



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي: دراسة تطبيقية على الموظفين

الإداريين في محافظة الرياض

إعداد الطالب/

بندر سلطان ناصر القحطاني

إشراف/

د. أسماء أبوعنزة

العام الدراسي:

2024



إهداء

إلى أظهر قلبين في حياتي... والديَّ العزيزين.

إلى من شاركني السراء والضراء، ولم أرها عابسة يوماً..... زوجتي المخلصة.

إلى من أتشوق لأن أرى مستقبلهما المشرق بإذن الله..... ابنائي.

إلى جموع الأقارب والأصدقاء

أهديكم بحثي، وأدعو الله أن يحوز إعجابكم.

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/ أسماء أبوعنزة

على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي من خلال دراسة حالة الموظفين الإداريين العاملين في محافظة الرياض. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية للدراسة، حيث تم إعداد استبيان مخصص لجمع البيانات وتوزيعه على عينة عشوائية مكونة من ٩٠ موظفًا من إجمالي مجتمع الدراسة الذي يبلغ ٢٥١ موظفًا. تم استرداد ٨٠ استبيانًا واستخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في محافظة الرياض. كما بيّنت النتائج عدم وجود فروق إحصائية جوهرية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية باستثناء المسمى الوظيفي والعمر.

وأوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة العمل، وتعزيز مبدأ العدالة بين الموظفين والعمل على زيادة مستوى تطبيقه. كما شددت على أهمية تقدير جهود العاملين وتحفيزهم ماديًا ومعنويًا. بالإضافة إلى ذلك، دعت إلى مراجعة الإجراءات التنظيمية داخل الشركة لتتماشى مع تطلعات الموظفين ومراعاة الجوانب الإجرائية المختلفة.

الكلمات المفتاحية: الاغتراب الوظيفي، الصمت التنظيمي، محافظة الرياض

قائمة المحتويات

١.....	بسم الله الرحمن الرحيم
٢.....	إهداء
٣.....	شكرو وتقدير
٤.....	المستخلص
٥.....	قائمة المحتويات
٨.....	قائمة الجداول
٢٨.....	الفصل الثاني: الاطار النظري
٢٨.....	المبحث الأول: الاغتراب الوظيفي
٢٨.....	١,١,٢ المقدمة
٣٠.....	٢,١,٢ النظريات المفسرة للاغتراب الوظيفي
٣١.....	٣,١,٢ أبعاد الاغتراب الوظيفي
٣٣.....	٤,١,٢ مسببات الاغتراب الوظيفي
٣٥.....	٥,١,٢ مداخل الاغتراب الوظيفي
٣٧.....	٦,١,٢ استراتيجيات التعامل مع الاغتراب الوظيفي
٣٩.....	المبحث الثاني - الصمت التنظيمي
٣٩.....	١,٢,٢ تمهيد
٣٩.....	٢,٢,٢ مفهوم الصمت التنظيمي

٤١	 أسباب الصمت التنظيمي ٣,٢,٢
٤٣	 أبعاد الصمت التنظيمي ٤,٢,٢
٤٤	 مراحل الصمت التنظيمي ٥,٢,٢
٤٥	 مصادر الصمت التنظيمي: ٦,٢,٢
٤٦	 آثار الصمت التنظيمي ٧,٢,٢
٤٨	 كيفية التعامل مع آثار الصمت التنظيمي ٨,٢,٢
٤٩	 الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات
٤٩	 ١,٣ تمهيد
٤٩	 ٢,٣ منهج الدراسة
٤٩	 ٣,٣ جمع بيانات الدراسة
٤٩	 ٤,٣ مجتمع الدراسة
٥٠	 ٥,٣ عينة الدراسة
٥٠	 ٦,٣ أداة الدراسة
٥١	 ٧,٣ خطوات بناء الاستبانة
٥١	 ٨,٣ صدق وثبات فقرات الاستبانة
٥٥	 ٩,٣ صدق الاتساق البنائي لمجالات الاستبانة
٦٢	 ١٠,٣ المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة
٦٢	 ١١,٣ المحك المعتمد في الدراسة
٦٤	 الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات
٦٤	 ١,٤ تمهيد

٦٤	٢,٤ تحليل فقرات الاستبانة
٦٧	٣,٤ تحليل فقرات المجال الثاني الصمت التنظيمي
٦٩	٤,٤ اختبار الفرضيات
٧٧	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
٧٧	١,٥ أولاً: النتائج
٧٧	نتائج متعلقة: الاغتراب الوظيفي:
٧٨	نتائج فرضيات الدراسة
٧٩	٢,٥ ثانياً: التوصيات
٨١	المراجع
٨١	أولاً المراجع العربية
٩٠	Abstract
٩١	الملاحق
٩٢	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
٤٠	جدول (١): العينة العشوائية الطبقية الوظيفي
٤١	جدول (٢): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة
٤٢	جدول (٣): يوضح معامل الارتباط بين كل فقره من فقرات البعد والدرجة الكلية للمجال
٤٣	جدول (٤): معامل الارتباك بين كل فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية للمجال
٤٣	جدول (٥): معامل الارتباط بين كل فقره من فقرات البعد والدرجة الكلية للمجال
٤٤	جدول رقم (٦) يوضح معامل الارتباط بين كل فقره من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال
٤٥	جدول رقم (٧): معامل الارتباط بين كل بعد من الدرجة الكلية للاستبانة
٤٦	جدول (٨): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
٤٧	جدول (٩): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
٤٧	جدول (١٠) معامل الارتباط بين كل فقره من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد
٤٨	جدول (١١) التوزيع الطبيعي لعينه الدراسة
٤٨	جدول (١٢) توزيع عينة الدراسة وفق النوع الاجتماعي
٤٩	جدول (١٣) توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر
٤٩	جدول (١٤) توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي
٥٠	جدول (١٥) توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة
٥٠	جدول (١٦) توزيع مجتمع الدراسة حسب التخصص العلمي
٥٢	جدول (١٧) يوضح المحك المعتمد في الدراسة
٥٣	جدول (١٨) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقره من فقرات بعد فقدان القوة والسيطرة

٥٤	جدول (١٩) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقره من فقرات فقدان المعني
٥٥	جدول (٢٠) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقره بعد الاغتراب عن الذات
٥٦	جدول (٢١): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقره من فقرات المجال الثاني الصمت التنظيمي
٥٨	جدول (٢٢): متوسطات المجال الأول وتقديراتهم
٥٨	جدول (٢٣): متوسطات المجالات معاً
٥٩	جدول (٢٤): نتائج اختبار بيرسون للارتباط
٥٩	جدول (٢٥): قياس أثر الاغتراب الوظيفي عن الصمت التنظيمي
٦٠	جدول (٢٦): قياس الأثر Measures of Association
٦٠	جدول (٢٧): نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين
٦٢	جدول (٢٨): نتائج اختبار "T – لعينتين مستقلتين" العمر
٦٢	جدول (٢٩): نتائج تحليل التباين الأحادي
٦٣	جدول (٣٠): نتائج تحليل التباين الأحادي
٦٤	جدول (٣١): نتائج تحليل التباين الأحادي
٦٥	جدول (٣٢) نتائج اختبار "T – لعينتين مستقلتين" سنوات الخدمة
٧٠	جدول (٣٣) خطة مقترحه لتنفيذ التوصيات

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

الاغتراب الوظيفي هو ظاهرة تشير إلى الإحساس بالانفصال والعزلة والاستلاب من قبل الموظف تجاه عمله أو بيئة العمل. وهذا الإحساس قد ينتج عن مجموعة من العوامل المتداخلة، مثل عدم الرضا الوظيفي، وضعف الشعور بالانتماء، وغياب التحفيز، وضعف العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة. الاغتراب الوظيفي له آثار سلبية على الأداء والإنتاجية والرضا الوظيفي للموظفين. فالموظفون المغتربون عن وظائفهم عادةً ما يكونون أقل التزاماً وانخراطاً في أداء مهامهم، مما ينعكس على جودة العمل المنجز. كما أنهم أكثر عرضةً للشعور بالاكتئاب والتوتر والإجهاد، مما قد يؤدي إلى غياب متكرر عن العمل أو حتى الاستقالة.

من ناحية أخرى، فإن الاغتراب الوظيفي له آثار سلبية على المنظمة ككل. فالموظفون المغتربون قد يكونون أقل إبداعاً وابتكاراً، ويفتقرون إلى الالتزام تجاه أهداف المنظمة. كما أن ارتفاع معدلات دوران الموظفين الناتجة عن الاغتراب يترتب عليها تكاليف باهظة للتوظيف والتدريب. لذا، تسعى المنظمات إلى اتخاذ مجموعة من التدابير للحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي، مثل تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة، وتحسين بيئة العمل، وزيادة فرص المشاركة والتمكين للموظفين. كما أن تطوير نظم الحوافز والمكافآت والتطوير المهني قد يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء للمنظمة. إن معالجة ظاهرة الاغتراب الوظيفي تتطلب جهوداً متكاملة على مستوى الفرد والمنظمة. وهذا الأمر ضروري لضمان استقرار وإنتاجية الموظفين، وتحقيق الأهداف التنظيمية على المدى الطويل.

الصمت التنظيمي هو ظاهرة تشير إلى حالة سكوت وامتناع الموظفين عن التعبير عن آرائهم ومخاوفهم بشكل مفتوح داخل المنظمة. وهذا الصمت قد ينجم عن مجموعة من العوامل، بما في ذلك الخوف من العواقب السلبية على الوظيفة أو المكانة الوظيفية، وعدم الثقة بالقيادة، وشعور الموظفين بأنهم لا يملكون القوة أو النفوذ اللازمين للتأثير على القرارات. إن ظاهرة الصمت التنظيمي لها آثار خطيرة على المنظمة ككل. فعندما يمتنع الموظفون عن التحدث وإبداء آرائهم، فإن المنظمة تفقد فرصة

الاستفادة من خبرات وأفكار موظفيها، مما يحد من قدرتها على التطوير والابتكار. كما أن غياب التغذية الراجعة الصادقة من الموظفين يحول دون قدرة القيادة على تحديد المشكلات الحقيقية والعمل على حلها.

علاوة على ذلك، فإن الصمت التنظيمي يؤدي إلى ضعف الالتزام التنظيمي لدى الموظفين وزيادة مشاعر الاغتراب والاستياء. فالموظفون الذين لا يشعرون بالقدرة على التأثير في قرارات المنظمة قد يفقدون الحافز للعمل بجد وإنتاجية. لذا، تسعى المنظمات الناجحة إلى خلق بيئة تنظيمية تشجع الموظفين على المشاركة والتواصل المفتوح. وذلك من خلال تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة، وتبني نظم اتصال فعالة، وتمكين الموظفين من المساهمة في صنع القرار. كما أن تطوير مهارات القيادة في التعامل مع المخاوف والاقتراحات البناءة للموظفين قد يسهم في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي. إن معالجة الصمت التنظيمي يتطلب جهوداً منسقة على مستوى الثقافة والسياسات والممارسات الإدارية داخل المنظمة. وذلك بهدف تعزيز مشاركة الموظفين وتحفيزهم على التعبير عن آرائهم بحرية، مما ينعكس إيجاباً على الإبداع والأداء التنظيمي.

يعد الاغتراب الوظيفي أحد المفاهيم المحورية في دراسة السلوك التنظيمي، حيث يشير إلى شعور الموظف بالانفصال والاستلاب عن بيئة عمله. وللإغتراب الوظيفي جوانب متعددة، منها الاغتراب عن الذات، وعن النشاطات الوظيفية، وعن الزملاء والإدارة. وتشير الأبحاث إلى أن هذا الاغتراب له انعكاسات سلبية على مستوى أداء الموظفين وسلوكياتهم التنظيمية. في سياق محافظة الرياض، يُعد الاغتراب الوظيفي ظاهرة ملحوظة بين العاملين الإداريين في القطاع الحكومي. فالعديد من هؤلاء الموظفين يشعرون بالابتعاد عن أهداف المنظمة وقيمها، كما يشكو بعضهم من شعور بالاغتراب عن زملائهم في العمل وعدم الارتباط بالمهام الموكلة إليهم. وقد يعود ذلك إلى مجموعة من العوامل، كضعف التمكين الوظيفي، وغموض الأدوار، وقلة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات. هذا الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين له آثار مباشرة على سلوك الصمت التنظيمي. فالموظفون المغتربون وظيفياً غالباً ما يميلون إلى الامتناع عن التعبير عن آرائهم ومخاوفهم بشأن العمل، خوفاً من العواقب السلبية أو عدم

الجدوى. كما أن شعورهم بالاغتراب يقلل من إحساسهم بالارتباط والالتزام تجاه المنظمة، مما يدفعهم إلى الانطواء والانسحاب.

علاوة على ذلك، يميل الموظفون المغتربون إلى التركيز على مصالحهم الشخصية على حساب المصلحة العامة للمنظمة. وهذا يدفعهم إلى عدم المشاركة في الحوار البناء أو طرح الأفكار والمقترحات التي قد تسهم في تطوير الأداء التنظيمي. وبالتالي، فإن الصمت التنظيمي الناتج عن الاغتراب الوظيفي قد يحرم المنظمات من الاستفادة من إمكانات ومعارف موظفيها. لذا، تأتي أهمية معالجة ظاهرة الاغتراب الوظيفي باعتبارها مدخلاً رئيسياً لمواجهة مشكلة الصمت التنظيمي في محافظة الرياض. وذلك من خلال تعزيز التمكين الوظيفي للموظفين، وتحسين بيئة العمل، وتطوير أساليب القيادة الداعمة للمشاركة والتواصل المفتوح. وبهذا يمكن خلق بيئة تنظيمية تحفز الموظفين على الانفتاح والتعبير عن آرائهم بحرية.

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجمعة على الصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الانحرافي - الصمت الدفاعي - الصمت الاضطرابي - الصمت بالإذعان): دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في محافظة الرياض.

٢,١ مشكلة الدراسة

تعد ظاهرة الاغتراب الوظيفي من المشكلات السلوكية المهمة التي تواجه المنظمات المعاصرة، حيث يؤدي الاغتراب الوظيفي إلى نتائج سلبية على الأداء التنظيمي وسلوك الموظفين. من جانب آخر، يشكل الصمت التنظيمي تحدياً آخر يواجه المنظمات، حيث يمنع الموظفون أنفسهم من التعبير عن آرائهم وأفكارهم القيّمة التي قد تسهم في تطوير الأداء التنظيمي. ونظراً للأهمية البالغة لموضوعي الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي، فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على طبيعة العلاقة بينهما وأثرها على الموظفين الإداريين في محافظة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

وتتمثل مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على أثر الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجمعة على الصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الانحرافي - الصمت الدفاعي - الصمت الاضطرابي - الصمت بالإذعان): دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في محافظة الرياض.

٣.١ أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات التي تناولتها، حيث يعتبر مفهوم الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي تثير اهتمام الباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية. ففي ظل التطورات المتسارعة في بيئة العمل والبيئة التكنولوجية، أصبح الاغتراب الوظيفي ظاهرة منتشرة بشكل ملحوظ بين الموظفين الإداريين، مما ينعكس سلباً على مستويات الصمت التنظيمي لديهم. إن الاغتراب الوظيفي بأبعاده المتمثلة في العجز، واللامعنى، والعزلة الاجتماعية، واللامعيارية، والاعتراب الذاتي، له أثر كبير على سلوك الصمت التنظيمي بين الموظفين الإداريين في محافظة الرياض. فشعور الموظف بالعجز عن التأثير على قرارات المنظمة وعدم قدرته على التحكم في بيئة العمل، يدفعه إلى الامتناع عن التعبير عن آرائه وأفكاره تجنباً للصراع مع الإدارة. كما أن شعور الموظف بانعدام المعنى في عمله وغياب الهدف الواضح من أداء وظيفته، يؤدي إلى تبنيه لسلوك الصمت التنظيمي كآلية للتعامل مع هذه الحالة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن شعور الموظف بالعزلة الاجتماعية داخل المنظمة وانفصاله عن زملائه وعدم ارتباطه بالمنظمة، ينعكس على امتناعه عن المشاركة في النقاشات والجدل التنظيمي والتعبير عن آرائه. كما أن إدراك الموظف للغموض والتناقض في القواعد والممارسات السائدة في المنظمة (اللامعيارية)، يجعله يلجأ إلى سلوك الصمت التنظيمي تجنباً للمساءلة أو العقاب. وأخيراً، فإن شعور الموظف بالاغتراب الذاتي وفقدان الهوية والشعور بالاغتراب عن ذاته، ينتج عنه ضعف الارتباط بالمنظمة والامتناع عن المشاركة في الحوارات وتقديم الاقتراحات. لذلك، يعد التركيز على مواجهة ظاهرة الاغتراب الوظيفي وتقليل آثارها أمراً بالغ الأهمية لخفض مستويات الصمت التنظيمي بين الموظفين الإداريين في محافظة الرياض.

الأهمية العلمية: تأتي أهمية دراسة أثر الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي بالتطبيق على الموظفين الإداريين في محافظة الرياض من الناحية العملية في مدى استفادة الإدارات العامة والخاصة في محافظة الرياض من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة. فالموظفون الإداريون في محافظة الرياض يُعتبرون من أهم الموارد البشرية في المنطقة، حيث يلعبون دوراً محورياً في تحقيق أهداف المؤسسات الحكومية والخاصة. ومع ذلك، قد يشعر هؤلاء الموظفون بحالة من الاغتراب الوظيفي نتيجة لعوامل مختلفة كعدم الرضا الوظيفي أو غياب التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات. وهذا الاغتراب قد يدفعهم إلى الصمت التنظيمي، أي الامتناع عن التعبير عن آرائهم وأفكارهم القيمة التي قد تساهم في تحسين وتطوير أداء المؤسسات.

لذلك، فإن نتائج هذه الدراسة وتوصياتها ستكون ذات قيمة عملية كبيرة لهذه الإدارات، حيث ستمكنهم من فهم أعمق لظاهرة الاغتراب الوظيفي وأثرها على الصمت التنظيمي لدى الموظفين. وبالتالي، ستتيح لهم اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لمعالجة هذه المشكلة وتعزيز مشاركة الموظفين وإشراكهم في عملية صنع القرار. وهذا من شأنه أن يرفع من الإنتاجية والكفاءة التنظيمية للمؤسسات في محافظة الرياض، وينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للاقتصاد المحلي.

٤,١ أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجمعة على الصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الانحرافي - الصمت الدفاعي - الصمت الاضطرابي - الصمت بالإذعان): دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في محافظة الرياض. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

١- التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجمعة على الصمت الانحرافي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في محافظة الرياض.

٢- التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجمعة على الصمت الدفاعي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في محافظة الرياض.

✍ التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجمعة على الصمت الاضطرابي: دراسة

تطبيقية على الموظفين الإداريين في محافظة الرياض.

✍ التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجمعة على الصمت بالإذعان: دراسة تطبيقية

على الموظفين الإداريين في محافظة الرياض.

٥,١ تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجمعة على الصمت التنظيمي بأبعاده

(الصمت الانحرافي – الصمت الدفاعي – الصمت الاضطرابي – الصمت بالإذعان): دراسة تطبيقية على الموظفين

الإداريين في محافظة الرياض؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

✍ السؤال الفرعي الأول: كيف يؤثر الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجمعة على الصمت الانحرافي:

دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في محافظة الرياض؟

✍ السؤال الفرعي الثاني: ما هو تأثير الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجمعة على الصمت الدفاعي:

دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في محافظة الرياض؟

✍ السؤال الفرعي الثالث: كيف تؤثر الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجمعة على الصمت الاضطرابي:

دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في محافظة الرياض؟

✍ السؤال الفرعي الرابع: كيف تؤثر الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجمعة على الصمت بالإذعان:

دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في محافظة الرياض؟

٦,١ فروض الدراسة:

بناء على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة

من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للاغتراب الوظيفي بأبعاده مجمعة على الصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الانحرافي – الصمت الدفاعي

– الصمت الاضطرابي – الصمت بالإذعان): دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في محافظة الرياض.

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاغتراب الوظيفي بأبعاده مجمعة على الصمت الانحرافي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في محافظة الرياض.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاغتراب الوظيفي بأبعاده مجمعة على الصمت الدفاعي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في محافظة الرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاغتراب الوظيفي بأبعاده مجمعة على الصمت الاضطرابي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في محافظة الرياض.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاغتراب الوظيفي بأبعاده مجمعة على الصمت بالإذعان: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في محافظة الرياض.

٧,١ الدراسات السابقة:

دراسة (العوضي، ٢٠٢٠) بعنوان: ظاهرة الاغتراب الوظيفي: أسبابها، نتائجها، سبل

علاجها بالتطبيق على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت

هدفت الدراسة إلى التعرف على ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات

التعليمية في دولة الكويت من حيث أسبابها وآثارها وسبل مواجهتها، من خلال اختيار عينة عشوائية

مكونة من ٤٧٣ مفردة من العاملين في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، وفي ضوء التحليل

الإحصائي لاستبانة الدراسة، كشفت نتائج الدراسة عن أن التمييز بين العاملين، وعدم مشاركتهم في

اتخاذ القرارات كانت من أهم أشكال معاناة العاملين الناتجة عن ظاهرة الاغتراب الوظيفي، في حين أن افتقار تقارير الأداء للمعايير الموضوعية، وعدم مراعاة التخصص الدقيق في أداء العمل كانت من أهم الأسباب المؤدية لظاهرة الاغتراب الوظيفي.

دراسة (الشمري، ٢٠٢٠) بعنوان: أثر الاغتراب الوظيفي في الإبداع الإداري: الدور الوسيط

للتمكن - دراسة تطبيقية في المصارف الكويتية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي في الإبداع الإداري من خلال الدور الوسيط للتمكن بالتطبيق على المصارف الكويتية. وقد اشتمل مجتمع الدراسة على الإداريين من المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية في المصارف الكويتية وعددها (١٠) بنوك، وبلغ حجم المجتمع ١٢٠٩٣ إدارياً. وقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية متناسقة من الإداريين في المصارف الكويتية، إذ قام الباحث بضرب حجم المجتمع في كل مصرف ب ١٠٪ ليبلغ عدد العينة (٢٩٢) مدير، وقد تم استرداد ٢٥٤ استبانة صالحة للتحليل، وقد بلغت نسبة الاسترداد ٨٦,٩٨ ٪. ولقد تم التوصل إلى النتائج الآتية: يوجد أثر للاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة (عدم القدرة، للامعني، الاغتراب الذاتي) في الإبداع الإداري في المصارف الكويتية، و يوجد أثر لعدم القدرة في الإبداع الإداري في المصارف الكويتية، و يوجد أثر للامعني في الإبداع الإداري في المصارف الكويتية، كما يوجد أثر للاغتراب الذاتي في الإبداع الإداري في المصارف الكويتية، و يوجد أثر للاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة (عدم القدرة، للامعني، الاغتراب الذاتي) على التمكن في المصارف الكويتية، و يوجد أثر للتمكن في الإبداع الإداري في المصارف الكويتية، و يوجد أثر للتمكن في تفسير أثر الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة (عدم القدرة، للامعني، الاغتراب الذاتي) في الإبداع الإداري في المصارف الكويتية. وتوصي الدراسة بالاهتمام بتقليل الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى الإداريين في المصارف الكويتية من خلال عقد جلسات توعوية حول مضار الشعور بالاغتراب الوظيفي، والاهتمام بوضع نظام رقابة فعال لاستكشاف أية أعراض نفسية تعطي مؤشراً على ارتفاع مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين في المصارف الكويتية، والعمل على إزالة أية مسببات للشعور بالاغتراب الوظيفي لدى الإداريين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية،

وضرورة عقد دورات تدريبية مميزة حول كيفية تقليل الشعور بالاغتراب الوظيفي لما له أثر على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف.

دراسة (عطية، ٢٠٢١) بعنوان: تأثير الكفاءة الذاتية للموظفين على الإغتراب الوظيفي:

دراسة ميدانية على العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض

هدف البحث إلى التعرف على مدى تأثير الكفاءة الذاتية للموظفين على الاغتراب الوظيفي (دراسة ميدانية على العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض)، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لتحديد نوع العلاقة بين الكفاءة الذاتية للموظفين والاغتراب الوظيفي، وقوة هذه العلاقة وتحديد مستوى الاغتراب الوظيفي لدي العينة محل الدراسة، كما تم استخدام قائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات، وتم توجيهها إلى عينة غير احتمالية ملائمة حجمها (٣٨٥ مفردة) حيث أن إطار مجتمع الدراسة غير محدد. وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS في تحليل البيانات، وعن طريق التحليلات الإحصائية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها: وجود علاقة ارتباط سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة الذاتية والاغتراب الوظيفي. وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات منها: العمل بشكل حثيث على كل ما من شأنه تنمية ورفع الكفاءة الذاتية لدى العاملين، لما ثبت من أن لها دورا هاما- بلغت نسبته ٧٠٪ - في التأثير على خفض مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي.

دراسة (غيث، ٢٠١٩) بعنوان: أثر الاغتراب الوظيفي على سلوك المواطن التنظيمية:

دراسة ميدانية على المعلمات في المناطق النائية بمحافظة الطائف

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي بأبعاده) فقدان القوة والسيطرة، وفقدان المعنى، وفقدان المعايير، والتقييم الذاتي) على سلوك المواطن التنظيمية لدى المعلمات في المناطق النائية بمحافظة الطائف. وتم الاعتماد فيها على المنهج الوصفي التحليلي؛ كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (١٩٧) معلمة في مدارس التعليم العام) الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية) في المناطق النائية بمحافظة الطائف، وقد تم اختيار العينة بشكل عشوائي بسيط، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية

لِلعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها ما يلي: أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى المعلمات في المناطق النائية بمحافظة الطائف جاء بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج أن سلوك المواطنة لدى المعلمات في المناطق النائية جاء بدرجة عالية. وتبين أن هناك تأثيراً سلبياً (عكسياً) للاغتراب الوظيفي بأبعاده الأربعة على سلوك المواطنة التنظيمية. وكذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لآراء المعلمات في المناطق النائية تجاه الاغتراب الوظيفي بجميع أبعاده، تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي. وتم تقديم عدة توصيات، منها: العمل على تمكين المعلمات، من خلال الاستفادة من خبراتهن، وتعزيز قدراتهن بحيث يتاح لهن الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهن. كما أوصت بالمحافظة على درجة الممارسة المرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات، والاستفادة منها في تطوير العمل، وزيادة الإنتاجية عن طريق تقديم الحوافز المعنوية والتذكارية؛ لتعزيز هذا السلوك لديهن، وتحفيز المعلمات الأخريات على نهج هذا السلوك.

دراسة (ابراهيم، ٢٠٢٠) بعنوان: الاغتراب الوظيفي وأثره في دوران العمل: الدور الوسيط

لجودة حياة العمل: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الاغتراب الوظيفي في دوران العمل: الدور الوسيط لجودة حياة العمل في الجامعات الخاصة الأردنية. استخدمت الباحثة لوصف الظاهرة موضوع الدراسة، المنهج الوصفي التحليلي، ولقياس متغيرات الدراسة، وإيجاد العلاقة بينهما وتحليلها وتفسيرها؛ تم تطوير استبانة، وتوزيعها على أفراد العينة، حيث تمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالجامعات الخاصة الأردنية كافة، وبلغ عددها حتى (١٣) جامعة. شملت وحدة المعاينة والتحليل على أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية والبالغ عددهم (٧٤٥٠) فرداً، وقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية التطبيقية المناسبة في اختيار أفراد العينة، وقامت الباحثة بتوزيع (٥٦٠) استبانة على أفراد عينة الدراسة، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برمجية (SPSS) وبرنامج (Amos) المدعوم ببرنامج (SPSS) لبيان الأثر المباشر والأثر غير المباشر في أنموذج الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أهمها: عدد من النتائج أنه يوجد أثر لجميع أبعاد الاغتراب الوظيفي في دوران العمل في الجامعات الخاصة في الأردن، وذلك من خلال دراسة أثر كل من المتغيرات بشكل منفرد، كذلك بينت

النتائج أنه يوجد أثر للاغتراب الوظيفي في دوران العمل بوجود جودة حياة العمل كمتغير وسيط، وأوصت الباحثة ضرورة إدراك الجامعات الخاصة الأردنية لمدى خطورة الاغتراب الوظيفي على التزام الأفراد العاملين بالعمل في الجامعة وانتمائهم لها. كذلك العمل على الحد من معدل دوران العمل من خلال معالجة المشاكل التي تقع بين الإدارة والعاملين، وتحقيق الاستقرار الوظيفي والاجتماعي لهم عن طريق تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم المادية والوظيفية. بالإضافة إلى الحفاظ على مستويات جودة حياة العمل وتحسينها في الجامعات من خلال مراعاة أبعاد جودة حياة العمل.

دراسة (صالح، ٢٠١٩) بعنوان: العدالة التنظيمية وأثرها في الاغتراب الوظيفي: دراسة

تطبيقية في ميناء أم قصر العراقي

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة الأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي في عينة من العاملين في ميناء أم قصر العراقي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، إذ تم توزيع (١٩٦) استبانة تم استلام (١٤٤) استبانة، استبعدت منها (٩) استبانات غير صالحة للتحليل وبذلك فقد استخدم في عملية التحليل (١٣٥) استبانة، أي بنسبة أكثر من (٩٣٪) من مجموع الاستبانات الموزعة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اختبار أربعة فرضيات رئيسة. وأشارت نتائج الاختبار إلى: أن أبعاد العدالة التنظيمية تؤثر في الاعتراب الوظيفي بنوعيه. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة مراعاة صانعي القرارات في مختلف المستويات التنظيمية في ميناء أم قصر العراقي لأهمية توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة التنظيمية والاهتمام بترسيخ الأبعاد الأربعة المجسدة لهذه العدالة، وأن تسعى باستمرار إلى تتبع حالات الاعتراب الوظيفي بنوعيه أولاً بأول وتشخيص الأسباب الأخرى التي تقود إلى ظهور مثل هذه الحالات.

دراسة (عبدالسميع، ٢٠٢٢) بعنوان: أثر ضغوط العمل في الاعتراب الوظيفي: دراسة

تطبيقية على الجامعات الخاصة بالقاهرة الكبرى

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لأبعاد ضغوط العمل واختبار أثره على الاعتراب الوظيفي؛ وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ٤٠٠ من أعضاء

هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الجامعات الخاصة بالقاهرة الكبرى، وقد تم الاعتماد على قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية من مفردات عينة البحث.

دراسة (معالي، ٢٠٢٠) بعنوان: أثر الاغتراب الوظيفي على الالتزام التنظيمي من خلال

الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية في الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي بأبعاده (العزلة الاجتماعية، العجز، الشعور بالامعيارية، اللامعنى، الاغتراب عن تحقيق الذات) على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي كدراسة ميدانية في الشركات الصناعية في الأردن من وجهة نظر من العاملين تم اختيار أسلوب عينة الملائمة لتوزيعها على عينة الدراسة، التي بلغت (٣٥٩) مبحوثاً واختبار فرضيات الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان المالي، والبالغ عددها (٦٣) شركة، من خلال استبانة لجمع البيانات تكونت من (٤٩) فقرة وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد باستخدام برمجية (spss). توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي، وفي ضوء نتائج الدراسة هناك العديد من التوصيات منها زيادة الاهتمام بتوسيع قاعدة المشاركة في القرارات لموظفي الشركات الصناعية في الأردن، مما يعطي موظفيها سقفاً من الحرية لتحمل المسؤولية.

دراسة (القرني، ٢٠١٩) بعنوان: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى قادة

المدارس بمحافظة بلقرن

هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين ظاهرة الاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى قادة المدارس في محافظة بلقرن، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتطبيقها على عينة تم اختيارها بطريقة المسح الشامل من قادة المدارس الحكومية بمحافظة بلقرن والبالغ عددهم (٢٦٢) قائداً، وقد بلغت عينة الدراسة النهائية (١٦١) معلم، بنسبة (٦١,٤٪) من إجمالي المجتمع، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها: أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة محافظة بلقرن جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء في المرتبة الأولى المجال

الأول: الروح المعنوية والحافزية بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الثانية المجال الثاني: فقدان المعايير والقيم التنظيمية، وفي المرتبة الثالثة المجال الرابع: غربة الذات المهنية، وفي المرتبة الرابعة المجال الثالث: العزلة الاجتماعية بدرجة متوسطة، وتبين من النتائج على أن قادة محافظة بلقرن لديهم مستوى عال من الدافعية للإنجاز، جاء في مقدمتها اعتقادهم بأن العمل المهني هو جزء من مسئوليتهم تجاه الوطن، يقومون بالعمل كما يمليه عليهم واجهم وضميرهم، ويتطلعون إلى إنجاز الأعمال بسرعة وجودة عالية، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين ظاهرة الاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى قادة المدارس بمحافظة بلقرن، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: العمل على إزالة مسببات الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس نظرا لتأثيرها على الدافعية للإنجاز لديهم، من خلال العمل على ترك بعض الصلاحيات لقادة المدارس وعدم إلزامهم بالرجوع في كافة الأمور المدرسية إلى مكاتب التعليم.

دراسة (Abdel Jalil, 2022) بعنوان:

The Relationship between Organizational Justice and Employees Silence: An

Empirical Study

استهدفت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية وصمت العاملين، وقد أجريت على عينة طبقية عشوائية مكونة من (٣٥٧) مفردة من العاملين بجامعة أسيوط في جمهورية مصر العربية، وقد تم اختبار الفروض باستخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS/PC) (٢٢). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سالبة معنوية بين العدالة التنظيمية وصمت العاملين للعاملين. وكذلك وجود علاقة سالبة معنوية بين العدالة الإجرائية وصمت العاملين إجمالاً، وصمت الإذعان، والصمت الدفاعي، بينما وجود علاقة سالبة معنوية بين العدالة التفاعلية والصمت الاجتماعي. وتمت مناقشة وتفسير هذه النتائج وربطها بالدراسات السابقة المتوافرة في مجال البحث، واستخلاص دلالاتها، ومضامينها، وكذلك تقديم توصيات الدراسة، وأفاق البحث المستقبلية.

دراسة (El-Menawy, 2022) بعنوان:

Psychological Empowerment and Employees' Administrative Creativity:

New Evidence from Egyptian Public and Private Universities

هدف البحث إلى دراسة دور التمكين النفسي في تعزيز الإبداع الإداري لأعضاء هيئة التدريس من السيدات في عدد من الجامعات المصرية الحكومية والخاصة. ويعتمد العمل التحليلي والكمي في البحث على استطلاع آراء واتجاهات المستقضي منهم عبر الإنترنت، حيث تم استخدام العينات غير الاحتمالية للاختبار التجريبي، وقد تم استخدام تحليل الارتباط والانحدار المتعدد. وأظهرت النتائج التجريبية أن كيفية تمكين المرأة نفسياً تؤثر على إبداعها الإداري بشكل إيجابي. وقد تناولت معظم الدراسات الفوائد الإيجابية لتمكين المرأة وتجاهلت عواقبه على الإبداع الإداري للمرأة إلى جانب ذلك، لم يتم إجراء سوى القليل من الأبحاث تجريبياً حول التمكين النفسي للمرأة العاملة، وخاصة في مصر. وقد تم استنتاج أن أبعاد الكفاءة وحرية الإرادة والأثر هي الأبعاد الرئيسية الثلاثة للتمكين النفسي التي أثرت إيجاباً على إبداعهم الإداري. أما البعد الآخر (المعنى) فقد كان له تأثير ضئيل على الإبداع الإداري.

دراسة (Bazadough, 2022) بعنوان:

The Effect of Leadership Patterns on the Productivity of Employees in Educational

Administration in Jordan

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة في إنتاجية الموظفين في الإدارة التربوية في الأردن، ويرجع ذلك إلى الأهمية الكبيرة لأنماط القيادة، إذ ترتبط جميع المؤسسات بشكل عام ارتباطاً مباشراً بالالتزام التنظيمي ونجاحه. تم إجراء هذه الدراسة على العاملين في وزارة التربية والتعليم في العاصمة عمان، باستخدام المنهج المسحي الكمي، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية والإنتاجية إذ إن القيمة الاحتمالية أقل من (٠,٠٥)، أما بالنسبة للعلاقة بين القيادة التحويلية والإنتاجية فتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بينهما بحسب تصورات الباحثين إذ كانت القيمة الاحتمالية أعلى من (٠,٠٥). واستناداً لنتائج الدراسة أوصى الباحثون بتعزيز أنماط فاعلة وإيجابية لزيادة إنتاجية المؤسسات، إضافة لمقترحات بإجراء دراسات مستقبلية مشابهة

لهذه الدراسة على المؤسسات الأخرى من أجل الاستمرار في التعرف على دور أنماط القيادة مع المتغيرات الأخرى في المؤسسات والمنظمات التجارية والحكومية.

٨,١ الفجوة البحثية:

هناك نقص في الدراسات التي تتناول أثر الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في محافظة الرياض.

معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد الاغتراب الوظيفي وتأثيرها على الصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الانحرافي - الصمت الدفاعي - الصمت الاضطرابي - الصمت بالإذعان): دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في محافظة الرياض.

معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد الصمت التنظيمي (الصمت الانحرافي - الصمت الدفاعي - الصمت الاضطرابي - الصمت بالإذعان) وكيفية تأثيرها بمختلف أبعاد الاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في محافظة الرياض.

هناك حاجة لدراسات متابعة طويلة الأجل لتقييم أثر الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجمعة على الصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الانحرافي - الصمت الدفاعي - الصمت الاضطرابي - الصمت بالإذعان): دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في محافظة الرياض.

٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة:

النظرية البنائية تؤكد على أن المعرفة لا تنشأ بشكل منفصل عن الفرد، وإنما يتم بناؤها بشكل نشط من خلال تفاعل الفرد مع بيئته. في سياق هذا البحث، يمكن النظر إلى الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي كظواهر اجتماعية وتنظيمية، تنشأ من خلال التفاعل بين الموظفين الإداريين والبيئة التنظيمية التي يعملون فيها. فالموظف لا ينعزل عن محيطه، وإنما يبني إدراكاته وتصورات بناءً على خبراته السابقة والتفاعل مع عناصر البيئة المختلفة. وفقاً للنظرية البنائية، فإن فهم الظواهر التنظيمية كالاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي يتطلب فهم كيفية بناء المعنى من قبل الموظفين الإداريين. فالموظف لا ينظر إلى ظروف عمله بشكل موضوعي، وإنما يفسرها من خلال خلفياته المعرفية

والمعتقدات والقيم التي يحملها. وبالتالي، فإن استجابة الموظف للاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي تعكس البناء المعرفي والاجتماعي الذي يشكل إدراكاته وتفسيراته للوضع التنظيمي.

النظرية البنائية تؤكد على أن المعرفة ليست انعكاسًا للواقع الموضوعي، وإنما هي نتاج لعملية بناء نشطة من قبل الأفراد. وبالتطبيق على هذا البحث، فإن فهم ظاهرة الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي يتطلب فحص الطريقة التي يبني بها الموظفون الإداريون في محافظة الرياض معانيهم ومفاهيمهم عن هذه الظواهر. فالمعنى لا يكمن في الظواهر ذاتها، وإنما في كيفية إدراك الموظفين لها وتفسيرهم لها. النظرية البنائية تؤكد على أهمية السياق الاجتماعي والثقافي في بناء المعرفة. وبالتالي، فإن فهم ظاهرتي الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في محافظة الرياض يتطلب دراسة السياق التنظيمي والاجتماعي الذي ينشأ فيه هذان المفهومان. فالبينة التنظيمية والثقافة السائدة في المؤسسات تؤثر بشكل كبير على الطريقة التي يدرك بها الموظفون هذه الظواهر ويبنون المعاني المتعلقة بها.

في ضوء النظرية البنائية، يمكن فهم ظاهرة الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في محافظة الرياض كنتاج لعملية بناء اجتماعي نشطة. فالموظفون لا يتلقون هذه الظواهر بشكل سلبي، وإنما يشاركون في بناء المعاني والتصورات المتعلقة بها من خلال تفاعلهم مع بيئتهم التنظيمية. وبالتالي، فإن فهم هذه الظواهر يستلزم تحليل الطريقة التي يشارك بها الموظفون في بناء إدراكاتهم وتفسيراتهم للاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي.

١٠,١ المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

١١,١ مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة ب: النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

١٢,١ حدود الدراسة:

- حدود موضوعية : اقتصرَت الدراسة على التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجمعة على الصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الانحرافي – الصمت الدفاعي – الصمت الاضطرابي – الصمت بالإذعان): دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في محافظة الرياض.
- حدود مكانية: محافظة الرياض في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية : تم إعداد الدراسة في عام ٢٠٢٤.
- حدود بشرية: اقتصرَت الدراسة على الموظفين الإداريين في محافظة الرياض في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الاطار النظري

المبحث الأول: الاغتراب الوظيفي

١,١,٢ المقدمة

يُعد الاغتراب إحدى الموضوعات الهامة التي أصبحت تفرض نفسها في الآونة الأخيرة كما وحظيت باهتمام العديد من العلماء، إذ أنها تعكس الأعمال مدى إلحاح فكرة الاغتراب على فكر الإنسان. وعليه فقد ازداد اهتمام الباحثين بظاهرة الاغتراب كنتيجة للتغيرات الجذرية التي حصلت في كافة الجوانب الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية في القرن التاسع عشر. كما وأن الاهتمام بظاهرة الاغتراب يُعتبر مؤشراً واضحاً على التقليل من خطورة هذه الظاهرة. ومن هذا المنطلق فلا بد من تعريف الاغتراب الوظيفي نظراً لأهميته في حياتنا البشرية.

مفهوم الاغتراب الوظيفي

أن الاغتراب الوظيفي يمثل حالة اضطراب إذا ما استمر، ويتخذ شكلين الأول إيجابي يحاول الفرد المغترب الإقدام نحو الإبداع والابتكار، فآثاره إيجابية يجب تدعيمها، والثاني سلبي مرضي كما في حالة انعدام القوة، ضعف المعنى، فقدان المعايير، العزلة غربة الذات. مما ينعكس ذلك على الكفاءة الذاتية وعدم تحقيق التوقعات، وبالتالي يصبح الفرد الموظف ذو مشاعر سلبية (Valadbigi & Ghobadi, 2012).

كما وأن مفهوم الاغتراب الوظيفي يشير إلى أنه حالة تصف الصلة بين الفرد والوظيفة التي يؤديها داخل مكان عمله، بمعنى آخر أنه حالة الانفصال بين الفرد والوظيفة فكلما ارتفعت درجة الاغتراب الوظيفي أصبح هناك ضعف في الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته، إذ إن الوظيفة بمهامها ومسؤولياتها ونشاطاتها المختلفة لا تمثل قيمة حقيقية للفرد، وإنما يترتب عليها بعض العوائد المادية التي تؤدي إلى تحقيق الذات (Abbas& Khali,2017).

بينما يرى (Kurdi,2018) أن الاغتراب الوظيفي هو عبارة عن شعور العاملين بعدم انتمائهم للمنظمة التي يعملون بها، وأنها لم تعد المكان المناسب للاستمرار به، ويرجع ذلك إلى أسباب تتعلق بالمنظمة أكثر مما تتعلق بالموظفين، أي أن مفهوم الاغتراب الوظيفي هو توجه يلامس علاقة الانتماء والولاء للمنظمة مما يترتب عليه نتائج لكلا الطرفين، كما ويمر الاغتراب الوظيفي بكثير من المراحل من أهمها مرحلة الاغتراب النفسي، ومرحلة الاغتراب الذهني، ثم مرحلة الاغتراب الجسدي، وتزداد خطورة هذه المراحل تدريجياً وتصبح العلاقة بين المراحل التي تؤدي إلى زيادة محصلة سلبياتها ورفع حدتها.

فيما أشارت ذياب (٢٠١٨) إلى أن مفهوم الاغتراب الوظيفي هو عبارة عن شعور الافراد العاملين داخل مؤسسة ما بعدم انتماءهم لتلك المؤسسة، ويعزى ذلك إلى ضعف العلاقة بين الفرد والمؤسسة وعدم رغبته في تلك الوظيفة. أي أن الاغتراب الوظيفي هو فقدان الإحساس أو عدم قدرة الفرد على تحديد الغرض من عمله كجزء من العملية الإنتاجية ككل. وعليه فإن الاغتراب الوظيفي حالة عبارة عن حالة نفسية يشعر بها الفرد العامل نتيجة لعدم انسجامة مع المهام والواجبات المطلوبة منه مما يجعله يشعر بفقدان الأمن والاستقرار في كافة الجوانب النفسية والاجتماعية، مما يؤدي إلى حصول نوع من التوتر والميل إلى العزلة واللامسؤولية نحو العمل والزملاء، وهذا بدوره يؤدي إلى إرهاق الفرد بشكل انفعالي مما يجعله ساعطاً على ذاته وعمله.

وعليه فإن مفهوم الاغتراب الوظيفي يشير إلى الحالة النفسية والاجتماعية التي يشعر بها الفرد كنتيجة لعدم اندماجه بين المهام والواجبات التي يتوجب عليه القيام بها، مما يشعر الفرد بفقدان الأمن والاستقرار في كافة الجوانب النفسية والاجتماعية، أي أنها مجموعة من الصفات السلبية التي تشعر الفرد بالتوتر واللامسؤولية واتجاهات سلبية نحو المنظمة والزملاء، مما يؤدي إلى إرهاق الفرد.

للاغتراب الوظيفي العديد من الآثار السلبية في العمل، فشعور الفرد بالاغتراب في مجال العمل يؤدي إلى أن يفقد الفرد الانسجام والتأقلم مع العمل، مما يؤدي إلى زيادة شعور الفرد بالوحدة وعدم الرضا وفقدان الانتماء التنظيمي، وتؤثر هذه المظاهر السلبية للفرد والمؤسسة، وتتمثل هذه النتائج السلبية على بما يلي (Taamneh & AlGharaibeh, 2014):

- التعرض لكافة الأمراض النفسية والسيكوماتية.
- المقاومة للتغيير، حتى وإن كان التغيير يؤدي إلى الأفضل.
- فقدان الفرد للإبداع والابتكار، وفقدان المتعة في العمل.
- نقصان في التأثير والفاعلية بالإضافة للصراعات مما يؤدي إلى حدوث الانعزال.
- نقص أو تراجع في نوعية الحياة والرضا الذاتي، وذلك عن طريق رفض الفعاليات الحياتية.
- تراجع وانحطاط في النظام المناعي للفرد، وما ينتج عنه من فرص كبيرة للإصابة بالأمراض.

٢,١,٢ النظريات المفسرة للاغتراب الوظيفي

اختلف الكتاب والباحثون في تفسير ظاهرة الاغتراب وذلك بسبب التعقيد الذي يحيط بهذه الظاهرة وتعدد الجوانب والأبعاد التي تمتد إليها هذه الظاهرة الإنسانية وتداخلها تبعاً لذلك تعددت النظريات وتداخلت في محاولة تفسيرها، وعليه تقسم نظريات الاغتراب إلى ما يلي :-

أولاً: النظريات النفسية: تلعب الدراسات النفسية دوراً هاماً في توضيح ظاهرة الاغتراب ومن أهم هذه النظريات ما يلي (Awang,2017):

- **نظرية التحليل النفسي لـ (فرويد Frued):** يعد سيجموند فرويد مؤسس هذه النظرية ، إذ يرى بأن المفهوم السيكلوجي للاغتراب يتصل بالعديد من الطرق المباشرة وغير المباشرة لمدرسة التحليل النفسي التي اسسها فرويد ، ويشير فرويد إلى إن الاغتراب هو اغتراب (الأنا العليا) عن (الهوا) أي اغتراب الشعور عن اللاشعور أي أنه عبارة عن محصلة لتفاعل الانظمة ويحدث نتيجة الصراع بين رغبتين متضادتين إذ ينتهي بحكم النفس لصالح إحدى الرغبتين والتخلي عن الرغبة الأخرى وهو صراع لثلاثة مفاهيم هي (الهوا Id ، الأنا Ego ، الأنا الأعلى Super Ego).
- **النظرية النفسية الاجتماعية (إريك فروم Eric Fromm):** يعاني الإنسان من الشعور بالوحدة والعزلة وعدم الأهمية نظراً لأنه قد انفصل عن الطبيعة وعن بقية البشر وحالة العزلة هذه لا توجد عند كل إنسان لأنها موقف إنساني متميز ، إن فكرة فروم تقوم على أساس إن لكل فرد طبيعته البشرية وان وظيفة الحضارة والمجتمع هي إن تمنحه الفرصة لتحقيق هذه الطبيعة وهنا فإن فروم يعبر عن امله في مجتمع عاقل سليم قائم على الحب والتماسك
- **نظرية ازمة الهوية (أريك إريكسون E-Erikson):** تعتمد هذه النظرية على فكرة محورية هي تطور هوية الأنا كنقيض لتشتت الأنا ، إذ إن النشاط النفسي يتراوح ما بين اكتساب الأنا لهويتها مقابل اختلاط او تشتت الأدوار ، إن هذه النظرية تصلح نقطة فهم جيدة للاغتراب لكونها تقيمه من وجهة نظر معيارية بوصفها نقيضاً للالزامات العصبية والذهنية وبحسب رؤية الباحث فإن محتوى هذه النظرية يقترب من محتوى هذه الدراسة لكونه يحاول توظيف الاغتراب بطريقة إيجابية لتحقيق الأداء المتميز.

- ثانياً؛ النظريات الاجتماعية: تشتمل هذه النظريات على ثلاث قواعد لتوضيح الاغتراب وتمثل فيما يلي ذياب (٢٠١٨):

- النظريات ذات القاعدة الاقتصادية: يعتمد هذا النوع على العمل وظروفه في المجتمع الصناعي الحديث وما أدت إليه الرأسمالية من إذ بروز قوي وحاد لتلك الظاهرة ومن أبرز النظريات في هذا الإطار نظرية كارل ماركس التي تنص على ان الاغتراب ظاهرة اجتماعية تظهر في سياق العلاقات الاجتماعية وفي النسق الاجتماعي والتاريخي المحدد، وظهرت هذه النظرية ظاهرة الاغتراب من أجل زيادة أنماط الاغتراب.

- النظريات ذات القاعدة القيمية: تعتمد في معالجتها إلى طبيعة الولاء وعدم الولاء للمعايير وما يترتب على ذلك من ظواهر اجتماعية التي تكون إما سلباً او ايجاباً بحسب سلوك الافراد المتمثل باستنادهم إلى الولاء أو عدمه لتلك المعايير، ومن أبرز النظريات نظرية اللامعيارية لـ (أميل دوركهايم).

- النظريات ذات القاعدة الشمولية: يقصد بالشمولية أنها نظرة تحليلية حاولت تفسير ظاهرة الاغتراب بإرجاعها إلى عوامل كثيرة ومتداخلة وإعطاءها ابعاد متعددة من أجل تفسير الظاهرة بصورة واضحة ومن أبرزها نظرية (ملفن سيمان) ونظرية (الاغتراب المؤسسي)

٣,١,٢ أبعاد الاغتراب الوظيفي

لم يتفق الباحثون على تحديد أبعاد الاغتراب الوظيفي؛ مما يجعل عملية قياسه صعبة ومعقدة. وعليه فإن الاغتراب الوظيفي، لا يختلف عن غيره من المفاهيم الاجتماعية إلا أنه لا يمكن قياسه بطريقة مباشرة؛ وذلك نظراً لتعدد الاتجاهات النظرية التي تناولت المفهوم بالدراسة والتحليل نتيجة لذلك تعددت الأبعاد التي تبناها كل باحث في دراسته بناء على مدى تمكنه من الجوانب النظرية للمفهوم واستيعابه للمعاني التي يتضمنها.

تنقسم أبعاد الاغتراب الوظيفي وفقاً للشوا (٢٠١٣):

- انعدام القوة والتي تشير إلى عدم قدرة الفرد على التحكم بمجريات الأمور في الوظيفة التي يقوم بها، وذلك نظراً لأن التعليمات الإدارية تقوم على تحديد عمله وكيف يؤديه. وعليه فإن مصدر الاغتراب هو أن الموظف في أثناء عمله يكون في حالة من الاستسلام والخضوع للأنظمة والقوانين التي تحدد سلوكياته داخل التنظيم.
- فقدان المعنى وتشير إلى عدم قدرة الفرد على فهم ما يدور حوله من فعاليات تنظيمية وعلاقة ما يكلف القيام به من مهام بأهداف المنظمة التي يعمل بها.

- انعدام المعايير هي حالة يشعر من خلالها الفرد بوجود تناقض بين المعايير السلوكية داخل المؤسسة التي يعمل بها، ومما يجدر الإشارة إليه أن درجة الاغتراب تزداد عند قيام الفرد بادراك الفجوة بين المعايير السلوكية التي يؤمن بها والمعايير السائدة في المؤسسة التي يعمل بها.
- الاغتراب (الانعزال) الثقافي وهي الحالة التي يشعر من خلالها الفرد بوجود تناقض بين الاتجاهات والقيم الاجتماعية والدينية التي يؤمن بها وما هو سائد في المجتمع المحيط به.
- الاغتراب النفسي: والتي تعبر عن مدى شعور الفرد بأن العمل غير مهم بالنسبة لها لأنه لا يمثل رغباته في العمل؛ وفي هذه الحالة يعتبر العائد المادي (الراتب) الذي يحصل عليه الفرد من وراء العمل هو المصدر الرضائه عن عمله.
- أما ذياب (٢٠١٨) فقد أشار إلى أن أبعاد الاغتراب الوظيفي تتمثل فيما يلي:
- العجز وتتمثل في شعور الفرد بأنه لا يستطيع التأثير على المواقف الاجتماعية التي يتفاعل معها، بمعنى آخر فأن الفرد المغترب لا يستطيع تقرير مصيره أو التأثير في مجرى الأحداث أو صنع القرارات المهمة التي تتناول حياته ومصيره وبالتالي يكون الفرد عاجز وغير قادر على تحقيق ذاته.
- اللامعنى: وتتمثل في أن الفرد لا يستطيع التنبؤ بدرجة عالية من الكفاءة بالنتائج المستقبلية، كما وأن الفرد يشعر بأن الحياة فقدت معناها مما يؤدي إلى فقدان مبررات استمرارها، ويتولد هذا الشعور لدى الافراد بسبب الإحباط الذي يتعرضوا له، وعدم إشباع الحاجات المختلفة الجسدية والنفسية والاجتماعية بالتالي يشعر الفرد بالضيق، بحيث يصبح غير قادر على إرشاد سلوكه نحو أهداف معينة، لأنه لا يستطيع فهم المعايير التي توجه تصرفات المسؤولين.
- اللامعيارية: وتشير إلى شعور الفرد بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة وأنه بحاجة إليها من أجل إنجاز الأهداف، وهذه الحالة تنشأ عندما تتفكك القيم والمعايير الاجتماعية وتفشل في السيطرة على السلوك الفردي وضبطه.
- العزلة الاجتماعية : وهذا المعنى للاغتراب يشير إلى شعور الفرد
- بالغيرة والانعزال عن الأهداف السائدة في المجتمع، وفي هذه الحالة لا يشعر الفرد بالانتماء إلى المجتمع، وتمثل العزلة الاجتماعية مظهرا من مظاهر السلوك الإنساني له تأثيرات خطيرة على شخصية الفرد

وعلاقته بالآخرين حيث تشير إلى عدم قدرته على الانخراط في العلاقات الاجتماعية أو على مواصلة الانخراط فيه وعلى تفوقه أو تمركزه حول ذاته حيث تنفصل ذاته في هذه الحالة عن ذوات الآخرين مما يدل على عدم كفاية جاذبية شبكة العلاقات الاجتماعية للفرد من حيث عدم الارتباط بين أعضائها أو الاغتراب فيما بينهم.

٤,١,٢ مسببات الاغتراب الوظيفي

اهم المسببات و العوامل المؤدية إلى حدوث الاغتراب الوظيفي عديدة لكنها تنقسم إلى قسمين رئيسيين، أولاً العوامل التي تعود للمنظمة ثانياً العوامل التي تعود إلى الفرد وسيتم فيما يلي توضيح هذه المسببات: أولاً: عوامل تعود إلى المؤسسة وتتمثل هذه العوامل بما يلي (Masadeh (2018), Valabdig & Ghobadi (2012):

- **المكننة والأتمتة:** إن ثورة التكنولوجيا الحديثة ساهمت بشكل كبير في انتشار ظاهرة الاغتراب بين الموظفين داخل المؤسسات كنتيجة لكثرة الأتمتة والأجهزة الحاسوبية؛ إذ أصبحت هذه الأجهزة بمثابة خطر يهدد العلاقات الانسانية ويثير الأمراض والمشكلات النفسية إذ أصبح الحرفيون والإداريون خدماً لهذه الأجهزة.
- **ضعف الفعالية الإدارية والخلل في تقارير كفاية الأداء:** أن ضعف الفعالية الإدارية في المؤسسة يؤدي إلى ظهور الاغتراب الوظيفي؛ وذلك نظراً لأن عدم فعالية الإدارة تؤدي لعدم قدرتها على أداء الأعمال المطلوبة منها، ومن ثم التفكير بإعادة النظر بالعمل الواجب أدائه والمهارات التي تحتاجها لأداء العمل لتصبح قادرة على مواكبة كافة التطورات التي تحيط بها. كما أن التقارير السنوية للأداء تتأثر بأهواء شخصية للمدراء مما يؤثر بشكل سلبي على سير العلاقات الوظيفية بين الموظفين والإدارة.
- **ضعف نظام الحوافز:** إن الغموض في نظام الحوافز يعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى حدوث الاغتراب الوظيفي، فالموضوعية في تطبيق نظام الحوافز يعتبر شرطاً أساسياً لنجاحها، ومستوى الاغتراب الوظيفي عموماً يتأثر بغياب الحوافز.
- **العمل في مواقع منفصلة:** العمل في مواقع منفصلة لمؤسسة واحدة يؤدي إلى شعور العاملين بعدم المساواة، يعود السبب في ذلك إلى وجود مميزات لبعض المواقع تختلف عن الأخرى، كالحوافز والبدلات وأوقات الدوام، كذلك عدم ملائمة ظروف العمل، مثل الإضاءة وعدم متابعة مشكلات العاملين في المواقع البعيدة، على العكس من الذي يكون موجودة في الموقع الرئيسي للمؤسسة.

- عدم ظهور دور الفرد: قد يتعرض الموظف إلى التهميش داخل المؤسسة وهذا بدوره يساهم في تعرض الفرد إلى الشعور بالخوف والغضب والضييق مما يساهم بشكل كبير في ظهور الاغتراب النفسي.
- المنافسة الشديدة: إن المنافسة بين الموظفين داخل المؤسسة في الغالب يكون في مصلحة العمل، ولكن في حال حدوث نوع من المنافسة الشديدة قد يؤدي ذلك إلى اتباع طرق غير شرعية من أجل الحصول على المكاسب فإن المستحقين عندئذ سيشتعرون باليأس في الوصول إلى تلك المكاسب مما يخفض معدلات الأداء ومن ثم استسلام العاملين بالمنظمة لليأس ومشاعر الاحباط الذي من شأنه أن يوصلهم إلى حالة الاغتراب الوظيفي.
- ثانياً: العوامل التي تعود إلى الأفراد وتتمثل هذه العوامل بما يلي دروزة والقواسمي (٢٠١٤).
- الخوف وعدم الأمن الوظيفي: إن شعور الأفراد داخل المؤسسات بالخوف وعدم الإحساس بالأمن الوظيفي يؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين الموظفين داخل المؤسسة.
- نقص الكفاءة: إن نقص كفاءة العاملين في المؤسسة يؤدي إلى تحفيض الأداء الوظيفي بين العاملين، بحيث يسعى كل منهم إلى ارجاع أسباب ضعف أدائه إلى ظروف خاصة بالمؤسسة التي يعمل بها. ونتيجة لنقص الكفاءة، فإن بعض العاملين قد يلجأ إلى الغياب عن العمل مما يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي.
- عدم التوافق والتكيف: إن عدم التوافق مع المؤسسة يؤدي إلى أن يشعر الفرد بنوع من الإهمال بالمؤسسة وهذه بدوره يفضي إلى أن يقوم الفرد بتفريع مشكلاته النفسية في المؤسسة، مما يؤدي إلى انتشار الاغتراب النفسي بينهم.
- توجهات العاملين: قد ينجم الاغتراب من عدم ملائمة قيم العمل وضوابطه مع توجهات الفرد وأهدافه وقيمه، أي أن الهدف الذي يتجه الفرد نحوه غير مطلوب، أو أن محيط العمل الذي يعمل في أجوائه لا يعطيه ما يستحقه من الاهتمام.
- ضعف مقومات القيادة: إن ضعف مقومات القيادة لدى القائد الإداري وعدم إلمامه بالمهارات الإدارية تعد من أهم العوامل التي تؤدي إلى حدوث الاغتراب الوظيفي، وذلك نظراً لأن القائد الملمهم تكون لديه القدرة على قراءة نفسه ومن حوله بطريقة صحيحة، الأمر الذي يعني امتلاكه لأدوات التحليل لنفسه ولمن حوله.

- **عدم التخصص في العمل:** إن المشكلة تكمن في عدم الاستخدام الأمثل لتخصصات العاملين، مما يعني وضع العاملين في تخصصات تختلف عن تخصصها الذي من شأنه التقليل من أداء هؤلاء بسبب بعده عن تخصصه وشعوره أن هذا اجحاف بحقه مما يولد لديه شعور بالاغتراب الوظيفي.

٥,١,٢ مداخل الاغتراب الوظيفي

أن مفهوم الاغتراب يعد من المفاهيم الواسعة للعديد من المجالات فالاغتراب الوظيفي يشير إلى توصل العاملون بالمؤسسة إلى قرار بأن المؤسسة التي يعملون بها لم تعد المكان المناسب للاستمرار في العمل معها لأسباب تتعلق بالمؤسسة ذاتها، وهو قرار خطير يمس علاقة الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها وولاءه لها ويترتب عليه نتائج وخيمة لكلا الطرفين غالباً ما تنتهي العلاقة بينهما نهاية غير مرضية. ومن أهم مداخل الاغتراب الوظيفي ما يلي (العجمي، ٢٠١٩).

- **المدخل الديني للاغتراب:** هو ظاهرة قديمة بدأ منذ بدء الخليقة، ويشير إلى انفصال الذات عن الجوهر الاجتماعي للكيان الروحي إذ يعد الاغتراب من الظواهر الأصلية في الفكر العربي الإسلامي الديني والفلسفي، حيث أن هنالك ثلاث درجات للاغتراب عند المدخل الديني هي اغتراب المسلم بين الناس واغتراب المؤمن بين المسلمين واغتراب العالم بين المؤمنين. وعليه فأن الاغتراب لا بد منه بسبب ضغوط الحضارة وضغوط النزعة إلى اللذة ضد ضغوط النزعة إلى الموت. أما مصدر الاغتراب عند هيجل فيأتي من المفهوم اللاهوتي وهو انفصال الانسان عن الله بفعل السقوط في الخطيئة فيدون، وينظر ديكارت للاغتراب على أنه استسلام الانسان للشعائر الدينية وما بها من ألغاز مختلفة؛ فالإنسان هو الوحيد الذي يتمتع بالوعي، وبالتالي هو الوحيد الذي يشعر بظاهرة الاغتراب، وعليه فإن إدراكه هذا يكون ظاهرة صحية (ذياب، ٢٠١٨).

- **المدخل الاجتماعي للاغتراب:** تعتبر نظرية العقد الاجتماعي من أهم المصادر الفلسفية والرئيسية، التي يتم فيها استخدام مصطلح الاغتراب ، والفكرة الرئيسية التي تتمور حولها هذه النظرية هي أن الأفراد عندما يقدمون على إقامة مجتمع لا بد من أن يتنازلوا عن حقوقهم الطبيعية - بشكل جزئي أو كلي - للمجتمع المدني الذي يتعايشون فيه أو للجماعة السياسية الحاكمة، أي تنازل الفرد عن استقلاله الذاتي وتوحده مع الجوهر الاجتماعي، وهليه فأن العديد من الفلاسفة قاموا بربط مفهوم الاغتراب بالبناء الاجتماعي

المعاصر والظواهر الاجتماعية كالتكامل والتغير والتوازن نتيجة انفصال الفرد عن القيود الاجتماعية القديمة وظهرت مشكلة الغرباء كمسألة اجتماعية في العصور الحديثة حين وجد الإنسان نفسه يدور في فلك من التناقضات والعناصر الاجتماعية المتضاربة، التي تؤدي بطبيعة الحال إلى الشعور بالغربة والافتراق الاجتماعي، فيصير الأفراد مغتربين عن بعضهم البعض داخل البيئة الواحدة مما يؤدي إلى استنزاف كفاءتهم وعدم معرفتهم بطبيعة أعمالهم (Valabdigi & Ghobadi, 2012).

- المدخل النفسي الذاتي / للاغتراب: يرى الباحثون النفسانيون أن الاغتراب الذاتي النفسي يظهر عندما يجد الشخص نفسه غير متحد مع ذاته، أي أن هناك فرقاً بين ما يقوم به من سلوك وتصرفات، وبين ماله من شخصية حقيقية، مما يؤدي إلى خلق عدم توازن بين ذاته وسلوكه وذلك نظراً لأن الإنسان يحقق السعادة الذاتية من خلال تحقيقه لطموحاته وأحلامه في الواقع العملي، وعلى العكس من ذلك يؤدي به للاغتراب الذهني وهو مرض نفسي يحول دون سلوك المريض به سلوكاً سوياً، أو يتصرف تصرفات شاذة لا تتفق مع نمط حياته التي يعيشها.

- المدخل السياسي للاغتراب: تبرز فكرة الاغتراب وفقاً لهذا المذهب من المعنى الذي تحمل معنى ضياع الحرية قسراً وطوعاً مقابل نيل الطمأنينة. وهنا يبرز الاغتراب بمعناه الإيجابي وهو تنازل الفرد عن حريته الطبيعية (Sulu et al., 2010).

- المدخل التنظيمي الإداري للاغتراب: يعرف هذا العصر بأنه عصر اللامبالاة، وعدم اليقين، والتشاؤم رغم انتشار المعرفة والعلم الذي لم يستطع إيقاف العنف والحرب والخوف مما أدى لانعدام ثقة الإنسان بنفسه وبعمله وجعله مغترباً رغم مساهمته في العملية الانتاجية بشكل كبير ، يعدد ماركس من أكثر العلماء الظاهرة الاغتراب بالدراسة والتحليل والمقارنة فهو يحدد أربعة مظاهر أساسية للاغتراب عن العمل هي الاغتراب عن نتاج العمل، والافتراق عن أنشطة العمل وافتراق العامل عن وجوده ككائن نوعي اغترابه عن غيره من أقرانه، وقد أهتم ماكس فيبر بظاهرة الاغتراب من منظور أكثر شمولية من خلال التركيز على وسائل الإنتاج. أما أريك فروم فقد تناول الاغتراب الوظيفي في تحليله على أنه الحالة التي يشعر فيها العامل بأنه ليس المالك الحقيقي لثرواته وطاقاته، وما تصنعه يداه، فهو بذلك يشعر بالنقص والضعف، لأن وجوده وكيانه وتقييم أعماله يكمن في يد قوة خارجية متمثلة في أرباب العمل والقادة وبالتالي يُحرم

الموظفون من ارتقاء السلم الوظيفي على أساس العدالة والكفاءة والمساواة، مما يؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي وبالتالي اغترابهم (ذياب، ٢٠١٨).

٦,١,٢ استراتيجيات التعامل مع الاغتراب الوظيفي

تعتمد المنظمات على عدة استراتيجيات أو وسائل من أجل الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي ومنع انتشارها داخل الوسط العمالي، لأن الاغتراب المهني إذا كان عاما فذلك يؤدي إلى عواقب وخيمة تؤثر سلبيا ليس على الأفراد فقط بل على المنظمة باعتبارها مجموعة من الأفراد، لذا تسعى جميع المنظمات بكل الوسائل مستخدمة جهدها إن لم يكن للقضاء على هذه الظاهرة فعلى الأقل التخفيف منها، وسنذكر بعض هذه الاستراتيجيات فيما يلي (Masadeh, 2018)، (ذياب، ٢٠١٨):

- **مساهمة مجلس العمال والنقابات:** أن مجلس العمل هو القاعدة العمالية التي تكون لديها الصلاحيات في أداء دورهم في قضايا العمال، وتشجيعهم على الممارسة الفعالة واستمرار العمل المنتج بكل الوسائل مهما كانت الصعوبات وعليه فأن المجالس العمالية هي حجر الأساس التي تؤدي إلى تقليل من مشكلة الاغتراب.
- **توفير الظروف والوسائل الملائمة للعمال:** حتى تكون لديهم القدرة على رؤية العمليات الإنتاجية، أين يذهب هذا الإنتاج، فالعمال بذلك يشعرون بالرضا عن العمل وارتفاع الروح المعنوية وحب المؤسسة.
- **المشاركة في عملية اتخاذ القرارات:** إن القدرة على تنظيم العمل
- **الجيد يؤدي إلى التقليل من كساد الإنتاج وظهور روح اللامبالاة من قبل العمال** كما أن مشاركة الأفراد داخل المنظمة تقلل الشعور بفقد القوة، فالأعضاء المشاركين في المنظمة أقل شعورا بفقد القوة بالمقارنة بالأعضاء غير المشاركين.
- **التكوين المهني:** إن دخول فترات تكوينية من حين لآخر، وبعث العمال إلى المؤسسات الصناعي، يساعد على التكيف التكنولوجي واستفادة العمال من تسيير المؤسسات العمالية المحلي مما يؤدي إلى التقليل الشعور بالاغتراب.

- **تحسين بيئة العمل:** إن تحسين بيئة العامل من توفير فترات للراحة وتحسين وتكييف الجو والتخفيف من حدة الظروف السيئة من شأنه إزالة الاغتراب المهني، كما أن إحداث بعض التغييرات في بيئة المنظمات من حين لآخر، يجعل العاملين لا يمل.
- **المساعدات المالية:** إن تقديم بعض القروض للعمال من أجل حل المشاكل الأسرية ومساعدتهم على حل مختلف المشاكل وهذا لإعادة الاعتبار للعامل بأنه يتمتع بثقة الإدارة واهتمام المشرفين وهذا يدل على تحسين جو العمل
- **توفير روح المبادرة:** حيث أن ذلك زيادة على رفع القدرات المبدولة لخدمة مصالح العامل والمؤسسة من شأنه الإسهام في التنمية الوطنية ويستفيد العامل بالالتزام بالإنتاج والتنظيمي.
- **تقوية علاقات العامل:** وذلك من خلال تقوية علاقة العامل بالمؤسسة عبر إنشاء وحدة للبحوث النفسية والاجتماعية والتي من بين أهدافها دراسة مشكلات العاملين والوقوف على المصادر الخاصة بها، حيث أن دراسة هذه المتغيرات يؤدي إلى وضع الحلول الوقائية والعلاجية لمشكلات العاملين مما يساهم في تقوية عوامل الرضا وخلق الانسجام بين العامل وعمله.
- **تقبل العامل لمهنته:** لن يتقبل العامل المهنة إلا إذا اختار العمل الذي يناسب قدراته ويتوافق وميولاته واستعداداته وكذلك سماته الشخصية وهذا ما يؤدي إلى شعوره الرضا عن عمله.

المبحث الثاني - الصمت التنظيمي

١,٢,٢ تمهيد

شهدت السنوات الأخيرة اهتمام متزايد من قبل الباحثين بدراسة المناخ التنظيمي لكل من المؤسسات ومنظمات الأعمال الحديثة، حيث واجهت تحديات وتهديدات متعددة سواء كانت داخلية أو خارجية والتي أثرت على فعالية أدائها المؤسسي، ويرى بعض الباحثين أن تدني مستوى الفاعلية التنظيمية لتلك المؤسسات لا يتوقف على أداء المديرين فقط، وإنما يتعلق الأمر بالمرؤوسين الذين لا يفصحون عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم، ويندمجون في حالة من السكوت والصمت التنظيمي وحجب فرص الإبداع والتطوير أمام المسؤولين في المؤسسة (Gambarotto & Cammozzo, 2010).

وأشار سفيان وآخرون (Sufian et al., 2015) أن مشاركة العاملين بآرائهم ومعارفهم وخبراتهم المرتبطة بالمؤسسة هي المصدر الأساسي للتطوير والإبداع والرقى بالأداء المؤسسي وأن عدم إبدائهم لآرائهم والتزامهم بالصمت بالمؤسسة يعد من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، لمواكبة التغير في بيئة الأعمال (Pozveh and Karimi, 2016).

لذا بدأ الاهتمام بموضوع الصمت التنظيمي من قبل الباحثين في الآونة الأخيرة، وذلك لمدى تعلقه بفاعلية وكفاءة المؤسسة حيث أنه يعيق التقدم والتطور في أدائها. حيث كان الصمت التنظيمي من المفاهيم الغائبة عن الكثير من المؤسسات، على الرغم من أن له أثراً سلبية عليها، بل وقد تكون وخيمة على مستقبلها، إذ أنه يعمل على تكريس حالة من الازدعان والرضى بالأمر الواقع لدى العاملين بهذه المؤسسات، كما ويعمل على تمهيد حالة من الجمود التنظيمي، والبعد عن أدوار المبادرة إلى التطوير، والعزوف عن طرح المقترحات والآراء وإبداء الرأي اتجاه المشكلات وقضايا العمل الهامة (القرني، ٢٠١٥).

٢,٢,٢ مفهوم الصمت التنظيمي

يعتبر الصمت التنظيمي من المواضيع التي ظهرت حديثاً، ومن الصعب وضع مفهوم محدد لها، وذلك لمروره بثلاث حقبة زمنية، الأولى كانت (من عام ١٩٧٠ وحتى عام ١٩٨٠) وفي هذه المرحلة كان التركيز على مفهوم الصوت وأهميته في منظمات الأعمال، والثانية وكانت (من عام ١٩٨٠ وحتى عام ٢٠٠٠) وفي هذه المرحلة ركزت

الأبحاث والدراسات على مفهوم الكلام، أما الحقبة الأخيرة وهي (بعد عام ٢٠٠٠ ولحتى الآن) حيث تم التركيز على مفهوم الصمت وأبعاده (عبود وحسين، ٢٠١٦).

ونظراً لتعدد الكتابات والدراسات والأبحاث في موضوع الصمت التنظيمي، فقد ظهرت تعاريف عدة حول مفهوم الصمت التنظيمي، وذلك وفقاً لنظرة كل باحث.

فمنهم من اعتبره سلوكاً إيجابياً مقصوداً وهادفاً يمثل مؤشراً لولاء العاملين نحو رؤسائهم ومؤسساتهم (Erguc et al., 2014) وآخرون اعتبروه سلوكاً سلبياً يستند على حجب العاملين في المؤسسة عن المعلومات والأفكار التي تتعلق بالمشاكل التنظيمية في المؤسسة (Cakici et al., 2010).

وقد عرفه جاسم وكرجي (٢٠١٧) بأنه سلوك جماعي يحجب فيه المرؤوسين معرفتهم وآرائهم ومعلومات محل اهتمام رؤسائهم بصورة متعمدة، لاعتقادهم بعدم قدرتهم على التغيير والتأثير داخل مؤسساتهم. ويعرف أيضاً بأنه ميل العاملين بالمؤسسة إلى الاحتفاظ بالمعلومات الهامة حول قضايا العمل والمخالفات التنظيمية وعدم البوح بها وضعف الرغبة في تقديم المقترحات والحلول والمبادرات لتطوير الأداء (القرني، ٢٠١٥). كما ويعرف بأنه الحجب المتعمد للمعرفة والآراء والاقتراحات والأفكار والمشورة في قضايا المؤسسة الهامة، وتجنب التعبير عنها سواء لفظياً أو تحريراً (Tulubas & Celep, 2012).

ومن خلال ما سبق يتضح أن أسباب الصمت التنظيمي ترجع إلى الخضوع والاستسلام والقناعة من قبل العاملين بأنهم لن يحدثوا التغيير، ولن يستطيعوا إقناع رؤسائهم بآرائهم، ولن تكون آرائهم ومقترحاتهم محل اهتمام من قبل رؤسائهم، وهذا ما يعرف بصمت الإذعان وفقاً لدراسة (Dyane et al., 2003).

في حين أشار آخرون مثل على (٢٠١٨) إلى أن الصمت التنظيمي هو ميل المرؤوسين في المؤسسات إلى تجنب تقديم معلومات واقتراحات لمسئولهم، أو تجنب إظهار رأيهم في المشكلات التي تحدث بالمنظمة خوفاً من ردود أفعال سلبية أو نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك.

وعرفه عبود وحسين (٢٠١٦) بأنه تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل المسئول المباشر، الأمر الذي يؤثر سلباً على العلاقة بينه وبين زملائه في العمل. ويعرف كل من القرني والزائدي (٢٠١٦) الصمت بأنه خوف العاملين من التحدث عن حالة الأداء في المؤسسة، وذلك بسبب خوفهم من سوء الفهم لسلوكهم مما يؤثر على علاقاتهم بالمؤسسة.

وعرف الطائي وصكر (٢٠١٧) الصمت التنظيمي أنه عدم مشاركة العاملين بالمقترحات والمعلومات والأفكار فيما بينهم أو مع مرؤوسهم في المؤسسة، وذلك لأسباب متعددة قد تكون ذات مردود سلبي حسب اعتقادهم.

وركزت التعاريف السابقة على أن السبب الرئيسي للصمت التنظيمي يرجع إلى خوف العاملين من ردود أفعال رؤسائهم في العمل، كالتعرض للانتقاد وأحياناً العقاب والطرده من العمل، وهذا ما يعرف بصمت الدفاع وفقاً لدراسة (Dyane et al., 2003).

ولقد رأى آخرون أن جميع أشكال الصمت التنظيمي ليست عبارة عن سلوك سلبي وإنما هناك أشكال إيجابية للصمت التنظيمي، فالصمت يمكن أن يكون مقصوداً وهادفاً وواعياً، والهدف منه مصلحة المؤسسة، فقد عرف (Zehir and Erdogan, 2011) الصمت التنظيمي أنه شعور جماعي يولد إدراك لدى العاملين بأنه من الحكمة منع التحدث حول المشاكل التنظيمية لمنع انتشارها والحفاظ على سمعة ومصلحة المؤسسة، وهذا ما يعرف بالصمت المؤيد اجتماعياً حسب الدراسة (Dyane et. Al., 2003).

وعلى الرغم من اختلاف وتنوع التعريفات التي تحدث بها الباحثون إلا أنه يوجد توافق بينهم على أن الصمت التنظيمي يركز على الحجب المتعمد للمعلومات والأفكار والآراء والاهتمامات التي تتعلق بالسلوك التنظيمي (Tangirala & Ramanujam, 2008). وهو ما أكد عليه (Brinsfield, 2009) بأن الصمت التنظيمي هو سلوك واع ومعتمد من العاملين بالمؤسسة. وأنه اختيار سلوكي يتخذه الفرد ويمكن أن يعمل على تطوير المؤسسة أو يهدد أداؤها (Bagheir, et. al., 2012). وهو أداة للتعبير عن حالة الرضا وعد الرضا للعاملين في المؤسسة (Bastug, et. al., 2016).

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الصمت التنظيمي أنه حجب العاملين آرائهم وأفكارهم اتجاه المؤسسة التي يعملون بها لأسباب سلوكية أو تنظيمية ينتج عنها آثار متعددة على المؤسسة قد تكون سلبية أو إيجابية.

٢,٣ أسباب الصمت التنظيمي

هناك أسباب كثيرة تقف خلف ظاهرة الصمت التنظيمي، وقد تم تقسيم أسباب الصمت التنظيمي إلى ثلاثة أقسام وهي (أسباب تنظيمية، أسباب إدارية وأسباب شخصية وفردية) وذلك وفقاً لدراسة كل من (Morrison et al, 2003) ودراسة (Shojaie, 2011).

أولاً: الأسباب التنظيمية

١. المناخ التنظيمي: حيث أشار الوهبي (٢٠١٤) بأن عدم وجود جو نفسي مريح سيؤدي إلى ضعف الاتصال والتواصل بين الأفراد والجماعات، الأمر الذي يؤدي إلى سوء الفهم وضعف في التعاون بين العاملين بالمؤسسة، وهذا يساعد في ظهور ظاهرة الصمت التنظيمي التي قد ينتج عنها عواقب تؤثر على الأداء المؤسسي.

٢. التصميم الهيكلي: حجم المؤسسة الكبير وتعدد فروعها وأقسامها مع وجود أفراد لا يرغبون بالعمل الجماعي والعمل ضمن فريق واحد هي من العوامل التي تؤدي إلى نشوء ظاهرة الصمت التنظيمي (Dyne et al, 2003).

٣. الثقافة التنظيمية: حيث أظهرت دراسة كاراكا (Karaca, 2013) أن من أسباب الصمت التنظيمي الثقافة التنظيمية غير الداعمة لسلوك التعبير، والتعامل مع الأفراد الذين يعبرون عن آرائهم بطريقة غير عادلة.

ثانياً: الأسباب الإدارية

١. الثقة في الرؤساء: كلما زادت الثقة في الإدارة العليا شعر العاملين بالأمن والاطمئنان الأمر الذي يؤدي إلى حرية التعبير وإبداء آرائهم ومقترحاتهم، وانخفاض سلوكيات الصمت التنظيمي (Saglam, 2016).

٢. دور الإدارة العليا واتجاهاتها ومعتقداتها: حيث أن ظاهرة الصمت التنظيمي تتطور وتتأزم عندما تكون الإدارة العليا قابعة في برج عاجي وفي غياب كامل عن واقع المؤسسة السيء بسبب عدم وصول المعلومات الصحيحة لها، أو أنها لا تريد سماع إلا الجوانب الإيجابية والأخبار الجيدة حتى وإن كانت غير سليمة، وعندما تحل الكارثة وتقع المشكلات في المؤسسة، ولا تصدق الإدارة العليا ما حدث (Dyne et al., 2003) وأن المعتقد السائد لديها هو أن الموظفين لا يدركون ولا يعرفون مصلحة المؤسسة أكثر منهم، ولا يتم مشاورتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وأحياناً يقوم المدراء بالتصرف بشكل سلبي اتجاه العاملين عند نقل الأخبار السيئة.

٣. العدالة الإجرائية: حيث عرف أجارول (Agarwal, 2014) العدالة الإجرائية بأنها مدى شعور العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في عرض المخرجات، وإن إحساس العاملين بعدالة الإجراءات له تأثير إيجابي من حيث التعبير بآرائهم عن المشكلات التنظيمية وتقديم اقتراحات وحلول لها، وعلى العكس إذا

شعر العاملين بعدم عدالة الاجراءات زاد مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين (Fard & Karimi, 2015).

ثالثاً: الأسباب الشخصية والفردية

١. نقص الخبرة: حيث اكدت دراسة ديتيرت و آخرون (Detert et al., 2013) أن العاملين ذوى الخبرة العالية في مجال عملهم يكون لديهم قدر أكبر للحديث والتعبير عن آرائهم وعدم الصمت، وذلك نظراً لتراكم المعرفة والخبرة لديهم، ورأى (الطائي & صكر، ٢٠١٧) بأن قلة الخبرة وضعف التجربة هو من أهم العوامل التي تكون سبب في عدم اتخاذ الموظف للتصرف السليم في مجابهة المشكلات، مما يضطره للابتعاد والبقاء صامتاً تجنباً للوقوع في المشاكل.

٢. بالإضافة إلى ما تقدم فإن الموظفين قد يتبعون أسلوب الصمت التنظيمي ليس فقط من تجاربهم الشخصية السابقة، وإنما من خلال تعاملهم مع زملائهم في العمل الذين لديهم تجارب سابقة في التعامل مع المشكلات والنتائج التي ترتبت على ذلك (Harballoglu & Gultrkin, 2014).

٣. العزلة: الخوف من الإقصاء والبقاء وحيدا وعدم التفاعل مع الآخرين من الأسباب الرئيسية للصمت التنظيمي (Akbarian et al., 2015).

٤. الخوف: هناك من يسأل عن أسباب الصمت التي تدفع العاملين إلى اتخاذه كسلوك لهم، حيث أنهم يبقون صامتين بسبب الخوف من أن ينظر إليهم أحد كأهم أفراد سلبيين، أو اعتقادهم بأن كلامهم والتعبير عن آرائهم سيلحق الضرر بعلاقاتهم مع زملائهم في العمل (Kutanis et al., 2014). وأنهم يخشون التوبيخ ومن توقيع العقوبة عليهم من خسارة المكافآت أو حتى الفصل من العمل (Akbarian et al., 2015).

٤,٢,٢ أبعاد الصمت التنظيمي

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة اتضح للباحث أن الصمت التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد وله العديد من المقاييس الخاصة به، ويوضح الجدول التالي الأبعاد المستخدمة في عدد من الدراسات والبحوث التي اطلع عليها الباحث.

١. صمت الإذعان (الخضوع والاستسلام)

يعتبر هذا النوع من الصمت سلوكاً سلبياً وحرماً من قبل العاملين، حيث يمتنع الفرد عن الكلام والحديث ليس بسبب الخوف أو فارق المعرفة، ولكن بسبب اللامبالاة واليأس (Pinder & Harlos, 2001) ويعمل على حجب الآراء والمعلومات رغبة في الاستسلام والاعتزال، وينتهج الفرد هذا السلوك بناء على اعتقاده بأن التعبير عن الرأي لا فائدة منه، وأن حديثه عن المشكلات التي تقع في المؤسسة والإبلاغ عنها لن يحدث فرقاً. (Dyne et. al., 2003)

٢. الصمت الدفاعي (الحماية الذاتية)

هو سلوك استباقي ومتعمد يهدف إلى حماية الفرد من أي تهديد خارجي، ويعتبر دفاعياً لأنه ينطوي على الإدراك والوعي والنظر في البدائل المتاحة، ويتبعه قرار واع بحجب الأفكار والمعلومات كأفضل استراتيجية بسبب الخوف من أن يتبع التعبير عن الآراء والأفكار مخاطر شخصية، وأيضاً ربما يكون دافع الحماية الذاتية هذا بسبب الخوف من أن تلصق به مسئولية المشكلة، ويتضمن هذا النوع حجب المعلومات عن الأخطاء الشخصية في العمل (Beheshtifar et. al., 2012).

وهو تصرف يسلكه العاملون في المؤسسة لحماية أنفسهم من أي تهديد متعلق بالتعبير عن أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم حول الأمور التنظيمية (Dyne et. al., 2003).

٣. الصمت المؤيد اجتماعي

ينطوي هذا النوع على حجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالمؤسسة، وذلك لصالح المؤسسة أو أعضائها، وبالتالي فإن هذا النوع يقوم على التعاون والإيثار، كتعمد بعض الأفراد عدم الكشف عن معلومات هامة على أساس الحرص والحفاظ على سمعة المؤسسة (Pacheco & Suzan, 2015).

وأشارت مرسي (٢٠١٧) إلى أن الدافع خلف هذا النوع من الصمت هو الاهتمام بالآخرين سواء أفراد أو مؤسسات، حيث يفضل الفرد البقاء صامتاً وذلك خوفاً من النتائج السيئة التي قد تترتب بعد الإفصاح عن هذه المعلومات السرية أو المهمة، لذا يمكن القول إن تفكير الفرد في زملائه أو في مؤسسته وتحقيق النفع لهم هو ما دفعه للصمت.

٥,٢,٢ مراحل الصمت التنظيمي

الصمت التنظيمي ظاهرة لا تحدث فجأة، وإنما تحدث على مراحل وقد وضحت دراسة بيديرت و اشفور

(Piderit & Ashfor, 2003) مراحل تبلور ظاهرة الصمت التنظيمي داخل المؤسسة كالتالي:

(١) المرحلة الأولى:

مرحلة الاستغراق والشمول، وهي حالة من السرور والاستثارة، وعندما لا يحدث اتساق بين ما هو متوقع وبين ما يحدث فعليا في العمل، فإن ذلك يؤدي إلى تبلور ظاهرة الصمت التنظيمي.

(٢) المرحلة الثانية

وهي مرحلة الكساد، وفيها ينخفض مستوى الرضا الوظيفي، فينخفض الأداء المؤسسي وتقل الكفاءة في العمل ونقل الاستثارة التي كانت من قبل.

(٣) المرحلة الثالثة

مرحلة الانفصال، وفيها يتم الإدراك بما حدث ويبدأ بالاستجابة للنفس والانسحاب النفسي ليصل مرحلة الجهد النفسي الذي يوصله إلى الإنهاك المزمن، وتأثيره على الصحة البدنية والنفسية مما يؤدي إلى حدوث عملية الصمت.

(٤) المرحلة الرابعة

مرحلة الاتصال، وتعد هذه المرحلة أقصى مرحلة في مراحل الصمت التنظيمي، وفيها يختل تفكير العاملين نتيجة شكوك بالذات، ويصل العاملين إلى مرحلة صعبة من تدمير الذات ويصبح في تفكير مستمر لترك العمل.

٦,٢,٢ مصادر الصمت التنظيمي:

لقد أشار الوهبي (٢٠١٤) إلى نوعين من المصادر المؤدية إلى الصمت التنظيمي وهي كالتالي:

١- المصادر المهنية الضاغطة:

- نقص المساندة الاجتماعية: ويعتبر نقص المساندة الاجتماعية سواء كان من قبل الإدارة والموظفين وأيضا من قبل الأسرة هو من المصادر الهامة التي تعمل على تبلور ظاهرة الصمت التنظيمي، ويعمل على عدم شعور الفرد بالأمن النفسي خلال قيامه بعمله، وخاصة عندما تواجهه أخطار وصعوبات تهدده، ويدرك أنه لم يعد قادر على مواجهة هذه الأخطار والتحديات، وأنه بحاجة إلى دعم ومؤازرة من زملائه والآخرين.
- غموض الدور: لقد وضع روبين وجادج (Robbins & Judge, 2007) إلى غموض الدور على أنه حالة من الشك تحدث عندما يكون الأفراد غير واثقين من أهدافهم، والوسائل لتحقيق هذه الأهداف، ويرجع أيضاً إلى الاختلاف فيما يتوقعه الآخرون من الفرد في العمل.

- زيادة أعباء العمل: زيادة أعباء العمل هي من الجوانب السلبية في الحياة التنظيمية للمؤسسة، وحتى يتم معرفة حجم زيادة الأعباء في العمل، لابد من قياس مقدار العمل غير المنجز.

٢- المصادر الشخصية والنفسية

- مستوى التعليم: حيث أن الأفراد ذوي مستوى التعليم المنخفض أكثر عرضه للصمت من غيرهم من ذوي مستوى التعليم المرتفع.

- العمر: ولقد تبين أن الأفراد ذوي الأعمار المرتفعة أقل عرضة للصمت من غيرهم من ذوي الأعمار المنخفضة، حيث أن التقدم في العمر يؤدي إلى الخبرة العالية، ويجعل الفرد قادراً على مجابهة التحديات.

٢,٢,٧ آثار الصمت التنظيمي

أكدت العديد من الدراسات والأبحاث أن للصمت التنظيمي أثراً واضحاً على أداء المؤسسة، حيث تتمثل في انخفاض مستوى حرية الأفراد وانخفاض مستوى الرضا لديهم، وظهور سلوكيات غير مرغوب فيها، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض التغذية الراجعة، وقلة تدفق المعلومات للإدارة وبالتالي اتخاذ قرارات غير سليمة قد تؤثر على أداء المؤسسة بشكل عام، وبالمقابل وضحت بعض الدراسات بعض الآثار الإيجابية للصمت والتي تهدف للمحافظة على مصلحة وسمعة المؤسسة، وفي ضوء ذلك يمكن الإشارة إلى نوعين من تأثيرات الصمت التنظيمي:

١- الآثار السلبية

للصمت التنظيمي عواقب سلبية على أداء العاملين في المؤسسات، حيث يعيق عملية التغير والتطوير المؤسسي، ويؤدي بالعديد من العاملين إلى عدم التحدث عن المشاكل والمعوقات في العمل مع مسئولهم، والتخوف من طرح الآراء والمقترحات المخالفة لآراء القادة في المؤسسة (Erguc et al., 2014).

وأوضحت دراسة راي واجروال (Rai & Agrawal, ٢٠١٧) أن قلة الحوار وتبادل المعلومات بينهم يؤدي إلى الصمت التنظيمي والذي بدوره يؤدي إلى ضعف الثقة ما بين العاملين في المؤسسة. وأكدت ذلك دراسة ليو وما (Liu & Ma, 2009) والتي توصلت إلى أن الصمت التنظيمي يؤثر على الثقة التنظيمية بأبعادها الأربعة (الثقة في القيادة، الثقة في المشرف والثقة في المؤسسة)، وأنه توجد علاقة عكسية ما بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية، فكلما زادت ظاهرة الصمت التنظيمي قلت الثقة التنظيمية. ومن أكثر التأثيرات السلبية للصمت التنظيمي، أنه يقيد فاعلية اتخاذ القرارات في المؤسسة، ويقيد عمليات التطوير والتغيير المؤسسي، ويضعف قدرة

الموظف على التعبير عن آراءه، وبالتالي قد يؤدي إلى تغذية راجعة سلبية، وهذا قد يؤدي إلى كثرة الأخطاء وضعف الأداء في الأنشطة المهمة مما يقلل من قدرة المؤسسة على معالجة الأخطاء (Fard & Karimi, 2015).

وأشارت دراسة عبد الهادي (٢٠١٧) إلى وجود علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية، ووجود أثر سلبى للصمت التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية فكلما زادت ظاهرة الصمت التنظيمي انخفضت فعالية القرارات الإدارية والعكس. وتوصلت دراسة أكاري وأكتوران (Acaray & Akturan, 2015) إلى أن الصمت الدفاعي له تأثير سلبى على سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعاده.

وقد لخص موريسون وآخرون (Morrison et al., 2003) الآثار السلبية للصمت التنظيمي على النحو

التالى:

- ١) انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات.
- ٢) ضعف التنوع في المدخلات المعلوماتية.
- ٣) ضعف التحليل الضروري للأفكار (أهمية تأثير القلة في إيجاد قرارات عالية الجودة)
- ٤) ضعف التعلم التنظيمي.
- ٥) تقليل التغذية الراجعة السلبية مما يؤدي إلى عدم الكشف عن الأخطاء لمعالجتها.
- ٦) احتماليه كبيرة لحدوث أزمات في المؤسسة.

٢- الآثار الإيجابية

من الآثار الإيجابية للصمت التنظيمي ما وضحه كل من (Wang & Hsieh, 2012) على أن صمت العاملين يساعد في تقليل الحمل الزائد من المعلومات الإدارية، وتخفيض حدة الصراعات الشخصية، وزيادة الخصوصية المعلوماتية للعاملين.

وأكدت نتائج دراسة عبود وحسين (٢٠١٦) أن العاملين بالمؤسسة يتجنبون الكلام في بعض الأوقات، وذلك للمحافظة على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، مما يؤثر على روح التعاون وزيادة الثقة ما بين الأفراد. وتوصلت دراسة أكاري وأكتوران (Acaray & Akturan, 2015) إلى أن الصمت المؤيد اجتماعي له تأثير إيجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، وعى الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري والكياسة "اللطف").

٨,٢,٢ كيفية التعامل مع آثار الصمت التنظيمي

يمكن التعامل مع الصمت التنظيمي بطرق وآليات مختلفة، ولقد أوجز أحمد (٢٠١٧) بعض النقاط

الهامة للتعامل مع آثار الصمت التنظيمي السلبية والإيجابية وهي كالتالي:

- (١) الاهتمام بردود فعل العاملين تجاه الإجراءات المحددة للتعامل مع المشكلات التنظيمية من خلال دراسة هذه الردود والاهتمام بها وعمل لقاءات دورية لمناقشتها.
- (٢) تشجيع العاملين على عرض أفكارهم وآرائهم حتى وإن كانت مخالفة للإدارة العليا دون خوف أو خضوع واستسلام، عن طريق خلق البيئة التنظيمية القائمة على العلاقات الجيدة بين العاملين ومروستهم، وإقناع العاملين بأن مسئوليتهم يريدون فعلا سماع آرائهم ومقترحاتهم للتعامل مع المشكلات التنظيمية.
- (٣) العمل على تصميم العمل بشكل يضمن سهولة وحرية تدفق المعلومات، وضمان حق الأفراد في الوصول إلى المعلومات، واتباع سياسة الباب المفتوح، والحد من التسلسل الهرمي، وتشجيع الاتصالات غير الرسمية بين الجميع.
- (٤) عدم الاستهانة بأراء ومقترحات العاملين، والإنصات الجيد لهم، والاستفادة منها من خلال عقد اجتماعات ولقاءات دورية.
- (٥) تعزيز ونشر ثقافة الشفافية الإدارية، وبناء أنظمة للمساءلة والمحاسبة، وحماية حق إبداء الرأي وحفظ حقوق الافراد.
- (٦) العمل على وضع آليات تدعم سلوك التعبير الحر للعاملين.
- (٧) تشجيع العاملين على تبني روح المبادرة، والعمل على تحفيز ومكافأة المتميزين.
- (٨) العمل لتحقيق الأمن الوظيفي للعاملين، مما يدعو للمثابرة بالعمل والعطاء والإخلاص.
- (٩) إنشاء نظام معلوماتي يتيح للجميع الحصول على المعلومات الخاصة بالعمل والتفسيرات المتعلقة بها لتكون مرجع لهم.
- (١٠) دعم سلوك المواطنة التنظيمية ومنع الوقوع بالمشاكل، والحث على ضرورة مساعدة العاملين لزملائهم في العمل، والمشاركة الفاعلة في العمل والاهتمام بالمؤسسة.
- (١١) توجيه وتشجيع العاملين على ممارسة الصمت المؤيد اجتماعيا، والحفاظ على سمعة المؤسسة وعدم إفشاء الأسرار الخاصة بالعمل.

الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات

١,٣ تمهيد

من المقرر أن منهجية الدراسة وإجراءاتها مرتكز مهم، يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة ومن خلالها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي المناسب للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقيق أهداف الدراسة.

فقد تناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع، ومجتمع الدراسة وعينها، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف مفصل لجميع هذه الإجراءات.

٢,٣ منهج الدراسة

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة، واختبار الفرضيات، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي: حيث يعرفه (دويدري، ٢٠٠٠م، ص ١٨٣) بأنه "أسلوب من أساليب التحليل المركزي على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد أو فترة من فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، بما ينسجم من المعطيات الفعلية للظاهرة.

٣,٣ جمع بيانات الدراسة

استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

- (١) المصادر الثانوية: التي سار نحوها الباحث في صياغة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الأنترنت المختلفة.
- (٢) المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، والمقابلات لجهات الاختصاص.

٤,٣ مجتمع الدراسة

اقتصرت الدراسة على الموظفين في محافظة الرياض والبالغ عددهم (٢٥١) موظف

٥,٣ عينة الدراسة

العينة الفعلية: اقتصرَت الدراسة على الموظفين الإداريين في محافظة الرياض والبالغ عددهم (٢٥١)

موظف، وقد أخذ الباحث عينه عشوائية بسيطة لـ (٨٠) مفردة.

توزيع عينة الدراسة:

جدول (١): العينة العشوائية الطبقية الوظيفي

النسبة من العينة	عدد العينة	المسمى
٥٪	٤	مدير إداره
١٠٪	٨	رئيس قسم
٣٠٪	٢٤	رئيس شعبه
٥٥٪	٤٤	موظف إداري
١٠٠٪	٨٠	المجموع

٦,٣ أداة الدراسة

الاستبانة:

أعتمد الباحث الاستبانة التي تكون من قسمين هما:

- القسم الأول: البيانات الشخصية للمستجيب وتشمل (النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص العلمي).
- القسم الثاني: يتعلق بقياس أثر الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي التي تكونت من (٤٢) فقرة موزعه على مجالين.

حيث تكونت الاستبانة من اثنين وأربعين فقره موزعه على مجالين وهما كالتالي:

١. مجال الاغتراب الوظيفي: احتوي هذا المجال (٢٠) فقره موزعه على ثلاث أبعاد هي:

- البعد الأول فقدان القوة السيطرة: احتوي هذا المجال (٢٠) فقره موزعه على ثلاث أبعاد هي

— البعد الأول فقدان القوة والسيطرة: أحتوي هذا البعد على (٧) فقرات

— البعد الثاني فقدان المعني: أحتوي هذا البعد علي (٦) فقرات.

— البعد الثالث الاغتراب عل الذات: أحتوي هذا البعد علي (٧) فقرات

٢. المجال الثاني الصمت التنظيمي: أحتوي هذا المجال على (٢٢) فقره

جدول (٢): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

الاستجابة	قليله جداً	كبيره جداً
الدرجة	١	٥

٧,٣ خطوات بناء الاستبانة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة (الاستبانة) للتعرف إلى "أثر الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي"

واتبع الباحث الخطوات التاليه لبناء الاستبانة:

١. مراجعة أسئلة وأهداف ومتغيرات وفرضيات الدراسة
٢. الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة، وتحديد مجالاتها وصياغة فقراتها.
٣. استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات السعودية والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وصياغة فقراتها
٤. تم تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة
٥. تحديد الفقرات التي تندرج تحت كل مجال
٦. تصميم الاستبانة في صورتها الأولية
٧. تحكيم الاستبانة من قبل الخبراء والمختصين والملحق رقم (١) بين أسماء الساده المحكمين
٨. تعديل الاستبانة بشكل نهائي ملحق (٢)

٨,٣ صدق وثبات فقرات الاستبانة

ونقصد بها تمثيلها للمجتمع وتعني أن الإجابات التي نحثل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات

الدقيقة التي وضعت من أجلها (بدوان، ٢٠١٩م: ٧٥)، ونقيس صدق الاستبانة بطرائق عده.

١. الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقره من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي اليه هذه الفقرة وقد تم حساب الاتساق الداخلي لـ (٣٠) مفردة عشوائياً وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقره من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

ثبات فقرات الاستبانة:

الثبات هو إمكانية الحصول على نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيق الاستبانة على نفس الأفراد (غباري وأبو شعره، ٢٠١٠م) وقد تم إجراء خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما:

٢. صدق وثبات استبانة أثر الاغتراب الوظيفي

البعد الأول في المجال الأول: فقدان القوه والسيطرة

قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين كل فقره من البعد الأول (فقدان القوه والسيطرة) والمعدل الكلي لفقراته، كما يوضح الجدول (٣):

جدول (٣): يوضح معامل الارتباط بين كل فقره من فقرات البعد والدرجة الكلية للمجال

الفقرة	معامل ارتباط	SIG
بيرسون		
أمل الحرية أثناء أداء مهامه اليومية	.٨٥٢**	
أستطيع أن أسيطر على شؤون وظيفتي	.٧٨٧**	
أتحكم في كيفية تنفيذ مهامه اليومية	.٥٣٥*	
أستطيع اتخاذ قراراً دون استشارة مشرفي	.٤٢٢**	
أستطيع أحداث تغيرات فيما يتعلق بأنشطتي الوظيفية	.٣٦٧**	
أتمكن من تحديد أنشطتي من تلقاء نفسي في العمل	.٧٧٩**	
اتخذ القرارات الخاصة بعلمي في الشركة	.٣٦٥**	

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

يظهر من جدول (٣) أن معامل الارتباط دال إحصائياً بين البعد الأول فقدان السيطرة من الفقرات السبع إن قيمة (Sig > .05)

البعد الثاني: فقدان المعني مع فقرات الست

قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين كل فقره من فقرات البعد الثاني (فقدان المعني) والمعدل الكلي لفقراته، كما هو موضح بالجدول (٤)

جدول (٤): معامل الارتباك بين كل فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية للمجال

الفقرة	معامل ارتباط	SIG
بيرسون		
أسهم في نجاح الشركة التي أعمل بها	.٣٦٧**	.٠٠٠
أجهل الهدف من وظيفتي بالشركة	.٦٨٧**	.٠٠٠
تقدر إدارة الشركة المسؤولين عملي التي أقوم بها	.٥٨٧*	.٠٠٠
أشعر بمدي أهمية وظيفتي بالبلدة	.٣٥٩**	.٠٠٠
أشعر بتوافق عملي مع تحقيق أهداف الشركة	.٦٠٨**	.٠٠٠
يوجد ملائمة بين عملي مع عمل الآخرين بالشركة	.٩٣٥**	.٠٠٠

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

يظهر الجدول (٤) أن معامل الارتباط بين البعد الثاني مع الفقرات الست حيث أن قيمة (Sig > .05)

البعد الثالث: الاغتراب عن الذات مع فقراته السبع

قام الباحث بحساب معادلات الارتباط بين كل فقره من فقرات البعد الثالث (الاغتراب عن الذات)

والمعدل الكلي لفقراته: كما يوضح الجدول رقم (٥)

جدول (٥): معامل الارتباط بين كل فقره من فقرات البعد والدرجة الكلية للمجال

الفقرة	معامل ارتباط	SIG
بيرسون		
أقوم بتحقيق إنجاز عمالي في الشركة	.٦٨٧**	.٠٠٠

.....	.٣٢٥**	أنا راض عن مرتبي في الشركة
.....	.٨٧٨**	أشعر بقدرتي على تحقيق أهدافي في الشركة
.....	.٦٩٧**	يتم إعطائي فرصه لاستخدام قدراتي ومهاراتي في عملي
.....	.٨٥٧**	أكسب الكفاءة والخبرة خلال أداء عملي
.....	.٧٠٦**	يوفي عملي فرصه للإبداع فهوروتيني
.....	.٥٧٨**	أشعر بعدم الاشتياق والمتعة في العمل

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

يظهر الجدول (٥) أن معامل الارتباط بين البعد الثاني مع الفقرات السبع حيث أن قيمة ($\text{Sig} > 0.05$)

المجال الثاني:

قام الباحث بحساب معاملات الارتباط معاملات الارتباط بين كل فقره من فقرات المجال الثاني (الصمت

التنظيمي) والمعدل الكلي لفقراته كما يوضح الجدول رقم (٦)

جدول رقم (٦) يوضح معامل الارتباط بين كل فقره من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال

الفقرة	معامل ارتباط	SIG
بيرسون		
أصمت لإلحاق الضرر بشخص آخر عمداً	.٤٨٥**	
أرغب في إلحاق الضرر بالشركة	.٥١٨**	
ألتزم الصمت لجعل الإدارة تبدو أكثر سوء	.٤٢٨**	
أصمت للحفاظ على علاقتي بزميلي	.٧١٥**	
أتجنب خلق أي نوع من التوتر لزملائي في العمل	.٦٥٩**	
أمتنع عن التحدث لتجنب الصراعات مع زملائي	.٥٣٧**	
ألتزم الصمت لحماية علاقتي بزملائي في العمل	.٦٦٤**	
أفضل السكوت حفاظاً على مشاعر الآخرين	.٥٣٧**	

أشعر بالخطر أن تحدثت	.٦٦٤**	.٠٠٠
أصمت لحماية نفسي من الضرر	.٧٠٣**	.٠٠٠
أرغب في السكوت خوفا من انتقادات الغير	.٤٦٧**	.٠٠٠
أمتنع عن التحدث لرغبتني في الاحتفاظ بوظيفتي	.٨٠٦**	.٠٠٠
أشعر بالثقة الكافية عندما أتحدث	.٨٤٨**	.٠٠٠
عدم التيقن مما يجب أن أقوله	.٦٧٢**	.٠٠٠
ألتزم الصمت لعدم الظهور بمظهر الشخص غير كفء	.٥٧٤**	.٠٠٠
عدم اهتمام الآخرين باتخاذ الإجراءات المناسبة لضمان سير العمل	.٧٤٨**	.٠٠٠
أصمت لأن كلامي لا يؤخذ على محمل الجد	.٤٦٥**	.٠٠٠
أشعر بأن الإدارة لن تفعل شيء جيد عندما أتحدث	.٧٩٤**	.٠٠٠
أتجنب الحديث لأن المشكلة لا تخصني	.٨٠٩**	.٠٠٠
أمتنع عن المشاركة في العمل الجماعي	.٨٩٨**	.٠٠٠
أنتظر من الآخرين الحديث بالنيابة عن	.٧٨٧**	.٠٠٠

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

يظهر الجدول (٧) أن معامل الارتباط دال إحصائياً بين مجال الصمت مع الفقرات (٢٢) حيث أن قيمة

(Sig > .05)

٩,٣ صدق الاتساق البنائي لمجالات الاستبانة

الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها

ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان (بدوان ٢٠١٩ م: ٨٥)

وقد قدم الباحث بحساب معاملات الارتباط بين المجموع الكلي للمجالات مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة كما

يوضح الجدول (٧)

جدول رقم (٧): معامل الارتباط بين كل بعد من الدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل ارتباط بيرسون	SIG
البعد الأول (فقدان السيطرة)	.٣٦**	.٠٠٠
البعد الثاني (فقدان المعني)	.٢٨٧**	.٠٠٠
البعد الثالث (الاغتراب عن الذات)	.٠٩٧**	.٠٠٠
المجال الثاني	.٥٧٨**	.٠٠٠

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

يظهر الجدول (٧) أن معامل الارتباط دال إحصائياً بين مجموع الأبعاد وكل علي حد، حيث أن قيمة Sig ($0.05 >$ لكل المجالات)

ويتضح من الجدول أن العلاقة بين المجال الثاني والدرجة الكلية علاقه طرديه ذات دلالة إحصائية بمعني أنه كلما زادت متوسطات الصمت التنظيمي لدي العاملين زادت متوسطات الاغتراب الوظيفي ثبات فقرات الاستبانة

الثبات هو إمكانية الحصول على نفس النتائج إذا ما أعيج تطبيق الاستبانة على نفس الأفراد (غباري وأبو شعرة ٢٠١٠م) وقد تم إجراء خطوات الثبات على العينة نفسها بطريقتين هما:

١. طريقة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's

جدول (٨): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	معامل ارتباط بيرسون	SIG
البعد الأول (فقدان السيطرة)	.٣٦*	.٠٠٢
البعد الثاني (فقدان المعني)	.٢٨٧*	.٠١٧
البعد الثالث (الاغتراب عن الذات)	.٠٩٧*	.٠١٧

المجال الثاني

.٥٧٨**

....

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

يظهر من جدول (٨) أن معامل الارتباط دال إحصائياً بين مجموع الأبعاد وكل بعد على حدا، حيث إن

قيمة ($\text{Sig} > 0.05$) لكل المجالات

ويتضح من الجدول أن العلاقة بين المجال الثاني والدرجة الكلية علاقه طرديه ذات دلالة إحصائية،

بمعني أنه كما زادت متوسطات الصمت التنظيمي لدي العاملين زادت متوسطات الاغتراب الوظيفي

ثبات فقرات الاستبانة

الثبات هو إمكانية الحصول على نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيق الاستبانة على نفس الأفراد (عباري وأبو

شعيرة ٢٠١٠م) وقد تم إجراء خطوات الثبات علي العينة نفسها بطريقتين هما:

٢. طريقة ألفا كرونباخ's Alpha Cronbach

جدول (٩): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	معامل ارتباط بيرسون	Sig
البعد الأول (فقدان السيطرة)	٧	.٢٧٨
البعد الثاني (فقدان المعني)	٦	.٥٦٣
البعد الثالث (الاغتراب عن الذات)	٧	.٩٨٧
المجال الثاني: الصمت التنظيمي	٢٢	.٨٧٨
جميع المجالات	٤٠	.٨٢٥

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

يظهر من النتائج الموضحة في جدول (٨) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلي لجميع فقرات الاستبانة

تساوي (٠,٨٢٥) من هنا يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة يجعله على ثقته تامه بصحة

الاستبانة وصلاحياتها للتحليل والإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها

٣. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

جري احتساب درجات العينة بحساب ثبات الاستبانة حيث تم تجزئة فقرات الاستبانة الى جزئين (الفقرات ذات الأرقام الفردية، والفقرات ذات الأرقام الزوجية) ثم احتساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات ذات الأرقام الفردية والفقرات ذات الأرقام الزوجية، وتم تصحيح معاملات الارتباط.

$$\frac{r^2}{r + 1}$$

باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حيث إن (ر)

معامل الارتباط وهو كما موضح في جدول رقم (١٠)

جدول (١٠) معامل الارتباط بين كل فقره من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد

م	محتوي المجال	عدد الفقرات	التجزئة النصفية	معامل الارتباط المصحح
الاستبانة: أثر الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي				
١	البعد الأول (فقدان السيطرة)	٧	.٣٦٩	.٥٣٦٧
٢	البعد الثاني (فقدان المعني)	٦	.٦٣٢	.٥١٠
٣	البعد الثالث (الاغتراب عن الذات)	٧	.٧٠٥	.٥٨٤
٤	المجال الثاني: الصمت التنظيمي	٢٢	.٥٩٢	.٤٢٢
	المجموع الكلي	٤٠	.٦٦٨	.٥٠٣

من الجدول السابق يتضح أن هناك معامل ثبات لفقرات الاستبانة مما يطمئن الباحث على استخدام

الاستبانة وبالتالي يمكن الوثوق في النتائج

جدول (١١) التوزيع الطبيعي لعينه الدراسة

KOLMOGOROV-SMIRNOV

البعد

قيمة Z	درجة الحرية	القيمة الإحصائية (Sig)
.٧٧١	٧٩	.٣٢٠
.٨١٢	٧٩	.٢٥١
.٤٨١	٧٩	.٣٢١
.٨٤١	٧٩	.٢٥٢
.٧٧١	٧٩	.٠٧٢

البعد الأول (فقدان

السيطرة)

البعد الثاني (فقدان

المعني)

البعد الثالث (الاغتراب

عن الذات)

المجال الثاني: الصمت

التنظيمي

المجموع الكلي

— خصائص العينة

— توزيع عينة الدراسة وفق النوع الاجتماعي

جدول (١٢) توزيع عينة الدراسة وفق النوع الاجتماعي

المجموع	النوع الاجتماعي	
	إناث	ذكور
٨٠	٩	٧١
%١٠٠	%١١,٢	%٨٨,٨

من الجدول (١٢) يظهر أن نسبة العينة من الذكور أعلى من نسبة العينة من الإناث وذلك يعود إلى سهولة

التواصل مع العاملين أكثر من العاملات إلى حد ما وهذا يتفق إلى حد كبير مع نسبة الذكور إلى الإناث من إجمالي

القوي العاملة في السعودية والتي بلغت نسبتها (٦٥,١٪) من الذكور (١٦,١٪) من الإناث .

- توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

جدول (١٣) توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٣٠	١٦	٪٢٠
٣٠ فأكثر	٦٤	٪٨٠
المجموع	٨٠	٪١٠٠

يظهر الجدول (١٣) أن النسبة الأكبر لمن هم فوق ٣٠ عام/ وذلك الى ندرة التوظيف في الأعوام الماضية في

محافظة الرياض

ويري الباحث أن أغلب التوظيف والتعيين كلن قبل ٢٠٠٦ وهذه الفترة شهدت تعيينات كثيره وبالتالي تتركز

أعمار العينة بين ٣٠ إلى ٥٠ سنه وهذا أمر منطقي

- توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (١٤) توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	النسبة المئوية
دبلوم فأقل	١٧	٪٢١,٢٥
بكالوريوس	٥٥	٪٦٨,٧٥
دراسات عليا	٨	٪١٠
المجموع	٨٠	٪١٠٠

يظهر من الجدول (١٤) أن نسبة الكبرى في المجتمع هي لصالح (حملة البكالوريوس) نسبتهم في المجتمع

(٪٦٨,٧٥).

وذلك لأن من الشروط الأساسية لشغل معظم الوظائف الإدارية يكون المتقدم حاصل على درجة

البكالوريوس كحد أدني

الي جانب أن العدد الأكبر من الخريجين من حملة البكالوريوس وأن ثقافة المجتمع مبنيه على أن شهادة

البكالوريوس هس لشهادة الدبلوم المتوسط .

- توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة

جدول (١٥) توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
٥ سنوات فأقل	٢٣	٪٢٨,٧
أكثر من ٥ سنوات	٥٧	٪٧١,٣
المجموع	٨٠	٪١٠٠

يظهر الجدول (١٥) أن النسبة الأكبر في المجتمع هي لصالح (أكثر من ٥ سنوات) نسبتهم من المجتمع

(٪٧١,٣)

وذلك بأن سنوات الخبرة تتركز من ١١ سنة فأكثر لأن أغلب العاملين في الشركة تم توظيفهم في الفترة ما

قبل ٢٠٠٦ وبالتالي ازدادت خبراتهم وفقاً لعدد سنوات العمل لديهم وطبيعة المهام التي يقومون بها وبسبب الأزمة

المالية التي تعاني منها الشركة فإن التوظيف شبه متوقف

- توزيع مجتمع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

جدول (١٦) توزيع مجتمع الدراسة حسب التخصص العلمي

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
إدارة أعمال	٢٦	٪٢٣,٥
إعلام	٥	٪٦,٢٥
هندسه	٣٧	٪٤٦,٢٥
محاسبه	٦	٪٧,٥
حاسوب	١	٪١,٢٥
لغة عربيه	١	٪١,٢٥
تاريخ	١	٪١,٢٥
علوم	١	٪١,٢٥
تربيه رياضيه	١	٪١,٢٥
اقتصاد	١	٪١,٢٥
المجموع	٨٠	٪١٠٠

ويعزو الباحث أن أغلب عينة الدراسة من المهندسين لأن أغلب الخدمات المختصة تحمل طبيعة الوظائف الهندسية من ناحية التخطيط والإشراف والبيئة والطرق وغيرها حيث في الغالب تندرج الى الأعمال الفنية، كما أن الإداريين تكون نسبتهم ٣٢,٥٪ وهذا يتناسب مع طبيعة الأعمال داخل الشركة وفي طبيعة العمل مع جمهور الشركة

١٠,٣ المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تفرغ وترميز وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)
تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

- النسب المئوية والتكرارات والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساس لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما يتم، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة، والإجابة عن السؤال الأول والثالث.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباك ويقوم هذا الاختبار علي دراسة العلاقة بين متغيرين وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة والعلاقة بين المتغيرات
- اختبار التوزيع الطبيعي لتطبيق الاختبارات المعملية
- اختبار (T) في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة إذا ما كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة وقد تم استخدامه مع متغير (النوع الاجتماعي) وسنوات الخدمة
- استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance – ANOVA) للفروقات بين المؤهل العلمي والتخصص والمسعى الوظيفي

١١,٣ المحك المعتمد في الدراسة

حيث أنه تم استخدامه مقياس ليكرت الخماسي في إعداد أداة الدراسة، فقد تبينت الدراسة المحك الذي ذكره (عبدالفتاح ٢٠٠٨ م، ٥٣٩) للحكم على الفقرات عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي والموضح بالجدول

رقم (١٥) حيث تم احتساب طول الفترة للوسط الحسابي عن طريق قسمة المدي على عدد مستويات الإجابات التصنيف إليها، علماً أن المدي عبارته عن القيمة القصوى في المقياس الخماسي مطروحاً منها القيمة الدنيا (٤=١-٥) وبالتالي فإن طول الفترة للوسط الحسابي ومن خلالها يتم تحديد نتيجة كل فقرة من فقرات الدراسة ونتيجة كل بعد من أبعاد الدراسة بشكل نهائي وقد قام الباحث بحساب النسبة المئوية لطول الفقرات وهي موضحة في جدول (١٧)

جدول (١٧) يوضح المحك المعتمد في الدراسة

المستوي	قليله جداً	قليله	متوسطه	كبيره	كبيره جداً
المتوسط الحسابي	أقل من (١,٨)	١,٨ – ٢,٨	٢,٦ – ٣,٣٩	٣,٤-٤,١٩	فأكبر (٤,٢)
الوزن النسبي	أقل من ٣٦٪	٣٦٪ - ٥١,٩٪	٥٢٪-٦٧,٩٪	٦٨٪-٨٣,٩٪	فأكثر من ٨٤٪

وهذا يعطي دلالة إحصائية على أن المتوسطات التي تقل عن (١,٨) تدل على مستوى منخفض جداً على الفقرة أو المجال ككل بينما المتوسطات التي تتراوح بين (٢,٦ – ١,٨١) فهي تدل على مستوى منخفض على الفقرة أو المجال ككل بينما المتوسطات التي تتراوح بين (٣,٤-٢,٦١) فهي تدل على مستوى متوسط على الفقرة أو المجال ككل والمتوسطات التي تتراوح بين (٤,٢-٣,٤١) تدل على مستوى كبير على الفقرة أو المجال ككل أما المتوسطات التي تزيد عن ٤,٢ على مستوى كبير جداً على الفقرة أو المجال ككل.

الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

١,٤ تمهيد

يتضمن هذا المبحث عرضاً لنتائج الدراسة وذلك من خلال الاجابة على أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي (دراسة الحالة: محافظة الرياض) والوقوف على متغيرات الدراسة لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية Statistical Package For The Social Sciences (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

٢,٤ تحليل فقرات الاستبانة

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة أثر الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي بمجالاتها ودرجتها الكلية والجدول التالي يبين ذلك

البعد الأول: فقدان القوة والسيطرة

تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (١٨)

جدول (١٨) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقره من فقرات بعد فقدان القوة والسيطرة

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	Sig
أملك الحرية أثناء أداء مهامي اليومية	٣,٧١	١,٠٦٦	٪٧٤,٢	١	.٠٠٠
أستطيع أن أسيطر على شؤون وظيفتي	٣,٥١	١,٠٣٢	٪٧٠,٢	٢	.٠٠٠
أتحكم في كيفية تنفيذ مهامي اليومية	٣,٣٨	١,١٧٩	٪٦٧,٦	٣	.٠٠٠
أستطيع اتخاذ قراراً دون استشارة مشرفي	٣,٣٤	١,١٢٧	٪٦٦,٨	٤	.٠٠٠
أستطيع أحداث تغييرات فيما يتعلق بأنشطتي الوظيفية	٣,٣١	١,٢٥٤	٪٦٦,٢	٥	.٠٠٠
أتمكن من تحديد أنشطتي من تلقاء نفسي في العمل	٢,٨٥	١,١٣٩	٪٥٧	٦	.٠٠٠

اتخذ القرارات الخاصة بعملية في الشركة	٢,٥٠	١,١٣٣	%٥٠	٧	
البعد ككل	٣,٢٢	١,١١	%٥٦,١		

يظهر من الجدول (١٦) أن الفقرة التي تنص على "أملك الحرية أثناء أداء مهامي اليومية" جاءت في المرتبة الأولى وبوزن نسبي (٧٤,٢٪) وبدرجه تقدير كبيره ويعزو الباحث ذلك الى أن الشركة تعطي حرية للعاملين أثناء المهام اليومية.

ف حين أن الفقرة "أخذ القرارات الخاصة بعملية في الشركة" جاءت في المرتبة الأخيرة وكان متوسطها (١٧) وهي بين المحايدة وعدم الموافقة ويعزو الباحث ذلك الى مدى الوعي الذي يتمتع به العاملون في محافظة الرياض وفهم اللوائح والهياكل التنظيمية فيها.

البعد الثاني: فقدان المعنى

تم استخدام حساب الأوساط الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات البعد والنتائج في جدول (١٧)

جدول (١٩) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقره من فقرات فقدان المعنى

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	Sig
أسهم في نجاح الشركة التي أعمل بها	٣,٩٣	.٨٦١	%٧٨,٦	١	
أجهل الهدف من وظيفتي بالشركة	٣,٨٣	١,٠٦٩	%٧٦,٦	٢	
تقدر إدارة الشركة المسؤولين أعمالي التي أقوم بها	٣,٨١	١,٠٨١	%٧٦,٢	٣	
أشعر بمدي أهمية وظيفتي بالشركة	٣,٨٠	.٨٨١	%٧٦	٤	
أشعرتو افق عملي مع تحقيق أهداف الشركة	٣,٦٩	١,٠٨٩	%٧٣,٨	٥	
يوجد ملائمة بين عملي مع عمل الآخرين بالشركة	٣,٣٤	.٩٥٥	%٦٦,٨	٦	
البعد ككل	٣,٧٣	١,٠٠٢	%٧٤		

يظهر من الجدول (١٩) أن الفقرة التي تنص على (أسهم في نجاح الشركة التي أعمل بها) جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٧٨,٦٪) وبدرجه تقدير كبيره ويعزو الباحث ذلك الى أن العاملين في الشركة عندهم الولاء المؤسسي وذلك أنهم موظفون من نفس المحافظة.

كما يظهر من الجدول أن أدني فقره كانت تنص على يوجد ملائمه بين عملي مع عمل الآخرين بالشركة) حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٦,٦٠٪).

البعد الثالث: الاغتراب عن الذات

تم استخدام حساب الأوساط الحسابية والأوزان لجميع فقرات لجميع فقرات المجدال والنتائج في جدول (١٨)

جدول (٢٠) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقره بعد الاغتراب عن الذات

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	Sig
أقوي بتحقيق إنجاز أعمالي في الشركة	٤,٣٨	٠.٩٧٨	٪٨٧,٦	١	٠.٠٠٠
أشعر بعدم الاشتياق والمتعة في العمل	٤,١٦	١,٠٤٢	٪٨٣,٢	٢	٠.٠٠٠
أشعر بقدرتي على تحقيق أهدافي في الشركة	٤,١٤	١,٠٠١	٪٨٢,٨	٣	٠.٠٠٠
يتم إعطائي فرصه لاستخدام قدراتي ومهاراتي في عملي	٣,٨٠	٠.٩٨٦	٪٧٦	٤	٠.٠٠٠
أكتسب الكفاءة والخبرة للإبداع فهوروتيني	٣,٧٧	١,٠٤١	٪٧٥,٤	٥	٠.٠٠٠
أنا راض عن مرتبي في الشركة	٣,٦١	١,١٢٣	٪٧٢,٢	٦	٠.٠٠٠
البعد ككل	٢,٤٦	١,١٣١	٪٤٩,٢	٧	٠.٠٠٠
البعد ككل	٣,٧٦	٠.٩٢٥	٧٥,٣		٠.٠٠٠

يظهر من الجدول (٢٠) أن الفقرة تنص على (أقوم بتحقيق إنجاز أعمالي في الشركة) جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٧,٦٪) وبدرجة تقدير كبيرة جداً ويعزو الباحث ذلك الى أن معظم العاملين راضون عن عملهم المنوط بهم.

كما يظهر من الجدول أن أدني فقره كانت (أنا راض عن مرتبي في الشركة) جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن (٤٩,٢٪) وبدرجة تقدير قليلة، ويعزو الباحث ذلك الى موجه تقليص الرواتب التي أحاطت بالعاملين، وموجه الغلاء في البلد التي عصفت بالموظفين قاطبة.

٣,٤ تحليل فقرات المجال الثاني الصمت التنظيمي

تم استخدام حساب الأوساط الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات المجال والنتائج في جدول (١٩)

جدول (٢١): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقره من فقرات المجال الثاني الصمت

التنظيمي

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	Sig
أفضل السكوت حفاظاً على مشاعر الآخرين	٤,١٤	.٨١٦	%٨٢,٨	١	.٠٠٠
أصمت لإلحاق الضرر بشخص آخر عمداً	٤,١٢	.٨٥٠	%٨٢,٤	٢	.٠٠٠
أرغب في إلحاق الضرر بالشركة	٤,٠٧	.٨٣١	%٨١,٤	٣	.٠٠٠
أشعر بالخطر إن تحدثت	٣,٩٩	.٨٥٥	%٧٩,٨	٤	.٠٠٠
أصمت لحماية نفسي من الضرر	٣,٨٢	.٩٨٥	%٧٦,٤	٥	.٠٠٠
أرغب في السكوت خوفاً من انتقادات الغير	٣,٦٥	١,١٢٢	%٧٣	٦	.٠٠٠
ألتزم الصمت لجعل الإدارة تبدو أكثر سوء	٣,٥٩	١,٠٦٨	%٧١,٨	٧	.٠٠٠
أمتنع عن التحدث لرغبتني في الاحتفاظ بوظيفتي	٣,٥٥	.٨٠٩	%٧١	٨	.٠٠٠
ألتزم الصمت لعدم الظهور بمظهر الشخص غير كفئ	٣,٥١	.٨٩١	%٧٠,٢	٩	.٠٠٠
أصمت للحفاظ على علاقتي بزميلي	٣,٣٨	.٧٠٣	%٦٧,٦	١٠	.٠٠٠
أتجنب خلق أي نوع من التوتر لزملائي في العمل	٣,٣٥	١,٠٢٦	%٦٧	١١	.٠٠٠
أرغب في السكوت لعدم اهتمام الآخرين بما سأقوله	٣,٢٩	.٩٦٣	%٦٥,٨	١٢	.٠٠٠
أمتنع عن التحدث لتجنب الصراعات مع زملائي	٣,٢٩	١,٠٣٩	%٦٥,٨	١٢	.٠٠٠
أشعر بأن الإدارة لن تفعل شيء جيد عندما أتحدث	٣,٢٩	١,١١٥	%٦٥,٨	١٢	.٠٠٠
أمتنع عن التحدث لأن الإدارة لا تهتم بقضايا الشركة	٣,١٦	١,١٢٥	%٦٣,٢	١٣	.٠٠٠
عدم اهتمام الآخرين باتخاذ الإجراءات المناسبة لضمان سير العمل	٣,١٠	١,٠٠٨	%٦٢	١٣	.٠٠٠
ألتزم الصمت لحماية علاقتي بزملائي في العمل	٣,٠٣	.٩٩٦	%٦٠,٦	١٤	.٠٠٠
أصمت لأن كلامي لا يؤخذ على محمل الجد	٢,٩٦	١,١٠٧	%٥٩,٢	١٥	.٠٠٠
عدم التيقن مما يجب أن أقوله	٢,٩٢	١,٠٧٥	%٥٨,٤	١٦	.٠٠٠

أشعر بأن الإدارة لن تفعل شيء جيد عندما اتحدت	٢,٥١	.٩٨١	٥٥,٢	١٧	
المجال ككل	٣,٤٣٦	.٨٧٢	%٧٠		

يظهر الجدول (٢١) أن الفقرة التي تنص علي (أفضل السكوت حفاظاً على مشاعر الآخرين) جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٧,٦٪) وبدرج تقدير كبيره جداً، ويعزو الباحث ذلك إلي أن معظم العاملين يتفهمون مشاعر زملائهم في العمل، وبيئة العمل بيئة اجتماعية نوعاً ما.

كما يظهر من الجدول أن أدني فقره كانت (أشعر بأن الإدارة لن تفعل شيء جيد عندما اتحدت) جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٥٥,٢٪) وبدرجة تقدير قليلة، ويعزو الباحث ذلك الى عدم ثقه العاملين بالإدارة بتغيير الواقع.

جدول (٢٢): متوسطات المجال الأول وتقديراتهم

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	Sig
البعد الأول فقدان السيطرة	٣,٢٢	١,١١	%٦٥,١	
البعد الثاني فقدان المعني	٣,٧٣	١,٠٠٢	%٧٤	
البعد الثالث الاغتراب عن الذات	٣,٧٦	.٩٢٥	%٧٥,٣	
المجال الأول: الاغتراب الوظيفي	٣,٥٧	١,٠٠١	%٧٢	

جدول (٢٣): متوسطات المجالات معاً

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	Sig
المجال الأول: الاغتراب الوظيفي	٣,٥٧	١,٠٠١	%٧٢	

المجال الثاني: الصمت التنظيمي	٣,٤٣٦	.٨٧٢	%٧٠	
المجالين معاً	٣,٥٠٣	.٩٣٦	%٧١	

٤,٤ اختبار الفرضيات

استخدم الباحث لاختبار فرضيات الدراسة الاختبارات المعملية (اختبار العينتين المستقلتين، تحليل

التباين)

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الاغتراب الوظيفي (فقدان القوة والسيطرة فقدان المعني، الاغتراب عن الذات) على الصمت التنظيمي لدي الموظفين الإداريين في محافظة الرياض. وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار ارتباط بيرسون:

جدول (٢٤): نتائج اختبار بيرسون للارتباط

أبعاد الصمت التنظيمي	Sig	الدلالة	العلاقة
فقدان القوة والسيطرة		يوجد	*,.٥٩١٣
فقدان المعني	.٠١٢	يوجد	*,.٧٤٦٣
		يوجد	*,.٧٧١٦
	.٢٣٠	لا يوجد	.٧٠٣٣

من الجدول (٢٤) يتضح أن العلاقة بين الصمت التنظيمي وفقدان السيطرة طردية إيجابية متوسطه

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ وكذا بين الصمت التنظيمي وفقدان المعني والاعتراب عن الذات.

ويتبين أن العلاقة بين الصمت التنظيمي والأبعاد الثلاثة للمجال الأول (فقدان القوة – فقدان المعني – الاعتراب عن الذات) مجتمعه هي علاقة طردية إيجابية بمعنى إذا زاد فقدان القوة أو المعني – الاعتراب عن الذات زاد الصمت التنظيمي ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه من خلال فقدان القوة أو فقدان المعني أو الاعتراب عن الذات يلجأ الموظف الإداري إلى الصمت.

جدول (٢٥) قياس أثر الاغتراب الوظيفي عن الصمت التنظيمي

الدلالة	قيمة F	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠.٠٣	٧,٢٣٨	٩٦,٣٠٩	١	١٩٢,٦١٩	الصمت *
		١٣,٣٠٥٥	٧٨	٣٣٢,٦٣١	الاغتراب
			٧٩	٥٢٥,٢٥٠	المجموع

الفرضية الرئيسية الثانية

يظهر جدول ANOVA أن قيمة Sig أقل من ٠.٥. وهذا يعني القول بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على الصمت التنظيمي تعزي الى الاغتراب الوظيفي ولدراسة هل هذه الفروق ذات أثر أم لا لاستخدام الباحث (مربع إيتا) لقياس أثر وأظهر الجدول التالي:

جدول (٢٦): قياس الأثر Measures of Association

	Eta	Eta Squared
الصمت * الاغتراب	.٦٠٥	.٣٦٦٧

من الجدول يتضح أن حجم التأثير (٣٦٦٧) وهو حجم تأثير كبير جداً وتفسيره أن (٣٦,٦٧٪) من التباين

في الصمت التنظيمي يعود الى الاغتراب الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثالثة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الاغتراب الوظيفي عن الصمت التنظيمي لدي الموظفين الإداريين في محافظة الرياض تعزي الى بعض الصفات الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخدمة)

الفرضية الفرعية الأولى

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين

متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع الدراسة تعزي لمتغير النوع الاجتماعي والنتائج مبينه في جدول (٢٤)

جدول (٢٧): نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين

البعد والمجال	قيمة T	Sig	الدلالة	متوسط الذكور	متوسط الإناث
فقدان السيطرة	٢,٦١١	٠.٠٠٠	يوجد	٣,٢٩١٣	٣,١٣٥٣
فقدان المعني	١,٩٩	٠.١٢	يوجد	٣,٧٤٦٩	٣,٧٣٩٧
الاغتراب عن الذات	٣.٥٣	٠.٠٠٠	يوجد	٣,٧٧١٦	٣,٧٤٦٢
الأبعاد الثلاثة (فقدان السيطرة – فقدان المعني – الاغتراب عن الذات)	٦٩٠	٠.٣٠	يوجد	٣,٥٦١٦	٣,٥٢٢٦
الصمت التنظيمي	١,٩٥٢	٠.٣٤١	لا يوجد	٣,٥٦٩٦	٣,٧٠٣٩

* قيمة T الجدولية عند درجة حرية "٧٩" ومستوي دلالة ٠.٠٥ تساوي ١,٩٦

T الجدولية = قيمة ١,٩٦ عند درجة حرية ٩٧ و $\alpha \leq 0.05$ من خلال الجدول السابق يظهر أنه يوجد

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي $\alpha \leq 0.05$ تعزي للجنس في الأبعاد (فقدان السيطرة – فقدان المعني

– الاغتراب عن الذات) حيث أن قيمة $\alpha \leq 0.05$ وقيمة T المحسوبة أكبر من ١,٩٦ للأبعاد الثلاثة المذكورة

وهي لصالح الذكور عن الإناث حيث المتوسط الأكبر للذكور ويعزو الباحث ذلك الى أن الموظفين الإداريين الذكور

أقدر من المديرات في فرض الأنظمة واللوائح والقوانين كونهم الطرف الأقوى وأن الموظفين الإداريين يمتلكون

الصمت الوظيفي حفاظاً على لقمة العيش.

الفرضية الفرعية الثانية

نوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين

حول أثر الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي لدي الموظفين الإداريين في محافظة الرياض تعزي الى العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T- لعينتين مستقلتين

جدول (٢٨): نتائج اختبار "T – لعينتين مستقلتين" العمر

المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	Sig	الدلالة
فقدان السيطرة	أقل من ٣٠	١٦	.٨٦٩٥٨	.٠٦٥٧٣	-٢,٢٧٦	.٠٢٣	يوجد
	٣٠ فأكثر	٦٤	.٩١٠٩٠	.٠٤٢٢٦			
فقدان المعني	أقل من ٣٠	١٦	.٣٣٩٧٣	.٠٢٥٨	٣,٠١١	.٠٢٨	يوجد
	٣٠ فأكثر	٦٤	.٤٥٥٩٦	.٠٣١٥٦			
الاغتراب عن الذات	أقل من ٣٠	١٦	.٥٠٢٣٣	.٠٣٧٩٧	٣,٣٠٨	.٠٠١	يوجد
	٣٠ فأكثر	٦٤	.٩٥٧٧١	.٠٦٦٢٥			
الأبعاد الثلاثة (فقدان السيطرة – فقدان المعني – الاغتراب عن الذات)	أقل من ٣٠	١٦	.٥٦٧٠٧	.٠٤٢٨٧	.٢٩٧	.٠٧٦٧	لا يوجد
	٣٠ فأكثر	٦٤	.٥٢٠٦٧	.٠٣٦٠٢			
الصمت التنظيمي	أقل من ٣٠	١٦	.٧٥١٨٦	.٠٥٦٨٤	١,٦٤٢	.١٠١	لا يوجد
	٣٠ فأكثر		.٥٧٣٠٦	.٠٣٩٦٤			

عن بعد (فقدان السيطرة – فقدان المعني – الاغتراب عن الذات) يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عن

مستوي $\alpha \leq 0.05$ تعزي لمتغير العمر (أقل من ٣٠ – ٣٠ فأكثر) حيث أن قيمة $\text{Sig} < 0.05$ لصالح (أقل من ٣٠

على متغير ٣٠ فأكثر) ويعزو الباحث ذلك لي أن العمر معيار لكسب الموافق وإدارتها ولربما يحافظ صاحب العمر

الأقل على تكوين علاقات من أجل كسب المواقف وكسب الأشخاص.

الفرضية الفرعية الثالثة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين

حول أثر الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي لدي الموظفين الإداريين في محافظة الرياض تعزي الى المؤهل

العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance –

ANOVA)

جدول (٢٩): نتائج تحليل التباين الأحادي

الدالة الإحصائية	Sig	قيمة F	البعد أو المجال
غير دال	.٩٩٥	.١١٤	فقدان السيطرة
غير دال	.٩٩٥	.١١٣	فقدان المعني
غير دال	.٩٩٨	.٠٧٤	الاغتراب عن الذات
غير دال	.٩٩٧	.٠٩٨	الأبعاد الثلاثة (فقدان السيطرة – فقدان المعني – الاغتراب عن الذات)
غير دال	.٩٩٩	.٠٦٤	الصمت التنظيمي
غير دال	.٣٩٤	١,٠٤٧	فقدان السيطرة

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٢، ٧٩" ومستوي دلالة ٠,٠٥ تساوي ٣,٠١

من خلال الجدول السابق يظهر أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوي $\alpha \leq 0.05$

تعزي لمتغير المؤهل العملي (دبلوم فأقل – بكالوريوس – دراسات عليا) حيث أن قيمة Sig > 05 وقيمة F أقل من المحسوبة أقل من F الجدولية

ويعزو الباحث عدم ظهور الفروق الدالة إحصائياً لمتغير المؤهل العلمي للدورات التي يخضع لها المديرون

تجعل الموف الإداري وإدارته شبه متفق عليه وتناقش الخبرات بين المديرين في المحافظات

الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الاغتراب الوظيفي (فقدان القوه

والسيطرة، فقدان المعني، الاغتراب عن الذات) والصمت التنظيمي (الصمت الانحرافي، الصمت الناتج عن

العلاقات الاجتماعية، الصمت الدفاعي الاضطراري والصمت بالإذعان، الصمت الانسحابي) لدي الموظفين

الإداريين في محافظة الرياض. تعزي لمتغير المسعى الوظيفي.

وللإجابة على السؤال الرئيس ما أثر الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي في المملكة العربية

السعودية ؟

استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) ومربع ايتا لقياس الأثر

وظهرت النتائج حسب الجدول التالي:

جدول (٣٠): نتائج تحليل التباين الأحادي

البعد أو المجال	قيمة F	Sig	الدلالة الإحصائية
فقدان السيطرة	.٣٢٥	.٠٢٥	دال
فقدان المعني	.٥٢٥	.٠٠٤	دال
الاغتراب عن الذات	.٠٧٤	.٠٠٨	دال
الأبعاد الثلاثة (فقدان السيطرة – فقدان المعني – الاغتراب عن الذات)	.٠٩٨	.٠٠٧	دال
الصمت التنظيمي	.٠٦٤	.٠٠٠	دال

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٢، ٧٩" ومستوي دلالة ٠,٠٥ تساوي ٥,٠١

من خلال الجدول السابق يظهر أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوي $0.05 \leq \alpha$ تعزي

لمتغير المسعى الوظيفي (مدير عام – مدير دائرة – رئيس قسم – رئيس شعبه – موظف إداري) حيث أن قيمة Sig

> 05. وقيمة F أقل المحسوبة من F الجدولية.

ويعزو الباحث ظهور الفروق الدالة إحصائية لمتغير المسعى الوظيفي لقوة المركز الذي يتربع عليه الموظف

الإداري والصلاحيات التي يتمتع بها الموظف الإداري حسب المسعى.

الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الاغتراب الوظيفي (فقدان القوه

والسيطرة، فقدان المعني، الاغتراب عن الذات) والصمت التنظيمي لدي الموظفين الإداريين في محافظة الرياض ،

تعزي لمتغير التخصص العلمي (إدارة - اقتصاد - هندسة - محاسبة - إلخ)

جدول (٣١): نتائج تحليل التباين الأحادي

البعد أو المجال	قيمة F	Sig	الدلالة الإحصائية
-----------------	--------	-----	-------------------

فقدان السيطرة	٠.٢٥	٠.٥٢٥	غير دال
فقدان المعني	٠.٥٢٥	٠.١١٤	غير دال
الاغتراب عن الذات	٠.٠٧٤	٠.٥٢٨	غير دال
الأبعاد الثلاثة (فقدان السيطرة – فقدان المعني – الاغتراب عن الذات)	٠.٠٩٨	٠.٣٧٥	غير دال
الصمت التنظيمي	٠.٠٦٤	٠.١٢٦	غير دال

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٢، ٧٩" ومستوي دلالة ٠,٠٥ تساوي ٢,٠١

الفرضية الرابعة الخامسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الاغتراب الوظيفي (فقدان القوه والسيطرة، فقدان المعني، الاغتراب عن الذات) والصمت التنظيمي لدي الموظفين الإداريين في محافظة الرياض ، تعزي لمتغير التخصص العلي (إدارة – اقتصاد – هندسه – محاسبة – إلخ)، حيث أن قيمة $Sig > 0.05$ وقيمة F أقل من المحسوبة من F الجدولية ويعزو الباحث ذلك الى أن الموظف الإداري تكون فيه التجربة أكبر من التخصص في أحيان كثيره من المواقف والمناهج الدراسية في كثير من التخصصات تركز عن النظرية أكثر من التطبيق لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T – لعينتين مستقلتين"

الفرضية الفرعية السادسة

يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الاغتراب الوظيفي (فقدان القوه والسيطرة، فقدان المعني، الاغتراب عن الذات) والصمت التنظيمي لدي الموظفين الإداريين في محافظة الرياض ، تعزي لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (٣٢) نتائج اختبار "T – لعينتين مستقلتين" سنوات الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	Sig	الدلالة
فقدان السيطرة	٥ فأقل	٢٣	٣,٢٤١٦	٠.٦١٩٧٣	٠.٦٨٤	٠.٠٠٠	دالة
	أكثر من ٥	٢٧	٣,١٩٦١	٠.٤٣٦٢٥			
فقدان المعني	٥ فأقل	٢٣	٣,٨٤٦٦	٠.٦٥٥٥٦	٣,٨٤٠	٠.٠٢٠	دالة

			.٤٨٨٣١	٣,٥٤٣٤	٢٧	أكثر من ٥	
غير دالة	.١٣٣	١,١٠٨-	.٨٥٢٥٧	٣,٧٣٤٥	٢٣	٥ فأقل	الاغتراب عن الذات
				٣,٨٠٠٠			
			.٦٠٣٧٢	٣,٨٠٠٠	٢٧	أكثر من ٥	
دالة	.٠٢٢	٣,٣٣٦-	.٥٣٦٢٥	٣,٤٩١٤	٢٣	٥ فأقل	الأبعاد الثلاثة (فقدان السيطرة - فقدان المعني - الاغتراب عن الذات)
			.٥٣٠٠٨	٣,٦٩٧٥	٢٧	أكثر من ٥	
غير دالة	.٣٩٩	٢,٦٩٨-	.٥٥٠٣٤٠	٣,٥٦٨٤	٢٣	٥ فأقل	الصمت التنظيمي
			.٦٥٨٤٩	٣,٧٦٢٤	٢٧	أكثر من ٥	

— لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية عند مستوي $\alpha \leq 0.05$ تعزي

لمتغير سنوات الخدمة حيث أن قيمة $\text{Sig} > 0.05$ عند مجالين (الاغتراب عن الذات - الصمت التنظيمي)

ويعزو الباحث ذلك الى الاغتراب عن الذات والصمت التنظيمي شيء داخلي في تنشئة الموظف الإداري ليس

لها علاقه بسنوات الخدمة

— يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي $\alpha \leq 0.05$ تعزي لمتغير سنوات الخدمة حيث أن قيمة

$\text{Sig} < 0.05$ عنج (فقدان السيطرة، فقدان المعني) لصالح الذين ٥ فأقل ويعزو الباحث ذلك:

أن من له سنوات الخدمة الأقل لربما يطبقون القرارات حرفياً، ويكون عندهم فقد للسيطرة لوجود من

أقدم منهم وفقدان المعني أيضاً في مقابل من له السنوات الأكثر.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

١,٥ أولاً: النتائج

نصت هذه الدراسة على العديد من النتائج حيث يقسمها الباحث كالتالي:

نتائج متعلقة: الاغتراب الوظيفي:

- أوضحت الدراسة بأن المجال الأول: الاغتراب الوظيفي حصل على المرتبة الأولى بالنسبة لمجال الصمت التنظيمي وبالنسبة لعينة الدراسة وقد بلغ (٧٢٪) وهو مستوي بدرجة موافق من عينه الدراسة.
- وفيما يلي النتائج المتعلقة بكل بعد من أبعاد الاغتراب الوظيفي:

أ- نتائج متعلقة ببعد الاغتراب عن الذات

- أوضحت الدراسة بأن المجال الأول: الاغتراب الوظيفي حصل على المرتبة الأولى بالنسبة لمجال الصمت التنظيمي وبالنسبة لعينه الدراسة وقد بلغ (٧٢٪) وهو مستوي بدرجة موافق من عينه الدراسة.
- وفيما يلي النتائج المتعلقة بكل بعد من أبعاد الاغتراب الوظيفي:

ب- نتائج متعلقة ببعد الاغتراب عن الذات

- بينت الدراسة بأن بعد الاغتراب عن الذات حصل على المرتبة الأولى بالنسبة لعينة الدراسة وقد بلغ (٧٥,٣٪) وهو مستوي بدرجة موافق من عينه الدراسة.
- كما يظهر من الجدول أن أدني فقرة كانت (أنا راض عن مرتبي في الشركة) جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٤٩,٢٪) وبدرجة تقدير قليله، من عينة الدراسة

ج- نتائج المتعلقة ببعد فقدان المعني

- أظهرت الدراسة أن بعد فقدان المعني حصل على المرتبة الثانية بالنسبة لعينه الدراسة وقد بلغ (٧٤٪) وهو مستوي بدرجة كبيره من عينه الدراسة.
- أن العاملين في البلدي عندهم الولاء المؤسسي، وذلك أنهم موظفون من نفس المحافظة.
- كما تبين أن أدني فقره كانت تنص على (يوجد ملائمه بين عملي مع عمل الآخرين بالشركة) حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٦٠,٦٪) وبدرجة تقدير متوسطه.

د- نتائج متعلقة ببعد فقدان القوه والسيطرة

- بينت الدراسة بأن بعد فقدان القوه والسيطرة حصلت علي المرتبة الثالثة بالنسبة لعينه الدراسة وقد بلغ (٦٥,١٪) وهو مستوي بدرجة محايد من عينه الدراسة.
- تبين أن الشركة تعطي حرية للعاملين فيها أثناء المهام اليومية
- مدي الوعي الذي تمتع به العاملون في المملكة العربية السعودية
- فهم اللوائح والهيكل في المملكة العربية السعودية

١. نتائج تتعلق بالمجال الثاني: الصمت التنظيمي

- كشف الدراسة بأن الصمت التنظيمي بالنسبة لعينه الدراسة قد بلغ (٧٠٪) وهو مستوي بدرجة موافق من عينة الدراسة
- تبين أن معظم العاملين يتفهمون مشاعر زملائهم في العمل، وبيئة العمل بيئة اجتماعيه نوعاً ما.
- تبين عدم ثقة العاملين بالإدارة بتغيير الواقع.
- خوف الموظفين من الإدلاء بأرائهم تحسباً لاي ردة فعل في الإدارة العليا
- ظهور حالة عدم الانتماء وزارة التعليم نتيجة الإجراءات المتبعة من الإدارة العليا.
- قلة اهتمام الإدارة بالموظفين أشعرهم بالعزلة وعدم الاهتمام

نتائج فرضيات الدراسة

١. الفرضية الأولى: أظهرت النتائج أن العلاقة بين الصمت التنظيمي وفقدان القوه والسيطرة طرديه إيجابيه متوسطه ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة $0.05 \leq \alpha$ وكذا بين الصمت التنظيمي وفقدان المعني والاغتراب عن الذات
٢. الفرضية الثانية: المتغير المستقل (الاغتراب الوظيفي) يؤثر علي الصمت التنظيمي. أظهرت النتائج حجم التأثير (٣٦٧,٣) وهو حجم تأثير كبير جداً وتفسيره أن (٣٦,٦٤٪) من التباين في الصمت التنظيمي يعود الى الاغتراب الوظيفي.
٣. الفرضية الثالثة:

- أظهرت النتائج أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوي دلالة $0.05 \leq \alpha$ تعزي

لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم فأقل – بكالوريوس – دراسات عليا) حيث أن قيمة $\text{Sig} > 0.05$

- أظهرت النتائج أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ تعزي لمتغير
المسمى الوظيفي (مدير عام – مدير دائرة – رئيس قسم – رئيس شعبه – موظف إداري).
- أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين
الاغتراب الوظيفي (فقدان القوه والسيطرة، فقدان المعني، الاغتراب عن الذات) والصمت
التنظيمي لدي الموظفين الإداريين في محافظة الرياض تعزي لمتغير التخصص العلمي
- أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ تعزي
لمتغير سنوات الخدمة العلمي حيث أن قيمة $\text{Sig} > 0.05$ عند مجالين (الاغتراب عن الذات –
الصمت التنظيمي)
- أوضحت النتائج أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ تعزي لمتغير
سنوات الخدمة حيث أن قيمة $\text{Sig} < 0.05$ عند (فقدان السيطرة، فقدان المعني) لصالح الذين
ه فأقل.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ تعزي لمتغير العمر (أقل من ٣٠ –
٣٠ فأكثر) حيث أن قيمة $\text{Sig} < 0.05$ لصالح (أقل من ٣٠ على متغير ٣٠ فأكثر)

٢,٥ ثانياً: التوصيات

بناء على النتائج السابقة يمكن تقديم مجموعه التوصيات التالية:

- توصي الدراسة بضرورة تحسين بيئة العمل للعاملين داخل الشركة في محافظة الرياض . يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير فترات راحة ملائمة، وتحسين تكييف الجو داخل مكان العمل، والتخفيف من الظروف السيئة التي قد تؤثر على الموظفين. يُعَدَّ إجراء بعض التغييرات الدورية في بيئة العمل وسيلة فعالة لمنع الشعور بالملل وزيادة الإنتاجية. تتحمل إدارة الشركة مسؤولية تنفيذ هذه التوصية من خلال إدارة وتحسين بيئة العمل.
- توصي الدراسة بضرورة قيام دائرة العلاقات العامة بتقوية العلاقات بين الموظفين داخل الشركة. يمكن تحقيق هذا الهدف عن طريق إنشاء وحدة للبحوث الاجتماعية تهدف إلى دراسة مشكلات الموظفين داخل

الشركة، ومعالجة مصادر تلك المشكلات. بالإضافة إلى ذلك، يُنصح باتخاذ تدابير لتعزيز الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة.

- يُوصى بأن تتبنى الإدارة العليا سياسة تنظيمية تتضمن قواعد إرشادية واضحة للموظفين، إضافة إلى وضع أسس لاتخاذ القرارات بشكل يساهم في تعزيز الثقة والشعور بالمسؤولية لدى الموظفين.
- يُنصح بأن تقوم دائرة الشؤون الإدارية بتطوير مهارات التواصل بين العاملين من خلال تنفيذ دورات تدريبية متخصصة في مهارات الاتصال والتواصل، مما يساهم في تحسين العمل الجماعي وتعزيز روح الفريق.
- يجب أن يتم اتخاذ القرارات التنظيمية بشكل موضوعي ومنطقي، مع الاستناد إلى معلومات دقيقة وكافية. بالإضافة إلى ذلك، يجب تطبيق القرارات الإدارية والأنظمة على جميع الموظفين دون استثناء، واعتماد مبدأ الشفافية والمصارحة عند اتخاذ القرارات الخاصة بهم.
- تؤكد الدراسة على أهمية تعزيز سياسة الباب المفتوح بين الإدارة العليا والعاملين. يمكن فتح قنوات اتصال بين الموظفين ومديريهم من خلال الاجتماعات الدورية وصناديق الاقتراحات، مما يعزز من روح الحوار والتواصل الفعال.
- توصي الدراسة بضرورة تقدير جهود العاملين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً. تقدير الحوافز والمكافآت يساهم في حل العديد من المشكلات التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي بشكل عام. كذلك، يجب إعادة النظر في الإجراءات المعمول بها داخل الشركة لتتوافق مع تطلعات وآمال الموظفين، مع مراعاة التشجيع على تقديم المقترحات والمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة.

المراجع

أولاً المراجع العربية

- إبراهيم، منال علي عيسى، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الشورة، محمد سليم خليف. (2020). الاغتراب الوظيفي وأثره في دوران العمل: الدور الوسيط لجودة حياة العمل: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة. (جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1217728>
- أبو حزر، محمد محمود سليمان، و الفليت، خلود عطية أحمد. (2022). أثر الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي: دراسة حالة الموظفين الإداريين في بلدية خانيونس - فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1360236>
- أبو سويلم، سعد عافت حميد، و خدام، أمينة عبدالحليم. (2021). الإدارة الإلكترونية وأثرها في الاغتراب الوظيفي: الدور المعدل لسلوك المواطنة التنظيمية في شركة الاتصالات الأردنية "أورانج" رسالة ماجستير غير منشورة. (جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1357169>
- أحمد، غادة إبراهيم عبدالعزيز، إسماعيل، عمار فتحي موسى، و قمحاوي، عماد محمد الصغير علي. (٢٠٢٢). أثر الصمت التنظيمي علي الاتجاهات الوظيفية: دراسة تطبيقية علي العاملين في جامعة الزقازيق. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج ١٣، ١٤، ١ - ٢٩.
- أحمد، محمد أمين . (٢٠١٧م) . أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة . مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، (٣)
- دروزة، سوزان ، و القواسمي، ديماء. (٢٠١٤). أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، مج ١٠، ٢٤، ٢٩٧-٣١٦.
- ذياب، لبنى (٢٠١٨). أبعاد الاغتراب الوظيفي في ظل النظريات الأساسية مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية: مركز جيل البحث العلمي، ع ٤٠، ٥٧-٦٤.

- الشمري، مشعل عواد غازي، أبو عرابي، مروان محمد عبد المجيد، و الرقاد، محمد عبد الكريم سالم. (2019). أثر الاغتراب الوظيفي في الإبداع الإداري: الدور الوسيط للتمكين - دراسة تطبيقية في المصارف الكويتية (رسالة دكتوراه غير منشورة .(جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/986120>
- الشواء أحمد (٢٠١٣) الإغتراب الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال مجلة البحث العلمي في التربية جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع ١٤ ، ٤ ، ٣٩٧-٤٣٠
- صالح، أمين عبدالله، خضر، رعد محمود، و دحام، دحام لطيف. (٢٠١٩). العدالة التنظيمية وأثرها في الاغتراب الوظيفي: دراسة تطبيقية في ميناء أم قصر العراقي. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ع ١٠٤ ، ٦٩٦ - ٧١١.
- الطائي، فيصل، وصكر، عبد الله . (٢٠١٧م). أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الإيجابي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء ، ٦ (٢١).
- عبد الهادي، ميسون (٢٠١٧م). رأس المال الفكري ودوره في جدودة الأداء المؤسسي (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- عبدالرحمان، ياسر، بوغرزة، رضا، و حديد، يوسف. (٢٠٢٢). الصمت التنظيمي وأثره على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ٨، ع ٢٤ ، ١٦٨ - ١٨٦.
- عبدالسميع، عزيزة علي، عواد، عمرو محمد أحمد، و سمير، ياسمين محمد. (٢٠٢٢). أثر ضغوط العمل في الاغتراب الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالقاهرة الكبرى. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٣ ، ١٧٣ - ١٩٦.
- عبدالمنعم درويش، ص &، صفوت. (٢٠٢٢). أثر أبعاد الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة كلية السياحة والفنادق. جامعة المنصورة. 343-375، 11(3) ,

- عبود، زينب، وحسين ، ظفر . (٢٠١٦) اسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين. مجلة جامعة بابل
جامعة بابل، العراق ١ (٢٤).
- العجبي محمد (٢٠١٩) أثر الاغتراب الوظيفي على الإلتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة الكويتية رسالة
ماجستير غير منشورة جامعة آل البيت المفرق
- عطية، عدنان محمد محمد، و ريان، عادل ريان محمد. (2021). تأثير الكفاءة الذاتية للموظفين على الإغتراب
الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير
منشورة). (جامعة اسيوط، أسيوط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1244702>
- علي، محمد . (٢٠١٨م). أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل (رسالة
ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- العوضي، فايزة خير الله ناصر بن عبدالله، و العوضي، عادل خير الله ناصر بن عبدالله. (٢٠٢٠). ظاهرة
الاغتراب الوظيفي: أسبابها، نتائجها، سبل علاجها بالتطبيق على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت. مجلة
الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع٣٧، ١٣٨ - ٢٠٤.
- عيسى، شيرين عارف حسين، و الشورطي، يزيد عيسى . (2022). درجة الصمت التنظيمي وعلاقتها بمستوى
الفخر التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء (رسالة ماجستير غير منشورة .(الجامعة
الهاشمية، الزرقاء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1373651>
- غيث، نرفانا عبدالرحمن سيد، و الحارثي، رشاء عبدالعزيز سعد. (٢٠١٩). أثر الاغتراب الوظيفي على سلوك
المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المعلمين في المناطق النائية بمحافظة الطائف .مسالك للدراسات
الشرعية واللغوية والإنسانية، ع٤ ، ١٩٠ ، 240. - مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/974629>
- القرني، محمد عايض نمشان. (٢٠١٩). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى قادة المدارس
بمحافظة بلقرن. مجلة التربية، ع١٨٢، ج٢ ، ٥٥٦ - ٦١٢.
- مرسى، مرفت. (٢٠١٨م). أثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين
الإشراف السيء والصمت التنظيمي. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، جامعة كربلاء، العراق ، (٢) ١٤

- معالي، مريم أحمد، و العظامات، عبدالله مطر نجم. (2020). أثر الاغتراب الوظيفي على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1094300>)

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abbas, A., Abd Hussein, A. & Khali, H. (2017). The effect of hostile work environment on organizational alienation: the mediation role of the relationship between the leader and followers. *Asian Social Science*, 13(2), 140-158.
- Abdel Jalil, Amani Musa. (2022). The Relationship between Organizational Justice and Employees Silence: An Empirical Study. *Ibn Khaldun Journal of Studies and Research*, Volume 2, No. 15, 229-257.
- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482
- Akbarian, Akram, Ansari, Mohammad Esmail and Keshtiaray, Narges. (2015). Organizational Silence: Why And How Can Overcome, *Saussurea*, Vol. 3(1). Akin, U., & Ulusoy, T. (2016). The Relationship between Organizational Silence and
- Awang, A. (2017). Work Alienation Intervention in Job-Related Tension, Role Overload and Work Effort. *Revista de Administração de Roraima-RARR*, 7(2), 268-296.
- Aycan. (2016). The effects of vocational high school teachers' perceived trust on organizational silence. *Journal of Education and Training Studies*, 4(5).

- Bagheri, Ghodratollah, Zarei, Reihaneh, Aeen, Mojaba Nik. (2012). Organizational silence - Basic and its development factor, *Ideal Type of Management*, 1(1), University of Tehran, Iran.
- Bastug, Gulsum, Pala, Adem, Yilmaz, Taner, Duyan, Mehdi, & Gunel, Ilker. (2016). Organizational Silence in Sports Employees, *Journal of Education and Learning*, 5(4).
- Bazadough, Dina Saeed Abdel Hamid, Al-Shaqran, Rami bin Ibrahim bin Abdel-Rahman, and Al-Fayoumi, Khalil Abdel-Rahman Muhammad. (2022). The Effect of Leadership Patterns on the Productivity of Employees in Educational Administration in Jordan. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, vol. 6, no. 33, 118-134.
- Beheshtifar, Malikeh, Borhani, Hossein & Moghadam, Mahmood. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(1),
- Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 5(2), 46-58.
- Detert, James, Burris, Ethan, Harrison, David, & Martin, Sean. (2013). Voice flows to and around leaders: Understanding when units are helped or hurt by employee voice. *Administrative Science Quarterly*, 58(4).
- Dyne, Linn Van, Ang, Soon, Botero, Isabel. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6).
- El-Menawy, S. M. A., and Khayal, Z. A. E. (2022). Psychological Empowerment and Employees' Administrative Creativity: New Evidence from Egyptian Public and Private Universities. *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, Volume 13, Issue 3, 174-214.

- Erdoğan, T., Bayraktar, Y., Uçan, F., & Atilgan, S. S. (2022). The effect of perceived stress on organizational silence in emergency service doctors in Turkey: The mediating role of emotional intelligence. *Frontiers in Public Health*, 10, 1010827.
- Eriguc, Gulsun, Ozer, Ozlem, Turac, Ilkay, & Songur, Cuma. (2014). Organizational Silence among Nurses: A Study of Structural Equation Modeling. *International Journal of Business, Humanities and Technology* 4(1), Turkey.
- Fard, Parastoo, Karimi, Fariba. (2015). The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university, *International Education Studies*, 8(11).
- Gambarotto, Francesca & Cammozo, Alberto. (2010). A dream out of silence : employee voice and innovation in publice sector community of practice, university of padoca CsCC1, Milan
- Harbalioglu, Melda, Gultekin, Buket Ince. (2014). The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study at Kilis 7 Aralik University. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3(2).
- Iran. Brinsfield, Chad. (2009). Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors. The Ohio State University,united state. Çakıcı, Ayşeha...
- Jafary, H., Yazdanpanah, A., & Masoomi, R. (2019). Identification of factors affecting organizational silence from the viewpoint of middle managers of shiraz university of medical sciences: a qualitative study. *Shiraz E-Medical Journal*, 20(4).
- Karaca, Hasan. (2013). An Exploratory Study on the Impact of Organizational Silence in Hierarchical Organizations: Turkish National Police Case, *European Scientific Journal*, 9(23), turkey.

- Kurdi, F. (2018). The Impact of Job Alienation on the Performance among Palestine Medical Complex Employees. *International Humanities Studies*, 5(3), 15-29.
- Liu, Dan, Wu, Jun & Ma, Jiu-cheng. (2009). Organizational silence, a survey on employees working in a telecommunication company. IEEE Xplore.ieee.org.
- Masadeh, M. A. M. (2018). Analysis of the Relationship between the Job Alienation and the Organizational Conflict in Jordanian Telecom Companies A Case Study of Jordan Telecom Group (Orange). *Advances in Management and Applied Economics*, 8(5), 45-63.
- Morrison, Elizabeth, Milliken, Frances & Hewlin, Patrica. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employee Do not Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies* 40.
- om, volume 20. Pozveh, Asghar zamani & Karimi, Fariba. (2016). The Relationship between Organizational Climate and the Organizational Silence of Administrative Staff in Education Department, Canadian Center of Science and Education, Canada
- Pacheco, Daniel & Caldeira, Suzana. (2015). Silence In Organizational and Psychological Safety, *European Scientific Journal*.
- Peterson, and others (2003). An Organizational Performance Assessment System for Agricultural Research Organizations: Concepts, Methods, and Procedures, International Service for National Agricultural Research, Netherlands
- Piderit, Sandy & Ashford, Susan. (2003). Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues, *Journal of Management Studies*, 40(6).

- Rai, Arpana, & Agarwal, Upansa. (2017). Workplace bullying and employee silence: a moderated mediation model of psychological contract violation and workplace friendship. *Personnel Review*, (just-accepted),
- Robbins, Stephen & Judge, Tim. (2007). *Organizational Behavior*, New Jersey, Prentice Hall. Saglam
- Shirom, A. (2003). The effects of work stress on health. *The handbook of work and health psychology*, 2, 63-82.
- Shojaie, Samereh, Matin, Hasan Zaree and Barani, Ghasem. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it, *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 30 (2011).
- Sufian, Mahdi & Modab, Davood Karimi. (2015). Ways out organizational silence (From the root to the solution). *international Journal of Review in life Sciences*, (5)1
- Sulu, S., Ceylan, A., & Kaynak, R. (2010). Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment: Implications for healthcare professionals. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 27.
- Taamneh, M., & AL-Gharaibeh, M. A. (2014). The impact of job security elements on the work alienation at private universities in Jordan (A field study from and employees perspective). *European Journal of Business Management*, 6(23), 56-68.
- Tulubas Tijen, Celep Cevat. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: The mediating role of trust in supervisor, *Elsevier Procedia-social and Behavioral Sciences*, (47).

- Valadbigi, A., & Ghobadi, S. (2012). The Study of The Elements of Work Alienation (A Case Study of the 'Orumiyeh White Cement Factory, 'Western Azarbayjan Province, Iran). *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 4(9), 71-84.
- Wang, Yau-De & Hsieh, Hui-Hsien. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support and employee silence: A cross-level investigation, *Human Relations*, 66(6), National Chiao Tung University, Taiwan.
- Zehir, Cemal, & Erdogan, Ebru. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, (24).

Abstract

This study aimed to explore the impact of job alienation on organisational silence through a case study of administrative employees working in Riyadh Province. The descriptive-analytical method was used as the study's methodology, and a specially designed questionnaire was distributed to a random sample of 90 employees from a total study population of 251 employees. A total of 80 questionnaires were retrieved, and the data was analysed using SPSS.

The study results revealed a statistically significant relationship between job alienation and organisational silence among administrative employees in Riyadh. Additionally, the findings indicated no statistically significant differences attributed to demographic variables, except for job title and age.

The study recommended improving the work environment, enhancing the principle of justice among employees, and working on increasing its application. It also emphasised the importance of recognising and motivating employees both materially and morally. Furthermore, it called for a review of organisational procedures to align with employees' aspirations while considering various procedural aspects.

Keywords: Job alienation, organisational silence, Riyadh Province.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول أثر الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي دراسة تطبيقية على

العاملين بمحافظة الرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم

على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير

على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف

أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- ١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- الفئة العمرية ☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ سنة فأكثر
- ٣- المؤهل العلمي ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- ٤- سنوات الخبرة ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ أكثر من ٥ سنوات
- ٥- المسمى الوظيفي ☐ مدير إدارة ☐ رئيس قسم ☐ رئيس شعبة ☐ موظف اداري

ثانيا محاور الاستبيان

👉 المحور الأول: أثر الاغتراب الوظيفي، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
فقدان القوه والسيطرة						
١	أملك الحرية أثناء أداء مهامى اليومية					
٢	أستطيع أن أسيطر على شؤون وظيفتى					
٣	أتحكم فى كيفية تنفيذ مهامى اليومية					
٤	أستطيع اتخاذ قراراً دون استشارة مشرفى					
٥	أستطيع أحداث تغييرات فيما يتعلق بأنشطتى الوظيفية					
٦	أتمكن من تحديد أنشطتى من تلقاء نفسى فى العمل					
٧	أتخذ القرارات الخاصة بعملى فى الشركة					
فقدان المعنى						
١	أسهم فى نجاح الشركة التى أعمل بها					
٢	أجهل الهدف من وظيفتى بالشركة					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
٣	تقدر إدارة الشركة المسؤولون أعمالهم التي أقوم بها					
٤	أشعر بمدي أهمية وظيفتي بالشركة					
٥	أشعر بتوافق عملي مع تحقيق أهداف الشركة					
٦	يوجد ملائمة بين عملي مع عمل الآخرين بالشركة					
الاغتراب عن الذات						
١	أقوي بتحقيق إنجازات عمالي في الشركة					
٢	أشعر بعدم الاشتياق والمتعة في العمل					
٣	أشعر بقدرتي على تحقيق أهدافي في الشركة					
٤	يتم إعطائي فرصه لاستخدام قدراتي ومهاراتي في عملي					
٥	أكتسب الكفاءة والخبرة للإبداع فهو روتيني					
٦	أنا راض عن مرتبي في الشركة					
٧	أقوي بتحقيق إنجازات عمالي في الشركة					

المحور الثاني: الصمت التنظيمي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق	أوافق	محايد	معارض	معارض
		بشدة	بشدة			
١	أفضل السكوت حفاظاً على مشاعر الآخرين					
٢	أصمت لإلحاق الضرر بشخص آخر عمداً					
٣	أرغب في إلحاق الضرر بالشركة					
٤	أشعر بالخطر إن تحدثت					
٥	أصمت لحماية نفسي من الضرر					
٦	أرغب في السكوت خوفاً من انتقادات الغير					
٧	ألتزم الصمت لجعل الإدارة تبدو أكثر سوء					
٨	أمتنع عن التحدث لرغبتني في الاحتفاظ بوظيفتي					
٩	ألتزم الصمت لعدم الظهور بمظهر الشخص غير كفء					
١٠	أصمت للحفاظ على علاقتي بزميلي					
١١	أتجنب خلق أي نوع من التوتر لزملائي في العمل					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
١٢	أرغب في السكوت لعدم اهتمام الآخرين بما سأقوله					
١٣	أمتنع عن التحدث لتجنب الصراعات مع زملائي					
١٤	أشعر بأن الإدارة لن تفعل شيء جيد عندما أتحدث					
١٥	أمتنع عن التحدث لأن الإدارة لا تهتم بقضايا الشركة					
١٦	عدم اهتمام الآخرين باتخاذ الإجراءات المناسبة لضمان سير العمل					
١٧	ألتزم الصمت لحماية علاقتي بزملائي في العمل					
١٨	أصمت لأن كلامي لا يؤخذ على محمل الجد					
١٩	عدم التيقن مما يجب أن أقوله					
٢٠	أشعر بأن الإدارة لن تفعل شيء جيد عندما اتحدث					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of business administration



**The impact of job alienation on organizational silence: an
applied study on administrative employees in Riyadh
Governorate.**

Preparation:

Bandar Sultan Nasser Alqahtani

Supervision:

Dr. Asmaa Abo Anzah

1446-2024