

التلازم بين الصمت التنظيمي والاعتراب الوظيفي: دراسة حالة في الشركة العامة لموانئ العراق / محافظة البصرة

The association between organizational silence and functional alienation: a case study in the General Company for Iraqi Ports / Basra Governorate

م.م حامد شاكر محمود3

م.م حسام عبدالامير محمد السلطان2

أ.د هاشم نايف هاشم الحاجم1،

Prof. Dr. Hashim Nayef Hashim Al Hajem 1, M. Hussam Abdul Amir Muhammad Al Salman 2

M. Hamed Shaker Mahmoud3

¹ الجامعة التقنية الجنوبية/الكلية التقنية الادارية، البصرة، العراق

² الجامعة التقنية الجنوبية/الكلية التقنية الادارية، البصرة، العراق

³ الجامعة التقنية الجنوبية/الكلية التقنية الادارية، البصرة، العراق

hashim.naif@stu.edu.iq¹h.a.alsalman@stu.edu.iq²h.s.mahmood@stu.edu.iq³

المستخلص. يهدف البحث الى علاقة التأثير والارتباط بين متغيرات البحث في الشركة المعنية. وتمثلت مشكلة البحث بأثارة عدد من التساؤلات ومنها ماهي مستويات مظاهر الصمت التنظيمي وشعور الافراد بالاعتراب الوظيفي في الشركة المبحوثة؟ وتجسدت أهمية البحث بأهمية نظرية وتطبيقية كون الموضوع يمثل أهمية وتحدي كبيرين بالنسبة للشركات المعنية وهي: تسليط الضوء على أهم المتغيرات تأثيراً على أداء الشركات الا وهو الصمت التنظيمي واثرة السلبي على شعور الفرد العامل في الشركة بالاعتراب الوظيفي كونه المحور الاساسي لتحقيق التنمية، فالقيادات الادارية يتوجب عليها البحث بجدية عن الآليات المناسبة التي يتم تطبيقها لمنع او تقليل مظاهر الصمت التنظيمي وذلك لاجل تخفيض مستوى شعور الفرد العامل بالاعتراب الوظيفي، فالعامل أو الموظف بالشركة كلما أيقن أنه يحصل على كل حقوقه المادية او المعنوية كلما كان أدائه أحسن، واستهدف البحث عينة عشوائية بلغ حجمها (92) مستجيب للعاملين في الشركة العامة لموانئ العراق في محافظة البصرة الذي تم انتخابها كميدان لقياس مخطط وفرضيات البحث. ولغرض لتحليل البيانات التي تم تجميعها استخدم البرنامج الاحصائي SPSS.V25. وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج كان من اهمها : هناك ضعف في شعور العاملين بالانتماء ويرجع ذلك لغيب الشفافية والرؤية المحددة وعدم المشاركة في صنع القرار، فضلاً عن سيطرة حالات التوتر والصراع بين افراد الجهاز الاداري وذلك لغيب معيار واضح ومحدد فيما يتعلق بتوزيع المهام والحوافز والمرتبات المالية الممنوحة لهم التي لا تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية، واختتم البحث بجملة من التوصيات كان اهمها: ضرورة العمل على الحد من ارتفاع درجة الصمت التنظيمي في الشركة محل البحث والذي من شأنه ان يقلل من شعور العاملين بالاعتراب الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، الاعتراب الوظيفي، الصمت الدفاعي، صمت الإذعان، فقدان المعايير.

Abstract. The research aims at the relationship of influence and correlation between the researches variables in the concerned company. The problem of the research was to raise a number of questions, including what are the levels of manifestations of organizational silence and the individuals' sense of job alienation in the company under study. Concerned, namely: shedding light on the most important variables affecting the performance of companies, which is organizational silence and its negative impact on the individual working in the company's sense of job alienation, being the main axis for achieving development. Basra, which was chosen as a field to measure the scheme and hypotheses of the research. For analysing the collected data, the statistical program SPSS.V25 was used. The research reached a set of results, the most important of which were: There is a weakness in the workers' sense of belonging due to the absence of transparency, specific vision, and lack of participation in decision-making, as well as the dominance of tension and conflict between members of the apparatus. administrative, due to the absence of a clear and specific criterion with regard to the distribution of tasks, incentives and financial salaries granted to them that are not commensurate with their experience and scientific qualifications, and the research concluded with a number of recommendations, the most important of which was: the need to work to reduce the high degree of organizational silence in the company in question, which would reduce Employees' feeling of job alienation.

Keywords: Organizational silence, functional alienation, defensive silence, deference silence, loss of standards.

1 المقدمة

يشهد عالم اليوم توسعا كبيرا في مفاهيمه واتجاهاته، وتطبيقاته العملية بحكم ما أملتته التطورات والتغيرات الاجتماعية والمستجدات العلمية الحديثة، فأصبحت الإدارة العنصر الحاسم في تقدم الأمم، إذ أنها تتعامل مع أفراد مختلفين في القدرات و متعددتي الاتجاهات، ترتب على ذلك نتائج وخيمة لكل الأطر كما يتميز العصر الحديث بانتشار ظاهرة سيطرت إلى حد كبير على الحياة الانسانية، ألا وهي شعور الفرد العامل بأنه غريب عن ذاته وعن عمله وعن الآخرين من أمثاله، وهذه الظاهرة كغيرها من الظواهر في العصر الحديث فرضها الواقع، كالنمو الاقتصادي المتزايد والنجاح الفردي المبهر والانفجار المعرفي بأشكال وصور أخرى أكثر من أي وقت مضى، ومن أنواعه الاغتراب الوظيفي كشكل من أشكال المعاناة في العمل في أبسط معانيه وهو شعور العامل بالتشاؤم والعجز والانزعالية وعدم الرضا واللامعني واللامعيارية، ويعود ذلك إلى عوامل متعددة تتعلق بذاته وبالشركة التي ينتمي إليها ومجتمعه الخارجي فترتب على ذلك نتائج وخيمة لكل الأطراف. وعليه يجب البحث عن مسبباته و عوامل قهره لتفادي هذه الأخطار، فالميدان الأساسي للبحث هو التعرف على واقع الصمت التنظيمي وأبعاد الاغتراب الوظيفي للأفراد العاملين في الشركة المبحوثة ومحاولة تقديمها أو وضعها كتجربة واقعية أمام المعنيين أصحاب الاختصاص، وكما يؤمن الباحثين أن التعرف على هذه المواضيع من شأنها إنارة الطريق أمام المعنيين فيما له علاقة بطبيعة هذه القيم الاجتماعية والأنماط السلوكية لممارستها وتطبيقها في الميدان، ومنه يمكن القول: إن الصمت التنظيمي لها أهمية كبيرة في أثرها على الشعور بالاغتراب الوظيفي، ولهذه الأسباب وغيرها جاءت هذه الدراسة لتبحث في " الصمت التنظيمي وأثرها في الشعور بالاغتراب الوظيفي للأفراد العاملين في الشركة العامة لموانئ العراق، وبأمل الباحثين أن تكون محاولة جادة منه للإجابة على جملة التساؤلات التي كانت ولا تزال الشغل الشاغل للهيئات المشرفة على المنظومة الإدارية وخاصة المكلفون بإدارة الشركة، وحتى مديري الشركة أنفسهم، إذ كثيرا ما تعترضهم مشكلات نفسية ومادية واجتماعية تعوق عملهم فيتساءلون، عن الحلول المناسبة لهذه المشكلات، كل هذا يؤكد على أهمية وضرورة الاهتمام بمثل هذه المواضيع الحساسة في مجال الإدارة التي تنير الطريق أمام مدير الشركة وتنميته نفسيا ومهنيا، و ذلك للوقاية من الانحرافات وعدم الرضي، من أجل تقوية الثقة بالنفس، وبث الشعور بالأمن وحل المشكلات التي تعترض المديرين، وغير ذلك مما يساعدهم على تحقيق التوافق والتمتع بالصحة النفسية المطلوبة إن هذه الانشغالات والتساؤلات المطروحة ستجد الأجوبة في طي هذا البحث.

2 المنهجية

1.2 مشكلة البحث : ان نجاح الشركات على اختلاف أنواعها وانشطتها لم يعد نتاج جهود المديرين فحسب، بل للأفراد العاملين دورا أساسيا في هذا النجاح، وكما يحتاج الافراد العاملين الى دعم مديرهم وتوجيهاته، فأنهم يمكن ان يقدموا لمديرهم دعما من خلال تقديم الأفكار الجديدة او المعلومات المهمة حول القضايا المختلفة، مما يساعد على اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهةها (الفاعوري، 2004). ويعد الفرد العامل احد الموارد الرئيسة للشركات المعاصرة كونه الأساس في تحقيق اهداف تلك الشركات، مما يترتب عليها زيادة التركيز على توفير بيئة عمل تجعل الافراد العاملين يدركون بأنهم مستقرون في وظائفهم وراضون عنها نسبيا وقادرون على النمو ومواجهه الصمت التنظيمي وتقليل مظاهره من خلال الحد من العوامل التي يمكن ان تشكل في مجموعها مظاهر سلبية كثيرة أهمها: ضعف الأداء، التأخر، الغياب، الإنطوائية، فقدان الثقة، التوتر، الشعور بالملل، ضعف الولاء، غياب روح الجماعة، فبات من اللازم السعي لإيجاد حلول لهذه المشاكل التنظيمية، واستنادا الى ذلك يمكن بلورة مشكلة البحث الحالية من خلال اثاره التساؤلات الاتية:

1. ما هي أبعاد الصمت التنظيمي المؤثرة في الشركة المبحوثة؟
2. ما هي مستويات مظاهر الصمت التنظيمي وشعور الافراد بالاغتراب الوظيفي في الشركة المبحوثة؟
3. هل إن الشركة قيد البحث بحاجة إلى تعريف وتوضيح بالصمت التنظيمي والاغتراب الوظيفي الموجودان فيها؟

2.2 أهداف البحث: في ضوء مشكلة البحث فإن هدف البحث ينصب أساساً في تحديد أثر وارتباط الصمت التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد في مظاهر الاغتراب الوظيفي للأفراد العاملين في الشركة المبحوثة فضلاً عن سعيه لتحقيق الأهداف الآتية:

- ادراك طبيعة فهم الشركة المعنية حول مفهوم وابعاد الصمت التنظيمي والاغتراب الوظيفي كمتغيرات للبحث ومن وجهه نظر عدد الباحثين.
- اختبار علاقة أثر وارتباط بين أبعاد الصمت التنظيمي والاغتراب الوظيفي في الشركة عينة البحث.
- يأتي هذا البحث إسهاماً متواضعاً لرصد المكتبة بمحاولة جادة حول متغيرات البحث الصمت التنظيمي والاغتراب الوظيفي.
- تقديم مقترحات للشركة المبحوثة بخصوص كيفية التحرك مستقبلاً للتعامل مع مظاهر الصمت التنظيمي وبما يناسب وانخفاض مستويات الشعور بالاغتراب الوظيفي.

3.2 أهمية البحث: للبحث الحالي أهمية نظرية وأخرى تطبيقية، إذ يستمد هذا البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي يعالجه او الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ويمكن إبراز هذه الأهمية بالآتي:

- الأهمية النظرية:** كون الموضوع يمثل أهمية وتحدي كبيرين بالنسبة للشركات المعنية وهي: تسليط الضوء على أهم المتغيرات تأثيراً على أداء الشركات الا وهو الصمت التنظيمي واثرة السلبي على شعور الفرد العامل في الشركة بالاغتراب الوظيفي كونه المحور الاساسي لتحقيق التنمية لذلك فالقيادات الادارية يتوجب عليها البحث بجدية عن الآليات المناسبة التي يتم تطبيقها لمنع او تقليل مظاهر الصمت التنظيمي في الشركات المعنية وذلك لاجل تخفيض مستوى شعور الفرد العامل بالاغتراب الوظيفي، فالعامل أو الموظف بالشركة كلما أيقن أنه يتحصل على كل حقوقه المادية او المعنوية كلما كان أدائه أحسن.
- الأهمية التطبيقية:** يمكن الاستفادة من هذا البحث من نواحي عديدة منها إمكانية الاستفادة من نتائج هذا البحث على المستوى الشركة المبحوثة إضافة إلى إمكانية تطبيقها وتعميمها على مستوى الشركات الاخرى.

4.2 حدود البحث

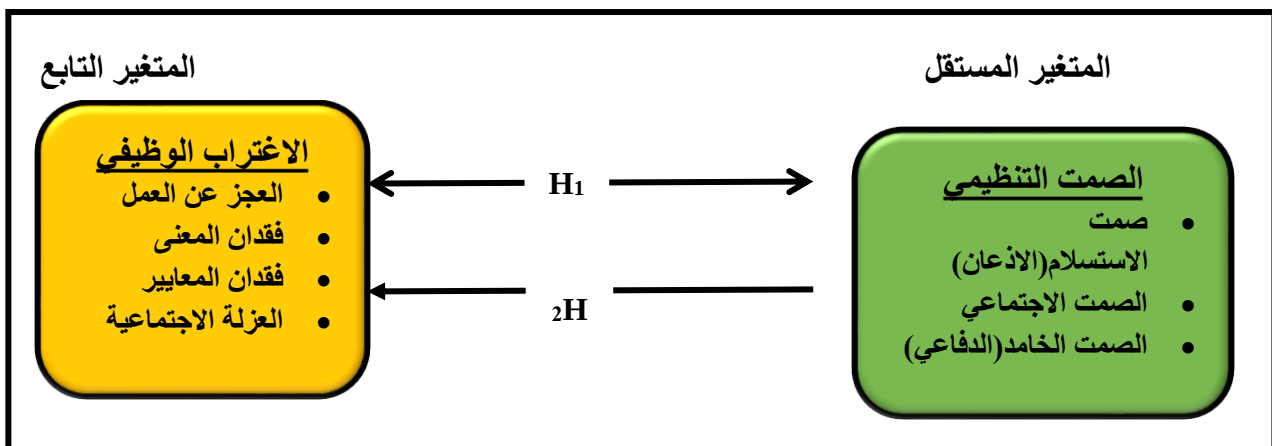
- الحدود المكانية:** تم اختيار الشركة العامة لموانئ العراق في محافظة البصرة ميداناً للبحث الحالي.
- الحدود الزمانية:** امتدت الحدود الزمنية للبحث من 2021/12/1 ولغاية 2022/3/10
- الحدود البشرية:** تمثلت عينة الدراسة بـ (المدير، معاون المدير، الافراد العاملين).

5.2 منهج البحث: اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة مشكلة البحث من خلال جمع أكبر قدر ممكن من البيانات حول المشكلة و أبعادها المختلفة بالاعتماد على الكتب والابحاث المنشورة والمتوافرة في المكتبات العراقية والمجلات العلمية وما نشر على صفحات الانترنت، وتحليلها لاستخلاص نتائج مفيدة تحقق أهداف وفروض البحث.

6.2 مجتمع وعينة البحث:

- مجتمع البحث:** تحدد مجتمع البحث بـ (92) مستجيب في الشركة العامة لموانئ العراق.
- عينة البحث:** تركزت عينة البحث في الشركة المبحوثة على المدراء والافراد العاملين في الشركة قيد البحث وقد بلغ عدد الاستثمارات الموزعة لافراد هذه العينة بواقع (92) استثماراً في حين كان عدد الاستثمارات المسترجعة بواقع (80) استثماراً أي بنسبة استجابة 86% على مستوى الشركة بشكل عام وكانت جميعها صالحة للتحليل.

7.2 نموذج البحث الفرضي: تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وفرضياتها بناء أنموذج متكامل يعبر عن العلاقة النظرية بين متغيرات البحث، والتي تعطي تصوراً و اجابة أولية للفرضيات التي افترضها البحث للاجابة عن السؤال المطروح في مشكلة البحث ، والشكل (1) يوضح انموذج البحث الفرضي.



الشكل (1) انموذج البحث الفرضي

المصدر: اعداد الباحثين

8.2 فرضيات البحث: في ضوء مشكلة واهداف البحث وبالاتماد على التأصيل النظري من الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية تم تطوير فرضيات البحث وهي بالاتي:

- **الفرضية الرئيسية الاولى:** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية على المستوى الكلي بين الصمت التنظيمي والاغتراب الوظيفي، وعلى مستوى الأبعاد).
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** (توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للصمت التنظيمي على المستوى الكلي في الاغتراب الوظيفي، وعلى مستوى الأبعاد).

9.2 أسلوب جمع البيانات

- **الجانب النظري:** اعتمد الباحثين على المصادر في المكتبات العراقية وما توفر على شبكة الانترنت.
- **الجانب التطبيقي:** وتمثل بالمقابلات الشخصية، سجلات وتقارير الشركة العامة لموانئ العراق في محافظة البصرة، واستمارة الاستبانة.

3 الجانب النظري

1.3 الصمت التنظيمي

1.1.3 مفهوم الصمت التنظيمي: تشير الدراسات السابقة الي ان هنالك الكثير من القوى المؤثرة التي تتسبب في منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل العاملين ، كما وتشير آلية وديناميكيات الشعور الجماعي التي تولد ادراك لدى العاملين بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشاكل التنظيمية (يوسف، 2015). ويعتقد ان ثمة مفارقات واضحة في الكثير من المنظمات إذ أن معظم العاملين يعرفون حقيقة قضايا محددة في المنظمة ولكنهم لايجرؤون علي اعلام رؤسائهم بذلك وهناك معايير وقواعد تمنع العاملين عادة من قول ما يعرفون عن القضايا والمسائل المتعلقة بسياسة المنظمة (خليل، 2019). وكما يشار الى ان الكثير من المنظمات تبلغ العاملين بضرورة عدم تحدي سياسات المنظمة او المديرين فيها ، وقد تناول بعض الباحثين مفهوم الصمت التنظيمي من منظور تكوين المشاعر السلبية تجاه المنظمة ماهي الا انعكاس او رد فعل لظروف العمل غير المحتملة ، وينتج عنه آثار عديدة منها تدني الاحساس بالمسؤولية واستنفاد الطاقة النفسية ، والتخلي عن المثاليات وزيادة السلبية ولوم الآخرين في حالة الفشل وقلة الدافعية ونقص فعالية الأداء (يوسف، 2014). ووفقا (Hazen, 2006) الصمت لا يعني عدم القول، بل يمكن أن يشير إلى عدم الكتابة، وعدم الحضور، وعدم السمع ، وعدم الرؤية كذلك ، ويشير الصمت أيضا إلى التحدث أو الكتابة، بالإضافة إلى هذا، يمكن أن يشير الصمت للتوقف عن الحديث والرقابة، وانخفاض القيمة، والحرمان، وغيرها من أشكال الانخفاض، ومع ذلك، فإن المطلوب هو مناقشة ظاهرة الصمت التنظيمي كما تتطلب الظاهرة داخل المنظمة "صوتها التنظيمي"، أي الأفكار المتعلقة بالقضايا التنظيمية. ويعتقد العديد من الباحثين أن الصمت والصوت يتضمن شيئين: وهما تأكيد الوضع الراهن، والمقاومة ضده ايضا، وفي هذا السياق، توصل العلماء إلى أفكار مختلفة وأحيانا متناقضة، ومع ذلك، ولأن الصمت التنظيمي كظاهرة يشكل عتبة أمام تبادل أفكار الموظفين، ويؤدي عدم مشاركة الأفكار الى سرقة تنظيم قوة الابتكار والإبداع والتحسين المستمر على المدى الطويل، ان دراسة هذه الظاهرة وأصولها من شأنه أن يساعد الموظفين على المضي قدما في طريقهم إلى النمو والازدهار والنجاح المستمر (Hassanpour & Asgari, 2012).

تم تناول مفهوم الصمت التنظيمي لأول مرة في الثمانينيات من القرن الماضي من خلال نظريات العدالة الادارية والتي تشكلت على اثر الفضائح الأخلاقية والإدارية في ذلك الوقت (Bastug et al., 2016) ومن ثم تناولها الكتاب والباحثين في كتاباتهم. إذ يرى (Gulluce & Erkilic, 2016) ان الصمت التنظيمي هو "عدم مشاركة العاملين عمدا في القضايا المتعلقة بالعمل والمعلومات والآراء والأفكار والمقترحات مع الادارة من اجل الحفاظ على عملهم". وينظر (Jassim & Karji, 2017) الى الصمت التنظيمي بأنه "سلوك جماعي يحجب فيه العاملين معرفتهم او معلومات تهم مشرفهم بصورة متعمدة لاعتقادهم بعدم قدرتهم على التأثير في منظماتهم". وبالتالي فإن مفهوم الصمت التنظيمي قد يبدو مثيراً للدهشة او غير مألوف، ومن الصعب تقديم تعريف محدد لمفهوم الصمت التنظيمي شأنه في ذلك شأن المفاهيم السلوكية الأخرى. إذ يعرف (Morrison & Milliken, 2000) الصمت التنظيمي بأنه منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الأفراد العاملين، والشعور الجماعي الذي يولد إدراكاً لديهم بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشاكل المنظمة. بينما يرى (Nenette, 2002) إن الصمت التنظيمي يعني ادراك مشترك بين العاملين يحد من مشاركتهم في تقديم ما يعرفونه حول قضايا السياسات التنظيمية والمشكلات العملية.

ويشير (Van Dyne & Botero, 2003) الى ان الصمت التنظيمي هو المنع المتعمد للمعلومات والآراء من جانب موظفي الجامعة تجاه رؤوسائهم، وإن الصمت التنظيمي ماهو الا انعكاس للقوى المؤثرة في العلاقات بين الرؤوساء والمرووسين والقوانين المنظمة لتلك العلاقات مما يحول دون تحديث المرووسين في المشاكل التنظيمية. ويعرف (Koyluoglu et al., 2015) الصمت التنظيمي بأنه "التحدث قليلاً او اتخاذ اجراءات قليلة جدا على المستوى الجماعي عندما تواجه المنظمة مشكلات خطيرة". ويرى (صالح والحيالي، 2012) إن الصمت التنظيمي هو إدراك مشترك بين العاملين في المنظمة بضرورة محدودية مشاركتهم في تقديم ما يعرفونه حول سياسات المنظمة والمشكلات التنظيمية فيها، أنه الشعور الجماعي الذي يولد إدراكاً لدى العاملين في الجامعة بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشكلات التنظيمية. وينظر (Civelek et al., 2015) الى الصمت المنظمي بأنه "تجنب مواجهه المشكلات في

المنظمة إذ ان الافراد يبقون صامتين بسبب المواجهات والشعور بالحرج والتهميش والشعور باللامبالاة والقلق ومختلف المخاطر المتصورة".

بناء على ما تقدم يرى الباحثين أن الصمت التنظيمي يعني عدم رغبة الافراد العاملين في إخبار مدراءهم عن المشاكل والقضايا التنظيمية المتعلقة بأداء المنظمة بصورة عامة ومديرتهم بصورة خاصة خوفاً من ردود فعل سلبية تهدد مركزهم الوظيفي.

2.1.3 مراحل الصمت التنظيمي: الصمت هو ظاهرة لا تحدث فجأة بل تحدث على شكل مراحل وهذا ما أشار إليه (AL Wahabi, 2014) و (Van Dyne et al., 2003) والذي أكد أن ظاهرة الصمت التنظيمي تتضمن المراحل الأربعة الآتية:

أ- **مرحلة الاستغراق (الشمول):** هذه المرحلة عبارة عن حالة من الاستسار وعدم السرور عندما يحدث عدم اتساق بين ما هو متوقع عن العمل وما يحدث واقعا في العمل نفسه وهذا يؤدي إلى تبلور ظاهرة الصمت التنظيمي.

ب- **مرحلة الكساد:** في هذه المرحلة يحدث انخفاض لمستوى الرضا عن العمل وتقل الكفاءة الذاتية ومن ثم ينخفض مستوى الاداء والاستشارة التي كانت موجودة في المرحلة الأولى.

ت- **مرحلة الانفصال:** في هذه المرحلة يدرك الفرد ما يحدث ويبدأ بالانسحاب إذ يرتفع مستوى الاجهاد واعتلال الصحة البدنية والنفسية ونتيجة لذلك يحدث الصمت لدى الافراد.

ث- **مرحلة الاتصال:** يختل تفكير الفرد في هذه المرحلة نتيجة ارتباب وشكوك الذات ويصل الفرد إلى مرحلة التدمير بترك العمل نهائياً.

3.1.3 أبعاد الصمت التنظيمي: أن الصمت التنظيمي يظهر بأشكال متنوعة، ومن هذه الأبعاد هي:

(Brinsfield et al., 2012; Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlose, 2011)

أ- **صمت الإذعان (الاستسلام):** يعتبر صمت الإذعان أول شكل من أشكال الصمت، والذي يعرف "الصمت المُستقر" بأنه حجب

الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالمنظمة، تجنباً للخلافات مع الرؤساء ولا يعتبر الصمت مجرد غياب الصوت فهناك أشكال مختلفة للصمت مدفوعة بدوافع الموظفين المختلفة عندما يصف معظم الأشخاص سلوك شخص آخر بأنه "صامت"، فإن هذا غالباً ما يعني أن هذا الشخص ليس له أي نشاط، فهناك تصور للصمت في الحالات التي يكون لدى الموظفين أفكار ومعلومات وآراء وعدم قدرتهم في التعبير عن هذه الأفكار لعدم مساعدة زملاءه في العمل (Van Dyne & Botero, 2003). ويحدث عندما يتصل معظم الأفراد بشخص صامت من خلال القيام بذلك، فإنهم في الغالب يقومون برفض بناء أي علاقة بنشاط معين؛ يسمى الصمت الذي يحدث نتيجة لهذا الصمت القهري (Crant, 2000). في إشارة إلى رفض تقديم الأفكار والمعلومات أو الآراء ذات الصلة على أساس الإذعان لأي شرط، ولذلك، فإن الصمت المطلق ينطوي على سلوك غير مقنع مما يوحي بذلك إلى حد كبير إلى حالة سلبية بدلاً من أن تكون نشطة فعالة وأشار للصمت مثل عكس الصوت الذي غالباً ما يتم تفسيره على أنه تأكيد أو قبول سلبي للوضع الراهن، وهذا يطبق على الموظفين الذين لديهم أفكار، ومعلومات ذات صلة بالمنظمة، كما أنه يمثل السكوت الصادق للموظفين الذين هم استقالوا ولا يرغبون في بذل الجهد للتحدث أو التورط أو المحاولة لتغيير الوضع التنظيمي (Pinder & Harlos, 2011)

ب- **الصمت الدفاعي (الخامد):** وصف (Pinder & Harlos, 2011) الصمت الدفاعي بمصطلح "الصمت الهادي" وهو الوصف

المتعمد للإغفال على أساس الخوف الشخصي من عواقب الكلام والتعرض للمساءلة، والصمت عنحجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء ذات الصلة والذي يعد شكل من أشكال الحماية الذاتية على أساس الخوف من فقدان السمعة والثقة، والصمت الدفاعي هو سلوك مقصود وغير سلبي ويطبق على الحماية الذاتية من التهديدات الخارجية، ومع ذلك، فإن الصمت ينطوي على حالة غير سلبية أكثر من الصمت الراسخ، والذي يتضمن معرفة أكبر بالبدائل والخيارات المتاحة لاتخاذ القرار وهو أيضاً السلوكيات الواعية وغير الإلزامية التي يتم إجراؤها لصالح المنظمة (Van Dyne & Botero, 2003) الدافع وراء هذا النوع من الصمت هو شعور الفرد بالخوف من تقديمه أي معلومات تجنباً للأضرار بمصالح الآخرين، واقعا، في بعض الأحيان يكون من الممكن للأفراد أن يرفضوا تقديم أفكار أو معلومات ذات صلة أو آراء من أجل حماية وضعهم وظروفهم وفقدانهم الوظيفة وظروفهم وفقدانهم الوظيفة (دافع الحماية الذاتية).

ت- **الصمت الاجتماعي:** هو سلوك اختياري مقصود هادف يركز على الآخرين من خلال حجب معلومات وأفكار ذات علاقة بالعمل

لدوافع تعاونية ويحدث الصمت الاجتماعي الإيجابي أيضاً في حالة حمايه زميلا في لعمل او حمايه المنظمه، لذا فهو سلوك الفرد العامل لحجب وإخفاء آرائه وأفكاره والمعلومات المتعلقة بالعمل من أجل توفير فوائد للمنظمات أو الموظفين الآخرين تبعاً

لعوامل تفكير الآخرين أو المتعاونين (عوجة، 2019). ويحدث الصمت الإيجابي بطريقتين:

- **الأولى** هو أن يبقى الموظف صامتا مع الدافع لحماية فوائد التنظيم.
- **الثانية** هو أن يبقى الموظف صامتا مع الدافع لحماية منافع الموظفين الآخرين.

في طريقة السلوك التنظيمي للمواطنة، فإن الصمت الاجتماعي هو استباقية السلوك الذي يفكر فيه الموظف في حماية منافع الموظفين والمنظمات الأخرى، وليس نفسه أولاً، وبدلاً من غريزة الحفاظ على النفس بناء على فكرة الخوف، فإن الأولوية للآخرين والتضحية الذاتية من أجل الآخرين تمثل صمتاً اجتماعياً (Pinder & Harlos, 2011).

4.1.3 أسباب الصمت التنظيمي: يمكن أن نعزو أسباب الصمت التنظيمي إلى ثلاثة أسباب (Shojaie, et al., 2011) وتتمثل بالاتي:

- أ- أسباب إدارية: وتعد من الأسباب المهمة المؤدية إلى الصمت التنظيمي كالتغذية العكسية السلبية بصورة مستمرة من قبل المشرفين، فعندما يقدم الموظف اقتراحاً معيناً للمشرف ويقوم الأخير برفض هذا الاقتراح أو يقابله برد سلبي سيؤدي إلى تطور الصمت التنظيمي وازدياده في المنظمة (خليل، 2019). كما إن مجموعة المعتقدات غير المعلنة والتي غالباً ما يبقونها المديرون غير ظاهرة (ضمنية) بخصوص الأمور المتعلقة بالافراد العاملين (Morrison & Milliken, 2000) والتي قسمت حسب (Alfaoury, 2000) الى المعتقدات الاتية:
- **معتقدات المديرين حول الموظفين وطبيعة الإدارة:** وهي اعتقاد المديرين في المستويات العليا بان المرؤوسين لا يمكن الثقة بهم لكونهم يتصرفون بطريقة لا تشجع على تبادل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين إذ أنهم يقومون بإحباط أي محاولة للاتصالات الصاعدة.
- **اعتقاد الإدارة بأنها تعرف كل القضايا المهمة:** إذ إن وجود مثل هذه الفلسفة في المنظمات يؤدي إلى أن يكون دور الإدارة هو التوجيه وال ضبط ويكون على المرؤوسين التبعية المطلقة وتكون الرقابة في هذه الحالة من قبل الرئيس فقط وهنا إذا كان العامل أنانياً فعلاً ويكره العمل فانه لا يهتم ولا يبحث عن ما هو أفضل للمنظمة.
- **الاعتقاد بأن الاتفاق في وجهات النظر:** دلالة على الصحة التنظيمية ويجب تجنب الاختلاف وعدم الاتفاق وهذا الاعتقاد معارض لوجهات النظر الأخرى والتي تدعو إلى تعدد الآراء والذي يعود بنتائج إيجابية على الأداء المنظمي ككل. كما أن فشل المشرفين في معالجة المشكلات الفعلية التي توجد في المنظمات، إذ أن البحث عن حلول سريعة أو تجنب هذه المشكلات يجعل الأمر أكثر سوءاً ويؤدي بالموظفين إلى أن يتيقنوا بعدم وجود أمل لحل مشكلاتهم.

ب- **الأسباب الشخصية الفردية:** يمكن تقسيم الأسباب الفردية التي تتسبب في إحداث الصمت التنظيمي إلى: (Akbarian et al., 2015) (Gulluce & Erkilic, 2016)

- **الخوف:** الموظفين يخشون من التوبيخ أو من العقوبة أو خسارة المكافآت بل حتى من الإقالة.
- **العزلة:** واحد من أكثر الأسباب الأساسية في ظهور الصمت التنظيمي هو الخوف من التعرض إلى الرفض أو البقاء وحيداً والإقصاء فلذلك يتحتم على العاملين اختيار واحدة من السلوكيات أما التعبير عن أفكارهم أو البقاء صامتين وفي معظم الحالات يفضلون البقاء صامتين.
- ت- **الاسباب التنظيمية:** حدد (Rouahanjar et al., 2015) التنظيمي وهي إجراءات صنع القرار ودفع الظلم وعدم الكفاءة التنظيمية والأداء التنظيمي الضعيف.

5.1.3 مظاهر الصمت التنظيمي: على الرغم من أن مفهوم الصمت التنظيمي أصبح موضوعاً شائعاً في الكثير من الجامعات الحكومية، إلا أن من الأمور الجوهرية التي مازالت محل جدل، تحديد ماهية العوامل أو القوى التي تدفع الموظفين للصمت التنظيمي. ويتفق الكثير من الباحثين (Morrison & Millien, 2000)، (المجالي، 2007)، (الكساسبه والفاعوري، 2010)، (يوسف، 2014)، (Al Wahabi, 2014) على أن أهم مظاهر الصمت التنظيمي هي بالاتي:

- أ- **خوف المدراء من التغذية العكسية السلبية:** من العوامل المهمة التي يعتقد أنها تسهل خلق مناخ من الصمت في الجامعات هو خوف المدراء من الحصول على تغذية عكسية سلبية، خاصة من المرؤوسين سواء كانت هذه المعلومات تتعلق بهم شخصياً أو ببرنامج من الأعمال التي قاموا بتحديددها، وبالتالي فإن المدراء يحاولون تجنب تلقي تغذية عكسية سلبية، وعندما يتلقونها فعلياً فإنهم قد يتجاهلون الرسالة، ويصرفون النظر عنها باعتبار أنها غير دقيقة، أو يحاربون مصداقية مصدرها (Morrison & Milliken, 2000). إذ إن هذا العمل يشكل سبباً من اسباب إيجاد مناخ الصمت داخل الجامعة، ففي حالة شعور الموظف بعدم تقبل المدير لأي انتقاد سلبي يوجه له فإنه يفضل عدم التحدث بمشكلات الجامعة أو كل ما من شأنه أن يثير إزعاج مديره لذا فهو يفضل التزام الصمت على الكلام أو إبداء الرأي (المجالي، 2007). وفقاً لهذا العامل فإن الإدارة العليا قد تخاف من الحصول على تغذية معلوماتية سلبية من جانب الموظفين، حيث تشعر الإدارة العليا بالتهديد نتيجة هذه المعلومات إذا كانت تخصها شخصياً ولهذا يتحاشون استقبالها، وحتى لو وصلت إليهم يهملونها، أو يشككون في مصداقية مصدرها، معتقدين إن التغذية العكسية الواردة من أسفل تكون أقل دقة وأقل شرعية (علي، 2019).

- ب- **معتقدات المدراء الضمنية:** العامل المهم الآخر الذي يعتقد أنه يؤدي إلى الصمت التنظيمي هو مجموعة المعتقدات التي يحملها المدراء ضمناً حول الموظفين وحول طبيعة الإدارة، وأحد هذه المعتقدات هو أن الموظفين أنانيون، وغير موثوق بهم، ويسعون لزيادة منافعهم الفردية انسجاماً مع نظرية (x) لـ (McGregor)، الأمر الذي يجعل المدراء يتصرفون بشكل ضمني أو صريح لإحباط الاتصالات الصاعدة (Morrison & Milliken, 2000). ومن المعتقدات الأخرى التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي اعتقاد الإدارة بأنها تعرف أفضل حول معظم القضايا التنظيمية المهمة، والاعتقاد بأن الاتفاق والإجماع والوحدة هي إشارات على الصحة التنظيمية، لذا يجب تجنب الاختلاف وعدم الاتفاق (الكساسبه والفاعوري، 2010). وبناءاً على ذلك فإن دعم أو تبني الإدارة للصمت يؤدي بالافراد العاملين إلى عدم الحديث عن قضايا العمل، كما ان الإدارة قد تصفهم في حالة الحديث بأنهم صناع مشاكل، وقد يعانون من آثار سلبية.

- ت- **خوف الموظف من ردود الفعل السلبية:** من العوامل التي تزيد درجة الصمت التنظيمي هو شعور الموظف بالخوف من ردود فعل المدراء السلبية، إذ يشير مفهوم خوف الموظف إلى شعوره بالخوف من تلقي عقوبات بشكل مباشر أو غير

مباشر من قبل مديره إذا أبدى رأياً مخالفاً، أو تكلم، أو تطوع في الحديث في قضايا الجامعة واعتباره صانعاً للمشكلات التنظيمية عندما يطرح وجهات نظر مضرّة بمصلحة المنظمة (الفاعوري، 2004). وبالتالي يلجأ الموظف للصمت حتى يتجنب الصراع مع مدراءه، ولا شك أن هذا الشعور يظهر بشكل واضح في حالة ضعف العلاقات التنظيمية وشيوع مناخ عدم الثقة، حيث يؤدي افتقاد الثقة والتفاهم بين العاملين إلى ميلهم للتعامل مع بعضهم بمنتهى الحذر والخوف، وهنا لا يتم تداول المعلومات إلا في أضيق الحدود، كما ينظر للمعلومات المقدمة من الآخرين بعين الشك وإمكانية تحريفها أو إخفاء بعضها (Perlow & Repenning, 2007) ويرى (Milliken et al., 2003) أن الخوف من رد الفعل قد يصل بالموظفين إلى الاعتقاد بأن حديثهم عن مشكلات العمل قد تحرمهم من وظائفهم أو من الترقية لوظيفة أعلى. ويشير (يوسف، 2014) إلى أن الموظفين يكونون عادة أقل ميلاً لتقرير الأخبار أو المعلومات غير المرغوبة بسبب ارتباط هذا التمرير بحالة من عدم الارتياح والقلق من رد فعل المدراء، وعلى ذلك يزداد الصمت مع شعور الفرد بالخوف من رد فعل الآخرين.

2.3 الاغتراب الوظيفي

1.2.3 مفهوم الاغتراب الوظيفي: عرف مصطلح الاغتراب روجا كيبيرا وحضورا مكثفا في الساحة الأدبية على غرار الظواهر الإنسانية الأخرى، ورغم شيوعه و تداوله من طرف العديد من الكتاب و الباحثين سواء في اللغة أو علم النفس أو علم الاجتماع أو في مجال الفكر الإداري ، إلا أنه لا يوجد تعريف أو عوامل مسببة أو مظاهر موحدة للاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المنظمات (سليمة، 2019). وعليه سيتطرق الباحثين إلى ما جاء في البحوث والدراسات التي خاضت في مفهوم الاغتراب بوجه عام، وللوصول إلى توصيف ملائم لمصطلح الاغتراب اقتضى الرجوع إلى جملة من المناجيد والقواميس العربية و المترجمة ، والمعاجم و القواميس النفسية والاجتماعية حتى يتعامل الباحثين مع اللفظة كما وردت فيها بغية الوقوف على دلالات بحسب المؤسسين من جهة، ومن ثم تتبع التغير الدلالي المحتوم ، الذي طرأ عليها وجعلها بذلك تختلف و تتباين من مؤلف لآخر ، فتضمنت مفردة الاغتراب معان عدة ، واستدعت أوجه دلالية متباينة المحتوى، وفي هذا الإطار حاول البحث إيراد المعنى اللغوي النفسي و الاجتماعي و الاصطلاحي للاغتراب من المنظور الغربي و العربي (الحواس، 2018).

وينظر الى الاغتراب الوظيفي بأنه يشير الى "ضعف العلاقة بين الفرد والوظيفة ومستوى الاندماج ، وهذا الاندماج قد يكون نفسياً او فكرياً او مهنيًا" (الشواف، 2003) او هو "شعور بالانفصال عن الذات والمجتمع او بين الذات والمجتمع او بين الذات ونفسها" (القبلان، 2012). وتعرف ايضا بأنها "انعدام الثقة الذي يولد انعدام القدرة فالاحاساس بأن هناك من تخاف منهم نتيجة عدم الثقة في النفس مما ينتج عنه بالضرورة عدم القدرة في اتخاذ القرارات، او عدم القدرة على المواجهة، مما يدعو الى الانزواء والهروب اما من الذات واما من الآخرين وما ينطوي عليه في النهاية الى العزلة والانفرادية" (الحواس، 2018).

2.2.3 خصائص الاغتراب الوظيفي: نحاول أن نستكشف بعض خصائص الاغتراب الوظيفي في العناصر الاتية (سليمة، 2019) (المغربي، 2008) (الحواس، 2018) :

- أ- تتباين ظاهرة الاغتراب من حيث الاسباب المؤدية اليها مظاهرها و النتائج المترتبة عنها من تنظيم لآخر ومرد ذلك التنظيم في حد ذاته بما في ذلك طبيعة العلاقات السائدة فيه الهيكل التنظيمي.
 - ب- ظاهرة الاغتراب في التنظيم قوامها الانفصال بين ذات العمل والمنظمة وما تتضمنه من عناصر تنظيمية لذلك يمكننا القول ان الاغتراب ينشأ من طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة .
 - ت- الاغتراب الوظيفي باعتباره ظاهرة اجتماعية معقدة ومتشابكة تعاني منها الكثير من المنظمات عند هذه النقطة نشير إلى أنه بالصعوبة بمكان أن نعزوها إلى سبب واحد ومن الصعب أيضاً أن نفصل بين العناصر المكونة لها.
 - ث- الاغتراب كغيره من المتغيرات التنظيمية تتداخل أسبابه وتتعدد مصادره والظروف المهيمنة له فإنه يحدث عبر مراحل مختلفة و الواضح أن هناك علاقة بين هذه المراحل ولكل واحدة منها أبعادها وآثاره كما تعتبر المرحلة اللاحقة امتداداً للمرحلة السابقة إلى أن نصل إلى آخر مرحلة وفيها يتشكل الاغتراب في صورته النهائية وتختلف من شخص إلى آخر .
- مما لا جدال فيه أنه هناك تباين في تناول ظاهرة الاغتراب بين الباحثين على اختلاف مدارسهم إلا أن هذا لم يمنعهم من الاتفاق حول وجود نوعين من الاغتراب هما :
- **الاغتراب الإيجابي :** فيتم التعبير عنه من خلال أنماط معينة من السلوك تستهدف الإبداع وتغير الواقع أو بعض أجزائه حتى يتمشى هكذا مع الصورة التي يرغب فيها الفرد.
 - **الاغتراب السلبي :** ويعبر عنه الفرد بالأنطواء العزلة السلبية في العمل رفض قيم المجتمع، العدوانية.

3.2.3 أبعاد الاغتراب الوظيفي

أ- **الشعور بالعجز (انعدام القوة، فقدان السيطرة):** يشير عالم الاجتماع Seeman إلى أن فكرة الإحساس بضعف القدرة على التحكم أو التأثير في إحداث العمل تعود أصولها إلى فكرة الاغتراب في الماركسية المتضمنة ظروف العمال في المجتمع الرأسمالي واغتراب العامل عن عمله بأنه منفصل عن أي معاني للمشاركة والاندماج في العمل بسبب عجزه نتيجة عوامل خارجية تتحكم في عمله (Seeman, 1959). إن انعدام القوة يعتبر جوهر فكرة الاغتراب الوظيفي ، حيث يصف العواطف الخاصة بالعامل الذي يشعر بأنه فقد التحكم في الأحداث الجارية في عمله فيرى نفسه كالرهيئة التي تستجيب للأحداث بدلاً من أن يكون مولداً لها ، كنتيجة للشعور بانعدام القوة حيث يرى العامل نفسه مشتركاً في سلوكيات لا تعكس حقيقته الذاتية (مؤيد ، 2009). كما أشار "Seema" إلى ما يعرف بفقدان السيطرة **control losing** و ساواه باللاقدرة أو العجز ، فإن عان الفرد من العزلة والضياع يفقد بالضرورة التحكم في ذاته و انفعالات وممتلكاته، ويحرم من الملكية (الحواس، 2018). و يعجز عن

التأثير في المواد الاجتماعية التي يتفاعل معها، أي أن الفرد المغترب في نظر Seeman غالبا ما يشعر أنه لو "أراد تحقيق أهدافه فإنه يجب عليه عدم التصرف بموجب المقاييس المتعارف عليها اجتماعيا وأخلاقيا فكأنه يشجع الفرد على التمرد والعصيان بغية تجسيد وبلوغ المراد تحت غطاء الرفض" (سماح بن خروف، 2012). وكذلك هو "الشعور باللاحول واللاقوه، ويعجز الفرد عن السيطرة على تصرفاته ورغباته واقتناره إلى الشعور بأنه قوة حاسمة ومقررة في حياته وفقدانه الشعور بتلقائية ومرح الحياة" (عيد، 2000). فيسلبه هذا الشعور القدرة على التحكم في سلوكياته ونزواته ويفتقد قوته الطبيعية لتقرير مستقبله والتمتع بحياته. وبناء على ما ذكر يمكن تقسيم العجز إلى أنواع، وسمات فرعية وهي: (بن زاهي، 2007)

- **العجز البديل:** تبين البحوث حول العجز المتعلم بأن هناك ما يسمى بالعجز البديلي الذي يشير إلى أنه ليس بالضرورة أن يتعلم الفرد أو يكتسب العجز نتيجة مروره شخصا بخبرات سلبية، بل يمكن أن يصل إلى حالة العجز المتعلم من إدراك أو رؤية تأثير الحالة على الآخرين من حوله. وبعبارة أخرى يتعلم العجز من مشاهدة الآخرين الذين يعانون منه وهذا الاستنتاج يماثل ما تبينه نظرية التعلم الاجتماعي، بأن الفرد يتعلم بعض الاستجابات السلوكية من خلال عملية التقليد لما يسلكه الآخرون، كما أن حالة العجز المتعلم توصف بأنها معدية ولها قابلية الاستمرار والانتشار.
- **العجز العالمي:** ويقضي أن الأفراد يواجهون حوادث لا يمكن تجنبها أو التحكم فيها، وتكون مشتركة بينهم كالأعراض المزمنة، الحروب، الوفيات هذا إذا كانت خارجية وغير متحكم فيها، فيمكن القول أن العجز العالمي عجز طبيعي.
- **العجز الشخصي:** ومفاده أن الأفراد يعززون الأحداث غير المتحكم فيها إلى ذاتهم، لأنهم يدركون أن هناك أشخاصا آخرين قادرون على التحكم فيها، فالعجز الذي يعانون منه مرده إليهم فقط وهو عجز نسبي، وحسب HOLLON & GARBER فإن الأفراد ذوي العجز المكتسب الشخصي يشعرون بضعف في تقديرهم حول ذاتهم فيكونون أقرب إلى الاكتئاب.
- وكما أن للعجز أعراض تؤثر تأثيرا نسبيا في سلوك الموظف وصحته وهي كالآتي: (عثمان، 2001) (الحواس، 2018)
 - **التشاؤم:** وهو إحساس الفرد بعدم الطمأنينة وتوقع الفشل وسوء الحظ في كل شيء، وإحساسه دائما بالخطر، ويبدو المستقبل أمامه كتيب محشا.
 - **اليأس:** وهو حالة من عدم الرغبة في التفوق وإتمام المهام الصعبة، وأيضا عدم الرغبة في بلوغ معايير التفوق على الآخرين وانعدام روح المنافسة.
 - **نقص الثقة بالنفس:** مما يؤدي إلى تدهور الأداء.
 - **الشعور بعدم الكفاءة:** يشعر الفرد أنه غير كفء، وعاجز عن السيطرة في مهمة جديدة.
- ب- **فقدان المعنى (اللامعنى):** وهو "فقدان الوضوح حول ما يجب على الفرد أن يؤمن به أو يعتقده" (Balach et al, 2007). وعرف بأنه "عجز العامل عن الوصول إلى قرار أو معرفة ما ينبغي أن يفعله أو إدراك ما يجب أن يعتقده موجهها لسلوكه" (مجدي، 2008). وينظر الية STARK بأنه "حالة يشعر بها الفرد العامل بأن الحياة الوظيفية لا معنى لها" (Stark, 1992). أي ما من خلال الدراسات التي تناولها الباحث في مجال السلوك التنظيمي لفقدان المعنى تبين أن ظهور هذا البعد تزايد الميل نحوه في ظروف التصنيع الحديث وانتشار النسق البيروقراطي، وتزايد اللاعقلانية الوظيفية، والواقع أن هذا البعد مرتبط أشد الارتباط ببعد سلب المعرفة واللامعيارية، وقد ربطه جل الباحثين بالمدخلات التي يستقبلها الفرد من بيئته وهي نابعة من النظام الاجتماعي، والتي قد يصعب عليه فهمها، وإيجاد معنى لها.
- ت- **فقدان المعيارية (اللامعيارية، تصدع المعايير):** استند معظم الاجتماعيين في تحديد هذا المفهوم إلى توصيف "دوركايم" إلى اللامعيارية التي تعني اندثار القيم والمعايير وتشققها لأنها حاله تصيب المجتمع فتنهار المعايير أو النظم والأنساق التي تنظم السلوك الأفراد العاملين تجاة منظمة وتوجهه، أو هي كما عرفت بأنها "الحالة التي يتوقع فيها الفرد العامل بدرجة كبيرة أن أشكال السلوك التي أصبحت مرفوضة اجتماعيا غدت مقبولة تجاه أية أهداف محددة، أي أن الأشياء لم يعد لها أية ضوابط معيارية" (الجبوري، 2008). وبغياب هذه الضوابط أو القواعد تبرز ثلاثة أنماط من مظاهر الاغتراب (الشواف، 2003):
 - **النمط الأول:** غياب القيم التي قد تعطي الغرض أو تكون المرشد للحياة.
 - **النمط الثاني:** ذلك النوع الراجع إلى صراع المعايير في شخصية الفرد المنطوي على نفسه.
 - **النمط الثالث:** الشعور بالانفصال عن الجماعة وعن معاييرها.
- ث- **العزلة الاجتماعية:** وتعني "إحساس الفرد بالوحدة، ومحاولة الابتعاد عن العلاقات الاجتماعية السائدة في مجتمع المنظمة" (الحواس، 2018). وانطلاقا من هذا عرفت بأنها "انسحاب الفرد من تيار الثقافة السائدة في مجتمعه مما يجعله يشعر بالانفصال عن الآخرين والإحساس بعدم الانتماء واللامبالاة بطريقة يشعر فيها الفرد بأنه وحيد منفصل عن نفسه و مجتمعه" (عباس، 2005). أي أن الفرد يحس بمسافة كبيرة بينه وبين الآخرين، ولهذه المسافة انعكاساتها وأثرها السلبي على سيكولوجية هذا الفرد، لأنه في زمان قد فرض فيه الشر فرضا مهددا بذلك كيانه الإنساني ومسيره بتخطيط تفاعله مع بيئته الاجتماعية. ويكون للعزلة الاجتماعية تأثيران على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي (بن زاهي، 2007) (المغربي، 2008).
- **على المستوى الفردي:** ان غياب وضعف الروابط الاجتماعية، يؤدي إلى نتائج خطيرة، على المستويين النفسي والاجتماعي للأفراد، وما يتبع هذا من اضطرابات نفسية منها القلق والتوتر وسوء الأداء الوظيفي والاكتئاب الذي قد يدفع الفرد العامل إلى ترك العمل في النهاية.

- **على المستوى الجماعي:** وتعني غياب ادراك الفرد العامل بأهمية التعاون سويا من أجل مصلحة المنظمة بشكل عام أو درء مفسدة توشك أن تقتلع الواحد تلوى الآخر بل الجميع من عملهم، وقد يمارس الفرد هذه الظواهر السلبية في العمل فلا تهمه المصلحة العامة للمنظمة ولا يهتم بالأداء والإنتاج، وتغيب عنه المشاركة و التعاون و المبادرة فيعيش في حدود مكانه و نشاطه. وفي هذا السياق اوضح المفربي ابرز محددات الاغتراب الوظيفي.

4.2.3 مراحل الاغتراب الوظيفي: إن ظاهرة اغتراب الوظيفي تمر بثلاث مراحل ، كل مرحلة تؤدي إلى المرحلة الأخرى وتصبح العلاقة بين هذه المراحل علاقة تراكمية تؤدي في النهاية إلى درجة الاغتراب الكلي للفرد العامل، وتنعكس نتائج كل مرحلة على المنظمة حسب درجة خطورتها، وهذه المراحل هي: (الشواف ، 2003) (عبدالحميد، 2012)

ج- **مرحلة الاغتراب النفسي:** وهي شعور العامل بأن العلاقة بينه و بين المنظمة التي يعمل بها لم تعد طبيعية، وأنه أصبح يسودها شيء من التوتر ، ويعزو العامل ذلك الى ان المنظمة اصبح لديها موقف سلبي تجاهه وانه لم يعد بنفس القدر من الالاهميه الوظيفية والمنزلة الاجتماعية.

ح- **مرحلة الاغتراب الذهني:** وهي امتدادا لمرحلة الاغتراب النفسي ولكنها أكثر خطرا على المنظمة و العاملين ، حيث تتميز بالشروء الذهني وعدم القدرة على التركيز، وتبدو على العاملين مظاهر الحزن والاكتئاب ، وتكثر أخطاء الأداء الوظيفي إلى حد ملحوظ ، وتتدنى لدى العاملين القدرة على التعلم والرغبة في التدريب على أي مهارات جديدة ، ويكثر الطلب على الإجازات والبحث عن أي سبب يمكن ان يعطي للموظف مبررا للابتعاد عن جو المنظمة.

خ- **مرحلة الاغتراب الجسدي:** ويصبح فيها الاغتراب الوظيفي اغترابا كليا حيث يكثر الغياب و التأخر عن الدوام والخروج أثناء الدوام ، والانصراف قبل نهاية الدوام ، وتكثر الانتقالات الجماعية في المنظمة وتصبح الصراعات بين العاملين المشرفين واضحة ، ويفقد الرؤساء المباشرون القدرة على السيطرة على الأمور.

5.2.3 الآثار السلبية للاغتراب الوظيفي: طالما اتضح لنا أن هناك مجموعة من العوامل والتي من شأنها أن تجعل الفرد العامل مغتربا عن عمله وبيئته التنظيمية فإن الاغتراب لا يمكن أن يختزل في مجرد أحداث تبدو عرضية وأمام تعدد أسباب الاغتراب الوظيفي وتنوعها بين العاملين على اختلاف مهامهم ومستوياتهم (سليمة، 2019). وتعاني التنظيمات من وجود مظاهر سلبية كثيرة وتختلف من تنظيم لآخر نذكر البعض منها كالآتي : (عباس، 2008) (بوتعني، 2013)

- أ- ضعف الانتماء التنظيمي لدى العمال.
- ب- الشعور بالانعزال الاجتماعي.
- ت- زيادة الصراعات التنظيمية داخل بيئة العمل.
- ث- السلبية في العمل ،الاتكالية.
- ج- غياب روح الابداع والإبتكار.
- ح- ارتفاع معدل دوران العمل وما يحمله من تبعات (التكاليف الخفية التي تخسرهما المنظمة).

4. الجانب التطبيقي

1.4 اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل والتابع :

1.1.4 اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل (الصمت التنظيمي)

الجدول (1) قيم ومعاملات التفلطح والالتواء للمتغير المستقل

ت	العبـارات	معامل التفلطح	انحراف المعياري للتفلطح	معامل الالتواء	انحراف المعياري للالتواء
1	يغضب رئيسي المباشر عندما أخبره بحدوث مشكلة في العمل.	0.561	0.119	0.675	0.211
2	غالبًا ما يلوم رئيسي المباشر الآخرين على الأخطاء التي من الممكن أن لا تكون أخطائهم.	0.578	0.521	0.689	0.243
3	يحاول رئيسي المباشر حماية نفسه من الانتقادات من خلال عدم السماح بأي وجهات نظر مخالفة.	0.774	0.463	0.652	0.546
4	أتخوف من ان يعاقبني رئيسي المباشر اذا ابديت رأياً مخالفاً لرأية.	0.473	0.452	0.435	0.768
5	لا يحبذ رئيسي المباشر الاستماع إلى الانتقادات المتعلقة بأدائه في العمل.	0.342	0.426	0.252	0.324
6	تقديمي أية معلومات غير سارة عن العمل قد يلحق الضرر لي من قبل رئيسي المباشر.	0.684	0.537	0.342	0.538
7	لا يهتم رئيسي المباشر بأية معلومات سلبية عن أدائه ترد إليه من مروضين ولكنه يهتم إذا وردت من رؤسائه.	0.474	0.758	0.213	0.869
8	إذا أخطأت في العمل فإن رئيسي المباشر يقوم بمحاسبتي الوظيفية.	0.575	0.649	0.214	0.572
9	يشكك رئيسي المباشر بمصادقية مصدر المعلومات السلبية المتعلقة بأدائه عندما ترد إليه.	0.463	0.538	0.121	0.546

المصدر :اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

2.1.4 اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (الاغتراب الوظيفي)

الجدول (2) قيم ومعاملات التقلطح والالتواء للمتغير التابع

ت	العبارة	معامل التقلطح	انحراف المعياري للتقلطح	معامل الالتواء	انحراف المعياري للالتواء
1	أجد صعوبة في اتمام اي عمل اقوم به.	0.121	0.231	0.902	0.647
2	لا أشعر بالانسجام والتواصل مع الافراد العاملين في شركتي.	0.463	0.429	0.457	0.342
3	تتميز علاقتي مع الافراد العاملين في الشركة بالرسمية فقط.	0.538	0.022	0.647	0.859
4	أتصور ان لا مستقبل لي في هذه الشركة.	0.546	0.427	0.658	0.758
5	يبدو مستقبلي الوظيفي غامضاً.	0.342	0.332	0.423	0.638
6	أتفهم ان لا معنى للأخلاص والاجتهاد في العمل حالياً.	0.426	0.231	0.480	0.242
7	أحس انني لأهتم بما يجري من حولي في عملي.	0.252	0.242	0.758	0.675
8	اتراخي في تطبيق النظام الداخلي للشركة.	0.324	0.648	0.537	0.242
9	أعتقد ان نظام الحوافز المطبق حالياً غير عادل تماماً.	0.546	0.342	0.758	0.453
10	لا أراغب بالمشاركة في الأنشطة الأخرى كالمسابقات والاحتفالات.	0.320	0.463	0.546	0.748
11	أشعر بعدم الانتماء للشركة التي اعمل بها.	0.420	0.253	0.328	0.342
12	ينتابني الاحباط النفسي أثناء وجودي في الشركة.	0.462	0.462	0.537	0.342

المصدر : اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق ان جميع قيم معاملات الالتواء والتقلطح للمتغير التابع الاغتراب الوظيفي تقترب من الصفر وهذا يدل على ان البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً.

2.4 الاحصاء الوصفي للمتغير المستقل والتابع :

1.2.4 الاحصاء الوصفي للمتغير المستقل (الصمت التنظيمي)

الجدول (3) قيم الاوساط الحسابية للمتغير المستقل

ت	العبارة	MIN	MAX	MEAN	SD
1	يغضب رئيسي المباشر عندما أخبره بحدوث مشكلة في العمل.	3	5	4.48	.201
2	غالباً ما يلوم رئيسي المباشر الآخرين على الأخطاء التي من الممكن أن لا تكون أخطائهم.	3	5	3.26	.001
3	يحاول رئيسي المباشر حماية نفسه من الانتقادات من خلال عدم السماح بأي وجهات نظر مخالفة.	3	5	3.14	.029
4	أتخوف من ان يعاقبني رئيسي المباشر اذا ابدت رأياً مخالفاً لرأية.	3	5	4.28	.902
5	لا يحبز رئيسي المباشر الاستماع إلى الانتقادات المتعلقة بأدائه في العمل.	3	5	4.33	.130
6	تقديمي أية معلومات غير سارة عن العمل قد يلحق الضرر لي من قبل رئيسي المباشر.	3	5	4.56	.748
7	لا يهتم رئيسي المباشر بأية معلومات سلبية عن أدائه ترد إليه من مرؤوسين ولكنه يهتم إذا وردت من رؤسائه.	3	5	3.43	.438
8	إذا أخطأت في العمل فإن رئيسي المباشر يقوم بمحاسبتي الوظيفية.	3	5	4.44	.480
9	يشكك رئيسي المباشر بمصداقية مصدر المعلومات السلبية المتعلقة بأدائه عندما ترد إليه.	3	5	2.90	.233

المصدر : اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول (3) ان معظم قيم الاوساط الحسابية هي اعلى من (3) وهذا يعني ان اغلب فقرات استمارة الاستبانة التي تم توجيهها الى عينة البحث قد حضرت بنسبة قبول حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة رقم (1) والتي تنص على ان " يغضب رئيسي المباشر عندما أخبره بحدوث مشكلة في العمل " على وسط حسابي (4.48) وهو اعلى من الوسط الفرضي التي حددها الباحثون ب(3) ، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة (2) والتي تنص على ان " غالباً ما يلوم رئيسي المباشر الآخرين على الأخطاء التي من الممكن أن لا تكون أخطائهم " ما قيمته (3.26).

2.2.4 الاحصاء الوصفي للمتغير التابع (الاغتراب الوظيفي) الجدول (4) قيم الاوساط الحسابية للمتغير التابع

ت	العبارة	MIN	MAX	MEAN	SD
1	أجد صعوبة في اتمام اي عمل اقوم به.	3	5	4.33	.029
2	لا أشعر بالانسجام والتواصل مع الافراد العاملين في شركتي.	3	5	4.76	.182
3	تتميز علاقتي مع الافراد العاملين في الشركة بالرسمية فقط.	3	5	3.22	.484
4	أتصور ان لا مستقبل لي في هذه الشركة.	3	5	3.47	.243
5	يبدو مستقبلي الوظيفي غامضاً.	3	5	4.55	.375
6	أتفهم ان لا معنى للاخلاص والاجتهاد في العمل حالياً.	3	5	4.38	.758
7	أحس انني لأهتم بما يجري من حولي في عملي.	3	5	3.38	.324
8	اتراخي في تطبيق النظام الداخلي للشركة.	3	5	4.88	.231
9	أعتقد ان نظام الحوافز المطبق حالياً غير عادل تماماً.	3	5	4.56	.232
10	لا أراغب بالمشاركة في الانشطة الأخرى كالمناسبات والاحتفالات.	3	5	4.39	.251
11	أشعر بعدم الانتماء للشركة التي اعمل بها.	3	5	3.36	.563
12	ينتابني الاحباط النفسي أثناء وجودي في الشركة.	3	5	4.38	.587

المصدر : اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول (4) ان معظم قيم الاوساط الحسابية هي اعلى من (3) وهذا يعني ان اغلب فقرات استمارة الاستبانة التي تم توجيهها الى عينة البحث قد حظت بنسبة قبول حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة رقم (1) على وسط حسابي (4.33) وهو اعلى من الوسط الفرضي التي حددها الباحثون بـ (3).

3.4 اختبار صدق وثبات مقياس البحث : تم قياس ثبات اداة البحث من خلال استخدام معامل الفا كرونباخ حيث ان الفقرة التي تحصل على معامل ثبات اعلى من 68% تقبل وكالاتي :
1.3.4 ثبات اداة القياس المتغير المستقل (الصمت التنظيمي):

الجدول (5) ثبات اداة القياس لمتغير الصمت التنظيمي

ت	العبارة	معامل الثبات الفاكرونباخ
1	يغضب رئيسي المباشر عندما أخبره بحدوث مشكلة في العمل.	0.92
2	غالباً ما يلوم رئيسي المباشر الآخرين على الأخطاء التي من الممكن أن لا تكون أخطائهم.	0.74
3	يحاول رئيسي المباشر حماية نفسه من الانتقادات من خلال عدم السماح بأي وجهات نظر مخالفة.	0.89
4	أتخوف من ان يعاقبني رئيسي المباشر اذا ابدت رأياً مخالفاً لرأية.	0.83
5	لا يحبذ رئيسي المباشر الاستماع إلى الانتقادات المتعلقة بأداة في العمل.	0.95
6	تقديمي أية معلومات غير سارة عن العمل قد يلحق الضرر لي من قبل رئيسي المباشر.	0.88
7	لا يهتم رئيسي المباشر بأية معلومات سلبية عن أدائة ترد إليه من مروضين ولكنه يهتم إذا وردت من رؤسائه.	0.98
8	إذا أخطأت في العمل فإن رئيسي المباشر يقوم بمحاسبتتي الوظيفية.	0.87
9	يشكك رئيسي المباشر بمصداقية مصدر المعلومات السلبية المتعلقة بأداة عندما ترد إليه.	0.78

المصدر : اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

2.3.4 ثبات اداة القياس المتغير التابع (الاغتراب الوظيفي)

الجدول (6) ثبات اداة القياس لمتغير الاغتراب الوظيفي

ت	العبارة	معامل الثبات الفاكرونباخ
1	أجد صعوبة في اتمام اي عمل اقوم به.	0.79
2	لا أشعر بالانسجام والتواصل مع الافراد العاملين في شركتي.	0.89
3	تتميز علاقتي مع الافراد العاملين في الشركة بالرسمية فقط.	0.76
4	أتصور ان لا مستقبل لي في هذه الشركة.	0.69
5	يبدو مستقبلي الوظيفي غامضاً.	0.86
6	أتفهم ان لا معنى للاخلاص والاجتهاد في العمل حالياً.	0.85
7	أحس انني لأهتم بما يجري من حولي في عملي.	0.69
8	اتراخي في تطبيق النظام الداخلي للشركة.	0.84
9	أعتقد ان نظام الحوافز المطبق حالياً غير عادل تماماً.	0.97

0.88	10	لا أَرغب بالمشاركة في الأنشطة الأخرى كالمناسبات والاحتفالات.
0.78	11	أشعر بعدم الانتماء للشركة التي أعمل بها.
0.79	12	يبتأني الاحباط النفسي أثناء وجودي في الشركة.

المصدر : اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

4.4 اختبار معامل الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث :

بلغت قيمة معامل الانحدار (0.966) وهذا قيمة موجبة وهذا يدل على ان اذا زاد المتغير المستقل وحدة واحدة زادت قيمة المتغير التابع بمقدار (0.966) ، وهي قيمة ذات دلالة معنوية (0.002) وهي اقل من القيمة التي فرضها الباحثون بـ (0.05) ، كما بلغ معامل الارتباط (0.983) ، وقد بلغت قيمة F الجدولية (9.482) وهي قيمة مقبولة لانها اعلى من قيمتها الجدولية المحددة بـ (4.00).

الاغتراب الوظيفي					المتغير المستقل
P.VALUE	المحسوبة F	R2	R	T	الصمت التنظيمي
0.002	9.482	0.966	0.983	7.638	

الجدول (7) اختبار علاقات الارتباط والتأثير

المصدر : اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

4 الاستنتاجات والتوصيات

1.4 الاستنتاجات

1. توصل البحث من خلال تحليل ابعاد الصمت التنظيمي المتمثل بأبعاده بـ(صمت الإستسلام وصمت الدفاعي وصمت الاجتماعي) إلى مستوى اهتمام فوق المتوسط، إذ تبين أن توافق الافراد العاملين سلبي مع الآخرين حول إيجاد الحلول للمشكلات التي يواجهونها، وبالنسبة للصمت الدفاعي يؤكد أن الافراد العاملين يحجبون المعلومات ذات الصلة بالعمل نتيجة الخوف من مشرفيهم، وكذلك بالنسبة للصمت الاجتماعي فالافراد العاملين يحمون شركتهم من خلال الحفاظ على سرية المعلومات.
2. توصل البحث بأن هناك ضعف في شعور العاملين بالانتماء وخاصة من صغار الافراد العاملين ويرجع ذلك لغياب الشفافية والرؤية المحددة وعدم المشاركة في صنع القرار، فضلا عن سيطرة حالات التوتر والصراع بين افراد الجهاز الاداري وذلك لغياب معيار واضح ومحدد فيما يتعلق بتوزيع المهام والحوافز والمرتبات المالية الممنوحة لهم لا تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية، وانها عند مقارنتها مع حوافز ومرتبات نظرائهم العاملين في نفس المجال في مؤسسات غير حكومية غير مناسب والتي تشكل نسبة مؤثرة في دخل الفرد العامل.

3. بينت نتائج البحث بأن هناك ضعف في تطبيق الاجراءات المناسبة للحد من الشعور بالعزلة الاجتماعية، وهذا ما ينعكس سلبا على العلاقات الانسانية بين الرؤساء والمؤسسين ونظام الحوافز فضلا عن المشاركة في نقل الخبرات والمعرفة.
4. حرص الشركة على عقد اجتماعات دورية الا ان المشاركة فيها تبقى غير متاحة لجميع الافراد العاملين فلربما كان السبب في ذلك عدم قدرة بعض العاملين على اتخاذ القرار وهذا ما يزيد من احباطهم وكأنهم غير معنيون بهذه الاجتماعات خاصة تلك المتعلقة بمهامهم فنجدهم ان عمال التنفيذ اكثر الفئات اقضاء من حضور هكذا اجتماعات.

2.4 التوصيات

التوصية الاولى: ضرورة العمل على الحد من ارتفاع درجة الصمت التنظيمي المتمثل بـ(صمت الاستسلام، صمت الاجتماعي، صمت

الخامد) في الشركة محل البحث والدراسة وذلك من خلال:

1. دعم العاملين في الشركة المبحوثة لتحقيق أعلى مستويات الجودة والكفاءة والفعالية في الاداء
 2. تشجيع العاملين على انتاج افكار جديدة وغير مألوقة مرتبطة بأسلوب تأدية مهامهم الوظيفية
 3. تزويد العاملين بالمعلومات الكافية لاداء وظائفهم وضرورة المامهم بأحدث الاساليب والتقنيات المرتبطة بالعمل.
 4. ضرورة تشجيع الادارة للافراد العاملين على العمل الجماعي والتعاون مع زملاء العمل ومع الرؤساء والمؤسسين.
 5. مراعاة الحالة النفسية للعاملين وزيادة حماسهم لاداء وظائفهم، وزيادة ولائهم وانتمائهم للشركة ورغبتهم في البقاء بها.
- التوصية الثانية:** ضرورة ان تركز الادارة العليا على الحد من ارتفاع مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي المتمثل بـ(فقدان القوة، فقدان المعنى، فقدان المعايير) في الشركة المبحوثة وذلك من خلال:

1. ضرورة معالجة الاسباب المؤدية الى انتشار مظاهر فقدان القوة(العجز) التي يعاني منها الافراد العاملين من خلال اتاحة لهم الفرصة لتقديم ارائهم وافكارهم ومقترحاتهم في مجال عملهم الاهتمام بسياسة تشجيع قنوات الاتصال الفعال بين الافراد العاملين والرؤساء في اتخاذ القرار، زيادة تمكين العاملين حيث يزيد من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ويمنحهم مزيدا من التحكم والسيطرة في عملهم كما يعد ضرورة اخلاقية تعزز من الكفاءة الذاتية للعاملين وتقلل من الشعور بالعجز في العمل.
2. ضرورة العمل على تقوية الروابط والعلاقات الانسانية بين العاملين وبعضهم البعض في اطار للحد من العزلة الاجتماعية .
3. ضرورة التأكيد على اقامة مجتمع يرفض الفساد ويؤمن بقيم العدل والشفافية والنزاهة، ومراعاة تحقيق العدل وعدم التمييز بين العاملين وذلك لحل مشكلة فقدان المعايير.
4. توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لتعزيز شعور العاملين بالاستقرار والأمان الوظيفي.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. خليل، اريج سعيد، (2019)، التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية: بحث استطلاعي لأراء عينة من العاملين في المركز الصحي/ الصليخ، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد 11، العدد 2، 25-9.
2. يوسف، ميهفان شريف، (2016)، أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، مجلة جامعة زاخو، المجلد 4، العدد 1، 167-188.
3. الكساسبة، محمد مفضي، والفاعوري، عبيد حمود، (2010)، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى.
4. صالح، سرمد غانم، والحيالي، سنده، مروان سلطان، (2011)، العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34، العدد 109.
5. يوسف، نهال محمد ربيع زناتي، (2014)، أثر محددات الصمت التنظيمي على اتجاهات العاملين نحو التغيير: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة طنطا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر.
6. المجالي، آمال ياسين (2007)، أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات: دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية، أطروحة دكتوراه غت منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
7. الفاعوري، عبيد (2004)، أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات الادارية، دراسة حالة، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 19، العدد 12.
8. عوجة، ازهار مراد، (2019)، الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية في المعهد التقني/ كوفة، العدد 561، 53-598.
9. الحواس، خالدي، (2018)، المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية: دراسة ميدانية بولاية المسيلة، اطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
10. بن زاهي، منصور، (2007)، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز، أطروحة دكتوراه، في علم النفس العمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة.
11. مؤيد، سالم، (2009)، القوة التنظيمية، الطبعة الاولى، اثراء للنشر والنوزيع، الاردن.

12. سليمة، العمري، (2019)، دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، اطروحة دكتوراه في علوم الاجتماع وتنظيم العمل، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر.
13. بوتعني، فريد، (2012)، الاغتراب كمتغير وسيط بين تقدير الذات والنسق القيمي لدى طلبة المركز الجامعي، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم تخصص علم النفس، فرع الإرشاد والتوجيه، جامعة باتنة.
14. دروزة، سوزان صالح والقواسمي، دينا شكري، (2014)، "أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي: دراسة تطبيقية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 2، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
15. مجدي، عبد الله أحمد محمد، (2008)، "السلوك الاجتماعي وديناميته"، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
16. الشواف، سعد علي، (2003)، جريدة عكاظ، العدد 13521، المملكة العربية السعودية، الموقع الإلكتروني : www.DKAZ.com.sa.
17. عبد الحميد، بن عليا وعبد الحميد، شلاوة، (2012)، الاغتراب الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية: دراسة ميدانية لدى اعوان الحماية المدنية، رسالة ماجستير غير منشورة، في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر.
18. القبلان، يوسف، (2012)، جريدة الرياض، العدد، 6142 الموقع الإلكتروني <http://www.alriydh.com/3969>

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Bastug, G., Pala, A., Yilmaz, T., Duyan, M. & Gunel, I. (2016). Organizational silence in sports employees. *Journal of Education and Learning*, 5(4), 126-130.
2. Gulluce, A. & Eren, E. (2016). Analysis of organizational attitudes of hotel operation, Employees by structure equation model: exemplary of rize province, 12(19), 10-17.
3. Morrison, E. & Milliken, F. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 26(5), 706-733.
4. Jassim, N. & Karji, S. (2017). Multidimensional dynamics of organizational silence and its impact on supervisor positions in Baghdad water department. *Journal of Baghdad College of Economic Sciences*, 50, 394-396.
5. Van Dyne, L. & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional construct. *Journal of Management Studies*, 13, 68-72.
6. Koyluoglu, A., Bedukb, A., Dumanc, L. & Buyukbayraktar, H. (2015). Analyzing the relation between teachers' organizational silence perception and whistle blowing perception *Procedia-Social & Behavioral Sciences*, 207, 53-67.
7. Civelek, M., Mehmet S. & Murat Ç. (2015). Identifying silence climate in organizations in the framework of contemporary management approaches. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 4(4), 37-41.
8. Brinsfield, C., Edwards, M. & Greenberg, J. (2012). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations, Emerald Group Publishing Limited, p: 147- 226.
9. Pinder, C. & Harlos, K. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in personnel and Human Resources Management*, 20, 16-20.
10. Al-Wahibi, A. (2014). The impact of the climate in government departments in Al- Qassim region in organizational silence. *Jordan Journal of Business Administration*, 10(3), 37-43.
11. Shojaie, S., Matin, H. & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 17-33.
12. Al-Faoury, A. (2004). The impact of organizational silence on participation in administrative decision making/case study. *Mu'tah Magazine for Research and Studies*, 12(12), 161-173.
13. Akbarian, A., Ansari, M. & Keshtiaray, N. (2015). Organizational silence: why and how can overcome. *Saussurea*, 3(1), 179-192.

14. RouAhanjar, B. & Hami, S. (2015). Relationship between organization Indifference and organization silence in employees of youth and sport offices in Mazandaran province International Journal of Sport Studies, 5(3), 296-300.
15. Nenette, M. (2002). The View Form left, Business World, Manila; May, (1).
16. Milliken, M, et al. (2003),An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. Journal of Management Studies,40,1.
17. Hassanpour, A., & Asgari, M.,(2012) Organizational silence and practical ways out of it. Journal of Tadbiri, Vol.23, No. 248, P: 59-64, 2012.
18. Hazen, M.A. Silences, (2006), Perinatal Loss and Polyphony: A Post-Modern Perspective. Journal of Organizational Change Management, Vol.19, No. 2, P: 237-249, 2006.
19. Crant, J. M., (2000),"Proactive behaviour in organizations". Journal of Management, 26, P: 435– 62.
20. Al Parslan, A. M., (2010), the interaction between organizational silence climate and employee silence behavior: A survey on instructors of Mehmet Akif Ersoy University, Master's thesis, Suleyman Demirel University Isparta, Turkey. Retrieved from: <https://tez.yok.gov.tr/ulusa/TezMerkezi/>.
21. Balach and ran. M., Raakhee .A.S., and Sananda. Sam H., (2007), "Life Satis faction and Alienation of Elderly Males and Females" ,Journal the Indian, Academy of Applied psychology, Vol. 33, No. 2.
22. Starck . D. L., (1992), The Human spirit – The Search For meaning and purpose trough suffering, Hum ned . Vol.8, No.2.