



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

شعبة علم النفس

عنوان المذكرة:

نمط السلوك الإشرافي وعلاقته بالصمت التنظيمي

دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين بمؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم و تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ(ة)

د. بثينة بن عبد الله

من إعداد الطالب (ة)

هاجر فدياس

السنة الجامعية

2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ

دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ }

{ المجادلة: 11 }

إهداء

أهدي هذا العمل إلى أُمي العزيزة حفظها الله ورعاها واطال في عمرها. إلى أخواتي وخاصة أختي الدكتورة مريم فدياس على تشجيعها ودعمها المستمر لإكمال المسار التعليمي إلى أسرتي الصغيرة زوجي، وأولادي حفظهم الله ورعاهم وجعلهم من عباده الصالحين.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وخالص العرفان للأستاذة المشرفة الدكتورة : بن عبد الله بئينة على مجهوداتها وحرصها على انجاز هذا العمل، كما أتوجه بجزيل الشكر لكل الأساتذة الذين قدموا لي العون والنصيحة و[خاصة الدكتورة عجال مسعودة على توجيهاتها القيمة

الشكر الموصول الى الأساتذة المحكمين: د/ جوادي يوسف، /غانمي عديلة، د/ زرقين سلمد/ بن عمر فاطنة.

الشكر لإطارات وعمال مؤسسة قديلة للمياه بسكرة.

فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وتقدير
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
7	1. إشكالية الدراسة
8	2. تساؤلات الدراسة
9	3. فرضيات الدراسة
9	4. أهمية الدراسة
10	5. أهداف الدراسة
10	6. التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة
11	7. الدراسات السابقة
الفصل الثاني: نمط السلوك الإشرافي	
19	تمهيد
20	1. ماهية نمط السلوك الإشرافي

21	2. الإشراف والمفاهيم ذات الصلة
22	3. النظريات المفسرة للنمط الإشرافي
24	4. أهمية الإشراف
25	5. أهداف الإشراف
26	6. عناصر الإشراف
27	7. أنواع النمط الإشرافي
30	8. مبادئ الإشراف
31	9. العوامل المؤثرة في السلوك الإشرافي
31	10. مستويات الإشراف
33	✚ خلاصة
الفصل الثالث: الصمت التنظيمي	
34	✚ تمهيد
35	1. تعريف الصمت التنظيمي
36	2. أنواع الصمت التنظيمي
37	3. أسباب الصمت التنظيمي
41	4. مراحل الصمت التنظيمي
42	5. أبعاد الصمت التنظيمي
45	6. مظاهر الصمت التنظيمي
45	7. آثار الصمت التنظيمي

47	✚ خلاصة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
48	✚ تمهيد
49	1. مجالات الدراسة
49	2. منهج الدراسة
49	3. مجتمع الدراسة
50	4. عينة الدراسة
50	4. أدوات الدراسة
56	5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
57	✚ خلاصة
الفصل الخامس: عرض، تحليل وتفسير نتائج الدراسة	
58	✚ تمهيد
59	1. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
64	2. استخلاص النتائج
65	3. اقتراحات
	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
50	يمثل توزيع مفردات مجتمع الدراسة.	1
51	يوضح استبيان نمط السلوك الإشرافي	2
52	يوضح استبيان الصمت التنظيمي	3
53	يوضح قيم معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد استبيان نمط السلوك الإشرافي بالدرجة الكلية له	4
54	يوضح ثبات استبيان نمط السلوك الإشرافي باستخدام معامل ألفا كرونباخ	5
55	يوضح قيم معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد استبيان الصمت التنظيمي بالدرجة الكلية	6
56	يوضح ثبات استبيان الصمت التنظيمي باستخدام معامل ألفا كرونباخ	7
59	قيمة معامل الارتباط بيرسون بين نمط السلوك الإشرافي والصمت التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة	8
60	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين نمط الإشراف الديمقراطي والصمت التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة	9
62	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين نمط الإشراف الديكتاتوري والصمت التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة	10
63	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين نمط الإشراف الفوضوي والصمت التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.	11

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
27	يوضح عناصر الإشراف	1
82	يوضح مستويات الإشراف	2
40	يوضح أسباب الصمت التنظيمي	3
42	يوضح مراحل الصمت التنظيمي	4
44	يوضح أبعاد الصمت التنظيمي	5
46	يوضح آثار الصمت التنظيمي	6
50	يمثل توزيع مفردات مجتمع الدراسة	7

ملخص

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين نمط السلوك الإشرافي والسمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه ، وقد تكونت عينة الدراسة من (82) عاملا بالمؤسسة ؛ ومن أجل القيام بهذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي ، ولقياس متغيرات الدراسة تم تصميم استبيانين استبيان نمط السلوك الإشرافي واستبيان السمات التنظيمي ، ومن ثم قياس الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها معامل بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

✚ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط السلوك الإشرافي والسمت التنظيمي لدى

العاملين بمؤسسة قديلة للمياه

✚ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف الديمقراطي والسمت التنظيمي لدى

العاملين بمؤسسة قديلة للمياه

✚ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف الديكتاتوري والسمت التنظيمي لدى

العاملين بمؤسسة قديلة للمياه

✚ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف الفوضوي والسمت التنظيمي لدى

العاملين بمؤسسة قديلة للمياه.

Abstract:

This study aimed to investigate the correlational relationship between supervisory behavior style and organizational silence among employees at Qadila Water Institution. The study sample consisted of 82 employees from the Institution. The descriptive correlational approach was adopted for this study. Two questionnaires were designed to measure the study variables: the Supervisory Behavior Style Questionnaire and the Organizational Silence Questionnaire. Psychometric properties of the study instruments were measured using various statistical methods, including Pearson's correlation coefficient to measure the correlational relationship between the variables. This study reached the following results :

- ✚ There is a statistically significant correlation between supervisory behavior style and organizational silence among employees at Qadila Water Company.
- ✚ There is a statistically significant correlation between democratic supervisory behavior style and organizational silence among employees at Qadila Water Company.
- ✚ There is a statistically significant correlation between dictatorial supervisory behavior style and organizational silence among employees at Qadila Water Company.
- ✚ There is a statistically significant correlation between laissez-faire supervisory behavior style and organizational silence among employees at Qadila Water Company.

مقدمة

مقدمة:

يعتبر السلوك الإشرافي من أهم العمليات التوجيهية التي يجب توافرها في مختلف المؤسسات فهو يتضمن التواصل والتعامل والاحتكاك مع كافة الموارد البشرية والعمل على إدارتها وتوجيهها بأفضل طريقة من أجل الوصول إلى تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه من الأهداف المسطرة للمؤسسة ، وهذا ما يؤكد ضرورة الأخذ بعين الاعتبار كافة عناصر الإشراف من مشرف ومرؤوسين وإدارة ومؤسسة ، ومن أجل تمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها لا بد من الاهتمام بالعنصر البشري وذلك بالتركيز على الإشراف لما له من أثر رجعي عليها، حيث كل مؤسسة تحتاج إلى مشرف يقود الأفراد ويوجههم من أجل تحقيق أهدافها فالكثير من المؤسسات تسعى إلى المنافسة المستمرة للتطوير من أعمالها ورفع كفاءتها لتحقيق ما هو أفضل ولضمان ديمومتها ونمط السلوك الإشرافي المتبع يعد من الأمور المهمة لإنجاح هذه الأعمال.

ضمن هذا المنظور تعمل المؤسسات اليوم على إعطاء الأهمية القصوى للمورد البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لها، خاصة اهتمامها بأنماط السلوك الإشرافي الذي يلعب دورا حاسما في تحقيق الكفاءة والفعالية في بيئة العمل ؛ إذ أصبح البحث عن أنجع الأنماط المناسبة لتوجيه العاملين وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة من خلال فهم أنماط السلوك الإشرافي المختلفة مثل (الديمقراطي ، الديكتاتوري الفوضوي) وغيرها بغية تعزيز الثقة والمشاركة بين العاملين للرفع من أدائهم وكذا والحد أو التقليل من ظاهرة الصمت التنظيمي التي تعيق سير المهام والواجبات هو ظاهرة فردية تؤثر على العامل نفسه .

وفي هذا السياق ارتأينا من خلال هذه الدراسة الكشف عن العلاقة الارتباطية بين نمط السلوك الإشرافي والصمت التنظيمي لدى عينة من العاملين بمؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة ، ولتطبيق هذه الدراسة تم تقسيمها إلى جانبين رئيسيين: الجانب النظري والجانب الميداني ؛ في الجانب النظري تناولت الدراسة الفصول التالية : الفصل الأول ويتضمن إشكالية الدراسة ، تساؤلات الدراسة ، فرضيات الدراسة ، أهمية الدراسة ، أهداف الدراسة ، التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة ؛ أما الفصل الثاني فقد تمحور حول نمط السلوك الإشرافي مع التركيز على ماهية نمط السلوك الإشرافي ، الإشراف والمفاهيم ذات الصلة النظريات المفسرة للنمط الإشرافي ، أهمية الإشراف ، أهداف الإشراف ، عناصر الإشراف ، أنواع النمط الإشرافي

مبادئ الإشراف، العوامل المؤثرة في السلوك الإشرافي ، مستويات الإشراف ؛ أما الفصل الثالث فقد تناول الصمت التنظيمي من خلال تبيان مجموعة من العناصر ألا وهي : تعريف الصمت التنظيمي ، أنواع الصمت التنظيمي أسباب الصمت التنظيمي ، مراحل الصمت التنظيمي ، أبعاد الصمت التنظيمي ، مظاهره وآثاره على الفرد وعلى المؤسسة.

وقد تمحور الجانب الميداني على فصلين : الفصل الرابع : وقد تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية حيث تناولنا مجالات الدراسة وحدودها المكانية و الزمانية والبشرية ، أما منهج الدراسة فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي الارتباطي ، ومن ثم تحديد مجتمع الدراسة وعينته ، مروراً إلى اختيار أدوات الدراسة المناسبة والمتمثلة في أداة الاستبيان مروراً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة والمتمثلة في معامل لاوشي ، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس الخصائص السيكومترية ، بالإضافة إلى معامل بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

أما الفصل الخامس: فقد تم عنوانته بعرض، تحليل وتفسير نتائج الدراسة، حيث تم تقديم عرض مفصل لنتائج الدراسة من خلال جداول البسيطة والمركبة، وتحليلها، ومن ثم تفسير ومناقشة فرضيات الدراسة مروراً إلى استخلاص النتائج وتقديم الاقتراحات.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

1. الإشكالية
2. تساؤلات الدراسة
3. فرضيات الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. المصطلحات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
7. الدراسات السابقة

1. الإشكالية:

شهدت مختلف المؤسسات تطورا كبيرا أدى إلى ضرورة العمل على التنسيق بين العمليات الإنتاجية والإدارية والإنسانية لتحقيق التكامل المنشود فيما بينها ، وبالتالي تحقيق أهدافها على الصعيدين الاقتصادي والبشري ، حيث تتطلب إعادة صياغة العمليات والتقنيات تبني استراتيجيات جديدة تسمح بتعزيز التوازن بين هذه الجوانب ؛لذلك ظهرت أساليب إدارية متنوعة داخل المؤسسات تعتمد أساسا على تبني مشرفين ورؤساء عمل يعملون على التأثير في الآخرين من خلال قيادتهم بشكل فعال وتلبية متطلباتهم وتحفيزهم ؛ والمؤسسات غالبا ما تتميز بتنوع الوسائل والأساليب المتبعة ونوعية أهدافها ومهامها التي تسعى إلى تحقيقها من خلال نمط الإدارة المناسب ، لذلك فهي تهدف إلى رفع كفاءة ومهارة الأيدي العاملة وإعدادها لتواكب متطلبات العمل وأهدافه.

ويكتسي موضوع الإشراف أهمية كبيرة في المجال الإداري والسلوكي ، ذلك أن نمط السلوك الإشرافي (هادي، 1989ص46) يعد المحرك الذي يؤثر في العاملين وفي أدائهم وسلوكياتهم، وفي درجة توافقهم وتجاوبهم مع رؤسائهم في العمل فإما أن تجعل العامل حرا مرنا في وظيفته أو تجعل منه شخصا مقيدا مليئا بمشاعر الضجر و الخمول وخاضعا لسيطرة المشرف أو المسؤول المباشر عن العمل وهذا ما يؤثر في عمله وإنتاجيته ويجعله عرضة للعزلة واختياره للصمت.

إذ يعد الصمت التنظيمي ظاهرة تحدث في سياق العمل ، يتمتع فيها العاملون عن التعبير عن آرائهم ومشاركة أفكارهم أو إبداء ملاحظاتهم، ويعتبر الصمت التنظيمي مشكلة تنظيمية ذات تأثير سلبي على أداء الفرق والمؤسسات، حيث تتسبب عدة عوامل في حدوث الصمت التنظيمي ومن أهمها القلق من العواقب السلبية المحتملة للتعبير عن الرأي والمشاركة في المناقشات، هو إشارة إلى وصف ظاهرة المستوى الجماعي للموظفين المحفظين بالمعلومات والآراء أو المخاوف المتعلقة بالعمل (zakariya ,2021 p21) .

وقد يكون السبب أيضا الشعور بعدم الوعي بقيمة مساهمات الفرد أو عدم الثقة في الإدارة ، ولقد تباينت وجهات النظر حول العوامل التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي ، وهذا لاختلاف البيئات وطرق الإشراف فالمسؤولون الذين يستثمرون الوقت في تقديم خطوط اتصال واضحة سوف يبنون الثقة بسرعة بين العاملين

مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والرفع من معنويات العمال بشكل عام، لأن جوهر العملية الإدارية هو العامل ، لذلك عليها أن تحافظ على نظامها التفاعلي مع مواردها البشرية لتضمن تغذية راجعة فعالة وهذا ما يكسبها ولاء عمالها ، أما إذا اعتمد المسؤولون على أساليب وتقنيات تواصل مبهمّة سيؤدي ذلك حتما إلى خلق مناخ تنظيمي محدود الرؤية مما ينجم عنه دفع العاملين للصمت كأداة للتواصل وأداء الأعمال والمهام دون إفصاح أو كلام لذلك أصبح الصمت من بين أبرز المتغيرات التنظيمية داخل المؤسسات والذي له تأثير كبير على سلوك العاملين.

ضمن هذا الطرح سنحاول من خلال دراستنا هذه الكشف عن العلاقة الارتباطية بين نمط السلوك الإشرافي والصمت التنظيمي لدى عينة من العاملين بمؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

2. تساؤلات الدراسة:

1.2. التساؤل العام: هل توجد علاقة ارتباطية بين أنماط السلوك الإشرافي والصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة ؟

2.2. التساؤلات الفرعية:

- ❖ هل توجد علاقة ارتباطية بين نمط الإشراف الديمقراطي والصمت التنظيمي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة ؟
- ❖ هل توجد علاقة ارتباطية بين نمط الإشراف الأوتوقراطي (الديكتاتوري) والصمت التنظيمي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة ؟
- ❖ هل توجد علاقة ارتباطية بين نمط الإشراف الفوضوي والصمت التنظيمي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة ؟

3. فرضيات الدراسة:

1.3. الفرضية العامة:

+ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك الإشرافي والصمت التنظيمي لدى مؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة.

2.3. الفرضيات الفرعية:

+ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف الديمقراطي والصمت التنظيمي لدى مؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة.

+ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف الأوتوقراطي (الديكتاتوري) والصمت التنظيمي لدى مؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة.

+ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف الفوضوي والصمت التنظيمي لدى مؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة.

4. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها دراسة تبحث في العلاقة الارتباطية بين أنماط السلوك الإشرافي والصمت التنظيمي لدى عينة من العمال بمؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة ، ويمكن حصر أهمية هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني في النقاط التالية :

+ تفيد هذه الدراسة في التعرف على أنماط السلوك الإشرافي (الديمقراطي ، الأوتوقراطي، الفوضوي) لدى عينة الدراسة

+ يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في إجراء المزيد من البحوث حول أنماط السلوك الإشرافي والصمت التنظيمي

+ تفيد هذه الدراسة في الكشف عن أنواع الصمت التنظيمي (الصمت الاجتماعي ،الصمت الدفاعي صمت الخضوع) لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة.

✚ يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة في لفت انتباه المسؤولين بمؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة حول أهمية السلوك الإشرافي وانعكاساته على شخصية العامل، والتخفيف من حدة الآثار السلبية للصمت التنظيمي.

5. أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف ؛ يمكن توضيحها في النقاط التالية :

✚ التعرف على العلاقة الارتباطية بين نمط السلوك الإشرافي والصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة للمياه بولاية بسكرة.

✚ التعرف على العلاقة الارتباطية بين نمط الإشراف الديمقراطي والصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة.

✚ التعرف على العلاقة الارتباطية بين نمط الإشراف الأوتوقراطي والصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة.

✚ التعرف على العلاقة الارتباطية بين نمط الإشراف الفوضوي والصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة.

6. التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

نمط السلوك الإشرافي :

هو ذلك الأسلوب الذي ينتهجه المشرف داخل المؤسسة من أجل التأثير في سلوك العاملين، من خلال التعاون والمشاركة لبلوغ الأهداف المنشودة؛ والسعي إلى تحقيق رضاهم عن عملهم وعن مسؤوليتهم ، وهو ما تقيسه فقرات استبيان نمط السلوك الإشرافي المستخدم في هذه الدراسة.

الصمت التنظيمي:

هو سلوك متعمد ومقصود من طرف العاملين اتجاه المؤسسة من خلال عدم الإفصاح والتدخل في شؤون العمل كإبداء الرأي حول القضايا المتعلقة بالعمل واتخاذ القرارات في تسيير العمل تخوفا من ردود فعل الرؤساء وإجحافهم في حقهم كفرض عقوبات قاسية أو الفصل من العمل وهو ما تقيسه فقرات استبيان الصمت التنظيمي المستخدم في هذه الدراسة.

المشرف:

هو المسؤول المباشر للعاملين له سلطة تمنحها له المؤسسة تحمله من خلالها مسؤولية نقل الأوامر والتعليمات، إلى جانب السهر على تنفيذها من خلال التنظيم والمراقبة والتنسيق بين العاملين الذين هم تحت إشرافه ؛ حيث يعمل كوسيط بين إدارة المؤسسة والعاملين لتحقيق الأهداف المطلوبة.

7. الدراسات السابقة:

1.7 دراسات متعلقة بمتغير نمط السلوك الإشرافي:

الدراسة الأولى : مقال للباحث ضياف زين الدين (2007) ؛ عنوانه : السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين السلوك الإشرافي والرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي حيث طبقت الدراسة على عينة تكونت من (60) عاملا ، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي وقد تم الاعتماد على المقابلة وعلى أداة الاستبيان حيث تم تصميم نوعين من الاستبيانات الأول لوصف سلوك المشرف معد من طرف محمد مصطفى زيدان وحسين رشدي التاوري لقياس نمط السلوك الإشرافي أما الثاني فهم استبيان الرضا الوظيفي ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين نمط السلوك الإشرافي والرضا الوظيفي
- الإشراف الذي يغلب عليه نمط الإشراف العام (العلاقات الإنسانية) له آثار ايجابية على الرضا الوظيفي للعاملين

- الإشراف الذي يغلب عليه نمط الإشراف التفصيلي (الجوانب الفنية) له آثار سلبية على الرضا الوظيفي للعاملين
- الإشراف الذي يمتزج فيه النمط السلوكي التفصيلي (الموجه نحو العمل) والعام (الموجه نحو العامل) له آثار إيجابية على الرضا الوظيفي.

الدراسة الثانية : أطروحة دكتوراه للباحث منصور بوبكر (2012)؛ عنوانها : أثر برنامج تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فريق العمل.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر برنامج تدريبي لتنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فرق العمل وقد أجريت هذه الدراسة بمجموعة وورود لصناعة الروائح بولاية الوادي ، حيث تم تصميم برنامج تدريبي واستفاد منه (15) إطارا من المشرفين على فرق العمل تم اختيارهم بطريقة قصدية ، وبالاعتماد على المنهج التجريبي من خلال تصميم المجموعة الواحدة مع القياس القبلي و البعدي لنتائج مجموعة البحث تم تصميم استبيان مهارات السلوك الإشرافي وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- اكتسب المتدربون مهارات السلوك الإشرافي بعد خضوعهم للبرنامج التدريبي المصمم في هذه الدراسة وقد تم تأكيد ذلك من خلال وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القياس القبلي والبعدي لمستوى مهارات السلوك الإشرافي
- تلاشي آثار التدريب وذلك في خضم التحديات والقيود التي تفرض على المشرفين مثل ضغط الوقت توجهات القيادة ، نمط التسيير ، و سيرورة العمل.
- وجود اختلاف بين مستوى تعلم المشرفين لمهارات السلوك الإشرافي ومستوى فعالية فرق العمل التي يشرفون عليها.

الدراسة الثالثة : رسالة ماجستير للباحث بوبديرة عبد العزيز (2014) ؛ عنوانها: أنماط الإشراف في إطار نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية قسنطينة.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين أنماط الإشراف في إطار نظرية الشبكة الإدارية والرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية قسنطينة، وكذا التعرف على الأنماط الأكثر

تواجدا لدى المشرفين، بالإضافة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي للعمال، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (150) عاملا تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى :

- وجود جميع أنماط الإشراف وفق نظرية الشبكة الإدارية بنسب متفاوتة، وكان أكثر الأنماط تواجدا هو النمط السلطوي يليه النمط المتساهل ثم النمط الإنساني، ثم نمط الفريق وأخيرا النمط المعتدل
- درجة الرضا الوظيفي متوسطة لدى العمال
- . وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين أنماط الإشراف في إطار نظرية الشبكة الإدارية وبين الرضا الوظيفي .

الدراسة الرابعة : مقال للباحث عز الدين بن يحي(2019)؛ عنوانها : علاقة السلوك الإشرافي بالدافعية لدى الإطارات البيداغوجية بمؤسسات الشباب وفق نظرية دافيد ماك ليلاند). دراسة ميدانية بقطاع الشباب والرياضة لولاية قسنطينة . جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين السلوك الإشرافي و الدافعية لدى إطارات الشباب بالمؤسسات الشبانية لولاية قسنطينة ،وفق نظرية ماك ليلاند، وقد تكونت عينة الدراسة من (91) مفردة ؛ وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، وباستخدام استبيان تطبيقه على عينة الدراسة خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى الدافعية لدى الإطارات البيداغوجية عالي.
- يتواجد بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة كل من السلوك الإشرافي المهتم بالعمل والسلوك الإشرافي المهتم بالعلاقات الإنسانية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإشرافي المهتم بالعمل والدافعية لدى الإطارات البيداغوجية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإشرافي المهتم بالعلاقات الإنسانية والدافعية لدى الإطارات البيداغوجية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإشرافي والدافعية لدى الإطارات البيداغوجية.

2.7 دراسات متعلقة بمتغير الصمت التنظيمي :

الدراسة الأولى: مقال للباحث كرين مصطفى خالد لأميدي (2017)؛ عنوانه : دور القيادة التدميرية في تحقيق الصمت التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مديرية محافظة دهوك العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور العلاقة التدميرية أي الدكتاتورية في تحقيق الصمت التنظيمي في مديرية محافظة دهوك ، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي حيث استخدم الاستمارة لجمع البيانات الجانب الميداني ، ثم اعتمد على عينة بحث تتكون من (57) موظفا ، استخدم في عمليات التحليل الإحصائي للبيانات على البرمجة الإحصائية SPSS ، خلصت الدراسة بمجموعة استنتاجات منها وجود.

- علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التدميرية والصمت التنظيمي على المستوى التنظيمي بأبعاده الثلاث (الإذعان ، الصمت الاجتماعي ، والصمت التنظيمي) ، حيث أن القيادة التدميرية تؤثر معنويا في الصمت لدى العاملين . وذلك من خلال أنه كلما امتلكت القيادات الإدارية سلوكيات تدميرية كلما زادت ظاهرة الصمت التنظيمي والعكس صحيح.

- وجود علاقات ارتباطية قوية العلاقة بين سلوك القائد غير الاجتماعي وبعد الصمت المدعن مما يعكس دور القائد غير الاجتماعي أو الدكتاتوري في تحقيق الصمت المدعن الناتج عن الاستسلام

الدراسة الثانية: مقال للباحث محمد فتحي شلقامي شعراوي (2017) ؛ عنوانه : القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي في إطار الارتباط الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة تأثير القيادة الأخلاقية على إدراك الأفراد لأبعاد الارتباط الوظيفي للبنوك المتخصصة والتعرف على علاقة تأثير القيادة الأخلاقية في سلوك الصمت التنظيمي في إطار إدراك الموارد لأبعاد الارتباط الوظيفي في البنوك المتخصصة العامة ، وقد اعتمد الباحث في دراسته على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث قدرت ب (248) عاملا، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبتوزيع الاستمارات كأداة بحث توصل الباحث إلى :

- وجود علاقة إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية و أبعاد الارتباط الوظيفي
- وجود علاقة سلبية أقل من المتوسطة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد السلوك التنظيمي (صمت الإذعان، صمت الاجتماعي، والصمت الدفاعي).

الدراسة الثالثة: مقال للباحثة أريج سعيد خليل (2019): عنوانه : التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي

وجودة الحياة الوظيفية، بحث استطلاعي لآراء عينة من المعلمين في المركز الصحي الصليخ.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير العوامل السلوكية غير الملموسة بمتغير يتمثل في الصمت التنظيمي ومتغير يتمثل في جودة الحياة الوظيفية، إذ تمثلت المشكلة بالآثار السلبية للصمت التنظيمي على معنويات العاملين وبالتالي على أدائهم وعلى جودة حياتهم الوظيفية، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الاستطلاعي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للقياس، طبقته على عينة بلغت (40) موظفاً، ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- هناك علاقة طردية موجبة لأبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان ، الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي) مع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة.

الدراسة الرابعة: مقال للباحث كمال خليل مخامرة (2020)؛ عنوانه: سلوك الصمت التنظيمي وسبل التغلب

عليه لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظرهم . جامعة الخليل . فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى سلوك التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظرهم، ومعرفة سبل التغلب عليه. تم استخدام المنهج الوصفي على عينة تتكون من (125) معلماً ومعلمة بنسبة (16) بالمئة من مجتمع البحث الأصلي البالغ عدده (750) معلماً ، أعد الباحث استبيان يتكون من (18) فقرة موزعة على 3 محاور ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى الدراسة التالية :

- الصمت الاجتماعي حصل على أعلى متوسط حسابي مقداره 3.58 وهو بدرجة متوسطة ، يليه صمت الإذعان بمتوسط حسابي مقداره 2.92 وهو بدرجة متوسطة. وهذه النتيجة في حصول الصمت الاجتماعي على الترتيب الأول يعود إلى وعي وإدراك المعلمين والمعلمات بأن المعلومات المتعلقة بالمدرسة سرية يجب حمايتها وعدم التحدث عنها.
- الصمت الدفاعي في المرتبة الثانية نتيجة تجنب المعلمين التعبير عن أفكارهم وآرائهم والمشكلات المدرسية خوفاً من المساءلة والأفعال السلبية للإدارة.

▪ احتل صمت الإذعان المرتبة الأخيرة وذلك لرغبة المعلمين للحفاظ على علاقة حسنة مع زملائهم وتجنب الخلاف مع مديرهم.

الدراسة الخامسة: مقال للباحثين قنون سميحة، بوبكر منصور (2021)؛ عنوانه: واقع الصمت التنظيمي في ضوء آراء إطارات الشركات البترولية الجزائرية. المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (حاسي مسعود) نموذجا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء الإطارات محو ممارسة عمال الشركات البترولية الجزائرية للصمت التنظيمي بالمؤسسة الوطنية قيد الدراسة بأبعاده الثلاث (صمت الإذعان، الصمت الاجتماعي وصمت الخضوع) والتعرف على البعد الأكثر ممارسة لدى عمال الشركات البترولية الجزائرية، وفقا لآراء الإطارات بالمؤسسة المبحوثة. وتسعى هذه الدراسة لمعرفة أهم أسباب الصمت التنظيمي والوصول للتوصيات والاقتراحات للتقليل من جانبه السلبي والتغلب عليه وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تعيين عينة عشوائية بسيطة قدرت بـ(148) عاملا من أصل (242) عاملا بمختلف الوحدات، استخدم الباحثان الاستبيان كما قاما بتطوير مقياس وفقا لطبيعة الدراسة ومدى ملاءمتها لجمع البيانات المتعلقة بها ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

▪ أن هناك اتفاق نسبي وبدرجة متوسطة على ممارسة عمال الشركات البترولية للصمت التنظيمي حسب رأي إطارات المؤسسة.

▪ العمال يمارسون الصمت الاجتماعي بدرجة أكبر في الشركات البترولية حسب رأي إطارات المؤسسة المبحوثة بدل الصمت الإذعان وهذا ما يدل على أن العمال مهتمون بذاتهم ولا يمكن الاعتماد عليهم.

الدراسة السادسة: مقال للباحث مسلم عبد الله (2021)؛ عنوانه: دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي _ دراسة ميدانية بمركب النسيج بسببو ولاية تلمسان.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن تأثير القيادة التشاركية أي الديمقراطية والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والدعم في الحد من الصمت التنظيمي، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي

نظرا لما تتطلبه الدراسة، اعتمد على دراسته على عينة بسيطة عشوائية قدرت بـ(50) عاملا من أصل (200) عاملا، وقد استخدم استبيانين كأداة لجمع البيانات ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة ارتباطية سالبة بين القيادة التشاركية الديمقراطية والصمت التنظيمي على المستوى الكلي، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن للقيادة التشاركية دور في الحد من الصمت التنظيمي وذلك لما لها من مزايا إشراك المرؤوسين في كل ما يخص المنظمة ، إذ تقدم القيادة التشاركية العديد من المزايا القيادية المنظمة وأعضاء المجموعة والمتمثلة في قبول الموظفين بتمكينهم من المشاركة في صنع قرار رفيع المستوى ، رفع المعنويات بدعم المرؤوسين وتشجيع محاولاتهم وأفكارهم الإبداعية التقبل الاجتماعي، وحدة أعضاء المنظمة، القيمة المعنوية.

الدراسة الخامسة: مقال للباحثان كرامش بلال،حمودة نسيم(2023)؛ عنوانه: أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن جيبل.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاث (الصمت الاجتماعي صمت الإذعان والصمت الدفاعي) لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن . جيبل، والتعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وقياس العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات العاملة ، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ضبطت عينة الدراسة ب (86) مفردة من أصل (111) إطارا ، واستخدم العينة العشوائية البسيطة ، أي (77) بالمئة من مجتمع الدراسة ، وتم توزيع (86) استبيانا تضمن (15) عبارة موزعة على ثلاث أبعاد للصمت التنظيمي ، و(15) عبارة تقيس متغير المواطنة التنظيمية ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه:

- جاء المستوى العام لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات بدرجة مرتفعة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت التنظيمي بأبعاده مجتمعة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات العاملة بالمؤسسة.
- يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للصمت الإذعاني في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات العاملة بالمؤسسة، في حين يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للصمت الاجتماعي في سلوك المواطنة التنظيمية للإطارات العاملة بالمؤسسة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الدفاعي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى إطارات المؤسسة.

3.7 التعقيب على الدراسات السابقة :

في ضوء العرض السابق للدراسات نجد أنها قد اختلفت على دراستنا الحالية من حيث المتغيرات المشتركة، حيث ركزت دراستنا الحالية على العلاقة الارتباطية بين نمط السلوك الإشرافي والصمت التنظيمي في اختيار عينة الدراسة حيث كانت عينة عشوائية بسيطة تضم كل فئات مجتمع البحث، كما اتفقت في اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، كذلك اتفقت في اختيار الاستبيان كأداة للبحث ، حيث قمنا بتصميم استبيانين ، استبيان لنمط السلوك الإشرافي واستبيان للصمت التنظيمي، وقد توافقت دراستنا مع دراسة كرين مصطفى خالد لانميدي (2017) بعنوان دور القيادة التدميرية في تحقيق الصمت التنظيمي في النتائج حيث أثبتت وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين سلوك القائد الدكتاتوري والصمت المدعن كما تشابهت الدراسة من في استخدامه لبرنامج Spss لتحليل النتائج ، وتشابهت مع دراسة عبد العزيز بوبنديرة (2014) من حيث أن نمط الإشراف السائد في المنظمة هو النمط الدكتاتوري.

كما استفادت دراستنا الحالية من الدراسات السابقة من حيث تحديد الإطار النظري للدراسة كتحديد الإشكالية والمنهج المناسب للدراسة وتصميم أداة الدراسة واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة وتفسير النتائج.

الفصل الثاني

نمط السلوك الإشرافي

تمهيد

1. ماهية نمط السلوك الإشرافي
2. الإشراف والمفاهيم ذات الصلة
3. النظريات المفسرة للنمط الإشرافي
4. أهمية الإشراف
5. أهداف الإشراف
6. عناصر الإشراف
7. أنواع النمط الإشرافي
8. مبادئ الإشراف
9. العوامل المؤثرة في السلوك الإشرافي
10. مستويات الإشراف

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الإشراف من أهم الركائز الأساسية التي تساهم بشكل كبير في التطوير من العمل وتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، وذلك من خلال الدور الذي يقوم به المشرف ، فالإشراف هو عملية ضرورية وأساسية لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، فهو حلقة وصل فعالة وهامة لتوجيه المهام ومراقبة سيرورتها من خلال دعم المرؤوسين وتوجيههم ،وللقيام بهذه الوظائف يجب على المشرف العمل على التحديث والتعديل المستمر لأسلوب ونمط إشرافه كما يتطلب ذلك أيضا توفر خصائص معينة في شخصيته كالذكاء الاجتماعي والمعرفة بالأفراد والمعاملة بمهارة، وهذا ما جعل الإشراف يتخذ أنماطا وأشكالا مختلفة ، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل حول موضوع الإشراف ،من خلال تعريفه، أهميته أهدافه ، مراحل وصوله إلى أهم النظريات المفسرة له.

1. ماهية نمط السلوك الإشرافي

1.1 مفهوم نمط الإشراف:

تختلف مفاهيم الإشراف وتتعدد بتعدد العلماء والمفكرين، وذلك لتداخل موضوع الإشراف مع المفاهيم المتشابهة معه مثل القيادة، الرئاسة، الإدارة ومن بين أهم التعريفات لمفهوم الإشراف نجد:

الإشراف " هو عملية يقوم بها المشرف لمساعدة الجماعات على تطوير وتحسين مهاراتهم بما يتوافق وقدراتهم بغرض الوصول إلى أفضل المستويات الممكنة". (الشبيبي، 1965، ص148).

ويعرفه تريكيديموك بأنه " عملية تعليمية بواسطتها يساعد العمال عن طريق مشرف ليتعلموا ويحسنوا مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول إلى أفضل المستويات الممكنة بما يتفق مع أغراض المنظمة" (أبو العزوم، 1966، ص17)

ويرى تريكيديموك أن الإشراف " هو عملية تعليمية بواسطتها يساعد العمال عن طريق المشرف ليتعلموا ويحسنوا مهاراتهم بما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة" (أبو العزوم، 1966، ص18).

كما يعرف الإشراف بأنه " معاونة العاملين معاونة مستمرة لتحسين أساليبهم وتنمية مهاراتهم وخبراتهم في العمل الذي يؤديونه" (طلعت ، 1962 ، ص247).

أما فيدلر فيرى " أن القيادة هي عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على انجاز عمل معين ، لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزة لغرض الإذعان أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره .

2. الإشراف والمفاهيم ذات الصلة:

هناك تقارب وتداخل كبير بين هذه المصطلحات، وهذا التقارب يدفعنا إلى أن نوضح العلاقة بين هاتاه المفاهيم :

فالقيادة كما عرفها (سيزلافي 1991، ص290) هي " الطريقة التي يحاول فيها أحد الأفراد التأثير بموجبها على أمر لتحقيق هدف أو أهداف معينة ؛ والقيادة تنقسم إلى نوعين القيادة الرسمية وتتمثل في المسؤولية التي تمنح للأشخاص المختارين والمعيّنين مثل رؤساء العمال والمشرفين ، والقيادة غير الرسمية التي لا تمنح للأشخاص عن طريق الانتخاب أو التعيين بل أفراد الجماعة هم من يلتفون ويتحدون مع الشخص المفضل لديهم .

أما **الإشراف** فهو عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف ليتعلموا وينموا ويحسنوا من مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل مستوى ممكن بما يتفق مع أهداف المؤسسة.

فأوجه الاتفاق بين المشرف والقائد تبرز في الوظائف الملقاة على عاتقهما ، أما أوجه الاختلاف فان الإشراف يتطلب وجود سلطة رسمية ، أما القيادة فتتبع من الجماعة التي ينتمي إليها والشخص يفرض نفسه دون أن تمنح له من طرف السلطات ، أما **الرئاسة** فيعرفها سيد الهواري " بأنها تستمد من سلطة خارج الجماعة ويقبل الأعضاء سلطتها خوفا من العقاب والرئيس مفروض على الجماعة وبهمه صون مركزه الإبقاء على ما بين أجزاء الجماعة من تباعد ، إذن فالرئاسة تستمد قوتها من سلطة خارج الجماعة وفيها يقوم الرئيس بتحديد أهداف الجماعة وفقا لمصالحه أو لمصالح الجهة التي منحتة السلطة " (بوبنديرة، 2014، ص52).

3. النظريات المفسرة للنمط الإشرافي:

منذ فترة طويلة وظاهرة الإشراف والقيادة تشغل الجنس البشري، واختلفت الآراء حولها وتعددت البحوث للوقوف على طبيعتها وأبعادها ومقوماتها، ومن أهم النظريات التي اهتمت بموضوع الإشراف وأوضحت أهم معالمه نجد:

1.3 نظرية الرجل العظيم:

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات غير عادية تتبع في مفعولها قوة السحر وان هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ.

وهذه النظرية على الرغم من توجهاتها إلا أنها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل صدقها، ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال القادة الذين نجحوا في رفع جماعاتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف في تحقيق أي تقدم مع الجماعات نفسها، وفي بعض الحالات عجز هؤلاء الرجال القادة في قيادة جماعات أخرى عليهم جماعاتهم الأصلية، من هذا نستطيع أن نخلص بأن القيادة ليست صفة مطلعة يتمتع بها أفرادها دون الآخرين، وإنما هناك من العوامل التي تتدخل في الأمر ليست الظروف المحيطة بالجماعة وذلك نوعية الجماعة ذاتها.

2.3 نظرية السمات:

تنظر هذه النظرية إلى الإشراف على أن له علاقة ثقة لسمات وقابليات خاصة يمتاز بها القائد على غيره من الأفراد وهذه السمات موروثية لا يمكن تعلمها أو تعليمها للأشخاص ليصبحوا قادة، أي أن القادة يشبهون الناس العاديين من حيث السمات إلا أن نسبة توافرهم فيه أكثر منهم لذا يصبح متميز بينهم، وقد وضعت قوائم عديدة لسمات القائد، إذ يرى بعض الباحثين أن القائد يتضمن بالدفاع القوي لتحمل المسؤولية وإنجاز المهمة والنشاط والمثابرة في متابعة الأهداف والمخاطرة والإقدام على حل المشاكل والمبادرة في المواقف الاجتماعية والثقة بالنفس والإحساس بوحدة الأفراد.

في حين يشير آخرون إلى الصفات التالية :

- ✓ الذكاء.
- ✓ المبادرة.
- ✓ القدرة الإشرافية .
- ✓ الثقة بالنفس.
- ✓ المستوى الاجتماعي والاقتصادي.

وقد وضع باحث آخر الصفات التالية :

- ✓ العوامل الفيزيولوجية (الطول، الوزن، القوة) .
- ✓ الذكاء.
- ✓ الثقة بالنفس.
- ✓ الشعبية.
- ✓ المبادرة . الطموح.
- ✓ الاندفاع .(بوبنديره2014،ص66)

3.3 النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي أساسه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف القائد المواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، أو بمعنى آخر ظهور القائد لا يتوافق على الصفات الذاتية التي يتمتع بها، وإنما يعتمد في المقام الأول على قوى خارجية بالنسبة بذاته لا يمكن سوى سيطرة قليلة عليها يملك سيطرة عليها بالمرّة.

وبمرور الوقت وانتشار المبادئ الديمقراطية، انتهج الباحثون اتجاهاً آخر فاكتشف عدد منهم خطأً نظرية السمات من حيث أن أغلب الصفات اعتبرت من مقومات القيادة (الذكاء، المبدأ، المثابرة، السيطرة).

وهنا ظهرت نظرية المواقف والتي تقوم على أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في واقف معينة وليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما.

وطبقا لهذه نظرية يقرر سيسيل أن القيادة لا ترتبط كلياً بالفرد القائد بل أنها ترتبط أيضاً بالعلاقات الوظيفية.

4.3 النظرية الوظيفية:

ترتبط هذه النظرية القيادة بالأعمال كالجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها ، وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة في أعمال تسهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين نوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم، ولما كانت هذه الأعمال والأنشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها غالبية أعضاء الجماعة فان في مفهوم النظرية الوظيفية يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو في أعضاء الجماعة، بذلك فان القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تحدد إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم تصلح أساساً في اختيار القادة والمدير في مجال إدارة المؤسسات نظراً للضغوطات التي تصادفها.

5.3 النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل في المتغيرات التي نادى بها النظريات الأخرى التي سبقتها فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف المتوقعة والعوامل الوظيفية معاً، وتعطي هذه النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين، وإدراك القائد للآخرين، فالقيادة في مفهوم النظرية الوظيفية إذن تتوقف على الشخصية والمواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينهما جميعاً (الغنوسي، 2012، ص103-107)

4.4 أهمية الإشراف:

تكمن أهمية الإشراف في حجم العمل وما يرتبط به من تنسيق وتوزيع وتنظيم وتخطيط وما يؤثر به من متغيرات أخرى مثل اللوائح والمهارات وبيئة العمل والآلات والمعدات والأماكن والزمان ونوع الإشراف المستخدم وجميع ما يرتبط به من متغيرات أخرى، فعلى المشرف أن يوازن ويوظف بين المتغيرات المناسبة منها ويتفادى ويقلل من غير المناسب وصولاً بالمؤسسة إلى أهدافها المرجوة .

فالإشراف ضروري وله أهمية كبيرة على العملية الإدارية وسير العمل فالمشرف والإدارة هما بمثابة الدور الواحد لأنه من خلال هذه العملية يتم تنفيذ الأوامر حيث يقوم المشرف بترجمة خطط الإدارة من خلال نقلها للعمال وتكمن أهمية الإشراف في:

- ❖ أنه حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- ❖ أنه البوصلة التي تنبثق منها المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- ❖ السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- ❖ يسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- ❖ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة (بطرس، 2009، ص21)

5. أهداف الإشراف:

إن مسؤولية الإشراف المبنية على العلاقة بين المشرف و الأعضاء المشرف عليهم تتمثل في أداء ثلاثة أهداف متداخلة ومندمجة مع بعضها وتكون في إطار متكامل وتتمثل أساسا في:

1.5 الأهداف الإدارية:

وتتمثل في قدرة القائد على العمل والتفكير داخل المنظمة كتقديم المعلومات الكافية للرفع من جودة الإنتاج وتقديم الاقتراحات اللازمة لتقسيم المهام والتغيير في بعض الأنظمة وزيادة النشاطات والتعديل في البرامج، والتأكد من وسائل الإشراف في الأقسام وقيامها على تأدية الوظائف الإدارية والعمل على اكتشاف الأخطاء أثناء تنفيذ المهام والتنسيق بين الأقسام والإدارات. إن الأهداف الإدارية تعني خاصة الإلمام بأساليب اختيار العمال وتدريبهم وترقيتهم وتقييم أعمالهم

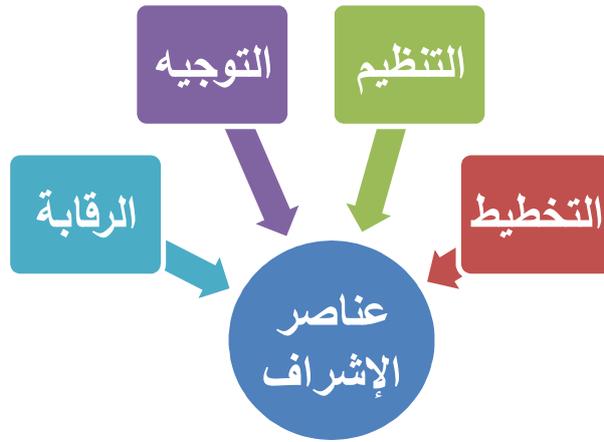
2.5 الأهداف الاقتصادية: تتمثل في تهيئة الشروط الفنية التي تنمي قدرة العامل على التكيف السريع مع

ظروف عمله، والعمل على تحليل وضبط التكاليف واستغلال الموارد التكلفة.

3.5 الأهداف النفسية والاجتماعية: تتمثل في قيام المشرف بتقديم المساعدات للمشرف عليهم في تحقيق بعض مطالبهم و رغباتهم المتنوعة كمساعدتهم على التأقلم في عملهم كالزيادة ف الأجر والخدمات الطبية ، والاهتمام بالصحة النفسية للعمال مما يؤدي لشعور العامل بالرضا الوظيفي ونوع من التقدير الاجتماعي.

6. عناصر الإشراف:

- **التخطيط:** عملية تنظيمية توافقية بعيدة عن التلقائية ، وفيها تحدد الأهداف والخطوات للوصول إلى تحقيق الأهداف بدرجة منسقة ، والتخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل واتخاذ القرارات وهو بمثابة الموصل بين الحاضر والمستقبل ، أي أنه تقرير حاضر لسلوك مستقبلي ، وهو الخطوة الأولى التي تعتمد عليها كل الأعمال التي يقوم بها المشرف
- **التنظيم:** ويعني تكليف كل مرؤوس بعملية محددة، تفويض السلطة للمرؤوسين ، بيان تدفق خطر السلطة ، وكذا قنوات الاتصال بالإضافة إلى التنسيق بين أعمال المرؤوسين لضمان تنفيذ الخطة الموضوعية .
- **التوجيه:** عملية التأثير في المرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية حيث يتم توجيه لسلوك الجماعة في العمل ، والذي يعتمد على أسس علمية وموضوعية من أجل بلوغ الأهداف المنشودة .
- **الرقابة:** تتضمن عدة معايير كإجراء التقييم الذي يستهدف التعرف على مدى تطابق الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية بالإضافة إلى اتخاذ مجموعة من الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات بين الأداء الفعلي وتلك المعايير (بوينديرة، 2014، ص56_58).



شكل رقم (01) : يوضح عناصر الإشراف

7. أنواع النمط الإشرافي :

توصلت الدراسات إلى تحديد العديد من الأنماط للسلوك الإشرافي منها : النمط المهتم بالعاملين ، النمط المهتم بالعمل ، الإشراف الديمقراطي ، الإشراف الأوتوقراطي ، الإشراف الأوتوقراطي.

1.7 النمط المهتم بالعاملين (موجه نحو العلاقات الإنسانية):

يصف هذا النمط سلوك القادة الذين يتعاملون مع أتباعهم من منطلق العلاقات الإنسانية فهم ينظرون إلى الأفراد على أنهم لهم أهمية ذاتية ويؤكدون فرديتهم وحاجاتهم الشخصية وتشجيعهم في المواقف الصعبة ويهتمون بمشاعرهم وراحتهم ويميلون إلى تفويض المسؤوليات ، واهتمام المشرف شخصيا بمروسيه وبحث مشاكلهم وإزالة نواحي عدم رضاهم وهو بذلك ينفق جزء أكبر من وقته في التحدث مع العمال والتأكد من توافقهم مع أعمالهم ، فهو ذلك النمط الذي يعامل فيه المشرف مروسيه على أساس إنساني..(ضيف

،2007ص97)

وهذا النمط يعتبر أسلوب جيد وفعال في اكتساب ثقة العمال ودفعهم إلى إبراز أو إخراج كل القدرات والمهارات التي يمتلكونها والذي ينعكس إيجاباً على ارتفاع مستوى عطائهم وبالتالي تحقيق الأهداف المرغوبة وتحقيق مستوى عالٍ من الرضا والروح المعنوية لديهم

وبالتالي فإن النمط المهتم بالعاملين هو اهتمام القائد باتباعه ومراعاته لحاجاتهم وحل مشاكلهم وراحتهم النفسية ، ومنحهم أكبر قدر من الحرية ، ولا يهتم بتفاصيل العمل ، وإنما يركز على النتائج النهائية فقط.

2.7 النمط المهتم بالعمل (الموجه نحو الجوانب الفنية):

يركز هذا النمط على سلوك الإشراف واستخدام القوة الشرعية والقصرية والالتزام بجداول الإنتاج وتقييم أداء العاملين وينظرون إلى الأفراد على أنهم مجرد وسيلة لإنجاز العمل والوصول إلى الأهداف المسطرة ويعتبر هذا النمط عكس النمط الأول المهتم بالعاملين ففي هذا النمط يكون القائد يتميز بالصرامة وإنجاز الأعمال الدقيقة ، وهذا ما يجعل العمال يصابون بالتوتر والقلق وعدم الإحساس بالراحة والطمأنينة ، مما يخفض لديهم نسبة الرضا والبحث عن عمل آخر تسوده الراحة والطمأنينة ، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أو يعرف كيف يدمج بين هذين النمطين ، فكل نمط يكمل الآخر فهناك مواقف يهتم القائد بالعمل وهناك مواقف يجب على القائد أن يهتم بالعمال (سيدي صالح، 2017، ص247).

فهذا النمط يهتم فيه القائد بتخطيط العمل وتنظيم ورقابة شديدة والتركيز على الإنتاج وتفاصيل العمل ويتميز بالصرامة والمراجعة المستمرة لأداء العمل بالكيفية المفروضة.

3.7 الإشراف الديمقراطي:

يتميز بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة معتمداً في ذلك على أساس العلاقات الإنسانية من خلال إشباع حاجاتهم والتعاون فيما بينهم وحل مشاكلهم عن طريق المشاركة في وضع الحلول وهذه المشاركة حسب (دافيد أمري davidemery) يمكنها أن ، تخلق الجو النفسي الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهد لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج ، ما يمكنها من التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين

ومصالح التنظيم ، من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون ، وأن إمكانية ذلك لا تليق إلا عن طريق المشاركة التي تتمثل في أخذ القائد بالتوصيات والاقتراحات الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسون تيسر له تحديد الأهداف والمسؤوليات واتخاذ القرارات وتمكنه من التكامل بين النشاطات المتعددة الأقسام في التنظيم الذي يقوده.

إذا فالقائد الديمقراطي يثق في مرؤوسيه على اعتبار أن لديهم القدرة والمهارة اللازمة على أداء أعمالهم ومهامهم مما يزيد من مستوى رضاهم ودافعهم للأداء وزيادة الالتزام للمنظمة ، لذا يرى ليكارت لوين أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر فعالية والذي يرى ضرورة تطبيقية في مختلف المنظمات . ومن مميزات القائد الديمقراطي:

- المشرف الديمقراطي يناقش السياسات والخطط مع المجموعة.
- يشجع الأعضاء على المشاركة في وضع القرار .
- يناقش لتحديد الخطوات و الأهداف العامة للعمل، وحين تستدعي الحجة للاستثمارات يوم يقود القائد باقتراح أساليب العمل.
- يتفق مع مرؤوسيه ويشعرهم بأهميته في المؤسسة.
- يستخدم أسلوب الثناء ليشجع مرؤوسيه على العمل ويرفع من معنوياتهم.(كنعان، 1996 ،ص219)

4.7 الإشراف الأوتوقراطي:

تتميز هذه القيادة بالدكتاتورية والاستبداد حيث يتولى القائد تحديد السياسة ونوع العمل دون المشاركة من أحد كما يتولى إصدار الأوامر دون مراعاة لرغبات الجماعة مع إصراره أن يعلن الأتباع الطاعة والانقياد له (كنعان، 1982، ص214)، فالمشرف أو القائد الأوتوقراطي لا يشارك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات ، وتفويض السلطة بل تبقى السلطة في قبضته ، وذلك الاعتماد منه على أن مرؤوسيه يتميزون باللامبالاة في العمل ويتميز الإشراف التسلطي بدرجة عالية نسبيا من القوة يمارسها المشرف على جماعة العمل للتأكد من انجاز العمل ورغبة منه إصدار التعليمات وتحديد طرق العمل ، وتحديد الأهداف بنفسه ، مما يؤثر سلبا على الجانب المعنوي للأفراد ، ومن مميزاته:

- إصدار الأوامر والتعليمات.
- رفض المشاركة من أتباعه مهما كان نوع العمل .
- اعتماد أسلوب التهديد والعقاب لحث الأفراد على العمل .

5.7 الإشراف الفوضوي:

أو ما يسمى بالإشراف الحر أو المنطلق ، فالمشرف يقوم بدور سلبي إن لم نقل لا يقوم بأي دور حيث يترك الجماعة حرة تماما في اتخاذ القرارات وأوجه النشاط والإجراءات التي يتبعها ، ويكون المشرف مطالباً بتقديم المعلومات ، فالمشرف يتميز بإعطاء الحرية التامة لأفراد الجماعة باتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال وهو بذلك يترك الحبل على الغالب المرؤوسين الذين عليهم شكليا ، فينتج عن هذا النمط من القيادة فوضى في العمل ، فالأتباع لا يتأثرون بوجود المشرف أو لا مما يعطي الحرية التامة للجماعة في اتخاذ القرارات وتسيير دقة العمل إلا أنه يؤدي لانخفاض مستوى الإنتاج ورداءة نوعيته ، ومن مميزات المشرف الفوضوي أنه:

- يعطي الحرية للمجموعة في اتخاذ القرارات.
- عدم مشاركة جماعة العمل في تحديد خطوات العمل.
- عدم مراجعة وتقسيم العمل للجماعة.

8. مبادئ الإشراف :

إن المبادئ هي تلك الأحكام والمعايير التي تستعمل كمرشد للعمل، تكون عن طريق الملاحظة المباشرة أو غير المباشرة أثناء ممارسة المهنة في مختلف المجالات.

فهي تعد معالم الطريق للمشرف وتكون الإطار العام الذي يستخدمه ليحقق أغراض وأهداف المؤسسة ومن أهم المبادئ الأساسية لعملية الإشراف مايلي:

➤ الغاية من الإشراف في مختلف المجالات هي نمو الأفراد الإسهام في تقدم المجتمع ومدى مساهمة الإشراف في نمو الفرد في المجتمع، ومنه على المشرف أن يكون ملما بكافة الاحتياجات الاجتماعية والمشاكل مع الإلمام باحتياجات الأفراد المختلفة.

➤ الإشراف الفعال يهتم بكافة العوامل التي تؤثر في رفاهية الأفراد المنضمين إلى الجماعة التي ترعاها المؤسسة.

➤ الإشراف يساعد الأفراد و الجماعات على النمو الدائم المستمر من خلال تنمية المهارات.

➤ الإشراف يستخدم الطريقة العلمية في القيام بالوظائف والالتزامات ولا يعتمد على أسس أو وسائل غير قائمة على أساس علمي.

➤ يجب أن يتسم الإشراف بالابتكار وجوهره هو التحديد، أي اكتشاف أشياء ووسائل جديدة لأداء الوظائف وتحسين الوسائل الموجودة.

➤ يجب أن يكون للإشراف خطة مرسومة، فالبرنامج الإشرافي يجب أن يكون موضوعا على أساس خطة متقنة. (سعيد، 2000، ص148)

9. العوامل المؤثرة في سلوك النمط الإشرافي :

نمط السلوك الإشرافي يتحدد أثناء تأدية مهمة الإشراف في ضل متغيرات وأبعاد أساسية تحدد سلوك الأفراد أثناء تأدية وظائفهم وأهم هاته العوامل :

➤ طبيعة شخصية المشرف (انبساطي ، انطوائي ، عدواني).

➤ خصائص أفراد جماعة العمل .

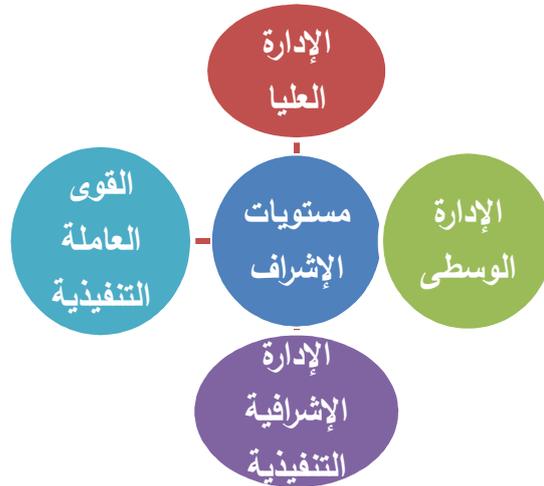
➤ الأهداف المرجوة.

➤ البيئة أو المنظمة التي يعمل بها المشرف.

10. مستويات الإشراف:

تقسم مستويات الإشراف إلى أربعة مستويات هي : المستوى الأعلى ويمثل الإدارة العليا ، المستوى الأوسط وتمثله الإدارة الوسطى ، المستوى الأدنى ويمثله العاملون.

- ❖ **الإدارة العليا:** وهذا المستوى يمثل المدراء ومن يحتلون المواقع العليا في الهياكل التنظيمية ، وهذه المناصب تتطلب رجالا لديهم كفاءة عالية في التخطيط ، التنظيم ووضع الخطط والبرامج التي تحقق الغايات والرقابة وإصدار التعليمات وتطوير الموارد
- ❖ **الإدارة الوسطى:** تمثل مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام ، ومن يحتل موقعا وسطا بين الإدارة العليا والمستوى الإشرافي ، وتركز اختصاصها في أعمال المنظمة على المدى القصير والمتوسط وتقوم بالتنسيق في نشاطات المنظمة وهي مسؤولة عن تطبيق السياسات العامة والخطط والبرامج وتقديم الدراسات.
- ❖ **الإدارة الإشرافية التنفيذية :** وهي مسؤولة عن تنفيذ الأعمال اليومية والإشراف على الموظفين ومعالجة المعاملات اليومية وإنجاز الأعمال دون تأخير وتقديم النصح والمشورة وغيرها من الوظائف.
- ❖ **القوى العاملة التنفيذية:** هم موظفي المواجهة الأمامية، والعمال وكل فرد عمل تحت إدارة المشرف على المستوى التنفيذي، والقوى العاملة التنفيذية هم الذين يقومون بتنفيذ أعمال ونشاطات المنظمة على أساس يومي. (بوعطيط،2007،ص60_61)



شكل رقم (02) : يوضح مستويات الإشراف

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، نستطيع القول أن أهم ما يميز نمط السلوك الإشرافي هو عنصر التأثير على الأفراد من خلال مختلف المهام والأنشطة التي يقوم بها كل من المشرف أو القائد فالمشرف هو أساس العملية الإدارية وأساس نجاحها ، وتتحقق فعالية المشرف ونجاحه داخل المؤسسة من خلال النمط أو الأسلوب الذي يتبعه مع مرؤوسيه، وذلك حسب طبيعة الموقف وظروف المؤسسة الداخلية وكذلك اختلاف العاملين ، فالإشراف هو عملية توجيهية يقوم بها المشرف لمرؤوسيه داخل المؤسسة وأتباعه لأنماط معينة من أجل تحقيق اتساق العملية الإدارية داخل المؤسسة . وهذا ما يجعل من الإشراف يتخذ أنماطاً وأشكالاً مختلفة، وقد ركزنا في دراستنا هاته على ثلاث أنماط رئيسية للإشراف الإشراف الديمقراطي والإشراف الدكتاتوري والإشراف الفوضوي.

الفصل الثالث

الصمت التنظيمي

✚ تمهيد

1. تعريف الصمت التنظيمي
2. أنواع الصمت التنظيمي
3. أسباب الصمت التنظيمي
4. مراحل الصمت التنظيمي
5. أبعاد الصمت التنظيمي
6. مظاهر الصمت التنظيمي
7. آثار الصمت التنظيمي

✚ خلاصة

تمهيد:

أصبحت ظاهرة الصمت التنظيمي مؤخرًا محل اهتمام كبير في التنظيمات الحديثة التي تسعى لمواكبة التغيير والتطور السريع مما تطلب منها الاهتمام بالموارد البشري وإعطائه الأهمية البالغة لأنه هو أساس نجاح تنظيم العمل ، وذلك من خلال تنميته وتطويره وتوفير بيئة عمل مناسبة للحد من السلوكيات السلبية والتي تعود سلبا على العامل وبالتالي المؤسسة، و يعد مفهوم الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة، لكنها غير مألوفة والمثيرة للغموض لأول وهلة ، ففي كثير من الأحيان يكون صمت الموظف ضارا على الرغم من انتشاره في المؤسسات الحديثة، فيتسبب في انخفاض الروح المعنوية وكثرة الغيابات وانخفاض مستوى الابتكار، فالصمت لا يضر المؤسسة فقط بل هو يضر كلا من المؤسسة والعاملين بها ، وسنتطرق في هذا الفصل إلى توضيح مفهوم الصمت التنظيمي ومؤشراته وأبعاده وأهم الأسباب الرئيسية المسببة له.

1. تعريف الصمت التنظيمي:

قبل التطرق لتعريف الصمت لابد من تقديم أول تعريف للتنظيم ، والذي يقصد به أنه إحدى العمليات التنظيمية الإدارية المتكاملة والتي يتم فيها الاستعانة بالعناصر البشرية وغير البشرية لكي تعمل على مساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة. (الشوابكة، 2022، ص1470)

إن أول من تطرق إلى مفهوم الصمت التنظيمي والذي عرف الصمت التنظيمي كرد فعل سلبي ، لكن بناءه مرادف للولاء ، فعلى سبيل المثال فإن الموظفين الذين يتعرضون لمعاملة سيئة ولا يتقدمون بشكاوي رسمية فإن ذلك يعتبر من باب الصمت بالتراضي وان السكوت دليل على الولاء.

ومن أهم التعاريف لمفهوم الصمت التنظيمي نجد:

تعريف (Morrison & Milliken, 2000, p706) على أنه " ظاهرة جماعية تحدث بأن يحجب العمال آراءهم واهتماماتهم بشأن مشاكل محتملة في المؤسسة ، نتيجة الاعتقاد أن آراءهم ليست ذات قيمة ، وكذلك خوفهم من النتائج السلبية " .

وهو أيضا مؤشر واضح على عدم وجود بيئة اتصال صحيحة في المنظمة. (Sumeyra , 2021, p112)

ويعرف الصمت التنظيمي أيضا على انه فشل التواصل بين لإدارة العليا والموظفين حيث لا يعبر الأفراد عن أفكارهم ومعلوماتهم واستفساراتهم ويبقون صامتين حيال المشاكل المتعلقة بالمنظمة التي ينتمون إليها ووظيفتهم.

ويرى كل من (يعقوب ومحمد ، 2018) بأن " الصمت التنظيمي هو عدم قدرة التابعين من الإفصاح عن ما

يمتلكونه من مشاعر وآراء بخصوص المشاكل الرئيسية التي تعترض لها بيئة العمل التنظيمية وعدم أخذ

دورهم في تقديم أي مقترح عن هذه المشاكل. (بورمانه 2021، ص 204) .

كما يعرف الصمت التنظيمي على " أنه الحالة أو الظرف الذي يحتفظ به الموظفون من أجل الشعور بالأمان بدلا من ذكر المعلومات التي تفيد الآخرين.(Saglam,2018,p144).

وقد عرف (بومنقار ووادي، 2016،ص240) الصمت التنظيمي " بأنه تجنب العاملين تقديم أية معلومات أو أفكار لمديريهم أو مشكلات منعا لأي ردود سلبية أو نتائج غير إيجابية قد تترتب على ذلك.

ويرى (عبود وحسين،2016،ص236) بأنه تردد الموظفين في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل بينه وبين زملائه العاملين.

ويعرف بأنه عدم مشاركة الأفراد العاملين بالمعلومات والمقترحات والأفكار مع بعضهم البعض أو الإدارة لأسباب مختلفة تكون ذات مردود سلبي حسب اعتقادهم (الصليبي، 2019، ص16).

ويعرفه(الکعبی 2018،ص140): بأنه تجنب العاملين في المنظمة التصريح بأي شيء سلبي أو إيجابي من شأنه أن يعرض العاملين إلى أي مساءلة من الإدارة وبذلك تفقد الإدارة أفكارهم وآراءهم ومقترحاتهم التي تسهم في تطور المنظمة والحد من السلبيات الموجودة فيها.

ويمكننا تعريف الصمت التنظيمي بأنه سلوك مقصود من طرف العاملين اتجاه العمل والرئيس والمشكلات التنظيمية وكل ما يتعلق بالمنظمة من اتخاذ القرارات وطرق تسيير المنظمة من خلال اعتماد السكوت وعدم إبداء الرأي مخافة ردود الفعل السلبية للرؤساء والمسؤولين كفرض العقوبات والطردهم من العمل.

2. أنواع الصمت التنظيمي :

صنف ((KOSTIUK 2012,p19_20) الصمت إلى صنفين :

1.2. الصمت التكتيكي(TECHNICAL 2012):

حيث يميل الأفراد إلى الصمت على الرغم من إمكانيات التحدث وتوافر فرص الاتصال وذلك بعد إدراكهم للمخاوف والتهديدات الناتجة عن الحديث ، حيث يعتقدون أن الصمت يعتبر الأسلوب الأمثل والفعال لنفاذي المشكلات .

2.2. الصمت الإنحرافي أو صمت الإهمال (IGNIRANCE .DEVIANT SILENCE):

حيث يميل الأفراد إلى عدم التحدث والتستر على بعض الانحرافات الموجودة بمكان العمل ، وبالتالي بهمل الأفراد مصلحة المنظمة بشكل عام ويمتنعون عن الإخبار عن أية انحرافات قد تضر بالمنظمة على المدى البعيد. (موسى، 2018، ص6)

وصنفه (SOBKOWAIK,1997p43) إلى نوعين أيضا هما :

3.2. الصمت الصوتي -Acoustic-

وهو يعتمد على الصوت بمعنى عدم التحدث أو التكلم في أية أمور ، حيث يتمتع الأفراد عن إبداء أية آراء أو مقترحات بشكل عام .

4.2. الصمت العملي الواقعي -Pragmatic-

وهو المتعلق بالتحدث أو الكلام وهو عادة ما يعكس غياب الكلام أو المحادثة لأسباب هامة أو لأغراض إستراتيجية ولكن في صورة دبلوماسية حيث يمكن الرد بعيدا عن الموضوع محل المناقشة.

3. أسباب الصمت التنظيمي:

وتظهر جليا في :

1.3 أسباب إدارية: تتمثل خاصة في :

1.1.3. الخوف من المدراء :

تعكس الهيمنة التنظيمية على سلوك الأفراد ، فهو لا يتجلى في المشاركة في أنظمتها بل تتعدها إلى الخوف من مجرد الحديث مع الآخرين حول أية قضية كانت في العمل على إيجاد حلول، وهذا لخوف الموظف الناتج من البيئة التنظيمية المحيطة والخصائص الشخصية التي يتمتع بها المدير. (علوان 2003، ص394).

2.1.3 الخوف من التغذية الراجعة السلبية :

وهي أحد أهم العوامل التي تسهل إنشاء مناخ جيد للصمت التنظيمي ، هذا الخوف ناتج من تلقي ردود فعل سلبية من المدراء والزملاء ، وان الأشخاص يخافون من التحدث عن مشاكلهم لأنهم يعتقدون بأن ذلك سيسبب لهم مخاطر داخل المنظمة ، مما يؤدي بهم الحال إلى تجنب الإلقاء بالآراء والأفكار ، وحتى لا ينظر إليهم على أنهم من العناصر المثيرة للمشاكل داخل العمل ، وبالتالي يظهر الصمت كتعبير عن توقعاتهم .(فيصل وآخرون، 2003 ص62).

3.1.3 الخوف من الإضرار بالعلاقات :

فالأفراد العاملين يفضلون عدم التدخل وتقديم حلول للمشاكل بالرغم من معرفتهم المسبقة لنقاط الضعف داخل المؤسسة ، وذلك لحكمهم مسبقاً بأن الآخرين لا يتقبلون هذه الاقتراحات من أجل تجنب التوتر النفسي الذي يتولد من طرح الأفكار المعارضة لسياسة المنظمة ، بالإضافة إلى خوفهم من فقدان العلاقات مع الزملاء في العمل.

4.1.3 نقص الخبرة :

فالبعض من الأفراد العاملين يلتزمون الصمت من أجل إخفاء معلومات سابقة سيئة تتعلق بماضي غير ناجح بسبب ضعف أو انعدام الخبرة الكافية مما يجعل الفرد في وضع محرج لا يسمح له بالإدلاء بآرائه والتحدث بحرية ، وهذا ما يجعل الموظف ينفصل عن عمله أو وظيفته بطريقة تجعله غير قادر على تحقيق ذاته وتنمية طاقته البدنية والفكرية بحرية ، وانسحابه من السعي لتطوير العمل وتنمية أدائه وتحسينه أو حتى الإسهام بآراء ومقترحات تعيد عملية صنع القرار .(يوسف ، 2020، ص 30).

2.3 أسباب تنظيمية :

أغلب الموظفين يفضلون السلوكيات التي تكون عواقبها إيجابية فهم لا يريدون أن يصنفوا ضمن صانعي المشاكل داخل المؤسسة خوفاً من العقاب السلبي الذي يعزز الإحساس بالخوف على المسار المهني والحرمان من الترقيّة والتعرض لسوء المعاملة ، والشعور بانعدام العدالة التنظيمية ، وبذلك يعتقد الموظفون

أن التعبير عن آرائهم يسبب هذه المشاكل ، مما يؤدي إلى الصمت ، ويمكن تلخيص الأسباب التنظيمية في عدة نقاط نذكر منها :

- ✓ إجراءات صنع القرار .
- ✓ ثقافة الظلم.
- ✓ عدم الكفاءة التنظيمية .
- ✓ الأداء التنظيمي الضعيف .
- ✓ مناخ الصمت.
- ✓ الثقافة التنظيمية.

3.3 الأسباب الشخصية :

وتتمثل في :

1.3.3.1. الخوف من العزلة الاجتماعية :

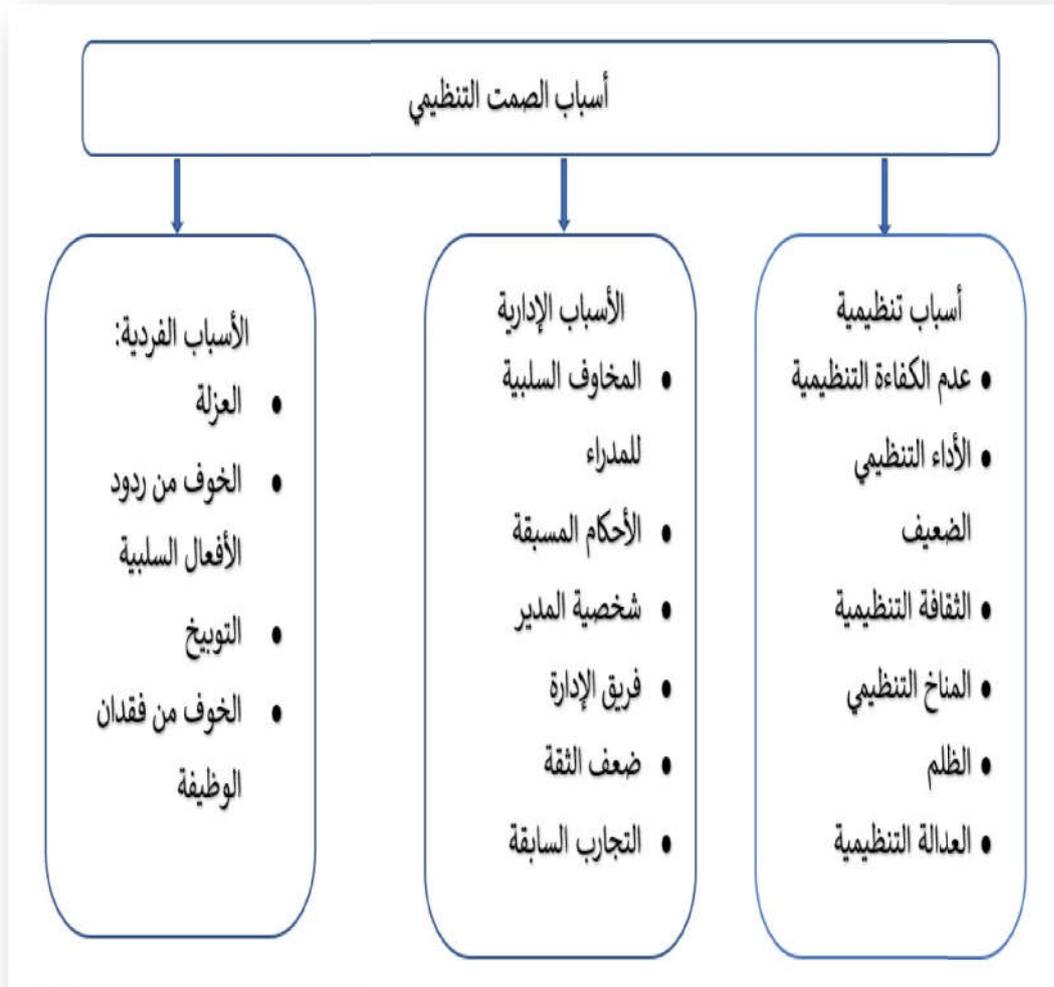
أي ابتعاد الموظف إما جسدياً أو نفسياً أو كلاهما عن شبكة الاتصالات والعلاقات العامة اللازمة والضرورية مع الزملاء والرؤساء ، وان السبب الرئيسي في ذلك هو الخوف من العزلة الاجتماعية داخل المؤسسة / كما أن استراتيجيات و سياسات الإدارة المتعلقة بالعمل في حد ذاتها قد تدفع الموظفين إلى تجنب التعبير عن المشاكل المتعلقة بالتنظيم ، لأن التحدث عنها ينظر إليه من قبل الإدارة بأنها تصرفات وممارسات سلبية، مما يجعل الموظف يفضل الصمت خوفاً من أن مواقفه وتوجهاته قد تضر بوضعه الاجتماعي داخل المؤسسة ، وكذلك تؤدي العزلة إلى بلورة الصمت التنظيمي عندما يبقى الموظف صامتا في مكان العمل ويعبر عن عدم موافقته أو إحباط خارج إطار العمل لأفراد العائلة أو الأصدقاء أو الأقارب أو ينأى بنفسه عن تقديم آراء وأفكار لها علاقة بعملية صنع لقرار .

2.3.3 الخبرة:

الفرد ذو الخبرة الواسعة يكون لديه قدرة أكبر على التعبير وعدم الصمت وتبرير وجهة نظره من واقع رصيد الخبرة والمعلومات المتراكمة عليه عن تاريخ المنظمة و الأحداث التي تمر بها وعاصرها مقارنة بالأفكار الأقل خبرة.(بوركنو، 2018 ص270).

- الخوف من التوبيخ والعقوبة ، ومن خسارة المكافآت أو الإقالة .
- الخوف من الإقالة والإقصاء .

ويمكن تلخيص أسباب الصمت التنظيمي في الشكل التالي:



شكل رقم (3): يوضح أسباب الصمت التنظيمي (مسلم عبد الله، 2021، ص488)

4. مراحل الصمت التنظيمي:

يمر الصمت التنظيمي بمراحل متتابعة ، تتمثل حسب (نعرورة، 2020، ص502) في مايلي :

1.4. مرحلة الاستغراق (الشمول):

تعتبر حالة من الاستشارة وعدم السرور عندما يحدث عدم اتساق بين ما هو متوقع عن العمل وما يحدث واقعا في العمل وهذا يؤدي إلى تبلور ظاهرة الصمت التنظيمي.

2.4. مرحلة الكساد:

في هذه المرحلة يحدث انخفاض لمستوى الرضا عن العمل ونقل الكفاءة ومن ثم ينخفض مستوى الأداء والاستشارة التي كانت موجودة في المرحلة الأولى.

3.4. مرحلة الانفصال:

في هذه المرحلة يدرك الفرد مما يحدث ويبدأ بالانسحاب إذ يرتفع مستوى الإجهاد واعتلال الصحة البدنية والنفسية وبذلك يحدث الصمت لدى الأفراد.

4.4. مرحلة الاتصال:

يحتل تفكير الفرد في هذه المرحلة ارتياب وشكوك الذات ويصل الفرد لمرحلة التفكير بترك العمل نهائيا.



شكل رقم (4) : يوضح مراحل الصمت التنظيمي.

5. أبعاد الصمت الوظيفي :

هناك ثلاث أبعاد رئيسية للصمت الوظيفي وهي كالتالي:

1.5 صمت الإذعان (الاستسلام أو القبول):

و يعتبر سلوكا سلبيا من العاملين، حيث يكون الصمت اختيارا حرا منهم بسبب اللامبالاة وليس نتيجة مؤثرات خارجية كالخوف أو نقص المعرفة وانعدامها. (مرسي، 2018، ص 295)

وهو نوع من الخضوع لأمر الواقع وثقة العامل بعدم قدرته على تغيير الواقع وشعوره بأنها الحلقة الأضعف داخل المنظمة، وهنا يلجأ لحجب أفكاره وما يعرف تجنباً للصراع الذي يفقده أمانه النفسي (بتقة ، 2022، ص 496)

ويعرف بأنه إخفاء وحجب المعلومات والآراء رغبة في الاعتزال أو الاستسلام، و يعتمد العامل على هذا السلوك لاعتقاده بأن التعبير لا طائل من ورائه وأن الحديث عن المشكلات والإبلاغ عنها لن يجدي نفعا ولن يحدث أي فرق. (العريني، 2016، ص 850)

ويعد شكلا من أشكال السلوك السلبي كالإهمال والتقاعس عن العمل الذي يتميز بانخفاض مستويات المشاركة وانخفاض الكفاءة الذاتية للعاملين ، حيث يستسلم العاملون للوضع الحالي وليسوا على استعداد لبذل الجهد في الكلام ، المشاركة أو تقديم اقتراحات من أجل تغيير الوضع. (الغانمي ، 2018، ص106)

إذن فان صمت الإذعان يعد حجبا للأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالعمل بسبب الرضوخ للأمر الواقع.

2.5 الصمت الدفاعي(الحماية الذاتية):

هو ذلك السلوك السلبي الذي من يدفع العامل إلى إخفاء الموظف المعلومات والآراء المتعلقة بأمور العمل اعتقادا منه أنه غير قادر على التأثير أو السيطرة على الأحداث، أو التغيير في القرارات المتخذة من جانب المنظمة وهو غالبا ما يعوق التغيير التنظيمي. (حميدة ، 2018، ص04)

ووصفه أيضا على أنه السلوك المتعمد الاستباقي الذي يهدف إلى حماية الذات من الأخطار الخارجية ويستمد الصمت الدفاعي على الوعي والنظر في البدائل، يليها اتخاذ قرار واعى من قبل الموظف لحجب الأفكار والمعلومات والآراء بوصفها أفضل إستراتيجية شخصية في الوقت الراهن. (الغانمي، 2018، ص106) وهو يعد أكثر تكتيكية من صمت الإذعان ، ويتضمن المعارف الكاملة والتدبر والتأمل حول الخيارات التي يتخذ العاملون من خلالها قرارا برفض التعبير عن وجهات نظرهم ومعارفهم ومعلوماتهم إلى الآخرين. (مرسي 2018، ص296) ،

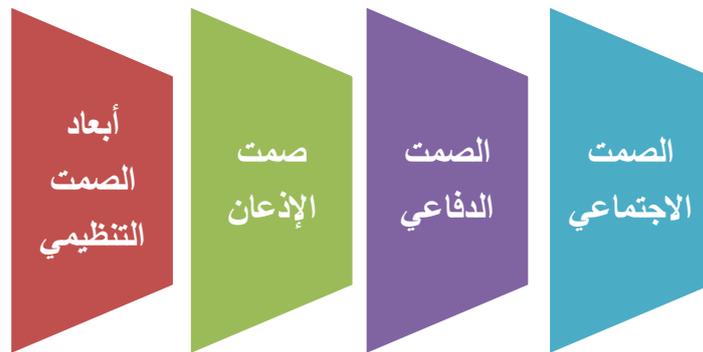
وفي هذا النوع من الصمت لا يعبر الموظفين عن آرائهم ووجهات نظرهم عن عمد نتيجة خوفهم مما قد يحدث إذا تحدثوا وهذا النمط السلوكي تم تصميمه من قبل المواطنين لحماية أنفسهم من التهديدات الخارجية (Akan& Oran , 2017,p83)، الصمت الدفاعي إذا هو حجب وإخفاء الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالعمل كشكل من أشكال الحماية الذاتية بسبب الخوف.

3.5 الصمت الاجتماعي الإيجابي (المؤيد):

هو أسلوب عقلائي يتمثل في إخفاء الأفكار الخاصة بالعمل أو المعلومات أو الآراء بهدف استفادة أشخاص آخرين أو المنظمة على أساس الإيثار أو دوافع تعاونية ، ووصف بأنه السلوك المقصود و الذي يركز في المقام الأول على الآخرين ، وينطوي على صنع القرار الواعي من قبل العامل ، وينشأ عن قلق الآخرين بدلا من الخوف من العواقب الشخصية السلبية .

ويعد هذا الصمت بوصفه رفض التعبير عن الأفكار أو الآراء حتى يستفيد منها الآخرين في المنظمة وهو الدافع وراء الرغبة في مساعدة الآخرين والمشاركة في الأعمال ، وهو يراعي ويركز على الآخرين (الغانمي ، 2018،ص106)

ومن ذلك أن العامل قد يكون رأي أو معلومات عن قرار وشيك في المنظمة لكنه ليس في وضع يساعده على مناقشة هذا الرأي مع الآخرين ، كما يعتمد بعض العاملين بشكل استباقي أو متعمد إلى عدم الكشف عن أفكار أو معلومات معينة على أساس الحرص على مصلحة المنظمة وسمعتها. (العرياني،2016،ص851) الصمت الاجتماعي أو الإيجابي هو حجب وإخفاء الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالعمل بهدف استفادة أشخاص آخرين أو المنظمة على أساس دوافع تعاونية.



شكل رقم (05): يوضح أبعاد الصمت التنظيمي

6. مظاهر الصمت التنظيمي:

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

أما القسم الثاني فيتعلق بالعامل في المنظمة ومدى شعوره بالخوف وردة الفعل السلبية للمدير في العمل في حالة انتقاد الوضع والمطالبة بالتحسين ، مع الشعور المصاحب للعامل من ضعف الشعور بالانتماء النفسي والاجتماعي للمنظمة التي يعمل بها وضعف مستوى الولاء للإدارة والمنظمة على حد سواء ويتجلى ذلك في تبني العمال لبعض السلوكيات المفسرة لهذه الحالة التي يشعر بها.

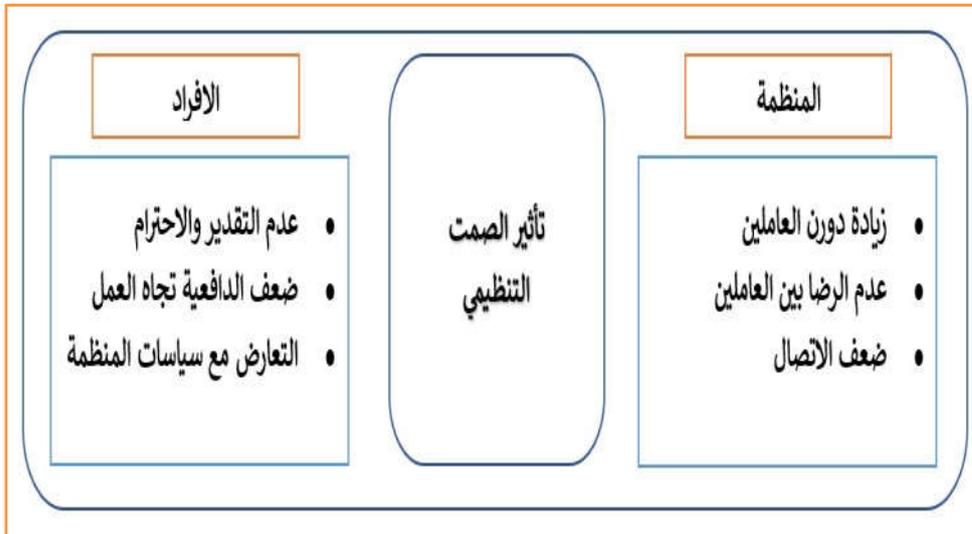
7. آثار الصمت التنظيمي:**1.7 تأثير الصمت على الفرد:**

أكد جونس سنة 1991 أن تجاهل الصمت غالبا ما يؤدي إلى تطور المواقف المتأزمة مما يؤدي إلى آثار سلبية على العاملين أنفسهم ويؤثر على رفاهية العامل ويزيد من التوتر ، وقد يؤدي إلى شعور العامل بالذنب نتيجة لصعوبة إحداث التغيير وقد يتطور إلى أمراض شخصية مثل الاكتئاب أو انخفاض الروح المعنوية، ناهيك عن انتشار سلوكيات كالتسيب ، اللامبالاة، الكسل، النبذ الاجتماعي ، ضعف التعاون صعوبة تنفيذ الوظيفة بصورة جيدة ومن ثم صعوبة الحصول على فرص الترقية.

2.7 تأثير الصمت على المنظمة :

الصمت التنظيمي مضر بالمنظمات قد يؤدي إلى التصادم وعدم الرضا بالنتيجة للعاملين، والذي قد يظهر بشكل دوران عمل وربما ظهور سلوكيات أخرى غير مرغوب فيها مما يلحق الأذى العام لمنظمة فيظهر في الافتقار إلى الجودة في العمل ، انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية ، فقدان التنوع في المدجلات المعلوماتية ، فقدان التحليل الضروري ، التقليل من فرص التعلم التنظيمي ، احتمالية زيادة الأزمات والمخاطر ، والتي تكون مانعا للتطور والتقدم.(غليظ، 2021، ص444).

والشكل التالي يوضح آثار الصمت التنظيمي على الصاعدين :الفرد والمنظمة (الكعي 2018).



شكل رقم (06): يوضح آثار الصمت التنظيمي

خلاصة:

يتضح مما سبق أن الصمت التنظيمي من الظواهر التي يصعب الكشف عنها إلا من خلال مؤشرات تظهر على الأفراد الذين يمارسونها، وذلك في إطار أبعاد الصمت التنظيمي (الاجتماعي، الإذعان والدفاعي)، فللصمت التنظيمي أسباب متعددة وأبعاد واضحة تتفاعل فيما بينها لتخلق جوا يسوده اعتماد الصمت كوسيلة للحفاظ على منصب العمل، فالصمت التنظيمي سلوك سلبي يمارسه الأفراد ضمن سياق تنظيم العمل الذي ينتمون إليه، والهدف منه هو حجب أفكارهم آرائهم مكانتهم الوظيفية كون صوتهم غير مرغوب لدى الفئة المسيرة.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية

لدراسة الميدانية

تمهيد

1. مجالات الدراسة
2. منهج الدراسة
3. مجتمع الدراسة
4. عينة الدراسة
5. أدوات الدراسة
6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

خلاصة

تمهيد:

يعد الجانب التطبيقي في هذه الدراسة تدعيماً للخلفية النظرية بهدف الإجابة عن التساؤلات المطروحة والتحقق من فرضيات البحث. وسنتناول في هذا الفصل من الجانب الميداني أهم الإجراءات المتبعة في هذه الدراسة من خلال عرض مجالات الدراسة المكانية و الزمانية والبشرية ، وضبط المنهج المستخدم في الدراسة والمتمثل في المنهج الوصفي الارتباطي ، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينته المتمثلة في العينة العشوائية البسيطة ؛ ومن ثم تحديد أدوات جمع البيانات والمتمثلة في أداة ، وصولاً إلى تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة حيث اشتملت على الجداول البسيطة والمركبة ، وكذلك استخدام معادلة لا وشي لحساب صدق الحكيمين ومعامل ألفا كرومباخ لحساب ثبات الاستبيانين ، ومن ثم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرين.

1. مجالات الدراسة :

1.1 المجال مكاني: يتمثل المجال المكاني للدراسة الحالية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة وبالتحديد في بلدية جمورة ؛ بمنطقة قديلة .

2.1 المجال الزمني: تم إجراء الدراسة الميدانية في فترة الزمنية التي تتراوح ما بين **2024/04/25 - 2024/05/5**

3.1 المجال البشري: يتمثل في عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة.

2. منهج الدراسة :

تتطلب كل دراسة علمية إتباع منهج بحث يتناسب مع موضوع الدراسة ، وبما أن موضوع بحثنا هو **نمط السلوك الإشرافي وعلاقته بالصمت التنظيمي** لدى عينة من العاملين بمؤسسة قديلة للمياه ؛ فإن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي الارتباطي لأنه يبحث في العلاقة الارتباطية بين متغيرين هما نمط السلوك الإشرافي والصمت التنظيمي ، وهو منهج بحث يقوم على " دراسة الظواهر كما هي في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي أو كيفي بما يوضح حجم الظاهرة ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى أو يصف الظاهرة ويسعى لتوضيح خصائصها. (جوادي وبوكشيريدة، 2021 ، ص 105)

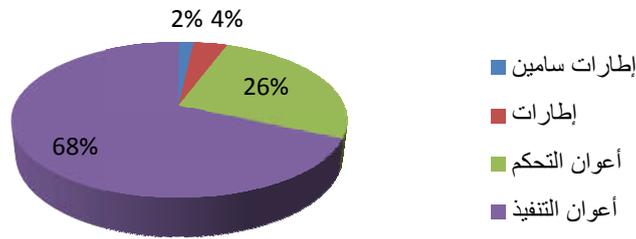
3. مجتمع الدراسة :

المجتمع هو «مجموعة من الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على البيانات" (الغزوي، 2008، ص161).

وفي دراستنا هذه يتكون مجتمع الدراسة من **(413)** عاملا، وقد تم حصرهم في **(07)** عمال من الإطارات السامين، **(16)** إطارا، و**(108)** عاملا من أعوان التحكم، و**(282)** عاملا من أعوان التنفيذ؛ ويمكن التعرف على مجتمع الدراسة من خلال ما توضحه نتائج الجدول التالي:

إطارات سامين	إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	المجموع
7	16	108	282	413
عدد الأفراد				

جدول رقم (01) : يمثل توزيع مفردات مجتمع الدراسة.



شكل رقم (07) : يمثل توزيع مفردات مجتمع الدراسة

4. عينة الدراسة :

تم اختيار عينة الدراسة العشوائية البسيطة باستخدام طريقة الجداول العشوائية ؛ بما أن لدينا مجتمع دراسة يحتوي على (413) عاملا بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة، ورجبنا في سحب عينة عشوائية بسيطة حجمها (82) مفردة ممثلة لمجتمع الدراسة ، قمنا بكتابة رقم متسلسل لكل فرد من أفراد مجتمع الدراسة ووضعناه في جدول وبعد ذلك وضعنا إصبعنا بشكل عشوائي ، ثم تم تمريره حتى تحصلنا على حجم عينة يقدر بـ(82) مفردة.

5. أدوات الدراسة :

إن نتائج الدراسة تتوقف إلى حد كبير على كيفية جمع البيانات والأدوات المنهجية المستخدمة لهذا الغرض حيث أن أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة، ولكي يتمكن الباحث من الحصول على المعلومات التي تخدم بحثه، عليه أن يختار

الأدوات التي تتناسب مع طبيعة الموضوع وتتوقف عليه، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان لجمع المعلومات حول موضوع البحث ، حيث تم تصميمه اعتمادا على مراجعة بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع .

1.5 وصف أدوات الدراسة :

أولا: استبيان نمط السلوك الإشرافي:

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس نمط السلوك الإشرافي لدى عينة من العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة .

ويتكون استبيان نمط السلوك الإشرافي من ثلاثة أبعاد هي : بعد نمط الإشراف الديمقراطي ؛ وبعد نمط الإشراف الأوتوقراطي (الديكتاتوري) ؛ وبعد نمط الإشراف الفوضوي، وقد بلغ عدد بنوده (25) بندا وقد كانت بدائل الإجابة: موافق / محايد/غير موافق وتم تنقيط الإجابات بإعطاء وزن لكل بند ما بين (1-3).

المجموع	النمط الأوتوقراطي	النمط الفوضوي	النمط الديمقراطي	الأبعاد
25	25-18	17-11	10-01	العبارات
	08	07	10	مجموع العبارات
	غير موافق	محايد	موافق	البدائل
	01	02	03	

جدول رقم (02) : يوضح استبيان نمط السلوك الإشرافي

ثانياً: استبيان الصمت التنظيمي

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس الصمت التنظيمي لدى عينة من العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة .

ويتكون استبيان الصمت التنظيمي من ثلاثة أبعاد هي : بعد الصمت الاجتماعي ؛ وبعد صمت الخضوع وبعد الصمت الدفاعي، وقد بلغ عدد بنوده (25) بنداً وقد كانت بدائل الإجابة: موافق / محايد/غير موافق وتم تنقيط الإجابات بإعطاء وزن لكل بند ما بين (1-3).

المجموع	الصمت الدفاعي	صمت الخضوع	الصمت الاجتماعي	الأبعاد
25	25-18	17-10	09-01	العبارات
	08	08	09	مجموع العبارات
	غير موافق	محايد	موافق	البدائل
	01	02	03	

جدول رقم (03) : يوضح استبيان الصمت التنظيمي

2.5 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة :

1.2.5 حساب صدق استبيان نمط السلوك الإشرافي :

(A) صدق المحكمين :

تم عرض استبيان نمط السلوك الإشرافي على مجموعة من الأساتذة المحكمين ، وبعد استرجاع النسخ كانت معظم تحكيماتهم لصالح الاستبيان عدا بعض التعديلات البسيطة في إعادة صياغة بند فقط وبعد التحكيم قامت الطالبة بالتعديل النهائي ثم حساب صدق الاستبيان

تم حساب صدق محتوى كل عبارة بتطبيق معادلة لاوشي

$$CVR = \frac{N1-N2}{N}$$

ثم معادلة صدق الاستبيان :

$$0.97 = \frac{23}{25} \text{ معادلة نمط السلوك الإشرافي}$$

وقد وجدنا أن معامل صدق استبيان نمط السلوك الإشرافي (0.92) ؛ وهي قيمة مرتفعة، وبالتالي تحقق صدق الاستبيان.

(B) صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency Validity :

قمنا باختبار العلاقة بين أبعاد استبيان نمط السلوك الإشرافي والدرجة الكلية له ، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(04): يوضح قيم معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد استبيان نمط السلوك الإشرافي بالدرجة الكلية له.

البعد	قيمة الارتباط بالدرجة الكلية للاستبيان
1 نمط الإشراف الديمقراطي	0,79**
2 نمط الإشراف الديكتاتوري	0,59**
3 نمط الإشراف الفوضوي	0,82**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

ويتبين لنا من خلال نتائج الجدول رقم (04) فإن جميع قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان تتراوح بين (0.59 و 0.82) وهي قيم جيدة تؤكد على صدق استبيان نمط السلوك الإشرافي

2.2.5 ثبات استبيان نمط السلوك الإشرافي :

جدول رقم (05) يوضح : ثبات استبيان نمط السلوك الإشرافي باستخدام معامل ألفا كرونباخ

الأبعاد	عدد البنود	ألفا كرونباخ
الدرجة الكلية للاستبيان	25	0,81**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (5) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لاستبيان نمط السلوك الإشرافي قد بلغت 0,81، وهي قيمة مرتفعة تدل على تمتع الاستبيان بثبات جيد.

القرار: من خلال النتائج المتحصل عليها لكل من قيم الصدق والثبات، يمكننا الإقرار بتمتع استبيان نمط السلوك الإشرافي بخصائص سيكومترية جيدة وبموثوقية عالية تسمح لنا باعتماده في تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

3.2.5 حساب صدق استبيان الصمت التنظيمي:

(A) صدق المحكمين :

تم عرض استبيان الصمت التنظيمي على مجموعة من الأساتذة المحكمين ، وبعد استرجاع النسخ كانت معظم تحكيماتهم لصالح الاستبيان عدا بعض التعديلات البسيطة وبعد التحكيم قامت الطالبة بالتعديل النهائي ثم حساب صدق الاستبيان.

تم حساب صدق محتوى كل عبارة بتطبيق معادلة لاوشي

$$CVR = \frac{N1-N2}{N}$$

ثم معادلة صدق الاستبيان :

$$0.88 = \frac{22}{25} \text{ معادلة نمط السلوك الإشرافي}$$

وقد وجدنا أن معامل صدق استبيان الصمت التنظيمي (0.88) ؛ وهي قيمة مرتفعة، وبالتالي تحقق صدق الاستبيان.

(B) صدق الاتساق الداخلي Validity Consistency Internal:

قمنا باختبار العلاقة بين أبعاد استبيان الصمت التنظيمي والدرجة الكلية له ، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(06): يوضح قيم معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد استبيان الصمت التنظيمي بالدرجة الكلية له.

البعد	قيمة الارتباط بالدرجة الكلية للاستبيان
1 الصمت الاجتماعي	0,88**
2 صمت الخضوع	0,66**
3 الصمت الدفاعي	0,70**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

ويتبين لنا من خلال نتائج الجدول رقم (06) فإن جميع قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان تتراوح بين (0.66 و 0.70) وهي قيم مرتفعة تدل على صدق استبيان الصمت التنظيمي.

4.2.5 ثبات استبيان الصمت التنظيمي:

جدول رقم (07) يوضح: ثبات استبيان الصمت التنظيمي باستخدام معامل ألفا كرونباخ

الأبعاد	عدد البنود	ألفا كرونباخ
الدرجة الكلية للمقياس	25	0,74**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لاستبيان الصمت التنظيمي قد بلغت (0,74)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تمتع الاستبيان بثبات جيد.

القرار: من خلال النتائج المتحصل عليها لكل من قيم الصدق والثبات، يمكننا الإقرار بتمتع استبيان الصمت التنظيمي بخصائص سيكومترية جيدة وبموثوقية عالية تسمح لنا باعتماده في تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

- ❖ الجداول البسيطة والمركبة
- ❖ الدوائر النسبية.
- ❖ معادلة لاوشي لحساب صدق المحكمين
- ❖ معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبيانين
- ❖ معادلة بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي ولقياس العلاقة بين المتغيرين

خلاصة:

تم من خلال هذا الفصل عرض إجراءات الدراسة الميدانية، بدءاً من منهج البحث المتمثل في المنهج الوصفي الارتباطي ، وأدوات جمع البيانات للبحث والمتمثلة في الاستبيان، تحديد الإطار الزمني والمكاني للدراسة، إضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة واختيار عينة البحث بطريقة عشوائية بسيطة وأخيراً التطرق للأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث والتي تمثلت استخدام الجداول البسيطة والمركبة ، الدوائر النسبية معادلة لاوشي لحساب صدق المحكمين ، معامل الفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبيانين ، معادلة بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي ولقياس العلاقة بين المتغيرين ، كما تم الاستعانة ببرنامج excel وبرنامج spss في تفرغ ومعالجة البيانات .

الفصل الخامس

عرض، تحليل ومناقشة

نتائج الدراسة

تمهيد :

1. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

2. استخلاص النتائج

3. اقتراحات

تمهيد:

سنعرض في هذا الفصل النتائج المتحصل عليها مع محاولة تحليلها وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري، وهذا وفقا لتساؤلات بحثنا وفرضياته، وذلك بعرض وتحليل النتائج المتحصل عليها والتي ستتوضح من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة ، ومن ثم مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة حول نمط السلوك الإشرافي وعلاقته بالصمت التنظيمي ، يليه مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى حول نمط الإشراف الديمقراطي وعلاقته بالصمت التنظيمي، ثم مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية حول نمط الإشراف الدكتاتوري وعلاقته بالصمت التنظيمي، بعدها مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة حول نمط الإشراف الفوضوي وعلاقته بالصمت التنظيمي، مروراً إلى استخلاص النتائج وتقديم الاقتراحات.

1. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

1.1 عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة: تنص الفرضية على أنه " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط السلوك الإشرافي والصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة " .

جدول رقم (08): قيمة معامل الارتباط بيرسون بين نمط السلوك الإشرافي والصمت التنظيمي لدى أفراد

عيّنة الدّراسة

الدرجة الكلية لاستبيان الصمت التنظيمي	الدرجة الكلية لاستبيان نمط السلوك الإشرافي
r= 0,54**	
Sig=0,01	
N= 82	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يتضح لنا من خلال عرض نتائج الجدول رقم (08) ، تحقق الفرضية العامة التي تنص على أنه " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط السلوك الإشرافي والصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة .

حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين نمط السلوك الإشرافي والصمت التنظيمي (0.54) ، وهي قيمة متوسطة ، دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) ، ومنه نقر بتحقق الفرضية العامة التي تنص على أنه " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط السلوك الإشرافي والصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة. مما يمكن تفسيره بوجود جميع أنماط السلوك الإشرافي بمؤسسة قديلة للمياه بسكرة وينسب متفاوتة.

2.1 عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى : تنص الفرضية الفرعية الأولى: على أنه "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف الديمقراطي والصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة".

جدول رقم (09): يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين نمط الإشراف الديمقراطي والصمت التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

الدرجة الكلية لاستبيان الصمت التنظيمي	
r= 0,38**	نمط الإشراف الديمقراطي
Sig=0,01	
N= 82	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يتضح لنا من خلال عرض نتائج الجدول رقم (09) ، تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف الديمقراطي والصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة ،

حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين نمط الإشراف الديمقراطي والصمت التنظيمي (0.38)، وهي قيمة ضعيفة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) ، ومنه نقر بتحقيق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف الديمقراطي والصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة.

ويمكن تفسير ذلك بأن العامل بمؤسسة قديلة للمياه يؤدي مهامه وفق لما تمليه عليه قوانين العمل وما تنص عليه الأهداف المسطرة للمؤسسة ، والمشرف عليه الاهتمام بالعاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات ومراعاة مشاكل العاملين وخلق جو تحفيز ملائم لتحقيق أعلى مستوى من الأهداف المسطرة للمنظمة من خلال مشاركة تسطير السياسات العامة للمؤسسة مع العاملين ، وتشجيعهم ومشاركتهم ومناقشتهم لتحديد الخطوات والأهداف العامة للعمل ، وضرورة استعمال أسلوب العلاقات الإنسانية مع العاملين كالتحفيز

والمدح والثناء ، مما يخلق روح التعاون والتجاذب بين العاملين والمشرف وبالتالي فلن يكون هناك صمت تنظيمي المذعن أو دفاعي ، وإنما قد يتخذ العاملين الصمت الاجتماعي الإيجابي المحتوى كإخفاء بعض المعلومات والآراء بهدف التعاون بين أفراد المنظمة على أساس الإيثار والتعاون والمحافظة على العلاقات العامة بين أفراد المؤسسة، وقد تشابهت دراستنا مع دراسة عز الدين بن يحيى (2019) علاقة السلوك الإشرافي بالدافعية لدى الإطارات البيداغوجية بمؤسسات الشباب وفق نظرية دافيد ماك ليلاند). دراسة ميدانية بقطاع الشباب والرياضة لولاية قسنطينة. جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل حيث يوجد النمط المهتم بالعلاقات الإنسانية (الديمقراطي) بالمؤسسة قيد الدراسة ، وتشابهت مع دراسة . بوبديرة عبد العزيزة (2014)، (رسالة ماجستير) بعنوان أنماط الإشراف في إطار نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعناد الأشغال العمومية قسنطينة. في اعتماد المسؤولين كل أنماط السلوك الإشرافي بالمؤسسة

3.1 عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف الديكتاتوري والصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة ."

جدول رقم (10): يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين نمط الإشراف الديكتاتوري والصمت التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة

الدرجة الكلية لاستبيان الصمت التنظيمي	
r= 0,53**	نمط الإشراف الديكتاتوري
Sig=0,01	
N= 82	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول رقم (10) ، تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف الديكتاتوري والصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة .

حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين نمط الإشراف الديكتاتوري والصمت التنظيمي (0.53) ، وهي قيمة متوسطة ، دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) ، ومنه نقر بتحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف الديكتاتوري والصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة.

وهذا ما يمكن تفسيره بأن نمط الإشراف الديكتاتوري هو ابرز مسببات الصمت التنظيمي داخل المؤسسة حيث أن القائد هو من يتولى تحديد سياسة ونوع العمل و إصدار الأوامر ، وإجبار العاملين على إتباع أوامره وتعليماته دون أدنى مشاركة أو إبداء رأي منهم ، فهو لا يقوم بأي تفويض لأي سلطة مهما كانت ، ويعود ذلك لحرصه على انجاز العمل في ظل تسيب العاملين ولامبالاتهم للخسائر التي قد تحدث فالمشرف يضع قوانين صارمة على أتباعه قد تلزم العاملين على أداء مهام إضافية خارج أوقات العمل ودون أية علاوات أو تقدير ، بل وقد يقوم بالخصم من الأجر اليومي عقوبة على التأخر أو التقصير في العمل مايلزم العاملين على اختيار الصمت وعدم إبداء آرائهم خوفا على رواتبهم ومصدر رزقهم وكحماية ذاتية وهو استراتيجيه يقوم بها العامل تجنباً لأي تهديدات خارجية وهو ما يوضحه الصمت الدفاعي فهو قرار واعى من العامل يتخذه العامل بالرفض عن التعبير عن معارفه ووجهات نظره ومعلوماته للآخرين. وقد توافقت دراستنا مع دراسة بوبنديرة عبد العزيز(2014) المعنونة بأنماط الإشراف في إطار نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، من حيث أن نمط السلوك الإشرافي السائد هو النمط الديكتاتوري لدى عينة الدراسة .

3.1. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:تنص الفرضية الفرعية الثالثة: على أنه "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف الفوضوي والصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه".

جدول رقم (11): يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين نمط الإشراف الفوضوي والصمت التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة

الدرجة الكلية لاستبيان الصمت التنظيمي	نمط الإشراف الفوضوي
r= 0,39**	
Sig=0,01	
N= 82	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

تكشف لنا نتائج الجدول رقم (11) ، تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف الفوضوي والصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة .

حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين نمط الإشراف الديمقراطي والصمت التنظيمي (0.39) ، وهي قيمة ضعيفة ، دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) ، ومنه نقر بتحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف الفوضوي والصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة.

وهذا ما يمكن تفسيره بأن الصمت التنظيمي يرجع لأسلوب نمط الإشراف الفوضوي، حيث يعطي المشرف للعاملين الحرية التامة باتخاذ القرارات التي تناسبهم في نشاطاتهم وتنفيذ عملهم ، فالمشرف يوزع الأعمال بعشوائية دون مراعاة للتخصص ، كما أنه لا يقوم بإعطاء العاملين بالمؤسسة تعليمات حول انجاز المهام أو زيارتهم داخل وحدات المؤسسة ، كما أنه غير مبال بانشغالات العاملين أو ضبط ممارساتهم داخل المؤسسة ، فهو يمتاز بالأسلوب التسيبي وغيابه عن دوره كمسؤول ، مما يزرع اللامبالاة عند العاملين وعدم تقديرهم للعمل أو المؤسسة وبالتالي سيكون الصمت عن كل التجاوزات أو الخسائر بالمؤسسة، لأن الحديث عنها لن يجدي نفعاً ، ولن يحدث أي فرق ، وهذا ما يفسره صمت الإذعان. وقد تشابهت دراستنا مع دراسة بوبديرة عبد العزيزة (2014) بعنوان أنماط الإشراف في إطار نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية قسنطينة. في أن النمط الإشرافي الفوضوي موجود بالمؤسسة وبدرجة أقل من النمط الدكتاتوري .

2. استخلاص النتائج:

مرحلة استخلاص النتائج تعتبر من أهم الخطوات في هذه الدراسة فبعد عرض وتحليل نتائج الدراسة، وتفسيرها ومناقشتها، ومن ثم مقارنتها بناء على ما تم التطرق إليه في الدراسات السابقة تأتي هذه المرحلة للإجابة على فرضيات الدراسة.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين نمط السلوك الإشرافي والصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة ، وللتحقق من صدقها ثم تحليلها تم صياغة ثلاثة فرضيات فرعية ، وهو ما أبرز جملة من النتائج يمكن توضيحها على النحو التالي :

1.3 نتيجة الفرضية العامة : نصت الفرضية العامة على أنه " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط السلوك الإشرافي والصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة " وانطلاقاً من نتائج الجدول رقم (08) تحقق الفرض ، أي وجود ارتباط موجب بين نمط السلوك الإشرافي والصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة " ، وهذا يعني وجود علاقة عكسية بين كلا المتغيرين ، أي أنه لنمط السلوك الإشرافي والصمت التنظيمي علاقة طردية بينهما. وأن المشرفين بالمؤسسة يستخدمون كل أنماط الإشراف وبصفة متوازية .

2.3 نتيجة الفرضية الفرعية الأولى : نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف الديمقراطي والصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة " وانطلاقاً من نتائج الجدول رقم (09) تحققت الفرضية الفرعية الأولى أي تحقق الفرض وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين نمط الإشراف الديمقراطي والصمت التنظيمي وهذا يعني أنه لنمط السلوك الإشراف الديمقراطي دور في الحد من سلوك الصمت التنظيمي، وأن القلة من المسؤولين من يمارسون النمط الديمقراطي ويستخدمون أسلوب التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات

3.3 نتيجة الفرضية الفرعية الثانية : نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف الديكتاتوري والصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة " وانطلاقاً من نتائج الجدول رقم (10) تحققت الفرضية الفرعية الثانية أي تحقق الفرض وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين نمط الإشراف الديكتاتوري والصمت التنظيمي أي النمط السلوكي الإشرافي الديكتاتوري هو المسبب الرئيسي في انتشار وتفشي ظاهرة الصمت التنظيمي.

4.3 نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة : نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف الفوضوي والصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة " وانطلاقا من نتائج الجدول رقم (11) تحققت الفرضية الفرعية الثالثة أي تحقق الفرض وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين نمط الإشراف الفوضوي والصمت التنظيمي أي أن نمط السلوك الإشرافي الفوضوي دور في سلوك الصمت التنظيمي.

3. اقتراحات

في ضوء نتائج الدراسة فإن الطالبة تقترح ما يلي:

- ✚ ضرورة إثراء الموضوع بالمزيد من الدراسات والبحوث وتطبيقها على مؤسسات مختلفة .
- ✚ إعطاء العمال فرص للاحتكاك بمرؤوسيههم وكسب ثقتهم.
- ✚ ضرورة وجود أخصائي علم النفس العمل والتنظيم في المؤسسة.
- ✚ على المشرف أن لا يغفل الجانب الإنساني للمرؤوسين وأن يراعي الجانب النفسي لهم .
- ✚ على المشرف أن يكون على علم ودراية على أن نمط الإشراف يكون حسب الموقف الذي يتطلبه انجاز العمل في المؤسسة ، وليس على حساب تقلباته ومزاجه .
- ✚ ضرورة العمل على التنسيق بين المؤسسات والجامعات لتقديم كل مخرجات العلمية من دراسات وأبحاث حديثة وإسهامها في تطوير وترقية الخدمة في المؤسسة.
- ✚ تقديم تسهيلات للطلبة لتطبيق دراساتهم داخل المؤسسات لتكون الأبحاث ذات مصداقية ليستفيد منها الطالب والمؤسسة معا.

خاتمة

خاتمة:

تناولت هذه الدراسة موضوع نمط السلوك الإشرافي وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة ، وقد استندت هذه الدراسة على جانب نظري وآخر تطبيقي ، الجانب النظري مكون من ثلاثة فصول الفصل الأول تحت عنوان الإطار العام للدراسة ، الفصل الثاني يضم المتغير الأول ألا وهو نمط السلوك الإشرافي بينما تم عنونة الفصل الثاني الصمت التنظيمي أما الجانب الميداني أو المنهجي فقد اشتمل على فصلين الثالث معنون ب الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية أما الفصل الرابع فقد عنون ب عرض؛ تحليل وتفسير نتائج الدراسة ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

✚ تحقق الفرضية العامة التي تنص على " توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط السلوك الإشرافي والصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة ، بقيمة ارتباط قُدرت بـ **0.54** عند مستوى دلالة **0,01**.

✚ تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على " أنه توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف الديمقراطي والصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة ، بقيمة ارتباط قُدرت بـ **0.38** عند مستوى دلالة **0,01**.

✚ تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على " أنه توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف ديكتاتوري والصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة ، بقيمة ارتباط قُدرت بـ **0.53** عند مستوى دلالة **0,01**.

✚ تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على " أنه توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف الفوضوي والصمت التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه بولاية بسكرة ، بقيمة ارتباط قُدرت بـ **0.39** عند مستوى دلالة **0,01**.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

القرآن الكريم

أندرودي سيلاقي، مارك جيوالاس. ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد (1991). السلوك التنظيمي والأداء. معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية.

بطرس، جلدة سليم. (2009). أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة. الأردن: دار الراية للطباعة.

بن عبد الله، بثينة. (2022). علاقة المهارات الإنسانية بأساليب إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة. (أطروحة دكتوراه منشورة) جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

بن يحي، عز الدين. (2019). علاقة السلوك الإشرافي بالدافعية لدى الإطارات البيداغوجية بمؤسسات

الشباب وفق نظرية دافيد ماك ليلاند). بقطاع الشباب والرياضة لولاية قسنطينة. مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، جيجل. 02(08).

بويكر، منصور. (2013). أثر برنامج تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فريق العمل. (أطروحة دكتوراه منشورة). جامعة الحاج لخضر. باتنة .

بوينديرة، عبد العزيز. (2014). أنماط الإشراف في إطار نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة سطيف، الجزائر.

بوحوش، عمار، والذنيبات، محمد محمود. (2007). مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. (ط1): ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر.

بورمانة، عبد القادر، بعيسي حليلة. (2021). تقنيات الاتصال الحديثة وأثرها في مقاومة الصمت التنظيمي مجلة الابداع. 11(01).

بوركنو، نصيرة. (2018). الصمت التنظيمي والعوامل المسببة له. مجلة الدراسات المعمقة. الجزائر. (07)، 290_263

- بوعيط،سفيان.(2007).طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني (رسالة ماجستير منشورة) .جامعة منتوري ، قسنطينة.
- بومنقار،مراد، وادي أمين. (2016). ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية.جامعة باجي مختار عنابة،مجلة رؤى الاقتصادية.الجزائر.(06)،221_235.
- جودة، عبد المحسن صالح،شحاتة محمد، الشربيني آية. (2016) . أثر الصمت التنظيمي على غياب العدالة التنظيمية. منشور في *researchGate* الدهقالية.36(04) 619_649.
- جواد، الغانمي، محمد ايمان. (2018). الصمت التنظيمي وانعكاسه على سلوك المواطنة التنظيمية.مجلة كربلاء العلمية، جامعة كربلاء.6(3)،101_123.
- جوادي، يوسف، بوكشيريدة صابر. (2021). نمط القيادة التحويلية وعلاقته بالتعلم التنظيمي.مجلة دفاتر المخبر، الجزائر.16(01)،97-120.
- حروز، فاطمة الزهراء، بلوم، اسمهان. (2021).. الصمت التنظيمي وفق منظور سوسيو تنظيمي .مجلة العلوم الإنسانية.15(02)،160_171.
- خليل، المخامرة كمال. (2020). سلوك الصمت التنظيمي وسبل التغلب عليه لدى معلمي المدارس الثانوية.مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، فلسطين.7(04).
- خليل، أريج سعيد.(2019). التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية. المجلة العراقية لبحوث السوق والمستهلك(01)، 09_25.
- الدوسري، حسين مرضي. (2013). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين (مذكرة ماجستير منشورة) .. جامعة نايف للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية.
- دوقان، عبيدات وآخرون. (2012). البحث العلمي مفهومه، أدواته وأساليبه. ط9: دار الفكر للنشر والتوزيع.عمان، الأردن.

- السرطاوي، عادل، غوشة دعاء، شيوبكيسحر. (2019). بناء وتقنين مقياس أنماط الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس. القاهرة. (34)، 166_192.
- السعيد، مرسي محمد مرفت. (2018). أثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. الجامعة الأردنية. 14(2)، 285_316.
- سيدي صالح، صبرينة، واكلي آيت مجبر. (2012). القيادة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية في إطار دراسة جامعة ميتشيغان. *مجلة الحقوق والعلوم السياسية*. (07)، 270_285.
- شلقامي، شعراوي محمد فتحي. (2017). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي في إطار الارتباط الوظيفي. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. مصر. 05(02)، 479_496.
- الشوابكة، سحر عبد الحفيظ موسى. (2022). تعريف التنظيم الإداري وأهميته في المؤسسات. *المجلة العربية للنشر العلمي*. 2(02)، 1470.
- صادفي، جمال، خيثر محمد. (2021). أثر الأمن الوظيفي على ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*. الجزائر. 10(02)، 400_427.
- ضياف، زين الدين. (2007). السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي. *مجلة العلوم الإنسانية*. جامعة المسيلة. (27)، 91_107.
- طلعت، محمد، عدلي سليمان. (1962). خدمة الجماعة ط1: مكتب القاهرة الحديث.
- عبد الرحمان الطاهر، بن يحيى عز الدين. (2018). رأي الإطار البيداغوجية بالمؤسسات الشبانية في علاقة السلوك الإشرافي بالأداء الوظيفي. *المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات*، 02(08)،
- عبد الله، مسلم. (2021). دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي بمؤسسة النسيج بسبدو. ولاية تلمسان. *مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية*. 5(2)، 479_496.

- عبود، زينب، حسين ظفر. (2016). أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين. مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفية والتطبيقية. العراق.1(24)،233_259.
- عمر، فتحي موسى. (2018). محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة. كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر. (04)1،4_51.
- غلاب، ساري المطيري النيرة. (2021). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية.مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية.السعودية.2(14)،79_108.
- غليظ، شافية. (2021). الصمت التنظيمي في المؤسسات الجزائرية. المجلة الإنسانية والاجتماعية..الجزائر.7(01)،431_451.
- قديد، فوزية، زروخي، فيروز، العربي نعيمة. (2021). أثر الصمت التنظيمي على الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية.مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية.الجزائر.12(02)،103_117.
- قنون، سميحة، بوبكر منصور. (2021). واقع الصمت التنظيمي في ضوء آراء إطارات الشركات البترولية الجزائرية. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية. 14(01)08_27.
- كرامش، بلال، نسيم حمودة. (2023). أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن . جيل.مجلة أبعاد اقتصادية. الجزائر.13(01)،405_429.
- كرين، مصطفى خالد. (2023). دور القيادة التدميرية في تحقيق الصمت التنظيمي لآراء عينة من الموظفين في مديرية محافظة دهوك، العراق.14(04)132_150.
- الكعبي ت، حميد سالم. (2018). دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي.مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق.10(23)،141_161.
- كنعان،نواف،(1995). القيادة الإدارية ط(1):دار العلوم للنشر. الرياض.

- دويدار محمد، عبد الفتاح.(2003). أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته: دارالمعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.
- محمد، النجار حميدة. (2018). تأثير الإشراف السيئ على الصمت التنظيمي.مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية.محافظة الدهليزية، مصر.1(55).
- نعروزة، بوبكر، وتير احمد. (2020). دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية.6(02)،497_513.

Akan , B & Oran F (2017) Akademisyenlernorgustelsessizikalgilari :konu yailiskin biruygulama, kirklareli university iklisa diveidari bilimler faculty.vol .6No 5. pp 72-90

Damian D kistiuk,Silence :Thereasons why people may not communicate . Ph.D ,facultyof the Graduate School,Universityof Missouri-Columbia,2012,Pp.19_20.

F,e, Pinderandharlos (2021), van dyne, Ang and Botero ;donaghey ,gulinane, Dundon and Wilkinson, Brinsfield

Kim j &Sung-Hoon , K(2021) *the effect of university organizationalculture on organizational silence and faculty student interaction* , managgement science lettres ,

Reesy,P.and Blanchard K,H.(2013), management of organization behavior ressources. Prentice Hall, New Jersey .

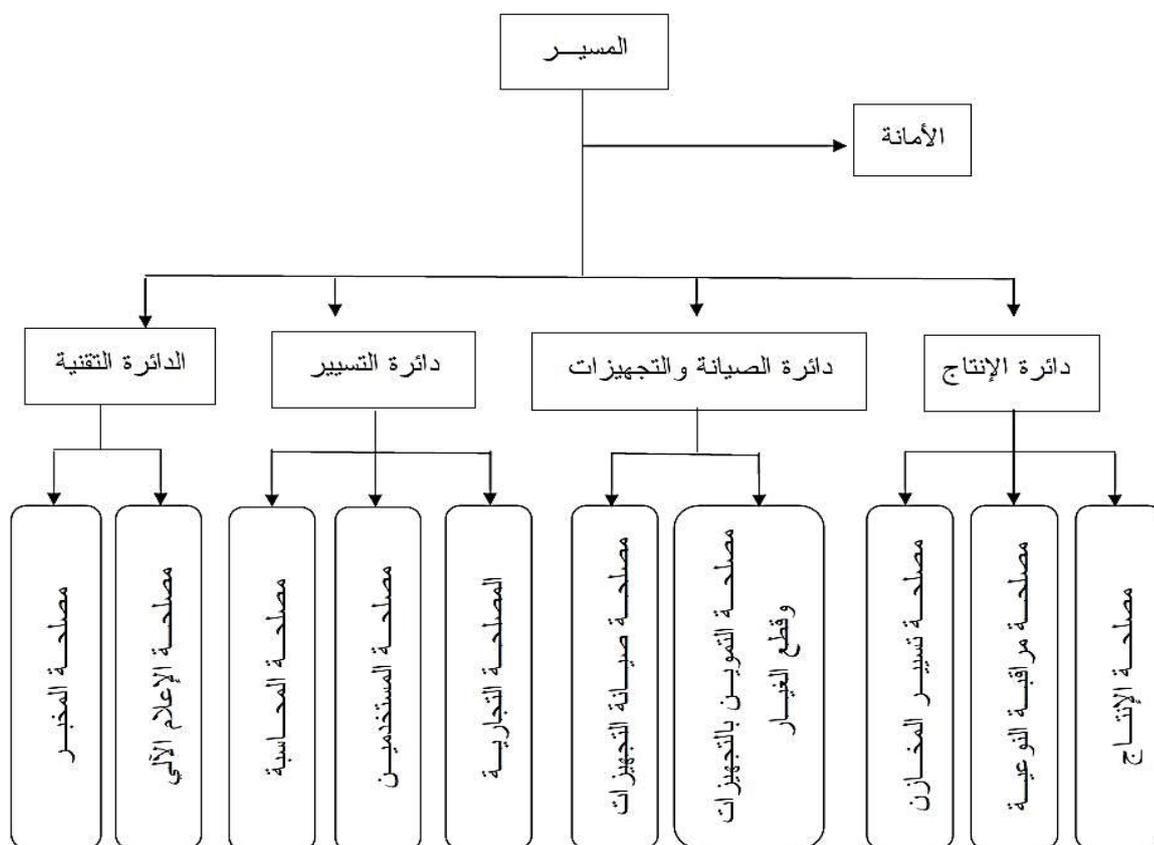
Saglam,A .C(2018) Prediction of Academic Staffs, organizationalSilence through their powerDistancePerceptions ,semantic scholar,07(02)

Sumeyra , C ,(2021) , *Relation between organizational silence and psychological* , master of business administration ,cankaya university

Zakariya , N , (2021) , *factors affecting the organizational silence of academics employed at the universities in Pakistan* , journal of social sciences of MUS Alparslan university , Vol , 9 ,No ,1 , pp 9-2

الملاحق

الملحق رقم (01) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الملحق رقم (02):

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي يندرج في إطار بحث لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم، تحت عنوان "تمط السلوك الإشرافي وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى العمال بمؤسسة قديلة للمياه" وذلك بغرض إفادتنا في جمع البيانات الخاصة ببحثنا، لذلك أرجو منكم أن تعبروا عن آرائكم حول كافة بنود هذه الاستمارة بصدق وأمانة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم حول كل عبارة، كما أحيطكم علما أن هذه الإجابات لن تستخدم الا لغرض البحث العلمي فقط... وشكرا على تعاونكم

مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم

من إعداد الطالبة تحت إشراف الأستاذة

هاجر فدياس

د. بن عبد الله بثينة

السنة الجامعية: 2024/2023

1. استبيان نمط السلوك الإشرافي

الرقم	العبارة	نعم	لا	أحيانا
1	اشعر بالرغبة في العمل وحدي			
2	واجباتي في العمل تقتصر على تنفيذ التعليمات			
3	أتخوف من التحدث بصراحة مع مسؤولي وزملائي في العمل.			
4	أفضل البقاء صامتا عوضا عن خسارة مسؤولي وزملائي في العمل			
5	غالبا ما أتردد من تقديم اقتراحات لمسؤولي نقاديا لإحراجهم.			
6	أشعر بالامتنان عند التعبير عن آرائي في العمل كلما أتيت لي الفرصة.			
7	لا أشترك أفكارا مع مسؤولي وزملائي في العمل			
8	أفضل عدم المشاركة في اجتماعات العمل			
9	أخفي المعلومات الموثوقة بالتعاون مع زملاء العمل في إطار منفعة المؤسسة.			
10	أفضل عدم إبداء رأيي حول مشاكل العمل لنقادي تأخر ترقبتي			
11	أضحى برغباتي الخاصة في سبيل رغبات مسؤولي وزملائي في العمل			
12	أحرص على تقديم التنازلات لإظهار انقاضي مع مسؤولي وزملائي في العمل			
13	أحاول أن لأجرح مشاعر زملائي في العمل			
14	أتحفظ على طرح الأفكار لتحسين طرائق العمل خشية فقدان مناصبي الوظيفي			
15	لا أتمسك برأيي في القرارات المتعلقة بالعمل بسبب العوائق التي تواجهني في العمل			
16	تتوقف درجة معاملة مسؤولي معي على درجة توافقي معه في الرأي			
17	تتأثر علاقتي بشكل سلبي مع مسؤولي وزملائي في العمل			
18	تعرضت لانتقادات من زملائي ولست مستعد للتعرض لنفس الموقف مرة أخرى			

الملاحق

			لا أعبّر عن موقفي بخصوص المخالفات التي يرتكبها زملائي في العمل لعدم ثقتي بهم	20
			أميل للصمت في العمل خوفا من ردود أفعال الزملاء	21
			أحجب المعلومات ذات الصلة بالعمل حتى لا أخاطر بمنصب عملي في المؤسسة	22
			أميل للحيادية بدل طرح الاقتراحات التي لا تفيد المؤسسة	23
			أستفسر عن المخالفات التي تحدث في العمل خوفا على مصلحة المؤسسة	24
			أنتكم عن اعتراضاتي حول الاقتراحات المقدمة للمؤسسة حفاظا على علاقتي مع مسؤولي و زملائي في العمل.	25

2. استبيان الصمت التنظيمي :

الرقم	العبارة	نعم	لا	أحيانا
1	أتواصل بسهولة مع مسؤولي في العمل			
2	علاقتي مع مسؤولي في العمل جيدة			
3	ينصت مسؤولي في العمل إلى مشاغلي			
4	غالبا ما تمنح لي الفرصة للنقاش حول مشاكل العمل			
5	تتاح لي الفرصة لطرح أفكار جديدة في العمل			
6	يحرص مسؤولي على العمل الجماعي			
7	يوزع مسؤولي في العمل المسؤوليات على العاملين بعدالة			
8	يشجع مسؤولي في العمل العاملين على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل			
9	يشجع مسؤولي في العمل على تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية			
10	يفوض مسؤولي في العمل بعض الصلاحيات للعاملين لصالح العمل.			

الملاحق

			لا تمنح لي الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	11
			التعليمات من مسؤولي في العمل تكون في شكل أوامر فقط دون نقاش	12
			يفرض علي المسؤول أساليب وطرق العمل	13
			حواري مع مسؤولي في العمل ذا طابع رسمي	14
			يلزمني مسؤولي في العمل على أداء مهام إضافية خارج إطار عملي	15
			أمارس مهام إضافية دون وجود علاوات	16
			يخصم لي مسؤولي في العمل من الأجر اليومي كعقوبة على التأخر في الإنجاز	17
			قرارات مسؤولي في العمل عبارة عن تعليمات عامة وغير محددة	18
			يوزع مسؤولي في العمل الصلاحيات على العاملين بعشوائية	19
			يمنح مسؤولي في العمل قدرا كبيرا من الحرية للعاملين في اتخاذ القرارات.	20
			لا يهتم مسؤولي في العمل بالاطلاع علينا نشغالات العاملين.	21
			لا يزور مسؤولي في العمل وحدات العمل بالمؤسسة	22
			يسمح مسؤولي في العمل للعاملين بمغادرة مكان العمل أثناء المداومة.	23
			سبب مشاكل العمل هو غياب دور مسؤولي في العمل	24
			يتردد مسؤولي في العمل في ضبط ممارسات العمال داخل المؤسسة	25

قائمة المحكمين

الرقم	المحكم	التخصص	مؤسسة الانتماء
1	د . عجال مسعودة	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة بسكرة
2	د. جوادي يوسف	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة بسكرة
3	د.قشي سهام	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة بسكرة
4	د. زرقين سلمى	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة بسكرة
5	د. فاطمة بن عمر	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة بسكرة

الملحق رقم (04): صدق الاتساق الداخلي

1. نمط الإشراف :

مستخرجات برنامج الـSPSS الخاصة بصدق الاتساق الداخلي لمقياس النمط الإشرافي:

		Correlations			
		النمط_الديموقراطي	النمط_الديكتاتوري	النمط_الوضوي	مجموع_النمط_الإشرافي
النمط_الديموقراطي	Pearson Correlation	1	.187	.456*	.799**
	Sig. (2-tailed)		.322	.011	<.001
	N	30	30	30	30
النمط_الديكتاتوري	Pearson Correlation	.187	1	.348	.595**
	Sig. (2-tailed)	.322		.060	<.001
	N	30	30	30	30
النمط_الوضوي	Pearson Correlation	.456*	.348	1	.821**
	Sig. (2-tailed)	.011	.060		<.001
	N	30	30	30	30
مجموع_النمط_الإشرافي	Pearson Correlation	.799**	.595**	.821**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	
	N	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
 **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

مستخرجات برنامج SPSS الخاصة بثبات ألفا كرونباخ لمقياس النمط الإشرافي:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.811	25

2. الصمت التنظيمي:

مستخرجات برنامج SPSS الخاصة بصدق الاتساق الداخلي:

Correlations					
		الصمت_الاجتماعي	صمت_الخصوع	الصمت_الدفاعي	مجموع_الصمت_التنظيمي
الصمت_الاجتماعي	Pearson Correlation	1	.538**	.450*	.882**
	Sig. (2-tailed)		.002	.013	<.001
	N	30	30	30	30
صمت_الخصوع	Pearson Correlation	.538**	1	.042	.661**
	Sig. (2-tailed)	.002		.826	<.001
	N	30	30	30	30
الصمت_الدفاعي	Pearson Correlation	.450*	.042	1	.703**
	Sig. (2-tailed)	.013	.826		<.001
	N	30	30	30	30
مجموع_الصمت_التنظيمي	Pearson Correlation	.882**	.661**	.703**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	
	N	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

مستخرجات برنامج الـ SPSS الخاصة بثبات ألفا كرونباخ:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.741	25