

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تأثير الصمت التنظيمي على إدارة التغيير بمؤسسات التعليم
العالي العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية -

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل م د في: علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور:

سي أحمد نذير

خليل صبرينة

إعداد الطالبة:

بن طيبة زهرة

السنة الجامعية: 2024 / 2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تأثير الصمت التنظيمي على إدارة التغيير بمؤسسات التعليم
العالي العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية-

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل م د في: علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبة:

أمام اللجنة المشكلة من:

بن طيبة زهرة	جامعة البليدة 2	رئيسا	أستاذ تعليم عالي	يدو محمد
مشرفا ومقررا	جامعة البليدة 2	رئيسا	أستاذ تعليم عالي	سي أحمد نذير
مشرفة مساعدة	جامعة البليدة 2	رئيسا	أستاذة تعليم عالي	خليل صبرينة
عضوة مناقشة	جامعة البليدة 2	رئيسا	أستاذة محاضرة أ	سلاوتي حنان
عضوة مناقشة	جامعة البليدة 2	رئيسا	أستاذة محاضرة أ	قرايطية زهية
عضوا مناقشا	جامعة المدية	رئيسا	أستاذ تعليم عالي	قبطان شوقي
عضوة مناقشة	جامعة خميس مليانة	رئيسا	أستاذة تعليم عالي	محمد بلكبير خليفة

السنة الجامعية: 2024 /2023

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أعز وأغلى إنسانة في حياتي، إلى من أنارت دربي بنصائحها، إلى من منحتني القوة والعزيمة لمواصلة الدرب، إلى من أعطتني الكثير ولم تنتظر الشكر، إلى من تشاركني أفراحي، إلى من رضاها غايتي وطموحي، "أمي الحبيبة" أطال الله في عمرها.

إلى قدوتي وأغلى الناس على قلبي، إلى الذي سهر على تعليمي وكان يشجعني دائما لأحقق له أمنياته، الذي لم يدخر جهدا في تربيته، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار "أبي الغالي" حفظه الله وأطال في عمره.

إلى من كانتني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح، إلى من ساندني وخطى معي خطواتي وشاركني لحظات التعب ودعمني بكلامه ودعائه، إلى سندي ورفيق دربي وقوتي "زوجي الغالي" وعائلته المحترمة.

إلى من ساعدني وتمنى لي التوفيق دائما فكان أسعد الناس بنجاحي "أخي العزيز عبد الحق" إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي "إخوتي": وفاء وحنان

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع، سائلة الله العلي القدير أن ينفعنا به ويمدنا بتوقيفه.

شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل الذي أعانني على إنجاز هذا العمل ووفقني لتأمين هذه الخطوة في مسيرتي العلمية.

عرفانا بالجميل أتقدم بجزيل الشكر ووافر التقدير والاحترام إلى أستاذي ومشرفي "أ.د. سي أحمد نذير" الذي رافقني طيلة إنجاز هذا العمل، وكلما سألت عن معرفة زودني بها وكلما طلبت منه وقتا وفره لي رغم كبر حجم مسؤولياته، وكان لنصائحه وتوجيهاته القيمة الأثر في إنجاز هذه الأطروحة، جزاك الله عني خير جزاء.

كما وأتقدم بخالص شكري وعظيم امتناني وبالغ تقديري إلى أستاذتي ومشرفتي "أ.د. خليل صبرينة"، التي كانت لأرائها السديدة وتوجيهاتها القيمة وسعة صدرها في كل الأوقات، الأثر الإيجابي في إنجاز هذا العمل، التي شجعتني وزرعت فيا الأمل لأسير قدما، التي رافقتني في مسيرتي العلمية الجامعية، فلك مني كل التقدير والاحترام وجزاك الله عني كل خير.

أوجه شكري أيضا لكل الأساتذة الذين ساعدوني ومن كان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الأطروحة.

وأشكر لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى بيان وإبراز كيفية تأثير الصمت التنظيمي على إدارة التغيير من خلال دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية، ولتحقيق هذا الهدف والإجابة على الإشكالية التالية: **ما مدى تأثير الصمت التنظيمي على إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية محل الدراسة؟**، تم تصميم استبيان شمل (41) عبارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم سحب عينة قصدية مكونة من (224) أستاذ إداري وإداري لكل من جامعة البليدة 2 لونيبي علي والمركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة والمدرسة الوطنية العليا للري، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS V.21 ، وبعد استخدام العديد من الأساليب الإحصائية تم التوصل إلى: عدم وجود تأثير للصمت التنظيمي على إدارة التغيير بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية، مع تسجيل فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على أبعاد الصمت التنظيمي في الجامعات محل الدراسة تعزى لمتغيرات: السن، جامعة الانتماء، نوع المنصب، عدد سنوات الخبرة في المنصب، وكذا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على إدارة التغيير في الجامعات محل الدراسة تعزى لمتغيرات: نوع المنصب وعدد سنوات الخبرة في المنصب.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، إدارة التغيير، مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

قائمة المحتويات

إهداء	
شكر وتقدير	
المستخلص	
قائمة المحتويات	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
قائمة الملاحق	
قائمة المختصرات	
مقدمة	2
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير	17
المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير	18
المطلب الأول: تعريف إدارة التغيير	18
المطلب الثاني: خصائص إدارة التغيير وأهميتها	19
المطلب الثالث: أبعاد إدارة التغيير	25
المبحث الثاني: أساسيات إدارة التغيير	29
المطلب الأول: مراحل إدارة التغيير	29
المطلب الثاني: أساليب ومتطلبات إدارة التغيير	32
المطلب الثالث: قوى ودوافع إدارة التغيير	34
المبحث الثالث: مقاومة التغيير	37
المطلب الأول: تعريف مقاومة التغيير	38
المطلب الثاني: أشكال مقاومة التغيير	39

المطلب الثالث: عناصر نجاح وفشل إدارة التغيير.....	42
خلاصة الفصل.....	45
الفصل الثاني: مدخل نظري حول الصمت التنظيمي.....	47
تمهيد.....	47
المبحث الأول: مفهوم الصمت التنظيمي.....	48
المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الصمت التنظيمي.....	48
المطلب الثاني: تعريف الصمت والصمت التنظيمي.....	52
المطلب الثالث: نظريات الصمت التنظيمي.....	55
المبحث الثاني: مرتكزات الصمت التنظيمي.....	61
المطلب الأول: أبعاد الصمت التنظيمي.....	61
المطلب الثاني: أنواع الصمت التنظيمي.....	64
المطلب الثالث: مصادر الصمت التنظيمي ومراحله.....	66
المبحث الثالث: مسببات وآليات الصمت التنظيمي.....	69
المطلب الأول: أسباب الصمت التنظيمي.....	69
المطلب الثاني: نتائج الصمت التنظيمي.....	78
المطلب الثالث: سبل مواجهة الصمت التنظيمي.....	81
خلاصة الفصل.....	84
الفصل الثالث: واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي وعلاقتها بالصمت التنظيمي.....	86
تمهيد.....	86
المبحث الأول: واقع التعليم العالي في الجزائر.....	87
المطلب الأول: دراسة مسار تطور قطاع التعليم العالي في الجزائر منذ 1962.....	87

المطلب الثاني: المبادئ الأساسية المعتمدة في الجزائر فيما يخص سياسة التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر	90
المطلب الثالث: تحديات قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر	93
المبحث الثاني: آفاق تطوير قطاع التعليم العالي بالجزائر	95
المطلب الأول: تطبيق نظام ل م د LMD في الجزائر	96
المطلب الثاني: أهم المنصات الرقمية المعتمدة من قبل الجامعات الجزائرية	98
المطلب الثالث: ريادة الأعمال وتطوير فكرة المقاولاتية في الوسط الجامعي	103
المبحث الثالث: نماذج واستراتيجيات إدارة التغيير بمؤسسات التعليم العالي	109
المطلب الأول: النماذج الحديثة لإدارة التغيير بمؤسسات التعليم العالي	109
المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة التغيير بمؤسسات التعليم العالي	112
المطلب الثالث: علاقة الصمت التنظيمي بإدارة التغيير	117
خلاصة الفصل	120
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لعينة من مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر	122
تمهيد	122
المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية	123
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة	123
المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة	125
المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة	130
المبحث الثاني: نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة	138
المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة	138
المطلب الثاني: درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لمحور الصمت التنظيمي	143
المطلب الثالث: درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لمحور إدارة التغيير	152

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج	161
المطلب الأول: نتائج اختبار فرضيات الدراسة	161
المطلب الثاني: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة	180
خلاصة الفصل	188
الخاتمة	190
قائمة المراجع	197
الملاحق	230
Abstract	

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	نموذج الدراسة	1
20	خصائص إدارة التغيير	2
23	أهمية إدارة التغيير	3
40	أشكال مقاومة التغيير	4
48	التطور التاريخي للصمت التنظيمي	5
59	نموذج دوامة الصمت	6
77	نموذج اختيار الصمت والمحصلات السلبية المتوقعة من ذلك	7
80	نتائج الصمت التنظيمي	8
96	المراحل التكوينية لنظام ل م د LMD	9
105	العلاقة بين الجامعة وحاضنات الأعمال	10
117	علاقة الصمت التنظيمي بإدارة التغيير	11

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
97	إيجابيات وسلبيات نظام ل م د LMD	1
101	المنصات الجديدة لوزارة التعليم العالي في إطار المخطط الرئيسي لرقمنة القطاع	2
123	حجم مجتمع الدراسة	3
124	معادلة ريتشارد جيجر Richard Geiger	4
126	اختبار الثبات باستخدام ألفا كرونباخ للعينات الاستطلاعية	5
128	محاور وأبعاد وأسئلة الدراسة	6
128	الدرجات المقابلة لبدائل الإجابة	7
129	الأهمية النسبية للعبارات	8
130	اختبار Kolmogorov-Smirnov ^a	9
132	نتائج اختبار سبيرمان للمتغير المستقل (الصمت التنظيمي)	10
134	نتائج اختبار معامل الارتباط بين أبعاد الصمت التنظيمي	11
135	نتائج اختبار سبيرمان للمتغير التابع (إدارة التغيير)	12
137	اختبار الثبات باستخدام ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	13
138	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	14
139	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	15
140	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب جامعة الانتماء	16
141	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع المنصب	17
141	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في المنصب	18
142	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية	19
143	استجابات أفراد العينة لمحور الصمت التنظيمي	20
152	استجابات أفراد العينة لمحور إدارة التغيير	21
162	اختبار الانحدار البسيط لتأثير صمت الإذعان على إدارة التغيير كمتغير تابع	22
164	اختبار الانحدار البسيط لتأثير الصمت الدفاعي على إدارة التغيير كمتغير تابع	23
165	اختبار الانحدار البسيط لتأثير الصمت الاجتماعي على إدارة التغيير كمتغير تابع	24
167	الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان بالنسبة لمتغير الجنس	25

169	الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان بالنسبة لمتغير السن	26
171	الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان بالنسبة لمتغير جامعة الانتماء	27
173	الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان بالنسبة لمتغير نوع المنصب	28
176	الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة في المنصب	29
179	الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان بالنسبة لمتغير عدد الدورات التكوينية	30

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
230	الاستبيان	01
234	مخرجات برنامج SPSS	02

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

الاختصار	البيان
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
BLUE	Bureau de Liaison Université-Entreprise
CATI	Centre d'Appui à la Technologie et d'Innovation

مقدمة

مقدمة

مقدمة

التغييرات السريعة اليوم تدفع المؤسسات لتبني نماذج عدة لمسايرتها وهذا تكيفا مع الظروف البيئية التي تتميز بالديناميكية، حيث أصبحت هذه الأخيرة تركز على المعلومات السريعة المتغيرة في جميع مراحلها، فالمعرفة من الموارد المعنوية التي تتسم بالصعوبة في رصدها، تقاسمها وتطبيقها ما يتطلب مؤهلات عدة، تحتم على المؤسسات إيجاد نظام خاص لإدارتها بمرونة من خلال تحديد قدرات ومهارات موظفيها لتنميتها وتطويرها للاستفادة من معارفهم الكامنة، ذلك أن عدم اسهامهم باقتراحاتهم وآرائهم قد يعكس الى حد بعيد ما يعرف بالصمت التنظيمي، الذي يعد سلوك تنظيمي يمتنع من خلاله الموظف عمدا عن تقديم المعلومات والآراء والأفكار المتعلقة بالقضايا التنظيمية والاقتراحات اتجاه مسؤوله أو التصريح عن مشكلاته وهذا خوفا من أي ردود فعل سلبية أو أي نتائج غير مرضية أو تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسؤوله المباشر، فمصير أي مؤسسة يعتمد على قدرتها على التنقل داخل حقائق متعددة ومتغيرة باستمرار وتعتبر المعلومات التي تحصل عليها من موظفيها من أهم مقوماتها، فعدم دقتها أو صدقها أو تقادمها يجعل هذه الأخيرة تقوم ببناء خطط وقرارات وإجراء تغييرات على كيانها وعملياتها قد تؤدي إلى عواقب سلبية عوضا عن تقديمها وتغييرها للأفضل.

ومن بين هذه المؤسسات نجد مؤسسات التعليم العالي التي تعاني من عدة تحديات تهددها في بيئة متغيرة، كالتوجه نحو اقتصاد المعرفة وتغير المنظومة العالمية للتكوين العالي، إدارة الجودة الشاملة وكذا حدة معايير التصنيفات العالمية، إضافة للتطور التكنولوجي، هذا ما حتم على السلطات العمومية في الجزائر كغيرها من الدول ضرورة تبني عدة إصلاحات، من خلال التغييرات التي أحدثتها بغية الرفع من كفاءة منتسبيها، ومن أهم ما باشرت به الوزارة الوصية نجد: استحداث نظام

تعليمي جديد وذلك بالتوجه نحو نظام ل م د (LMD) مقلصة بذلك مدة التكوين، إضافة إلى العمل على رقمنة جميع العمليات المتعلقة بالتسيير البيداغوجي والإداري، من خلال استحداث المنصات كآلية لتحسين الأداء وتطوير مقروئية الجامعة الجزائرية، وتجسيدا لمبدأ الجامعة مؤسسة اجتماعية تم اتخاذ مجموعة من الإجراءات لتشجيع الطلبة ومرافقتهم لخلق مناصب الشغل والتنمية الاقتصادية، ونظرا للخصوصية التي يتمتع بها قطاع التعليم العالي كون التعامل معه يتطلب دراسة الواقع ووضع حلول تتناسب مع طبيعته ومع البيئة الجزائرية، ما يستوجب عليه انتهاج استراتيجية تغيير مخططة وهادفة وفق إدارة فعالة، وتعد إدارة التغيير السبيل لذلك باعتبارها أسلوب إداري يفضل ممارسته عند تطبيق أي تغيير في إطار تنظيمي محكم كضمان للوصول إلى الأهداف المرجوة بنجاح.

ونظرا لأهمية عامل الصمت التنظيمي من جهة وإدارة التغيير من جهة أخرى، سواء بالنسبة لمصير المؤسسة ومستقبلها أو بالنسبة للموظفين والتأثير على سلوكياتهم، ولأن مثل هذه الظواهر لا تقصر على مؤسسة دون غيرها وتعد ملازمة للموظف حيثما كان، سيكون اهتمامنا في هذه الأطروحة منصبا على دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

أولا- الإشكالية والأسئلة الفرعية:

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول ما يلي:

ما مدى تأثير الصمت التنظيمي على إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية محل الدراسة؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية نوجزها فيما يلي:

✓ هل يوجد تأثير لصمت الإذعان على إدارة التغيير بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية محل الدراسة؟

✓ هل يوجد تأثير للصمت الدفاعي على إدارة التغيير بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية محل الدراسة؟

✓ هل يوجد تأثير للصمت الاجتماعي على إدارة التغيير بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية محل الدراسة؟

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغيرات: الجنس، السن، جامعة الانتماء، نوع المنصب، عدد سنوات الخبرة في المنصب وعدد الدورات التكوينية؟

ثانيا-فرضيات الدراسة:

ولمعالجة الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة فإننا ننطلق من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للصمت التنظيمي على إدارة التغيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 في مؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية محل الدراسة.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين صمت الإذعان وإدارة التغيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية محل الدراسة.

✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الصمت الدفاعي وإدارة التغيير عند مستوى معنوية أقل

أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية محل الدراسة.

✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الصمت الاجتماعي وإدارة التغيير عند مستوى معنوية

أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية محل الدراسة.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان عند

مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية محل

الدراسة تعزى لمتغيرات: الجنس، السن، جامعة الانتماء، نوع المنصب، عدد سنوات الخبرة

في المنصب وعدد الدورات التكوينية.

ثالثا-أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي هي بصدد معالجته، فهي تقدم

تشخيصا نظريا للصمت التنظيمي وإدارة التغيير من خلال ربطها بقطاع التعليم العالي الذي يمثل

الركيزة الأساسية لتقدم الدولة باعتباره منبرا علميا يساهم في التنمية الاقتصادية بما يوفره من

مخرجات ترتبط بالقطاعات الأخرى كالصناعة والفلاحة ...، فمفهوم الصمت التنظيمي يرتبط بعدة

أبعاد تم اعتمادها في دراستنا استنادا لدراسات سابقة في الموضوع (صمت الإذعان Acquiescent

silence، الصمت الدفاعي Defensive silence، الصمت الاجتماعي Prosocial silence)

يمكن أن ترفع بمستوى المؤسسة أو العكس لأن الموظف مصدر مهم لتقديم المعلومات التي يهدف

منها للتغيير.

رابعا-أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحديد تأثير الصمت التنظيمي على إدارة التغيير من وجهة نظر الأساتذة

الإداريين والإداريين في جامعة البليدة 2 لونيبي علي، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة والمدرسة الوطنية العليا للري، بالاعتماد على استبيان خاص معد لهذه الدراسة كأداة أساسية لجمع البيانات، ويمكن ترتيب الأهداف كالتالي:

- ✓ التعرف على المفاهيم والمضامين الأساسية للصمت التنظيمي بأبعاده ومراحله وطرق التغلب عليه، بالإضافة إلى التطرق لمفهوم إدارة التغيير ومتطلبات نجاحها؛
- ✓ دراسة واقع مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مع إبراز أهم التغييرات التي مر بها هذا القطاع؛
- ✓ تحديد مستوى الصمت التنظيمي لدى الأساتذة الإداريين والإداريين في جامعة البليدة 2 لونيبي علي، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة والمدرسة الوطنية العليا للري؛
- ✓ اختبار نموذج الدراسة الذي تم اقتراحه، والذي يفترض وجود تأثير للصمت التنظيمي (المتغير المستقل) على إدارة التغيير (المتغير التابع) بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة؛
- ✓ الكشف عن دلالات الفروق بين درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الصمت التنظيمي وإدارة التغيير بمؤسسات التعليم العالي بالنسبة لمتغيرات الدراسة (الجنس، السن، جامعة الانتماء، نوع المنصب، عدد سنوات الخبرة في المنصب وعدد الدورات التكوينية)؛
- ✓ التوصل إلى نتائج يمكن على ضوءها تقديم اقتراحات تساعد على التطبيق السليم لإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي من خلال المشاركة الفعالة لموظفيها.

خامسا-المنهج والأدوات:

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة المطروحة، واختبار الفرضيات الموضوعية، فقد تبيننا

المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد بالأساس على جمع المعلومات، تصنيفها، تحليلها إضافة إلى كشف العلاقة بين أبعادها المختلفة بغية تفسيرها والوصول من خلالها إلى استنتاجات عامة، فهذا المنهج يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة وجمع المعلومات حولها لوصفها كما هي واقعا ومنه تحليلها وتفسيرها علميا، وأخيرا تصورها كميا من خلال الدراسة الميدانية، حيث تبيننا في الجانب الميداني الاستبيان كأداة لجمع البيانات حول الصمت التنظيمي وإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، كما استخدمنا برنامج SPSS V.21 في تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

سادسا-حدود الدراسة الميدانية: بهدف التحكم في الموضوع تم وضع حدود للدراسة تمثلت في:

1. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من مؤسسات التعليم العالي العمومية

في الجزائر ممثلة في: جامعة البلدة 2 لونيبي علي، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة والمدرسة الوطنية العليا للري.

2. الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال سنة 2023، أما فيما يخص الجانب

النظري من الدراسة فإنها امتدت من 1962 إلى غاية سنة 2023؛

اقتصرت هذه الدراسة على معرفة وجهة نظر الأساتذة الإداريين (العميد، ونوابه، رئيس القسم ونوابه) والإداريين بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر محل الدراسة حول تأثير الصمت التنظيمي على إدارة التغيير.

3. الحدود الموضوعية: تتعلق هذه الدراسة بموضوع تأثير الصمت التنظيمي على إدارة

التغيير، وهذا من وجهة نظر الأساتذة الإداريين والإداريين بجامعة البلدة 2، المركز الجامعي تيبازة والمدرسة الوطنية العليا للري.

✓ المتغير المستقل: الصمت التنظيمي.

✓ المتغير التابع: إدارة التغيير.

سابعا-الدراسات السابقة:

هناك دراسات تطرقت لموضوع إدارة التغيير والصمت التنظيمي كل على حدى، وتناولته من زوايا مختلفة، وسوف نستعرض فيما يلي مجموعة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أهم نتائجها، وتقديم تعليق عليها وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، وفيما يلي نقدم عرضاً لهذه الدراسات:

1. دراسة آمال ياسين المجالي (2007)، أطروحة دكتوراه تحت عنوان: "أثر الصمت

التنظيمي في عملية صنع القرارات دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية"،

والتي هدفت إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات للمؤسسات

العامة الأردنية، وقد تم اختيار (50%) من المؤسسات العامة الأردنية بعينة قدرها

(2643) موظفاً وموظفة، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات بناءً على

المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم نتائجها: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين

عوامل الصمت التنظيمي وأبعاد عملية صنع القرارات، كما أن هناك أثر لعوامل الصمت

التنظيمي في أبعاد عملية صنع القرارات في المؤسسات العامة الأردنية.

2. دراسة نور الهدى بوطبة (2015-2016)، أطروحة دكتوراه تحت عنوان: "إدارة التغيير

في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية"، والتي

هدفت إلى معرفة وتحليل واقع إدارة التغيير في الجامعات الجزائرية في إطار إصلاح ل م

د (LMD) والخروج بنموذج مقترح لإدارة التغيير، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع

البيانات، من خلال تصميم استبيانين: الأول موجه لأعضاء هيئة التدريس والثاني موجه للإداريين، وتم الاعتماد على المنهج الاستنباطي، وكان من أبرز نتائجها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للجانب الإدراكي لتقبل الإصلاح، وملاءمة الإصلاح، في تحقيق أهداف الإصلاح من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لكل من: ممارسة المتابعة والتقييم من إدارة التغيير، وملاءمة الإصلاح، في تحقيق أهداف الإصلاح من وجهة نظر الإداريين، ليتوصل في الأخير استنتاج نموذج لإدارة التغيير خاص بمؤسسات التعليم العالي.

3. دراسة حفصة خمقاني (2019-2020)، أطروحة دكتوراه تحت عنوان: "دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية"، والتي هدفت إلى توضيح أهم أبعاد القيادة التحويلية التي تؤثر على إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية، وتمثلت عينتها في عينة عشوائية بلغت (200) أستاذ، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة لمعالجة إشكالية الدراسة، وكان من أبرز نتائجها: وجود مستوى مقبول من واقع تطبيق القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية، وكذا أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة محل الدراسة.

4. دراسة خديجة الحاج نعاس (2022)، مقال علمي تحت عنوان: "إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف"، والتي هدفت إلى تحديد أثر إدارة التغيير على أداء العاملين بالمديرية الجهوية للجمارك وأهميتها في تحسين الخدمة العمومية وترقية المرفق العام الجمركي، وتمثلت عينتها في (185) موظف، واستخدمت الاستبيان

كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الاستبطائي بالإضافة إلى الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة للقيام بالدراسة الميدانية، وكان من أبرز نتائجها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في تسيير الأفراد) على أداء العاملين بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف.

5. دراسة سامي بسة (2022-2023)، أطروحة دكتوراه تحت عنوان: "دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية"، والتي هدفت إلى معرفة دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، وتمثلت عينتها في (111) موظف في مؤسسة كوسيدار (فرع المنشآت الفنية)، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها: ان مستوى التزام المسؤولين في مؤسسة كوسيدار بالمهارات القيادية كان مرتفع، كما تستخدم المؤسسة محل الدراسة استراتيجية الاتصال واستراتيجية المشاركة كأحد أهم الاستراتيجيات للحد من مقاومة التغيير.

6. دراسة Elizabeth wolfe morrison و Frances J. Milliken (2000)، مقال علمي

تحت عنوان: **«Organizational silence: a barrier to change and**

development in a pluralistic world»، وهي دراسة نظرية لم تركز على كيفية

حدوث التغيير والتطوير في المؤسسات بل ركزت على سبب فشل التغيير التنظيمي، كما

تناقش بعض النتائج السلبية للصمت التنظيمي، وكان من أبرز نتائجها: أنه عندما تلتزم

الإدارة العليا بالافتراضات التي تعزز الصمت فهذا يعيق المؤسسة للاستجابة بشكل مناسب

لتنوع القيم والمعتقدات والخصائص التي يتميز بها الموظفون، وأن يجب أن يكون

المسؤولون قادرون على تصميم نظام يسمح مع مرور الوقت بالحصول على اتصال صاعد فعال.

7. دراسة Rüya Ehtiyar و Melek Yanardağ (2008)، مقال علمي تحت عنوان:

«Organizational silence: a survey on employees working in a

chain hotel» والتي هدفت إلى البحث في أسباب الصمت في المؤسسات وآثاره

ونتائجه، والغرض الآخر هو قياس مواقف الإدارة العليا والمسؤول والموظفين اتجاه

الصمت، وتحليل العلاقة بين الصمت والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، ولتحقيق هذا

الغرض تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكان من أبرز نتائج هذه

الدراسة: يشعر الموظفون بالرضا عن المسؤولين لأنهم يشجعونهم على التحدث وهم

منفتحون على النقد، وهناك جو اتصال مفتوح داخل المؤسسة.

8. دراسة Ali Murat Alparslan و Murat Kayalar (2012)، مقال علمي تحت

عنوان: **«Organizational silence: silence behaviors and**

organizational and individual» وهي دراسة نظرية هدفت إلى تسليط الضوء

على مفهوم الصمت التنظيمي وإبراز أهميته من أجل البحث في علاقته مع ظواهر السلوك

التنظيمي الأخرى، كما ساهمت في تحديد المستويات التي سيؤثر فيها صمت الموظف

على أداء المؤسسة، وكيف يمكن أن يكون عائقاً أمام التطوير والتغيير إضافة إلى تحديد

النتائج السلبية التي يؤدي إليها، وقد توصلت هذه الدراسة إلى تحديد التأثيرات التنظيمية

والفردية للصمت التنظيمي، وأن هذا الأخير يختلف وفقاً للخصائص الفردية للموظفين

والمستويات الإدارية وقنوات الاتصال الخاصة بالمؤسسة.

9. دراسة Gamze Ebru Çiftçi (2015)، أطروحة دكتوراه تحت عنوان: «The

relationship between organizational silence, career alienation

and organizational trust»، والتي هدفت إلى البحث في العلاقة بين "الصمت

التنظيمي" و"الاغتراب الوظيفي" و"الثقة التنظيمية" لدى الموظفين، ولهذا الغرض تم بناء

استبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة: وجود علاقات ذات دلالة

إحصائية بين الصمت التنظيمي والاغتراب الوظيفي وأبعاد الثقة التنظيمية، وجود علاقات

بين صمت الإذعان والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي والاغتراب الوظيفي.

10. دراسة Wageeh A. Nafei (2016)، مقال علمي تحت عنوان:

«Organizational silence: it's destroying role of organizational

citizenship behavior»، والتي هدفت إلى التعرف على أنواع الصمت التنظيمي

وتأثيراته على سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات التعليمية في مصر، وتم استخدام

الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكان من أبرز نتائج الدراسة: وجود علاقة قوية بين

الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، كما ويعد الصمت التنظيمي أحد أكبر

العوائق التي تواجه سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات التعليمية في مصر.

تعتبر جميع الدراسات السابقة دراسات مرجعية وبعد عرضها وتحليلها، يمكن إبراز الفجوة

العلمية بينها وبين الدراسة الحالية في النقاط التالية:

✓ تمت الدراسات السابقة في مختلف المؤسسات الاقتصادية والعمومية سواء في الجزائر أو

في الدول الأخرى، دون دراسة هذا الموضوع في قطاع التعليم العالي في الجزائر، غير أنه

تم تطبيق الدراسة الحالية في مجموعة من مؤسسات التعليم العالي مع الحرص على أخذ

عينة من كل نوع منها ممثلة في جامعة ومركز جامعي ومدرسة وطنية عليا.

✓ تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف إلى دراسة الصمت التنظيمي نظريا وفي كثير من الأحيان ربطه مع متغيرات كالمواطنة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الاغتراب الوظيفي ...، بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى البحث في مدى انتشار ظاهرة الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ومدى تأثيرها على إدارة التغيير خاصة في ظل التغييرات العميقة التي يشهدها القطاع في الآونة الأخيرة، بالنظر لخصوصية هذا الأخير.

✓ تعنى هذه الدراسة ببيان مدى تفشي وانتشار ظاهرة الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي وتأثيرها على إدارة التغيير.

لذا ومحاولة منا لتلافي النقص الموجود في الدراسات السابقة، ارتأينا دراسة هذا الموضوع في قطاع التعليم العالي في الجزائر، وهنا تكمن القيمة المضافة في بحثنا، نظرا لمحدودية الدراسات المشابهة والتي اتخذت من مؤسسات التعليم العالي كعينة للدراسة خاصة محليا -حسب دراية الباحثة-.

ثامنا-هيكل الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، وكذا التحقق من مدى صحة الفرضيات التي تمت صياغتها، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول:

✓ يتناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير من خلال التطرق لمفهومها وأهميتها وخصائصها وأبعادها، ثم عرجنا على مراحلها وأساليب ومتطلبات تطبيقها وأسبابها، وصولا إلى مقاومة التغيير من خلال تعريفها وإبراز أهم أشكالها وأخيرا عرض عوامل نجاح وفشل إدارة التغيير.

✓ يتطرق الفصل الثاني إلى مدخل نظري حول الصمت التنظيمي من خلال عرض تطوره التاريخي وأهم النظريات المفسرة له، وكذا أبعاده التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة مع ذكر أنواعه مصادره ومراحله، بعدها عرجنا على الأسباب المؤدية لإنتشار هذه الظاهرة ونتائجها وكيفية مواجهتها.

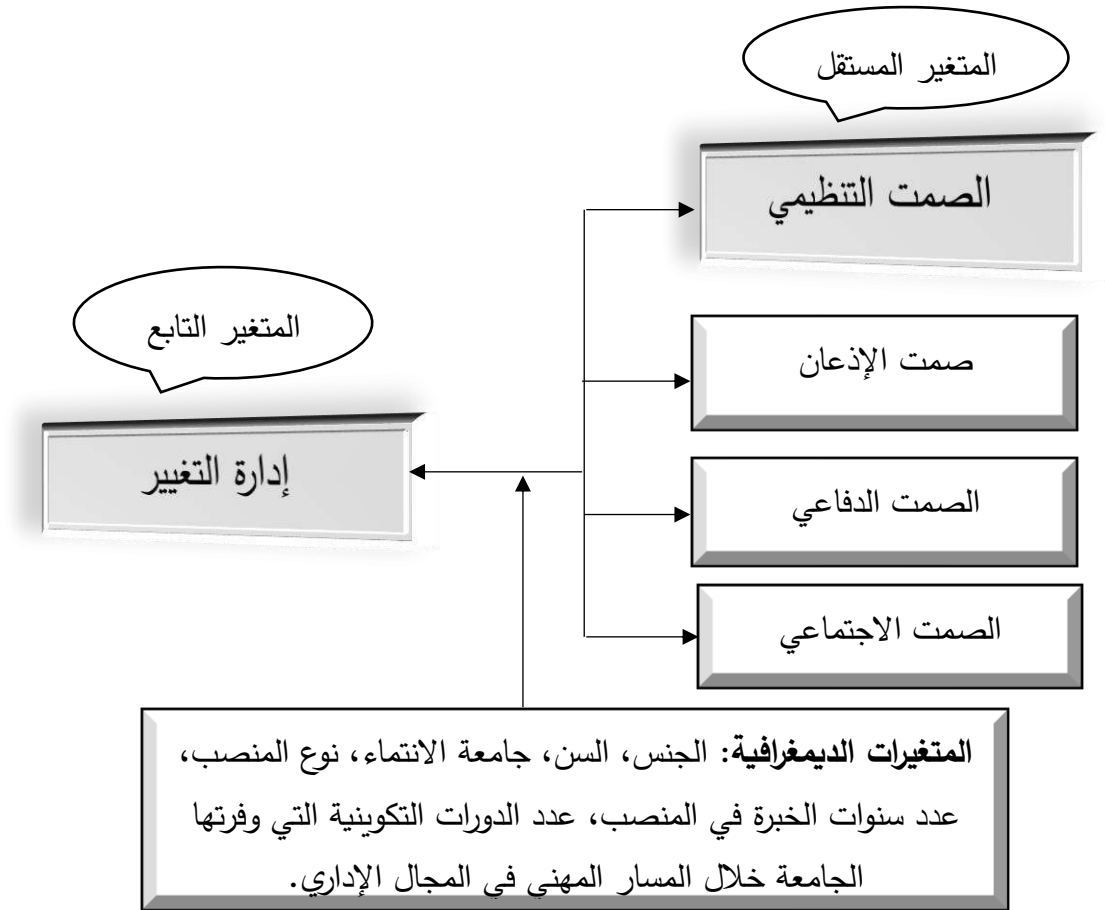
✓ هدف الفصل الثالث إلى دراسة قطاع التعليم العالي في الجزائر من خلال عرض الواقع والإصلاحات المعتمدة في هذا المجال بداية ب ل م د (LMD) وصولاً إلى التغييرات الأخيرة المستحدثة كرقمنة القطاع وتشجيع ريادة الأعمال والروح المقاولاتية لدى الجامعيين، وهذا بعد التطرق إلى الإطار النظري للتعليم العالي في الجزائر ومراحله وأهم التحديات التي يواجهها، وأختتم هذا الفصل باستنتاج علاقة الصمت التنظيمي بإدارة التغيير.

✓ يسعى الفصل الرابع إلى دراسة وتحليل مدى تأثير الصمت التنظيمي على إدارة التغيير بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر ميدانياً، وهذا من خلال تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستعملة، يليها عرض نتائج الفرضيات المتحصل عليها بعد جمع البيانات وتحليلها في برنامج SPSS V.21 واختبار صحتها ومناقشتها.

تاسعا-نموذج الدراسة: بغية الوصول إلى أهداف الدراسة، وكذا معرفة درجة تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، فقد توصلت الباحثة إلى إعداد نموذج الدراسة كما يبينه

الشكل 1:

الشكل 1: نموذج تفسيري (مقترح) للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

يربط نموذج الدراسة بين الصمت التنظيمي كمتغير مستقل والذي يمثله كل من: صمت الإذعان، الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي وإدارة التغيير كمتغير تابع، إضافة إلى البيانات الشخصية التي توضح مدى تجانس أفراد عينة الدراسة.

الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير

الفصل الأول:

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير

تمهيد:

أصبح التغيير مطلباً ملحا وتحدياً حقيقياً يجعل المؤسسة تجد نفسها بين حدي التأثير والتأثر ببيئة متغيرة تتسم بالحركة، فهذه الديناميكية تفرض عليها ضرورة توفير إدارة فعالة تعمل على تحقيق التكيف الخارجي والاندماج الداخلي للمؤسسة مع بيئتها، كما يتوقف نجاح التغيير بالدرجة الأولى على مدى قبول وتعاون الموظفين، فعدم تأكدهم من النتائج المترتبة عليه أو خوفهم من أن تكون غير متوافقة مع رغباتهم وحاجاتهم، يولد لديهم عدم الامتثال والركون للمحافظة على الوضع القائم وهو ما يسمى بمقاومة التغيير.

هذا ما سنتناوله في هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى توضيح ماهية إدارة التغيير وذلك بتعريفها وإبراز أهميتها مع بيان أهم الخصائص التي تميزها وكذا أبعاد إدارة التغيير.

أما المبحث الثاني فعرجنا فيه على أساسيات إدارة التغيير من خلال التطرق إلى مراحلها، أساليبها والمتطلبات الأساسية الواجب توفرها في قائد التغيير، وكذا قوى ودوافع إدارة التغيير.

وفي المبحث الأخير سلطنا الضوء على أهم الظواهر الراضة للتغيير وهي مقاومة التغيير من خلال تعريفها وتحديد أشكالها، وأخيراً وضحنا عوامل نجاح وفشل إدارة التغيير.

المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير

حظيت إدارة التغيير باهتمام كبير وقبول واسع من قبل العديد من الباحثين، باعتبارها ظاهرة تنظيمية تصاحب المؤسسة استجابة لتحولات ومتطلبات البيئة، هذا ما يتطلب منها ضرورة تبني خطط فعالة تسمح لها برفع قدرتها على التوقع وتحسين تنافسيتها، فالتغيير مرحلة حتمية ترمي للاستفادة من الفرص وتدارك النقائص.

المطلب الأول: تعريف إدارة التغيير

قبل التطرق لتعريف إدارة التغيير لابد أن نعرّج على مفهوم التغيير الذي يعرف على أنه: "عملية إدخال وتحسين أو تطوير المؤسسات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"

كما تعتبر إدارة التغيير فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها، وعليه سنقدم مجموعة من التعريفات الخاصة بإدارة التغيير منها:

إدارة التغيير هي: "عملية التجديد المستمر لاتجاه المؤسسة وهيكلها وقدراتها لخدمة الاحتياجات المتغيرة باستمرار للعملاء الخارجيين والداخليين"¹.

إدارة التغيير هي: "منهج منظم للتغيير في الأفراد والفرق والمنظمات والمجتمعات والتي تمكن من الانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة المستقبل المنشود"¹.

1 Henry A. Hornstein, "The integration of project management and organizational change management is now a necessity", international journal of project management xx, 2014, p 4.

تعرف إدارة التغيير بأنها: "الأعمال المرتبطة بتغيير أسلوب ومنهج وفلسفة الإدارة في المنظمة، ويتم ذلك من خلال التجرد من السلوك الحالي، وتجربة السلوك الجديد، وإعادة التكوين مع المواقف والسلوك الجديد، واعتبار أن الأمور المتغيرة هي الشيء الطبيعي وليست الشيء الجديد المفتعل"².

بالرجوع إلى التعريفات السابقة نستخلص تعريفا شاملا لإدارة التغيير وهو كالاتي: إدارة التغيير هي تطبيق منهج شمولي وعملي متدرج في عملية تحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى وضع مستهدف في إطار رؤية واضحة مشتركة بين المسؤولين والموظفين لتحقيق أهداف محددة وتجنب الانحرافات.

المطلب الثاني: خصائص إدارة التغيير وأهميتها

انطلاقاً من كون أن إدارة التغيير تعتبر استجابة طبيعية للتحديات المفروضة على المؤسسات وقاعدة متينة لنجاحها وتفوقها في عالم الأعمال، سنقدم في هذا المطلب خصائص هذه العملية التنظيمية وكذا أهميتها.

الفرع الأول: خصائص إدارة التغيير

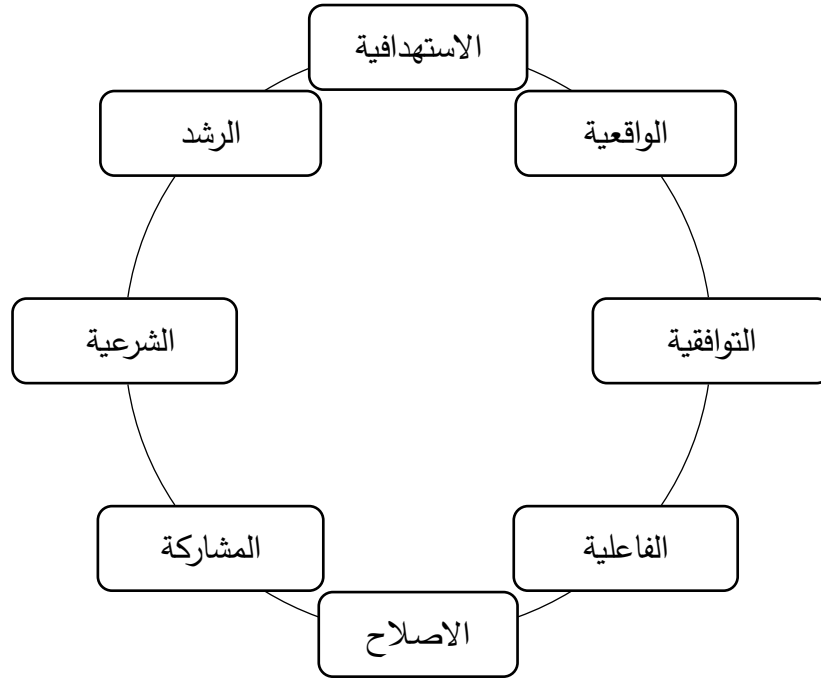
تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص يتعين الإلمام بها ومعرفتها وهذا ما سنعرضه في

الشكل التالي:

1مدحت محمد أبو النصر، "إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص 31.

2صهيب كمال الآغا، محمود عبد المجيد عساف، "الإدارة والتخطيط التربوي نماذج وتطبيقات عملية"، دار الجندرية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 147.

الشكل 2: خصائص إدارة التغيير



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على: زيد منير عبوي، "دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات

الإدارية"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص-ص 54-55.

الاستهدافية: والمقصود بها أن إدارة التغيير هي موجهة لتحقيق هدف معين، وأنها ليست ارتجالية، ولا تتم بطريقة عشوائية، لكن تتم باتباع مجموعة من السياسات والإجراءات المحددة من قبل المؤسسة؛¹

الواقعية: وتعني أن يعتمد تنفيذ التغيير على قدرة المؤسسة وإمكانياتها والواقع الحقيقي الذي تعيش فيه، وابتعادها عن التهويل والمبالغة التي ليس لها تبرير؛²

1إلياس سالم، "التغيير الثقافي في المنظمات: المنطلقات، الآليات ومقومات النجاح"، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 10، العدد 01، جامعة المسيلة، 2020، ص 542، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/125732> تاريخ الاطلاع 2021-10-31.

2عاكف لطفي خصاونه، "إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 194.

التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.¹

الفاعلية: يجب على إدارة التغيير أن تملك قدرة التأثير على الآخرين وكذا الحركة بحرية مناسبة، وأن تكون فعالة من خلال توجيه قوى العمل في الأنظمة الإدارية والوحدات المطلوب تغييرها.²

الإصلاح: ان نجاح إدارة التغيير يتوقف على اتصافها بخاصية الإصلاح، ومنه فان المؤسسة يجب أن تسعى لإصلاح ما هو موجود من عيوب، كما يجب عليها معالجة الاختلالات الحاصلة.³

المشاركة: ترتكز إدارة التغيير على التفاعل الإيجابي، ويتحقق هذا من خلال مشاركة قوى وأطراف التغيير بوعي، وذلك بالتأثر به والتفاعل مع قاداته.⁴

الشرعية: وتعني أن يكون التغيير ضمن الشرعية القانونية والأخلاقية معا، وفي حالة ما إذا كانت القوانين تتعارض مع الإجراءات الخاصة بالتغيير فيجب أولا تعديلها وذلك من أجل الحفاظ على هذه الشرعية القانونية.⁵

1فرحان حسن بربخ، "إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 98.

2 ليلي بن عيسى، محمد قريشي، راضية مغزي لعراقي، "مقاومة التغيير التنظيمي" المفهوم، الأسباب، وطرق المعالجة"، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 11، العدد 2، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2021، ص 256، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/168915> تاريخ الاطلاع 03-04-2023.

3قادة مختار محمودي، "استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE-بسيدي بلعباس"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014-2015، ص 95.

4ميسم فوزي مطير العزام، "قيادة التغيير في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة اربد (نموذجاً)"، دار الكتاب الثقافي، عمان، 2017، ص 31.

5 هشام كرمي، حورية شريط، "اتصال المؤسسة ودوره في إدارة التغيير التنظيمي المخطط في المنظمات"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 23، العدد 01، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2022، ص 91، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/195844> تاريخ الاطلاع 19-05-2023.

الرشد: ويمثل صفة لا بد منها لكل عمل إداري وبالأخص إدارة التغيير، حيث يخضع أي قرار أو تصرف لكل من التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن تحدث عملية التغيير خسائر كبيرة من الصعب تغطيتها بعائد يتجاوز هذه الخسائر¹.

إن نجاح إدارة التغيير مرتبط إلى حد بعيد بتوفر الخصائص السابقة، كما هناك من يضيف خاصيتين عمليتين لهذه الخصائص وهما:²

القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على إدارة التغيير إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً فالتغيير الذي لا يعمل نحو الارتقاء والتقدم يفقد مضمونه.

القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: تتعدى إدارة التغيير من مجرد التفاعل مع الأحداث إلى التوافق والتكيف معها من خلال السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، للإبقاء على حيوية وفاعلية المؤسسة.

ومما سبق نستنتج أن إدارة التغيير عملية هادفة تسعى لتحقيق نوع من التوافق بين التغيير ورغبات القوى الدافعة له، من خلال المشاركة الواعية لهذه القوى في عملية الإصلاح، كما تعمل على زيادة القدرات التطويرية للمؤسسة من خلال التكيف مع التغييرات المحيطة حفاظاً على بقائها واستمرارها.

الفرع الثاني: أهمية إدارة التغيير

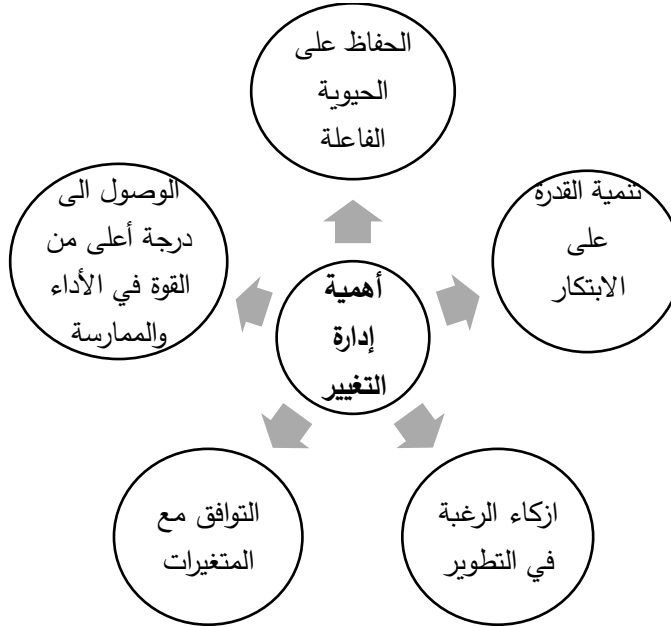
تكتسي إدارة التغيير أهمية بالغة كونها نتاج لمجهودات واعية ومنسقة تهدف لإصلاح الواقع قصد

1 فهد المشبب المطيري، "مقترحات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت"، مجلة العلوم التربوية، المجلد 3، العدد 4، جامعة جنوب الوادي، 2020، ص 62.

2 سليم العايب، نوال زواوي، "استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته"، حوايات جامعة الجزائر 1، المجلد 29، العدد 2- الجزء الثاني، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2016، ص-ص 165-166، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/6726> تاريخ الاطلاع 03-04-2023.

البقاء والاستمرار، والشكل التالي يوضح أهمية إدارة التغيير:

الشكل 3: أهمية إدارة التغيير



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على: جعفر خانو الزبباري، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص-ص 45-47.

من خلال الشكل 3 يمكن أن نحدد الجوانب الخمسة لأهمية إدارة التغيير في النقاط التالية:

الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يبعث التغيير روح التفاؤل ويعمل على تفجير الطاقات الفردية والجماعية في شكل اقتراحات وأفكار ويزداد الإحساس بأهمية الانتماء والمشاركة الإيجابية في المؤسسة، وبالتالي تزول السلبية وعدم الاهتمام واللامبالاة المترتبة عن الجمود وعدم التغيير لمدة زمنية قد تكون طويلة¹.

¹الطاهر بن عبد الرحمن، زكرياء لطرش، "التغيير التنظيمي واستراتيجيات مقاومته في المنظمات: مقارنة نظرية"، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 1، العدد 4، جامعة يحي فارس المدية، 2019، ص 233، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/149288> تاريخ الاطلاع 03-04-2023.

تنمية القدرة على الابتكار: يحتاج التغيير إلى جهد للتعامل معه، سواء إيجابيا بالتكيف معه أو سلبيا بمقاومته وعدم قبوله، ومنه فإن التغيير ينمي القدرة على الابتكار أسلوبا وشكلا ومضمونا¹.

ازكاء الرغبة في التطوير: يعزز التغيير إثارة الرغبات وتقجير المطالب وينمي الدافع والحافز للارتقاء والتقدم، وما تطلبه هذا من تطوير وتحسين في جل المجالات مثل زيادة الإنتاجية وترقية وضع الموظفين ماديا ومعنويا والتي منها: عملية المعالجة والإصلاح للأخطاء الحاصلة وما نتج عنها من مشاكل، عمليات التجديد للقوى الإنتاجية التي أصبحت غير قادرة على الإنتاج والعمل، التطوير الشامل الذي يقوم على استخدام أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة².

التوافق مع المتغيرات: يساهم التغيير في رفع قدرة المؤسسة لتتكيف وتتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى ما يواجهه المؤسسات من ظروف متنوعة ومواقف ليست ثابتة³.

الوصول الى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة: التغيير ممارسة ذات أهداف سامية تسعى الى تعزيز مكانة المؤسسة وتحسين أدائها، وذلك عن طريق الوقوف على مواطن الضعف التي أدت الى تراجع مكاسب المؤسسة من جهة، ومعرفة مواطن القوة ودعمها من جهة أخرى: كضمان ولاء الموظفين داخل المؤسسة والتفاعل الإيجابي فيما بينهم وتشجيعهم على الإنتاج⁴.

1سامي بسة، "دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة غرداية، 2022-2023، ص 6.

2حسيبة ياسف، "العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير"، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 12، العدد 2، المدرسة الوطنية العليا في الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، 2015، ص-ص 216-217، عن الموقع الإلكتروني <https://www.enssea.net/enssea/majalat/2429.pdf> تاريخ الاطلاع 2023-05-25.

3 مختار حماد، "استراتيجية المنظمة في التعامل مع مقاومة العاملين لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر3، 2016-2017، ص 30.

4 بهاء الدين المنجي العسكري، انعام الحياي، "إدارة التغيير في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015، ص 42.

المطلب الثالث: أبعاد إدارة التغيير

هناك اختلاف بين أغلب الدراسات والبحوث حول أبعاد إدارة التغيير، إلا أن أغلبها اتفق على الأبعاد الأربعة التي تناولناها في هذه الدراسة والمتمثلة في كل من التغيير في الموظفين، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا والتغيير في الثقافة، وفي هذا الصدد سنقدم بعض المفاهيم الخاصة بكل بعد فيما يلي:

الفرع الأول: التغيير في الموظفين:

يمثل الموظفون عنصرا ديناميكيا حيويا وهاما داخل المؤسسة، فكفاءة وفاعلية التغيير المستهدفة تقتزن مباشرة بدرجة إسهام هؤلاء الموظفين، التي من شأنها أن تعزز باستمرار نجاح فاعلية التغيير باتجاه تحقيق الأهداف، غير أنه وفي حالة عدم استجابة الموظفين لعملية التغيير يمكن أن يؤدي إلى عرقلة استمرار المؤسسة بالأداء وقدرتها على العمل¹.

ويتمثل التغيير في الموظفين في صورتين: إما أن يكون تغييرا ماديا من خلال الاستغناء عن بعضهم وتعويضهم بآخرين؛ أو أن يكون تغييرا نوعيا من خلال تنمية مهاراتهم أو تعديل نمط سلوكهم وقيمهم في العمل ورفع قدراتهم باعتماد نظم التدريب والتنمية البشرية وكذا تطبيق قواعد المكافآت التنظيمية والجزاءات².

¹صورية بوطرفة، "التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة نفطال- فرع تبسة"، الأفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد 1، جامعة العربي التبسي، 2018، ص 218، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/41063> تاريخ الاطلاع 03-04-2023.

²عفاف حداد، "مساهمة القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 1، العدد 4، جامعة يحي فارس المدية، 2019، ص 87، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/149280> تاريخ الاطلاع 03-04-2023.

الفرع الثاني: التغيير في الهيكل التنظيمي:

يعمل هذا المدخل على إجراء التغيير وهذا من خلال إحداث تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث أن التغيير في هذا الهيكل يمكن أن يتم بإعادة توزيع الاختصاصات وأيضا تجميع الوظائف، إضافة إلى إعادة تصميم كل من طرق الاتصال وكذا قنوات تدفق السلطة والمسؤولية، كما يمكن أن يتم من خلال استحداث وحدات تنظيمية جديدة أو استبعاد وحدات أخرى، وما ينجر عليه من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى¹.

ومن أهم الدوافع التي توجب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي نجد:²

✓ تغيير معايير وأسس المؤسسة كإدخال آلات حديثة أو اكتشاف أساليب عمل جديدة تتطلب

تغييرا جذريا في الهيكل التنظيمي؛

✓ حدوث تغيير في أهداف المؤسسة؛

✓ ظهور أخطاء في تصميم الهيكل التنظيمي بعد اعتماده كزيادة نطاق الإشراف وعدد

المستويات الإدارية، وعدم إتباع مبدأ التخصص؛

✓ إعادة التنظيم منعا لتصرفات إدارية غير مرغوب فيها كعدم قدرة الموظفين على تحمل

المسؤوليات المنوطة بهم أو إساءة استخدام السلطة.

1 ارباب خوني، لويذة فرحاتي، "ثقافة المنظمة مدخل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية من أجل إنجاح عملية التغيير"، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 1، العدد 12، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2017، ص 14، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/33114> تاريخ الاطلاع 2023-04-03.

2 خديجة الحاج نعاس، "إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد 30، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2022، ص-ص 358-359، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/204705> تاريخ الاطلاع 2023-04-03.

الفرع الثالث: التغيير في التكنولوجيا:

يتم التغيير في التكنولوجيا من خلال التركيز على أنماط وأساليب العمل وطرقه، بالإضافة إلى الوسائل المستعملة في أداء العمل وكيفية تدفقه، أو بإدخال معدات وأدوات وأساليب مختلفة في العمل، فالعوامل التنافسية تحتم ابتكار معدات ووسائل وأساليب عمل حديثة تساعد المؤسسة في تحقيق سبق على غيرها من المنافسين¹.

وقد يأخذ التغيير التكنولوجي أشكالاً عدة، كالتحول من تجهيزات ميكانيكية إلى أخرى تلقائية، أو الترتيب الداخلي لمواقع العمل بحيث لا يكون بصورة عشوائية بل بطريقة تؤدي إلى توفير الوقت والجهد وسرعة الأداء، وتتضمن هذه التغييرات واحد أو أكثر من المستويات التالية:²

- ✓ تحسينات ثانوية أو طفيفة في التكنولوجيا؛
- ✓ تحسينات رئيسية في التكنولوجيا الموجودة حالياً؛
- ✓ إدخال تكنولوجيا جديدة تتكامل مع التكنولوجيا القائمة في المؤسسة؛
- ✓ اكتشاف تكنولوجيا جديدة، وهذا يمثل أعلى مستوى في تغيير تكنولوجيا المؤسسة.

الفرع الرابع: التغيير في الثقافة:

تأتي الثقافة التنظيمية في أشكال عديدة وبالتالي يكون لها تأثيرات متنوعة على الجهود المبذولة لإحداث التغيير، وتعرف بأنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها الموظفون ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل مشاكلهم، وقد تلجأ

1 الطاهر بن عبد الرحمن، زكرياء لطرش، مرجع سابق، ص 239.

2 خديجة الحاج نعاس، مرجع سابق، ص 358.

المؤسسة إلى إدخال تعديلات وتغييرات على ثقافتها تماشياً مع مستجدات البيئة.¹

تتمثل عملية التغيير في الثقافة في تحريك الثقافة التنظيمية من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف، وتقوم هذه العملية على المقومات التالية:²

- ✓ توضيح معنى ودواعي عملية التغيير في الثقافة والأزمات المتوقعة في حالة عدم إجرائه، وكذا تحديد العناصر الثقافية التي سيتم الإبقاء عليها وغير المرغوب فيها للتخلص منها؛
- ✓ تجسيد بعض الأحداث التي تصور القيم الأساسية المرغوبة مستقبلاً، لأن الثقافة التنظيمية يتم إدراكها بشكل أفضل من خلال القصص التنظيمية؛
- ✓ تحديد بعض عناصر البيئة التنظيمية التي يمكن تغييرها بسهولة والعمل على تغييرها والإعلان عن ذلك بالمؤسسة، فعندما يرى الموظفون أن بعض الأشياء قد تغيرت وإن كانت محدودة في نطاقها، يتولد لديهم إحساس بالتقدم ويحقق لهم قوة دافعة في الاتجاه المستهدف نحو التغيير ويحد من مقاومتهم له؛
- ✓ أهمية تقديم التغيير في الثقافة لرؤية مستقبلية واضحة ومن ثم سن الأنظمة والتشريعات وفق هذه الرؤية؛

- ✓ تحديد المؤشرات الرئيسية لعوامل النجاح وطرق قياسها، حيث يتمثل القصور في معظم عمليات التغيير في الثقافة في إهمال المقاييس المادية المتعلقة بتحديد حالة التقدم والإنجاز التي حدثت في عملية التغيير خاصة إذا كان هدفه إنساني غير ملموس.

1 محمد دحية، محمد لمين حساب، "قياس مدى تنبني أبعاد التغيير التنظيمي من وجهة نظر أساتذة الجامعة (دراسة ميدانية: كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط)"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 13، العدد 2، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 2022، ص 29، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/194748> تاريخ الاطلاع 2023-04-03.

2 محمد علي محمد داود، "أثر التغيير الثقافي باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية على الشركة القابضة مصر للطيران)"، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 39، العدد 2، مركز الاستشارات والبحوث والتطوير بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2021، ص-ص 13-14.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة التغيير

يتطلب التغيير إدارة واعية وفاعلة تدرك أولاً الحاجة للتغيير والتي تكون نتاج قوى داخلية وأخرى خارجية، ثم تقوم بعد ذلك باختيار الطرق والأساليب الممكنة وتقييمها بما يخدم أهداف المؤسسة، وهذا لا يكفي بل يجب انتهاج طريقة منظمة تكون وفق مراحل محددة ومتسلسلة لضمان تطبيق عملية التغيير بنجاح.

المطلب الأول: مراحل إدارة التغيير

تعتبر إدارة التغيير جهد منظم وعملية مستمرة وليست برنامجاً محدداً بمدة زمنية معينة، ولابد أن تخضع لمراحل معينة من أجل إنجاحها، وقد تعرض العديد من الباحثين إلى وصف وتحليل هذه المراحل التي تسمح بالتغيير بأقل تكلفة وفي حدود الإمكانيات والوقت المتاح بما يضمن تحقيق الفعالية والكفاءة، وحسب **نور الهدى بوطبة** - يمكن تلخيصها في أربعة خطوات كالتالي:

الفرع الأول: الدراسة التشخيصية: وترتكز على التعرف على الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها والنتائج المستهدفة،¹ وذلك بالاستناد إلى تحليل الظروف المحيطة بالاعتماد على تحليل سوات SWOT "نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات" بهدف المساعدة في دراسة وتحليل العوامل التي تجعل التغيير أمراً حتمياً، وكذا الطاقات التي تعزز أو تعرقل التغيير،² إذ تقوم الجهة

1 لنا جمال، "استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي"، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 55.

2 نور الهدى بوطبة، "إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة باقة -1-، 2015-2016، ص 78.

المسؤولة على إدارة التغيير بعملية تحليل كل من:¹

أولاً-الاتجاهات العالمية: في الميادين الاقتصادية والاجتماعية التي تصب فيها، نستطيع أن نطلق عليه إعادة الصياغة أو الهندسة وهذا يشمل كل المستويات؛

ثانياً-الاتجاهات التربوية المعاصرة: وأبرزها: زيادة الاستقلالية لمؤسسات التعليم، وتعاضم الاتجاه لمحاسبة هذه المؤسسات، والتركيز على عملية التعلم الذاتي ل يتم الوصول في النهاية إلى إدراك أهمية الحاجة للتغيير.

الفرع الثاني: التخطيط للتغيير: حيث أنه في هذه المرحلة يتم تحديد أهداف التغيير، مجالاته، أسلوبه، إعداد الجدولة الزمنية للتغيير، معرفة الاحتياجات المطلوبة للتغيير، توزيع أعمال التغيير على المنفذين له، وكذلك تحديد الميزانية التقديرية لتكلفة التغيير².

يتم تهيئة وتوفير متطلبات واحتياجات التغيير مثل: تعيين بعض المسؤولين عن عملية التغيير، وفريق العمل، العمل على إقناع الآخرين بضرورة التغيير، مع تقديم الدعم المادي والمعنوي، ومن ثم تحديد مراحل التغيير، توضيح رؤية التغيير للموظفين، إعطائهم الأدوار التي سيقومون بها³.

الفرع الثالث: تنفيذ خطة التغيير: بعد أن تتم عملية التخطيط للتغيير، يجب وضع هذه الخطة في التنفيذ، وحتى تنفذ الخطة ينبغي شرحها للموظفين الذين سينفذونها، ثم تجربة جزء منها على

¹ حفصة خمفاني، "دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة غرداية، 2019-2020، ص 77.

² زيد منير عبوي، "الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير"، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 197.

³ المعتصم بالله الجوارنه، "التربية وإدارة التغيير"، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص

نطاق ضيق قبل تعميم التغيير، ثم تنفيذ التغيير على نطاق أوسع وعلى مراحل، ثم تثبيت التغيير الذي تم إدخاله¹. وينبغي خلال هذه المرحلة التركيز على ما يلي:

- ✓ تحديد الأدوار والمسؤوليات فيما يخص تنفيذ أعمال التغيير المطلوبة؛
- ✓ تهيئة المناخ المناسب لتبني الاستراتيجية الخاصة بالتغيير؛
- ✓ تحديد قنوات واضحة لعملية الاتصال الفعال في كافة الاتجاهات في المؤسسة لمعرفة النتائج وتحديد العراقيل التي يمكن أن تعرقل عملية تنفيذ التغيير المطلوب²؛
- ✓ الجدولة الزمنية لعملية التنفيذ وتوفير مؤشرات قابلة للقياس لتحديد المراحل التي تمت خلال عملية التنفيذ؛
- ✓ إيجاد نظام مكافآت مادية ومعنوية موازي لعملية التنفيذ وذلك تعزيزاً للسلوك الإيجابي الذي يوافق الاتجاهات الجديدة المستهدفة ويقلل من مقاومة التغيير³.

الفرع الرابع: المتابعة والتقييم: ويتم في هذه المرحلة مقارنة الأهداف الموضوعة بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف⁴.

إذ يجب على المسؤول خلال هذه المرحلة مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف التي تم تثبيتها في الخطوة السابقة، ومن الضروري التأكد فيما إذا كانت الأهداف قد تمت الاستجابة لها بشكل تام، ومن أن نتائج المتابعة والتقييم تساند نتائج المقارنة، كما يمكن للتغيير أن ينطوي على نتائج إيجابية، إلا أنه ينبغي الوضع في الحسبان أن النموذج الشامل للتغيير يتضمن مجموعة من

1زيد منير عبوي، "الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير"، مرجع سابق، ص 199.

2زكريا الدوري، بلال خلف السكارنة، جهر عبد الهادي، محمد عبد القادر، "مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 566.

3عيسى قداشه، رعد الطائي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص- ص 128-129.

4أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 35.

النشاطات، التي يجب الدخول فيها من أجل الإدارة الفعالة لعملية التغيير (تحديد الحاجة للتغيير، تعزيز الدافعية نحو التغيير، تكوين الرؤية...) ¹.

المطلب الثاني: أساليب ومتطلبات إدارة التغيير

إن نجاح إدارة التغيير في تحقيق أهدافها مرهون بتحديد الأسلوب المناسب الذي سوف تتبعه الإدارة أثناء قيامها بعملية التغيير، وكذا امتلاك قائد التغيير لمجموعة من المتطلبات التي تساعد في اختيار الاستراتيجية المناسبة لتنفيذ التغيير.

الفرع الأول: أساليب إدارة التغيير

تتمثل أساليب إدارة التغيير المتبعة من قبل المؤسسة في:

أولاً- أسلوب دفاعي: يتمثل غالباً في محاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، ويتخذ شكل ردة فعل عن التغيير أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تبحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة، وغالباً ما تكتفي بمحاولة التقليل من الآثار السلبية الناجمة عنه ².

ثانياً- أسلوب الاحتواء: وهو أسلوب هجومي غالباً يقوم بالتنبؤ بما تتطلبه المرحلة من آمال وطموحات وما تمتلكه من قدرات، وتوجهها بالحكمة والحنكة نحو تحقيق الأهداف بروية وموازنة،

¹مسلم علاوي شبلبي، "التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 69.

² عبد القادر شارف، "أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية دراسة حالة مستشفى أحمد بن عجلة بالأغواط"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 3، مصر، 2018، ص 177.

وهذا يتطلب من المسؤولين التنبؤ بالتغيير وتوقعه ليتمكنهم من التعامل معه لتحقيق أفضل النتائج¹.

الفرع الثاني: متطلبات إدارة التغيير

يجب توفر مجموعة من المتطلبات لدى القائد لإحداث التغيير، والتي نذكرها فيما يلي:

- ✓ **السلطة:** ليكون التغيير شرعياً وقانونياً، علماً بأن السلطة يمكن أن تتحصل بالإقناع أو بالانتزاع، والإقناع يمكن أن يكون بالحجة والبرهان، أو بتبيان الخسائر التي ستلحق بصاحب السلطة إذا لم يغير².
- ✓ **الرؤية:** وهي أن يكون لقادة التغيير تصور واضح للمستقبل المنشود³.
- ✓ **المورد:** ان نجاح تنفيذ التغيير يحتاج إلى توفر موارد وإمكانيات مادية وأخرى بشرية⁴.
- ✓ **الإصرار:** هو الاستمرار في عملية التغيير، وعدم التردد أو التراجع⁵.
- ✓ **النظرة البعيدة:** وبذلك يكون لقادة التغيير فهم وإدراك ووضوح للآثار المستقبلية لعملية التغيير⁶.

1 عبد الله عمر العتيبي، مطلق عشوي العنزي، "إدارة التغيير وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت دراسة مكتبية تحليلية"، مجلة كلية التربية، المجلد 31، العدد 1، جامعة الإسكندرية، 2021، ص 69.

2 ديمة محمد وصوص، المعتصم بالله سليمان الجوارنة، "الإشراف التربوي ماهيته-تطوره-أنواعه-أساليبه"، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 339.

3 المعتصم بالله الجوارنة، مرجع سابق، ص 76.

4 جمال محمد عبد الله، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 53.

5 كزيد منير عبوي، "الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير"، مرجع سابق، ص 188.

6 حفصة خمقاني، مرجع سابق، ص 55.

✓ **التضحية:** يجب على قائد التغيير أن يكون مستعداً ليتحمل النتائج المترتبة على عملية التغيير¹.

✓ **مراقبة الخطط:** هو الالتزام بمراقبة الأداء أثناء عملية التغيير وتحديد المشكلات والسعي لحلها².

المطلب الثالث: قوى ودوافع إدارة التغيير

إن عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية، بل هي ضرورة ملحة تفرضها عدة عوامل تحتم على المؤسسة القيام بالتغيير، وقد تكون هذه القوى داخلية أو خارجية أو نتيجة تفاعلها معاً³، ويحددها أحمد يوسف دودين (2020) في النقاط التالية:

الفرع الأول: القوى الداخلية للتغيير:

تظهر الحاجة للتغيير عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، كعدم توفر إمكانيات يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة أو عندما تواجه هذه الأخيرة مشكلات ذاتية بداخلها مما ينتج عنه عدم ملاءمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة، مما يتطلب ضرورة إحداث التغيير في المؤسسة، التي هي عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية أو البشرية، تؤثر وتتأثر بالتغيير، وتلجأ المؤسسة للتغيير لأسباب داخلية⁴ نذكر منها:

1 إرافدة الحريري، "اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 154.

2 زيد منير عبوي، "الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير"، مرجع سابق، ص 188.

3 عبد الكريم مزعل طاهر، دينا حامد جمال، "دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الاستراتيجي بحث تحليلي في هيئة السياحة/ بغداد"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية MECSJ، العدد 25، عمان، 2020، ص 19.

4 زكريا الدوري، نجم العزاوي، بلال السكارنة، شفيق شاكر، محمد عبد القادر، "مبادئ إدارة الأعمال (وظائف وعمليات منظمات الأعمال)"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص-ص 50-51.

أولاً-وجود أهداف جديدة: إذا قامت المؤسسة بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، أو في حالة إضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير الظروف والجو الملائم لتحقيق هذه الأهداف بما في ذلك الإمكانيات والوسائل والموارد¹.

ثانياً-انضمام موظفين جدد: إن انضمام موظفين جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرا وظهور أوضاع جديدة².

ثالثاً-عدم رضا الموظفين: والذي يترتب عليه آثار سلبية تنعكس على أداء المؤسسة، لذا يجب على المسؤولين تشخيص وتحليل أسباب عدم الرضا، ومحاولة الكشف عن الحلول من خلال إجراء التعديلات والتحسينات الضرورية التي يحتاجها الموظفون³.

رابعاً-تدني مستوى الأداء: عندما يتم الكشف عن تدني مستوى أداء المؤسسة، فعليها البحث في أسباب ذلك والقيام بالتغييرات التي تساعد في تحسين مستوى أدائها⁴.

الفرع الثاني: القوى الخارجية للتغيير:

تلعب العوامل والقوى الخارجية دورا كبيرا في إحداث التغيير، وتعتبر الدافع والباعث الرئيسي له، كالقواعد الجديدة للإنتاج والتنافس التي تلزم المؤسسات بإجراء تغيير جوهري في طرائق العمل، وكذلك القوانين الجديدة والأنظمة التي تتأثر بها المؤسسة⁵. والتي يمكننا تلخيصها في النقاط التالية:

1أرجحي مصطفى عليان، "إدارة التغيير"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 96.

2أحمد يوسف دودين، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 52.

3جمال محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 67.

4لينا جمال، مرجع سابق، ص 73.

5نسيمة مقبل، فطومة بن مكي، "دور الاتصال التنظيمي في تعزيز تقبل الموارد البشرية للتغيير بالمنظمة وإنجاحه"، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 1، العدد 4، جامعة يحي فارس المدية، 2019، ص 166، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/149269> تاريخ الاطلاع 25-12-2021.

أولاً- البيئة الاقتصادية: تؤثر التغييرات الاقتصادية العالمية بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في المؤسسات، على غرار زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل انفتاح الأسواق والعولمة، الذي يفرض تغييرا استراتيجيا وهيكليا وثقافيا كبيرا، والتغييرات في أسعار الفائدة الدولية وأسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير من خلالها، بالإضافة إلى سياسة خصوصية القطاعات، كل هذا دفع المؤسسات للانتقال من المركزية والنظم البيروقراطية وطرق العمل النمطية إلى نظم أكثر مرونة تتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية، وبرزت الحاجة إلى ضرورة تبني التغيير كخيار استراتيجي¹.

ثانياً- البيئة السياسية والقانونية: وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي، فالبيئة القانونية تكمن في تغير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهيئ فرصا (التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية)، ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المؤسسات المتأثرة بهذا التحول، كإصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون العمل، قانون الضمان الاجتماعي، الضرائب، إلغاء بعض الأنشطة...) ².

ثالثاً- البيئة التكنولوجية: تحتم التطورات التكنولوجية الراهنة على المؤسسة الأخذ بها، وإلا وجدت نفسها متأخرة عن منافسيها من المؤسسات المماثلة، ومنه فإن عملية إدخال التكنولوجيا المتطورة يصاحبه إدخال تغييرات تنظيمية في كل من المواد والموظفين سواء بالتخفيض أو الزيادة³.

1 عبد الفتاح علاوي، "أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2012-2013، ص 22.

2 لينا جمال، مرجع سابق، ص 68-69.

3 سمير عماري، "دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2013، ص 13.

رابعاً-**البيئة الاجتماعية:** ان المجتمعات الحالية تتميز بارتفاع معدلات النمو الديمغرافي والتغير المستمر في أذواق المستهلكين، خاصة مع انفتاح الأسواق وكذا تحرير التجارة العالمية، مما جعل المستهلك يكتشف منتجات مختلفة من مؤسسات العالم، وهذا ما يستدعي من المؤسسات المحلية القيام بكل مجهوداتها بغية جذب زبائنهم وحفاظاً على حصتها السوقية اعتماداً على تحسين منتجاتها، ومن بين التغيرات الاجتماعية الأخرى نذكر التغيير في العادات والتقاليد والقيم في المجتمعات¹.

خامساً-**البيئة الثقافية:** حيث تؤثر على قيم واتجاهات الموظفين والعملاء والموردين، فثقافة المحيط لا تؤثر على سلوك الموظفين وأسلوبهم في التعامل فقط، بل تنعكس على الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد، ونظم الاتصالات والمعلومات، واتخاذ القرارات، كما تؤثر في اتجاهات العملاء خاصة في حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي².

المبحث الثالث: مقاومة التغيير

تأتي مقاومة التغيير كرد فعل طبيعي للقوى المناهضة للتغيير، فالممارسة العملية لإدارة التغيير ينجم عنها اتجاهين، اتجاه متفاعل ومتعاون مع التغيير ويساهم فيه، واتجاه يتأرجح بين المقاومة الشديدة والجمود.

1 دنيا بوديب، "الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي: دراسة حالة شركة بيسي الجزائر"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2014، ص 16.

2 عبد المالك هبال، "دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د في جامعات من الشرق الجزائري"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة -فرحات عباس- سطيف 1، 2016، ص 92.

المطلب الأول: تعريف مقاومة التغيير

رغم اتفاق كل الدراسات على أن عملية مقاومة التغيير تعتبر من المشاكل الهامة التي تعترض المسؤولين، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لها فكل باحث يراها من منظوره الخاص، وفي هذا الصدد سنتعرض لمجموعة من التعريفات:

✓ تعني مقاومة التغيير: " عدم امتثال الموظفين للتغيير أو امتناعهم عنه وهذا بالدرجة المناسبة ومحاولة محافظتهم على الوضع القائم"¹.

✓ تعرف مقاومة التغيير على أنها: " عملية عدم تقبل التغيير وهذا بقيام الموظفين بعمليات مناهضة ومنافية لعمليات التغيير في المؤسسة"².

✓ مقاومة التغيير مصطلح يشير إلى: "رفض الموظفين العلني أو السري للتغييرات التي تعلن عنها الإدارة لاعتقادهم أن هذه التغييرات تتعارض مع مصالحهم الشخصية أو المصلحة العامة، وقد يعبر الموظفون عن مقاومة التغيير بشكل فردي أو جماعي، سري أو علني، ومن خلال أنشطة باردة أو عدوانية أو خجولة"³.

عادة يكون هناك ردود أفعال ممن يتأثرون بالتغيير، ما يتطلب من مديري المؤسسات المسؤولين عن تخطيط عملية التغيير جهودا لإقناع الموظفين به، ويمكن التمييز بين العديد من

¹سعد علي ربحان المحمدي، "الإدارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة (التمكين - التغيير - التناقضات - التفاوض)", المجلد الثالث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2022، ص 152.

²الهام يحيوي، نسرین اسماعیل، "مقاومة التغيير التنظيمي كتحدي لتطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة 1"، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، المجلد 3، العدد 1، جامعة فرحات عباس سطيف، 2020، ص 113، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/122636> تاريخ الاطلاع 2023-04-03.

³لانا خالد خلف الحسبان، "التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير"، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السادس، العدد اثنان وخمسون، الأردن، 2023، ص 476.

المراحل التي تمر بها مقاومة التغيير والتي تتمثل في:¹

- ✓ **الصدمة:** وتشير إلى شعور حاد بعدم القدرة على التصرف وعدم الاتزان.
- ✓ **عدم التصديق:** وهو شعور بعدم موضوعية وواقعية السبب في ظهور التغيير.
- ✓ **الذنب:** وهو شعور الموظف بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.
- ✓ **الإسقاط:** وهو قيام موظف بتأنيب موظف آخر على التغيير الذي حدث.
- ✓ **التبرير:** وهو قيام الموظف بوضع أسباب للتغيير.
- ✓ **التكامل:** وهو قيام الموظف باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها.
- ✓ **القبول:** وهو خضوع أو تحمس الموظف للوضع الجديد بعد التغيير.

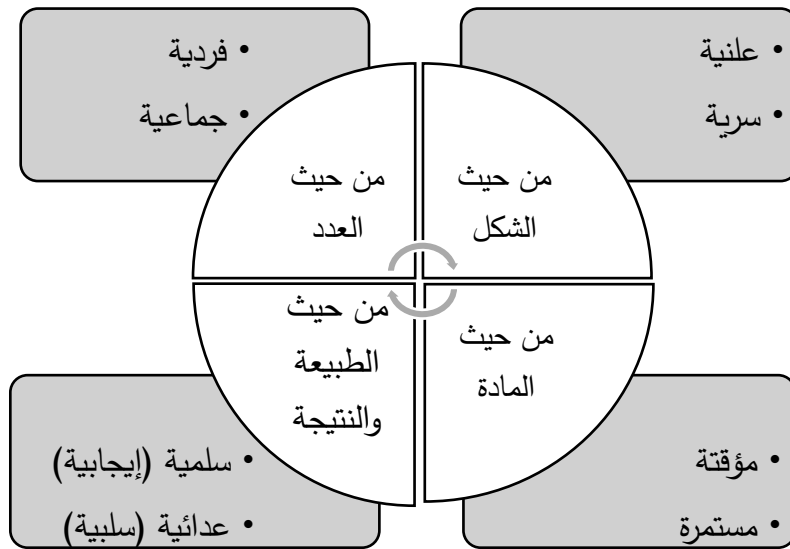
وعليه فإن مقاومة التغيير هي رد فعل واستجابة طبيعية كمحاولة للإبقاء على الوضع الراهن وتظهر على شكل تصرفات مناهضة وغير مرغوب فيها لتجنب عملية التغيير ومحاولة إحباطها.

المطلب الثاني: أشكال مقاومة التغيير

تتخذ مقاومة التغيير عدة أشكال والتي تختلف حسب طبيعة المكان والزمان والموظفين وكذا طبيعة التغيير، ومن الصعب حصر هذه الأشكال إلا أنه يمكن بيان أهمها في الشكل التالي:

1 أنهار خير الدين محمد، سيف محمد الأشقر، "تأثير الأدوات الرقمية على مقاومة التغيير في ظل جائحة كورونا دراسة تحليلية لعينة من موظفي المكتبة المركزية/جامعة الموصل"، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، المجلد 1، العدد 5، الأردن، 2021، ص 103.

الشكل 4: أشكال مقاومة التغيير



المصدر: رجب عبد الحميد حسنين، "إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات"، دار

العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2020، ص 187.

تتوقف أشكال مقاومة التغيير على مدى إدراك الموظف نفسه لأهمية التغيير وكذا المخاطر والأضرار التي قد يسببها التغيير له وبمصلحه وحاجاته، كما يتحدد نوع هذه المقاومة وحدثها على أهمية مجال هذا التغيير ومدى عمقه،¹ ومن الأشكال الشائعة للتعبير عن مقاومة التغيير نجد:

✓ **علنية أو سرية:** يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير طابعا علنيا من جانب الموظفين وذلك بإظهار مناهضتهم لهذا التغيير ورفضهم الاشتراك في فعالياته، ومن مظاهر المقاومة العلنية نجد الاحتجاج أو التظاهر أو ترك العمل، كما يمكن أن تتخذ هذه المقاومة طابع

¹سمير عباس، "آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها -دراسة الأبعاد النفسية-"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مجلد 3، العدد 10، جامعة قسنطينة 2، 2017، ص 195، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/34033> تاريخ الاطلاع 2023-04-03.

السرية كالتغيب عن العمل أو البطء في إنجاز المهام الوظيفية خاصة تلك المتعلقة ببرامج التغيير، وجدير بالذكر أن التعامل مع مظاهر الرفض والمقاومة العلنية أسهل بكثير على الإدارة من التعامل مع تلك التي تتخذ طابع السرية، وذلك لصعوبة التعرف على أطراف وأبعاد المقاومة السرية لمظاهر التغيير والمشاركين فيها¹.

✓ **فردية أو جماعية:** فالفردية تكون على مستوى محدود من الموظفين، والجماعية تعني أن عدم قبول التغيير يأخذ طابعا جماعيا، ومن المؤكد أن الحد من المقاومة الجماعية تشكل صعوبة على المؤسسة نظرا لتعدد الموظفين المقاومين واختلاف مستوياتهم الفكرية والوظيفية واحتياجاتهم ورغباتهم المتعددة².

✓ **مؤقتة أو مستمرة:** قد تكون مقاومة التغيير مرتبطة بمدى إدراك الموظفين لأهداف التغيير وفهمهم لإيجابياته، وبالتالي تزول هذه المقاومة تبعا لاقتناعهم بحقيقة التغيير وتفهمهم لأهدافه، في حين قد تكون هذه المقاومة مستمرة ليس لعدم فهمهم للتغيير المقترح، بل لرفضهم التام له أو عدم قبولهم لتغيير الوضع القائم في المؤسسة على الإطلاق³.

✓ **إيجابية أو سلبية:** إن المقاومة السلبية هي المقاومة التي تحدث ضد التغيير الإيجابي، والتي تتمثل في عدم الامتثال للتغييرات التي من شأنها أن تزيد من احتمالات تحقيق المؤسسة لأهدافها والوصول بها إلى وضع أحسن من الحالة الراهنة، أما فيما يخص

1 رجب عبد الحميد حسنين، مرجع سابق، ص 187.

2 أمل ناصر عبد الرحمن الأحمرى، "إدارة التغيير لدى القيادات النسائية في مكاتب التعليم بمنطقة عسير:

دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، المجلد 34، العدد 165 الجزء الثالث، جامعة الأزهر، 2015، ص 262.

3 عبد الباسط محرز، "القيم السوسيوثقافية ومقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، علم اجتماع المؤسسة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2019-2020، ص 195.

المقاومة الإيجابية فتبرز عندما يكون التغيير المقترح سلبي، بمعنى أن الفوائد المحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة¹.

✓ **مسألة أو عدائية:** لا تقتصر مقاومة التغيير على كونها عدائية، بل من الممكن أن تكون مسالمة، بمعنى أن أضرارها لا تتسبب في توقف العمل وتعطله التام، بل تقتصر على المشادات الكلامية مثلاً، في حين عدائية المقاومة قد تصل إلى تعطيل المعدات وتخريبها، وهذا هو أخطر أشكال المقاومة وأكثرها ضرراً على المؤسسة².

المطلب الثالث: عناصر نجاح وفشل إدارة التغيير

لضمان نجاح إدارة التغيير يجب التأكد من تحقيق العناصر التالية في كل المؤسسات:

✓ **إحداث ضغوط تنظيمية لدعم التوجه للتغيير:** لا يمكن تنفيذ التغيير المنشود بفعالية في ظل شعور الموظفين بالاستقرار التنظيمي، وذلك لعدم وجود المبرر الكافي للتغيير، وهذا ما يتطلب إحداث بعض أشكال الضغوط التنظيمية التي تجعل بعض المشاكل التنظيمية الكامنة، والتي صمم التغيير من أجل معالجتها تبرز على السطح بشكل واضح حتى تجعل الموظفين يدركون أهمية وجود تغيير ما، والذي لا يمكن تحقيقه إلا بدعم الإدارة العليا للمؤسسة³؛

1 أحمد اليوسفي، "أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 36، العدد 5، جامعة تشرين، 2014، ص 180.

2 عبد الباسط محرز، السعيد فكرون، "مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 04، العدد 04، جامعة العربي التبسي، 2019، ص 19.

3 حسن محمد أحمد محمد مختار، "إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات"، الطبعة الثالثة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2014، ص 258.

✓ **وضوح الرؤية المشتركة بين أعضاء المؤسسة:** يميل الموظفون أكثر إلى قبول التغيير

إذا كانوا على دراية بأسباب حدوثه، وما يتضمنه، وكيف سيؤثر عليهم، إذ يجب تنسيق

برامج التغيير وربطها بالاستراتيجية الشاملة للمؤسسة؛¹

✓ **التأكد من قدرة المؤسسة على التغيير:** ويتم ذلك من خلال عمل حصر كلي للموارد

المتاحة، والتخطيط لكيف يتم استغلالها بشكل مثالي، كما تعني كافة الموارد سواء البشرية

أو المادية أو البنية التحتية التقنية.²

✓ **الأداء والتصرف السليم:** ويعني سلامة الأداء والتصرف وجوب التأكد من سلامة أربع

عناصر أساسية وهي: جودة خطة التغيير، سلامة تنفيذ الخطة، مواصلة الفحص المستمر

للخطة دون ملل، وإحداث التغيير المستهدف بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب.³

بينما نلاحظ في كثير من المؤسسات فشل جهود التغيير في تحقيق النتائج المستهدفة، والسبب أنها

ترتكب أخطاء عندما تطبق التغيير، نذكر منها:

✓ **الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي** وحدث نوع من التراخي، فالمؤسسة الراضية عن

نفسها لا تحشد الجهود اللازمة لإحداث التغيير؛

✓ **غياب التحالف القوي بين الإدارة والموظفين**، فالتغيير يحتاج إلى تحالف بين من يملكون

القوة (من خلال مواقعهم وخبراتهم وعلاقاتهم) لتحويل عملية التغيير من أقوال إلى أفعال؛

✓ **افتقار الرؤية**، فبدونها تتحلل جهود التغيير إلى مشروعات غير متوافقة ومستهلكة للوقت

تسير في اتجاهات متضادة؛

1 H.P.N.I. Kumarasinghe, H.K.T. Dilan, « **organizational change and change management** », global learners academy of development Korattur, 2021, p 60.

2 رجب عبد الحميد حسنين، مرجع سابق، ص 199.

3 حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص 259.

✓ عدم توصيل الرؤية، حيث يتطلب التغيير موظفين راغبين في التضحية وقادرين عليها، وهذا لا يتحقق إلا عند معرفتهم سبب تضحياتهم؛

✓ العقوبات الإدارية، تفشل العديد من مبادرات التغيير بسبب عقبتين أساسيتين هما: بيروقراطية التسيير في المؤسسة ونظامها القائم، ووجود مراكز قوى ذات نفوذ تعارض التغيير؛

✓ عدم تحقيق نجاحات سريعة، يفقد الموظفون الإيمان وينظمون إلى صفوف المقاومة السلبية للتغيير، إذا لم تكن هناك أهداف يتم تحقيقها في الأجل القصير؛

✓ سرعة إعلان النصر، بعد تنفيذ برنامج التغيير فإنه يمكن إغراء الموظفين لإعلان النصر، ثم يتراخى تركيزهم والتزامهم وتعود المؤسسة لممارسات الماضي؛¹

✓ عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المؤسسة، مما يجعل الجهود المبذولة لإحداثه لا تحقق النجاح المطلوب؛

✓ الخوف من المجهول والميل للمحافظة على الوضع الحالي؛

✓ عدم القدرة على تحديد نواحي الضعف والقصور في وضع المؤسسة الحالي، وعدم القدرة كذلك على تحديد المزايا المترتبة على الوضع الجديد المحقق كنتيجة لعملية التغيير؛

✓ الموظفين يخافون من الخسارة المعنوية أو المادية، كما يخشون فقدان السلطة أو المصالح التي ترتبط بوضعهم الحالي.²

1 فريد كورتل، آمال كحيلة، "إدارة التغيير في عالم متغير"، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2015، ص-ص 150-151.

2 طارق محمد عايش سرور، "أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي" دراسة ميدانية على الجامعات العامة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، 2016، ص-ص 60-61.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا المحور توصلنا إلى إعطاء تعريف مبسط لإدارة التغيير فهي عبارة عن جهود شمولية هادفة ومخططة، تسعى إلى الفعالية في الأداء قصد ضمان بقاء المؤسسة واستمرارها في تأدية مهامها، كما اعتمدنا في هذا المحور على أربعة أبعاد لإدارة التغيير وهي التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الموظفين، التغيير التكنولوجي والتغيير الثقافي.

وتعتمد إدارة التغيير أحد الأسلوبين إما الاحتواء أو الأسلوب الدفاعي، لتصل إلى الغايات المرجوة من التغيير خاصة في ظل القوى الداخلية كعدم توفر إمكانيات أو ظهور أهداف جديدة وتدني مستوى الأداء وكذا القوى الخارجية كالبيئة الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية، الاجتماعية والثقافية، وهذا ما يستوجب توفر متطلبات محددة في المسؤولين لقيادة التغيير على غرار الرؤية، الإصرار، النظرة البعيدة والتضحية.

وبما أن المقاومة هي من أهم انعكاسات التغيير فقد خلصنا إلى أن الموظفين يقابلون عمليات التغيير بالقبول فيساهمون في إنجاحها بتعاونهم، أو قد يلتزمون الحياد ويقاومون هذه العملية بأشكال عديدة، تختلف حسب طبيعة المكان والزمان والموظفين وطبيعة التغيير في حد ذاته.

إضافة إلى ما سبق ذكره فإن هناك عوامل تساهم في نجاح إدارة التغيير كوضوح الرؤية المشتركة بين أعضاء المؤسسة والتأكد من قدرتها على التغيير، كما أنه هناك أخطاء ترتكب أثناء تنفيذ التغيير تؤدي إلى فشل إدارة التغيير كمقاومة الموظفين للتغيير وإعاقة الجهود المبذولة نتيجة خوفهم من المجهول وخشيتهم من فقدان السلطة وذلك بانتهاج أسلوب الصمت، إذن فيما يتمثل الصمت التنظيمي؟

الفصل الثاني:

الفصل الثاني:

مدخل نظري حول الصمت التنظيمي

تمهيد

يمثل الصمت التنظيمي مشكلاً حقيقياً بالنسبة للمؤسسة خاصة في ظل الظروف المتزايدة التعقيد وتنوع المتغيرات التنظيمية والبيئية، والتي تؤثر على عدة جوانب في العملية الإدارية، وتولد نتائج تنظيمية غير مرغوبة على المستويين الفردي والتنظيمي، والتي تتطلب تضافر كل الجهود بين مختلف المستويات التنظيمية لتعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والحد من هذه الظاهرة.

هذا ما سنحاول إبرازه من خلال هذا الفصل وذلك عن طريق تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول إلى توضيح مفهوم الصمت التنظيمي وذلك من خلال عرض تطوره التاريخي وتعريفه مع التطرق لأهم النظريات التي تشرح سبب ميل الموظفين لتبني هذه الظاهرة.

أما في المبحث الثاني فتناولنا فيه المرتكزات الفكرية للصمت التنظيمي من خلال التطرق إلى أبعاد الصمت التنظيمي، أنواعه، مصادره ومراحله.

وفي المبحث الأخير سلطنا الضوء على الأسباب الكامنة وراء ظاهرة الصمت التنظيمي والنتائج المترتبة على شيوعها سواء بالنسبة للموظف أو المؤسسة كما عرجنا على مجموعة من الحلول التي من شأنها أن تساهم في كسر مناخ الصمت التنظيمي.

المبحث الأول: مفهوم الصمت التنظيمي

يتناول الإطار المفاهيمي عرضاً للتطور التاريخي للصمت التنظيمي، مفهومه وكيف يتم

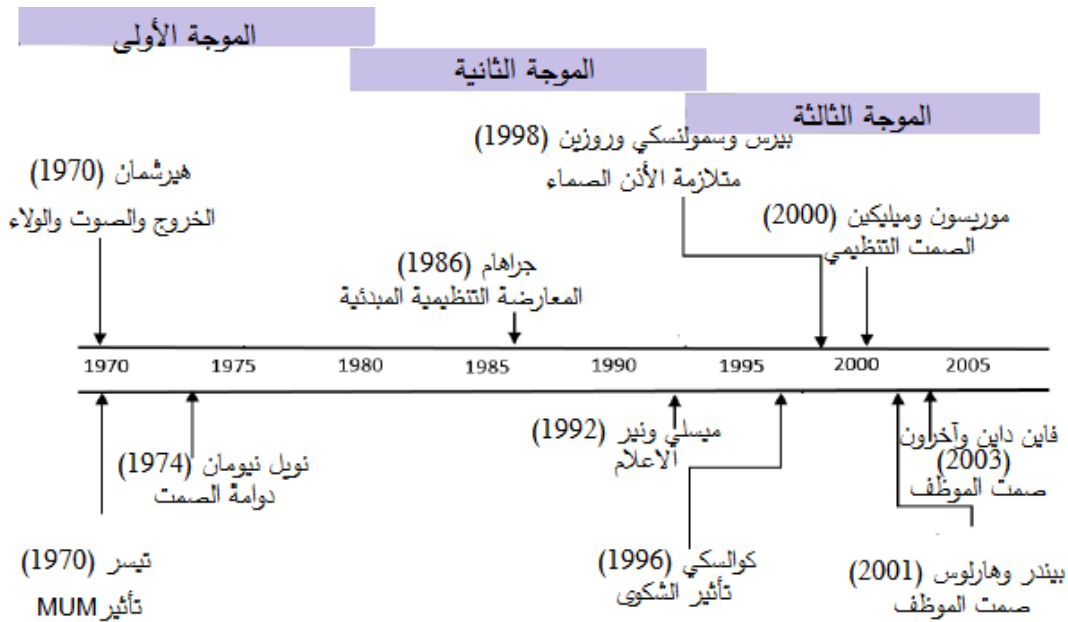
تعريفه ومختلف النظريات التي تشرحه.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الصمت التنظيمي

يغطي الصمت التنظيمي ثلاثة موجات من الناحية التاريخية وفي الشكل أدناه تم تصنيف

الدراسات التي تناولت هذا المفهوم حسب تسلسلها الزمني مقسمة كالتالي:

الشكل 5: التطور التاريخي للصمت التنظيمي



Source: Gamze Bayın, Gözde Yeşilaydın, Afsun Ezel Esatoğlu,

«Determining the reasons for organizational silence in nurses», İşletme

Araştırmaları Dergisi, cilt: 7, sayı: 1, Türk, 2015, s 249 .

الفترة الأولى: وهي تغطي الفترة من السبعينات إلى منتصف الثمانينات، أجريت فيها عدة دراسات من أبرزها، دراسة ألبرت هيرشمان Albert O. Hirschman * (1970)، تأثير MUM (Minimizing Unpleasant Message) بقيادة أبراهام تيسر A. Tesser (1970) ومصطلح "دوامة الصمت" الذي عملت عليه إليزابيث نويل نيومان * Noelle-Neumann في عام 1974. حيث أدرك علماء الاجتماع أن الصوت والصمت في المؤسسات يتخذان أشكال مختلفة، وفي هذا السياق كان أول عالم اجتماع يقيم الصوت كرد فعل على عدم الرضا التنظيمي هو Hirschman في كتابه "الخروج والصوت والولاء" الذي نشر عام 1970، وفقا لـ Hirschman * يتفاعل الموظفون مع عدم الرضا بطريقتين مختلفتين مثل الخروج والصوت، يتم ذلك من خلال مغادرة الموظف للمؤسسة أو التعبير عن أفكاره بصوت مرتفع أي تقديم اقتراحات حول المشكلات محل الشكوى وحل المشكلات من خلال التكلم مع المسؤول. ومع ذلك لم يحدد Hirschman الصمت بوضوح، لقد اقترح فقط أن بعض الموظفين غير الراضين لن يتركوا وظائفهم ولديهم اعتقاد بأن الأمور ستتحسن وأنهم سيتحملون الوضع الحالي في صمت، قيم Hirschman الصمت على أنه رد سلبي ولكنه مرادف للولاء¹.

وفي دراسة تأثير MUM والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بقضايا الصوت والصمت عرفها Rosen & Tesser (1970) بأنها "إحجام الموظفين عن نقل معلومات سلبية لأنها تسبب عدم الارتياح، أي التزام الصمت بشأن الرسائل غير المرغوب فيها"، ويمكن القول أن الموظفين يظلون

* https://data.bnf.fr/fr/12014026/albert_o_hirschman/, consulté le 28-08-2023.

* <https://noelle-neumann.de/scientific-work/spiral-of-silence/>, consulté le 28-08-2023.

1 Mehmet Onur Akdeniz, « **The effect of organizational silence on turnover intention and an application in businesses** », yüksek Lisans Tezi, sosyal bilimler enstitüsü, işletme ana bilim dalı, Sivas cumhuriyet üniversitesi, Sivas, 2018, ss 8-9.

صامتين لأنهم يخافون من أن ينظر إليهم على أنهم سلبيين¹.

دراسة أخرى مهمة عن الصمت وهي "دائمة الصمت" والتي تم طرحها عام 1974، تقول Elisabeth Noelle-Neumann إن الموظفين يميلون إلى التزام الصمت عندما يدركون ضعف الدعم المقدم لهم من المجتمع، وعلى العكس من ذلك يمكن للموظفين التعبير عن آرائهم بثقة أكبر ودون خوف في حالة مواجهة دعم أقوى من المجتمع².

الفترة الثانية: تغطي الفترة من منتصف 1980 إلى العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، خلال هذه الفترة توسع مفهوم الصوت والصمت ليشمل مفاهيم جديدة كالمعارضة التنظيمية المبدئية Graham (1986)، الإبلاغ عن المخالفات Miceli & Near (1992)، اعتماد القضية والشكوى Kowalski (1996)، ومع نهاية التسعينات ركز الباحثون على قضايا مثل الاستبعاد الاجتماعي المرتبط بالصمت Williams (1997) (والذي يمكن تعريفه على أنه فرد أو مجموعة تتجاهل فرداً أو مجموعة أخرى، كشكل شائع من الصمت) و متلازمة الأذن الصماء Pierce, Smolinski & Rosen (1998) والتي تسمى الخمول التنظيمي (تزدهر في البيئات التي لا تشجع الموظفين على التعبير على استيائهم بشكل مباشر وصريح)³.

ذكر Cohen (1990) أنه يمكن أن يكون لسلوك الصمت معاني مختلفة ولا يعني دائماً

القبول، لقد درس إلى أي مدى يمكن للموظفين التزام الصمت، خاصة في البيئات التي لا تستطيع

¹ Ali Acaray, « Examining the relationships between organizational culture, organizational silence and turnover intention », doktora tezi, sosyal bilimler enstitüsü, yönetim ve organizasyon bilim dalı, T.C. Kocaeli üniversitesi, Kocaeli, 2014, ss 91-92.

² Murat Atasever, « The effect of mobbing on organizational silence and a research in businesses », yüksek lisans tezi, sosyal bilimler enstitüsü, yönetim ve organizasyon bilim dalı, Pamukkale üniversitesi, Denizli, 2013, s 58.

³ Gamze Macit, Ramazan Erdem, « A conceptual examination of organizational silence », sosyal bilimler dergisi, cilt: 18, sayı: 2, Manisa Celal Bayar üniversitesi, 2020, s 97.

تحقيق أسلوب إدارة عادل¹.

الفترة الثالثة: تغطي الفترة من العقد الأول من القرن الحادي والعشرين إلى الوقت الحاضر، في هذه الفترة تطورت الدراسات حول الصمت والصوت، ينظر إلى موضوع الصمت على أنه عكس الكلام، وقد تم اجراء العديد من الأبحاث حول الصمت التنظيمي، كدراسة موريسون وميليكن* Morrison & Milliken عام 2000 وفان داين Van Dyne* عام 2003، في هذه الدراسات يعتبر الموظفون الذين يلعبون دورا حاسما في نجاح أي مؤسسة المصدر الرئيسي للتنمية والابداع والتغيير والتعلم والابتكار، ومع ذلك هناك العديد من الموظفين لا يفضلون الكلام عن المشاكل في مؤسساتهم².

في البداية كان يعتبر الصمت علامة على الالتزام أو عدم التكلم علانية مما يعني الموافقة، وفيما بعد تم اعتباره سلوكا يؤثر سلبا على الأداء التنظيمي والموظفين، وهناك نوعان من الدراسات المفاهيمية الأساسية المرتبطة مباشرة بظاهرة الصمت هما:

✓ دراسة (2000) Milliken & Morrison: تشرح عملية الصمت التي تتطور بشكل

منهجي في المؤسسات والظروف التنظيمية التي تضمن استمرارية هذه العملية³؛

1 Işıl Çelebi, « **Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide öğrenilmiş çaresizliğin rolü: kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir alan araştırması** », yüksek lisans tezi, sosyal bilimler enstitüsü, yönetim organizasyon ve örgütsel davranış, hacettepe üniversitesi, Ankara, 2018, s 23.

*https://www.researchgate.net/publication/211391587_Organizational_Silence_A_Barrier_to_Change_and_Development_in_a_Pluralistic_World, consulted on 28-08-2023.

* <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-6486.00384>, consulted on 28-08-2023.

2 Büşra Soybakıcı, « **The relationship between organizational silence and perceived organizational support in businesses: a research on hotel employees** », Yüksek Lisans Tezi, sosyal bilimler enstitüsü, işletme ana bilim dalı, Afyon kocatepe üniversitesi, Afyonkarahisar, 2019, s 7.

3 Gamze Macit, Ramazan Erdem, op.cit, s 98.

✓ دراسة Harlos & Pinder* (2001): اقترحوا نموذجاً يشرح الظروف التنظيمية التي

تعزز الصمت.

في هاتين الدراستين المفاهيميتين المرتبطتين مباشرة بظاهرة الصمت، يشار عموماً إلى تركيزها على "حجب متعمد للمعلومات والأفكار" و "تقتصر على القضايا والمشكلات التنظيمية".

✓ تلتها دراسة Van Dyne & al (2003) والتي صنفت الصمت التنظيمي والصوت على

أنه هيكل متعدد الأبعاد، من خلال فحص سلوكيات الموظفين على المستوى الفردي وفقاً

لما إذا كانت نشطة أو سلبية، وتم تحديد ثلاثة أبعاد للصمت التنظيمي (الإذعان،

الدفاعي، الاجتماعي).

✓ ناقش Brinsfield & al (2009) مفاهيم مثل الصمت التنظيمي وصمت الموظف

ضمن نطاق الموجة الحالية وركزوا على قضايا مثل ترك العمل، التعلم التنظيمي وتبادل

المعلومات حول المفاهيم التي يعتقدون أنها مرتبطة بالصمت¹.

المطلب الثاني: تعريف الصمت والصمت التنظيمي

على الرغم من أن الصمت التنظيمي يعتبر ظاهرة شائعة في المؤسسات، إلا أنه يمكن

اعتباره مفهوماً حديثاً وذلك راجع لندرة الدراسات حوله، وقيل تحديد تعريف الصمت التنظيمي من

المهم شرح مفهوم الصمت.

الفرع الأول: تعريف الصمت

تتعدد مفاهيم الصمت، ولا يمكن القول أن هناك تعريفاً كاملاً موحداً اتفق عليه الباحثين

*[https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0742-7301(01)20007-3/full/html), consulted on 28-08-2023.

1 Gamze Macit, Ramazan Erdem, op.cit, s 98.

لأن التعريفات تختلف باختلاف الزوايا التي ينظر منها والفترة الزمنية، وتعتبر كل تعريفات الصمت اجتهادية وتعكس اختيارات لا يمكن إثبات صحتها، وسوف نستعرض في دراستنا أهم المفاهيم التي وردت، وهي:

مفهوم هونج وآخرون (2005) Huang & other، الذي يشير إلى: "التفاعلات أو العلاقات الاجتماعية التي توفر لأعضائها مساعدة فعلية، أو تدمجهم في النظام الاجتماعي الذي يعتقدون أنه يوفر لهم الرعاية أو الإحساس بالارتباط مع مجموعة اجتماعية ذات قيمة وموضع تقدير بالنسبة لهم، فهذا التعريف يشير إلى بعدين لكسر حاجز الصمت، البعد الأول هو الدعم المتلقي والذي يشير إلى المساعدات الفعلية التي تقدمها الشبكة الاجتماعية للموظف، أما البعد الثاني فهو الدعم المدرك والذي يمثل مدى إدراك الموظف لتوفر مثل هذه المساعدات من معلومات، وتغذية عكسية، حوافز، ومواساة، وضمانات عند الحاجة إليها ومدى إشباعها لحاجاته النفسية"، وفي هذا الإطار فإن الدعم المقدم فعليا له القدرة على التخفيف من سلبيات الصمت¹.

مفهوم الصمت هو مفهوم مشتق من كلمة الصوت، حيث تعرف جمعية اللغة التركية الصوت على أنه "اهتزاز تسمعه الأذن"، بينما كلمة صمت فتعني "لا ضوضاء"، وقد حدد Harlos & Pinder (2001) خمسة تعريفات مختلفة للصمت وهي:

- ✓ الصمت هو الامتناع عن الكلام أو أحداث ضوضاء؛
- ✓ الصمت هو عدم وجود أي صوت أو ضوضاء؛
- ✓ الصمت هو اغفال أو حذف المعلومات؛
- ✓ الصمت هو عدم الاتصال أول الكتابة؛
- ✓ الصمت هو اللامبالاة أو عدم اليقين.

¹رامي محمد عبدربه الختاتنة، "أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، تخصص الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2009، ص 6.

كما يعرف علماء الأنثروبولوجيا الصمت بأنه غياب النشاط، وفي علم النفس يعرف على أنه انطواء وانعدام الثقة بالنفس، وفي مجال الفلسفة يتم استخدامه بمعنى حفظ الأسرار¹.

ومما سبق فإن مفهوم الصمت له عدة معاني في مختلف العلوم، فأحياناً ينظر إليه على أنه ظاهرة إيجابية ومرغوبة، وأحياناً أخرى على أنه موقف سلبي وغير مرغوب فيه، حسب المجال الذي يستخدم فيه وأين يستخدم.

الفرع الثاني: تعريف الصمت التنظيمي

الصمت هو مفهوم متعدد الأبعاد يستخدم في عديد التخصصات وفروع العلوم كعلم النفس وعلم الاجتماع وله معاني مختلفة، كما تم اعتماد هذا المفهوم في مجال الإدارة وهو ما يعرف بـ "الصمت التنظيمي" وسنحاول فيما يلي ادراج بعض التعاريف التي تطرقت لهذا المفهوم:

✓ عرفه (Morrison & Milliken (2000 بأنه: "امتناع الموظفين بوعي عن مشاركة معارفهم وآرائهم ومخاوفهم بشأن القضايا والمشاكل المتعلقة بالعمل مع الإدارة، ولكن يحتفظون بها لأنفسهم"².

✓ عرف (Pinder & Harlos (2001 الصمت التنظيمي بأنه: "تجنب الموظفين التعبير عن أفكارهم لأولئك الذين يمكنهم أحداث تغييرات ايجابية في بيئة العمل"³.

1 Beyza Erer, Mehmet Şahin, « **Anti-organizational behaviors in business life**», 1. baskı, eğitim yayınevi'ne aittir, 2020, ss 104-105.

2 Lütfiye Özdemir, Sevtap Sarıoğlu Uğur, « **Evaluation of employees' perceptions of « organizational voice and silence » in terms of demographic characteristics: a research in the public and private sectors**», Atatürk üniversitesi iktisadi ve idari bilimler dergisi, cilt: 27, sayı: 1, Atatürk üniversitesi, 2013, s 258.

3 Hamide Salha, Hasan Cinnioğlu, Hasibe Yazıt, Emirhan Yenişehirlioğlu, « **The effect of employees' organizational silence levels on their organizational commitment: a research on yiyecek beverage businesses in tekirdağ**», balkan ve yakın doğu sosyal bilimler dergisi, cilt: 2, sayı: 3, Türk, 2016, s 6.

✓ عرفه (Van Dyne & al (2003) على أنه: "دافعية العاملين المتجه نحو الامتناع عن التعبير عما لديهم من أفكار وآراء ومعلومات ذات صلة بقضايا العمل بشكل متعمد"¹.

ركز Pinder & Harlos على صمت الموظف الفردي كرد فعل على الظلم، وركز Morrison & Milliken على الصمت على المستوى التنظيمي كرد فعل على الخوف، كل التعريفات تؤكد على الحجب كعنصر أساسي في الصمت.

وعليه ومما سبق ذكره يمكن القول أن الصمت التنظيمي هو احجام الموظفين عمدا عن تقديم المعلومات أو ابداء الاقتراحات لمسؤوليهم حول القضايا التنظيمية في المؤسسة خوفا مما يترتب على ذلك من نتائج سلبية.

المطلب الثالث: نظريات الصمت التنظيمي

تم تطوير عدة نظريات لشرح ميل الموظفين للصمت التنظيمي، وقد تم جمعها تحت أربعة نظريات رئيسية سنتطرق لشرحها على النحو التالي:

الفرع الأول: نظرية تحليل التكلفة والفوائد:

حسب هذه النظرية يعتمد قرار الموظف بالبقاء صامتا أو التكلم على عملية إجراء تحليل للتكلفة والفائدة من خلال حساب التكلفة المحتملة لإصدار صوت ضد الفوائد التي يمكن اكتسابها، فإذا اعتقد الموظف نتيجة للتحليل أن التكلم لن يجلب له أي فائدة فإنه يفضل الصمت².

1 محمود عبد العزيز المنسي، "توسيط الصمت التنظيمي في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والاحترق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية"، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد 58، العدد 1، جامعة الإسكندرية، 2021، ص 257.

2 Ali Acaray, op.cit, s 97.

ونقصد بالتكاليف هنا:¹

✓ التكاليف المباشرة: كضاياع الوقت والجهد؛

✓ التكاليف غير المباشرة: هي إمكانية الاستبعاد من قبل الموظفين الآخرين، فقدان السمعة

وعدم الراحة النفسية عندما لا يتم أخذ رأي الموظف في الاعتبار.

أثناء عملية تحديد الموضوعات التي يجب التكم عنها والموضوعات التي يجب الصمت حيالها، والسلوكيات التي يجب عدم الانخراط فيها، يقوم الموظفون بتقييم سريع للمخاطر المحتملة من خلال طرح العديد من الأسئلة مثل:²

هل سأعرض للأذى أو الحزن أو الاحراج إذا تكلمت؟ وهذا اعتمادا على خبراتهم السابقة، وبناءا عليه يتم اتخاذ قرار التزام الصمت أو التكم. وفي هذا الصدد، فان خطر اصدار صوت يعتمد على تقييم التكلفة والفائدة الذي هو سلوك داخلي يتم عرضه سرا داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: نظرية التوقع التي طورها Vroom:

يعرف التوقع بأنه "ايمان الفرد بالنتيجة التي سيتم الحصول عليها عندما يظهر سلوكا معيناً ويبدل مجهودا معيناً". يجادل Victor Harold Vroom (1964)* في دراسته "نظرية التوقع" والتي هي نظرية تعبر عن توقعات الموظفين لنتيجة لسلوكهم وتركز على تحفيز الموظف، بمعنى إذا كان الموظف يعتقد أن التكم لن ينجح ولن يؤدي إلى نتائج إيجابية فانه يفضل التزام الصمت.

1 Amir Halbaw, « The relationship between organizational justice perceptions and organizational silence of teachers working in Erbil basic schools», yüksek lisans tezi, sosyal bilimler enstitüsü, endüstri ve örgüt psikolojisi, T.C. İstanbul kültür üniversitesi, Ocak, 2018, s 26.

2 Derya Efe, « The relationship between perceived organizational justice and organizational silence and voice a research on relationship», yüksek lisans tezi, sosyal bilimler enstitüsü, yönetim ve organizasyon programı, Pamukkale üniversitesi, Denizli, 2018, s 80.

* <https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/vrooms-expectancy-theory/>, consulted on 28-08-2023.

وفقا ل Vroom فان دافع الموظف يساوي نتاج توقعه لتحقيق نتيجة معينة والقيمة التي يضعها على تلك النتيجة¹.

ومنه فإن نظرية التوقع هي محصلة تفاعل بين ثلاثة عناصر أساسية هي:

$$\text{الحافز} = \text{الوسيلة} + \text{التكافؤ} + \text{التوقع}.$$

حيث تلخص المعادلة أعلاه العلاقة بين العناصر الأساسية لنظرية التوقع التي أسسها Vroom والتي تركز على:²

✓ التوقع: والتي تعبر عن الاعتقاد بأنه يمكن للموظف أن يحقق ما يرغب في تحقيقه نتيجة جهد؛

✓ التكافؤ: الذي يصف المستوى أو إلى أي مدى يرغب الموظف في تحقيق الشيء المنشود للوصول إلى النتيجة النهائية؛

✓ الوسيلة: هي الآليات التي تسير بها الأعمال في طريقها للهدف النهائي.

وفقا للنظرية التي طورها Victor Harold Vroom، هناك توقع للأداء يحققه الموظفون في المؤسسة نتيجة لجهودهم، يرتبط هذا الأداء ارتباطا وثيقا بالتوقعات حول النتائج التي سيتم الحصول عليها نتيجة لأداء الموظفين، فإذا كانت هذه التوقعات إيجابية فهذا سيكون عاملا محفزا

1 Gamze Ebru Çiftçi, « **Organizational silence, career alienation and organizational trust relationship** », doktora tezi, sosyal bilimler enstitüsü, işletme anabilim dalı, Kırıkkale üniversitesi, Kırıkkale, 2015, ss 11-12.

2 Erhan Dönmez, « **The relationship between organizational social upbringing and organizational silence** », yüksek lisans tezi, eğitim bilimleri enstitüsü, eğitim yönetimi, denetimi, planlaması ve ekonomisi bilim dalı, Pamukkale üniversitesi, Denizli, 2016, s 37.

مما سيدفع الموظفين إلى العمل أكثر، أما إذا كانت هذه التوقعات سلبية فلن يحاول الموظفون العمل بجدية أكبر¹.

في سياق الصمت التنظيمي، ووفقاً لهذه النظرية، إذا كان من المتوقع أن يؤدي السلوك إلى النتائج المنتظرة أو منع النتائج غير المرغوب فيها، وكان توقع الموظف أن النتائج الإيجابية ستكون عالية، فسيكون له موقف إيجابي اتجاه الانخراط في سلوك معين. وبطريقة مختلفة، إذا اعتقد الموظفون أن التكلم بصراحة لن يؤدي إلى نتائج إيجابية فسيفضلون التزام الصمت وسيصبحون صامتين بشكل متزايد².

الفرع الثالث: نظرية دوامة الصمت:

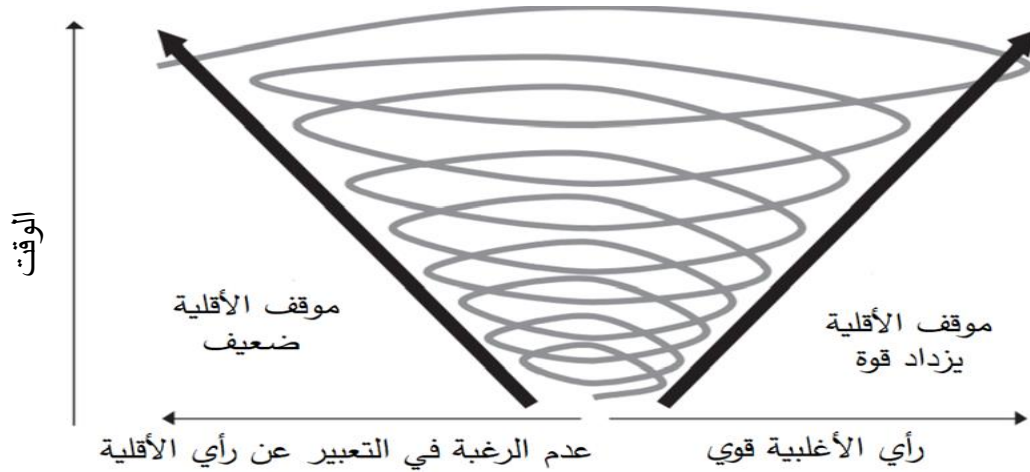
النظرية الأخرى التي يستند إليها تفضيل التزام الصمت هي نظرية دوامة الصمت التي طورتها نويل نيومان Noelle-Neumann (1974)، تشرح هذه النظرية كيف أن الموظفين على الرغم من عدم اتفاقهم مع أفكار الأغلبية إلا أن خوفهم من العزلة يجعلهم ينضمون إلى الأغلبية. إن دوامة الصمت هي ببساطة حالة لتقييم مستوى الدعم العام لفكرة ما قبل التعبير عنها، وتنص على أنه بسبب الخوف من العزلة يتمتع الموظفون عن إفشاء أفكارهم والتعبير عن آرائهم بصراحة داخل المؤسسة³.

1 Orhan Emre, « **The effect of organizational justice on organizational silence: a research on teknopark** », yüksek lisans tezi, sosyal bilimler enstitüsü, yönetim ve organizasyon, Sakarya üniversitesi, Türkiye, 2010, s 44.

2 Ayşehan Çakıcı, « **Silence in organizations: theoretical foundations and dynamics of silence** », sosyal bilimler enstitüsü dergisi, cilt 16, sayı 1, Türk, 2007, s 152.

3 Nazlı Özcan, « **The effect of parasitism on organizational citizenship behaviour and organizational silence: an application in Karaman special provincial administration** », yüksek lisans tezi, sosyal bilimler enstitüsü, kamu yönetimi bilim dalı, karamanoğlu Mehmetbey üniversitesi, Karaman, 2011, s 83.

الشكل 6: نموذج دوامة الصمت



Source : Taner Atmaca, « Organizational silence behaviors of teachers and the relationship between organizational identifications», Anadolu journal of educational sciences international (AJESI), cilt: 11, sayı: 1, Anadolu university, 2021, s 370.

وباستخدام هذه النظرية في سياق تنظيمي، فإن الاختيار بين التزام الصمت وإصدار الصوت في المؤسسات يتأثر إلى حد كبير بالرأي السائد في مجموعة العمل والدعم التنظيمي المتوقع، فإذا كانت الأفكار الفعلية للموظف تتماشى مع آراء أغلبية الزملاء الآخرين فلن يتردد هذا الأخير في الكشف عن هذه الأفكار، أما إذا كانت أفكاره مماثلة أو مشابهة لأفكار الأقلية فسيصبح صامتا بشكل متزايد¹.

ويمكن تقديم بعض افتراضات نظرية دوامة الصمت على النحو التالي:²

- ✓ تهديد الموظفين ليتم استبعادهم من قبل المؤسسة؛
- ✓ يعيش الموظفون في خوف دائم من العزلة؛
- ✓ الخوف من الاستبعاد من المؤسسة يساعد الموظف على تقييم البيئة؛

1 Murat Atasever, op.cit, s 62.

2 Nazlı Özcan, op.cit, s 84.

✓ نتيجة التقييم يجب على الموظف اما إبداء رأيه أو التزام الصمت.

الفرع الرابع: نظرية التكيف الذاتي:

يمكن تعريف نظرية التكيف الذاتي على أنها "قدرة الموظف على التكيف مع العوامل الخارجية أو الداخلية"، حيث عندما يواجه الموظف موقفا معينا فانه يفضل السلوك المناسب اجتماعيا، فاذا كانت قدرته على التكيف عالية فانه يتصرف وفقا للأعراف والقواعد الاجتماعية ويظهر سلوكيات مختلفة وفقا للموقف الذي يعيش فيه¹.

وفق هذه النظرية فانه غالبا ما يحاول الموظفون الاتفاق مع الأغلبية حتى لو كانوا مخطئين، ويمكن أن يعزى هذا إلى سببين رئيسيين هما:

✓ عندما يواجه الموظف أغلبية توافق على رأي محدد ومختلف عن رأيه، عادة ما يقبل الموظف أن الأغلبية على صواب؛

✓ يعتقد الموظفون أنه يمكن رفضهم نتيجة الحفاظ على وضعهم كأقلية.

في هذا السياق، يرتبط التكيف الذاتي بدرجة تغيير الموظفين لسلوكياتهم وفقا للموقف من أجل التكيف مع البيئة. وبالتالي، فإن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى عال من التكيف الذاتي هم أولئك الذين لديهم القدرة على تغيير سلوكهم، بينما يميل الموظفون ذوو التكيف الذاتي المنخفض إلى عكس مواقفهم ومشاعرهم وأفكارهم وأحكامهم بشكل واضح وصريح².

النقطة التي تم التأكيد عليها بشكل خاص في هذه النظرية هي العلاقة بين آراء الأغلبية وآراء

1 Buse Çelik, «Examination of the organizational social upbringing and organizational silence levels of faculty members», yüksek lisans tezi, sosyal bilimler enstitüsü, spor yöneticiliği ana bilim dalı, akdeniz üniversitesi, Antalya, 2018, s 30.

2 Orhan Emre, op.cit, ss 47-48.

الأقلية، والخوف من الانعزال الذي يحفز ويحافظ على الصمت، فالموظفين الذين يخشون البقاء بمفردهم يتجنبون التفكير بصوت عال حتى لو كانوا متأكدين من صحة أفكارهم¹.

المبحث الثاني: مرتكزات الصمت التنظيمي

سنقدم في هذا المبحث وصفاً أكثر تفصيلاً ونقاشاً لبعض الجوانب المتعلقة بالصمت التنظيمي داخل المؤسسة من حيث أبعاده، أنواعه، متبوعاً بأهم مصادره ومراحله.

المطلب الأول: أبعاد الصمت التنظيمي

تختلف أبعاد الصمت التنظيمي باختلاف النظرة التي تم من خلالها تناول هذا المفهوم، فبالرجوع إلى الأدبيات المتعلقة بالصمت التنظيمي يتبين أن بعض الباحثين قدموا تصنيفاً مزدوجاً والبعض الآخر قدم تصنيفاً ثلاثياً، فقد قسم (Pinder & Harlos 2001) الصمت التنظيمي إلى فئتين وهما: صمت الإذعان والصمت الدفاعي، بينما قام (Dyne & al 2003) بإضافة بعد ثالث للبعدين السابقين وهو الصمت الاجتماعي، واعتمدت الباحثة في دراستها على هذه الأبعاد الثلاثة ويمكن التعرض لها على النحو التالي:

الفرع الأول: صمت الإذعان (الاستسلام) (Acquiescent silence)

يتم تعريف صمت الإذعان (الاستسلام) على أنه موافقة الموظفين على المواقف التي تنشأ لمواجهة المشاكل وعدم ابداء أي رأي، حيث يرغب الموظف بوعي في التزام الصمت وقبول الشروط التنظيمية كما هي دون تغييرها².

1 Muharrem Gencer, « Güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye etkisi », doktora tezi, eğitim bilimleri enstitüsü, eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi bilim dalı, Pamukkale üniversitesi, Denizli, 2018, s 36.

2 İlknur Öztürk, « A qualitative research on organizational silence and its dimensions », uluslararası ekonomi ve yenilik dergisi, cilt: 5, sayı: 2, Türk, 2019, s 376.

يفضل الموظفون في صمت الإذعان الاحتفاظ بأفكارهم وآرائهم ومعلوماتهم المتعلقة بالعمل لأنفسهم، معتقدين أن كلامهم لن يكون له معنى أو لن يحدث فرقا، أو أن كلامهم سيكون له تأثير ضئيل على تغيير الوضع الحالي¹.

يمكن القول أن هذا النوع من الصمت يشبه في الأساس العجز المكتسب، حيث يميل الموظفون الذين لديهم شعور بالعجز المكتسب إلى الصمت والتصرف بلامبالاة متعمدة حول مشاكل المؤسسة، دون أي هدف لتغيير أو تحسين الوضع الحالي. باختصار، يركز الموظفون فقط على القيام بالعمل المنوط بهم².

الفرع الثاني: الصمت الدفاعي (Defensive silence)

يتجلى الصمت الدفاعي في خوف الموظف من التكلم ويمكن وصفه بالصمت الساكن أو الهادئ، فيعتقد فيه الموظفون أن حجب المعلومات والآراء هي شكل من أشكال الحماية الذاتية لأنفسهم³.

ذكر Milliken & Morrison (2000) أن المسؤولين يخلقون للموظفين جوا من الخوف، والشعور بالخجل والضعف وعدم الكفاءة، بسبب أخطائهم أو سوء تصرفهم. ففي المؤسسات التي توجد فيها ثقافة الخوف هذه، يحاول الموظفون تجنب النتائج السلبية عن طريق اختيار إخفاء أو تشويه المعلومات السلبية قدر الإمكان أثناء نقلها إلى مسؤوليهم، وأيضا يلتزم الموظفون الصمت

1 Erdinç Ballı, Ayşehan Çakıcı, « **The effect of organizational commitment of employees in hotel businesses on their organizational silence**», çukurova üniversitesi İİBF dergisi, cilt:20, sayı:2, çukurova üniversitesi, 2016, s 81.

2 Betül Balkan Akan, Feyza Çağla Oran, « **The perceptions of Academics of organizational silence : an application on the subject**», kırkırelı üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi, cilt: 6, sayı: 5, kırkırelı üniversitesi, 2017, s 74.

3 حميدة محمد النجار، "تأثير الإشراف المسيء على الصمت التنظيمي بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد 55، العدد 1، جامعة الإسكندرية، 2018، ص 4.

بسبب خوفهم من استبعادهم من قبل زملائهم¹.

الفرع الثالث: الصمت الاجتماعي (Prosocial silence)

الصمت الاجتماعي هو صمت لغرض الحماية، وهو الموقف الذي يظل فيه الموظف صامتا بحجب أفكاره ومعلوماته وآرائه من أجل افادة المؤسسة أو الزملاء أو المجتمع الذي يرتبط به على أساس دوافع مختلفة. يصنع هذا الصمت بنشاط ووعي من قبل الموظف، على عكس الصمت الدفاعي قد يكون الصمت الاجتماعي مرتبطا بالصمت من أجل الآخرين أو لضرورة عدم الكشف عن المعلومات السرية، بدلا من الخوف من العواقب السلبية التي قد تنشأ من التكلم².

يتم التعبير عنه أيضا على أنه صمت لصالح المؤسسة، هذا الصمت هو الاحتفاظ بأفكار العمل والمعلومات المتعلقة بالمؤسسة أو الزملاء الآخرين اعتمادا على التضحية بالنفس والتعاون³.

وقد ارتبط سلوك الصمت الاجتماعي بسلوك المواطنة التنظيمية، ووفقا لذلك فهو سلوك متعمد وتطوعي يركز على الآخرين أولا من أجل حماية المؤسسة ومنع التهديدات التي قد تأتي من الخارج وتؤثر على الولاء التنظيمي في بيئة العمل. ولهذا النوع من الصمت نتائج إيجابية، كأن يقوم الموظفون بحماية المعلومات السرية الخاصة بالمؤسسة عن طريق اخفائها، غير أنه في بعض الحالات يمكن للموظفين إلحاق الضرر بمؤسساتهم عندما لا يشاركون ما يعرفونه لحماية زملائهم⁴.

1 Ayhan Yalçınsoy, « **Organizational silence and its consequences**», the journal of social science, cilt:1, sayı:1, Türk, 2017, s 5.

2 Abdullah Çalışkan, Nazmiye Ülkü Pekkan, « **The effect of organizational silence on business performance: the mediating role of ethical climate**», Türk sosyal bilimler araştırmaları dergisi, cilt: 2, sayı: 1, Türk, 2017, s 4.

3 Halime Göktaş Kulualp, Ahmet Ferda Çakmak, « **Determination of factors affecting organizational silence types by structural equation model**», ekonomik ve sosyal araştırmalar dergisi, cilt 12, sayı 1, Türk, 2016, s 125.

4 Yavuz Ünlü, « **The relationship between primary and secondary school teachers' perceptions of organizational justice and levels of organizational silence**», yüksek lisans tezi, eğitim bilimleri enstitüsü, eğitim yönetimi ve denetimi bilim dalı, sakarya üniversitesi, Ekim, 2015, s 33.

من خلال ما تم ذكره فإنه ليس من السهل على المسؤولين فهم الدوافع الكامنة وراء سلوك الصمت التنظيمي لدى الموظفين والتي تم وصفها أعلاه، لأن الصمت التنظيمي يقوم على حجب المعلومات عن قصد ويعتبر أكثر تعقيدا من اصدار الصوت، ومن الصعب على المسؤول أن يحدد بدقة سبب ميل الموظف لهذا السلوك، لذا من المرجح أن يسيء فهم وتفسير أسبابه ودوافعه¹.

المطلب الثاني: أنواع الصمت التنظيمي

أشارت الدراسات إلى أنواع مختلفة من الصمت التنظيمي، ومن خلال البحث الدقيق الذي قامت به الباحثة حول هذا الموضوع تم التوصل إلى أن هناك دراسات بينت أن الصمت التنظيمي يأخذ أشكال متنوعة تبعا للدوافع الكامنة وراءه، وفيما يلي بعض هذه التصنيفات:

الفرع الأول: صمت التقاعس: ينتج صمت التقاعس عن الضغط، تكلم الأفو، والتقليص من الحريات، إضافة إلى عدم التنظيم، قلة الخبرة، ضعف الكفاءة، الكسل، قلة المبادرة، وهو سلوك سلبي يبدي فيه الموظف ردود افعال معاكسة ويعبر عن قبوله للوضع القائم؛

الفرع الثاني: الصمت الصوتي (Acoustic): يتمتع الموظف عن إبداء أية آراء أو مقترحات بشكل عام، بمعنى عدم التكلم في أية أمور²؛

1 Ali Acaray, Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, Abdulkadir Akturan, « **Examining the relationship between organizational culture and organizational silence** », the journal of academic social science studies, sayı: 32, Türk, 2015, s 146.

2 شافية غلب، « **واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي** », مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 6، العدد 2، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2019، ص 600، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/110747>، تاريخ الاطلاع 25-12-2021.

الفرع الثالث: الصمت العملي أو الواقعي (Pragmatic): وهو عادة ما يعكس غياب

الكلام، لأسباب هامة أو لأغراض استراتيجية، ولكن في صورة دبلوماسية، حيث يمكن الرد بعيدا عن الموضوع محل المناقشة¹.

كما صنف 2012 Damian Kostiuk* الصمت إلى نوعين وهما:²

أولاً-الصمت التقني (Technical silence): يعتقد الموظفون في هذه الحالة أن الصمت هو الأسلوب الأمثل والفعال على الرغم من توافر فرص الاتصال، وذلك بسبب إدراكهم للمخاوف والتهديدات الناتجة عن التكلم وتقاديا للمشكلات؛

ثانياً-الصمت الإنحرافي (Deviant silence): يميل الموظفون إلى هذا النوع من الصمت بهدف التستر على بعض الانحرافات؛

ثالثاً-صمت الإهمال (Ignorance silence): يميل الموظفون إلى الامتناع عن الاخبار عن أية انحراف أو مشكل أو سلوك قد يضر المؤسسة على المدى البعيد، ويعد من السلوكيات السلبية الأكثر انتشارا وخرقا لمبادئ النزاهة والحياد وأخلاقيات العمل.

1 نجاة عبد القادر الشريف، عيسى رمضان محمد مخلوف، " الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي"، مجلة كلية التربية العلمية، العدد 10، جامعة بنغازي، 2021، ص-ص 11-12.

* <https://www.proquest.com/openview/1f700ee2f00450c83d4599095dc739ae/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>, consulted on 28-08-2023.

2 شافية غليط، "الصمت التنظيمي في المؤسسات الجزائرية -واقع المؤسسات التربوية أنموذجاً-"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 7، العدد 1، جامعة قسنطينة 2، 2021، ص-ص 443-444، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/39/7/1/146783>، تاريخ الاطلاع 25-12-2021.

المطلب الثالث: مصادر الصمت التنظيمي ومراحله

تتطور ظاهرة الصمت التنظيمي وفقاً لأربعة مراحل متتابعة، وذلك راجع لعدة مصادر تعزز الدور السلبي لهذه الظاهرة وتعوق نشاط المؤسسة واستمراريتها والتي يمكن تصنيفها إلى مصادر مهنية ضاغطة ومصادر شخصية ونفسية.

الفرع الأول: مصادر الصمت التنظيمي

يمكن تقسيم مصادر الصمت التنظيمي إلى قسمين المصادر المهنية الضاغطة والمصادر الشخصية والنفسية:

أولاً-المصادر المهنية الضاغطة: والتي تتمثل فيما يلي:

1. نقص المساندة الاجتماعية: يعد نقص هذه المساندة الاجتماعية (من طرف الأسرة، الإدارة والزملاء) أهم مصدر من مصادر تبلور صمت التنظيمي وانعدام شعور الموظف بالأمن النفسي عند قيامه بمهامه، وخاصة عند مواجهة صعوبات أو أخطار تهدده، ومنه يدرك أنه لم يعد قادراً على مجابته، وأنه يحتاج إلى دعم الزملاء ومؤازرة الآخرين؛¹
2. غموض الدور: وهو حالة الشك التي تحدث عندما يكون الموظفون غير واثقين من أهدافهم، ووسائلهم لتحقيقها، ويوجد العديد العوامل التي تتسبب في حدوث غموض الدور، نذكر منها:²

¹ عبد الله محمد الوهيبي، " أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 3، الجامعة الأردنية، 2014، ص 372.

² محمد هجو عبد القادر محمد علي، " أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018، ص-ص 12-13.

✓ مدة بدء العمل الوظيفي، والانتقال من وظيفة إلى أخرى، ووجود مسؤول جديد للعمل وحدوث تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

3. **زيادة أعباء العمل:** تعد زيادة أعباء العمل إحدى المظاهر السلبية داخل المؤسسات، ولمعرفة ما إذا كانت المؤسسة تواجه زيادة في أعباء العمل أم لا يجب قياس مقدار العمل المنجز¹.

ثانياً-المصادر الشخصية والنفسية: وتتمثل فيما يلي:²

1. **الجنس:** ان الهوية الجنسية لا تزيد أو تنقص من احتمال تعرض الموظف للصمت، حيث وجد أن الإناث اللاتي يعانين من الصمت كن أكثر عرضة للإجهاد الانفعالي عن الذكور، بينما كان الذكور أكثر عرضة لضعف الاهتمام بالبعد الإنساني في التعامل.
2. **مستوى التعليم:** ان الموظفين الذين لهم مستوى من التعليم مرتفع أكثر عرضة للصمت من الذين لهم مستوى تعليمي منخفض.
3. **العمر:** إن الموظفين ذوي عمر منخفض أكثر عرضة للصمت، حيث يؤدي التقدم في العمر إلى زيادة الخبرة، ما يمد الموظف بالعديد من المصادر الداخلية لكيفية التعامل مع المشكلات ومواجهتها.

الفرع الثاني: مراحل الصمت التنظيمي

يحدث الصمت التنظيمي نتيجة تتابع عدة مراحل، وبالتالي يعتبر هذا الأخير ظاهرة تتابعية وليست فجائية، ويتضمن المراحل التالية:

1محمد هجو عبد القادر محمد علي، مرجع سابق، ص-ص 12-13.

2رامي محمد عبديرة الختاتنة، مرجع سابق، ص 10.

أولاً-مرحلة الاستغراق (الشمول): وتعتبر عن حالة من السرور، وهي تعني عدم اتساق بين

الواقع الحالي والمستهدف مما يؤدي إلى تبلور الصمت¹.

ثانياً-مرحلة الكساد: وفيها تنخفض الاستثارة التي كانت في المرحلة الأولى ونقل الكفاءة

وبالتالي ينخفض مستوى الرضا عن العمل والأداء تدريجياً؛²

ثالثاً-مرحلة الانفصال: وهنا يبدأ الموظف بالانسحاب النفسي، أي الإرهاق المزمن واعتلال

الصحة الذي ينتج عنه حدوث الصمت؛³

رابعاً-مرحلة الاتصال: في هذه المرحلة يختل تفكير الموظف ويصل لمرحلة التفكير في ترك

العمل نهائياً نتيجة ارتياب وشكوك الذات.⁴

1أشرف محمود أحمد، "نمذجة العلاقات السببية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية في مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر"، مجلة الإدارة التربوية، العدد 5، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 2017، ص 211.

2بركنو نصيرة، "الصمت التنظيمي والعوامل المسببة له"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد 7، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2018، ص 269، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/76727>، تاريخ الاطلاع 25-12-2021.

3 Mahmoud Ali Mohammed Al-Rousan, Muthana Mohammad Omoush, "The Effect of Organizational Silence on Burnout: A Field Study on Workers at Jordanian Five Star Hotels", Journal of Management and Strategy, vol 9, n° 3, published by sciedu press, 2018, P 116.

4بويكر نعرورة، أحمد تي، "أثر الصمت التنظيمي في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال بالأجراء بالوادي CNAS"، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 6، العدد 2، المركز الجامعي تندوف، 2020، ص 502، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/347/6/2/132950>، تاريخ الاطلاع 25-12-2021.

المبحث الثالث: مسببات وآليات الصمت التنظيمي

يعتبر الصمت التنظيمي ظاهرة منتشرة في المؤسسات وذلك راجع لعدة أسباب ما ينتج عنه مشكلات تنظيمية على المستويين الفردي والتنظيمي، وعليه يسعى هذا المبحث إلى إبراز أهم هذه الأسباب والنتائج المترتبة عليها مع إدراج مجموعة من الحلول لمواجهة هذه الظاهرة.

المطلب الأول: أسباب الصمت التنظيمي

ان قرار التزام الصمت ليس موقفا تم اتخاذه فجأة من قبل الموظفين بل هو سلوك يرجع إلى أسباب مختلفة، فالمؤسسات التي يسود فيها مناخ الصمت التنظيمي هي مؤسسات ينظر إليها الموظفون على أنها أماكن يكون فيها الكلام خطيرا، ويمكن حصر أسباب الصمت التنظيمي تحت ثلاثة عناوين أساسية وهي:

الفرع الأول: أسباب فردية

يرتبط سلوك التزام الصمت التنظيمي بالخصائص الفردية للموظف، ويعتبر خوف هذا الأخير من أن ينظر إليه على أنه شخصية سلبية أحد الأسباب المهمة وراء عدم رغبته في التعبير عن آرائه علانية، إضافة إلى أسباب أخرى كفقدان الثقة ونقص الدعم وفقدان الوظيفة والخوف من عدم الترقية،¹ ويمكن تلخيص أهم هذه الأسباب فيما يلي:

أولا-عدم الثقة في المسؤولين:

يذكر أنه عندما يعبر الموظفون عن آرائهم فانهم يعبرون بشكل غير كامل أو يلتزمون

1 Gülşen Büşra Sarrafoğlu, « The effect of organizational justice and organizational silence on job satisfaction and turnover intention», yüksek lisans tezi, sosyal bilimler enstitüsü, işletme yönetimi bilim dalı, İstanbul sabahattin zaim üniversitesi, İstanbul, 2019, ss 14-15.

الصمت لأن المسؤولين لا يرحبون بهم أو لأنهم يعتبرونهم ناقدين. بالإضافة إلى ذلك، يلاحظ أن الموظفين يظلون صامتين لاعتقادهم أن الوضع لن يتغير حتى لو أصدروا صوتاً¹.

ثانياً-الخبرات السابقة:

الخبرة والتجربة هي كل المعارف التي اكتسبها الموظف خلال فترة زمنية معينة، والتي اكتسبها من الأحداث والمواقف التي عاشها، وتؤثر هذه الخبرات المتراكمة على السلوكيات الصامتة للموظفين، ووفقاً للدراسات فإن الموظفين الأقل خبرة يكونون أكثر صمتاً من أولئك الذين لديهم خبرة أكبر².

ثالثاً-الخوف من العزلة:

قد يختار الموظفون الصمت بسبب الخوف والقلق من أن ينظر إليهم على أنهم مصدر للمشاكل وبالتالي يواجهون خطر العزلة والاستبعاد، وكنتيجة لذلك سيختارون مساراً كتبني الأفكار والآراء التي تشاركها الأغلبية كإجراء وقائي وحل ضد أي خطر يمس مواقعهم في المؤسسة واستبعادهم اجتماعياً، وهذا التفكير هو الذي يمنع الموظفين من التعبير عن آرائهم بصراحة على المستويين الشخصي والجماعي، كما ويركز سلوك العزلة على تعزيز التزام الموظفين اتجاه مجموعة العمل التي ينتمون إليها، أو إجبار الذين يعبرون عن آرائهم خارج المجموعة على المغادرة³.

1 Edip örücü, İsa Uzun, « **The perception of psychological contract violation affects organizational silence**», sosyal ve beşeri bilimler araştırmaları dergisi, cilt: 19, sayı: 41, Muğla sirtkı koçman üniversitesi, 2018, s 145.

2 Nurida Jafarguliyeva, « **Bevaz vakalı çalışanların örgütsel sessizlik tutumlarına göre sınıflandırılması ve örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerinde etkisi** », yüksek lisans tezi, sosyal bilimler enstitüsü, işletme bilim dalı, İstanbul üniversitesi, İstanbul, 2020, s 23.

3 Arife Aygöl Özüpek, « **The relationship between organizational silence, job satisfaction and work stress: a study on the construction industry**», doktora tezi, sosyal bilimler enstitüsü, işletme anabilim dalı, İstanbul gelişim üniversitesi, İstanbul, 2019, s 19.

رابعاً-التكلم محفوف بالمخاطر:

تتزايد رغبة الموظفين في التكلم وتحمل المسؤولية بسبب زيادة توقعات العملاء وظروف المنافسة والامتثال لمعايير الجودة في عالم يتميز بالتغيير المستمر، ومع ذلك وبسبب الخوف من العزلة لا يمكن للموظفين التعبير بحرية عن آرائهم وأفكارهم، فقد يختارون الصمت من خلال انتظار موظف آخر للكشف عن المشكلة، فهناك فترة صمت حتى يعبر أحد الموظفين في المؤسسة عن المشكلة بوضوح ولكن عندما يتم الكشف عنها فمن الشائع أن العديد من الموظفين لديهم الشجاعة للتكلم عن المشكلة المعنية. وبصفة عامة، قد يفضل الموظفون الصمت حتى لو لم يكونوا راضين بسبب الخوف من فقدان وظائفهم والنظر إليهم على أنهم مثيرون للمشاكل¹.

خامساً-الخوف من الاضرار بالعلاقات:

يخشى الموظفون من أن تتدهور علاقاتهم مع زملائهم إذا ما تكلموا عن موقف سلبي، كما يعتقدون أن الكلام لن يكون له أي معنى ولن يحدث فرقا، وأنهم إذا تكلموا فلن يتم ترقيتهم أو يفقدون وظائفهم، ويحدث هذا نتيجة قلة التواصل وعدم قدرة الموظفين على فهم بعضهم البعض بشكل جيد وأن التعبير عن آرائهم بشكل كامل يجلب معه الخوف من تدهور العلاقات، كما ان اختيار الموظفين للبقاء صامتين بشأن إهمال زملائهم في العمل أو تجنب العمل وأيضاً تسامحهم مع بعضهم البعض بشأن أوجه القصور والأخطاء المرتكبة ينبع من الخوف من الإضرار بالعلاقات وتعرض زملائهم لنتائج سلبية².

1 Erşan Çakır, « **Organizational silence, causes and consequences of silence: research on employees of a public hospital**», yüksek lisans tezi, sosyal bilimler enstitüsü, sağlık yönetimi anabilim dalı, hacettepe üniversitesi, Ankara, 2016, ss 21-22.

2 Mehmet Onur Akdeniz, op.cit, ss 42-43.

سادسا- السمات الشخصية:

لا يمكن انكار أهمية الفروق الفردية في اختيار سلوك الصمت. على سبيل المثال، لا يمكن للموظفين الذين يعانون من سمات شخصية غير مبالية التعبير عن آرائهم وأفكارهم حول القضايا المتعلقة بالمؤسسة، كما يمكن لطريقة التربية والتعليم والشخصية وحتى الجنس أن تلعب دورا أساسيا في توجيه سلوك الصمت¹.

الفرع الثاني: أسباب إدارية

من وجهة النظر الإدارية ينشأ الصمت بشكل أساسي نتيجة "خوف المسؤول من ردود الفعل السلبية" و "المعتقدات الضمنية للمسؤولين" سيؤدي هذان السببان إلى منع تدفق المعلومات من القاعدة إلى القمة في المؤسسات وبالتالي تطوير مناخ من الصمت، وهذا ما سنفصل فيه أدناه:

أولا-خوف المسؤول من ردود الفعل السلبية:

تشير إلى خوف الموظفين من تلقي عقوبات بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل المسؤول إذا ما أبدوا رأيا مخالفا في قضايا التنظيم، واعتبارهم صانعين للمشكلات التنظيمية².

ثانيا-المعتقدات الضمنية للمسؤولين:

العامل الآخر الكامن وراء الصمت التنظيمي في المؤسسات هو المعتقدات الضمنية للمسؤولين تجاه موظفيهم حيث لا يمكن الثقة بهم لكونهم يتصرفون بطريقة لا تشجع على تبادل

1 Erşan Çakır, op.cit, s 23.

2دعاء علي سعد الدين سليم، " أثر الذكاء الأخلاقي للمدراء كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي (بالتطبيق على الهيئة العامة للأبنية التعليمية) "، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، 2021، ص 731.

المعلومات ويقومون بإحباط أي محاولة للاتصالات الصاعدة،¹ ويمكن تصنيف هذا العامل إلى:²

1. اعتقاد المسؤولين أن الموظفين أنانيون وغير موثوقين: هذا الاعتقاد الذي تقوم عليه نظرية

XY التي طورها ماكريجور حيث ذكر: "أن الموظفين لا يفكرون إلا في مصالحهم

الخاصة، فهم كسالى ولا يحبون العمل ولا يمكن الاعتماد عليهم". على سبيل المثال، يقبل

المسؤولون الذين يؤمنون بهذا الاعتقاد أنه عندما ينقل الموظفون مخاوفهم بشأن تغيير

تنظيمي مقترح، فإنهم لا يفهمون هذا التغيير أو أنهم سيعارضونه لأنهم يعتقدون أنه

سيهددهم شخصيا، وبالتالي يظل الموظفون صامتين ويصبح التدفق التصاعدي للمعلومات

في المؤسسة غير فعال.

2. والاعتقاد الضمني الآخر للمسؤولين هو أن المسؤول يعرف أفضل، وأن الموظفين يعملون

فقط لمصالحهم الخاصة ولا يهتمون بالأحداث ولا يعرفون ما هو الأفضل للمؤسسة، إذا لا

داعي للاهتمام بآرائهم، وأن المسؤول هو من يتحمل مسؤولية الإدارة ويعرف الأفضل.

ثالثا-نقص فرص الاتصال:

يمثل الاتصال نقل المعلومات شفهيًا أو باستخدام وسائل أخرى بغرض الاقناع والتأثير في

سلوك الآخرين وهو ضروري لفعالية أي مؤسسة ، ومن أهم وظائف عملية الاتصال أنها تزود

الموظفين بالمعلومات الضرورية لغرض اتخاذ القرار، حيث تمثل منفذا للتعبير عن المشاعر والآراء

1 أريج سعيد خليل، " التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية- بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في المركز الصحي/الصليخ"، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد 11، العدد 1، جامعة بغداد، 2019، ص 12.

2 Halim Dal, "Teachers' views on organizational silence in secondary education institutions (Ankara province çankaya district example) », yüksek lisans tezi, eğitim bilimleri anabilim dalı, eğitim yönetimi bilim dalı, Hacettepe üniversitesi, Türkiye, 2017, s 20.

والاتجاهات باعتبارها وسيلة مهمة لتلبية الاحتياجات الاجتماعية للموظفين، وكلما زادت فرص الاتصال داخل المؤسسة زادت عملية المشاركة والتعبير عن الرأي بشأن قضايا ومشاكل العمل، حيث تتاح الفرصة للموظفين لتقديم اقتراحاتهم مما يزيد من درجة الانتماء الوظيفي لديهم¹.

رابعاً-السلطة الرسمية:

أحد العوامل التي تشكل وتكثف الصمت التنظيمي هو اختلال توازن القوة الهرمي الناتج عن الاختلاف الموضعي بين المسؤولين والموظفين، فحقيقة أن المسؤول لديه سلطة توزيع الموارد يمكن أن تسبب تصورا لثقافة الخوف في المؤسسة ويمكن أن يتضح جليا من خلال الأجور والترقية، فيميل الموظفون الذين يشعرون بالعجز في مثل هذه البيئة إلى التزام الصمت. ويمكن أن يتحول الصمت التنظيمي إلى تكتيك للبقاء بالقرب من مركز السلطة².

الفرع الثالث: أسباب تنظيمية

وتتعلق أساسا بضعف مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، بسبب الممارسات غير العادلة واعتقادهم بأنه لا جدوى من أفكارهم وآراءهم، لذلك يفضل الموظف الصمت حتى يتجنب العقاب، وهذا ما يؤدي إلى ضعف العلاقات التنظيمية، وانعدام الثقة وبالتالي يصبح الصمت التنظيمي مناخا سائدا في المؤسسة.

1 Wageeh A. Nafei, **“Organizational silence: it’s destroying role of organizational citizenship behavior”**, international business research, vol 9, n° 5, Canadian center of science and education, 2016, p 60.

2 Özlem Çakır, Yavuz Tanğ, Ezgi Gülay, **“A analytical study to determine employees’ perceptions of organizational silence in the context of demographic variables”**, Akdeniz İİBF Dergisi, cilt: 21, sayı: 2, Akdeniz üniversitesi, 2021, s 276.

أولاً-ثقافة الظلم:

وفقا ل Pinder & Harlos (2001) قد يقرر الموظفون التزام الصمت عندما يرون الظلم في المؤسسة ويؤمنون بوجود ثقافة تسود فيها الممارسات غير العادلة، ومن بعض السمات التي تظهر بشكل عام في مكان العمل حيث توجد ثقافة الظلم: مراقبة مكثفة ومستوى عال من المركزية، قمع الصراع، إعطاء الأولوية للعلاقات التجارية على العلاقات الإنسانية، أسلوب الإدارة الاستبدادي والتواصل الضعيف¹.

ثانياً-مناخ الصمت:

سبب آخر يدفع الموظفين إلى الصمت هو مناخ الصمت المتشكل داخل المؤسسة تماشياً مع معتقدين:²

1. لا جدوى من الكلام عن المشاكل داخل المؤسسة؛

2. إبداء الأفكار والمخاوف يمكن أن يكون خطيراً.

على المستوى التنظيمي، عندما يكون الصمت مناخاً أو مستوى سلوكياً في المؤسسة، يصبح الموظفون غير قادرين على التعبير عن أفكارهم وقول الحقيقة وقد يشعرون أن أفكارهم لا قيمة لها أو غير مهمة، معتقدين أنهم سيكونون غير فعالين في المؤسسة أو قد يواجهون مواقف خطيرة إذا تكلموا، ومع مرور الوقت يصبح هذا المناخ قاعدة وميلاً طبيعياً للموظفين لالتزام الصمت والخوف³.

1 Büşra Soybakıcı, op.cit, s 22.

2 Kevser Menemencioğlu, « **The effect of organizational silence on employee performance and a research** », yüksek lisans tezi, sosyal bilimler enstitüsü, T.C. İstanbul kültür üniversitesi, Aralık, 2013, s 13.

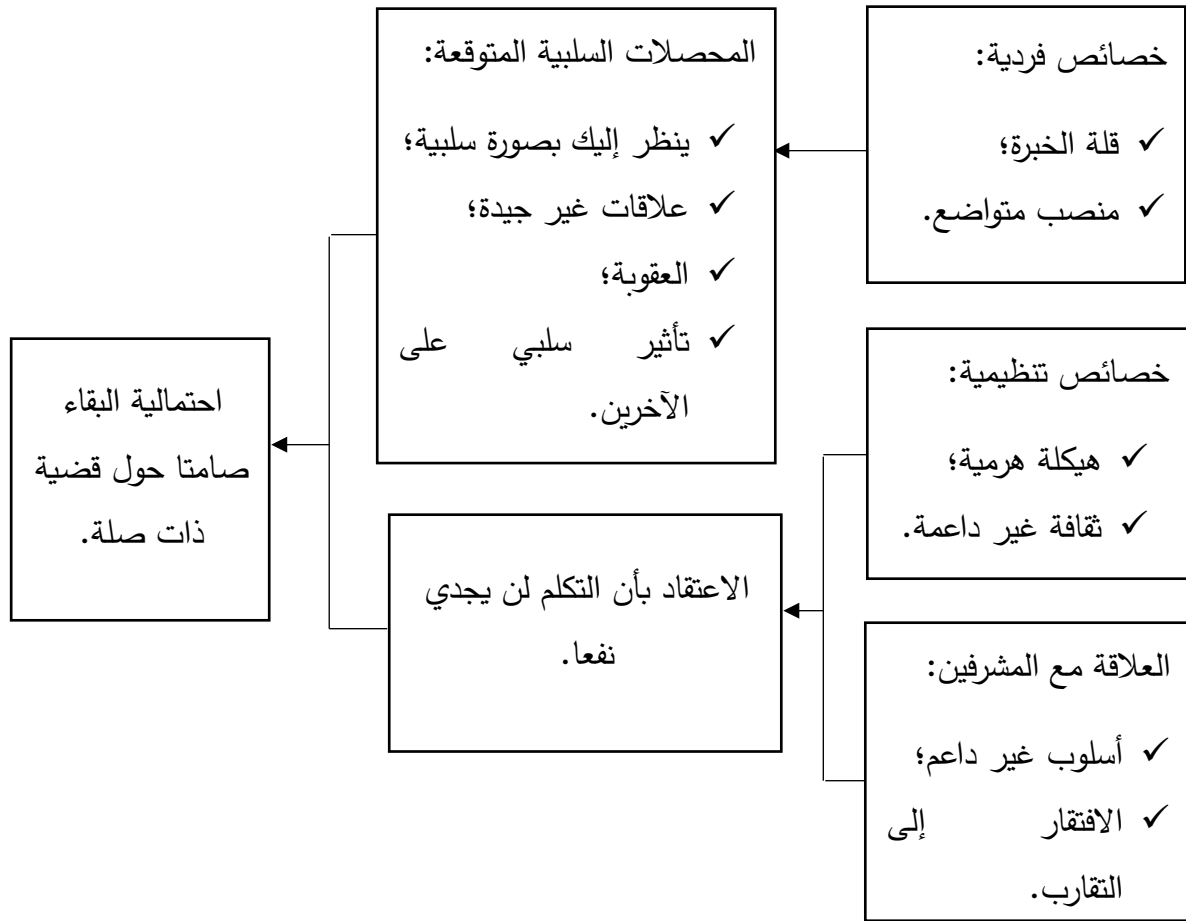
3 Ali Murat Alparlan, Murat Kayalar, « **Organizational silence: silence behaviors and their organizational and individual effects** », sosyal bilimler enstitüsü dergisi, cilt: 4, sayı: 6, Mehmet Akif Ersoy üniversitesi, 2012, s 138.

ثالثاً-الهيكل الهرمي:

يحد الهيكل الهرمي تلقائياً من التواصل المفتوح مع المسؤولين ولا يشجع النقد. بشكل عام، بينما يتدفق الاتصال من الأعلى إلى الأسفل، يتم حظره من الأسفل إلى الأعلى، وتعتبر السلوكيات غير الأخلاقية، مشاكل الإدارة، أداء الموظف، اقتراحات التحسين، المشاكل التنظيمية وفرص العمل من بين القضايا التي لا يتم الكشف عنها بسهولة وإبلاغ المسؤولين بها، فإذا لم يثق الموظفون برؤسائهم ورأوا أنه سيكون من الضار التكلم فقد يميلون إلى تشويه المعلومات بدلاً من إعطائها كما هي وهو ما يمكن أن يؤثر سلباً على اتخاذ القرار الفعال¹.

1 Neriman Gökçe, « **Organizational silence levels of high school teachers (Maltepe district example)** », yüksek lisans tezi, sosyal bilimler enstitüsü, eğitim bilimleri anabilim dalı, Maltepe üniversitesi, İstanbul, 2013, s 22.

الشكل 7: نموذج اختيار والمحصلات السلبية المتوقعة من ذلك



المصدر: نغم علي جاسم، سحر أحمد كرجي، "ديناميكيات متعددة الأبعاد للصمت التنظيمي وتأثيرها في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 50، جامعة بغداد، 2017، ص 395.

من خلال الشكل وفي محاولة لفهم الصمت التنظيمي تمت مناقشة علاقة السبب والنتيجة

من قبل العديد من الباحثين، فقد تم تصنيف أسباب الصمت التنظيمي إلى خمسة وهي:¹

عوامل إدارية وتنظيمية: وتتمثل في عدم الثقة في المسؤولين، غياب آلية رسمية للتواصل، جمود

الهيكل الهرمي (تسلسل القيادة) ووجود ثقافة غير داعمة في مكان العمل؛

1 Gamze Bayın, Gözde Yeşilaydın, Afsun Ezel Esatoğlu, op.cit, s 251.

خوف متعلق بالعمل: كخوف الموظفين من فقدان وظائفهم، والشعور بأن من يبلغون عن مشاكلهم لا يعاملون بشكل جيد والخوف من عدم ترقيةهم؛

نقص الخبرة: ويرجع السبب في ذلك إلى الجهل والتفكير في أنت القضايا والمشاكل المتعلقة بالعمل تهم الإدارة فقط؛

الخوف من العزلة: بسبب الخوف من أن ينظر إلى الموظف بصورة سلبية وأنه مثير للمشاكل؛
الخوف من الاضرار بالعلاقات والخوف من فقدان الدعم.

المطلب الثاني: نتائج الصمت التنظيمي

قد تؤدي عملية الصمت التنظيمي التي يمكن أن تبدأ باختيار الموظف عدم مشاركة آرائه الشخصية حول قضية أو مشكلة تتعلق بالمؤسسة، إلى مشكلة على المستوى التنظيمي من خلال انتشاره بين الموظفين بحيث يصبحون مترددين في مشاركة أفكارهم حول العديد من القضايا التنظيمية¹.

الفرع الأول: نتائج الصمت التنظيمي على المستوى الفردي

تتجلى الآثار السلبية للصمت التنظيمي على الموظفين في شعورهم بأنهم عاجزين عن التعبير عن مشاكلهم واهتماماتهم بشأن العمل، انخفاض الالتزام التنظيمي، الانتماء، الثقة، التقدير والدعم، عدم القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي والرغبة في ترك الوظيفة.²

بالإضافة إلى ذلك، التناقض الذي يقع فيه الموظف عند التزامه الصمت بشأن القضايا التي

1 Gözde Yeşilaydın, Gamze Bayın, « Literature review on research on organizational silence in Turkey», sosyal bilimler dergisi, cilt: 15, sayı: 4, Anadolu üniversitesi, 2014, s 104.

2 Ali Murat Alparslan, Murat Kayalar, op.cit, s 144.

يعرفها، يجعله غير مرتاح ويتسبب في شعوره بالعجز وعدم القيمة، ما يتسبب في زيادة التنافر المعرفي والذي يعرف على أنه ظهور عدم التوافق بين معتقد الموظف وسلوكه ما يؤثر بشكل كبير على دوافعه¹.

الفرع الثاني: نتائج الصمت التنظيمي على المستوى التنظيمي

ويمكن تلخيص أهم نتائج الصمت التنظيمي على مستوى المؤسسة في النقاط التالية:²

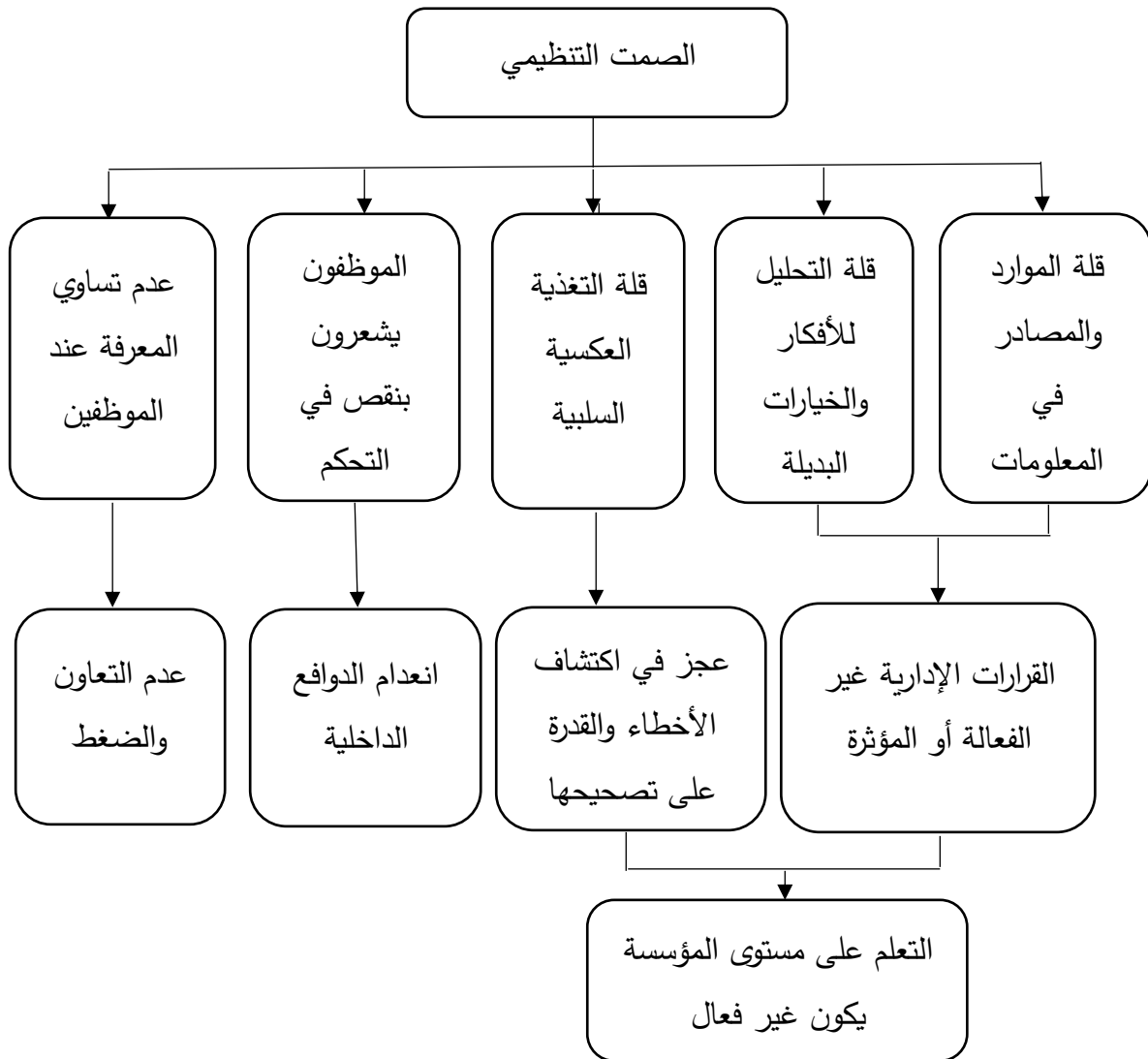
1. يمكن أن يتسبب في اتخاذ قرارات خاطئة على المستوى التنظيمي؛
2. يؤثر سلبا على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وتنمية مهارات الموظفين وكذا عمليات الابتكار وتحسين العمليات التنظيمية؛
3. يعيق اكتشاف الأخطاء والتعبير عنها وتصحيح العمليات الخاطئة؛
4. صعوبة عملية الاتصال؛
5. يؤثر سلبا على تكوين نظام تغذية عكسية صحيح؛
6. يؤثر سلبا على عملية التكيف التي تتطلبها العوامل البيئية ويؤثر على عملية التغيير.

يمكن الإشارة إلى مجموعة من الآثار الناتجة عن الصمت التنظيمي في الشكل التالي:

1 Ali Murat Alparslan, Murat Kayalar, op.cit, s 144.

2 Umut Can Öztürk, Ezgi Cevher, « **Mobbing in silence: the relationship between mobbing and organizational silence** », KMÜ sosyal ve ekonomik araştırmalar dergisi, cilt: 18, sayı: 30, karamanoğlu Mehmetbey üniversitesi, 2016, s 74.

الشكل 8: نتائج الصمت التنظيمي



المصدر: عساف عبد ربه بركات الشوابكة، "مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمرؤوسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية"، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007، ص 26.

من خلال الشكل السابق يمكن أن نستنتج أن للصمت التنظيمي العديد من النتائج، التي لا تؤثر في الموظف فقط بل تتعداه إلى المستوى التنظيمي، كقلة المعلومات ما ينتج عليه عدم فاعلية القرارات بسبب عدم قدرة الموظفين على التعبير ومشاركة أفكارهم، وبالتالي التغذية العكسية تكون

سلبية وتمر المؤسسة بحالة عجز في اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وهذا ما ينعكس على نجاح المؤسسة واستمرارها.

المطلب الثالث: سبل مواجهة الصمت التنظيمي

ليس من السهل كسر مناخ الصمت التنظيمي لما له من آثار ضارة على صنع القرار وعمليات التغيير من خلال حجب وجهات النظر البديلة وردود الفعل السلبية، لذا يجب على المسؤولين أن يكافئوا الموظفين الذين يقدمون معلومات مهمة، وينشئوا لهم آليات رسمية تمكنهم من التكلم دون الكشف عن هويتهم¹.

سيكون من الصعوبة الانتقال من مناخ الصمت الراسخ إلى مناخ التواصل المفتوح لكنه لن يكون مستحيلاً، وتتمثل إحدى طرق إنشاء مثل هذا التغيير في تعيين مسؤولين جدد، ما يؤكد للموظفين بوجود التزام بتغيير الوضع الراهن، ويجب على هؤلاء المسؤولين الالتزام بالاستماع إلى مخاوف الموظفين، والحرص على عدم تعرضهم لأي عواقب سلبية في حالة تكلمهم عن المشاكل التنظيمية².

فمن الضروري خلق بيئة عمل يشعر فيها الموظفون بالأمان للتكلم، لهذا يتعين على المسؤولين محاربة التسلسل الهرمي الذي يمنع المشكلات من الانتقال إلى الأعلى، كما يمكن إنشاء أنظمة رسمية لنقل المعلومات حول المشكلات خارج التسلسل الهرمي التقليدي، كتعيين مسؤول الشكاوى التنظيمية الذي يسعى إلى تشجيع الكلام وفهم الدوافع الكامنة وراء الصمت، الذي يعتبر هدفاً

1 Malikeh Beheshtifar, Hossein Borhani, Mahmood Nekoie.Moghadam, **“Destructive role of employee silence in organizational success”**, international journal of academic research in business and social sciences, Vol: 2, n°: 11, Pakistan, 2012, p 280.

2 Rüya Ehtiyar, Melek Yanardağ, **«Organizational silence: a survey on employees working in a chain hotel»**, tourism and hospitality management, Vol: 14, No: 1, university of Rijeka, 2008, p 60.

واضحا للمسؤولين الذين يرغبون في تشجيع الموظفين على التعبير عن مخاوفهم ومشكلاتهم¹.

وكشفت الدراسات والأبحاث أنه بغض النظر عن العوامل الفردية وعوامل الخوف المختلفة، فقد يكون للقادة تأثير مهم على صمت الموظفين، فأولئك الذين يعملون في بيئات يوجد فيها قادة يحفزون موظفيهم باستمرار وبثقة متبادلة، ويحترمونها ويستمعون إليهم، يمكنهم التعبير عن آرائهم حول العمل بكل صراحة، على عكس القادة الذين يظهرون مواقف وسلوكيات معاكسة².

أشار بومنقار ووادي (2016) أنه يمكن مواجهة الصمت التنظيمي من خلال:³

- ✓ رفع معنويات الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي؛
- ✓ التقليل من مستوى مقاومة الموظفين للتغيير في المؤسسة؛
- ✓ انشاء قنوات اتصال جديدة في اتجاهين بين الموظفين والمؤسسة؛
- ✓ التحفيز الذاتي للموظفين في طرح الأفكار الجيدة والابداعية؛
- ✓ الاهتمام بتحسين الكفاءة ورفع الإنتاجية للموظف والمؤسسة؛
- ✓ اعتماد مبدأ اللامركزية وتفويض الصلاحيات وتشجيع روح العمل الجماعي بين الموظفين والمؤسسة.

كما أن هناك بعض التدابير التي يمكن أن تساهم في التخلص من النتائج السلبية للصمت

1 Orhan Emre, op.cit, ss 54-55.

2 Arife Aygöl Özüpek, « **The relationship between organizational silence, job satisfaction and work stress: a study on the construction industry** », doktora tezi, sosyal bilimler enstitüsü, işletme anabilim dalı, İstanbul gelişim üniversitesi, İstanbul, 2019, s 38.

3 مراد بومنقار، أمين وادي، " **ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة-** "، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 10، جامعة الواد، 2016، ص 228، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/39909> ، تاريخ الاطلاع 25-12-2021.

التنظيمي أو تقليلها من خلال الاحتياطات التالية:¹

- ✓ يجب على المسؤولين تبني طريقة سلوك شفافة وتشاركية وديمقراطية كبديل لنهج الإدارة الكلاسيكية؛
- ✓ يجب ألا يخاف المسؤولون من التنوع، ويجب النظر إليه كمصدر للثروة والتركيز بشكل أساسي على إدارة هذه الثروة بطريقة جيدة؛
- ✓ من أجل تجنب مناخ الصمت التنظيمي يجب على المسؤولين أخذ آراء وأفكار الموظفين ذوي الصلة خلال عملية صنع القرار، ويجب أن يكونوا أكثر ميلاً نحو صنع القرار الديمقراطي، وكذا الحفاظ على قنوات الاتصال الرسمية التي تزيد من ردود الفعل السلبية قدر الإمكان؛
- ✓ لا يعني الصمت التنظيمي دائماً الاعتراف أو القبول، لهذا السبب يجب على المسؤولين تفسيره بشكل صحيح واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب؛
- ✓ يجب أن تكون الإدارة الجيدة والمسؤولين قادرين على الكشف عن المواهب المختلفة الكامنة لدى الموظفين ومحاولة دمجها في عمليات الإنتاج الحالية.

1 Arife Aygöl Özüpek, op.cit, s 39.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا المحور توصلنا إلى إعطاء تعريف دقيق وشامل لمفهوم الصمت التنظيمي وذلك بعد التعرض لتطوره التاريخي من خلال الاطلاع على مختلف الدراسات التي تناولت هذا المصطلح وتم تقسيمها إلى ثلاثة موجات تعددت فيها وجهات النظر حول الصمت التنظيمي بتعدد الباحثين، وعموماً يمكن اعتباره حجب متعمد للأفكار والمعلومات والاقتراحات حول المشكلات التنظيمية لأسباب متعددة.

كما خلصنا في هذا المحور إلى بيان كل من صمت الإذعان والذي هو ميل الموظف للالتزام بالصمت بوعي واستسلاماً منه للوضع الحالي، أما الصمت الدفاعي أو كما يوصف بالصمت الهادئ والذي يعد شكلاً من أشكال الحماية الذاتية بالنسبة للموظفين بسبب خوفهم من العواقب السلبية، وبالنسبة للصمت الاجتماعي فهدفه حماية المؤسسة أو الزملاء أو المجتمع، وقد تم اعتماد هذه المفاهيم الثلاثة كأبعاد للصمت التنظيمي في هذه الدراسة.

إضافة إلى ما سبق ذكره فإن الصمت التنظيمي يحدث نتيجة لأسباب مختلفة منها الفردية (عدم الثقة في المسؤولين، الخبرات السابقة، الخوف من العزلة، التكلم محفوف بالمخاطر، الخوف من الاضرار بالعلاقات والسمات الشخصية)، الإدارية (خوف المسؤول من ردود الفعل السلبية، المعتقدات الضمنية للمسؤولين، نقص فرص الاتصال والسلطة الرسمية) والتنظيمية (ثقافة الظلم، مناخ الصمت والهيكل الهرمي)، مما يؤدي إلى مشاكل على المستوى الفردي كشعور الموظف بالعجز وعدم القيمة إضافة إلى التنافر المعرفي، كما وقد يتعداها إلى مشاكل على المستوى التنظيمي كصعوبة عملية الاتصال و اتخاذ القرارات الخاطئة وهذا ما يؤثر بشكل سلبي على عملية التغيير بسبب فشل المؤسسة في التكيف مع بيئتها، فما تأثير الصمت التنظيمي على عملية التغيير؟

الفصل الثالث:

الفصل الثالث:

واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي وعلاقتها بالصمت التنظيمي

تمهيد

يعتبر قطاع التعليم العالي من القطاعات المهمة لارتباطه بالتكوين العالي والبحث العلمي، وقد مر تطوره في الجزائر بسلسلة من الإصلاحات بغية الارتقاء به، ومسايرة للتغيرات البيئية الاجتماعية والاقتصادية، للوصول لنتائج ملموسة خاصة من الناحية النوعية.

وقد قمنا بتقسيم الفصل الثالث كما يلي: المبحث الأول واقع التعليم العالي في الجزائر من خلال عرض مسار تطوره التاريخي منذ سنة 1962، وكذا مبادئ سياسة التعليم العالي بالجزائر والتحديات التي تواجهها، أما بالنسبة للمبحث الثاني فنستعرض آفاق تطوير قطاع التعليم العالي بالجزائر وهذا بالتطرق لإصلاحات نظام ل م د (LMD) ومختلف التغيرات المعتمدة خلال السنة الجامعية 2022-2023 من استحداث لمنصات رقمية جديدة واعتماد حاضنات الأعمال الجامعية ومراكز تطوير المقاولاتية، وفي الأخير خصص المبحث الثالث من هذا الفصل لإدراج أهم النماذج الحديثة والاستراتيجيات المعتمدة لإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، وختاماً قمنا بإبراز علاقة الصمت التنظيمي بإدارة التغيير.

المبحث الأول: واقع التعليم العالي في الجزائر

شهدت الجزائر بعد الاستقلال تغيرات في مختلف الميادين، فبناء دولة عصرية ومتطورة يتطلب النهوض بكل القطاعات خاصة قطاع التعليم العالي، وعليه فقد عمدت الدولة إلى مرافقة مجموعة من الجامعات لتغطية العجز ومباشرة عملية التكوين في المجالات المختلفة والحساسة بغية أن يكون التعليم الشامل هدف استعجالي¹.

المطلب الأول: دراسة مسار تطور قطاع التعليم العالي في الجزائر منذ 1962

يعرف التعليم العالي حسب الجريدة الرسمية تبعا للقانون 99-05 في مادته الثانية بأنه "كل نمط للتكوين أو التكوين والبحث يقدم على المستوى ما بعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسات متخصصة ومعتمدة من طرف الدولة، وتتكون مؤسسات التعليم العالي من الجامعات والمراكز الجامعية والمدارس والمعاهد الخارجية عن الجامعة، كما يمكن أن تنشأ معاهد ومدارس لدى دوائر وزارية أخرى بتقرير مشترك مع الوزير المكلف بالتعليم العالي"².

وبالرجوع إلى مراحل تطور الجامعة الجزائرية نجد أن الجزائر بعد استقلالها ورثت جامعة واحدة وهي جامعة الجزائر، في حين مر تطور قطاع التعليم العالي بأربعة مراحل أساسية بإمكاننا تقسيمها على النحو التالي:

1 ضياء الدين بن فردية، "التعليم العالي في الجزائر من الاستعمار إلى الاستقلال قراءة في المراحل التي مر بها وأهم المبادئ التي يتضمنها"، ملتقى وطني حول مخرجات الجامعة وسوق الشغل في قطاع التربية الوطنية بين الواقع والاستشراف جامعة مستغانم-يوم: 16 نوفمبر 2022، ص-ص 7-8.

2 القانون رقم 99-05، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 24، 1999.

الفرع الأول: المرحلة الأولى (1962-1969): ضمت هذه المرحلة كلية واحدة تم إنشاؤها

في الجزائر العاصمة حتى سنة 1962، أين تم خلالها تأسيس أول وزارة متخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي، وقد تميزت هذه الفترة بإنشاء جامعات المدن الجزائرية الرئيسية حيث افتتحت جامعة وهران سنة 1966، تلتها جامعة قسنطينة سنة 1967، ثم جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين بالجزائر العاصمة، وقد هدفت هذه المرحلة إلى توسيع نطاق التعليم العالي والتعريب الجزئي، أما النظام البيداغوجي فكان موروثا عن الاستعمار الفرنسي، حيث كانت الجامعة مقسمة إلى كليات، والكليات إلى أقسام، وكانت مراحل النظام البيداغوجي كالتالي: مرحلة الليسانس، شهادة الدراسات المعمقة، شهادة الدكتوراه الدرجة الثالثة، شهادة دكتوراه دولة¹.

الفرع الثاني: المرحلة الثانية (1970-1979): شهدت هذه المرحلة إنشاء وزارة التعليم

العالي والبحث العلمي سنة 1970، فبعد إصلاح التعليم العالي بدأ التفكير في تنظيم وهيكل الجامعة الجزائرية حيث أنشئت في سنة 1973 مؤسستان هما: المجلس الوطني للبحث (C.N.R) مهمته تحديد توجهات البحث والمخطط الوطني للبحث، الديوان الوطني للبحث العلمي (O.N.R.S) وهو هيئة مكلفة بتنفيذ البحث، تبعه عام 1974 إنشاء المركز الجامعي للأبحاث والإنجازات (CURER) في قسنطينة².

1 محمد الزين باركة، عبد الكريم مسعودي، "تحديات التعليم العالي بالجزائر وآفاق التغيير"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد الخامس، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015، ص 12، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/87170>، تاريخ الاطلاع 2023-07-01.

2 عبد الرحمن قريش، "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة حسنية بن بوعلي - الشلف -"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التربية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021-2022، ص-ص 45-46.

الفرع الثالث: المرحلة الثالثة (1980-1989): واصلت الدولة في هذه المرحلة إصلاح

قطاع التعليم العالي وتوافقت هذه المرحلة مع المخطط الخماسي الأول (1980-1984) والمخطط الخماسي الثاني (1985-1989)، كما عرفت هذه المرحلة وضع الخريطة الجامعية التي تهدف إلى عملية تخطيط التعليم العالي إلى آفاق سنة 2000، كما شهدت هذه الفترة ارتفاعا في عدد الطلبة وعدم استيعاب المرافق له، مما شكل عبئا وضغطا على ميزانية التعليم¹.

الفرع الرابع: المرحلة الرابعة (1990-1999): عرفت هذه المرحلة استكمال الإصلاحات

السابقة، من خلال صدور المرسوم التنفيذي 98-203 المؤرخ في 17 أوت 1998 والمتضمن القانون النموذجي للجامعة، أين أصبحت الجامعة تحتوي على مجموعة من الكليات، والتي تضطلع بمهمة التعليم على مستوى التدرج وكذا ما بعد التدرج، إضافة إلى نشاطات البحث العلمي، التأكيد على تفعيل الشراكة مع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية وإعطاء استقلالية أكبر للجامعات والكليات في التسيير المالي والإداري،² كما تميزت هذه المرحلة بما يطلق عليه الجذع المشترك، وهي عبارة عن ستة خيارات للحائزين على البكالوريا الجدد، وإنشاء مراكز جامعية في كل من ولايات الأغواط، ورقلة، أم البواقي، سعيدة، سكيكدة وجيجل، ثم تلتها مراكز جامعية أخرى والتي منها المركز الجامعي بخنشلة، وتم تحويل بعض المراكز الجامعية إلى جامعات كالمراكز الجامعية لبسكرة، بجاية، مستغانم، ثم توسعت هذه الشبكة بظهور مراكز جامعية جديدة وترقية أخرى إلى جامعات، كما تم إصدار القانون

1 نزيهة مقيدش، "دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس -دراسة استقصائية على عينة من الأساتذة-"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف -1-، 2019-2020، ص 147.

2 إبراهيم عاشوري، "المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة عينة من الجامعات الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016-2017، ص 102.

رقم 99-05 بتاريخ 4 أفريل 1999 والذي يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي والبحث العلمي¹.

الفرع الخامس: المرحلة الخامسة (2000 إلى 2023): وتضم تعديل قانون التوجيه للتعليم

العالي 1999، وصدر المرسوم التنفيذي رقم 196-2000 الصادر 2000/07/25² الذي يحدد كيفية الاستغلال المباشر لإيرادات المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي، الثقافي والمهني، إلغاء الأكاديميات الجهوية بموجب المرسوم الصادر 2001/01/14 لتحل محلها الندوات الجهوية، إصلاحات التعليم العالي أي نظام ل.م.د LMD في 2004 (وهذا ما سنتناوله بنوع من التفصيل لاحقا في إصلاحات نظام ل.م.د LMD)، صدور القرار الوزاري رقم 167 المؤرخ في 2010/05/31 المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ نظام الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي³.

المطلب الثاني: المبادئ الأساسية المعتمدة في الجزائر فيما يخص سياسة التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر

ترتكز سياسة التعليم العالي في الجزائر على أربعة مبادئ تتمثل في:

الفرع الأول: ديمقراطية التعليم: والمقصود بها توفير مقعد بيداغوجي لكل طالب جزائري حاصل

على شهادة البكالوريا ويرغب في مواصلة دراسته في إحدى مؤسسات التعليم العالي، وإتباع سياسة التوازن الجهوي في إقامة هياكل التعليم العالي عبر كل أنحاء الوطن، وهذا لإتاحة فرصة التعليم

¹ أنبيلة باديس، "تنمية الكفاءات المحورية لضمان الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -، 2017-2018، ص-ص 241-242.

² القانون رقم 196-2000، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 26، 2000.

³ زهرة عباس، "حوكمة الجامعات وأثرها على جودة مخرجات التعليم العالي لتحقيق التنمية المستدامة -دراسة استقصائية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشرق الجزائري-"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف -1-، 2019-2020، ص 152.

العالي لكل أبناء الجزائر، وكذا تقديم المنح الدراسية، وتوفير المطاعم والإقامات الجامعية لأبناء الفئات المحرومة والقاطنين في الأماكن البعيدة عن الجامعة، حتى يتمكنوا من مواصلة دراستهم الجامعية مثل زملائهم¹.

الفرع الثاني: جزارة الهياكل والمناهج والإطارات: وتعتبر من أهم المهام استعجالا، وعليها يتوقف تشكيل الجامعة الجزائرية، ويعني هذا المفهوم استبعاد العنصر الأجنبي من مؤسسات التعليم العالي واستبداله بالعناصر الوطنية،² حيث:³

✓ تمثلت الهيكلة الجديدة للتعليم العالي في إلغاء نظام الشهادات والسنة التحضيرية وتوزيع الاختصاصات على الفروع وتجميع الأقسام وتأسيس معاهد وكليات من مجموع تلك الأقسام والعمل على تحقيق نوع من التكامل والتعاون العلمي والإداري بين عديد المعاهد والكليات.

✓ أما فيما يخص المناهج فقد أحدث الإصلاح تغييرا في الطرق التقليدية الموروثة وعرضها بأساليب تربوية جديدة، والمراقبة المستمرة للمعارف، وتدعيم حصص الأعمال التطبيقية والموجهة داخل كل وحدة، والتخلي عن الأسلوب التلقيني والإلقائي، واعتبار الوحدة الدراسية مجموعة متناسقة من المعارف المهارات.

1 وسيلة عاشور، "مقومات تنفيذ استراتيجية المعرفة في منظمات التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص-ص 136-137.

2 سميحة يونس، "كفايات خريجي التعليم العالي الجزائري وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على عينة من خريجي التعليم العالي بمدينة برج بوعريش"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015-2016، ص 114.

3 نسيم لعمراني، "تحو بناء نموذج لإدارة الكفاءات في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي -دراسة استقصائية من منظور الهيئة الإدارية العليا لمجموعة من جامعات الشرق الجزائري-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف 1-، 2018-2019، ص 112.

✓ وبالنسبة للتأطير فإن جزارة الإدارة ومراكز الإشراف إبتداءا من الجامعة ومراكز البحث وحتى الوزارة قد تحققت بسرعة وقللت من الوصاية المباشرة التي كانت تمارسها الجامعات الأجنبية على تعليمنا العالي وأنشطة البحث المختلفة، إلا أن الإصلاح في عدد من المعاهد والاختصاصات قد شهد حاجة كبيرة للخبرات الأجنبية (وبالخصوص في الدول العربية).

الفرع الثالث: التعريب: شهدت مؤسسات التعليم العالي بعد الإصلاح تحولا كبيرا نحو التعريب، بعد أن كانت تقتصر قبله على استخدام لغة واحدة وهي الفرنسية في جميع الاختصاصات باستثناء الآداب العربية وبعض الاختصاصات في العلوم الاجتماعية، وقد قام ذلك على الإجراءين التاليين: تدريس العربية كلغة في بعض الاختصاصات التي كانت تدرس باللغة الفرنسية، وإنشاء فروع تستعمل اللغة العربية في التدريس. وقد تم تحديد الهدف من تعليم اللغة العربية لأولئك الذين يتلقون تعليمهم أساسا بلغة أجنبية في اتجاهين: اتجاه إدماج هؤلاء الطلبة في السياق العام لعملية التعريب، واتجاه تمكينهم من استعمال اللغة العربية بعد تخرجهم كأداة للعمل¹.

رابعا-التوجه العلمي والتقني في سياسة التعليم العالي: الهدف من هذا المبدأ هو المساهمة في التقدم العلمي والتكنولوجي والتحكم في العلوم الحديثة واكتساب قيم جديدة، من خلال التركيز على ما يلي:²

✓ الاهتمام بالتعليم التكنولوجي والتوسع فيه وتشجيع الطلاب على الالتحاق بمدارسه ومعاهده العليا.

1 زهرة عباس، مرجع سابق، ص 154.

2ذهبية الجوزي، "الحكم الراشد وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -3-، 2012-2013، ص 32.

✓ المزج بين الدراسة النظرية والعملية في التعليم الجامعي بحيث يكون الطالب قادرا على تطبيق النظريات العلمية في المجالات التطبيقية (في الصناعة، الزراعة، الطب وغيرها).

المطلب الثالث: تحديات قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر

بعد مرور أكثر من ثلاثين سنة على إصلاحات 1971، بادرت الدولة بتشكيل لجنة وطنية لإصلاح المنظومة التعليمية في الجامعات، حيث قامت هذه اللجنة بتشخيص وضعية قطاع التعليم العالي، وصادق مجلس الوزراء على تقرير اللجنة المتضمن تقييم منظومة التعليم العالي والتوصيات المرتبطة به في 20 أفريل 2002، وجاء في مخطط إصلاح المنظومة التعليمية أنه بات من الضروري "إعداد وتطبيق إصلاح شامل وعميق للتسيير البيداغوجي"¹، وتشمل تحديات قطاع التعليم العالي عدة مستويات هي:

الفرع الأول: في مجال الاستقبال والتوجيه وانتقال الطلبة: حيث يمكن تسجيل ما يلي:²

- ✓ الدخول إلى الجامعة المعتمد على التوجيه المركزي، الذي لم يعد يؤدي مهامه بشكل مطلوب، وأظهر نسبة عالية من الرسوب ومكوث الطلبة مدة طويلة في الجامعة؛
- ✓ يقوم النظام الكلاسيكي على نظام تدرج صعب، بسبب توجيه أولي غير ملائم مع قدرات الطالب، مما ينتج عنه نسبة رسوب كبيرة؛
- ✓ نظام التقييم الخاص بالنظام الكلاسيكي لا يساعد على تطبيق البرامج التعليمية المستحدثة بشكل جيد ويسير؛

¹نسيمة لعمراني، مرجع سابق، ص 124.

²خامرة بوعمامة، "جودة مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق الشغل في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، 2017-2018، ص-ص 163-164.

✓ أحجام ساعية ضاغطة تلزم الطالب بأوقات حضورية مبالغ فيها في قاعات المحاضرات والأعمال الموجهة، على حساب الوقت الواجب تخصيصه للتحضير لاستقلاليته المعرفية وتكوينه الذاتي؛

✓ تخصص مبكر، يوجه بموجبه الطلبة توجيهها مبكرا (عادة ما يكون هذا التوجيه في السنة الأولى جامعي)، والذي يعتبر غالبا توجيهها غير ناضج نحو فروع متخصصة وبطريقة لا رجعة فيها (إلا عبر إعادة توجيهه عن طريق الإخفاق أو إعادة اجتياز امتحان البكالوريا)؛

✓ نظام تقييم ثقيل ومثبط، من خلال تعدد الامتحانات (امتحانات متوسطة المدة، شاملة واستدراكية)، وفترة امتحانات عادة ما تكون ممتدة بشكل مبالغ فيه، على حساب الزمن البيداغوجي الذي يعاني أصلا من قصر مدته مقارنة بالمعايير الدولية؛

✓ نمط انتقال سنوي يفتقر إلى المرونة أفرز تسربات معتبرة زادت من حدتها الآثار السلبية لإعادة التوجيه التي تنتهي عادة بالرسوب؛

✓ توفير تكوين في السنوات الأولى من الجامعة لا يتلاءم ومختلف شعب البكالوريا.

الفرع الثاني: في مجال هيكلة التعليم وتسييره: تجدر الإشارة إلى ما يلي:¹

✓ هيكلة أحادية النمط؛

✓ تكوينات ضيقة المجال لا تعطي آفاق مستقبلية؛

✓ الوقت البيداغوجي غير ناجع ومحكم، بسبب إجهادات الحجم الساعي الإجباري، وكمية الامتحانات التي تأخذ فترة طويلة من الزمن مما يعرقل المجهود الفردي للطلاب وينقص من الوقت المخصص للتكوين.

1 حياة فرد، أحمد شاطرباش، "التعليم العالي في الجزائر بعد تطبيق LMD"، دفاتر السياسة والقانون، المجلد 15، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2023، ص 235، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/120/15/1/214171>، تاريخ الاطلاع 2023-07-01.

الفرع الثالث: في مجال الشهادات والتأطير والتأهيل المهني: يلاحظ في هذا المجال ما

يلي:¹

✓ نسبة التأطير غير كافية، نجمت عن مردودية ضعيفة للتكوين على مستوى ما بعد التدرج، وعن هجرة الأساتذة الباحثين؛

✓ تكوين قصير المدى لا يجذب اهتمام الطلبة، وغير مرغوب فيه كونه لم يحقق الأهداف التي أنشئ من أجلها (تكوين الإطارات المتوسطة)، وذلك بسبب عدم وضوح القانون الخاص، والإمكانيات وفرص التشغيل، والتي لم يتم التعبير عنها بوضوح من طرف المتعاملين الاقتصاديين؛

✓ لم تسمح التكوينات الأحادية الاختصاص من الحصول على ثقافة عامة وتكوين متنوع، قابل للتكيف مع الظروف المهنية.

المبحث الثاني: آفاق تطوير قطاع التعليم العالي بالجزائر

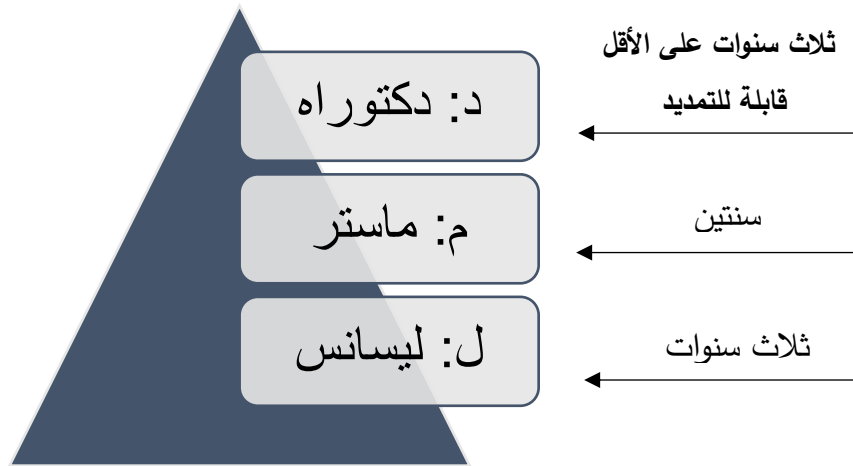
تبنت الجزائر العديد من الإصلاحات في سبيل النهوض بقطاع التعليم العالي، لمواجهة التحديات العالمية واستجابة للتطورات العلمية، وهذا ما يترجمه مشروع ل م د LMD وكذا السعي لرقمنة القطاع من خلال استحداث عديد المنصات الرقمية، إضافة إلى الحرص على دعم الطلبة بتطوير معارفهم في ريادة الأعمال من خلال حاضنات الأعمال الجامعية ومراكز تطوير المقاولاتية.

¹مسعودة خالدي، "التعليم العالي في الجزائر ومتطلبات الحداثة: دراسة ميدانية في جامعات الغرب الجزائري وهران-مستغانم-تيارت"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2010-2011، ص-ص 91-

المطلب الأول: تطبيق نظام ل م د LMD في الجزائر

عمدت وزارة التعليم العالي إلى إدراج هيكلية جديدة وهي نظام ل م د LMD حيث شرعت في عملية تطبيقه بداية من السنة الجامعية 2003-2004¹ والذي يتكون من ثلاث أطوار تعليمية يوضحها الشكل التالي:

الشكل 9: المراحل التكوينية لنظام ل م د LMD



المصدر: من إعداد الباحثة إعتامدا على: "الدليل العملي لتطبيق ومتابعة ل م د", ديوان المطبوعات الجامعية 1، الساحة المركزية - بن عكنون - الجزائر، 2011، ص 13، عن الموقع الإلكتروني <https://www.ummto.dz/wp-content/uploads/2018/02/Guide-LMD.pdf>، تاريخ الاطلاع 2023-07-25 على الساعة 15:22.

من خلال الشكل 1 يتضح أن الهندسة الجديدة لنظام التعليم العالي في الجزائر تتضمن ثلاث مراحل تكوينية وهي: مرحلة الليسانس مدتها ثلاث سنوات وتتكون من طورين الأول قاعدي متعدد التخصصات هدفه الحصول على المبادئ الأولية للتخصص والثاني تكوين متخصص يتفرع إلى فرع أكاديمي (يتوج بشهادة ليسانس) وآخر مهني (يسمح لصاحبه بالاندماج المباشر في عالم

¹اضياء الدين بن فردية، مرجع سابق، ص 10.

(الشغل)، أما مرحلة الماستر فتدوم مدة التكوين بها سنتين وتتضمن اختصاصين: اختصاص بحثي (يتوج بـماستر بحث) واختصاص مهني (يمتاز بالحصول على تدريب أوسع في مجال معين)، وكمرحلة أخيرة نجد مرحلة الدكتوراه والتي تدوم ثلاث سنوات وتتضمن تعميق المعارف في الاختصاص وتنمية الاستعداد لممارسة البحث العلمي في إطار الجماعة¹.

الجدول 1: إيجابيات وسلبيات نظام ل م د LMD

الإيجابيات	السلبيات
✓ التسجيل يكون مباشر ولا يخضع لعملية التوجيه المركزي؛ ✓ مرونة نظام التقييم والانتقال مما يتيح فرص نجاح أكبر؛ ✓ تقليص الحجم الساعي بحيث تعطى الأهمية للبحث والمطالعة (25 ساعة دراسة في الأسبوع)؛ ✓ تقديم تكوين بمواصفات عالمية؛ ✓ تكوين نوعي وفق الاختصاصات المفتوحة؛ ✓ تلبية حاجات قطاع الشغل وتفعيل العلاقة بين الجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي؛	✓ التأطير قليل نسبيا مع الانعدام الشبه كلي لدور الأستاذ الوصي هذا ما يحد من توافق النظام مع الطموحات المرجوة منه -التكوين النوعي-؛ ✓ عدم تمكن الطلبة من الاستفادة بشكل جدي ولائق من خدمات الإعلام الآلي والأنترنت؛ ✓ انعدام العقود مع الشريك الاقتصادي وغياب كامل للخبرات العلمية والتربصات الميدانية، ✓ استقلالية المؤسسات الجامعية، وإذ كانت تسمح بالمنافسة بين الجامعات فإنها تخلق نوع من أنواع الاستقرار في قيمة الشهادة؛ ✓ الإعلام قليل نسبيا في الأوساط الطلابية، مما يضع الطلبة المسجلين في وضع لا يعرفون

1محمود سمايلي، سعيدة بن عمارة، "إصلاحات التعليم العالي في الجزائر بين متطلبات الكم وتحديات النوع - دراسة تشخيصية لمسار الإصلاحات التي شهدتها قطاع التعليم العالي في الجزائر -"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 01، المركز الجامعي ميلة، 2022، ص 116، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/89/8/1/198711>، تاريخ الاطلاع 2023-07-01.

*للإطلاع أكثر أنظر: "الدليل العملي لتطبيق ومتابعة ل م د"، ديوان المطبوعات الجامعية 1، الساحة المركزية - بن عكنون - الجزائر، 2011، عن الموقع الإلكتروني <https://www.ummtto.dz/wp-content/uploads/2018/02/Guide-LMD.pdf>، تاريخ الاطلاع 2023-07-25 على الساعة 15:22.

فيه أي شيء عن مستقبلهم التعليمي؛

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على دليلة معارشة، "تحديد الاحتياجات التدريبية للأستاذ الجامعي في ضوء متطلبات نظام ل م د"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 02، 2017-2018، ص 139.

إن الهدف من اعتماد نظام ل م د LMD هو تكوين طالب مؤهل يعترف بشهادته من جهة ويدمج بسرعة في عالم الشغل من جهة أخرى، أي إنتاج طلبة متخصصين أكثر منهم حاملين لشهادات، ولكن تبقى هذه الخصائص نظرية وبعيدة عن التحقيق الميداني الفعلي، لأن شهادة ل م د LMD مزال يحيط بها الكثير من الغموض والتخوف بسبب غياب التوعية والإعلام، فهذا النظام بحاجة لأن تهيأ له الأرضية الخصبة لاحتواء مبادئه ومعاييرته حتى تظهر نجاعتها وفائدتها على الطالب والجامعة والمجتمع¹.

المطلب الثاني: أهم المنصات الرقمية المعتمدة من قبل الجامعات الجزائرية

طبقت وزارة التعليم العالي أنظمة معلوماتية إلكترونية، بغرض تطوير أداء الإدارة الجامعية وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد والتوزيع الأفضل لها وتأدية أنشطتها سواء كانت تعليمية أو إدارية،² باستحداث المنصات التالية:

¹سامية فرفار، محمد رزوقي، "نظام ل.م.د. وعالم الشغل (الإيجابيات والسلبيات)"، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 1، العدد 1، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2011، ص-ص 168-169، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/394/1/1/62178>، تاريخ الاطلاع 01-07-2023.

²عبد الجليل طواهرير، عبد اللطيف بن يحيى، رضا بن الشيخ، "تأثير استخدام نظام المعلومات الإلكتروني *progres* بالجامعة الجزائرية في تحسين أداء المورد البشري -دراسة ميدانية لعينة من موظفي الإدارة بجامعة ورقلة"، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 02، جامعة البويرة، 2020، ص 34، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/424/5/2/140750>، تاريخ الاطلاع 01-07-2023.

الفرع الأول: المنصات المعتمدة في الجامعة الجزائرية

أولاً- منصة التعليم عن بعد مودل MOODLE: وهو برنامج تطبيقي مجاني على شبكة الأنترنت يوفر بيئة تعليمية متكاملة، تتضمن أدوات لتأليف المقررات، متابعة الطلبة وتوجيههم، وإضافة مصادر التعلم مثل: صفحات ويب، وملفات الوسائط المتعددة، وبناء الاختبارات الإلكترونية وتصحيحها، وإعلان نتائجها، وأدوات التحقيق التواصل والتفاعل بين الطلبة والمعلمين (المحاضرة، المنتديات) وذلك لتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفاعلية¹.

ثانياً- أرضية بروغراس PROGRES: استحدثت وزارة التعليم العالي نظام المعلومات المدمج PROGRES للتكيف مع هيكل نظام التعليم العالي، وقد شرع في تطبيقه سنة 2016، وكان الهدف الرئيسي منه هو تبسيط الولوج إلى المرفق العمومي ورقمته، إضافة إلى تتبع مسار الطلبة في ظل نظام ل م د LMD والتحكم بكل المعطيات التي تسير الجامعة، ويتميز هذا النظام بالإنصاف والشفافية حيث يمكن الطالب الجامعي من التسجيل في أي عرض من عروض الماستر أو الدكتوراه والاطلاع على النتائج بكل شفافية ووضوح².

ثالثاً- مشروع النظام الوطني للتوثيق على الخط SNDL: وهو عبارة عن مجموعة قواعد معلومات علمية متوفرة على الخط، يعمل على تجميع المعلومات وحفظها وجعلها متاحة لمجتمع الباحثين في الجزائر، وهذا من خلال الاشتراك في قواعد بيانات إلكترونية وطنية ودولية ثرية ومتنوعة

1 أحمد رامي عزوز، عبد المالك مكفس، "صعوبات استخدام منصة مودل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف مسيلة"، مجلة المعيار، المجلد 26، العدد 6، جامعة العلوم الإسلامية الأمير عبد القادر قسنطينة، 2022، ص 735، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/90/26/6/200796>، تاريخ الاطلاع 2023-07-01.

2 عبد الجليل طواهرير، عبد اللطيف بن يحيى، رضا بن الشيخ، مرجع سابق، ص 34.

في مختلف ميادين التعليم العالي والبحث العلمي، وهو متوفر على الرابط التالي:

¹www.sndl.cerist.dz

رابعا-الأرضية العلمية الجزائرية ASJP: تضم إنتاج المجالات العلمية الجزائرية عبر الانترنت

وتتدرج في إطار تنفيذ النظام الوطني للإعلام العلمي والتقني.²

خامسا-البوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات PNST: تسمح بالتكفل بالإنتاج العلمي

الوطني من الأطروحات.³

الفرع الثاني: المنصات الجديدة لوزارة التعليم العالي في إطار المخطط الرئيسي لرقمنة

القطاع

المنصات الرقمية هي جزء من تنفيذ الخطة الرقمية الرئيسية التي اعتمدها وزارة التعليم العالي

والتي تحتوي على 7 محاور استراتيجية و16 برنامجا استراتيجيا و102 برنامجا تشغيليا* يتم تطبيقها

بحلول ديسمبر 2024،¹ والتي نذكر من بينها:

1زين الدين كادي، خديجة خديم، "النظام الوطني للتوثيق على الخط SNDL والبحث العلمي، الاستخدامات والرهانات: دراسة حالة جامعة وهران 1 أحمد بن بلة"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 07، العدد 03، جامعة العربي التبسي، 2022، ص 366، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/223/7/3/188493>، تاريخ الاطلاع 2023-07-01.

2زهية بختي، "التعليم عن بعد كآلية لعصرنة قطاع التعليم العالي الجزائري -دراسة تحليلية-"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 7، العدد 2، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2022، ص 1136، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/309/7/2/202269>، تاريخ الاطلاع 2023-07-01.

3زهية بختي، المرجع نفسه، ص 1137.

الجدول 2: المنصات الجديدة لوزارة التعليم العالي في إطار المخطط الرئيسي لرقمنة القطاع

المحور	المنصة
الرقمنة في خدمة عرض تكوين منسجم	أرضية قدامى الخريجين وصيت الشهادات أرضية تدرس الطالب
الرقمنة لدعم نجاح الطالب	أرضية الدروس عبر الخط بما فيها الطب أرضية للطلبة الجدد أرضية توجه الطلبة نحو التخصصات أرضية توجه الطلبة نحو الحياة العملية
الرقمنة في خدمة نشاطات البحث	أرضية لمصنف مشاريع البحث القائمة والتي أنجزت أرضية تشاركية لدعم الابتكار أرضية إجراءات إحداث مخابر بحث للتصنيع أرضية إجراءات احداث مؤسسة ناشئة أرضية المنشورات الجزائرية في الطب
الرقمنة لدعم الإدارة الحديثة	أرضية تسيير المستخدمين أرضية لمتابعة وصيانة الممتلكات نظام معلوماتي مدمج
العلاقات الوطنية والدولية	أرضية لمنشورات المؤسسات أرضية إدارة ومتابعة الطلبة الأجانب أرضية إدارة ومتابعة التكوين (أو التنقل) في الخارج أرضية التسجيل للطلبة الأجانب المنصة الرقمية لتجديد المنح الدراسية "للطلبة" 2023-2024 أرضية إدارة ومراقبة التكوين (أو التنقل) نحو الخارج أرضية إدارة ومراقبة الأساتذة الضيوف أرضية إدارة ومتابعة الإشراف المشترك للأطروحة

*للاطلاع أكثر أنظر: "دليل استعمال المخطط التوجيهي للرقمنة SDN"، 24-10-2022 عن الموقع الإلكتروني <https://www.univ-oran1.dz/images/actualite/SDN/Guide-SDN-24octobre2022-Ara.pdf>

تاريخ الاطلاع 2023-07-25 على الساعة 15:39.

1 <https://www.mesrs.dz/index.php/plateformes-mesrs-ar/> consulté le 25-07-2023 à 00:42.

أرضية تنقل الموظفين التقنيين - الإداريين أرضية رصد الإتفاقيات الدولية أرضية إدارة ومراقبة تنقل الطلبة	
منصة النقل منصة الايواء منصة إدارة الموارد البشرية منصة مراقبة الدخول إلى الإقامة الجامعية منصة إدارة ومتابعة الإطعام	منصات الخدمات الجامعية
منصة الشكاوى منصة ترقية الباحثين الدائمين منصة متابعة ملفات مناقشة الدكتوراه البوابة الرقمية الموحدة سينما الجامعة منصة توثيق الشهادات منصة مراقبة حاضنات الأعمال (ANVREDET) منصة تبرئة الذمة منصة استقبال ملفات الترشح لمنصب مدير الخدمات الجامعية روبوت المحادثة	منصات أخرى

Source: <https://www.mesrs.dz/index.php/plateformes-mesrs-ar/>, consulté le 25-07-2023 à 00:42, op.cit.

وتهدف هذه المنصات لتسهيل نجاح الطالب في مختلف مراحل دراسته الجامعية، بدءاً من مرحلة التوجيه إلى غاية مرحلة التخرج والاندماج المهني، كما تسعى لتعزيز الابتكار التربوي وتحديث عملية الحوكمة بمختلف جوانبها¹.

¹ <https://www.mesrs.dz/index.php/plateformes-mesrs-ar/>, consulté le 25-07-2023 à 00:42, op.cit.

المطلب الثالث: ريادة الأعمال وتطوير فكرة المقاولاتية في الوسط الجامعي

تنتقل مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن من تكوين خريجين يتوجهون نحو سوق العمل بحثا عن وظيفة، إلى تكوين خريجين يساهمون في تحقيق التنمية الاقتصادية عن طريق إنشاء مؤسساتهم والمساهمة في خلق مناصب شغل، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: دور حاضنات الأعمال الجامعية في دعم المؤسسات الناشئة

تزايد اهتمام قطاع التعليم العالي بتعزيز علاقة الجامعة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي، وتفعيل دورها في دعم التوجه المقاولاتي للطلبة، من خلال تبني حاضنات الأعمال الجامعية التي تعمل على استقطاب هؤلاء الطلبة واحتضان أفكارهم الريادية وتوجيههم لإنشاء مؤسسة ناشئة start-up بتقديم كل آليات الدعم¹.

أولا- حاضنة الأعمال الجامعية والقرار 1275 المؤرخ في 27 سبتمبر 2022

والمتضمن شهادة-مؤسسة ناشئة/ شهادة-براءة اختراع

تعرف حاضنة الأعمال الجامعية بأنها: "الأماكن التي توفرها الجامعة ليستفيد منها الطلبة والأساتذة لممارسة إبداعاتهم وعمل ابتكاراتهم وإقامة مشاريعهم الصغيرة، وتشمل أماكن القاعات الدراسية والمختبرات العلمية والحاسوبية أو أي أماكن معدة لهذا الغرض في الجامعات"².

1 عمر حوتية، سامية دومي، "دور حاضنات الأعمال الجامعية في استقطاب طلبة الجامعات الجزائرية لإنشاء مشاريع ناشئة"، مجلة السلام للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، جامعة الجزائر 3، 2022، ص 99، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/762/6/2/214963> تاريخ الاطلاع 2023-07-02.

2 نصر الدين أمرار، سفيان فوكة، "دور حاضنات الأعمال الجامعية في تعزيز اقتصاد المعرفة في الجزائر - دراسة على ضوء القرار الوزاري 1275-"، مجلة السياسة العالمية، المجلد 7، العدد 2، جامعة محمد بوقرة =بومرداس، 2023، ص 789، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/455/7/2/223427> تاريخ الاطلاع 2023-07-02.

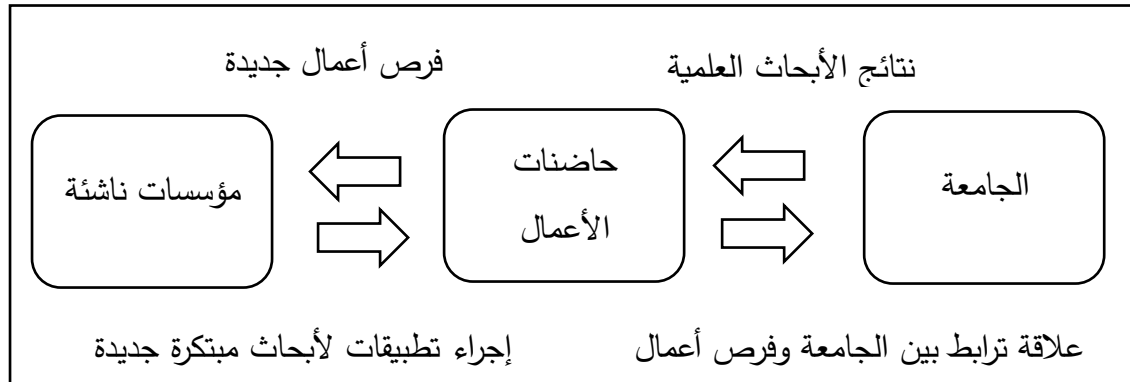
و قد جاء القرار الوزاري 1275 المؤرخ في 27 سبتمبر 2022 في إطار تجسيد سياسة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، الساعية إلى تثمين الأعمال والمشاريع المنجزة من طرف الطلبة خلال مساهمهم التكويني، عند إعداد مذكرات التخرج في الماستر أو مهندس أو أطروحة دكتوراه، وذلك في إطار آلية شهادة مؤسسة ناشئة أو شهادة براءة اختراع، بالولوج إلى المنصة الرقمية ابتكار التي خصصتها وزارة التعليم العالي للطلبة المبتكرين وأصحاب المشاريع¹.

وتعمل حاضنات الأعمال على تسريع التطور الناجح للمؤسسات الناشئة، من خلال مجموعة موارد وخدمات دعم الأعمال التي تطورها أو تنظمها إدارة الحاضنة، بتوفير التوجيه الإداري والمساعدة الفنية والاستشارات المصممة للمؤسسات الناشئة، مما يجعل لخريجي الحاضنة دور في خلق فرص عمل وتقوية الاقتصاد الوطني،² والشكل التالي يوضح العلاقة بين الجامعة وحاضنات الأعمال:

1 حياة بوردوسن، محمود قرزیز، "القرار الوزاري رقم 1275 شهادة مؤسسة ناشئة/ شهادة براءة اختراع ودوره في تعزيز قيم المواطنة لدى الطالب الجامعي -دراسة ميدانية على عينة طلبة ماستر 2 جامعة عباس لغرور خنشلة-"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 08، العدد 01، جامعة العربي التبسي، 2023، ص 444، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/223/8/1/219744>، تاريخ الاطلاع 2023-07-02.

2 أسماء بللعماء، نور الدين كروش، "حاضنات الأعمال كدعامة لمرافقة المؤسسات الناشئة بالجزائر -دراسة حالة حاضنة أعمال جامعة المسيلة-"، حوايات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، جامعة بشار، 2020، ص 206، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/659/7/3/149691>، تاريخ الاطلاع 2023-07-02.

الشكل 10: العلاقة بين الجامعة وحاضنات الأعمال



المصدر: سعاد بن سعادة، مريم قوراري، "حاضنات الأعمال الجامعية كآلية لمرافقة المؤسسات الناشئة - نماذج لحاضنات أعمال جامعية وطنية -"، مجلة السلام للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، جامعة الجزائر 3، 2022، ص 122، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/762/6/2/214964>، تاريخ الاطلاع 02-2023-07.

تتولى حاضنات الأعمال احتضان المؤسسات الناشئة من خلال مرافقتها في مرحلتها الابتدائية قبل الانطلاق، ومساعدتها على العبور نحو الأسواق وكذا تقديم كل أنواع الاستشارة والتدريب¹.

ثانيا-مركز دعم التكنولوجيا والابتكار CATI

يتم إنشاء المركز بناءا على اتفاقية بين الجامعة والمعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية INAPI، وذلك لتلبية احتياجات الأساتذة الباحثين والطلبة في مجال المعلومات التكنولوجية مع حماية ملكيتهم الفكرية والصناعية، ويهدف هذا المركز إلى توفير التدريب اللازم في مجال الملكية الفكرية، مرافقة ودعم حاملي المشاريع وتطوير أفكارهم للحصول على براءات الاختراع وتفعيل دور الجامعة في تشجيع وتنمية القدرات الإبداعية والابتكارية وتحفيزها، كما يعمل على تسجيل براءات الاختراع و تقديم

¹سعاد بن سعادة، مريم قوراري، المرجع نفسه، ص 127.

الاستشارات التقنية لكيفية تسجيلها وتوفير المعلومات العامة حول القانون المتضمن حماية الملكية الفكرية والصناعية والتسويق الإلكتروني¹.

ثالثا- مكتب الربط مع المحيط الاقتصادي BLUE

يعمل مكتب الربط مع المحيط الاقتصادي BLUE على تعزيز انفتاح الجامعة على بيئتها الاقتصادية والاجتماعية، والوصول إلى تكوين يتوافق نسبيا مع متطلبات قطاع الشغل، ويهدف إلى العمل على إعادة بعث العلاقة الديناميكية بين الجامعة و مختلف المؤسسات التي تنشط بيئتها الاقتصادية والاجتماعية وذلك من خلال إقامة مجموعة من اتفاقيات التعاون معها، تمكين الطلبة من إجراء تربصات ميدانية في مختلف المؤسسات والهيئات ومتابعة المتخرجين من أجل إنشاء المشاريع الخاصة بهم، كما يحقق المكتب مجموعة من المكاسب لكل من الجامعة والمؤسسات على غرار: تكييف ميادين التكوين مع احتياجات قطاع الشغل، المساهمة في عملية نقل التكنولوجيا و تعزيز قابلية التوظيف للطلبة من خلال التقرب من المؤسسات الاقتصادية وتسهيل عملية دخول سوق العمل وبالتالي تتمين الشهادة الجامعية وتعزيز الثقافة المقاولاتية لديهم².

الفرع الثاني: مراكز تطوير المقاولاتية EDC

في إطار انفتاح الجامعة على المحيط الاقتصادي والاجتماعي وتجسيدها لمختلف اتفاقيات الشراكة بين وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات

¹ <https://www.univ-soukahrar.dz/ar/service/cati>, consulté le 23-07-2023 à 15:00.

²سومية عنصر، عميروش بوشلاغم، "دور الأجهزة الجامعية الداعمة في تعزيز التواصل مع المحيط الخارجي كأداة لربط مخرجات التعليم العالي بسوق العمل: دراسة ميدانية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة"،

مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثامن، العدد 03، جامعة بشار، 2022، ص-ص 176-177، عن الموقع

الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/196/8/3/209396>، تاريخ الاطلاع 02-

المصغرة، الساعية لمرافقة وتدعيم الطلبة الجامعيين حاملي الأفكار الاستثمارية، تم تحويل دار المقاولاتية عبر كامل جامعات الوطن إلى مراكز لتطوير المقاولاتية EDC¹، وقد تم الإعلان عن 06 إجراءات جديدة لدعم المقاولاتية في الوسط الجامعي وترقيتها لدى الطلبة الجزائريين وهي:

أولاً-إطلاق مراكز تطوير المقاولاتية EDC: هي هياكل تم إنشاؤها في كل جامعة في الجزائر، توفر للطلاب المقاولين بيئة مواتية لتحقيق أفكارهم ومشاريعهم التجارية، وهي مجهزة بالموارد والمرافق الحديثة لدعم تنمية مهارات الطلاب في المقاولاتية، ومن مهامها: التكوين، المرافقة والتوعية، حيث يحتوي برنامج التكوين الذي يستمر 15 يوما على 5 مقاييس بين دروس نظرية ودروس تطبيقية، فالدروس النظرية توفر الأسس المفاهيمية والمعرفة الأساسية اللازمة لفهم مبادئ المقاولاتية، أما الدروس التطبيقية فتركز على التجسيد الملموس لهذه المفاهيم من خلال التمارين ودراسات الحالة وسيناريوهات لحالات واقعية، يتيح هذا المزيج من الدروس للمشاركين تطوير فهم عميق لريادة الأعمال وممارسة مهاراتهم لتحقيق النجاح في عالم الأعمال².

ثانياً-إطلاق منصة moukawil.dz للإرشاد المقاولاتي: والتي تحتوي على دليل مفصل لكل خطوة قد يباشرها المهتمين بإطلاق مشاريعهم، وتعد قاعدة وثائقية متنوعة تسهل الوصول للمعلومة الخاصة بمختلف الإجراءات الإدارية ذات صلة بمجال ريادة الأعمال³.

1 <https://www.univ-bba.dz/index.php/ar/maison-de-l-entrepreneuriat-ar>, consulté le 23-07-2023 à 15:00.

2 <https://moukawil.dz/beta/wp-content/uploads/2023/07/Version-finale-Arabe.pdf>, consulté le 25-07-2023 à 16:06.

3التحرير، "إطلاق مراكز لتطوير المقاولاتية على مستوى جميع جامعات الوطن"، عن الموقع الإلكتروني <https://elrainews.dz/%D8%A5%D8%B7%D9%84%D8%A7%D9%82-%D9%85%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%B2-%D9%84%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%88%D9%84%D8%A7%D8%A%D9%8A%D8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D9%85%D8%B3>، تاريخ الاطلاع 2023-07-23 على الساعة 15:00.

ثالثا-استحداث صفة الطالب المقاول: حيث تتيح هذه الصفة للطلاب الاستفادة من الجداول

الزمنية المخفضة، من أجل تكريس المزيد من الوقت لأنشطتهم المقاولاتية، بالإضافة إلى ذلك، تم

تطوير برامج دراسية مصممة خصيصا لتمكينهم من اكتساب مهارات ريادية محددة¹.

رابعا-استحداث شهادة الطالب المقاول: والتي ستتيح للطلاب فرصة التركيز على ريادة

الأعمال كجزء من دراستهم، كما تسمح هذه الشهادة للطلاب بتنفيذ مشاريع التخرج بالخصوص تلك

التي تركز على إنشاء مؤسسة ناشئة أو مؤسسة صغيرة².

خامسا-إطلاق دليل المقاول: يوفر دليل المقاولاتية معلومات مفصلة عن الإجراءات الإدارية

المختلفة المتعلقة بريادة الأعمال، كما يشرح بطريقة واضحة وموجزة الخطوات التي يجب إتباعها

لإنشاء مؤسسة، بما في ذلك الإجراءات القانونية والتسجيلات اللازمة واللوائح الواجب مراعاتها

والمطلوبات الإدارية المحددة، حيث يتكون من 10 فصول إعلامية على غرار: تأسيس الشركة، تسيير

الشركة، تحصيل الضرائب، التشريعات والأنظمة، التمويل، أجهزة الدعم الحكومية، التأمين الاجتماعي،

المرافقة، الشركات الناشئة والابتكار، التصدير والتدويل³.

¹سويقات عبد المنعم، "84 مركز لتطوير المقاولاتية في الجامعات الجزائرية"، عن الموقع الإلكتروني

[https://www.sabqpress.dz/national/84-](https://www.sabqpress.dz/national/84-%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2%D8%A7-%D9%84%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%88%D9%84%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%AA)

[-D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2%D8%A7-](https://www.sabqpress.dz/national/84-%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2%D8%A7-%D9%84%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%88%D9%84%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%AA)

[-D9%84%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1-](https://www.sabqpress.dz/national/84-%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2%D8%A7-%D9%84%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%88%D9%84%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%AA)

[-D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%88%D9%84%D8%A7%D8%AA](https://www.sabqpress.dz/national/84-%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2%D8%A7-%D9%84%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%88%D9%84%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%AA)

[A%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-](https://www.sabqpress.dz/national/84-%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2%D8%A7-%D9%84%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%88%D9%84%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%AA)

[-D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%AA](https://www.sabqpress.dz/national/84-%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2%D8%A7-%D9%84%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%88%D9%84%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%AA)

الاطلاع 2023-07-23 على الساعة 15:00.

²[https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7085690846443892736?updateE](https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7085690846443892736?updateEntityUrn=urn%3Ali%3Afs_feedUpdate%3A%28V2%2Curn%3Ali%3Aactivity%3A7085690846443892736%29)

[ntityUrn=urn%3Ali%3Afs_feedUpdate%3A%28V2%2Curn%3Ali%3Aactivity%3A70](https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7085690846443892736?updateEntityUrn=urn%3Ali%3Afs_feedUpdate%3A%28V2%2Curn%3Ali%3Aactivity%3A7085690846443892736%29)

85690846443892736%29, consulté le 25-07-2023 à 17:25.

³ <https://moukawil.dz/beta/>, consulté le 23-07-2023 à 15:00.

سادسا-الحملة التحسيسية: وتشمل هذه الحملات محاضرات وورشات عمل ومسابقات، وفعاليات للتواصل، تهدف إلى تشجيع الطلاب على استكشاف إمكانات ريادة الأعمال وتزويدهم بأدوات النجاح، والهدف من هذه الحملات هو الوصول إلى مليون طالب في جميع أنحاء الوطن، وتسليط الضوء على فوائد المقاولاتية والفرص والموارد المتاحة¹.

المبحث الثالث: نماذج واستراتيجيات إدارة التغيير بمؤسسات التعليم العالي

يحتاج تطبيق إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي إلى نماذج واستراتيجيات معينة، تصف وتبسط هذه العملية، باعتبار أن هذه المؤسسات ذات طبيعة خاصة مختلفة عن غيرها، وهذا ما سيتم التركيز عليه في هذا المبحث وصولاً إلى إبراز العلاقة بين مفهومي الصمت التنظيمي وإدارة التغيير.

المطلب الأول: النماذج الحديثة لإدارة التغيير بمؤسسات التعليم العالي

ظهرت عدة نماذج تخص مؤسسات التعليم العالي -تحديداً- وكيف تتم عملية إحداث التغيير فيها، ونذكر من بينها:

الفرع الأول: نموذج Edgar Schein: يقدم Edgar Schein* واحد من أهم النماذج

للتحري الثقافي الخاصة بقطاع التعليم العالي، وهذا من خلال تحديد ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية يستوجب مراعاتها خلال عملية التغيير، والتي سنذكرها فيما يلي:²

أولاً-المستوى الأول الرواسخ: هي أنماط واضحة ناتجة عن سلوكيات، تتمثل في اللغة،

البرامج، المصطلحات والسياسات، حيث تكون هذه العناصر ملموسة وجذرية، وفي الغالب تعتمد

¹<https://moukawil.dz/beta/wp-content/uploads/2023/07/Version-finale-Arabe.pdf>, consulté le 25-07-2023 à 16:06, op.cit.

* <https://www.managementstudyguide.com/edgar-schein-model.htm>, consulted on 28-08-2023.

استراتيجيات التغيير على تعديل هذه الرواسخ، كتغيير نظم التشغيل أو كتغيير السياسات، غير ان الرواسخ عبارة عن رموز لمستوى أعمق من المعتقدات الكامنة وراءها، وبالتالي فإنه في حالة تغيير الرواسخ دون تغيير المعتقدات والقيم فلن تتجح عملية التغيير ولن تدوم.

ثانياً-المستوى الثاني القيم والمعتقدات: ويتمحور حول الكيفية التي يتواصل بها الموظفين، من خلال شرح، ترشيد وتبرير أقوالهم وأفعالهم كمجتمع واحد -كيفي يتم اعطائهم معنى للمستوى الأول من الثقافة- كما يشمل هذا المستوى كذلك على عناصر كالإيديولوجيات، الفلسفات، والرموز الأخلاقية، وأيضاً المواقف التي تسهل للموظف الفهم، ويؤكد Edgar Schein أن القيم المتبناة من الناس ليست هي نفس القيم التي يستخدمونها في الحياة اليومية، ما يطلق عليها القيم تحت الاستخدام، وهي التي توجه سلوكهم اليومي، كما أن القيم التي تتبناها تعد رمزية... في ظل بيئة عدم التأكد، كالتى تحدث أثناء التغيير -والتي تشمل إصلاح التعليم العالي- فالموظفون يستخدمون نظم القيم الخفية والتي لا تتناسب مع القيم الموضوعة.

ثالثاً-المستوى الثالث الافتراضات الأساسية: يقوم آخر مستوى لنموذج Edgar Schein على الافتراضات الأساسية، والتي هي عبارة عن معتقدات ضمنية يتم استعمالها لتوجه السلوك من دون تفكير وتعتبر من أعمق مستويات الثقافة، لهذا فالتغيير يدوم أكثر عندما ينعكس على الافتراضات الأساسية التي تستخدم فعلياً لتوجه السلوك...

الفرع الثاني: نموذج Burton Clark: اقترح* Burton Clark خمسة عناصر تعمل على التأثير في التغيير بمؤسسات التعليم العالي من خلال دراسة أجراها على ثلاثة كليات تواجه

*https://www.researchgate.net/publication/232984070_Burton_Clark's_The_Higher_Education_System_Academic_Organization_in_Cross-National_Perspective, consulted on 28-08-2023.

التغيير والتي وصفها في كتابه سنة 1992، ويمكن ذكر هذه العناصر في النقاط التالية:¹

- ✓ جوهر الموظفين، ومنه فانه من المهم كسب الأساتذة في التغييرات المقترحة؛
- ✓ جوهر البرنامج، والذي يؤكد على وجوب أن يكون هناك ممارسات مرئية وتغييرات تطبق لضمان الشفافية في التغييرات المقترحة؛
- ✓ القاعدة الاجتماعية، فدعم الخريجين والمكونات الأخرى تعد أساسية وإلا يصعب تنفيذ التغيير بمؤسسات التعليم العالي؛
- ✓ الثقافة الفرعية للطلبة؛
- ✓ الإيديولوجية، فالتغييرات حسبه لابد أن تصبح راسخة في فكر المؤسسة.

الفرع الثالث: نموذج Linda steele: يفترض هذا النموذج أن يمكن للتغيير والصراع أن

يحدثا في نفس الوقت في كثير من الأحيان، حيث يجب على الموظفين المعنيين التعامل مع عملية التغيير بينما في نفس الوقت يديرون ويتعاملون مع الصراع المرتبط بعملية التغيير، وتلعب القيادة دورا رئيسيا في هذا النموذج أكثر من الإدارة ويعتبر الاتصال مفتاحا رئيسيا خلال هذه العملية، ويحتوي هذا النموذج المتكامل على خمسة مكونات رئيسية هي: التغيير، الصراع، العوامل التي تؤثر عليهم داخل المؤسسات، الإدارة والقيادة، وكذلك تؤثر العوامل الإيجابية (حل المشكلات الاجتماعية والتعاون والإرشاد والمناخ الإيجابي) والسلبية (المنافسة والجدل والمناخ السلبي) على التغيير والصراع.²

¹حفصة خمقاني، مرجع سابق، ص-ص 76-77.

² Linda Steele (09-11-2008), **“Organizational Change and Conflict in Higher Education Management: Leadership and Management”**, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1298491, p-p: 11-12, consulté le 08-05-2023 à 11:00.

الفرع الرابع: نموذج David Nicol and Steve Draper: ويهدف النموذج إلى

التركيز على الاتصال والإقناع والتنسيق على مستوى كامل المؤسسة، وبالتالي تستفيد من امتلاكها لأساس مفاهيمي وهيكل... فيجب على المشروع أن يدرس ويحلل المشكلة، يقوم بصياغة طموح عميق وجدير بالاهتمام ويستطيع تطوير جملة من المبادئ التعليمية المدعومة من البحوث... وسيتم الإشارة لذلك وفق ما يلي¹:

- ✓ تركيز المشروع بالدرجة الأولى على مجال مشكلة يكون معترف بها على نطاق شاسع؛
- ✓ الحرص على إيجاد تطلع تعليمي على المدى الطويل يكون مجدي، كما يجب أن يكون أعظم كثيرا من أهداف المشروع نفسه المرتبط بالاستراتيجية؛
- ✓ تطوير جملة من المبادئ التي توجه للممارسة البسيطة كما تبنى على البحث المحدد؛
- ✓ دعم الأكاديمية لتنفيذ المبادئ وتكون في نسق منضبط وهذا باستعمال منهجية الشد والإرخاء؛
- ✓ ربط تمويل هذه المشاريع بالمبادئ عند إعادة عملية التصميم؛
- ✓ بناء قاعدة أدلة تكون مقنعة وتسعى لدعم عملية نشر الابتكارات ونجاحاتها وهذا لمجموعة مختلفة من أصحاب المصلحة؛
- ✓ مضاعفة الالتزام في المؤسسة وذلك عن طريق نشر التنسيق الداخلي والخارجي.

المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة التغيير بمؤسسات التعليم العالي

استراتيجيات إدارة التغيير هي "عملية منظمة مستمرة تهدف إلى إحداث تغيير في الميول والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية في المؤسسات لتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع

¹نور الهدى بوطبة، مرجع سابق، ص 77.

التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية"، فالتغيير يحدث ليتمكن مؤسسات التعليم العالي من الأخذ بكافة أساليب الابتكار والإبداع والجودة في كافة المجالات العلمية والتقنية والبحثية والإنتاجية، كما يساعدها على التفاعل مع بيئتها المحلية والإقليمية والعالمية حتى تصل إلى مستوى المنافسة العالمية،¹ وقد تعددت هذه الاستراتيجيات وفق تعدد المداخل ويمكن عرض أهمها فيما يلي:

الفرع الأول: الاستراتيجيات العقلانية: وتقوم على افتراض أن أهم معوقات التغيير هي الجهل والخرافة، وبالتالي فإنها تنتظر للتعليم والدراسات والبحوث العلمية على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير باعتباره وسيلة لنشر المعرفة العلمية، أما على مستوى المؤسسة فهي تقوم على وضع برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذا تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.²

الفرع الثاني: استراتيجيات المناورة والإقناع: يجب أن يكون هناك توازن في إحداث التغيير ومصادر المقاومة، حيث كلما ضعفت المقاومة لابد وأن تنشط عملية التغيير، وبالمقابل لابد وأن يتم إقناع الموظفين بأن التغيير سوف يحقق لهم مكاسب جيدة، وفرصا مستقبلية يحصلون عليها عند إتمام عملية التغيير.³

1 سيد هارون جمعة، "استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي -دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد 4، جامعة عين شمس، 2019، ص-ص 553-554.

2 لخضر بن أحمد، صبرينة حماني، وردة قرميطي، "مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي -دراسة حالة مديرية الضرائب-"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، =جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019، ص 167، عن الموقع الإلكتروني

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/428/3/3/108259>، تاريخ الاطلاع 2023-07-02.

3 صاحب عبد مرزوك الجنابي، "استراتيجيات القيادة والإشراف"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2019، ص 345.

الفرع الثالث: استراتيجية القيم - إعادة التعلم: تستند هذه الاستراتيجية إلى أن السلوك والأفعال

تتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، كما تفترض أن عملية تغيير القيم والسلوك يترتب على عملية التعلم، وبالتالي يتضح أن القيم القديمة غير فعالة، ويجب تعويضها بقيم جديدة¹.

الفرع الرابع: استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: وتقوم على افتراض أن الحاجز الرئيسي

أمام جهود التغيير هو عدم اقتناع الموظفين أو المؤسسات بضرورته، أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالحهم أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم، وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، ومن ثم يحاول المسؤول الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير، ومن بين الأساليب المستخدمة في ذلك نجد التدريب والذي يسعى إلى تغيير اتجاهات الموظف ومواقفه².

الفرع الخامس: استراتيجية المشاركة: تركز هذه الاستراتيجية على تكوين قوى فاعلة وداعمة

للتغيير، من خلال إشراك الموظفين في إعداد الخطط وتنفيذها والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم وإطلاعهم على ما تم إنجازه، هذه الاستراتيجية تحفز الموظفين على العمل مع الإدارة بروح الفريق وتجعلهم أكثر استعداداً لتبني التغيير وتقبله³.

1 محمد هاني محمد، "السلوك التنظيمي الحديث"، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 283.

2 تغريد صالح سعيقان، أحمد عدنان الطيط، "ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني"، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، أيام 3-5 نوفمبر 2009، صص 11-12.

3 محمد سالم دبنون، أحمد علي البطي، مصباح سالم العماري، "استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على المصحات الخاصة (بمدينة سرت) خلال 2021/2020"، مجلة الجبل للعلوم التطبيقية والإنسانية، العدد 7، مكتب الهيئة العامة للثقافة غريان، 2021، ص 321.

الفرع السادس: استراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي: من المهم خلق الاعتقاد لدى الموظفين بأن الوضع الحالي غير مرغوب وباجة للتصحيح والتصويب، فتلجأ الإدارة إلى تعزيز عدم الرضا وإثارة الدافعية، من خلال التركيز على السلبيات فيما تعلق بالإنجاز والوسائل المتبعة في التشغيل¹.

الفرع السابع: استراتيجية النفوذ أو القوة: تتوقف هذه الاستراتيجية على استعمال السلطة في الإجبار على إحداث التغيير على من يقاومه، بسن السياسات الصارمة في تطبيق أنشطته، ويكون دافع التغيير لدى الموظفين هو الخوف من العقاب، وهذه الاستراتيجية غالباً ما تكون مفيدة على المدى القصير لكن تأثيرها السلبي سيمتد على المدى الطويل على المؤسسة².

الفرع الثامن: استراتيجية ربط المكافآت بالتغيير: تعتبر عملية ربط المكافآت (الاحترام والتقدير، الإطار، المكافآت المالية) بالتغيير من الوسائل المهمة في التهيئة لإحداث التغيير وتقبله، مما يعزز اتجاهاته ويدعم الإيمان بفوائده³.

إن اختيار أنسب استراتيجية لتطبيقها يعود إلى عدة اعتبارات وهي⁴:

1 سعد علي ربحان المحمدي، "نماذج من الإدارات المعاصرة 4 مقبل 4"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2021، ص 379.

2 خالد عبد المحسن المرشدي، أشواق محمد الحربي، "استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في السوق: دراسة تطبيقية على المصارف السعودية"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 1، جامعة القصيم، 2020، ص 42.

3 سعد علي ربحان المحمدي، "الإدارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة (التمكين - التغيير - التناقضات - التفاوض)"، مرجع سابق، ص 148.

4 حسين محمد حريم، "إدارة المنظمات: منظور كلي"، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص-ص 230-288.

أولاً-أهداف التغيير: تعد عملية تحديد أهداف التغيير من أهم وأصعب جوانب عملية التغيير، لإيجاد مؤسسة حيوية ومتجددة ومبدعة، ويجب الأخذ في الاعتبار بعدين هامين: مضمون هذه الأهداف وكيف يتم تحديد الأهداف، لاختيار الاستراتيجية المناسبة لسد الفجوة بين المرغوب والواقع.

ثانياً-الجهة المستهدفة: يستهدف التغيير إحدى الجهات التالية: الموظف، الجماعة، المؤسسة (جهة أو جهتين أو جميعها)، فعلى المدى البعيد سيتناول الجهات الثلاث، أما أهم جهة مستهدفة فهي تتعلق بالمدى القصير والتي سيكون لها تأثير على اختيار استراتيجية التغيير.

ثالثاً-الموارد المتاحة: تستلزم جهود التغيير توافر عدة موارد (الموظفين، المال، الأجهزة، المعرفة، الخبرة، الوقت وكذا الإرادة والنية الحسنة والثقة...) للبدء فيه، وتنفيذه ومتابعته وتقويم نتائجه والحفاظ على استمراريته، وتتطلب كل استراتيجية مزيجاً من الموارد يختلف عما تتطلبه الاستراتيجيات الأخرى.

رابعاً-الفرص المواتية والقيود: ان اختيار أنسب استراتيجية مرتبط أساساً بالتقييم الدقيق للمؤسسة والبيئة التي تنشط فيها، كالفرص المتاحة التي يمكن أن تساعد على تسهيل عملية التغيير، وكذا القيود والمحددات التي يمكن أن تعيق عملية التغيير.

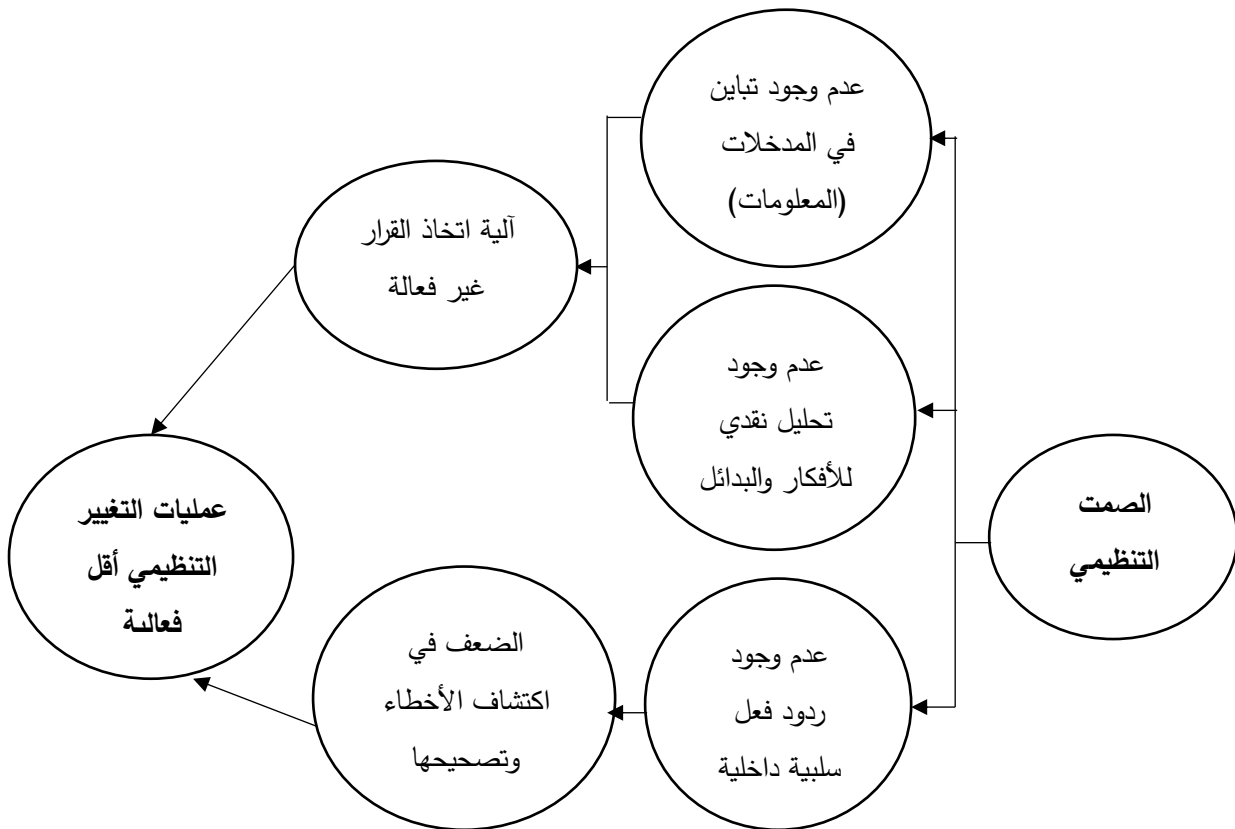
خامساً-وسيط التغيير: وكيل التغيير أو وسيط التغيير هو مهني (Professional) مهمته مساعدة المؤسسة على إحداث التغيير، سواء ما تعلق بإثارة اهتمامها للتغيير أو التخطيط له أو توجيهه أو تقييمه، ويمكن أن يكون فرداً، مجموعة أو مؤسسة، كما يمكن أن يكون من داخل المؤسسة المعنية بالتغيير أو من خارجها.

على الرغم من أنه لا توجد استراتيجية مثلى يمكن اعتمادها لإحداث التغيير بفعالية، وذلك راجع لطبيعة التغيير وظروفه وكذا مدى توفر المتطلبات الأساسية لعملية التغيير، إلا أنه وحسب رأينا تعد استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة من أفضل الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الثالث: علاقة الصمت التنظيمي بإدارة التغيير

يعتبر الصمت التنظيمي أكثر ضررا في البيئات سريعة التغير، ويمكن أن يقلل من الابتكار ويعيق جهود التغيير، ما يؤثر سلبا على فعالية واستمرارية المؤسسة، والشكل التالي يوضح هذه العلاقة:

الشكل 11: علاقة الصمت التنظيمي بإدارة التغيير



Source : Elizabeth wolfe morrison, Frances J. Milliken, «Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world», academy of management review, vol 25, n° 4, 2000, p: 718.

يعد التغيير أمر ضروري لنجاح أي مؤسسة، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال مساهمة الموظفين الذين يشكلون أهم مصدر للبيانات والمعلومات الدقيقة داخل المؤسسة. وفي هذا السياق، من الأهمية دراسة الصمت التنظيمي الذي يمكن وصفه بأنه عقبة أمام التغيير،¹ وكما هو موضح في الشكل 11 أعلاه أن إحجام الموظفين على مشاركة أفكارهم ومعلوماتهم يؤثر سلبا وبشكل غير مباشر على جودة القرارات بينما يتم تعزيزها عندما يتم أخذ وجهات النظر والبدائل المتعددة في الاعتبار، كما أن الصمت التنظيمي يؤثر بشكل سلبي على تكوين نظام تغذية عكسية يساعد على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها (وبالتالي تستمر الأخطاء وتتفاقم لأن الإجراءات التصحيحية لا يتم اتخاذها في الوقت المناسب)².

وسنحاول من خلال النقاط التالية بيان تأثير بعض مسببات الصمت التنظيمي في عرقلة عملية التغيير، وكيف تشجع هذه الأخيرة الموظفين على رفضه ومقاومته:

- ✓ عدم وجود مشاركة في التخطيط للتغيير بين الجهة المكلفة بإدارة التغيير وباقي الموظفين، فمشاركتهم في هذه العمليات يجعلهم أكثر اطلاعا على مخطط التغيير وفهمه واستيعاب أهدافه، مما يشعرهم بالارتياح وبالتالي يعملون على تطبيقه وإنجاحه والابتعاد عن مقاومته؛³
- ✓ عدم إعطاء الموظفين المعلومات الوافية عن طبيعة التغيير وكيفية تنفيذه؛
- ✓ عدم إتاحة الفرصة للموظفين لطرح أفكارهم، مما يساهم في زيادة نسبة القلق المصاحب للتغيير ويضعف من مقدار التزامهم به؛

1 Buse Çelik, op.cit, s 30.

2 Elizabeth wolfe morrison, Frances J. Milliken, op.cit, p 719.

3أمال حفصي، زكية العمراوي، "معوقات الاتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 03، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2021، ص 495، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/291/10/3/159055>، تاريخ الاطلاع 02-07-2023.

✓ أنظمة اتصال غير فعالة، فنقص المعلومات أو تشويهاها سيبعث الإشاعات بين الموظفين والوحدات التنظيمية وهو ما سيؤدي إلى اختلاف وجهات النظر وتباين تفسير النتائج؛¹

✓ هياكل تنظيمية غير منفتحة على النقد وتعدد الأصوات،² فزيادة حدة المنافسة والجودة، تفرض على الموظفين التكلم وتبادل المعلومات بشكل أكبر داخل المؤسسة لتحقيق نتائج إيجابية.³

لذا يجب على مسؤول التغيير أن يعرف متى وكيف ينفذ برنامج التغيير، ويدرك أهمية دور موظفيه كعامل مؤثر في إنجاح هذه العملية، وأن يحدد مدى قبولهم أو معارضتهم لتبني التغيير، لذا لا بد من إتباع أكثر من أسلوب للتعامل مع مقاومته⁴ التي تعتبر كنتيجة حتمية للصمت التنظيمي الذي يؤثر سلبا على عملية التكيف مع العوامل البيئية ويؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة في المؤسسة، فأعطاء أهمية أكبر لأفكار واقتراحات الموظفين تجعل أفكار التغيير تحوز على التزام الأغلبية بالتنفيذ، ويجعل عملية التغيير مقبولة.

1 عبد الفتاح علاوي، "القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 11، جامعة خميس مليانة، 2014، ص 37، ص 41 (بتصرف)، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/296/5/2/55906>، تاريخ الاطلاع 03-04-2023.

2 Ali Murat Alparslan, Murat Kayalar, op.cit, s: 143.

3 Onur Can Benlier, Nazif yıldırım, « Örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerinde etkileri: kamu banka çalışanları üzerine bir araştırma », akademik bakış dergisi, sayı: 59, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, 2017, s 156.

4 عبد الفتاح علاوي، المرجع نفسه، ص 40.

خلاصة الفصل

بناءً على ما تم عرضه في هذا الفصل، يمكن القول أن الجزائر وكغيرها من الدول شرعت في إصلاح منظومة التعليم العالي من خلال مجموعة من العمليات المترابطة التي تسعى إلى التغيير المخطط من خلال مواجهة المشكلات التي يمكن أن تحد من زيادة كفاءة وفعالية هذا النوع من التعليم، لاسيما من خلال تبنيها لنظام ل م د LMD بغية الحصول على تكوين نوعي عالي من أجل اندماج أفضل في الحياة المهنية، وضمان استقلالية الجامعات وانفتاحها على العالم، وكذا مشروع الإصلاح الذي يدخل ضمن استراتيجية عصرنة الجامعة من خلال استحداث المنصات الرقمية وذلك في إطار تحقيق صفر ورقة وتقوية الحكامة سواء كان في جاذبية مؤسسات التعليم العالي أو حركية الأساتذة والطلبة، كما وأولت الوزارة أهمية بالغة لريادة الأعمال من خلال عدة قرارات فيما يخص حاضنات الأعمال الجامعية وتنمية الثقافة المقاولاتية في الوسط الجامعي في إطار انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والاجتماعي وتكييفها للبحوث مع متطلبات سوق الشغل.

كل هذه الإجراءات تندرج ضمن عملية التسيير الأمثل للقطاع الذي يسهر على الرفع من جودة التعليم العالي وتطوير مرتبة الجامعة على المستوى الدولي وتحسين الترتيب العالمي لمختلف مؤسساته.

وفي آخر هذا الفصل تطرقنا لأحد العوامل التي تحول دون نجاح هذه الإصلاحات ألا وهو عامل الصمت التنظيمي الذي يمكن أن يقلل من الابتكار ويعيق جهود التغيير خاصة في غياب قنوات الاتصال والافتقار للثقة مما يؤثر على استمرارية المؤسسة، فما وقع تأثير الصمت التنظيمي على إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟

الفصل الرابع:

الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية لعينة من مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في

الجزائر

تمهيد

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية والتي تعبر عن الظاهرة محل الدراسة على نطاق حقيقي وواقعي، فبعد دراسة الصمت التنظيمي وإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي في جانبه النظري، سندرس في هذا الفصل عينة من مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، حيث تم حصر الدراسة على آراء الأساتذة الإداريين والإداريين لكل من: جامعة البليدة 2 لونيبي علي، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة والمدرسة الوطنية العليا للري.

هيكلنا الفصل في ثلاثة مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى عرض إجراءات الدراسة متمثلة في: مجتمع الدراسة والعينة المختارة، أداة الدراسة وطرق بنائها، وكذا اختبار صدقها وثباتها، كما تم التطرق للمعالجات الإحصائية التي تم اعتمادها في التحليل.

ليتم في المبحث الثاني عرض خصائص العينة، ونتائج الإحصاء الوصفي لاستجابات المبحوثين من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفي المبحث الثالث تم اختبار الفرضيات ومناقشة نتائجها.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث مجتمع الدراسة وعينته، ووصفا للمنهج المتبع، وكذا أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات وهي: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ألفا كرونباخ، الانحدار الخطي البسيط، اختبار T وتحليل التباين الأحادي ANOVA.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

بعد تحديد إشكالية الدراسة والفرضيات وقبل تحديد أداة القياس وجمع المعلومات، لابد من تحديد مجتمع وعينة الدراسة وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

تصنف الشبكة الجامعية الجزائرية حسب وزارة التعليم العالي إلى ثلاثة أصناف: جامعات، مراكز جامعية، معاهد ومدارس وطنية عليا، وتبعا لهذا التقسيم فقد إرتأينا دراسة ثلاثة أنواع من مؤسسات التعليم العالي في الجزائر ممثلة في: جامعة البليدة 2 لونيبي علي، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة والمدرسة الوطنية العليا للري.

حيث يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع الأساتذة الإداريين والموظفين الإداريين التابعين لهذه المؤسسات الثلاثة، والبالغ عددهم (750) إداري خلال السنة الجامعية 2022-2023، والجدول 3 يبين توزيع مجتمع الدراسة:

الجدول 3: حجم مجتمع الدراسة

عدد الإداريين	المؤسسة الجامعية
501	جامعة البليدة 2 لونيبي علي

189	المركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة
60	المدرسة الوطنية العليا للري
750	حجم المجتمع الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معلومات مقدمة من المؤسسات الجامعية محل الدراسة لسنة

2023.

تم اختيار مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة بطريقة قصدية، نظرا لصعوبة الدراسات الاستطلاعية وكبر حجم المجتمع جعل من حصر كل الأساتذة الإداريين والموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر أكثر صعوبة، كما حاولنا دراسة المؤسسات الجامعية محل الدراسة لمعرفة مستوى تأثير الصمت التنظيمي على إدارة التغيير في كل منها.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باختيار عينة قصدية من مجتمع الدراسة المذكور سابقا، حيث تمثلت في مجموعة من الأساتذة الإداريين والموظفين الإداريين موزعين على مختلف إداراتها ووكلياتها، وذلك حسب معادلة ريتشارد جيجر Richard Geiger كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول 4: معادلة ريتشارد جيجر Richard Geiger

$n = \frac{(z \div d)^2 \times (p(1 - p))^2}{1 + 1/N((z \div d)^2 \times (p(1 - p))^2 - 1)}$	
N	حجم مجتمع الدراسة
Z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة 0.95 وتساوي 1.95

D	نسبة الخطأ المعاينة وتساوي 0.05
P	القيمة الاحتمالية وتأخذ قيمة 0.50

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: أيوب رثاني، "الأساليب الإحصائية في تقدير أحجام العينات

في علوم الإعلام والاتصال"، مجلة المعيار، المجلد 26، العدد 64، جامعة العلوم الإسلامية الأمير

عبد القادر قسنطينة، 2022، ص: 1095، عن الموقع الإلكتروني

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/90/26/2/182997>، تاريخ الاطلاع 07-

2023-05.

وحسب هذه المعادلة تظهر لنا عينة الدراسة المتمثلة في (254) أستاذ إداري وموظف إداري وتمثل ما نسبته 33,86% من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستمارات على أفراد الدراسة بالمعينة العشوائية حيث هدفت إلى مسح مختلف الكليات والفئات الإدارية وذلك بتوزيع (300) استبيان عبر زيارات ميدانية، وكذا البريد الإلكتروني وذلك بتصميم الاستمارة الالكترونية في Google Drive وإرسال الرابط إلى المستقصين، كما تم الاعتماد في كثير من الأحيان على الاستمارة بالمقابلة لشرح وجمع أكبر قدر ممكن من الاستمارات ذات المصادقية في الإجابات، إلا أننا لم نلمس ذلك التعاون الذي كنا نرجوه، وقد امتدت فترة التوزيع والاسترجاع في السداسي الثاني لسنة 2023، ليتم استرداد (224) استبيان بنسبة 88,18% من حجم العينة الواجب سحبها.

المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة

الأداة المعتمدة في هذه الدراسة هو استبيان مكون من متغيرين، يضم كل متغير عدد من

الفقرات المقدرة كليا بسبعة وأربعين (47) فقرة. (الملحق رقم 1).

الفرع الأول: خطوات بناء أداة الدراسة

لا بد أن تتوفر مجموعة سمات شكلية وأخرى موضوعية في تصميم الاستبيان الذي هو أداة

الدراسة المعتمدة في التقييم وقياس مدى الاستجابة في المتغيرات، وقد تم إعداده وفق ما يلي:

✓ ضمت أداة الدراسة معطيات ديمغرافية واجبة تمثلية في (الجنس، السن، الجامعة، نوع

المنصب، عدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التكوينية)، وهي معطيات أساسية لتحديد عينة

الدراسة والتعرف على خصائصها.

✓ لم تكن صياغة أسئلة المتغيرات موجهة أو إيحائية، بل كانت مجردة ولا تحمل أي صفات

تتعلق بفرض احتمالات، باعتماد مقياس ليكرت الخماسي في تقييم مستوى الاستجابة.

✓ الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها

في بناء الاستبيان.

✓ بعد الحصول على الاستبيان تمت تجربته على العينة الاستطلاعية وقياس مختلف

الاستجابات فقرة بفقرة، والتي أبدت مستويات موثوقة وصادقة، يمكن تعميمه واعتماده كأداة

للقياس، وصولاً إلى اعداد الاستبيان الموجه تبعا لإشكالية وفرضيات الدراسة.

والجدول التالي يوضح نتائج العينة الاستطلاعية: (الملحق رقم 2)

الجدول 5: اختبار الثبات باستخدام ألفا كرونباخ للعينة الاستطلاعية

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
محور إدارة التغيير	23	0,883
محور الصمت التنظيمي	18	0,930

كل بنود الاستبيان	41	0,868
-------------------	----	-------

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.21 (الملحق رقم 2)

يتضح من الجدول رقم 5 أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور إدارة التغيير قد بلغ (0,883) وفي محور الصمت التنظيمي بلغ (0,930) والقيمة الإجمالية للاستبيان الكلي (0,868)، وهي قيمة أكبر من القيمة الدنيا (0,60)، وبذلك تم التأكد من ثبات الاستبيان ويمكن الاعتماد عليه كأداة لهذه الدراسة.

وقد تكون الاستبيان من ثلاثة (03) أجزاء، جزء للمعلومات الشخصية وجزء لإدارة التغيير وجزء للصمت التنظيمي، حيث يضم هذا الاستبيان ما يلي:

أولاً- إدارة التغيير.

ثانياً- الصمت التنظيمي ويضم الأبعاد التالية:

- ✓ صمت الإذعان (الاستسلام، القبول المجبر، الخضوع، الصمت الإرادي).
- ✓ الصمت الدفاعي.
- ✓ الصمت الاجتماعي.

ويمكن عرض محاور وأبعاد وأسئلة الدراسة الموافقة لها وفق الجدول التالي:

الجدول 6: محاور وأبعاد وأسئلة الدراسة

المحاور	العبارات
إدارة التغيير:	7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29.
الصمت التنظيمي: صمت الإذعان (الاستسلام، القبول المجبر، الخضوع، الصمت الإرادي). الصمت الدفاعي. الصمت الاجتماعي	30، 31، 32، 33، 34، 35. 36، 37، 38، 39، 40، 41. 42، 43، 44، 45، 46، 47.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الاستبيان

كما اعتمادنا على مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة استجابة أفراد عينة الدراسة، ويعد من أكثر المقاييس شيوعاً، فالمبحوث يقوم بتحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة على خيارات محددة، ويتكون من خمسة (05) خيارات وتتراوح درجاتها من 1 إلى 5 درجات.

الجدول 7: الدرجات المقابلة لبدائل الإجابة

الدرجات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المقياس	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على صبرينة خليل، "تطوير كفاءات المسيرين وأثره في إدارة

المؤسسات الاستشفائية -دراسة عينة من المؤسسات الاستشفائية-"، أطروحة دكتوراه، كلية

العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة البليدة 2، 2014-

كما أنه تم وضع مقياس ترتيبى لهذه الأوزان يساعد في تحليل نتائج الاستبيان وفقا للجدول التالي :

الجدول 8: الأهمية النسبية للعبارات

الاتجاه	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
المتوسط الحسابي	1,79-1,00	2,59-1,80	3,39-2,60	4,19-3,40	5-4,20

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على حفصة خمقاني، مرجع سابق، ص: 104.

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستعملة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 21 للتوصل إلى ما يلي:

- ✓ معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات وصدق العينة.
- ✓ اختبار $Kolmogorov-Smirnov^a$ للتوزيع الطبيعي لاستجابة أفراد العينة.
- ✓ مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، والمتمثلة في: المتوسط الحسابي، الانحرافات المعيارية، التكرارات والنسب المئوية.
- ✓ معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، الفقرات والأبعاد، الأبعاد والمتغيرات، كون أن مقياس ليكرت رتبي.
- ✓ تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد طبيعة العلاقة.
- ✓ اختبار T لعينتين مستقلتين.

✓ تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع والمتغير المستقل.

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة

تهتم هذه الاختبارات بقياس مدى صلاحية الأداة المستخدمة في الدراسة، لنقل الظواهر والانطباعات الشخصية أو المهنية بطريقة معبرة، لتصاغ بشكل علمي أو إحصائي.

الفرع الأول: اختبار اعتدالية النموذج

التوزيع الطبيعي أو المعتدل هو أحد أشكال التوزيع، ويشترط اختبار التوزيع الطبيعي من أجل اعتماد أدوات الإحصاء المعلمي.

أولاً-اختبار Kolmogorov-Smirnov^a

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، تم استخدام اختبار كولمجروف سمرنوف Kolmogorov-Smirnov^a كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 9: اختبار Kolmogorov-Smirnov^a

Kolmogorov-Smirnov ^a			
نوع التوزيع	sig.	Statistic	الاستبانة
طبيعي	0,653	0,734	الاستبانة ككل
طبيعي	0,699	0,707	متغير إدارة التغيير
طبيعي	0,797	0,647	متغير الصمت التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.21 (الملحق الرقم 2)

يتضح من خلال الجدول 9 أن اختبار $Kolmogorov-Smirnov^a$ دال إحصائياً بقيمة (0,734) عند مستوى معنوية $\geq 0,05$ للاستبانة ككل، وبالنسبة لمتغير إدارة التغيير (0,699) $sig=$ وهي أكبر من 0,05) وأيضا بالنسبة لبيانات متغير الصمت التنظيمي ($sig=0,797$) وهي أكبر من 0,05)، ومنه بيانات إجابات أفراد العينة نحو المتغيرات الرئيسية للدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. وفي دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية لتحليل إجابات وأراء أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

يعبر صدق الاستبيان على مدى إمكانية اعتمادها كأداة في الدراسة، لقياس ما هو مطلوب قياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبيان على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، وكذا وضوح فقراتها ومفرداتها، فإذا تمكنت أداة جمع البيانات من تحقيق الغرض الذي صممت من أجله فإنها بذلك تكون صادقة، وسنقوم في هذا الفرع باختبار صدق وثبات أداة الدراسة إضافة إلى الارتباط بين الفقرات.

أولاً-الصدق الظاهري

يعبر الصدق الظاهري عن قدرة المقياس على قياس ما يجب قياسه، وهذا من خلال النظر إليه وفحص مدى ملاءمة بنوده لقياس أبعاد المتغير المختلفة، ولضمان صدق محتوى الأداة تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات والأبحاث ذات الدراسات الإحصائية والقياسية، لتوضيح الفكرة حول إعداد محاور الاستبيان والتي تتناسب والموضوع، كما تم عرض الاستبيان على المشرفين

ومجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة للأخذ بملاحظاتهم ومقترحاتهم وإجراء مختلف التعديلات.

ثانيا-صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي

تنتمي إليه، ومن أجل القيام بهذا الاختبار تم حساب معامل الارتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية للبعد نفسه، وذلك لجميع عبارات محاور الدراسة، ونكون أمام فرضيتين:

$$H_0: r \neq [-1 ; 1]$$

$$H_1: r = [-1 ; 1]$$

عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

الجدول 10: نتائج اختبار سبيرمان للمتغير المستقل (الصمت التنظيمي)

القيمة الاحتمالية	معامل سبيرمان	العبارات
0,000	0,473**	أحتفظ بأفكاري لنفسي لأنني أوافق على كل القرارات التي يتخذها مسؤولي الإداري المباشر
0,000	0,449**	أحتفظ بأفكاري واقتراحاتي لأنني أرغب في العمل منفردا
0,000	0,623**	لا أشارك مسؤولي الإداري المباشر أفكاري لأنني لا

		أعتقد أنها ستكون محل تقدير
0,000	0,587**	أفضل الصمت على التكلم في الضغوطات المهنية
0,000	0,667**	احتفظ بأفكاري لتجنب سوء التفاهم مع مسؤولي الإداري المباشر
0,000	0,585**	أحتفظ لنفسي بأي أفكار يمكن أن تساهم في تطوير الجامعة
0,000	0,493**	أحتفظ بأفكاري حول إيجاد حلول للمشاكل لأنني أشعر بالخوف في العمل
0,000	0,489**	عندما أبلغ عن مشكلة فإنني أعتبر فوضويا ومسببا للاضطراب
0,000	0,591**	لا أتكلم مع زملائي عن الأخطاء والعيوب المهنية لمسؤولي الإداري المباشر لأنني أخشى ردود الفعل السلبية
0,000	0,566**	عادة ما ألتزم الصمت حول حيثيات العمل خوفا من النبذ في العمل والاستبعاد من الزملاء
0,000	0,517**	لا أقترح أفكار التغيير خوفا من تحمل مسؤولية ما اقترحه
0,000	0,588**	أحتفظ لنفسي بحلول المشكلات خوفا من لوم الزملاء
0,000	0,478**	أتجاهل الأخطاء التي أرتكبت حتى لا يتعرض زملائي للأذى
0,000	0,286**	أحافظ على سرية المعلومات الخاصة بجامعتي لنفسي
0,000	0,456**	ألزم الصمت حيال الأخطاء لحماية صورة مؤسستي وسمعتها
0,000	0,509**	ألتزم الصمت من أجل الحفاظ على قوة علاقتي في العمل

0,000	0,231**	أسعى لحل مشاكل زملائي خوفا على مكانتهم الوظيفية
0,017	0,160*	أأخذ كل الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات الخاصة بالجامعة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.21 (الملحق رقم 2)

* الارتباط دال عند مستوى المعنوية 0,05.

حسب النتائج الملاحظة في الجدول 10 فإن قيمة الارتباط بين عبارات المتغير المستقل والمحور ككل محصورة بين -1 و 1، أي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية ومنه يوجد ارتباط بين العبارات عند مستوى المعنوية أقل أو يساوي 0,05.

وسنقوم كذلك باختبار سبيرمان بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمحور، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 11: نتائج اختبار معامل الارتباط بين أبعاد الصمت التنظيمي

الأبعاد	اختبار سبيرمان	القيمة الاحتمالية
صمت الإذعان	0,843**	0,000
الصمت الدفاعي	0,746**	0,000
الصمت الاجتماعي	0,554**	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.21 (الملحق رقم 2)

حسب النتائج الملاحظة في الجدول 11 فإن قيمة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمحور ككل محصورة بين -1 و 1، أي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية ومنه يوجد ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05.

الجدول 12: نتائج اختبار سبيرمان للمتغير التابع (إدارة التغيير)

القيمة الاحتمالية	معامل سبيرمان	العبارات
0,000	0,605**	يتميز الهيكل التنظيمي للجامعة بسهولة الاتصال بين كافة المصالح والأقسام
0,000	0,503**	يساعد الهيكل التنظيمي على نجاح عملية إدارة التغيير
0,000	0,482**	هناك رضا عام من قبل الموظفين على الهيكل التنظيمي الحالي
0,000	0,615**	يتم اشراك الموظفين في عملية صنع القرارات الخاصة بالتغيير
0,000	0,597**	توجد خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي للجامعة
0,000	0,583**	تواكب البرامج التكوينية التغيير التكنولوجي
0,000	0,670**	تحرص إدارة الجامعة على تكوين الموظفين لاكتساب مهارات جديدة
0,000	0,651**	يهيئ المسؤول الإداري المباشر الموظفين لتقبل التغيير ويقنعهم بالحاجة إليه
0,000	0,481**	يساهم وعي الموظفين وإدراكهم بأهمية إحداث التغيير في نجاحه وقبوله بالجامعة
0,000	0,384**	الأعمال التي يقومون بها تتم ضمن فريق واحد
0,000	0,721**	تشجعكم إدارة الجامعة على التكيف مع بيئة العمل الجديدة
0,000	0,482**	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل
0,000	0,459**	تؤدي التكنولوجيا الموجودة إلى تقليل الوقت والجهد
0,000	0,613**	يواكب إدخال تكنولوجيا جديدة توفير دورات تكوينية

للموظفين		
استخدام إدارة الجامعة لتكنولوجيا المعلومات قلل من البيروقراطية في العمل	0,603**	0,000
تساهم إدارة الجامعة في إدخال تحسينات في تقنيات العمل بصورة مستمرة	0,661**	0,000
توفر إدارة الجامعة أدوات وتقنيات تساعد على العمل	0,592**	0,000
تحل إدارة الجامعة المشكلات بعيدا عن الإجراءات الرسمية	0,509**	0,000
تحرص إدارة الجامعة على تحقيق العدالة بين موظفيها	0,755**	0,000
تهتم إدارة الجامعة بإنجاز العمل في الوقت المحدد	0,630**	0,000
يعتبر المسؤول وأصحاب المناصب العليا كقدوة لكم	0,658**	0,000
يتلقى مسؤولي الإداري المباشر اقتراحاتي وتوصياتي بأهمية	0,541**	0,000
تقوم الإدارة باطلاعكم على المستجدات التي تحدث في الجامعة	0,600**	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.21 (الملحق رقم 2)

حسب النتائج الملاحظة في الجدول 12 فإن قيمة الارتباط بين عبارات المتغير التابع والمحور

كل محصورة بين 1- و 1، أي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية ومنه يوجد ارتباط بين

العبارات عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05.

ثالثا- ثبات أداة الدراسة

لقياس ثبات أداة الدراسة ومدى صلاحيتها للتعبير عن محتواها، لابد أن تتمتع بدرجة موثوقية

عالية، أي أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط،

أي أن هناك استقرار في نتائج الاستبيان، ويتم التحقق من ذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ CronbachAlpha على جميع بنود الاستبيان والبالغ عددها (41)، كما تم حساب معامل الثبات لكل بعد ومحور من محاور الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول أدناه:

الجدول 13: اختبار الثبات باستخدام ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
بعد صمت الإذعان	06	0,778
بعد الصمت الدفاعي	06	0,832
بعد الصمت الاجتماعي	06	0,759
محور الصمت التنظيمي	18	0,834
محور إدارة التغيير	23	0,920
كل بنود الاستبيان	41	0,869

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.21 (الملحق رقم 2)

يتضح من الجدول 10 أن معامل الثبات ألفا كرونباخ يتراوح بين (0,759 و 0,832) وهذا في مختلف الأبعاد التي يضمها الاستبيان، أما بالنسبة لمحور إدارة التغيير فقد بلغ (0,920) وفي محور الصمت التنظيمي بلغ (0,834) والقيمة الإجمالية للاستبيان الكلي (0,869)، وهي قيمة أكبر من القيمة الدنيا (0,60)، وبذلك يتم التأكد من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يدل عن صلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثاني: نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

قصد الوصول إلى الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، والمتمثلة في معرفة آراء المستجوبين حول واقع الصمت التنظيمي وإدارة التغيير بكل من جامعة البليدة 2 لونيبي علي، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة والمدرسة الوطنية العليا للري، فإننا سنقوم في هذا المبحث بعرض وتحليل مختلف إجابات آراء المبحوثين، وهذا بعد التطرق لخصائص عينة الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

بغية معرفة خصائص عينة الدراسة، تم دراسة وتحليل البيانات الواردة في القسم الأول من الاستبيان الذي تم توجيهه للأساتذة الإداريين والموظفين الإداريين، وهذا من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية وفق ما توضحه الجداول الآتية:

الفرع الأول: الجنس

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس موضح في الجدول 14:

الجدول 14: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	86	38,39%
أنثى	138	61,61%
المجموع	224	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.21 (الملحق رقم 2)

حسب الجدول 14 يتضح لنا أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور، وهذا يدل على أن 61,61% من أفراد عينة الدراسة هم إناث، أما الذكور فيمثلون 38,39%، وهذا راجع إلى أن الإدارات الجزائرية عموماً تغلب عليها فئة الإناث أكثر من فئة الذكور نتيجة لزيادة فئة الإناث الحاملين لشهادات جامعية وأن خريجات معاهد التكوين المهني، تختزن الترشح لمناصب إدارية عوضاً عن الترشح لمناصب تتطلب جهداً عضلياً، هذا ما يتطلب إعداد دراسات علمية من أهل الاختصاص في الموضوع.

الفرع الثاني: السن

توزيع أفراد العينة حسب متغير السن موضح في الجدول 15:

جدول 15: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسب المئوية
من 20-30 سنة	21	9,4%
من 31-40 سنة	128	57,14%
من 41-50 سنة	65	29,02%
أكثر من 50 سنة	10	4,46%
المجموع	224	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.21 (الملحق رقم 2)

يتضح من الجدول 15 أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة تبلغ نسبتهم 57,14%، أما 29,02% فتتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة، وأن 9,4% من أفراد العينة يتراوح سنهم بين 20 إلى 30 سنة، وما نسبته 4,46% هم فئة أكثر من 50 سنة، يمكننا اقتراح تفسير للنسبة

المرتفعة للفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة، كون أن الجامعة في السنوات الأخيرة شهدت حملات توظيف واسعة.

الفرع الثالث: جامعة الانتماء

توزيع أفراد العينة حسب متغير جامعة الانتماء موضح في الجدول 16:

الجدول 16: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب جامعة الانتماء

جامعة الانتماء	التكرار	النسب المئوية
جامعة البليدة 2 لونيبي علي	147	65,63%
المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة	47	20,98%
المدرسة الوطنية العليا للري	30	13,39%
المجموع	224	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.21 (الملحق رقم 2)

من خلال الجدول 16 يتضح أن جل أفراد عينة الدراسة هم من جامعة البليدة 2 لونيبي علي بنسبة 65,63%، أما المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة فكانت نسبته 21,0%، والمدرسة الوطنية العليا للري بنسبة 13,4%، يعود هذا الاختلاف لوزن عينة كل مؤسسة جامعية حسب حجم المجتمع الذي تنتمي إليه.

الفرع الرابع: نوع المنصب

توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع المنصب موضح في الجدول 17:

الجدول 17: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع المنصب

نوع المنصب	التكرار	النسب المئوية
أستاذ إداري	34	15,18%
إداري	190	84,82%
المجموع	224	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.21 (الملحق رقم 2)

يوضح الجدول 17 أن ما نسبته 84,8% تمثل الإداريين، أما نسبة الأساتذة الإداريين فقد بلغت 15,2%، وهذا ما تفسره الباحثة بكون عدد المناصب الإدارية العليا التي يشغلها الأساتذة بالجامعات محدود.

الفرع الخامس: عدد سنوات الخبرة في المنصب

توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في المنصب موضح في الجدول 18:

الجدول 18: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في المنصب

عدد سنوات الخبرة في المنصب	التكرار	النسب المئوية
من 1-5 سنوات	60	26,79%
من 6-10 سنوات	82	36,61%
من 11-15 سنة	43	19,20%
أكثر من 15 سنة	39	17,41%
المجموع	224	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.21 (الملحق رقم 2)

يتضح من الجدول 18 أن ما نسبته 26,8% من أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم بين 1 إلى 5 سنوات، و36,6% منهم خبرتهم بين 6 إلى 10 سنوات، أما ما نسبته 19,2% خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، وأقل نسبة 17,4% خبرتهم أكثر من 15 سنة.

الفرع السادس: عدد الدورات التكوينية التي وفرتها الجامعة خلال المسار المهني في

المجال الإداري

توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التكوينية موضح في الجدول 19:

الجدول 19: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية

عدد الدورات التكوينية	التكرار	النسب المئوية
لا توجد	79	35,27%
من 1-3 دورات	125	55,80%
أكثر من 3 دورات	20	8,93%
المجموع	224	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.21 (الملحق رقم 2)

من خلال الجدول 19 يتضح أن ما نسبته 55,8% من أفراد عينة الدراسة قد خضعوا لتكوين في المجال الإداري ما بين 1 إلى 3 دورات، وبنسبة 8,9% قد خضعوا لأكثر من 3 دورات، و35,3% لم يخضعوا لأي تكوين وهذا راجع لكون الجامعات محل الدراسة لا توفر دورات تكوينية للأساتذة الإداريين في المجال الإداري.

المطلب الثاني: درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لمحور الصمت التنظيمي

لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول نظرتهم للصمت التنظيمي السائد في مؤسساتهم، فإننا سنقوم في هذا المطلب بعرض إجاباتهم المختلفة، ولأجل تحقيق هذا الغرض سنقوم باستخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وترتيب إجابات المبحوثين وفقاً لدرجة موافقتهم.

جدول 20: استجابات أفراد العينة لمحور الصمت التنظيمي

العبارات	التكرارات والنسب المئوية	بدائل الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
عبارات صمت الإذعان										
1- أحتفظ بأفكاري لنفسي لأنني أوافق على كل القرارات التي يتخذها مسؤولي الإداري المباشر.	التكرار (ك)	32	89	50	45	08	2,58	1,07	3	متوسطة
	النسبة المئوية%	14,3%	39,7%	22,3%	20,1%	3,6%				
2- أحتفظ بأفكاري واقتراحاتي لأنني أرغب في العمل منفردا.	ك	36	115	36	32	05	2,35	0,98	6	متوسطة
	%	16,1%	51,3%	16,1%	14,3%	2,2%				
3- لا أشارك مسؤولي الإداري المباشر أفكاري لأنني لا أعتقد أنها ستكون محل تقدير.	ك	45	86	26	55	12	2,56	1,21	4	متوسطة
	%	20,1%	38,4%	11,6%	24,6%	5,4%				
4-أفضل الصمت على التكلم في الضغوطات المهنية.	ك	36	74	29	65	20	2,81	1,26	2	متوسطة
	%	16,1%	33,0%	12,9%	29,0%	8,9%				
5- أحتفظ بأفكاري لتجنب سوء التفاهم مع مسؤولي الإداري المباشر.	ك	27	75	28	75	19	2,92	1,22	1	متوسطة
	%	12,1%	33,5%	12,5%	33,5%	8,5%				

متوسطة	5	1,12	2,41	10	38	32	98	46	ك	6- أحتفظ لنفسي بأي أفكار يمكن أن تساهم في تطوير الجامعة.	
				%4,5	%17,0	%14,3	%43,8	%20,5	%		
متوسطة		0,79	2,61	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لصمت الإذعان							
عبارات الصمت الدفاعي											
منخفضة	6	0,94	2,10	04	16	40	104	60	التكرار (ك)	1-أحتفظ بأفكاري حول إيجاد حلول للمشاكل لأنني أشعر بالخوف في العمل.	
				%1,8	%7,1	%17,9	%46,4	%26,8	النسبة المئوية%		
متوسطة	2	1,19	2,60	18	42	34	93	37	ك	2- عندما أبلغ عن مشكلة فأبني أعتبر فوضويا ومسببا للاضطراب.	
				%8,0	%18,8	%15,2	%41,5	%16,5	%		
متوسطة	1	1,14	2,67	10	57	41	82	34	ك	3- لا أتكلم مع زملائي عن الأخطاء والعيوب المهنية لمسؤولي الإداري المباشر لأنني أخشى ردود الفعل السلبية.	
				%4,5	%25,4	%18,3	%36,6	%15,2	%		
متوسطة	3	1,03	2,43	05	40	40	101	38	ك	4- عادة ما ألتزم الصمت حول حيثيات العمل خوفا من النبذ في العمل والاستبعاد من الزملاء.	
				%2,2	%17,9	%17,9	%45,1	%17,0	%		
منخفضة	4	1,00	2,33	06	31	33	115	39	ك	5- لا أقترح أفكار التغيير خوفا من تحمل مسؤولية ما اقترحه.	
				%2,7	%13,8	%14,7	%51,3	%17,4	%		
منخفضة	5	0,98	2,23	04	28	32	112	48	ك	6- أحتفظ لنفسي بحلول المشكلات خوفا من لوم الزملاء.	
				%1,8	%12,5	%14,3	%50,0	%21,4	%		
متوسطة		0,77	2,39	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للصمت الدفاعي							
عبارات الصمت الاجتماعي											
متوسطة	6	1,09	3,09	15	82	55	54	18	التكرار (ك)	1- أتجاهل الأخطاء التي أرتكب حتى لا يتعرض	

				%6,7	%36,6	%24,6	%24,1	%8,0	النسبة المئوية %	زملائي للأذى.	
مرتفعة	2	0,94	3,83	44	130	26	16	08	ك	2- أحافظ على سرية المعلومات الخاصة بجامعتي لنفسي.	
				%19,6	%58,0	%11,6	%7,1	%3,6	%		
متوسطة	4	1,02	3,45	28	97	57	32	10	ك	3- ألتزم الصمت حيال الأخطاء لحماية صورة مؤسستي وسمعتها.	
				%12,5	%43,3	%25,4	%14,3	%4,5	%		
متوسطة	5	1,04	3,28	19	95	51	48	11	ك	4- ألتزم الصمت من أجل الحفاظ على قوة علاقتي في العمل.	
				%8,5	%42,4	%22,8	%21,4	%4,9	%		
متوسطة	3	1,03	3,51	28	111	46	27	12	ك	5- أسعى لحل مشاكل زملائي خوفا على مكانتهم الوظيفية.	
				%12,5	%49,6	%20,5	%12,1	%5,4	%		
مرتفعة	1	0,85	3,91	51	121	36	13	03	ك	6- ألتزم كل الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات الخاصة بالجامعة.	
				%22,8	%54,0	%16,1	%5,8	%1,3	%		
متوسطة		0,67	3,51	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للصمت الاجتماعي							
متوسطة		0,54	2,84	محور الصمت التنظيمي							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.21 (الملحق رقم 2)

كما هو موضح في الجدول 20 محور الصمت التنظيمي ضم ثلاثة أبعاد، متمثلة في:

صمت الإذعان، الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي، وقد احتوى كل بعد على ستة عبارات

تعكس آراء المستجوبين، وقد تم ذكر العبارات حسب ترتيبها تنازليا وفق ما يلي:

الفرع الأول: صمت الإذعان

أشارت نتائج الجدول 20 أن متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على بعد صمت

الإذعان من محور الصمت التنظيمي قد تراوحت بين 2,92 و 2,35، وهذه المتوسطات الحسابية كلها تقع ضمن الدرجة المتوسطة.

وجاءت العبارة (أحتفظ بأفكاري واقتراحاتي لأنني أرغب في العمل منفردا) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2,35، وانحراف معياري 0,98، وهذا يدل على أن نسبة معتبرة من المبحوثين يفضلون العمل بشكل منفرد، ومن وجهة نظر الباحثة فإن ذلك يعزى إلى العزلة والتي تدرج ضمن العوامل الفردية للصمت التنظيمي والتي يمكن أن تكون سمة شخصية للموظف، ويرجع هذا التفسير إلى النمط المركزي في صناعة القرار والرسمية في السلطة التي تتحلّى بها المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

وجاءت العبارة (أحتفظ لنفسي بأي أفكار يمكن أن تساهم في تطوير الجامعة) في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 2,41 وانحراف معياري 1,12، مما يدل على أن نسبة معتبرة من المبحوثين لا يقترحون أفكار يمكن أن تساهم في تطوير الجامعة وهذا ما ترجعه الباحثة لسيادة مشكلة عدم الثقة ونقص الاتصال بين المسؤول والموظفين، وهذا ما تؤكدته العبارة (لا أشارك مسؤولي الإداري المباشر أفكاري لأنني لا أعتقد أنها ستكون محل تقدير) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2,56 وانحراف معياري 1,21، وهذا راجع إلى غياب دعم الإدارة العليا من خلال تشجيع الموظفين على الكلام وتعزيز دورهم في تحسين أساليب اتخاذ القرار وهذا بتنمية العمل بروح الفريق لديهم.

وجاءت العبارة (أحتفظ بأفكاري لنفسي لأنني أوافق على كل القرارات التي يتخذها مسؤولي الإداري المباشر) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 2,58 وانحراف معياري 1,07، مما يدل على أن نسبة معتبرة من المبحوثين يلتزمون الصمت ويوافقون على كل القرارات المتخذة، وتعزى

الباحثة السبب في ذلك إلى اعتقادهم بأن رؤسائهم ذو خبرة كافية ولديهم القدرة على حل المشكلات التي تواجههم.

وجاءت العبارة (أفضل الصمت على التكلم في الضغوطات المهنية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2,81 وانحراف معياري 1,26، مما يدل أن نسبة معتبرة من المبحوثين يفضلون الصمت في الضغوطات المهنية بينما هناك فئة ترى عكس ذلك.

وجاءت العبارة (أحتفظ بأفكاري لتجنب سوء التفاهم مع مسؤولي الإداري المباشر) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 2,92 وانحراف معياري 1,22، مما يدل أن نسبة معتبرة من المبحوثين يلتزمون الصمت خوفا من التهديد والعقاب في حالة إبداء رأي مخالف للمسؤول الإداري المباشر، مما يوسع الفجوة بينه وبين موظفيه، ويولد قناعة لديهم بأن عملهم ينحصر في تنفيذ أوامره فقط.

مما سبق يمكن ملاحظة أن درجة موافقة المبحوثين على عبارات صمت الإذعان من محور الصمت التنظيمي كانت "متوسطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 2,61 مما يدل أن درجة ممارسة الأساتذة الإداريين والموظفين الإداريين لصمت الإذعان كانت متوسطة.

الفرع الثاني: الصمت الدفاعي

أشارت نتائج الجدول 20 أن متوسطات استجابة المبحوثين على بعد الصمت الدفاعي من محور الصمت التنظيمي قد تراوحت بين الدرجة المنخفضة والمتوسطة، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين 2,67 و2,10.

وقد جاءت عبارتين بدرجة منخفضة، هي العبارة (أحتفظ بأفكاري حول إيجاد حلول للمشاكل لأنني أشعر بالخوف في العمل) في الترتيب السادس بمتوسط حسابي 2,10، وانحراف معياري 0,94، حيث أكد معظم المبحوثين حول أنهم لا يشعرون بالخوف في العمل، وترجع الباحثة السبب في ذلك لكون الأستاذ الإداري ليست لديه أسباب للخوف من إبداء رأيه حول العمل أو اقتراح حلول للمشكلات، لأن مسؤوله المباشر هو أستاذ وزميل مما يسهل عملية التواصل دون الخوف من الوقوع في المشاكل، إضافة إلى اللقاءات غير الرسمية التي تجمع بين الطاقم الإداري التي تشكل فضاءات تواصلية فعالة.

وجاءت العبارة (أحتفظ لنفسي بحلول المشكلات خوفا من لوم الزملاء) والتي جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 2,23 وانحراف معياري قدره 0,98، حيث أكد معظم المبحوثين أنهم لا يخافون من لوم زملائهم عند اقتراح حلول للمشكلات، وتعزي الباحثة السبب في ذلك لكونهم يسعون إلى حل المشاكل التي تواجه جامعاتهم خوفا على سمعتها وتركيزا على ضمان جودة مخرجاتها وتصنيفها رغم ما قد يتعرضون له من أضرار وتدهور للعلاقات.

أما العبارات المتبقية فكانت درجاتهم متوسطة، حيث جاءت العبارة (لا أقترح أفكار التغيير خوفا من تحمل مسؤولية ما اقترحه) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2,33 وانحراف معياري 1,00، مما يعني بأن هناك نسبة معتبرة من المبحوثين يتجنبون اقتراح أفكار للتغيير خوفا من تحمل المسؤولية في حالة فشل هذا الأخير، وما قد يتعرضون له من لوم، وترى الباحثة أن التزامهم الصمت في هذه الحالة يعد كشكل من أشكال الحماية الذاتية لأنفسهم.

وجاءت العبارة (عادة ما ألتزم الصمت حول حيثيات العمل خوفا من النبذ في العمل والاستبعاد من الزملاء) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2,43 وانحراف معياري 1,03، مما

يعني أن هناك نسبة معتبرة من المبحوثين يخافون من النبذ في العمل واستبعادهم من طرف زملائهم في حالة تعبيرهم عن رأيهم أو تقديمهم أفكار حول العمل، مما يؤكد أن العلاقات الاجتماعية لها أهمية كبيرة في العمل، تجعل من المبحوثين يلتزمون الصمت خوفا من فقدانها.

وجاءت العبارة (عندما أبلغ عن مشكلة فإنني أعتبر فوضويا ومسببا للاضطراب) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2,60 وانحراف معياري 1,19، مما يعني أن هناك نسبة معتبرة من المبحوثين يرون أن عملية إبلاغهم عن المشاكل سيجعلهم يعتبرون فوضويين ومسببين للاضطراب، والتي تعتبر كنتيجة حتمية للاستبعاد والعزلة وبالتالي فإنهم سيختارون تبني أفكار الأغلبية كإجراء وقائي.

وجاءت العبارة (لا أتكلم مع زملائي عن الأخطاء والعيوب المهنية لمسؤولي الإداري المباشر لأنني أخشى ردود الفعل السلبية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2,67 وانحراف معياري 1,14، مما يعني أن نسبة معتبرة من المبحوثين لا يتكلمون عن أخطاء وعيوب مسؤوليهم المهنية لأنهم يخشون ردود فعلهم السلبية، وترى الباحثة أن ذلك يعود إلى أن الرؤساء يحاولون تجنب التغذية العكسية وفي حالة تلقيها فإنهم يتجاهلون، كما أن غالبيتهم عندما يكونون في موقع السلطة لا يحبذون توجيه الانتقادات لهم ويعتبرون النقد السلبي أو الرأي الآخر نوعا من الذم.

مما سبق يلاحظ أن درجة موافقة المبحوثين على عبارات صمت الإذعان من محور الصمت التنظيمي كانت "متوسطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 2,39 مما يعني أن درجة ممارسة الأساتذة الإداريين والموظفين الإداريين للصمت الدفاعي كانت متوسطة.

الفرع الثالث: الصمت الاجتماعي

أشارت نتائج الجدول 20 أن متوسطات استجابة المبحوثين على بعد الصمت الاجتماعي من

محور الصمت التنظيمي قد تراوحت بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة، وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين 2,92 و2,35.

وقد جاءت أربعة عبارات بدرجة متوسطة، وهي العبارة (أتجاهل الأخطاء التي أرتكبت حتى لا يتعرض زملائي للأذى) في الترتيب السادس بمتوسط حسابي 3,09، وانحراف معياري 1,09، مما يدل على أن نسبة معتبرة من المبحوثين يتجاهلون الأخطاء التي يرتكبها زملاء العمل لحمايتهم من التعرض للأذى، وترجع الباحثة السبب في ذلك لاعتقادهم بأن مناقشة بعض القصور في الأداء المهني قد يؤدي إلى لفت انتباه المسؤول للمقصرين وبالتالي إحراجهم وإلحاق الضرر بهم، وهذا ما تؤكد العبارة (ألتزم الصمت من أجل الحفاظ على قوة علاقاتي في العمل) التي احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,28 وانحراف معياري 1,04، وترى الباحثة أن نسبة معتبرة من المبحوثين يفضلون المحافظة على العلاقات الأخوية في بيئة العمل.

وجاءت العبارة (ألزم الصمت حيال الأخطاء لحماية صورة مؤسستي وسمعتها) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,45 وانحراف معياري 1,02، مما يعني أن نسبة معتبرة من المبحوثين يلزمون الصمت حيال الأخطاء لحماية صورة جامعاتهم، ويعكس هذا مدى إدراكهم لقيمة جامعاتهم وشعورهم بالانتماء لها.

وجاءت العبارة (أسعى لحل مشاكل زملائي خوفا على مكانتهم الوظيفية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,51 وانحراف معياري 1,03، مما يعني أن نسبة معتبرة من المبحوثين يسعون لحل مشاكل زملائهم وهذا حفاظا على مكانتهم الوظيفية، بهدف التعاون معهم وعدم إيذائهم.

بينما جاءت عبارتين بدرجة مرتفعة، وهي العبارة (أحافظ على سرية المعلومات الخاصة بجامعتي لنفسني) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,83 وانحراف معياري 0,94، والعبارة (أأخذ

كل الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات الخاصة بالجامعة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,91 وانحراف معياري 0,85، حيث أكد معظم المبحوثين على سعيهم للحفاظ على سرية المعلومات الخاصة بجامعاتهم، وتعزي الباحثة السبب في ذلك لكونها تدخل ضمن السر المهني وما ينجر عنها من تبعات أخلاقية وقانونية تضر بسمعة كلا من الأستاذ الإداري والموظف وتؤدي إلى متابعات قضائية بتهمة إفشاء السر المهني.

مما سبق يلاحظ أن درجة موافقة المبحوثين على عبارات صمت الإذعان من محور الصمت التنظيمي كانت "متوسطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3,51 مما يعني أن درجة ممارسة الأساتذة الإداريين والموظفين الإداريين للصمت الاجتماعي كانت متوسطة.

وعلى العموم فقد كانت درجة موافقة المبحوثين على عبارات محور الصمت التنظيمي متوسطة، كما سجل أيضا وجود تشتت في إجاباتهم من خلال الانحراف المعياري، حيث كان أدنى انحراف معياري مسجل للعبارة (أخذ كل الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات الخاصة بالجامعة) وقدره 0,85 مما يعني وجود شبه اتفاق بين المبحوثين في حرصهم على مصلحة جامعتهم وسمعتها ويعتبرون أن أي معلومة هي سر من أسرار العمل وغير قابلة للنقاش العام، وهذا ما يعزز شعورهم بالولاء والانتماء لها ويفسر بأنه سلوك إيجابي لصالح الجامعة، أما بقية العبارات فقد تراوح انحرافها المعياري بين 0,94 و 1,26 مما يعني تسجيل تشتت كبير في إجابات المبحوثين ويرجع السبب في ذلك لكون هناك فئة منهم تطبق الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاثة اعتقادا منهم بأن كلامهم لن يحدث أي فرق نتيجة مناخ الصمت الذي يخلقه المسؤول باعتباره يعرف أفضل من الموظفين وكذا يمكن أن يرجع السبب في ذلك إلى خوفهم من الاستبعاد، بينما الفئة الأخرى ترى

عكس ذلك وتحاول كسر مناخ الصمت من خلال إبداء رأيها واقتراح أفكارها دون الخوف مما سيترتب على ذلك من عواقب.

المطلب الثالث: درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لمحور إدارة التغيير

لمعرفة آراء موظفي جامعة البليدة 2 لونيبي علي، المركز الجامعي مرسلني عبد الله تيبازة والمدرسة الوطنية العليا للري حول نظرتهم لمدى تبني مؤسساتهم لإدارة التغيير، فإننا سنقوم في هذا المطلب بعرض إجاباتهم المختلفة، ولأجل تحقيق هذا الغرض سنقوم باستخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وترتيب إجابات المبحوثين وفقا لدرجة موافقتهم.

جدول 21: استجابات أفراد العينة لمحور إدارة التغيير

العبارة	التكرارات والنسب المئوية	بدائل الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1- يتميز الهيكل التنظيمي للجامعة بسهولة الاتصال بين كافة المصالح والأقسام.	التكرار (ك)	11	41	31	131	10	3,39	0,99	4	متوسطة
	النسبة المئوية %	4,9%	18,3%	13,8%	58,5%	4,5%				
2- يساعد الهيكل التنظيمي على نجاح عملية إدارة التغيير.	ك	12	43	49	102	18	3,31	1,04	8	متوسطة
	%	5,4%	19,2%	21,9%	45,5%	8,0%				
3- هناك رضا عام من قبل الموظفين على الهيكل التنظيمي الحالي.	ك	20	76	56	64	08	2,83	1,05	20	متوسطة
	%	8,9%	33,9%	25,0%	28,6%	3,6%				
4- يتم اشراك الموظفين في عملية صنع القرارات	ك	50	98	30	43	03	2,33	1,06	23	منخفضة
	%	22,3%	43,8%	13,4%	19,2%	1,3%				

									الخاصة بالتغيير .	
متوسطة	13	1,05	3,09	06	100	44	57	17	ك	5- توجد خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي للجامعة.
				%2,7	%44,6	%19,6	%25,4	%7,6	%	
متوسطة	14	1,06	3,09	07	100	42	57	18	ك	6- تواكب البرامج التكوينية التغيير التكنولوجي.
				%3,1	%44,6	%18,8	%25,4	%08	%	
متوسطة	9	1,12	3,25	23	91	48	45	17	ك	7- تحرص إدارة الجامعة على تكوين الموظفين لاكتساب مهارات جديدة.
				%10,3	%40,6	%21,4	%20,1	%7,6	%	
متوسطة	18	1,10	2,95	10	81	44	68	21	ك	8- يهيئ المسؤول الإداري المباشر الموظفين لتقبل التغيير ويقتنعهم بالحاجة إليه.
				%4,5	%36,2	%19,6	%30,4	%9,4	%	
متوسطة	2	1,06	3,45	25	116	27	47	09	ك	9- يساهم وعي الموظفين وإدراكهم بأهمية إحداث التغيير في نجاحه وقبوله بالجامعة.
				%11,2	%51,8	%12,1	%21,0	%4,0	%	
متوسطة	5	1,03	3,39	17	120	32	45	10	ك	10- الأعمال التي يقومون بها تتم ضمن فريق واحد.
				%7,6	%53,6	%14,3	%20,1	%4,5	%	
متوسطة	19	1,16	2,88	10	79	41	64	30	ك	11- تشجعكم إدارة الجامعة على التكيف مع بيئة العمل الجديدة.
				%4,5	%35,3	%18,3	%28,6	%13,4	%	
متوسطة	3	0,98	3,51	23	119	39	36	07	ك	12- ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل.
				%10,3	%53,1	%17,4	%16,1	%3,1	%	
متوسطة	1	1,00	3,61	27	131	28	28	10	ك	13- تؤدي التكنولوجيا

				%12,1	%58,5	%12,5	%12,5	%5,4	%	الموجودة إلى تقليل الوقت والجهد.
متوسطة	7	1,13	3,38	26	109	31	42	16	ك	14- يواكب إدخال تكنولوجيا جديدة توفير دورات تكوينية للموظفين.
				%11,6	%48,7	%13,8	%18,8	%7,1	%	
متوسطة	11	1,15	3,12	13	98	46	39	28	ك	15- استخدام إدارة الجامعة لتكنولوجيا المعلومات قلل من البيروقراطية في العمل.
				%5,8	%43,8	%20,5	%17,4	%12,5	%	
متوسطة	10	1,05	3,20	15	92	55	47	15	ك	16- تساهم إدارة الجامعة في إدخال تحسينات في تقنيات العمل بصورة مستمرة.
				%6,7	%41,1	%24,6	%21,0	%6,7	%	
متوسطة	12	1,10	3,11	14	88	50	53	19	ك	17- توفر إدارة الجامعة أدوات وتقنيات تساعد على العمل.
				%6,3	%39,3	%22,3	%23,7	%8,5	%	
متوسطة	17	1,02	2,98	03	88	54	60	19	ك	18- نحل إدارة الجامعة المشكلات بعيدا عن الإجراءات الرسمية.
				%1,3	%39,3	%24,1	%26,8	%8,5	%	
متوسطة	22	1,14	2,71	09	56	62	57	40	ك	19- تحرص إدارة الجامعة على تحقيق العدالة بين موظفيها.
				%4,0	%25,0	%27,7	%25,4	%17,9	%	
متوسطة	6	1,00	3,38	14	119	41	39	11	ك	20- تهم إدارة الجامعة بإنجاز العمل في الوقت المحدد.
				%6,3	%53,1	%18,3	%17,4	%4,9	%	
متوسطة	21	1,16	2,82	12	63	59	53	37	ك	21- يعتبر المسؤول وأصحاب المناصب العليا كقدوة لكم.
				%5,4	%28,1	%26,3	%23,7	%16,5	%	

متوسطة	15	1,09	3,07	14	81	56	53	20	ك	22- يتلقى مسؤولي الإداري المباشر اقتراحاتي وتوصياتي بأهمية.
				%6,3	%36,2	%25,0	%23,7	%8,9	%	
متوسطة	16	1,13	3,00	09	92	40	58	25	ك	23- تقوم الإدارة باطلاعكم على المستجدات التي تحدث في الجامعة.
				%4,0	%41,1	%17,9	%25,9	%11,2	%	
متوسطة		0,64	3,12	محور إدارة التغيير						

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.21 (الملحق رقم 2)

احتوى محور إدارة التغيير على ثلاثة وعشرين عبارة، تراوحت متوسطات استجابات المبحوثين فيها بين 3,61 و 2,33 والتي تقع ضمن درجة موافقة "متوسطة" و "منخفضة" حيث تم ذكر ترتيب هذه العبارات تنازليا، وسيتم تحليل هذه العبارات وفق ما يلي:

لقد جاءت عبارة واحدة بدرجة منخفضة وهي العبارة (يتم اشراك الموظفين في عملية صنع القرارات الخاصة بالتغيير) في الترتيب الثالث والعشرين بمتوسط حسابي 2,33 وانحراف معياري 1,06، مما يعني بأن نسبة كبيرة من المبحوثين يؤكدون على أن الجامعة لا تشركهم في عملية صنع القرارات، وترجع الباحثة السبب في ذلك إلى الرسمية في السلطة ومركزية القرارات في المؤسسات الجامعية، واعتبار الموظفين منفذين للقرارات واللوائح فقط.

بالنسبة للعبارات التي حملت الدرجة المتوسطة فقد كانت بداية بالعبارة (تحرص إدارة الجامعة على تحقيق العدالة بين موظفيها) في الترتيب الثاني والعشرين بمتوسط حسابي 2,71 وانحراف معياري 1,14، مما يعني أن نسبة معتبرة من المبحوثين يرون أن إدارة الجامعة تتعامل معهم بعدل دون تمييز أو محاباة بينما ترى فئة أخرى عكس ذلك، وترجع الباحثة السبب في ذلك للخبرات السابقة والمواقف التي عاشها الموظفون، وهذا ما تؤكد به العبارة التالية لها (يعتبر المسؤول وأصحاب المناصب العليا كقدوة لكم) في الترتيب الواحد والعشرين بمتوسط حسابي 2,82 وانحراف

معياري 1,16، حيث أن الفئة التي ترى بأن المسؤولين يتعاملون معهم بنوع من المحاباة لا يعتبرونهم كقدوة لهم.

وجاءت العبارة (هناك رضا عام من قبل الموظفين على الهيكل التنظيمي الحالي) في الترتيب العشرين بمتوسط حسابي 2,83 وانحراف معياري 1,05، مما يدل على أن نسبة معتبرة من المبحوثين ليسوا راضين على الهيكل التنظيمي الحالي بينما هناك فئة منهم راضية عليه، وترجع الباحثة السبب في ذلك إلى مركزية السلطة، وضعف الاهتمام بآراء الموظفين واعتبارهم منفذين للتعليمات والقوانين فقط.

وجاءت العبارة (تشجعكم إدارة الجامعة على التكيف مع بيئة العمل الجديدة) في الترتيب التاسع عشر بمتوسط حسابي 2,88 وانحراف معياري 1,16، مما يعني أن نسبة معتبرة من المبحوثين يرون أن إدارة الجامعة تشجعهم على التكيف مع بيئة العمل الجديدة، وهذا ما تؤكدته العبارة (يهيئ المسؤول الإداري المباشر الموظفين لتقبل التغيير ويقنعهم بالحاجة إليه) في الترتيب الثامن عشر بمتوسط حسابي 2,95 وانحراف معياري 1,10، فمن وجهة نظر الباحثة وبناء على الاحتكاك مع هؤلاء الموظفين أثناء القيام بهذه الدراسة فإن هذا التباين في وجهات الرأي يرجع إلى المسؤول الإداري المباشر، فهناك منهم من يشجع موظفيه ويهيئ لهم السبل لاحتوائه والعمل به وتمثل هذه النسبة من المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بموافق.

وجاءت العبارة (تحل إدارة الجامعة المشكلات بعيدا عن الإجراءات الرسمية) في الترتيب السابع عشر بمتوسط حسابي 2,98 وانحراف معياري 1,02، فهناك نسبة معتبرة من المبحوثين يرون أن المشكلات تحل بطرق غير رسمية، والفئة الأخرى ترى عكس ذلك، وتعزي الباحثة السبب في ذلك من وجهة نظرهم إلى أن هناك نظام داخلي لهذه الجامعات يحدد الحقوق والواجبات

والقوانين والإجراءات المُنظمة، باعتبارها تمثل المرجعية التي يستند إليها المسؤول في اتخاذ القرارات.

وجاءت العبارة (تقوم الإدارة باطلاعكم على المستجدات التي تحدث في الجامعة) في الترتيب السادس عشر بمتوسط حسابي 3,00 وانحراف معياري 1,13، مما يدل على أن نسبة معتبرة من المبحوثين ترى أن الإدارة تطلعها على المستجدات التي تطرأ في الجامعة، وترجع الباحثة السبب في ذلك لاستحداث بعض المواقع لنشر كل ما هو جديد على غرار موقع الوزارة وكذا الصفحات الرسمية للجامعات على مواقع التواصل الاجتماعي.

وجاءت العبارة (يتلقى مسؤولي الإداري المباشر اقتراحاتي وتوصياتي بأهمية) في الترتيب الخامس عشر بمتوسط حسابي 3,07 وانحراف معياري 1,09، حيث أن هناك فئة معتبرة يسعى مسؤولها الإداري المباشر إلى مناقشة أفكارهم واقتراحاتهم ويحاول تحويلها إلى واقع ملموس.

وجاءت العبارة (تواكب البرامج التكوينية التغيير التكنولوجي) في الترتيب الرابع عشر بمتوسط حسابي 3,09 وانحراف معياري 1,06، حيث هناك نسبة معتبرة ترى أن البرامج التكوينية تواكب التغيير التكنولوجي، وفئة أخرى ترى العكس، وترجع الباحثة السبب في ذلك حسب تصورات الموظفين إلى مدى تحكمهم في التكنولوجيا الجديدة ونسبة إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

وجاءت العبارة (توجد خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي للجامعة) في الترتيب الثالث عشر بمتوسط حسابي 3,09 وانحراف معياري 1,05، مما يعني أن نسبة معتبرة من المبحوثين تؤكد على وضوح خطوط السلطة والمسؤولية، وفئة أخرى ترى عكس ذلك، ويرجع السبب إلى الحاجة لتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي من حيث إعادة توزيع المهام، وخلق نظام اتصال فعال، وضرورة تمكين الموظفين وتفويض بعض الصلاحيات.

وجاءت العبارة (توفر إدارة الجامعة أدوات وتقنيات تساعد على العمل) في الترتيب الثاني عشر بمتوسط حسابي 3,11 وانحراف معياري 1,10، مما يعني أن هناك نسبة معتبرة من المبحوثين ترى أن التقنيات والأدوات المتوفرة تساعد على العمل وفئة أخرى ترى عكس ذلك، وترجع الباحثة السبب في ذلك إلى عدم الاستغلال الأمثل للموارد المالية وتوجيهها بما يقلل الوقت والجهد ويزيد من فعالية الأداء.

وجاءت العبارة (استخدام إدارة الجامعة لتكنولوجيا المعلومات قلل من البيروقراطية في العمل) في الترتيب الحادي عشر بمتوسط حسابي 3,12 وانحراف معياري 1,15، حيث هناك نسبة معتبرة من المبحوثين ترى أن استخدام التكنولوجيا قلل من البيروقراطية في العمل، إلا أن هناك فئة أخرى ترى عكس ذلك، وترجع الباحثة السبب في ذلك إلى ضعف نظام الإدارة الإلكترونية بالجامعة وهذا ما يكرس إجراءات البيروقراطية.

وجاءت العبارة (تساهم إدارة الجامعة في إدخال تحسينات في تقنيات العمل بصورة مستمرة) في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي 3,20 وانحراف معياري 1,05، حيث ترى نسبة معتبرة من المبحوثين أن إدارة الجامعة تحسن من تقنيات العمل بصورة مستمرة، وترجع الباحثة السبب في ذلك إلى أن التغيير التكنولوجي يشكل عامل ضغط على هذه الجامعات، وأصبح كل الموظفين مطالبين بالتحكم في هذه التكنولوجيا.

وجاءت العبارة (تحرص إدارة الجامعة على تكوين الموظفين لاكتساب مهارات جديدة) في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي 3,25 وانحراف معياري 1,12، مما يعني أن نسبة معتبرة من المبحوثين قد أكدوا على خضوعهم لتكوينات خلال مساهم المهني، وترجع الباحثة السبب في ذلك وحسب وجهة نظر الموظفين إلى أن فئة معينة منهم فقط من تستفيد من دورات تكوينية عند توفرها

حسب من يختاره المسؤول وليس على أساس معايير موضوعية، في حين لا يستفيد الأستاذ الإداري من مثل هذه الدورات حسبهم.

وجاءت العبارة (يساعد الهيكل التنظيمي على نجاح عملية إدارة التغيير) في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي 3,31 وانحراف معياري 1,04، مما يدل على أن هناك نسبة معتبرة من المبحوثين يرون أن الهيكل التنظيمي لا يساعد على نجاح إدارة التغيير، وترجع الباحثة السبب في ذلك إلى افتقاره للمرونة وبالتالي يجب أن يتغير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع عملية التغيير الحاصلة.

وجاءت العبارة (يواكب إدخال تكنولوجيا جديدة توفير دورات تكوينية للموظفين) في الترتيب السابع بمتوسط حسابي 3,38 وانحراف معياري 1,13، مما يعني أن نسبة معتبرة من المبحوثين يرون أن إدخال التكنولوجيا الجديدة يواكبه توفير دورات تكوينية وترجع الباحثة السبب في ذلك في ضوء تصورات الموظفين بالجامعات محل الدراسة إلى أن الفئة التي أجابت بموافق كانت فئة بعض الإداريين وليس كلهم بل الذين خضعوا لدورات تكوينية في حين لم يخضع الأساتذة الإداريين لأي دورة.

وجاءت العبارة (تهتم إدارة الجامعة بإنجاز العمل في الوقت المحدد) في الترتيب السادس بمتوسط حسابي 3,38 وانحراف معياري 1,00، مما يعني أن نسبة معتبرة من المبحوثين يرون أن كل الأعمال المطلوب إنجازها تتم في وقتها المحدد، وترى الباحثة أن السبب في ذلك يرجع إلى التكنولوجيا المستخدمة وكذا مرونة الهيكل التنظيمي، وهذا ما تؤكدته العبارة التالية لها والتي تنص على أن (الأعمال التي يقومون بها تتم ضمن فريق واحد) في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 3,39 وانحراف معياري 1,03، فنفس الفئة التي تنجز العمل في الوقت المحدد هي التي تؤيد العمل الجماعي وروح الفريق وكذا العلاقات التعاونية فيما بينهم.

وجاءت العبارة (يتميز الهيكل التنظيمي للجامعة بسهولة الاتصال بين كافة المصالح والأقسام) في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3,39 وانحراف معياري 0,99، حيث ترى فئة معتبرة من المبحوثين أن عملية الاتصال بين المصالح والأقسام فعالة، بينما ترى فئة أخرى عكس ذلك ويرجع السبب إلى كثرة المراسلات الوزارية في الآونة الأخيرة بخصوص اعتماد أساليب وتقنيات جديدة تتعلق بالجانب البيداغوجي والإداري.

وجاءت العبارة (ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3,51 وانحراف معياري 0,98، مما يدل على أن نسبة معتبرة من المبحوثين يثمنون دور التكنولوجيا في تسهيل إنجاز العمل وسرعته ويرى البعض الآخر عدم فاعليتها في تحقيق الأهداف المرجوة من خلالها، ويرجع السبب في ذلك حسبهم إلى عدم توفير شروط نجاحها كمنصة بروغراس مثلا التي تواجه العديد من المشاكل التقنية، نظرا للضغط المسجل عليها، سيما ما يتعلق بتذبذب شبكة الأنترنت بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة.

وجاءت العبارة (يساهم وعي الموظفين وإدراكهم بأهمية إحداث التغيير في نجاحه وقبوله بالجامعة) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3,45 وانحراف معياري 1,06، مما يعني أن هناك فئة من المبحوثين يرون بأن الموظفين يلعبون دورا أساسيا وهاما في نجاح أي تغيير، وترجع الباحثة السبب في ذلك إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فالمسؤول هو الذي يؤثر في الموظفين ويعمل على تطوير المناخ المناسب والداعم لإنجاح التغيير وتحقيق الهدف المنشود.

وجاءت العبارة (تؤدي التكنولوجيا الموجودة إلى تقليل الوقت والجهد) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3,61 وانحراف معياري 1,00، مما يعني هناك فئة معتبرة من المبحوثين ترى أن التكنولوجيا المستخدمة تقلل الوقت والجهد، وفي المقابل هناك فئة ترى العكس، وترجع الباحثة السبب في ذلك إلى نقص مهارات استخدام التكنولوجيا وضعف تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وعلى العموم فقد كانت درجة موافقة المبحوثين على عبارات محور إدارة التغيير متوسطة، بمتوسط حسابي قدره 3,12 وانحراف معياري 0,64، كما سجل أيضا وجود تشتت في إجاباتهم من خلال الانحراف المعياري، الذي يعكس مدى تشتت استجابات المبحوثين حول الوسط الحسابي للمحور والذي تراوح بين 0,98 و1,16، مما يدل بأنه لم يتم بعد تطبيق إدارة التغيير بصورة سليمة وفعالة في الجامعات محل الدراسة، وهذا بسبب غياب التمكين والتفويض على مستواها، وغياب قنوات الاتصال الصاعدة، وكذا عدم الحرص على تدريب الموظفين لإكسابهم مهارات جديدة، فالتغيير في هذه الحالة لا يمثل سياسة أو أسلوب إداري حديث يتم بصورة مخططة ومنظمة بل هو نتيجة للظروف و التطورات التي تفرضها البيئة الخارجية، ونجاحه يتطلب تأسيس فهم عميق وشامل لاستراتيجية الجامعة ورؤيتها ورسالتها وتوظيفها كأداة تشجع التغيير، وكذا تحفيز الموظفين لقبوله والعمل على إنجاحه لتجنب مقاومته.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

بعدما تم عرض نتائج الإحصاء الوصفي وتحليلها، سنقوم في هذا المبحث باختبار الفرضيات الموضوعية وهذا من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات، ومن ثم مناقشتها.

المطلب الأول: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على الطرق الإحصائية المتقدمة (الانحدار الخطي البسيط، اختبار دلالة الفروق الإحصائية واختبار التباين)، فمن خلال هذا المطلب سيتم قياس التأثيرات بين متغيرات الدراسة وبالتالي اختبار الفرضيات.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين صمت الازدعان وإدارة

التغيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية محل الدراسة.

ويمكن صياغة ما يلي:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين صمت الازدعان وإدارة التغيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية محل الدراسة.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين صمت الازدعان وإدارة التغيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية محل الدراسة.

وبغية اختبارها تم استخدام اختبار الانحدار البسيط عند مستوى الدلالة 0,05، حيث أن قاعدة القرار لقبول هذه الفرضية هي "إذا كانت القيمة الاحتمالية sig أقل من مستوى الدلالة 0,05"، على أساسها يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية.

الجدول 22: اختبار الانحدار البسيط لتأثير صمت الإزدعان على إدارة التغيير كمتغير تابع

البيان	R	R ²	Beta	F	Sig	DF	معامل الانحدار	T	Sig
معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	المحسوبة	القيمة الاحتمالية	الثابت	المحسوبة	القيمة الاحتمالية
0,039	0,002	-0,039	0,340	0,560	1	3,213	21,423	0,000	
					222				
					223	-0,032	-0,583	0,560	
						صمت الإزدعان			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.21 (الملحق رقم 2)

يوضح الجدول أعلاه العلاقة الانحدارية بين المتغير المستقل والمتابع بالمعادلة التالية:

$$\text{إدارة التغيير} = -0,032 \times \text{صمت الإزدعان} + 3,213$$

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل الارتباط بلغ 0,039 عند مستوى الدلالة 0,05 والذي يوضح وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين المتغيرين وفي اتجاه سالب هذا ما تثبته قيمة معامل Beta السالبة، أما معامل التحديد فبلغ 0,002، أي أن ما قيمته 0,2% من التغيرات في مستوى إدارة التغيير ناتج عن صمت الإذعان، كما بلغت قيمة التأثير -0,032 عند مستوى الدلالة 0,05، والقيمة الاحتمالية Sig (0,560) أكبر من مستوى الدلالة 0,05، مما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين صمت الإذعان وإدارة التغيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية محل الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الصمت الدفاعي وإدارة التغيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية محل الدراسة.

ويمكن صياغة ما يلي:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الصمت الدفاعي وإدارة التغيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية محل الدراسة.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الصمت الدفاعي وإدارة التغيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية محل الدراسة.

وبغية اختبارها تم استخدام اختبار الانحدار البسيط عند مستوى الدلالة 0,05، حيث أن قاعدة القرار لقبول هذه الفرضية هي "إذا كانت القيمة الاحتمالية sig أقل من مستوى الدلالة 0,05"، على أساسها يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية.

الجدول 23: اختبار الانحدار البسيط لتأثير الصمت الدفاعي على إدارة التغيير كمتغير تابع

Sig	T	معامل الانحدار		DF	Sig	F	Beta	R ²	R	البيان
القيمة الاحتمالية	المحسوبة		الثابت	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	المحسوبة		معامل التحديد	معامل الارتباط	
0,000	23,399	3,291	الثابت	1	0,228	1,462	-0,081	0,007	0,081	إدارة التغيير
				222						
0,228	-1,209	-0,068	الصمت الدفاعي	223						

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.21 (الملحق رقم 2)

يوضح الجدول أعلاه العلاقة الانحدارية بين المتغير المستقل والمتابع بالمعادلة التالية:

$$\text{إدارة التغيير} = -0,068 \times \text{الصمت الدفاعي} + 3,291$$

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل الارتباط بلغ 0,081 عند مستوى الدلالة 0,05 والذي يوضح وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين المتغيرين وفي اتجاه سالب هذا ما تثبته قيمة معامل Beta السالبة، أما معامل التحديد فبلغ 0,007، أي أن ما قيمته 0,7% من التغيرات في مستوى إدارة التغيير ناتج عن الصمت الدفاعي، كما بلغت قيمة التأثير -0,068 عند مستوى الدلالة 0,05، والقيمة الاحتمالية Sig (0,228) أكبر من مستوى الدلالة 0,05، مما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الصمت الدفاعي وإدارة التغيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية محل الدراسة.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الصمت الاجتماعي وإدارة التغيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية محل الدراسة.

ويمكن صياغة ما يلي:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الصمت الاجتماعي وإدارة التغيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية محل الدراسة.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الصمت الاجتماعي وإدارة التغيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية محل الدراسة.

وبغية اختبارها تم استخدام اختبار الانحدار البسيط عند مستوى الدلالة 0,05، حيث أن قاعدة القرار لقبول هذه الفرضية هي "إذا كانت القيمة الاحتمالية sig أقل من مستوى الدلالة 0,05"، على أساسها يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية.

الجدول 24: اختبار الانحدار البسيط لتأثير الصمت الاجتماعي على إدارة التغيير كمتغير تابع

البيان	R	R ²	Beta	F	Sig	DF	معامل الانحدار	T	Sig
معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	المحسوبة	القيمة الاحتمالية	الثابت	المحسوبة	القيمة الاحتمالية
0,067	0,005	0,067	1,010	0,316	1	222	2,902	12,615	0,000
					223		الصمت الاجتماعي	1,005	0,316

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.21 (الملحق رقم 2)

يوضح الجدول أعلاه العلاقة الانحدارية بين المتغير المستقل والتابع بالمعادلة التالية:

$$\text{إدارة التغيير} = 0,065 \times \text{الصمت الاجتماعي} + 2,902$$

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل الارتباط بلغ 0,067 عند مستوى الدلالة 0,05 والذي يوضح وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين المتغيرين وفي اتجاه موجب هذا ما تثبته قيمة معامل Beta الموجبة، أما معامل التحديد فبلغ 0,005، أي أن ما قيمته 0,5% من التغيرات في مستوى إدارة التغيير ناتج عن الصمت الاجتماعي، كما بلغت قيمة التأثير 0,065 عند مستوى الدلالة 0,05، والقيمة الاحتمالية Sig (0,316) أكبر من مستوى الدلالة 0,05، مما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الصمت الاجتماعي وإدارة التغيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

تنص الفرضية الرابعة على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية تعزى لمتغيرات: الجنس، السن، جامعة الانتماء، نوع المنصب، الخبرة وعدد الدورات التكوينية، وفق ما يلي:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية تعزى لمتغيرات: الجنس، السن، جامعة الانتماء، نوع المنصب، الخبرة وعدد الدورات التكوينية.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية تعزى لمتغيرات: الجنس، السن، جامعة الانتماء، نوع المنصب، الخبرة وعدد الدورات التكوينية.

وسيتم اختبار نتيجة كل متغير على حدى:

أولاً-اختبار الفرضية الفرعية الأولى (الجنس)

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية تعزى لمتغير الجنس.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية تعزى لمتغير الجنس.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T-Test كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 25: الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان بالنسبة لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة Sig	مستوى الدلالة
الصمت التنظيمي	ذكر	2,534	0,815	-1,135	0,258	غير دال
	أنثى	2,658	0,775			
	ذكر	2,312	0,806	-1,287	0,200	غير دال
	أنثى	2,449	0,757			
الصمت الاجتماعي	ذكر	3,498	0,721	-0,293	0,770	غير دال
	أنثى	3,525	0,648			
إدارة التغيير	ذكر	3,174	0,663	0,834	0,405	غير دال
	أنثى	3,100	0,640			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.21 (الملحق رقم 2)

1. **محور الصمت التنظيمي:** من خلال الجدول 25 يتضح أن قيمة T لبعد صمت

الإذعان تساوي -1,135، وقيمة T لبعد الصمت الدفاعي تساوي -1,287، وقيمة لبعد

الصمت الاجتماعي T تساوي -0,293، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,05

مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور

الصمت التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

2. **محور إدارة التغيير:** من خلال الجدول 25 يتضح أن قيمة T لمحور إدارة التغيير

تساوي 0,834، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,05 مما يؤكد عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة التغيير تعزى

لمتغير الجنس.

وبناء على هذه النتائج فإنه قد تم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، حيث

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور

الاستبيان عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية

تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً- اختبار الفرضية الفرعية الثانية (السن)

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان عند

مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية تعزى لمتغير

السن.

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية تعزى لمتغير السن.

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار one_way anova كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 26: الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان بالنسبة لمتغير

السن

السن	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	قيمة Sig	مستوى الدلالة
من 20-30 سنة	21	2,198	0,597	2,201	0,089	غير دال
	128	2,668	0,771			
	65	2,617	0,824			
	10	2,700	1,026			
من 31-40 سنة	21	2,238	0,602	3,150	0,026	دال
	128	0,507	0,795			
	65	2,312	0,773			
	10	1,850	0,620			
من 41-50 سنة	21	3,301	0,805	1,551	0,202	غير دال
	128	3,574	0,660			
	65	3,507	0,625			
	10	3,250	0,843			
من 51-60 سنة	21	3,457	0,449	2,041	0,109	غير دال
	128	3,088	0,614			
	65	3,098	0,734			

			0,733	3,156	10	أكثر من 50 سنة
--	--	--	-------	-------	----	----------------

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.21 (الملحق رقم 2)

1. محور الصمت التنظيمي: من خلال الجدول 26 يتضح أن قيمة F لبعد صمت

الإذعان تساوي 2,201 وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05 مما يؤكد عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد صمت الإذعان

من محور الصمت التنظيمي تعزى لمتغير السن، وقيمة F لبعد الصمت الدفاعي تساوي

3,150 وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05 مما يعني وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الصمت الدفاعي من محور الصمت

التنظيمي تعزى لمتغير السن، وقيمة F لبعد الصمت الاجتماعي تساوي 1,551 وهي غير

دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05 مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الصمت الدفاعي من محور الصمت التنظيمي تعزى

لمتغير السن.

2. محور إدارة التغيير: من خلال الجدول 26 يتضح أن قيمة F لمحور إدارة التغيير

تساوي 2,041، وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05 مما يؤكد عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة التغيير تعزى

لمتغير السن.

وبناء على هذه النتائج فإنه قد تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة جزئيا،

حيث تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الصمت

الدفاعي من محور الصمت التنظيمي عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات

التعليم العالي العمومية الجزائرية تعزى لمتغير السن.

ثالثا- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (جامعة الانتماء)

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية تعزى لمتغير جامعة الانتماء.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية تعزى لمتغير جامعة الانتماء.

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار one_way anova كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 27: الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان بالنسبة لمتغير جامعة الانتماء

جامعة الانتماء	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	قيمة Sig	مستوى الدلالة
جامعة البلدية 2	147	2,503	0,809	4,229	0,016	دال
	47	2,858	0,727			
	30	2,750	0,708			
جامعة البلدية 2	147	2,328	0,766	1,745	0,177	غير دال
	47	2,492	0,845			
	30	2,577	0,697			

						العليا للري	الصمت الاجتماعي	
غير دال	0,325	1,130	0,690	3,466	147	جامعة البلدية 2		
			0,638	3,599	47	المركز الجامعي تيازة		
			0,657	3,622	30	المدرسة الوطنية العليا للري		
غير دال	0,508	0,679	0,642	3,098	147	جامعة البلدية 2	إدارة التغيير	
			0,660	3,225	47	المركز الجامعي تيازة		
			0,668	3,126	30	المدرسة الوطنية العليا للري		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.21 (الملحق رقم 2)

1. محور الصمت التنظيمي: من خلال الجدول 27 يتضح أن قيمة F لبعد صمت

الإذعان تساوي 4,229 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 مما يؤكد وجود فروق

ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد صمت الإذعان من محور

الصمت التنظيمي تعزى لمتغير جامعة الانتماء، أما قيمة F لبعد الصمت الدفاعي تساوي

1,745، وقيمة F لبعد الصمت الاجتماعي تساوي 1,130 وكلا القيمتين غير دالة

إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

إجابات أفراد عينة الدراسة حول كل من بعد الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي من

محور الصمت التنظيمي تعزى لمتغير جامعة الانتماء.

2. محور إدارة التغيير: من خلال الجدول 27 يتضح أن قيمة F لمحور إدارة التغيير

تساوي 0,679، وهي غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 مما يؤكد عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة التغيير تعزى لمتغير جامعة الانتماء.

وبناء على هذه النتائج فإنه قد تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة جزئياً، حيث تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد صمت الإذعان من محور الصمت التنظيمي عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية تعزى لمتغير جامعة الانتماء.

رابعا- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (نوع المنصب)

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية تعزى لمتغير نوع المنصب.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية تعزى لمتغير نوع المنصب.

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار one_way anova كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 28: الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان بالنسبة لمتغير نوع المنصب

نوع المنصب	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	قيمة Sig	مستوى الدلالة
أستاذ	34	2,377	0,852	3,524	0,062	غير دال

						إداري		
			0,775	2,652	190	إداري		
دال	0,034	4,528	0,672	2,137	34	أستاذ إداري	الصمت الدفاعي	
			0,787	2,443	190	إداري		
غير دال	0,491	0,475	0,651	3,441	34	أستاذ إداري	الصمت الاجتماعي	
			0,681	3,528	190	إداري		
دال	0,038	4,356	0,758	3,341	34	أستاذ إداري	إدارة التغيير	
			0,621	3,091	190	إداري		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.21 (الملحق رقم 2)

1. محور الصمت التنظيمي: من خلال الجدول 28 يتضح أن قيمة F لبعء صمت

الإذعان تساوي 3,524 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,05 مما يؤكد عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد صمت الإذعان

من محور الصمت التنظيمي تعزى لمتغير نوع المنصب، وقيمة F لبعء الصمت الدفاعي

تساوي 4,528 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,05 مما يعني وجود فروق ذات

دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الصمت الدفاعي من محور

الصمت التنظيمي تعزى لمتغير نوع المنصب، وقيمة F لبعء الصمت الاجتماعي تساوي

0,475 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,05 مما يعني عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الصمت الاجتماعي من محور الصمت التنظيمي تعزى لمتغير نوع المنصب.

2. محور إدارة التغيير: من خلال الجدول 28 يتضح أن قيمة F لمحور إدارة التغيير

تساوي 4,356، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 مما يؤكد وجود فروق ذات

دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة التغيير تعزى لمتغير نوع المنصب.

وبناء على هذه النتائج فإنه قد تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة جزئياً،

حيث تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الصمت

الدفاعي من محور الصمت التنظيمي ومحور إدارة التغيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي

0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية تعزى لمتغير نوع المنصب.

خامساً- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (عدد سنوات الخبرة في المنصب)

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان عند

مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية تعزى لمتغير عدد

سنوات الخبرة في المنصب.

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان عند

مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية تعزى لمتغير عدد

سنوات الخبرة في المنصب.

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار one_way anova كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 29: الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان بالنسبة لمتغير
عدد سنوات الخبرة في المنصب

عدد سنوات الخبرة في المنصب	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	قيمة Sig	مستوى الدلالة
من 1 إلى 5 سنوات	60	2,458	0,706	4,334	0,005	دال
	82	2,756	0,737			
	43	2,802	0,974			
	39	2,329	0,699			
من 6 إلى 10 سنوات	60	2,252	0,634	3,885	0,010	دال
	82	2,514	0,745			
	43	2,604	0,961			
	39	2,141	0,733			
من 11 إلى 15 سنة	60	3,391	0,720	1,977	0,118	غير دال
	82	3,617	0,607			
	43	3,600	0,615			

			0,776	3,393	39	أكثر من 15 سنة	
دال	0,002	4,955	0,620	3,393	60	من 1 إلى 5 سنوات	إدارة التغيير
			0,541	2,999	82	من 6 إلى 10 سنوات	
			0,667	3,044	43	من 11 إلى 15 سنة	
			0,774	3,088	39	أكثر من 15 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.21 (الملحق رقم 2)

1. محور الصمت التنظيمي: من خلال الجدول 29 يتضح أن قيمة F لبعء صمت

الإذعان تساوي 4,334 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 مما يؤكد وجود فروق

ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد صمت الإذعان من محور

الصمت التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المنصب، وقيمة F لبعء الصمت

الدفاعي تساوي 3,885 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 مما يعني وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الصمت الدفاعي من

محور الصمت التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المنصب، وقيمة F لبعء

الصمت الاجتماعي تساوي 1,977 وهي غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 مما

يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد

الصمت الاجتماعي من محور الصمت التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في

المنصب.

2. محور إدارة التغيير: من خلال الجدول 29 يتضح أن قيمة F لمحور إدارة التغيير

تساوي 4,955، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 مما يؤكد وجود فروق ذات

دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة التغيير تعزى لمتغير عدد

سنوات الخبرة في المنصب.

وبناء على هذه النتائج فإنه قد تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة جزئياً،

حيث تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد صمت

الإذعان والصمت الدفاعي من محور الصمت التنظيمي ومحور إدارة التغيير عند مستوى معنوية

أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية تعزى لمتغير عدد سنوات

الخبرة في المنصب.

سادسا- اختبار الفرضية الفرعية السادسة (عدد الدورات التكوينية)

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان عند

مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية تعزى لمتغير عدد

الدورات التكوينية.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان عند

مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية تعزى لمتغير عدد

الدورات التكوينية.

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار one_way anova كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 30: الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان بالنسبة لمتغير عدد الدورات التكوينية

عدد الدورات التكوينية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	قيمة Sig	مستوى الدلالة
الصمت التنظيمي	صمت الإذعان	لا توجد	79	2,474	0,833	غير دال
		من 1 إلى 3 دورات	125	2,697	0,721	
		أكثر من 3 دورات	20	2,608	0,991	
	الصمت الدفاعي	لا توجد	79	2,433	0,807	غير دال
		من 1 إلى 3 دورات	125	2,365	0,726	
		أكثر من 3 دورات	20	2,408	0,980	
	الصمت الاجتماعي	لا توجد	79	3,500	0,662	غير دال
		من 1 إلى 3 دورات	125	3,528	0,687	
		أكثر من 3 دورات	20	3,491	0,691	
إدارة التغيير		لا توجد	79	3,056	0,725	غير دال
		من 1 إلى 3 دورات	125	3,192	0,605	
		أكثر من 3 دورات	20	3,017	0,573	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.21 (الملحق رقم 2)

1. محور الصمت التنظيمي: من خلال الجدول 30 يتضح أن قيمة F لبعد صمت

الإذعان تساوي 1,930، وقيمة F لبعد الصمت الدفاعي تساوي 0,243، وقيمة F لبعد

الصمت الاجتماعي تساوي 0,054 وكل هذه القيم غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05 مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد صمت الإذعان والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي من محور الصمت التنظيمي تعزى لمتغير عدد الدورات التكوينية.

2. محور إدارة التغيير: من خلال الجدول 30 يتضح أن قيمة F لمحور إدارة التغيير

تساوي 1,393، وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05 مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة التغيير تعزى لمتغير عدد الدورات التكوينية.

وبناء على هذه النتائج فإنه قد تم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، حيث تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية تعزى لمتغير عدد الدورات التكوينية.

وفي الأخير يمكن استنتاج قبول الفرضية البديلة بالنسبة لبعض المتغيرات ورفضها بالنسبة لمتغيرات أخرى وهذا بالنسبة للفرضية الرابعة.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

طرحنا هذه الدراسة مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمدى تأثير الصمت التنظيمي على إدارة التغيير بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر، كما صيغت عدة فرضيات بناء على الإشكالية المطروحة، وقد أفرزت هذه الدراسة عدة نتائج، والتي يمكن مناقشتها من خلال هذا المطلب بهدف الاستفادة العملية من مخرجاتها.

الفرع الأول: مناقشة اختبار الفرضية الأولى

تشير نتائج اختبار هذه الفرضية إلى أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين صمت الإذعان وإدارة التغيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية، فقد جاءت عبارات بعد صمت الإذعان بدرجة متوسطة حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا راجع لتشتت الإجابات حول متوسطها الحسابي، مما يعني أن هذا السلوك التنظيمي منتشر عند فئة معتبرة من المبحوثين رغم خطورته على جودة وتنوع المدخلات المعلوماتية وعلى الأداء بشكل عام، وهذا راجع إلى قناعاتهم والتي تتأثر بمتغيرات عدة كالتنشئة الأسرية وشخصية الموظف ذاته واعتباره نوعاً من الولاء والطاعة حسبهم، وكذا الثقافة السائدة في مناخ العمل التي تتجسد في تنفيذ التعليمات فقط، بسبب عدم وضع المسؤول المناسب في المكان المناسب في كثير من الأحيان، وما يصاحبه من خوف وقلق وعدم ثقة بالآخرين نتيجة ضعف الاتصال الاجتماعي للموظف داخل جامعته، وترجع الباحثة السبب في ذلك إلى أن المستويات الإدارية العليا تعتبر نفسها الأكثر معرفة بمتطلبات الجامعات والكليات والأقسام والأكثر حرصاً على سير العملية التعليمية والإدارية بشكل فعال، ولا تهتم بتبني آراء الموظفين في المستويات الأدنى، كما قد نعزي ذلك إلى أن هناك بعض الأساتذة الإداريين لديهم مؤهلات أكاديمية لكن ينقصهم التأهيل في مجال الإدارة، فيرون أن كلامهم هو الأصدق ومقترحاتهم هي الأسلم وبالتالي هذا يؤثر على المشاركة في صناعة القرارات، كما وجدنا عند اختبار هذه الفرضية أن صمت الإذعان لا يؤثر على إدارة التغيير، وترى الباحثة أن السبب يعود لكون أن الجامعات محل الدراسة تتطور وتتغير تبعاً للتطورات المحلية والعالمية التي يفرضها التجدد المعرفي، واستجابة للطلاب الاجتماعي المتزايد على خدماتها، وبالتالي فهذا يحتم عليها تبني بعض التغييرات الجاهزة والناجحة وتطبيقها في بيئة غير بيئتها، وهنا تظهر إشكالية عدم استقلالية مؤسسات التعليم العالي في

الجزائر وتبقى مرتبطة بقرارات الوزارة التابعة لها، والتي لا تولي أهمية لاقتراحات وآراء الموظفين على مستوى مؤسساتها، وهذا ما يثبت أن صمت الأساتذة الإداريين والإداريين أو كلامهم لن يحدث فرقا رغم أنه يؤشر على خلل وينذر بالخطر إذا ما واصل مستواه في الارتفاع.

الفرع الثاني: مناقشة اختبار الفرضية الثانية

تشير نتائج اختبار هذه الفرضية إلى أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الصمت الدفاعي وإدارة التغيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية، حيث تباينت إجابات المبحوثين بين الدرجة المنخفضة والمتوسطة، وهذا راجع لخوف المسؤول من تلقي أي تغذية عكسية سلبية سواء ما تعلق بسلوكياته أو بالمشكلات التنظيمية، حيث ينظر إليها على أنها غير دقيقة ويشكك بمصداقية مصدرها، كما يرجع كذلك لغياب دعم الإدارة العليا بحيث لا تشجع الموظفين على التحلي بروح الفريق، ولا تنمي فيهم المشاعر الإيجابية بمنحهم الخبرة والتجربة الكافية لكسر مناخ الصمت، كما لاحظنا انتشار هذا النوع من الصمت في أوساط الإداريين أكثر من الأساتذة الإداريين وهذا بسبب خوفهم من تلقي عقوبات كفقدان الترقيّة أو عدم الإنصاف والعدالة من قبل الإدارة في حالة إبدائهم لرأي مخالف واعتبارهم صانعين للمشكلات، إلا أن هذه العوامل لا تؤدي إلى نجاح إدارة التغيير التي تستدعي توفير مناخ تنظيمي يساعد على طرح الأفكار الجديدة من خلال الثقة في قرارات الموظفين وتثمين جهودهم في ذلك، غير أنه لم نجد تأثيرا لهذا البعد على إدارة التغيير وتعزي الباحثة السبب في ذلك إلى أن الأساتذة الإداريين والإداريين في الجامعات محل الدراسة يعرفون حقيقة ما تعانيه كلياتهم وأقسامهم من مشكلات وصعوبات وما يعترضها من عقبات، لكن الكثير منهم وخاصة الإداريين يخافون من الحديث عن هذه المشكلات والصعوبات للمستويات الإدارية العليا لاعتقادهم بأنهم

سيواجهون رد فعل سلبي، وفي كلتا الحالتين سواء التزموا الصمت أو تحدثوا فإن ذلك لن يحدث فرقا ولن يحدث التغيير المطلوب أو الذي يطمحون لتحقيقه، بسبب مركزية القرارات وعدم فاعلية الاتصالات الصاعدة، وأن صوتهم لن يصل إلى الوزارة الوصية نتيجة عدم إشراكها لهذه الفئة في اتخاذ القرارات، رغم أن هذه الظاهرة خطيرة وتؤثر سلبا على مخرجات التعليم العالي وتعيق تطوره وتقتل الابتكار والإبداع وتعمل على تدني الروح المعنوية والاندفاع لديهم.

الفرع الثالث: مناقشة اختبار الفرضية الثالثة

تشير نتائج اختبار هذه الفرضية إلى أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الصمت الاجتماعي وإدارة التغيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية، حيث تباينت إجابات الباحثين بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، حيث أن هذا النوع من الصمت يقوم على أساس العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، فهناك فئة معتبرة من الأساتذة الإداريين والإداريين تلتزم الصمت اعتمادا على التضحية بالنفس والتعاون وحفاظا على مكانتهم بين زملائهم، بينما هناك فئة أخرى لا تصمت حتى لو كان هذا على حساب تعرض الزملاء للأذى، وهدفها في ذلك هو حماية صورة الجامعة وسمعتها، وتعد هذه السلوكيات مرتبطة بنوعية العلاقات الإنسانية فحتى إن تم الإبلاغ عن المشكلات أو التجاوزات فيكون إبلاغا داخليا فقط بغرض حلها بشكل ودي، كما نلاحظ من خلال بعد الصمت الاجتماعي احتفاظ الموظفين بأفكار ومعلومات العمل كنوع من أنواع الولاء والالتزام التنظيمي، حيث يبدون التزاما عاطفيا وأخلاقيا اتجاه جامعاتهم ويتجسد هذا من خلال اهتمامهم بسمعتها والحفاظ عليها، واعتبار مشاكلها مشاكلهم الخاصة، وكذا بذل مجهودات أكبر في سبيل بلوغ أهدافها وترقيتها، إلا أننا توصلنا إلى عدم وجود تأثير لهذا النوع من الصمت على إدارة التغيير، وبالتالي فانتهاج الباحثين لهذا السلوك

لا يشكل عائقا أما نجاح التغيير أو فشله، بسبب أن الموظف مجرد مطبق للأنظمة والتعليمات التي تصدرها الوزارة الوصية، وبالتالي فإنه يركن إلى الروتين ويرضا بالواقع ولا يسعى إلى التغيير للأفضل، كما أن الأنظمة الإدارية في الجامعات ليست مرنة، ومستوى الصمت أساسا مرتبط بالمعايير والقواعد العامة التي تحددها السياسة العامة في الجامعة، كما أننا لم نلاحظ أي اختلاف فيما يخص تبني الصمت الاجتماعي بين فئة الأساتذة الإداريين والإداريين فكلهما يطبقانه بناء على دوافع إنسانية واجتماعية، إلا أنه يمكن أن يلحق ضررا بالجامعة عند إخفاء أو تشويه الحقائق لحماية الزملاء.

الفرع الرابع: مناقشة اختبار الفرضية الرابعة

أشارت نتائج دراستنا إلى وجود بعض التأثيرات لأبعاد الصمت التنظيمي وإدارة التغيير تعزى للمتغيرات الديمغرافية، وفيما يلي سيتم مناقشة ذلك والتعرف على دلالاتها:

أولا-مناقشة اختبار الفرضية الفرعية الأولى (الجنس)

من خلال اختبار هذه الفرضية تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية تعزى لمتغير الجنس، وهذا يدل على أن نوع الجنس متغير لا يؤثر على الصمت التنظيمي وإدارة التغيير، ويعود ذلك إلى أن تبني الصمت التنظيمي أو إدارة التغيير لا تتوقف على الذكور أو الإناث بل الجميع يمكنه ممارستها.

ثانيا-مناقشة اختبار الفرضية الفرعية الثانية (السن)

من خلال اختبار هذه الفرضية تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد

عينة الدراسة حول بعد الصمت الدفاعي من محور الصمت التنظيمي عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية تعزى لمتغير السن، وهذا يدل على أن الصمت الدفاعي يتأثر بالسن، وترى الباحثة أن الموظفين الأقل سنا هم الأكثر عرضة للصمت، لأن التقدم في السن يزيد من الخبرة في كيفية التعامل مع المشكلات ومواجهتها.

بينما السن لا يؤثر على إدارة التغيير، وهذا يرجع إلى أن كل الفئات العمرية في الجامعات محل الدراسة تدرك أهمية التغيير وحتميته خاصة في ظل التركيز على التوجه نحو رقمنة قطاع التعليم العالي، وتسعى لإتباع الأساليب والمناهج العلمية لتفعيل إدارة التغيير.

ثالثا-مناقشة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (جامعة الانتماء)

من خلال اختبار هذه الفرضية تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد صمت الإذعان من محور الصمت التنظيمي عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية تعزى لمتغير جامعة الانتماء، مما يدل على أن صمت الإذعان يتأثر بالجامعة، وتعزى الباحثة السبب في ذلك إلى نظام المدارس العليا والبيئة التنظيمية والتكوين الذي تعتمد عليه والذي يختلف عن الجامعات والمراكز الجامعية، وكذا الإجراءات الداخلية وسياسة الإدارة العليا فيها.

بينما لم نتوصل إلى أي فروق فيما يخص إدارة التغيير تعزى لجامعة الانتماء، وترجع الباحثة السبب في ذلك إلى وعي كل الجامعات محل الدراسة باختلافها بمكانة إدارة التغيير، خاصة في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي الذي تشهده البيئة الخارجية لهذه الجامعات.

رابعا-مناقشة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (نوع المنصب)

من خلال اختبار هذه الفرضية تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد

عينة الدراسة حول بعد الصمت الدفاعي من محور الصمت التنظيمي ومحور إدارة التغيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية تعزى لمتغير نوع المنصب، مما يدل على أن الصمت الدفاعي يتأثر بنوع المنصب وترجع الباحثة السبب في ذلك إلى أن الأساتذة الإداريين لديهم أكثر قدرة على التعبير، وعلى تقييم المواقف والمشاكل التنظيمية المطروحة، وبالتالي تقديم اقتراحات لحلها دون خوف من ردود الفعل السلبية، وهذا عكس الإداريين.

كما توصلنا إلى وجود فروق بالنسبة لمحور إدارة التغيير تعزى لنوع المنصب، وترى الباحثة أن السبب يرجع إلى اختلاف درجة إدراك وفهم أهمية إدارة التغيير، فهو يختلف بين الأساتذة الإداريين والذي نجد أنهم أكثر إدراكا مقارنة بالإداريين باختلاف رتبهم.

خامسا-مناقشة اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (عدد سنوات الخبرة في المنصب)

من خلال اختبار هذه الفرضية تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد

عينة الدراسة حول بعد صمت الإذعان والصمت الدفاعي من محور الصمت التنظيمي ومحور إدارة التغيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المنصب، مما يدل على أن ممارسة صمت الإذعان والصمت الدفاعي يتأثر بسنوات الخبرة، وترجع الباحثة السبب إلى أن الإداريين حديثي التوظيف والذين خبرتهم أقل من 5 سنوات يطبقون هذا الصمت نظرا لخوفهم على مكانتهم الوظيفية أو لقلّة خبرتهم لاقتراح أفكار أو حلول للمشاكل، أما الأساتذة الإداريين فلا يطبقونه نظرا لتداولهم لمثل هذه المناصب وأن وظيفتهم الأساسية هي البحث العلمي، وكذا أن مسؤوله الإداري هو أستاذ مثله فلا يجد أي حرج في طرح أفكاره وتقديم اقتراحاته.

كما توصلنا إلى وجود فروق بالنسبة لمحور إدارة التغيير تعزى لعدد سنوات الخبرة، وترجع الباحثة ذلك إلى أن الموظفين ذوي الخبرة الأقل هم أكثر تقبلاً للتغيير ممن لهم سنوات خبرة كبيرة نظراً لصعوبة تكيفهم مع بيئة جديدة غير تلك التي اعتادوا عليها.

سادساً-مناقشة اختبار الفرضية الفرعية السادسة (عدد الدورات التكوينية)

من خلال اختبار هذه الفرضية تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية تعزى لمتغير عدد الدورات التكوينية، أي أن عدد الدورات التكوينية متغير لا يؤثر على الصمت التنظيمي وإدارة التغيير، وترجع الباحثة السبب في ذلك لأن الدورة التكوينية ليس هدفها كسر مناخ الصمت أو الإقناع بتبني إدارة التغيير، بل هي مرحلة لاحقة لاكتساب مهارات جديدة تساعد على إنجاح التغيير الذي قد تم إحداثه.

خلاصة الفصل

تم التعرض في هذا الفصل لمختلف المعالجات المنهجية والإحصائية للدراسة الميدانية، من خلال التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الاستبيان واختبار الفرضيات بالإعتماد على برنامج SPSS V.21، وهذا بعد إجراء اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط والتباين الأحادي، حيث كان الاستبيان الأداة الأساسية للدراسة، وتم التأكد من ثبات الأداة وصدقها باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث لوحظ أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وهي صالحة لقياس ما صممت لقياسه، وقد توصلنا إلى أن درجة ممارسة الأساتذة الإداريين والإداريين لصمت الإذعان والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي كانت بدرجة متوسطة، وكذا درجة تطبيق إدارة التغيير كانت متوسطة حسب رأيهم.

كما تم التحقق من صحة الفرضيات المطروحة، وكانت نتائجها مزيجا بين الإثبات والنفي، وبعد إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط، اختبار T، واختبار F، تبين أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لصمت الإذعان، والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي على إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، إضافة إلى تحديد بعض الفروق في إجابات المبحوثين لكل من محور الصمت التنظيمي ومحور إدارة التغيير تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

الخاتمة

الخاتمة

الخاتمة

استعرضت هذه الدراسة أربعة فصول بدءا بالجانب النظري وصولا إلى الجانب التطبيقي، أين كان هدفنا محاولة إبراز مدى تأثير الصمت التنظيمي على إدارة التغيير بمؤسسات التعليم العالي عامة، وبكل من: جامعة البليدة 2 لونيبي علي، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة والمدرسة الوطنية العليا للري خاصة، ففي ظل التحديات الحالية التي يواجهها قطاع التعليم العالي إزاء التقدم العلمي والتطور التكنولوجي الذي أصبح سمة عالمنا المعاصر، وجد نفسه أما حتمية التكيف مع هذه التطورات والتغيرات، ولتحقيق ذلك فهو بحاجة لأفكار وآراء جديدة، من خلال المساهمات الفكرية للموظفين كونهم الحلقة الرئيسية في هذه العملية، والتي تتطلب علاقة تبادلية بينهم وبين الإدارة العليا، قائمة على أساس المشاركة من خلال التطبيق العلمي لخطوات ومبادئ إدارة التغيير، فامتناع الموظف عن التعبير عن أفكاره الإبداعية والمبتكرة، يكبد مؤسسات التعليم العالي خسائر ملموسة وغير ملموسة، وتكون لديها قدرة محدودة على التعلم وحل المشكلات وخلق التحسين المستمر، وبالتالي تتأثر عمليات التعلم التنظيمي والتطوير، الابتكار والإبداع سلبا.

فمن خلال الطرح العلمي والموضوعي والواقعي لهذه الدراسة، توصلنا إلى مجموعة من العوامل والأسباب التي تجتمع في مجملها لتشكل عائقا أما عملية التغيير، والتي يعتبر الصمت التنظيمي من أهمها، لذا فمن الضروري تحديد الاتجاه الأساسي الذي يكمن وراء هذا السلوك (اللامبالاة، الاستسلام، الخوف، حماية الذات، حماية العلاقات، حماية المؤسسة)، باعتباره يختلف وفقا للخصائص الفردية للموظفين، المستويات الإدارية وهيكل الاتصال العام للمؤسسة، فتطوير قطاع التعليم العالي لا يكتمل في غياب تغذية عكسية ناجعة، وقنوات اتصال ذات جودة عالية، هياكل

تنظيمية مرنة، وإيجاد بيئة عمل آمنة ومريحة تسهل فرص تدريب الموظفين لتطوير مهاراتهم وتنمية أدائهم، وكذا زيادة مستوى الثقة والطموح والولاء لديهم بما يحد من هذه الظاهرة.

أولاً-نتائج الدراسة:

من خلال استعراض الجوانب النظرية لموضوعي الصمت التنظيمي وإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، وكذا الدراسة الإحصائية الوصفية والتأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، توصلنا إلى جملة من النتائج، يمكن تقسيمها إلى:

1. النتائج النظرية:

✓ التأكيد على أهمية المعلومات الصاعدة من الموظفين في المؤسسة، للتعرف على وجهات النظر المختلفة حول المشكلات التنظيمية، لتحديد الطرق المناسبة لحلها لتحقيق التطوير التنظيمي؛

✓ رغبة الموظفين في عدم المشاركة في تقديم الاقتراحات للمسؤولين أو الإخبار عن المشكلات الحالية أو المتوقعة راجع للخوف من ردود الفعل السلبية أو أي نتائج غير مرضية؛

✓ يؤدي انتشار الصمت التنظيمي داخل المؤسسة إلى ضعف الكفاءة التنظيمية والأداء؛

✓ يعد المناخ التنظيمي وسلوكيات الإدارة العليا مع الموظفين، من أهم العوامل التي تساهم في تبلور الصمت التنظيمي؛

✓ تساهم البيئة التي تنشأ من الصمت التنظيمي في مقاومة التغيير وظهور سلوك التكيف البطيء مع التغيير؛

- ✓ نقص المعرفة والافتقار للثقة والصمت التنظيمي كلها عوامل تقلل من الابتكار والرضا والالتزام التنظيمي وتعيق جهود التغيير؛
- ✓ اختلال التوافق النوعي بين مخرجات قطاع التعليم العالي ومتطلبات سوق الشغل تعد من أهم التحديات التي يواجهها القطاع، مما يحول دون تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية؛
- ✓ نتائج واضحة للإصلاحات التي يشهدها قطاع التعليم العالي خاصة في مجال رقمته؛
- ✓ سعي قطاع التعليم العالي لتعزيز علاقته مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي، من خلال دعم التوجه المقاوالاتي وتبني حاضنات الأعمال الجامعية.

2. النتائج التطبيقية:

- ✓ توصلت الدراسة من خلال تحليل بعد صمت الإذعان إلى وجود درجة متوسطة لانتشاره في الجامعات محل الدراسة، أي أن أفراد عينة الدراسة يرغبون بالالتزام الصمت بسبب أن آرائهم واقتراحاتهم لن تحدث أي فرق، ولن تسهم في تغيير الوضع الحالي؛
- ✓ توصلت الدراسة من خلال تحليل بعد الصمت الدفاعي إلى تطبيقه بدرجة متوسطة إلى منخفضة، مما يؤكد أن أفراد عينة الدراسة يحجبون أفكارهم نتيجة الخوف من ردود الفعل السلبية؛
- ✓ توصلت الدراسة من خلال تحليل بعد الصمت الاجتماعي إلى أن تطبيقه جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يلتزمون الصمت حفاظا على سرية المعلومات الخاصة بجامعتهم وكذا سمعتها؛

- ✓ وجود أن هناك قبول متوسط لممارسة الصمت التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
- في الجامعات محل الدراسة، مع تسجيل تباينات في إجاباتهم حول أبعاد هذا المحور؛
- ✓ درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لتطبيق إدارة التغيير في الجامعات محل الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، مع تسجيل تباينات في إجاباتهم حول هذا المحور؛
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 لأبعاد الصمت التنظيمي في الجامعات محل الدراسة تعزى لمتغيرات: السن، جامعة الانتماء، نوع المنصب، عدد سنوات الخبرة في المنصب؛
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 لإدارة التغيير في الجامعات محل الدراسة تعزى لمتغيرات: نوع المنصب وعدد سنوات الخبرة في المنصب؛
- ✓ لا يؤثر الصمت التنظيمي بأبعاده في إدارة التغيير بكل من جامعة البليدة 2 لونيبي علي، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة والمدرسة الوطنية العليا للري؛
- ✓ ضعف نظام الإدارة الإلكترونية مما كرس إجراءات البيروقراطية؛
- ✓ غياب قنوات اتصال فعالة حال دون تحقيق تغذية عكسية بين الموظفين وإدارة الجامعة والوزارة الوصية؛
- ✓ تبين أن إدارة الجامعة لا تشرك موظفيها في عملية صنع القرار.

ثانياً-اقتراحات الدراسة:

من خلال النتائج النظرية والعملية لهذه الدراسة، يمكن الخروج بجملة من الاقتراحات التي تسهم في عملية التطبيق السليم والفعال لإدارة التغيير وكسر مناخ الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، وتتلخص فيما يلي:

✓ ضرورة إيلاء أهمية لموضوع الصمت التنظيمي، من خلال العمل على تشخيص أسبابه وكيفية تطوره داخل المؤسسات، والعمل على خلق بيئة تشعر الموظف بالأمان لطرح أفكاره؛

✓ تكوين مناخ منفتح للموظفين لتبادل الآراء والمعلومات، من خلال اللقاءات والاجتماعات مما يجعلهم لا يخافون من مسؤولهم، وتشجيعهم للعمل بروح الفريق؛

✓ تبني اللامركزية والاستماع لآراء الموظفين ومناقشتها، وتعزيز الثقة لديهم للمشاركة في اقتراح حلول للمشكلات، بتوسيع نطاق هذه المشاركة لتتعدى الأمور الروتينية؛

✓ تشجيع الاتصالات الصاعدة، وبالتالي إيجاد أنظمة اتصال فعالة بين جميع المستويات الإدارية؛

✓ التركيز من قبل الإدارة العليا على تعزيز دور الموظف، من خلال إشراكه في عملية صنع القرار فيما يتعلق بأداء عمله، لما له من أثر هام في تخفيف حدة الصمت التنظيمي؛

✓ تعزيز الشفافية من خلال توفير المعلومات الصادقة والموثوق فيها للموظفين، لما لها من أثر إيجابي في كسر مناخ الصمت؛

✓ العمل على تطوير مناخ تنظيمي داعم لتبادل المعلومات والأفكار، وقائم على احترام الرأي والرأي الآخر؛

✓ العمل على تحسين الهياكل التنظيمية من خلال جعلها أكثر مرونة؛

✓ ترسيخ ثقافة التجديد والتطوير والتحسين المستمر في مؤسسات التعليم العالي؛

✓ ضرورة الاهتمام بتوفير دورات تكوينية سواء للموظفين فيما يخص التكنولوجيا المستخدمة، وللمسؤولين بهدف تعزيز مهارات التواصل وحل المشكلات؛

✓ توفير منصة تعنى بمتابعة مدى تنفيذ برامج إدارة التغيير، كما يشارك فيها جميع الموظفين بالجامعات بهدف الإصلاح الدائم ومواكبة مختلف التغيرات؛

✓ تشجيع الموظفين على اقتراح أفكار التغيير من خلال استحداث مكافآت وتفعيل نظام الحوافز من طرف الوزارة الوصية.

ثالثاً-آفاق الدراسة:

يمكن تطوير هذه الدراسة من خلال إثارة مواضيع جديدة، يمكن للباحثين الانطلاق منها في دراسات لاحقة:

✓ دور القيادة التحويلية في التخفيف من حدة الصمت التنظيمي.

✓ تأثير الصمت التنظيمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

✓ العلاقة بين التمكين والصمت التنظيمي.

✓ العلاقة بين الاتصال والصمت التنظيمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا-المراجع باللغة العربية:

✓ الكتب:

1. أحمد يوسف دودين، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
2. المعتصم بالله الجوارنه، "التربية وإدارة التغيير"، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
3. بهاء الدين المنجي العسكري، انعام الحياي، "إدارة التغيير في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015.
4. جعفر خانو الزبياري، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
5. جمال محمد عبد الله، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
6. حسن محمد أحمد محمد مختار، "إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات"، الطبعة الثالثة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2014.
7. حسين محمد حريم، "إدارة المنظمات: منظور كلي"، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

8. ديمة محمد وصوص، المعتصم بالله سليمان الجوارنة، "الإشراف التربوي ماهيته-تطوره-أنواعه-أساليبه"، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
9. رافدة الحريري، "اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
10. ربحي مصطفى عليان، "إدارة التغيير"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
11. رجب عبد الحميد حسنين، "إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات"، دار العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2020.
12. زيد منير عبوي، "دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
13. زيد منير عبوي، "الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير"، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
14. زكريا الدوري، بلال خلف السكارنة، جمهر عبد الهادي، محمد عبد القادر، "مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
15. زكريا الدوري، نجم العزاوي، بلال السكارنة، شفيق شاكر، محمد عبد القادر، "مبادئ إدارة الأعمال (وظائف وعمليات منظمات الأعمال)"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
16. سعد علي ربحان المحمدي، "نماذج من الإدارات المعاصرة 4 مقبل 4"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2021.

17. سعد علي ربحان المحمدي، "الإدارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة (التمكين - التغيير - التناقضات - التفاوض)"، المجلد الثالث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2022.
18. صاحب عبد مرزوك الجنابي، "استراتيجيات القيادة والإشراف"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
19. صهيب كمال الآغا، محمود عبد المجيد عساف، "الإدارة والتخطيط التربوي نماذج وتطبيقات عملية"، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
20. عاكف لطفي خصاونه، "إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
21. عز عبد الفتاح، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS"، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2008.
22. عيسى قداد، رعد الطائي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
23. فرحان حسن بربخ، "إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
24. فريد كورتل، آمال كحيلة، "إدارة التغيير في عالم متغير"، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2015.
25. لينا جمال، "استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي"، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2018.

26. محمد هاني محمد، "السلوك التنظيمي الحديث"، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

27. مدحت محمد أبو النصر، "إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.

28. مسلم علاوي شبلي، "التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017.

29. ميسم فوزي مطير العزام، "قيادة التغيير في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة اربد (نموذجاً)"، دار الكتاب الثقافي، عمان، 2017.

✓ الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. إبراهيم عاشوري، "المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة عينة من الجامعات الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016-2017.

2. حفصة خمقاني، "دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة غرداية، 2019-2020.

3. خامرة بوعمامة، "جودة مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق الشغل في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، 2017-2018.

4. دليلة معارشة، "تحديد الاحتياجات التدريبية للأستاذ الجامعي في ضوء متطلبات نظام ل
م د"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص إدارة الموارد البشرية،
جامعة سطيف 02، 2017-2018.
5. دنيا بوديب، "الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي: دراسة حالة -شركة
بيبيسي الجزائر-"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم
التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2014.
6. ذهبية الجوزي، "الحكم الراشد وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر"، أطروحة
دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3-،
2012-2013.
7. رامي محمد عبدربه الختاتة، "أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين
في المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، تخصص الإدارة
العامة، جامعة مؤتة، 2009.
8. زهرة عباس، "حوكمة الجامعات وأثرها على جودة مخرجات التعليم العالي لتحقيق
التنمية المستدامة -دراسة استقصائية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير بجامعات الشرق الجزائري-"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة
فرحات عباس سطيف 1-، 2019-2020.
9. سامي بسة، "دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في
المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة غرداية، 2022-2023.

10. سميحة يونس، "كفايات خريجي التعليم العالي الجزائري وفق مفهوم إدارة الجودة

الشاملة: دراسة ميدانية على عينة من خريجي التعليم العالي بمدينة برج بوعريش"،

أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية،

جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015-2016.

11. سمير عماري، "دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة: دراسة

حالة مؤسسة ملينة الحصنة بالمسيلة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2013.

12. صبرينة خليل، "تطوير كفاءات المديرين وأثره في إدارة المؤسسات الاستشفائية -

دراسة عينة من المؤسسات الاستشفائية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة البليدة 2، 2014-2015.

13. طارق محمد عايش سرور، " أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير

التنظيمي "دراسة ميدانية على الجامعات العامة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية

التجارة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، 2016.

14. عبد الباسط محرز، "القيم السوسيوثقافية ومقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة

الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، علم اجتماع المؤسسة،

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2019-2020.

15. عبد الرحمن قريش، "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

دراسة ميدانية بجامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم

الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التربية، جامعة محمد بوضياف

المسيلة، 2021-2022.

16. عبد الفتاح علاوي، "أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2012-2013.

17. عبد المالك هبال، "دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د في جامعات من الشرق الجزائري"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف 1، 2016.

18. عساف عبد ربه بركات الشوابكة، "مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمرؤوسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية"، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007.

19. قادة مختار محمودي، "استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE-بسيدي بلعباس"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد، جامعة أبي بكر بلقايد، 2014-2015.

20. مختار حماد، "استراتيجية المنظمة في التعامل مع مقاومة العاملين لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر 3، 2016-2017.

21. مسعودة خالدي، "التعليم العالي في الجزائر ومتطلبات الحداثة: دراسة ميدانية في جامعات الغرب الجزائري وهران-مستغانم-تيارت"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2010-2011.

22. نبيلة باديس، "تنمية الكفاءات المحورية لضمان الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -، 2017-2018.
23. نزيهة مقيدش، "دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس -دراسة استقصائية على عينة من الأساتذة-"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف -1-، 2019-2020.
24. نسيمه لعمراني، "نحو بناء نموذج لإدارة الكفاءات في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي -دراسة استقصائية من منظور الهيئة الإدارية العليا لمجموعة من جامعات الشرق الجزائري-"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف -1-، 2018-2019.
25. نور الهدى بوطبة، "إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة باتنة -1-، 2015-2016.
26. وسيلة عاشور، "مقومات تنفيذ استراتيجية المعرفة في منظمات التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.

✓ المجلات والدوريات والنشریات:

1. أحمد اليوسفي، "أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 36، العدد 5، جامعة تشرين، 2014.
2. أريج سعيد خليل، "التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية- بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في المركز الصحي/ الصليخ"، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد 11، العدد 1، جامعة بغداد، 2019.
3. أشرف محمود أحمد، "تمذجة العلاقات السببية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية في مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر"، مجلة الإدارة التربوية، العدد 5، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 2017.
4. أمل ناصر عبد الرحمن الأحمر، "إدارة التغيير لدى القيادات النسائية في مكاتب التعليم بمنطقة عسير: دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، المجلد 34، العدد 165 الجزء الثالث، جامعة الأزهر، 2015.
5. أنهار خير الدين محمد، سيف محمد الأشقر، "تأثير الأدوات الرقمية على مقاومة التغيير في ظل جائحة كورونا دراسة تحليلية لعينة من موظفي المكتبة المركزية/جامعة الموصل"، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، المجلد 1، العدد 5، الأردن، 2021.

6. حميدة محمد النجار، "تأثير الإشراف المسيء على الصمت التنظيمي بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد 55، العدد 1، جامعة الإسكندرية، 2018.
7. خالد عبد المحسن المرشدي، أشواق محمد الحربي، "استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في السوق: دراسة تطبيقية على المصارف السعودية"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 1، جامعة القصيم، 2020.
8. دعاء علي سعد الدين سليم، "أثر الذكاء الأخلاقي للمدراء كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي (بالتطبيق على الهيئة العامة للأبنية التعليمية)"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، 2021.
9. سيد هارون جمعة، "استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي - دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد 4، جامعة عين شمس، 2019.
10. عبد الباسط محرز، السعيد فكرون، "مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 04، العدد 04، جامعة العربي التبسي، 2019.
11. عبد القادر شارف، "أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية دراسة حالة مستشفى أحمد بن عجيبة بالأغواط"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 3، مصر، 2018.

12. عبد الكريم مزعل طاهر، دينا حامد جمال، "دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الاستراتيجي بحث تحليلي في هيئة السياحة/ بغداد"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية MECSJ، العدد 25، عمان، 2020.
13. عبد الله عمر العتيبي، مطلق عشوي العنزي، "إدارة التغيير وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت دراسة مكتبية تحليلية"، مجلة كلية التربية، المجلد 31، العدد 1، جامعة الإسكندرية، 2021.
14. عبد الله محمد الوهبي، "أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 3، الجامعة الأردنية، 2014.
15. فهد المشجب المطيري، "مقترحات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت"، مجلة العلوم التربوية، المجلد 3، العدد 4، جامعة جنوب الوادي، 2020.
16. لانا خالد خلف الحسبان، "التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير"، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السادس، العدد اثنان وخمسون، الأردن، 2023.
17. محمد سالم دبنون، أحمد علي البطي، مصباح سالم العماري، "استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية على المصحات الخاصة (بمدينة سرت) خلال 2021/2020"، مجلة الجبل للعلوم التطبيقية والإنسانية، العدد 7، مكتب الهيئة العامة للثقافة غريان، 2021.
18. محمد علي محمد داود، "أثر التغيير الثقافي باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية على الشركة القابضة مصر للطيران)"، مجلة

البحوث الإدارية، المجلد 39، العدد 2، مركز الاستشارات والبحوث والتطوير بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2021.

19. محمد هجو عبد القادر محمد علي، " أثر العزلة التنظيمية في تفسير العالقة بين

الصمت التنظيمي ونية ترك العمل"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة

السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018.

20. محمود عبد العزيز المنسي، " توسيط الصمت التنظيمي في العلاقة بين إدراك التسييس

التنظيمي والاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات

بمحافظة الدقهلية"، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد 58، العدد 1،

جامعة الإسكندرية، 2021.

21. نجات عبد القادر الشريف، عيسى رمضان محمد مخلوف، " الاغتراب الوظيفي وعلاقته

بالصمت التنظيمي لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي"، مجلة كلية

التربية العلمية، العدد 10، جامعة بنغازي، 2021.

22. نغم علي جاسم، سحر أحمد كرجي، " ديناميكيات متعددة الأبعاد للصمت التنظيمي

وتأثيرها في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية

الجامعة، العدد 50، جامعة بغداد، 2017.

✓ الملتقيات:

1. تغريد صالح سعيان، أحمد عدنان الطيط، " ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة

الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني"،

المؤتمر العلمي الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات

الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، أيام 3-5 نوفمبر 2009.

2. ضياء الدين بن فردية، "التعليم العالي في الجزائر من الاستعمار إلى الاستقلال قراءة في المراحل التي مر بها وأهم المبادئ التي يتضمنها"، ملتقى وطني حول مخرجات الجامعة وسوق الشغل في قطاع التربية الوطنية بين الواقع والاستشراف جامعة مستغانم-يوم: 16 نوفمبر 2022.

✓ المراسيم والتشريعات:

1. القانون رقم 99-05، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 24، 1999.
2. القانون رقم 196-2000، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 26، 2000.

ثانيا-المراجع باللغة الأجنبية:

✓ الكتب:

1. Beyza Erer, Mehmet Şahin, « Anti-organizational behaviors in business life», 1. baskı, eğitim yayınevi'ne aittir, 2020.

✓ الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. Ali Acaray, « Examining the relationships between organizational culture, organizational silence and turnover intention », doktora tezi, sosyal bilimler enstitüsü, yönetim ve organizasyon bilim dalı, T.C. Kocaeli üniversitesi, Kocaeli, 2014.

2. Amir Halbaw, « **The relationship between organizational justice perceptions and organizational silence of teachers working in Erbil basic schools**», yüksek lisans tezi, sosyal bilimler enstitüsü, endüstri ve örgüt psikolojisi, T.C. İstanbul kültür üniversitesi, Ocak, 2018.
3. Arife Aygöl Özüpek, « **The relationship between organizational silence, job satisfaction and work stress: a study on the construction industry**», doktora tezi, sosyal bilimler enstitüsü, işletme anabilim dalı, İstanbul gelişim üniversitesi, İstanbul, 2019.
4. Buse Çelik, « **Examination of the organizational social upbringing and organizational silence levels of faculty members**», yüksek lisans tezi, sosyal bilimler enstitüsü, spor yöneticiliği ana bilim dalı, akdeniz üniversitesi, Antalya, 2018.
5. Büşra Soybakıcı, « **The relationship between organizational silence and perceived organizational support in businesses: a research on hotel employees**», Yüksek Lisans Tezi, sosyal bilimler enstitüsü, işletme ana bilim dalı, Afyon kocatepe üniversitesi, Afyonkarahisar, 2019.
6. Derya Efe, « **The relationship between perceived organizational justice and organizational silence and voice a research on relationship**», yüksek lisans tezi, sosyal bilimler enstitüsü, yönetim ve organizasyon programı, Pamukkale üniversitesi, Denizli, 2018.
7. Erhan Dönmez, « **The relationship between organizational social upbringing and organizational silence**», yüksek lisans tezi, eğitim bilimleri enstitüsü, eğitim yönetimi, denetimi, planlaması ve ekonomisi bilim dalı, Pamukkale üniversitesi, Denizli, 2016.
8. Erşan Çakır, « **Organizational silence, causes and consequences of silence: research on employees of a public hospital**», yüksek lisans

tezi, sosyal bilimler enstitüsü, sağlık yönetimi anabilim dalı, hacettepe üniversitesi, Ankara, 2016.

9. Gamze Ebru Çiftçi, « **Organizational silence, career alienation and organizational trust relationship**», doktora tezi, sosyal bilimler enstitüsü, işletme anabilim dalı, Kırıkkale üniversitesi, Kırıkkale, 2015.
10. Gülşen Büşra Sarrafoğlu, « **The effect of organizational justice and organizational silence on job satisfaction and turnover intention**», yüksek lisans tezi, sosyal bilimler enstitüsü, işletme yönetimi bilim dalı, İstanbul sabahattin zaim üniversitesi, İstanbul, 2019.
11. Halim Dal, « **Teachers’ views on organizational silence in secondary education institutions (Ankara province çankaya district example)** », yüksek lisans tezi, eğitim bilimleri anabilim dalı, eğitim yönetimi bilim dalı, Hacettepe üniversitesi, Türkiye, 2017.
12. Işıl Çelebi, « **Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide öğrenilmiş çaresizliğin rolü: kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir alan araştırması** », yüksek lisans tezi, sosyal bilimler enstitüsü, yönetim organizasyon ve örgütsel davranış, hacettepe üniversitesi, Ankara, 2018.
13. Kevser Menemencioğlu, « **The effect of organizational silence on employee performance and a research**», yüksek lisans tezi, sosyal bilimler enstitüsü, T.C. İstanbul kültür üniversitesi, Aralık, 2013.
14. Mehmet Onur Akdeniz, « **The effect of organizational silence on turnover intention and an application in businesses** », yüksek Lisans Tezi, sosyal bilimler enstitüsü, işletme ana bilim dalı, Sivas cumhuriyet üniversitesi, Sivas, 2018.

- 15.Muharrem Gencer, « **Güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye etkisi** », doktora tezi, eğitim bilimleri enstitüsü, eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi bilim dalı, Pamukkale üniversitesi, Denizli, 2018.
- 16.Murat Atasever, « **The effect of mobbing on organizational silence and a research in businesses**», yüksek lisans tezi, sosyal bilimler enstitüsü, yönetim ve organizasyon bilim dalı, Pamukkale üniversitesi, Denizli, 2013.
- 17.Nazlı Özcan, « **The effect of parasitism on organizational citizenship behaviour and organizational silence: an application in Karaman special provincial administration**», yüksek lisans tezi, sosyal bilimler enstitüsü, kamu yönetimi bilim dalı, karamanoğlu Mehmetbey üniversitesi, Karaman, 2011.
- 18.Neriman Gökçe, « **Organizational silence levels of high school teachers (Maltepe district example)** », yüksek lisans tezi, sosyal bilimler enstitüsü, eğitim bilimleri anabilim dalı, Maltepe üniversitesi, İstanbul, 2013.
- 19.Nurida Jafarguliyeva, « **Beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik tutumlarına göre sınıflandırılması ve örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerinde etkisi** », yüksek lisans tezi, sosyal bilimler enstitüsü, işletme bilim dalı, İstanbul üniversitesi, İstanbul, 2020.
- 20.Orhan Emre, « **The effect of organizational justice on organizational silence: a research on teknopark**», yüksek lisans tezi, sosyal bilimler enstitüsü, yönetim ve organizasyon, Sakarya üniversitesi, Türkiye, 2010.
- 21.Yavuz Ünlü, « **The relationship between primary and secondary school teachers' perceptions of organizational justice and levels of organizational silence**», yüksek lisans tezi, eğitim bilimleri

enstitüsü, eğitim yönetimi ve denetimi bilim dalı, sakarya üniversitesi, Ekim, 2015.

✓المجلات والدوريات والنشریات:

1. Abdullah Çalışkan, Nazmiye Ülkü Pekkan, «**The effect of organizational silence on business performance: the mediating role of ethical climate**», Türk sosyal bilimler araştırmaları dergisi, cilt: 2, sayı: 1, Türk, 2017.
2. Ali Acaray, Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, Abdulkadir Akturan, «**Examining the relationship between organizational culture and organizational silence**», the journal of academic social science studies, sayı: 32, Türk, 2015.
3. Ali Murat Alparslan, Murat Kayalar, «**Organizational silence: silence behaviors and their organizational and individual effects**», sosyal bilimler enstitüsü dergisi, cilt: 4, sayı: 6, Mehmet Akif Ersoy üniversitesi, 2012.
4. Ayhan Yalçınsoy, «**Organizational silence and its consequences**», the journal of social science, cilt:1, sayı:1, Türk, 2017.
5. Ayşehan Çakıcı, «**Silence in organizations: theoretical foundations and dynamics of silence**», sosyal bilimler enstitüsü dergisi, cilt 16, sayı 1, Türk, 2007.
6. Betül Balkan Akan, Feyza Çağla Oran, «**The perceptions of Academics of organizational silence : an application on the subject**», kırklareli üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi, cilt: 6, sayı: 5, kırklareli üniversitesi, 2017.
7. Edip örücü, İsa Uzun, «**The perception of psychological contract violation affects organizational silence**», sosyal ve beşeri bilimler araştırmaları dergisi, cilt: 19, sayı: 41, Muğla sıtkı koçman üniversitesi, 2018.

8. Elizabeth wolfe morrison, Frances J. Milliken, **«Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world»**, academy of management review, vol 25, n° 4, 2000.
9. Erdiñç Ballı, Ayşehan Çakıcı, **« The effect of organizational commitment of employees in hotel businesses on their organizational silence»**, çukurova üniversitesi İİBF dergisi, cilt:20, sayı:2, çukurova üniversitesi, 2016.
- 10.Gamze Bayın, Gözde Yeşilaydın, Afsun Ezel Esatoğlu, **«Determining the reasons for organizational silence in nurses»**, İşletme Araştırmaları Dergisi, cilt: 7, sayı: 1, Türk, 2015.
- 11.Gamze Macit, Ramazan Erdem, **«A conceptual examination of organizational silence»**, sosyal bilimler dergisi, cilt: 18, sayı: 2, Manisa Celal Bayar üniversitesi, 2020.
- 12.Gözde Yeşilaydın, Gamze Bayın, **« Literature review on research on organizational silence in Turkey»**, sosyal bilimler dergisi, cilt: 15, sayı: 4, Anadolu üniversitesi, 2014.
- 13.Halime Göktaş Kulualp, Ahmet Ferda Çakmak, **« Determination of factors affecting organizational silence types by structural equation model»**, ekonomik ve sosyal araştırmalar dergisi, cilt 12, sayı 1, Türk, 2016.
- 14.Hamide Salha, Hasan Cinnioğlu, Hasibe Yazıt, Emirhan Yenişehirlioğlu, **« The effect of employees' organizational silence levels on their organizational commitment: a research on yiyecek beverage businesses in tekirdağ»**, balkan ve yakın doğu sosyal bilimler dergisi, cilt: 2, sayı: 3, Türk, 2016.
- 15.Henry A. Hornstein, **“The integration of project management and organizational change management is now a necessity”**, international journal of project management xx, 2014

- 16.H.P.N.I. Kumarasinghe, H.K.T. Dilan, **« organizational change and change management »**, global learners academy of development Korattur, 2021.
- 17.İlknur Öztürk, **« A qualitative research on organizational silence and its dimensions»**, uluslararası ekonomi ve yenilik dergisi, cilt: 5, sayı: 2, Türk, 2019.
- 18.Linda Steele (09-11-2008), **“Organizational Change and Conflict in Higher Education Management: Leadership and Management**“, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1298491, p-p: 11-12, consulté le 08-05-2023 à 11:00.
- 19.Lütfiye Özdemir, Sevtap Sarioğlu Uğur, **« Evaluation of employees’ perceptions of « organizational voice and silence » in terms of demographic characteristics: a research in the public and private sectors»**, Atatürk üniversitesi iktisadi ve idari bilimler dergisi, cilt: 27, sayı: 1, Atatürk üniversitesi, 2013.
- 20.Mahmoud Ali Mohammed Al-Rousan, Muthana Mohammad Omoush, **“The Effect of Organizational Silence on Burnout: A Field Study on Workers at Jordanian Five Star Hotels”**, Journal of Management and Strategy, vol 9, n° 3, published by sciedu press, 2018.
- 21.Malikeh Beheshtifar, Hossein Borhani, Mahmood Nekoie.Moghadam, **“Destructive role of employee silence in organizational success »**, international journal of academic research in business and social sciences, Vol: 2, n°: 11, Pakistan, 2012.
- 22.Onur Can Benlier, Nazif yıldırım, **« Örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerinde etkileri: kamu banka çalışanları üzerine bir araştırma »**, akademik bakış dergisi, sayı: 59, İktisat ve girişimcilik üniversitesi, 2017.

- 23.Özlem Çakır, Yavuz Tanğ, Ezgi Gülay, **“A analytical study to determine employees’ perceptions of organizational silence in the context of demographic variables”**, Akdeniz İİBF Dergisi, cilt: 21, sayı: 2, Akdeniz üniversitesi, 2021.
- 24.Rüya Ehtiyar, Melek Yanardağ, **«Organizational silence: a survey on employees working in a chain hotel»**, tourism and hospitality management, Vol: 14, No: 1, university of Rijeka, 2008.
- 25.Taner Atmaca, **« Organizational silence behaviors of teachers and the relationship between organizational identifications»**, Anadolu journal of educational sciences international (AJESI), cilt: 11, sayı: 1, Anadolu university, 2021.
- 26.Umut Can Öztürk, Ezgi Cevher, **« Mobbing in silence: the relationship between mobbing and organizational silence»**, KMÜ sosyal ve ekonomik araştırmalar dergisi, cilt: 18, sayı: 30, karamanoğlu Mehmetbey üniversitesi, 2016.
- 27.Wageeh A. Nafei, **“Organizational silence: it’s destroying role of organizational citizenship behavior”**, international business research, vol 9, n° 5, Canadian center of science and education, 2016.

✓ مواقع الأنترنت:

1. أحمد رامي عزوز، عبد المالك مكفس، **"صعوبات استخدام منصة مودل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف مسيلة"**، مجلة المعيار، المجلد 26، العدد 6، جامعة العلوم الإسلامية الأمير عبد القادر قسنطينة، 2022، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/down Article>

90/26/6/200796، تاريخ الاطلاع 2023-07-01.

2. أسماء بللعماء، نور الدين كروش، "حاضنات الأعمال كدعامة لمرافقة المؤسسات الناشئة

بالجزائر -دراسة حالة حاضنة أعمال جامعة المسيلة-"، حوليات جامعة بشار في العلوم

الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، جامعة بشار، 2020، عن الموقع الإلكتروني

تاريخ <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/659/7/3/149691>

الاطلاع 2023-07-02.

3. التحرير، "إطلاق مراكز لتطوير المقاولاتية على مستوى جميع جامعات الوطن"، عن

الموقع الإلكتروني

<https://elrainews.dz/%D8%A5%D8%B7%D9%84%D8%A7%D9%82-%D9%85%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%B2-%D9%84%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%88%D9%84%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D9%85%D8%B3>

تاريخ الاطلاع 2023-07-15:00.

4. "الدليل العملي لتطبيق ومتابعة ل م د"، ديوان المطبوعات الجامعية 1، الساحة المركزية

- بن عكنون - الجزائر، 2011، ص 13، عن الموقع الإلكتروني

<https://www.ummtto.dz/wp-content/uploads/2018/02/Guide-LMD.pdf>

تاريخ الاطلاع 2023-07-25 على الساعة 15:22.

5. الطاهر بن عبد الرحمن، زكرياء لطرش، "التغيير التنظيمي واستراتيجيات مقاومته في

المنظمات: مقاربة نظرية"، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 1، العدد

4، جامعة يحي فارس المدية، 2019، عن الموقع الإلكتروني

تاريخ الاطلاع 2023-04-03 <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/149288>

2023.

6. الهام يحيوي، نسرين اسماعيل، "مقاومة التغيير التنظيمي كتحدي لتطبيق نظام ضمان

جودة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير جامعة باتنة 1"، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، المجلد 3، العدد

1، جامعة فرحات عباس سطيف، 2020، عن الموقع الإلكتروني

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/122636> تاريخ الاطلاع 03-04-

2023.

7. إلياس سالم، "التغيير الثقافي في المنظمات: المنطلقات، الآليات ومقومات النجاح"، مجلة

العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 10، العدد 01، جامعة المسيلة، 2020، عن الموقع

الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/125732> تاريخ الاطلاع

2021-10-31.

8. أمال حفصي، زكية العمرابي، "معوقات الاتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين

لعملية التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم

البواقي"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 03، جامعة باتنة 1 الحاج

لخضر، 2021، عن الموقع الإلكتروني

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/291/10/3/159055>، تاريخ

الاطلاع 02-07-2023.

9. أيوب رفاني، "الأساليب الإحصائية في تقدير أحجام العينات في علوم الإعلام والاتصال"،

مجلة المعيار، المجلد 26، العدد 64، جامعة العلوم الإسلامية الأمير عبد القادر

قسنطينة، 2022، ص: 1095، عن الموقع الإلكتروني

تاريخ <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/90/26/2/182997>

الاطلاع 2023-08-18.

10. بركنو نصيرة، "الصمت التنظيمي والعوامل المسببة له"، مجلة الدراسات

الاقتصادية المعمقة، العدد 7، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2018، عن

الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/76727> تاريخ

الاطلاع 2021-12-25.

11. بوبكر نعرورة، أحمد تي، "أثر الصمت التنظيمي في أبعاد سلوك المواطنية"

التنظيمية لدى المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان

الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي CNAS، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 6، العدد 2،

المركز الجامعي تندوف، 2020، عن الموقع الإلكتروني

تاريخ <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/347/6/2/132950>

الاطلاع 2021-12-25.

12. حسيبة ياسف، "العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير"،

مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 12، العدد 2، المدرسة الوطنية العليا في

الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، 2015، عن الموقع الإلكتروني

<https://www.enssea.net/enssea/majalat/2429.pdf> تاريخ الاطلاع 2023-05-25

2023-05.

13. حياة بوردوسن، محمود قرزیز، "القرار الوزاري رقم 1275 شهادة مؤسسة ناشئة/

شهادة براءة اختراع ودوره في تعزيز قيم المواطنة لدى الطالب الجامعي -دراسة ميدانية

على عينة طلبة ماستر 2 جامعة عباس لغرور خنشلة-"، مجلة الرسالة للدراسات

والبحوث الإنسانية، المجلد 08، العدد 01، جامعة العربي التبسي، 2023، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/223/8/1/219744>

تاريخ الاطلاع 2023-07-02.

14. حياة فرد، أحمد شاطرباش، "التعليم العالي في الجزائر بعد تطبيق LMD"، دفاثر

السياسة والقانون، المجلد 15، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2023، عن

الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/120/15/1/214171>

تاريخ الاطلاع 2023-07-01.

15. خديجة الحاج نعاس، "إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين بالمديرية الجهوية

للجمارك بالشلف"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد 30، جامعة حسيبة

بن بوعلي الشلف، 2022، عن الموقع الإلكتروني

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/204705> تاريخ الاطلاع 2023-04-03

2023.

16. "دليل استعمال المخطط التوجيهي للرقمنة SDN"، 2022-10-24 عن الموقع

الإلكتروني [https://www.univ-oran1.dz/images/actualite/SDN/Guide-](https://www.univ-oran1.dz/images/actualite/SDN/Guide-SDN-24octobre2022-Ara.pdf)

[SDN-24octobre2022-Ara.pdf](https://www.univ-oran1.dz/images/actualite/SDN/Guide-SDN-24octobre2022-Ara.pdf) تاريخ الاطلاع 2023-07-25 على الساعة

15:39.

17. رابح خوني، لويذة فرحاتي، "ثقافة المنظمة مدخل استراتيجي لإدارة الموارد

البشرية من أجل إنجاز عملية التغيير"، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 1، العدد 12،

جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2017، عن الموقع الإلكتروني

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/33114> تاريخ الاطلاع 03-04-2023.

18. زهية بختي، "التعليم عن بعد كآلية لعصرنة قطاع التعليم العالي الجزائري -دراسة تحليلية-"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 7، العدد 2، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2022، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/309/7/2/202269> تاريخ الاطلاع 01-07-2023.

19. زين الدين كادي، خديجة خديم، "النظام الوطني للتوثيق على الخط SNDL والبحث العلمي، الاستخدامات والرهانات: دراسة حالة جامعة وهران 1 أحمد بن بلة"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 07، العدد 03، جامعة العربي التبسي، 2022، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/223/7/3/188493> تاريخ الاطلاع 01-07-2023.

20. سامية فرفار، محمد رزوقي، "نظام ل.م.د وعالم الشغل (الإيجابيات والسلبيات)"، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 1، العدد 1، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2011، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/394/1/1/62178> تاريخ الاطلاع 01-07-2023.

21. سعاد بن سعادة، مريم قوراري، "حاضنات الأعمال الجامعية كآلية لمراقبة المؤسسات الناشئة -نماذج لحاضنات أعمال جامعية وطنية-"، مجلة السلام للعلوم

الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، جامعة الجزائر 3، 2022، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/762/6/2/214964>

تاريخ الاطلاع 2023-07-02.

22. سليم العايب، نوال زواوي، "استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته"،

حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 29، العدد 2- الجزء الثاني، جامعة بن يوسف بن خدة

الجزائر، 2016، عن الموقع الإلكتروني

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/6726> تاريخ الاطلاع 2023-04-03.

23. سمير عباس، "آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل

معها -دراسة الأبعاد النفسية-"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مجلد 3، العدد 10، جامعة

قسنطينة 2، 2017، عن الموقع الإلكتروني

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/34033> تاريخ الاطلاع 2023-04-03

2023.

24. سومية عنصر، عميروش بوشلاغم، "دور الأجهزة الجامعية الداعمة في تعزيز

التواصل مع المحيط الخارجي كأداة لربط مخرجات التعليم العالي بسوق العمل: دراسة

ميدانية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة"، مجلة البشائر الاقتصادية،

المجلد الثامن، العدد 03، جامعة بشار، 2022، عن الموقع الإلكتروني

تاريخ <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/196/8/3/209396>

الاطلاع 2023-07-02.

25. سويقات عبد المنعم، "84 مركز لتطوير المقاولاتية في الجامعات الجزائرية"، عن الموقع

الإلكتروني <https://www.sabqpress.dz/national/84->

[-%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2%D8%A7-](https://www.sabqpress.dz/national/84-%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2%D8%A7-)

%D9%84%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1-
%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%88%D9%84
%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-
%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%
A7%D8%AA، تاريخ الاطلاع 2023-07-23 على الساعة 15:00.

26. شافية غليظ، "الصمت التنظيمي في المؤسسات الجزائرية -واقع المؤسسات

التربوية أنموذجاً-"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 7، العدد 1، جامعة

قسنطينة 2، 2021، عن الموقع الإلكتروني

تاريخ <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/39/7/1/146783>،

الاطلاع 2021-12-25.

27. شافية غليظ، "واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي"، مجلة

العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 6، العدد 2، جامعة العربي بن مهيدي أم

البواقي، 2019، عن الموقع الإلكتروني

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/110747>، تاريخ الاطلاع 2021-12-

2021.

28. صورية بوطرفة، "التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات

التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة نفطال-فرع تبسة-"، الآفاق للدراسات الاقتصادية،

المجلد 3، العدد 1، جامعة العربي التبسي، 2018، عن الموقع الإلكتروني

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/41063> تاريخ الاطلاع 2023-04-03

2023.

29. عبد الجليل طواهرير، عبد اللطيف بن يحيى، رضا بن الشيخ، "تأثير استخدام نظام

المعلومات الإلكتروني **progres** بالجامعة الجزائرية في تحسين أداء المورد البشري -

دراسة ميدانية لعينة من موظفي الإدارة بجامعة ورقلة"، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث

والدراسات، المجلد 05، العدد 02، جامعة البويرة، 2020، عن الموقع الإلكتروني

تاريخ <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/424/5/2/140750>

الاطلاع 2023-07-01.

30. عبد الفتاح علاوي، "القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل

مع مقاومته"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 11، جامعة خميس مليانة،

2014 (بتصرف)، عن الموقع الإلكتروني

تاريخ <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/296/5/2/55906>

الاطلاع 2023-04-03.

31. عفاف حداد، "مساهمة القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة

الاقتصادية"، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 1، العدد 4، جامعة يحيى

فارس المدية، 2019، عن الموقع الإلكتروني

تاريخ <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/149280> اطلاع 2023-04-03

2023.

32. عمر حوتية، سامية دومي، "دور حاضنات الأعمال الجامعية في استقطاب طلبة

الجامعات الجزائرية لإنشاء مشاريع ناشئة"، مجلة السلام للعلوم الإنسانية والاجتماعية،

المجلد 06، العدد 02، جامعة الجزائر 3، 2022، عن الموقع الإلكتروني

تاريخ <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/762/6/2/214963>

الاطلاع 2023-07-02.

33. لخضر بن أحمد، صبرينة حمياني، وردة قرميطي، "مدى استعداد المنظمة

المتعلمة لتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي -دراسة حالة مديرية الضرائب-"، مجلة

المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، جامعة زيان عاشور الجلفة،

2019، عن الموقع الإلكتروني

تاريخ <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/428/3/3/108259>

الاطلاع 2023-07-02.

34. ليلي بن عيسى، محمد قرشي، راضية مغزي لعرافي، "مقاومة التغيير

التنظيمي" المفهوم، الأسباب، وطرق المعالجة"، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)،

المجلد 11، العدد 2، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2021، عن الموقع الإلكتروني

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/168915> تاريخ الاطلاع 2023-04-03

2023.

35. محمد الزين باركة، عبد الكريم مسعودي، "تحديات التعليم العالي بالجزائر وآفاق

التغيير"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد الخامس، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان،

2015، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/87170>

تاريخ الاطلاع 2023-07-01.

36. محمد دحية، محمد لمين حساب، "قياس مدى تبني أبعاد التغيير التنظيمي من

وجهة نظر أساتذة الجامعة (دراسة ميدانية: كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط)"، مجلة

دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 13، العدد 2، جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2022،

عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/194748> تاريخ

الاطلاع 2023-04-03.

37. محمود سمايلي، سعيدة بن عمارة، "إصلاحات التعليم العالي في الجزائر بين

متطلبات الكم وتحديات النوع -دراسة تشخيصية لمسار الإصلاحات التي شهدتها قطاع

التعليم العالي في الجزائر-"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 01،

المركز الجامعي ميلة، 2022، عن الموقع الإلكتروني

تاريخ <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/89/8/1/198711>

الاطلاع 2023-07-01.

38. مراد بومنقار، أمين وادي، "ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية

الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة-"، مجلة رؤى

اقتصادية، العدد 10، جامعة الواد، 2016، عن الموقع الإلكتروني

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/39909> تاريخ الاطلاع 2021-12-25

2021.

39. نسيمه مقل، فطومة بن مكى، "دور الاتصال التنظيمي في تعزيز تقبل الموارد

البشرية للتغيير بالمنظمة وإنجاحه"، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد

1، العدد 4، جامعة يحي فارس المدية، 2019، عن الموقع الإلكتروني

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/149269> تاريخ الاطلاع 2021-12-25

2021.

40. نصر الدين أمرار، سفيان فوكة، "دور حاضنات الأعمال الجامعية في تعزيز

اقتصاد المعرفة في الجزائر -دراسة على ضوء القرار الوزاري 1275-"، مجلة السياسة

العالمية، المجلد 7، العدد 2، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2023، عن الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/455/7/2/223427>

تاريخ الاطلاع 2023-07-02.

41. هشام كرمي، حورية شريط، "اتصال المؤسسة ودوره في إدارة التغيير التنظيمي

المخطط في المنظمات"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 23، العدد 01،

جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2022، عن الموقع الإلكتروني

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/195844> تاريخ الاطلاع 2023-05-19

2023.

42. <https://noelle-neumann.de/scientific-work/spiral-of-silence/>, consulté le 28-08-2023.

43. https://data.bnf.fr/fr/12014026/albert_o__hirschman/, consulté le 28-08-2023.

44. https://www.researchgate.net/publication/211391587_Organizational_Silence_A_Barrier_to_Change_and_Development_in_a_Pluralistic_World, consulted on 28-08-2023.

45. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-6486.00384>, consulted on 28-08-2023.

46. [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0742-7301(01)20007-3/full/html), consulted on 28-08-2023.

47. <https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/vrooms-expectancy-theory/>, consulted on 28-08-2023.

48. <https://www.proquest.com/openview/1f700ee2f00450c83d4599095dc739ae/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>, consulted on 28-08-2023.

49. <https://www.managementstudyguide.com/edgar-schein-model.htm>,
consulted on 28-08-2023.
50. https://www.researchgate.net/publication/232984070_Burton_Clark's_The_Higher_Education_System_Academic_Organization_in_Cross-National_Perspective, consulted on 28-08-2023.
51. <https://www.mesrs.dz/index.php/plateformes-mesrs-ar/> consulté le
25-07-2023 à 00:42.
52. <https://www.univ-soukahras.dz/ar/service/cati>, consulté le 23-07-
2023 à 15:00.
53. [https://www.univ-bba.dz/index.php/ar/maison-de-l-entrepreneuriat-
ar](https://www.univ-bba.dz/index.php/ar/maison-de-l-entrepreneuriat-ar), consulté le 23-07-2023 à 15:00.
54. [https://moukawil.dz/beta/wp-content/uploads/2023/07/Version-
finale-Arabe.pdf](https://moukawil.dz/beta/wp-content/uploads/2023/07/Version-finale-Arabe.pdf), consulté le 25-07-2023 à 16:06.
55. [https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:708569084644
3892736?updateEntityUrn=urn%3Ali%3Afs_feedUpdate%3A%28V
2%2Curn%3Ali%3Aactivity%3A7085690846443892736%29](https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7085690846443892736?updateEntityUrn=urn%3Ali%3Afs_feedUpdate%3A%28V2%2Curn%3Ali%3Aactivity%3A7085690846443892736%29),
consulté le 25-07-2023 à 17:25.
56. <https://moukawil.dz/beta/>, consulté le 23-07-2023 à 15:00.

قائمة الملحق

قائمة الملحق

الملاحق

الملحق (1):

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2- لونيبي علي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان موجه للإداريين حول:

تأثير الصمت التنظيمي على إدارة التغيير بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية-

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول "تأثير الصمت التنظيمي على إدارة التغيير بمؤسسات التعليم العالي العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية-"، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية، ونظرا لأنكم تعتبرون جزء مهم يساهم في نجاح أي اصلاح يمكن أن يمس مؤسساتكم، فنتمنى منكم اعطاءنا جزء من وقتكم لتعبئة هذا الاستبيان المرفق بعد تفضلكم بقراءة كل عبارة من العبارات الواردة فيه بدقة، مع وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم، علما بأن هذه البيانات ستعامل بسرية تامة ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي، ونشكر تعاونكم معنا.

تحت إشراف:

إعداد الطالبة:

أ. د سي أحمد نذير

زهرة بن طيبة

أ.د خليل صبرينة

السنة الجامعية: 2022-2023

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. السن: من 20-30 سنة ☐ من 31-40 سنة ☐ من 41-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐
3. جامعة الانتماء: جامعة البلدية 2 ☐ المركز الجامعي تيبازة ☐ المدرسة الوطنية العليا للري ☐
4. نوع المنصب: أستاذ إداري ☐ إداري ☐
5. عدد سنوات الخبرة في المنصب:
- من 1-5 سنوات ☐ من 6-10 سنوات ☐ من 11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐
6. عدد الدورات التكوينية التي وفرتها الجامعة خلال المسار المهني في المجال الإداري:
- لا توجد ☐ من 1-3 دورات ☐ أكثر من 3 دورات ☐

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: إدارة التغيير

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
7	يتميز الهيكل التنظيمي للجامعة بسهولة الاتصال بين كافة المصالح والأقسام					
8	يساعد الهيكل التنظيمي على نجاح عملية إدارة التغيير					
9	هناك رضا عام من قبل الموظفين على الهيكل التنظيمي الحالي					
10	يتم اشراك الموظفين في عملية صنع القرارات الخاصة بالتغيير					
11	توجد خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي للجامعة					
12	تواكب البرامج التكوينية التغيير التكنولوجي					
13	تحرص إدارة الجامعة على تكوين الموظفين لاكتساب مهارات جديدة					
14	يهيئ المسؤول الإداري المباشر الموظفين لتقبل التغيير ويقنعهم بالحاجة إليه					
15	يساهم وعي الموظفين وإدراكهم بأهمية إحداث التغيير في نجاحه وقبوله بالجامعة					

16	الأعمال التي يقومون بها تتم ضمن فريق واحد				
17	تشجعكم إدارة الجامعة على التكيف مع بيئة العمل الجديدة				
18	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل				
19	تؤدي التكنولوجيا الموجودة إلى تقليل الوقت والجهد				
20	يواكب إدخال تكنولوجيا جديدة توفير دورات تكوينية للموظفين				
21	استخدام إدارة الجامعة لتكنولوجيا المعلومات قلل من البيروقراطية في العمل				
22	تساهم إدارة الجامعة في إدخال تحسينات في تقنيات العمل بصورة مستمرة				
23	توفر إدارة الجامعة أدوات وتقنيات تساعد على العمل				
24	تحل إدارة الجامعة المشكلات بعيدا عن الإجراءات الرسمية				
25	تحرص إدارة الجامعة على تحقيق العدالة بين موظفيها				
26	تهتم إدارة الجامعة بإنجاز العمل في الوقت المحدد				
27	يعتبر المسؤول وأصحاب المناصب العليا كقدوة لكم				
28	يتلقى مسؤولي الإداري المباشر اقتراحاتي وتوصياتي بأهمية				
29	تقوم الإدارة باطلاعكم على المستجدات التي تحدث في الجامعة				

المحور الثاني: الصمت التنظيمي وهو دافعية العاملين المتجه نحو الامتناع عن التعبير عما

لديهم من أفكار وآراء ومعلومات ذات صلة بقضايا العمل بشكل متعمد.

الر قم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: صمت الإنذاع (الاستسلام، القبول المجبر، الخضوع، الصمت الإرادي) Acquiescent silence: وهو قبول سلبي للوضع الراهن، ويتمثل بالموظفين المنعزلين الذين لا يبذلون جهداً في التكلم أو محاولة تغيير وضع ما.						
30	أحتفظ بأفكاري لنفسي لأنني أوافق على كل القرارات التي يتخذها مسؤولي الإداري المباشر					
31	أحتفظ بأفكاري واقتراحاتي لأنني أرغب في العمل منفرداً					

					32 لا أشارك مسؤولي الإداري المباشر أفكاري لأنني لا أعتقد أنها ستكون محل تقدير
					33 أفضل الصمت على التكلم في الضغوطات المهنية
					34 احتفظ بأفكاري لتجنب سوء التفاهم مع مسؤولي الإداري المباشر
					35 أحتفظ لنفسني بأي أفكار يمكن أن تساهم في تطوير الجامعة
ثانيا: الصمت الدفاعي Defensive silence : وهو خوف الموظفين من التكلم اعتقادا منهم أن حجب المعلومات والآراء هي شكل من أشكال الحماية الذاتية لأنفسهم وخوفا من العواقب السلبية التي قد تنشأ من التكلم.					
					36 أحتفظ بأفكاري حول إيجاد حلول للمشاكل لأنني أشعر بالخوف في العمل
					37 عندما أبلغ عن مشكلة فإنني أعتبر فوضويا ومسببا للاضطراب
					38 لا أتكلم مع زملائي عن الأخطاء والعيوب المهنية لمسؤولي الإداري المباشر لأنني أخشى ردود الفعل السلبية
					39 عادة ما ألتزم الصمت حول حيثيات العمل خوفا من النبذ في العمل والاستبعاد من الزملاء
					40 لا أقترح أفكار التغيير خوفا من تحمل مسؤولية ما اقترحه
					41 أحتفظ لنفسني بحلول المشكلات خوفا من لوم الزملاء
ثالثا: الصمت الاجتماعي Prosocial silence : هو صمت لغرض الحماية، وهو الموقف الذي يظل فيه الموظف صامتا بحجب أفكاره ومعلوماته وآرائه من أجل افادة المؤسسة أو الزملاء أو المجتمع اعتمادا على التضحية بالنفس والتعاون.					
					42 أتجاهل الأخطاء التي أُرْتَكِبْتُ حتى لا يتعرض زملائي للأذى
					43 أحافظ على سرية المعلومات الخاصة بجامعتي لنفسني
					44 ألتزم الصمت حيال الأخطاء لحماية صورة مؤسستي وسمعتها
					45 ألتزم الصمت من أجل الحفاظ على قوة علاقتي في العمل
					46 أسعى لحل مشاكل زملائي خوفا على مكانتهم الوظيفية
					47 أتخذ كل الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات الخاصة بالجامعة

الملحق (2): مخرجات برنامج SPSS

1. نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ للعينة الاستطلاعية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	18

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,883	23

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,868	41

2. اختبار Kolmogorov-Smirnov^a

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon		
		الصمت التنظيمي
N		224
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	2,8408
	Ecart-type	,54851
	Absolue	,043
Différences les plus extrêmes	Positive	,043
	Négative	-,039
Z de Kolmogorov-Smirnov		,647
Signification asymptotique (bilatérale)		,797

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon		
		إدارة التغيير
N		224
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,1291
	Ecart-type	,64902
	Absolue	,047
Différences les plus extrêmes	Positive	,035
	Négative	-,047

Z de Kolmogorov-Smirnov	,707
Signification asymptotique (bilatérale)	,699

- a. La distribution à tester est gaussienne.
b. Calculée à partir des données.

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الاستبيان
N		224
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,0025
	Ecart-type	,43057
	Absolue	,049
Différences les plus extrêmes	Positive	,028
	Négative	-,049
Z de Kolmogorov-Smirnov		,734
Signification asymptotique (bilatérale)		,653

- a. La distribution à tester est gaussienne.
b. Calculée à partir des données.

3. نتائج اختبار سبيرمان

Corrélations

		محور_مجموع التنظيمي الصمت	محور_مجموع الإذعان صمت
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,843**
	Sig. (bilatérale)	.	,000
	N	224	224
	Coefficient de corrélation	,843**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	.
	N	224	224

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		محور_مجموع التنظيمي الصمت	محور_مجموع الدفاعي الصمت
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,746**
	Sig. (bilatérale)	.	,000
	N	224	224
	Coefficient de corrélation	,746**	1,000

	Sig. (bilatérale)	,000	.
	N	224	224

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		محور_مجموع التنظيمي_الصمت	محور_مجموع الاجتماعي_الصمت
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,554**
	التنظيمي_الصمت_محور_مجموع		
	Sig. (bilatérale)	.	,000
	N	224	224
	Coefficient de corrélation	,554**	1,000
	الصمت_محور_مجموع الاجتماعي		
	Sig. (bilatérale)	,000	.
	N	224	224

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

4. نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ للعينة النهائية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,778	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,832	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,759	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,834	18

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,920	23

5. تكرارات المتغيرات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	86	38,4	38,4	38,4
أنثى	138	61,6	61,6	100,0
Valide				
Total	224	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 إلى 20 من	21	9,4	9,4	9,4
سنة 40 إلى 31 من	128	57,1	57,1	66,5
سنة 50 إلى 41 من	65	29,0	29,0	95,5
سنة 50 من أكثر	10	4,5	4,5	100,0
Valide				
Total	224	100,0	100,0	

جامعة الانتماء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2 البلدية جامعة	147	65,6	65,6	65,6
تيزازة الجامعي المركز	47	21,0	21,0	86,6
للري العليا الوطنية المدرسة	30	13,4	13,4	100,0
Valide				
Total	224	100,0	100,0	

نوع المنصب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إداري أستاذ	34	15,2	15,2	15,2
إداري	190	84,8	84,8	100,0
Valide				
Total	224	100,0	100,0	

عدد سنوات الخبرة في المنصب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 إلى 1 من	60	26,8	26,8	26,8
سنوات 10 إلى 6 من	82	36,6	36,6	63,4
Valides سنة 15 إلى 11 من	43	19,2	19,2	82,6
سنة 15 من أكثر	39	17,4	17,4	100,0
Total	224	100,0	100,0	

عدد الدورات التكوينية التي وفرتها الجامعة خلال المسار المهني في المجال الإداري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
توجد لا	79	35,3	35,3	35,3
Valides دورات 3 إلى 1 من	125	55,8	55,8	91,1
دورات 3 من أكثر	20	8,9	8,9	100,0
Total	224	100,0	100,0	

6. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Statistiques

	بأفكاري احتفظ أوافق لأنني لنفسي القرارات كل على يتخذها التي الإداري مسؤولي المباشر	بأفكاري أحتفظ لأنني واقترحاتي العمل في أرغب منفردا	مسؤولي أشارك لا المباشر الإداري لا لأنني أفكاري سكون أنها أعتقد تقدير محل	الصمت أفضل في التكلم على الضغوطات المهنية	بأفكاري احتفظ التفاهم سوء لتجنب مسؤولي مع المباشر الإداري	بأي لنفسي أحتفظ أن يمكن أفكار تطوير في تساهم الجامعة
Valide	224	224	224	224	224	224
N Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,5893	2,3527	2,5670	2,8170	2,9286	2,4107
Ecart-type	1,07189	,98677	1,21093	1,26260	1,22173	1,12496

Statistiques

الاذعان_متوسط

Valide	224
N Manquante	0
Moyenne	2,6109
Ecart-type	,79170

Statistiques

	لنفسي أحتفظ المشكلات بحلول لوم من خوفي الزملاء	أفكار أقترح لا من خوفي التغيير ما مسؤولية تحمل اقترحه	التزم ما عادة حول الصمت خوفا العمل حيثيات العمل في النبذ من من والاستبعاد الزملاء	زملاني مع أتكلم لا الأخطاء عن المهنية والعيوب الإداري لمسؤولي لأنني المباشر الفعل ردود أختشى السلبية	عن أبلغ عندما أعتبر فإنني مشكلة ومسببا فوضويا للاضطراب	بأفكاري أحتفظ حلول إيجاد حول لأنني للمشاكل في بالخوف أشعر العمل
Valide	224	224	224	224	224	224
N Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,1071	2,6027	2,6741	2,4330	2,3304	2,2321
Ecart-type	,94092	1,19723	1,14275	1,03957	1,00571	,98402

Statistiques

الدفاعي متوسط

Valide	224
N Manquante	0
Moyenne	2,3966
Ecart-type	,77764

Statistiques

	كل أتخذ اللازمة الإجراءات المعلومات لحماية بالجامعة الخاصة	مشاكل لحل أسعى على خوفا زملائي الوظيفية مكانتهم	من الصمت ألتزم على الحفاظ أجل في علاقتي قوة العمل	حيال الصمت ألتزم لحماية الأخطاء مؤسستي صورة وسمعتها	سرية على أحافظ الخاصة المعلومات لنفسي بجامعتي	الأخطاء أتجاهل حتى أرتكبها التي زملاني يتعرض لا للأذى
Valide	224	224	224	224	224	224
N Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,9107	3,5179	3,2813	3,4509	3,8304	3,0982
Ecart-type	,85813	1,03293	1,04877	1,02756	,94597	1,09184

Statistiques

الاجتماعي متوسط

N	Valide	224
	Manquante	0
Moyenne		3,5149
Ecart-type		,67615

Statistiques

التغيير إدارة متوسط

N	Valide	224
	Manquante	0
	Moyenne	3,1291
	Ecart-type	,64902

7. نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,039 ^a	,002	-,003	,64998

a. Valeurs prédites : (constantes), الاذعان_صمت

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,144	1	,144	,340	,560 ^b
1 Résidu	93,790	222	,422		
Total	93,933	223			

a. Variable dépendante : التغيير_إدارة

b. Valeurs prédites : (constantes), الاذعان_صمت

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,213	,150		21,423	,000
1 الاذعان_صمت	-,032	,055	-,039	-,583	,560

a. Variable dépendante : التغيير_إدارة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,081 ^a	,007	,002	,64835

a. Valeurs prédites : (constantes), الدفاعي_الصمت

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,615	1	,615	1,462	,228 ^b
Résidu	93,319	222	,420		
Total	93,933	223			

a. Variable dépendante : التغيير_إدارة

b. Valeurs prédites : (constantes), الدفاعي_الصمت

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,291	,141		23,399	,000
الدفاعي_الصمت	-,068	,056	-,081	-1,209	,228

a. Variable dépendante : التغيير_إدارة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,067 ^a	,005	,000	,64901

a. Valeurs prédites : (constantes), الاجتماعي_الصمت

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,425	1	,425	1,010	,316 ^b
Résidu	93,508	222	,421		
Total	93,933	223			

a. Variable dépendante : التغيير_إدارة

b. Valeurs prédites : (constantes), الاجتماعي_الصمت

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,902	,230		12,615	,000
الاجتماعي_الصمت	,065	,064	,067	1,005	,316

a. Variable dépendante : التغيير_إدارة

8. نتائج اختبار T

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التنظيـمي_الصمت	ذكر	86	2,7817	,53217	,05739
	أنثى	138	2,8776	,55718	,04743

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart- type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	,252	,616	- 1,275	222	,204	-,09596	,07525	-,24426	,05233
Hypothèse de variances inégales			- 1,289	186,733	,199	-,09596	,07445	-,24283	,05091

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الاذعان_صمت	ذكر	86	2,5349	,81574	,08796
	أنثى	138	2,6582	,77557	,06602

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart- type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	,241	,624	- 1,135	222	,258	-,12333	,10870	-,33754	,09088

Hypothèse de variances inégales			- 173, 1,12 565 1	,264	-,12333	,10998	-,34041	,09375
------------------------------------	--	--	-------------------------	------	---------	--------	---------	--------

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ذكر		86	2,3120	,80675	,08699
الدفاعي_الصمت					
أنثى		138	2,4493	,75713	,06445

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart- type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	,269	,604	- 1,28 7	222	,200	-,13726	,10668	-,34749	,07297
الصمت_الدفاعي									
Hypothèse de variances inégales			- 1,26 8	171, 804	,207	-,13726	,10827	-,35097	,07645

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ذكر		86	3,4981	,72197	,07785
الاجتماعي_الصمت					
أنثى		138	3,5254	,64844	,05520

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart- type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure

Hypothèse de variances égales	,666	,415	-	222	,770	-,02730	,09308	-,21074	,15614
الصمت _Hypothèse de variances inécales			,293	165, 927	,775	-,02730	,09544	-,21572	,16112
الاجتماعي			,286						

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ذكر		86	3,1749	,66348	,07155
التغيير_إدارة		138	3,1005	,64061	,05453
أنثى					

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart- type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	,005	,944	,834	222	,405	,07442	,08923	-,10142	,25026
إدارة _Hypothèse de variances inécales			,827	175, 667	,409	,07442	,08996	-,10312	,25196
التغيير									

9. نتائج اختبار التباين one_way anova

Descriptives

الاذعان صمت

	N	Moyenne	Ecart- type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
30 إلى 20 من سنة	21	2,1984	,59772	,13043	1,9263	2,4705	1,00	3,00
40 إلى 31 من سنة	128	2,6680	,77117	,06816	2,5331	2,8029	1,00	4,50
50 إلى 41 من سنة	65	2,6179	,82481	,10231	2,4136	2,8223	1,00	4,83

سنة 50 من أكثر	10	2,7000	1,02680	,32470	1,9655	3,4345	1,00	4,33
Total	224	2,6109	,79170	,05290	2,5066	2,7151	1,00	4,83

ANOVA à 1 facteur

الاذعان صمت

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	4,073	3	1,358	2,201	,089
Intra-groupes	135,702	220	,617		
Total	139,775	223			

Descriptives

الدفاعي الصمت

	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimu m	Maximu m
					Borne inférieure	Borne supérieure		
30 إلى 20 من سنة	21	2,2381	,60224	,13142	1,9640	2,5122	1,00	3,83
40 إلى 31 من سنة	128	2,5078	,79501	,07027	2,3688	2,6469	1,00	4,67
50 إلى 41 من سنة	65	2,3128	,77365	,09596	2,1211	2,5045	1,00	4,83
سنة 50 من أكثر	10	1,8500	,62088	,19634	1,4058	2,2942	1,00	3,00
Total	224	2,3966	,77764	,05196	2,2942	2,4990	1,00	4,83

ANOVA à 1 facteur

الدفاعي الصمت

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	5,555	3	1,852	3,150	,026
Intra-groupes	129,299	220	,588		
Total	134,854	223			

Descriptives

الاجتماعي الصمت

	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimu m	Maximu m
					Borne inférieure	Borne supérieure		

30 إلى 20 من سنة	21	3,3016	,80557	,17579	2,9349	3,6683	2,00	4,50
40 إلى 31 من سنة	128	3,5742	,66067	,05840	3,4587	3,6898	1,83	5,00
50 إلى 41 من سنة	65	3,5077	,62530	,07756	3,3528	3,6626	1,67	5,00
سنة 50 من أكثر	10	3,2500	,84346	,26672	2,6466	3,8534	1,67	4,33
Total	224	3,5149	,67615	,04518	3,4259	3,6039	1,67	5,00

ANOVA à 1 facteur

الاجتماعي الصمت					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,111	3	,704	1,551	,202
Intra-groupes	99,839	220	,454		
Total	101,950	223			

Descriptives

التغيير إدارة

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
30 إلى 20 من سنة	21	3,4576	,44945	,09808	3,2530	3,6621	2,48	4,04
40 إلى 31 من سنة	128	3,0887	,61462	,05433	2,9812	3,1962	1,30	4,48
50 إلى 41 من سنة	65	3,0983	,73449	,09110	2,9163	3,2803	1,09	4,70
سنة 50 من أكثر	10	3,1565	,73391	,23208	2,6315	3,6815	1,91	4,00
Total	224	3,1291	,64902	,04336	3,0436	3,2145	1,09	4,70

ANOVA à 1 facteur

التغيير إدارة

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,544	3	,848	2,041	,109
Intra-groupes	91,389	220	,415		
Total	93,933	223			

Descriptives

الاذعان صمت

	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimu m	Maximu m
					Borne inférieure	Borne supérieure		
2 البلدية جامعة	147	2,5034	,80982	,06679	2,3714	2,6354	1,00	4,83
تتيازرة الجامعي المركز	47	2,8582	,72730	,10609	2,6446	3,0717	1,17	4,50
العليا الوطنية المدرسة للري	30	2,7500	,70812	,12928	2,4856	3,0144	1,00	4,00
Total	224	2,6109	,79170	,05290	2,5066	2,7151	1,00	4,83

ANOVA à 1 facteur

الاذعان صمت

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	5,153	2	2,576	4,229	,016
Intra-groupes	134,622	221	,609		
Total	139,775	223			

Descriptives

الدفاعي الصمت

	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimu m	Maximu m
					Borne inférieure	Borne supérieure		
2 البلدية جامعة	147	2,3288	,76648	,06322	2,2039	2,4537	1,00	4,83
الجامعي المركز	47	2,4929	,84553	,12333	2,2447	2,7412	1,00	4,50
تتيازرة العليا الوطنية المدرسة للري	30	2,5778	,69719	,12729	2,3174	2,8381	1,00	3,67
Total	224	2,3966	,77764	,05196	2,2942	2,4990	1,00	4,83

ANOVA à 1 facteur

الدفاعي الصمت

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,096	2	1,048	1,745	,177
Intra-groupes	132,758	221	,601		
Total	134,854	223			

Descriptives

الاجتماعي الصمت

	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimu m	Maximu m
					Borne inférieure	Borne supérieure		
2 البلدية جامعة	147	3,4660	,69048	,05695	3,3534	3,5785	1,67	5,00
تيازة الجامعي المركز	47	3,5993	,63859	,09315	3,4118	3,7868	1,67	5,00
العليا الوطنية المدرسة للري	30	3,6222	,65789	,12011	3,3766	3,8679	2,00	5,00
Total	224	3,5149	,67615	,04518	3,4259	3,6039	1,67	5,00

ANOVA à 1 facteur

الاجتماعي الصمت

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,032	2	,516	1,130	,325
Intra-groupes	100,918	221	,457		
Total	101,950	223			

Descriptives

الاذعان صمت

	N	Moyenne	Ecart- type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
أستاذ إداري	34	2,3775	,85212	,14614	2,0801	2,6748	1,00	4,50
إداري	190	2,6526	,77538	,05625	2,5417	2,7636	1,00	4,83
Total	224	2,6109	,79170	,05290	2,5066	2,7151	1,00	4,83

Descriptives

التغيير إدارة

	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimu m	Maximu m
					Borne inférieure	Borne supérieure		
2 البلدية جامعة	147	3,0988	,64285	,05302	2,9940	3,2036	1,09	4,26
الجامعي المركز تيازة	47	3,2257	,66017	,09630	3,0319	3,4195	2,00	4,70

العلية الوطنية المدرسة للري	30	3,1261	,66894	,12213	2,8763	3,3759	1,83	4,48
Total	224	3,1291	,64902	,04336	3,0436	3,2145	1,09	4,70

ANOVA à 1 facteur

التغيير إدارة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,574	2	,287	,679	,508
Intra-groupes	93,359	221	,422		
Total	93,933	223			

ANOVA à 1 facteur

الاذعان صمت					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,184	1	2,184	3,524	,062
Intra-groupes	137,591	222	,620		
Total	139,775	223			

Descriptives

الدفاعي الصمت

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
أستاذ	34	2,1373	,67229	,11530	1,9027	2,3718	1,00	4,50
إداري	190	2,4430	,78761	,05714	2,3303	2,5557	1,00	4,83
Total	224	2,3966	,77764	,05196	2,2942	2,4990	1,00	4,83

ANOVA à 1 facteur

الدفاعي الصمت

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,696	1	2,696	4,528	,034
Intra-groupes	132,158	222	,595		
Total	134,854	223			

Descriptives

الاجتماعي الصمت

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
أستاذ إداري	34	3,4412	,65119	,11168	3,2140	3,6684	1,67	4,83
إداري	190	3,5281	,68134	,04943	3,4306	3,6256	1,67	5,00
Total	224	3,5149	,67615	,04518	3,4259	3,6039	1,67	5,00

ANOVA à 1 facteur

الاجتماعي الصمت

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,218	1	,218	,475	,491
Intra-groupes	101,733	222	,458		
Total	101,950	223			

Descriptives

التغيير إدارة

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
أستاذ إداري	34	3,3414	,75891	,13015	3,0766	3,6062	1,09	4,70
إداري	190	3,0911	,62199	,04512	3,0021	3,1801	1,35	4,48
Total	224	3,1291	,64902	,04336	3,0436	3,2145	1,09	4,70

ANOVA à 1 facteur

التغيير إدارة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,808	1	1,808	4,356	,038
Intra-groupes	92,126	222	,415		
Total	93,933	223			

Descriptives

الاذعان صمت

	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Minimu m	Maximu m
--	---	-------------	----------------	--------------------	---	-------------	-------------

					Borne inférieure	Borne supérieure		
5 إلى 1 من سنوات	60	2,4583	,70686	,09125	2,2757	2,6409	1,00	4,00
10 إلى 6 من سنوات	82	2,7561	,73712	,08140	2,5941	2,9181	1,00	4,33
15 إلى 11 من سنة	43	2,8023	,97472	,14864	2,5024	3,1023	1,00	4,83
سنة 15 من أكثر	39	2,3291	,69930	,11198	2,1024	2,5557	1,00	4,00
Total	224	2,6109	,79170	,05290	2,5066	2,7151	1,00	4,83

ANOVA à 1 facteur

الإذعان صمت					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	7,799	3	2,600	4,334	,005
Intra-groupes	131,976	220	,600		
Total	139,775	223			

Descriptives

الدفاعي الصمت

	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximu m
					Borne inférieure	Borne supérieure		
5 إلى 1 من سنوات	60	2,2528	,63446	,08191	2,0889	2,4167	1,00	3,83
10 إلى 6 من سنوات	82	2,5142	,74591	,08237	2,3503	2,6781	1,00	4,33
15 إلى 11 من سنة	43	2,6047	,96158	,14664	2,3087	2,9006	1,00	4,83
سنة 15 من أكثر	39	2,1410	,73303	,11738	1,9034	2,3786	1,00	3,83
Total	224	2,3966	,77764	,05196	2,2942	2,4990	1,00	4,83

ANOVA à 1 facteur

الدفاعي الصمت

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	6,784	3	2,261	3,885	,010
Intra-groupes	128,070	220	,582		

Total	134,854	223			
-------	---------	-----	--	--	--

Descriptives

الاجتماعي الصمت

	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimu m	Maximu m
					Borne inférieure	Borne supérieure		
5 إلى 1 من سنوات	60	3,3917	,72019	,09298	3,2056	3,5777	1,67	5,00
10 إلى 6 من سنوات	82	3,6179	,60716	,06705	3,4845	3,7513	1,83	5,00
15 إلى 11 من سنة	43	3,6008	,61522	,09382	3,4114	3,7901	2,17	5,00
سنة 15 من أكثر	39	3,3932	,77656	,12435	3,1414	3,6449	1,67	5,00
Total	224	3,5149	,67615	,04518	3,4259	3,6039	1,67	5,00

ANOVA à 1 facteur

الاجتماعي الصمت

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,676	3	,892	1,977	,118
Intra-groupes	99,274	220	,451		
Total	101,950	223			

Descriptives

التغيير إدارة

	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimu m	Maximu m
					Borne inférieure	Borne supérieure		
5 إلى 1 من سنوات	60	3,3935	,62009	,08005	3,2333	3,5537	1,30	4,70
10 إلى 6 من سنوات	82	2,9995	,54182	,05983	2,8804	3,1185	1,52	4,13
15 إلى 11 من سنة	43	3,0445	,66782	,10184	2,8390	3,2500	1,70	4,26
سنة 15 من أكثر	39	3,0881	,77446	,12401	2,8370	3,3391	1,09	4,35
Total	224	3,1291	,64902	,04336	3,0436	3,2145	1,09	4,70

ANOVA à 1 facteur

التغيير إدارة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	5,945	3	1,982	4,955	,002
Intra-groupes	87,988	220	,400		
Total	93,933	223			

Descriptives

الاذعان صمت

	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximu m
					Borne inférieure	Borne supérieure		
توجد لا	79	2,4747	,83337	,09376	2,2880	2,6613	1,00	4,33
3 إلى 1 من	125	2,6973	,72134	,06452	2,5696	2,8250	1,00	4,33
دورات								
3 من أكثر	20	2,6083	,99159	,22173	2,1443	3,0724	1,00	4,83
دورات								
Total	224	2,6109	,79170	,05290	2,5066	2,7151	1,00	4,83

ANOVA à 1 facteur

الاذعان صمت

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,400	2	1,200	1,930	,148
Intra-groupes	137,375	221	,622		
Total	139,775	223			

Descriptives

الدفاعي الصمت

	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimu m	Maximu m
					Borne inférieure	Borne supérieure		
توجد لا	79	2,4430	,80723	,09082	2,2622	2,6238	1,00	4,67
3 إلى 1 من	125	2,3653	,72670	,06500	2,2367	2,4940	1,00	4,33
دورات								
3 من أكثر	20	2,4083	,98003	,21914	1,9497	2,8670	1,00	4,83
دورات								
Total	224	2,3966	,77764	,05196	2,2942	2,4990	1,00	4,83

ANOVA à 1 facteur

الدفاعي الصمت

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,295	2	,148	,243	,785
Intra-groupes	134,559	221	,609		
Total	134,854	223			

Descriptives

الاجتماعي الصمت

	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimu m	Maximu m
					Borne inférieure	Borne supérieure		
توجد لا	79	3,5000	,66238	,07452	3,3516	3,6484	2,00	5,00
3 إلى 1 من دورات	125	3,5280	,68742	,06149	3,4063	3,6497	1,67	5,00
3 من أكثر دورات	20	3,4917	,69137	,15460	3,1681	3,8152	2,33	4,67
Total	224	3,5149	,67615	,04518	3,4259	3,6039	1,67	5,00

ANOVA à 1 facteur

الاجتماعي الصمت

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,050	2	,025	,054	,947
Intra-groupes	101,901	221	,461		
Total	101,950	223			

Descriptives

التغيير إدارة

	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimu m	Maximu m
					Borne inférieure	Borne supérieure		
توجد لا	79	3,0567	,72551	,08163	2,8942	3,2192	1,09	4,26
3 إلى 1 من دورات	125	3,1927	,60546	,05415	3,0855	3,2999	1,70	4,70
3 من أكثر دورات	20	3,0174	,57359	,12826	2,7489	3,2858	1,70	3,96
Total	224	3,1291	,64902	,04336	3,0436	3,2145	1,09	4,70

ANOVA à 1 facteur

التغيير إدارة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,169	2	,585	1,393	,251
Intra-groupes	92,764	221	,420		
Total	93,933	223			

Abstract

This study aims to demonstrate and highlight how organizational silence effects organizational change by studying a sample of Algerian public higher education institutions, and to achieve this goal and answer the following problem: is there a statistically significant effect of organizational silence on the organizational change at a significant level less or equal to 0,05 in Algerian public higher education institutions under study?, a questionnaire was designed that included (41) a phrase as a main tool for data collection, and a random sample consisting of (224) administrative professors and administrative for each of the University of Blida 2 Lounici Ali and University Center Morsli Abdallah of Tipaza and the Higher National School of Irrigation, and from for this, we relied on the descriptive analytical approach, through collect and analyze data and test hypotheses using the statistical analysis program for Social Sciences SPSS V.21, and after using several statistical methods, it was concluded that: there is no effect of organizational silence on organizational change in Algerian public higher education institutions, was also recorded statistical differences in the answers of respondents about some some axes study attributed some of the demographic variables listed in the questionnaire.

Keywords: Organizational silence, Acquiescent silence, Defensive silence, Prosocial silence, Organizational change, Algerian public higher education institutions.