



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين

بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

مشروع تخرج

إعداد

رحاب عبدالعزيز صالح الهلالي

٢٣٢٠٠٠٨٥٣

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

٢٠٢٤/١٤٤٥





إلى أهم شخص في حياتي... بناتي حفظكم الله

إلى من أتشوق لأن أرى مستقبلهم المشرق بإذن الله..... بناتي الغاليات.

أهديكم بحثي، وأدعو الله أن ينال إعجابكم.



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/

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه 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.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي من خلال دراسة حالة الموظفين الإداريين العاملين بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ،. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة خاصة بموضوع الدراسة وتوزيعها على عينة عشوائية بعدد (٩٠) من أصل مجتمع الدراسة (٢٥١) وتم استرداد عدد (٨٠) استبانة وتم تحليل الاستبانات باستخدام برنامج SPSS

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين العاملين بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية باستثناء متغيري المسمى الوظيفي والعمر.

وأوصت الدراسة بالعمل على تحسين بيئة العمل للعاملين داخل الوزارة، تعزيز مبدأ العدالة داخل الوزارة والعمل على رفع درجتها، كذلك ضرورة اهتمام الإدارة العليا بتقدير العاملين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً، إعادة النظر في الإجراءات المعمول بها داخل البلدية لتتناسب مع تطلعات وآمال الموظفين ومراعاة الكثير من الجوانب الإجرائية.

الكلمات المفتاحية : أثر الاغتراب الوظيفي - الصمت التنظيمي - وزارة التعليم .

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب	إهداء
ج	شكرو وتقدير
د	المستخلص
ه	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	١,١ المقدمة:
٢.....	٢,١ مشكلة الدراسة
٣.....	٣,١ أسئلة الدراسة
٤.....	٤,١ أهمية الدراسة:
٤.....	الأهمية العلمية
٤.....	الأهمية العملية
٤.....	٥,١ أهداف الدراسة
٥.....	٦,١ فرضيات الدراسة
٥.....	٧,١ نموذج الدراسة
٦.....	٨,١ أسباب اختيار الموضوع

٧.....	٩,١ المنهجية :
٧.....	١٠,١ مصادر البيانات :
٧.....	١١,١ أدوات الدراسة:
٧.....	١٢,١ حدود الدراسة.....
٨.....	١٣,١ الدراسات السابقة.....
١٨	الفصل الثاني: الاطار النظري.....
١٨	المبحث الأول: الاغتراب الوظيفي
١٨	١,١,٢ المقدمة.....
٢٠	٢,١,٢ النظريات المفسرة للاغتراب الوظيفي.....
٢١	٣,١,٢ أبعاد الاغتراب الوظيفي.....
٢٣	٤,١,٢ مسببات الاغتراب الوظيفي.....
٢٥	٥,١,٢ مداخل الاغتراب الوظيفي.....
٢٧	٦,١,٢ استراتيجيات التعامل مع الاغتراب الوظيفي.....
٢٩	المبحث الثاني - الصمت التنظيمي.....
٢٩	١,٢,٢ تمهيد.....
٢٩	٢,٢,٢ مفهوم الصمت التنظيمي.....
٣١	٣,٢,٢ أسباب الصمت التنظيمي.....
٣٣.....	٤,٢,٢ أبعاد الصمت التنظيمي.....
٣٤	٥,٢,٢ مراحل الصمت التنظيمي.....
٣٥	٦,٢,٢ مصادر الصمت التنظيمي:

٣٦	آثار الصمت التنظيمي
٣٨	٨,٢,٢ كيفية التعامل مع آثار الصمت التنظيمي
٣٩	الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات
٣٩	١,٣ تمهيد
٣٩	٢,٣ منهج الدراسة
٣٩	٣,٣ جمع بيانات الدراسة
٣٩	٤,٣ مجتمع الدراسة
٤٠	٥,٣ عينة الدراسة
٤٠	٦,٣ أداة الدراسة
٤١	٧,٣ خطوات بناء الاستبانة
٤١	٨,٣ صدق وثبات فقرات الاستبانة
٤٥	٩,٣ صدق الاتساق البنائي لمجالات الاستبانة
٥١	١٠,٣ المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة
٥٢	١١,٣ المحك المعتمد في الدراسة
٥٣	الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات
٥٣	١,٤ تمهيد
٥٣	٢,٤ تحليل فقرات الاستبانة
٥٦	٣,٤ تحليل فقرات المجال الثاني الصمت التنظيمي
٥٨	٤,٤ اختبار الفرضيات
٦٧	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

٦٧	١,٥ أولاً: النتائج.....
٦٧	نتائج متعلقة: الاغتراب الوظيفي:.....
٦٨	نتائج فرضيات الدراسة.....
٦٩	٢,٥ ثانياً: التوصيات.....
٧٣	المراجع.....
٧٣	أولاً المراجع العربية.....
٧٦	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
٨١	الملاحق.....
٨٢	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
٤٠	جدول (١): العينة العشوائية التطبيقية 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 القوه 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 اختار "T – لعينتين مستقلتين" سنوات الخدمة
٧٠	جدول (٣٣) خطة مقترحه لتنفيذ التوصيات

الفصل الأول: الإطار العام للدارسة

١,١ المقدمة:

من العوامل التي تسهم في نجاح المدارس والإدارات التعليمية، وتجعلها قادرة على الوصول إلى رؤيتها ورسالتها وتحقيق أهدافها انخفاض مستوى الصمت التنظيمي وارتفاع درجة الحرية فيها. فكثيرا ما يكون لدى بعض العاملين بوزارة التعليم أشكالا من النقد لمدارسهم، والتذمر والشكوى منها، وقلة الرضا عنها، وضعف الاقتناع بإداراتها، ولكنهم يفضلون اللجوء إلى الصمت المتمثل بكبتها، وإخفائها، وعدم التعبير عنها، وتحاشي كشفها وإظهارها تحاشيا لعقوبات وتجنباً لمخاطر محتملة أو متوقعة، وإثارا للسلامة والأمن الوظيفي.

والصمت التنظيمي لدى العاملين بوزارة التعليم هو امتناعهم عن التصريح عن أي شيء سلبي في مدارسهم لكي لا يحاسبوا، أو يعاقبوا أو يتعرضوا للمساءلة، مما يحرم مدارسهم من أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم (الكعبي ٢٠١٨). وهو معرفتهم بحقيقة قضايا محددة فيها، وعدم وجود الجرأة لديهم لإخبار مديريهم بها، وشعورهم بالخوف من التحدث عن الصعوبات والمشكلات التي تواجههم في العمل في مجالات كإجراءات صنع القرار، وقلة عدالة الرواتب، ونقص كفاءة المديرين، وتدني مستوى الكفاءة التنظيمية، وضعف الأداء المدرسي، وتجنب تقديم المعلومات، أو التحدث عن المشكلات، أو تقديم اقتراحات خوفا من أية نتائج غير مرغوب بها قد تترتب على ذلك. ولذلك فإن الصمت التنظيمي ظاهرة خطيرة تعيق تطوير المدارس وتقدمها، وتؤثر سلبا على التطوير التربوي بسبب تغييبها للتغذية الراجعة النقدية، ومنعها للمعلومات المتعلقة بكشف واقع المشهد التعليمي من أجل تحسينه.

ومن النتائج السلبية للصمت التنظيمي أنه يمثل عقبة أمام التغيير والتحسين والتطوير التنظيمي، ويقوي الصراعات التنظيمية، ويسهم في إضعاف مستوى كل من ما يلي لدى العاملين بوزارة التعليم تدفق المعلومات، والأمن الوظيفي، والشعور بالقيمة، والالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والدافعية والحماس للعمل، والإنتاجية، والقدرة على حل المشكلات، والمبادرة الإبداعية، والمشاركة الفاعلة، والأداء الوظيفي، ونية البقاء في العمل. (عيسى، و الشورطي. 2022)

ومن أنواع الصمت التنظيمي صمت الإذعان أو الاستسلام، وهو قبول العامل بالعمل السلبي، والقيام بدور الشخص المنعزل وغير المستعد لبذل الجهود في مشاركة المعلومات أو في محاولة تغيير واقع مدرسته إلى الأفضل، والصمت الدفاعي، وهو حجب المعلم للمعلومات والأفكار المتعلقة بالعمل بسبب الخوف، ومن أجل حماية الذات من التهديدات (عيسى، و الشورطي، 2022).

ولا يحدث الصمت التنظيمي بشكل مفاجئ، بل إن هناك علامات ومؤشرات تدل عليه من أهمها: إحباط الموظفين من واقعهم الوظيفي السيء، وعدم جرأتهم في نقده وتغييره، مما يسبب لهم مشكلات نفسية وبدنية قد تقودهم إلى ترك العمل.

تزايد انتشار مفهوم الاغتراب الوظيفي باعتباره حالة اجتماعية وظيفية تؤدي إلى الحيرة والاضطراب، واستخدمت فكرة الاغتراب بأشكال مختلفة، وإن استحوذت على الفرد تجعله غريباً في مؤسسته وظاهرة الاغتراب هي أن العامل لا يفقد نفسه بوصفه موجوداً فحسب بل يفقد نفسه بوصفه موجوداً نوعياً؛ له خصائص النوع الإنساني ويغترب عن زملائه في الإنسانية ومن ثم يُفقد تلقائياً. وأن أول من كتب في موضوع الاغتراب هو هيجل وكارل ماركس حيث بين ماركس الاغتراب في صورتين هما: الاغتراب عن ناتج العمل واغتراب العمال عن العمل نفسه، أي لا ينتهي الإنتاج للعامل، كما أن العمل نفسه لا ينتمي لماهيته الإنسانية، وبالتالي لم يعد يشعر بحرية في أفعاله المتعلقة بالعمل وعملية الإنتاج. (عيسى، و الشورطي، 2022).

وما الاغتراب الوظيفي إلا محصلة عدم التوازن، أو الاختلال في المجال، أو البنية السلوكية، ويتكون المجال السلوكي عادة من التفاعل الذي يحدث بين شخصية الفرد، أو الحالة النفسية، والفسولوجية الراهنة له وبين البيئة الواقعية، أو عناصر البيئة المادية والاجتماعية، وبالتالي فإن ذلك ينعكس بدوره على مشاعر الأفراد وأحاسيسهم وتصرفاتهم، متمثلاً في الاغتراب الوظيفي (معالي، و العظامات، 2020).

٢,١ مشكلة الدراسة

إن مشكلة الدراسة تتمثل في بيان أثر الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، باعتبار الصمت التنظيمي معوق خطير لتطور وتقديم المؤسسات التعليمية، كما أن مشاعر الاغتراب الوظيفي مشاعر سلبية تتزايد مع مرور الوقت ولها أعراض سلبية مثل عدم الرضا وفقدان الثقة في الإدارة والمنظمة ككل مما يهدد نجاح المؤسسات التعليمية وهذا ما أكدته

الدراسات السابقة ، ولعدم معرفة العاملين بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية لأهمية التعامل مع هذه المتغيرات ، مما جعله أقل عرضة للتعرض للصمت والخوف من التحدث

لذا شعر الباحث بأهمية ضرورة دراسة أثر الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ، وقد تم تأكيد أهمية دراسة هذا الموضوع وخطورته على المؤسسة المقابلات التي اجراها الباحث مع العاملين بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية والتي أظهرت عدم الرضا الوظيفي داخل الوزارة لأسباب متعددة واتجاه الأغلبية من العاملين للسلبية وعدم المشاركة في الوزارة . وبناء على ما سبق يرى الباحث أن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟".

٣.١ أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟".

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع الاغتراب الوظيفي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟
- ما هو واقع الصمت التنظيمي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟
- هل توجد علاقة بين الاغتراب الوظيفي ممثلاً بأبعاده التالية (فقدان القوة والسيطرة، فقدان . المعنى، الاغتراب عن الذات والصمت التنظيمي ممثلاً بأبعاده التالية (الصمت الانحرافي الصمت الدفاعي، الصمت الاضطرابي، الصمت (بالإذعان عند العاملين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ؟
- هل يوجد أثر للاغتراب الوظيفي على أبعاد الصمت التنظيمي لدى العاملين بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ؟
- هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتأثير الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي عائدة للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي)؟

٤,١ أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع الدراسة الذي سيقوم بالتعرف على أثر الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي على العاملين بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ، وتنقسم الأهمية إلى أهمية علمية وأهمية عملية كالتالي :

الأهمية العلمية

— تسهم الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية حول مجال أثر الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي على العاملين بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ، مما يساهم في تطوير النظريات والمفاهيم المرتبطة بهذا الموضوع .

— توفر نتائج الدراسة إشارات وتوجيهات للبحوث المستقبلية في مجال الاغتراب الوظيفي و الصمت التنظيمي بأبعادهم المختلفة .

الأهمية العملية

— تساعد الدراسة في تقديم إشارات وتوجيهات عملية يمكن للمؤسسات التعليمية اتخاذها لتحسين أداؤها وجودة خدماتها وتطويرها .

— توفير رؤى عميقة حول كيفية تأثير الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي يمكن أن تساعد مديري المؤسسات التعليمية في اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل وأكثر فاعلية

٥,١ أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل وفهم أثر الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ، وتتفرع منه عدة أهداف فرعية منها :

- فهم واقع الاغتراب الوظيفي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- فهم واقع الصمت التنظيمي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- فهم و معرفة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي ممثلاً بأبعاده التالية (فقدان القوة والسيطرة، فقدان المعنى، الاغتراب عن الذات) والصمت التنظيمي ممثلاً بأبعاده التالية (الصمت الانحرافي الصمت الدفاعي، الصمت الاضطرابي، الصمت (بالإذعان عند العاملين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

– فهم ومعرفة أثر للاغتراب الوظيفي على أبعاد الصمت التنظيمي لدى العاملين بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية .

– التعرف على وجود فروقات لتأثير الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي عائدة للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي).

٦,١ فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة والاهداف السابق ذكرها . تم صياغة فرضيات الدراسة كالآتي :

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي لدى العاملين بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

– الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين فقدان القوة والسيطرة والصمت التنظيمي لدى العاملين بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية .

– الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين فقدان المعنى والصمت التنظيمي لدى العاملين بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

– الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الاغتراب عن الذات والصمت التنظيمي لدى العاملين بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

٧,١ نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر الاغتراب الوظيفي بأبعاده (فقدان القوة والسيطرة – فقدان المعنى – فقدان الاغتراب عن الذات) على الصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الانحراف – الصمت الدفاعي – الصمت الاضطراب – الصمت بالإذعان) دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
ويتضمن المتغيرات التالية:

– المتغير المستقل: الاغتراب الوظيفي بأبعاده (فقدان القوة والسيطرة – فقدان المعنى – الاغتراب عن الذات)

- المتغير التابع : الصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الانحراف – الصمت الدفاعي – الصمت الاضطراب – الصمت بالاذعان)

٨,١ أسباب اختيار الموضوع

يوجد العديد من الأسباب التي تدفع لاختيار هذا الموضوع، ومنها:

الأسباب الموضوعية:

- يعتبر الصمت التنظيمي مفهوماً هاماً في دراسة سلوك الموظفين داخل المؤسسات، حيث يمكن أن يكون له تأثير كبير على أداء المؤسسة وعلاقات العمل داخلها.
- توجد حاجة ماسة للدراسات التطبيقية في مجالات إدارة الموارد البشرية، وخاصة فيما يتعلق بتأثير العوامل المؤثرة على سلوك الموظفين في البيئة العملية.
- يواجه العاملون في الوزارات والمؤسسات الحكومية التحديات المتعلقة بالبيروقراطية والتعقيدات الإدارية، مما قد يؤدي إلى انعدام الشعور بالانتماء والغربة الوظيفية.
- تعتبر المملكة العربية السعودية مجتمعاً ذا خصوصية ثقافية تؤثر في سلوك العمل والتفاعلات الاجتماعية داخل البيئة الوظيفية، مما يجعل دراسة هذا الموضوع ذو أهمية خاصة في هذا السياق.
- يمكن أن يؤدي الاغتراب الوظيفي إلى تأثيرات نفسية على الموظفين، مثل فقدان القوة والسيطرة والشعور بفقدان الذات، وهذه العواقب النفسية قد تنعكس في سلوكياتهم داخل العمل، بما في ذلك الصمت التنظيمي.

الأسباب الذاتية:

- هناك اهتمام شخصي بموضوع الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي أو بمجال المؤسسات التعليمية ، ويرغب في استكشاف هذا المجال من خلال البحث.
- هناك خبرة سابقة للباحث في مجال المؤسسات التعليمية ، مما يجعله مهتماً بدراسة كيفية تحسين جودة تطوير المؤسسات التعليمية في هذا السياق.

٩,١ المنهجية :

تم اتباع منهجين رئيسيين هما ، المنهج التحليلي والمنهج الوصفي لكي نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع ، اللذان يعتمدان على جمع المعلومات والبيانات التي تساعد على وصف المشكلة المدروسة وتحليلها قصد الوصول إلى نتائج محددة وفق الفرضيات المطروحة ، كما قام الباحثون باستخدام الأساليب الإحصائية لتحويل البيانات من النوعية إلى كمية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، وكذا اعتمدنا على منهج دراسة الحالة من خلال عمل الاستبيانات وتحليلها ، من أجل استخلاص بعض التوصيات.

١٠,١ مصادر البيانات :

يعتمد البحث على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

- **المصادر الثانوية:** وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع. وذلك إلى جانب الدوريات والرسائل الجامعية التي تناولت موضوع الدراسة، لمعرفة الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية والتي تتميز بالتغير و التطور المستمر.
- **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.

١١,١ 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 تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

١٢,١ حدود الدراسة

- **حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على معرفة أثر الاغتراب الوظيفي بأبعاده (فقدان القوة والسيطرة – فقدان المعنى – فقدان الاغتراب عن الذات) على الصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الانحرافي – الصمت

الدفاعي – الصمت الاضطرابي – الصمت بالإذعان) دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

– حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على العاملين بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

– حدود زمانية: اقتصرَت الدراسة خلال عام ٢٠٢٤ م.

١٣,١ الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	الشمري، وآخرون . (2019) .
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي في الإبداع الإداري من خلال الدور الوسيط للتمكين بالتطبيق على المصارف الكويتية.
المتغير المستقل	أثر الاغتراب الوظيفي
المتغير الوسيط	التمكين
المتغير التابع	الإبداع الإداري
منهجية البحث	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	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 التمكين في المصارف الكويتية، و يوجد أثر للتمكين في الإبداع الإداري في المصارف الكويتية، و يوجد أثر للتمكين 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 مؤشرا 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.
الدراسة	عطية وريان. (2021).
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى تأثير الكفاءة الذاتية للموظفين على الاغتراب الوظيفي (دراسة ميدانية على العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض)،
المتغير المستقل	الكفاءة الذاتية
المتغير التابع	الاغتراب الوظيفي
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لتحديد نوع العلاقة بين الكفاءة الذاتية للموظفين والاغتراب الوظيفي، وقوة هذه العلاقة وتحديد مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العينة محل الدراسة، كما تم استخدام قائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات
أهم النتائج والتوصيات	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 - 70% في التأثير على خفض مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي.
الدراسة	أبو سويلم و خدام. (2021).

أهداف الدراسة	هدفت الدراسة لبيان أثر الادارة الإلكترونية في الاغتراب الوظيفي في شركة الاتصالات الأردنية "أورانج"، ودور سلوك المواطنة التنظيمية في تعديل أثر الادارة الإلكترونية في الاغتراب الوظيفي في شركة الاتصالات الأردنية "أورانج"،
المتغير المستقل	الإدارة الإلكترونية
المتغير التابع	الاغتراب الوظيفي
المتغير الوسيط	سلوك المواطنة التنظيمية
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تغطية موضوع الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها
أهم النتائج والتوصيات	توصلت نتائج الدراسة الى أن تعمل الشركة على توفير بيئة عمل صحية مناسبة للموظفين من خلال التزام الرؤساء بتقديم الدعم الكافي والتوجيه الصحيح وتطوير وسائل الاتصال والتي بدورها تهدف الى تطوير العمل ليتخذوا سلوك المواطنة التنظيمية منهج العمل وللحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي، وأن تقوم إدارة الشركة بمعرفة أهم متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وسبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.
الدراسة	أبو حزر، و الفليت، (2022).
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي من خلال دراسة حالة الموظفين الإداريين العاملين في المملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى بيان مستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الوزارة.
المتغير المستقل	الاغتراب الوظيفي
المتغير التابع	الصمت التنظيمي
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	وقد خلصت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين العاملين في بلدية خان يونس.

	كما أظهرت الدراسة وجود أثر كبير جداً بلغت نسبته (٣٦,٦٧%) للاغتراب الوظيفي من نسبة التأثير على الصمت التنظيمي. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية باستثناء متغيري المسمى الوظيفي والعمر. وأوصت الدراسة بالعمل على تحسين بيئة العمل للعاملين داخل الوزارة، تعزيز مبدأ العدالة داخل الوزارة والعمل على رفع درجتها، كذلك ضرورة اهتمام الإدارة العليا بتقدير العاملين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً، إعادة النظر في الإجراءات المعمول بها داخل الوزارة لتتناسب مع تطلعات وآمال الموظفين ومراعاة الكثير من الجوانب الإجرائية.
الدراسة	غيث، و الحارثي. (٢٠١٩).
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي بأبعاده) فقدان القوة والسيطرة، وفقدان المعنى، وفقدان المعايير، والتقييم الذاتي) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات في المناطق النائية بمحافظة الطائف .
المتغير المستقل	الاغتراب الوظيفي
المتغير التابع	سلوك المواطنة التنظيمية
منهجية البحث	وتم الاعتماد فيها على المنهج الوصفي التحليلي؛ كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات
أهم النتائج والتوصيات	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.	
إبراهيم، وآخرون. (2020). وأثره: الدور الوسيط: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). (جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1217728)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى بيان أثر الاغتراب الوظيفي في دوران العمل: الدور الوسيط لجودة حياة العمل في الجامعات الخاصة الأردنية.	أهداف الدراسة
الاغتراب الوظيفي	المتغير المستقل
في دوران العمل	المتغير التابع
جودة حياة العمل	المتغير الوسيط
استخدم الباحث لوصف الظاهرة موضوع الدراسة، المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
وتوصلت الدراسة إلى 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 مدى 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	أهم النتائج والتوصيات

والوظيفية. بالإضافة إلى الحفاظ على مستويات جودة حياة العمل وتحسينها في الجامعات من خلال مراعاة أبعاد جودة حياة العمل.	
دراسة (درويش، ٢٠٢٢).	الدراسة
هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير أبعاد الصمت التنظيمي وهي: صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي، على سلوك المواطنة التنظيمية، والتي تتضمن الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، وعي الضمير	أهداف الدراسة
الصمت التنظيمي	المتغير المستقل
سلوك المواطنة التنظيمية	المتغير التابع
اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. استنادًا إلى هذه الاستنتاجات، توصي الدراسة بأن يقوم إدارات الفنادق خمس نجوم باتخاذ خطوات توعية وتدريب للموظفين حول أهمية التواصل الفعال والمشاركة في بيئة العمل. يُشجع على تنظيم ورش العمل وبرامج التدريب التي تساهم في تعزيز فهم الموظفين للصمت التنظيمي وكيف يمكن للتواصل الفعال أن يساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية	أهم النتائج والتوصيات
دراسة (أحمد وآخرون، ٢٠٢٢).	الدراسة
استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين الصمت التنظيمي، المتمثل في الصمت الاجتماعي، الصمت الدفاعي، صمت القبول (أو الاستسلام)، وصمت الفرصة، والاتجاهات الوظيفية، المتمثلة في الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي. كما هدفت الدراسة إلى تحديد مدى وجود فروق معنوية بين أفراد عينة البحث في مستوى الصمت التنظيمي والاتجاهات الوظيفية، وذلك بناءً على عدة متغيرات مثل النوع، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية، العمر، والحالة الاجتماعية.	أهداف الدراسة

المتغير المستقل	الصمت التنظيمي
المتغير التابع	الاتجاهات الوظيفية
منهجية البحث	اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج البحث الى وجود علاقة طردية بين الصمت التنظيمي والاتجاهات الوظيفية، حيث يشير ذلك إلى أن زيادة مستوى الصمت التنظيمي قد تترافق مع انخراط أقل في الاتجاهات الوظيفية. كما تبين البحث وجود فروق معنوية بين أفراد الدراسة في مستوى الصمت التنظيمي والاتجاهات الوظيفية وفقاً لدرجة الوظيفة وعدد سنوات الخبرة، و يشير البحث إلى أن الصمت التنظيمي قد يكون له تأثير سلبي على مستوى الارتباط بين الأفراد والمؤسسة وعلى رضاهم الوظيفي
الدراسة	دراسة (عبد الرحمان وآخرون، ٢٠٢٢).
أهداف الدراسة	سعت هذه الدراسة إلى فهم تأثير الصمت التنظيمي، بمختلف أبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي)، على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل.
المتغير المستقل	الصمت التنظيمي
المتغير التابع	الاغتراب الوظيفي
منهجية البحث	اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت نتائج الدراسة الى أن للصمت التنظيمي أثراً إيجابياً على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة جيجل. يعود هذا الأثر الإيجابي إلى الأبعاد الإيجابية للصمت التنظيمي، وتحديدًا صمت الإذعان والصمت الدفاعي. وبناءً على هذه النتائج، تقدم الدراسة بعض التوصيات لإدارة الجامعة. توصي الدراسة بأهمية توفير مساحة للتعبير عن الآراء وتقديم المقترحات من قبل الموظفين، وتشجيعهم على ذلك. كما يُفضل إشراك الموظفين في صنع القرارات وتفويضهم بالمسؤوليات والصلاحيات لتعزيز شعورهم بالانتماء والمشاركة في

	عمليات اتخاذ القرار، وتشدد الدراسة على أهمية تنمية مهارات التواصل والاتصال لدى الموظفين داخل الجامعة، مما قد يعزز التفاعل الإيجابي بينهم ويقلل من مستويات الاغتراب الوظيفي.
الدراسات السابقة الأجنبية	
الدراسة	دراسة (Erdoğan.etal,2022)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الذكاء العاطفي في العلاقة بين تصورات الضغط النفسي لأطباء الطب الطارئ وسلوك الصمت التنظيمي لديهم.
المتغير المستقل	تصور الضغط
الدور الوسيط	الذكاء العاطفي
المتغير التابع	الصمت التنظيمي
منهجية البحث	اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت نتائج الدراسة أن تصور الضغط كان له علاقة إيجابية مع سلوك الصمت التنظيمي، وكان للذكاء العاطفي علاقة سلبية مع تصور الضغط، وكان للذكاء العاطفي علاقة سلبية مع سلوك الصمت التنظيمي. نتيجة اختبار نموذج تأثير الوساطة، تم تحديد أن الذكاء العاطفي له تأثير وسيط ذو دلالة إحصائية في تأثير تصور الضغط على سلوك الصمت التنظيمي، ويعتقد أن الذكاء العاطفي هو متغير رئيسي في تحويل الطاقة السلبية بين الضغط والصمت إلى إيجابية .
الدراسة	دراسة (Acaray& Akturan, ٢٠١٥) .
أهداف الدراسة	هدف هذه الدراسة هو التحقق تجريبياً من تأثير أبعاد الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية. تعتبر هذه الدراسة الصمت التنظيمي كبنية متعددة الأبعاد وتقارن تأثير هذه الأبعاد على سلوك المواطنة التنظيمية.
المتغير المستقل	سلوك المواطنة التنظيمية

المتغير التابع	الصمت التنظيمي
منهجية البحث	استخدم الباحث لوصف الظاهرة موضوع الدراسة، المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج أن الصمت التنظيمي الذي يعبر عن الاستسلام والصمت الدفاعي له تأثير سلبي على سلوك المواطنة التنظيمي، (ii) الصمت التنظيمي الذي يعبر عن الاندماج الاجتماعي له تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمي.
الدراسة	دراسة (Jafary,etal,2019).
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على الصمت التنظيمي بين مدراء المستوى الأوسط، وكذلك تقديم حلول لهذه المشكلة.
المتغير المستقل	العوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي
المتغير التابع	الصمت التنظيمي
منهجية البحث	اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	و أظهرت نتائج البحث أن العوامل التي تؤثر على الصمت التنظيمي بين مدراء المستوى الأوسط في الجامعة تم تصنيفها إلى: (١) عوامل تنظيمية تشمل ثلاثة مواضيع رئيسية: (أ) الهيكل التنظيمي والعمليات، (ب) الاتصال التنظيمي، (ج) الثقافة التنظيمية)، و(٢) وعوامل فردية (تشمل ثلاثة مواضيع رئيسية: (أ) العوامل النفسية، (ب) مهارات الاتصال، و(ج) العوامل الديموغرافية) ، كما أظهرت أن الصمت التنظيمي موجود بين مدراء الجامعة ويقلل من فعالية اتخاذ القرار وعمليات التغيير التنظيمي نتيجةً لتقييد كمية البيانات المقدمة لاتخاذ القرار
الدراسة	Kurdi, F. (2018).
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير الاغتراب الوظيفي على الأداء بين موظفي المجمع الطبي في المملكة العربية السعودية. لتحقيق هذا الهدف،

المتغير المستقل	الاغتراب الوظيفي
المتغير التابع	الأداء
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة المنهج البحثي الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت النتائج الى أن المشاركين لديهم شعور واحساس عالٍ من الاغتراب الوظيفي، ومستوى معتدل من الأداء. كما كشفت الدراسة عن تأثير الاغتراب الوظيفي على تقليل الأداء لدى موظفي المجمع الطبي السعودي. وتبين أنه كلما زاد الاغتراب الوظيفي، قل الأداء والعكس صحيح أيضاً. وتوصلت الدراسة بضرورة التعامل مع أسباب وآثار الاغتراب السلبية من خلال تحسين بيئة العمل الداخلية، وتوفير فرص للمشاركة في آليات اتخاذ القرار، وتحفيز الموظفين. كما تم تسليط الضوء على نتائج الدراسة للتطبيق العملي.

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 فأن 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 ساقطاً على ذاته وعمله.

وعليه فأن 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 الفرد 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 السيكلولوجي للاغتراب يتصل بالعديد من الطرق المباشرة وغير المباشرة لمدرسة التحليل النفسي التي أسسها 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 وإن وظيفة الحضارة والمجتمع هي إن تمنحه الفرصة لتحقيق هذه الطبيعة وهنا فإن فروم يعبر عن أمله في مجتمع عاقل سليم قائم على الحب والتماسك
- **نظرية أزمة 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 وتتمثل 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 أما 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 فأن 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 فأن 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 بإدراك 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 والضيق 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 ملاءمة 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 الملهم 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 وتوحيده 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 المشاركون 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 الإنتاجي 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 Erdongan, 2011) الصمت التنظيمي أنه شعور جماعي يولد إدراك لدى العاملين بأنه من الحكمة منع التحدث حول المشاكل التنظيمية لمنع انتشارها والحفاظ على سمعة ومصصلحة 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.

٣,٢,٢ 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 قابضة 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، وعندها 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 كأنهم 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 العاملون 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 سلبي 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 سلبي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعاده.

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

التالي:

- 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 "اللطيف").

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 مسئولهم 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 فتره 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 وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (٢٥١)

موظف

٥,٣ عينة الدراسة

العينة الفعلية: اقتصرَت الدراسة على الموظفين الإداريين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (٢٥١) موظف، وقد أخذ الباحث عينه عشوائية بسيطة لـ (٨٠) مفردة. توزيع عينة الدراسة:

جدول (١): العينة العشوائية الطبقيّة 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 القوه السيطرة: احتوي هذا المجال (٢٠) فقره موزعه على ثلاث أبعاد هي

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

— البعد الثاني فقدان المعنى: 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 التالية 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 السادة المحكمين
٨. تعديل الاستبانة بشكل نهائي ملحق (٢)

٨,٣ صدق وثبات فقرات الاستبانة

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

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

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 بيرسون	Sig
أمل الحرية أثناء أداء مهام اليومية	.٨٥٢**	.٠٠٠
أستطيع أن أسيطر على شؤون وظيفتي	.٧٨٧**	.٠٠٠
أتحكم في كيفية تنفيذ مهام اليومية	.٥٣٥*	.٠٠٠
أستطيع اتخاذ قراراً دون استشارة مشرفي	.٤٢٢**	.٠٠٠
أستطيع أحداث تغيرات فيما يتعلق بأنشطتي الوظيفية	.٣٦٧**	.٠٠٠
أتمكن من تحديد أنشطتي من تلقاء نفسي في العمل	.٧٧٩**	.٠٠٠
اتخذ القرارات الخاصة بعملي في الوزارة	.٣٦٥**	.٠٠٠

* 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 بيرسون	Sig
أسهم في نجاح الوزارة التي أعمل بها	.٣٦٧**	.٠٠٠
أجهل الهدف من وظيفتي بالوزارة	.٦٨٧**	.٠٠٠
تقدر إدارة الوزارة المسؤولين أعملي التي أقوم بها	.٥٨٧*	.٠٠٠
أشعر بمدى أهمية وظيفتي بالبلدة	.٣٥٩**	.٠٠٠
أشعر بتوافق عملي مع تحقيق أهداف الوزارة	.٦٠٨**	.٠٠٠
يوجد ملائمة بين عملي مع عمل الآخرين بالوزارة	.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 بيرسون	Sig
أقوم بتحقيق إنجاز أعمالي في الوزارة	.٦٨٧**	.٠٠٠
أنا راض عن مرتبي في الوزارة	.٣٢٥**	.٠٠٠
أشعر بقدرتي على تحقيق أهدافي في الوزارة	.٨٧٨**	.٠٠٠

.0000	.697**	يتم إعطائي فرصه لاستخدام قدراتي ومهاراتي في عملي
.0000	.857**	أكسب الكفاءة والخبرة خلال أداء عملي
.0000	.706**	يوفي عملي فرصه للإبداع فهو روتيني
.0000	.578**	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 ($\text{Sig} > .05$)

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

Sig	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
.0000	.485**	أصمت لإلحاق الضرر بشخص آخر عمداً
.0000	.518**	أرغب في إلحاق الضرر بالوزارة
.0000	.428**	ألتزم الصمت لجعل الإدارة تبدو أكثر سوء
.0000	.715**	أصمت للحفاظ على علاقتي بزميلي
.0000	.659**	أتجنب خلق أي نوع من التوتر لزملائي في العمل
.0000	.537**	أمتنع عن التحدث لتجنب الصراعات مع زملائي
.0000	.664**	ألتزم الصمت لحماية علاقتي بزملائي في العمل
.0000	.537**	أفضل السكوت حفاظاً على مشاعر الآخرين
.0000	.664**	أشعر بالخطر أن تحدثت
.0000	.703**	أصمت لحماية نفسي من الضرر
.0000	.467**	أرغب في السكوت خوفاً من انتقادات الغير
.0000	.806**	أمتنع عن التحدث لرغبتي في الاحتفاظ بوظيفتي

.....	.٨٤٨**	أشعر بالثقة الكافية عندما أتحدث
.....	.٦٧٢**	عدم التيقن مما يجب أن أقوله
.....	.٥٧٤**	ألتزم الصمت لعدم الظهور بمظهر الشخص غير كفء
.....	.٧٤٨**	عدم اهتمام الآخرين باتخاذ الإجراءات المناسبة لضمان سير العمل
.....	.٤٦٥**	أصمت لأن كلامي لا يؤخذ على محمل الجد
.....	.٧٩٤**	أشعر بأن الإدارة لن تفعل شيء جيد عندما أتحدث
.....	.٨٠٩**	أتجنب الحديث لأن المشكلة لا تخصني
.....	.٨٩٨**	أمتنع عن المشاركة في العمل الجماعي
.....	.٧٨٧**	أنتظر من الآخرين الحديث بالنيابة عن

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي 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

وبيين 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**	
البعد الثاني (فقدان المعنى)	.٢٨٧**	
البعد الثالث (الاغتراب عن الذات)	.٠٩٧**	
المجال الثاني	.٥٧٨**	

* 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 بمعنى 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 (عباري 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**	.٠٠٠

* 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 (Sig) > 0.05 لكل المجالات

ويتضح من الجدول أن العلاقة بين المجال الثاني والدرجة الكلية علاقه طرديه ذات دلالة إحصائية، بمعنى أنه كلما 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 شعرة 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 مستوي 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 ثقة تامة 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 إلى 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.

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

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	البعد الأول (فقدان السيطرة)
.٨١٢	٧٩	.٢٥١	البعد الثاني (فقدان المعني)
.٤٨١	٧٩	.٣٢١	البعد الثالث (الاغتراب عن الذات)
.٨٤١	٧٩	.٢٥٢	المجال الثاني: الصمت التنظيمي
.٧٧١	٧٩	.٠٧٢	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 القوى 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 إلى ندرة التوظيف في الأعوام الماضية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

ويرى الباحث أن أغلب التوظيف والتعيين كلن قبل ٢٠٠٦ وهذه الفترة شهدت تعيينات كثيره وبالتالي تتركز أعمار العينة بين ٣٠ إلى ٥٠ سنة 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 أدنى

إلى جانب أن العدد الأكبر من الخريجين من حملة البكالوريوس وأن ثقافة المجتمع مبنية على أن شهادة البكالوريوس هـش 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 الوزارة 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 الوزارة 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%
هندسة	٣٧	٤٦,٢٥%
محاسبه	٦	٧,٥%
حاسوب	١	١,٢٥%

لغة عربية	١	%١,٢٥
تاريخ	١	%١,٢٥
علوم	١	%١,٢٥
تربية رياضية	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 الوزارة وفي طبيعة العمل مع جمهور الوزارة

١٠,٣ المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تفريغ 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%	٥١,٩% - ٣٦%	٦٧,٩% - ٥٢%	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 (١,٨١ – ٢,٦) فهي تدل على مستوى منخفض على الفقرة أو المجال ككل بينما المتوسطات التي تتراوح بين (٢,٦١ – ٣,٤) فهي تدل على مستوى متوسط على الفقرة أو المجال ككل والمتوسطات التي تتراوح بين (٣,٤١ – ٤,٢) 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 الاجابه 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: وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية) والوقوف على متغيرات الدارسة لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For The Social Sciences 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 القوه 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 القوه 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

.....	٥	%٦٦,٢	١,٢٥٤	٣,٣١	أستطيع أحداث تغييرات فيما يتعلق بأنشطتي الوظيفية
.....	٦	%٥٧	١,١٣٩	٢,٨٥	أتمكن من تحديد أنشطتي من تلقاء نفسي في العمل
.....	٧	%٥٠	١,١٣٣	٢,٥٠	اتخذ القرارات الخاصة بعملتي في الوزارة
.....		%٥٦,١	١,١١	٣,٢٢	البعد ككل

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 الوزارة تعطي حرية للعاملين أثناء المهام اليومية.

ف حين أن الفقرة "أأخذ القرارات الخاصة بعملتي في الوزارة" جاءت في المرتبة الأخيرة وكان متوسطها (١٧) وهي بين المحايدة وعدم الموافقة ويعزو الباحث ذلك الى مدي الوعي الذي يتمتع به العاملون في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وفهم اللوائح والهيكل التنظيمية فيها.

البعد الثاني: فقدان المعني

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 المعني

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

.....		%٧٤	١,٠٠٢	٣,٧٣	البعد ككل
-------	--	-----	-------	------	-----------

يظهر من الجدول (١٩) أن الفقرة التي تنص على (أسهم في نجاح الوزارة التي أعمل بها) جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٧٨,٦%) وبدرجة تقدير كبيره ويعزو الباحث ذلك الى أن العاملين في الوزارة 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 بالوزارة) حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٦٠,٦%).

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 الوزارة	٤,٣٨	٠.٩٧٨	%٨٧,٦	١	
أشعر بعدم الاشتياق والمتعة في العمل	٤,١٦	١,٠٤٢	%٨٣,٢	٢	
أشعر بقدرتي على تحقيق أهدافي في الوزارة	٤,١٤	١,٠٠١	%٨٢,٨	٣	
يتم إعطائي فرصه لاستخدام قدراتي ومهاراتي في عملي	٣,٨٠	٠.٩٨٦	%٧٦	٤	
أكتسب الكفاءة والخبرة للإبداع فهو روتيني	٣,٧٧	١,٠٤١	%٧٥,٤	٥	
أنا راض عن مرتبي في الوزارة	٣,٦١	١,١٢٣	%٧٢,٢	٦	
البعد ككل	٢,٤٦	١,١٣١	%٤٩,٢	٧	
البعد ككل	٣,٧٦	٠.٩٢٥	٧٥,٣		

يظهر من الجدول (٢٠) أن الفقرة تنص على (أقوم بتحقيق إنجاز أعمال في الوزارة) 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 الوزارة) 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	
أصمت لإلحاق الضرر بشخص آخر عمداً	٤,١٢	٨٥٠.	٨٢,٤%	٢	
أرغب في إلحاق الضرر بالوزارة	٤,٠٧	٨٣١.	٨١,٤%	٣	
أشعر بالخطر إن تحدثت	٣,٩٩	٨٥٥.	٧٩,٨%	٤	
أصمت لحماية نفسي من الضرر	٣,٨٢	٩٨٥.	٧٦,٤%	٥	
أرغب في السكوت خوفاً من انتقادات الغير	٣,٦٥	١,١٢٢.	٧٣%	٦	
ألتزم الصمت لجعل الإدارة تبدو أكثر سوء	٣,٥٩	١,٠٦٨.	٧١,٨%	٧	
أمتنع عن التحدث لرغبتي في الاحتفاظ بوظيفتي	٣,٥٥	٨٠٩.	٧١%	٨	
ألتزم الصمت لعدم الظهور بمظهر الشخص غير كفى	٣,٥١	٨٩١.	٧٠,٢%	٩	
أصمت للحفاظ على علاقتي بزميلي	٣,٣٨	٧٠٣.	٦٧,٦%	١٠	

....	١١	%٦٧	١,٠٢٦	٣,٣٥	أتجنب خلق أي نوع من التوتر لزملائي في العمل
....	١٢	%٦٥,٨	.٩٦٣	٣,٢٩	أرغب في السكوت لعدم اهتمام الآخرين بما سأقوله
....	١٢	%٦٥,٨	١,٠٣٩	٣,٢٩	أمتنع عن التحدث لتجنب الصراعات مع زملائي
....	١٢	%٦٥,٨	١,١١٥	٣,٢٩	أشعر بأن الإدارة لن تفعل شيء جيد عندما أتحدث
....	١٣	%٦٣,٢	١,١٢٥	٣,١٦	أمتنع عن التحدث لأن الإدارة لا تهتم بقضايا الوزارة
....	١٣	%٦٢	١,٠٠٨	٣,١٠	عدم اهتمام الآخرين باتخاذ الإجراءات المناسبة لضمان سير العمل
....	١٤	%٦٠,٦	.٩٩٦	٣,٠٣	ألتزم الصمت لحماية علاقتي بزملائي في العمل
....	١٥	٥٩,٢	١,١٠٧	٢,٩٦	أصمت لأن كلامي لا يؤخذ على محمل الجد
....	١٦	%٥٨,٤	١,٠٧٥	٢,٩٢	عدم التيقن مما يجب أن أقوله
....	١٧	٥٥,٢	.٩٨١	٢,٥١	أشعر بأن الإدارة لن تفعل شيء جيد عندما اتحدث
....		%٧٠	.٨٧٢	٣,٤٣٦	المجال ككل

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 اتحدث) جاءت في

المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٥٥,٢%) وبدرجة تقدير قليلة، ويعزو الباحث ذلك الى عدم ثقة 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	.٠٠٠
البعد الثاني فقدان المعني	٣,٧٣	١,٠٠٢	%٧٤	.٠٠٠
البعد الثالث الاغتراب عن الذات	٣,٧٦	.٩٢٥	%٧٥,٣	.٠٠٠
المجال الأول: الاغتراب الوظيفي	٣,٥٧	١,٠٠١	%٧٢	.٠٠٠

جدول (٢٣): متوسطات المجالات معاً

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	Sig
المجال الأول: الاغتراب الوظيفي	٣,٥٧	١,٠٠١	%٧٢	.٠٠٠
المجال الثاني: الصمت التنظيمي	٣,٤٣٦	.٨٧٢	%٧٠	.٠٠٠
المجالين معاً	٣,٥٠٣	.٩٣٦	%٧١	.٠٠٠

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 لدى الموظفين الإداريين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. 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	.٠٠٠	يوجد	*.٠٥٩١٣
فقدان المعني	.٠١٢	يوجد	*.٠٧٤٦٣
	.٠٠٠	يوجد	*.٠٧٧١٦
	.٢٣٠	لا يوجد	.٠٧٠٣٣

من الجدول (٢٤) يتضح أن العلاقة بين الصمت التنظيمي وفقدان السيطرة طردية إيجابية متوسطة 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
٠.٠٠٣	٧,٢٣٨	٩٦,٣٠٩	١	١٩٢,٦١٩	بين المجموعات
		١٣,٣٠٥	٧٨	٣٣٢,٦٣١	داخل المجموعات
			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 إلى 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 إلى 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 لدى الموظفين الإداريين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية تعزي إلى بعض الصفات الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسعى 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	٣.٠٥٣	٠.٠٠٠	يوجد	٣,٧٧١٦	٣,٧٤٦٢

الأبعاد الثلاثة (فقدان السيطرة – فقدان المعنى – الاغتراب عن الذات)	٠.٦٩٠	٠.٠٣٠	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 المعنى – 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 لدى الموظفين الإداريين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية 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	٠.٨٦٩٥٨	٠.٦٥٧٣	-٢,٢٧٦	٠.٠٢٣	يوجد
	٣٠ فأكثر	٦٤	٠.٩١٠٩٠	٠.٤٢٢٦			
فقدان المعنى	أقل من ٣٠	١٦	٠.٣٣٩٧٣	٠.٢٥٨	٣,٠١١	٠.٠٢٨	يوجد
	٣٠ فأكثر	٦٤	٠.٤٥٥٩٦	٠.٣١٥٦			
الاغتراب عن الذات	أقل من ٣٠	١٦	٠.٥٠٢٣٣	٠.٣٧٩٧	٣,٣٠٨	٠.٠١	يوجد

٣٠ فأكثر	٦٤	.٩٥٧٧١	.٠٦٦٢٥		
أقل من ٣٠	١٦	.٥٦٧٠٧	.٠٤٢٨٧		الأبعاد الثلاثة
٣٠ فأكثر	٦٤	.٥٢٠٦٧	.٠٣٦٠٢	.٢٩٧	(فقدان السيطرة –
٣٠ فأكثر	٦٤	.٥٢٠٦٧	.٠٣٦٠٢	.٠٧٦٧	فقدان المعني –
أقل من ٣٠	١٦	.٧٥١٨٦	.٠٥٦٨٤	١,٦٤٢	الاغتراب عن الذات)
٣٠ فأكثر		.٥٧٣٠٦	.٠٣٩٦٤	.١٠١	الصمت التنظيمي
أقل من ٣٠		.٧٥١٨٦	.٠٥٦٨٤	١,٦٤٢	لا يوجد
٣٠ فأكثر		.٥٧٣٠٦	.٠٣٩٦٤	.١٠١	لا يوجد

عن بعد (فقدان السيطرة – فقدان المعني – الاغتراب عن الذات) يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى $\alpha \leq 0.05$ تعزي لمتغير العمر (أقل من ٣٠ – ٣٠ فأكثر) حيث أن قيمة Sig < 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 وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية 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

البعد أو المجال	قيمة F	Sig	الدلالة الإحصائية
فقدان السيطرة	.١١٤	.٩٩٥	غير دال
فقدان المعني	.١١٣	.٩٩٥	غير دال
الاغتراب عن الذات	.٠٧٤	.٩٩٨	غير دال

الأبعاد الثلاثة (فقدان السيطرة – فقدان المعني – الاغتراب عن الذات)	.٠٩٨	.٩٩٧	غير دال
الصمت التنظيمي	.٠٦٤	.٩٩٩	غير دال
فقدان السيطرة	١,٠٤٧	.٣٩٤	غير دال

* 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 إحصائيا لمتغير المؤهل لعملي للدورات التي يخضع لها المديرون

تجعل الموقف 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 القوة

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

العلاقات الاجتماعية، الصمت الدفاعي الاضطرابي والصمت بالإذعان، الصمت الانسحابي) لدى الموظفين

الإداريين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. تعزي لمتغير المسمى 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

الدلالة الإحصائية	Sig	قيمة F	البعد أو المجال
دال	.٠٢٥	.٣٢٥	فقدان السيطرة
دال	.٠٠٤	.٥٢٥	فقدان المعني

الاعتراب عن الذات	٠.٧٤	٠.٠٨	دال
الأبعاد الثلاثة (فقدان السيطرة – فقدان المعني – الاعتراب عن الذات)	٠.٩٨	٠.٠٧	دال
الصمت التنظيمي	٠.٦٤	٠.٠٠	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 المسمى 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 المسمى الوظيفي لقوة المركز الذي يتربع عليه الموظف الإداري والصلاحيات التي يتمتع بها الموظف الإداري حسب المسمى.

الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الاعتراب الوظيفي (فقدان القوه والسيطرة، فقدان المعني، الاعتراب عن الذات) والصمت التنظيمي لدي الموظفين الإداريين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ، تعزي لمتغير التخصص العلمي (إدارة - اقتصاد - هندسة - محاسبة - إلخ)

جدول (٣١): نتائج تحليل التباين الأحادي

الدلالة الإحصائية	Sig	قيمة F	البعد أو المجال
غير دال	٠.٥٢٥	٠.٢٥	فقدان السيطرة
غير دال	٠.١١٤	٠.٥٢٥	فقدان المعني
غير دال	٠.٥٢٨	٠.٧٤	الاعتراب عن الذات
غير دال	٠.٣٧٥	٠.٩٨	الأبعاد الثلاثة (فقدان السيطرة – فقدان المعني – الاعتراب عن الذات)
غير دال	٠.١٢٦	٠.٦٤	الصمت التنظيمي

* 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 مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الاغتراب الوظيفي (فقدان القوه والسيطرة، فقدان المعني، الاغتراب عن الذات) والصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ، تعزي لمتغير التخصص العلمي (إدارة – اقتصاد – هندسه – محاسبة – إلخ)، حيث أن قيمة Sig > 05. وقيمة F أقل من المحسوبة من F الجدولية ويعزو الباحث ذلك الى أن الموظف الإداري تكون فيه التجربة أكبر من التخصص في أحيان كثيرة 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 مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الاغتراب الوظيفي (فقدان القوه والسيطرة، فقدان المعني، الاغتراب عن الذات) والصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ، 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	.٦١٩٧٣	.٦٨٤	.٠٠٠	دالة
	أكثر من ٥	٢٧	٣,١٩٦١	.٤٣٦٢٥			
فقدان المعني	٥ فأقل	٢٣	٣,٨٤٦٦	.٦٥٥٥٦	٣,٨٤٠	.٠٢٠	دالة
	أكثر من ٥	٢٧	٣,٥٤٣٤	.٤٨٨٣١			
الاغتراب عن الذات	٥ فأقل	٢٣	٣,٧٣٤٥	.٨٥٢٥٧	١,١٠٨-	.١٣٣	غير دالة
	أكثر من ٥	٢٧	٣,٨٠٠٠	.٦٠٣٧٢			
الأبعاد الثلاثة (فقدان السيطرة –	٥ فأقل	٢٣	٣,٤٩١٤	.٥٣٦٢٥	٣,٣٣٦-	.٠٢٢	دالة
	أكثر من ٥	٢٧	٣,٦٩٧٥	.٥٣٠٠٨			

		فقدان المعني – الاغتراب عن الذات			
غير	دالة	٢,٦٩٨- ٣٩٩	٥٥٠.٣٤٠	٣,٥٦٨٤	٢٣
٥ فأقل	أكثر من ٥				
الصمت التنظيمي					
٥ فأقل	أكثر من ٥				
٢٣	٢٧				
٣,٥٦٨٤	٣,٧٦٢٤				
٥٥٠.٣٤٠	٦٥٨٤٩				

– لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ 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 مستوى $\alpha \leq 0.05$ 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 الوزارة) جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٤٩,٢%) وبدرجة تقدير قليلة، 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 بالوزارة) 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 الوزارة تعطي حريه 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 (٣٦٦٧) 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 وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية 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:

- تحسين بيئة العمل للعاملين داخل الوزارة حتى تعطي الموظف الراحة أثناء العمل
- تقوية العلاقات بين الموظفين داخل الوزارة مما يزيد من المحبة والألفة بين مستويات الإدارة
- ضرورة العمل على تمكين العاملين ومنحهم صلاحيات أكبر وزرع الثقة في نفوسهم من خلال نشر القيم السلوكية والأخلاقية وإبعادهم عن الإحباط والشعور بالعزلة
- الاهتمام بتعزيز القدرة علي التواصل بين مختلف المستويات داخل وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- تعزيز مبدأ العدالة داخل وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية والعمل على رفع درجتها

- مناقشة القرارات مع العاملين قبل إصدارها من قبل المسؤولين
- تعزيز سياسة الباب المفتوح بين الإدارة العليا والعاملين داخل الوزارة.
- اهتمام الادراه العليا بتقدير العاملين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً.
- إعادة النظر في الإجراءات المعمول بها داخل الوزارة لتتناسب مع تطلعات وآمال الموظفين ومراعاة الكثير من الجوانب الإجرائية.

جدول (٣٣) خطة مقترحه لتنفيذ التوصيات

جهة التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
إدارة الوزارة	توفير فترات للراحة وتحسين وتكييف الجو والتخفيف من حدة الظروف السيئة، فإحداث بعض التغيرات في بيئة العمل من حين لآخر يجعل العامل لا يمل من بيئة العمل	على الإدارة العليا في المملكة العربية السعودية تحسين بيئة العمل للعاملين داخل الوزارة
دائرة العلاقات العامة	إنشاء وحدة للبحوث الاجتماعية التي تهدف الى دراسة مشكلات العاملين داخل الوزارة للوقوف على المصادر الخاصة بها ووضع الحلول الوقائية والعلاجية لهذه المشكلات والعمل على تقوية الرضا لديهم والانتماء للمؤسسة	ضرورة قيام الدائرة العلاقات العامة تقوية العلاقات بين الموظفين داخل الوزارة
إدارة الوزارة	تبني سياسة تنظيميه من قبل الإدارات العليا تتضمن قواعد إرشادية للعاملين ووضع أسس لاتخاذ القرارات	المطلوب من الإدارة العليا في المملكة العربية السعودية ضرورة العمل على تمكين العاملين ومنحهم صلاحيات أكبر، وزرع الثقة في نفوسهم من خلال نشر القيم السلوكية والأخلاقية وإبعادهم عن الإحباط والشعور بالعزلة
الشئون الإدارية	تطوير مهارة التواصل بين العاملين من خلال تنفيذ دورات تدريبية تتعلق بمهارات الاتصال والتواصل	ضرورة اهتمام دائرة الشئون الإدارية بتعزيز القدرة على

		التواصل بين مختلف المستويات داخل الوزارة
الرقابة الداخلية	الحرص على الموضوعية والمنطقية والأخذ برأي الموظفين داخل الوزارة عند اتخاذ القرارات التنظيمية وبناء القرارات على معلومات كافية وكامله ودقيقه واعتماد المعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات التنظيمية وبناء القرارات على معلومات كافية وكامله ودقيقه واعتماد المعايير الأخلاقية عند اتخاذ تلك القرارات أيضاً تطبيق القرارات الإدارية والأنظمة واللوائح على جميع الموظفين داخل الوزارة دون استثناء واعتماد مبدأ المكاشفة والمصارحة من قبل الإدارة العليا تجاه الموظفين في القرارات الخاصة بهم وتعديل القرارات التي أثبتت عدم صحتها	على دائرة الرقابة الداخلية القيام بتعزيز مبدأ العدالة داخل الوزارة والعمل على رفع درجتها
إدارة الوزارة	عقد اجتماعات دورية للعاملين لمناقشة القرارات الخاصة بهم التي تخص العمل قبل اتخاذها	يجب على الإدارة العليا مناقشة القرارات مع العاملين قب إصدارها من قبل المسؤولين
رئيس الوزارة مدير عام الوزارة	فتح قنوات اتصال أم الرؤوسين لتوصيل أفكارهم لرؤوسهم من خلال الاجتماعات الدورية وصناديق الاقتراحات	علي رئاسة الوزارة والإدارة العليا تعزيز سياسة الباب المفتوح بين الإدارة العليا والعاملين داخل الوزارة
إدارة الوزارة	تقدير الحوافز والمكافآت الريادية تسهم في وضع حلول للمشكلات التنظيمية	ضرورة اهتمام الإدارة العليا بتقدير العاملين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً
إدارة الوزارة	تشجيع المجهودات التي يقدمها العاملين وتبنيها بصوره عملية وتشجيعهم على تقديم مقترحات فيما يخص الإجراءات وسيرها وتعديلها إن تطلب الأمر وكذلك مشاركة الإدارة للموظفين في تبني مشتركة تجاه الموضوعات الهامة	يجب إعادة النظر في الإجراءات المعمول بها داخل الوزارة لتتناسب مع تطلعات وآمال الموظفين ومراعاة الكثير من الجوانب الإجرائية

المراجع

أولاً المراجع العربية

١. 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>
٢. 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>
٣. 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>
٤. 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، ع ١، ٢٩ - ٢٠.
٥. أحمد، محمد أمين . (٢٠١٧ م) . أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة . مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، (٣).
٦. دروزة، سوزان ، و القواسمي، ديما (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، ع ٢، ٢٩٧-٣١٦.
٧. ذياب، لبنى (٢٠١٨). أبعاد الاغتراب الوظيفي في ظل النظريات الأساسية مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية: مركز جيل البحث العلمي، ع ٤٠، ٥٧-٦٤.

٨. 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>

٩. الشواء أحمد (٢٠١٣) الإغتراب الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الإستقلال مجلة البحث

العلمي في التربية جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع ١٤ ، ٤ ، ٣٩٧-٤٣٠

١٠. 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).

١١. عبد الهادي، ميسون (٢٠١٧م). رأس المال الفكري ودوره في جدودة الأداء المؤسسي (رسالة ماجستير غير

منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

١٢. 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، ٢٤، ١٦٨ - ١٨٦.

١٣. عبدالمنعم درويش، ص & صفوت. (٢٠٢٢). أثر أبعاد الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة

التنظيمية. مجلة كلية السياحة والفنادق. جامعة المنصورة. 343-375, 11(3),

١٤. عبود، زينب، وحسين، ظفر. (٢٠١٦) اسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين. مجلة جامعة بابل

جامعة بابل، العراق ١ (٢٤).

١٥. العجبي محمد (٢٠١٩) أثر الاغتراب الوظيفي على الإلتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة الكويتية رسالة

ماجستير غير منشورة جامعة آل البيت المفرق

١٦. عطية، عدنان محمد محمد، وريان، 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، اسيوط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1244702>

١٧. علي، محمد. (٢٠١٨م). أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل (رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم).

١٨. 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>

١٩. غيث، نرفانا عبدالرحمن سيد، و الحارثي، رشاء عبدالعزيز سعد. (٢٠١٩). أثر الاغتراب الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المعلّمت في المناطق النائية بمُحافظة الطائف. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ٤٤ ، ١٩٠. 240. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/974629>

٢٠. القرني، عبد الله؛ والزائدي، أحمد. (٢٠١٦م). القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية ، جامعة الأزهر، مصر، ٤ (١٧٠).

٢١. مرسي، مرفت. (٢٠١٨م). أثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الاشراف السيء والصمت التنظيمي. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، جامعة كربلاء، العراق ، (٢) ١٤

٢٢. 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

1. 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.
2. Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482
3. 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
4. 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.
5. Aycan. (2016). The effects of vocational high school teachers' perceived trust on organizational silence. *Journal of Education and Training Studies*, 4(5).
6. Bagheri, Ghodratollale, 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).
7. 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),
8. Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 5(2), 46-58.

9. 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).
10. Dyne, Linn Van, Ang, Soon, Botero, Isabel. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6).
11. 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.
12. 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.
13. 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).
14. Gambarotto, Francesca & Cammozo, Alberto. (2010). A dream out of silence : employee voice and innovation in public sector community of practice, university of padova CsCC1, Milan
15. 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).
16. 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...

17. 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).
18. 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.
19. Kurdi, F. (2018). The Impact of Job Alienation on the Performance among Palestine Medical Complex Employees. *International Humanities Studies*, 5(3), 15-29.
20. Liu, Dan, Wu, Jun & Ma, Jiu-cheng. (2009). Organizational silence, a survey on employees working in a telecommunication company. *IEEE Xplore.ieee.org*.
21. 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.
22. 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.
23. 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
24. Pacheco, Daniel & Caldeira, Suzana. (2015). Silence In Organizational and Psychological Safety, *European Scientific Journal*.
25. Peterson, and others (2003). An Organizational Performance Assessment System for Agricultural Research Organizations: Concepts, Methods, and Procedures, *International Service for National Agricultural Research*, Netherlands

26. 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).
27. 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),
28. Robbins, Stephen & Judge, Tim. (2007). *Organizational Behavior*, New Jersey, Prentice Hall. Saglam
29. Shirom, A. (2003). The effects of work stress on health. *The handbook of work and health psychology*, 2, 63-82.
30. 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).
31. 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
32. 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.
33. 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.
34. 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).

35. 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.
36. 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.
37. Zehir, Cemal, & Erdogan, Ebru. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. Procedia- Social and Behavioral Sciences, (24).

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 بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

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 بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
فقدان القوة والسيطرة						
١	أملك الحرية أثناء أداء مهامي اليومية					
٢	أستطيع أن أسيطر على شؤون وظيفتي					
٣	أتحكم في كيفية تنفيذ مهامي اليومية					
٤	أستطيع اتخاذ قراراً دون استشارة مشرفي					
٥	أستطيع أحداث تغييرات فيما يتعلق بأنشطتي الوظيفية					
٦	أتمكن من تحديد أنشطتي من تلقاء نفسي في العمل					
٧	أخذ القرارات الخاصة بعلمي في البلدية					
فقدان المعني						
١	أسهم في نجاح البلدية التي أعمل بها					
٢	أجهل الهدف من وظيفتي بالبلدية					

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

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

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
١	أفضل السكوت حفاظاً على مشاعر الآخرين					
٢	أصمت لإلحاق الضرر بشخص آخر عمداً					
٣	أرغب في إلحاق الضرر بالبلدية					
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 كفئ					
١٠	أصمت للحفاظ على علاقتي بزميلي					
١١	أتجنب خلق أي نوع من التوتر لزملائي في العمل					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
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 البلدية					
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 Employees at the Ministry of Education in the
Kingdom of Saudi Arabia"**

Preparation:

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-202٤