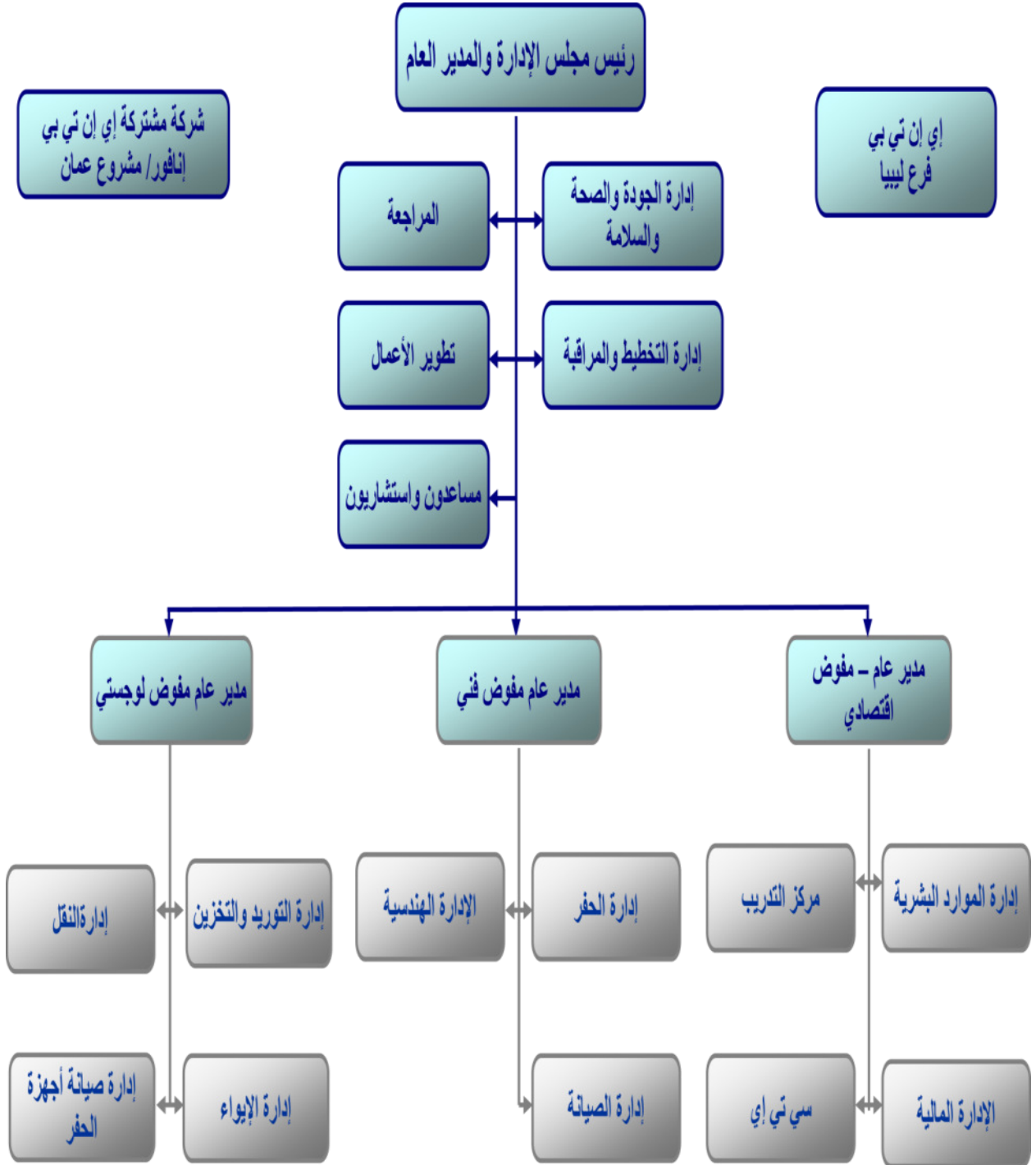
بطاقة فنية حول المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار - حاسي مسعود



L'ENTREPRISE NATIONALE DES TRAVAUX AUX PUIITS

معلومات عامة	
سوناطراك	المؤسسة الأم
المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP	التسمية
بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 81-171	الطبيعة القانونية
1983/01/01 م (منذ 40 سنة)	التأسيس
14 800 000 000 دج	رأس المال الإجمالي
الشركة العامة البترولية SPG	المساهمون
أهم الشخصيات	
الجزائر	المالك
عمار إبراهيم سرقين ^[1]	المدير التنفيذي (PDG)
7002 منهم 302 نساء (2022)	عدد العمال
مهام مؤسسة (م و ش ب)	
حفر الآبار، وصيانة الآبار	النشاطات الأساسية
نشاطات النقل، ونشاطات الفندقية	النشاطات التكميلية
الاتصال	
ENTP BP206 207 المنطقة الصناعية 20 أوت 1955 حاسي مسعود ولاية ورقلة	العنوان
Cmn.dbd@entp-dz.com / svr-comm@entp.dz	البريد الإلكتروني
029 79 88 50/ 029 79 88 51/ 029 79 8854/ 029 79 88 55	رقم الهاتف الثابت
029 79 84 06	رقم الفاكس
http://www.entp-dz.com	موقع الويب

الهيكل التنظيمي لمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار - حاسي مسعود -



الملحق رقم (02)

بطاقة فنية حول قاعدة الإمدادات سوناطراك - تقرت -

SH-AMONT-DP-DAT-TGG

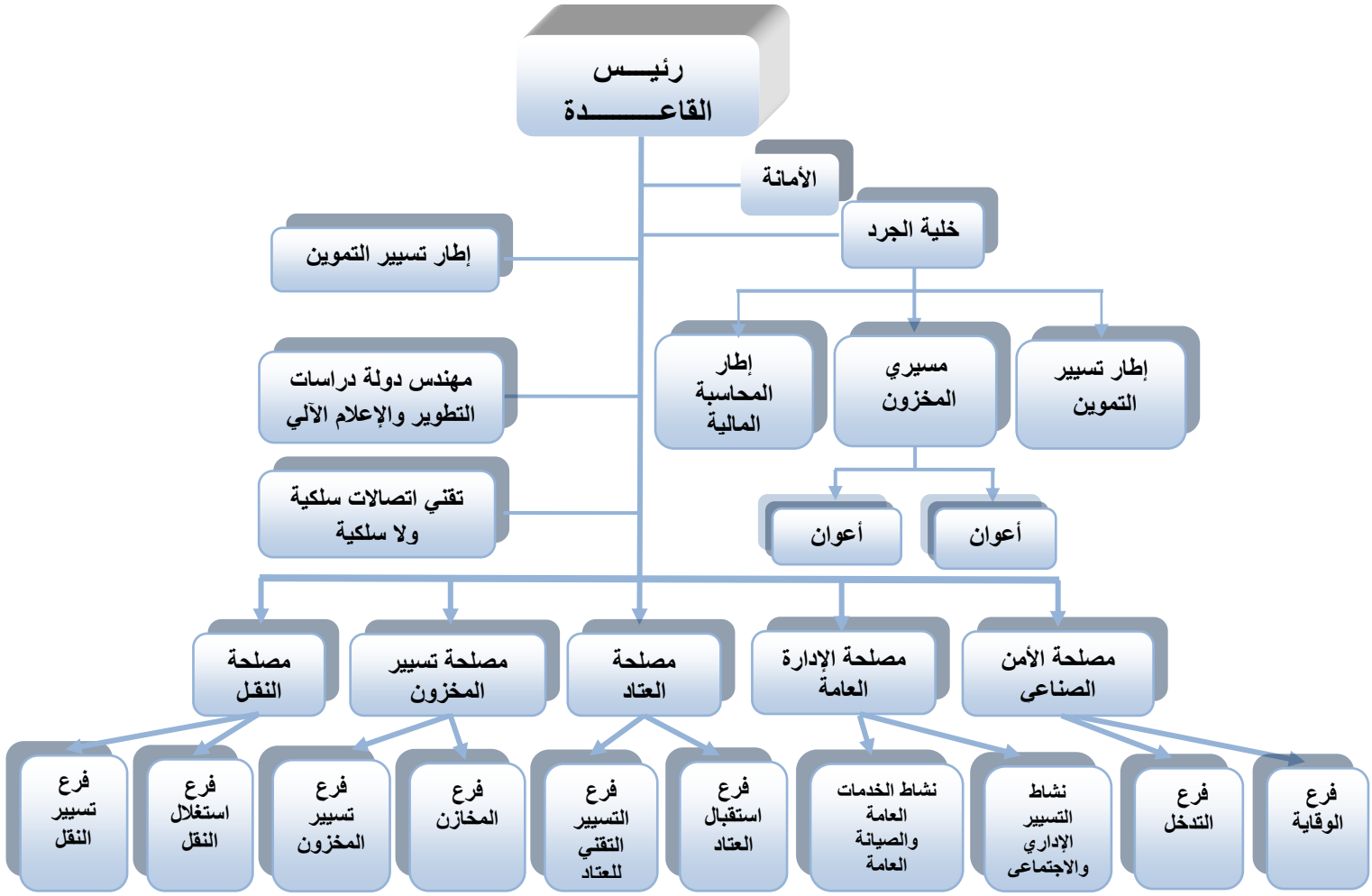


الشركة الوطنية للنقل وتسويق المحروقات

SOCIÉTÉ NATIONALE POUR LA RECHERCHE, LA PRODUCTION, LE TRANSPORT,
LA TRANSFORMATION, ET LA COMMERCIALISATION DES HYDROCARBURES S.P.A

معلومات عامة	
سوناطراك	المؤسسة الأم
قاعدة الإمدادات سوناطراك - تقرت -	التسمية
تبعًا للقانون رقم 16-963 من المادة 491	الطبيعة القانونية
جويلية 1975م (منذ 48 سنة)	التأسيس
000 000 500 \$	رأس المال الإجمالي
أهم الشخصيات	
الجزائر	المالك
بلقاسم غربي	المدير التنفيذي (DAT)
عز الدين بن عودة (2021) // إسماعيل عديلة (2022 إلى يومنا هذا)	رئيس القاعدة تقرت
286 (2022)	عدد العمال
مهام مؤسسة قاعدة الأنابيب	
تخزين الأنابيب ورؤوس الآبار	المرحلة الأولى
الإمداد (مرحلة إرسال السلع)	المرحلة الثانية
الاتصال	
Stock Stratégique Zone Industrielle Zaouïa BP	العنوان
Sec.tub.tog@sonatrach.dz	البريد الإلكتروني
(029) 69 37 41	رقم الهاتف الثابت
(029) 69 37 44	رقم الفاكس
www.sonatrach.dz	موقع الويب

الهيكل التنظيمي لقاعدة الإمدادات سوناترك - نفرت -



الملحق رقم (03)

ترخيص بزيارة ميدانية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار - حاسي مسعود

جامعة الشهيد حمه الأخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

إلى السيد المحترم: مدير مؤسسة ENIP

حاسي مسعود

ترخيص بزيارة ميدانية

في إطار التكوين النظري والتطبيقي الذي يقدمه قسم العلوم الاجتماعية للطلبة، نرجوا من سيادتكم السماح للطلبة الآتية أسماءهم:

1/ فنون. سمير حمزة التخصص: علم النفس القل والتأطيم

2/ التخصص:

3/ التخصص:

4/ التخصص:

والمتمثلة في زيارة عملية في مركزكم وذلك من أجل القيام بـ:

1. ✓ دراسة مسحية استطلاعية.

2. القيام بتربص ميداني لفترة من: 01/02/2020 إلى 05/01/2021

3. تطبيق اختبارات ومقاييس نفسية

4. توزيع استبيانات لعينات البحث

إننا واثقون من تعاونكم النزيه في تسهيل المهمة العلمية في مؤسستكم خدمة للبحث العلمي والمعرفة شاكرين لكم سلفا هذا التعاون

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الوادي في: 26 جانف 2020

رئيس القسم

مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعلم في التدرج

أحمد جليل



الملحق رقم (05)

اتفاقية التربص للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار - حاسي مسعود



المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار Entreprise Nationale des Travaux aux Puits

Société Par Actions au Capital Social de 67 000 000 000 DA
Certifiée ISO 9001 : 2015 - ISO 45001 : 2018 - ISO 14001 : 2015

Convention de Stage

Entre,

ENTREPRISE NATIONALE DES TRAVAUX AUX PUIITS, société par actions , au capital social de 67 000 000 000 Dinars algériens , RC n°99 B 122593 Ouargla , NIF : 09993001 , Art d'Imposition : 30041101510 , dont le Siégé Social est sis à : Base du 20 Août 1955 , Hassi Messaoud 305000, Ouargla , Algérie , représentée par Monsieur Omar RABAH, agissant en qualité de Directeur Général Adjoint administration et Finance, ayant tous pouvoirs à l'effet du présent contrat.

D'une part,

Et,

L'université El chahid Hama Lakhdar El Oued, représenté(é) par son recteur professeur Omar Farhati d'El Oued , Ayant tous pouvoirs à l'effet de la présente Convention,

D'autre part.

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

Article 1 : Objet de la Convention

La présente Convention a pour objet de définir les conditions et les modalités d'organisation et de réalisation d'un stage pratique au profit des étudiants : GUENNOUN Samiha.

Article 2 : Lieu et durée du stage

Le stage pratique se déroulera à Entreprise Nationale des Travaux Aux Puits.

Il aura une durée totale de « 09 mois » pour la période allant du :

- 17/11/2019 au 17/11/2020
- 04/04/2021 au 04/10/2021

Cette durée pourra être prolongée dans la limite des capacités d'accueil et ce, dans le cadre d'un avenant à cette Convention.

Article 3 : Objectifs du stage

Le stage pratique a pour objectifs :

- l'acquisition et le renforcement des connaissances pratiques sur les réalités de l'Entreprise,
- l'intégration progressive des stagiaires dans le milieu professionnel,
- la contribution des stagiaires à l'amélioration des performances de l'Entreprise.

Article 4 : Le contenu du stage

Le programme du stage sera établi par le Maître de stage de l'Entreprise, ici dénommé " Encadreur ", en accord avec le Responsable pédagogique du stagiaire et en fonction du thème à préparer.

Dans le cadre de ce stage et en fonction des objectifs de formation, les activités confiées au stagiaire sont les suivantes: collecte des données, analyse, synthèse, etc.

(Si nécessaire, le planning d'encadrement du stagiaire pourra être annexé à la présente Convention).

Article 5 : Obligations des stagiaires

Les stagiaires doivent :

- accomplir les tâches qui leur sont confiées dans le cadre des activités liées au stage;
- se soumettre au Règlement Intérieur de Entreprise Nationale des Travaux Aux Puits « ENTP », notamment en ce qui concerne la discipline, les règles d'hygiène et de sécurité en vigueur et les horaires du travail;

- préserver, en bon état, les moyens matériels et pédagogiques qui seront mis à leur disposition;
- observer la discrétion concernant les faits, informations, documents, procédés et produits dont ils pourraient avoir connaissance et dont la divulgation pourrait nuire aux intérêts matériels et moraux de Entreprise Nationale des Travaux Aux Puits « ENTP » et ce, pendant et après la durée de leur stage;
- remettre, à Entreprise Nationale des Travaux Aux Puits, Un (01) exemplaires du mémoire élaboré ou des résultats des travaux réalisés et ce, sous la responsabilité de l'organisme de formation;
- restituer les badges d'accès reçus ainsi que tout document et/ou support pédagogique emprunté à l'Entreprise au cours de l'exécution de la présente Convention et en rapport avec l'Activité de cette dernière.

Article 6 : Obligations de l'organisme de formation

L'organisme de formation s'engage à :

- désigner un encadreur chargé de la validation du thème objet du stage;
- assurer la couverture des stagiaires en matière de sécurité sociale et d'assurances contre les risques d'accidents, de maladie et de décès, au sens de la législation nationale en vigueur.

Article 7 : Obligations d'Entreprise Nationale des Travaux Aux Puits « ENTP »

ENTP s'engage à :

- désigner un encadreur pour l'encadrement des stagiaires;
- mettre à la disposition des stagiaires, dans la limite de ses moyens, la documentation et les fournitures didactiques nécessaires au déroulement du stage;
- assurer le suivi des stagiaires, en fonction des objectifs et des activités prévus par le programme du stage;
- renseigner la fiche d'évaluation conçue par l'organisme de formation, en matière des résultats des travaux des stagiaires ainsi que leur conduite et assiduité;
- Prévenir l'organisme de formation ou, à défaut, l'organisme d'assurances, en cas d'accidents survenus aux stagiaires, au sein de ENTP et ce, dans les délais prévus par la législation en vigueur;
- faire bénéficier les stagiaires des badges d'entrée ainsi que de l'accès à la cantine et du transport du personnel, dans la limite des places disponibles;
- Assurer une prise en charge des stagiaires, en matière d'hébergement et restauration ainsi que la dotation en équipements de protection individuels (EPI), dans le cadre des stages devant être effectués dans les Unités du Sud et ce, dans la limite des capacités de ces dernières;

الملحق رقم (06)

اتفاقية التربص لقاعدة الإمدادات سوناطراك - تقرت



Exploitation Production
Division Production
DGP/ DFORM
N° AG4 /2021.

Convention de Stage

Entre,

La Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures, dénommée "SONATRACH", dont le siège social est à 08 Chemin de Réservoir, Hydra - Alger, représentée par Monsieur **A. BENAOUA**, en qualité de Chef de Base Tubulaire de Touggourt ayant tous pouvoirs à l'effet de la présente Convention,

D'une part,

Et,

L'Université Echahid Hamma Lakhdar El Oued, représenté(e) par le Recteur Professeur FERHATI Omar, Ayant tous pouvoirs à l'effet de la présente Convention,

D'autre part.
Formulaire

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

Article 1 : Objet de la Convention

La présente Convention a pour objet de définir les conditions et les modalités d'organisation et de réalisation d'un stage pratique au profit de l'étudiante : **GENNOUN Samiha**

Article 2 : Lieu et durée du stage

Le stage pratique se déroulera à Sonatrach / Division Production – DAT Base Tubulaire de Touggourt.

Il aura une durée totale de « **15 Jours** » Jours, pour la période allant du « **07/03/2021** » au « **21/03/2021** ».

Cette durée pourra être prolongée dans la limite des capacités d'accueil et ce, dans le cadre d'un avenant à cette Convention.

Article 3 : Objectifs du stage

Le stage pratique a pour objectifs :

- l'acquisition et le renforcement des connaissances pratiques sur les réalités de l'Entreprise,
- l'intégration progressive des stagiaires dans le milieu professionnel,
- la contribution des stagiaires à l'amélioration des performances de l'Entreprise.

Article 4 : Le contenu du stage

Le programme du stage sera établi par le Maître de stage de l'Entreprise, ici dénommé " Encadreur ", en accord avec le Responsable pédagogique du stagiaire et en fonction du thème à préparer.

Dans le cadre de ce stage et en fonction des objectifs de formation, les activités confiées au stagiaire sont les suivantes: collecte des données, analyse, synthèse, etc.

(Si nécessaire, le planning d'encadrement du stagiaire pourra être annexé à la présente Convention).

Article 5 : Obligations des stagiaires

Les stagiaires doivent :

- accomplir les tâches qui leur sont confiées dans le cadre des activités liées au stage;
- se soumettre au Règlement Intérieur de Sonatrach, notamment en ce qui concerne la discipline, les règles d'hygiène et de sécurité en vigueur et les horaires du travail;
- préserver, en bon état, les moyens matériels et pédagogiques qui seront mis à leur disposition;

- observer la discrétion concernant les faits, informations, documents, procédés et produits dont ils pourraient avoir connaissance et dont la divulgation pourrait nuire aux intérêts matériels et moraux de Sonatrach et ce, pendant et après la durée de leur stage;
- remettre, à Sonatrach, Un (01) exemplaires du mémoire élaboré ou des résultats des travaux réalisés et ce, sous la responsabilité de l'organisme de formation;
- restituer les badges d'accès reçus ainsi que tout document et/ou support pédagogique emprunté à l'Entreprise au cours de l'exécution de la présente Convention et en rapport avec l'Activité de cette dernière.

Article 6 : Obligations de l'organisme de formation

L'organisme de formation s'engage à :

- désigner un encadreur chargé de la validation du thème objet du stage;
- assurer la couverture des stagiaires en matière de sécurité sociale et d'assurances contre les risques d'accidents, de maladie et de décès, au sens de la législation nationale en vigueur.

Article 7 : Obligations de Sonatrach

Sonatrach s'engage à :

- désigner un encadreur pour l'encadrement des stagiaires;
- mettre à la disposition des stagiaires, dans la limite de ses moyens, la documentation et les fournitures didactiques nécessaires au déroulement du stage;
- assurer le suivi des stagiaires, en fonction des objectifs et des activités prévus par le programme du stage;
- renseigner la fiche d'évaluation conçue par l'organisme de formation, en matière des résultats des travaux des stagiaires ainsi que leur conduite et assiduité;
- Prévenir l'organisme de formation ou, à défaut, l'organisme d'assurances, en cas d'accidents survenus aux stagiaires, au sein de Sonatrach et ce, dans les délais prévus par la législation en vigueur;
- faire bénéficier les stagiaires des badges d'entrée ainsi que de l'accès à la cantine et du transport du personnel, dans la limite des places disponibles;
- Assurer une prise en charge des stagiaires, en matière, de restauration ainsi que la dotation en équipements de protection individuels (EPI), dans le cadre des stages devant être effectués dans les Unités du Sud et ce, dans la limite des capacités de ces dernières;
- délivrer une attestation de fin de stage au profit des stagiaires, dès réception de leurs mémoires de fin de stage et de leurs badges d'accès.

Article 8 : Discipline

Tout écart de conduite des stagiaires doit être signalé immédiatement à l'organisme formateur.

En cas de fautes graves commises par les stagiaires ou suite à des absences répétées et non justifiées, Sonatrach se réserve le droit de mettre fin au stage et d'en informer l'organisme de formation.

Article 9 : Responsabilité et assurances

L'organisme de formation s'engage à souscrire une police d'assurance couvrant la responsabilité civile des dommages pouvant être causés par les stagiaires, lors de leur séjour dans les locaux de Sonatrach et dans le cadre de l'utilisation du transport de cette dernière.

Sonatrach prendra les dispositions pour garantir sa responsabilité civile, chaque fois que celle-ci sera engagée.


Article 10 : Règlement des litiges

Sonatrach et l'organisme de formation s'efforceront de régler, à l'amiable, tout différend qui pourrait naître de l'interprétation ou de l'exécution de la présente Convention.

Article 11 : Entrée en vigueur

La présente Convention entrera en vigueur, après sa signature par les deux parties, à compter du

Fait en **Quatre (04)** exemplaires à Tougourt le **07 MARS 2021**

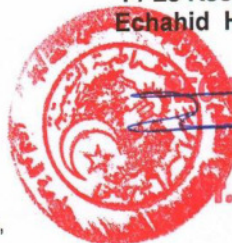
 P/ Sonatrach.
Le Responsable habilité.

Observations:

Les parties signataires doivent:

- préciser les : nom, prénom et qualité du signataire,
- apposer le cachet humide de l'organisme,
- indiquer la date de signature.

P/ Le Recteur de l'Université
Echahid Hamma Lakhdar El Oued



**RECTEUR DE L'UNIVERSITE
D'EL-OUED
I. FERHATI OMAR**

الملحق رقم (07)

مخطط التكوين بقاعدة الإمدادات سوناطراك - تقرت

سوناطراك
sonatrach
EXPLORATION PRODUCTION
DIVISION PRODUCTION
DIRECTION APPROX. & TRANSPORT
BASE TUBULAIRE TOUGGOURT
SERVICE ADMINISTRATION GENERALE

N°: 69/2021

Touggourt, le 07/03/2021

Planning de Formation

Nous informons l'ensemble des responsables que Mademoiselle GUENNOUN Samiha Doctorante en Psychologie du travail et de l'organisation, effectuera un travail au niveau de vos Services en fonction du planning suivant :

- Chef de Base : Le 07/03/2021.
- Direction Base : Le 08/03/2021.
- Administration GLE : du 09/03/2021 au 10/03/2021.
- Transport : Le 11/03/2021.
- Matériels : Le 14/03/2021.
- Gestion Stocks : Le 15/03/2021.
- Sécurité Industriel : Le 16/03/2021.
- Sûreté Interne (DSP) : Le 17/03/2021.
- Traitement des données : du 18/03/2021.

Nous vous demandons, par conséquent, de bien vouloir lui prêter toute l'assistance requise pour l'accomplissement de son travail dans les meilleures conditions possibles.

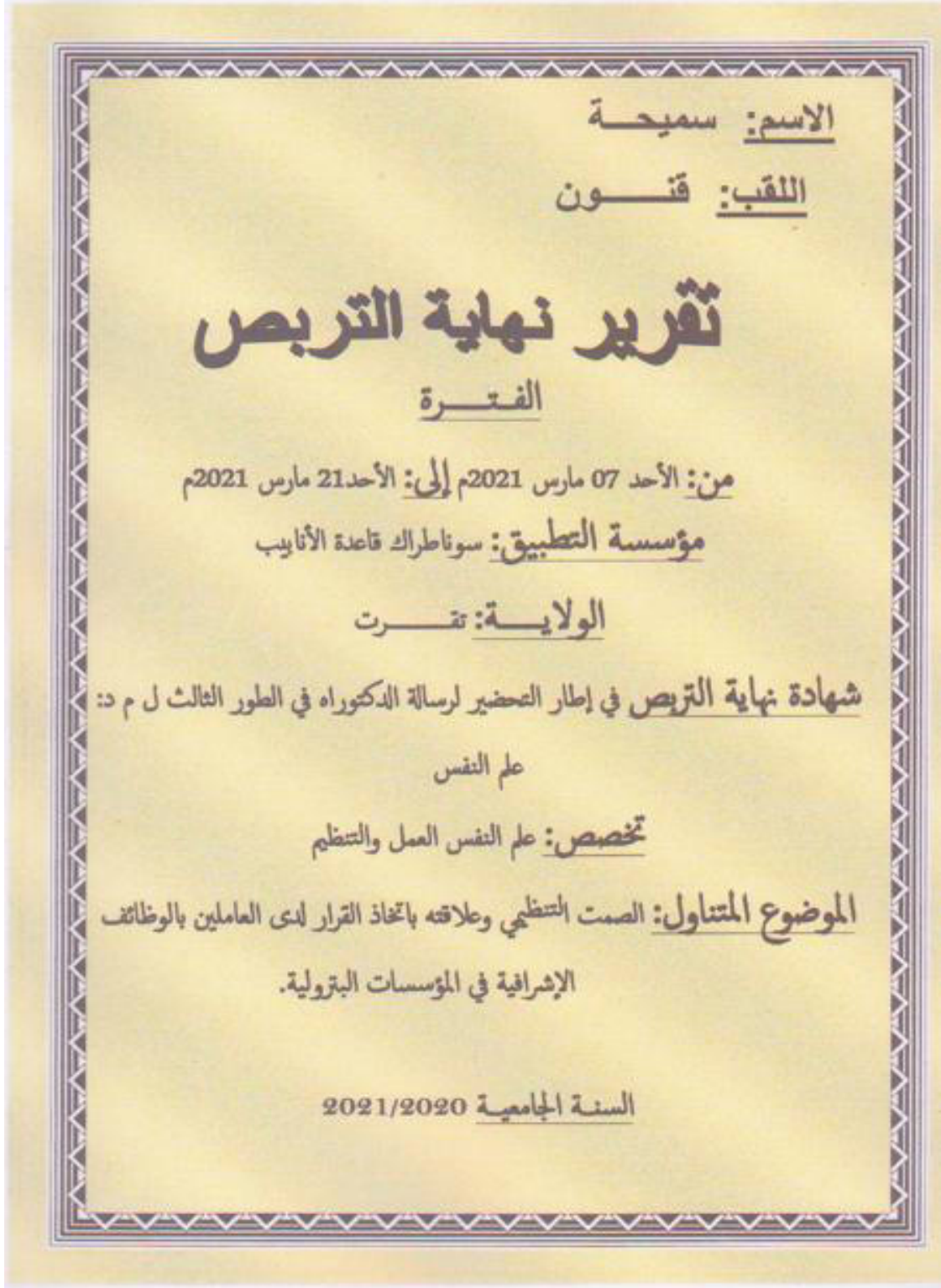


LE CHEF DE BASE TUBULAIRE
A.BENAOUDA

A. BENAOUDA
Chef de Base Tubulaire Transport

الملحق رقم (08)

تقرير نهاية التربص بقاعدة الإمدادات سوناطراك - تقرت



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	- آبه وحديث شريف.
	- شكر وتقدير.
	- فهرس المحتويات.
	- فهرس الملاحق.
	- بطاقة تقبلة.
10 - 08	1- الإشكالية.
11 - 10	2- أدوات الدراسة التكنيكية المعتمدة في مؤسسة سوناطراك.
10	1-2 للملاحظة.
11	2-2 المقابلة.
11	3-2 الاستبيانات.
11	3- تقديم مؤسسة سوناطراك قاعدة الأنايب في - تقرت-
12 - 11	3-1 لحة تاريخية عن نشأة سوناطراك قاعدة الأنايب - تقرت-
13 - 12	3-2 محتوى مؤسسة سوناطراك قاعدة الأنايب - تقرت-
15 - 13	3-3 نشاط مؤسسة سوناطراك قاعدة الأنايب - تقرت-
15	3-4 الهدف من إنشاء قاعدة الإمدادات سوناطراك - تقرت-
19 - 15	3-5 دراسة عامة للهيكل التنظيمي لقاعدة الإمدادات سوناطراك - تقرت-
19	4- أهم للملاحظات.
20 - 19	5- أهم المعلومات المكتسبة من عمل التريص.
21	6- أهم الصعوبات التي تواجهها مؤسسة سوناطراك قاعدة الأنايب في تقرت.
22 - 21	7- الاقتراحات والتوصيات.
23	- قائمة المراجع.
	- الملاحق.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
Université Elchâhid Hama Lekhder - Eloued



Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Department des Sciences Sociales
Filière des Sciences Sociales

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علوم اجتماعية

بطاقة تقنية

Fiche technique

Année universitaire	2021/2020	السنة الجامعية
---------------------	-----------	----------------

Cadre réservé au doctorant

خاص بالمترتبة

Nom	Guennoun	قنون	اللقب
Prénom	Samiha	سميحة	الإسم
Courriel	guennoun-samiha@univ-eloued.dz		البريد الإلكتروني
N° du téléphone	06.72.74.72.92		رقم الهاتف

Cadre réservé au Directeur de thèse

إطار خاص بالمشرف على الأطروحة

Nom & Prénom	Boubkeur Mansour	ملصنور بوبكسر	الإسم واللقب
Grade	أستاذ التعليم العالي		الرتبة
Courriel	Mansour.boubkeur@univ.eloued.dz		البريد الإلكتروني
N° du téléphone	06.71.28.85.60		رقم الهاتف

Cadre pour l'encadreur dans la fondation(s'il existe)

إطار خاص بالموظف في المؤسسة (إن وجد)

Nom & Prénom			الإسم واللقب
Poste			المناصب
Courriel			البريد الإلكتروني
N° du téléphone			رقم الهاتف

Cadre réservé à la description de la thèse

خاص بوصف الأطروحة

Intitulé de la thèse	Le silence organisationnel et sa relation avec la prise de décisions chez les cadres Etude pratique: Sonatrach à Touggourt	عنوان الأطروحة
Option	علم النفس العملي والتنظيم Psychologie du Travail et de L'organisation	التخصص
Date du premier jour de l'embuscade	2021/03/07	تاريخ أول يوم في التريص
Date du dernier jour de l'embuscade	2021/03/21	تاريخ آخر يوم في التريص

6- أهم الصعوبات التي تواجهها مؤسسة سوناطراك قاعدة الأنايب في تشرت

- 1- عدم دراية أغلب العمال بسلوك الصمت التنظيمي وما يترتب عنه سواء من الجانب السلبي أو الإيجابي.
- 2- لا توجد عملية دورية في تحديد القرارات الإدارية، لأن القرارات دائما ما تقترحها القاعدة المركزية بالجزائر العاصمة.
- 3- من خلال الملاحظات والصعوبات، نستشف غياب واضح للدور الحاسم الذي يقوم به المختص في علم النفس العمل والتنظيم ومدى أهمية في المؤسسات أو المنظمات، ضمن الحدود والأطر العلمية للتخصص الذي ينتمي إليه.

7- الاقتراحات والتوصيات

- ولبغية تذليل بعض الصعوبات، والحصول على أسلوب تواصل صريح ومباشر وصادق لكسر حاجز الصمت، فأنت كمسير أو مسؤول أو مشرف عليك وضع أدوات العمل التالية في الاعتبار:
1. حينما لو تقوم بمراقبة سلوك العاملين بوضع نظام دوري لذلك، مع إبداء ملاحظتك وتوجيهاتك إن اقتضى الأمر لذلك، بهدف تحفيزهم، فإن وجدت أن العمال يجيدون تأدية مهامهم فأحبرهم بذلك وإذا كان العكس فحاول أن تطلعهم على التحسينات الممكنة.
 2. إذا أمكن تشجيع لشرف عليهم على التحدث معك بحرية، وكذا تزويدهم بالمعلومات الكافية مع طرح تساؤلاتهم وأن يطلبوا منك المزيد من التوضيح، وذلك من أجل إيضاح طبيعة النشاط وجميع أبعاد المهمة للكلفين بها، والسماح لهم بإبداء رأيهم لكسب ثقتهم ومهنتهم.
 3. لو يتم سن ورشات عمل تدريبية ومتخصصة تُعنى بتنمية المهارات السلوكية المختلفة للمشرفين، نذكر منها: مهارات الإنصات، والتواصل، وحل الصراعات، والتفاوض، وتكوين العلاقات الاجتماعية وكسب ثقة الآخرين ...

4. أطلب من مرؤوسيك (العاملين لديك) أن يُعلموك بأهدافهم، وما لديهم من معلومات لبناء مناخ تعاوني منفتح مليء بالثقة والتفاني مخلق الرغبة والاستعداد لكسر الصمت التنظيمي.
5. تعزيز وجود ثقافة اتصالية فعالة باستخدام أسلوب تواصل لفظي أو غير لفظي قائم على الصراحة والأمانة يستطيع العمال من خلالها التعبير بحرية عن هواجسهم واعتراضاتهم بشأن أي تغيير جاري القيام به وعدم تحجب وتجاهل الموضوعات ذات الأهمية بالنسبة لهم.
6. احتجّ بالحرص على تكوين انطباع إيجابي لدى العاملين بصورة المشرف الصريح والأمين لا للماكر والخدّاع الذي يجمع المعلومات عنهم خلف ظهورهم.
7. فكر متيّا قبل أن تتحدث وخاصةً عند توجيهك لتقد، فيمكن لتقدٍ مخلص وخشّن الثبة أن يكون جارحاً إذا تم التعبير عنه بدون لياقة؛ ومن الأجدر أن لا تنتقد عقائدك علناً لتفادي احساسهم بالاحباط والكبت الذي يشجع على تبيّ سلوك الصمت.
8. اقترح استناد المهام للآخرين بما في ذلك أن يملوهم سلطة اتخاذ القرارات في حدود قدراتهم ومراكزهم لإظهار الثقة بين أفراد فريق العمل الواحد.
9. اعتماد المعلومات والمقترحات التي يُقدّمها العمال لإنتقاء الحل الأمثل للمشاكل المطروحة لإتخاذ قرارات تنظيمية مرنة وفعّالة؛ والوصول إلى بلورة جو تشاركي وإعداد نظام أمين لاستقبال تلك الآراء والأفكار والمقترحات، والتشجيع على المحاورّة والمجادلة البناءة أي الحد من الصمت التنظيمي وتفعيل الصوت التنظيمي.
10. الاعتماد على المختصين في علم النفس العمل والتنظيم حاملي الشهادات بعد تكوين مستمر والذي تقوم به الجامعة بحصل الطالب من خلاله على شهادة تحوّل له النشاط في هذا المجال، من حيث أنه يقوم بدراسة شاملة لتبيان نقاط القوة والضعف في المؤسسة لتحقيق أهداف سامية مبنية على أساس علمي دقيق.

في الأخير لو تكون هناك إرادة قوية، وأن نستمع إلى الأفكار الجيدة والنافعة وأن نتواضع لجميع الاقتراحات، لأنه في كثير من الأحيان يوجد في الشهر ما لا يوجد في البحر، كما أن بعض الأفكار الجيدة والنافعة يكون مر بها في بساطتها فمثل الفرنسي المشهور يقول:

"البساطة تصنع الجمال" La Simplicité Fait La Beauté.

~~~~~ ولما إن دعوتهم إبطا أوردنا التصغير ~~~~~

### ➤ قائمة المراجع

حميدة، نيل. (2012). *المقابلة*. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (8)، ص 99. من [http://aeuwbi.blogspot.com/2013/06/blog-post\\_2.html](http://aeuwbi.blogspot.com/2013/06/blog-post_2.html)

زررومي، أحمد. (2012). *اتخاذ القرارات في الإدارة الجزائرية*. الجزائر: علم الاجتماع جامعة

#### فلسطين

سيولافي، أندرودي ووالاس، مارك جي. (دس). *السلوك التنظيمي والأداء*. طه. (ترجمة، جعفر

أبو القاسم أحمد وراجع الترجمة، علي محمد عبد الوهاب)، الرياض: الإدارة العامة. (العمل

الأصلي نشر في عام 1987).

المواصلة، نائل حافظ. (1995). *أساليب البحث العلمي الأسس النظرية وتطبيقها في الإدارة*. من

<https://al-maktaba.org/book/8368/311>

قنون، سميرة. (2019). *أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي دراسة نظرية تطبيقية*

*في الميدان الصناعي-المنهجية العملية بالتطبيق لدليل التوثيق والاقتباس وفق نظام*

(APA)- سوق أمهراس: إيكوزيوم أنولاي للنشر والتوزيع.

E. Morrison & F. Milliken. (2000). Organizational Silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of management review*, 25, P706.

الملحق رقم (09)

# مقابلة الدراسة الإستطلاعية

I



شعبة علم النفس

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه الأخضر - الوادي  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم العلوم الاجتماعية

المقابلة مع المستجيب(ة) الأول

المقابلة رقم: ..... عدد جلسات المقابلة: ..... تاريخ المقابلة: .....  
المؤهل العلمي: ..... سنوات الخدمة: ..... نطاق الإشراف: .....

- هل أنت على دراية بمفهوم ما يسمى بالصمت التنظيمي؟

.....  
.....

- ما هي المواقف التي تجعلك تمارس الصمت في العمل؟

.....  
.....

- أفضل الصمت لتفادي الخلافات مع زملائك المشرفين في المؤسسة؟

.....  
.....

- هل لديك استعداد بأن تتكلم لتغيير وضع ما في المديرية؟

.....  
.....

- أتجد صعوبة في الدفاع عن رأيك أمام زملائك المشرفين؟

.....  
.....

- هل تحمي نفسك من خلال حجب المعلومات والأفكار الخاصة بالعمل؟

.....

.....

- كلما تكلمت بصراحة؛ هل تزداد أعباء عملك؟

.....

.....

- أخبرنا عن من يتعرض للمساءلة من طرفك أو من طرف مسئوله المباشر إن تحدثت عن المشاكل الخاصة بالعمل؟

.....

.....

- هل تمارس التكتم التام على الأسرار المهنية لحماية لمؤسستك؟

.....

.....

- هل تقوم بإخفاء المعلومات الخاصة بالمؤسسة تضامناً مع زملائك المشرفين؟

.....

.....

- كيف يؤثر صمت العاملين على ثقافة عمل أو بيئة عمل المشرفين؟

.....

.....

- أنت كمشرف؛ هل تعتبر عملية اتخاذ القرار الإداري جوهر العملية الإدارية؟

.....

.....

- هل توافق بأن اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإداريتين يستخدم كل منهما بديلاً للآخر؟

.....

.....

- هل توافق على أن عملية اتخاذ القرار الإداري تبدأ بشك أو عدم التأكد من قبلك أنت كمتخذ للقرار؟

.....

.....

- هل تواجه مشكلة عند اتخاذ القرار الإداري؟

.....

.....

- هل تضطر لاتخاذ قرار إداري سريع لحل مشكلة طارئة داخل المؤسسة؟

.....

.....

- هل تأخذ فترة زمنية طويلة في اتخاذ القرار الإداري؟

.....

.....

- هل هناك تجهيز مسبق لقرارات إدارية بديلة من قبلك أنت كمتخذ للقرار؟

.....

.....

- هل تلجأ في بعض القرارات الإدارية إلى العمال الذين يعملون لديك؟

.....

.....

- هل تشارك العمال الجدد في قرارات إدارية حاسمة؟



.....

.....

- هل تواجه اعتراض من زملائك المشرفين حيال اتخاذك لقرار إداري معين؟

.....

.....

تشرفت بمقابلتكم اليوم؟؟ بارك الله عطاءكم.  

## الملحق رقم (10)

# قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

| الجامعة                                         | التخصص                                                                                          | الدرجة العلمية                                        | اسم ولقب الأستاذ                                 | الرقم |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------|
| جامعة مؤتة الأردن<br>Mutah University           | السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية<br>Organizational behavior and human resource management | أستاذ التعليم العالي<br>Professor                     | علي محمد العضايلة<br>Ali Mohammad Al-Adaileh     | 01    |
| جامعة بسكرة<br>Biskra University                | علم النفس العمل والتنظيم<br>Psychology of work and organization                                 | أستاذ التعليم العالي<br>Professor                     | عيسى قبكوب<br>Aissa Kabkoub                      | 02    |
| جامعة ورقلة<br>Ouargla University               | علم النفس العمل والتنظيم<br>Psychology of work and organization                                 | أستاذ التعليم العالي<br>Professor                     | الوناس مزياي<br>Maziani Elouanas                 | 03    |
| جامعة ورقلة<br>Ouargla University               | علم النفس العمل والتنظيم<br>Psychology of work and organization                                 | أستاذ التعليم العالي<br>Professor                     | حورية عمروني تارزولت<br>Houria Tarzoulte Amrouni | 04    |
| أكاديمية الشرطة الملكية<br>Royal Police Academy | الفلسفة في العلوم الإدارية<br>Philosophy in Administrative Sciences                             | أستاذ محاضر غير متفرغ<br>Part-time lecturer professor | خالد الربابعة<br>Khaled Elrababia                | 05    |
| جامعة الوادي<br>El ouad University              | علم النفس التدريس<br>Teaching Psychology                                                        | أستاذة التعليم العالي<br>Professor                    | الزهرة الأسود<br>Zouhra Elasouad                 | 06    |
| جامعة الوادي<br>El ouad University              | علم النفس المدرسي<br>School Psychology                                                          | أستاذ التعليم العالي<br>Professor                     | سلاف مشري<br>Soulef Mechri                       | 07    |
| جامعة تيارت<br>Tairat University                | علم النفس العمل والتنظيم<br>Psychology of work and organization                                 | أستاذ محاضر (أ)<br>Professor Lecturer (a)             | أحمد قرينعي<br>Ahmad Grenai                      | 08    |
| جامعة باتنة<br>Batna University                 | علم النفس العمل والتنظيم<br>Psychology of work and organization                                 | أستاذ محاضر (أ)<br>Professor Lecturer (a)             | دحمان سويصي<br>Dahman Souissi                    | 09    |
| جامعة سكيكدة<br>University                      | علم النفس العمل والتنظيم<br>Psychology of work and organization                                 | أستاذ محاضر (أ)<br>Professor Lecturer (a)             | جلال الدين بوعطيط<br>Djalal Eddine Bouattite     | 10    |
| جامعة معسكر<br>Maskare University               | علم النفس العمل والتنظيم<br>Psychology of work and organization                                 | أستاذ محاضر (ب)<br>Professor Lecturer (b)             | يوسف لعجيلات<br>Youcef Ladjilat                  | 11    |

## الملحق رقم (11)

# الصورة الأولية لإستبانة الصمت التنظيمي

1



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه الأخضر - الوادي -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة صدق المحكمين

الاسم واللقب:

الدرجة العلمية:

المهنة:

أستاذية (ة) الكريمة (ة) المحكم (ة) تحية طيبة ... وبعد:

في إطار إعداد أطروحة الدكتوراه في علم النفس تخصص العمل والتنظيم حول موضوع " الصمت التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار لدى العاملين بالوظائف الإشرافية دراسة ميدانية بمؤسسة (ENTP) في حاسي مسعود"، لذا وبالغ الإحترام نرجو تكريمكم مشكورين لإبداء رأيكم حول الاختبار المصمم، والمتمثل في استبيان لقياس أبعاد الصمت التنظيمي على المشاركين في الدراسة.

السنة الجامعية: 2020/2019

ولتسهيل مهمتكم نضع بين أيديكم فرضيات الدراسة:

➤ الفرضية العامة: توجد علاقة إرتباطية بين الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي) واتخاذ القرار لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بمؤسسة (ENTP) في حاسي مسعود.

وتندرج تحتها خمسة فروض فرعية:

1. توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيًا بين صمت الإذعان واتخاذ القرار لدى العاملين بالوظائف الإشرافية بمؤسسة (ENTP) في حاسي مسعود.

2. توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيًا بين الصمت الدفاعي واتخاذ القرار لدى العاملين بالوظائف الإشرافية بمؤسسة (ENTP) في حاسي مسعود.

3. توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيًا بين الصمت الاجتماعي واتخاذ القرار لدى العاملين بالوظائف الإشرافية بمؤسسة (ENTP) في حاسي مسعود.

4. توجد فروق ما بين استجابات العاملين في الوظائف الإشرافية بمؤسسة (ENTP) في الصمت التنظيمي تبعًا للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية (المؤهل العلمي، الأقدمية، الموقع الوظيفي ونطاق الإشراف).
5. توجد فروق ما بين استجابات العاملين في الوظائف الإشرافية بمؤسسة (ENTP) في اتخاذ القرار تبعًا للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية (المؤهل العلمي، الأقدمية، الموقع الوظيفي ونطاق الإشراف).
- بالإضافة إلى ذلك التعاريف الإجرائية لكل من:

1. **الصمت التنظيمي، *The Organizational Silence*** هو حجب العاملين بالوظائف الإشرافية بمؤسسة (ENTP) في حاسي مسعود، لأفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم ومعلوماتهم ذات العلاقة بتطوير العمل وفقًا للأبعاد التالية: الصمت الإذعاني والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي وهو حاصل درجات استجابة المشاركين على إستبانة الصمت التنظيمي المصممة من طرف الباحثة.

2. **اتخاذ القرار، *Decision-making*** هي عملية المفاضلة بين مجموعة من البدائل عند حدوث مشكلة ما داخل العمل وتشخيصها وتصنيفها وتحليلها على أسس منهجية وعلمية، مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المحيطة بمؤسسة (ENTP) في حاسي مسعود للخروج بأفضل القرارات وبالتالي تحقيق الأهداف العامة؛ ويقاس باستجابات العاملين بالوظائف الإشرافية عن فقرات إستبيان الدراسة المعدّة من طرف الباحثة.

ونحيطكم علمًا أنه خصصنا خانة لاقتراح البديل لتسهيل عملكم أثناء التحكيم، وأرجو من سيادتكم تقويم هذه الأداة بما يخدمها ويعدّلها وذلك من خلال:

- 1- ملاءمة الأوزان لبدائل الأجوبة.
- 2- مدى قياس الفقرات للمتغير.
- 3- عدد الفقرات في الاستبيان.
- 4- ملائمة بدائل الأجوبة للفقرات.
- 5- طلب البديل في حالة عدم الموافقة.

وتكون طريقة الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة من الجدول الخاص بالتحكيم وفيما يلي سيتم توضيح بعض

العناصر التي قد تساعدكم في عملية التحكيم والمتمثلة في:

## جدول التحكيم الخاص بعدد الفقرات

| عدد الفقرات | كـاف | غير كـاف |
|-------------|------|----------|
|             |      |          |

جدول التحكيم الخاص ببدائل الأجوبة: أوافق بشدة ، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق تمامًا

| مناسبة جدا | مناسبة نوعا ما | غير مناسبة على الإطلاق | اقتراح البديل |
|------------|----------------|------------------------|---------------|
|            |                |                        |               |

## جدول التحكيم الخاص بملائمة الأوزان لبدائل الأجوبة

| البدائل | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق تمامًا |
|---------|------------|-------|-------|----------|-----------------|
| الأوزان | 5          | 4     | 3     | 2        | 1               |

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

أولاً: البيانات الشخصية

- المؤهل العلمي: ثانوي  جامعي
- سنوات الخدمة: أقل من 10 سنوات  من 10 إلى أقل من 20 سنة  من 20 إلى أقل من 30 سنة  30 سنة فما فوق

ثانياً: البيانات الوظيفية

- نطاق الإشراف: ما عدد من تُشرف عليهم بشكل مباشر؟  
أقل من 100  من 100 إلى أقل من 200  من 200 فما فوق

الباحثة: سميحة قنون  
المشرف: د. بوبكر منصور  
guennoun-samiha@univ-eloued.dz  
mansour-boubekeur@univ-elouad.dz  
Télé: 06 72 74 72 92

| الرقم                                                                                                                                                                                                                                                                                 | أبعاد الصمت التنظيمي                                                        | تقيس | لا تقيس | البديهي |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------|---------|---------|
| <p><b>أولاً: الصمت المذعن (الاستسلام)، <i>Acquiescent Silence</i></b> "ويتمثل في العمال المنعزلين الذين يرفضون تقديم الأفكار والمعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل تجنباً للخلافات، أي قبولهم السلبي للوضع الراهن بامتثالهم للصمت دون بذل أدنى جهد للتكلم أو محاولة تغيير وضع ما".</p> |                                                                             |      |         |         |
| 01                                                                                                                                                                                                                                                                                    | أمتنع عن طرح أفكارني لتجنب الصراعات مع مشرفي المباشر.                       |      |         |         |
| 02                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ليس لدي الرغبة في تقديم أي شيء مفيد في عملي لعدم مساعدة زملائي المشرفين لي. |      |         |         |
| 03                                                                                                                                                                                                                                                                                    | أرى أن المديرية التي أعمل فيها لا تقي بعودها لي ولزملائي المشرفين.          |      |         |         |
| 04                                                                                                                                                                                                                                                                                    | تولي إدارة المديرية اهتماماً للمشرفين باختلاف مستوياتهم في المؤسسة.         |      |         |         |
| 05                                                                                                                                                                                                                                                                                    | لا أشعر بالراحة عند مشاركة إدارة المديرية في حل مشاكلي.                     |      |         |         |
| 06                                                                                                                                                                                                                                                                                    | من الصعب أن أدافع عن رأيي أمام زملائي في العمل.                             |      |         |         |
| 07                                                                                                                                                                                                                                                                                    | تتمتع مؤسستكم بالعاملين المنعزلين عن العمل.                                 |      |         |         |
| 08                                                                                                                                                                                                                                                                                    | أعمل على حجب الأفكار المتعلقة بحل مشاكل العمل رضوخاً للأمر الواقع.          |      |         |         |
| <p><b>ثانياً: الصمت الدفاعي، <i>Defensive Silence</i></b> "وهو حجب العمال أعمال وأفكار ومعلومات خاصة بالعمل على أساس الخوف الشخصي من عواقب كلام المتلقي والتعرض للمساءلة (ردود أفعال سلبية)، ويعتد سلوك مقصود وهادف لحماية الذات من التهديدات الخارجية".</p>                          |                                                                             |      |         |         |
| 09                                                                                                                                                                                                                                                                                    | أتحوف من أن يعاقبني رئيسي المباشر في المديرية إذا أبدت رأياً مخالفاً لرأيه. |      |         |         |
| 10                                                                                                                                                                                                                                                                                    | أتحفظ عن طرح اقتراحات لتغيير طرائق العمل خشية فقدان وظيفتي.                 |      |         |         |
| 11                                                                                                                                                                                                                                                                                    | أمتنع عن الكلام خوفاً من فقدان وظيفتي في المؤسسة.                           |      |         |         |
| 12                                                                                                                                                                                                                                                                                    | يتدخل مشرفي المباشر في أداء مهامي.                                          |      |         |         |
| 13                                                                                                                                                                                                                                                                                    | لا أميل إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً للتعرض للمساءلة.            |      |         |         |
| 14                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ليس لدي القدرة على طرح أفكارني الإبداعية بسبب الحماية لذاتي.                |      |         |         |
| 15                                                                                                                                                                                                                                                                                    | أفضل أن أبقى صامتاً خوفاً من أن أخسر علاقتي مع زملائي المشرفين الآخرين.     |      |         |         |
| 16                                                                                                                                                                                                                                                                                    | أمارس الصمت خوفاً من عدم ترقية في وظيفتي كمشرف.                             |      |         |         |
| 17                                                                                                                                                                                                                                                                                    | صراحتي تجلب لي ردود فعل سلبية من زملائي المشرفين.                           |      |         |         |
| 18                                                                                                                                                                                                                                                                                    | أسكت عمّا أراه خوفاً من تغيير موقع العمل.                                   |      |         |         |
| 19                                                                                                                                                                                                                                                                                    | تردد أعباء عملي كلما تكلمت بصراحة.                                          |      |         |         |

ثالثاً: الصمت الاجتماعي، *Prosaically Silence* "هو سلوك مقصود وهادف حيث يقوم العامل بحجب وإخفاء آرائه وأفكاره والمعلومات المتعلقة بالعمل من أجل توفير فوائد للمنظمات أو العمال الآخرين على أساس دوافع تعاونية".

|    |                                                                                  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|
| 20 | أتحمل الضغوطات من زملائي المشرفين نتيجة احتفاظي بالأسرار المتعلقة بالعمل.        |
| 21 | أرفض الكشف عن المعلومات التي من الممكن أن تؤدي سمعة المؤسسة في المجتمع.          |
| 22 | أخفي المعلومات الموثوقة بالتعاون مع زملاء العمل في إطار منفعة المديرية بالمؤسسة. |
| 23 | أحمي منظمتي من خلال التكنم التام على المعلومات المهنية التي تخصها.               |
| 24 | لا أقدم أي اقتراحات خاصة بالعمل تضامناً مع زملائي المشرفين.                      |
| 25 | أعرض إلى ضغوطات من زملائي في العمل لإخبارهم أسرار المؤسسة ككل.                   |
| 26 | ينتابني شعور دائم بأن مستقبل المؤسسة سيكون ناجحاً.                               |

شاكرين تعاونكم معنا خدمةً للمسيرة العلمية ....

## الملحق رقم (12)

# الصورة الأولية لإستبانة اتخاذ القرار

1



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه الأخضر - الوادي-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة صدق المحكمين

الاسم واللقب:

الدرجة العلمية:

المهنة:

استاذي(ة) الكريم(ة) المحكم(ة) تحية طيبة ... وبعد:

في إطار إعداد أطروحة الدكتوراه في علم النفس تخصص العمل والتنظيم حول موضوع "الصمت التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار لدى العاملين بالوظائف الإشرافية دراسة ميدانية بمؤسسة (ENTP) في حاسي مسعود"، لذا نبالغ الإحترام نرجو تكريمكم مشكورين لإبداء رأيكم حول الاختبار المصمّم، والمتمثل في استبيان لقياس المحاور الأساسية لاتخاذ القرار التنظيمي على المشاركين في الدراسة.

السنة الجامعية: 2020/2019

ولتسهيل مهمتكم نضع بين أيديكم فرضيات الدراسة:

➤ الفرضية العامة: توجد علاقة إرتباطية بين الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي) واتخاذ القرار لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بمؤسسة (ENTP) في حاسي مسعود.

وتندرج تحتها خمسة فروض فرعية:

1. توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيًا بين صمت الإذعان واتخاذ القرار لدى العاملين بالوظائف الإشرافية بمؤسسة (ENTP) في حاسي مسعود.

2. توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيًا بين الصمت الدفاعي واتخاذ القرار لدى العاملين بالوظائف الإشرافية بمؤسسة (ENTP) في حاسي مسعود.

3. توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيًا بين الصمت الاجتماعي واتخاذ القرار لدى العاملين بالوظائف الإشرافية بمؤسسة (ENTP) في حاسي مسعود.

4. توجد فروق ما بين استجابات العاملين في الوظائف الإشرافية بمؤسسة (ENTP) في الصمت التنظيمي تبعًا للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية (المؤهل العلمي، الأقدمية، الموقع الوظيفي ونطاق الإشراف).
5. توجد فروق ما بين استجابات العاملين في الوظائف الإشرافية بمؤسسة (ENTP) في اتخاذ القرار تبعًا للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية (المؤهل العلمي، الأقدمية، الموقع الوظيفي ونطاق الإشراف).
- بالإضافة إلى ذلك التعاريف الإجرائية لكل من:

1. **الصمت التنظيمي، *The Organizational Silence*** هو حجب العاملين بالوظائف الإشرافية بمؤسسة (ENTP) في حاسي مسعود، لأفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم ومعلوماتهم ذات العلاقة بتطوير العمل وفقًا للأبعاد التالية: الصمت الإذعائي والصمت الدفاعي والصمت الإجتماعي وهو حاصل درجات استجابة المشاركين على إستبانة الصمت التنظيمي المصممة من طرف الباحثة.

2. **اتخاذ القرار، *Decision-making*** هي عملية المفاضلة بين مجموعة من البدائل عند حدوث مشكلة ما داخل العمل وتشخيصها وتصنيفها وتحليلها على أسس منهجية وعلمية، مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المحيطة بمؤسسة (ENTP) في حاسي مسعود للخروج بأفضل القرارات وبالتالي تحقيق الأهداف العامة؛ ويقاس باستجابات العاملين بالوظائف الإشرافية عن فقرات إستبيان الدراسة المعدّة من طرف الباحثة.

ونحيطكم علمًا أنه خصصنا خانة لاقتراح البديل لتسهيل عملكم أثناء التحكيم، وأرجو من سيادتكم تقويم هذه الأداة بما يخدمها ويعدّها وذلك من خلال:

- 1- ملاءمة الأوزان لبدائل الأجوبة.
- 2- مدى قياس الفقرات للمتغير.
- 3- عدد الفقرات في الاستبيان.
- 4- ملائمة بدائل الأجوبة للفقرات.
- 5- طلب البديل في حالة عدم الموافقة.

وتكون طريقة الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة من الجدول الخاص بالتحكيم وفيما يلي سيتم توضيح بعض العناصر التي قد تساعدكم في عملية التحكيم والمتمثلة في:

## جدول التحكيم الخاص بعدد الفقرات

| عدد الفقرات | كاف | غير كاف |
|-------------|-----|---------|
|             |     |         |

جدول التحكيم الخاص ببدائل الأجوبة: أوافق بشدة ، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق تمامًا

| مناسبة جدا | مناسبة نوعا ما | غير مناسبة على الإطلاق | اقتراح البديل |
|------------|----------------|------------------------|---------------|
|            |                |                        |               |

## جدول التحكيم الخاص بملاءمة الأوزان لبدائل الأجوبة

| البدائل | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق تمامًا |
|---------|------------|-------|-------|----------|-----------------|
| الأوزان | 5          | 4     | 3     | 2        | 1               |

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

أولاً: البيانات الشخصية1. المؤهل العلمي: ثانوي  جامعي 2. سنوات الخدمة: أقل من 10 سنوات  من 10 إلى أقل من 20 سنة من 20 إلى أقل من 30 سنة  30 سنة فما فوق ثانياً: البيانات الوظيفية

1. نطاق الإشراف: ما عدد من تُشرف عليهم بشكل مباشر؟

أقل من 100  من 100 إلى أقل من 200  من 200 فما فوق الباحثة: سميحة قنون المشرف: د. بوبكر منصور

guennoun-samiha@univ-eloued.dz

mansour-boubekeur@univ-elouad.dz

Télé: 06 72 74 72 92

| الخاور                            | الرقم | العبارة                                                                             | تقيس | لا تقيس | البديل |
|-----------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|--------|
| تشخيص المشكلة وتحديدها وتحليلها   | 01    | أُتخذ قراراتي التنظيمية من خلال توصيات عمالي التي ترفع إلي.                         |      |         |        |
|                                   | 02    | أعتمد على خبرتي الخاصة لمعرفة درجة أهمية المشكلة.                                   |      |         |        |
|                                   | 03    | أحياناً تواجهني بعض الصعوبات في تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة.                |      |         |        |
|                                   | 04    | طبيعة عملي تتيح لي اتخاذ القرار الإداري الفعّال في الوقت والمكان المناسبين.         |      |         |        |
|                                   | 05    | لا أشارك زملائي المشرفين في تحليل المشاكل المطروحة بمديرية المؤسسة.                 |      |         |        |
|                                   | 06    | ليس لدي القدرة في الحصول على البيانات الدقيقة حول المشكلة.                          |      |         |        |
|                                   | 07    | أحياناً أضطر إلى اتخاذ قرارات مهنية دون تصنيف المشكلة وأطرافها.                     |      |         |        |
| تحديد البدائل المتاحة وتقييمها    | 08    | تساعدني الإمكانيات المادية بالمؤسسة في إيجاد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة.       |      |         |        |
|                                   | 09    | غالبًا ما أجد الوقت الكافي لتقييم البدائل المطروحة لحل المشكلة.                     |      |         |        |
|                                   | 10    | أسمح للعمال بنطاق إشرافي باتخاذ قراراتي التنظيمية.                                  |      |         |        |
|                                   | 11    | قدرتي على تصور البدائل محدودة للتعامل مع المشاكل التي تواجهني في العمل.             |      |         |        |
|                                   | 12    | أحب تقييم كل بديل على حده لمعرفة نقاط ضعفه ونقاط قوته بموضوعية.                     |      |         |        |
|                                   | 13    | تواجهني بعض الصعوبات عند تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل.                           |      |         |        |
| اختيار البديل المناسب لحل المشكلة | 14    | أقوم بعملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل بطريقة جيّدة.        |      |         |        |
|                                   | 15    | أرى أن البدائل المتاحة لا تحقق أهداف المنظمة.                                       |      |         |        |
|                                   | 16    | تضايقني سلوكيات زملائي المشرفين في عدم قبول الحل البديل للمشكلة.                    |      |         |        |
|                                   | 17    | أشعر أن كل بديل مقترح يلائم البيئة الخارجية للمؤسسة.                                |      |         |        |
|                                   | 18    | لدي قناعة بأن زملائي المشرفين على استعداد لتنفيذ البدائل المحددة .                  |      |         |        |
|                                   | 19    | تخصص المنظمة برامج لبعث روح التفكير الإبتكاري لدى المشرفين في اتخاذ القرار الإداري. |      |         |        |
|                                   | 20    | ألاحظ أن كفاءة البديل المطروح ليس لها درجة تأثير إيجابية بين العمال.                |      |         |        |

|    |                                                                                 |
|----|---------------------------------------------------------------------------------|
| 21 | نادراً ما أختار الوقت المناسب لإعلان القرار الإداري المتخذ.                     |
| 22 | أتوقع نتائج سلبية عند تطبيق القرارات الإدارية المتخذة.                          |
| 23 | أقوم بعملية تقويم نتائج القرارات الإدارية المتخذة.                              |
| 24 | أرى أن القرار فعال وناجح في تحقيق الهدف الذي أُتخذ من أجله.                     |
| 25 | لا أمتلك القدرة على تحري الدقة في التحليل أثناء تنفيذ القرار الإداري.           |
| 26 | أعمل على تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة.                            |
| 27 | تواجهني مشكلات تتعلق بالتسلسل التنظيمي عند اكتشاف مواقع القصور في اتخاذ القرار. |
| 28 | أجد صعوبة في تحديد الطريقة الصحيحة لتنفيذ القرار الإداري.                       |

## متابعة تنفيذ القرار وتقويمه

شاكرين تعاونكم معنا خدمةً للمسيرة العلمية ...

## الملحق رقم (13)

# مخرجات برنامج SPSS (الدراسة الإستطلاعية)

معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لمقياس الصمت التنظيمي

CORRELATIONS

/VARIABLES=TOT A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7

/PRINT=TWOTAIL

NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

### Corrélations

|                                                                                   |                        | الدرجة الكلية | أمتنع عن طرح أفكارى لتجنب سوء التفاهم مع مشرفى المباشر. | ليس رغبي في تقديم أي شيء مفيد لعدم مساعدة زملائي لي في العمل. | لا تقي المديرية التي أعمل بها بعودها للعاملين فيها. | أعقل عن سوء اهتمام الإدارة بالمشرفين على اختلاف مستوياتهم في المؤسسة لحماية نفسي. | أعمل على حجب الأفكار المتعلقة بحل مشاكل العمل رضوخاً للأمر الواقع. | من الصعب أن أدافع عن رأيي أمام زملائي في العمل. | أتحفظ عن طرح اقتراحات لتغيير طرائق العمل خشية فقدان وظيفتي. | أمتنع عن الكلام خوفاً من فقدان وظيفتي في المؤسسة. | لا أميل إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً للتعرض للمساءلة. |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| الدرجة الكلية                                                                     | Corrélation de Pearson | 1             | .382 **                                                 | -.629- **                                                     | .810 **                                             | .658 **                                                                           | .691 **                                                            | .725 **                                         | .653 **                                                     | .616 **                                           | .448 **                                                          |
|                                                                                   | Sig. (bilatérale)      |               | .015                                                    | .000                                                          | .000                                                | .000                                                                              | .000                                                               | .000                                            | .000                                                        | .000                                              | .004                                                             |
|                                                                                   | N                      | 40            | 40                                                      | 40                                                            | 40                                                  | 40                                                                                | 40                                                                 | 40                                              | 40                                                          | 40                                                | 40                                                               |
| أمتنع عن طرح أفكارى لتجنب سوء التفاهم مع مشرفى المباشر.                           | Corrélation de Pearson | .382 **       | 1                                                       | .018                                                          | .538 **                                             | .433 **                                                                           | .634 **                                                            | .677 **                                         | .637 **                                                     | .638 **                                           | .323 *                                                           |
|                                                                                   | Sig. (bilatérale)      | .015          |                                                         | .913                                                          | .000                                                | .005                                                                              | .000                                                               | .000                                            | .000                                                        | .000                                              | .042                                                             |
|                                                                                   | N                      | 40            | 40                                                      | 40                                                            | 40                                                  | 40                                                                                | 40                                                                 | 40                                              | 40                                                          | 40                                                | 40                                                               |
| ليس رغبي في تقديم أي شيء مفيد لعدم مساعدة زملائي لي في العمل.                     | Corrélation de Pearson | -.629- **     | .018                                                    | 1                                                             | -.404- **                                           | -.282                                                                             | -.528- **                                                          | -.508- **                                       | -.448- **                                                   | -.418- **                                         | -.105                                                            |
|                                                                                   | Sig. (bilatérale)      | .000          | .913                                                    | .000                                                          | .010                                                | .078                                                                              | .000                                                               | .001                                            | .004                                                        | .007                                              | .518                                                             |
|                                                                                   | N                      | 40            | 40                                                      | 40                                                            | 40                                                  | 40                                                                                | 40                                                                 | 40                                              | 40                                                          | 40                                                | 40                                                               |
| لا تقي المديرية التي أعمل بها بعودها للعاملين فيها.                               | Corrélation de Pearson | .810 **       | .538 **                                                 | -.404- **                                                     | 1                                                   | .840 **                                                                           | .817 **                                                            | .758 **                                         | .701 **                                                     | .676 **                                           | .239                                                             |
|                                                                                   | Sig. (bilatérale)      | .000          | .000                                                    | .010                                                          | .000                                                | .000                                                                              | .000                                                               | .000                                            | .000                                                        | .000                                              | .137                                                             |
|                                                                                   | N                      | 40            | 40                                                      | 40                                                            | 40                                                  | 40                                                                                | 40                                                                 | 40                                              | 40                                                          | 40                                                | 40                                                               |
| أعقل عن سوء اهتمام الإدارة بالمشرفين على اختلاف مستوياتهم في المؤسسة لحماية نفسي. | Corrélation de Pearson | .658 **       | .433 **                                                 | -.282                                                         | .840 **                                             | 1                                                                                 | .683 **                                                            | .624 **                                         | .559 **                                                     | .568 **                                           | .164                                                             |
|                                                                                   | Sig. (bilatérale)      | .000          | .005                                                    | .078                                                          | .000                                                | .000                                                                              | .000                                                               | .000                                            | .000                                                        | .000                                              | .313                                                             |
|                                                                                   | N                      | 40            | 40                                                      | 40                                                            | 40                                                  | 40                                                                                | 40                                                                 | 40                                              | 40                                                          | 40                                                | 40                                                               |
| أعمل على حجب الأفكار المتعلقة بحل مشاكل العمل رضوخاً للأمر الواقع.                | Corrélation de Pearson | .691 **       | .634 **                                                 | -.528- **                                                     | .817 **                                             | .683 **                                                                           | 1                                                                  | .917 **                                         | .871 **                                                     | .843 **                                           | .120                                                             |
|                                                                                   | Sig. (bilatérale)      | .000          | .000                                                    | .000                                                          | .000                                                | .000                                                                              | .000                                                               | .000                                            | .000                                                        | .000                                              | .460                                                             |
|                                                                                   | N                      | 40            | 40                                                      | 40                                                            | 40                                                  | 40                                                                                | 40                                                                 | 40                                              | 40                                                          | 40                                                | 40                                                               |
| من الصعب أن أدافع عن رأيي أمام زملائي في العمل.                                   | Corrélation de Pearson | .725 **       | .677 **                                                 | -.508- **                                                     | .758 **                                             | .624 **                                                                           | .917 **                                                            | 1                                               | .953 **                                                     | .830 **                                           | .276                                                             |
|                                                                                   | Sig. (bilatérale)      | .000          | .000                                                    | .001                                                          | .000                                                | .000                                                                              | .000                                                               | .000                                            | .000                                                        | .000                                              | .085                                                             |
|                                                                                   | N                      | 40            | 40                                                      | 40                                                            | 40                                                  | 40                                                                                | 40                                                                 | 40                                              | 40                                                          | 40                                                | 40                                                               |
| أتحفظ عن طرح اقتراحات لتغيير طرائق العمل خشية فقدان وظيفتي.                       | Corrélation de Pearson | .653 **       | .637 **                                                 | -.448- **                                                     | .701 **                                             | .559 **                                                                           | .871 **                                                            | .953 **                                         | 1                                                           | .796 **                                           | .237                                                             |
|                                                                                   | Sig. (bilatérale)      | .000          | .000                                                    | .004                                                          | .000                                                | .000                                                                              | .000                                                               | .000                                            | .000                                                        | .000                                              | .140                                                             |
|                                                                                   | N                      | 40            | 40                                                      | 40                                                            | 40                                                  | 40                                                                                | 40                                                                 | 40                                              | 40                                                          | 40                                                | 40                                                               |
| أمتنع عن الكلام خوفاً من فقدان                                                    | Corrélation de Pearson | .616 **       | .638 **                                                 | -.418- **                                                     | .676 **                                             | .568 **                                                                           | .843 **                                                            | .830 **                                         | .796 **                                                     | 1                                                 | .228                                                             |

|                                                                               |                                                  |                           |                       |                         |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| وظيفتي في المؤسسة.                                                            | Sig. (bilatérale)<br>N                           | ,00<br>0<br>40            | ,000<br>40            | ,007<br>40              | ,000<br>40            | ,000<br>40            | ,000<br>40            | ,000<br>40            | ,000<br>40            | ,000<br>40            | ,156<br>40            |
| لا أميل إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً للتعرض للمساءلة.              | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,448 **<br>,00<br>4<br>40 | ,323 *<br>,042<br>40  | -,105<br>,518<br>40     | ,239<br>,137<br>40    | ,164<br>,313<br>40    | ,120<br>,460<br>40    | ,276<br>,085<br>40    | ,237<br>,140<br>40    | ,228<br>,156<br>40    | 1<br>,156<br>40       |
| ليس لدي القدرة على طرح أفكار إبداعية لحماية لذاتي.                            | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,452 **<br>,00<br>3<br>40 | ,265<br>,098<br>40    | -,047<br>,772<br>40     | ,266<br>,097<br>40    | ,183<br>,257<br>40    | ,069<br>,671<br>40    | ,213<br>,187<br>40    | ,170<br>,293<br>40    | ,180<br>,267<br>40    | ,905 **<br>,000<br>40 |
| أفضل أن أبقى صامتاً خوفاً من أن أخسر علاقتي مع زملائي المشرفين الآخرين.       | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,692 **<br>,00<br>0<br>40 | ,605 **<br>,000<br>40 | -,487- **<br>,001<br>40 | ,778 **<br>,000<br>40 | ,638 **<br>,000<br>40 | ,934 **<br>,000<br>40 | ,916 **<br>,000<br>40 | ,865 **<br>,000<br>40 | ,818 **<br>,000<br>40 | ,093<br>,567<br>40    |
| أمارس الصمت في عملي خوفاً من عدم ترقيتي في وظيفتي كمشرف.                      | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,324 *<br>,04<br>1<br>40  | ,365 *<br>,021<br>40  | ,134<br>,410<br>40      | ,449 **<br>,004<br>40 | ,353 *<br>,025<br>40  | ,120<br>,459<br>40    | ,257<br>,110<br>40    | ,290<br>,069<br>40    | ,333 *<br>,036<br>40  | ,418 **<br>,007<br>40 |
| صراحتي تجلب لي ردود فعل سلبية من زملائي المشرفين.                             | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,769 **<br>,00<br>0<br>40 | ,460 **<br>,003<br>40 | -,420- **<br>,007<br>40 | ,956 **<br>,000<br>40 | ,803 **<br>,000<br>40 | ,736 **<br>,000<br>40 | ,676 **<br>,000<br>40 | ,622 **<br>,000<br>40 | ,614 **<br>,000<br>40 | ,181<br>,265<br>40    |
| أسكت عنأزاد من تجاوزات في العمل خوفاً من نقلي من مكان عملي.                   | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,558 **<br>,00<br>0<br>40 | ,272<br>,089<br>40    | -,128<br>,430<br>40     | ,553 **<br>,000<br>40 | ,453 **<br>,003<br>40 | ,209<br>,196<br>40    | ,406 **<br>,009<br>40 | ,367 *<br>,020<br>40  | ,165<br>,309<br>40    | ,562 **<br>,000<br>40 |
| تزداد أعباء عملي كلما تكلمت بصراحة.                                           | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,563 **<br>,00<br>0<br>40 | ,392 *<br>,012<br>40  | -,058<br>,723<br>40     | ,589 **<br>,000<br>40 | ,477 **<br>,002<br>40 | ,248<br>,123<br>40    | ,437 **<br>,005<br>40 | ,392 *<br>,012<br>40  | ,277<br>,084<br>40    | ,567 **<br>,000<br>40 |
| أتمحل الضغوطات من زملائي المشرفين نتيجة احتفاظي بالأسرار المتعلقة بالعمل.     | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,556 **<br>,00<br>0<br>40 | ,153<br>,344<br>40    | -,650- **<br>,000<br>40 | ,476 **<br>,002<br>40 | ,379 *<br>,016<br>40  | ,592 **<br>,000<br>40 | ,555 **<br>,000<br>40 | ,492 **<br>,001<br>40 | ,577 **<br>,000<br>40 | ,074<br>,650<br>40    |
| أرفض الكشف عن المعلومات التي من شأنها الكشف عن المؤسسة في Sig. (bilatérale) N | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,408 **<br>,00<br>9<br>40 | ,335 *<br>,034<br>40  | -,078<br>,631<br>40     | ,359 *<br>,023<br>40  | ,348 *<br>,028<br>40  | ,227<br>,160<br>40    | ,270<br>,092<br>40    | ,161<br>,322<br>40    | ,116<br>,477<br>40    | ,353 *<br>,025<br>40  |
| أحمي مؤسستي من خلال التكمم التام على المعلومات المهنية التي تخصها.            | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,462 **<br>,00<br>3<br>40 | ,385 *<br>,014<br>40  | -,113<br>,486<br>40     | ,418 **<br>,007<br>40 | ,219<br>,175<br>40    | ,270<br>,092<br>40    | ,319 *<br>,045<br>40  | ,292<br>,068<br>40    | ,145<br>,373<br>40    | ,402 *<br>,010<br>40  |
| لا أقدم أي اقتراحات خاصة بالعمل تضامناً مع زملائي المشرفين.                   | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,364 *<br>,02<br>1<br>40  | ,323 *<br>,042<br>40  | -,053<br>,744<br>40     | ,340 *<br>,032<br>40  | ,327 *<br>,040<br>40  | ,209<br>,195<br>40    | ,253<br>,116<br>40    | ,137<br>,399<br>40    | ,100<br>,538<br>40    | ,344 *<br>,030<br>40  |
| أعرض إلى ضغوطات من زملائي في العمل لإخبارهم بأسرار المؤسسة ككل.               | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,606 **<br>,00<br>0<br>40 | ,471 **<br>,002<br>40 | -,246<br>,127<br>40     | ,537 **<br>,000<br>40 | ,360 *<br>,023<br>40  | ,376 *<br>,017<br>40  | ,428 **<br>,006<br>40 | ,334 *<br>,035<br>40  | ,231<br>,152<br>40    | ,473 **<br>,002<br>40 |
| سهمة بشكل ي بالقلق تجاه المؤسسة.                                              | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,643 **<br>,00<br>0<br>40 | -,055<br>,735<br>40   | -,379- *<br>,016<br>40  | ,379 *<br>,016<br>40  | ,349 *<br>,027<br>40  | ,336 *<br>,034<br>40  | ,303<br>,057<br>40    | ,289<br>,071<br>40    | ,265<br>,098<br>40    | ,150<br>,356<br>40    |
| أفهم التعاون في إطار منفعة المؤسسة.                                           | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,627 **<br>,00<br>0<br>40 | -,067<br>,683<br>40   | -,365- *<br>,021<br>40  | ,364 *<br>,021<br>40  | ,346 *<br>,029<br>40  | ,323 *<br>,042<br>40  | ,290<br>,069<br>40    | ,286<br>,074<br>40    | ,256<br>,111<br>40    | ,141<br>,387<br>40    |

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Lations

| أخفي المعلومات الموثوقة بالتعاون مع زملاء العمل في إطار منقعة المديرية بالمؤسسة. | أحدثت عن الإنجازات المهمة بشكل مناسب، بسبب شعوري بالقلق تجاه المديرية. | أنتعرض إلى ضغوطات من زملائي في العمل لإخبارهم بأسرار المؤسسة ككل. | لا أقدم أي اقتراحات خاصة بالعمل تضامناً مع زملائي المشرفين. | أحمي مؤسستي من خلال التكتم التام على المعلومات المهنية التي تخصها. | أرفض الكشف عن المعلومات التي من الممكن أن تؤدي سمعة المؤسسة في المجتمع. | أتحمل الضغوطات من زملائي المشرفين نتيجة احتفائي بالأسرار المتعلقة بالعمل. | تزداد أعباء عملي كلما تكلمت بصراحة. | أسكت عتاه من تجاوزات في العمل خوفاً من نقلي من مكان عملي. | صراحتي تجلب لي ردود فعل سلبية من زملائي المشرفين. | أمارس الصمت في عملي خوفاً من عدم ترقية في وظيفتي كمشرف. | أفضل أن أبقى صامتاً خوفاً من أن أحسر علاقاتي مع زملائي المشرفين الآخرين. | ليس لدي القدرة على طرح أفكارية الإبداعية لذاتي. |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| .627 **<br>,000<br>40                                                            | .643 **<br>,000<br>40                                                  | .606 **<br>,000<br>40                                             | .364 *<br>,021<br>40                                        | .462 **<br>,003<br>40                                              | .408 **<br>,009<br>40                                                   | .556 **<br>,000<br>40                                                     | .563 **<br>,000<br>40               | .558 **<br>,000<br>40                                     | .769 **<br>,000<br>40                             | .324 *<br>,041<br>40                                    | .692 **<br>,000<br>40                                                    | .452 **<br>,003<br>40                           |
| -.067<br>,683<br>40                                                              | -.055<br>,735<br>40                                                    | .471 **<br>,002<br>40                                             | .323 *<br>,042<br>40                                        | .385 *<br>,014<br>40                                               | .335 *<br>,034<br>40                                                    | .153<br>,344<br>40                                                        | .392 *<br>,012<br>40                | .272<br>,089<br>40                                        | .460 **<br>,003<br>40                             | .365 *<br>,021<br>40                                    | .605 **<br>,000<br>40                                                    | .265<br>,098<br>40                              |
| -.365- *<br>,021<br>40                                                           | -.379- *<br>,016<br>40                                                 | -.246<br>,127<br>40                                               | -.053<br>,744<br>40                                         | -.113<br>,486<br>40                                                | -.078<br>,631<br>40                                                     | -.650- **<br>,000<br>40                                                   | -.058<br>,723<br>40                 | -.128<br>,430<br>40                                       | -.420- **<br>,007<br>40                           | .134<br>,410<br>40                                      | -.487- **<br>,001<br>40                                                  | -.047<br>,772<br>40                             |
| .364 *<br>,021<br>40                                                             | .379 *<br>,016<br>40                                                   | .537 **<br>,000<br>40                                             | .340 *<br>,032<br>40                                        | .418 **<br>,007<br>40                                              | .359 *<br>,023<br>40                                                    | .476 **<br>,002<br>40                                                     | .589 **<br>,000<br>40               | .553 **<br>,000<br>40                                     | .956 **<br>,000<br>40                             | .449 **<br>,004<br>40                                   | .778 **<br>,000<br>40                                                    | .266<br>,097<br>40                              |
| .346 *<br>,029<br>40                                                             | .349 *<br>,027<br>40                                                   | .360 *<br>,023<br>40                                              | .327 *<br>,040<br>40                                        | .219<br>,175<br>40                                                 | .348 *<br>,028<br>40                                                    | .379 *<br>,016<br>40                                                      | .477 **<br>,002<br>40               | .453 **<br>,003<br>40                                     | .803 **<br>,000<br>40                             | .353 *<br>,025<br>40                                    | .638 **<br>,000<br>40                                                    | .183<br>,257<br>40                              |
| .323 *<br>,042<br>40                                                             | .336 *<br>,034<br>40                                                   | .376 *<br>,017<br>40                                              | .209<br>,195<br>40                                          | .270<br>,092<br>40                                                 | .227<br>,160<br>40                                                      | .592 **<br>,000<br>40                                                     | .248<br>,123<br>40                  | .209<br>,196<br>40                                        | .736 **<br>,000<br>40                             | .120<br>,459<br>40                                      | .934 **<br>,000<br>40                                                    | .069<br>,671<br>40                              |
| .290<br>,069<br>40                                                               | .303<br>,057<br>40                                                     | .428 **<br>,006<br>40                                             | .253<br>,116<br>40                                          | .319 *<br>,045<br>40                                               | .270<br>,092<br>40                                                      | .555 **<br>,000<br>40                                                     | .437 **<br>,005<br>40               | .406 **<br>,009<br>40                                     | .676 **<br>,000<br>40                             | .257<br>,110<br>40                                      | .916 **<br>,000<br>40                                                    | .213<br>,187<br>40                              |
| .286<br>,074<br>40                                                               | .289<br>,071<br>40                                                     | .334 *<br>,035<br>40                                              | .137<br>,399<br>40                                          | .292<br>,068<br>40                                                 | .161<br>,322<br>40                                                      | .492 **<br>,001<br>40                                                     | .392 *<br>,012<br>40                | .367 *<br>,020<br>40                                      | .622 **<br>,000<br>40                             | .290<br>,069<br>40                                      | .865 **<br>,000<br>40                                                    | .170<br>,293<br>40                              |
| .256<br>,111<br>40                                                               | .265<br>,098<br>40                                                     | .231<br>,152<br>40                                                | .100<br>,538<br>40                                          | .145<br>,373<br>40                                                 | .116<br>,477<br>40                                                      | .577 **<br>,000<br>40                                                     | .277<br>,084<br>40                  | .165<br>,309<br>40                                        | .614 **<br>,000<br>40                             | .333 *<br>,036<br>40                                    | .818 **<br>,000<br>40                                                    | .180<br>,267<br>40                              |
| .141<br>,387<br>40                                                               | .150<br>,356<br>40                                                     | .473 **<br>,002<br>40                                             | .344 *<br>,030<br>40                                        | .402 *<br>,010<br>40                                               | .353 *<br>,025<br>40                                                    | .074<br>,650<br>40                                                        | .567 **<br>,000<br>40               | .562 **<br>,000<br>40                                     | .181<br>,265<br>40                                | .418 **<br>,007<br>40                                   | .093<br>,567<br>40                                                       | .905 **<br>,000<br>40                           |
| .121<br>,457<br>40                                                               | .131<br>,420<br>40                                                     | .466 **<br>,002<br>40                                             | .327 *<br>,039<br>40                                        | .387 *<br>,014<br>40                                               | .338 *<br>,033<br>40                                                    | -.020<br>,900<br>40                                                       | .613 **<br>,000<br>40               | .617 **<br>,000<br>40                                     | .218<br>,177<br>40                                | .534 **<br>,000<br>40                                   | .119<br>,464<br>40                                                       | 1<br>,464<br>40                                 |
| .304<br>,056<br>40                                                               | .318 *<br>,046<br>40                                                   | .397 *<br>,011<br>40                                              | .214<br>,184<br>40                                          | .280<br>,080<br>40                                                 | .234<br>,146<br>40                                                      | .518 **<br>,001<br>40                                                     | .319 *<br>,045<br>40                | .287<br>,073<br>40                                        | .699 **<br>,000<br>40                             | .242<br>,132<br>40                                      | 1<br>,464<br>40                                                          | .119<br>,464<br>40                              |
| -.089<br>,586<br>40                                                              | -.078<br>,632<br>40                                                    | .312<br>,050<br>40                                                | .175<br>,279<br>40                                          | .226<br>,161<br>40                                                 | .190<br>,241<br>40                                                      | -.114<br>,484<br>40                                                       | .737 **<br>,000<br>40               | .690 **<br>,000<br>40                                     | .414 **<br>,008<br>40                             | 1<br>,464<br>40                                         | .242<br>,132<br>40                                                       | .534 **<br>,000<br>40                           |
| .385 *<br>,014<br>40                                                             | .399 *<br>,011<br>40                                                   | .488 **<br>,001<br>40                                             | .301<br>,059<br>40                                          | .373 *<br>,018<br>40                                               | .319 *<br>,045<br>40                                                    | .422 **<br>,007<br>40                                                     | .532 **<br>,000<br>40               | .485 **<br>,002<br>40                                     | 1<br>,464<br>40                                   | .414 **<br>,008<br>40                                   | .699 **<br>,000<br>40                                                    | .218<br>,177<br>40                              |
| .200<br>,216<br>40                                                               | .210<br>,194<br>40                                                     | .496 **<br>,001<br>40                                             | .360 *<br>,023<br>40                                        | .420 **<br>,007<br>40                                              | .369 *<br>,019<br>40                                                    | -.005<br>,973<br>40                                                       | .924 **<br>,000<br>40               | .485 **<br>,002<br>40                                     | 1<br>,464<br>40                                   | .699 **<br>,000<br>40                                   | .287<br>,073<br>40                                                       | .617 **<br>,000<br>40                           |
| .188<br>,244<br>40                                                               | .200<br>,216<br>40                                                     | .445 **<br>,004<br>40                                             | .292<br>,068<br>40                                          | .420 **<br>,007<br>40                                              | .428 **<br>,006<br>40                                                   | .090<br>,582<br>40                                                        | .924 **<br>,000<br>40               | .924 **<br>,000<br>40                                     | .532 **<br>,000<br>40                             | .737 **<br>,000<br>40                                   | .319 *<br>,045<br>40                                                     | .613 **<br>,000<br>40                           |
| .303<br>,305<br>40                                                               | .305<br>,305<br>40                                                     | .140<br>,140<br>40                                                | .093<br>,093<br>40                                          | .198<br>,198<br>40                                                 | .192<br>,192<br>40                                                      | 1<br>,192<br>40                                                           | .090<br>,090<br>40                  | -.005<br>,090<br>40                                       | -.422 **<br>,090<br>40                            | -.114<br>,114<br>40                                     | .518 **<br>,114<br>40                                                    | -.020<br>,114<br>40                             |

|         |        |       |         |         |         |      |         |         |         |         |         |         |
|---------|--------|-------|---------|---------|---------|------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| ,900    | ,001   | ,484  | ,007    | ,973    | ,582    |      | ,235    | ,221    | ,568    | ,388    | ,056    | ,057    |
| 40      | 40     | 40    | 40      | 40      | 40      | 40   | 40      | 40      | 40      | 40      | 40      | 40      |
| ,338 *  | ,234   | ,190  | ,319 *  | ,369 *  | ,428 ** | ,192 | 1       | ,716 ** | ,583 ** | ,721 ** | ,035    | ,023    |
| ,033    | ,146   | ,241  | ,045    | ,019    | ,006    | ,235 |         | ,000    | ,000    | ,000    | ,828    | ,886    |
| 40      | 40     | 40    | 40      | 40      | 40      | 40   | 40      | 40      | 40      | 40      | 40      | 40      |
| ,387 *  | ,280   | ,226  | ,373 *  | ,420 ** | ,420 ** | ,198 | ,716 ** | 1       | ,577 ** | ,826 ** | ,021    | ,024    |
| ,014    | ,080   | ,161  | ,018    | ,007    | ,007    | ,221 | ,000    |         | ,000    | ,000    | ,899    | ,884    |
| 40      | 40     | 40    | 40      | 40      | 40      | 40   | 40      | 40      | 40      | 40      | 40      | 40      |
| ,327 *  | ,214   | ,175  | ,301    | ,360 *  | ,292    | ,093 | ,583 ** | ,577 ** | 1       | ,697 ** | ,010    | ,011    |
| ,039    | ,184   | ,279  | ,059    | ,023    | ,068    | ,568 | ,000    | ,000    |         | ,000    | ,953    | ,945    |
| 40      | 40     | 40    | 40      | 40      | 40      | 40   | 40      | 40      | 40      | 40      | 40      | 40      |
| ,466 ** | ,397 * | ,312  | ,488 ** | ,496 ** | ,445 ** | ,140 | ,721 ** | ,826 ** | ,697 ** | 1       | ,052    | ,029    |
| ,002    | ,011   | ,050  | ,001    | ,001    | ,004    | ,388 | ,000    | ,000    | ,000    |         | ,749    | ,857    |
| 40      | 40     | 40    | 40      | 40      | 40      | 40   | 40      | 40      | 40      | 40      | 40      | 40      |
| ,131    | ,318 * | -,078 | ,399 *  | ,210    | ,200    | ,305 | ,035    | ,021    | ,010    | ,052    | 1       | ,997 ** |
| ,420    | ,046   | ,632  | ,011    | ,194    | ,216    | ,056 | ,828    | ,899    | ,953    | ,749    |         | ,000    |
| 40      | 40     | 40    | 40      | 40      | 40      | 40   | 40      | 40      | 40      | 40      | 40      | 40      |
| ,121    | ,304   | -,089 | ,385 *  | ,200    | ,188    | ,303 | ,023    | ,024    | ,011    | ,029    | ,997 ** | 1       |
| ,457    | ,056   | ,586  | ,014    | ,216    | ,244    | ,057 | ,886    | ,884    | ,945    | ,857    | ,000    |         |
| 40      | 40     | 40    | 40      | 40      | 40      | 40   | 40      | 40      | 40      | 40      | 40      | 40      |

### معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لمقياس اتخاذ القرار

CORRELATIONS

/VARIABLES=TOT D1 D2 D3 D4 D5 D6 G1 G2 G3 G4 G5 G6 H1 H2 H3 H4 H5 H6 K1 K2 K3 K4 K5 K6

/PRINT=TWOTAIL  
NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

#### Corrélations

|                                                                                                                 | الدرجة الكلية        | أخذت قراراتي الإدارية من خلال اقتراحات عمالي التي ترفع إلي. | أعتمد على خبرتي المهنية لمعرفة درجة أهمية المشكلة. | أحياناً تواجهني بعض الصعوبات في تحديد طبيعة الموقف الذي سبب المشكلة. | طبيعة عملي تتيج لي اتخاذ القرار الإداري الفعّال في الوقت والمكان المناسبين. | لا أشارك زملائي المشرفين في تحليل المشاكل المطروحة بمديرية المؤسسة. | ليس لدي القدرة في الحصول على البيانات الدقيقة حول المشكلة. | تساعدني الإمكانيات المادية في إيجاد البدائل الممتنة لمواجهة المشكلة. | غالبًا لا أجد الوقت الكافي لتقويم البدائل المطروحة لحل المشكلة. | أسمح للعامل تحت إشرافي بالتقيد قراراتي الإدارية. | قدرتي على تصور البدائل محدودة للتعامل مع المشاكل التي تواجهني في العمل. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Corrélation de Pearson<br>الدرجة الكلية (bilatérale)<br>N                                                       | 1<br>40              | ,636**<br>,000<br>40                                        | ,656**<br>,000<br>40                               | ,336**<br>,034<br>40                                                 | ,575**<br>,000<br>40                                                        | ,713**<br>,000<br>40                                                | ,827**<br>,000<br>40                                       | ,639**<br>,000<br>40                                                 | -,576-***<br>,000<br>40                                         | -,813-***<br>,000<br>40                          | ,494**<br>,001<br>40                                                    |
| Corrélation de Pearson<br>أخذت قراراتي الإدارية من خلال اقتراحات عمالي التي ترفع إلي.<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,636**<br>,000<br>40 | 1<br>40                                                     | ,913**<br>,000<br>40                               | ,180<br>,267<br>40                                                   | ,219<br>,175<br>40                                                          | ,303<br>,058<br>40                                                  | ,557**<br>,000<br>40                                       | ,271<br>,091<br>40                                                   | -,046<br>,777<br>40                                             | ,455**<br>,003<br>40                             | ,326*<br>,040<br>40                                                     |
| Corrélation de Pearson<br>أعتمد على خبرتي المهنية لمعرفة درجة أهمية المشكلة.<br>Sig. (bilatérale)<br>N          | ,656**<br>,000<br>40 | ,913**<br>,000<br>40                                        | 1<br>40                                            | ,214<br>,186<br>40                                                   | ,352*<br>,026<br>40                                                         | ,394*<br>,012<br>40                                                 | ,601**<br>,000<br>40                                       | ,354*<br>,025<br>40                                                  | -,141<br>,387<br>40                                             | ,453**<br>,003<br>40                             | ,404**<br>,010<br>40                                                    |
| Corrélation de Pearson<br>صعوبات في سبب الذي سبب<br>Sig. (bilatérale)<br>N                                      | ,336**<br>,034<br>40 | ,180<br>,267<br>40                                          | ,214<br>,186<br>40                                 | 1<br>,186<br>40                                                      | ,434**<br>,005<br>40                                                        | ,509**<br>,001<br>40                                                | ,486**<br>,001<br>40                                       | ,179<br>,269<br>40                                                   | -,122<br>,454<br>40                                             | ,265<br>,098<br>40                               | ,054<br>,741<br>40                                                      |
| Corrélation de Pearson<br>أخذت القرار والمكان<br>Sig. (bilatérale)<br>N                                         | ,575**<br>,000<br>40 | ,219<br>,175<br>40                                          | ,352*<br>,026<br>40                                | ,434**<br>,005<br>40                                                 | 1<br>,005<br>40                                                             | ,823**<br>,000<br>40                                                | ,693**<br>,000<br>40                                       | ,655**<br>,000<br>40                                                 | -,433-***<br>,000<br>40                                         | ,127<br>,005<br>40                               | ,409**<br>,435<br>40                                                    |
| Corrélation de Pearson<br>لا أشارك زملائي المشرفين في تحليل<br>Sig.<br>N                                        | ,713**<br>,000<br>40 | ,303<br>,058<br>40                                          | ,394*<br>,012<br>40                                | ,509**<br>,001<br>40                                                 | ,823**<br>,000<br>40                                                        | 1<br>,000<br>40                                                     | ,861**<br>,000<br>40                                       | ,820**<br>,000<br>40                                                 | -,574-***<br>,000<br>40                                         | ,224<br>,164<br>40                               | ,523**<br>,001<br>40                                                    |



|                                                                             |                                            |              |              |              |             |              |              |              |              |                |              |              |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|--------------|
| نتائج القرارات الإدارية المتخذة                                             | Pearson Sig. (bilatérale) N                | .000<br>40   | .035<br>40   | .012<br>40   | .004<br>40  | .000<br>40   | .000<br>40   | .000<br>40   | .000<br>40   | .000<br>40     | .505<br>40   | .002<br>40   |
| أرى أن القرارات الإدارية المتخذة تكون دائماً فعالة في تحقيق الأهداف المرجوة | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | .830**<br>40 | .501**<br>40 | .553**<br>40 | .366*<br>40 | .678**<br>40 | .846**<br>40 | .962**<br>40 | .746**<br>40 | -.631-**<br>40 | .281<br>40   | .413**<br>40 |
| لا أملك القدرة على تحري النقطة في التحليل أثناء تنفيذ القرار الإداري.       | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | .527**<br>40 | .460**<br>40 | .370*<br>40  | .229<br>40  | .254<br>40   | .383*<br>40  | .513**<br>40 | .243<br>40   | -.046<br>40    | .317*<br>40  | .199<br>40   |
| أجد صعوبة في تحديد الطريقة الصحيحة لتنفيذ القرار الإداري.                   | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | .792**<br>40 | .611**<br>40 | .649**<br>40 | .391*<br>40 | .577**<br>40 | .752**<br>40 | .851**<br>40 | .581**<br>40 | -.330-**<br>40 | .488**<br>40 | .547**<br>40 |

\*\*\*. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

### lations

| أحب تقييم كل بديل على حده لمعرفة نقاط ضعفه ونقاط قوته بموضوعية. | تواجهني بعض الصعوبات عند تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل. | أقوم بعملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لا وأختيار البديل الأفضل بطريقة جيدة. | أرى أن البدائل المتاحة لا تحقق أهداف المؤسسة. | لا أشعر أن كل بديل مقترح يتلاءم مع البيئة الخارجية للمؤسسة. | لدي قناعة بأن زملائي المشرفين على استعداد لتنفيذ البدائل المختارة. | تخصص المنظمة برامج لبعث روح التفكير الإبتكاري لدى المشرفين في اتخاذ القرار الإداري. | الاحظ أن كفاءة البديل المطروح ليس لها درجة تأثير إيجابية بين العمال. | نادراً ما أختار الوقت المناسب لإعلان القرار الإداري المتخذة. | أتوقع نتائج سلبية عند تطبيق القرارات الإدارية المتخذة. | أقوم بعملية تقويم نتائج القرارات الإدارية المتخذة. | أرى أن القرارات الإدارية المتخذة تكون دائماً فعالة في تحقيق الأهداف المرجوة. | لا أملك القدرة على تحري النقطة في التحليل أثناء تنفيذ القرار الإداري. | أجد صعوبة في تحديد الطريقة الصحيحة لتنفيذ القرار الإداري. |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| .558**<br>.000<br>40                                            | .561**<br>.000<br>40                                      | .581**<br>.000<br>40                                                           | .712**<br>.000<br>40                          | .832**<br>.000<br>40                                        | .832**<br>.000<br>40                                               | .688**<br>.000<br>40                                                                | .832**<br>.000<br>40                                                 | .877**<br>.000<br>40                                         | .856**<br>.000<br>40                                   | .610**<br>.000<br>40                               | .830**<br>.000<br>40                                                         | .527**<br>.000<br>40                                                  | .792**<br>.000<br>40                                      |
| .218<br>.176<br>40                                              | .182<br>.260<br>40                                        | .178<br>.271<br>40                                                             | .376*<br>.017<br>40                           | .496**<br>.001<br>40                                        | .496**<br>.001<br>40                                               | .501**<br>.001<br>40                                                                | .496**<br>.001<br>40                                                 | .580**<br>.000<br>40                                         | .535**<br>.000<br>40                                   | .335*<br>.035<br>40                                | .501**<br>.001<br>40                                                         | .460**<br>.003<br>40                                                  | .611**<br>.000<br>40                                      |
| .327*<br>.040<br>40                                             | .298<br>.062<br>40                                        | .240<br>.135<br>40                                                             | .463**<br>.003<br>40                          | .556**<br>.000<br>40                                        | .556**<br>.000<br>40                                               | .553**<br>.000<br>40                                                                | .556**<br>.000<br>40                                                 | .630**<br>.000<br>40                                         | .590**<br>.000<br>40                                   | .395*<br>.012<br>40                                | .553**<br>.000<br>40                                                         | .370*<br>.019<br>40                                                   | .649**<br>.000<br>40                                      |
| .123<br>.451<br>40                                              | .168<br>.300<br>40                                        | .395*<br>.012<br>40                                                            | .484**<br>.002<br>40                          | .416**<br>.008<br>40                                        | .416**<br>.008<br>40                                               | .183<br>.259<br>40                                                                  | .416**<br>.008<br>40                                                 | .386*<br>.014<br>40                                          | .452**<br>.003<br>40                                   | .441**<br>.004<br>40                               | .366*<br>.020<br>40                                                          | .229<br>.155<br>40                                                    | .391*<br>.013<br>40                                       |
| .539**<br>.000<br>40                                            | .538**<br>.000<br>40                                      | .666**<br>.000<br>40                                                           | .752**<br>.000<br>40                          | .624**<br>.000<br>40                                        | .624**<br>.000<br>40                                               | .452**<br>.003<br>40                                                                | .624**<br>.000<br>40                                                 | .658**<br>.000<br>40                                         | .660**<br>.000<br>40                                   | .668**<br>.000<br>40                               | .678**<br>.000<br>40                                                         | .254<br>.113<br>40                                                    | .577**<br>.000<br>40                                      |
| .705**<br>.000<br>40                                            | .709**<br>.000<br>40                                      | .734**<br>.000<br>40                                                           | .944**<br>.000<br>40                          | .805**<br>.000<br>40                                        | .805**<br>.000<br>40                                               | .559**<br>.000<br>40                                                                | .805**<br>.000<br>40                                                 | .841**<br>.000<br>40                                         | .841**<br>.000<br>40                                   | .810**<br>.000<br>40                               | .846**<br>.000<br>40                                                         | .383*<br>.015<br>40                                                   | .752**<br>.000<br>40                                      |
| .528**<br>.000<br>40                                            | .595**<br>.000<br>40                                      | .610**<br>.000<br>40                                                           | .809**<br>.000<br>40                          | .900**<br>.000<br>40                                        | .900**<br>.000<br>40                                               | .666**<br>.000<br>40                                                                | .900**<br>.000<br>40                                                 | .866**<br>.000<br>40                                         | .883**<br>.000<br>40                                   | .631**<br>.000<br>40                               | .962**<br>.000<br>40                                                         | .513**<br>.001<br>40                                                  | .851**<br>.000<br>40                                      |
| .903**<br>.000<br>40                                            | .881**<br>.000<br>40                                      | .639**<br>.000<br>40                                                           | .831**<br>.000<br>40                          | .764**<br>.000<br>40                                        | .764**<br>.000<br>40                                               | .707**<br>.000<br>40                                                                | .764**<br>.000<br>40                                                 | .823**<br>.000<br>40                                         | .791**<br>.000<br>40                                   | .737**<br>.000<br>40                               | .746**<br>.000<br>40                                                         | .243<br>.132<br>40                                                    | .581**<br>.000<br>40                                      |
| -.628-**<br>.000<br>40                                          | -.644-**<br>.000<br>40                                    | -.621-**<br>.000<br>40                                                         | -.612-**<br>.000<br>40                        | -.663-**<br>.000<br>40                                      | -.663-**<br>.000<br>40                                             | -.631-**<br>.000<br>40                                                              | -.663-**<br>.000<br>40                                               | -.672-**<br>.000<br>40                                       | -.666-**<br>.000<br>40                                 | -.553-**<br>.000<br>40                             | -.631-**<br>.000<br>40                                                       | -.046<br>.780<br>40                                                   | -.330-**<br>.038<br>40                                    |
| 0,000<br>1,000<br>40                                            | -.032<br>.845<br>40                                       | .195<br>.227<br>40                                                             | .196<br>.226<br>40                            | .253<br>.116<br>40                                          | .253<br>.116<br>40                                                 | .080<br>.622<br>40                                                                  | .253<br>.116<br>40                                                   | .319*<br>.045<br>40                                          | .284<br>.076<br>40                                     | .108<br>.505<br>40                                 | .281<br>.079<br>40                                                           | .317*<br>.047<br>40                                                   | .488**<br>.001<br>40                                      |
| .377*<br>.016<br>40                                             | .303<br>.057<br>40                                        | .394*<br>.012<br>40                                                            | .536**<br>.000<br>40                          | .351*<br>.027<br>40                                         | .351*<br>.027<br>40                                                | .329*<br>.038<br>40                                                                 | .351*<br>.027<br>40                                                  | .467**<br>.002<br>40                                         | .406**<br>.009<br>40                                   | .469**<br>.002<br>40                               | .413**<br>.008<br>40                                                         | .199<br>.219<br>40                                                    | .547**<br>.000<br>40                                      |
| 1<br>40                                                         | .968**<br>.000<br>40                                      | .545**<br>.000<br>40                                                           | .709**<br>.000<br>40                          | .651**<br>.000<br>40                                        | .651**<br>.000<br>40                                               | .599**<br>.000<br>40                                                                | .651**<br>.000<br>40                                                 | .709**<br>.000<br>40                                         | .678**<br>.000<br>40                                   | .647**<br>.000<br>40                               | .639**<br>.000<br>40                                                         | .298<br>.062<br>40                                                    | .468**<br>.002<br>40                                      |
| .968**<br>.000<br>40                                            | 1<br>40                                                   | .539**<br>.000<br>40                                                           | .710**<br>.000<br>40                          | .733**<br>.000<br>40                                        | .733**<br>.000<br>40                                               | .672**<br>.000<br>40                                                                | .733**<br>.000<br>40                                                 | .711**<br>.000<br>40                                         | .721**<br>.000<br>40                                   | .573**<br>.000<br>40                               | .711**<br>.000<br>40                                                         | .312<br>.050<br>40                                                    | .494**<br>.001<br>40                                      |
| .545**<br>.000<br>40                                            | .539**<br>.000<br>40                                      | 1<br>40                                                                        | .780**<br>.000<br>40                          | .618**<br>.000<br>40                                        | .618**<br>.000<br>40                                               | .442**<br>.004<br>40                                                                | .618**<br>.000<br>40                                                 | .657**<br>.000<br>40                                         | .657**<br>.000<br>40                                   | .656**<br>.000<br>40                               | .594**<br>.000<br>40                                                         | .132<br>.416<br>40                                                    | .491**<br>.001<br>40                                      |
| .709**<br>.000<br>40                                            | .710**<br>.000<br>40                                      | .780**<br>.000<br>40                                                           | 1<br>40                                       | .827**<br>.000<br>40                                        | .827**<br>.000<br>40                                               | .649**<br>.000<br>40                                                                | .827**<br>.000<br>40                                                 | .869**<br>.000<br>40                                         | .866**<br>.000<br>40                                   | .821**<br>.000<br>40                               | .793**<br>.000<br>40                                                         | .307<br>.054<br>40                                                    | .698**<br>.000<br>40                                      |



## معامل الاتساق الداخلي لمحاور مقياس الصمت التنظيمي

CORRELATIONS  
/VARIABLES=TOT X A B  
C  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

### Corrélations

|                               |                        | Corrélations  |                              |                            |                             |                               |
|-------------------------------|------------------------|---------------|------------------------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
|                               |                        | الدرجة الكلية | المحور الأول: الصمت التنظيمي | البعد الأول: الصمت الإذعان | البعد الثاني: الصمت الدفاعي | البعد الثالث: الصمت الاجتماعي |
| الدرجة الكلية                 | Corrélation de Pearson | <i>1</i>      | .842**                       | .738**                     | .766**                      | .712**                        |
|                               | Sig. (bilatérale)      |               | ,000                         | ,000                       | ,000                        | ,000                          |
|                               | N                      | 40            | 40                           | 40                         | 40                          | 40                            |
| المحور الأول: الصمت التنظيمي  | Corrélation de Pearson | .842**        | <i>1</i>                     | .824**                     | .848**                      | .868**                        |
|                               | Sig. (bilatérale)      | ,000          |                              | ,000                       | ,000                        | ,000                          |
|                               | N                      | 40            | 40                           | 40                         | 40                          | 40                            |
| البعد الأول: الصمت الإذعان    | Corrélation de Pearson | .738**        | .824**                       | <i>1</i>                   | .548**                      | .576**                        |
|                               | Sig. (bilatérale)      | ,000          | ,000                         |                            | ,000                        | ,000                          |
|                               | N                      | 40            | 40                           | 40                         | 40                          | 40                            |
| البعد الثاني: الصمت الدفاعي   | Corrélation de Pearson | .765**        | .848**                       | .548**                     | <i>1</i>                    | .605**                        |
|                               | Sig. (bilatérale)      | ,000          | ,000                         | ,000                       |                             | ,000                          |
|                               | N                      | 40            | 40                           | 40                         | 40                          | 40                            |
| البعد الثالث: الصمت الاجتماعي | Corrélation de Pearson | .712**        | .868**                       | .576**                     | .605**                      | <i>1</i>                      |
|                               | Sig. (bilatérale)      | ,000          | ,000                         | ,000                       | ,000                        |                               |
|                               | N                      | 40            | 40                           | 40                         | 40                          | 40                            |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

## معامل الاتساق الداخلي لمحاور مقياس اتخاذ القرار

/COMPRESSED.  
CORRELATIONS  
/VARIABLES=TOT Y D G  
H K  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

### Corrélations

#### Corrélations

|                                                  |                        | الدرجة الكلية | المحور الثاني: إتخاذ القرار | البعد الأول: تشخيص المشكلة وتحديدها وتحليلها. | البعد الثاني: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها | البعد الثالث: إختيار البديل المناسب لحل المشكلة. | البعد الرابع: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه |
|--------------------------------------------------|------------------------|---------------|-----------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| الدرجة الكلية                                    | Corrélation de Pearson | 1             | .863**                      | .805**                                        | .648**                                       | .839**                                           | .826**                                    |
|                                                  | Sig. (bilatérale)      |               | ,000                        | ,000                                          | ,000                                         | ,000                                             | ,000                                      |
|                                                  | N                      | 40            | 40                          | 40                                            | 40                                           | 40                                               | 40                                        |
| المحور الثاني: إتخاذ القرار                      | Corrélation de Pearson | .863**        | 1                           | .767**                                        | .871**                                       | .757**                                           | .694**                                    |
|                                                  | Sig. (bilatérale)      | ,000          |                             | ,000                                          | ,000                                         | ,000                                             | ,000                                      |
|                                                  | N                      | 40            | 40                          | 40                                            | 40                                           | 40                                               | 40                                        |
| البعد الأول: تشخيص المشكلة وتحديدها وتحليلها.    | Corrélation de Pearson | .805**        | .767**                      | 1                                             | .601**                                       | .395*                                            | .346*                                     |
|                                                  | Sig. (bilatérale)      | ,000          | ,000                        |                                               | ,000                                         | ,012                                             | ,029                                      |
|                                                  | N                      | 40            | 40                          | 40                                            | 40                                           | 40                                               | 40                                        |
| البعد الثاني: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها     | Corrélation de Pearson | .648**        | .871**                      | .601**                                        | 1                                            | .520**                                           | .518**                                    |
|                                                  | Sig. (bilatérale)      | ,000          | ,000                        | ,000                                          |                                              | ,001                                             | ,001                                      |
|                                                  | N                      | 40            | 40                          | 40                                            | 40                                           | 40                                               | 40                                        |
| البعد الثالث: إختيار البديل المناسب لحل المشكلة. | Corrélation de Pearson | .839**        | .757**                      | .395*                                         | .520**                                       | 1                                                | .410**                                    |
|                                                  | Sig. (bilatérale)      | ,000          | ,000                        | ,012                                          | ,001                                         |                                                  | ,009                                      |
|                                                  | N                      | 40            | 40                          | 40                                            | 40                                           | 40                                               | 40                                        |
| البعد الرابع: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه        | Corrélation de Pearson | .826**        | .694**                      | .346*                                         | .518**                                       | .410**                                           | 1                                         |
|                                                  | Sig. (bilatérale)      | ,000          | ,000                        | ,029                                          | ,001                                         | ,009                                             |                                           |

|   |    |    |    |    |    |    |
|---|----|----|----|----|----|----|
| N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
|---|----|----|----|----|----|----|

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

## معاملات الصدق التمييزي لمحاور مقياس الصمت التنظيمي

T-TEST GROUPS=GR (1 2)  
/MISSING=ANALYSIS  
/VARIABLES=TOTA  
/CRITERIA=CI (.95) .

### Test T

#### Statistiques de groupe

| LES GROUPES                              | N  | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|------------------------------------------|----|---------|------------|-------------------------|
| المجموعة الدنيا A الدرجة الكلية للعبارات | 11 | 9,64    | ,924       | ,279                    |
| المجموعة العليا                          | 11 | 17,73   | 1,794      | ,541                    |

### Test des échantillons indépendants

|                                 | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Test t pour égalité des moyennes |        |                  |                    |                            |                                                 |           |
|---------------------------------|--------------------------------------------|------|----------------------------------|--------|------------------|--------------------|----------------------------|-------------------------------------------------|-----------|
|                                 | F                                          | Sig. | t                                | ddl    | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Différence erreur standard | Intervalle de confiance de la différence à 95 % |           |
|                                 |                                            |      |                                  |        |                  |                    |                            | Inférieur                                       | Supérieur |
| Hypothèse de variances égales   | 3,646                                      | ,071 | -13,297                          | 20     | ,000             | -8,091             | ,608                       | -9,360                                          | -6,822    |
| Hypothèse de variances inégales |                                            |      | -13,297                          | 14,961 | ,000             | -8,091             | ,608                       | -9,388                                          | -6,794    |

T-TEST GROUPS=GR (1 2)  
/MISSING=ANALYSIS  
/VARIABLES=TOTB  
/CRITERIA=CI (.95) .

### Test T

#### Statistiques de groupe

| LES GROUPES                              | N  | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|------------------------------------------|----|---------|------------|-------------------------|
| المجموعة الدنيا B الدرجة الكلية للعبارات | 11 | 10,09   | 2,071      | ,625                    |
| المجموعة العليا                          | 11 | 21,18   | 1,079      | ,325                    |

### Test des échantillons indépendants

|                                 | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Test t pour égalité des moyennes |        |                  |                    |                            |                                                 |           |
|---------------------------------|--------------------------------------------|------|----------------------------------|--------|------------------|--------------------|----------------------------|-------------------------------------------------|-----------|
|                                 | F                                          | Sig. | t                                | ddl    | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Différence erreur standard | Intervalle de confiance de la différence à 95 % |           |
|                                 |                                            |      |                                  |        |                  |                    |                            | Inférieur                                       | Supérieur |
| Hypothèse de variances égales   | 23,107                                     | ,000 | -15,750                          | 20     | ,000             | -11,091            | ,704                       | -12,560                                         | -9,622    |
| Hypothèse de variances inégales |                                            |      | -15,750                          | 15,052 | ,000             | -11,091            | ,704                       | -12,591                                         | -9,590    |

T-TEST GROUPS=GR (1 2)  
/MISSING=ANALYSIS  
/VARIABLES=TOTC  
/CRITERIA=CI (.95) .

### Test T

#### Statistiques de groupe

| LES GROUPES                              | N  | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|------------------------------------------|----|---------|------------|-------------------------|
| المجموعة الدنيا C الدرجة الكلية للعبارات | 11 | 10,73   | 1,421      | ,428                    |
| المجموعة العليا                          | 11 | 18,64   | ,924       | ,279                    |

### Test des échantillons indépendants

|                                 | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Test t pour égalité des moyennes |        |                  |                    |                            |                                                 |           |
|---------------------------------|--------------------------------------------|------|----------------------------------|--------|------------------|--------------------|----------------------------|-------------------------------------------------|-----------|
|                                 | F                                          | Sig. | t                                | ddl    | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Différence erreur standard | Intervalle de confiance de la différence à 95 % |           |
|                                 |                                            |      |                                  |        |                  |                    |                            | Inférieur                                       | Supérieur |
| Hypothèse de variances égales   | 7,03                                       | ,412 | -15,477                          | 20     | ,000             | -7,909             | ,511                       | -8,975                                          | -6,843    |
| Hypothèse de variances inégales |                                            |      | -15,477                          | 17,181 | ,000             | -7,909             | ,511                       | -8,986                                          | -6,832    |

T-TEST GROUPS=GR (1 2)  
/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=TOTX /CRITERIA=CI (.95) .

## معاملات الصديق التمييزي لمحاور مقياس اتخاذ القرار

### Test T

#### Statistiques de groupe

| LES GROUPES                              | N  | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|------------------------------------------|----|---------|------------|-------------------------|
| الدرجة الكلية للمجموعه الدنيا للعبارات X | 11 | 32,00   | 4,427      | 1,335                   |
| المجموعه العليا                          | 11 | 56,09   | 3,330      | 1,004                   |

#### Test des échantillons indépendants

|                                          |                                 | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Test t pour égalité des moyennes |        |                  |                    |                            | Intervalle de confiance de la différence à 95 % |           |
|------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------|------|----------------------------------|--------|------------------|--------------------|----------------------------|-------------------------------------------------|-----------|
|                                          |                                 | F                                          | Sig. | t                                | ddl    | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Différence erreur standard | Inférieur                                       | Supérieur |
|                                          |                                 |                                            |      |                                  |        |                  |                    |                            |                                                 |           |
|                                          | Hypothèse de variances égales   | ,726                                       | ,404 | -14,423                          | 20     | ,000             | -24,091            | 1,670                      | -27,575                                         | -20,607   |
| الدرجة الكلية للمجموعه الدنيا للعبارات X | Hypothèse de variances inégales |                                            |      | -14,423                          | 18,572 | ,000             | -24,091            | 1,670                      | -27,592                                         | -20,589   |

T-TEST GROUPS=GR (1 2)  
/MISSING=ANALYSIS  
/VARIABLES=TOTD

### Test T

#### Statistiques de groupe

| LES GROUPES                              | N  | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|------------------------------------------|----|---------|------------|-------------------------|
| الدرجة الكلية للمجموعه الدنيا للعبارات D | 11 | 6,36    | ,505       | ,152                    |
| المجموعه العليا                          | 11 | 12,27   | 2,573      | ,776                    |

#### Test des échantillons indépendants

|                                          |                                 | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Test t pour égalité des moyennes |        |                  |                    |                            | Intervalle de confiance de la différence à 95 % |           |
|------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------|------|----------------------------------|--------|------------------|--------------------|----------------------------|-------------------------------------------------|-----------|
|                                          |                                 | F                                          | Sig. | t                                | ddl    | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Différence erreur standard | Inférieur                                       | Supérieur |
|                                          |                                 |                                            |      |                                  |        |                  |                    |                            |                                                 |           |
|                                          | Hypothèse de variances égales   | 32,499                                     | ,000 | -7,476                           | 20     | ,000             | -5,909             | ,790                       | -7,558                                          | -4,260    |
| الدرجة الكلية للمجموعه الدنيا للعبارات D | Hypothèse de variances inégales |                                            |      | -7,476                           | 10,768 | ,000             | -5,909             | ,790                       | -7,653                                          | -4,165    |

T-TEST GROUPS=GR (1 2)  
/MISSING=ANALYSIS  
/VARIABLES=TOTG  
/CRITERIA=CI (.95) .

**Test T**

**Statistiques de groupe**

| LES GROUPES                              | N  | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|------------------------------------------|----|---------|------------|-------------------------|
| المجموعة الدنيا G الدرجة الكلية للعبارات | 11 | 7,00    | 0,000      | 0,000                   |
| المجموعة العليا                          | 11 | 10,91   | 1,300      | ,392                    |

**Test des échantillons indépendants**

|                        | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Test t pour égalité des moyennes |        |                  |                    |                            | Intervalle de confiance de la différence à 95 % |           |
|------------------------|--------------------------------------------|------|----------------------------------|--------|------------------|--------------------|----------------------------|-------------------------------------------------|-----------|
|                        | F                                          | Sig. | t                                | ddl    | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Différence erreur standard | Inférieur                                       | Supérieur |
|                        |                                            |      |                                  |        |                  |                    |                            |                                                 |           |
| الدرجة الكلية للمعبطات | 19,528                                     | ,000 | -9,970                           | 20     | ,000             | -3,909             | ,392                       | -4,727                                          | -3,091    |
| الدرجة الكلية للمعبطات |                                            |      | -9,970                           | 10,000 | ,000             | -3,909             | ,392                       | -4,783                                          | -3,036    |

T-TEST GROUPS=GR (1 2)  
 /MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES=TOTH  
 /CRITERIA=CI (. 95) .

**Test T**

**Statistiques de groupe**

**Test des échantillons indépendants**

|                                          | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Test t pour égalité des moyennes |        |                  |                    |                            | Intervalle de confiance de la différence à 95 % |           |
|------------------------------------------|--------------------------------------------|------|----------------------------------|--------|------------------|--------------------|----------------------------|-------------------------------------------------|-----------|
|                                          | F                                          | Sig. | t                                | ddl    | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Différence erreur standard | Inférieur                                       | Supérieur |
|                                          |                                            |      |                                  |        |                  |                    |                            |                                                 |           |
| المجموعة الدنيا H الدرجة الكلية للمعبطات | 33,465                                     | ,000 | -6,560                           | 20     | ,000             | -8,909             | 1,358                      | -11,742                                         | -6,076    |
| المجموعة العليا H                        |                                            |      | -6,560                           | 10,000 | ,000             | -8,909             | 1,358                      | -11,935                                         | -5,883    |

T-TEST GROUPS=GR (1 2)

/MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES=TOTK  
 /CRITERIA=CI (. 95) .

Test T

Statistiques de groupe

| LES GROUPES                   | N  | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|-------------------------------|----|---------|------------|-------------------------|
| المجموعة الدنيا الدرجة الكلية | 11 | 7,55    | ,934       | ,282                    |
| المجموعة العليا للعبارة K     | 11 | 14,82   | 2,483      | ,749                    |

Test des échantillons indépendants

|               | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Test t pour égalité des moyennes |        |                  |                    |                            |                                                 |           |
|---------------|--------------------------------------------|------|----------------------------------|--------|------------------|--------------------|----------------------------|-------------------------------------------------|-----------|
|               | F                                          | Sig. | t                                | ddl    | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Différence erreur standard | Intervalle de confiance de la différence à 95 % |           |
|               |                                            |      |                                  |        |                  |                    |                            | Inférieur                                       | Supérieur |
| الدرجة الكلية | 14,794                                     | ,001 | -9,093                           | 20     | ,000             | -7,273             | ,800                       | -8,941                                          | -5,604    |
| العبارة K     |                                            |      | -9,093                           | 12,776 | ,000             | -7,273             | ,800                       | -9,004                                          | -5,542    |

T-TEST GROUPS=GR (1 2)  
/MISSING=ANALYSIS  
/VARIABLES=TOTY  
/CRITERIA=CI (.95) .

Test T

Statistiques de groupe

| LES GROUPES                             | N  | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|-----------------------------------------|----|---------|------------|-------------------------|
| المجموعة الدنيا Y الدرجة الكلية للعبارة | 11 | 28,45   | ,688       | ,207                    |
| المجموعة العليا                         | 11 | 51,45   | 12,152     | 3,664                   |

Test des échantillons indépendants

|                         | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Test t pour égalité des moyennes |        |                  |                    |                            |                                                 |           |
|-------------------------|--------------------------------------------|------|----------------------------------|--------|------------------|--------------------|----------------------------|-------------------------------------------------|-----------|
|                         | F                                          | Sig. | t                                | ddl    | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Différence erreur standard | Intervalle de confiance de la différence à 95 % |           |
|                         |                                            |      |                                  |        |                  |                    |                            | Inférieur                                       | Supérieur |
| الدرجة الكلية للعبارة Y | 20,403                                     | ,000 | -6,267                           | 20     | ,000             | -23,000            | 3,670                      | -30,655                                         | -15,345   |
| العبارة Y               |                                            |      | -6,267                           | 10,064 | ,000             | -23,000            | 3,670                      | -31,170                                         | -14,830   |

T-TEST GROUPS=GR (1 2)  
/MISSING=ANALYSIS  
/VARIABLES=TOT  
/CRITERIA=CI (.95) .

## Test T

### Statistiques de groupe

| LES GROUPES                            | N  | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|----------------------------------------|----|---------|------------|-------------------------|
| المجموعة الدنيا الدرجة الكلية للعبارات | 11 | 63,00   | 6,340      | 1,912                   |
| المجموعة العليا                        | 11 | 104,55  | 13,382     | 4,035                   |

### Test des échantillons indépendants

|                                                                           | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Test t pour égalité des moyennes |        |                  |                    |                            |                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------|----------------------------------|--------|------------------|--------------------|----------------------------|-------------------------------------------------|-----------|
|                                                                           | F                                          | Sig. | t                                | ddl    | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Différence erreur standard | Intervalle de confiance de la différence à 95 % |           |
|                                                                           |                                            |      |                                  |        |                  |                    |                            | Inférieur                                       | Supérieur |
| Hypothèse de variances égales                                             | 10,643                                     | ,004 | -9,305                           | 20     | ,000             | -41,545            | 4,465                      | -50,859                                         | -32,232   |
| المجموعة الدنيا الدرجة الكلية للعبارات<br>Hypothèse de variances inégales |                                            |      | -9,305                           | 14,274 | ,000             | -41,545            | 4,465                      | -51,104                                         | -31,987   |

معامل الثبات  $\alpha$  كرونباخ لمقياس الصمت التنظيمي

```
GET DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT. RELIABILITY
/VARIABLES=X A B C A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 C1 C2
C3 C4 C5 C6 C7 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=TOTAL.
```

## Fiabilité

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

|              |                    | N  | %     |
|--------------|--------------------|----|-------|
| Observations | Valide             | 40 | 100,0 |
|              | Exclu <sup>a</sup> | 0  | 0,0   |
|              | Total              | 40 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
|-------------------|-------------------|

## Statistiques de total des éléments

|                                                                                            | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| المحور الأول: الصمت التنظيمي                                                               | 49,8290                                                 | 126,084                                                  | 1,000                                      | ,875                                                 |
| البعد الأول: الصمت الإذعان                                                                 | 49,9327                                                 | 126,049                                                  | ,903                                       | ,875                                                 |
| البعد الثاني: الصمت الدفاعي                                                                | 49,8251                                                 | 124,929                                                  | ,867                                       | ,875                                                 |
| البعد الثالث: الصمت الاجتماعي                                                              | 49,7292                                                 | 127,458                                                  | ,832                                       | ,877                                                 |
| أمتنع عن طرح أفكار لي لتجنب سوء التفاهم مع مشرفي المباشر.                                  | 49,9720                                                 | 138,091                                                  | -,118                                      | ,896                                                 |
| ليس عندي الرغبة في تقديم أي شيء مفيد لعدم مساعدة زملائي لي في العمل.                       | 49,6720                                                 | 135,207                                                  | ,005                                       | ,892                                                 |
| لا تفي المديرية التي أعمل بها بوعودها للعاملين فيها.                                       | 49,8720                                                 | 126,109                                                  | ,431                                       | ,881                                                 |
| أتغافل عن سوء اهتمام إدارة المديرية بالمشرفين على اختلاف مستوياتهم في المؤسسة لحماية نفسي. | 50,1220                                                 | 125,603                                                  | ,484                                       | ,880                                                 |
| أعمل على حجب الأفكار المتعلقة بحل مشاكل العمل رضوخاً للأمر الواقع.                         | 50,0220                                                 | 118,223                                                  | ,793                                       | ,871                                                 |
| من الصعب أن أدافع عن رأي أمام زملائي في العمل.                                             | 49,8720                                                 | 122,260                                                  | ,619                                       | ,876                                                 |
| أتحفظ عن طرح اقتراحات لتغيير طرائق العمل خشية فقدان وظيفتي.                                | 49,9970                                                 | 121,665                                                  | ,672                                       | ,875                                                 |
| أمتنع عن الكلام خوفاً من فقدان وظيفتي في المؤسسة.                                          | 49,8470                                                 | 123,751                                                  | ,554                                       | ,878                                                 |
| لا أميل إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً للتعرض للمساءلة.                           | 49,7220                                                 | 121,736                                                  | ,610                                       | ,876                                                 |
| ليس لدي القدرة على طرح أفكار الإبداعية حمايةً لذاتي.                                       | 49,7720                                                 | 121,621                                                  | ,613                                       | ,876                                                 |
| أفضل أن أبقى صامتاً خوفاً من أن أخسر علاقاتي مع زملائي المشرفين الآخرين.                   | 49,5220                                                 | 127,498                                                  | ,388                                       | ,882                                                 |
| أمارس الصمت في عملي خوفاً من عدم ترقية في وظيفتي كمشرف.                                    | 49,4220                                                 | 129,937                                                  | ,261                                       | ,885                                                 |
| صراحتي تجلب لي ردود فعل سلبية من زملائي المشرفين.                                          | 50,5220                                                 | 129,490                                                  | ,434                                       | ,881                                                 |
| أسكت عما أراه من تجاوزات في العمل خوفاً من نقل من مكان عملي.                               | 50,0720                                                 | 120,203                                                  | ,705                                       | ,873                                                 |
| تزداد أعباء عملي كلما تكلمت بصراحة.                                                        | 49,7220                                                 | 129,459                                                  | ,284                                       | ,885                                                 |
| أتحمل الضغوطات من زملائي المشرفين نتيجة احتفاظي بالأسرار المتعلقة بالعمل.                  | 49,5970                                                 | 137,218                                                  | -,081                                      | ,894                                                 |

|                                                                         |         |         |      |      |
|-------------------------------------------------------------------------|---------|---------|------|------|
| أرفض الكشف عن المعلومات التي من الممكن أن تؤذي سمعة المؤسسة في المجتمع. | 49,5970 | 127,597 | ,366 | ,883 |
| أحمي مؤسستي من خلال التكتف التام على المعلومات المهنية التي تخصها.      | 49,8720 | 123,610 | ,571 | ,877 |
| لا أقدم أي اقتراحات خاصة بالعمل تضامناً مع زملائي المشرفين.             | 49,7970 | 124,213 | ,514 | ,879 |
| أعرض إلى ضغوطات من زملائي في العمل لإخبارهم أسرار المؤسسة ككل.          | 49,7720 | 128,088 | ,337 | ,883 |

| Moyenne                                                                          | Variance | Ecart type | Nombre d'éléments |      |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|-------------------|------|
| 51,8220                                                                          | 136,322  | 11,67568   | 26                |      |
| أتحدث عن الإنجازات المهمة بشكل مناسب، بسبب شعوري بالقلق تجاه المديرية.           | 49,8720  | 127,074    | ,467              | ,880 |
| أخفي المعلومات الموثوقة بالتعاون مع زملاء العمل في إطار منفعة المديرية بالمؤسسة. | 49,5970  | 128,915    | ,340              | ,883 |

#### Statistiques d'échelle

## معامل الثبات $\alpha$ كرونباخ لمقياس اتخاذ القرار

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Y D G H K D1 D2 D3 D4 D5 D6 G1 G2 G3 G4 G5 G6 H1 H2 H3 H4 H5  
H6  
K1 K2 K3 K4 K5 K6  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE  
/SUMMARY=TOTAL.
```

### Fiabilité

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

|              |                    | N  | %     |
|--------------|--------------------|----|-------|
| Observations | Valide             | 40 | 100,0 |
|              | Exclu <sup>a</sup> | 0  | 0,0   |
|              | Total              | 40 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,952              | 29                |

#### Statistiques de total des éléments

|                                                                               | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| المحور الثاني: إتخاذ القرار التنظيمي                                          | 47,5708                                                 | 179,003                                                  | 1,000                                      | ,949                                                 |
| البعد الأول: تشخيص المشكلة وتحديدّها وتحليلها.                                | 47,5365                                                 | 179,481                                                  | ,948                                       | ,949                                                 |
| البعد الثاني: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها                                  | 47,4531                                                 | 185,282                                                  | ,803                                       | ,951                                                 |
| البعد الثالث: إختيار البديل المناسب لحل المشكلة.                              | 47,8198                                                 | 172,351                                                  | ,965                                       | ,947                                                 |
| البعد الرابع: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه                                     | 47,4740                                                 | 179,152                                                  | ,903                                       | ,949                                                 |
| أخذ قراراتي الإدارية من خلال اقتراحات عمالي التي ترفع إلي.                    | 47,1698                                                 | 185,485                                                  | ,778                                       | ,951                                                 |
| أعتمد على خبرتي المهنية لمعرفة درجة أهمية المشكلة.                            | 47,3448                                                 | 182,916                                                  | ,621                                       | ,951                                                 |
| أحياناً تواجهني بعض الصعوبات في تحديد طبيعة الموقف الذي سبب المشكلة.          | 47,4448                                                 | 189,079                                                  | ,116                                       | ,955                                                 |
| طبيعة عملي تتيح لي إتخاذ القرار الإداري الفعّال في الوقت والمكان المناسبين.   | 47,4698                                                 | 177,075                                                  | ,545                                       | ,952                                                 |
| لا أشارك زملائي المشرفين في تحليل المشاكل المطروحة بمديرية المؤسسة.           | 47,9198                                                 | 172,844                                                  | ,963                                       | ,947                                                 |
| ليس لدي القدرة في الحصول على البيانات الدقيقة حول المشكلة.                    | 47,8698                                                 | 171,134                                                  | ,954                                       | ,947                                                 |
| تساعدني الإمكانيات المادية بالمؤسسة في إيجاد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة. | 47,9698                                                 | 175,044                                                  | ,965                                       | ,948                                                 |
| غالباً لا أجد الوقت الكافي لتقويم البدائل المطروحة لحل المشكلة.               | 46,5448                                                 | 208,144                                                  | -,954                                      | ,962                                                 |
| أسمح للعمال تحت إشرافي بانتقاد قراراتي الإدارية.                              | 46,7698                                                 | 192,480                                                  | -,050                                      | ,955                                                 |
| قدرتي على تصور البدائل محدودة للتعامل مع المشاكل التي تواجهني في العمل.       | 47,9448                                                 | 188,259                                                  | ,218                                       | ,953                                                 |
| أحب تقييم كل بديل على حده لمعرفة نقاط ضعفه ونقاط قوته بموضوعية.               | 47,7948                                                 | 176,948                                                  | ,726                                       | ,949                                                 |
| تواجهني بعض الصعوبات عند تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل.                     | 47,6948                                                 | 173,002                                                  | ,794                                       | ,949                                                 |
| أقوم بعملية المقاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل بطريقة جيدة.   | 47,6698                                                 | 175,204                                                  | ,672                                       | ,950                                                 |
| أرى أن البدائل المتاحة لا تحقق أهداف المؤسسة.                                 | 47,9198                                                 | 172,844                                                  | ,963                                       | ,947                                                 |

|                                                                                     |         |         |      |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|------|------|
| لا أشعر أن كل بديل مقترح يتلاءم مع البيئة الخارجية للمؤسسة.                         | 47,8698 | 171,134 | ,954 | ,947 |
| لذي قناعة بأن زملائي المشرفين على استعداد لتنفيذ البدائل المحددة المختارة.          | 47,8698 | 171,134 | ,954 | ,947 |
| تخصص المنظمة برامج لبعث روح التفكير الإبتكاري لدى المشرفين في اتخاذ القرار الإداري. | 47,7198 | 173,227 | ,845 | ,948 |
| الأحظ أن كفاءة البديل المطروح ليس لها درجة تأثير إيجابية بين العمال.                | 47,8698 | 171,134 | ,954 | ,947 |
| نادراً ما أختار الوقت المناسب لإعلان القرار الإداري المتخذ.                         | 47,9698 | 175,044 | ,965 | ,948 |

| Moyenne                                                                      | Variance | Ecart type | Nombre d'éléments |      |
|------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|-------------------|------|
| 49,2698                                                                      | 192,017  | 13,85702   | 29                |      |
| أتوقع نتائج سلبية عند تطبيق القرارات الإدارية المتخذة.                       | 47,9198  | 172,844    | ,963              | ,947 |
| أقوم بعملية تقويم نتائج القرارات الإدارية المتخذة.                           | 47,0198  | 191,239    | -,005             | ,958 |
| أرى أن القرارات الإدارية المتخذة تكون دائماً فعالة في تحقيق الأهداف المرجوة. | 47,8698  | 171,134    | ,954              | ,947 |
| لا أمتلك القدرة على تحري الدقة في التحليل أثناء تنفيذ القرار الإداري.        | 46,9698  | 182,941    | ,323              | ,954 |
| أجد صعوبة في تحديد الطريقة الصحيحة لتنفيذ القرار الإداري.                    | 47,0948  | 184,409    | ,257              | ,955 |

### Statistiques d'échelle

اختبار التجزئة النصفية لمقياس الصمت التنظيمي

RELIABILITY

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT

/STATISTICS=SCALE.

Fiabilité

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

|              |                    | N  | %     |
|--------------|--------------------|----|-------|
| Observations | Valide             | 40 | 100,0 |
|              | Exclu <sup>a</sup> | 0  | 0,0   |
|              | Total              | 40 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

|                                        |                  |                 |
|----------------------------------------|------------------|-----------------|
|                                        | Valeur           | ,761            |
| Partie 1                               |                  | 11 <sup>a</sup> |
| Nombre d'éléments                      |                  |                 |
| Alpha de Cronbach                      | Valeur           | ,658            |
| Partie 2                               |                  | 11 <sup>b</sup> |
| Nombre d'éléments                      |                  |                 |
| Nombre total d'éléments                |                  | 22              |
| Corrélation entre les sous-échelles    |                  | ,760            |
| Coefficient de Spearman-Longueur égale |                  | ,864            |
| Brown                                  | Longueur inégale | ,864            |
| Coefficient de Guttman                 |                  | ,855            |

a. Les éléments so a. Amtenec en طرح أفكارى لتجنب سوء التفاهم مع مشرفى المباشر. , ليس عندي :

الرغبة فى تقديم أى شىء مفيد لعدم مساعدة زملائى لى فى العمل. , لا تقى المديرية التى أعمل بها بوعودها للعاملين فيها. , أتغافل عن سوء اهتمام إدارة المديرية بالمشرفين على اختلاف مستوياتهم فى المؤسسة لحماية نفسى. , أعمل على حجب الأفكار المتعلقة بحل مشاكل العمل رضوخًا للأمر الواقع. , من الصعب أن أدافع عن

رأى أمام زملائى فى العمل. , أتحتفظ عن طرح اقتراحات لتغيير طرائق العمل خشية فقدان وظيفتى. , أمتنع

عن الكلام خوفًا من فقدان وظيفتى فى المؤسسة. , لا أميل إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنبًا للتعرض

للمساءلة. , ليس لى القدرة على طرح أفكارى الإبداعية لحماية لذاتى. , أفضل أن أبقى صامتًا خوفًا من أن أخسر. , علاقاتى مع زملائى المشرفين الآخرين

b. Les éléments so b. أمارى الصمت فى عملى خوفًا من عدم ترقبى فى وظيفتى كمشرف. , صراحتى :

تجلب لى ردود فعل سلبية من زملائى المشرفين. , أسكت عمًا أراه من تجاوزات فى العمل خوفًا من نقلى من

مكان عملى. , تزداد أعباء عملى كلما تكلمت بصراحة. , أتحمّل الضغوطات من زملائى المشرفين نتيجة

احتفاظي بالأسرار المتعلقة بالعمل، أرفض الكشف عن المعلومات التي من الممكن أن تؤذي سمعة المؤسسة في المجتمع، أحمي مؤسستي من خلال التكتّم التام على المعلومات المهنية التي تخصها، لا أقدم أي اقتراحات

خاصة بالعمل تضامناً مع زملائي المشرفين، أتعرض إلى ضغوطات من زملائي في العمل لإخبارهم أسرار المؤسسة ككل، أتحدث عن الإنجازات المهمة بشكل مناسب، بسبب شعوري بالقلق تجاه المديرية، أخفي المعلومات الموثوقة بالتعاون مع زملاء العمل في إطار منفعة المديرية بالمؤسسة

### Statistiques d'échelle

a. Les éléments so  
أمتنع عن طرح أفكار لتجنب سوء التفاهم مع مشرفي المباشر، ليس عندي الرغبة في تقديم أي شيء مفيد : a.  
لعدم مساعدة زملائي لي في العمل، لا تفي المديرية التي أعمل بها بعودها للعاملين فيها، أتغافل عن سوء اهتمام إدارة المديرية

بالمشرفين على اختلاف مستوياتهم في المؤسسة لحماية نفسي، أعمل على حجب الأفكار المتعلقة بحل مشاكل العمل رضوخاً للأمر، الواقع، من الصعب أن أدافع عن رأيي أمام زملائي في العمل، أتحتفظ عن طرح اقتراحات لتغيير طرائق العمل خشية فقدان وظيفتي

أمتنع عن الكلام خوفاً من فقدان وظيفتي في المؤسسة، لا أميل إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً للتعرض للمساءلة، ليس لدي القدرة على طرح أفكار الإبداعية لحماية لذاتي، أفضل أن أبقى صامتاً خوفاً من أن أخسر علاقتي مع زملائي المشرفين الآخرين

b. Les éléments so  
من زملائي المشرفين، أسكت عمداً أراه من تجاوزات في العمل خوفاً من نقلي من مكان عملي، تزداد أعباء عملي كلما تكلمت بصراحة، أتحمّل الضغوطات من زملائي المشرفين نتيجة احتفاظي بالأسرار المتعلقة بالعمل، أرفض الكشف عن المعلومات التي من

الممكن أن تؤذي سمعة المؤسسة في المجتمع، أحمي مؤسستي من خلال التكتّم التام على المعلومات المهنية التي تخصها، لا أقدم أي

اقتراحات خاصة بالعمل تضامناً مع زملائي المشرفين، أتعرض إلى ضغوطات من زملائي في العمل لإخبارهم أسرار المؤسسة ككل أتحدث عن الإنجازات المهمة بشكل مناسب، بسبب شعوري بالقلق تجاه المديرية، أخفي المعلومات الموثوقة بالتعاون مع زملاء العمل، في إطار منفعة المديرية بالمؤسسة

## اختبار التجزئة النصفية لمقياس اتخاذ القرار

|              | Moyenne | Variance | Ecart type | Nombre d'éléments |
|--------------|---------|----------|------------|-------------------|
| Partie 1     | 21,65   | 33,362   | 5,776      | 11 <sup>a</sup>   |
| Partie 2     | 22,20   | 22,626   | 4,757      | 11 <sup>b</sup>   |
| Deux parties | 43,85   | 97,772   | 9,888      | 22                |

/COMPRESSED.

RELIABILITY

/VARIABLES=D1 D2 D3 D4 D5 D6 G1 G2 G3 G4

G5 G6

H1 H2 H3 H4 H5 H6 K1 K2 K3 K4 K5 K6

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=SPLIT

/STATISTICS=SCALE.

## Fiabilité

## Echelle : ALL VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

|              | N                  | %  |       |
|--------------|--------------------|----|-------|
| Observations | Valide             | 40 | 100,0 |
|              | Exclu <sup>a</sup> | 0  | 0,0   |
|              | Total              | 40 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

|                                     |                  |                   |                 |
|-------------------------------------|------------------|-------------------|-----------------|
| Alpha de Cronbach                   | Valeur           | ,767              |                 |
|                                     | Partie 1         | Nombre d'éléments | 12 <sup>a</sup> |
|                                     | Partie 2         | Valeur            | ,922            |
|                                     |                  | Nombre d'éléments | 12 <sup>b</sup> |
| Nombre total d'éléments             |                  | 24                |                 |
| Corrélation entre les sous-échelles |                  | ,898              |                 |
| Coefficient de Spearman-Brown       | Longueur égale   | ,946              |                 |
|                                     | Longueur inégale | ,946              |                 |
| Coefficient de Guttman              |                  | ,885              |                 |

a. Les éléments sont : أتخذ قراراتي الإدارية من خلال اقتراحات عمالي التي ترفع إلي، أعتد على خبرتي المهنية لمعرفة درجة أهمية المشكلة أحياناً تواجهني بعض الصعوبات في تحديد طبيعة الموقف الذي سبب المشكلة، طبيعة عملي تتيح لي اتخاذ القرار الإداري الفعّال في الوقت والمكان المناسبين، لا أشارك زملائي المشرفين في تحليل المشاكل المطروحة بمديرية المؤسسة، ليس لدي القدرة في الحصول على البيانات الدقيقة حول المشكلة، تساعدني الإمكانيات المادية بالمؤسسة في إيجاد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة، غالباً لا أجد الوقت الكافي لتقويم البدائل المطروحة لحل المشكلة، أسمح للعمال تحت إشرافي بانتقاد قراراتي الإدارية، قدرتي على تصور البدائل محدودة للتعامل مع المشاكل التي تواجهني في العمل، أحب تقييم كل بديل على حده لمعرفة نقاط ضعفه ونقاط قوته بموضوعية، تواجهني بعض الصعوبات عند تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل.

b. Les éléments sont : أقوم بعملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل بطريقة جيدة، أرى أن البدائل المتاحة لا تحقق أهداف المؤسسة، لا أشعر أن كل بديل مقترح يتلاءم مع البيئة الخارجية للمؤسسة، لدي قناعة بأن زملائي المشرفين على استعداد لتنفيذ البدائل المحددة المختارة، تخصص المنظمة برامج لبعث روح التفكير الإبتكاري لدى المشرفين في اتخاذ القرار الإداري، ألاحظ أن كفاءة البديل المطروح ليس لها درجة تأثير إيجابية بين العمال، نادراً ما أختار الوقت المناسب لإعلان القرار الإداري المتخذ، أتوقع نتائج سلبية عند تطبيق القرارات الإدارية المتخذة، أقوم بعملية تقويم نتائج القرارات الإدارية المتخذة، أرى أن القرارات الإدارية المتخذة تكون دائماً فعالة في تحقيق الأهداف المرجوة، لا أمثلك القدرة على تحري الدقة في التحليل أثناء تنفيذ القرار الإداري، أجد صعوبة في تحديد الطريقة الصحيحة لتنفيذ القرار الإداري.

### Statistiques d'échelle

|              | Moyenne | Variance | Ecart type | Nombre d'éléments |
|--------------|---------|----------|------------|-------------------|
| Partie 1     | 21,3000 | 19,549   | 4,42139    | 12 <sup>a</sup>   |
| Partie 2     | 19,4750 | 53,743   | 7,33096    | 12 <sup>b</sup>   |
| Deux parties | 40,7750 | 131,512  | 11,46788   | 24                |

a. Les éléments sont : أتخذ قراراتي الإدارية من خلال اقتراحات عمالي التي ترفع إلي، أعتد على خبرتي المهنية لمعرفة درجة أهمية المشكلة أحياناً تواجهني بعض الصعوبات في تحديد طبيعة الموقف الذي سبب المشكلة، طبيعة عملي تتيح لي اتخاذ القرار الإداري الفعّال في الوقت والمكان المناسبين، لا أشارك زملائي المشرفين في تحليل المشاكل المطروحة بمديرية المؤسسة، ليس لدي القدرة في الحصول على البيانات الدقيقة حول المشكلة، تساعدني الإمكانيات المادية بالمؤسسة في إيجاد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة، غالباً لا أجد الوقت الكافي لتقويم البدائل المطروحة لحل المشكلة، أسمح للعمال تحت إشرافي بانتقاد قراراتي الإدارية، قدرتي على تصور البدائل محدودة للتعامل مع المشاكل التي تواجهني في العمل، أحب تقييم كل بديل على حده لمعرفة نقاط ضعفه ونقاط قوته بموضوعية، تواجهني بعض الصعوبات عند تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل.

b. Les éléments sont : أقوم بعملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل بطريقة جيدة. , أرى أن البدائل المتاحة لا تحقق أهداف المؤسسة , لا أشعر أن كل بديل مقترح يتلاءم مع البيئة الخارجية للمؤسسة . , لذي فناعة بأن زملائي المشرفين على استعداد لتنفيذ البدائل المحددة المختارة . , تخصص المنظمة برامج لبعث روح التفكير الإبتكاري لدى المشرفين في اتخاذ القرار الإداري . , ألاحظ أن كفاءة البديل المطروح ليس لها درجة تأثير إيجابية بين العمال . , نادرًا ما أختار الوقت المناسب لإعلان القرار الإداري المتخذ . , أتوقع نتائج سلبية عند تطبيق القرارات الإدارية المتخذة . , أقوم بعملية تقويم نتائج القرارات الإدارية المتخذة . , أرى أن القرارات الإدارية المتخذة تكون دائمًا فعالة في تحقيق الأهداف المرجوة . , لا . , أمتلك القدرة على تحري الدقة في التحليل أثناء تنفيذ القرار الإداري . , أجد صعوبة في تحديد الطريقة الصحيحة لتنفيذ القرار الإداري

## الملحق رقم (14)

# الصورة النهائية لمقياس الصمت التنظيمي

1



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه الأخضر - الوادي -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

### استبانة الصمت التنظيمي

أخي العامل(ة) تحية طيبة أما بعد:

إننا نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المصمّم في إطار البحث الموسوم ب: "الصمت التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار لدى العاملين بالوظائف الإشرافية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك - تقرت-"; آمليّن منكم الموضوعية، والعلمية في الإجابة على بنوده علماً أن معلوماته تبقى سرية ولا تستخدم إلا في إطار البحث العلمي. مشاركتك في الموضوع تعني دعم البحث العلمي، وشكراً على تخصيص جزء من وقتك الثمين للإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان.

### مثال توضيحي

| الفقرة                                 | أوافق | محايد | لا أوافق |
|----------------------------------------|-------|-------|----------|
| - أعمل ضمن مؤسسة (ENTP) في حاسي مسعود. |       |       | X        |

### أولاً: البيانات الشخصية

1. المؤهل العلمي: ثانوي [ ] جامعي [ ]
2. سنوات الخدمة: أقل من 10 سنوات [ ] من 10 إلى أقل من 20 سنة [ ] من 20 إلى أقل من 30 سنة [ ] 30 سنة فما فوق [ ]

### ثانياً: البيانات الوظيفية

1. نطاق الإشراف: ما عدد من تُشرف عليهم بشكل مباشر؟ أقل من 100 [ ] من 100 إلى أقل من 200 [ ] من 200 فما فوق [ ]

السنة الجامعية: 2021/2020



## الملحق رقم (15)

# الصورة النهائية لمقياس اتخاذ القرار

1



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه الأخضر - الوادي -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استبانة اتخاذ القرار

أخي العامل(ة) بالوظائف الإشرافية تحية طيبة أما بعد:

في إطار القيام بدراسة استطلاعية حول "الصمت التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار لدى العاملين بالوظائف الإشرافية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك - تقرت-"; باستشراف رأيك حول الموضوع، مع إمكانية التعبير بكل روح موضوعية وللأمانة العلمية سوف لا تقدم هذه المعلومات، إلا في ما يخدم البحث العلمي.

مشاركتك في الموضوع تعني دعم البحث العلمي، وشكراً على تخصيص جزء من وقتك الثمين للإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان.

مثال توضيحي

| العبرة                                 | أوافق | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق |
|----------------------------------------|-------|--------------------|----------|
| - أعمل ضمن مؤسسة (ENTP) في حاسي مسعود. | X     |                    |          |

أولاً: البيانات الشخصية

1. المؤهل العلمي: ثانوي [ ] جامعي [ ]
2. سنوات الخدمة: أقل من 10 سنوات [ ] من 10 إلى أقل من 20 سنة [ ] من 20 إلى أقل من 30 سنة [ ]

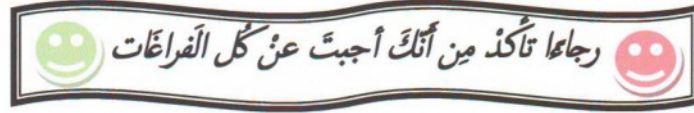
ثانياً: البيانات الوظيفية

1. نطاق الإشراف: ما عدد من تُشرف عليهم بشكل مباشر؟ أقل من 100 [ ] من 100 إلى أقل من 200 [ ] من 200 فما فوق [ ]

السنة الجامعية: 2021/2020

| الرقم | العبارــــــــــــــــة                                                       | أوافق | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------------|----------|
| 01    | أعتمد على خبرتي المهنية لمعرفة درجة أهمية المشكلة.                            |       |                    |          |
| 02    | لا أمتلك القدرة على تحري الدقة في التحليل أثناء تنفيذ القرار الإداري.         |       |                    |          |
| 03    | أحب تقييم كل بديل على حده لمعرفة نقاط ضعفه ونقاط قوته بموضوعية.               |       |                    |          |
| 04    | لا أشعر أن كل بديل مقترح يتلاءم مع البيئة الخارجية للمؤسسة.                   |       |                    |          |
| 05    | أرى أن القرارات الإدارية المتخذة تكون دائماً فعالة في تحقيق الأهداف المرجوة.  |       |                    |          |
| 06    | تساعدني الإمكانيات المادية بالمؤسسة في إيجاد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة. |       |                    |          |
| 07    | لدي قناعة بأن زملائي المشرفين على استعداد لتنفيذ البدائل المحددة المختارة.    |       |                    |          |
| 08    | ألاحظ أن كفاءة البديل المطروح ليس لها درجة تأثير إيجابية بين العمال.          |       |                    |          |
| 09    | أسمح للعمال تحت إشرافي بانتقاد قراراتي الإدارية.                              |       |                    |          |
| 10    | أحياناً أضطر إلى اتخاذ قرارات إدارية دون تصنيف المشكلة وأطرافها.              |       |                    |          |
| 11    | ليس لدي القدرة في الحصول على البيانات الدقيقة حول المشكلة.                    |       |                    |          |
| 12    | تواجهني بعض الصعوبات عند تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل.                     |       |                    |          |
| 13    | أقوم بعملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل بطريقة جيدة.   |       |                    |          |
| 14    | نادراً ما أختار الوقت المناسب لإعلان القرار الإداري المتخذ.                   |       |                    |          |
| 15    | غالباً ما أجد الوقت الكافي لتقوم البدائل المطروحة لحل المشكلة.                |       |                    |          |
| 16    | طبيعة عملي تتيح لي اتخاذ القرار الإداري الفعال في الوقت والمكان المناسبين.    |       |                    |          |
| 17    | أتوقع نتائج سلبية عند تطبيق القرارات الإدارية المتخذة.                        |       |                    |          |
| 18    | لا أشارك زملائي المشرفين في تحليل المشاكل المطروحة بمديرية المؤسسة.           |       |                    |          |

|  |  |  |    |                                                                                     |
|--|--|--|----|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | 19 | تخصص المنظمة برامج لبعث روح التفكير الإبتكاري لدى المشرفين في اتخاذ القرار الإداري. |
|  |  |  | 20 | أخذ قراراتي الإدارية من خلال اقتراحات عمالي التي ترفع إلي.                          |
|  |  |  | 21 | أقوم بعملية تقويم نتائج القرارات الإدارية المتخذة.                                  |
|  |  |  | 22 | قدرتي على تصور البدائل محدودة للتعامل مع المشاكل التي تواجهني في العمل.             |
|  |  |  | 23 | أرى أن البدائل المتاحة لا تحقق أهداف المؤسسة.                                       |
|  |  |  | 24 | أجد صعوبة في تحديد الطريقة الصحيحة لتنفيذ القرار الإداري.                           |



## الملحق رقم (16)

# الصورة النهائية لمقياس الصمت التنظيمي مترجمة



Ministry of Higher Education and Scientific Research  
University of Echahid Hamma Lakhdar - El Oued -  
Faculty of Human and Social Sciences  
Branch of Psychology Department of Social Sciences

1

### Organizational Silence Questionnaire

#### Dear employees;

We put between your hands this survey designed in the framework of the research entitled: "Organizational Silence and its Relation with Decision Taking among Employees in Supervisory Positions: A field Study in SONATRACH Institution "; hoping to receive objective and scientific answers on its clauses, knowing that these information will remain confidential and are only used in the context of scientific research.

With your participation in this work you will support scientific research, and thank you for devoting a part of your valuable time for answering this survey.

#### Illustrative Exemple

| Clause                          | I agree | I somewhat agree | I disagree |
|---------------------------------|---------|------------------|------------|
| I work in SONATRACH institution | X       |                  |            |

#### Firstly: Personal Information

- 1- Scientific qualification: High school  University
- 2- Years of service: Less then 10 years  From 10 to less then 20 years   
From 20 to less then 30 years  30 years and up

#### Secondly: Position Information

- 1-Scope of supervision: how many employees you directly supervise?  
Less then 100  From 100 to less then 200  From 200 and up

University Year : 2020/2021

| N° | Clause                                                                                                                        | I agree | I somewhat agree | I disagree |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------|------------|
| 01 | I get rid of ideas about solving work problems bowing to the inevitable.                                                      |         |                  |            |
| 02 | I prefer not to suggest proposals for changing the working method in fear of losing my job.                                   |         |                  |            |
| 03 | The directorate I work for does not deliver on its promises to its workers.                                                   |         |                  |            |
| 04 | I do not talk in fear of losing my job at the institution.                                                                    |         |                  |            |
| 05 | I do not have the power to propose my creative ideas to protect myself.                                                       |         |                  |            |
| 06 | It is difficult for me to stand up for my opinions in front of my co-workers.                                                 |         |                  |            |
| 07 | I do not tend to talk about the negative work conditions in order to avoid accountability. .                                  |         |                  |            |
| 08 | I ignore the negligence of the directorate of its supervisors in their different levels in the institution to protect myself. |         |                  |            |
| 09 | I keep silent about the abuses I see at work in fear of being transferred from my workplace.                                  |         |                  |            |
| 10 | The more I speak out, the more my workloads increase                                                                          |         |                  |            |
| 11 | I endure the pressure from my fellow supervisor as a result of keeping secrets related to work.                               |         |                  |            |
| 12 | I do not give any proposals related to work in solidarity with my fellow supervisors.                                         |         |                  |            |
| 13 | My honesty brings me negative reactions from my fellow supervisor.                                                            |         |                  |            |
| 14 | I suffer pressure from my fellow supervisors to tell them the secrets of the whole institution.                               |         |                  |            |
| 15 | I speak about the important achievements in the right way, because of my anxiety about the directorate.                       |         |                  |            |
| 16 | I keep confidential information with collaboration with my co-worker for the benefit of the directorate in the institution.   |         |                  |            |
| 17 | I prefer to keep silent in fear of losing my relationship with the other fellow supervisors.                                  |         |                  |            |
| 18 | I keep silent at work in fear of not being promoted in my work as a supervisor.                                               |         |                  |            |
| 19 | I refuse to reveal information that may harm the institution's reputation in the society.                                     |         |                  |            |
| 20 | I protect my institution by keeping complete secrecy on the professional information related to it.                           |         |                  |            |
| 21 | I avoid proposing my ideas in order to prevent misunderstanding with my direct supervisor.                                    |         |                  |            |
| 22 | I do not have the motivation to bring anything useful to the institution because my co-workers do not help me.                |         |                  |            |



*Please be sure that you filled all the gaps*



## الملحق رقم (17)

# الصورة النهائية لمقياس اتخاذ القرار مترجمة



Ministry of Higher Education and Scientific Research  
University of Echahid Hamma Lakhdar –El Oued-  
Faculty of Human and Social Sciences  
Branch of Psychology Department of Social Sciences

### Decision-Taking Survey

#### *Dear employees;*

We put between your hands this Questionnaire designed in the framework of the research entitled: “Organizational Silence and its Relation with Decision Taking among Employees in Supervisory Positions: A field Study in SONATRACH Institution “; hoping to receive objective and scientific answers on its clauses, knowing that these information will remain confidential and are only used in the context of scientific research.

With your participation in this work you will support scientific research, and thank you for devoting a part of your valuable time for answering this survey.

#### Illustrative Exemple

| Clause                          | I agree | I somewhat agree | I disagree |
|---------------------------------|---------|------------------|------------|
| I work in SONATRACH institution | X       |                  |            |

#### Firstly: Personal Information

- 1- **Scientific qualification:** High school  University
- 2- **Years of service:** Less then 10 years  From 10 to less then 20 years   
From 20 to less then 30 years  30 years and up

#### Secondly: Position Information

- 1- **Scope of supervision:** how many employees you directly supervise?  
Less then 100  From 100 to less then 200  From 200 and up

University Year : 2020/2021

| Nº | Clause                                                                                                                      | I agree | I somewhat agree | I disagree |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------|------------|
| 01 | I rely on my professional experience to determine the problem degree of importance.                                         |         |                  |            |
| 02 | I do not have the ability of being accurate in analysis during the administrative decisions implementation.                 |         |                  |            |
| 03 | I like to evaluate each alternative in order to know the shortcomings and strengths in an objective way.                    |         |                  |            |
| 04 | I do not feel that each suggested alternative is compatible with the external environment of the institution.               |         |                  |            |
| 05 | I see that each decision taken is always effective in achieving the intended goals.                                         |         |                  |            |
| 06 | The financial means of the institution help me find possible alternative to face the problem.                               |         |                  |            |
| 07 | I believe that my fellow supervisors are ready to carry out the selected alternatives.                                      |         |                  |            |
| 08 | I notice that the competence of the suggested alternative does not have a positive effect among workers.                    |         |                  |            |
| 09 | I allow workers under my supervision to criticize my administrative decisions.                                              |         |                  |            |
| 10 | I sometimes face some difficulties in determining the nature of the situation that caused the problem.                      |         |                  |            |
| 11 | I do not have the ability of getting more detailed information about the problem.                                           |         |                  |            |
| 12 | I find some difficulties in determining the expected results of each alternative.                                           |         |                  |            |
| 13 | I make a selection process between the available alternatives and choose the best one in a good way.                        |         |                  |            |
| 14 | I rarely choose the best time to announce the administrative decision taken.                                                |         |                  |            |
| 15 | I very often do not have time to evaluate the alternatives to solve the problem.                                            |         |                  |            |
| 16 | The nature of my work allows me to take the effective administrative decision in the right time and place.                  |         |                  |            |
| 17 | I expect negative results when applying the administrative decisions taken.                                                 |         |                  |            |
| 18 | I do not participate with my fellow supervisors in analyzing the problems introduced by the Institution Directorate.        |         |                  |            |
| 19 | The institution makes specific programs to inspire innovative thinking among supervisors in administrative decision-making. |         |                  |            |
| 20 | I take my administrative decision according to my employee's suggestions.                                                   |         |                  |            |
| 21 | I evaluate the administrative decisions taken results.                                                                      |         |                  |            |
| 22 | I have a limited ability to visualize alternatives in order to deal with problems I face in my work.                        |         |                  |            |
| 23 | I see that the available alternatives do not achieve the institution goals.                                                 |         |                  |            |
| 24 | I find it difficult to determine the right way to carry out the administrative decision.                                    |         |                  |            |



*Please be sure that you filled all the gaps*



## الملحق رقم (18)

# مخرجات برنامج SPSS (الدراسة الأساسية)

### التحليل الوصفي لاستجابات الأفراد المشاركين حول فقرات الصمت التنظيمي

#### Statistiques

|            | المحدود الأول:<br>الصمت التنظيمي | البعد الأول: الصمت<br>الإذعان | أمتنع عن طرح<br>أفكاري لتجنب سوء<br>التفاهم مع مشرفي<br>المباشر. | ليس عندي الرغبة في<br>تقديم أي شيء مفيد<br>لعدم مساعدة زملائي<br>لي في العمل. | لا تفي المديرية التي<br>أعمل بها بوعودها<br>للعاملين فيها. | أتغافل عن سوء<br>اهتمام إدارة المديرية<br>بالمشرفين على<br>اختلاف مستوياتهم<br>في المؤسسة لحماية<br>نفسي. | أعمل على حجب<br>الأفكار المتعلقة بحل<br>مشاكل العمل رصوحاً<br>للأمر الواقع. | من الصعب أن أذفع<br>عن رأيي أمام زملائي<br>في العمل. | أتحفظ عن طرح<br>اقتراحات لتغيير<br>طرائق العمل خشية<br>فقدان وظيفتي. |
|------------|----------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| N          | 667                              | 667                           | 667                                                              | 667                                                                           | 667                                                        | 667                                                                                                       | 667                                                                         | 667                                                  | 667                                                                  |
| Valide     | 667                              | 667                           | 667                                                              | 667                                                                           | 667                                                        | 667                                                                                                       | 667                                                                         | 667                                                  | 667                                                                  |
| Manquant   | 0                                | 0                             | 0                                                                | 0                                                                             | 0                                                          | 0                                                                                                         | 0                                                                           | 0                                                    | 0                                                                    |
| Moyenne    | 2,6190                           | 2,6113                        | 2,63                                                             | 2,62                                                                          | 2,63                                                       | 2,64                                                                                                      | 2,62                                                                        | 2,51                                                 | 2,63                                                                 |
| Ecart type | ,32967                           | ,42635                        | ,680                                                             | ,707                                                                          | ,664                                                       | ,661                                                                                                      | ,654                                                                        | ,742                                                 | ,664                                                                 |

#### Table de fréquences

أمتنع عن طرح أفكاري لتجنب سوء التفاهم مع مشرفي المباشر.

|                    | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| لا أوافق           | 76        | 11,4        | 11,4               | 11,4               |
| أوافق بدرجة متوسطة | 98        | 14,7        | 14,7               | 26,1               |
| أوافق              | 493       | 73,9        | 73,9               | 100,0              |
| Total              | 667       | 100,0       | 100,0              |                    |

ليس عندي الرغبة في تقديم أي شيء مفيد لعدم مساعدة زملائي لي في العمل.

|                    | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| لا أوافق           | 88        | 13,2        | 13,2               | 13,2               |
| أوافق بدرجة متوسطة | 75        | 11,2        | 11,2               | 24,4               |
| أوافق              | 504       | 75,6        | 75,6               | 100,0              |
| Total              | 667       | 100,0       | 100,0              |                    |

لا تفي المديرية التي أعمل بها بوعودها للعاملين فيها.

|                    | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| لا أوافق           | 69        | 10,3        | 10,3               | 10,3               |
| أوافق بدرجة متوسطة | 110       | 16,5        | 16,5               | 26,8               |
| أوافق              | 488       | 73,2        | 73,2               | 100,0              |
| Total              | 667       | 100,0       | 100,0              |                    |

أتغافل عن سوء اهتمام إدارة المديرية بالمشرفين على اختلاف مستوياتهم في المؤسسة لحماية نفسي.

|                    | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| لاوافق             | 69        | 10,3        | 10,3               | 10,3               |
| أوافق بدرجة متوسطة | 99        | 14,8        | 14,8               | 25,2               |
| أوافق              | 499       | 74,8        | 74,8               | 100,0              |
| Total              | 667       | 100,0       | 100,0              |                    |

أعمل على حجب الأفكار المتعلقة بحل مشاكل العمل رضوخاً للأمر الواقع.

|                    | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| لاوافق             | 64        | 9,6         | 9,6                | 9,6                |
| أوافق بدرجة متوسطة | 126       | 18,9        | 18,9               | 28,5               |
| أوافق              | 477       | 71,5        | 71,5               | 100,0              |
| Total              | 667       | 100,0       | 100,0              |                    |

من الصعب أن أدافع عن رأيي أمام زملائي في العمل.

|                    | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| لاوافق             | 100       | 15,0        | 15,0               | 15,0               |
| أوافق بدرجة متوسطة | 126       | 18,9        | 18,9               | 33,9               |
| أوافق              | 441       | 66,1        | 66,1               | 100,0              |
| Total              | 667       | 100,0       | 100,0              |                    |

أتحفظ عن طرح اقتراحات لتغيير طرائق العمل خشية فقدان وظيفتي.

|                    | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| لاوافق             | 69        | 10,3        | 10,3               | 10,3               |
| أوافق بدرجة متوسطة | 111       | 16,6        | 16,6               | 27,0               |
| أوافق              | 487       | 73,0        | 73,0               | 100,0              |
| Total              | 667       | 100,0       | 100,0              |                    |

FREQUENCIES VARIABLES=B B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 /STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS

## Fréquences

### Statistiques

|            |          | البعد الثاني: الصمت الدفاعي | لا أميل إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً للتعرض للمساءلة. | ليس لدي القدرة على طرح أفكارى الإبداعية حمايةً لذاتي. | أفضل أن أبقى صامتاً خوفاً من أن أحسر علاقاتي مع زملائي المشرفين الآخرين. | أمارس الصمت في عملي خوفاً من عدم ترقية في وظيفتي كمشرف. | صراحتي تجلب لي ردود فعل سلبية من زملائي المشرفين. | أسكت عما أراه من تجاوزات في العمل خوفاً من نقلتي من مكان عملي. | تزداد أعباء عملي كلما تكلمت بصراحة. |
|------------|----------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| N          | Valide   | 667                         | 667                                                              | 667                                                   | 667                                                                      | 667                                                     | 667                                               | 667                                                            | 667                                 |
|            | Manquant | 0                           | 0                                                                | 0                                                     | 0                                                                        | 0                                                       | 0                                                 | 0                                                              | 0                                   |
| Moyenne    |          | 2,6259                      | 2,67                                                             | 2,57                                                  | 2,46                                                                     | 2,54                                                    | 2,73                                              | 2,71                                                           | 2,64                                |
| Ecart type |          | ,40678                      | ,693                                                             | ,668                                                  | ,781                                                                     | ,757                                                    | ,571                                              | ,601                                                           | ,668                                |

## Table de fréquences

أمتنع عن الكلام خوفاً من فقدان وظيفتي في المؤسسة.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 86        | 12,9        | 12,9   | 12,9   |
| أوافق بدرجة متوسطة | 48        | 7,2         | 7,2    | 20,1   |
| أوافق              | 533       | 79,9        | 79,9   | 100,0  |
| Valide Total       | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

Pourcentage Pourcentage

لا أميل إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً للتعرض للمساءلة.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 67        | 10,0        | 10,0   | 10,0   |
| أوافق بدرجة متوسطة | 152       | 22,8        | 22,8   | 32,8   |
| أوافق              | 448       | 67,2        | 67,2   | 100,0  |
| Valide Total       | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

Pourcentage Pourcentage

ليس لدي القدرة على طرح أفكارى الإبداعية حمايةً لذاتي.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 120       | 18,0        | 18,0   | 18,0   |
| أوافق بدرجة متوسطة | 118       | 17,7        | 17,7   | 35,7   |
| أوافق              | 429       | 64,3        | 64,3   | 100,0  |
| Valide Total       | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

Pourcentage Pourcentage

أفضل أن أبقى صامتاً خوفاً من أن أخسر علاقاتي مع زملائي المشرفين الآخرين.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 108       | 16,2        | 16,2   | 16,2   |
| أوافق بدرجة متوسطة | 91        | 13,6        | 13,6   | 29,8   |
| أوافق              | 468       | 70,2        | 70,2   | 100,0  |
| Valide Total       | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

Pourcentage Pourcentage

أمارس الصمت في عملي خوفاً من عدم ترقيتي في وظيفتي كمشرف.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 43        | 6,4         | 6,4    | 6,4    |
| أوافق بدرجة متوسطة | 93        | 13,9        | 13,9   | 20,4   |
| أوافق              | 531       | 79,6        | 79,6   | 100,0  |
| Valide Total       | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

Pourcentage Pourcentage

صراحتي تجلب لي ردود فعل سلبية من زملائي المشرفين.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 52        | 7,8         | 7,8    | 7,8    |
| أوافق بدرجة متوسطة | 87        | 13,0        | 13,0   | 20,8   |
| أوافق              | 528       | 79,2        | 79,2   | 100,0  |
| Valide Total       | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

#### Pourcentage Pourcentage

أسكت عما أراه من تجاوزات في العمل خوفاً من نقلتي من مكان عملي.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 72        | 10,8        | 10,8   | 10,8   |
| أوافق بدرجة متوسطة | 95        | 14,2        | 14,2   | 25,0   |
| أوافق              | 500       | 75,0        | 75,0   | 100,0  |
| Valide Total       | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

#### Pourcentage Pourcentage

تزداد أعباء عملي كلما تكلمت بصراحة.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 50        | 7,5         | 7,5    | 7,5    |
| أوافق بدرجة متوسطة | 116       | 17,4        | 17,4   | 24,9   |
| أوافق              | 501       | 75,1        | 75,1   | 100,0  |
| Valide Total       | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

#### Pourcentage Pourcentage

FREQUENCIES VARIABLES=C C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 /STATISTICS=STDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.

#### Fréquences

##### Statistiques

|            |          | أتحمل الضغوطات من زملائي المشرفين نتيجة احتفاظي بالأسرار المتعلقة بالعمل. | أرفض الكشف عن المعلومات التي من الممكن أن تؤدي سمعة المؤسسة في المجتمع. | أحمي مؤسستي من خلال التكتف التام على المعلومات المهنية التي تخصها. | لا أقدم أي اقتراحات خاصة بالعمل تضامناً مع زملائي المشرفين. | أعرض إلى ضغوطات من زملائي في العمل لإخبارهم بأسرار المؤسسة ككل. | أحدث عن الإجازات المهمة بشكل مناسب، بسبب شعوري بالقلق تجاه المديرية. | أخفي المعلومات الموثوقة بالتعاون مع زملاء العمل في إطار منفعة المديرية بالمؤسسة. |
|------------|----------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| N          | Valide   | 667                                                                       | 667                                                                     | 667                                                                | 667                                                         | 667                                                             | 667                                                                  | 667                                                                              |
|            | Manquant | 0                                                                         | 0                                                                       | 0                                                                  | 0                                                           | 0                                                               | 0                                                                    | 0                                                                                |
| Moyenne    |          | 2,6188                                                                    | 2,48                                                                    | 2,66                                                               | 2,82                                                        | 2,62                                                            | 2,46                                                                 | 2,69                                                                             |
| Ecart type |          | ,37182                                                                    | ,826                                                                    | ,580                                                               | ,448                                                        | ,638                                                            | ,814                                                                 | ,626                                                                             |

#### Table de fréquences

أتحمل الضغوطات من زملائي المشرفين نتيجة احتفاظي بالأسرار المتعلقة بالعمل.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 144       | 21,6        | 21,6   | 21,6   |
| أوافق بدرجة متوسطة | 62        | 9,3         | 9,3    | 30,9   |
| أوافق              | 461       | 69,1        | 69,1   | 100,0  |
| Valide Total       | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

#### Pourcentage Pourcentage

أرفض الكشف عن المعلومات التي من الممكن أن تؤدي سمعة المؤسسة في المجتمع.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 37        | 5,5         | 5,5    | 5,5    |
| أوافق بدرجة متوسطة | 153       | 22,9        | 22,9   | 28,5   |
| أوافق              | 477       | 71,5        | 71,5   | 100,0  |
| Valide Total       | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

#### Pourcentage Pourcentage

أحبي مؤسستي من خلال النكتم التام على المعلومات المهنية التي تخصها.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 17        | 2,5         | 2,5    | 2,5    |
| أوافق بدرجة متوسطة | 88        | 13,2        | 13,2   | 15,7   |
| أوافق              | 562       | 84,3        | 84,3   | 100,0  |
| Valide Total       | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

#### Pourcentage Pourcentage

لا أقدم أي اقتراحات خاصة بالعمل تضامناً مع زملاي المشرفين.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 57        | 8,5         | 8,5    | 8,5    |
| أوافق بدرجة متوسطة | 140       | 21,0        | 21,0   | 29,5   |
| أوافق              | 470       | 70,5        | 70,5   | 100,0  |
| Valide Total       | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

#### Pourcentage Pourcentage

أعرض إلى ضغوطات من زملاي في العمل لإخبارهم أسرار المؤسسة ككل.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 138       | 20,7        | 20,7   | 20,7   |
| أوافق بدرجة متوسطة | 83        | 12,4        | 12,4   | 33,1   |
| أوافق              | 446       | 66,9        | 66,9   | 100,0  |
| Valide Total       | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

#### Pourcentage Pourcentage

أتحدث عن الإنجازات المهمة بشكل مناسب، بسبب شعوري بالقلق تجاه المديرية.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 59        | 8,8         | 8,8    | 8,8    |
| أوافق بدرجة متوسطة | 90        | 13,5        | 13,5   | 22,3   |
| أوافق              | 518       | 77,7        | 77,7   | 100,0  |
| Valide Total       | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

#### Pourcentage Pourcentage

أخفي المعلومات الموثوقة بالتعاون مع زملاء العمل في إطار منفعة المديرية بالمؤسسة.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 73        | 10,9        | 10,9   | 10,9   |
| أوافق بدرجة متوسطة | 114       | 17,1        | 17,1   | 28,0   |
| أوافق              | 480       | 72,0        | 72,0   | 100,0  |
| Valide Total       | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

#### Pourcentage Pourcentage

### التحليل الوصفي لاستجابات الأفراد المشاركين حول فقرات اتخاذ القرار

FREQUENCIES VARIABLES=Y D D1 D2 D3 D4 D5 D6 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.

#### Fréquences

#### Statistiques

|            | المحور الثاني:<br>إتخاذ القرار | البعد الأول: تشخيص<br>المشكلة وتحديد<br>وتحليلها. | أتخذ قراراتي<br>الإدارية من خلال<br>اقتراحات عمالي<br>التي ترفع إلي. | أعتمد على خبرتي<br>المهنية لمعرفة<br>درجة أهمية<br>المشكلة. | أحياناً تواجهني بعض<br>الصعوبات في تحديد<br>طبيعة الموقف الذي<br>سبب المشكلة. | طبيعة عملي تتيح لي<br>اتخاذ القرار الإداري الفعال<br>في الوقت والمكان<br>المناسبين. | لا أشارك زملائي<br>المشرفين في تحليل<br>المشاكل المطروحة<br>بمديرية المؤسسة. | ليس لدي القدرة في<br>الحصول على البيانات<br>الدقيقة حول المشكلة. |
|------------|--------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| NValide    | 667                            | 667                                               | 667                                                                  | 667                                                         | 667                                                                           | 667                                                                                 | 667                                                                          | 667                                                              |
| Manquant   | 0                              | 0                                                 | 0                                                                    | 0                                                           | 0                                                                             | 0                                                                                   | 0                                                                            | 0                                                                |
| Moyenne    | 2,5469                         | 2,5437                                            | 2,61                                                                 | 2,53                                                        | 2,64                                                                          | 2,65                                                                                | 2,58                                                                         | 2,24                                                             |
| Ecart type | ,37369                         | ,44833                                            | ,693                                                                 | ,684                                                        | ,630                                                                          | ,634                                                                                | ,687                                                                         | ,857                                                             |

#### Table de fréquences

أتخذ قراراتي الإدارية من خلال اقتراحات عمالي التي ترفع إلي.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 81        | 12,1        | 12,1   | 12,1   |
| أوافق بدرجة متوسطة | 96        | 14,4        | 14,4   | 26,5   |
| أوافق              | 490       | 73,5        | 73,5   | 100,0  |
| Valide Total       | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

#### Pourcentage Pourcentage

أعتمد على خبرتي المهنية لمعرفة درجة أهمية المشكلة.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 73        | 10,9        | 10,9   | 10,9   |
| أوافق بدرجة متوسطة | 165       | 24,7        | 24,7   | 35,7   |
| أوافق              | 429       | 64,3        | 64,3   | 100,0  |
| Valide Total       | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

أحياناً تواجهني بعض الصعوبات في تحديد طبيعة الموقف الذي سبب المشكلة.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 55        | 8,2         | 8,2    | 8,2    |
| أوافق بدرجة متوسطة | 131       | 19,6        | 19,6   | 27,9   |
| أوافق              | 481       | 72,1        | 72,1   | 100,0  |
| Valide Total       | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

طبيعة عملي تتيج لي اتخاذ القرار الإداري الفعال في الوقت والمكان المناسبين.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 58        | 8,7         | 8,7    | 8,7    |
| أوافق بدرجة متوسطة | 117       | 17,5        | 17,5   | 26,2   |
| أوافق              | 492       | 73,8        | 73,8   | 100,0  |
| Total              | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

لا أشارك زملائي المشرفين في تحليل المشاكل المطروحة بمديرية المؤسسة.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 76        | 11,4        | 11,4   | 11,4   |
| أوافق بدرجة متوسطة | 126       | 18,9        | 18,9   | 30,3   |
| أوافق              | 465       | 69,7        | 69,7   | 100,0  |
| Total              | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

ليس لذي القدرة في الحصول على البيانات الدقيقة حول المشكلة.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 76        | 11,4        | 11,4   | 11,4   |
| أوافق بدرجة متوسطة | 126       | 18,9        | 18,9   | 30,3   |
| أوافق              | 465       | 69,7        | 69,7   | 100,0  |
| Total              | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

## Fréquences

## Statistiques

|            | البعد الثاني: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها | تساعدني الإمكانيات المادية بالمؤسسة في إيجاد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة. | غالبًا لا أجد الوقت الكافي لتقويم البدائل المطروحة لحل المشكلة. | أسمح للمعامل تحت إشرافي بانتقاد قراراتي الإدارية. | قدرتي على تصور البدائل محدودة للتعامل مع المشاكل التي تواجهني في العمل. | أحب تقييم كل بديل على حده لمعرفة نقاط ضعفه ونقاط قوته بموضوعية. | تواجهني بعض الصعوبات عند تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل. |
|------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| NValide    | 667                                          | 667                                                                           | 667                                                             | 667                                               | 667                                                                     | 667                                                             | 667                                                       |
| Manquant   | 0                                            | 0                                                                             | 0                                                               | 0                                                 | 0                                                                       | 0                                                               | 0                                                         |
| Moyenne    | 2,5127                                       | 2,62                                                                          | 2,58                                                            | 2,34                                              | 2,63                                                                    | 2,37                                                            | 2,53                                                      |
| Ecart type | ,53174                                       | ,674                                                                          | ,661                                                            | ,814                                              | ,665                                                                    | ,816                                                            | ,744                                                      |

## Table de fréquences

تساعدني الإمكانيات المادية بالمؤسسة في إيجاد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 146       | 21,9        | 21,9   | 21,9   |
| أوافق بدرجة متوسطة | 150       | 22,5        | 22,5   | 44,4   |
| أوافق              | 371       | 55,6        | 55,6   | 100,0  |
| Total              | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

غالبًا لا أجد الوقت الكافي لتقويم البدائل المطروحة لحل المشكلة.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 72        | 10,8        | 10,8   | 10,8   |
| أوافق بدرجة متوسطة | 117       | 17,5        | 17,5   | 28,3   |
| أوافق              | 478       | 71,7        | 71,7   | 100,0  |
| Total              | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

أسمح للعمال تحت إشرافي بانتقاد قراراتي الإدارية.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 65        | 9,7         | 9,7    | 9,7    |
| أوافق بدرجة متوسطة | 141       | 21,1        | 21,1   | 30,9   |
| أوافق              | 461       | 69,1        | 69,1   | 100,0  |
| Total              | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

قدرتي على تصور البدائل محدودة للتعامل مع المشاكل التي تواجهني في العمل.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 68        | 10,2        | 10,2   | 10,2   |
| أوافق بدرجة متوسطة | 122       | 18,3        | 18,3   | 28,5   |
| أوافق              | 477       | 71,5        | 71,5   | 100,0  |
| Total              | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

أحب تقييم كل بديل على حده لمعرفة نقاط ضعفه ونقاط قوته بموضوعية.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 142       | 21,3        | 21,3   | 21,3   |
| أوافق بدرجة متوسطة | 120       | 18,0        | 18,0   | 39,3   |
| أوافق              | 405       | 60,7        | 60,7   | 100,0  |
| Total              | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

تواجهني بعض الصعوبات عند تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 101       | 15,1        | 15,1   | 15,1   |
| أوافق بدرجة متوسطة | 112       | 16,8        | 16,8   | 31,9   |
| أوافق              | 454       | 68,1        | 68,1   | 100,0  |
| Total              | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

## Fréquences

## Statistiques

|            | البعد الثالث: إختيار البديل المناسب لحل المشكلة. | أقوم بعملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل بطريقة جيدة. | أرى أن البدائل المتاحة لا تحقق أهداف المؤسسة. | لا أشعر أن كل بديل مقترح يتلاءم مع البيئة الخارجية للمؤسسة. | لدي قناعة بأن زملائي المشرفين على استعداد لتنفيذ البدائل المختارة. | تخصص المنظمة برامج لبعث روح التفكير الإبتكاري لدى المشرفين في اتخاذ القرار الإداري. | ألاحظ أن كفاءة البديل المطروح ليس لها درجة تأثير إيجابية بين العمال. |
|------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| NValide    | 667                                              | 667                                                                         | 667                                           | 667                                                         | 667                                                                | 667                                                                                 | 667                                                                  |
| Manquant   | 0                                                | 0                                                                           | 0                                             | 0                                                           | 0                                                                  | 0                                                                                   | 0                                                                    |
| Moyenne    | 2,4795                                           | 2,35                                                                        | 2,31                                          | 2,57                                                        | 2,41                                                               | 2,58                                                                                | 2,65                                                                 |
| Ecart type | ,48861                                           | ,822                                                                        | ,812                                          | ,710                                                        | ,818                                                               | ,684                                                                                | ,645                                                                 |

## Table de fréquences

أقوم بعملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل بطريقة جيدة.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 149       | 22,3        | 22,3   | 22,3   |
| أوافق بدرجة متوسطة | 133       | 19,9        | 19,9   | 42,3   |
| أوافق              | 385       | 57,7        | 57,7   | 100,0  |
| Total              | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

أرى أن البدائل المتاحة لا تحقق أهداف المؤسسة.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 148       | 22,2        | 22,2   | 22,2   |
| أوافق بدرجة متوسطة | 164       | 24,6        | 24,6   | 46,8   |
| أوافق              | 355       | 53,2        | 53,2   | 100,0  |
| Total              | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

لا أشعر أن كل بديل مقترح يتلاءم مع البيئة الخارجية للمؤسسة.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 86        | 12,9        | 12,9   | 12,9   |
| أوافق بدرجة متوسطة | 118       | 17,7        | 17,7   | 30,6   |
| أوافق              | 463       | 69,4        | 69,4   | 100,0  |
| Total              | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

لدي قناعة بأن زملائي المشرفين على استعداد لتنفيذ البدائل المحددة المختارة.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 142       | 21,3        | 21,3   | 21,3   |
| أوافق بدرجة متوسطة | 110       | 16,5        | 16,5   | 37,8   |
| أوافق              | 415       | 62,2        | 62,2   | 100,0  |
| Total              | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

تخصص المنظمة برامج لبعث روح التفكير الإبتكاري لدى المشرفين في اتخاذ القرار الإداري.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 75        | 11,2        | 11,2   | 11,2   |
| أوافق بدرجة متوسطة | 127       | 19,0        | 19,0   | 30,3   |
| أوافق              | 465       | 69,7        | 69,7   | 100,0  |
| Total              | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

ألاحظ أن كفاءة البديل المطروح ليس لها درجة تأثير إيجابية بين العمال.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 63        | 9,4         | 9,4    | 9,4    |
| أوافق بدرجة متوسطة | 105       | 15,7        | 15,7   | 25,2   |
| أوافق              | 499       | 74,8        | 74,8   | 100,0  |
| Total              | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

FREQUENCIES VARIABLES=K K1 K2 K3 K4 K5 K6 /STATISTICS=STDEV MEAN

## Statistiques

|            | أجد صعوبة في تحديد الطريقة الصحيحة لتنفيذ القرار الإداري. | لا أملك القدرة على تحري الدقة في التحليل أثناء تنفيذ القرار الإداري. | أرى أن القرارات الإدارية المتخذة تكون دائمًا فعالة في تحقيق الأهداف المرجوة. | أقوم بعملية تقويم نتائج القرارات الإدارية المتخذة. | أتوقع نتائج سلبية عند تطبيق القرارات الإدارية المتخذة. | نادراً ما أختار الوقت المناسب لإعلان القرار الإداري المتخذ. | البعد الرابع: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه |
|------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| NValide    | 667                                                       | 667                                                                  | 667                                                                          | 667                                                | 667                                                    | 667                                                         | 667                                       |
| Manquant   | 0                                                         | 0                                                                    | 0                                                                            | 0                                                  | 0                                                      | 0                                                           | 0                                         |
| Moyenne    | 2,67                                                      | 2,66                                                                 | 2,70                                                                         | 2,72                                               | 2,57                                                   | 2,60                                                        | 2,6514                                    |
| Ecart type | ,633                                                      | ,609                                                                 | ,568                                                                         | ,588                                               | ,721                                                   | ,709                                                        | ,41961                                    |

Table de fréquences

نادراً ما أختار الوقت المناسب لإعلان القرار الإداري المتخذ.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 87        | 13,0        | 13,0   | 13,0   |
| أوافق بدرجة متوسطة | 95        | 14,2        | 14,2   | 27,3   |
| أوافق              | 485       | 72,7        | 72,7   | 100,0  |
| Total              | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

Pourcentage

Pourcentage

أتوقع نتائج سلبية عند تطبيق القرارات الإدارية المتخذة.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 91        | 13,6        | 13,6   | 13,6   |
| أوافق بدرجة متوسطة | 107       | 16,0        | 16,0   | 29,7   |
| أوافق              | 469       | 70,3        | 70,3   | 100,0  |
| Total              | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

أقوم بعملية تقويم نتائج القرارات الإدارية المتخذة.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 48        | 7,2         | 7,2    | 7,2    |
| أوافق بدرجة متوسطة | 91        | 13,6        | 13,6   | 20,8   |
| أوافق              | 528       | 79,2        | 79,2   | 100,0  |
| Total              | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

أرى أن القرارات الإدارية المتخذة تكون دائماً فعالة في تحقيق الأهداف المرجوة.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 37        | 5,5         | 5,5    | 5,5    |
| أوافق بدرجة متوسطة | 128       | 19,2        | 19,2   | 24,7   |
| أوافق              | 502       | 75,3        | 75,3   | 100,0  |
| Total              | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

لا أمتلك القدرة على تحري الدقة في التحليل أثناء تنفيذ القرار الإداري.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 49        | 7,3         | 7,3    | 7,3    |
| أوافق بدرجة متوسطة | 127       | 19,0        | 19,0   | 26,4   |
| أوافق              | 491       | 73,6        | 73,6   | 100,0  |
| Total              | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

أجد صعوبة في تحديد الطريقة الصحيحة لتنفيذ القرار الإداري.

|                    | Fréquence | Pourcentage | valide | cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------|--------|
| لا أوافق           | 59        | 8,8         | 8,8    | 8,8    |
| أوافق بدرجة متوسطة | 105       | 15,7        | 15,7   | 24,6   |
| أوافق              | 503       | 75,4        | 75,4   | 100,0  |
| Total              | 667       | 100,0       | 100,0  |        |

## اختبار فرضيات الدراسة

FREQUENCIES VARIABLES=yj /ORDER=ANALYSIS.

### Effectifs

#### Statistiques

yj

|   |           |     |
|---|-----------|-----|
| N | Valide    | 667 |
|   | Manquante | 0   |

yj

|        |       | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 1,00  | 18        | 2,7         | 2,7                | 2,7                |
|        | 2,00  | 187       | 28,0        | 28,0               | 30,7               |
|        | 3,00  | 462       | 69,3        | 69,3               | 100,0              |
|        | Total | 667       | 100,0       | 100,0              |                    |

RECODE xx (22 thru 36=1) (37 thru 51=2).

EXECUTE.

FREQUENCIES VARIABLES=xx /ORDER=ANALYSIS.

### Effectifs

#### Statistiques

xx

|   |           |     |
|---|-----------|-----|
| N | Valide    | 667 |
|   | Manquante | 0   |

xx

|        |       | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 1,00  | 11        | 1,6         | 1,6                | 1,6                |
|        | 2,00  | 134       | 20,1        | 20,1               | 21,7               |
|        | 3,00  | 522       | 78,3        | 78,3               | 100,0              |
|        | Total | 667       | 100,0       | 100,0              |                    |

CORRELATIONS

/VARIABLES=X A B C Y

/PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

### Corrélations

#### Corrélations

|                                 |                        | المحور الأول:<br>الصمت التنظيمي | البعد الأول: الصمت الإذعان | البعد الثاني: الصمت الدفاعي | البعد الثالث: الصمت الاجتماعي | المحور الثاني:<br>إتخاذ القرار التنظيمي |
|---------------------------------|------------------------|---------------------------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------|
| المحور الأول:<br>الصمت التنظيمي | Corrélación de Pearson | 1                               | ,817**                     | ,880**                      | ,750**                        | ,683**                                  |
|                                 | Sig. (bilatérale)      |                                 | ,000                       | ,000                        | ,000                          | ,000                                    |
|                                 | N                      | 667                             | 667                        | 667                         | 667                           | 667                                     |
| البعد الأول: الصمت الإذعان      | Corrélación de Pearson | ,817**                          | 1                          | ,596**                      | ,385**                        | ,434**                                  |
|                                 | Sig. (bilatérale)      | ,000                            |                            | ,000                        | ,000                          | ,000                                    |
|                                 | N                      | 667                             | 667                        | 667                         | 667                           | 667                                     |
| البعد الثاني: الصمت الدفاعي     | Corrélación de Pearson | ,880**                          | ,596**                     | 1                           | ,518**                        | ,641**                                  |
|                                 | Sig. (bilatérale)      | ,000                            | ,000                       |                             | ,000                          | ,000                                    |
|                                 | N                      | 667                             | 667                        | 667                         | 667                           | 667                                     |

|                                      |                        |        |        |        |        |        |
|--------------------------------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| البعد الثالث: الصمت الاجتماعي        | Corrélation de Pearson | ,750** | ,385** | ,518** | 1      | ,588** |
|                                      | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | 667    | ,000   |
|                                      | N                      | 667    | 667    | 667    | 667    | 667    |
| المحور الثاني: إتخاذ القرار التنظيمي | Corrélation de Pearson | ,683** | ,434** | ,641** | ,588** | 1      |
|                                      | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|                                      | N                      | 667    | 667    | 667    | 667    | 667    |

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ONEWAY X BY المؤهل العلمي /MISSING

ANALYSIS.

### A 1 facteur

#### ANOVA à 1 facteur

المحور الأول: الصمت التنظيمي

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | ,192             | 1   | ,192               | 1,764 | ,185          |
| Intra-groupes | 72,192           | 665 | ,109               |       |               |
| Total         | 72,383           | 666 |                    |       |               |

ONEWAY X BY سنوات الخبرة /MISSING

ANALYSIS.

### A 1 facteur

#### ANOVA à 1 facteur

المحور الأول: الصمت التنظيمي

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F    | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|------|---------------|
| Inter-groupes | ,117             | 3   | ,039               | ,357 | ,784          |
| Intra-groupes | 72,266           | 663 | ,109               |      |               |
| Total         | 72,383           | 666 |                    |      |               |

ONEWAY X BY نطاق إشراف /MISSING

ANALYSIS.

### A 1 facteur

#### ANOVA à 1 facteur

المحور الأول: الصمت التنظيمي

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | ,314             | 2   | ,157               | 1,446 | ,236          |
| Intra-groupes | 72,069           | 664 | ,109               |       |               |
| Total         | 72,383           | 666 |                    |       |               |

NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=X Y

/MISSING ANALYSIS.

## Tests non paramétriques

### Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

|                                         |            | المحور الأول:<br>الصمت التنظيمي | المحور الثاني:<br>إتخاذ القرار التنظيمي |
|-----------------------------------------|------------|---------------------------------|-----------------------------------------|
| N                                       |            | 667                             | 667                                     |
| Paramètres normaux <sup>a,b</sup>       | Moyenne    | 2,6190                          | 2,5469                                  |
|                                         | Ecart-type | ,32967                          | ,37369                                  |
| Différences les plus extrêmes           | Absolue    | ,124                            | ,113                                    |
|                                         | Positive   | ,124                            | ,113                                    |
|                                         | Négative   | -,123                           | -,104                                   |
| Z de Kolmogorov-Smirnov                 |            | 3,200                           | 2,909                                   |
| Signification asymptotique (bilatérale) |            | ,100                            | ,124                                    |

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

ONEWAY Y BY المؤهل العلمي /MISSING

ANALYSIS.

### A 1 facteur

#### ANOVA à 1 facteur

المحور الثاني: إتخاذ القرار التنظيمي

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F    | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|------|---------------|
| Inter-groupes | ,006             | 1   | ,006               | ,041 | ,840          |
| Intra-groupes | 92,995           | 665 | ,140               |      |               |
| Total         | 93,001           | 666 |                    |      |               |

ONEWAY Y BY سنوات الخبرة /MISSING

ANALYSIS.

### A 1 facteur

#### ANOVA à 1 facteur

المحور الثاني: إتخاذ القرار التنظيمي

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F    | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|------|---------------|
| Inter-groupes | ,065             | 3   | ,022               | ,154 | ,927          |
| Intra-groupes | 92,936           | 663 | ,140               |      |               |
| Total         | 93,001           | 666 |                    |      |               |

ONEWAY Y BY نطاق إشراف /MISSING

ANALYSIS.

## A 1 facteur

### ANOVA à 1 facteur

المحور الثاني: إتخاذ القرار التنظيمي

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | 1,167            | 2   | ,584               | 4,219 | ,015          |
| Intra-groupes | 91,834           | 664 | ,138               |       |               |
| Total         | 93,001           | 666 |                    |       |               |

ONEWAY Y BY نطاقا لإشراف  
/MISSING ANALYSIS  
/POSTHOC=LSD ALPHA( 0 . 05 ).

## A 1 facteur

### ANOVA à 1 facteur

المحور الثاني: إتخاذ القرار التنظيمي

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | 1,167            | 2   | ,584               | 4,219 | ,015          |
| Intra-groupes | 91,834           | 664 | ,138               |       |               |
| Total         | 93,001           | 666 |                    |       |               |

### Tests post hoc

### Comparaisons multiples

Variable dépendante: القرار التنظيمي  
LSD

| نطاق الإشراف (I)                                   | Différence de moyennes (I-J) | Erreur standard | Signification | Intervalle de confiance à 95% |                  |
|----------------------------------------------------|------------------------------|-----------------|---------------|-------------------------------|------------------|
|                                                    |                              |                 |               | Borne inférieure              | Borne supérieure |
| أقل من 100 من 100 إلى أقل من 200<br>فما فوق        | -,22888                      | ,11311          | ,043          | -,4510                        | -,0068           |
|                                                    | -,14653                      | ,06843          | ,033          | -,2809                        | -,0122           |
| من 100 إلى أقل من 200 من 100 أقل من 200<br>فما فوق | ,22888                       | ,11311          | ,043          | ,0068                         | ,4510            |
|                                                    | ,08236                       | ,13052          | ,528          | -,1739                        | ,3386            |
| من 200 فما فوق أقل من 100<br>من 100 إلى أقل من 200 | ,14653                       | ,06843          | ,033          | ,0122                         | ,2809            |
|                                                    | -,08236                      | ,13052          | ,528          | -,3386                        | ,1739            |

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

## الملحق رقم (19)

الإختبارات السيكوتقنية المعتمدة في المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار - حاشي مسعود

1- اختبار الشخصية "SOSIE"

# SOSIE

هذا الاختبار يقيس بعض صفات الشخصية، يطبق على المدير والوكيل (ة) والمساعد (ة) « فقط ».

نقترح عليكم كما يلي مجموعة من البنود الخاصة بسمات الشخصية من البند (1) إلى البند (38) المطلوب منكم قراءة المقترحات الأربعة من كل بند (A,B,C,D) ثم اختيار الصفة التي تشبهكم تماماً بوضع دائرة حول الإشارة (=) تحت العمود (+) في ورقة الإجابة المرفقة، ثم إعادة قراءة المقترحات الثلاثة المتبقية واختيار الصفة التي لا تشبهكم تماماً بوضع دائرة حول الإشارة (=) تحت العمود (-) في نفس ورقة الإجابة.

وفيما يلي مثال توضيحي لطريقة الإجابة :

في الأسئلة :

البند (1) : A - يرتبط بسهولة مع الناس.

B - تنقصه الثقة في النفس.

C - يؤدي دائماً عمله كاملاً.

D - يميل إلى أن يكون كثير التآثر.

في ورقة الإجابة :

|   | (+)                                 | (-)                                 |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| A | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| B | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |
| C | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            |
| D | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            |

ملاحظة :

1- إذا أخطأتم بوضع الإجابة بإمكانكم تغييرها بشطب الإجابة السابقة تماماً

واختيار الإجابة التي ترونها بنفس الطريقة.

2- عليكم في كل مرة أن تختاروا من كل بند صفتين متناقضتين كما ورد في

المقدمة.



## 2- اختبار تقييم معارف التسيير، Test évaluation des connaissances managériales



« Évaluation des connaissances managériales »  
Assistant maitre sondeur

INPEI


|  |                       |
|--|-----------------------|
|  | الاسم واللقب:         |
|  | تاريخ الميلاد         |
|  | المستوى التعليمي      |
|  | آخر شهادة تحصلت عليها |

ضع إشارة (x) في المربع المقابل لإجابتك عن الأسئلة التالية.

|                                                     |                                                                                   |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. رُقبت للتو كقائد للفريق، كيف سيكون موقعك؟</b> |                                                                                   |
| <input type="checkbox"/>                            | a. أنطلق وأرتجل في الميدان.                                                       |
| <input type="checkbox"/>                            | b. أستوضح في البداية عن ما تنتظره المؤسسة مني.                                    |
| <input type="checkbox"/>                            | c. أعضاء الفريق يعرفون عملهم، وعليه فحضورى يكفي لأن يسير كل شئ بشكل جيد           |
| <b>2. يعمل الفريق بشكل جيد:</b>                     |                                                                                   |
| <input type="checkbox"/>                            | a. بتوفر الوسائل المادية دون الحاجة لقائد                                         |
| <input type="checkbox"/>                            | b. بتوفر الوسائل المادية دون الحاجة لأهداف                                        |
| <input type="checkbox"/>                            | c. بتوفر الوسائل المادية ودون عملية تقييم                                         |
| <input type="checkbox"/>                            | d. بوجود قائد، وأهداف، وتوفر الوسائل المادية وإجراء لعملية التقييم                |
| <b>3. يجب أن يمتلك قائد الفريق:</b>                 |                                                                                   |
| <input type="checkbox"/>                            | a. المعارف والدراية في إدارة الموارد البشرية                                      |
| <input type="checkbox"/>                            | b. المعارف والدراية في المجال التقني                                              |
| <input type="checkbox"/>                            | c. الاثنتين معا                                                                   |
| <b>4. بالنسبة لك الإدارة التوجيهية:</b>             |                                                                                   |
| <input type="checkbox"/>                            | a. تم تجاوزها، لأنها تشير إلى أساليب التسيير القديمة                              |
| <input type="checkbox"/>                            | b. ضرورية إذا كنت تريد أن تُعتبر "قائد فريق محترم من قبل الجميع"                  |
| <input type="checkbox"/>                            | c. يُنصح بها وفي نفس الوقت ينبغي تجنبها، حسب المواقف التي نواجهها مع أعضاء الفريق |
| <b>5. النزاعات هي:</b>                              |                                                                                   |
| <input type="checkbox"/>                            | a. مؤشرا على أن قائد الفريق لا يعرف كيفية إدارة فريقه، خاصة إذا                   |

# الملحق رقم (20)

## FICHE DE DESCRIPTION DE POSTE، بطاقة وصف مهنة

|                                                                                           |                |                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------|
| <br>ENTP | Fiche de poste | Page 1 sur 3              |
|                                                                                           |                | Date d'effet : 02/11/2015 |
|                                                                                           |                | Indice : 02               |

**Intitulé du poste :** Chef de Service Etudes et Réalisation  
**Structure :** DMP.

**Date :** 23/04/2016  
**Version :** 04


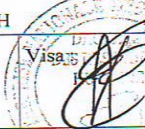
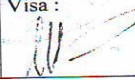
**DIFFUSION  
 CONTROLÉE**

### 1. Missions :

- Assurer le développement, l'amélioration permanente des méthodes de travail et leur mise en place au sein des structures de réalisation.

### 2. Critères d'accès au poste :

| Niveau de qualification (connaissances/diplômes) | Expérience, connaissances pratiques, aptitudes/compétences                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ingénieur d'état ou Master en mécanique          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ayant une expérience de cinq (05) ans dans le domaine</li> <li>Connaissances pratiques en langues étrangères Français et Anglais</li> <li>Maîtrise de l'outil informatique (Autocad ou Solide Works) et ERP</li> <li>Formation en management QHSE</li> <li>Sens développé de l'organisation, de la communication et de responsabilité</li> <li>Bonne aptitude dans l'encadrement et l'animation d'une équipe de travail</li> </ul> |
| BTS / DEUA en mécanique                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ayant une expérience de dix (10) ans dans le domaine</li> <li>Connaissances pratiques en langues étrangères Français et Anglais</li> <li>Maîtrise de l'outil informatique (Autocad ou Solide Works) et ERP</li> <li>Formation en management QHSE</li> <li>Sens développé de l'organisation, de la communication et de responsabilité</li> <li>Bonne aptitude dans l'encadrement et l'animation d'une équipe de travail</li> </ul>  |

|                         |                                                                                               |                    |                                                                                               |                     |                                                                                                 |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Etablie par : RQHSE DRH |                                                                                               | Vérifiée par : DRH |                                                                                               | Approuvée par : DMP |                                                                                                 |
| Nom :<br>N.MOSTEFAOUI   | Visa :<br> | Nom :<br>O.RABAH   | Visa :<br> | Nom :<br>S.NAOURI   | Visa :<br> |



ENTP

## Fiche de poste

Page 2 sur 3

Date d'effet : 02/11/2015

Indice : 02

### 3. Liaisons hiérarchiques :

#### Supérieure (s) :

- Chef de Département Technique

#### Inférieure (s) :

- Cadre Technique
- Technicien Ordonnancement

### 4. Liaisons fonctionnelles :

- Clients
- Responsable QHSE Structure
- Autres structures Interfaces /ENTP.

### 5. Tâches :

#### Planification

- Etudier et proposer les opportunités d'investissements à court et moyen terme en maintenance des équipements de forage

#### Réalisation

- Recevoir la demande de travail ou bon de commande et le cahier des charges
- Fixer les priorités et affecter le projet
- Assurer le suivi des projets
- Assurer la coordination au sein du service
- Constituer les dossiers historiques des moyens de production et prestations et assurer leur gestion
- Constituer des fichiers :
  - Techniques de suivi d'engineering et de maintenance des équipements de forage,
  - Sous-traitants, fournisseurs et clients,
  - Produits, matières, outillages et pièces de rechange liés à l'activité ;
- Assurer la pré facturation des travaux et engager les dossiers de paiements des fournisseurs et sous-traitants
- Prendre en charge les études de conception et de réalisation en matière de maintenance des équipements de forage

|                         |            |                    |            |                     |            |
|-------------------------|------------|--------------------|------------|---------------------|------------|
| Etablie par : RQHSE DRH |            | Vérifiée par : DRH |            | Approuvée par : DMP |            |
| Nom :<br>N.MOSTEFAOUI   | Visa :<br> | Nom :<br>O.RABAH   | Visa :<br> | Nom :<br>S.NAOURI   | Visa :<br> |



ENTP

## Fiche de poste

Page 3 sur 3

Date d'effet : 02/11/2015

Indice : 02

- Prendre en charge les études de conception et de réalisation en matière de maintenance des équipements de forage
- Etablir les statistiques liées à l'activité
- Analyser les statistiques et les causes d'accident/incident qui surviennent dans les ateliers du service et lancer si nécessaire les actions correctives ou préventives y afférentes
- Identifier et analyser éventuellement les risques générés par des modifications de processus ou l'acquisition de nouveaux équipements et participer à la mise en place des moyens de maîtrise
- Analyser les non conformités émises par les ateliers du Service ou assignées à celui-ci et s'assurer de leur traitement
- Participer à l'identification et l'analyse des risques liés aux postes
- Assurer l'intérim du département

### Contrôle

- Veiller à l'application de la politique QHSE de l'entreprise par l'ensemble du personnel du service et maintenir le SMQHSE conforme aux exigences des trois référentiels et exigences légales
- Veiller à la gestion et le traitement des produits non conformes
- S'assurer et veiller à la maîtrise des risques et dangers par l'application rigoureuse des instructions HSE et participer avec les moyens humains et matériels disponibles à la réussite des PMU et PII lors de leur simulation ou leur déclenchement
- S'assurer de la bonne prise en charge de la gestion des déchets, de l'application des règles (5S) d'organisation et de la préservation de l'environnement au niveau du service
- S'assurer que l'induction QHSE est réalisée au profit d'agents nouveaux (recrutés ou sous-traités)
- Veiller à ce que le personnel du Service porte les EPI et soit périodiquement sensibilisé sur les risques liés à leurs activités
- Veiller à la transmission des rapports d'accident /incident relatifs aux activités de son service conformément aux procédures en vigueur

### Correction et Amélioration

- Veiller en toutes circonstances à la préservation de l'image de marque de l'entreprise et ses valeurs
- Lancer si nécessaire des actions correctives et préventives au niveau du service et s'assurer de leur réalisation
- Proposer des actions d'amélioration

|                         |            |                    |            |                     |            |
|-------------------------|------------|--------------------|------------|---------------------|------------|
| Etablie par : RQHSE DRH |            | Vérifiée par : DRH |            | Approuvée par : DMP |            |
| Nom :<br>N.MOSTEFAOUI   | Visa :<br> | Nom :<br>O.RABAH   | Visa :<br> | Nom :<br>S.NAOURI   | Visa :<br> |

E.421/02

## الملحق رقم (21)

شهادة نهاية التربص للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار - حاسي مسعود

المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار

**Entreprise Nationale des Travaux aux Puits**

Société Par Actions au Capital Social de 67 000 000 000 DA  
Certifiée ISO 9001 : 2015 – ISO 45001 : 2018 – ISO 14001 : 2015

**ENTP**

N° 038 /DG/2022

# Attestation de Stage

Nous soussignons Entreprise Nationale des Travaux aux Puits, attestant que le Stagiaire :

**Nom et Prénom :** GUENNOUN Samiha

**Né Le :** 15/05/1982 a Tougourt

**Niveau :** Troisième année Doctorat (Université El Chahid Hama Lakhdar El-Oued)

A effectué un stage Pratique dans la Spécialité : Psychologie du travail et de L'organisation


**Durant la période :**

- Du 17/11/2019 au 17/02/2020
- Du 04/04/2021 au 04/10/2021

Cette attestation est délivrée pour servir et faire valoir ce que de droit.

**Le Président Directeur Général**

**A.B SERGINE**



SIEGE SOCIAL - BASE DU 30/08/1996 BP 206 6207 HASSI-MESSAOUJ - TEL : 213 (29) 79 88 50 à 55 - FAX : 213 (29) 79 84 06 - Téléc : 44033 ENTP/DG/IZ RC. 988 122593 - Ouargla

EQ-RH-100/05

## الملحق رقم (22)

# شهادة نهاية التربص قاعدة الإمدادات سوناتراك - تقرت



Exploration Production  
Division Production  
Direction Approvisionnement et Transport  
Département Matériel Tubulaire.  
Base Tubulaire de Touggourt.  
N° 124/2021.

## ATTESTATION DE STAGE

Je soussigné **BENAOUDA Azzedine**, Chef de Base Tubulaire Sonatrach- Division Production, sise Zone Industrielle Touggourt, atteste que :

Mademoiselle : **GUENNOUN Samiha**

Date et Lieu de naissance : **15 Mai 1982 à Touggourt**

Étudiant(e) au niveau de : **Université Echahid Hamma Lakhdar – El Oued.**

A effectué un stage pratique au niveau de la DAT Base Tubulaire Touggourt, Spécialité **Psychologie du travail et de l'organisation** et ce, du **07/03/2021** au **21/03/2021**.

Cette attestation est délivrée, à la demande de l'intéressé(e), pour servir et valoir ce que de droit.



Le Chef de Base Tubulaire

A. BENAÛDA

Fait à Touggourt le, 06 Avril 2021

## Abstract

The present study tackled a topic of great significance to contemporary petroleum institutions, represented in the applied study, which is a descriptive, exploratory, analytical, differential study, aimed at finding the relationship between organizational silence and decision-making among workers in supervisory positions. It also aimed to check whether there are differences according to the study's defining variables: educational qualification, years of service, and the scope of supervision. The ENTP institution in the city of Hassi Messaoud and Sonatrach in the city of Touggourt were selected as a field for research. The number of participants included (667) executive directors selected using the entire study population sampling strategy. The data were collected using a questionnaire as a fundamental instrument. The SPSS and AMOS programs were employed in the measurement assuming that:

**H<sup>1</sup>:** There is a statistically significant correlation between organizational silence and decision-making among workers in supervisory positions in petroleum institutions (ENTP, Sonatrach).

**H<sup>2</sup>:** There are statistically significant differences in the responses of workers in supervisory positions in the petroleum institutions (National Corporation for ENTP, Sonatrach) in organizational silence according to the variables of (educational qualification, years of service, and scope of supervision).

**H<sup>3</sup>:** There are differences in the responses of workers in supervisory positions in the petroleum institutions (ENTP, Sonatrach) in decision-making according to the variables of (educational qualification, years of service, and scope of supervision).

The results of this investigation indicate the following:

-The analysis indicators revealed that the tendencies of the respondents towards the level of organizational silence in the petroleum institutions in general reached (78.3%), which is a high rate.

-There is a medium, statistically significant positive relationship between organizational silence and decision making.

-There is a medium, statistically significant positive relationship between obedient silence and decision-making.

-There is a medium, statistically significant positive relationship between defensive silence and decision making.

-There is a medium, statistically significant positive relationship between social silence and decision making.

-There are no statistically significant differences in the responses of workers in supervisory positions in the petroleum institutions (ENTP, Sonatrach) in organizational silence according to the variables of (educational qualification, years of service, scope of supervision).

-There are no statistically significant differences in the responses of workers in supervisory positions in petroleum institutions (ENTP, Sonatrach) in decision-making according to the educational qualification variable.

-There are no statistically significant differences in the responses of workers in supervisory positions in petroleum institutions (ENTP, Sonatrach) in decision-making according to the variable of years of service.

-While the results confirmed that there are statistically significant differences in the responses of workers in supervisory positions in petroleum institutions (ENTP, Sonatrach) in decision-making according to the variable of the scope of supervision.

The study concluded with a proposition for the inclusion of modern scientific and quantitative administrative methods in decision-making. This is done to activate the role of executive managers in the Algerian oil companies in solving problems and talking about them in a transparent manner, with an increase in expanding the circle of delegation of powers, and accordingly the process of handling their silence and making it heard will be done effectively.

تناولت الدراسة موضوعًا على قدرٍ من الأهمية للمؤسسات البترولية المعاصرة ممثلًا في الدراسة التطبيقية التي هي عبارة عن دراسة وصفية، استكشافية، تحليلية، فارقية تحدف إلى معرفة العلاقة بين الصمت التنظيمي واتخاذ القرار لدى العاملين بالوظائف الإشرافية كما هدفت أيضًا إلى تحديد ما إذا كان هناك فروق تبعًا للمتغيرات التعريفية المتمثلة ب(المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ونطاق الإشراف) بين متغيري الدّراسة، واختيرت كل من مؤسسة (م و ش ب) في مدينة حاسي مسعود وسوناطراك في مدينة تقرت ميدانًا للبحث، وبلغ عدد الأفراد المبحوثين (667) مدير تنفيذي بأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدّراسة، تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة أساسية. بالاستعانة ببرنامجي ال(AMOS, SPSS) في القياس. على افتراض أنه:

**H<sup>1</sup>:** توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين الصمت التنظيمي واتخاذ القرار لدى العاملين بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك).

**H<sup>2</sup>:** توجد فروق في استجابات العاملين بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) دالة إحصائيًا للصمت التنظيمي تبعًا لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ونطاق الإشراف).

**H<sup>3</sup>:** توجد فروق في استجابات العاملين بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) لاتخاذ القرار تبعًا لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ونطاق الإشراف). أسفرت نتائج هذا التحقيق إلى:

أفصححت مؤشرات التحليل أن اتجاهات الأفراد المبحوثين نحو مستوى الصمت التنظيمي بالمؤسسات البترولية بشكل عام جاءت بنسبة (78.3%) وهي مرتفعة.

-وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي واتخاذ القرار.

-وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الصمت الإذعاني واتخاذ القرار.

-وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الصمت الدفاعي واتخاذ القرار.

-وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الصمت الاجتماعي واتخاذ القرار.

لا يوجد فروق في استجابات العاملين بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) دالة إحصائيًا للصمت التنظيمي تبعًا لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نطاق الإشراف).

عدم وجود فروق في استجابات العاملين بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) دالة إحصائيًا لاتخاذ القرار تبعًا لمتغير المؤهل العلمي.

عدم وجود فروق في استجابات العاملين بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) دالة إحصائيًا لاتخاذ القرار تبعًا لمتغير سنوات الخدمة.

حي حين أكدت على وجود فروق في استجابات العاملين بالوظائف الإشرافية في المؤسسات البترولية (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سوناطراك) دالة إحصائيًا لاتخاذ القرار تبعًا لمتغير نطاق الإشراف. ثم اختتمت الدراسة برؤية مقترحة كان أهمها تضمين الأساليب الإدارية العلمية والكمية الحديثة في اتخاذ القرار لتفعيل دور المديرين التنفيذيين بالشركات البترولية الجزائرية في حل المشكلات والتحدث عنها بكل شفافية مع الزيادة في توسيع دائرة تفويض الصلاحيات، وعليه ستم عملية إدارة صمتهم وجعله مسموعًا بنجاح.