

أثر الصمت التنظيمي في الاغتراب الوظيفي

(دراسة حالة في مصرف سورية المركزي)

The Effect of Organizational Silence on Job Alienation

(Case Study at Central Bank of Syria)

مشروع أعد لنيل درجة الإجازة في علوم الإدارة

السنة الخامسة

الاختصاص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة:

ديانا نبيل قسام

إشراف: د. حسان إسماعيل

2023-2022

(لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدّه، ولا يتحمل المعهد أي مسؤولية جراء هذا العمل)

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على أثر الصمت التنظيمي بمختلف أبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) في الاغتراب الوظيفي، يتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في مصرف سورية المركزي في مدينة دمشق، حيث بلغت عينة الدراسة 69 موظفاً.

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت البيانات الثانوية من الدراسات السابقة والمراجع ذات الصلة، في حين شكّل الاستبيان أداة البحث الرئيسة لجمع البيانات الأولية. حُللت بيانات الاستبيان باستخدام برنامج تحليل الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- مستوى الصمت التنظيمي والاعتراب الوظيفي كانا متوسطين لدى موظفي مصرف سورية المركزي.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لصمت الإذعان في الاعتراب الوظيفي لدى موظفي المصرف.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي في الاعتراب الوظيفي لدى موظفي المصرف.

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها تم تقديم جملة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي؛ صمت الإذعان؛ الصمت الدفاعي؛ الصمت الاجتماعي؛ الاعتراب الوظيفي.

Abstract:

This study aims to examine the effect of organizational silence (silence of acquiescence, defensive silence, social silence) on job alienation. The population of the study is represented by the employees of the Central Bank of Syria in Damascus city, where the sample of the study was 69 employees.

To achieve the objective of the study, descriptive analysis approach was used. Secondary data were collected from previous studies, books, and other related references. The questionnaire was used as a main tool for collecting the primary data. Data were analyzed by using “spss” statistical package analysis program for social science.

The main results of the study are:

- The level of organizational silence and job alienation was average among the employees of the central bank of Syria.
- There is a statistically significant effect of the silence of acquiescence in job alienation for the bank's employees.
- There is no statistically significant effect of the defensive and social silence dimensions in job alienation for the bank's employees.

Based on the findings, a set of recommendations were made.

Keywords: Organizational Silence, Acquiescent Silence, Defensive Silence, Social Silence, Job Alienation.

الإهداء

إلى الرّجل الأوّل في حياتي.. قدوتي، أصلي، وحببي.. مَنْ أحمل اسمه بكل فخر وعزّ..
إلى مَنْ علّمني أن النجاح لا يأتي إلّا بالصبر والإصرار والإرادة..
مَنْ كان مصدر قوتي وإلهامي عندما تسلل الضعف في لحظات التعب على قلبي..
إلى الغائب الحاضر في قلبي وعقلي دوماً.. الذي فارقني وأنا على عتبات هذا الطريق..
إلى الروح التي رافقتني الرحلة خطوة بخطوة.. لطالما تمنيت وجوده بجانبني ليشاركني طموحي،
وأحلامي..
إلى مَنْ كان نجاحي لأجله.. مَنْ أفقده لأشاركه هذه الفرحة وهذا اليوم..
إليك أبي.. أهدي حلمنا الصغير الكبير..
أهديك ما كنت وما سأكون..

والدي نبيل قسام

إلى التي أنارت أيامي.. وعلمتني معنى القوة والعطاء..
إلى مَنْ كانت سبباً في تحدي كلّ الصعاب.. إلى مَنْ لأجلها أكملت طريقي.. وسأكمّله..
إلى مَنْ كان نجاحي كرمي لعينيها.. لكِ ثمرة جهدي غاليتي..

والدتي مفيدة

إلى رفيقة الدرب والروح.. مَنْ تحمل في عيونها ذكريات طفولتي وشبابي..
إلى مَنْ آمنت بي وشاركتني رحلتي.. مَنْ تشاركت معها الحياة بخلوها ومرها..
إلى أماني.. ومساحتي الأمانة.. شريكة كل أيامي..

أختي أماني

إلى البعيد عني مسافّة، القريب من قلبي.. تمنيت لو كنت معي يوم تخرجي..

أخي ميلاد

وفي الختام إهداء إلى نفسي.. التي لم تقبل يوماً إلّا أن تخطو الرحلة بشغفٍ وقوةٍ وحُبّ..

الشكر

الشكر لله أولاً على نعمة التوفيق والقدرة على إنجاز الدراسة

وكما أتقدم بالشكر والتقدير إلى إدارة المعهد العالي لإدارة الأعمال والكادر التعليمي والتنظيمي،

ولجميع أساتذتي طيلة سنوات دراستي.

وأخص بالشكر الأستاذ المشرف الدكتور حسان إسماعيل الذي لم يدخر جهداً في تقديم النصيحة،

والذي ساهم اهتمامه الشديد بالتفاصيل ومعرفته في نجاح واكتمال هذا المشروع، وأتوجه له بالامتنان

لما قدمه من متابعة وتوجيهات لإنجاز هذه المحصلة العلمية.

ديانا نبيل قسام

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ii	ملخص باللغة العربية
iii	ملخص باللغة الإنكليزية
iv	الإهداء
v	الشكر
vi	قائمة المحتويات
viii	قائمة الأشكال
viii	قائمة الجداول
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
3	مصطلحات الدراسة
5	الدراسات السابقة
8	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
9	أهمية الدراسة
10	أهداف الدراسة
11	نموذج الدراسة
12	مجتمع وعينة الدراسة
12	حدود الدراسة
13	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
15	المبحث الأول: الصمت التنظيمي
15	تمهيد
15	مفهوم الصمت التنظيمي
17	الفرق بين الصمت والصوت التنظيمي
18	أسباب الصمت التنظيمي
20	العوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي
24	أنواع الصمت التنظيمي
25	أبعاد الصمت التنظيمي

28	مراحل الصمت التنظيمي
29	نتائج الصمت التنظيمي والآثار المترتبة عليه
31	سبل مواجهة سلوك الصمت التنظيمي
34	المبحث الثاني: الاغتراب الوظيفي
34	تمهيد
34	مفهوم الاغتراب الوظيفي
36	خصائص الاغتراب الوظيفي
37	أسباب الاغتراب الوظيفي
39	العوامل المؤدية للصمت التنظيمي
43	أنواع الاغتراب الوظيفي
44	أبعاد ومظاهر الصمت التنظيمي
47	مراحل الاغتراب الوظيفي
49	نتائج الاغتراب الوظيفي والآثار الناجمة عنه
51	مبادئ التغلب على الاغتراب الوظيفي
53	الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة
54	تمهيد
54	أسلوب وإجراءات الدراسة
54	منهج الدراسة
54	أسلوب المعالجة الإحصائية
55	مجتمع الدراسة وعينتها
56	أداة الدراسة ومصدر جمع البيانات
57	صلاحية أداة الدراسة وثباتها
58	خصائص أفراد العينة
61	الإجابة عن تساؤلات الدراسة
79	النتائج
81	التوصيات
82	الدراسات المقترحة
83	خاتمة

84	قائمة المصادر والمراجع
84	المراجع العربية
90	المراجع الأجنبية
93 97	ملحق الدراسة

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
(1)	نموذج متغيرات الدراسة	11
(2)	العوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي	20
(3)	أبعاد الصمت التنظيمي	25
(4)	مراحل الصمت التنظيمي	28
(5)	العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي	39
(6)	أبعاد الاغتراب الوظيفي	45
(7)	المراحل التي يمر بها الاغتراب الوظيفي	48

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(1)	الفرق بين الصمت والصوت التنظيمي	18
(2)	قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة	57
(3)	الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة	58
(4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول الصمت التنظيمي	61
(5)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول الاغتراب الوظيفي	64
(6-7-8-9-10)	تحليل الانحدار الخطي المتعدد	67-68-69

70	تحليل الفارق الجوهري تعزى للنوع الاجتماعي لمتغير الصمت التنظيمي	(11)
71	تحليل الفارق الجوهري تعزى للفئة العمرية لمتغير الصمت التنظيمي	(12)
72	تحليل الفارق الجوهري تعزى للمؤهل العلمي لمتغير الصمت التنظيمي	(13)
73	تحليل الفارق الجوهري تعزى لعدد سنوات الخبرة الوظيفية لمتغير الصمت التنظيمي	(14)
74	تحليل الفارق الجوهري تعزى للنوع الاجتماعي لمتغير الاغتراب الوظيفي	(15)
75	تحليل الفارق الجوهري تعزى للفئة العمرية لمتغير الاغتراب الوظيفي	(16)
76	تحليل الفارق الجوهري تعزى للمؤهل العلمي لمتغير الاغتراب الوظيفي	(17)
77	تحليل الفارق الجوهري تعزى لعدد سنوات الخبرة الوظيفية لمتغير الاغتراب الوظيفي	(18)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1-1 المقدمة
- 2-1 مصطلحات الدراسة
- 3-1 الدراسات السابقة
- 4-1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
- 5-1 أهمية الدراسة
- 6-1 أهداف الدراسة
- 7-1 نموذج الدراسة
- 8-1 مجتمع وعينة الدراسة
- 9-1 حدود الدراسة

1-1 المقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات المعاصرة، وعاملاً حاسماً للتغيير والتميز وذلك متوقف بشكل أساسي على مواقفه وسلوكياته اتجاه وظائفه وبيئته عمله، وعليه تزايد تبني كثير من المؤسسات الحديثة فكرة توقع أخذ العاملين زمام المبادرات وتحمل المسؤولية لمواكبة متطلبات التغيير. ولعل فعالية ونجاح المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها وتميز أدائها يتحدد بناء على تميز أداء قادتها وموظفيها على حد سواء. حيث أن سلوكيات الأفراد تؤدي دوراً مهماً في خلق البيئة الإدارية التي تمكن من تعزيز أداء المنظمة وفعاليتها؛ وعلى العكس من ذلك فإن عدم إسهام الموظفين في المنظمات باقتراحاتهم وآرائهم فيما يخص العمل وتصرفهم كمفذين للعمل بشكل بعيد عن الإبداع والابتكار والحماس والمشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات، يؤثر سلباً في أداء المنظمات من جهة وعلى الرضا الوظيفي والولاء والالتزام التنظيمي للعاملين من جهة أخرى.

تعد ظاهرة الصمت التنظيمي من ظواهر السلوك التنظيمي السلبي لدى الموظفين في المنظمات، والتي بدأت تنفشي في الكثير من المنظمات والمؤسسات في العصر الحالي؛ ويأتي الصمت التنظيمي أو ما يسميه البعض بـ "سلوك الصمت" أو "صمت العاملين" كأحد المشكلات التي باتت تتركز هذه المنظمات وتؤثر سلباً على فاعلية وكفاءة أدائها وتحقيقها لأهدافها وأغراضها المنشودة.

كما أن لظاهرة الصمت التنظيمي تأثيرات واضحة على جوانب عديدة في العملية الإدارية، بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي، بل تتعداه إلى المستوى الجماعي والتنظيمي. ومن النتائج السلبية للصمت أنه يعيق عملية التطوير والتغيير، ومن شأنه أن يولد نتائج تنظيمية غير مرغوبة تؤدي إلى غرس مشاعر فقدان الثقة ونقص الإنجاز لدى العاملين، ويدعم كثير من المخرجات السلبية في المؤسسات كالاغتراب الوظيفي؛ الذي يعد من الظواهر السلبية التي تستهدف هوية العاملين والمؤسسة، ويوسع الفجوة بين مختلف الفاعلين فيها، والذي يعكس تغير مشاعر العاملين في المنظمة تجاه العمل من خلال فقدان التأقلم مع البيئة وروح المبادرة وقلة الانسجام، مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي و يشكل عائقاً حقيقياً في تحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية على حد سواء.

2-1 مصطلحات الدراسة:

يمكن تعريف مصطلحات الدراسة إجرائياً على النحو الآتي:

الصمت التنظيمي: Organizational Silence

إحجام الموظف وامتناعه عن الإفصاح بما يكتنه من شعور، ورفضه تقديم الأفكار، والحجب المقصود للبيانات أو المعلومات المتعلقة بالعمل أو الآراء والمقترحات أو التوقعات بما يخص القضايا التنظيمية التي من المحتمل أن تكون مهمة للمنظمة (Pinder & Harlos, 2001, p.1360)

صمت الإذعان (القبول): Acquiescent Silence

وهو قبول سلبي للوضع الراهن حيث يتمتع الموظف عن عند عن إعطاء وتقديم آرائه، ويعمد على عدم المشاركة في الأفكار في المنظمة أبداً (van Dyne et al, 2003, p.1363)

الصمت الدفاعي: Defensive Silence

وهو سلوك مقصود حيث يتمثل بعدم كشف الموظف عن مشاكل المنظمة بسبب الخوف منها ويتجاهل هذه المشاكل لحمايته (van Dyne et al, 2003, p.1363)

الصمت الاجتماعي (الإيجابي): Prosaically Silence

قيام الموظف بحجب وإخفاء آرائه وأفكاره والمعلومات المتعلقة بقضايا العمل، من أجل توفير فوائد للمنظمة وأعضائها، وهو يقوم على الإيثار والدوافع التعاونية (Pacheco, Caldeira, & Moniz, 2015, p.299)

الاغتراب الوظيفي: Work Alienation

يعبر الاغتراب الوظيفي عن حالة انعدام الصلة بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، وشعوره بالغربة في مكان عمله، نتيجة لأسباب ذاتية أو بيئية تجعله يميل للعزلة والعجز والتشاؤم وعدم الرضا داخل محيط عمله (عياش، 2007، ص16).

الشعور بالعجز وانعدام القوة: Powerlessness

ويعني عدم قدرة الفرد على السيطرة والتحكم في سلوكياته وتصرفاته، وشعوره بعدم القدرة على التأثير في المواقف والأفراد ومجريات الأحداث (خليفة، 2003، ص30)

اللامعيارية (انعدام المعايير): Normlessness

انهيار المعايير التي تنظم السلوك وتوجهه، وتعني شعور الفرد بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة وأنه بحاجة إليها لإنجاز الأهداف، وهذه الحالة تنشأ عندما تتفكك القيم والمعايير الاجتماعية وتفشل في السيطرة على السلوك الفردي وضبطه (المطرفي، 2005، ص 18)

العزلة الاجتماعية: Social isolation

وهي إحساس الفرد بالوحدة والفراغ النفسي والعاطفي في محيط عمله، والتي تنتج عن عدم وجود علاقات إيجابية بين الأفراد داخل المنظمة وعدم شعور الفرد بالأمن (خليفة، 2003، ص 30)

غربة الذات: Self-alienation

وتعني عدم قدرة الفرد على التواصل مع نفسه، وعدم قدرته على أن يكون ما أراد، مما يجعله يشعر بعدم أهميته وأهمية وقيمة وظيفته بالمنظمة، أي أن وظيفته لا تحقق له إشباع ذاتي، فهو معزول ومستبعد في المنظمة (خليفة، 2003، ص 30).

3-1 الدراسات السابقة:

- دراسة ياسر، وآخرون (2022) بعنوان:

Organizational Silence and its Impact on the Work Alienation of the Administrative Staff of Mohammed Seddik Ben Yahia University –Jijel.

الصمت التنظيمي وأثره على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل.

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على طبيعة أثر الصمت التنظيمي بمختلف أبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى. ومن أجل تحقيق هذا الهدف اعتمد الباحثون على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة والتي بلغ حجمها (102) موظفاً إدارياً بجامعة جيجل، حيث تم معالجة البيانات المجمعة إحصائياً باستخدام برنامج (spss). وأظهرت الدراسة النتائج:

1. يوجد مستوى متوسط للصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل.
2. يوجد مستوى متوسط للاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل.
3. وجود أثر لأبعاد الصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل.

- دراسة العبد (2022) بعنوان:

Defensive silence as a mediating variable Between Organizational Trust and Work Alienation (a Field Study on Aleppo Public Banking Sector)

الصمت الدفاعي كمتغير وسيط بين الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي (دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في مدينة حلب).

هدفت الدراسة بيان أثر الصمت الدفاعي في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي لدى الموظفين في كافة المصارف في مدينة حلب. والكشف عن أثر الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالمدير، الثقة بزملاء العمل الثقة بالمنظمة) في الاغتراب الوظيفي بأبعاده (العجز، انعدام المعنى، الاغتراب عن

الذات) ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (270) موظفاً وموظفة من العاملين في القطاع المصرفي الحكومي بمدينة حلب، ويشمل (المصرف المركزي، والمصرف العقاري، والمصرف التجاري، والمصرف الصناعي، والتسليف الشعبي، والتوفير) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي بمدينة حلب.
2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الصمت الدفاعي لدى العاملين في القطاع المصرفي بمدينة حلب.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بوجود الصمت الدفاعي.

- دراسة العبد، دواليبي (2022) بعنوان:

Effect of Acquiescent Silence On the Relationship Between Organizational Trust and Work Alienation (A Field Study On Aleppo Public Banking Sector)

أثر صمت الإذعان في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي (دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الحكومي في مدينة حلب).

استهدف البحث دراسة أثر صمت الإذعان في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي لدى الموظفين في كافة المصارف العامة في مدينة حلب، والتعرف على واقع صمت الإذعان في تلك المصارف سعياً نحو تحسين أسلوب العمل في القطاع المصرفي، وقد أجري استقصاء لآراء (287) موظف يعمل في تلك المصارف عبر استبيان مصمم لهذا الغرض، وتم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات وقد توصل البحث إلى النتائج التالية:

1. وجود تأثير سلبي معنوي للثقة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين.
2. وجود تأثير إيجابي معنوي لصمت الإذعان في الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين.

3. وجود تأثير سلبي معنوي لصمت الإذعان في الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بزملاء العمل - الثقة بالمدير - الثقة بالمنظمة).

- دراسة (Cetinkaya, Karaye, 2019) بعنوان:

The effects of organizational silence on work alienation in service enterprises

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الصمت التنظيمي للعاملين والاعترا ب الوظيفي في المنظمات في تركيا، وفي هذا السياق أجريت دراسة استقصائية عن قطاعات الخدمات القائمة على الاستخدام البشري ولاسيما قطاعات الصحة والضيافة والسياحة، وتم الحصول على (425) رداً صحيحاً من موظفين اختيروا بشكل عشوائي للعمل في هذه القطاعات، تم تحليل المعطيات بتحليل العوامل التفسيرية ونمذجة الانحدار الخطي وكشفت نتائج الدراسة ما يلي:

1. هناك علاقة ارتباط كبيرة بين الصمت التنظيمي والاعترا ب الوظيفي للعاملين في قطاعات الخدمات التي أجريت عليها الدراسة.
2. تحصل المنظمات على أعلى إمكانات المواد البشرية المتاحة أكثر عندما تزول العوامل التي تدفع العاملين إلى الصمت.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن القول إن الدراسة الحالية تتقاطع مع الدراسات المذكورة سابقاً في عدة جوانب، فهي تشترك في دراسة نفس المتغيرات (الصمت التنظيمي، الاعترا ب الوظيفي) فتركز الدراسة الحالية على أثر الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) في الاعترا ب الوظيفي وهذا يتفق مع دراسة (ياسر، وآخرون، 2022) وتتفق معها في الأداة المستخدمة في جمع البيانات (الاستبيان).

كما شكلت الدراسات السابقة نقطة البداية التي انطلقت منها الباحثة في دراستها الحالية، من خلال مساهمتها في تعزيز المعرفة العلمية لديها وتزويدها برؤية أوسع لمفهوم ومكونات ومتغيرات دراستها، بالشكل الذي انعكس في زيادة قناعة الباحثة بأهمية دراستها، وتوظيف العديد من أفكارها فيها، واستخدامها في إعداد المقياس المعتمد للدراسة.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تختلف هذه الدراسة عن سابقتها من حيث الأهداف والحدود المكانية لهذه الدراسة، حيث ركزت على تحليل أثر الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاث (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) في الاغتراب الوظيفي بأبعاده (الشعور بالعجز وفقدان القوة، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، غربة الذات) والتي استهدفت مصرف سورية المركزي وهو يعتبر من أهم المصارف في سورية.

ولعل ما يميز هذه الدراسة الحالية هو محاولة دراسة هذه المتغيرات كافة ضمن البيئة السورية، واستناداً لما تقدم فقد جاءت فكرة البحث الحالي، والحاجة إليه لاستكمال الجهود البحثية التي تمت على هذا الصعيد.

4-1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعاني كثير من منظمات الأعمال العديد من المشكلات فيما يتصل بسلوك الأفراد والجماعات داخلها، وقد أتاح السلوك التنظيمي من خلال تدخلاته المختلفة التعرف على هذه المشكلات والعوامل المسببة لها، وعلاقاتها وتشابكاتها مع المشكلات والظواهر الأخرى.

ويعتبر مفهوم الصمت التنظيمي أحد المشاكل المعاصرة والمنتشرة بشكل واسع في السياقات التنظيمية بمختلف قطاعات العمل، ومن المفاهيم الغائبة عن الكثير من المنظمات وخاصة المنظمات السورية بشكل خاص على الرغم من أن له آثار سلبية وعواقب قد تضر بمستقبل المنظمات وكذلك على العاملين فيها، كما أنه يمهّد الطريق لحالات الجمود التنظيمي وغياب أدوار المبادرة والعزوف عن طرح الأفكار الجديدة والمقترحات لحل المشكلات التي تقابل المنظمة. وتزداد هذه المشكلة تعقداً عندما تكون أبعاد

الصمت التنظيمي سبباً رئيساً لنشوء ظاهرة الاغتراب الوظيفي وبذلك تكون المنظمات بصدد مواجهة سلبيات الصمت التنظيمي وفي الوقت نفسه تواجه سلبيات الاغتراب الوظيفي.

في ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة كالتالي:

ما هو أثر الصمت التنظيمي في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في مصرف سورية المركزي؟

تساؤلات الدراسة:

يتمثل الغرض من الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما هي مستويات الصمت التنظيمي في مصرف سورية المركزي وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟
2. ما هي مستويات الاغتراب الوظيفي في مصرف سورية المركزي وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟
3. هل يوجد أثر معنوي للصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) في الاغتراب الوظيفي؟
4. هل تختلف استجابات أفراد العينة حول الصمت التنظيمي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس- العمر - المؤهل العلمي- الخبرة)؟
5. هل تختلف استجابات أفراد العينة حول الاغتراب الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس- العمر - المؤهل العلمي- الخبرة)؟

5-1 أهمية الدراسة:

تتجلى الأهمية العلمية (النظرية) للدراسة من خلال توضيح العديد من المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي تمثل ظواهر إدارية حديثة تشكل التوجه العام للمنظمات المتميزة، وبالتالي ستساعد في توفير إطاراً نظرياً يعتبر مكملاً للدراسات في هذا المجال، من خلال المناقشة الفكرية والمفاهيمية لأهم آراء الكتاب والباحثين بمتغيرات الدراسة ومحاولة توظيفها فيه، وبالتالي يمكن أن تكون هذه الدراسة مرجعاً متواضعاً للباحثين والمهتمين في هذا المجال. بالإضافة إلى قلة البحوث والدراسات التي تناولت الصمت التنظيمي

بأبعاده في البيئة السورية لذا فإنها تسهم في فتح آفاق جديدة لبحوث ودراسات مستقبلية ما يجعلها تضيف المزيد من المتغيرات التي من الممكن ان تؤثر على ذات الموضوع بما يسهم في تحقيق التراكم المعرفي. في حين أن الأهمية العملية (التطبيقية) للدراسة تبرز من خلال أهمية العينة التي تم تطبيق الدراسة عليها والتي تتمثل في العاملين في مصرف سورية المركزي، الذي يلعب دوراً حيوياً وهاماً في تقديم الخدمات لكافة شرائح المجتمع السوري، والتوصل إلى نتائج من الممكن أن تساهم في تعزيز المعرفة والخبرة في هذا المجال والتي تساعد المصرف في اتخاذ القرارات والتدابير اللازمة للتحسين والتطوير في مجال استكشاف سلوكيات الصمت التنظيمي ومدى تأثيره على الاغتراب الوظيفي لدى العاملين.

6-1 أهداف الدراسة:

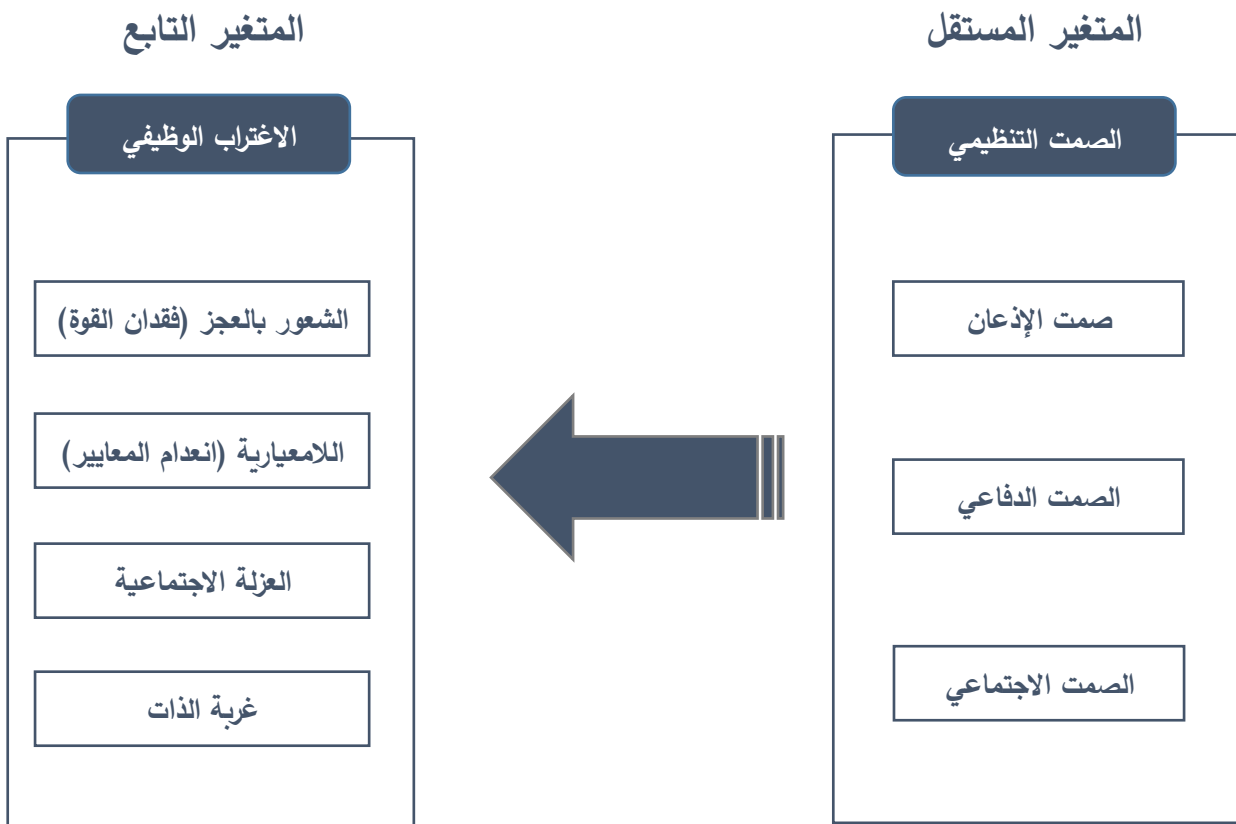
تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مفهوم الصمت التنظيمي وأبعاده ومظاهر الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين.
2. التعرف على مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين في مصرف سورية المركزي.
3. التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في مصرف سورية المركزي.
4. معرفة طبيعة أثر أبعاد الصمت التنظيمي في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في مصرف سورية المركزي وتحديد حجم هذا الأثر.
5. اختبار ما إذا كانت اتجاهات وآراء العاملين في المصرف محل الدراسة نحو الصمت التنظيمي تختلف باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة)
6. اختبار ما إذا كانت اتجاهات وآراء العاملين في المصرف محل الدراسة نحو الاغتراب الوظيفي تختلف باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة)
7. تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن تطبيقها في منظمات الأعمال للارتقاء بها والاستفادة العملية من نتائج الدراسة.

7-1 نموذج الدراسة:

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة في معرفة وتحديد أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، قامت الطالبة بتصميم وتطوير نموذج خاص بهذه الدراسة والشكل التالي يوضح هذه المتغيرات.

شكل (1): يوضح نموذج متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات النظرية ذات الصلة بالموضوع

8-1 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في مصرف سورية المركزي في دمشق، وقد تكونت عينة الدراسة من (69) موظفاً من الإداريين والعاملين لدى المصرف.

9-1 حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تحليل أثر أبعاد الصمت التنظيمي في الاغتراب الوظيفي، وعليه تشمل الدراسة أبعاد الصمت التنظيمي من ثلاثة محددات رئيسية هي: (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) كما يشمل الاغتراب الوظيفي على أربعة محددات وهي: (الشعور بالعجز، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، غربة الذات).
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين لدى مصرف سورية المركزي في دمشق؛ كمجال للتطبيق والبحث.
- **الحدود الزمانية:** تم تنفيذ الدراسة خلال الفترة الواقعة بين شهري آذار وأيار من عام 2023م.
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في المصرف مؤلفة من (69) عاملاً فقط. نظراً إلى كبر حجم المجتمع.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

1-2 المبحث الأول: الصمت التنظيمي

1-1-2 تمهيد

2-1-2 مفهوم الصمت التنظيمي

3-1-2 الفرق بين الصمت والصوت التنظيمي

4-1-2 أسباب الصمت التنظيمي

5-1-2 العوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي

6-1-2 أنواع الصمت التنظيمي

7-1-2 أبعاد الصمت التنظيمي

8-1-2 مراحل الصمت التنظيمي

9-1-2 نتائج الصمت التنظيمي والآثار المترتبة عليه

10-1-2 سبل مواجهة سلوك الصمت التنظيمي

2-2 المبحث الثاني: الاغتراب الوظيفي

1-2-2 تمهيد

2-2-2 مفهوم الاغتراب الوظيفي

3-2-2 خصائص الاغتراب الوظيفي

4-2-2 أسباب الاغتراب الوظيفي

5-2-2 العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي

6-2-2 أنواع الاغتراب الوظيفي

7-2-2 أبعاد ومظاهر الاغتراب الوظيفي

8-2-2 مراحل الاغتراب الوظيفي

9-2-2 نتائج الاغتراب الوظيفي والآثار الناجمة عنه

10-2-2 مبادئ التغلب على الاغتراب الوظيفي

1-2 المبحث الأول: الصمت التنظيمي

1-1-2 تمهيد:

حظي مفهوم الصمت التنظيمي باهتمام الباحثين حديثاً بعد أن كانت ظاهرة تطالها الملاحظة البسيطة فقط، نتيجة لانتشار الظواهر الإدارية السلبية في المنظمات باختلاف الأسباب والنتائج المؤدية لتولد الصمت بأنواعه وأبعاده الإدارية، وفي هذا المبحث سوف نستعرض أهم التعريفات والنظريات المفسرة له والأبعاد والعوامل والأسباب والمراحل التي مر بها.

2-1-2 مفهوم الصمت التنظيمي:

يعد مفهوم الصمت التنظيمي من المفاهيم والموضوعات الحديثة، حيث انه من الصعب تحديد مفهوم محدد له، وقد تعود بداية الحديث عن الصمت التنظيمي Organizational Silence إلى الباحث الاجتماعي Albert Hirschman سنة 1970م، والذي حاول تحديد مفهوم الصمت التنظيمي حيث عرض نموذج مفيد لفهم ردود فعل العامل على المعاملة السيئة من قبل أرباب العمل وصنف ردود الفعل إلى ثلاثة أنواع: الخروج ويعني الانسحاب من المنظمة، الصوت يقصد به التحدث، الاحتجاج والشكوى، الولاء ويعني قبول الظلم واعتبره مرادف للصمت (بركنو، 2018، ص 266).

وتعتبر دراسة Morrison & Milliken سنة 2000 أولى الدراسات التي قدمت الصمت التنظيمي كتقديم رسمي أكاديمي في مقال بعنوان: الصمت التنظيمي عائق للتغيير والتطوير في العالم، والتي حللت عمليات الصمت التنظيمي داخل المنظمات التي تم تطويرها وفق أنظمة بالاعتماد على استمرارياتها والظروف التنظيمية التي تعززها، وقد عرفت الدراسة 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 المشكلات التنظيمية" (Morrison & Milliken, 2000, p.706)

ولا يمكن الجزم بوجود تعريف مثالي وموحد للصمت التنظيمي، فمن خلال الاطلاع على جل الدراسات التي تناولت ظاهرة الصمت التنظيمي كأحد متغيرات الدراسة؛ اتضح أن تعاريف الصمت وتحديد أبعاده متعلقة بالمنظور الذي يستخدمه الباحث، المحدد بالمرجعية الفكرية، والإطار البراديغمي المتبنى من قبل

الباحث نفسه والتي يحددها في دراسته لظاهرة الصمت التنظيمي وهذا ما أكده كل من Morrison & Milliken وذلك أن كثير من الدراسات اعترفت بأن كل تعريفات الصمت اجتهادية وتعكس اختيارات لا يمكن إثبات صحتها (الختاتنة، 2009، ص 6).

يشير مفهوم الصمت التنظيمي إلى كتمان العاملين وعزوفهم عن التحدث بالأمور السلبية التي تعد ذات أهمية قد تساعد في تطور المؤسسات وتحقيق أهدافها بل وقد تكون سبباً في نجاح المؤسسة ككل، وسبب كتمانهم لهذه القضايا والمسائل الهامة قد يكون إما لأسباب شخصية أو خوفاً من ردود الفعل المتوقعة من رؤوسهم. (الحطاب، 2017، ص 21)

ويعرّف بأنه "امتناع العاملون قولاً أو عملاً عن تقديم المعلومات والأفكار أو الإخبار عن المشكلات والانحرافات سواء للزملاء أو القادة، وعدم المشاركة وإبداء الآراء ومناقشة المقترحات في الاجتماعات واللقاءات، سواء بطلب منهم ذلك أو بمبادرة منهم". (محمد، 2019، ص 65)

وعرفه حامد بأنه عبارة عن "ظاهرة جماعية قد تفرضها ثقافة المنظمة على العاملين من خلال وضع السياسات والقواعد التي تحد من مشاركة العاملين في قضايا ومشاكل المنظمة وبالتالي يحجب العاملين المعلومات والآراء والأفكار التي تهم المشرفين والمدراء في المنظمة" (حامد، 2019، ص 10)

كما ويعرّف الصمت التنظيمي بأنه "رغبة واتجاه العاملين نحو الاحتفاظ بالمعلومات حول مشكلات العمل الهامة والمشكلات التنظيمية، وعدم الرغبة في الحديث عنها مع الإدارة وكذلك عدم المشاركة في حل تلك المشكلات أو طرح المقترحات اللازمة لتطوير المنظمة". (Erdogdu, 2018, p.735)

فيما يرى بركات أن الصمت التنظيمي هو إدراك مشترك بين العاملين بضرورة محدودية مشاركتهم في تقديم ما يعرفونه حول سياسات المؤسسة والمشكلات العملية، أو أنه الشعور الجماعي الذي يولد إدراكاً لدى العاملين بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشكلات التي تعاني منها المؤسسة خوفاً منهم على مراكزهم أو لعدم قناعتهم بأن المجاهرة سوف لا تلاقي صدى لدى أصحاب القرار في المؤسسة. (بركات، 2020، ص 284)

ويؤكد الشاطر أيضاً بأنه سلوك يتبعه الموظف ويجسده من خلال تجاهل القضايا والأحداث التي تشهدها المنظمة التي يعمل بها حتى يصل إلى حالة من اللامبالاة تجاه مصالح المنظمة بما يضر بها، حيث يحجب عن تقديم المقترحات أو المعلومات أو الحلول حول المشاكل التي تواجهها المنظمة بالرغم من معرفته لهذه الحلول وذلك لأسباب مختلفة. (الشاطر، 2015، ص 28).

من جهة أخرى يرى Fapohunda أن الصمت التنظيمي يشير إلى الظروف التي يحجب فيها الموظفون معلومات ذات قيمة محتملة عن المنظمة التي هم جزء منها. (Fapohunda,2016,p.85) وهذا ما أكدته Nafei حيث عرّف الصمت التنظيمي بأنه "امتناع الموظفين بوعي عن التعبير عن الأفكار، المعلومات، والمعتقدات حول العمل، وهو رد فعل الأفراد العاملين بالرغم من قدرتهم على خلق التعبير وإدامته في المنظمة؛ إلا أنهم يظلون مترددين حول مشاركة تقييماتهم السلوكية، المعرفية أو العاطفية حول القضايا المتعلقة ببيئة العمل" (Nafei,2016,p.146)

نخلص مما سبق أن الصمت التنظيمي هو ظاهرة تعبر عن سلوك تنظيمي سلبي للأفراد العاملين تجاه القواعد والإجراءات التي تفرضها ثقافة المنظمة، يتمثل بعدم الكشف أو الإفصاح عن المعلومات أو الأفكار أو المقترحات أو العواطف بشكل طوعي أو غير طوعي، والاحتفاظ بها لأنفسهم ويحدث ذلك نتيجة الخوف من أي ردود سلبية، أو لحماية وضعهم التنظيمي.

3-1-2 الفرق بين الصمت التنظيمي والصوت التنظيمي:

يعتبر الصوت التنظيمي organizational voice النقيض التام لسلوك الصمت التنظيمي، حيث يعتبر مفهوم الصوت سلوك يستخدمه الأفراد ليعبروا عن آرائهم بكل طلاقة اتجاه قضايا المنظمة من أجل إحداث التغيير والتطوير ويعرف الصوت التنظيمي بأنه: صوت الموظف خيار تقديري تصاعدي (موجه للمشرف) من الأفكار والاقتراحات والمخاوف أو الآراء حول القضايا ذات الصلة بقصد تحسين الوحدة التنظيمية (Morrison,2011,p.376)

كما ويعرف بالتغيير الطوعي لآراء الأفراد في التأثير على الإجراءات التنظيمية، والصوت التنظيمي يمكن أن يكون مصدراً قوياً للتغيير التنظيمي. (بركنو، 2018، ص 267)

فالصمت أو الصوت (المجاهرة) هما سلوكان تابعان لمتغير رئيس مهم ألا وهو النمط القيادي، إذ يعبر الصمت عن ردة فعل طبيعية لممارسة السلوك القيادي الأوتوقراطي، بينما يعبر سلوك الصوت (المجاهرة) عن ممارسة السلوك الديمقراطي الذي يعطي للعاملين سقفاً أعلى من الحرية، الأمر الذي يستدعي ربط متغيري الصمت والصوت عند دراستهما في المنظمات الإدارية بنمط القيادة السائد في تلك المنظمات على اعتبار أن الصوت (المجاهرة) هو محصلة الحرية، وأن الصمت محصلة للتسلط والإقصاء (خوالدة، 2016، ص4) والجدول التالي يوضح الفرق بينهما من خلال النقاط التالية:

جدول (1): الفرق بين الصمت التنظيمي والصوت التنظيمي

الصوت التنظيمي	الصمت التنظيمي
المدراء ذوو خلفيات مختلفة في المنظمة	المدراء لديهم خلفية اقتصادية أو مالية في المنظمة.
تؤمن الإدارة بصنع القرار الديمقراطي	المديرين يؤمنون بالتسلسل الهرمي.
انخفاض مستوى الاختلاف بين الإدارة والموظفين.	مستوى عالٍ من الاختلاف بين الإدارة والموظفين (في الجنس والعمر).
تركيز الإدارة على السيطرة والكفاءة بشكل أقل.	تركيز الإدارة على السيطرة والكفاءة.
موارد المنظمة وفيرة نسبياً.	البيئة التنظيمية تعمل في عطاء منخفض.
التنظيم أكثر ثقلًا وتغيراً.	التنظيم مستقر في المنظمة.
كبار المديرين من داخل المنظمة.	كبار المديرين من خارج المنظمة.
الإدارة تفوض عملية صنع القرار.	مركزية الهيكل التنظيمي في صناعة القرار.
تشجع الإدارة ردود الفعل (التغذية العكسية) من المرؤوسين.	تتفاعل الإدارة بشكل سلبي مع ردود الفعل من المرؤوسين وأقل احتمالية لاستجوابها.
العلاقات بين الموظفين في المستويات الدنيا والمستويات المتوسطة تتخللها العلاقات الاجتماعية في العمل.	العلاقة بين الموظفين في المستويات الدنيا والمستويات المتوسطة علاقة رسمية مباشرة تخص العمل.

المصدر: (حمودة، 2021، ص35-36)

4-1-2 أسباب الصمت التنظيمي:

تناول العديد من الباحثين والمهتمين بظاهرة الصمت التنظيمي الأسباب التي تدفع العاملين أو المرؤوسين لاختيار سلوك الصمت التنظيمي وتفضيله على سلوك الإفصاح والتعبير. وقد تنوعت هذه الأسباب من حيث صلتها بطبيعة شخصية الموظف ودوافعه، وأكثر الأسباب شيوعاً والتي تكون سبباً مباشراً للصمت لدى الأفراد العاملين هي: (بومنفار ووادي، 2016، ص 227)

- المركزية الإدارية وعدم تفويض الصلاحيات.
- صعوبة الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين.
- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتركيز على الشكليات دون المضمون.
- نبذ الزملاء.
- عدم الاقتناع بمشاركة العاملين.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد العاملين.
- الخوف من التغيير ومقاومة الإدارات له، وتفضيل الإبقاء على الوضع الراهن.
- انشغال المديرين بالأعمال الروتينية، ورفض الكثير من الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- المعوقات التنظيمية، مثل تقييد سلوك العاملين بالأدوار المرسومة لهم وعدم الخروج عنها.
- ضعف الولاء التنظيمي.

ويوجد هنالك عدة أسباب أخرى تؤدي بالعاملين إلى اللجوء للصمت التنظيمي منها:

- تضارب الأهداف: يتطلب الموقف الطبيعي في المؤسسات فهم الأفراد وإدراكهم أن أهدافهم مشتركة، وأن التعاون ضروري لإنجازها وتحقيقها وفق ما هو منشود، إلا أن الصمت قد ينشأ بسبب رغبة كل طرف في تحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر، أو منع الآخر من تحقيق أهداف المنظمة، من أجل الحصول على عوائد أو مكافآت لنفسه بسبب شدة التنافس على الموارد المحدودة سواء المالية أو البشرية أو الأجهزة والمعدات، وخاصة حين يستأثر طرف دون الآخر بالسلطة أو المركز الوظيفي، فضلاً عن الاختلافات حول الوقت اللازم لتنفيذ الأهداف (Robbins,2007,p.16).
- التصميم الهيكلي: هو من الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الصمت التنظيمي، فحجم المنظمة وتعدد الإدارات والأقسام، فضلاً عن نوعية الأفراد العاملين والراغبين في التفكير المنفصل والمنفرد في العمل بعيداً عن التفكير الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد (Dyne et al,2003,p.1367).

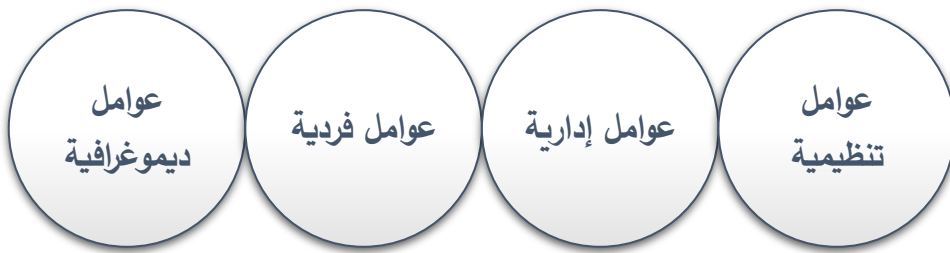
وفي هذا الإطار يعتقد (Dyne et al,2003) أن الخوف وإحجام الرؤوس من مسببات الصمت التنظيمي، ويظهر مفارقات واضحة في الكثير من المنظمات، إذ إن معظم العاملين يعرفون حقيقة قضايا محددة في المنظمة، ولكنهم لا يجرون على إعلام رؤسائهم بذلك ويرى أن ثمة قيم تمنع العاملين عادة

من قول ما يعرفونه عن القضايا الفنية والمسائل المتعلقة بسياسة المنظمة. كما أن الصمت التنظيمي يتطور ويتفاقم عندما تكون الإدارة العليا قابعة في برج عاجي وفي غياب كامل عن الواقع السيء للمؤسسة بسبب عدم إيصال المعلومات الصحيحة لها أو أنها لا تريد أن تسمع إلا الجوانب المضيئة والأخبار المفرحة وإن كانت غير صحيحة.

5-1-2 العوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي:

العديد من العوامل تؤدي إلى حدوث وكشف الظواهر السلوكية سواء أكانت في المجتمع أو في المنظمات، ولعل لتلك العوامل الدور الأكبر في إبراز وكشف حقيقة جذور تلك الظواهر وتحديد أثر المسببات الخارجية وكيفية تفاعلها لنتج في بعض الأحيان ظواهر إدارية كالصمت التنظيمي. وأشار كلاً من (نصيرة، 2018، ص 270)؛ (المجالي، 2007، ص 37)؛ (عبد الواحد، 2020، ص 185)؛ (عيسى، 2015، ص 336)؛ (حمودة، 2021، ص 29)؛ (كلثوم، 2022، ص 65)؛ (البلهيد، 2014، ص 21) (Eriguc, et.al., 2014, p.134)؛ (Morrison & Milliken, 2000) إلى عوامل الصمت التنظيمي التنظيمية والإدارية والفردية والديموغرافية نعرضها فيما يلي:

شكل (2): يوضح العوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي حسب مصدرها



المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة

- **العوامل التنظيمية:** تعد العوامل التنظيمية من أهم مسببات الصمت التنظيمي ويمكن إبرازها من خلال النقاط التالية:

- **خوف المدراء من التغذية العكسية السلبية:** من العوامل المهمة التي يعتقد أنها سهلت إيجاد مناخ من الصمت في المنظمات هو خوف الإدارة العليا من الحصول على تغذية عكسية سلبية، خاصة من الرؤوسين سواء كانت هذه المعلومات تتعلق بهم أو ببرنامج من الأعمال التي قاموا بتحديدها؛ وبالتالي فإن المدراء يحاولون تجنب تلقي تغذية عكسية سلبية، وعندما يتلقونها فإنهم قد يتجاهلون الرسالة؛ ويصرفون النظر عنه باعتبارها غير دقيقة أو يحاربون مصداقية مصدرها، ومن الملاحظ أنه عندما تأتي التغذية العكسية السلبية من الأسفل (من الرؤوسين) أكثر من الأعلى فإنه ينظر لها على أنها أقل دقة وأقل شرعية وأكثر تهديداً لقوة الرؤوس ومصداقيته. لذلك في حالة شعور الرؤوس بعدم تقبل المدير لأي انتقاد سلبي يوجه له فإنه يفضل عدم البوح بمشكلات المنظمة ويفضل السكوت وعدم إبداء الرأي.
- **الرسمية في السلطة:** هي القوة المستندة إلى المنصب أو الموقع في السلم التنظيمي والتعامل بالأنظمة والتعليمات مما يسهم في خلق مناخ الصمت في التنظيم من خلال المركزية في صنع القرار واستخدام الأنظمة والقوانين في التعامل مع القضايا والمواقف والأفراد، والافتقار إلى آلية تغذية راجعة رسمية، فإن تمسك الرؤساء بتطبيق القوانين والأنظمة دون الأخذ بآراء الرؤوسين يجعلهم يفضلون عدم التحدث وتمرير المعلومات من أسفل إلى أعلى، فإن ذلك سينعكس عليهم سلباً في صنع القرارات من قبل الرئيس دون الرجوع إليهم أو توافر مدخلات منهجية في عملية صنع القرارات.
- **مهارات الاتصال:** وتعني امتلاك الرؤساء القدرة على نقل وتبادل المعاني والأفكار ببراعة، وعلاقة الصمت التنظيمي بمهارات الاتصال تتمثل في استخدام مهارات الاتصال في التنظيم وبشكل فاعل يخلق شعوراً لدى الرؤوسين بتنمية قدرات التفاعل وإمكانية التعبير عما لديهم من أفكار واقتراحات وقضايا حول التنظيم، كما أن الاتصال المنفتح والتفاعل يشجع الأفراد على الجرأة في طرح أفكارهم وعدم إحجامهم عن تقديم الأفكار والمقترحات التي تساعد التنظيم وبلورة فهم مشترك للعاملين والإدارة في عملية صنع القرارات.
- **دعم الإدارة العليا:** وتتمثل في إخبار الموظفين بأنه يمكن الاعتماد عليهم وأنهم يتحلون بروح الفريق، وتشجع العاملين على الكلام وتساعد في تحسين أساليب اتخاذ القرار ومنح العاملين الخبرة والتجربة

الكافية لكيفية التعامل مع ردود الأفعال، والتي يمكنها ان تتسبب في حصول مشاعر إيجابية للعاملين وكسر حاجز الصمت.

- **العوامل الإدارية:** وتتمثل في:

- **مجموعة المعتقدات غير المعلنة (الضمنية):** والتي غالباً ما يحملها المديرون ضمناً عن الموظفين، وأحد هذه المعتقدات هو أن الموظفين مهتمون بأنفسهم وغير جديرين بالثقة، حيث أن النموذج الاقتصادي حالياً يهيمن على تفكير العديد من المديرين، ويفترض هذا النموذج أن الأفراد يهتمون بأنفسهم ويكرهون بذل الجهد، ويمكن توقع أن يتصرف العاملون بطرق عديدة لتعظيم المنافع الفردية الخاصة بهم بدلاً من تحقيق أداء المنظمة. ومن المعتقدات الأخرى التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي اعتقاد الإدارة بأن معرفتها أفضل حول أغلب القضايا التنظيمية المهمة.
- **فشل المشرفون في معالجة المشاكل الفعلية الموجودة داخل المنظمات:** إن تجنب هذه المشكلات أو البحث عن حلول سريعة يزيد الأمر سوءاً ويتسبب في شعور الموظفين بعدم وجود أمل في الحل.
- **المسؤولون لا يدعمون ثقافة الحديث المفتوح:** بحيث لا يتقبلون آراء جديدة، وهناك مسافة بينهم وبين مرؤوسيه؛ أي عدم القدرة على الوصول إلى المسؤول، والخوف من التأثير سلباً على الآخرين، وتجاهل المدراء لأفكار مرؤوسيه.
- **عدم معرفة الإدارة بتوقعات العاملين:** لكل فرد دوراً أو عدة أدوار يقوم بها من أجل أداء مهامه وبالتالي قد يؤدي عدم معرفة الإدارة بتوقعات العاملين، وغموض الدور أو تضارب أو تداخل دور الفرد مع الأدوار الأخرى إلى الصمت التنظيمي بالمنظمة.

- **العوامل الفردية:**

- **خوف المرؤوس من ردود فعل سلبية:** عندما يشعر الفرد بالخوف من تلقي عقوبة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من رئيسه إذا أبدى رأياً مخالفاً حول قضايا التنظيم، ففي هذه الحالة يفضل عدم التحدث أو طرح وجهات نظر حول مصلحة التنظيم، وإن أحد العوامل الهامة التي يعتقد أنها تسهل إيجاد مناخ الصمت في المنظمات هي المرؤوسين؛ إذ أن المرؤوسين يشعرون بالخوف من ردود فعل سلبية، لذا فإنهم يلتزمون الصمت. بالإضافة إلى خوفهم من ردود فعل سلبية تتمثل في

توقعاتهم بأن المنظمة التي يعملون بها لا يمكنها الاعتماد عليهم في تحقيق الأهداف، ولعدم كفاءة النظام الإداري، ونظام المعلومات، وإلى نخلف العلاقات التنظيمية والمبالغة في عرض الحقائق.

- **الخوف من العزلة الاجتماعية:** إن السبب الرئيسي لصمت الأفراد تجاه المشاكل التنظيمية هو الخوف من العزلة الاجتماعية داخل عمله، واعتقاده بأنه إذا عبر عن المشاكل داخل المنظمة سوف يسبب مشاكل أخرى، كما أن خصائص المنظمات نفسها وهيكلها التنظيمي قد لا تسمح للعاملين بالتعبير عن المشاكل المتعلقة بالتنظيم، فالعزلة تؤدي إلى بلورة الصمت التنظيمي عندما يبقى الموظف صامتاً في مكان العمل ويعبر عن عدم موافقته أو إحباطه لأناس خارج إطار العمل مثل أفراد العائلة أو الأصدقاء أو الأقارب، أو يمتنع عن تقديم آراء أو أفكار أو مقترحات لها علاقة بعملية صنع القرارات بأبعادها المختلفة ومراحلها المتعددة.

- **القيم الثقافية للأفراد:** إن القيم الثقافية هي مجموعة الأنماط السلوكية التي يتبناها الفرد ويلتزم بها تعبيراً عن خصائص الثقافة السائدة في المنظمة، والتي تتكون نتيجة تفاعل قيم متنوعة اجتماعية وتنظيمية وفردية تشكل مجموعها القيم الثقافية للفرد المرتبطة بالعمل التنظيمي، فسلوك الصمت واختيار العاملين إخفاء المعلومات والآراء قد يكون سببه قيم المجتمع وثقافته التي تفضل الصمت والسكوت.

• **العوامل الديموغرافية:** هناك من يضيف العوامل الديموغرافية كعامل أو كأحد أسباب اتباع الصمت التنظيمي وتتمثل في:

- **الجنس:** الرجال قد يكونون أكثر قدرة على التعبير مقارنة بالنساء.
- **السن:** يكون الأكبر سناً الأكثر قدرة على المواجهة والتعبير والتعامل مع الإدارة العليا ومع المشرفين، كما يواجهون غموضاً أقل وعدم تأكد أقل بشأن القدرة على التعبير مقارنة بالأصغر سناً، وبالتالي يتوقع أن يكون لديهم قيود أقل فيما يتعلق بالتعبير وعدم الصمت بشأن المشاكل الإدارية والتنظيمية المثارة في المنظمة.

- **المستوى التعليمي:** فمستويات التعليم العالية يتوقع أن تكون أكثر قدرة على التعبير؛ فالأفراد ذوي المستويات العالية أكثر قدرة على إدراك وتقييم المواقف والمشاكل التنظيمية المطروحة، وبالتالي أكثر قدرة على التعبير بما يخدم مصالح المنظمة.
- **الخبرة:** الفرد ذو الخبرة الواسعة يكون لديه قدرة أكبر على التعبير وعدم الصمت وتبرير وجهة نظره من واقع رصيد الخبرة والمعلومات المتراكمة عليه عن تاريخ المنظمة والأحداث التي تمر لها وعاصرها مقارنة بالأفكار الأقل خبرة.

2-1-6 أنواع الصمت التنظيمي.

أشار (sobkowiak,1997) إلى أن هناك نوعين من الصمت التنظيمي هما:

- **الصمت الصوتي (Acoustic):** وهو يعتمد على الصوت بمعنى عدم التحدث أو التكلم في أية أمور، حيث يمتنع الأفراد عن إبداء أية آراء أو مقترحات بشكل عام.
- **الصمت العملي الواقعي (Pragmatic):** وهو المتعلق بالتحدث أو الكلام وهو عادة ما يعكس غياب الكلام أو المحادثة لأسباب هامة أو لأغراض استراتيجية ولكن في صورة دبلوماسية حيث يمكن الرد بعيداً عن الموضوع محل المناقشة.

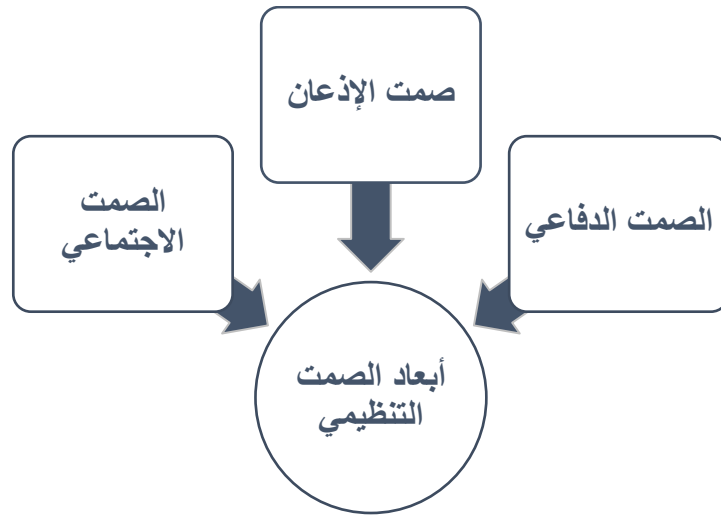
كما صنف (Kostiuk,2012) الصمت إلى نوعين وهما:

- **الصمت التكتيكي (Technical Silence):** حيث يميل الأفراد إلى الصمت على الرغم من إمكانيات التحدث وتوافر فرص الاتصال وذلك بعد إدراكهم للمخاوف والتهديدات الناتجة عن الحديث، حيث يعتقدون أن الصمت في هذه الحالة هو الأسلوب الأمثل والفعال لتفادي المشكلات.
- **الصمت الانحرافي أو صمت الإهمال (Ignorance/Deviant Silence):** حيث يميل الأفراد إلى الصمت على الرغم من إمكانيات التحدث أو فرص الاتصال وذلك بعد إدراكهم للمخاوف والتهديدات الناتجة عن الحديث، حيث يعتقدون أن الصمت في هذه الحالة هو الأسلوب الأمثل والفعال لتفادي المشكلات. (إسماعيل، 2018، ص 6)

7-1-2 أبعاد الصمت التنظيمي:

عند مراجعة الأدبيات الخاصة بالصمت التنظيمي، نجد أن أغلب الدراسات قد ركزت على الأبعاد الثلاثة للصمت التنظيمي، وقد ذكر الباحثين جوانب وأبعاد عدة لمفهوم الصمت التنظيمي حيث تناوله كلاً منهم من خلال تجربة وبيئة مختلفة ولكن بالرغم من تشابه المفهوم كان هناك اختلافاً في ممارسة تلك الظاهرة، وفيما يلي نذكر أبعاد الصمت التنظيمي:

شكل (3): يوضح أبعاد الصمت التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

• أولاً: صمت الإذعان أو الاستسلام (القبول) Acquiescent Silence

يعرف صمت الإذعان بأنه امتناع العاملين عن التصريح بآرائهم المتعلقة بالعمل وبأفكارهم ومعلوماتهم؛ والعاملون في ظل ذلك النوع من الصمت هم أولئك الذين يقبلون ظروف المنظمة كما هي، يدخرون جهودهم في محاولة تغيير الظروف أو حتى التحدث فيها ويسعدون ببقاء الوضع الحالي كما هو، ويختار العاملون حالة البقاء صامتين ظناً منهم أنه لا جدوى من الحديث ولا طائل من وراء التعبير عما بداخلهم

فلن يغير ذلك من الأمر شيئاً. أي أن هذا النوع من الصمت سلوكاً سلبياً من قبل العاملين، حيث يمتنع العاملون عن الكلام والحديث ليس بسبب الخوف أو فارق المعرفة ولكن نتيجة اللامبالاة والرغبة في الاستسلام (Prinder & Harlos, 2001).

وحسب هذا النمط ينهج الموظف سلوك الصمت بناءً على اعتقاده بأن تعبيره عن رأيه لا يؤثر على طبيعة أعمال المنظمة أو قرارات الإدارة، وأنه من غير المرجح أن حديثه عن المشكلات أو الإبلاغ عنها سيحدث فرقاً، ويرى (Beheshtifar, et al., 2012, p.279) أنه عندما يصف معظم الناس سلوك شخص آخر بأنه "صامت"، فإنهم يقصدون غالباً الانقطاع وعدم التواصل الفعال بين الشخص ونشاطه بشكل طبيعي، ومع ذلك؛ فإننا نحدد مفهومنا للصمت في المواقف التي يكون لدى الموظفين فيها أفكار ومعلومات وآراء ذات صلة ولا يختارون التعبير عن هذه الأفكار.

كما ويعد صمت الإذعان شكل من أشكال السلوك السلبي كإهمال والتقاعس عن العمل الذي يتميز بانخفاض مستويات المشاركة وانخفاض الكفاءة الذاتية للعاملين، حيث يستسلم العاملون للوضع الحالي وليسوا على استعداد لبذل الجهد في الكلام، المشاركة أو تقديم اقتراحات من أجل تغيير الوضع (الغانمي، 2018، ص106).

• ثانياً: الصمت الدفاعي Defensive Silence

هو سلوك متعمد واستباقي يهدف إلى حماية النفس من التهديدات الخارجية. حيث يستخدم الصمت الدفاعي لوصف الإهمال المتعمد على أساس الخوف من واقع التكلم نتيجة الخوف، ويظهر من خلال حجب أعمال ومعلومات وأفكار ذات صلة على أساس الخوف وهو سلوك مقصود وهادف (غليظ، 2019، ص599) ويعرف أيضاً بمصطلح "الصمت الهادئ" وهو الوصف المتعمد على أساس الخوف الشخصي من عواقب الكلام والتعرض للمساءلة، ويعد شكلاً من أشكال الحماية الذاتية على أساس الخوف من فقدان السمعة والثقة، كما إن الدافع وراء هذا النوع من الصمت هو شعور الفرد بالخوف من تقديمه معلومات أو أفكار ذات صلة أو آراء من أجل حماية وضعهم وظروفهم وفقدانهم الوظيفة ويسمى دافع الحماية الذاتية (عوجه، 2019، ص569-572).

كما ويشير Ulusoy & Akin,2016 إن السبب الرئيس للصمت الدفاعي هو الخوف والذي يحدد سلوك الموظف أثناء التعبير عن معتقداته وآرائه، فهم في هذه الحالة يخشون مواجهة المواقف السلبية فقد لا يجرون على الانتقاد بشأن الوضع الراهن حتى لو كان سلبياً خوفاً على حياتهم المهنية لهذا فهم دائماً يفضلون التزام الصمت وعدم التعبير عن آرائهم وأفكارهم (عبد،2019، ص 279)

ويعد دفاعياً لكونه ينطوي على الوعي والنظر في البدائل المتاحة ثم يتبع ذلك قرار واع بحجب المعلومات والأفكار كأفضل استراتيجية في حينها، وينطوي هذا النوع على حجب المعلومات بسبب الخوف من أن التعبير عن الآراء والأفكار سينطوي على مخاطرة شخصية، وربما يكون دافع الحماية الذاتية هذا بسبب الخوف من أن تلصق به مسؤولية المشكلة، كذلك يتضمن هذا النوع إخفاء أو حجب المعلومات عن الأخطاء الشخصية في العمل (العرياني،2016، ص850-851).

• ثالثاً: الصمت الاجتماعي Prosaically Silence

هو سلوك الموظف لحجب وإخفاء آرائه وأفكاره المتعلقة بالعمل من أجل توفير فوائد للمنظمات أو الموظفين الآخرين تبعاً لعوامل تفكير الآخرين أو المتعاونين، ويحدث الصمت الإيجابي بطريقتين:

الأولى هو أن يبقى الموظف صامتاً مع الدافع لحماية فوائد التنظيم، والثانية هو أن يبقى الموظف صامتاً مع الدافع لحماية منافع الآخرين، فهو في كل الأحوال استباقية السلوك الذي يفكر فيه الموظف في حماية منافع الموظفين والمنظمات الأخرى وليس نفسه أولاً، وبدلاً من غريزة الحفاظ على النفس بناءً على فكرة الخوف فإن الأولوية للآخرين والتضحية الذاتية من أجل الآخرين تمثل صمتاً اجتماعياً، ويمكن اعتبار عد الكشف عن المعلومات بقصد حماية سريتها ومنع الأطراف الأخرى غير المرغوب فيها من الوصول لمناقشة تلك المعلومات إليها صمتاً اجتماعياً (عوجه،2019، ص569-572). كما ويعد الصمت الاجتماعي اختياراً واعياً من قبل الأفراد على عكس الصمت الدفاعي الذي يكون نابعاً من الخوف من العواقب السلبية التي من الممكن أن تلحق به، كما يمكن أن يتجسد الصمت الاجتماعي في حماية زميل أو شخص داخل المنظمة أو لحماية المنظمة نفسها. (عبد،2019، ص280)

ويرى (Korkmaz,2018,p.203) أن الصمت الاجتماعي الإيجابي أو الشخصي سلوك صامت لصالح المنظمة وبعبارة أخرى، يتم إخفاء أفكار العمل من أجل منع الإضرار بالمنظمة والموظفين الآخرين. كما ويشير Denniz et.al أنه يحدث حجب للمعلومات ذات الصلة بحل المشاكل مما ينتج من استقادة أشخاص آخرين أو المنظمة ذاتها، لذا الصمت الاجتماعي سلوك مقصود واستباقي يركز في المقام الأول على الآخرين بدلاً من الخوف من العواقب الشخصية السلبية، وعلى هذا الأساس يكون الدافع مع هذا النوع هو الرغبة في مساعدة الآخرين وتقاسم الواجبات (العنزي والعطوي، 2016، ص.152).

8-1-2 مراحل الصمت التنظيمي:

إن الصمت التنظيمي يمر بعدة مراحل متتابعة حتى يصبح ظاهرة، فهو لا يحدث فجأة في المنظمات، وهذا ما ذكره (Piderit & Ashford,2003,p.1481) من خلال تقسيم الصمت إلى المراحل الأربعة التالية:

شكل (4): يوضح مراحل الصمت التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

1. **مرحلة الاستغراق (الشمول):** هذه المرحلة عبارة عن حالة من الاستثارة وعدم السرور، وعندما يحدث عدم اتساق أو ارتباط بين ما هو متوقع من العمل وبين ما يحدث فعلياً، تبدأ ظاهرة الصمت التنظيمي بالتبلور.
2. **مرحلة الكساد:** في هذه المرحلة تقل الكفاءة الذاتية وبالتالي يتخفض مستوى الرضا الوظيفي والرضا عن العمل بوجه عام تدريجياً، وينخفض مستوى الأداء والاستثارة التي كانت موجودة في المرحلة الأولى.
3. **مرحلة الانفصال:** في هذه المرحلة يدرك العامل ما يحدث ويبدأ بالانسحاب النفسي ويرتفع مستوى الإجهاد النفسي لديه، ويصل إلى الانهالك واعتلال الصحة البدنية والنفسية مما يؤدي إلى حدوث الصمت.
4. **مرحلة الاتصال:** نكون وصلنا هنا إلى أقصى مراحل الصمت التنظيمي، وفيها يكون تفكير الفرد غير متزن، بسبب ارتياحه وشكوكه الذاتية، فيصل به الأمر إلى مرحلة التدمير، ويصبح في تفكير مستمر لترك العمل.

2-1-9 نتائج الصمت التنظيمي والآثار المترتبة عليه:

• نتائج الصمت التنظيمي:

الصمت التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى عواقب عديدة على المنظمات والعاملين، حيث يعتقد العاملون أنهم سيعاقبون علانية أو سراً عندما يعبرون عن آرائهم حول القضايا التنظيمية والأخطاء. فالصمت التنظيمي لا يؤدي إلى عرقلة التطوير التنظيمي فقط ولكن أيضاً يسبب عواقب عديدة مثل خفض مستويات التزام العاملين، وزيادة الصراعات الداخلية، والحد من عملية صنع القرار، منع التغذية المرتدة الإيجابية أو السلبية للإدارة، كما يؤدي الصمت التنظيمي إلى تحطيم الروح المعنوية ودوافع العاملين والتغيب عن العمل والتأخر التي تؤثر سلباً على الأنشطة الفردية والتنظيمية.

وحسب Said Rezabygi تتمثل عواقب الصمت التنظيمي فيما يلي: (نصيرة، 2018، ص 273).

- الغياب عن العمل.
- السلوكيات الغير مرغوب فيها.
- الدافع أقل واستياء أكثر.
- عدم الاتساق المعرفي بين العاملين.
- عدم مبالاة العاملين بالجودة.
- انخفاض مستويات الأخلاق المهنية.
- فعالية أقل في اتخاذ القرارات.
- الالتزام التنظيمي والثقة بين العاملين أقل.
- محدودية البيانات والمعلومات.
- قدرات أقل على تحديد وتصحيح الأخطاء.

• الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي:

تتمثل الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي سواء على المستوى التنظيمي أو الفردي فيما يلي: (حالة والبكر، 2018، ص 491)

• على المستوى التنظيمي:

انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية، فقدان التنوع في الداخلات المعلوماتية، فقدان التحليل الضروري للأفكار، تقليل التعلم التنظيمي، زيادة احتمالية حدوث الأزمات، كما ويعد مانعاً خطيراً للتطوير والتغيير التنظيمي.

- على المستوى الفردي:

النبذ الاجتماعي، ضعف التعاون، صعوبة تنفيذ المهام الوظيفية بصورة جيدة، ومن ثم ضعف احتمال الحصول على ترقية أو الحصول على فرصة وظيفية أخرى.

كما وتظهر آثار الصمت التنظيمي من خلال: (بومنقار ووادي، 2016، ص 227)

- قرارات إدارية غير فاعلة.
- عدم فعالية التعليم على مستوى المنظمة.
- عدم التعاون والضغط.
- عجز في اكتشاف الأخطاء وعجز في القدرة
- انعدام الدوافع الداخلية للعاملين.
- على تصحيحها.

2-1-10 سبل مواجهة سلوك الصمت التنظيمي:

حسب دراسة (Shojaie, et al., 2011,p.1734) يعتبر كسر ثقافة الصمت وإنشاء جو من الحرية لتشجيع الموظف للتحدث من التحديات التي تواجه المدراء، وذلك لأن تأثير صمت الموظفين مدمر لأي منظمة. لكن تغيير منظمة من جو الصمت التنظيمي فيها إلى منظمة تشجع على التكلم قد يتطلب تغيير ثوري في النظام. فرضياً ينبغي على كبار المديرين بمختلف الافتراضات أن يكونوا قادرين على تصميم أنظمة مختلفة، والتي ستتجح في استنباط تواصل صريح وتصادي مع مرور الوقت.

لكن السؤال الأساسي هو ما الذي بإمكانه المنظمات فعله حول هذا الصمت التنظيمي؟ فرص الكلام علانية تأتي كما يلي:

- امتلاك الصوت (هل بإمكانني التحدث؟)
- التمرن على الكلام (هل أتحدث؟)
- محتوى الكلام (ماذا أقول؟)
- ردود الفعل المفترضة حول الكلام (كيف سيرد الآخرون على ما أقول؟).

وفيما يلي بعض الطرق للتقليل من الصمت التنظيمي:

- على المشرفين وكبار المدراء خلق مكان عمل آمن ومشجع للموظفين للتعبير عن وجهات نظرهم وتقديم أفكارهم واقتراحاتهم، فإذا تصور الموظفون أن مدراءهم أو مشرفيهم غير مهتمين بسماع الحقيقة وأنهم سوف يعزفون سبب تحدثهم إلى مصدرهم الخاطئ فهم على الأغلب سيختارون اللجوء إلى الصمت.
- إحدى الطرق للقضاء على الصمت هي توفير مناخ العدالة الإجرائية، والتي تتواجد عندما يحس أغلب الموظفين في فريق العمل بأن مدراءهم يتخذون قرارات أخلاقية، وتكون متسقة مع مرور الوقت ومستندة على معلومات دقيقة، كما يجمعون أي تحيز ويوفرون الظروف الملائمة للموظفين للتحدث بما لديهم.

- كما أن هناك وسائل أخرى لتشجيع الموظفين على التحدث، ومنها التأكيد على خلق فرص للتواصل وكذلك نظام رسمي لتبادل المعلومات والاهتمامات والأفكار. حيث يعتقد (Milliken,et.al,2003) أنه بإمكان الموظفين الذين يملكون أي أفكار أو اقتراحات للتطور لكن يعجزون عن تقديمها لرؤسائهم أن يرسلوها إلى أشخاص محددين والذين يقومون بعد ذلك بطرحها من أجل النظر فيها. وهذا بإمكانه خلق نتائج إيجابية محتملة مرتبطة بتمرير وتناقل الأفكار لتحسين العملية أعلى التسلسل الهرمي لتعويض ما ينظر إليه الآن على أنه نتائج سلبية محتملة لإزعاج الموظف لرئيسه أو أن يتم اعتباره شخصاً نقدياً. (بثينة، 2020، ص 32-33)

كما يمكن مواجهة الصمت التنظيمي من خلال: (بومنقار ووداي، 2016، ص 228)

- تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل.
- تقليل مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل.
- رفع المعنويات وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- تشجيع روح العمل الجماعي بين الرؤساء والمرؤوسين.
- الاهتمام بتحسين الكفاءة ورفع الإنتاجية للفرد والمنظمة.
- التحفيز الذاتي للموظفين في طرح الأفكار الجيدة والإبداعية.
- تقليل الازدواجية في إنجاز العمل من خلال اعتماد مبدأ اللامركزية وتفويض الصلاحيات.
- فتح قنوات اتصال جديدة وذات اتجاهين بين الموظف والمنظمة، بحيث يصبح الاتصال صمام أمان للإدارة من خلال إتاحة الفرصة للموظف لحل المشكلات.
- خلق ثقافة من شأنها شحذ الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للموظفين لطرح الأفكار الجديدة وابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات باستغلال الموارد المتاحة للمنظمة.

ويقترح (العرياني، 2016، ص 848) أنه على المنظمات تغيير نظرتها لموظفيها من مجرد اعتبارهم موظفين إلى كونهم رأس مال فكري يعول عليه، ويمكن استثمار ما لديهم من أفكار وملاحظات ومقترحات بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويضمن تجويد العمل فيها، والحفاظ على سمعتها ومكانتها، وتحقيق طموحاتها وتطلعاتها المستقبلية.

ويضيف (Kassing & Avtgis,1999,p.110) آليات لكسر الصمت التنظيمي من خلال التركيز على مساندة الإدارة العليا كالتالي:

1. مساهمة الإدارة في استخدام ونشر حرية المعارضة وجعلها أكثر وضوحاً لدى العاملين، وهذا يحتاج غالباً لمديرين في أوضاع أكثر ديمقراطية من حيث الواقعية (أي مدى التأثير الفعلي) داخل المنظمات.
2. تشجيع الممارسات التي تحمل تداعيات مهمة في اتجاه الاتصال الأعلى بالمرؤوس حيث أدرك المرؤوسون مزيداً من الانفتاح وأبلغوا عن مستويات أعلى من الرضا عندما كان نشاط المشرفين اتجاههم مقرون بالتأثير التصاعدي، حيث ترتب على ذلك الانخراط في معارضة أكثر وضوحاً.
3. تقبل حالات المعارضة المعلنة والتي تمثل محاولة بناءة للتعبير عن الرأي والتي تنطوي تحت درجة معينة من الجدل المقبول.
4. توفير مناخ ينمي الرغبة لدى الموظفين في الحصول على وسائل متعددة ليصبحوا أكثر انخراطاً في التنظيم.

2-2 المبحث الثاني: الاغتراب الوظيفي

1-2-2 تمهيد:

يعد الاغتراب الوظيفي من أبرز المظاهر التي قد يعاني الأفراد العاملون منها في بيئات العمل وأحد الموضوعات التي باتت تفرض نفسها والتي استحوذت على اهتمام المفكرين والباحثين، إذ نجده قد زاحم المصطلحات في كتب النقد، والأدب، وعلم النفس، والتحليل الاجتماعي، وظهر موضوعاً أساسياً في كثير من الأعمال، فهو ظاهرة إنسانية وجدت نفسها في مختلف أنماط الحياة الاجتماعية. وفي هذا المبحث سوف نناقش مفهوم الاغتراب الوظيفي وأبعاده ومراحله وعوامله وأنواعه إضافة إلى عواقبه ومبادئ التغلب عليه.

2-2-2 مفهوم الاغتراب الوظيفي Work Alienation:

شاع استخدام مصطلح الاغتراب Alienation في اللغة الدارجة اليوم للدراسات الاجتماعية، والنفسية، وبصورة عامة في النقد الاجتماعي، وقد استُخرج هذا المصطلح من كتابات هيجل، وصلاح كترجمة لمصطلحين استخدمهما ماركس نقلاً عن هيجل أولهما: مصطلح "Entausserung" وثانيهما: مصطلح "Entfremdung" ويشير المصطلح الأول للجوانب الخارجية للذات على أن تكون هذه الجوانب الخارجية نتيجة لعمل الإنسان، ويتضمن المصطلح الثاني الغربة أو انفصال المرء عن الآخرين (شتا، 1993، ص19).

ويشير مصطلح الاغتراب وفقاً للمفهوم السوسيولوجي البحت إلى "إذابة وتصفية وإنهاء العلاقة بين الفرد والآخرين، والمصطلح الألماني Entfremdung يدل في معناه المباشر قبل استخدامه في مجال الفلسفة بأنه العملية التي يصبح فيها الشخص غريباً، ويعني مفهوم الاستلاب أو الاغتراب بشكله العام عند هيجل وفيورباخ وماركس، دون التركيز على الفروق التفصيلية، فصام أو فصل بين الفرد ومحيطه" (عبد السلام، 2003، ص22). وحول مفهوم الاغتراب عند فروم من كتابه المجتمع السوي حيث يقول: "المقصود بالاغتراب نمط من التجربة يعيش فيها الإنسان نفسه كغريب، ويمكننا القول إنه أصبح غريباً عن نفسه، أنه لم يعد يعيش نفسه كمركز لعالمه، وكخالق لأفعاله، بل إن أفعاله ونتائجها تصبح سادته

الذين يطيعهم"، ويبدو من هذا التعريف أن فروم إنما يشير به أساساً إلى قضية اغتراب الإنسان عن ذاته (حماد، 2005، ص 59-60)

الاغتراب الوظيفي وهو ما يسميه بعض الكتاب والمفكرين اغتراب عن التحكم (فقدان القوة)، ويقصد به أيضاً الاغتراب الإنتاجي والاغتراب الاستهلاكي، ويرتبط الاغتراب المهني أو الوظيفي بعدة متغيرات نفسية واجتماعية، وهو شعور بالانفصال النسبي عن العمل ببعض متعلقاته أو جميعها (عبد الحميد، 2008، ص 93)

يعبر الاغتراب الوظيفي عن "الشعور بالقطيعة من قبل الموظفين، والذي يظهر من خلال ضعف علاقتهم بالمنظمة وشعورهم بأن وظيفتهم ليست ذات معنى وغير مجدية في جوانب حياتهم الأخرى" ويتسبب في الاغتراب الوظيفي عدة عوامل مثل عدم وجود فرصة للمشاركة في صنع القرار وضعف التواصل بين الموظفين، قلة فرص الترقية والنمو، وكذلك الشعور بالعجز داخل المنظمة (بحر، 2013، ص 182-183).

ويعرّف بأنه: "ظاهرة مركبة وطبيعية إنسانية تتفاوت قوة وضعفاً لمواقف موضوعية وذاتية تمثل إفراطاً في الضغوط والمتطلبات البيئية التي ينجم عنها انعدام الشعور بالهوية وفقدان القدرة نسبياً على إنجاز الأهداف ووضع القرارات، كما يعني فقدان الحس أو غياب الوعي نسبياً والشرود الذهني بصور متفاوتة من شخص لآخر باختلاف المستوى الثقافي والمعرفي والعمق الديني والبناء النفسي ودرجة الضغوط والعوامل النفسية والمهياة"

من ناحية أخرى يرى آخرون بأن الاغتراب الوظيفي هو: "ظاهرة اجتماعية تاريخية قد يتعرض لها الأفراد، والجماعات في العديد من الميادين من خلال انفصال مشاعر الفرد عن القيم، والمعتقدات، والأفكار التي تشكل معايير أساسية للجماعة أو المنظمة" (شبات، 2012، ص 4-5).

وعرّفه (سعيد، 2016، ص 7) بأنه: "عبارة عن مجموعة من المشاعر السلبية تجاه العمل تكون نتيجة لمجموعة من العوامل، أهمها شعور العامل بفقدان نتاج عمله ويؤدي ذلك بدوره إلى عدم تحقيق الإشباع الذاتي للفرد.

ويقصد بالاغتراب الوظيفي أنه: "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 وهو توجه خطير يلامس علاقة الانتماء والولاء للمنظمة مما يترتب عليه نتائج وخيمة لكلا الطرفين" (دورزه والقواسمي، 2014، ص 300).

وكما عرّفه (أبو سلطان، 2011، ص 18) بأنه: "شعور الموظف بالغربة في المنظمة التي يعمل بها، يأتي نتيجة لسوء التفاعل الاجتماعي بينه وبين كل من المنظمة وهيكلتها ومحيط العمل بها ونمط الإشراف الذي تتبعه، وبين زملاء العمل والجمهور متلقي الخدمة، فيشعر الموظف بأن المنظمة لم تعد مكاناً مناسباً له، مما يؤدي إلى انخفاض انتمائه وولائه، فينعكس شعوره هذا سلباً على تركيزه وقدراته والتزامه وبالتالي أدائه الوظيفي".

نخلص مما سبق أن الاغتراب الوظيفي هو ظاهرة يعاني منها الموظف وتتمثل بشعوره بالعزلة والانفصال عن العمل والزملاء في المنظمة، وبعدم الرضا عن عمله واللامبالاة وعدم الانتماء والارتباط بالمكان الذي يعمل فيه الموظف نتيجة عوامل تنظيمية عديدة تتم داخل بيئة العمل، مما تؤدي إلى ضعف العلاقة بين الفرد والوظيفة ومستوى الاندماج، وهذا الاندماج قد يكون نفسياً أو فكرياً أو مهنيّاً.

3-2-2 خصائص الاغتراب الوظيفي:

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن الاغتراب الوظيفي كظاهرة اجتماعية له مجموعة من الخصائص نذكر البعض منها كالآتي: (المغربي، 2007، ص 316).

1. ينشأ الاغتراب عندما يحدث الانفصال بين ذات العامل والمنظمة وما تتضمنه من عناصر تنظيمية، ومهما كانت درجة الاغتراب في المنظمة لا يمكن دراستها بمعزل عن العناصر التنظيمية الأخرى لما يمتاز به الاغتراب من تعقيد وتشابك.
2. تختلف مشكلة الاغتراب وتتباين من حيث الأسباب والمظاهر وحتى النتائج المترتبة عنها من تنظيم لآخر (طبيعة العلاقات السائدة، الهيكل التنظيمي، نمط الإشراف، طرق الاتصال.. الخ).

3. يمتاز الاغتراب بصفة العمومية، ذلك أنه يحدث في أي تنظيم بغض النظر عن حجم التنظيم، نشاطه وأهدافه.

4. بالصعوبة بمكان أن نعزو مشكلة الاغتراب إلى سبب واحد لوجود عوامل كثيرة ومتداخلة، ومن العب أيضاً الفصل بين العناصر المكونة لها.

5. يحدث الاغتراب الوظيفي عبر مراحل مختلفة، والواضح أن هناك علاقة بين هذه المراحل ولكل واحدة منها أبعادها وآثارها، كما تعتبر المرحلة اللاحقة امتداداً للمرحلة السابقة إلى أن نصل إلى آخر مرحلة وفيها يتشكل الاغتراب في صورته النهائية.

وما تجدر الإشارة إليه أن هذه الخصائص تحيلنا إلى خاصية هامة للاغتراب لا يمكن إغفالها ألا وهي الخطورة، سواء أكان الاغتراب ذاتياً أو اجتماعياً، وأمام هذا التباين في تناول الاغتراب الوظيفي من قبل العلماء والباحثين إلا أن هناك شبه اتفاق عام على وجود جانبيين للاغتراب وهما:

- **الاغتراب السلبي** ويعبر عنه الفرد بالانطواء، العزلة، العدوانية، السلبية في العمل، رفض قيم المجتمع.. الخ.

- **الاغتراب الإيجابي** ويتم التعبير عنه من خلال أنماط معينة من السلوك تستهدف الإبداع، وتغيير الواقع أو بعض أجزائه حتى يتماشى هكذا مع الصورة التي يرغب فيها الفرد.

4-2-2 أسباب الاغتراب الوظيفي:

إن الاغتراب الوظيفي كأحد المشكلات التي يعاني منها الإنسان المعاصر والمنظمات على وجه الخصوص، لا تأتي بطريقة عشوائية أو فورية، وإنما هناك عوامل كثيرة أسهمت في حدوثها، سنحاول الوقوف على البعض منها في النقاط التالية:

- **النمط القيادي:** إن ما يعنينا في هذا المقام هو النمط القيادي الدكتاتوري أو الأوتوقراطي والذي يمتاز بالمركزية في اتخاذ القرارات، التسلط والعقاب، الاعتماد على الاتصال النازل بصفة غالبية ما يجعل العامل غير مكترث بعمله.

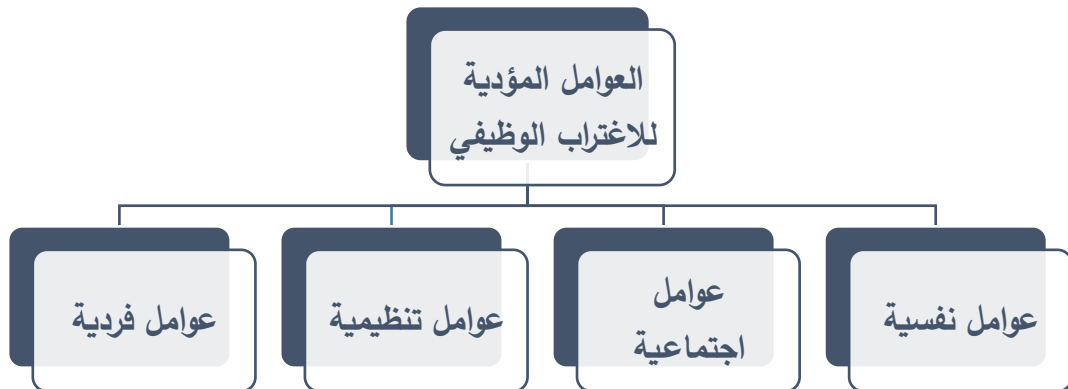
- **طبيعة الاتصالات:** يعد الاتصال من دواعي الاغتراب لدى الكثير من العاملين، وذلك عندما تقوم الإدارة العليا وبصفة دائمة بإصدار الأوامر والتعليمات المختلفة وانسيابها في اتجاه واحد (من الأعلى إلى الأسفل) دون الاهتمام بالتغذية الراجعة (اقتراحات العاملين)، كما أن تجاهلها للعامل في اتخاذ القرار من شأنه أن يجعله يميل إلى الخمول والالتكالية، فقدان القوة، غموض الأهداف وغيرها.
- **البيروقراطية:** بالرغم مما قدمته البيروقراطية من إيجابيات إلا أنها أصبحت تشكل خطراً محدقاً بالتنظيمات، ومثال ذلك الاستخدام الحرفي للقوانين والالتزام المفرط باللوائح يؤدي إلى الجمود والصلابة في التعامل سواء بين الإدارة والعاملين، أو العاملين فيما بينهم. كما يؤدي الروتين في أداء المهام وتركز السلطة إلى شعور العامل بفقدان قيمة العمل، والإحباط والملل، وكثيراً ما يشاع أن البيروقراطية ملازمة للاغتراب عندما يقوم التشابه في السلوك والتوحيد بسبب الالتزام بالإجراءات إلى قتل روح الابتكار (المغربي، 2016، ص51).
- **ضعف مستوى التفاعل الاجتماعي:** على اعتبار أن المنظمة كيان اجتماعي لها مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها، فإن التفاعل الاجتماعي داخلها ذا أهمية في خلق مناخ تنظيمي جيد، فنجد أن المنظمة التي تعاني من انخفاض في مستوى التفاعل بين أفرادها ينعكس سلباً على علاقاتها الداخلية (العلاقات الاجتماعية بين العمال) والخارجية (محيط المؤسسة).
- **طبيعة العلاقات السائدة بين الأفراد أو جماعة العمل:** يمكن لجماعة العمل أن تكون مصدراً لمنفعة العاملين وتحقيق رضاهم أو مصدر قلق وتوتر لهم، ففي الحالة الثانية لنا أن نعتبر طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة كأحد مسببات الاغتراب الوظيفي للعاملين.
- **غياب بعض القيم الأخلاقية في العمل:** مما لا شك فيه أن قيم وأخلاق العامل جزء لا يتجزأ من القيم الأخلاقية العامة المستمدة من الأسرة، المدرسة، المجتمع وغيرها، وفقدان الاعتقاد ببعض القيم الأخلاقية في العمل يخلق أثراً سلبية على البناء الاجتماعي ككل، فعلى سبيل المثال تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وزيادة ولائهم للمنظمة بما يضمن تحقيق أهدافها، وف الحالة العكسية تتولد مظاهر الاغتراب كالعزلة عن الآخرين، فقدان المعنى، الانسحاب وغيرها.

- **زيادة التكنولوجيا:** بالرغم من أن الآلة من صنع الإنسان إلا أنها تحولت فيما بعد إلى مصدر قلق وشقاء بالنسبة له، خاصة وأن المجتمعات تزداد تعقيداً إثر التطور التكنولوجي السريع والغير مسبوق الذي عرفته بعد الثورة الصناعية وما يليها. ومن النتائج التي أفرزها هذا الأخير هو أن الإنسان أصبح يميل إلى العزلة الاجتماعية سواء في محيط العمل أو خارجه، وفي دراسة قام بها Blauner حول التكنولوجيا والاعتراب؛ ومن بين ما توصل إليه هو أن "نسبة الاعتراب تكون منخفضة في الصناعات الحرفية كالطباعة، أي يكون فيها المنتج غير مقنن ولا يتطلب مهارة الحرفيين، وعكس ذلك في الصناعات التي تعتمد على الآلات اعتماداً مطلقاً" (سعيدة، 2006، ص 81).

2-2-5 العوامل المؤدية للاعتراب الوظيفي:

تشير معظم الدراسات إلى وجود عوامل تنظيمية مؤدية إلى الاعتراب الوظيفي مرتبطة بمنظمة العمل، وعوامل أخرى مرتبطة بالعاملين بالمنظمة، وعوامل نفسية، واجتماعية، وعليه سيتم عرض أهم هذه العوامل على النحو التالي:

شكل (5) يوضح العوامل المؤدية للاعتراب الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

1. **العوامل النفسية:** وتتمثل في العوامل السيكولوجية التي تخص الجانب النفسي وتذكر (وردية، 2012، ص31) أهمها:

- **الإحباط:** حيث تعاق الرغبات الأساسية، أو الحوافز، أو المصالح الخاصة بالفرد، ويرتبط الإحباط بالشعور بخيبة الأمل، والفشل، والعجز التام، والشعور بالقهر، وتحقير الذات.
- **الحرمان:** حيث تقل الفرصة؛ لتحقيق دوافع، أو إشباع الحاجات كما في حالة الحرمان من الرعاية الوالدية، أو الاجتماعية.
- **الخبرات السيئة:** وهذه الخبرات تحرك العوامل الأخرى المسببة للاغتراب مثل الأزمات الاقتصادية، والحروب.

2. **العوامل الاجتماعية:** ومن أهمها كما تذكرها (زهران، 2004، ص107) ما يلي:

- الثقافة المريضة التي تسود فيها عوامل الهدم، والتعقيد.
- ضغوط البيئة الاجتماعية، والفشل في مقابلة هذه الضغوط.
- سوء الأحوال الاقتصادية، وصعوبة الحصول على ضروريات الحياة.
- التطور الحضاري السريع، وعدم توافر القدرة النفسية على التوافق معه.
- تدهور نظام القيم، والضعف الأخلاقي، وتصارع القيم بين الأجيال.
- اضطراب التنشئة الاجتماعية؛ حيث تسود الاضطرابات في الأسرة، المدرسة، والمجتمع.
- مشكلة الأقليات، ونقص التفاعل الاجتماعي، وسوء التوافق المهني، ويسود اختيار العمل على أساس الصدفة، وعدم مناسبة العمل للقدرات، وانخفاض الأجور.

3. **العوامل التنظيمية:** وتشمل:

- **ضعف الفعالية الإدارية الخلل في تقارير تقييم كفاءة الأداء:** يشير أبو سن (1999) إلى أن تدني وانخفاض الفعالية الإدارية يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي، بمعنى أن فقدان الإدارة للفعالية يجعلها عاجزاً عن تحقيق الأداء المطلوب، وبالتالي يجب عليها إعادة التفكير في العمل المطلوب والمهارات والكفاءات المناسبة لهذا العمل لتحقيق الأهداف ومواكبة التقدم الذي يتبنى أسس وآليات مناسبة تسمح للعاملين بالمشاركة في صناعة القرارات المرتبطة بأدائهم وعملهم بصفة عامة، كما أن

مخرجات السلوك وتقارير كفاية الأداء التي يتحكم فيها المسؤولون والقائمة على جوانب ذاتية وشخصية بعيدة عن الموضوعية، تؤثر على العلاقات المهنية بين مختلف الجهات والأقسام الوظيفية بما فيهم العمال (يوسف، 2019، ص 106-107)

- **عدم توزيع المسؤوليات والأدوار المرتبطة بالعمل:** يرى منقريوس (2012) إن عدم توزيع المسؤوليات المرتبطة بتنفيذ برنامج العمل يؤثر على أعضاء جماعة العمل مما يجعلهم يشعرون أنهم لا يشتركون في الحياة الجماعية، ويؤدي ذلك إلى عدم الرغبة في القيام بالعمل وقد يميل البعض إلى الانسحاب من الجماعة ويؤول الأمر في النهاية إلى التفكك والانهيار، كما أن سطحية العمل وروتينيته وعدم تطويره وتكيفه ليمثل جاذبية بالنسبة للعاملين يجعلهم يشعرون بالملل وعدم الرغبة بالمشاركة في العمل والانعزال (يوسف، 2019، ص 107).
- **ضعف نظام الحوافز:** إن عدم وضوح نظام الحوافز أو خضوعه للمجاملات والعلاقات الشخصية بين الموظفين والقيادة العليا المباشرة يعتبر أحد أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، لأن الموضوعية في تطبيق نظام الحوافز شرط لنجاحها. ومستوى الاغتراب الوظيفي بشكل عام يتأثر بغياب الحوافز، لاسيما أن هناك عدداً من النظريات والدراسات التي سعت لمغرفة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والحوافز (عنوز، 1999، ص 63).
- **سعة حجم المنظمة:** يعتبر كبر حجم المنظمة واتساعها من بين العوامل التي تؤثر على العاملين، حيث تضعف الجهود الرامية لتوجيه وتنسيق العمل من طرف المشرفين والرؤساء، نظراً لتعدد الأقسام والوحدات ووجهات العمل. وينعكس ذلك على العاملين من خلال شعورهم بضعف الإشراف وعدم الاهتمام بأدوارهم، وتتكون لديهم اتجاهات سلبية نحو العمل، وعليه فأن حجم المنظمة يلعب دوراً في تنسيق الجهود وتوزيع الرقابة تحت متطلبات العمل. وكلما زاد حجم المنظمة نقصت القدرة على التحكم في رقابة العمل وانتشار الظواهر السلبية كالاغتراب الوظيفي (العيسوي، 1997، ص 23).
- **غياب آليات التحفيز:** يعتقد (Healy 2014) إن غياب الآليات التحفيزية قد يخلق سلوكيات سلبية تدعو إلى الإهمال في العمل، وعدم المبالاة وكثرة الغياب والتأخر عن العمل، وارتفاع نسبة الشكاوى ودوران العمل. فوجود مثل هذه المظاهر داخل المنظمة دلالة على أنها استجابات وردود أفعال عن

مدى الاستياء والسخط والتذمر الذي يعيشه العاملين في المنظمة، وقد تؤدي هذه المشاكل إلى الاغتراب الوظيفي مما يجعل الأمر صعباً لتجاوز هذه المظاهر المهنية السلبية (يوسف، 2019، ص109).

- **العمل في مواقع وأماكن منفصلة:** إن العمل في مواقع وأماكن منفصلة قد يخلق للعاملين الشعور بغياب العدالة والنفور من العمل، حيث يشعر العمال بأن هناك امتيازات وعوائد يتلقاها العامل حسب مكان العمل (كساعات العمل، والعوائد المادية والمعنوية، أوقات الدخول والخروج) وغيرها. بمعنى أن بعض أماكن العمل تتميز ببعض الميزات دون أماكن أخرى، وهذه الأسباب من شأنها أن تخلق الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين بسبب غياب العدالة وفي توزيع العاملين على أماكن العمل (يوسف، 2019، ص109).

- **عدم ظهور دور الفرد:** فإذا ما شعر العامل أن بعض العاملين يقومون بالتعقيم على دوره في المنظمة التي يعمل بها بقصد أو دون قصد، فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديه بعض الانفعالات والاضطرابات الفيزيولوجية كالخوف والغضب والضيق، وينعكس ذلك على حالته الشعورية في شكل اغتراب نفسي (العيسوي، 1997، ص99).

- **عدم معرفة سلوك العاملين وردود أفعالهم:** يرى عبد الهادي (2012) أن لعل من أهم الأسباب التي تعيق العمل وتعمق مشاكل المنظمة، عدم وجود المعرفة الكافية للسلوك النفسي لأفرادها، أو عدم معرفة ماهية ردود الأفعال السلوكية التي تصدر عن العاملين. حيث أن عدم معرفة القيادة بالدوافع النفسية لتي تتجلى في الأفراد قد يؤدي إلى زيادة الفجوة بينهم. كما وإن من أهم المشاكل التي تواجه الجماعات والمنظمة ككل انتشار ظواهر وسلوكيات سلبية كحالة الإحباط والتوتر والتي قد تؤثر بشكل كبير عليها، وغياب إداك القيادة لمثل هذه المظاهر والسلوكيات قد تشجع على انتشار الاغتراب الوظيفي داخل المنظمة (يوسف، 2019، ص111).

4. **العوامل الفردية:** هناك بعض العوامل التي تؤدي إلى الاغتراب الوظيفي والتي تعود للفرد نذكر منها:

- **ضعف مستوى الكفاءة:** يعبر ضعف مستوى الكفاءة عن تدهور وانخفاض الأداء الوظيفي سواء الفردي أو الجماعي عن معدل الأداء المتوقع أو القياسي، وعادة ما يقرر الرئيس أو المدير ن هناك

مشكلة في أداء الفرد من خلال الانحراف عن التوقعات، مما يدل على نقص وضعف كفاءة الفرد، وكرد فعل يلجأ الفرد إلى بعض التصرفات كإثارة المتاعب، الغياب عن العمل، عدم التعاون مع الزملاء أو التأخر ومغادرة العمل مبكراً وعدم اتباع تعليمات المشرف أو الرئيس، وتعتبر هذه السلوكيات شكلاً من أشكال الاغتراب الوظيفي (يوسف، 2019، ص112).

- **الخوف وعدم الأمن الوظيفي:** إن شعور العاملين بالخوف وعدم الأمن الوظيفي يؤدي حتماً إلى محاولتهم الهروب من تلك المشاعر والانفعالات، كما يؤدي أيضاً إلى تشتيت الجهود المبذولة أثناء وقت الدوام، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمنظمة (عبد الغني، 1989، ص19).

- **توجهات العاملين:** قد ينجم الاغتراب من عدم ملائمة قيم العمل وضوابطه وأهدافه مع توجهات الفرد وأهدافه وقيمه، أي أن الهدف الذي يتجه عمل الفرد نحوه غير مرغوب فيه، أو إن محيط العمل الذي يعمل في أجوائه لا يعطيه ما يستحقه (الكبيسي، 2005، ص144).

- **الانطوائية والانعزالية:** إن العامل الانطوائي والانعزالي هو العامل الذي ينتابه شعور بالغرابة والانعزال عن التيارات السائدة في المؤسسة التي يعمل بها، ومن ثم فهو لا يشعر بالانتماء إلى هذه المنظمة، ويعاني من الاغتراب النفسي الذي يؤثر في سلوكه داخل المنظمة (الزغل وآخرون، 1990، ص29).

- **تعارض الأدوار وغموضها:** يرى حريم (2009) إن أي فرد ينتسب لجماعات عديدة تتطلب منه القيام بأدوار مختلفة وقد تكون متعارضة ومتضاربة، ومن جهة أخرى عادة ما يوجد في المنظمات الكثير من الأفراد من لا يتفهم دوره وطبيعة مهامه ومسؤولياته والنتائج المطلوب تحقيقها، ففي مثل هذه الحالة تقع على عاتق المشرف أو الرئيس مسؤولية توضيح الواجبات المنوطة بالعامل والتأكد من أن كل فرد يعي ويفهم دوره ومهامه وعلاقته بالآخرين، وعليه فإن تعارض الأدوار وغموضها قد يخلق للفرد التوتر ومشاكل في العمل مما يجعله يشعر بغياب دوره ومكانته في المنظمة ويقوده إلى العزلة والتهميش في العمل (يوسف، 2019، ص112).

2-2-6 أنواع الاغتراب الوظيفي:

من وجهة النظر التنظيمية يمكن تحديده إلى نوعين:

1. الاغتراب الشخصي:

ويمثل شعور الفرد بأن هناك اختلاف، أو تناقض بين ما يفعله بشكل يومي من تصرفات وأفعال، وبين شخصيته الحقيقية كما يذكرها (المغربي، 2007) بمعنى عدم التوازن بين ذات الفرد، وسلوكه اليومي؛ فالفرد في ذلك يصبح مغترباً عن ذاته في نشاط العمل، وعلى وجه الخصوص عندما يفقد السيطرة على عمله، والشعور بالروابط الكاملة، وهدف المنظمة، ونقص الاحتواء، ويكون شعور الفرد بالاغتراب الشخصي؛ نتيجة لإحساسه بالخضوع للضبط الخارجي، وبالتالي فقدان القدرة على التحكم في تسيير أمور حياته، ولعل تلك النتيجة يمكن إرجاعها إلى طبيعة التكوين النفسي للإنسان؛ حيث أن الفرد غالباً ما يتعرض إلى عدم توازن بين ذاتيته، وسلوكه اليومي حينما يشعر بأنه لم يصبح له السيطرة على تسيير أمور حياته وأن كل شيء خارج نطاق تحكمه.

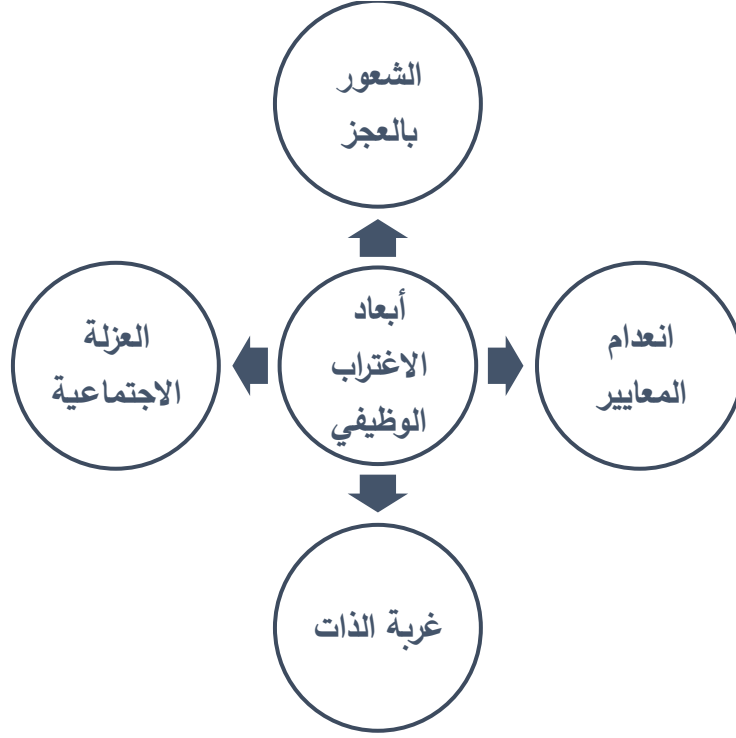
2. الاغتراب الاجتماعي:

ويقصد به شعور الفرد بالانعزال عن الآخرين، سواء كان الآخرون زملاء في العمل، أو رؤساء، أو أصدقاء أو الأسرة.. الخ؛ ويرجع (المغربي، 2007) الاغتراب الاجتماعي إلى غياب الإجماع على الأهداف العامة؛ فيما بين العاملين، وبين الإدارة؛ وقد يرجع ذلك لعدم توافر المعطيات التي تمكن العاملين من مباشرة أعمالهم، ويرجع ظهور الاغتراب الاجتماعي أيضاً إلى منهجية التفكير المواقبة للتطور الاقتصادي، والتي انعكست في أننا أصبحنا نفكر بالكميات، والأرقام، فأصبح الأفراد مع هذا التطور ليسوا سوى أرقام؛ في ظل غياب العدالة، وميل كفة الميزان لصالح رأس المال على حساب قوة العمل، وانخفاض مستوى ومعدلات الأجور بما يتوازن مع الغلاء المتصاعد، والتضخم، وتدهور بيئة العمل (حسنين، 2014، ص 45-46).

2-2-7 أبعاد ومظاهر الاغتراب الوظيفي:

إن شعور الفرد بالانفصال عن ذاته، ومجتمعه، تصاحبه مجموعة من المظاهر، ومن خلال هذه الأبعاد والمظاهر ينظر إليه كمفهوم يؤدي إلى الانفصال عن النفس، وعن المجتمع، وتحدد طبيعة اغترابه، وقد أشارت العديد من الدراسات والأبحاث إلى الأبعاد التالية للاغتراب الوظيفي:

شكل (6): يوضح أبعاد الاغتراب الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة

• أولاً: الشعور بالعجز (فقدان القوة) Powerlessness:

ويقصد به شعور الفرد باللا حول، واللا قوة، وأنه لا يستطيع التأثير في المواقف التي يواجهها، ويعجز عن السيطرة على تصرفاته، وأفعاله، ورغباته، وبالتالي لا يستطيع أن يقرر مصيره، كما أنه لا يمكنه أن يؤثر في مجرى الأحداث، أو صنع القرارات المصيرية الحياتية، وبالتالي يعجز عن ذاته، أو يشعر بحالة من الاستسلام والخنوع، وجوهر العجز أو فقدان القدرة هو توقع الفرد بأنه لا يملك القدرة على التحكم، أو ممارسة الضبط، لأن الأشياء حوله تسيطر عليها ظروف أقوى منه ومن إرادته (خليفة، 2003ص36).

وكذلك أوضح Seeman أن أصل فكرة العجز استمدت من فكر 'ماركس' حين تحدث عن ظروف العمل، وما يؤدي إليه من اغتراب العامل، وحدد Seeman العجز بقوله "توقع الفرد أن سلوكه فير قادر

على تحقيق ما يريده من ثواب، وتعزيزات، لاعتقاده أنه غير قادر على تحديد مجريات الاحداث، والنتائج التي تترتب على هذه الأحداث". وشرح ذلك بأن الفرد في علاقته بالنظام الاجتماعي على اتساعه يرغب بأن يكون لسلوكه تأثيراً على تلك مجريات الأحداث، ولكنه يتوقع أن سلوكه لن يستطيع ذلك؛ ولذلك يشعر بالإحباط (عبد المنعم، 2010، ص33).

• ثانياً: اللامعيارية (انعدام المعايير) Normlessness:

اعتمد Seeman اللامعيارية من وصف Durkheim لحالة الأنومي Anomie وهي حال تعبر عن تفكك وانحلال المعايير التي تنظم وتوجه السلوك (عبد المختار، 1998، ص31). ويوضح بأن الأنومي يشير في الاستخدام الدارج للموقف الذي تتحطم فيه المعايير الاجتماعية لسلوك الفرد، إذ أن هذه المعايير ليست مؤثرة، ولا تؤدي وظيفتها كقواعد للسلوك، وبذلك يكون الأنومي لفظ اجتماعي يشير للحالة التي تغرق فيها القيم العامة في خضم الرغبات الخاصة الباحثة عن الإشباع بأي وسيلة (شتا، 1993، ص220).

إذاً الاغتراب المعياري، أو الاغتراب الناتج عن الظروف اللامعيارية أو نقص المعايير، "حالة قد تنتج قهر القوة واستغلالها، في وقت تنعدم فيه قدرة الأفراد على التأثير في مجريات الأحداث من حولهم". وبالتالي إن عدم وجود معايير واضحة، ومحددة؛ يؤدي إلى اختلال العلاقة بين الأهداف التنظيمية المطلوب تحقيقها، وبين الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف؛ وهنا يشعر الفرد بالإحباط، نظراً لعدم توافق الهدف مع الوسيلة المستخدمة (حسنين، 2014، ص37).

• ثالثاً: العزلة الاجتماعية Social isolation:

تمثل العزلة الاجتماعية أهم مظاهر الإحساس بالاغتراب، ومظهراً 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 فيها، وعلى تقوقعه أو تمركزه حول ذاته، مما يدل على عدم كفاية جاذبية شبكات العلاقات الاجتماعية للفرد من حيث الارتباط بين أعضائها، أو الاغتراب فيما بينهم فيتحرك بعيداً عن الآخرين (يوسف، 2019، ص87)

ويرى خليفة (2003، ص39) أن العزلة الاجتماعية يقصد بها شعور الفرد بالوحدة والفراغ النفسي، والافتقار إلى الأمن والعلاقات الاجتماعية الحميمة، والبعد عن الآخرين حتى وإن وجد بينهم، كما قد يصاحب العزلة الشعور بالرفض الاجتماعي والانعزال عن الأهداف الثقافية للمجتمع والانفصال بين أهداف الفرد وبين قيم المجتمع ومعاييرهم.

ومن ناحية أخرى تشير العزلة إلى انفصال الفرد بقيمه، وأفكاره عن تلك السائدة في المنظمة التي يعمل بها، ويدفعه إلى العزلة التنظيمية التي يعاني فيها الفرد من غياب العلاقة الإيجابية بينه، وبين المنظمة، وعندما يصيب الخلل علاقة الإنسان بالآخر داخل المنظمة، وعندما يفقد الإنسان الأمن، فإنه ينفصل، وينعزل عن الآخر (حسنين، 2014، ص37).

• رابعاً: غربة الذات Self-alienation:

هذا النوع من الاغتراب في تحليل Seeman بمعنى الاغتراب عن الذات، وهو يشير به لعدم القدرة على إيجاد الأنشطة المكافئة ذاتياً على نحو ما، والشعور بأن ذاته الخاصة، وقدراته تصير شيئاً ما مغترباً، ونكون مجرد وسيلة أو أداة (شتا، 1993، ص24). والاغتراب الذاتي، أي اغترابنا عن أنفسنا، عن مشاعرنا الخاصة، عن الناس والمستقبل، أو إن أردنا التعبير عنها بطريقة مختلفة، الاغتراب بين أنفسنا، وبين العالم داخل أنفسنا، وخارجها، والاغتراب كلمة تعني أننا متغربون عن أنفسنا، أو أن العالم خارج ذاتنا متغرب عنا (فروم، 2013، ص65).

وإن عمل المرء، وإنتاجه هما حياته في شكل متموضع، فإذا اغترب عنه العمل، والنتاج اغتربت ذاته، ويطابق هذا الاغتراب نزع أسمى ما في الإنسان، وهو إنسانيته إذ يغدو الإنسان بلا روح، جزءاً من آلة الرأسمالية الصماء (زامل، 2003، ص25).

2-2-8 مراحل الاغتراب الوظيفي:

إن الاغتراب الوظيفي يمر بثلاث مراحل، كل مرحلة تزداد خطورة عن المرحلة التي تسبقها، وتصبح العلاقة بين كل مرحلة والمرحلة التي تليها علاقة تراكمية، ويؤول الأمر في النهاية إلى زيادة محصلة سلبياتها وارتفاع حدتها والمراحل هي:

شكل (7): يوضح المراحل التي يمر بها الاغتراب الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى الدراسات السابقة

المرحلة الأولى: الاغتراب النفسي

تتصف هذه المرحلة بشعور العامل باضطراب العلاقة التبادلية التي تجمعها بالمنظمة العمل، وأنها لم تعد طبيعية، وأنه أصبح يسودها شيء من التوتر، ويعزو العامل ذلك إلى المنظمة، أو من يقومون بتمثيلها أصبح لديها موقف سلبي تجاهه، وأنه لم يعد له نفس القدر من الأهمية الوظيفية والمنزلة الاجتماعية لديها، إلى أن يدخل في دائرة النسيان والإهمال في المنظمة (بن زاهي، 2007، ص 43-44). ويستمر الفرد في تكوين المشاعر السلبية تجاه المنظمة، وقد يتراءى له أن كل ما يعاني منه من مشاكل وصعوبات سببها المنظمة، ويصبح الفرد نتيجة لذلك مهموماً، ومشغولاً بالمشاكل والصعوبات التي يعزوها؛ لعدم اهتمام المنظمة به، ويزداد هذا الشعور سوءاً إذا لم يجد أحداً من المسؤولين بالمنظمة يتحدث إليه عن مشاعره، والمشكلات التي يعاني منها (الدوسري، 2011، ص 65).

المرحلة الثانية: الاغتراب الذهني

وهي في الحقيقة امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي، ولكنها أكثر خطراً على المنظمة، والعاملين؛ حيث تتميز هذه المرحلة بالشروع الذهني، وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين، وتبدو على بعضهم مظاهر الحزن، والاكتئاب، وتكثر أخطاء الأداء الوظيفي إلى حد ملحوظ، وتتدنى لدى العاملين القدرة على

التعلم، ويفقدون الرغبة في التدريب على أي مهارات جديدة، ويكثر الطلب على الإجازات، والبحث عن أي سبب يمكن أن يعطي للموظف مبرراً للابتعاد عن جو المنظمة (بن زاهي، 2007، ص44).

المرحلة الثالثة: الاغتراب الجسدي

وهي المرحلة التي يصبح فيها الاغتراب الوظيفي اغتراباً كلياً؛ حيث ينتشر بين العاملين التأخر عن العمل وكثرة الغياب والشكاوى والاستقالات ومغادرة مكان العمل قبل حلول الوقت، وتنفلت الأمور من يد المسؤولين المباشرين، وتصبح الصراعات بين العاملين والمشرفين واضحة، وتزداد حدة هذا الاغتراب عند غياب الإدارة العليا عن الواقع السلبي الذي تعيشه المنظمة، نظراً لعدم وصول المعلومات السليمة لها بسبب بعدها عن العاملين، أو استخدامها لسياسة الباب المغلق، فلا تسمع إلا للمعلومات والأخبار التي تصب في صالحها حتى وإن كانت غير صحيحة (بن زاهي، 2007، ص45).

9-2-2 نتائج الاغتراب الوظيفي والآثار الناجمة عنه:

نتائج الاغتراب الوظيفي:

يرى بركات (2006) أن الفرد الذي عندما يكون عاجزاً ويعي عجزه في علاقاته وتفاعلاته بالآخرين، يبحث عن سبيل ليخرج بمختلف الطرق من الوضع الذي يعيشه من خلال خيارات سلوكية بديلة يمكن اختصارها كالتالي:

- الانسحاب أو اللامواجهة: بعد تأكد الفرد من عدم قدرته على التعايش مع اغترابه والاستمرار في علاقاته في المؤسسة التي ينتمي إليها أو يعمل ضمنها، حينها يدرك أنه لا يقوى على تغيير وتعديل الواقع، فيحاول الانسحاب أو الهروب منه بحثاً عن سبيل وفرصة أخرى للتخلص من وضعه المعاش. وغالباً ما يتم هذا الانسحاب بعدة أشكال حسب الظروف والأوضاع، كالانفصال عن المؤسسة نظراً لخيبة الأمل التي يصاب بها الفرد نتيجة محاولاته المتجددة لتغيير وضعه، أو أن يغرق في الأوهام أو التعلق بالعودة إلى الماضي، وغيرها من الوسائل والطرق الانسحابية التي يتخذها الفرد ليضع حداً لتلك العلاقات التي تجعل منه فرداً عاجزاً.

- **الخضوع والرضوخ والاستسلام:** يظهر هذا السلوك لدى العاملين لتخفيف وطأة معاناة الاغتراب والتكيف مع الواقع المرّ، ويستخدم الفرد هذا النوع من السلوك كطريقة للتعایش مع الوضع بطريقة ضمنية والتطلع إلى حالة التغيير وتعديل هذا الوضع. ويشكل الرضوخ خياراً بفعل اليأس والضعف والتمسك بقيم الصبر، كما وأنه عادة ما يكون هذا السلوك الخضوعي عملية تسويغية لا واعية لصعوبة الوضع المعاش، وفي حقيقة الأمر لا يشكل الرضوخ حلاً للاغتراب وتجاوزاً له، بل يعمل على تثبيت الواقع.

- **التمرد والعمل على التغيير:** يتخذ الفرد السلوك التمردی أو العمل على تغيير الوضع المشحون بشتی مظاهر الاغتراب والسخط والعمل على تجاوز هذه القيود. ويتم هذا السلوك من خلال نشاطات تهدف إلى تعديل وتغيير الوضع المعاش بإصلاح الجوانب غير المناسبة، أو تغيير وإصلاح جذري عن طريق حركات اجتماعية تعمل على استبدال الوضع والنظام بنظام آخر يعتمد على أفكار إصلاحية (يوسف، 2019، ص 114-115-116).

الآثار الناجمة عن الاغتراب الوظيفي:

من الملاحظ أن ظاهرة الاغتراب الوظيفي تصب جلها على نتائج أو سلوكيات سلبية سواء على الفرد أو المنظمة منها: (المغربي، 2007، ص 329).

- عدم رضا الأفراد وضعف شعورهم بالانتماء للمنظمة.
- ضعف الروح المعنوية وروح المبادرة والإبداع لدى الأفراد.
- عدم انضباط واحترام الأفراد مواعيد العمل وزيادة تغيبهم.
- زيادة الصراعات الرسمية وغير الرسمية في المنظمة.
- زيادة مشاعر الخوف والقلق والتوتر لدى الأفراد المغتربين وظيفياً.
- زيادة مشاعر الاحتراق النفسي لدى الأفراد المغتربين وظيفياً.

كما وترى الطالبة أن الآثار الناجمة عن الاغتراب الوظيفي تتضمن تأثيرات نفسية واجتماعية تؤثر سلباً على كل من الفرد والمنظمة، يمكن أن تتضمن هذه التأثيرات الإجهاد والقلق والاكتئاب وفقدان الشغف

بالعمل، بالإضافة إلى ارتفاع معدل دوران العمل، وانخفاض الدافعية نحو الإنجاز، وغياب روح المبادرة والمسؤولية، والمقاومة للتغيير، مما يؤدي إلى ضعف الانتماء التنظيمي لدى العاملين وانخفاض مستوى الأداء المطلوب للعمل.

2-2-10 مبادئ التغلب على الاغتراب الوظيفي:

إن النظر إلى الاغتراب الوظيفي على أنه ظاهرة سلبية، إنما يؤدي إلى افتراض ضرورة التغلب على هذا الاغتراب، وقد قدم باحثون أسساً ومبادئ أكثرها مستمدة من "فروم" تساعد على ذلك أهمها:

- **الوعي بالاغتراب والقدرة على تحمل العزلة:** لا يمكن التحدث على الوعي بالاغتراب دون التعرض لفكرة العزلة، فالإنسان العادي يهرب عادة من إحساسه بالعزلة والوحدة إلى التطابق والامتثال للمجتمع (حماد، 2005، ص 225).
- **بزوغ الأمل:** يرى فروم أن الأمل هو ليس الانتظار السلبي، أو الرجاء الزمني، إنما لسنا بحاجة إلى انتظار أمل زائف، لكننا نحتاج إلى أمل مهياً للميلاد من أجل أن نقهر اغترابنا، ونعثر على هويتنا الضائعة بين الأشياء (الجماعي، 2010، ص 68).
- **الارتباط التلقائي بالعالم والآخرين:** إن قهر الاغتراب لن يتم إلا بتحقيق الحرية الإيجابية التي تفترض مسبقاً النشاط التلقائي، ويشير (فروم) إلى أن ما يميز التفكير التلقائي هو الاهتمام بالحب كقوة فعالة في الإنسان، تجعله يتغلب على الشعور بالعزلة، والانفصال (الجماعي، 2010، ص 70).
- **تحقيق المجتمع السوي:** إن تحقيق الحرية الإيجابية وقهر الاغتراب مرهون بتحقيق التغيرات الاجتماعية، والاقتصادية المناسبة التي تسمح للإنسان أن يعبر عن نفسه بشكل تلقائي حر (حماد، 2005، ص 247).

كما يرى سعيد (2017) أن العديد من الأدبيات تشير لبعض المبادئ والأسس للتغلب على الاغتراب الوظيفي، تتعلق بالمناخ التنظيمي للمنظمات، وتشارك فيما بينها بعلاقات تفاعلية؛ تؤدي إلى التقليل من توتر العاملين، وتوفير الرضا والانتماء في التنظيمات الإدارية، وبالتالي تؤدي إلى التغلب على الاغتراب الوظيفي وهي كما يلي:

- **الرضا الوظيفي:** تشير الأدبيات المتعلقة بالاغتراب الوظيفي إلى العلاقة بين ضغوط العمل، والرضا عن العمل؛ حيث أن معظم الأمراض التي قد تصيب الأفراد العاملين، وما يرتبط بها من اضطرابات صحية في المنظمات، وما ينتج عنها من ملل وعدم تحدي في الوظيفة ترتبط بضغوط العمل، وبالتالي فإن التغلب على ضغوط العمل يؤدي إلى رضا العاملين؛ مما يؤدي إلى التغلب على الشعور بالاغتراب في بيئة العمل.
- **الاستقرار الوظيفي:** إن رغبة المنظمات في تحقيق الاستقرار لأعمالها يحتم عليها توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين بها، ولا يتم ذلك إلا من خلال تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين، والذي يعد مؤشراً للسعادة والرضا النفسي، ويخلق جواً من الولاء، والانتماء التنظيمي.
- **العدالة التنظيمية:** تحتاج المنظمات من العاملين أداء يتجاوز الوصف الوظيفي لضمان استمرارها، وتطورها؛ وهذا الأمر يتعلق بمستوى العدالة والإنصاف بصورة نزيهة في مكان العمل، وهذا يعني أن العدالة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في القدرة على تقادي الاغتراب.
- **إشباع الحاجات:** تسعى بعض المنظمات إلى مساعدة العاملين بها على إشباع حاجاتهم الوظيفية المشروعة، مثل: الحاجات الاجتماعية، والأمان، والتقدير، والانجاز، أما إذا لم يكن هناك اهتماماً بهذه الحاجات؛ فإن ذلك يؤدي إلى ضعف القدرة لدى الفرد، وبالتالي الانفصال الذي يؤدي به إلى الاغتراب عن نفسه وعن الآخرين.
- **تدريب العاملين:** تهتم الإدارات المختلفة في منظمات الأعمال بتحسين مهارات العاملين الخاصة بالعمل في كل المستويات الإدارية، وذلك من أجل زيادة قدراتهم، وتنمية الأداء الجيد؛ الذي يساعد العاملين على التغلب على الصراع، والتوتر، والاغتراب داخل المنظمة.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يؤدي إلى زيادة الترابط بين العاملين والمنظمة، حيث أن الشعور بأن هناك رأي، وكلمة، ودور يؤخذ به من قبل الإدارة، فإن ذلك يعتبر وسيلة لتدعيم الانتماء، وبالتالي يؤدي إلى القضاء على السلبية أو الاغتراب داخل المنظمة (سعيد، 2017، ص 49-50).

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

1-3 تمهيد

2-3 أسلوب وإجراءات الدراسة

1-2-3 منهج الدراسة

2-2-3 أسلوب المعالجة الإحصائية

3-2-3 مجتمع الدراسة وعينتها

4-2-3 أداة الدراسة ومصدر جمع البيانات

5-2-3 صلاحية أداة الدراسة وثباتها

3-3 خصائص أفراد العينة

4-3 الإجابة على تساؤلات الدراسة

1-3 تمهيد:

سيتم في هذا الفصل التطرق إلى أسلوب وإجراءات الدراسة، المجتمع، العينة، أدوات جمع البيانات، الطرق المستخدمة في عملية تحليل البيانات وتفسيراتها. حيث سيتم في هذا الفصل القيام باستخدام الأدوات الإحصائية اللازمة للوصول إلى أهداف الدراسة في معرفة أثر الصمت التنظيمي بأبعاده في الاغتراب الوظيفي.

2-3 أسلوب وإجراءات الدراسة:

1-2-3 منهج الدراسة:

تم الاعتماد من خلال الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف إجابات أفراد المجتمع على تساؤلات معينة، يتم وضعها من أجل الوصول إلى هدف معين، وتحليل هذه الإجابات بطريقة إحصائية متقدمة للتنبؤ بأهمية وتأثير وارتباط المتغيرات، لمعرفة ما هي الخطط والاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها على مجتمع الدراسة أو الحالة المدروسة.

2-2-3 أسلوب المعالجة الإحصائية:

بعد أن تم جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة قامت الباحثة بإدخال هذه البيانات إلى الحاسب وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

1. حساب معامل ألفا كرونباخ وهو أسلوب إحصائي لقياس ثبات أداة الدراسة.
2. حساب التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة.
3. حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمعرفة إلى أي مدى تنتمي إليه إجابات أفراد العينة.
4. حساب معامل الانحدار الخطي المتعدد للإجابة على تساؤلات الدراسة.
5. تحليل التباين لتحليل الفارق الجوهري لاستجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

3-2-3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تم تطبيق الدراسة على العاملين في مصرف سورية المركزي في دمشق، في الجمهورية العربية السورية، حيث يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في المصرف، الذي يتكون من (19) مديرية، ويبلغ عدد العاملين به حوالي (1900) موظف من العاملين والإداريين. ونظراً لتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات وذلك بسبب اعتبارات الوقت والجهد وكبر حجم مجتمع الدراسة، قد تكونت عينة الدراسة من (69) موظف من العاملين لدى المصرف، وقد تم توزيع استبانات على العينة وبمعدل (75) استبانة وتم استرجاع (73) استبانة ثم استبعد منها (4) استبانة لعدم اكتمال تعبئتها بشكل كامل، واجري التحليل على (69) استبانة فقط صالحة للتطبيق.

لمحة عن مصرف سورية المركزي في دمشق:

مؤسسة مالية عامة ذات استقلال مالي وإداري، تتولى تنفيذ السياسة النقدية التي يقرها مجلس النقد والتسليف وتعمل تحت إشراف الدولة وضمن التوجهات العامة للسياسة الاقتصادية المعتمدة من قبل مجلس الوزراء. تعنى بشؤون الإصدار النقدي، وتعمل على استقرار قيمة النقد الوطني، وتحقيق التوازن والاستقرار بين النقد والمتغيرات الاقتصادية الكلية بهدف زيادة الدخل القومي والنمو الاقتصادي.

يتضمن الصرف عدد من المديريات (مديريات الخدمات العامة، مديرية الموارد البشرية، مديرية الشؤون القانونية، مديرية الشؤون المالية، مديرية مفوضية الحكومية، مفوضية تقانة المعلومات ... وغيرها)

ويقدم المصرف العديد من الخدمات المختلفة منها: (خدمات مصرفية، خدمات للجهات الحكومية، خدمات تجارية، خدمات غير تجارية، خدمات التراخيص، خدمات بحثية)

كما ويقوم المصرف بالعديد من المهام مثل (السياسة النقدية والإصدار النقدي، الإشراف على القطاع المصرفي والمؤسسات المالية، سندات وأذونات الخزينة، شهادات الإيداع، الإشراف على الدفع الإلكتروني.. الخ).

3-2-4 أداة الدراسة ومصدر جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق التي تسعى الباحثة للوصول إليها باعتبارها من أهم المراحل التي تتطلب العناية الخاصة، فقد قامت الباحثة بتطوير الاستبيان اللازم لجمع البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها بالاستناد إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع والمراجع العلمية.

وقد تكونت الاستبانة من ثلاث أقسام:

1. القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

والذي يتضمن معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة: (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة)

2. القسم الثاني: يضم أبعاد الصمت التنظيمي كمتغير مستقل وتضمن (15) عبارة موزعة على ثلاثة محاور هي: (إسماعيل، وآخرون، 2021، 130-131).

المحور الأول: صمت الإذعان والقبول وتضمن (5) عبارات.

المحور الثاني: الصمت الدفاعي وتضمن (5) عبارات.

المحور الثالث: الصمت الاجتماعي وتضمن (5) عبارات.

3. القسم الثالث: يضم أبعاد الاغتراب الوظيفي كمتغير تابع وتضمن (20) عبارة موزعة على أربعة محاور هي: (أبو سمرة، وآخرون، 2014، 63-64).

المحور الأول: الشعور بالعجز أو فقدان القوة وتضمن (5) عبارات.

المحور الثاني: اللامعيارية أو انعدام المعايير وتضمن (5) عبارات.

المحور الثالث: العزلة الاجتماعية وتضمن (5) عبارات.

المحور الرابع: غربة الذات وتضمن (5) عبارات.

وقد تمت الإجابة على القسم الثاني والثالث من خلال مقياس ليكرت الخماسي الذي يتألف من:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

3-2-5 صلاحية أداة الدراسة وثباتها:

أ- اختبار الصدق:

قامت الباحثة باختبار الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة على محكمين من أساتذة الإدارة المختصين من أصحاب الخبرات العلمية والعملية في المعهد العالي لإدارة الأعمال.

ب- ثبات أداة الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة، سيتم اختبار معامل ثبات الأداة لقياس ومعرفة مدى اعتمادية نتائجها، ويقصد بثبات الأداة قدرة المقياس على الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدام الأداة نفسها مرة ثانية. تم حساب ثبات الأداة وعباراتها من خلال استخدام اختبار معامل (Cronbach-Alpha) للاتساق الداخلي، إذ تم استخراج معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي لجميع مقاييس وفقرات الاستبانة، حيث تتراوح قيمة المعامل بين (0-1) وكلما اقتربت القيمة من الواحد دلّت على وجود ثبات عالٍ، وكلما اقتربت القيمة من الصفر دلّت على عدم وجود ثبات. وتشير نتائج الاختبار لذلك كما في الجدول رقم (2):

الجدول رقم (2) قيمة معاملات الثبات (Cronbach's Alpha) لمتغيرات الدراسة

Reliability Statistics

البعد (المحور)	N of items	Cronbach's Alpha
صمت الإذعان	5	.857
الصمت الدفاعي	5	.825

الصمت الاجتماعي	5	.854
الشعور بالعجز	5	.806
انعدام المعايير	5	.824
العزلة الاجتماعية	5	.859
غربة الذات	5	.924

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى البيانات الإحصائية

يظهر الجدول (2) أن كافة محاور الاستبيان تتمتع بثبات جيد (كافة القيم فوق 0.60) مما يدل أن أداة الدراسة ذات ثبات جيد، ومقبول لأغراض الدراسة.

3-3 خصائص أفراد العينة:

قامت الطالبة بتوصيف أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية باستخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية كما هو موضح في الجدول رقم (3) التالي:

الجدول رقم (3) الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة

المتغيرات	النوع	العدد Frequency	النسبة المئوية % Percent
الجنس	ذكر	27	39.1%
	أنثى	42	60.9%
المجموع		69	100%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	17	24.6%
	من 30-39 سنة	29	42.0%
	من 40-49 سنة	16	23.2%
	50 سنة فأكثر	7	10.1%
المجموع		69	100%

ثانوية/ معهد متوسط	30	%43.5	المؤهل العلمي
إجازة جامعية	32	%46.4	
دراسات عليا (دبلوم/ ماجستير/ دكتوراه)	7	%10.1	
المجموع	69	%100	
أقل من 5	16	%23.2	عدد سنوات الخبرة الوظيفية
من 5-9	28	%40.6	
من 10-14	8	%11.6	
أكثر من 15	17	%24.6	
المجموع	69	%100	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى البيانات الإحصائية

نلاحظ من الجدول رقم (3) بلغ عدد إجابات الاستبيان (69) إجابة وكانت على الشكل التالي:

الجنس (النوع الاجتماعي):

ينقسم أفراد العينة البالغ حجمها 69 فرداً بين موظفين ذكور وعددهم 27 ويمثلون نسبة 39.1% من عينة الدراسة، وموظفات إناث وعددهم 42 ويمثلون 60.9% من عينة الدراسة. ونلاحظ من توزيع النوع الاجتماعي (الجنس) بأن نسبة الموظفات الإناث أعلى من نسبة الموظفين الذكور بنسبة 21.8% من عينة الدراسة.

الفئة العمرية:

ينقسم أفراد العينة إلى الفئة العمرية الأولى وهي (أقل من 30) عاماً والبالغ عددهم 17 موظف، ويشكلون 24.6% من حجم العينة، والفئة العمرية الثانية من (30-39) عاماً والبالغ عددهم 29 موظف، ويشكلون 42.0% من حجم العينة، والفئة العمرية الثالثة وهي من (40-49) عاماً والبالغ عددهم 16 موظف، ويشكلون 23.2% من حجم العينة، والفئة العمرية الرابعة وهي (50 عاماً فأكثر) البالغ عددهم 7 ويشكلون نسبة 10.1% من حجم عينة الدراسة. ونلاحظ من توزيع الفئات العمرية أن الأفراد الذين

تتراوح أعمارهم بين (30-39) عاماً يشكلون النسبة الأكبر من العينة، يليهم الأفراد الذين أعمارهم (أقل من 30) عاماً، يليهم الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (40-49) عاماً، يليهم الأفراد الذين أعمارهم (50 عاماً فأكثر) والذين شكّلوا النسبة الأصغر من عينة الدراسة.

المؤهل العلمي:

ينقسم أفراد العينة فيما يخص التحصيل العلمي إلى الفئة الأولى وهي (ثانوية/ معهد متوسط) والبالغ عددهم 30 موظف ويشكلون نسبة 43.5% من حجم العينة، والفئة الثانية وهي (إجازة جامعية) والبالغ عددهم 32 موظف ويشكلون نسبة 46.4% من حجم العينة، والفئة الثالثة وهي (دراسات عليا: دبلوم/ ماجستير/دكتوراه) والبالغ عددهم 7 ويشكلون نسبة 10.1% من حجم العينة. ونلاحظ من توزع فئات التحصيل العلمي أن النسبة الأكبر من العينة من حملة شهادات الإجازة الجامعية، يليها فئة حملة شهادات الثانوية/ معهد متوسط، يليها فئة حملة شهادات الدراسات العليا (دبلوم/ ماجستير/ دكتوراه) الذين شكّلوا النسبة الأصغر من عينة الدراسة.

عدد سنوات الخبرة الوظيفية:

ينقسم أفراد العينة فيما يخص الخبرة الوظيفية إلى الفئة الأولى وهي (أقل من 5) سنوات والبالغ عددهم 16 موظف ويشكلون نسبة 23.2% من حجم العينة، والفئة الثانية وهي (5-9) سنوات والبالغ عددهم 28 موظف ويشكلون نسبة 40.6% من حجم العينة، والفئة الثالثة وهي (10-14) سنة والبالغ عددهم 8 موظف ويشكلون نسبة 11.6% من حجم العينة، والفئة الرابعة وهي (أكثر من 15) سنة والبالغ عددهم 17 موظف ويشكلون نسبة 24.6% من حجم العينة. ونلاحظ من توزع فئات سنوات الخبرة الوظيفية أن الأفراد ذوي الخبرة الوظيفية من (5-9) سنوات يشكلون النسبة الأكبر من العينة، يليهم الأفراد الذين يتمتعون بخبرة وظيفية (أكثر من 15) سنة، يليهم الأفراد ذوي الخبرة الوظيفية الأقل (أقل من 5) سنوات، يليهم الأفراد ذوي الخبرة الوظيفية من (10-14) سنة الذين شكّلوا النسبة الأصغر من عينة الدراسة.

4-3 الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

بهدف التعرف على المتغيرات ومدى دلالاتها الإحصائية، تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد العينة على الفقرات الواردة ضمن الاستبيان، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وفق ما يلي:

التساؤل الأول:

1- ما هي مستويات الصمت التنظيمي لدى العاملين في مصرف سورية المركزي وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟

يظهر الجدول رقم (4) استجابات أفراد العينة حول الصمت التنظيمي:

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول الصمت التنظيمي

Std. Deviation	Mean	N	العبارات
1.196	2.52	69	1- أحتفظ بالأفكار المتعلقة بتطوير العمل بسبب قبولي لوضعي الحالي
1.226	2.62	69	2- لا تتوافر لدي الرغبة في تقديم أي مقترحات للتغيير بسبب شعوري بعدم الارتباط بالعمل
1.171	2.74	69	3- أحتفظ لنفسي بأي فكرة للتطوير لعدم وجود تقدير للكفاءة الذاتية من قبل المصرف
1.143	2.42	69	4- لا أقدم أي أفكار لتحسين العمل لتجنب الصراعات مع الرؤساء
1.215	2.61	69	5- لا أقدم بمقترحات للتطوير لعدم جدية الإدارة في مناقشة آراء التطوير مع العاملين
.9498	2.583	69	صمت الإذعان (القبول)
1.232	2.80	69	1- أتجنب الخوض في الحديث عن الحقائق المرتبطة بالعمل لحماية نفسي
1.146	3.49	69	2- لا أتحدث عن المعلومات المهمة المتعلقة بالعمل تجنباً لفقدان الثقة
1.178	3.10	69	3- أتجنب الحديث عن ظروف العمل السلبية خوفاً من التعرض للمساءلة
1.270	2.65	69	4- أنكتم على اعتراضاتي حول الاقتراحات السلبية المرتبطة بالعمل خوفاً من فقدان عملي
1.202	3.29	69	5- لا أرغب في إبلاغ المشرف بالمشكلات حتى لا أعرض زملائي للضرر
.9246	3.067	69	الصمت الدفاعي

1-	أحجب المعلومات المتعلقة بالعمل للمحافظة على سرية العمل	69	4.17	.785
2-	أرفض الكشف عن المعلومات التي من الممكن أن تضر بسمعة المصرف	69	4.17	.747
3-	أقاوم الضغوط الممارسة من قبل الآخرين حتى لا أفشي أسرار المصرف	69	4.25	.695
4-	أبتعد عن مشاركة زملائي الأمور السلبية حول المصرف تجنباً للخلافات	69	3.68	.978
5-	أتقاضي الحديث عن بعض قضايا العمل والمشكلات حفاظاً على علاقتي مع زملائي	69	3.61	.943
	الصمت الاجتماعي (الإيجابي)	69	3.977	.6647

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات الإحصائية

من خلال الجدول رقم (4) السابق تم التوصل إلى:

متغير صمت الإذعان (القبول):

يبين الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول صمت الإذعان، تتراوح بين القيمة (2: عدم الموافقة) و (3: الحيادية) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لبعده صمت الإذعان (2.583) وهذه القيمة أكبر من القيمة (2) التي ترمز إلى عدم الموافقة، وبانحراف معياري (0.9498). وبالتالي تشير إلى أن أغلب إجابات أفراد العينة حول صمت الإذعان تميل إلى الحيادية.

متغير الصمت الدفاعي:

نلاحظ من الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول الصمت الدفاعي كانت كما يلي:

العبارة الأولى والعبارة الرابعة، تتراوح بين القيمة (2: عدم الموافقة) و (3: الحيادية) أما العبارة الثانية والعبارة الثالثة والخامسة، فتتراوح بين القيمة (3: الحيادية) و (4: الموافقة) فالأفراد يرون بأنهم لا يتحدثون عن المعلومات المهمة المتعلقة بالعمل تجنباً لفقدان الثقة والخوف من التعرض للمساءلة وبأنهم لا يقومون بإبلاغ المشرف بالمشكلات حتى لا يتعرض زملائهم للضرر.

وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده الصمت الدفاعي (3.067) وهذه القيمة أكبر من القيمة (3) والتي ترمز إلى الحيادية، وبانحراف معياري (0.9246). وبالتالي تشير إلى أن أغلب إجابات أفراد العينة حول الصمت الدفاعي تميل إلى الموافقة.

متغير الصمت الاجتماعي (الإيجابي):

كما هو موضح في الجدول رقم (4) السابق، أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول الصمت الاجتماعي، كانت كالتالي:

العبارات الثلاثة الأولى تتراوح بين القيمة (4: الموافقة) و (5: الموافقة بشدة) فالأفراد يعتبرون أن حجبهم المعلومات المتعلقة بالعمل للمحافظة على سرية العمل وبأنهم يرفضون الكشف عن المعلومات التي من الممكن أن تضر بسمعة المصرف ويقاومون الضغوط الممارسة من قبل الآخرين حتى لا يفشوا أسرار المصرف.

أما العبارتين الأخيرتين الرابعة الخامسة فتتراوح بين القيمة (3: الحيادية) و (4: الموافقة) وبذلك فهم يبتعدون عن مشاركة زملائهم الأمور السلبية حول المصرف تجنباً للخلافات وللحفاظ على علاقتهم بهم كما وبلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لبعد الصمت الاجتماعي (3.977) وهذه القيمة أكبر من القيمة (3) التي ترمز إلى الحيادية، وبانحراف معياري (0.6674). وبالتالي تشير إلى أن أغلب إجابات أفراد العينة حول صمت الإذعان تميل إلى الموافقة.

تعليقاً على ما سبق نجد ومن الواضح حسب ما عبر عنه أفراد العينة المدروسة أن الصمت التنظيمي في مصرف سورية المركزي منتشر بدرجات تأثير متفاوتة ضمن الحدود العليا لدرجة محايد وقريب من الموافقة فيما يتعلق ببُعد الصمت الاجتماعي، بالتالي فالأفراد يرون بأن حجب وإخفاء الآراء والأفكار والمعلومات المتعلقة بقضايا العمل، هو من أجل توفير فوائد للمنظمة وأعضائها، ويقوم على الإيثار والدوافع التعاونية. ويليه بُعد الصمت الدفاعي ضمن حدود درجة محايد ويميل إلى الموافقة، وأخيراً بُعد صمت الإذعان يميل إلى الحيادية.

ونلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (4) أن قيم المتوسط الحسابي للصمت التنظيمي بأبعاده، صمت الإذعان (2.583) والصمت الدفاعي (3.067) والصمت الاجتماعي (3.977) هي قيم تنتمي للفتة الثالثة من فئات سلم ليكرت الخماسي، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون وجود مستوى متوسط للصمت التنظيمي لدى العاملين في المصرف. وهذا يطابق لنتائج دراسة (ياسر، يوسف، رضا، 2021).

التساؤل الثاني:

2- ما هي مستويات الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في مصرف سورية المركزي وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟

يظهر الجدول رقم (5) استجابات أفراد العينة حول الاغتراب الوظيفي:

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول الاغتراب الوظيفي

Std. Deviation	Mean	N	العبارات
1.083	3.28	69	1- إن ممارستي للحرية الوظيفية محدود
.928	2.30	69	2- أشعر بالعجز عن مواجهة الأخطاء التي تحصل في عملي
1.059	2.23	69	3- لا أستطيع إيجاد حلول للمشكلات التي تعترضني
1.073	3.23	69	4- دوري في المشاركة في اتخاذ القرارات في المصرف محدود
1.102	2.81	69	5- أشعر بالعجز عن مناقشة أمور العمل مع المشرفين والرؤساء
.7884	2.771	69	الشعور بالعجز
1.100	2.77	69	1- أشعر بأن التزامي بالقيم المؤسسية (المبادئ والأفكار والمعتقدات التي تعبر عن رؤية المصرف) أصبح ضعيفاً
1.092	2.55	69	2- أشعر بأن الالتزام بأنظمة المصرف وتعليماتها غير مجدٍ
1.083	2.22	69	3- أستخدم التبريرات لما أقوم به من أعمال قد تخالف أنظمة العمل
1.263	2.39	69	4- ليس هناك ما يشجعي على الإخلاص في أداء عملي في المصرف
1.204	3.70	69	5- غالباً ما يتم تقييم الأشخاص في العمل بناء على المنفعة والمصالح
.8812	2.725	69	انعدام المعايير
.975	2.59	69	1- علاقاتي مع زملائي في العمل رسمية ومحدودة
1.051	2.54	69	2- أشعر بعدم القدرة على توافق عملي مع عمل بقية الموظفين في المنظمة
.926	2.23	69	3- أشعر بعدم الانسجام مع زملائي في العمل
1.248	2.64	69	4- ينتابني شعور بعدم الراحة والقلق أثناء وجودي في العمل
1.150	2.97	69	5- لا أشارك في الأنشطة والفعاليات التي تحدث في المصرف
.8609	2.594	69	العزلة الاجتماعية
1.288	3.04	69	1- لا يمنحني عملي الشعور بالرضا الشخصي
1.130	3.04	69	2- أشعر بعدم التوافق بين قناعاتي وما أقوم به في العمل

1.278	3.12	69	3- أشعر بعدم القدرة على تحقيق ذاتي داخل المصرف
1.240	3.30	69	4- أشعر أن وظيفتي لا تشبع لدي الحاجة لإثبات نفسي وقدراتي
1.256	3.52	69	5- أرى أن ما حققته من إنجاز في العمل لم يحقق طموحي المهني
1.0852	3.206	69	غربة الذات
.76896	2.8239	69	الاغتراب الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات الإحصائية

من الجدول رقم (5) السابق تم التوصل إلى:

متغير الشعور بالعجز وفقدان القوة:

نلاحظ من الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول الشعور بالعجز وفقدان القوة كانت كما يلي:

العبارة الأولى والعبارة الرابعة، تتراوح بين القيمة (3: الحيادية) و (4: الموافقة) فالأفراد يرون إن ممارستهم للحرية الوظيفية ودورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات في المصرف محدود. أما العبارة الثانية والعبارة الثالثة والخامسة، فتتراوح بين القيمة (2: عدم الموافقة) و (3: الحيادية) وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الشعور بالعجز وفقدان القوة (2.771) وهذه القيمة أكبر من القيمة (2) والتي ترمز إلى عدم الموافقة، وبانحراف معياري (0.7884) وبالتالي تشير إلى أن أغلب إجابات أفراد العينة حول الشعور بالعجز وفقدان القوة تميل إلى الحيادية.

متغير اللامعيارية (انعدام المعايير):

يبين الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول انعدام المعايير كانت كما يلي:

العبارات الأربعة الأولى تتراوح بين القيمة (2: عدم الموافقة) و (3: الحيادية)، أما العبارة الخامسة فتتراوح بين (3: الحيادية) و (4: الموافقة) وبالتالي الأفراد يعتقدون بأن غالباً ما يتم تقييم الأشخاص في العمل بناء على المنفعة والمصالح.

وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد انعدام المعايير (2.725) وهذه القيمة أكبر من القيمة (2) والتي ترمز إلى عدم الموافقة، وبانحراف معياري (0.8812) وبالتالي تشير إلى أن أغلب إجابات أفراد العينة حول انعدام المعايير تميل إلى الحيادية.

متغير العزلة الاجتماعية:

كما هو موضح في الجدول السابق رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول العزلة الاجتماعية، تتراوح بين القيمة (2: عدم الموافقة) و (3: الحيادية) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لبعد العزلة الاجتماعية (2.594) وهذه القيمة أكبر من القيمة (2) التي ترمز إلى عدم الموافقة، وبانحراف معياري (0.8609). وبالتالي تشير إلى أن أغلب إجابات أفراد العينة حول العزلة الاجتماعية تميل إلى الحيادية.

متغير غربة الذات:

يبين الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول غربة الذات، تتراوح بين القيمة (3: الحيادية) و (4: الموافقة) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لبعد غربة الذات (3.206) وهذه القيمة أكبر من القيمة (3) التي ترمز إلى الحيادية، وبانحراف معياري (1.0852) وبالتالي تشير إلى أن أغلب إجابات أفراد العينة حول غربة الذات تميل إلى الموافقة.

نستنتج مما سبق ومن الواضح حسب ما عبر عنه أفراد العينة المدروسة أن الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في مصرف سورية المركزي منتشر بدرجات تأثير متفاوتة ضمن الحدود العليا لدرجة محايد وقريب من الموافقة فيما يتعلق ببُعد غربة الذات، أما فيما يتعلق ببعد الشعور بالعجز، وبُعد انعدام المعايير، وبُعد العزلة الاجتماعية، فكانت تميل وأقرب إلى الحيادية.

ونلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (5) أن قيمة المتوسط الحسابي للاغتراب الوظيفي بلغت 2.8239، وهي قيمة تنتمي للفئة الثالثة من فئات سلم ليكرت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون وجود مستوى متوسط للاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المصرف. وهذا يطابق لنتائج دراسة (ياسر، يوسف، رضا، 2021).

التساؤل الثالث:

3- هل يوجد أثر معنوي للصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) في الاغتراب الوظيفي؟

للإجابة على هذا التساؤل تم تطبيق اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Stepwise) وكانت النتائج وفق التالي:

جدول رقم (6)

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	صمت الإذعان (القبول)	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
a. Dependent Variable: الاغتراب الوظيفي			

المصدر: نتائج برنامج spss

جدول رقم (7)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.756 ^a	.572	.566	.50664
2	.578 ^b	.334	.324	.63221
3	.093 ^c	.009	-.006	.77128
a. Predictors: (Constant), صمت الإذعان أو القبول b. Predictors: (Constant), الصمت الدفاعي c. Predictors: (Constant), الصمت الاجتماعي أو الإيجابي				

المصدر: نتائج برنامج spss

يشير الجدول رقم (7) إلى ما يلي:

أن قيمة معامل التحديد R Square 57.2% ومعامل الارتباط المتعدد R 75.6% لبعد صمت الإذعان، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين صمت الإذعان والاغتراب الوظيفي.

كما وبلغت قيمة معامل التحديد R Square 33.4% ومعامل الارتباط المتعدد R 57.8% لبعء الصمت الدفاعي، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط مقبولة نوعاً ما بين الصمت الدفاعي والاغتراب الوظيفي.

في حين أن قيمة معامل التحديد R Square 0.9% ومعامل الارتباط المتعدد R 9.3% لبعء الصمت الاجتماعي، وهذا يدل على أن علاقة الارتباط بين الصمت الاجتماعي والاغتراب الوظيفي علاقة ضعيفة جداً.

جدول رقم (8)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.010	1	23.010	89.641	.000 ^b
	Residual	17.198	67	.257		
	Total	40.208	68			
a. Dependent Variable: الاغتراب الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), صمت الإذعان (القبول)						

المصدر: نتائج برنامج spss

يبين الجدول رقم (8) السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء صمت الإذعان (القبول) في الاغتراب الوظيفي، حيث أن قيمة $\text{sig} = .000$ وهي أصغر من القيمة 0.05 المفترضة وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لصمت الإذعان في الاغتراب الوظيفي. حيث يتأثر العاملان بعدم البوح والامتناع عن التصريح بأرائهم المتعلقة بالعمل وبأفكارهم ومعلوماتهم؛ وقبولهم ظروف العمل كما هي، جراء اللامبالاة وحالة الانسحاب التي يمرون بها، فيدخرون جهودهم في محاولة تغيير الوضع التنظيمي وذلك نابع من اعتقادهم بأن حديثهم لن يترتب عليه أي موقف، وبالتالي يصاحب ذلك الكثير من الضغوط، الإحباط، والقلق، مما يدخلهم في حالة من الاغتراب الوظيفي.

وهذا يطابق لنتائج دراسة (ياسر، يوسف، رضا، 2021) فيما يتعلق بوجود أثر لصمت الإذعان في الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين.

جدول رقم (9)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.242	.178		6.984	.000
	صمت الإذعان (القبول)	.612	.065	.756	9.468	.000

a. Dependent Variable: الاغتراب الوظيفي

المصدر: نتائج برنامج spss

كما تبين في الجدول (9) السابق أن قيمة (sig=0.00) وهي أصغر من 5% مستوى المعنوية المفترضة. وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعء صمت الإذعان (القبول) في الاغتراب الوظيفي. كما أن قيمة معامل الانحدار (B= 0.61) وهي قيمة موجبة، أي أنه كلما زاد مستوى صمت الإذعان في المصروف زاد الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بنسبة 0.61%

جدول رقم (10)

Excluded Variables ^a						
Model		Beta In	T	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	الصمت الدفاعي	.194 ^b	1.987	.051	.238	.641
	الصمت الاجتماعي (الإيجابي)	-.026 ^{-b}	-.317	.752	-.039	.975

a. Dependent Variable: الوظيفي الاغتراب

b. Predictors in the Model: (Constant), الإذعان صمت (القبول)

المصدر: نتائج برنامج spss

يوضح الجدول رقم (10) السابق المتغيرات المستبعدة وهي: الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي. أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الدفاعي في الاغتراب الوظيفي، حيث أن قيمة sig=0.051 لبعء الصمت الدفاعي هي أكبر من القيمة 0.05 المفترضة وهذا يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الدفاعي في الاغتراب الوظيفي.

كما وبلغت قيمة sig لبعد الصمت الاجتماعي sig= 0.752 هي أكبر من القيمة 0.05 المفترضة وهذا يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الاجتماعي في الاغتراب الوظيفي، وهذا يطابق لنتائج دراسة (ياسر، يوسف، رضا، 2021) التي بينت عدم وجود أثر للصمت الاجتماعي في الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين.

نستخلص مما سبق ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير صمت الإذعان (القبول) في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين، حيث أن قيمة sig=0.00 أصغر من 5%.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الصمت الدفاعي، في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين، حيث قيمة sig= (0.051) أكبر من 5%.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الاجتماعي (الإيجابي) في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين، حيث قيمة sig=(0.752) أكبر من 5%.

التساؤل الرابع:

هل تختلف استجابات أفراد العينة حول الصمت التنظيمي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس- العمر- المؤهل العلمي- الخبرة)؟

أولاً: بالنسبة للجنس تم تطبيق تحليل التباين وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (11) تحليل الفارق الجوهري تعزى للنوع الاجتماعي

	الجنس (النوع الاجتماعي)	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig
صمت الإذعان (القبول)	ذكر	27	2.689	1.0718	.552	.460
	أنثى	42	2.514	.8691		
الصمت الدفاعي	ذكر	27	3.348	.8220	4.311	.042
	أنثى	42	2.886	.9506		
الصمت الاجتماعي	ذكر	27	3.348	.4876	.338	.563
	أنثى	42	4.014	.7605		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات الإحصائية

يشير الجدول رقم (11) السابق إلى أن عدد الذكور في العينة أصغر من عدد الإناث، ولكن يوجد فرق في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بينهم كما يلي:

- بلغ متوسط إجابات الإناث في متغير صمت الإذعان (القبول) 2.514 وبانحراف معياري 0.8691. ومتوسط إجابات الذكور 2.689 وبانحراف معياري 1.0718 كما أن مستوى الدلالة $Sig=0.460$ وهي أكبر من 5% المفترضة، وبالتالي لا يوجد فارق جوهري بين استجابات الذكور والإناث حول متغير صمت الإذعان.
- بلغ متوسط إجابات الإناث في متغير الصمت الدفاعي 2.886 وبانحراف معياري 0.9506. ومتوسط إجابات الذكور 3.348 وبانحراف معياري 0.8220. كما أن مستوى الدلالة $Sig=0.042$ وهي أصغر من 5% المفترضة، وبالتالي يوجد فارق جوهري بين استجابات الذكور والإناث حول متغير الصمت الدفاعي. مما يدل على أن الموظفين الذكور يميلون إلى الصمت الدفاعي أكثر من الموظفات الإناث تجنباً لفقدان الثقة والخوف من التعرض للمساءلة.
- بلغ متوسط إجابات الإناث في متغير الصمت الاجتماعي 4.014 وبانحراف معياري 0.7605. ومتوسط إجابات الذكور 3.348 وبانحراف معياري 0.4876. كما أن مستوى الدلالة $Sig=0.563$ وهي أكبر من 5% المفترضة، وبالتالي لا يوجد فارق جوهري بين استجابات الذكور والإناث حول متغير الصمت الاجتماعي.

ثانياً: بالنسبة للفئة العمرية تم تطبيق تحليل التباين وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (12) تحليل الفارق الجوهري تعزى للفئة العمرية

ANOVA Table						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
صمت الإذعان (القبول)	Between Groups (Combined)	5.215	3	1.738	2.01 3	.121
	Within Groups	56.124	65	.863		
	Total	61.339	68			
الصمت الدفاعي	Between Groups (Combined)	4.551	3	1.517	1.84 0	.149
	Within Groups	53.582	65	.824		
	Total	58.133	68			

الصمت الاجتماعي (الإيجابي)	Between Groups (Combined)	.999	3	.333	.745	.529
	Within Groups	29.044	65	.447		
	Total	30.043	68			

المصدر: نتائج برنامج spss

يشير الجدول رقم (12) السابق إلى:

- تشير قيمة $Sig=1.21$ والتي هي أكبر من 5% المفترضة إلى أنه لا يوجد فرق جوهري تبعاً للفئة العمرية في التأثير على متغير صمت الإذعان.
- تشير قيمة $Sig=1.46$ والتي هي أكبر من 5% المفترضة إلى أنه لا يوجد فرق جوهري تبعاً للفئة العمرية في التأثير على متغير الصمت الدفاعي.
- تشير قيمة $Sig=0.529$ والتي هي أكبر من 5% المفترضة إلى أنه لا يوجد فرق جوهري تبعاً للفئة العمرية في التأثير على متغير الصمت الاجتماعي.

ثالثاً: بالنسبة للمؤهل العلمي تم تطبيق تحليل التباين وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (13) تحليل الفارق الجوهري تعزى للمؤهل العلمي

ANOVA Table						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
صمت الإذعان (القبول)	Between Groups (Combined)	.084	2	.042	.045	.956
	Within Groups	61.255	66	.928		
	Total	61.339	68			
الصمت الدفاعي	Between Groups (Combined)	.204	2	.102	.116	.890
	Within Groups	57.929	66	.878		
	Total	58.133	68			
الصمت الاجتماعي (الإيجابي)	Between Groups (Combined)	.710	2	.355	.799	.454
	Within Groups	29.333	66	.444		
	Total	30.043	68			

المصدر: نتائج برنامج spss

يشير الجدول رقم (13) السابق إلى ما يلي:

- أن قيمة Sig التي تساوي Sig= 0.956 والتي هي أكبر من القيمة المفترضة 5% بالتالي لا يوجد فارق جوهري تبعاً للمؤهل العلمي في التأثير على متغير صمت الإذعان.
- أن قيمة Sig التي تساوي Sig=0.890 والتي هي أكبر من القيمة المفترضة 5% بالتالي لا يوجد فارق جوهري تبعاً للمؤهل العلمي في التأثير على متغير الصمت الدفاعي.
- أن قيمة Sig التي تساوي Sig=0.454 والتي هي أكبر من القيمة المفترضة 5% بالتالي لا يوجد فارق جوهري تبعاً للمؤهل العلمي في التأثير على متغير الصمت الاجتماعي.

رابعاً: بالنسبة لعدد سنوات الخبرة الوظيفية تم تطبيق تحليل التباين وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (14) تحليل الفارق الجوهري تعزى لعدد سنوات الخبرة الوظيفية

ANOVA Table						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
صمت الإذعان (القبول)	Between Groups (Combined)	3.061	3	1.020	1.138	.340
	Within Groups	58.278	65	.897		
	Total	61.339	68			
الصمت الدفاعي	Between Groups (Combined)	4.857	3	1.619	1.975	.126
	Within Groups	53.276	65	.820		
	Total	58.133	68			
الصمت الاجتماعي (الإيجابي)	Between Groups (Combined)	1.035	3	.345	.773	.513
	Within Groups	29.008	65	.446		
	Total	30.043	68			

المصدر: نتائج برنامج spss

يشير الجدول رقم (14) السابق إلى:

- أن قيمة Sig التي تساوي Sig= 0.340 والتي هي أكبر من قيمة 5% المفترضة، بالتالي لا يوجد فارق جوهري تبعاً لعدد سنوات الخبرة الوظيفية في التأثير على متغير صمت الإذعان.
- أن قيمة Sig التي تساوي Sig= 0.126 والتي هي أكبر من قيمة 5% المفترضة، بالتالي لا يوجد فارق جوهري تبعاً لعدد سنوات الخبرة الوظيفية في التأثير على متغير الصمت الدفاعي.

- أن قيمة Sig التي تساوي Sig= 0.513 والتي هي أكبر من قيمة 5% المفترضة، بالتالي لا يوجد فارق جوهري تبعاً لعدد سنوات الخبرة الوظيفية في التأثير على متغير الصمت الاجتماعي.

التساؤل الخامس:

هل تختلف استجابات أفراد العينة حول الاغتراب الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس- العمر- المؤهل العلمي- الخبرة)؟

أولاً: بالنسبة للجنس للإجابة على التساؤل تم تطبيق تحليل التباين وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (15) تحليل الفارق الجوهري تعزى للنوع الاجتماعي

	الجنس (النوع الاجتماعي)	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig
الشعور بالعجز (فقدان القوة)	ذكر	27	2.867	.8467	.650	.423
	أنثى	42	2.710	.7525		
اللامعيارية (انعدام المعايير)	ذكر	27	2.978	.8599	3.811	.055
	أنثى	42	2.562	.8659		
العزلة الاجتماعية	ذكر	27	2.956	.8933	8.700	.004
	أنثى	42	2.362	.7628		
غربة الذات	ذكر	27	3.489	.8563	3.112	.082
	أنثى	42	3.024	1.1838		

المصدر: نتائج برنامج spss

يبين الجدول رقم (15) السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الجنس (النوع الاجتماعي) والتي كانت على الشكل التالي:

- بلغ متوسط إجابات الإناث في متغير الشعور بالعجز وفقدان القوة 2.710 وبانحراف معياري 7525. ومتوسط إجابات الذكور 2.867 وبانحراف معياري 8467. كما أن مستوى الدلالة Sig=0.423 وهي أكبر من 5% المفترضة، وبالتالي لا يوجد فارق جوهري بين استجابات الذكور والإناث حول متغير الشعور بالعجز وفقدان القوة.

- بلغ متوسط إجابات الإناث في متغير اللامعيارية (انعدام المعايير) 2.562 وبانحراف معياري 8659. ومتوسط إجابات الذكور 2.978 وبانحراف معياري 8599. كما أن مستوى الدلالة Sig=0.055 وهي أكبر من 5% المفترضة، وبالتالي لا يوجد فارق جوهري بين استجابات الذكور والإناث حول متغير اللامعيارية (انعدام المعايير).
- بلغ متوسط إجابات الإناث في متغير العزلة الاجتماعية 2.362 وبانحراف معياري 7628. ومتوسط إجابات الذكور 2.956 وبانحراف معياري 8933. كما أن مستوى الدلالة Sig=0.004 وهي أصغر من 5% المفترضة، وبالتالي يوجد فارق جوهري بين استجابات الذكور والإناث حول متغير العزلة الاجتماعية.
- بلغ متوسط إجابات الإناث في متغير غربة الذات 3.024 والاجتماع وبانحراف معياري 1.1838. ومتوسط إجابات الذكور 3.489 وبانحراف معياري 8563. كما أن مستوى الدلالة Sig=0.082 وهي أكبر من 5% المفترضة، وبالتالي لا يوجد فارق جوهري بين استجابات الذكور والإناث حول متغير غربة الذات.

ثانياً: بالنسبة للفئة العمرية تم تطبيق تحليل التباين وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (16) تحليل الفارق الجوهري للفئة العمرية

ANOVA Table						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الشعور بالعجز (فقدان القوة)	Between Groups (Combined)	.473	3	.158	.245	.865
	Within Groups	41.789	65	.643		
	Total	42.262	68			
اللامعيارية (انعدام المعايير)	Between Groups (Combined)	5.830	3	1.943	2.689	.054
	Within Groups	46.978	65	.723		
	Total	52.808	68			
العزلة الاجتماعية	Between Groups (Combined)	3.263	3	1.088	1.500	.223
	Within Groups	47.135	65	.725		
	Total	50.398	68			

غربة الذات	Between Groups (Combined)	5.115	3	1.705	1.47 8	.229
	Within Groups	74.962	65	1.153		
	Total	80.078	68			

المصدر: نتائج برنامج spss

يشير الجدول رقم (16) السابق إلى ما يلي:

- أن قيمة Sig=0.865 والتي هي أكبر من 5% المفترضة وبالتالي لا يوجد فرق جوهري تبعاً للفئة العمرية في التأثير على متغير الشعور بالعجز وفقدان القوة.
- أن قيمة Sig=0.054 والتي هي أكبر من 5% المفترضة وبالتالي لا يوجد فرق جوهري تبعاً للفئة العمرية في التأثير على متغير اللامعيارية أو انعدام المعايير.
- أن قيمة Sig=0.223 والتي هي أكبر من 5% المفترضة وبالتالي لا يوجد فرق جوهري تبعاً للفئة العمرية في التأثير على متغير العزلة الاجتماعية.
- أن قيمة Sig=0.229 والتي هي أكبر من 5% المفترضة وبالتالي لا يوجد فرق جوهري تبعاً للفئة العمرية في التأثير على متغير غربة الذات.

ثالثاً: بالنسبة للمؤهل العلمي تم تطبيق تحليل التباين وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (17) تحليل الفارق الجوهري تعزى للمؤهل العلمي

ANOVA Table						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الشعور بالعجز (فقدان القوة)	Between Groups (Combined)	.777	2	.389	.618	.542
	Within Groups	41.485	66	.629		
	Total	42.262	68			
اللامعيارية	Between Groups (Combined)	.186	2	.093	.117	.890
	Within Groups	52.622	66	.797		
	Total	52.808	68			
العزلة الاجتماعية	Between Groups (Combined)	3.083	2	1.542	2.15 0	.125
	Within Groups	47.315	66	.717		

	Total		50.398	68			
غربة الذات	Between Groups	(Combined)	2.398	2	1.199	1.019	.367
	Within Groups		77.680	66	1.177		
	Total		80.078	68			

المصدر: نتائج برنامج spss

يشير الجدول رقم (17) السابق إلى ما يلي:

- لا يوجد فرق جوهري تبعاً للمؤهل العلمي في التأثير على متغير الشعور بالعجز وفقدان القوة، حيث أن قيمة $Sig=0.542$ والتي هي أكبر من 5% مستوى المعنوية.
- لا يوجد فرق جوهري تبعاً للمؤهل العلمي في التأثير على متغير اللامعيارية أو انعدام المعايير، حيث أن قيمة $Sig=0.890$ والتي هي أكبر من 5% مستوى المعنوية.
- لا يوجد فرق جوهري تبعاً للمؤهل العلمي في التأثير على متغير العزلة الاجتماعية، حيث أن قيمة $Sig=0.125$ والتي هي أكبر من 5% مستوى المعنوية.
- لا يوجد فرق جوهري تبعاً للمؤهل العلمي في التأثير على متغير غربة الذات، حيث أن قيمة $Sig=0.367$ والتي هي أكبر من 5% مستوى المعنوية.

رابعاً: بالنسبة لعدد سنوات الخبرة الوظيفية تم تطبيق تحليل التباين وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (18) تحليل الفارق الجوهري تعزى لعدد سنوات الخبرة الوظيفية

ANOVA Table							
			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الشعور بالعجز (فقدان القوة)	Between Groups	(Combined)	3.302	3	1.101	1.837	.149
	Within Groups		38.960	65	.599		
	Total		42.262	68			
اللامعيارية (انعدام المعايير)	Between Groups	(Combined)	.941	3	.314	.393	.758
	Within Groups		51.867	65	.798		
	Total		52.808	68			
العزلة الاجتماعية	Between Groups	(Combined)	3.909	3	1.303	1.822	.152
	Within Groups		46.489	65	.715		

	Total		50.398	68			
غربة الذات	Between Groups	(Combined)	1.346	3	.449	.370	.775
	Within Groups		78.732	65	1.211		
	Total		80.078	68			

المصدر: نتائج برنامج spss

يشير الجدول رقم (18) السابق إلى:

- لا يوجد فارق جوهري تبعاً لعدد سنوات الخبرة الوظيفية في التأثير على متغير الشعور بالعجز وفقدان القوة، حيث أن قيمة $Sig=0.149$ والتي هي أكبر من % مستوى المعنوية.
- لا يوجد فارق جوهري تبعاً لعدد سنوات الخبرة الوظيفية في التأثير على متغير اللامعيارية أو انعدام المعايير، حيث أن قيمة $Sig=0.758$ والتي هي أكبر من %5 مستوى المعنوية.
- لا يوجد فارق جوهري تبعاً لعدد سنوات الخبرة الوظيفية في التأثير على متغير العزلة الاجتماعية، حيث أن قيمة $Sig=0.152$ والتي هي أكبر من %5 مستوى المعنوية.
- لا يوجد فارق جوهري تبعاً لعدد سنوات الخبرة الوظيفية في التأثير على متغير غربة الذات، حيث أن قيمة $Sig=0.775$ والتي هي أكبر من %5 مستوى المعنوية.

النتائج:

توصلت نتائج الدراسة إلى:

- 1- وجود مستوى متوسط للصمت التنظيمي لدى العاملين في المصرف، حيث وفق ما عبر عنه أفراد العينة أن الصمت التنظيمي في مصرف سورية المركزي منتشر بدرجات تأثير متفاوتة ضمن الحدود العليا فيما يتعلق بُعد الصمت الاجتماعي، يليه بُعد الصمت الدفاعي، وأخيراً بُعد صمت الإذعان.
- 2- وجود مستوى متوسط للاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المصرف، حيث وفق ما عبر عنه أفراد العينة المدروسة أن الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في مصرف سورية المركزي منتشر بدرجات تأثير متفاوتة ضمن الحدود العليا فيما يتعلق بُعد غربة الذات، يليه بُعد الشعور بالعجز، يليه بُعد انعدام المعايير، وأخيراً بُعد العزلة الاجتماعية.
- 3- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لصمت الإذعان (القبول) في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين عند مستوى دلالة (0.05).
- 4- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الدفاعي في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين عند مستوى دلالة (0.05).
- 5- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الاجتماعي في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين عند مستوى دلالة (0.05).
- 6- لا تختلف استجابات أفراد العينة حول (صمت الإذعان) باختلاف المتغيرات الديموغرافية والوظيفية حيث لا يوجد فارق جوهري في تأثير تلك المتغيرات على صمت الإذعان.
- 7- تختلف استجابات أفراد العينة حول (الصمت الدفاعي) وفق متغير (الجنس) الإناث والذكور، حيث يوجد فارق جوهري في تأثير متغير الجنس على الصمت الدفاعي.
- 8- لا تختلف استجابات أفراد العينة حول (الصمت الدفاعي) وفق المتغيرات (الفئة العمرية- المؤهل العلمي- عدد سنوات الخبرة الوظيفية)، حيث لا يوجد فارق جوهري في تأثير تلك المتغيرات على الصمت الدفاعي.

- 9- لا تختلف استجابات أفراد العينة حول (الصمت الاجتماعي) باختلاف المتغيرات الديموغرافية والوظيفية حيث لا يوجد فارق جوهري في تأثير تلك المتغيرات على الصمت الاجتماعي.
- 10- لا تختلف استجابات أفراد العينة حول (الشعور بالعجز وفقدان القوة) باختلاف المتغيرات الديموغرافية والوظيفية حيث لا يوجد فارق جوهري في تأثير تلك المتغيرات على الشعور بالعجز.
- 11- لا تختلف استجابات أفراد العينة حول (انعدام المعايير) باختلاف المتغيرات الديموغرافية والوظيفية حيث لا يوجد فارق جوهري في تأثير تلك المتغيرات على انعدام المعايير.
- 12- تختلف استجابات أفراد العينة حول (العزلة الاجتماعية) وفق متغير (الجنس) الإناث والذكور حيث يوجد فارق جوهري في تأثير متغير الجنس على العزلة الاجتماعية.
- 13- لا تختلف استجابات أفراد العينة حول (العزلة الاجتماعية) باختلاف المتغيرات (الفئة العمرية- المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة الوظيفية)، حيث لا يوجد فارق جوهري في تأثير تلك المتغيرات على العزلة الاجتماعية.
- 14- لا تختلف استجابات أفراد العينة حول (غربة الذات) باختلاف المتغيرات الديموغرافية والوظيفية حيث لا يوجد فارق جوهري في تأثير تلك المتغيرات على غربة الذات.

التوصيات:

- تبعاً لما تمّ الوصول إليه من نتائج في الدراسة، توصّلت الطالبة إلى بعض التوصيات، كما يلي:
- التأسيس لبيئة استراتيجية مرنة تقوم على ضرورة التعرف على مستويات الصمت التنظيمي لدى العاملين ومعرفة حدود هذه الظاهرة ومسبباتها للتدخل والمعالجة في الوقت المناسب.
- تبديد مخاوف العاملين من عدم تقبل الإدارة لمقترحاتهم وأفكارهم، وإظهار الدعم والتقبل لأي أفكار أو مقترحات، والتأكيد على أهمية آراء وأفكار العاملين ومبادراتهم، وذلك من خلال عقد لقاءات مفتوحة بين العاملين وتنظيم ندوات وورش عمل لمناقشة قضايا العمل.
- اعتماد سياسة الباب المفتوح وتأسيس نظام اتصالات فعال بين الإدارة والمروّوسين، ومنهم الثقة بطرح كل ما يروّنه مناسباً للحد من مسببات الصمت التنظيمي والعزلة الاجتماعية لدى العاملين.
- تجسيد ممارسات الإدارة التشاركية في المصرف، والتي تعزز روح التشاركية والسماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم آرائهم واقتراحاتهم حول القضايا المهمة للمصرف، مما يخفف من آثار الصمت التنظيمي.
- ضرورة الاهتمام ببيئة العمل، من خلال تهيئة مناخ اجتماعي ونفسي وتنظيمي يعطي الأولوية في التركيز على دور الفرد، ومنح المزيد من الاستقلالية في العمل للعاملين لتعزيز مفهوم التمكين في المصرف، من أجل شعور العاملين بتحقيق الذات وإثبات قدراتهم.
- إحقاق نظام حوافز فعال وعادل، واتباع مبدأ الشفافية في الإعلان عن تلك الحوافز المادية أو المعنوية، حتى يتمكن العاملون من الالتزام بالإجراءات والأنظمة والقيم السائدة في المصرف بالشكل الصحيح.
- قيام الإدارة بتحفيز العاملين على المشاركة في الفعاليات والنشاطات الاجتماعية الهادفة والعمل الجماعي، وذلك للحد من العزلة الاجتماعية لدى العاملين وزيادة التفاعل بينهم.
- الاهتمام بالتوجيه والتطوير المستمر لتهيئة العاملين، ومنحهم صلاحيات أكبر، ودفعهم للمساهمة في التغلب على العقبات التي تعترض أدائهم لمهامهم الوظيفية، من خلال تبني وتنفيذ سياسات تنظيمية تقوم بزرع وتعزيز الثقة في نفوسهم، وإبعادهم عن الشعور بالعجز والحد من الاغتراب.

الدراسات المقترحة:

تعد الدراسات المقترحة مدخلاً مهماً في ضوء النتائج، والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة الحالية،

لذا فإن الطالبة تقترح الدراسات المستقبلية التالية:

- المرونة النفسية ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين.
- أثر المناخ التنظيمي وسلوكيات العمل في الصمت التنظيمي لدى العاملين.
- دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الصمت التنظيمي لدى العاملين.
- الدور الوسيط للمرونة النفسية في العلاقة بين الصمت التنظيمي والاغتراب الوظيفي.

خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة أحد المواضيع الهامة ألا وهي أثر الصمت التنظيمي في الاغتراب الوظيفي، ومن خلال الدراسة واعتماداً على الإطار النظري الذي جاء في الفصل الثاني تبين لنا من خلال الطرح لمفهوم الصمت التنظيمي في المبحث الأول من الفصل والذي بمقتضاه يناهض العاملون بأنفسهم عن أي مشاركة أو إخبار مدراءهم عن المشاكل والقضايا التنظيمية المتعلقة بالعمل، أن الصمت التنظيمي يؤثر على مشاعر العاملين، وردود الأفعال السلوكية لديهم، وأن سلوك الصمت عند العاملين يعيق عملية التطوير والتغيير في المنظمات، كما وقد تم التطرق إلى أسبابه، العوامل المؤثرة فيه، أبعاده، مراحلها، نتائجها وما يترتب على ذلك من مخرجات سلبية كالاغتراب الوظيفي الذي ناقشنا في المبحث الثاني مفهومه وأبعاده وأهم العوامل المؤثرة فيه وكيفية التخفيف منه. وجاء في الفصل الثالث الذي تضمن الإطار العملي، دراسة الحالة للموضوع والتي قد تم إسقاطها على عينة من العاملين في مصرف سورية المركزي في دمشق، حيث قمنا بتوزيع الاستبانات على أفراد العينة التي تم استجوابهم حول الموضوع، بعد ذلك تم تحليل وتفسير واستخلاص النتائج وعرض أهم التوصيات المقترحة للأخذ بها قدر الإمكان، وهكذا نكون قد وصلنا إلى تحقيق الهدف من هذه الدراسة.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

الكتب:

- بركات، حليم. (2006). الاغتراب في الثقافة العربية. متاهات الإنسان بين الحلم والواقع. مركز دراسات الوحدة العربية. بيروت. لبنان.
- الجماعي، صلاح الدين. (2010). الاغتراب النفسي والاجتماعي وعلاقته بالتوافق النفسي والاجتماعي. ط1 دار زهران. عمان. الأردن.
- حسنين، أحمد. (2014). الإحباط الإداري الأسباب والعلاج المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة. مصر.
- حماد، حسن. (2005). الإنسان المغترب عند أريك فروم. مكتبة دار الكلمة. القاهرة. مصر.
- خليفة، عبد اللطيف محمد. (2003). دراسات في سيكولوجيا الاغتراب. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.
- زامل، صالح. (2003). تحول المثال، دراسة لظاهرة الاغتراب في شعر المتنبي. ط 1. المؤسسة العربية للدراسات والنشر. بيروت. لبنان.
- زهران، سناء حامد. (2004). إرشاد الصحة النفسية لتصحيح مشاعر ومعتقدات الاغتراب. عالم الكتب للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.
- شتا، السيد. (1993) نظرية الاغتراب من منظور علم الاجتماع. مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية. مصر.
- عبد السلام، سهير. (2003). مفهوم الاغتراب عند ماركيز. درا المعرفة. القاهرة. مصر.
- عبد الغني، جمال محمد سعيد. (1989). أراء علماء النفس في الخوف ومثيراته. مكتبة زهران الشرق. القاهرة. مصر.
- عبد المختار، محمد. (1998). الاغتراب والتطرف نحو العنف. دار غريب للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.

- عبد المنعم، عفاف. (2010). الاغتراب النفسي مظاهره ومحدداته بين النظرية والتطبيق. ط1. درا المعرفة الجامعية. القاهرة. مصر.
- العيسوي، عبد الرحمن محمد. (1997). علم النفس والإنتاج. الدار الجامعية للنشر. الإسكندرية. مصر.
- فروم، إيريش. (2013). الصحة النفسية للمجتمع المعاصر. مساهمة في علم الإنسان. ط1 ترجمة حبيب محمد. دار الحوراني للنشر والتوزيع. اللاذقية. سوريا.
- المغربي، عبد الحميد. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. ط1 المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2016). أصول الإدارة والتنظيم. ط1. دار الجنان للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

المقالات:

- أبو سمرة، وآخرون. (2014). " الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية". دراسة ميدانية في جامعتي لقدس والخليل. جامعة القدس. فلسطين. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي 34 (2): 53-71.
- إسماعيل، عمار. (2018). "محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الاحتراق الوظيفي" لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة السادات، دراسة تطبيقية. كلية التجارة. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة. ع (12): 1-55.
- إسماعيل، وآخرون. (2021). "أثر الصمت والاغتراب التنظيمي على سلوك المواطن التنظيمية للعاملين في الفنادق". كلية السياحة والفنادق. جامعة مدينة السادات. مصر. مجلة كلية السياحة والفنادق. 5 (2/1): 124-142.
- بحر، يوسف عبد عطية. (2013). "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة". مجلة فلسطين للأبحاث والدراسات. (5): 178-213.

- بركات، زياد. (2020). "الأسباب وراء الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة طولكرم". جامعة القدس المفتوحة. كلية العلوم التربوية. *المجلة الاكاديمية العالمية في العلوم التربوية والنفسية*. 2 (1): 269-308.
- بركنو، نصيرة. (2018). "الصمت التنظيمي والعوامل المسببة له" جامعة مصطفى اسطبولي معسكر. *مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة*. رقم 07. الجزائر.
- البلهيد، نوره. (2014). "أثر الصمت التنظيمي على إدارة المعلومات في الجامعات السعودية". (إطار فكري). المركز العربي للتعليم والتنمية. 21 (91): 11-75.
- بومنقار، مراد ووادي، أمين. (2016). "ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية". دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، علوم الوادي. *مجلة رؤية اقتصادية*. ع (10): 221-235.
- حوالة، سهير محمد والبكر، لمياء ناصر. (2018). "واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض" العلوم التربوية. 1 (1): 480-511.
- دروزة، سوزان والقواسمي، ديمة. (2014). "أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي". *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. 10 (2): 297-316.
- الزغل، علي وآخرون. (1990). "الشباب والاغتراب". دراسة ميدانية من شمال الأردن. *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات*. 2 (2).
- عبد الحميد، محمد كمال الدين السيد. (2008) "نظرة تحليلية في تقويم الفاعلية للمنظمات". *مجلة الإداري*. مسقط. السنة العاشرة. ع 33-34.
- عبد الواحد، يارا. (2020). "أثر رأس المال النفسي على أبعاد الصمت التنظيمي". بالتطبيق على العاملين بجامعة المنوفية. كلية التجارة. جامعة طنطا. *مجلة التجارة والتمويل*. ع (1): 173-212.
- العبد، إبراهيم ودواليبي، عبد القادر محمد. (2022). "أثر صمت الإذعان في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاغتراب الوظيفي (دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الحكومي في مدينة حلب)". *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*. 7 (18)

- العبد، إبراهيم. (2022). "الصمت الدفاعي كمتغير وسيط بين الثقة التنظيمية والاغتراب الوظيفي (دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في مدينة حلب)" كلية الاقتصاد. جامعة حلب. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*. 7 (2): 1-22.
- عبد، عذراء محسن. (2019). "دور القيادة الأخلاقية في تقليل الصمت التنظيمي". بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في مديرية ماء الانبار. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*. 15 (48): 279-280.
- العرياني، موسى مساعد محمد. (2016). "واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم". *مجلة التربية*. جامعة الأزهر. 3 (168): 850-875.
- العنزي، أميرة خضير. والعطوي، مهدي حميد ياسر. (2016). "دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي". دراسة تطبيقية. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*. 19 (3): 144-160.
- عنوز، عبد اللطيف ماجد. (1999). "الاغتراب الوظيفي ومصادره". دراسة ميدانية حول علاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في القطاع الصحي. *مجلة الإدارة العامة*. 39 (2): 343-385.
- عوجه، أزهار مراد. (2019). "الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية" دراسة تحليلية في المعهد التقني كوفة. *مجلة مركز دراسات الكوفة*. 1 (53): 561-598.
- عيسى، أحمد. (2015). "أثر الصمت التنظيمي على الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي". دراسة تطبيقية. كلية التجارة. جامعة بورسعيد. *مجلة البحوث المالية والتجارية*. ع (3): 332-370.
- الغانمي، إيمان. (2018). "الصمت التنظيمي وانعكاسه على سلوك المواطنة التنظيمية". دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء. *جامعة كربلاء العلمية*. 16 (3): 101-123.

- غليظ، شافية. (2019). "واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي". جامعة أم البواقي. مجلة العلوم الإنسانية. 6 (2): 589-612.
- ياسر، عبد الرحمان وآخرون. (2022). "الصمت التنظيمي وأثره على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين" بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. 8 (2): 186-186.

الدراسات والرسائل العلمية:

- أبو سلطان، مياسة. (2011). "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بثينة، مستورة. (2020). "أثر الثقة التنظيمية في التخفيف من ظاهرة الصمت التنظيمي". دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- بن زاهي، منصور. (2007). "الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات"، دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة منثوري، قسنطينة، الجزائر.
- حامد، بشارة. (2019). "الدور المعدل للثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والصمت التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- الحطاب، رولا. (2017). "درجة عدم الثقة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين في الزرقاء"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- حمودة، مجد رزق علي. (2021). "أثر الصمت التنظيمي في التوافق المهني لدى العاملين في الأقسام الإدارية بالجامعات الفلسطينية". رسالة ماجستير. كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

- الختاتنة، رامي محمد عبد ربه. (2009). "أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- خوالدة، عايد. (2016). "مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، الأردن.
- الدوسري، عمر. (2011). "المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الضبط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- سعيد، محمود عودة عبد الله. (2017). "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية". رسالة ماجستير. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- سعيد، محمود عوده. (2016). "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى، القدس، فلسطين.
- سعيدة، أعراب. (2006). "التكنولوجيا وتغيير القيم الثقافية والاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة الخاصة الجزائرية"، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة.
- الشاطر، ميلاد محمد ميلاد. (2015). "أثر الصمت التنظيمي على مراحل صنع القرار"، دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة سرت بليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- شبات، جلال إسماعيل. (2012). "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين.
- عياش، خالد شريف عيسى. (2007). "الاغتراب وعلاقته بالقلق النفسي لدى طلبة صف احادي عشر في مدارس محافظات (طولكرم، وقلقيلية، وسلفيت)"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس، فلسطين.

- الكبيسي، عامر خضير حميد. (2005). "سيكولوجية التدريب الاستراتيجية والتقنيات الإشكاليات"، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- كلثوم، منغور. (2022). "الصمت التنظيمي والولاء الوظيفي في المنظمة". دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر.
- المجالي، امال ياسين. (2007). "أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرار - دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات.
- محمد، هناء. (2019). "أثر القيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي بالتطبيق على بعض المناطق المصرية"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، جامعة بنها، مصر.
- المطرفي، شعيل بن بخيت. (2005). "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء - دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات منظمة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- وردية، مزيان. (2012). "الاغتراب الاجتماعي وتأثيره على الهوية الوطنية لدى الشباب الجزائري"، رسالة ماجستير غير منشورة. معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العقيد آكلي محمد ولحاج، الجزائر.
- يوسف، سيفي. (2019). "المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي". دراسة ميدانية على الموظفين بالإدارة الجامعية لجامعة تلمسان. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2. الجزائر.

المراجع الأجنبية:

- Beheshtifar, M. & Borhani, H. & Moghadam, M. N. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Volume 2, Number 11, Pages 275-282.

- Cetinkaya, A. S. & Karaye, S. (2019). "The effects of organizational silence on work alienation in service enterprises". *Int. J. Economics and Business Research*, Vol. 18, No. 4, pp 480-498.
- Erdogan, M. (2018). Effect of Organizational Justice Behaviors on Organizational Silence and Cynicism: A Research on Academics from Schools of Physical Education and Sports. *Universal Journal of Educational Research*, 6(4), 733-741.
- Eriguc, G. & Cuma, S. & Ozlem, O. & Ilkay S. T. (2014). The Causes and Effects of the Organizational Silence: On Which Issues the Nurses Remain Silent, *Int Journal of Management Economics and Business*, Vol. 10, No. 22, pp131-153.
- Fapohunda, T. M. (2016). Organizational Silence: Predictors and Consequences Among University Academic Staff. *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research*, 2(1), 83-102.
- Kassing, J.W. and Avtgis, T.A. (1999). Examining the Relationship between Organizational Dissent and Aggressive Communication. *Management Communication Quarterly*, Vol. 13, No.1, PP. 100-115.
- Korkmaz, E. (2018). The Relationship between Organizational Silence and Allen-Meyer Organizational Commitment Model: A Research in the Health Sector in Turkey', *Bilecik Eyh Edebalı University Jourpal of Social Sciences Institute*, Volume: 3, Sayı/Issue: 1.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E.W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *Academy of Management Annals*, 5, 373-412.
- Nafei, w. A. (2016). Organizational Silence: Its Devastating Role of Organizational Success. *Case Studies Journal*, 5(1), 144-164.
- Pacheco, D. C., Caldeira, S., & Moniz, A. (2015). Silence in Organizations and Psychological Safety: A Literature Review. *European Scientific Journal*, 11(10), 293-308.

- Piderit, S. K., & Ashford, S. J. (2003). Breaking silence: Tactical choices women managers make in speaking up about gender-equity issues. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1477-1502.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 20, pp. 331–369). Amsterdam, NL: Elsevier.
- Robbins, S. p. (2007). " Organizational Behavior" New Jersey, Prentice Hall. p. 16.
- Shojaie, S., Matin, H. Z. and Barani, G. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and ways to Get Rid of it, *Procedia – Social and Behavioral*.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, Vol. 40 No.6 PP. 1359–1392. doi:10.1111/1467-6486.00384.

ملحق الدراسة:

تم تصميم هذا الاستبيان للحصول على بعض البيانات التي تخدم أهداف البحث العلمي الذي أقوم بإعداده لنيل درجة الإجازة في إدارة الموارد البشرية بموضوع:

أثر الصمت التنظيمي في الاغتراب الوظيفي، تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة أثر الصمت التنظيمي بمختلف أبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) في الاغتراب الوظيفي من خلال دراسة حالة للعاملين في مصرف سورية المركزي، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة بدقة وموضوعية لأنها ستكون ذات أهمية بالغة، علماً أن البيانات الواردة هنا ستعامل بسرية تامة، وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- الفئة العمرية:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 40-49 سنة
☐ من 30-39 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

☐ ثانوية/ معهد متوسط ☐ دراسات عليا (دبلوم/ ماجستير/
دكتوراه) ☐ إجازة جامعية

4- عدد سنوات الخبرة الوظيفية:

☐ أقل من 5 ☐ من 10-14
☐ من 5-9 ☐ أكثر من 15

القسم الثاني: أسئلة الاستبيان

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الاتفاق بما يرد في كل عبارة من العبارات التالية:

الصمت التنظيمي Organizational Silence

البعد الأول: صمت الإذعان (القبول) Acquiescent Silence						
الترقيم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أحتفظ بالأفكار المتعلقة بتطوير العمل بسبب قبولي لوضعي الحالي					
2	لا تتوافر لدي الرغبة في تقديم أي مقترحات للتغيير بسبب شعوري بعدم الارتباط بالعمل					
3	أحتفظ لنفسي بأي فكرة للتطوير لعدم وجود تقدير للكفاءة الذاتية من قبل المصروف					
4	لا أقدم أي أفكار لتحسين العمل لتجنب الصراعات مع الرؤساء					
5	لا أتقدم بمقترحات للتطوير لعدم جدية الإدارة في مناقشة آراء التطوير مع العاملين					

البعد الثاني: الصمت الدفاعي Defensive Silence						
الترقيم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
6	أتجنب الخوض في الحديث عن الحقائق المرتبطة بالعمل لحماية نفسي					

					7	لا أحدث عن المعلومات المهمة المتعلقة بالعمل تجنباً لفقدان الثقة
					8	أتجنب الحديث عن ظروف العمل السلبية خوفاً من التعرض للمساءلة
					9	أتكتم على اعتراضاتي حول الاقتراحات السلبية المرتبطة بالعمل خوفاً من فقدان عملي
					10	لا أرغب في إبلاغ المشرف بالمشكلات حتى لا أعرض زملائي للضرر

البعد الثالث: الصمت الاجتماعي (الإيجابي) Prosaically Silence

الترقيم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	أحجب المعلومات المتعلقة بالعمل للمحافظة على سرية العمل					
12	أرفض الكشف عن المعلومات التي من الممكن أن تضر بسمعة المصرف					
13	أقاوم الضغوط الممارسة من قبل الآخرين حتى لا أفشي أسرار المصرف					
14	أبتعد عن مشاركة زملائي الأمور السلبية حول المصرف تجنباً للخلافات					
15	أتفادى الحديث عن بعض قضايا العمل والمشكلات حفاظاً على علاقتي مع زملائي					

الاغتراب الوظيفي Job Alienation

البعد الأول: الشعور بالعجز (فقدان القوة) Powerlessness						
الترقيم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	إن ممارستي للحرية الوظيفية محدود					
2	أشعر بالعجز عن مواجهة الأخطاء التي تحصل في عملي					
3	لا أستطيع إيجاد حلول للمشكلات التي تعترضني					
4	دوري في المشاركة في اتخاذ القرارات في المصرف محدود					
5	أشعر بالعجز عن مناقشة أمور العمل مع المشرفين والرؤساء					
البعد الثاني: اللامعيارية (انعدام المعايير) Normlessness						
الترقيم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
6	أشعر بأن التزامي بالقيم المؤسسية (المبادئ والأفكار والمعتقدات التي تعبر عن رؤية المصرف) أصبح ضعيفاً					
7	أشعر بأن الالتزام بأنظمة المصرف وتعليماتها غير مجدٍ					
8	أستخدم التبريرات لما أقوم به من أعمال قد تخالف أنظمة العمل					
9	ليس هناك ما يشجعني على الإخلاص في أداء عملي في المصرف					
10	غالباً ما يتم تقييم الأشخاص في العمل بناء على المنفعة والمصالح					

البعد الثالث: العزلة الاجتماعية Social Isolation						
الترقيم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	علاقاتي مع زملائي في العمل رسمية ومحدودة					
12	أشعر بعدم القدرة على توافق عملي مع عمل بقية الموظفين في المنظمة					
13	أشعر بعدم الانسجام مع زملائي في العمل					
14	ينتابني شعور بعدم الراحة والقلق أثناء وجودي في العمل					
15	لا أشارك في الأنشطة والفعاليات التي تحدث في المصرف					
البعد الرابع: غربة الذات Self-Alienation						
الترقيم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
16	لا يمنحني عملي الشعور بالرضا الشخصي					
17	أشعر بعدم التوافق بين قناعاتي وما أقوم به في العمل					
18	أشعر بعدم القدرة على تحقيق ذاتي داخل المصرف					
19	أشعر أن وظيفتي لا تشبع لدي الحاجة لإثبات نفسي وقدراتي					
20	أرى أن ما حققته من إنجاز في العمل لم يحقق طموحي المهني					

انتهى الاستبيان.