



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

الصمت التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى
عمال الإدارة

دراسة ميدانية بالمديرية الولائية للتجارة بعين تموشنت

تحت إشراف الأستاذ:

أ. سعدي عربية

من إعداد وتقديم الطالبين:

- بن دحمان هند

- هبري وسيلة

تاريخ المناقشة: /// - /// - 2024

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

| اللقب والاسم | الرتبة | الصفة |
|--------------|-----------------|--------------|
| دموش | أستاذ محاضر - أ | رئيسا |
| سعدي | أستاذ محاضر - أ | مشرفا ومقررا |
| هاد | أستاذ محاضر - أ | مناقشا |

السنة الجامعية 2023-2024



الشكر و التقدير

يقول رسول الله " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

الحمد لله به تتم النعم و الصالحات و الصلاة و السلام على سيدنا محمد خاتم المرسلين و على آله و صحبه أجمعين .

الشكر لله الذي من عليّ بنعمة التوفيق لإتمام هذه الدراسة .

كما يملئ علينا الواجب احتراماً و تقديراً شكري من كان لها الفضل في مساندتنا و دعمنا لإنجاز هذه الدراسة التي أتمنى أن تكون نورا ينير درب كل طالب علم .

إنها الأستاذة الفاضلة : "سعدى عريبة" جزاها الله عنا خير الجزاء و الشكر الجزيل لكل من ساعدنا من قريب و بعيد .

مع تحيات الباحثين :

بن دحمان هند و هبيري وسيلة .



الإهداء

الحمد لله و الصلاة و السلام على أفضل خلق الله نبينا و حبيبنا محمد (ص)
الذي حسن على طالب العلم و جعله فريضة على كل مسلم و مسلمة أما بعد :

اهدي ثمرة سنين الطوال إلى منيع وجودي التي غمرتني بعطفها و حنانها و لم تبخل
عليا يوما بدعواتها أقول لها و بكل تواضع إلى أحن قلب في الوجود أمي الغالية .

إلى من كان عوننا لي في الحياة و تحدي معي في الصعوبات و أنار لي دربي و كل
الاتجاهات و علمني أن الاجتهاد ثمرة النجاح أبي الغالي .

دون أن ننسى شموع حياتي أخواتي محمد ، شيماء و شهد.

أيضا دون أن أنسى خالي العزيز عبد الوهاب .

و إلى صديقتي المحبوبة وسيلة و أيضا دون أن أنسى سمية و حكيم.

و إلى كل من علمني حرفا أراد به وجه الله فأتى أكله





الإهداء

إلى التي لا يرتاح بالها حتى تراني ناجحة في حياتي . إلى تفرح لفرحي و تحزن
لحزني إلى التي يرزقني الله إلى الحزن الدافئ أُمي الحنونة أطل الله في عمرها .
إلى الذي هو سبب في وجودي إلى الذي يواجه الصعاب من أجلي يسهر على
تربيتي أبي العزيز أطل الله في عمره .
و إلى كل العائلة من قريب و بعيد و خاصة الإخوة اسمهان ، سعاد ، هوارية ، و
إلى كتاكيت عائلتي نورهان ، شيراز ، ضياء الدين محمد ، سمية ، هاجر .
و إلى صديقاتي هند ، نجلاء ، سمية ، حكيم .
و إلى كل من علمني حرفا .



ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الصمت التنظيمي و الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لعمال الإدارة بالمديرية الولائية بعين تموشنت ، و كذلك التعرف على العلاقة بين كل بعد من أبعاد الصمت التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى العمال الإداريين . و لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثان المنهج الوصفي و الاستبيان كأداة أساسية ثم التحقق من خصائصه السيكمترية (الصدق و الثبات) و تكونت عينة الدراسة من (80) موظف و موظفة بالمديرية الولائية للتجارة بعين تموشنت بطريقة عشوائية ، كما استخدمت الباحثان الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) لتفريغ البيانات و معالجتها و بعد التحليل الإحصائي توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات احصائية بين الصمت التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى عمال إدارة بالمديرية الولائية للتجارة بعين تموشنت ، كما أنه لا توجد علاقة بين جميع أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان ، صمت الدفاعي ، صمت الاجتماع) و الرضا الوظيفي .

الكلمات المفتاحية : الصمت التنظيمي ، الرضا الوظيفي ، الإداريين ، مديريةية الولائية للتجارة .

Abstract :

This study aimed to understand the relationship between organizational silence and job satisfaction, focusing on a field study of administrative workers at the Wilaya Directorate of Commerce in Ain Temouchent. It also sought to explore the relationship between each dimension of organizational silence and job satisfaction among administrative workers.

To achieve the study's objectives, the researchers employed the descriptive method and a questionnaire as the primary tool, then verified its psychometric properties (validity and reliability). The study sample consisted of 80 employees at the Wilaya Directorate of Commerce in Ain Temouchent, selected randomly. The researchers also used the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) to analyze and process the data. After statistical analysis, the study results indicated that there is no statistically significant correlation between organizational silence and job satisfaction among administrative workers at the Wilaya Directorate of Commerce in Ain Temouchent. Additionally, there is no relationship between any dimensions of organizational silence (acquiescent silence, defensive silence, social silence) and job satisfaction

Keywords: Organizational silence, job satisfaction, administrative workers, Wilaya Directorate of Commerce.



قائمة المحتويات

| رقم الصفحة | الموضوع |
|--------------------------------------|--|
| أ | الشكر و التقدير |
| ب | الإهداء |
| ث | ملخص الدراسة باللغة العربية و لغة أجنبية |
| ح | محتويات الدراسة |
| ز | قائمة الأشكال |
| ش | قائمة الجداول |
| 1 | مقدمة عامة |
| الفصل الأول : تقديم البحث | |
| 5 | 1. الإشكالية |
| 6 | 2. فرضيات الدراسة أسباب اختيار الموضوع |
| 7 | 3. أهمية الدراسة |
| 7 | 4. أسباب اختيار الموضوع |
| 7 | 5. أهداف الدراسة |
| 8 | 6. التعريفات الإجرائية |
| 8 | 7. الدراسات السابقة |
| الفصل الثاني : الصمت التنظيمي | |
| 15 | مقدمة |

| | |
|----|-----------------------------------|
| 13 | 1. تعريف الصمت التنظيمي |
| 14 | 2. أسباب الصمت التنظيمي |
| 16 | 3. مراحل الصمت التنظيمي |
| 18 | 4. أبعاد الصمت التنظيمي |
| 18 | 5. العوامل المكونة للصمت التنظيمي |
| 19 | 6. آثار الصمت التنظيمي |
| 20 | 7. سبل مواجهة الصمت التنظيمي |
| 22 | خاتمة |

الفصل الثالث : الرضا الوظيفي

| | |
|----|--------------------------------|
| 24 | مقدمة |
| 25 | 1. تعريف الرضا الوظيفي |
| 25 | 2. نظريات الرضا الوظيفي |
| 29 | 3. عناصر الرضا الوظيفي |
| 30 | 4. خصائص الرضا الوظيفي |
| 31 | 5. عوامل المؤثرة للرضا الوظيفي |
| 34 | 6. قياس الرضا الوظيفي |
| 35 | خاتمة |

الفصل الرابع : إجراءات منهجية الدراسة

| | |
|---|---|
| 37 | أولا : الدراسة الاستطلاعية |
| 37 | 1. أهداف الدراسة الاستطلاعية |
| 37 | 2. منهج الدراسة الاستطلاعية |
| 37 | 3. المجال الزمني و الجغرافي للدراسة الاستطلاعية |
| 37 | 4. أدوات الدراسة الاستطلاعية |
| 38 | 5. الخصائص السيكمترية |
| 44 | 6. مجتمع الدراسة |
| 44 | 7. عينة الدراسة |
| 44 | 8. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية |
| 47 | ثانيا : دراسة الأساسية |
| 48 | 1. منهج الدراسة الأساسية |
| 48 | 2. مجال الزمني و الجغرافي للدراسة الأساسية |
| 51 | 3. عينة الدراسة الأساسية |
| 51 | 4. خصائص الدراسة الأساسية |
| 53 | 5. أدوات الدراسة الأساسية |
| 53 | 6. أساليب الإحصائية في الدراسة |
| الفصل الخامس : عرض النتائج الميدانية و تفسيرها | |
| 53 | 1. عرض النتائج الفرضية الرئيسية |

| | |
|--------------------------------|---|
| 53 | 2.مناقشة الفرضية الرئيسية |
| 54 | 3. عرض نتائج فرضية الفرعية الأولى |
| 55 | 4. مناقشة نتائج فرضية الفرعية الأولى |
| 56 | 5. عرض نتائج فرضية الفرعية الثانية |
| 57 | 6.مناقشة فرضية الفرعية الثانية |
| 58 | 7. عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة |
| 59 | 8. مناقشة فرضية الفرعية الثالثة |
| 61 | خاتمة عامة |
| 63 | توصيات الدراسة |
| قائمة المراجع و المصادر | |
| 65 | المراجع باللغة العربية |
| 72 | المراجع باللغة الأجنبية |
| الملاحق | |
| 74 | الملحق رقم (1) هيكل التنظيمي لمديرية الولاية للتجارة بعين تيموشنت |
| 76 | ملحق رقم (2) استبيان الصمت التنظيمي |
| 77 | ملحق رقم (3) استبيان الرضا الوظيفي |
| 78 | ملحق رقم (4) ورقة التريص |



قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|---------------------------------------|-------|
| 9 | يمثل نموذج الدراسة | 01 |
| 16 | يوضح أسباب الصمت التنظيمي | 02 |
| 17 | يمثل مراحل الصمت التنظيمي | 03 |
| 20 | يمثل آثار المترتبة على الصمت التنظيمي | 04 |
| 27 | يمثل هرم ماسلو | 05 |
| 29 | يوضح نموذج نظرية التوقع | 06 |



قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|--|-------|
| 37 | يبين أبعاد الصمت التنظيمي | 01 |
| 38 | يبين طريقة إعطاء الأوزان لبنود الاستبيان الصمت التنظيمي | 02 |
| 39 | يبين معامل الارتباط بين كل فقرة و البعد الذي تنتمي اليه | 03 |
| 39 | يبين معامل الارتباط بين كل فقرة و البعد الذي تنتمي اليه | 04 |
| 40 | يبين معامل الارتباط بين كل فقرة و البعد الذي تنتمي اليه | 05 |
| 40 | يبين معامل ألفا كرونباخ ثبات أبعاد الصمت التنظيمي | 06 |
| 41 | يبين عدد فقرات الرضا الوظيفي | 07 |
| 41 | يبين طريقة إعطاء الأوزان لبنود استبيان الرضا الوظيفي | 08 |
| 42 | يبين معامل الارتباط علاقة كل فقرة بالدرجة الكلية للاستبيان الرضا الوظيفي | 09 |
| 43 | يبين معامل ألفا كرونباخ لثبات الرضا الوظيفي | 10 |
| 44 | يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 11 |
| 45 | يبين توزيع أفراد العينة حسب السن | 12 |
| 45 | يبين توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي | 13 |
| 46 | يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية | 14 |
| 49 | يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 15 |
| 49 | يبين توزيع أفراد العينة حسب السن | 16 |
| 50 | يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 17 |

| | | |
|----|---|----|
| 51 | يبين توزيع أفراد حسب الحالة المدنية | 18 |
| 53 | يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون بين الصمت التنظيمي و الرضا الوظيفي | 19 |
| 55 | يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون بين صمت الإذعان و الرضا الوظيفي | 20 |
| 57 | يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون بين صمت الدفاعي و الرضا الوظيفي | 21 |
| 58 | يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون بين صمت الاجتماعي و الرضا الوظيفي | 22 |



مقدمة

في ظل التطورات الحديثة في مجال الإدارة ، أصبح فهم العناصر النفسية السلوكية التي تؤثر على البيئة العملية للموظفين والعمال أمرا حيويا، فالحالة النفسية الشعورية للموظف تلعب دورا كبيرا في مستوى أدائه، كما يكون لها الأثر الكبير على علاقته بمؤسسته ومن ينتمون إليها من عمال وموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، وإذا ما تأثرت الحالة النفسية للموظف فإن ردود فعله تجاه هؤلاء ستختلف باختلاف نفسيته وشدة تأثرها، كما يمكن أن تختلف باختلاف مكانته في المؤسسة أو باعتبار متغيرات أخرى، ومن بين ردود الفعل التي تعرفها منظمات العمل هناك ما يعرف بالصمت التنظيمي يأتي ، وهو يعتبر من أحد أهم المواضيع التي تثير اهتمام الباحثين و المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية و علم النفس العمل و التنظيم.

إن فهم الصمت التنظيمي و تأثيره على البيئة العملية يعتبر أمرا ضروريا وذلك لأجل الوقوف على مداخل تحسين المرود ومعرفة سبل الوصول إلى جودة الأداء، وتحقيق رفاهية الموظفين، إذ يمكن أن يكون الصمت عاملا مؤثرا سلبيا على العديد من الجوانب في العمل، فهو السلوك الذي يتمثل في عدم التعبير عن الآراء و الأفكار والمشاعر المتعلقة بالعمل سواء كان ذلك بسبب الخوف من العواقب السلبية المحتملة أو ردود الأفعال السلبية مثل العقاب أو فقدان المنصب (بومنقار، وادي ، 2016 ، ص224)، و هذا ما يؤدي إلى تقييد التواصل و حجب الأفكار و المشاعر. وبذلك يمكن القول أن كسر الصمت هو طريق إلى زيادة الدافعية وتحسين الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي الذي في الأساس معيار يعكس مدى شعور الفرد بانتمائه لوظيفته ومؤسسته مهما كانت رتبته فيها ومهما كان موقعه بالنسبة لبقية أفراد الهيئة العاملة.

و يعد الرضا الوظيفي متغيرا جوهريا لضمان بقاس المؤسسات و الشركات و نجاحها، خاصة وأن عالم المنافسة في الوقت الراهن أصبح لا يرحم، فالرضا الوظيفي هو العامل الذي يحدد مدى سعادة و رضا الموظفين في بيئة عملهم و بالتالي يؤثر بشكل مباشر على أدائهم و إنتاجيتهم، لكن يجب الإشارة إلى ان رضا الموظفين يتأثر بعدة عوامل بما في ذلك جودة العلاقات العملية و وضوح الأهداف و التوجيه و المكافآت و التقدير، و خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على التفاعل و الإبداع (بن يوب ، لبيض ، 2019 ، ص6)،

ولأجل الوقوف على طبيعة العلاقة بين ما يعرف في هذا الشأن بالصمت التنظيمي من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى، جاءت هذه الدراسة للبحث في هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على جزئياته عند فئة العمال الإداريين.

و بما أن طبيعة أي دراسة في مجال العلوم الاجتماعية لا يجب أن تخلو من جانبين تطبيقي ونظري فقد جاءت فصول الدراسة موزعة على هذا النحو، وتفصيلها كالآتي :

الفصل الأول : تمحور حول تقديم البحث و قد تضمن إشكالية البحث فرضية البحث ، أسباب اختيار الموضوع ، أهمية البحث ، أهداف البحث ، التعاريف الإجرائية ، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني : تناولنا من خلاله متغير الصمت التنظيمي حيث تم التطرق إلى المقدمة ، تعريف الصمت التنظيمي ، أسباب الصمت التنظيمي ، مراحل الصمت التنظيمي ، أبعاد الصمت التنظيمي ، عوامل المكونة للصمت التنظيمي ، آثار الصمت التنظيمي ، سبل مواجهة الصمت التنظيمي ، خلاصة.

الفصل الثالث : تناول هذا الفصل متغير الرضا الوظيفي حيث تم التطرق من خلاله: المقدمة ، تعريف الرضا الوظيفي ، نظريات الرضا الوظيفي ، عناصر الرضا الوظيفي ، خصائص الرضا الوظيفي ، عوامل الرضا الوظيفي ، قياس الرضا الوظيفي ، خلاصة .

الفصل الرابع : وتضمن أهم الإجراءات المنهجية المتعلقة بالدراسة الميدانية من خلال التطرق أهداف الدراسة الاستطلاعية ، منهج الدراسة الاستطلاعية ، المجال الزمني و الجغرافي للدراسة الاستطلاعية ، أدوات الدراسة الاستطلاعية ، خصائص السيكو مترية ، عينة الدراسة الاستطلاعية ، و كذلك الدراسة الأساسية بمختلف إجراءاتها.

الفصل الخامس : فقد تمت فيه مناقشة نتائج الدراسة والخروج بأهم الاقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول: تقديم البحث .

1. الإشكالية.
2. فرضيات الدراسة.
3. أسباب اختيار الموضوع.
4. أهمية الدراسة.
5. أهداف الدراسة.
6. التعريفات الإجرائية.
7. نموذج الدراسة .
8. الدراسات السابقة .

1. إشكالية :

يعتبر كل من الصمت التنظيمي و الرضا الوظيفي من المواضيع الملفتة و التي هي محل في اهتمام الفاعلين في مختلف المؤسسات و على رأسهم مصلحة تسيير الموارد البشرية.

إذ يمثل الصمت التنظيمي الموقف للأفراد العاملين في المنظمات حيال القضايا التي تحدث فيها و يظهر أكثر وضوحا في المنظمات التي لا تتوفر فيها سبل المثلى في الانسجام و التعاون و الثقة (عباس، 2021 ، ص147) و السبب راجع إلى عدم تقبل هذه المنظمات لأي معارضة و حتى إن كانت شرعية إذ تعدها تهديدا لوجودها و مصالحها هذا من جهة و من جهة أخرى قناعة العاملين بأنه لا توجد هناك إمكانية لتغيير الأوضاع التنظيمية (زينب ، ظفر ، 2012 ، ص233) ، فنجد الموظفين يوافقون على كل التعليمات و يتطبعون لكل الظروف بدلا من تصحيحها و تعديلها أو تقديم اقتراحاتهم خوفا من فقدان مناصبهم ، بحيث أشارت العديد من الدراسات من بينها دراسة خليل (2019) و التي توصلت إلى وجود علاقة طردية موجبة لأبعاد الصمت التنظيمي المتمثلة (صمت لإذعان ، صمت الدفاعي ، صمت الاجتماعي) مع وجود الحياة الوظيفية في المنظمة المبحوثة. أما عودة (2015) فهدفت دراستها إلى تحديد العلاقة بين مستوى الصمت التنظيمي و الأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية الحكومية و توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الصمت التنظيمي و الأمن الوظيفي .

يعود الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين بالرضا الوظيفي إلى ما له من ردود إيجابية على سلوكيات الموظفين من خلال تنمية مهاراتهم و قدراتهم و زيادة إنتاجيتهم من خلال إشباع رغباتهم و دوافعهم ، و ذلك لأن تحقيق الرضا الوظيفي دائما في تغيير مستمر وفقا لظروف المحيطة بالمنظمة (محمد ، عبد المنعم ، 2022 ، ص352) بحيث أظهرت العديد من الدراسات و التي لها علاقة بدراستنا الحالية منها دراسة محمد عبد المنعم (2022) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي و الرضا الوظيفي و أشارت أيضا دراسة أميره (2021) بعنوان أثر الصمت التنظيمي على الرضا الوظيفي و التي توصلت إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي و الرضا الوظيفي.

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة بين الصمت التنظيمي كمتغير مستقل بأبعاده (صمت الإذعان ، صمت الدفاعي ، صمت الاجتماعي) و الرضا الوظيفي كمتغير تابع لدى العمال الإداريين بالمديرية الولائية للتجارة بعين تموشنت و ذلك انطلاقا من التساؤل الرئيسي التالي :

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة بالمديرية الولائية للتجارة بعين تموشنت ؟

التساؤلات الفرعية :

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين صمت الإذعان و الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة بالمديرية الولائية للتجارة بعين تموشنت ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين صمت الدفاعي و الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة بالمديرية الولائية للتجارة بعين تموشنت ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصمت الاجتماعي الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة بالمديرية الولائية للتجارة بعين تموشنت ؟

2. فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى عمال إدارة بالمديرية التجارية لولاية عين تموشنت .

الفرضيات الفرعية :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين صمت الإذعان و الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة بالمديرية الولائية للتجارة بعين تموشنت .

• توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين صمت الدفاعي و الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة بالمديرية الولائية للتجارة بعين تموشنت .

• توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصمت الاجتماعي الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة بالمديرية الولائية للتجارة بعين تموشنت .

3. أسباب اختيار الموضوع :

- الميل و الرغبة في اختيار الموضوع .
- قلة الأبحاث و الدراسات في مجال الصمت التنظيمي .
- الطموح العلمي لمعرفة العلاقة بين الصمت التنظيمي و الرضا الوظيفي .

4. أهمية الدراسة :

- توضيح ماهية كل من الصمت التنظيمي و الرضا الوظيفي .
- أهمية الصمت التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي و اهتمام الباحثين به لكونه جانب ضروري في المؤسسة .

- تقديم إطار عملي يربط بين الصمت التنظيمي و أبعاد المختلفة (صمت الإذعان ، صمت الاجتماعي ، صمت الدفاعي) .

5. أهداف الدراسة :

- تحديد العلاقة بين الصمت التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة بالمديرية التجارية لولاية عين تموشنت .

- التعرف على علاقة بين الصمت الدفاعي و الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة بالمديرية التجارية لولاية عين تموشنت .

- التعرف على علاقة بين الصمت الاجتماعي و الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة بالمديرية التجارية لولاية عين تموشنت .

• التعرف على علاقة بين الصمت الإذعان و الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة بالمديرية التجارية لولاية عين تيموشنت.

6. التعريفات الإجرائية :

الصمت التنظيمي :

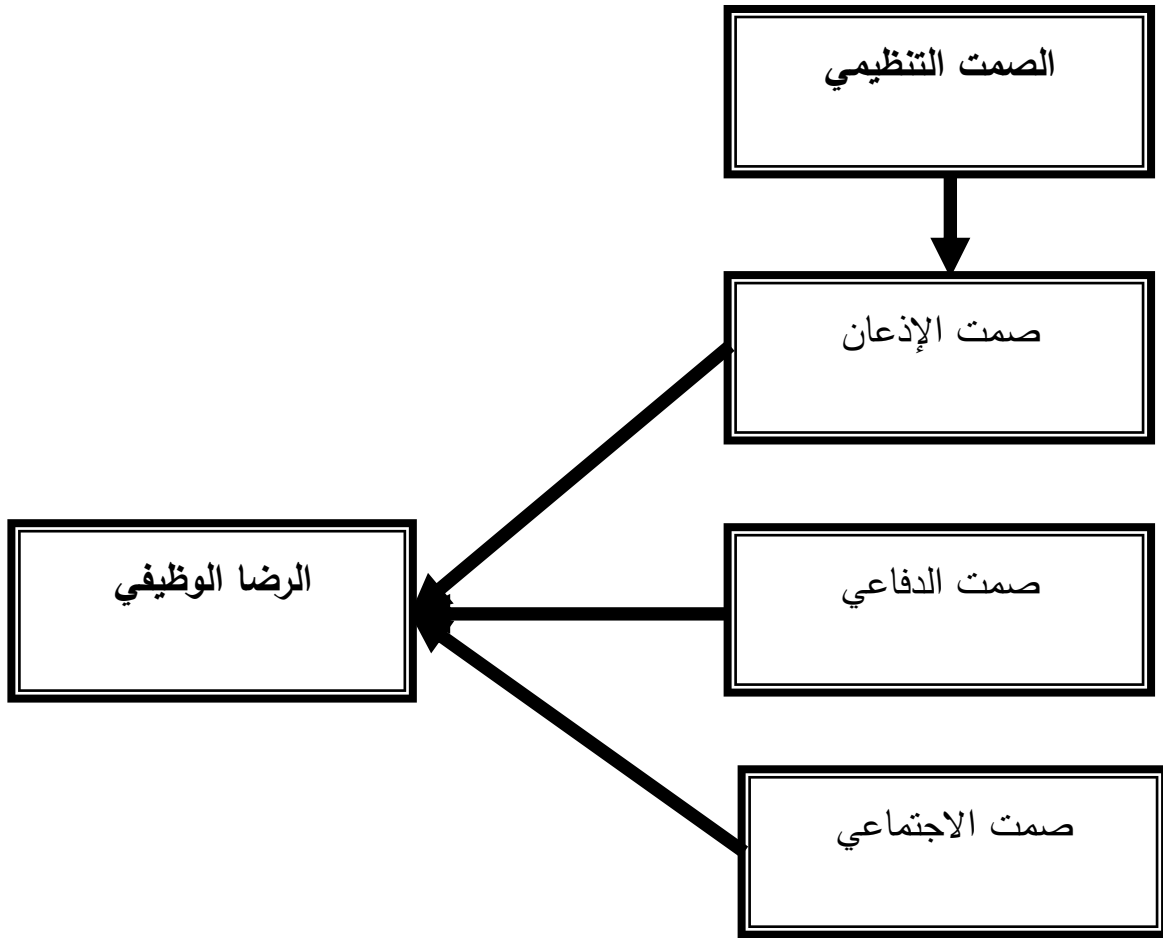
يعرف برينسفيلد و آخرون "Brinsfied et Al" الصمت التنظيمي بأنه : "حجب الأفكار و الآراء و المعلومات أو التخوف و عدم إعلانها تجنباً للآثار المترتبة عنها" . (عبود ، 2014 ، ص238) ، و يشير إلى ثلاث أبعاد (صمت الإذعان ، صمت الدفاعي ، صمت الاجتماعي) . و يعرف إجرائياً بالدرجة التي يتحصل عليها أفراد العينة في الاستبيان المستخدم في الدراسة .

الرضا الوظيفي :

يعرف هيرتزبرج "Hertzberg" الرضا الوظيفي على أنه : "شعور اتجاه الفرد نحو عمله ، الشخص الذي يشعر بالرضا عن عمله يحمل اتجاهات إيجابية نحو ، بينما الشخص غير الراضي عن عمله فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحو عمله" (شرفي ، 2020 ، ص17) ، و يعرف إجرائياً بالدرجة التي يتحصل عليها أفراد العينة في الاستبيان المستخدم في الدراسة .

7. نموذج الدراسة :

شكل رقم (01) : يمثل نموذج الدراسة .



المصدر : (من إعداد الطالبتين) .

8. الدراسات السابقة :

دراسات السابقة المتعلقة بالصمت التنظيمي :

دراسة عوجة (2019) : بعنوان "الصمت التنظيمي و تأثيره في سلوك المواطنة" .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين في المعهد التقني و معرفة سلوك

المواطنة التنظيمية ، وقد شملت العينة (101) موظف و من أهم النتائج التي توصل إليها هي وجود علاقة

تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان ، صمت الدفاعي ، صمت الاجتماعي) و سلوك المواطنة التنظيمية ، و هذا يؤكد إمكانية اعتماد المعهد التقني .

دراسة طائي و صكر (2017) : بعنوان "الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية لسلوك

التنظيمي الإيجابي" .

و قد هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الصمت التنظيمي في قدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي و التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، بلغت العينة (120) فردا يمثلون المستويات الإدارية و الدنيا في مختلف الأقسام . حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن توفير الصمت التنظيمي في المؤسسات يسهم في تدني السلوك الإيجابي أي وجود علاقة ارتباطية عكسية قوية بين الصمت التنظيمي و القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي و اتضح أن متغير ضعف دعم الإدارة العليا أقوى الأبعاد ارتباطا عكسيا بالقدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي .

دراسة Yucekaye (2019) : بعنوان "علاقة العدالة التنظيمية و مستويات الصمت

التنظيمي على أداء العاملين" .

و لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت قائمة استقصاء على عينة بلغت (420) موظف لشركة خاصة أظهرت النتائج وجود علاقة بين الصمت التنظيمي و أداء الفردي للموظف كذلك كانت هناك علاقة بين العدالة التنظيمية و الصمت التنظيمي .

دراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي :

دراسة الأحمدى (2006) : بعنوان "الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للعاملين" .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الموارد البشرية و خاصة الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي و سعد إلى تحقيق مستويات الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للعاملين للمراكز الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية و العلاقة بينهما . و توصلت هذه الدراسة إلى وجود درجات معقولة تفوق المتوسط بين الرضا

الوظيفي الكلي و الولاء التنظيمي بين العاملين في هذا القطاع ، عدم وجود اختلاف في الولاء التنظيمي مع النوع بل هناك فروق جوهرية بين المتزوجين و الغير المتزوجين ، وجود فروق جوهرية في مستويات الولاء التنظيمي .

دراسة ناصر محمد العديلي (1980) : بعنوان "دوافع و حوافز العاملين و الرضا الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على دوافع عمال القطاع العام في مملكة العربية السعودية و مستوى رضاهم مقارنة بما توفر لهم الوظيفة . و قد شملت الدراسة (224) موظفا من موظفين الأجهزة الحكومية بكافة مناطقها الجغرافية ، توصلت هذه الدراسة إلى موظفي القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية راضون بشكل عام و أنهم متجانسون في رضاهم .

الدراسات السابقة المتعلقة بالصمت التنظيمي و الرضا الوظيفي :

دراسة أميرة محمد عباس (2021) : بعنوان "أثر الصمت التنظيمي على الرضا الوظيفي".

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الصمت التنظيمي (صمت الإذعان) على رضا العاملين بوزارة الشباب و الرياضة جمهورية مصر العربية ، و قد شملت الدراسة (215) مفردة ، حيث توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عكسية بين الصمت التنظيمي و الرضا الوظيفي أي أنه كلما وجد صمت الإذعان كلما تأثر رضا العاملين سلبا .

دراسة عبد المنعم و محمد إبراهيم (2022) : بعنوان "الصمت التنظيمي و علاقته بالرضا

الوظيفي" .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الصمت التنظيمي و الرضا الوظيفي و مدى تأثير الصمت التنظيمي على الرضا الوظيفي ، و قد شملت هذه الدراسة (106) موظف و موظفة ، حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات تأثير سلبي دال إحصائيا بين الصمت التنظيمي و الرضا الوظيفي .

الفصل الثاني: الصمت التنظيمي .

المقدمة.

1. تعريف الصمت التنظيمي.
2. أسباب الصمت التنظيمي.
3. مراحل الصمت التنظيمي.
4. أبعاد الصمت التنظيمي.
5. العوامل المكونة للصمت التنظيمي.
6. آثار الصمت التنظيمي.
7. سبل مواجهة الصمت التنظيمي.

خاتمة.

المقدمة :

يعتبر الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة ، و قد جذب انتباه العديد من المفكرين و الباحثين في السنوات الأخيرة ، إذ أنه من بين التحديات التي تؤثر سلبا على كفاءة و فاعلية المنظمات و كذا على تصرفات الموظفين مما يؤدي إلى عرقلة عملية التنمية للإدارات .

1. تعريف الصمت التنظيمي :

الصمت لغة : عرف على أنه السكوت و رماه بصمته أي بما صمت منه ، و أصمته و صمته "أسكته" .
(العرياني ، 2016 ، ص841).

الصمت اصطلاحاً : يشير الصمت التنظيمي إلى : ذلك الموقف الذي يتعمد فيه الموظف إخفاء معارفه و أفكاره التي قد تكون ذات منفعة للمنظمة و حل مشاكلها(بجا ، بحلاط ، 2020 ، ص37) .

➤ يعرفه موريسون و ميليكين Morrison/MilliKen : "بأن الصمت التنظيمي منع انتشار المعلومات حول القضايا و المشكلات المحتملة من قبل الأفراد العاملين و الشعور الجماعي الذي يولد إدراكا لديهم بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشكلات التنظيمية" .(رائد ، 2019 ، ص15).

➤ يعرفه القرقي (2015) : "بأنه القرار واع من جانب العاملين و احتفاظ بالمعلومات الهامة ، و عدم رغبتهم في مشاركة معارفهم و أفكارهم و خبراتهم مع الإدارة حول قضايا العمل أو لتحسين بيئة عملهم".(العرياني ، 2016 ، ص847).

➤ يعرفه الفاعوري : "بأنه ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو اقتراحاتهم لرؤسائهم ، أو الإخبار عن المشكلات تخوفاً من أي ردود أفعال سلبية أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك" .(الفاعوري ، 2004 ، ص153).

➤ يعرفه جاكيجي Cakici : "هو ظاهرة سلبية حيث يلتزم العاملون بالصمت و يحجبون آرائهم و أفكارهم المتعلقة بالمسائل التقنية أو السلوكية حول عملهم أو في مكان العمل من أجل التحسين أو التطوير".(Acaray , 2015 , p474) .

2. أسباب الصمت التنظيمي :

أسباب إدارية و تنظيمية : تعد الأسباب المهمة و المؤدية إلى الصمت التنظيمي ، و يمكن كالاتي :

1. ضعف دعم الإدارة العليا : للإدارة العليا دور مهم في نجاح المنظمات إذ توفر درجة عالية من الثقة في الإدارة و يقلل من مخاوف التحدث بالحرية عن مشاكل و قضايا العمل . (Weber , 2001 , p291) .

2. معتقدات المديرين حول الموظفين و طبيعة الإدارة : و هي اعتقاد المديرين في المستويات العليا بأن المرؤوسين لا يمكن الثقة بهم لكونهم يتصرفون بطريقة لا تشجع على تبادل المعلومات بين الرؤساء

و المرؤوسين إذ أنهم يقومون بإحباط أي محاولة للاتصالات الصاعدة . (محدادي ، 2022 ، ص45) .

3. التغذية العكسية السلبية المستمرة من قبل المشرفين : فعندما يعطي الموظف اقتراح معين للمشرف يقوم الأخير برفض الاقتراح أو يقابله برد سلبي فإن الصمت التنظيمي سوف يتطور و يزداد داخل المنظمة . (مستورة ، 2020 ، ص25).

4. مجموعة المعتقدات غير المعلنة (الضمنية) : و تعبر عن مجموع المعتقدات التي يحملها المدراء حول العاملين و عن طبيعة الإدارة و أحد هذه المعتقدات بأن العاملون أنانيون و غير موثوق بهم و يسعون لزيادة منافعهم الفردية. (غوغة ، عويسي ، 2021 ، ص12).

5. التصميم الهيكلي : هو من الأسباب التي تؤدي إلى نشأ الصمت ، فحجم المنظمة و تعدد الإدارات و الأقسام ، فضلا عن نوعية الأفراد العاملين فيها و الراغبين في التفكير المنفصل و المنفرد في العمل بعيدا عن التفكير الجماعي و العمل بروح الفريق الواحد . (Dyne , 2003 , p367) .

6. فشل المشرفين في معالجة المشكلات الفعلية : تتمثل في المشاكل التي يمكن أن يقع فيها المشرفون و يحاولون إيجاد حلول سريعة أو تجنب حل هذه المشاكل مما يؤدي الاعتقاد الأفراد لأن هذا السلوك من طرف المشرفين و أن الحلول ستكون فاشلة . (خوجة ، 2021 ، ص17) .

الأسباب الشخصية و الفردية : يمكن تقسيم الأسباب الفردية التي تتسبب في إحداث الصمت التنظيمي إلى ما يلي :

1. الخوف : إذ أن الموظفين يخشون من العقوبة و من الخسارة المكافآت أو حتى الإقالة .(محدادي ، 2022 ، ص46) .

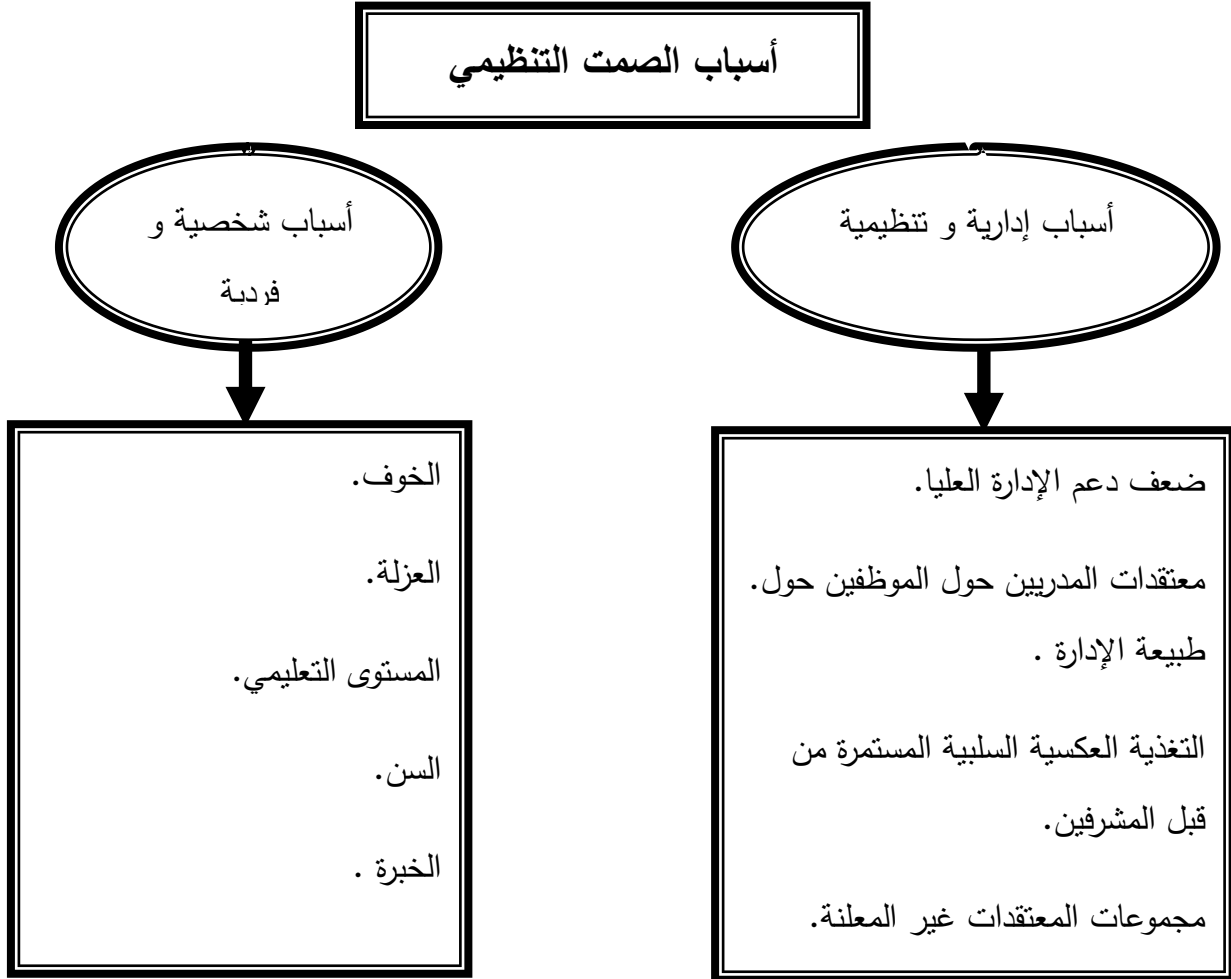
2. السن : يكون أكبر سنا أكثر قدرة على المواجهة و التعبير و التعامل مع الإدارة العليا و مع المشرفين . (بركنو ، 2018 ، ص272).

3. المستوى التعليمي : فالأفراد في مستويات التعليم العالية يتوقع أن تكون لهم قدرة أكثر على التعبير ، فالأفراد ذوي المستويات العالية أكثر قدرة على إدراك و تقييم المواقف و المشاكل التنظيمية المطروحة ، و بالتالي هذا يخدم مصالح المنظمة. (بودويرة ، دراجي ، 2021 ، ص12).

4. الخبرة : الفرد ذو الخبرة الواسعة يكون لديه القدرة أكبر على التعبير و عدم الصمت و تبرير وجهة نظره من واقع رصيد الخبرة و المعلومات المتراكمة لديه عن تاريخ المنظمة و أحداث التي مر بها و عاصرها مقارنة من الأفراد أقل خبرة .(مستورة ، 2021 ، ص27).

5. العزلة : تعرف العزلة على أنها عجز الفرد على إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين و الابتعاد عنهم كما تعبر عن حالة ينفصل بها الفرد عن المنظمة و ما يصاحبها من خوف و قلق . (قرقاو ، برحايل ، 2022، ص28).

شكل رقم (01) : يمثل أسباب الصمت التنظيمي .



المصدر : (من إعداد الباحثين) .

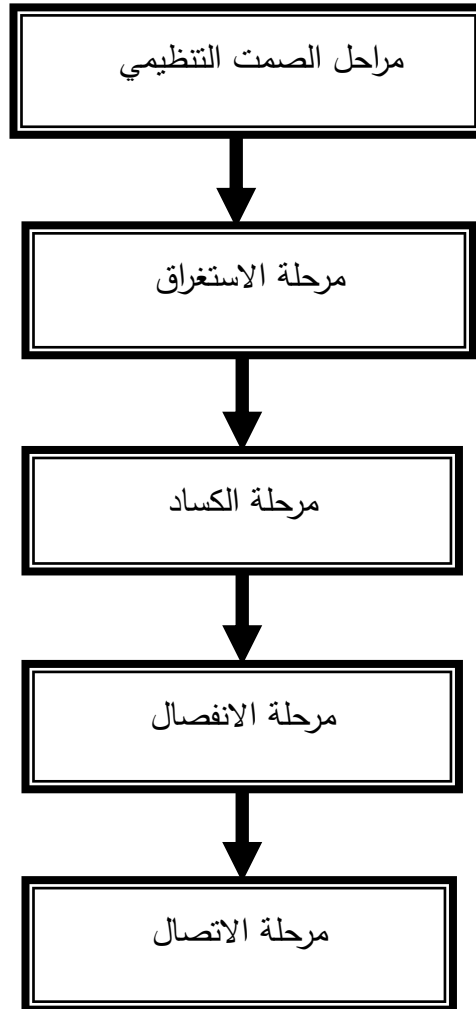
3. مراحل الصمت التنظيمي : الصمت التنظيمي لا يحدث فجأة و لكنه يحدث بالتتابع و على

المراحل التالية : (مستورة ، 2020 ، ص27) .

• **مرحلة الاستغراق** : تحتوي على حالة من التشاور و التفاهم ، و في حالة ما إذ حدث عدم التطابق بين التتابع الذي تحصل عليها و بين ما يحدث فعليا . ففي هذه الحالة إلى السكوت و عدم إخبار الرئيس بما يحدث . (هجو ، حامد ، 2018 ، ص18) .

- **مرحلة الكساد** : تبدأ هذه المرحلة بالانخفاض السرور الاستشارة التي كانت في مرحلة السابقة ، و ما يتبعها تدريجيا من انخفاض في مستوى الرضا و الأداء في العمل ، و عليه نقل الكفاءة .(الشنيفي ، التركي ، 2019 ، ص42) .
- **مرحلة الانفصال** : و في هذه المرحلة يدرك الفرد ما يحدث و يبدأ بالانسحاب إذ يرتفع مستوى الإجهاد و اعتلال الصحة البدنية و النفسية و نتيجة لذلك يحدث الصمت التنظيمي لدى الأفراد.(بوبر، تي ، 2020، ص502).
- **مرحلة الاتصال** : نكون هنا قد وصلنا إلى أقصى مراحل الصمت التنظيمي ، و في ما يكون التفكير الموظف غير متزن بسبب شكوكه الذاتية فيصل به الأمر إلى مرحلة التدمير و التفكير المستمر في ترك العمل و المنظمة.(الشنيفي ، 2019 ، ص22).

شكل رقم (02) : يمثل مراحل الصمت التنظيمي .



المصدر : (هجو ، حامد ، 2018 ، ص13) .

4. أبعاد الصمت التنظيمي :

• **صمت القبول أو الإذعان** : يعرف الصمت الإذعاني بأنه الامتناع عن المشاركة و تبادل المعارف و المشاعر و الآراء حول الوضع الحالي لسبب استغناء الأفراد ، حيث لديهم قبول لظروف السائدة و لا يميلون لتحدث أو المشاركة أو بذل جهد للتغيير الوضع الحالي . (كرامش، حمودة ، 2023 ، ص21). أي هذا النوع من الصمت يكون سلوكا سلبيا من قبل العاملين حيث يمتنع العاملون عن الكلام و الحديث ليس بسبب الخوف أو فارق المعرفة و لكن نتيجة اللامبالاة و الرغبة في الاستسلام. (Prinder&Harlos , 2001 , p331).

• **الصمت الدفاعي** : هو الصمت المعتمد نتيجة الخوف من عواقب التكلم فالفرد يقوم بحماية نفسه من الإبلاغ عن المشكلات لتجنب رد الفعل السلبي من المتلقي أو عقابه له . (بوبكر ، تي ، 2020 ، ص503).

• **الصمت الاجتماعي** : هو السلوك الموظف لحجب و إخفاء آرائه و أفكاره و المعلومات المتعلقة بالعمل من أجل توفير فوائد للمنظمات و الموظفين الآخرين تبعا لعوامل تفكير الآخرين أو المتعاونين. (خلاف ، 2021 ، ص10) .

5. عوامل الصمت التنظيمي :

العوامل التنظيمية :

خوف المدراء من التغذية العكسية : هي من العوامل المهمة التي يعتقد أنها سهلت خلق مناخ من الصمت في المنظمات هو خوف الإدارة من الحصول على تغذية عكسية سلبية. (بركنو، 2018 ، ص270) ، و يعتمد هذا النوع على تقديم مجموعة الطرق البديلة من أجل تحسين الأداء لذا يلجأ الرؤساء إلى تجنب تلقيها أو تجاهلها باعتبارها غير دقيقة و عدم مصداقيتها فيحاول المرؤوسين عدم الإزعاج بمشكلة التنظيم فيلتزمون الصمت. (دعلاش ، شارف ، 2020 ، ص56) .

الرسومية في السلطة : هي القوة المستمدة من المنصب أو الموقع في الهرم التنظيمي، فيتكون الصمت التنظيمي من خلالها باعتماد على المركزية في الإدارة و تطبيق الحرفي للأنظمة و القوانين في التعامل مع الأفراد و المشكلات التنظيمية و عدم الأخذ بآرائهم . (الشنيفي ، التركي ، 2019 ، ص123) .

العوامل الإدارية :

التغذية العكسية السلبية المتواصلة من قبل المشرفين : عندما يقترح الموظف اقتراحا على المسؤول فيتم اعتراضه أو يقابله برد سلبي ، ففي هذه الحالة فإن الصمت التنظيمي ينمو ويتطور داخل المنظمة.(يحا، بحلاط ، 2020 ، ص48).

الخوف من العزلة الاجتماعية: أن السبب الرئيسي لصمت الأفراد اتجاه المشاكل التنظيمية هو الخوف من العزلة الاجتماعية داخل عملهم و اعتقادهم بأنهم إذ عبروا عن المشاكل داخل المنظمة سوف يسببون مشاكل أخرى. (منغور ، 2022 ، ص66) .

العوامل الشخصية : تتمثل في ما يلي :

- الخوف من اتصافه سلبيا كأنه صانع المشاكل .
- في بعض الأحيان لا يرغبون في إظهار أنهم يعملون ضد مشرفيهم .
- يحافظون على الصمت لتجنب المواجهات و ارتباك و الانزعاج .
- يعتبرون مداخلتهم كأنها انتقادات موجهة لأعمالهم لذا يبقون ساكتين.(يحا ، بحلاط ، 2020 ، ص49).

6.آثار الصمت التنظيمي : تترتب آثار الصمت التنظيمي على مستويين و تتمثل فيما يلي :

على المستوى التنظيمي :

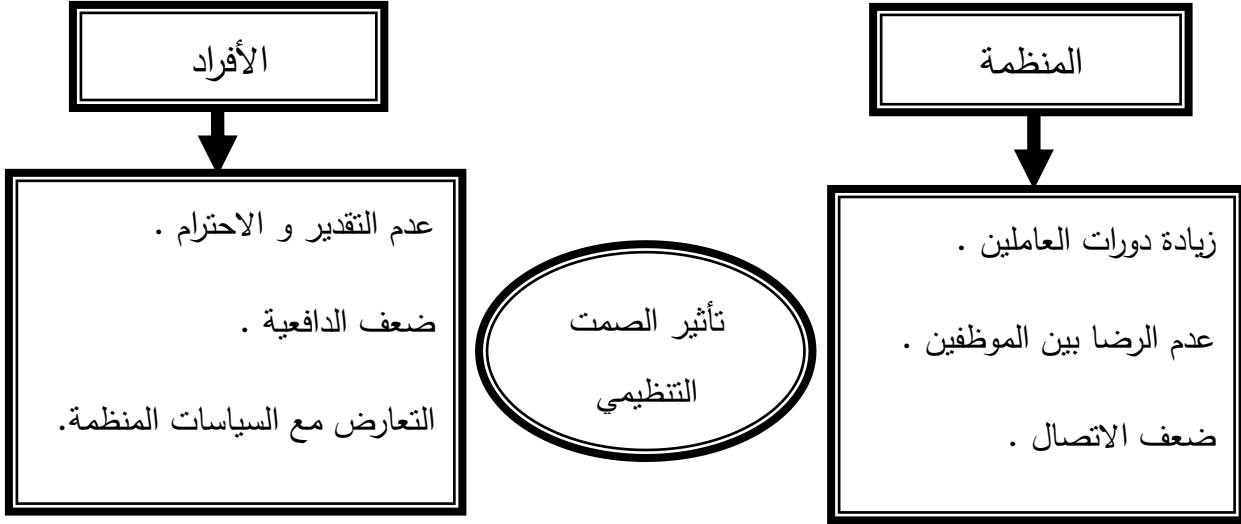
- انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية .
- فقدان التنوع في المداخلات المعلوماتية .
- فقدان التحليل الضروري للأفكار .
- تقليل التعليم التنظيمي .(قرقابو، برحاييل ، 2022 ، ص33) .
- نجد كل من المنظمات و على الرغم من امتلاكها كل الموارد المطلوبة لنجاحها سواء كانت مادية أو بشرية لكنها لاتصل إلى كامل إمكاناتها بسبب انخفاض الالتزام لدى أعضائها و الذي يعد السبب الرئيس إلى استغلال مواردها الأخرى للحصول على ميزة. (chaladeray , 2009 , p240)

على المستوى الفردي :

- النبذ الاجتماعي .
- ضعف التعاون .

- صعوبة تنفيذ الوظيفة و من تم ضعف احتمال الحصول على ترقية أو الحصول على فرص وظيفية أخرى.(حوالة، 2018 ، ص.491) .

شكل رقم (03) : يمثل آثار المترتبة على الصمت التنظيمي .



المصدر : (من إعداد الطالبتين).

7. سبل مواجهة الصمت التنظيمي:

يعتبر كسر ثقافة الصمت و إنشاء جو من الحرية لتشجيع الموظف لتحدث من تحديات التي تواجه المدراء و ذلك لأن تأثير صمت الموظفين مدمر لكل منظمة.(قرابو ، برحاييل ، 2022 ، ص34).

لكن السؤال الأساسي ما الذي بإمكان المنظمات فعله حول هذا الصمت التنظيمي؟

فرص الكلام علانية تأتي كما يلي :

- امتلاك الصوت (هل بإمكان التحدث؟).
- التمرن على الكلام(هل أتحدث؟).
- محتوى الكلام (ماذا أقول؟).(مستورة ، 2018 ، ص32) .

و يمكن مواجهة الصمت التنظيمي من خلال :

- تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل .
- رفع المعنويات و زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين .

- تقليل مستوى المقاومة التغيير في بيئة العمل .
- التحفيز الذاتي للموظفين في طرح الأفكار الجيدة و الإبداعية .(بومنقار، وادي ، 2016 ، ص228).

الخاتمة :

يترتب عن حالة الصمت التنظيمي التي تسود في المؤسسة عدة أضرار أو آثار سلبية ، منها ضعف علاقة الثقة و الاحترام مما يؤثر سلبا على الابتكار و الإبداع . لذا على المنظمات فتح مجال للموظفين لإبداء آرائهم و طرح تصوراتهم في ظل بيئة عمل مشاركة و محفزة للعمل معا وفق سياسة العامة لتحقيق الأهداف المرسومة و كل تطلعاتها المستقبلية .

الفصل الثالث : الرضا الوظيفي .

مقدمة

1. تعريف الرضا الوظيفي
2. نظريات الرضا الوظيفي
3. عناصر الرضا الوظيفي
4. خصائص الرضا الوظيفي
5. عوامل المؤثرة للرضا الوظيفي
6. قياس الرضا الوظيفي

خاتمة

مقدمة :

يعتبر الرضا الوظيفي أمرا مهما للغاية في عالم الإدارة و السلوك التنظيمي ، فهو يرتبط بشكل أساسي بكيفية تعامل المؤسسات مع موظفيها ، و بالتالي يؤثر بشكل كبير على كفاءة العمل و نجاح المؤسسة بشكل عام . تحظى مشاعر الموظفين بأهمية كبيرة في هذا السياق ، حيث يعمل التركيز على تحسين مشاعر الإيجابية و تخفيف الضغوطات على تحسين أداء الفريق و تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر .

1. تعريف الرضا الوظيفي :

لغة : جاء معجم متن اللغة أن الرضا : ضد سخط فهو راض .

أما عرف المعجم التراث الأمريكي (age Dictioné American Herit) الرضا بأنه تحقيق و إشباع و رغبة و حاجة . (صغيور ، رحلي ، 2020 ، ص 26) .

اصطلاحا : يقترب مفهوم الرضا الوظيفي من مفاهيم عديدة تشترك معه في الكثير من الخصائص ، و من هذه المصطلحات الروح المعنوية ، السعادة في العمل ، و بعد هذا الاقتراب أحد الأسباب التي تجعله من حصر تعريف لرضا الوظيفي أمرا بالغ الصعوبة . (عزيزو ، 2015 ، ص 28-29) .

➤ يرى هوبوك Hoppock (1935) : "أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راض بوظيفتي". (بوقرة ، 2018 ، ص 65)

➤ يرى دافيس Davis : " يرى بأن الرضا الوظيفي ظاهرة داخلية ضمن المعنى و الأمر كنتيجة لتكيف مع العمل حيث أنه يعمل على التأثير في القرارات المتخذة من طرف العامل". (زروال ، مزارينغ ، 2017 ، ص 4) .

➤ يرى لوك : "هو حالة طبيعية انفعالية ايجابية أو سارة التي تنشأ عن طبيعة عمل الفرد و خبرته العلمية ، و عادة ما ينتج الرضا عن مدركات الفرد حول مدى الذي يوفره العمل لمتطلبات الأساسية للفرد في مكان العمل". (صغيور ، رحلي ، 2020 ، ص 27) .

➤ و يعرف أيضا الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة و الارتياح أثناء أدائه لعمله و يتحقق ذلك بالتوافق بينما يتوقعه الفرد لعمله و مقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل ، و أن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل و الإنتاج . (الحريري ، 2016 ، ص 101) .

2. نظريات الرضا الوظيفي :

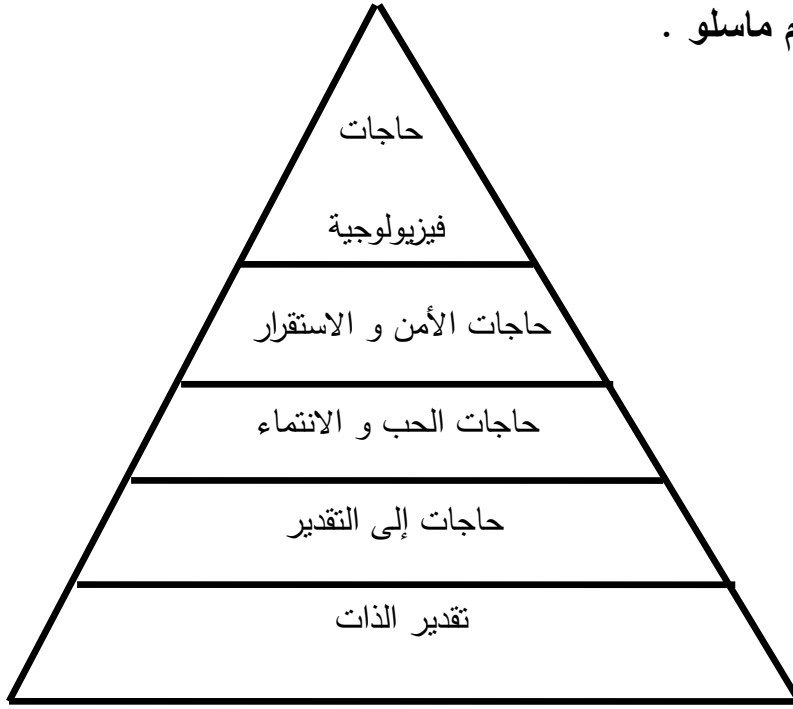
و من أهم و أبرز نظريات الرضا الوظيفي نذكر منها ما يلي :

نظرية سلم الحاجات :

صاحب هذه النظرية أبرهام ماسلو (Abraham maslow) ، تعبر من أشهر نظريات الرضا الوظيفي إذ تشير إلى الحاجات الإنسانية و هي :

- **حاجات فيزيولوجية :** و هذه حاجات أساسية للبقاء و تشمل الحاجة إلى الهواء ، الماء ، الأكل ، النوم.... الخ (غزالي ، مبروكة ، 2020 ، ص23) .
- **حاجات الأمن و الاستقرار :** و هي تحتل المرتبة الثانية في مدرج ماسلو فعندما يستطيع الإنسان إشباع الحاجات الفيزيولوجية ينتقل بعدها إلى إشباع حاجات الأمن ، و التي قد تكون صورة الاستقرار و الثبات في العمل ، التأمين ضد العجز ، البطالة.....الخ.(بلوفة ، سعد الله ، 2020 ، ص21) .
- **حاجات الحب و الانتماء :** و هي الحاجات المرتبطة برغبة الفرد في الانتماء للآخرين و تقبله و شعوره بالتعاطف معهم و الرغبة في إقامة علاقة ودية مستمرة . (قدار ، حاج قدور ، 2020 ، ص25) .
- **حاجات إلى التقدير :** و تشمل حاجات تقدير الذات ، و كذا احترام الآخرين ، الثقة بالنفس ، المعرفة ، الكفاءة ، الشهرة ، المكانة و المركز الاجتماعي....الخ (غزالي ، مبروكة ، 2020 ، ص22) .
- **تحقيق الذات :** و هي تعتبر عن حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته و مواهبه إلى أفاق تتبع له أن يكون ما يمكنه استعداده و أن يكون يمارس الأعمال و الأنشطة بما يتفق و الاستخدام الأمثل لإمكانياته و مواهبه و طاقاته .(بن زوة ، 2018 ، ص63) .

شكل رقم (04) : يمثل هرم ماسلو .



المصدر: (من اعداد طالبتين)

نظرية العاملين لهيرزبرغ (1959) :

استطاع "فردريك هيرزبرغ" من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية : الرضا و الاستياء و أن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء و في ما يلي شرح لهذه النظرية : (بن الشيخ ، 2020 ، ص19).

- **العوامل الدافعية** : و هي عوامل تتعلق ببيئة العمل و تشمل نظام المؤسسة و سياستها و العلاقة مع الرؤساء و الزملاء و الرواتب ، و الظروف العمل الاجتماعية و المادية ، الإنجاز ، المسؤولية ، التقدم و الترقية ، التقدير (طكوبا ، حساني ، 2022 ، ص13).
- **العوامل الوقائية** : و تشمل سياسة الشركة و إدارتها ، نمط الإشراف ، العلاقة مع الرؤساء ، ظروف العمل ، الراتب ، المركز الاجتماعي ، الأمن الوظيفي ، التأثيرات على الحياة الشخصية . (بوقرة ، 2018 ، ص72).

نظرية القيمة أدوين لوك adwin loke :

يرى "لوك" أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة و المنفعة العالية لكل فرد على حده ، و أنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل. (بوضياف ، 2020 ، ص28).

و من خلال ذلك فإن رضا الفرد (العامل) عن عمله أو أحد عناصر عمله تحكمه العناصر الآتية:

- مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه.
- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.
- أهمية هذا العنصر بالنسبة لهم. (الحوتي ، خالد ، 2018 ، ص37) .

نظرية العدالة :

تنسب نظرية العدالة للكاتب "أدمز" و ذلك عام (1965) و تقوم هذه النظرية في تفسيرها لرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين مجهودات التي يقدمها لوظيفته . (برباح ، موساوي ، 2016 ، ص21) .

تعتمد نظرية العدالة على عنصرين و هما :

- المدخلات : تتعلق بالفرد من حيث العمر ، مستوى التعليم ، المهارة ، مقدار الجهد.
- العوائد : تتمثل في مكافآت التي يتحصل عليها الفرد مقابل مجهوده المبذول كالترقية ، و الاعتراف . (مديحة ، 2014 ، ص32) .

نظرية الانجاز ماكيلاند :

يرى "ماكيلاند MECHLEND" صاحب هذه النظرية أن الدوافع و الحاجات التي تحرك الأفراد في جميع الظروف هي ثلاث حاجات بخلاف نظرية "ماسلو" الهرمية و هذه الحاجات هي : (حميدو، 2016 ، ص62).

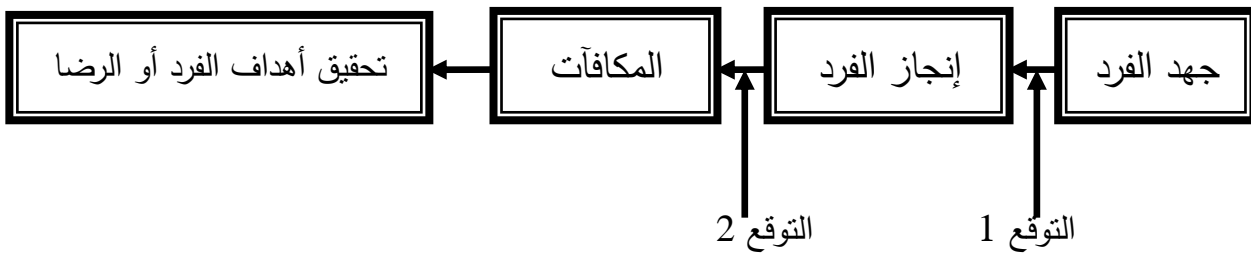
- الحاجة للإنجاز و التميز و التفوق .
- الحاجة للسلطة و القوة .
- الحاجة للانتماء و إقامة علاقات مع الآخرين . (صرفاق ، 2016 ، ص35).

نظرية التوقع فروم vroom :

تقوم هذه النظرية على أساس افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية (التفكير) و التي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاث عناصر و هي: (جيلالي ، 2022 ، ص53) .

- العوائد التي يود الحصول عليها .
- شعوره بأن الأداء هو الوسيلة لذلك .
- توقعه بأن مجهوده و نشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء .(بوقرة ، 2018 ، ص74) .

الشكل (05) : يمثل نموذج نظرية التوقع .



المصدر: (بومعزة ، 2017 ، ص65) .

3. عناصر الرضا الوظيفي:

يشمل الرضا الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها ما يلي :

الرضا عن الوظيفة و التخصص :

- إتاحة الفرصة لإبراز المهارات و القدرات الفرد .
- إتاحة الفرصة للابتكار و الإنجاز .
- توفير نظام الإشراف العام و ليس الإشراف المباشر مما يزيد من إنجازات العاملين .
- تتيح الوظيفة فرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة . (غزالي ، مبروكة ، 2020 ، ص19) .

الرضا عن الأجر:

- تناسب الأجر مع العمل .
- تناسب الأجر مع تكلفة المعيشة .
- إتباع سياسة المكافآت الحافزة و المتكررة .
- تفضيل الحوافز الجماعية عن الحوافز المادية .(شيخي ، 2016 ، ص20) .

الرضا عن الترقية :

يشير مفهوم الترقية إلى نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تتضمن زيادة في الواجبات و المسؤوليات و الصلاحيات و يصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها المادية منها أو المعنوية أو كلاهما معا. (صرفاق ، 2016 ، ص47).

الرضا عن الإشراف :

- إظهار روح الصداقة في العمل .
- تفهم مشكلات العامل ووجهات نظره .
- مساندة العمال و تقديم يد العون لهم .
- الاهتمام بشخصية المشرف و سلوكه و من ثم اختياره للوظائف القيادية. (برياح ، موساوي ، 2016 ، ص7).

الرضا عن النواحي الاجتماعية :

- بحث عن المشكلات الاجتماعية للموظف و مساندة في حلها .
- توفير الرعاية الصحية و وسائل الانتقال المناسبة للعاملين . (غزالي ، مبروكة ، 2020 ، ص20).

4. خصائص الرضا الوظيفي :

يمكن أن نحدد أهم الخصائص الرضا الوظيفي فيما يلي :

- **تعدد مفاهيم طرق القياس :** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات و تباينها حول الرضا الوظيفي ، و ذلك لاختلاف وجهة النظر بينهم. (بن طري ، 2016 ، ص45).
- **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي :** غالبا ما يتم النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فرديا، فيمكن أن يكون رضا شخص مقابل عدم رضا شخص آخر وقد انعكس هذا كله على طرق القياس المستخدمة . (بوطابسو ، زويتني ، 2021 ، ص72).
- **الرضا الوظيفي له جوانب عديدة من السلوك الإنساني :** نظرا للتعقيد و تداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر و من دراسة إلى أخرى . و بالتالي تظهر نتائج متناقضة و متضاربة

للدراستات التي تناولت الرضا نتيجة الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراستات . (بوقرة ، 2018 ، ص79) .

• الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول : يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة و القبول عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه و مع بيئة العمل و إشباع الحاجات و الرغبات و الطموحات . (بن طري ، 2016 ، ص45) .

• الرضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى : أن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافي على رضاه من العناصر الأخرى . (البارودي ، 2015 ، ص35) .

5. عوامل المؤثرة للرضا الوظيفي :

• الأجر : يعد الأجر مهم لإشباع الحاجات المادية و الاجتماعية للأفراد و قد أشارت الكثير من الدراستات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا عن العمل ، كلما زاد دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل و عكس . (شيخي ، 2016 ، ص33) .

• الإشراف : فكلما كانت العلاقة الرئيس و مرؤوسيه وديا كان الرئيس مهتما لمرؤوسيه و متفهما في سلوكه و حريصا كل الحرص على إعطائهم حقوقهم الكامنة كل هذا يكسب المشرف ولاء مرؤوسيه و يحقق رضا عال عن العمل بين المرؤوسين . (شيخة ، 2015 ، ص68) .

• فرص الترقية : قد تتبع المنظمات أسلوب الترقية " Formation from within " و بالتالي تفتح أمام العاملين فرص جديدة لترقيتهم ، و قد يتبع أسلوب التعيين من الخارج و بالتالي فإن أي فرص الترقية تكون مقفلة مهما كان أدائهم . (روبيح ، خشة ، 2020 ، ص83) .

• الرضا عن الوظيفة : إن الأعمال الروتينية تقضي إلى السأم و الملل و عدم الإبداع بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدا الفرد و تدفعه للتفكير و الخلق و الابتكار . (قدور ، 2020 ، ص21) .

6. قياس الرضا الوظيفي :

مقاييس موضوعية : تعتمد هذه المقاييس على وحدات قياس موضوعية ، تقيس الرضا الوظيفي بالآثار السلوكية له ، أي دراسة سلوكيات العمال الصادرة عن عدم الرضا ، و قد أثبتت الدراستات وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي و هذه المتغيرات فهي كالتالي : (بن زراق ، النذير ، 2022 ، ص21) .

الغياب : تعتبر درجة الانتظام للفرد في وظيفته أو معدل تغيبه عن العمل مؤشرا يمكن استخدامه في معرفة مدى رضا العمال عن أعمالهم . الشيء الذل يعكس عدم ارتباط العمال و حرصهم إلى الحضور إلى أعمالهم و يستثنى في حساب معدل الغياب ذات أسباب قاهرة .(بن زوة ، 2018 ، ص70) .

$$\text{معدل الغياب في فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}} \times 100$$

المصدر : (شبيحة ، 2015 ، ص72) .

و يحسب مجموع أيام الغياب الأفراد بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين . أما متوسط عدد الأفراد العاملين فيمكن الحصول عليه يأخذ متوسط عدد العاملين في أول فترة و عدد العاملين في آخر فترة و يمثل عدد أيام العمل الفعلية . (عزوز ، لشبور ، 2023 ، ص20).

ترك العمل : إن بقاء الفرد و استمراره في عمله بمنظمة معينة يعد مؤشرا لرضا هذا العامل عن عمله ، و تعلقه بها عكس ما يشير إليه ترك العمل و تقديم الاستقالة . (جلال ، 2016 ، ص200).

و يحسب معدل ترك العمل على أساس عدد الحالات لترك العمل الاختياري مقسوما على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة أو يأخذ معدل ترك العمل شكل المعادلة التالية : (بوونن ، 2007 ، ص70) .

$$\text{معدل ترك العمل} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة زمنية معينة}}{\text{مجموع عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

المصدر : (سري ، 2023 ، ص17) .

فمعدلات ترك العمل يمكن أن يشير إلى مدى ارتباط الفرد بمنصبه ، كذلك تقوم كل مؤسسة بمقارنة وضعها بوضع مؤسسة أخرى من نفس طبيعة النشاط و ذلك لمعرفة عوامل الرضا أو عدم الرضا .(صرفاق ، 2016 ، ص33) .

مقاييس الذاتية : لقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظرا لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا

الوظيفي و من أهم مقاييس شائعة الاستعمال :

طريقة تقسيم الحاجات : وفق طريقة تقسيم الحاجات و يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي التقسيم الذي قدمه "ماسلو" للحاجات و هي الحاجات الفسيولوجية ، حاجات الأمن ، الحاجات الاجتماعية ، حاجات التقدير و الاحترام ، الإنسانية ، حاجات تحقيق الذات.(عزيزو، 2015 ، ص85).

طريقة ليكرت LIKRT (طريقة التدرج التجمعي) :

يتكون المقياس حسب طريقة "ليكرت" من مجموعة عبارات تشير إلى خصائص العمل و يطلب من الفرد أن يقرر درجة موافقة عن كل عبارة من هذه العبارات.(عاشور، 1998 ، ص415).

و تتبع كل عبارة بخمسة آراء و ذلك على الشكل التالي :

| | | |
|-----------|--------------------------|-----------|
| | <input type="checkbox"/> | موافق جدا |
| | <input type="checkbox"/> | موافق |
| | <input type="checkbox"/> | بدون رأي |
| موافق جدا | <input type="checkbox"/> | معارض |
| موافق | <input type="checkbox"/> | معارض |
| بدون رأي | <input type="checkbox"/> | معارض جدا |
| معارض | <input type="checkbox"/> | |
| معارض جدا | <input type="checkbox"/> | |

المصدر: (بوقرة ، 2018 ، ص97).

طريقة الفروق ذات الدلالة :

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لهذه الطريقة من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب التي تحتويها الوظيفة . (صغيور، رحلي ، 2020 ، ص36).

و يتم قطبي المقياس الجزئي صفتان متعارضتان تحصران بينهما عدد من الدرجات ، و يطلب من الفرد أن يختار التقدير الذي يلائم مع مشاعره نحو العمل.(سري ، 2023 ، ص18) .

الخلاصة :

يمكن اعتبار الرضا الوظيفي على أنه مؤشر مهم للمشاعر و الاتجاهات العاطفية للفرد اتجاه عمله و محيطه الوظيفي . فالمشاعر الإيجابية تعكس غالبا ارتباطا قويا بالرضا الوظيفي ، بينما المشاعر السلبية قد تؤدي إلى تأثيرات سلبية على أداء الفرد و علاقاته العملية . و بناءا على ذلك تحاول المؤسسات تحليل هذه المشاعر و فهمها لتطوير بيئة عمل إيجابية و تحفيزية تعزز من رضا الموظفين .

أولاً : الدراسة الاستطلاعية.

1. أهداف الدراسة الاستطلاعية.
2. منهج الدراسة الاستطلاعية.
3. المجال الزمني و الجغرافي للدراسة الاستطلاعية.
4. أدوات الدراسة الاستطلاعية.
5. خصائص السيكومترية.
6. مجتمع الدراسة.
7. عينة الدراسة الاستطلاعية.
8. خصائص العينة الدراسة الاستطلاعية.

أولاً : الدراسة الاستطلاعية .

1. أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تسعى الدراسة الاستطلاعية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التأكد من صدق و ثبات أداة الدراسة .
- التعرف على مجتمع الدراسة و خصائصه .
- التعرف على ظروف الدراسة .

2. منهج الدراسة الاستطلاعية :

المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يدرس الظواهر كما هي في الواقع.

3. المجال الزمني و الجغرافي للدراسة الاستطلاعية :

- المجال الزمني:

أجريت الدراسة الاستطلاعية من 25 فيفري إلى 10 مارس 2024 .

- المجال الجغرافي:

أجريت الدراسة بمديرية الولائية للتجارة لعين تموشنت .

4. أدوات الدراسة الاستطلاعية:

من أجل قياس متغيرات الدراسة استخدمنا استبيان الصمت التنظيمي و استبيان الرضا الوظيفي بالإضافة إلى

استبيان البيانات الشخصية .

- استبيان البيانات الشخصية: يشمل استبيان البيانات الشخصية على متغيرات الجنس ، السن، المستوى

العلمي ، الحالة المدنية.

- استبيان الصمت التنظيمي : تم استخدام استبيان الصمت التنظيمي الوارد (أميرة خضير كاضم العنزي و مهند حميد ياسر العطوي في دراستها لعمال شركة العامة للإسمنت الجنوبية تحت عنوان "دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي"، تضمن هذا الاستبيان 12 فقرة تتوزع على 3 أبعاد و هي صمت الإذعان ، صمت الدفاعي ، صمت الاجتماعي كما يبينه الجدول الموالي:

جدول (01): يبين أبعاد الصمت التنظيمي .

| عدد الفقرات | الأبعاد | المتغير |
|---------------------------------------|---------------|----------------|
| 5 فقرات (من الفقرة 01 إلى الفقرة 05) | صمت الإذعان | الصمت التنظيمي |
| 4 فقرات (من الفقرة 06 إلى الفقرة 09) | صمت الدفاعي | |
| 3 فقرات (من الفقرة 10 إلى الفقرة 12) | صمت الاجتماعي | |

طريقة إعطاء الأوزان:

لقد خصصت أوزان فقرات الصمت التنظيمي : (غير موافق تماما) الوزن 1 ، (غير موافق) الوزن 2 ، (محايد) الوزن 3 ، (موافق) الوزن 4 ، (موافق تماما) الوزن 5

جدول رقم (02) : يبين طريقة إعطاء الأوزان لبنود الاستبيان .

| | | | | |
|-------------|-------|-------|-----------|--------------------|
| موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

5. خصائص السيكومترية لأداة الدراسة :

استبيان الصمت التنظيمي:

أولاً-الصدق : تم حساب صدق الاتساق الداخلي و الذي يوضح علاقة كل فقرة مع البعد الذي تنتمي إليه .

جدول(03) : يبين معامل الارتباط بين كل فقرة و البعد الذي تنتمي إليه .

| معامل الارتباط | فقرات البعد الأول |
|----------------|-------------------|
| **0,71 | الفقرة 1 |
| **0,80 | الفقرة 2 |
| **0,86 | الفقرة 3 |
| **0,80 | الفقرة 4 |
| **0,86 | الفقرة 5 |

**دالة عند 0.01 .

يبين الجدول رقم (03) أن معامل الارتباط كل فقرة و البعد الذي تنتمي إليه جاء دالا عند المستوى (0.01)،

و هذا يدل على مدى اتساق الموجود بين كل و البعد الذي تنتمي إليه .

جدول(04) : يبين معامل الارتباط بين كل فقرة و البعد الذي تنتمي إليه .

| معامل الارتباط | فقرات البعد |
|----------------|-------------|
| 0,89 | فقرة 1 |
| 0,80 | فقرة 2 |
| 0,76 | فقرة 3 |
| 0,62 | فقرة 4 |

**دالة عند 0.01 و *0.05 .

يبين الجدول رقم (04) أن معامل الارتباط كل فقرة و البعد الذي تنتمي إليه جاء دالا عند المستوى (0.05)،

و هذا يدل على مدى اتساق الموجود بين كل و البعد الذي تنتمي إليه .

جدول(05) : يبين معامل الارتباط بين كل فقرة و البعد الذي تنتمي إليه .

| معامل الارتباط | فقرات البعد الثالث |
|----------------|--------------------|
| 0,80 | فقرة 1 |
| 0,62 | فقرة 2 |
| 0,79 | فقرة 3 |

**دالة عند 0.01 , 0.05* .

يبين الجدول رقم (05) أن معامل الارتباط كل فقرة و البعد الذي تنتمي إليه جاء دالا عند المستوى (0.01)

(0.05) ، و هذا يدل على مدى اتساق الموجود بين كل و البعد الذي تنتمي إليه .

ثانيا- الثبات : تم حساب الثبات الاستبيان الصمت التنظيمي من خلال حساب ثبات كل بعد من خلال

ألفا كرومباخ . جاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي :

جدول (06) : يبين ثبات أبعاد الصمت التنظيمي .

| معامل الثبات | الأبعاد |
|--------------|---------------|
| 0,923 | صمت الإذعان |
| 0,855 | صمت الدفاعي |
| 0,753 | صمت الاجتماعي |

يتبين من خلال الجدول رقم (06) أن معامل الثبات لدى أبعاد الصمت التنظيمي قد جاءت مرتفعة و يمكن

اطمئنان عليها .

2- استبيان الرضا الوظيفي :

استبيان الرضا الوظيفي : تم استخدام استبيان الرضا الوظيفي الوارد (برياح محمد الأمين و موساوي

يحي في دراستهما للعمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية تحت عنوان "تأثير الرضا الوظيفي على أداء

الموارد البشرية" ، تضمن هذا الاستبيان 17 فقرة ، كما يوضحه الجدول الموالي :

جدول رقم (07) : يبين عدد فقرات الرضا الوظيفي .

| عدد الفقرات | المتغير |
|-------------|---------------|
| 17 فقرة | الرضا الوظيفي |

طريقة إعطاء الأوزان :

لقد خصصت أوزان فقرات الصمت التنظيمي : (موافق تماما) الوزن 5 ، (موافق) الوزن 4 ، (محايد) الوزن

3 ، (غير موافق) الوزن 2 ، (غير موافق) الوزن 1

جدول رقم (08) : يبين طريقة إعطاء الأوزان لبند الاستبيان .

| موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

أولا-الصدق : تم حساب صدق الاتساق الداخلي و الذي يوضع علاقة كل فقرة بالدرجة الكلية للاستبيان .

جدول رقم (09) : يبين معامل الارتباط علاقة كل فقرة بالدرجة الكلية للاستبيان الرضا الوظيفي .

| معامل الارتباط | الفقرة |
|----------------|--------|
| 0,362 | 1 |
| 0,593 | 2 |
| 0,482 | 3 |
| 0,523 | 4 |
| 0,403 | 5 |
| 0,629 | 6 |
| 0,643 | 7 |
| 0,694 | 8 |
| 0,256 | 9 |
| 0,477 | 10 |
| 0,792 | 11 |
| 0,671 | 12 |
| 0,429 | 13 |

| | |
|-------|----|
| 0,355 | 14 |
| 0,047 | 15 |
| 0,376 | 16 |
| 0,569 | 17 |

**دالة عند 0.01 .

* دالة عند 0.05 .

يبين الجدول رقم (09) أن معامل الارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للاستبيان جاءت دالة عند المستوى

(0.01) (0.05) ، و هذا يدل على مدى اتساق الموجود بين الفقرات و الدرجة الكلية للاستبيان .

ثانياً - الثبات : تم حساب الثبات الرضا الوظيفي من خلال ألفا كرونباخ ، جاءت النتائج كما هي

مبينة في الجدول الآتي :

جدول رقم (10) : يبين معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الرضا الوظيفي .

| | |
|--------------------|---------------|
| معامل ألفا كرونباخ | الاستبيان |
| 0.792 | الرضا الوظيفي |

يتبين من خلال الجدول رقم (10) أن معامل الثبات الكلي للاستبيان ، قد جاء مرتفع و يمكن الاطمئنان

عليه .

6.مجتمع الدراسة :

بلغ حجم مجتمع الدراسة 256 عامل إداري لمديرية الولاية للتجارة - ولاية عين تموشنت - .

7. عينة الدراسة الاستطلاعية :

تم اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية بطريقة عشوائية بسيطة ، إذ تكونت عينة الدراسة من (30) عامل إداري بمديرية الولاية للتجارة - ولاية عين تموشنت - . تم توزيع الاستبيانات بطريقة مباشرة على العمال مع شرح الهدف من الدراسة ، و بعدها تم استرجاع كل الاستبيانات .

8. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية :

الجنس :

جدول رقم (11) : يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس .

| الجنس | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|-----------|----------------|
| ذكر | 19 | 63,3% |
| أنثى | 11 | 36,7% |
| المجموع | 30 | 100% |

يبين الجدول رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس حيث تمثل نسبة الإناث 36.7% بينما تمثل نسبة الذكور 63.3% و هي أعلى نسبة .

السن :

جدول (12) : يبين توزيع أفراد العينة حسب السن .

| النسبة المئوية | التكرار | السن |
|----------------|---------|------------------|
| - | - | اقل من 21 سنة |
| 3,3% | 1 | من 22 إلى 31 سنة |
| 40% | 12 | من 32 إلى 41 سنة |
| 43,3% | 13 | من 42 إلى 51 سنة |
| 13,3% | 4 | 52 فما فوق |
| 100% | 30 | مجموع |

يتبين من خلال الجدول رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب فئات العمرية حيث أن فئة التي تتراوح من (22-32) و التي قدرت ب 3.3% و هي أدنى نسبة ، تليها الفئة العمرية (32-41) بنسبة 40% في حين تليها الفئة من (42-51) و هي أعلى نسبة قدرت ب 43.3% ، ثم الفئة (52 فما فوق) تقدر نسبتهم 13.3% ، في حين لا يوجد أي فرد يبلغ (21) .

المستوى التعليمي :

جدول(13) : يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى التعليمي .

| النسبة المئوية | التكرارات | المستوى التعليمي |
|----------------|-----------|------------------|
| - | - | متوسط |
| 3,3% | 1 | ثانوي |
| 96,7% | 29 | جامعي |
| 100% | 30 | المجموع |

يبين الجدول رقم (13) أن مستوى التعليم الجامعي هو أعلى نسبة تقدر بـ 96,7%، أما الثانوي تتراوح

نسبتهم بـ 3,3% ، في حين مستوى التعليم المتوسط لا يوجد .

الحالة المدنية :

جدول رقم(14): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية .

| النسبة المئوية | التكرارات | الحالة المدنية |
|----------------|-----------|----------------|
| 23.3% | 7 | أعزب |
| 73,3% | 22 | متزوج |
| 3,3% | 1 | أرمل |
| - | - | مطلق |
| 100% | 30 | مجموع |

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (14) أن أغلب الأفراد العينة ينتمون إلى فئة متزوج(ة) بنسبة تقدر

بـ 73.3% و هي أعلى نسبة ، كما أن فئة الأعزب تقدر نسبتهم بـ 23.3% ، و فئة أرمل تقدر نسبتهم بـ 3.3%

و تمثل أدنى فكرة . في حين لم تسجل فئة مطلق أي نسبة .

ثانيا : الدراسة الأساسية.

1. منهج الدراسة الأساسية.
2. مجال الزماني و الجغرافي لدراسة الأساسية
3. مجتمع الدراسة .
4. عينة الدراسة الأساسية.
5. خصائص الدراسة الأساسية.
6. أدوات الدراسة الأساسية.
7. أساليب الإحصائية في الدراسة

ثانيا: الدراسة الأساسية :

1. منهج الدراسة الأساسية:

منهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يدرس الظواهر كما هي في الواقع.

2. المجال الزماني و الجغرافي للدراسة الاستطلاعية :

• المجال الزماني:

أجريت الدراسة الأساسية من 25 فيفري إلى 10 مارس 2024 .

• المجال الجغرافي:

أجريت الدراسة في مديرية الولاية للتجارة بعين تموشنت .

3. مجتمع الدراسة :

بلغ حجم مجتمع الدراسة (256) عامل لمديرية الولاية للتجارة بعين تموشنت .

4. عينة الدراسة الأساسية:

تم اختيار عينة الدراسة الأساسية من المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية . إذ تكونت عينة الدراسة من (80)

عامل إداري بمديرية الولاية للتجارة بعين تموشنت . تم توزيع الاستبيانات بطريقة مباشرة على العمال مع شرح

الهدف من الدراسة ، تم استرجاع كل الاستبيانات .

5. خصائص عينة الدراسة الأساسية:

• الجنس:

جدول (15) : يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس .

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس |
|----------------|---------|---------|
| 40% | 32 | ذكر |
| 60% | 48 | أنثى |
| 100% | 58 | المجموع |

يتبين من خلال الجدول رقم (15) توزيع العينة حسب متغير الجنس حيث قدرت نسبة الذكور بـ 40% و بينما قدرت نسبة الإناث بـ 60% و هي تمثل أعلى نسبة .

• السن :

جدول (16) : يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن .

| النسبة المئوية | التكرار | السن |
|----------------|---------|------------------|
| - | - | اقل من 21 سنة |
| 8.8% | 7 | من 22 إلى 31 سنة |
| 47.5% | 38 | من 32 إلى 41 سنة |
| 28.8% | 23 | من 42 إلى 51 سنة |
| 15% | 12 | 52 فما فوق |
| 100% | 80 | مجموع |

يبين الجدول رقم (16) توزيع عينة حسب متغير السن حيث الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (22-31) تمثل أدنى نسبة حيث تقدر بـ 8.8% ثم الفئة (32-41) تمثلت نسبتهم بـ 47.5% و هي أعلى نسبة، في

حين تأتي الفئة (42-51) بنسبة 28.8% و الفئة (52 فما فوق) قدرت نسبتهم 15% ، و أخيرا الفئة (أقل من 21) غير ممثلة .

• المستوى التعليمي :

جدول (17) : يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى التعليمي .

| النسبة المئوية | التكرارات | المستوى التعليمي |
|----------------|-----------|------------------|
| 1,3% | 1 | متوسط |
| 8,8% | 7 | ثانوي |
| 90% | 72 | جامعي |
| 100% | 80 | المجموع |

يبين لنا الجدول رقم (17) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي حيث قدرت فئة المستوى التعليمي (المتوسط) ب 1.3% ، أما فئة المستوى التعليمي (الثانوي) تتراوح نسبتهم ب 8,8% ، و أخيرا فئة المستوى (الجامعي) حيث تقدر نسبتهم ب 90% و هي أعلى نسبة .

• الحالة المدنية :

جدول رقم (18) : يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية .

| النسبة المئوية | التكرارات | الحالة المدنية |
|----------------|-----------|----------------|
| 32,5% | 26 | أعزب |
| 65% | 52 | متزوج |
| 2,5% | 2 | أرمل |
| - | - | مطلق |
| 100% | 80 | مجموع |

يبين الجدول رقم (18) توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية حيث أن الفئة (أعزب) قدرت نسبتها بـ 32.5% ، تليها فئة (متزوج) حيث تقدر نسبتهم بـ 65% و هي أعلى نسبة ، ثم فئة (أرمل) قدرت نسبتها بـ 2.5% و هي أدنى نسبة .

6. أدوات الدراسة الأساسية:

الأدوات التي استخدمت في الدراسة الأساسية هي نفسها الأدوات التي استخدمت في الدراسة الاستطلاعية .

7. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

الأساسية للتعامل مع الدراسة الأساسية استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية :

- معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين الصمت التنظيمي و الرضا الوظيفي .
- معادلة ألفا كرونباخ لحساب ثبات الأداة .

**الفصل الخامس : عرض النتائج الدراسة و
مناقشتها**

عرض نتائج فرضيات الدراسة و مناقشتها:

1. عرض نتائج فرضية الرئيسية للدراسة :

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الصمت التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى الإدارة بمديرية الولاية لتجارة بعين تيموشنت" .

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل بيرسون لدراسة العلاقة بين الصمت التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (19) : يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون بين الصمت التنظيمي و الرضا الوظيفي .

| المتغيرين | معامل بيرسون | مستوى الدلالة |
|--|--------------|---------------|
| العلاقة بين الصمت التنظيمي و الرضا الوظيفي | -0.068 | 0.551 |

تدل نتائج في الجدول رقم (19) الذي يوضح العلاقة بين الصمت التنظيمي و الرضا الوظيفي أن قيمة معامل بيرسون قد بلغ (-0.068) و هي غير دالة ، و عليه يمكن القول أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الصمت التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة بالمديرية الولاية للتجارة بعين تيموشنت . و بالتالي جاءت نتائج دراستنا على عكس ما كان متوقع و عليه نرفض فرضية الدراسة القائلة بأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الصمت التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة بالمديرية الولاية للتجارة بعين تيموشنت .

2. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية :

من خلال دراستنا توصلنا إلى عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الصمت التنظيمي و الرضا الوظيفي و عليه يمكن القول أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات الإحصائية بين الصمت التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة بالمديرية الولاية للتجارة بعين تيموشنت .

و إذا ما عدنا إلى الدراسات السابقة في هذا المجال فإننا نجد الدراسات التي تناولت موضوع الصمت التنظيمي و ربطته بمتغيرات أخرى و من بين الدراسات السابقة التي تطرقت إلى معرفة علاقة الصمت التنظيمي

بالرضا الوظيفي نجد دراسة منغور كلثوم (2022) التي توصلت أنه لا توجد فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية حول مدى الذي يساهم صمت التنظيمي في تأثير الولاء التنظيمي تعزى متغير العمر .

أما من الدراسات المعاكسة لدراستنا نجد دراسة محمد عبد المنعم محمد ابراهيم (2022) بأنه توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة احصائية بين أبعاد الرضا الوظيفي (بيئة العمل ، زملاء العمل ، رؤساء العمل ، طبيعة أنظمة الحوافز) و الصمت التنظيمي لدى العمال ، و نجد أيضا دراسة زينب عبد الرزاق عبود و ظفر ناصر حسين (2021) بأنه توجد علاقة ارتباطية عكسية بين أسباب الصمت التنظيمي و أداء العاملين ، و كذا نجد دراسة فوزية قديد و فيروز زروخي و نعيمة العربي (2021) التي توصل إلى هناك تأثير ذو دلالة احصائية للصمت التنظيمي في الاستغراق الوظيفي بقسم علوم التسيير بجامعة الجزائر3 ، و أيضا نجد دراسة أميرة محمد عباس أبو الغيظ (2021) و التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي بوزارة الشباب .

مما نجد إشارة إليه أن الصمت التنظيمي يعتبر من المتغيرات النسبية التي تخضع إلى العديد من المتغيرات الفيزيقية و تتدخل فيه الكثير من الظروف ، فنعتقد أنه ليس بالضرورة يكون سببا في الإحساس بالرضا الوظيفي على الاعتبار أن للصمت التنظيمي شيء متعلق بالجانب الشعوري و الحالة النفسية و هي الحالة التي يمكن للفرد أن يعيشها دون أن يطلع على الآخرين بمعنى آخر فإن تكوين الموظف ثقافته و قوة شخصيته يمكن أن تمنعه من إظهار ما يعنيه من ضغوط مهنية و ظروف متعلقة بحالته داخل المؤسسة .

3- عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى :

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين صمت الإذعان و الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة بمديرية الولاية لتجارة بعين تيموشنت" .

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل بيرسون لدراسة العلاقة بين الصمت الإذعان و الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (20) : يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون بين صمت الإذعان و الرضا الوظيفي .

| المتغيرين | معامل بيرسون | مستوى الدلالة |
|--|--------------|---------------|
| العلاقة بين صمت الإذعان و الرضا الوظيفي | -0.020 | 0.863 |

تدل نتائج في الجدول رقم (20) الذي يوضح العلاقة بين صمت الإذعان و الرضا الوظيفي أن قيمة معامل بيرسون قد بلغ (-0.020) و هي غير دالة ، و عليه يمكن القول أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين صمت الإذعان و الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة بالمديرية الولائية للتجارة بعين تيموشنت .

و بالتالي جاءت نتائج دراستنا على عكس ما كان متوقع و عليه نرفض فرضية الدراسة القائلة بأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين صمت الإذعان و الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة بالمديرية الولائية للتجارة بعين تيموشنت .

4- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى :

من خلال دراستنا توصلنا إلى عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الصمت الإذعان و الرضا الوظيفي و عليه يمكن القول أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين صمت الإذعان و الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة بالمديرية الولائية للتجارة بعين تيموشنت .

و إذا ما قارنا نتائج دراستنا مع الدراسات السابقة نجد أنه لم نتوصل إلى دراسات موافقة لنتائجها مع الدراسة الحالية و المتعلقة بعدم وجود علاقة بين صمت الإذعان و الرضا الوظيفي .

أما عن الدراسات التي جاءت معاكسة لدراستنا الحالية التي توصلت إلى وجود علاقة بين صمت الإذعان و الرضا الوظيفي ، نجد دراسة أميرة محمد عباس أبو الغيث (2021) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين وجود صمت الإذعان و الرضا الوظيفي ، و نجد أيضا دراسة ياسر عبد الرحمان بلال هري (2023) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية لصمت الإذعان في السلوك التنظيمي ، و كذا دراسة عوجة (2021) و التي أكدت على وجود علاقة ارتباطية و تأثير سلبية بين صمت الإذعان و سلوك المواطنة ، و نجد دراسة فوزية قديد و فيروز زروخي و نعيمة العربي (2021) التي توصل

إلى هناك تأثير ذو دلالة احصائية لصمت الإذعان في الاستغراق الوظيفي بقسم علوم التسيير بجامعة الجزائر 3 ، و نجد دراسة Amiri A. Kahnali M. Alamdari (2018) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط و تأثير سالبة بين صمت الإذعان و الالتزام التنظيمي ، و كذلك نجد دراسة بلال كرامش (2023) التي توصل إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لصمت الإذعان في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن بجيجل ، و أيضا نجد دراسة فوزية قديد و فيروز زروخي و نعيمة العربي (2021) توصلت دراستهم إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لصمت الإذعان في الاستغراق الوظيفي بقسم علوم تسيير بالكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة الجزائر 3 .

من خلال نتائج الفرضية توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد صمت الإذعان و الرضا الوظيفي ، و مرد ذلك حسب رأي الباحثين و بعد الاطلاع على الخلفية النظرية للدراسة خاصة فيما يتعلق ببعد الإذعان ، ذلك أن بعد الإذعان يعني حجم المعلومات و الأفكار المتعلقة بالمنظمة عن المرؤوسين و ذلك خوفا من المرؤوسين و ما ينتج عن ذلك من خلافات . و الواقع أن المنظمات الحالية لم تعد تعرف على هذا النوع من الصمت التنظيمي ، إذ أصبح الوعي لدى العمال أكثر منه مما كان سابقا خاصة مع التطور التكنولوجي و ما عرفه المجتمع من حركية ، بحيث أصبحت ثقافة التصالح مع الذات و تقبل الآخر أكثر انتشارا ، كما أصبح العمال لا يكتفون بالمعلومات و لم تعد لهم الرهبة و الخوف من المسؤول مهما كانت رتبته .

5- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين صمت الدفاعي و الرضا الوظيفي لدى الإدارة بالمديرية الولائية لتجارة بعين تيموشنت "

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل بيرسون لدراسة العلاقة بين صمت الدفاعي و الرضا الوظيفي

لدى أفراد العينة كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (21) : يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون بين صمت الدفاعي و الرضا الوظيفي .

| المتغيرين | معامل بيرسون | مستوى الدلالة |
|--|--------------|---------------|
| العلاقة بين صمت الدفاعي و الرضا الوظيفي | -0.122 | 0.279 |

تدل نتائج في الجدول رقم (21) الذي يوضح العلاقة بين صمت الدفاعي و الرضا الوظيفي أن قيمة معامل بيرسون قد بلغ (-0.122) و هي غير دالة ، و عليه يمكن القول أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين صمت الدفاعي و الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة بالمديرية الولائية للتجارة بعين تيموشنت .

و بالتالي جاءت نتائج دراستنا على عكس ما كان متوقع و عليه نرفض فرضية الدراسة القائلة بأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين صمت الدفاعي و الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة بالمديرية الولائية للتجارة بعين تيموشنت .

6- مناقشة نتائج فرضية الفرعية الثانية :

توصلت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة بين صمت الدفاعي و الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة بالمديرية الولائية للتجارة بعين تموشنت .

من بين الدراسات السابقة التي تطرقت إلى معرفة علاقة بين صمت الدفاعي و الرضا الوظيفي كانت مطابقة لدراستنا الحالية فوجد دراسة سؤزة محمد قادر أحمد (2020) التي اتفقت مع نتيجتنا و التي توصلت إلى أنه لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمصادر القوة التنظيمية في الصمت الدفاعي ، و كذلك نجد دراسة أيام ابراهيم العبد (2023) التي توصلت إلى عدم وجود أثر للصمت الدفاعي في العلاقة بين الثقة التنظيمية و الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المصارف في مدينة حلب .

أما عن الدراسات التي جاءت معاكسة لدراستنا الحالية نجد دراسة مروة محمد حسين و ايمان هاشم رضوان و محمد حافظ حجازي (2023) أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للصمت الدفاعي على الارتباط التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد الاسكندرية ، و كذا نجد دراسة فوزية قديد و فيروز زروخي و نعيمة العربي

(2021) التي توصلت دراستهم إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لصمت الدفاعي في الاستغراق الوظيفي بقسم علوم تسيير بالكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة الجزائر 3 .

ومن خلال نتائج الفرضية توصلنا إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صمت الدفاعي و الرضا الوظيفي ، و هي نتيجة واقعية ذلك أن الحركية التي عرفتھا المجتمعات و ما انعكس على مؤسساتنا كان له تأثيرا إيجابيا خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية و ما يعرف بالمناجمت و ظهور مفاهيم جديدة ساهمت في استقرار المؤسسات و سيرھا الحسن من ذلك. مثلا ما يعرف بالوساطة و الحوكمة و أخلاقيات المهنية ، و كذا هندسة التكوين و ما تهدف إليه من تكوين العنصر البشري خاصة فيما تعلق بالتواصل الوظيفي ، أما عن نظام الوساطة فقد كان له الدور الكبير في القضاء على المنظمات داخل المؤسسات .

7- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين صمت الاجتماعي و الرضا الوظيفي لدى الإدارة بالمديرية الولائية لتجارة بعين تيموشنت . "

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل بيرسون لدراسة العلاقة بين صمت الاجتماعي و الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (22) : يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون بين صمت الاجتماعي و الرضا الوظيفي .

| المتغيرين | معامل بيرسون | مستوى الدلالة |
|-----------|--------------|---------------|
|-----------|--------------|---------------|

| | | |
|-------|-------|--|
| 0.915 | -0.12 | العلاقة بين صمت الدفاعي و الرضا الوظيفي |
|-------|-------|--|

تدل نتائج في الجدول رقم (22) الذي يوضح العلاقة بين صمت الاجتماعي و الرضا الوظيفي أن قيمة معامل بيرسون قد بلغت (-0.12) و هي غير دالة ، و عليه يمكن القول أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين صمت الاجتماعي و الرضا الوظيفي لدى عمال إدارة بالمديرية الولائية للتجارة بعين تيموشنت .

و بالتالي جاءت نتائج دراستنا على عكس ما كان متوقع و عليه نرفض فرضية الدراسة القائلة بأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين صمت الاجتماعي و الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة بالمديرية الولائية للتجارة بعين تيموشنت و عليه نقول لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين صمت الاجتماعي و الرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة بالمديرية الولائية للتجارة بعين تيموشنت .

8- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة :

من خلال نتائج الدراسة تبين أنه لا توجد علاقة بين الصمت الاجتماعي و الرضا الوظيفي لدى عمال إدارة بالمديرية الولائية للتجارة بعين تيموشنت .

و هذا ما جاءت به دراستنا موافقة لدراسة عبد الرحمان بوغرزة رضا و حديد يوسف (2022) التي توصلت إلى عدم وجود أثر لبعث الصمت الاجتماعي على الاغتراب الوظيفي .

و من بين الدراسات التي جاءت معاكسة لدراستنا الحالية نجد دراسة فوزية قديد و فيروز زروخي و نعيمة العربي (2021) التي توصلت إلى هناك تأثير ذو دلالة احصائية للصمت الاجتماعي الإيجابي في الاستغراق الوظيفي بقسم علوم التسيير بجامعة الجزائر 3 ، و كذلك نجد دراسة بودويورة مريم و دراجي حكيم (2021) و

التي توصلت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاجتماعي على الثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الكاتمية لفلبين جيجل .

و إذا ما عدنا إلى تعريف الصمت الاجتماعي نجد أنه يتعلق بحجب الأفكار عن الغير قصد عدم الاستفادة منها و هو سلوك سلبي يعكس مدى العلاقة السيئة للعامل في المؤسسة ، و ما جاء في هذه الدراسة أنه لا علاقة له بالرضا الوظيفي ، ذلك أن هذا السلوك لم يعد موجودا خاصة مع طغيان التعامل إلكتروني و ظهور الرقمنة كبديل للعنصر البشري من أجل الحصول على المعلومات ، فقد أصبحت المعلومات متاحة في كل و حين بالإضافة إلى ما يحققه الإعلام من غايات و أهداف في هذا المجال ، فكثيرا ما نجد منصات التواصل الاجتماعي و المنابر الموجودة بها تقدم محتوى مؤسساتي مفيد و فعال . و لو تعلق أحيانا بالجانب التقني الخاص بمؤسسة معينة .



خاتمة عامة

من خلال دراستنا حاولنا توضيح مفهوم الصمت التنظيمي وهو مصطلح يشير إلى تجنب المرؤوسين في المنظمات و تقديم المعلومات و الاقتراحات لرؤسائهم أو إبلاغهم عن المشكلات التي يواجهونها نتيجة لخوفهم من تعرض إلى ردود أفعال سلبية ، و عواقب غير مرغوب فيها ، كما أشرنا إلى أسباب الصمت التنظيمي و أثرها على العاملين و انعكاساتها على المنظمة ، و عرضنا عدة مراحل نجد منها مرحلة الاستغراق مرحلة الكساد مرحلة الانفصال و مرحلة الاتصال ، و تطرقنا إلى أبعاده المتمثلة في صمت الإذعان و الصمت الدفاعي و الصمت الاجتماعي ، و بعدها تطرقنا إلى الآثار و العوامل المكونة للصمت التنظيمي و أخيرا تطرقنا إلى سبل مواجهته .

كما نجد أن الرضا الوظيفي بمفهومه و الذي يعرف على أنه شعور إيجابي يشعر به الفرد اتجاه عمله و بيئته الوظيفية و يعتبر مؤشرا هاما للرفاهية النفسية و الإنتاجية في العمل و من هنا سنعرض عدة نظريات نذكر منها نظرية سلم الحاجات و نظرية العاملين و نظرية القيمة ، نظرية العدالة ، نظرية الإنجاز ، نظرية التوقع ، كما ذكرنا بعض عناصر و خصائص إضافة إلى مقاييس الرضا الوظيفي.

من خلال معالجتنا لموضوع الصمت التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة بالمديرية الولائية للتجارة بعين تيموشنت ، و الذي حاولنا فيه توضيح العلاقة الموجودة بين هذين المتغيرين و توصلنا في الأخير إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة بالمديرية الولائية للتجارة بعين تيموشنت .

توصيات الدراسة :

توصيات العلمية :

- إجراء بحوث علمية ميدانية حول الصمت التنظيمي و علاقته ببعض المتغيرات أخرى .
- دراسة متغير الرضا الوظيفي في أطر زمانية و مكانية أخرى .
- البحث في سبل زيادة الرضا الوظيفي داخل المؤسسات و محاولة العمل على تفعيله أكثر .

توصيات العملية :

- إنشاء قنوات اتصال مفتوحة : تنظيم اجتماعات دورية تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم .
- تدريب المدراء على مهارات التواصل : تنظيم ورشات عمل لتدريب المدراء على مهارات التواصل الفعال .
- تقديم برامج إرشاد لتحسين أساليب التواصل مع الفريق .
- تقديم أداء المدراء بشكل دوري
- استخدام الاستبيانات دورية لتقييم أداء المدراء من منظور الموظفين .
- استخدام نقاط القوة و الضعف و اتخاذ إجراءات لتحسين الأداء .



قائمة المصادر و المراجع .

مراجع باللغة العربية :

1. البارودي ، منال . (2015) . الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين . (ط1). دار الكتب المصرية . القاهرة. ثم الاسترجاع من الموقع التالي :
<https://books.goole/com>
2. العرياني ، موسى . (2016) . واقع سلوك صمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم . مجلة التربية ، 168(03)، 835-889. ثم الاسترجاع من الموقع التالي :
<http://search.shamaa.org>
3. الفاعوري ، عبير . (2004) . أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في التنظيمية . مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، 19(02)، 152-182. ثم الاسترجاع من الموقع التالي :
<https://search.emarefa.net>
4. أميرة ، محمد ، عباس ، أبو الغيظ . (2021) . أثر الصمت التنظيمي على الرضا الوظيفي . مجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية ، 12(02)، 145-160. ثم الاسترجاع من الموقع التالي :
<https://jces.journal.ekd.eg>
5. بن يوب ، دلال ، لبيض ، خيرة . (2019) . الرضا الوظيفي و أثره في تحسين أداء العاملين [رسالة ماستر]. جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة . تم الاسترجاع من الموقع التالي :
<https://dspace.univ-guelma/dz>
6. بركنو ، نصيرة . (2018) . الصمت التنظيمي و العوامل المسببة له . مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة ، 7، 236-290 . تم الاسترجاع من الموقع التالي :
<https://www.asjp.cerist/dz>
7. بومنقار ، مراد ، وادي ، أمين . (2016) . ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية . مجلة رؤى الاقتصادية ، 10 ، 222-235 . تم الاسترجاع من الموقع التالي :
<https://www.asjp.cerist/dz>

8. بوبكر ، منصور ، قنون ، سميحة . (2021) . واقع الصمت التنظيمي في ضوء آراء اطارات الشركات البترولية الجزائرية . مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية ، 14(01)، 8-27 . تم الاسترجاع من الموقع التالي : <https://www.asjp.cerist/dz>
9. بوطابسو ، سمية ، زويتني ، سهام . (2021) . الترقية و تحقيق الرضا الوظيفي [رسالة ماستر] . جامعة جيجل . تم الاسترجاع من الموقع التالي : <https://www.asjp.cerist/dz>
10. بومعزة ، مسعودة ، بولطيف . (2017) . الرضا الوظيفي و الإبداع في العمل [رسالة ماستر] . جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل . تم الاسترجاع من الموقع التالي : <http://dspace.univ-jijel.dz>
11. بوقرة ، مختار . (2018) . الاحتراق النفسي و علاقته بالرضا الوظيفي . (دط) . دار الأسامة للنشر و التوزيع. عمان.
12. بوبكر ، نعرورة ، تي ، أحمد . (2020) . أثر الصمت التنظيمي في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجلة مجاميع المعرفة ، 6(02)، 497-513 . تم الاسترجاع من الموقع التالي : <https://www.asjp.cerist.dz>
13. بلوفة ، أمال ، منصور، سعد الله ، مستورة . (2020) . الرضا الوظيفي لدى الموظفين [رسالة ماستر] . جامعة بلحاج بوشعيب ، عين تموشنت. تم الاسترجاع من الموقع التالي : <https://www.asjp.cerist.dz>
14. برباح محمد ، الأمين ، موساوي ، يحيى . (2016) . تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية [رسالة ماستر]. جامعة أبي بكر الصديق ، تلمسان . تم الاسترجاع من الموقع التالي : <https://dspace.univ-ouargla.dz>

15. بووذن ، نبيلة . (2017) . محددات الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي [رسالة ماستر] .
جامعة محمد بن أحمد ، وهران . تم الاسترجاع من الموقع التالي :
<https://www.researchgate.net>
16. بن الشيخ ، مهدي ، مروان . (2020) . الرضا الوظيفي و علاقته بالأداء الموارد البشرية [رسالة ماستر] . جامعة وهران 02 ، وهران. تم الاسترجاع من الموقع التالي : [https://dspace.univ-
oran2.dz](https://dspace.univ-
oran2.dz)
17. بن زوة ، أحلام . (2018) . ممارسة مديرية المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير و علاقتها بالمستوى الرضا الوظيفي [رسالة ماستر] . جامعة مسيلة .
18. بودوارة ، مريم ، دراجي ، حكيمة . (2021) . أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية [رسالة ماستر] . جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل. تم الاسترجاع من الموقع التالي :
<https://dspace.univ-jijel.dz>
19. بن رزاق ، عبد الهادي ، النذير، رقيق . (2022) . الرضا الوظيفي . [رسالة ماستر]. جامعة عمار التليجي ، أغواط. تم الاسترجاع : <https://dspace.lagh-univ.dz>
20. جلال ، عبد الحليم . (2016) . محددات الرضا الوظيفي . (دط) . دار حامد للنشر و التوزيع . عمان .
21. جيلالي ، مرزوق ، ندى . (2022) . أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي [رسالة ماستر] . جامعة بلحاج بوشعيب ، عين تموشنت .
22. حميدو ، آسيا . (2016) . الترقية و تأثيرها على الرضا الوظيفي [رسالة ماستر] . جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي .
23. حاج قدور ماما ، قدار ، نعيمة . (2020) . الرضا الوظيفي و تأثيرها على أداء العاملين [رسالة ماستر] . جامعة بلحاج بوشعيب ، عين تموشنت .

24. حيدر ، وحيدة . (2018) . محددات الرضا الوظيفي و علاقتها بالدافعية الإنجاز] رسالة
دكتوراه]. جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم. تم الاسترجاع من الموقع التالي :

<https://biblio.univ-msila.dz>

25. حوالة ، سهير ، محمد ، لمياء ، ناصر ، البكر . (2018) . واقع الصمت التنظيمي . مجلة
العلوم التربوية 1(01)،480-510 . تم الاسترجاع من الموقع التالي :

<https://search.mandumah.com>

26. خوار ، خولة . (2017) . القيادة و أثرها على الرضا الوظيفي [رسالة ماستر]. جامعة العربي بن
مهدي ، أم البواقي. تم الاسترجاع من الموقع التالي :

27. خشة ، مديحة ، رويح ، نادية . (2014) . أثر الرضا الوظيفي في الإبداع [رسالة ماستر].

جامعة الصديق بن يحيى ، جيجل. تم الاسترجاع من الموقع التالي : <https://dspace.univ->

jjjel.dz

28. خلاف ، مريم . (2021) . أثر الصمت التنظيمي بالسلوك الإبداعي [رسالة ماستر]. جامعة
الصديق بن يحيى ، جيجل .

29. خالد ، علي ، الحوتي ، سعد . (2018) . الرضا الوظيفي و علاقته بفاعلية الأداء العمل في
الإدارة الحكومية [رسالة ماستر]. جامعة بنغازي. تم الاسترجاع من الموقع التالي :

<https://noor-book.com>

30. خوجة ، عبد العزيز . (2005) . مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل . (دط) . دار المعارف.
وهران .

31. دغلاش ، دليلة ، شارف ، مريم . (2020) . أثر الصمت التنظيمي في المنظمة المتعلمة [رسالة
ماستر]. جامعة ابن خلدون ، تيارت .

32. روبيح ، مريم . (2020) . الرضا الوظيفي و دوره في تحسين المستوى أداء العمال بالمؤسسة

[رسالة ماستر] . جامعة غرداية . تم الاسترجاع من الموقع التالي : [https://dspace.univ-](https://dspace.univ-ghardaia.dz)

[ghardaia.dz](https://dspace.univ-ghardaia.dz)

33. رائد ، صالح ، عبد الرحمان ، الصليبي . (2019) . دور الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي

[رسالة ماجستير] . جامعة الأقصى ، غزة . تم الاسترجاع من الموقع التالي :

<https://asjp.cerist.dz>

34. زويش ، سامية . (2014) . محددات الرضا الوظيفي و أثرها على أداء الموظفين [رسالة ماستر].

جامعة ألكي محند أولحاج ، بويرة .

35. زروال ، وهيبة ، مزازيغ ، سهام . (2017) . أثر ظروف و ضغوط العمل على الرضا الوظيفي

[رسالة ماستر]. جامعة بلحاج بوشعيب ، عين تموشنت.

36. سؤزة ، محمد ، قادر ، أحمد . (2020) . دور المصادر القوة التنظيمية في الحد من ظاهرة

الصمت التنظيمي لدى الموظفين في شركة كورك تليكوم للاتصالات في محافظة السليمانية . مجلة

علمية دورية ، 5(03)، 245-270. ثم الاسترجاع من الموقع التالي :

<https://journal.lfu.edu.krd>

37. شيحة ، حنان . (2015) . تسيير الحياة المهنية و علاقته بالرضا الوظيفي [رسالة ماستر].

جامعة العربي بن مهدي ، أم بواقي. تم الاسترجاع من الموقع التالي : <https://scribd.com>

38. شيخي ، نجاة . (2016) . الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي [رسالة ماستر] . جامعة

العربي بن مهدي ، أم بواقي . تم الاسترجاع من الموقع التالي : [https://theses-](https://theses-algerie.com)

[algerie.com](https://theses-algerie.com)

39. صرفاق ، عبد القادر . (2016) . الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي [رسالة ماستر] .

جامعة محمد بن أحمد ، وهران.

40. صكر ، أحمد ، عاشور . (1998) . السلوك الإنساني في المنظمات . (دط) . دار المعرفة . الاسكندرية.

41. صغيور، فتيحة ، رحلي ، حدة . (2020) . أثر الاتصال التنظيمي على تحقيق الرضا الوظيفي [رسالة ماستر]. جامعة محمد بوضياف ، مسيلة. تم الاسترجاع من الموقع التالي :
<https://dspace.univ-msila.dz>

42. ضالع ، رابح ، مرزوقي ، رحمة . (2023) . الموظفون الإداريون الاغتراب و الرضا الوظيفي [رسالة ماستر] . جامعة بلحاج بوشعيب ، عين تموشنت .

43. طكوبا ، مختار ، حساني ، حورية . (2022) . الرضا الوظيفي و تأثيره على أداء العاملين [رسالة ماستر] . جامعة أحمد دراية ، أدرار . تم الاسترجاع مع الموقع التالي :
<https://dspace.univ-adrar.dz>

44. عزوز، وهيبية ، لشبور، رويضة . (2023) . الرضا الوظيفي و علاقته بالدافعية للإنجاز [رسالة ماستر] . جامعة وهران 02 ، وهران .

45. عزيزو ، عبد الرحمان . (2015) . الرضا الوظيفي لدى عمال الجزائريين بين القطاع العام و الخاص [رسالة ماستر] . جامعة محمد خيضر ، معسكر .الاسترجاع من الموقع :
<https://thesis.univ-biskra.dz>

46. عبود ، عبد الرزاق ، زينب ، ظفر ، ناصر حسين .(2012) . أسباب الصمت التنظيمي و أثرها على أداء العاملين . مجلة جامعة بابل العلوم المصرفية و التطبيقية ، 24(01)، 233-259 . ثم
استرجاع من الموقع التالي : <https://search.emarefa/net>

47. غوغة ، هنية ، عويسي ، رفيدة . (2021) . أثر الصمت التنظيمي في أداء المورد البشري [رسالة ماستر] . جامعة محمد بوضياف ، مسيلة . تم الاسترجاع من الموقع التالي :
<https://dspace.univ-ghardaia.dz>

48. غزالي ، حليلة ، مبروكة ، عيون . (2020) . الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي [رسالة

ماجستير] . أدرار. تم الاسترجاع من الموقع التالي : <https://dspace.univ-adrar.edu.dz>

49. كرامش ، بلال ، نسيم ، حمودة . (2023) . أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطن

التنظيمية لدى الإطارات العاملة . مجلة أبعاد اقتصادية ، 13(01)، 405-429 . تم الاسترجاع من

الموقع التالي : <https://www.asjp.cerist/dz>

50. محمادي ، حنان . (2022) . الممارسات السلطوية و علاقتها بالصمت التنظيمي [رسالة ماجستير].

جامعة محمد بوضياف ، مسيلة. ثم الاسترجاع من الموقع التالي :

<https://dspace.univ-msila.dz>

51. محمد ، عبد المنعم ، محمد ، ابراهيم ، (2022) . الصمت التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي .

مجلة العلمية للبحوث و الدراسات التجارية ، 36(02)، 346-396 . ثم الاسترجاع من الموقع

التالي : <https://search.mandumah.com>

52. مستورة ، بثينة . (2019) . أثر الثقة التنظيمية في التخفيف من ظاهرة الصمت التنظيمي [رسالة

ماجستير] . جامعة محمد خيضر ، بسكرة . تم الاسترجاع من الموقع التالي :

<https://archives.univ.biskra.dz>

53. مزياني ، الوناس . (2011) . محددات الرضا الوظيفي و أثاره على المؤسسات في ظل النظريات

المعرفية و السلوكية . مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، (02). ثم استرجاع من الموقع التالي :

<https://www.asjp.cerist/dz> .54

55. هجو ، محمد ، عبد السلام ، آدم ، حامد . (2018) . أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين

الصمت التنظيمي و نية ترك العمل [رسالة ماجستير] . جامعة السودان . تم الاسترجاع من

الموقع التالي : <https://www.refaad.com>

56. يحا ، نواره ، بحلاط ، أمال . (2020) . دور الثقة التنظيمية في التغلب على ظاهرة الصمت

التنظيمي في الإدارة العمومية [رسالة ماستر] . جامعة مولود معمري ، تيزي وزو . تم الاسترجاع

من الموقع التالي : <https://dspace.ummtto.dz>

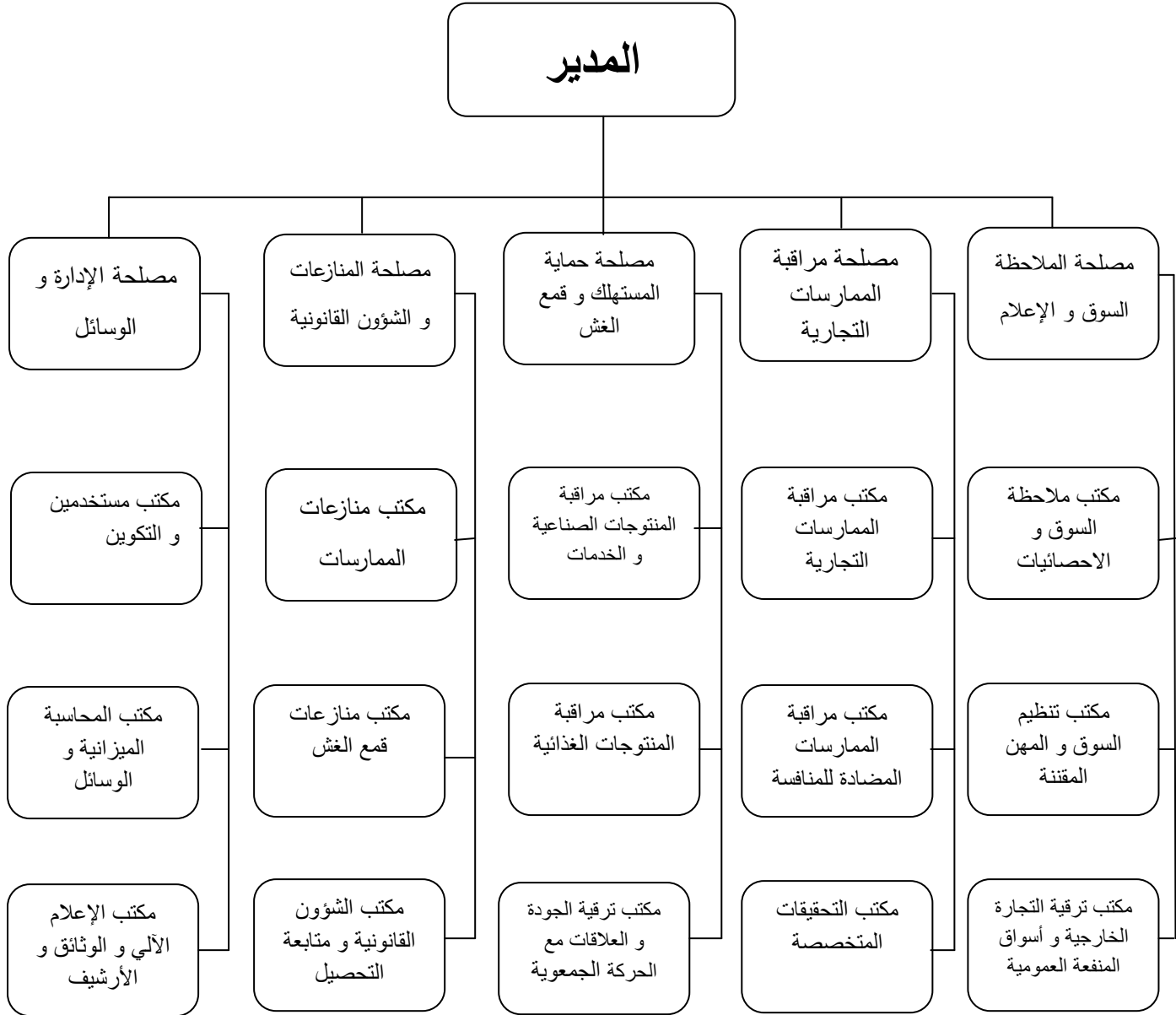
مراجع باللغة بالأجنبية :

1. Acaray , A , Akturan , A . (2015) . *The relationship between organizational silence* . Procedia–Social and Behavioral Science , 207 .
2. Mojtaba , Nikaeen , Ghodratollah , Begheri , R zarei . (2012) . *Do the organizational Rumors Emphasize The Influence of organizational silence over organizational commitment* . 1(01),47–58 .
3. Yucekaya , P . (2019) . *The effect of the performance of organizational justice and organizational silence of employees on their individual job performance* . young Economists journal , revista tinerilor Economisti , 16(32) .
4. Morrison , E , W , Milliken , F . (2000) . *Organizational Silence* . The Academy of Mangement Review , 25(10),293–308b.
5. Amiri,ablation.zare , kahnali , mardi alamdari,Ahmed.nadjad ,reza.(2018). *Investigating the relations chip between silence and prganizational commitment (case studio shiraz université of médical scinces)* ,893–906.



الملاحق

الهيكل التنظيمي لمديرية الولائية للتجارة بعين تموشنت .



استبيان البحث :

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية بعنوان الصمت التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة بالمديرية الولائية للتجارة بعين تيموشنت ، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان ، فالرجاء الإجابة عن فقراته و ذلك بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة ، علما بأنه ليس هناك إجابة صحيحة و إجابة خاطئة و إجاباتكم سوف تحاط بالسرية و لن تستخدم النتائج إلا لأغراض البحث العلمي فقط ، نشكركم على تعاونكم و ثقتكم بنا .

تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير .

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر أنثى

السن : 21 و أقل من 22 إلى 31 من 32 إلى 41

من 42 إلى 51 من 52 فما فوق

المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي

الحالة المدنية : أعزب متزوج أرمل مطلق

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة :

| أبعاد | الفقرات | غير موافق | غير موافق تماما | محايد | موافق | موافق تماما |
|------------------|--|-----------|-----------------|-------|-------|-------------|
| الصمت الإذعان | أنا غير مستعد للتحدث عن الاقتراحات لأجل التغيير . | | | | | |
| | ليس من واجبي تقديم أي أفكار . | | | | | |
| | أحتفظ بالأفكار حول حل المشاكل لأنها لا تعنيني. | | | | | |
| | أمتلك مهارات كافية و لست بحاجة إلى تطويرها. | | | | | |
| | لست بحاجة إلى تقديم أفكار حول تحسين واقع العمل . | | | | | |
| الصمت الدفاعي | لا أدم أي أفكار تقدم من قبل الآخرين . | | | | | |
| | لا أتفق مع معظم الأفكار التي يقدمها زملائي لحل مشاكل العمل . | | | | | |
| | لا أنسجم مع معظم زملائي بالعمل و لا أتفق معهم بآرائهم . | | | | | |
| | لا تعجبني الطريقة التي يحلو بها مشاكل العمل. | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|-----------|
| | | | | | في الكثير من الأحيان أحجب المعلومات و ذلك بسبب الخوف . | الصمت |
| | | | | | لا أتدخل في معرفة الحقائق و ذلك لحماية نفسي. | الاجتماعي |
| | | | | | لا توجد ثقة بيني و بين زملائي في العمل. | |

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة :

| غير موافق إطلاقاً | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق جداً | الفقرات |
|-------------------|-----------|-----------|-------|------------|---|
| | | | | | الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول. |
| | | | | | الأجر الذي أتحصل عليه يسد احتياجاتي . |
| | | | | | سياسة الأجور المتبعة عادلة . |
| | | | | | أجري يتوافق مع مستوى المعيشة . |
| | | | | | سبق و أن تلقيت مكافآت . |
| | | | | | تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة و عادلة . |
| | | | | | أنا راض عن آليات الترقيات و وقت الحصول عليها . |
| | | | | | الترقية تتم على أساس الأداء و الكفاءة . |
| | | | | | أن منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي. |
| | | | | | لدي استقرار وظيفي في المؤسسة التي أعمل فيها . |
| | | | | | أنا راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين. |
| | | | | | وظيفتي تمنحني تقديراً من الآخرين . |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | يتم العمل بيني و بين أعضاء الجماعة وفق تعاون المتبادل . |
| | | | | | لدي علاقة ودية مع المسؤولين . |
| | | | | | لدي أوقات للراحة أثناء ساعات العمل . |
| | | | | | مكان العمل نظيف و يشعرني بارتياح كبير . |
| | | | | | توفر المؤسسة لي و لزملائي مناخ آمن من الأخطار المهنية و الأضرار الصحية . |



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Université Aïn Témouchent Belhadj Bouchaib
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
Faculté des lettres et des langues et sciences humaines
كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية

عين تموشنت في / /

14 نونبر 2024

رقم: ... / ك.أ.ع.ج.ب.ب.ع.ع / 2024

رخصة تربص

نرجو منكم التفضل بقبول داخل مؤسستكم/هيئتكم:

المؤسسة/الهيئة:
المؤسسة/الهيئة:
المؤسسة/الهيئة:

الطالب (ة):
الطالب (ة):

تاريخ الميلاد:
تاريخ الميلاد:

المسجل في: السنة: الثانية ماستر... علم النفس * تخصص: ...
المسجل في: السنة: الثانية ماستر... علم النفس * تخصص:

وذلك لإجراء دورة تدريبية داخل مصالحكم الخاصة والتي تهدف إلى افتراض تطبيق المعارف التي يتم
تدريسها لهم داخل مؤسستكم وهذا تحضيراً لمذكرة التخرج السنة الجامعية 2024/2023.

تاريخ فترة التدريب:
تاريخ فترة التدريب:

خلال هذا التدريب ، الطالب مُلزم بتقديم كل المساعدة اللازمة للتنفيذ السليم للبرنامج الموكل إليه.

كما أن الطالب مدعو للامتثال الصارم لقواعد الانضباط المنصوص عليها في القانون الداخلي لمؤسستكم،
والالتزام بالقواعد والإجراءات والتعليمات الوقائية الخاصة بالصحة والأمن.

نعتمد على تعاونكم، ونرجو أن تتقبلوا ، سيدتي ، سيدي ، خالص شكرنا وتحياتنا.



المؤسسة المستقبلية

أمشير بوعبيد
رئيس مصلحة الإدارة والوسائل

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب / طريق سيدي بلعباس. ص.ب 284 عين تموشنت - الجزائر
UNIVERSITY AIN TEMOUCHENT BELHADJ BOUCHAIB
BP 284 Route de SIDI BELABBES - AIN TEMOUCHENT-46000 - ALGERIE



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Université Aïn Témouchent Belhadj Bouchaib
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
Faculté des lettres et des langues et sciences humaines
كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية

عين تموشنت في / /

14 جوان 2024

رقم: ... / ل.ك.أ.ع.ج.ب.ب.ع.ع / 2024

رخصة تربص

نرجو منكم التفضل بقبول داخل مؤسستكم/هينتكم:

المؤسسة/الهيئة: ... مديرية التجارة ... عين تموشنت

الطالب (ة): ... كلسي ... وسالمة

تاريخ الميلاد: ... 06.12.2000

المسجل في: السنة: الثانية ماستر علم النفس • تخصص: علم النفس و تربية و تسيير موارد بشرية

وذلك لإجراء دورة تدريبية داخل مصالحكم الخاصة والتي تهدف إلى افتراض تطبيق المعارف التي يتم

تدريسها لهم داخل مؤسستكم وهذا تحضيراً لمذكرة التخرج السنة الجامعية 2024/2023.

تاريخ فترة التدريب: ... 2024 / 2 / 05 لـ ... 2024 / 3 / 10

خلال هذا التدريب ، الطالب ملزم بتقديم كل المساعدة اللازمة لتنفيذ السليم للبرنامج الموكول إليه.

كما أن الطالب مدعو للامتثال الصارم لقواعد الانضباط المنصوص عليها في القانون الداخلي لمؤسستكم،

والالتزام بالقواعد والإجراءات والتعليمات الوقائية الخاصة بالصحة والأمن.

نعتمد على تعاونكم، ونرجو أن تتقبلوا ، سيدتي ، سيدي ، خالص شكرنا وتحياتنا.



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب / طريق سيدي بلعباس. ص.ب 284 عين تموشنت - الجزائر
UNIVERSITY AIN TEMOUCHENT BELHADJ BOUCHAIB
BP 284 Route de SIDI BELABBES - AIN TEMOUCHENT-46000 - ALGERIE