

# الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية لدى عينة من العاملين في القطاعين العام والخاص في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية

د/ عائشة عبد الفتاح إبراهيم فرج

مدرس علم النفس بكلية الدراسات الإنسانية

جامعة الأزهر - القاهرة

## المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على العلاقة بين الصمت الوظيفي وضغوط العمل والاعتراب الوظيفي لدى عينة من العاملين في القطاعين العام والخاص والتحقق من إمكانية التنبؤ بالصمت الوظيفي لدى العاملين بالقطاعين العام والخاص من خلال كل من (ضغوط العمل والاعتراب الوظيفي)، والكشف عن الفروق في الصمت الوظيفي وفقاً للنوع (ذكور - إناث) والقطاع (عام - خاص) وعدد سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات ، من خمس إلى عشر سنوات ، أكثر من عشر سنوات). وشارك في البحث (٤٢٠) موظف وموظفة من العاملين بالقطاعين العام والخاص، مقسمين إلى (٢١١) ذكور ، (٢٠٩) إناث ، وقطاع عام (٢٠٩) وقطاع خاص (٢١١) ومقسمة من حيث الخبرة إلى (١٣٢) من ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات ، (١٣٢) من ذوي الخبرة من خمس إلى عشر سنوات ، (١٥٦) من ذوي الخبرة أكثر من عشر سنوات. وتكونت أدوات البحث من مقياس الصمت الوظيفي (إعداد الباحثة) . ومقياس ضغوط العمل (إعداد الباحثة)، ومقياس الاعتراب الوظيفي (إعداد الباحثة)، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت الوظيفي وكل من (ضغوط العمل - الاعتراب الوظيفي) كما أمكن التنبؤ بالصمت الوظيفي من خلال كل من (ضغوط العمل والاعتراب الوظيفي)، ولا توجد فروق في الصمت الوظيفي وأبعاده وفقاً للنوع (ذكور - إناث) والقطاع (عام - خاص) وتوجد فروق في عدد سنوات الخبرة لصالح العاملين ذوي الخبرة أكثر من عشر سنوات. وتمت مناقشة نتائج البحث وتقديم بعض التوصيات والبحوث المقترحة.

**الكلمات المفتاحية:** الصمت الوظيفي - ضغوط العمل - الاعتراب الوظيفي - العاملين في القطاعين العام والخاص.

## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية لدى عينة من العاملين في القطاعين العام والخاص في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية

د/ عائشة عبد الفتاح إبراهيم فرج

مدرس علم النفس بكلية الدراسات الإنسانية  
جامعة الأزهر - القاهرة

### مقدمة البحث:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة ويمكن زيادة قيمة هذه الموارد من خلال الاستثمار في تنمية مهاراتها وقدراتها ، وأيضًا الاستثمار في تنمية دافعيتهم للعمل ، لذلك فإن دراسة سلوك الأفراد في المؤسسات يمكننا من التعرف على دوافعهم ، أهدافهم ، وحاجاتهم ولعل نجاح المؤسسات الكبرى على اختلاف أنواعها وأنشطتها ليس نتاج جهود المديرين فحسب ، بل إن للعاملين دوراً أساسياً في هذا النجاح ، وكما يحتاج العاملون إلى دعم رؤسائهم وتوجيهاتهم فإنه يمكن لهم أيضاً أن يقدموا الدعم لرؤسائهم من خلال تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة أو المعلومات الهامة حول مشاكل العمل ، مما يساعد على اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة هذه المشاكل.

وعلى العكس من ذلك فإن عدم إسهام العاملين في المؤسسة باقتراحاتهم وآرائهم فيما يخص العمل وعدم المشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات ، يؤثر سلباً في أداء المؤسسة من جهة وعلى الرضا الوظيفي من جهة أخرى .

ومن بين أهم القرارات الأساسية التي يتخذها الأشخاص في مكان العمل ما إذا كان يجب التعبير عن أفكارهم أم لا ، ويؤدي الموقف الذي يقرر فيه الأشخاص عدم التعبير عن أفكارهم حول المشكلات التنظيمية إلى الظاهرة التي أطلق عليها موريسون وميليكين باسم (الصمت الوظيفي) الذي يمنع المنظمات من سماع صوت موظفيهم ويختار الموظفون حجب آرائهم ومخاوفهم بشأن المشاكل داخل العمل. (Shojaie & Barani, 2011, p.1731)

ويعتبر الصمت الوظيفي job silence أحد المشكلات التي تورق المؤسسات وتؤثر سلباً على فعالية وكفاءة أدائها ، وتحقيق أهدافها ، حيث يحد الصمت الوظيفي من إبداع العاملين

## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

في العمل (Koyluoglu,et al ,2015,p.) ويزيد من نوايا ترك العمل ويخفض الالتزام لدى العاملين ( Deniz,et al,2013 )

إن السلوك الصامت للفرد الذي لا يشارك أفكاره يمكن أن يؤثر على الأفراد الآخرين ، ويمكن أن ينتشر في كل أنحاء المؤسسة حيث إن الإحجام عن مشاركة المعلومات والتحدث وتقديم الملاحظات له تأثير سلبي على المؤسسة ، فإن الحرمان من تقديم المعلومات والأفكار داخل العمل يؤدي إلى إضعاف عملية اتخاذ القرارات ويمنع التنمية والابتكار (Erigus, et al ,2014,p.133)

وتعتبر ضغوط العمل من المظاهر التي لا يمكن تجنبها في المؤسسات فهي تؤثر على كل أعضاء العمل مهما اختلف مستواهم الوظيفي ولكن بدرجات متفاوتة ، فينتج عن ضغوط العمل آثار إيجابية وأخرى سلبية ، فهي تختلف من فرد لآخر ، فمنهم من تدفعهم ضغوط العمل إلى الإنجاز وشحذ الهمم ، ومنهم من تعود عليه بآثار نفسية وفكرية وسلوكية سلبية (عثامنه وعبدالغني ، ٢٠٢٢، ص ٣١٥) .

ويأتى سلوك الصمت الوظيفي كمحصلة لمجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية ، ومن أهم هذه العوامل ضغوط العمل فحسب ما أشار (Kumar, et al(2015) أن الحالة النفسية والذهنية للموظف وتعرضه لمستوى مرتفع من ضغوط العمل تعد من العوامل المسببة للصمت الوظيفي .

وأوضحت دراسة (Jung and Yoo(2018) إلى وجود تأثير لضغوط العمل على سلوك الموظف الصامت ووجود علاقة موجبة بينهما .

ويعد الاغتراب الوظيفي أحد الظواهر التنظيمية التي تحد من تقدم الأفراد وتطورهم مما يؤثر بشكل سلبي على ادائهم الوظيفي وهذا بدوره يؤثر على أداء المؤسسة ، فتعد ظاهرة الاغتراب الوظيفي ظاهرة إنسانية لها وجود في مختلف أنماط الحياة ، فقد تزايدت مشاعر هذا الاغتراب وتعددت و كما أضحت المؤسسات إلنوم تمتلئ بالشواهد وصنوف شتى من أعراض عدم الرضا ، وفقدان الانتماء الوظيفي ، وقد أرجعت أسباب هذه المشاعر السلبية إلى ظاهرة الاغتراب الوظيفي ، لأن الموظف لا يشعر برابط وحافز يشده لعمله ، لذلك تنمو نواة الاغتراب وتترعرع لديه (الخضرا واخرون ، ٢٠٢٠ : ٣٦٤) .

## د. عائشة عبد الفتاح إبراهيم فرج

لذلك فإن صمت الموظفين قد يتسبب في جو تنظيمي سلبي مما يشكل تهديداً حقيقياً للمؤسسة ، ومن شأنه أن يولد نتائج تنظيمية غير مرغوبة تحول دون تقدمها من جهة ، وغرس مشاعر فقدان الثقة لدى العاملين من جهة أخرى ، وقد يؤدي إلى سلوكيات غير مرغوب فيها . وأشارت دراسة (Tummers & Den (2013 إلى ضرورة الاهتمام بمشكلة الاغتراب الوظيفي وأثرها على صمت الموظفين والتوصية بضرورة استمرار الدراسات عن أسباب الاغتراب من خلال تحليل تجارب الموظفين في عملهم وكذلك معرفه آثار الاغتراب على الصمت الوظيفي.

لقد بات الصمت الوظيفي يمثل أحد أكبر العقبات التي تشكل تحدياً كبيراً وأفة خطيرة تحد من تطوع المجتمعات في توجيهها نحو التنمية والتقدم ، مما يستوجب ضرورة تناول هذه المشكلة بالمزيد من البحث والتحليل بهدف الوصول إلى الأسباب الحقيقية التي تساهم في حدوث هذه المشكلة ووضع حلول لها .

### مشكلة البحث وتسؤلاته:

تعاني كثير من المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء عدد من المشكلات فيما يتصل بسلوك الأفراد والجماعات داخلها، وقد أتاح السلوك التنظيمي من خلال تدخلاته المختلفة التعرف على هذه المشكلات والعوامل المسببة لها، ويعد مفهوم الصمت الوظيفي من المفاهيم الغائبة عن الكثير من المؤسسات وخاصة المؤسسات المصرية بشكل خاص والعربية بشكل عام حيث إن الصمت الوظيفي يمهّد الطريق لحالات الجمود التنظيمي وغياب أدوار المبادرة والعزوف عن طرح الأفكار الجديدة والمقترحات لحل المشكلات التي تقابل المؤسسة ، وعدم نقل المعرفة وتجنب اتخاذ مواقف المخاطرة من حيث إبداء الرأي تجاه مشكلات وقضايا العمل الحاسمة .

ويري (Morrison and Miliken (2000,p.707 أن سلوك الصمت عند العاملين يعيق عملية التطوير والتغيير ويؤدي إلى نقص المشاركة التنظيمية وما يترتب على ذلك من عدم الكفاءة وضعف الأداء التنظيمي.

لذلك فإن الصمت الوظيفي له تأثيرات سلبية من قبل العاملين تجاه منظماتهم ، فالعمال غير قادرين عن التعبير عن أفكارهم وآرائهم واهتماماتهم والتكلم عن المشكلات التي تعترضهم في عملهم وبالتالي سيؤثر سلباً على معنوياتهم وأدائهم ، وسيكون مبرراً للتأثير في حياتهم

## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

الوظيفية وجودتها (خليل، ٢٠١٩، ص١٠)، وقد يلجأ بعض العمال إلى الصمت لاعتقادهم أن معيار السلوك الجيد هو الطاعة للرؤساء وأن أي محاولة لإبداء الرأي أو تقديم مقترحات لن يلتفت إليها، وقد يتفاجم الأمر ويصل إلى إلحاق الأذى بهم (Hussain et al, 2016)) لذا يفضل العاملون البقاء صامتون كبحون لما لديهم من آراء ومقترحات حتى وإن كانت في صالح المؤسسة، وهذا يتعارض مع ما تنادي به منظمات العصر الحالي بأن للعاملين تأثير قوي على التغيير والإبداع والابتكار والتحسين، فصمت العامل قد يتسبب في جو تنظيمي سلبي مما يشكل تهديداً حقيقياً للمؤسسة.

ويعاني الكثير من العاملين في معظم المؤسسات أنواعاً كثيرة من الضغوط، قد تكون هذه الضغوط ناجمة عن ظروف خاصة بالعاملين أنفسهم، ومنها ما يعود للمؤسسات التي يعملون بها مثل أعباء العمل الثقيلة، انخفاض الرواتب، قلة الفرص المتاحة للنمو والتقدم وغيرها من الأسباب التي تجعل العاملون يشعرون بضيق أو اكتئاب وتوتر، وهذا ما دفع العديد من الباحثين للاهتمام بضغط العمل لما ينتج عنه من آثار سلبية على الصحة النفسية والجسمية، ويعتبر الصمت الوظيفي عائق حاسم أمام التغيير والتطوير فهو محبط لكافة العاملين (العبودي، ٢٠٠٨، ص٧).

وأشارت دراسة (Jung & Yoo, 2018) إلى وجود تأثير لضغوط العمل على سلوك الموظف الصامت ووجود علاقة إيجابية بين الصمت الوظيفي وضغوط العمل.

ويري (Nafei, 2016, p.144) أن الصمت يولد نتائج تنظيمية غير مرغوبة تحول دون تقدمها من جهة، وغرس مشاعر فقدان الثقة لدى العاملين من جهة أخرى، وإن صمت العامل يقتل الابتكار، ويعزز سوء التخطيط ويخلق خللاً ومعنويات منخفضة، وأيضاً يدعم كثير من المظاهر السلبية في المؤسسات كالاعتراب الوظيفي، الذي يعد من الظواهر السلبية التي تستهدف هوية العاملين بالمؤسسة، ويوسع الفجوة بين مختلف العاملين والمؤسسة، مما يشكل عائقاً في تحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية على حد سواء.

وتزداد هذه المشكلة تعقداً عندما يكون الصمت سبباً رئيسياً لنشوة الاعتراب الوظيفي، وبذلك تكون المؤسسة بصدد مواجهة سلبيات الصمت وفي الوقت نفسه تواجه سلبيات الاعتراب، لذلك يعتبر الصمت الوظيفي أحد المعوقات التي تحول بين تحقيق المؤسسة لأهدافها، كما

## د. عائشة عبد الفتاح إبراهيم فرج

أنها تحد من إبداع العاملين ، وبالتالي يؤدي إلى زيادة ضغوط العمل وزيادة الشعور بالاغتراب الوظيفي .

وقد أشارت دراسة (Kanungo(1979 التي ذكرت أن شعور الموظف بالوحدة والتفكك وعدم الانتماء للوظيفة أو جماعة العمل وعدم القدرة على التحكم والسيطرة في العمل ينتج عنه انخفاض القدرة على التعبير عن الذات والصمت داخل المؤسسة.

ويري (Valikhani,et al(2015 بأن شعور الموظف بالغربة في المؤسسة التي يعمل بها يأتي نتيجة لسوء التفاعل بينه وبين المؤسسة ، ومحيط عمله ، ونمط الاشراف الذي تتبعه المؤسسة ، فيشعر الموظف بأن المؤسسة لم تعد مكاناً مناسباً له ، مما يؤدي إلى انخفاض انتمائه وولائه فينعكس شعوره هذا سلبياً على تركيزه ويؤدي إلى عدم اتصاله وصمته داخل المؤسسة.

لذلك فإن البحث الحالي يسعى إلى التعرف على العلاقة بين الصمت الوظيفي وكلاً من ضغوط العمل والاغتراب الوظيفي لدى العاملين في القطاعين العام والخاص .

**ويمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في التساؤلات الآتية:**

١- ما هي العلاقة بين الصمت الوظيفي وضغوط العمل لدى العاملين في القطاعين العام والخاص؟

٢- ما هي العلاقة بين الصمت الوظيفي والاغتراب الوظيفي لدى العاملين في القطاعين العام والخاص؟

٣- هل توجد فروق بين أفراد عينة البحث على مقياس الصمت الوظيفي باختلاف متغير النوع (ذكور ،إناث) ، القطاع (عام ، خاص) ، الخبرة (أقل من خمس سنوات ، من خمس إلى عشر سنوات ، أكثر من عشر سنوات)؟

٤- هل يمكن التنبؤ بالصمت الوظيفي من خلال متغيرات البحث (ضغوط العمل ، الاغتراب الوظيفي)؟

### **أهداف البحث :**

يهدف البحث الحالي إلى محاولة الكشف عن

١-العلاقة بين الصمت الوظيفي وضغوط العمل وكذلك الصمت الوظيفي والاغتراب الوظيفي لدى العاملين بالقطاعين العام والخاص.

## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

٢- الفروق في (الصمت الوظيفي) بين العاملين باختلاف متغير (النوع - القطاع عام و خاص -سنوات الخبرة).

٣- التبو بالصمت الوظيفي من خلال متغيرات البحث (ضغوط العمل - الاغتراب الوظيفي) لدى العاملين في القطاعين العام والخاص.

### أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث الحالي في جانبين أحدهما نظري والآخر تطبيقي:

#### أولاً : الأهمية النظرية :

١-تظهر أهمية البحث في تناوله لمتغير الصمت الوظيفي ، وضغوط العمل ، والاعتراب الوظيفي وهما من المتغيرات الحديثة التي لم يتم تناولها بشكل كاف (في حدود علم الباحثة) وخاصة لدى العاملين في القطاعين العام والخاص.

٢-أهمية الفئة التي يتناولها البحث الحالي وهي شريحة مهمة في المجتمع وهم العاملين بمؤسسات القطاعين العام والخاص التي هي أساس وقوام هذا المجتمع.

٣-توجيه الانتباه إلى ضرورة تنمية وتعزيز التعبير والتحدث داخل العمل وعدم الصمت لدى العاملين في القطاعين العام والخاص.

#### ثانياً : الأهمية التطبيقية :

١-إعداد مقياس كل من ( الصمت الوظيفي - ضغوط العمل -الاعتراب الوظيفي) وحساب خصائصهم السيكومترية والتأكد من صلاحية تطبيقهم لدى عينة البحث.

٢-قد يسهم هذا البحث في التعرف على المتغيرات الإيجابية لدى العاملين في القطاعين العام والخاص والقضاء على ظاهرة الصمت الوظيفي وخاصة الجانب السلبي من الصمت .

٣-قد يسهم هذا البحث في التعرف على أسباب الصمت الوظيفي وصفات الأفراد المتصفين به ومن ثم توجيه الانتباه إلى إعداد برامج إرشادية لتدعيم التعبير والتحدث داخل العمل وعدم الصمت.

٤-قد تسهم نتائج هذا البحث في توجيه الانتباه إلى إعداد برامج إرشادية لخفض ضغوط العمل ، والاعتراب الوظيفي والتي لها أثر كبير على أداء العاملين في القطاعين العام والخاص.

## التحديد الإجرائي لمصطلحات البحث :

### الصمت الوظيفي: Jop Silence

عدم رغبة الموظفين في إخبار مدراءهم عن المشاكل والقضايا التنظيمية المتعلقة بأداء المنظمة بشكل عام ومدرائهم بشكل خاص، خوفاً من ردود فعل سلبية تهدد مركزهم الوظيفي. ويعرف إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها الفرد على مقياس الصمت الوظيفي في البحث الحالي.

### ضغوط العمل: Work Stress

حالة نفسية وذهنية واجتماعية تتأثر الإنسان وتتسم بالشعور والإرهاق الجسمي والبدني الذي قد يصل إلى الاحتراق، كما تتسم بالشعور بالضيق والتعاسة وعدم القدرة على التأقلم وما يصاحب ذلك من عدم رضا عن النفس أو المنظمة أو المجتمع بصفة عامة ويعرف إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها الفرد على مقياس ضغوط العمل في البحث الحالي.

### الاغتراب الوظيفي: Jop Alienation

شعور الموظف بعدم التناغم والانسجام مع وظيفته وزملائه ومنظمته التي يعمل بها بحيث ينتج من هذا الشعور نوع من النفور والابتعاد وعدم الرضا وعجز عن صناعة قرار مصيري بسبب قوة الظروف المحيطة به.

ويعرف إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها الفرد على مقياس الاغتراب الوظيفي في البحث الحالي.

### حدود البحث:

١- الحدود البشرية: تكونت عينة البحث الحالي من (٤٢٠) فرداً من العاملين في القطاعين العام والخاص مقسمين إلى (٢١١) ذكور و (٢٠٩) إناث. ومقسمة من حيث القطاع إلى (٢٠٩) من العاملين في القطاع العام (٢١١) من العاملين في القطاع الخاص، ومقسمة من حيث الخبرة إلى (١٣٢) من ذوي خبرة أقل من خمس سنوات و (١٣٢) من ذوي خبرة خمس سنوات إلى عشر سنوات (١٥٦) من ذوي خبرة أكثر من عشر سنوات .

٢- الحدود المكانية: تم تطبيق أدوات البحث في مؤسسات مختلفة من القطاع الحكومي (مكتب بريد البدرشين - مديرية الشؤون الاجتماعية - مستشفى البدرشين العام - مستشفى الحوامدية العام من القطاع الخاص (شركة الزهراء للأدوية - شركة الاسلامبولي للحديد - الجمعية الطبية الإسلامية مستشفى الأقصى - مستشفى وادي النيل)



## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

٣- الحدود الزمانية : تم تطبيق أدوات البحث في عام (٢٠٢٢)

### المفاهيم الأساسية للبحث:

#### الصمت الوظيفي: Jop Silence

يعد مفهوم الصمت الوظيفي من المفاهيم الغائبة عن الكثير من المنظمات على الرغم من أن له آثارًا سلبية، بل وقد تكون وخيمة على مستقبل هذه المنظمات؛ إذ إنه يكرس حالة من الإذعان وقبول الأمر الواقع لدى العاملين في هذه المنظمات. كما أنه يمهد الطريق لحالات الجمود الوظيفي، وغياب أدوار المبادرة إلى التغيير، والعزوف عن طرح الأفكار والمقترحات، وتجنب اتخاذ موقف المخاطرة من حيث إبداء الرأي تجاه مشكلات وقضايا العمل الحاسمة. وغالبًا ما يختار الكثير من العاملين الصمت ويفضلوا البقاء صامتين عن القضايا الهامة والحاسمة المتعلقة بالعمل كقضايا الصراع مع المرؤوسين أو عدم الموافقة على بعض القرارات التنظيمية، وكذلك السكوت عن نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة والسلوكيات غير القانونية حيث إن عدم رغبة العاملين في الإفصاح في وقت مبكر عن مؤشرات الإنذار الخطرة يمكن أن يؤدي إلى ظهور الكثير من الظواهر السلبية كالفساد والأزمات التنظيمية الأخرى.

واستندت محاولات تعريف الصمت الوظيفي إلى نظرية منحنى الصمت spiral of Silence والتي طورتها (Noelle-Neumann, 1974)، حيث يقارن الأفراد عادة بين المزايا والمخاطر أو التكاليف المتوقعة والمصاحبة لسلوك التعبير عن الرأي؛ وعلى ذلك يرجع أحد أسباب تفضيل الفرد للصمت إلى المخاطر المترتبة على سلوك التعبير عن الرأي، والتي تتضمن التباين بين آراء الفرد وآراء المجموعة، والخوف من العزلة؛ وبالتالي يعتقد الأفراد أنه إذا لم تتفق آرائهم وآراء الأغلبية فإنه لن يعتد بها؛ ومن ثم يميلوا إلى عدم التصريح بها (Bowen and Blackmon, 2003, p. 1393).

ويعد (Johannesen, 1974) أول من أشار إلى تعريف الصمت على المستوى التنظيمي حيث اقترح أنه يعني عدم مشاركة المعلومات فيما بين العاملين بعضهم البعض (Baran and Glderler, 2017, p. 246) وبدأ الاهتمام الأكاديمي المكثف بهذا المفهوم في أدبيات السلوك التنظيمي استنادًا إلى دراستين أساسيتين في هذا المجال، حيث ركز Morrison and Miliken (2000, p.710) خلال الدراسة الأولى على محددات ونواتج

## د. عائشة عبد الفتاح إبراهيم فرج

الصمت التنظيمي، وعرفه كسلوك سائد يتسم برفض العاملين التصريح بأرائهم، وأفكارهم، ومقترحاتهم حول مشاكل العمل المحتملة، وطور (Pinder and Harlos, 2001) خلال الدراسة الثانية مفهومًا للصمت كرد فعل للممارسات التنظيمية غير العادلة، وكمفهوم مضاد لمفهوم التعبير يعني عدم التصريح بأي من صور التعبير الحقيقية عن تقييمات الفرد العاطفية، والمعرفية، والسلوكية للظروف التنظيمية.

### مفهوم الصمت الوظيفي:

لا يقتصر مفهوم الصمت الوظيفي على مجرد عدم التحدث بل يشمل بصفة عامة عدم التواصل مع الآخرين في المنظمة سواء عدم التحدث الشفهي أو عدم الكتابة أو عدم الحضور أو عدم المشاركة وكذلك الشعور بتدني الأهمية في المنظمة وما يتضمنه من الشعور بالتهميش والكبت والإقصاء وبأنهم من الأقلية المفروض عليها الصمت.

ويعتبر سلوك الصمت الوظيفي من المفاهيم الحديثة نسبيًا، والذي ينطوي على تفضيل العاملين لعدم التعبير عن آرائهم بشأن مشاكل المنظمة والصعوبات التي تواجهها وغيرها من الأمور التي تهمها، وبالطبع فإن سلوك الصمت الوظيفي عرض لمرض ما أصاب المنظمة ويجب على المديرين الكشف عن المصادر الرئيسية المسببة له والعمل على تلافئها، وقد يؤدي تجاهل تلك الظاهرة إلى وصول المنظمة إلى حالة من السكون الذي يؤدي في النهاية إلى وفاتها (Valikhani & Karpardaz, 2015, p.278).

وعرفا (Pinder and Harlos, 2001, p.333) الصمت بأنه بمثابة "العاملون في المنظمة الذين يقررون عن عمد وعن قصد عدم الإخبار بأرائهم ومشاعرهم وتقييماتهم بشأن أحوال المنظمة للقادة والمديرين الذين يفترض أن لديهم القدرة على إحداث التغيير والتصويب. بينما يرى (Greenberg and Edwards, 2009) أن الصمت يمكن أن يحدث على مستوى التنظيم أو مستوى الفريق أو مستوى الفرد، ويمكن أن يكون الصمت ظاهرة معدية فعندما لا يرغب أحد أعضاء فريق العمل في التحدث والمشاركة يتم انتقال هذه الظاهرة بين أعضاء الفريق بشكل تلقائي.

وقد عرفه (Fapohunda, 2016, p.85) بأنه تعمد الموظفين عدم تقديم المعلومات، أو الأفكار لرؤسائهم، أو الإحجام عن القضايا والصراعات نتيجة الخوف من ردود الفعل السلبية، أو أي نتائج غير مقبولة قد تنجم عن ذلك.

## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

كما عرف (Kolb, 2018) الصمت الوظيفي بقيام الموظفون بالامتناع عن إبداء آرائهم وعدم اهتمامهم بمشكلات المنظمة وذلك لسببين الأول إما بسبب ثقافة الموظفين أنفسهم التي تتركز في الخوف من الانعكاسات السلبية لآرائهم فهم يعتقدون حينها أن آرائهم لا تمثل قيمة، والثاني أنهم يحجبون آرائهم كرد فعل للظلم الذي يشعرون به داخل المنظمة فيمتنعون وقتها عن المشاركة.

وترى الباحثة أن الصمت الوظيفي هو ظاهرة سلبية المنشأ بالأساس تظهر بشكل إرادي أو لا إرادي في سلوكيات الموظفين إما لأسباب مرتبطة بهم أو مرتبطة بالمؤسسة، تضعف فيه أو تتعدهم تماماً مشاركة الموظفين لأفكارهم وتحليلاتهم وآرائهم في قضايا منظماتهم. وتعرف الباحثة الصمت الوظيفي بأنه عدم رغبة الموظفين في إخبار مدراءهم عن المشاكل والقضايا التنظيمية المتعلقة بأداء المنظمة بشكل عام ومدرائهم بشكل خاص خوفاً من ردود فعل سلبية تهدد مركزهم الوظيفي.

### أبعاد الصمت الوظيفي:

أ- **الصمت الدفاعي:** وهو الصمت الناتج عن خوف الفرد على نفسه من عواقب إبداء الرأي ، وهذا يعني أن هناك مسببات للخوف لا ترتبط بالموظف ولكن ترتبط بالمناخ الذي يعمل فيه الموظف تسبب له حالة من القلق والخوف وبالتالي يلجأ للصمت ليحمي نفسه من أي ضرر يمكن أن يقع عليه كأن يخاف من اضطهاد رؤسائه أو تأمر زملائه أو مرؤوسيه في حال إذا أبدى رأي مخالف لمن حوله أو رأي فيه بعض الأضرار للمصالح الشخصية للغير أو فيه اعتراض على آرائهم وقد يصل تخوفه إلى حد الخوف على فقد الوظيفة نفسها (Dyne et al,2003,p.1367)

ب- **الصمت الاستسلامي:** هو ذلك الصمت الناتج عن نوع من اليأس في أهمية وقيمة الرأي الذي يقدمه الموظف فيظهر هذا في شكل طاعة سلبية دون المشاركة أو الاعتراض على أي رأي أو حل أو اقتراح يقدم ، ويظهر ذلك الصمت في شكل عدم الاهتمام بما يطرح من آراء أو حتى عدم محاولة التفكير في تحليلها وينتج هذا الصمت نتيجة لإحباطات سابقة تعرض لها الموظف سواء من داخل المنظمة أو من المجتمع الذي نشأ فيه، كما قد يكون هذا الصمت بسبب قلة إمكانيات الموظف نفسه أو قلة خبراته وكفاءته (Acaray &Akturan, 2015,p.475)

## د. عائشة عبد الفتاح إبراهيم فرج

ج-الصمت المؤيد للمجتمع: هو حجب للآراء والمعلومات والأفكار المتعلقة بالعمل بهدف نشر روح الإيثار والتعاون بين الأفراد ويعتقد أن الصمت المؤيد للمجتمع والإفصاح عن الآراء المؤيدة للمجتمع لهما نفس الهدف وهو الإيثار وتفضيل مصلحة الغير، أي أن الصمت المؤيد للمجتمع التنظيمي مبني على معرفة وخبرة ولكنه متعمد بهدف الحفاظ على المصالح العامة وليس المصالح الشخصية كما هو الحال في الصمت الدفاعي الذي يبنى على المصلحة الشخصية (حسنى، ٢٠٢١، ص ٩٨١).

### أسباب مشكلة الصمت الوظيفي:

يمكن تقسيم أسباب مشكلة الصمت الوظيفي إلى أسباب فردية ترجع إلى العاملين أنفسهم، وأسباب مؤسسية أو تنظيمية ترجع إلى المؤسسات التي يعمل بها هؤلاء العاملين: أولاً: أسباب فردية، من هذه الأسباب:

١. العزلة: وهي عبارة عن حالة ينفصل بها الفرد عن المنظمة وما يصاحبها من خوف وقلق وعدم ثقة بالآخرين وتغرد الذات والإحساس بالدونية تارة والتعالي تارة أخرى ويكون ذلك نتيجة لإنعدام التكيف التنظيمي أو لضعف الاتصال الاجتماعي للفرد داخل المنظمة .
٢. خوف المرؤوس من ردود فعل سلبية: ويشير مفهوم خوف المرؤوس إلى شعوره بالخوف من تلقي عقوبات بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل رئيسه إذا أبدى رأياً مخالفاً أو تكلم أو تطوع في الحديث في قضايا التنظيم واعتباره صانعاً للمشكلات التنظيمية، عندما يطرح وجهات نظر مضرّة بمصلحة التنظيم (أحمد ٢٠١٨، ص ٦٣٢).

### ثانياً: أسباب مؤسسية أو تنظيمية، من هذه الأسباب:

١. خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية: يشير إلى أن المديرين يشعرون بالخوف من تلقي أي ردود فعل سلبية تتعلق بسلوكياتهم في المنظمة، أو بالمشكلات التنظيمية ويحاولون تجنب تلقيها وينظر لها على أنها أقل دقة، ويشككون بمصداقية مصدرها.
٢. الرسمية في السلطة: القوة التي يحصل عليها الفرد نتيجة لموقعه في الهرم الرسمي في المنظمة ويستمد ذلك من القوانين والأنظمة والتعليمات (Dyne, et al, 2003. P.1367)

## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

مراحل الصمت الوظيفي:

الصمت الوظيفي ظاهرة لا تحدث فجأة ولكنها تحدث بالتتابع، وعلى مراحل، وهذا ما يؤكد (Piderit. & Ashford. 2003) حيث يريان أن ظاهرة الصمت الوظيفي تتضمن المراحل الأربعة الآتية:

**المرحلة الأولى:** مرحلة الاستغراق (الشمول) وتشمل حالة من الاستئثار والسرور وعندما يحدث عدم اتساق بين ما هو متوقع عن العمل وبين ما يحدث فعليًا فإن هذا ما يؤدي إلى تبلور الصمت.

**المرحلة الثانية:** مرحلة الكساد وفيها ينخفض مستوى الرضا عن العمل تدريجيًا وتقل الكفاءة وينخفض مستوى الأداء في العمل وتنخفض الاستئثار التي كانت في المرحلة الأولى. **المرحلة الثالثة:** مرحلة الانفصال وفيها يدرك الفرد ما يحدث ويبدأ بالانسحاب النفسي ويرتفع لديه بذلك مستوى الإجهاد النفسي ويصل الفرد فيها إلى الإنهاك المزمن وإعتلال الصحة البدنية والنفسية مما يؤدي إلى حدوث الصمت.

**المرحلة الرابعة:** مرحلة الاتصال وتعد هذه المرحلة أقصى مرحلة في سلسلة الصمت الوظيفي وفيها يختل تفكير الفرد نتيجة ارتياب وشكوك الذات ويصل بذلك الفرد إلى مرحلة التدمير ويصبح الفرد في تفكير مستمر لترك العمل (الوهيبي، ٢٠١٤، ٣٧١)

### نتائج الصمت الوظيفي

ويلخص (Morrison and Milliken (2000) نتائج الصمت الوظيفي على النحو الآتي:

١. انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية.
٢. فقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية.
٣. فقدان التحليل الضروري للأفكار (أهمية تأثير القلة في إيجاد قرارات عالية الجودة).
٤. تقليل التعلم التنظيمي.
٥. تقليل التغذية العكسية السلبية مما يؤدي إلى عدم القدرة على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.
٦. زيادة احتمالية حدوث الأزمات.

ووما سبق يمكن القول بأن ظاهرة الصمت الوظيفي ذات تأثيرات خطيرة في المنظمات الحالية وخاصة في ظل الظروف المتزايدة التعقيد بتزايد وتنوع المتغيرات التنظيمية والبيئية

## د. عائشة عبد الفتاح إبراهيم فرج

والتي تتطلب تضافر الجهود بين الفئات التنظيمية كافة للعمل سوياً لتحقيق أهداف المنظمات والعاملين فيها.

### ضغوط العمل: Work Stress

ضغوط العمل هي عبارة عن تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل الفرد النفسية أو البيئية التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة نتيجة لمجموعة المواقف أو الحالات التي يتعرض لها في مجال عمله، فتحدث ردود فعل للفرد إزاء هذه المؤثرات المادية أو النفسية، تتمثل ردود الفعل بالخوف والاضطراب والارتجاج وزيادة ضغط الدم، والارتباك الشحوب، والصداع وغيرها، ذلك من ردود الفعل الجسدية والنفسية والتي توحى بأن الفرد غير مرتاح لموقف معين، وبالإضافة إلى عوامل الضغوط التنظيمية والتي يكون ردود فعل الإنسان إزاءها يتمثل في الغياب، وضعف الأداء، ضعف الولاء للمنظمة وفيما يلي بعض الأمثلة:

١. حدوث فصل للموظف عن العمل.
٢. طلب المدير من الموظف إعداد تقرير في وقت ضيق.
٣. اكتشاف ضعف الأداء مقارنة بأداء موظفين آخرين يمارسون نفس العمل عند ظهور نتيجة تقييم أداء العاملين.
٤. تعدد مهام ومطالب الوظيفة بحيث لا يستطيع الموظف القيام بها على الوجه المطلوب.

### مفهوم ضغوط العمل:

"يستخدم مفهوم الضغوط للإشارة إلى القوى الخارجية (مجموعة من المثيرات) التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي تنتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل" (ريجيو، ١٩٩٩، ص ٢٩٠ - ٢٩١).

وتعرف متولي (٢٠١٢، ص ٥٧) ضغوط العمل بأنها مجموعة من المواقف التي يتعرض لها العامل في مجال عمله والتي تؤدي إلى تغيرات جسمية ونفسية وقد تكون هذه المواقف على درجة كبيرة من التهديد فتسبب الإرهاق والتعب والقلق والإحباط والانزعاج. ويرى زور (٢٠١٤، ص ٩) أن الضغوط هي حالة من التوتر والمضايقة نتيجة مجموعة من المتغيرات التي تحيط بالعاملين مما يؤثر على إنتاجيتها وعدم القيام بالأدوار بالشكل المناسب.

## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

ويعرفه الأحسن (٢٠١٥ ، ص ١٩٤) بأنه مجموعة من استجابات الموظفين في حالة مواجهتهم لمتطلبات وضغوطات مهنية لا تتناسب مع معارفهم وكفاءاتهم، التي تستدعي استعمال قدراتهم في موقف العمل .

**وتعرف الباحثة ضغوط العمل بأنها:** حالة نفسية وذهنية واجتماعية تنتاب الإنسان وتتسم بالشعور والإرهاق الجسمي والبدني الذي قد يصل إلى الاحتراق، كما تتسم بالشعور بالضيق والتعاسة وعدم القدرة على التأقلم وما يصاحب ذلك من عدم رضا عن النفس أو المنظمة أو المجتمع بصفة عامة.

### عناصر ضغوط العمل

يمكن تقسيم عناصر ضغوط العمل إلى ثلاثة عناصر رئيسية في المنظمة هي:

١. **عنصر المثير:** يشمل هذا العنصر على الضغوطات والمؤثرات الأولية الناتجة عن مشاعر الفرد وقد تأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد.
٢. **عنصر الاستجابة:** يتكون هذا العنصر من ردود الأفعال الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية للضغوط العمل مثل الإحباط والقلق والتوتر.
٣. **عنصر التفاعل:** وهو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل ما بين عوامل المثيرات والاستجابات، ويأتي هذا التفاعل الكامل ما بين العوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات (السيسي، ٢٠٠٢).

### مصادر ضغوط العمل:

صنف كل من حمدي ومراد (٢٠١٤، ص ٩-١٠) المصادر المؤدية إلى ضغوط العمل في أربع مجموعات هي:

١. المصادر المتعلقة ببيئة العمل والتي تشمل (الإضاءة، الضوضاء، درجة الحرارة تلوث الهواء - مخاطر أمن وسلامة).
٢. مصادر متعلقة بجماعة العمل (ضغط العلاقة مع زملاء العمل، عدم التماسك بين جماعة العمل، الصراع بين أفراد الجماعة، نقص الدعم الاجتماعي من قبل الجماعة).
٣. مصادر متعلقة بالفرد نفسه (عوامل صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل، عدم الاستقرار الوظيفي، غياب فرص التقدم والنمو الوظيفي).

## د. عائشة عبد الفتاح إبراهيم فرج

٤. مصادر تنظيمية (ضعف تصميم الهيكل التنظيمي، عدم وجود سياسة واضحة ومحددة، عدم المشاركة في اتخاذ القرارات).

### أنواع الضغوط:

١. من حيث الآثار المترتبة عليها وتنقسم إلى نوعين:

أ. **الضغوط الإيجابية:** وهي الضغوط البناءة وهي المفضلة أو المرغوب فيها حيث إنها تعد حافزاً لمواجهة تحديات العمل وتحسين الأداء والإنجاز، وعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل للعديد من هذه الضغوط مثل اجتياز اختبار ما، أو دورة تدريبية معينة للتقدم أو النقل إلى موقع وظيفي أفضل أو أن يحوز رضا رئيسه المباشر عندما يلتزم بالأداء وفي مواعيد المحددة.

ب. **الضغوط السلبية:** وهي الضغوط الهدامة ذات الانعكاسات السلبية والتي تؤثر على سلوك العاملين سلبيًا، وعلى المنظمة التي يعمل بها وتأخذ أو تظهر في أشكال عدة وهي ضغوط غير مرغوب فيها ومن أمثلتها عدم قدرة الفرد العامل على أداء واجباته بالشكل المطلوب وفي الوقت المحدد وعندما تتعدد مطالب ومهام الوظيفة، وهي تؤدي إلى فقدان الرغبة في العمل والارتباك داخل العمل، وانخفاض دوافع التحدي والابتكار والتطوير (الصيرفي، ٢٠٠٧).

٢. من حيث المصدر تصنف إلى

أ- **ضغوط داخلية** (أي من داخل الفرد مثل الظروف الفسيولوجية) أو بسبب التركيب النفسي الخاص بالفرد، كطبيعة الشخصية، ومستوى الإدراك، وضعف إمكانياته من أداء المهمة

ب- **ضغوط خارجية** أي تأتي من البيئة الخارجية أو من الوظيفة نفسها، وهي تتضمن صعوبة التعامل مع العملاء وصعوبة إنجاز المهمة بسبب تعقيدها. (عبدالسلام،

٢٠١٣، ص ١٣٠)



## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

مراحل ضغط العمل:

١. الإنذار:

ففي هذه المرحلة حينما يواجه الفرد ضغطاً بفعل مثير خارجياً، ينشط نظام الضغط الداخلي وتتم استثارة وسائل الدفاع لدى الفرد مثل: زيادة ضربات القلب، ارتفاع معدل التنفس، وارتفاع ضغط الدم.

٢. المقاومة:

إذا ما استمر الضغط يستدعى الجسم العضو المناسب أو النظام المناسب لمواجهة الضغط وإعادة ما يترتب على هذه المقاومة العديد من الظواهر السلبية منها:

(أ) إصدار قرارات عاجلة ومتعددة.

(ب) حدوث مصادمات أو نزاعات قوية وظهور العديد من المواقف والمتغيرات التي تخرج من سيطرة الفرد.

٣. الاستنزاف:

مع استمرار الضغط وعدم تمكن الفرد من التكيف والتغلب عليها، يستنزف الفرد طاقاته وقدراته في التكيف والتغلب على الضغوط. (أبو زيد، ٢٠١٨، ص ٩-١٠).

الآثار السلبية للضغوط :

أ- الآثار السلبية للضغوط على الفرد

لقد اهتم الكثير من كتاب الإدارة بالآثار الناجمة عن ضغوط العمل على أداء الفرد كالغياب، القلق، العدوانية، ضعف القدرة على التركيز مما يزيد من مخاطر تعرضهم للحوادث وذكرت دراسة (Salami et.al. ( 2010، p.249 أن ضغط العمل يحدث تأثيرات على الفرد مثل الخوف والغضب والقلق والذي ينتج عنه ضعف في التركيز وضبابية في الفهم وضعف في مهارات اتخاذ القرار.

ب- الآثار السلبية للضغوط على المنظمة:

آثار الضغوط على المنظمة تتمثل في ضعف مشاركة الفرد في العمل نتيجة الغياب، التأخر عن العمل والشكاوى والتظلمات وما يترتب على ذلك من تدني في الإنتاج وارتفاع نسبة الحوادث، وقلة الاستفادة من الخبرات والقدرات المتوفرة في العمل وضعف الرضا الوظيفي

## د. عائشة عبد الفتاح إبراهيم فرج

والشعور بالفشل وعدم الدقة في اختيار القرارات وتدني مستوى الخدمات وجودتها وسوء العلاقات بين أفراد المنظمة (أبو عجيبة، ٢٠١٦، ص ٢٣٦).

وترى الباحثة أن ضغط العمل لا يعتبر مرضاً في حد ذاته بقدر كونه أحد الأسباب التي تؤدي إلى الإصابة بالأمراض العضوية والنفسية ومن ثم فإن ضغط العمل والشعور به يمثل مقدمة لشعور الفرد في العمل بحالة من عدم التوافق الذاتي ومن ثم عدم التكيف مع بيئة العمل.

### الاغتراب الوظيفي: Job Alienation

يعد الاغتراب الوظيفي أحد الظواهر الاجتماعية الهامة التي شغلت الباحثين والمفكرين سواء المتخصصين في علوم النفس أو العلوم الإدارية وذلك لما له من آثار سلبية تنعكس بظلالها على جوانب كثيرة في حياة الفرد منها ما له علاقة بالصحة والحيوية والنشاط وتمتد إلى أن تؤدي به إلى العزلة عن زملاء العمل وشعوره بالاغتراب عن ذاته وعدم قدرته على تحقيق أهدافه.

ولذلك يعتبر الاغتراب الوظيفي من أصعب أنواع الاغتراب حيث إنه يؤثر على العلاقة بين الفرد الموظف وإنتاجيته الذهنية والمادية في العمل وينتهي بالموظف أنه لا يستطيع الانسجام مع نفسه ومع البيئة المحيطة به مما ينعكس سلبيًا على أدائه لأعماله. يهتم الباحثون بتناول هذه الظاهرة لمعرفة أسبابها ومحاولة تلافي حدوثها في بيئة العمل، كونها ذات أثر خطير في مجال العمل حيث تؤثر سلبيًا على العاملين وتتسبب في حدوث خلل ظاهر وملحوس في أدائهم لأعمالهم. وإذا لم يتم التعامل معها ومعالجة أسبابها فقد تواجه المنظمات أزمات داخلية تؤدي إلى إخفاقها في تحقيق أهدافها، ومما يجدر الإشارة إليه أن هذه الظاهرة تعد نسبية تختلف باختلاف الزمان والمكان. (Shehada & Khafaje, 2015,p.83).

### مفهوم الاغتراب الوظيفي:

لا يوجد اتفاق وإجماع كامل بين الباحثين حول مفهوم الاغتراب الوظيفي، لكن من الواضح أن لديهم اتفاقًا تامًا حول مختلف العوامل الاجتماعية التي تؤدي إلى ظهوره ويعرف (Farahbod, et al (2012,p.8409) الاغتراب الوظيفي بأنه "شعور الفرد بالعزلة والضياع

## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

والوحدة، وعدم الانتماء، وفقدان الثقة، والإحساس بالقلق والعدوان، ورفض القيم والمعايير الاجتماعية السائدة في المنظمة، والمعاناة من الضغوط النفسية.

بينما يرى (Dagh and Averbek, 2012, p.1708) أن مفهوم الاغتراب الوظيفي يشير إلى موقف أو حالة لا يهتم فيها الموظف كثيراً بالعمل، ولا يبذل الجهد الكافي فيه، حيث يشعر هذا الموظف في هذه الحالة بأن المنظمة التي يعمل بها لم تعد المكان المناسب له، فارتفاع درجة الاغتراب تشير إلى العلاقة الضعيفة بين الفرد والوظيفة التي يشغلها. على صعيد آخر يشير (Shihada and Khafeje, 2015, p.83) إلى أن ظاهرة الاغتراب الوظيفي تحدث عندما يكون للأفراد العاملين أهداف وتوقعات تختلف عن أهداف منظماتهم التي ينتمون إليها، فالفرد في هذه الحالة يكون عاجزاً عن التكيف مع الواقع الذي يحيط به مما يؤدي به إلى العزلة والانطواء.

يتضح مما سبق أن جميع التعاريف اتفقت على أن الاغتراب الوظيفي شعور ينتاب الموظف أثناء العمل تجعله يفقد الانتماء للوظيفة ويشعر بالعزلة وعدم الارتباط بها وبزملائه ومنظمتها التي يعمل فيها.

**وتعرف الباحثة الاغتراب الوظيفي بأنه شعور الموظف بعدم التناغم والانسجام مع وظيفته وزملائه ومنظمتها التي يعمل بها بحيث ينتج من هذا الشعور نوع من النفور والابتعاد وعدم الرضا وعجز عن صناعة قرار مصيري بسبب قوة الظروف المحيطة به.**  
**أسباب الاغتراب الوظيفي:**

لقد أرجع الباحثون أسباب الاغتراب في نقاط عدة يمكن تلخيصها فيما يلي:

١. أسباب نفسية تخص الجانب النفسي ومنها (الإحباط، والحرمان، والخبرات السيئة).
٢. أسباب اجتماعية تخص الجانب الاجتماعي ومنها (ضغوط البيئة الاجتماعية، والتطور الحضاري السريع، واضطراب التنشئة الاجتماعية) (زهران، ٢٠٠٤، ص١٠٧).
٣. أسباب تنظيمية (تنظيمية) تخص المنظمة ومنها (ضعف الفعالية الإدارية والخلل في تقارير كفاية الأداء، وضعف نظام الحوافز، والعمل في مواقع منفصلة، وعدم المساواة بين العاملين في المكاسب).

## د. عائشة عبد الفتاح إبراهيم فرج

٤. أسباب شخصية تخص العاملين ومنها (الخوف، وعدم الأمن الوظيفي، ونقص الكفاءة، وسوء التوافق التكيف، وضعف إيمان الفرد، وعدم التخصص في العمل، وغياب الإحساس بالتماسك الداخلي، وضعف الشعور بالهوية والانتماء في العمل) (دروزة والقواسمي، ٢٠١٤، ص ٣٠٠).

### مراحل الاغتراب الوظيفي:

تمر ظاهرة الاغتراب الوظيفي بثلاث مراحل كل مرحلة تؤدي إلى المرحلة التي تليها، وتختلف هذه المراحل عن بعضها بعضًا كما تختلف نتائجها على المؤسسة بحسب درجة خطورتها، وتتمثل هذه المراحل في ما يلي:

- **مرحلة الاغتراب النفسي:** تتميز هذه المرحلة بشعور الموظف بأن العلاقة بينه وبين المؤسسة التي يعمل بها لم تعد طبيعية، بل أصبح يسودها نوع من التوتر، ويعزو الموظف ذلك إلى أن المؤسسة أو من يمثلها لديهم مواقف سلبية تجاهه، وأنه لم يعد له نفس الأهمية الوظيفية والمكانة الاجتماعية فيها، أي أنه قد دخل دائرة النسيان والإهمال في عمله وهنا فإن الموظف يستمر في تكوين المشاعر السلبية تجاه المؤسسة ويتبين له بأن كل ما يعانيه من مشاكل وصعوبات إنما سببها المؤسسة نفسها لعدم الاهتمام به.
- **مرحلة الاغتراب الذهني:** تعد هذه المرحلة امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي ولكنها أكثر خطرًا على المؤسسة والموظفين إذ تتميز بالشروع الذهني وعدم القدرة على التركيز لدى الأفراد وتبدو عليهم مظاهر الحزن والاكتئاب وكثرة الأخطاء أثناء الأداء الوظيفي إلى حد ملحوظ.
- **مرحلة الاغتراب الجسدي:** يصبح الاغتراب الوظيفي اغترابًا كليًا حيث يكثر الغياب والتأخر عن العمل والخروج أثناء العمل والانصراف قبل نهايته وتكثر الاستقالات الجماعية في المؤسسة وتصبح الصراعات بين الأفراد المشرفين واضحة ويفقد الرؤساء المباشرون القدرة على السيطرة على الأمور. (مرابط، ٢٠٢٢، ص ٥٤٦).

## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

أبعاد الاغتراب الوظيفي:

### ١. فقدان السيطرة أو حالة اللا قدرة (العجز) Powerlessness:

هو شعور الفرد بأنه غير قادر على التأثير في مجريات الأمور أو الأحداث الاجتماعية التي يتفاعل معها، حيث إن الفرد المغترَب هنا لا يستطيع تقرير مصيره أو أن يكون له دور مؤثر في صنع واتخاذ القرارات الهامة التي تتناول مصيره وحياته فيعجز بذلك عن تحقيق ذاته (الكرديوي، ٢٠٠٨، ص ١١).

### ٢. العزلة: Isolation:

العزلة الاجتماعية تعد من أهم مظاهر الاغتراب، ولها مفهومين لدى كثير من الباحثين.

الأول: يقصد بها العزلة على المستوى الاجتماعي، وتتمثل في توحّد ضعيف التي تزود الفرد بما يحتاجه من معايير اجتماعية.

الثاني: عزلة على مستوى العلاقات الشخصية، وتتمثل في افتقاد الفرد للعلاقات ذات المغزى مع الآخرين ذوي الأهمية (العوضي و العوضي، ٢٠٢٠، ص ١٤٥).

### ٣. اللا معنى (فقدان القيمة): Meaninglessness:

يعبر عن عدم قدرة العامل على فهم ما يدور حوله من فعاليات تنظيمية، وعلاقه ما يكلف به من مهام بأهداف المنظمة التي يعمل بها، مع اعتقاده بأن ليس له دورًا هامًا في أنشطة العمل (عطية، ٢٠٢١، ص ٣٩).

### ٤- اللامعيارية Lessness Norma:

توصف هذه الحالة بانهايار المعايير التي تنظم السلوك وتوجهه، وتعني شعور الموظف بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة وأنه بحاجة لها لإنجاز الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها في محيط عمله، وهي حالة تنشأ عند تفكك القيم والمعايير الاجتماعية وتفشل في السيطرة على السلوك الفردي وضبطه، ويحدث ذلك عندما يشعر الموظف بعدم وجود ضوابط ومعايير وقيم واحدة للموضوع الواحد داخل المؤسسة، فيصطدم بوجود القيم ونقيضها للموضوع الواحد، فتحدث الفجوة بين الغايات والوسائل، فيشعر بضياح القيم والمعايير. (مرابط، ٢٠٢٢، ص ٥٤٧).

## د. عائشة عبد الفتاح إبراهيم فرج

بناء على ما سبق يمكن القول بأن الاغتراب يعبر 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 القرارات، ضعف التواصل بين الموظفين، قلة فرص الترقية والنمو، الشعور بالعجز داخل المنظمة وغيرها.

### دراسات سابقة:

أجريت (Parastoo and Fariba, 2015) دراسة هدفت إلى التعرف على النموذج البنوي بين الثقة والصمت مع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي الجامعة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وبلغ عدد العينه (٣٤٠) من موظفي الجامعة وأوضحت نتائج الدراسة أن للثقة التنظيمية علاقة عكسية مع الصمت التنظيمي، وعلاقة عكسية بين الصمت وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كما أن للصمت تأثير مباشر على الالتزام التنظيمي. كما أجري (Lured, 2016) دراسة هدفت إلى تحديد درجة تأثير المناخ الأخلاقي على الشعور بالاغتراب (الشعور بالعجز - الانعزال - عدم الرضا) لدى عينة من المدرس بالمدارس الثانوية بلندن وبلغت العينة (٢٠٠) مديراً وتم استخدام المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً ملموساً لبيئة العمل الأخلاقية على الشعور بالاغتراب في المدارس حيث كان هناك تأثير هام في الجانب الأخلاقي الفردي على الاغتراب.

وكان هدف دراسة (Sholekar and Shoghi, 2017) التعرف على العلاقة بين الصمت الوظيفي والسخرية التنظيمية من جانب وأسباب ترك عمل الممرضات في المستشفى الجامعي في طهران، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان يتضمن نموذج معلومات شخصية، مقياس الصمت الوظيفي، مقياس السخرية التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن نصف المشاركين في الدراسة يرغبون في ترك العمل، فالصمت الوظيفي والسخرية التنظيمية يؤثران على نية الممرضات لترك العمل.

بينما تناول شلابي (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل والأداء الوظيفي، وكذلك طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل لدى العاملين والأداء الوظيفي، وأظهرت النتائج أن ضغوط العمل تتبع من مصادر مختلفة، وأنه من الصعوبة استبعاده

## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

والقضاء عليه نهائياً من المؤسسة ، ووجود علاقة طردية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن عبء العمل زادت صعوبات الأداء الوظيفي الجيد. واهتمت دراسة بوشلاغم(٢٠١٩) إلى تشخيص العلاقة بين ضغوط العمل ومستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي للمرأة العاملة ،وتكونت العينة من (٢٢١) امرأة عاملة ، وتم استخدام المنهج الوصفي ، وتم تطبيق مقياس ضغوط العمل ومقياس الاغتراب الوظيفي ، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين ضغوط العمل والاغتراب الوظيفي.

وأجرى Cetin(2020) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والصمت التنظيمي في قطاع الرياضة في اسطنبول ،استهدفت الدراسة (٢٩٤) موظفاً ،وكشفت الدراسة عن وجود ارتباط بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي حيث كان صمت الإذعان والصمت الدفاعي تأثير سلبي على الالتزام بالمعايير ،بينما أثر الصمت الاجتماعي إيجاباً على استمرارية الالتزام التنظيمي.

كما كشفت دراسة Kim and Ko(2020) العلاقة بين الأنواع المختلفة للثقافة التنظيمية والصمت الوظيفي ،حيث استطلعت الدراسة آراء (٤٢١) من أساتذة الجامعات ، وتوصلت إلى أن تعزيز الثقافات المبتكرة والجماعية أدى إلى خفض الصمت الدفاعي بينما زاد الصمت الاجتماعي الإيجابي ،وأكدت الدراسة أن تعزيز إدراك الثقافة المبتكرة والجماعية يسهم في تعزيز الصمت الاجتماعي الإيجابي الذي يزيد التفاعل بين الأساتذة والطلبة.

وهدف دراسة Delos (2020) إلى تقييم آثار الصمت الوظيفي والمحسوبة على نتائج العمل والرفاهية النفسية لدى أطقم التمريض، وقد توصلت الدراسة إلى أن تحسين قنوات الاتصال بين أطقم التمريض يعد أمراً حيوياً لتعزيز الشمولية بين العاملين في مجال التمريض. أجرى الظفري (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى العاملين في مدارس سلطنة عمان ، ودراسة الفروق بناءً على الجنس ونوع المدرسة وسنوات الخبرة ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي ، وتم استخدام أداة الاستبانة لقياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أفراد العينة جاء منخفضاً ، بينما مستوى العدالة التنظيمية جاء مرتفعاً ، وعدم وجود فروق دالة إحصائية للمتغيرات في مستوى الصمت التنظيمي ، ووجود فروق دالة إحصائية في متغير الجنس لصالح الإناث ، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزي للمتغيرات نوع المدرسة ، وسنوات الخبرة.

## د. عائشة عبد الفتاح إبراهيم فرج

وهدفت دراسة عبود ، حسين(٢٠٢١) إلى دراسة العلاقة بين أسباب الصمت التنظيمي وأداء العاملين في رئاسة جامعة بابل ، وتم اختيارهم بشكل عشوائي لمعرفة آرائهم ومدى إدراكهم للآثار السلبية المترتبة على سكوت الموظف عن المشاكل التي تحدث داخل العمل ومدى تأثيرها على مستوى أدائهم ، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (١٠٠) وتم استخدام مقياس أسباب الصمت ومقياس أداء العاملين ، وأوضحت النتائج وجود علاقة عكسية بين أبعاد الصمت وكلاً من بعد الرضا الوظيفي وبعد الإبداع والإنتاجية .

وهدفت دراسة حسني (٢٠٢١) إلى معرفة طبيعة العلاقات بين أبعاد الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية بقطاع الادوية الحكومية بمحافظة القاهرة ، وتمت الدراسة على عينة قوامها (٣٧٢) وتم استخدام مقياس الالتزام التنظيمي ، مقياس المواطنة التنظيمية ، مقياس الصمت التنظيمي ، وقد توصلت الدراسة إلى أهمية عنصر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي وبين سلوك المواطنة التنظيمية وأن هذا المتغير يقلل من الصمت التنظيمي من جهة ويدعم أبعاد المواطنة التنظيمية من جهة أخرى.

أما دراسة العولقي(٢٠٢٢)هدفت إلى تحليل طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر بين الإشراف التعسفي ومستوى الإحترق الوظيفي من خلال صمت الموظفين في المستشفيات في اليمن ،ولتحقيق ذلك فقد تم اختيار عينة قوامها(٣٠٥) من الموظفين ، وتم استخدام مقياس الإشراف التعسفي ومقياس صمت الموظفين ومقياس الإحترق الوظيفي ،وبينت النتائج أن سلوكيات صمت الموظفين تتوسط العلاقة بين الإشراف التعسفي ومستوى الإحترق الوظيفي بالمستشفيات.

وكان هدف دراسة عثمانة ،عبدالغني (٢٠٢٢) التعرف على أثر ضغوط العمل على الالتزام الوظيفي في المستشفيات الجامعية في الأردن ، اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ، وبلغت عينة الدراسة (٩١٧) ممرضة عاملة في المستشفيات الجامعية ، وتم استخدام مقياس ضغوط العمل ، مقياس الالتزام الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى عالي من ضغوط العمل التي تتعرض له الممرضات في المستشفيات الجامعية في الاردن ، ووجود أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الالتزام الوظيفي لدى الممرضات.



## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

كما قام مرابط (٢٠٢٢) بدراسة هدفت إلى استكشاف دور العدالة التنظيمية بأبعادها في التخفيف من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية ، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) موظف ، وأظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة والاغتراب الوظيفي ، ووجود دور للعدالة التنظيمية في التخفيف من الاغتراب الوظيفي .

### تعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استقراء نتائج البحوث السابقة ما يلي  
- أن بعضها قد تناول التعرف على أهم أسباب الصمت الوظيفي كدراسة عبود ،حسين(٢٠٢١)  
وبعضها اهتم بدراسة صمت الموظفين كدراسة العولقي(٢٠٢٢) كما كشفت دراسة مرابط (٢٠٢٢) أن للعدالة التنظيمية دور مهم في التقليل من الشعور بالاغتراب الوظيفي كذلك أثبتت دراسة الظفري (٢٠٢٠) وجود دور للعدالة التنظيمية على الصمت الوظيفي، بينما كشفت دراسة بوشلاغم (٢٠١٩) عن وجود علاقة دالة بين ضغوط العمل والاغتراب الوظيفي .  
-تناولت بعض الدراسات هذه المتغيرات على الممرضات منها دراسة عثمانة ، عبدالغني (٢٠٢٢) ودراسة (Sholekar and Shoghi(2017 والتي أوضحت أن للصمت التنظيمي تأثير قوي على الممرضات ، ودراسة(Kim and Ko(2020 كانت على أعضاء هيئة التدريس .

-تراوح حجم العينة في الدراسات والبحوث السابقة ما بين (٥٠ - ٩١٧)  
-ولقد استفادت الباحثة من خلال اطلاعها على الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث في إجراء البحث من حيث اختيار العينة ووضع الفروض وتحديد حجم العينة ،وتأسيساً لما تقدم واتساقاً إلى ما انتهت إليه البحوث السابقة فإن البحث الحالي يحاول تسليط الضوء على مفهوم الصمت الوظيفي من خلال علاقته بضغوط العمل والاغتراب الوظيفي لدى العاملين في القطاعين العام والخاص .

### فروض البحث:

يمكن صياغة فروض البحث على النحو الآتي:

- ١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت الوظيفي وضغوط العمل لدى العاملين في القطاعين العام والخاص .

## د. عائشة عبد الفتاح إبراهيم فرج

- ٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت الوظيفي والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في القطاعين العام والخاص.
- ٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العاملين في القطاعين العام والخاص على أبعاد مقياس الصمت الوظيفي والدرجة الكلية باختلاف النوع (ذكور- إناث)، والقطاع (عام وخاص) وعدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات و من ٥ إلى ١٠ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات).
- ٤- يمكن التنبؤ بالصمت الوظيفي لدى العاملين في القطاعين العام والخاص من خلال كل من (ضغوط العمل والاعتراب الوظيفي).

### إجراءات البحث

#### أولاً: منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي باعتباره أنسب المناهج لاستخلاص النتائج وتحليلها.  
ثانياً : عينة البحث :

#### ١- عينة البحث الاستطلاعية :

تكونت عينة البحث الاستطلاعية من (٢٠٠) فرداً من العاملين بالقطاعين العام والخاص بواقع (١٠٠) ذكور ، (١٠٠) إناث وقطاع عام (١٠٠) وقطاع خاص (١٠٠)

#### ٢- عينة البحث الأساسية

تكونت عينة البحث الأساسية من (٤٢٠) من العاملين في القطاعين العام والخاص مقسمين إلى (٢١١) ذكور ، (٢٠٩) إناث ، وقطاع عام (٢٠٩) وقطاع خاص (٢١١) ، ومقسمة من حيث الخبرة إلى (١٣٢) من ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات و(١٣٢) من ذوي الخبرة من خمس إلى عشر سنوات و (١٥٦) من ذوي الخبرة أكثر من عشر سنوات ، والجدول التالي يوضح توزيع عينة البحث الأساسية .

جدول (١) توزيع عينة البحث الأساسية وفقاً للنوع ، القطاع ، سنوات الخبرة (ن=٤٢٠)

المتغير	النوع		القطاع		سنوات الخبرة	
	ذكور	إناث	عام	خاص	أقل من خمس سنوات	من خمس إلى عشر سنوات
العدد	٢١١	٢٠٩	٢٠٩	٢١١	١٣٢	١٥٦

## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

ثالثاً : أدوات البحث:

أولاً: مقياس الصمت الوظيفي (إعداد الباحثة)

وسوف تعرض فيما يلي خطوات إعداد هذا المقياس:

تحديد هدف المقياس : وهو قياس الصمت الوظيفي لدى العاملين بالقطاعات العام والخاص. استقراء التراث السيكولوجي والاطلاع على الأدبيات والبحوث النفسية وثيقة الصلة بمفهوم الصمت الوظيفي وبعض المقاييس التي أعدت لقياسه لتحديد البنود المتعلقة بالمقياس ومنها مقياس (Van Dyne et al (2003) ومقياس عوجة (٢٠١٩) ومقياس عبدالرحمن (٢٠٢١)

وصف المقياس:

تكون المقياس في صورته الأولية من (٣٦) عبارة ، وتدلل الدرجة المرتفعة على ارتفاع الصمت الوظيفي لدى العاملين في القطاعات العام والخاص ، بينما تشير الدرجة المنخفضة إلى انخفاض الصمت الوظيفي لديهم ، وفيما يلي تعريف أبعاد المقياس :

**البعد الأول: الصمت الدفاعي**

هو تصرف يسلكه العاملون في المؤسسة وذلك لحماية أنفسهم من أي تهديد متعلق بالتعبير عن أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم حول أمور العمل.

**البعد الثاني : صمت الخضوع**

امتناع الفرد عن الكلام والحديث ليس بسبب الخوف أو قلة المعرفة ولكن بسبب اللامبالاة واليأس

**البعد الثالث: الصمت الاجتماعي**

ينطوي هذا النوع على حجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالعمل ، وذلك لصالح المؤسسة أو العاملين بها.

تم وضع مفتاح لتصحيح المقياس على أساس اختيار أحد البدائل من ثلاثه بدائل للإجابة على كل عبارة وهي ( أوافق - إلى حد ما - لا أوافق) والمقياس به عبارات موجبة وأخرى سالبة فقد تم احتساب الدرجات عليه كما يلي:

أولاً - الصدق

١- صدق المحكمين

تم عرض المقياس في صورته الأولية المكونة من ٣٦ عبارة على ١٠ أساتذة من أساتذة علم النفس لإبداء الرأي حول وضوح عبارات المقياس وصيغتها وارتباطها بأبعاد المقياس ولتحديد مدى ملائمة تلك العبارات لقياس الصمت الوظيفي لدى العاملين بالقطاعين العام والخاص مع تعديل وإضافة ما يروونه مناسباً لتحسين جودة وكفاءة المقياس.

٢- الصدق العاملي:

قامت الباحثة بإجراء التحليل العاملي لمصفوفة الارتباط بطريقة المكونات الأساسية، وأخذت الباحثة بمحك جيلفورد لمعرفة حد الدلالة الإحصائية للتشبعات وهو اعتبار التشبعات التي تصل إلى (٠,٣٠) أو أكثر تشبعات دالة، ولإعطاء معنى سيكولوجي للأبعاد المستخرجة تم تدويرها تدويراً متعامداً باستخدام طريقة الفاريماكس لـ كايزر Kaiser في Varimax، وتم حساب مدى كفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي باستخدام اختبار KMO حيث تتراوح قيمة هذا الاختبار بين الصفر والواحد الصحيح، وبلغت قيمته في تحليل هذا المقياس (٠,٨٦) أي أكبر من قيمة الحد الأدنى الذي اشترطه Kaiser (٠,٥٠) وبالتالي فإنه يمكن الحكم بكفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي، كما تم التأكد من ملائمة المصفوفة للتحليل العاملي بحساب اختبار بارتليت Bartlett's Test حيث كان دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي أمكن استخلاص ثلاثة أبعاد رئيسة، الجذر الكامن لكل منها أكبر من الواحد الصحيح كما في جدول (٢).

## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

جدول (٢)

تشبعات العوامل المستخرجة بعد التدوير المتعامد لمقياس الصمت الوظيفي

أرقام العبارات	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	أرقام العبارات	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث
١	٠,٧٣٨			١٩	٠,٦٦٠		
٢		٠,٨٢٦		٢٠	٠,٧١٨		
٣	٠,٤٥٥			٢١			٠,٥٢٧
٤	٠,٧٩٢			٢٢	٠,٦٤٨		
٥		٠,٦٣١		٢٣		٠,٥٨٧	
٦			٠,٣٠١	٢٤			٠,٦٢٢
٧	٠,٧٨٩			٢٥	٠,٦٥٩		
٨		٠,٧٨٦		٢٦		٠,٧٧٢	
٩				٢٧			٠,٣٥٦
١٠	٠,٦٥٠			٢٨	٠,٦٩٢		
١١	٠,٦٠٨			٢٩		٠,٥٥٤	
١٢		٠,٣١٩		٣٠			
١٣	٠,٤٩٤			٣١	٠,٤٤١		
١٤	٠,٥٦٧			٣٢	٠,٥٩٨		
١٥		٠,٥٥٣		٣٣			٠,٣٩٢
١٦	٠,٦١٢			٣٤	٠,٧٢٨		
١٧	٠,٤١٥			٣٥	٠,٦٨٧		
١٨		٠,٤٦٩		٣٦			٠,٣٧٨
				الجزر الكامن	١٠,٠٤٥	٤,٣٨٤	٣,٢٦٠
				نسبة التباين	٢٧,٩٠٣	١٢,١٧٩	٩,٠٥٥

يتضح من جدول (٢) أن جميع عبارات المقياس تشبعت تشبعًا دالًا إحصائيًا موجبًا عدا العبارة رقم (٣) تشبعت تشبعًا سالبًا، والعبارتين (٩، ٣٠) لم تتشبع على أي عامل ولذلك تم حذفهم، اتضح أن التحليل العاملي أسفر عن ثلاثة عوامل وتشبعاتها كما يلي العامل الأول: وتشبعت عليه العبارات أرقام، (١، ٤، ٧، ١٠، ١٦، ١٩، ٢٠، ٢٢، ٢٥، ٢٨، ٣٤، ٣٥) تشبعت دالًا إحصائيًا، وكان الجزر الكامن لها (١٠,٠٤٥) بنسبة تباين (٢٧,٩٠٣) وتم تسمية "الصمت الدفاعي".

## د. عائشة عبد الفتاح إبراهيم فرج

**العامل الثاني:** وتشبعت عليه العبارات أرقام (٢، ٥، ٨، ١١، ١٣، ١٤، ١٧، ٢٣، ٢٦، ٢٩، ٣٢، ٣١) تشبعاً دالاً إحصائياً، وكان الجذر الكامن لها (٤,٣٨٤) بنسبة تباين (١٢,١٧٩) وتم تسمية العامل "صمت الخضوع".

**العامل الثالث:** وتشبعت عليه العبارات أرقام (٦، ١٢، ١٥، ١٨، ٢١، ٢٤، ٢٧، ٣٣، ٣٦) تشبعاً دالاً إحصائياً، وكان الجذر الكامن لها (٣,٢٦٠) بنسبة تباين (٩,٠٥٥) وتم تسمية العامل "الصمت الاجتماعي".

**ثانياً - الاتساق الداخلي:**

قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لعبارات مقياس الصمت الوظيفي عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وحساب معامل الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس كما في جدولي (٣) و(٤).

## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

جدول (٣)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه  
لمقياس الصمت الوظيفي (ن = ٢٠٠)

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٨١١	١٩	**٠,٦٦٣
٢	**٠,٧٦٢	٢٠	**٠,٧٤٠
٣	—	٢١	**٠,٥٠٣
٤	**٠,٨٣٢	٢٢	**٠,٧٠٦
٥	٠,١٣٣	٢٣	**٠,٥٣٦
٦	**٠,٢٧١	٢٤	**٠,٥٧٥
٧	**٠,٨٤٠	٢٥	**٠,٢٣١
٨	**٠,٨٠٨	٢٦	**٠,٧٩٣
٩	—	٢٧	**٠,٤٢٨
١٠	**٠,٦٤٦	٢٨	**٠,٣٣٨
١١	**٠,٦٢٨	٢٩	**٠,٧٠٢
١٢	**٠,٦١٣	٣٠	—
١٣	**٠,٤٠٤	٣١	**٠,٣٦٥
١٤	**٠,٦٩٥	٣٢	**٠,٨٠٦
١٥	**٠,٥٢٢	٣٣	**٠,٥٨٠
١٦	**٠,٧٠٦	٣٤	**٠,٧٤٩
١٧	**٠,٨١٦	٣٥	**٠,٦٩٣
١٨	**٠,٦٨٠	٣٦	**٠,٤٢٦

(\*) مستوى دلالة = (٠,٠٥) = ٠,١٣٩ (\*\*\*) مستوى دلالة = (٠,٠١) = ٠,١٨٢

يتضح من جدول (٣) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) عدا العبارة رقم (٥) غير دالة إحصائياً ولذلك تم حذفها.

## د. عائشة عبد الفتاح إبراهيم فرج

### جدول (٤)

معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لمقياس الصمت الوظيفي (ن = ٢٠٠)

م	البعد	معامل الارتباط
١	الصمت الدفاعي	**٠,٩٤٩
٢	صمت الخضوع	**٠,٩٥٤
٣	الصمت الاجتماعي	**٠,٧٢٤

(\*) مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,١٣٩ (\*\*) مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,١٨٢

يتضح من جدول (٤) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١).

ثالثاً - ثبات المقياس:

قامت الباحثة بحساب ثبات المقياس بطريقتي ألفا لكرونباخ والتجزئة النصفية كما في جدول (٥)

### جدول (٥)

معاملات الثبات للأبعاد والدرجة الكلية لمقياس الصمت الوظيفي (ن = ٢٠٠)

م	البعد	معامل الثبات بطريقة ألفا لكرونباخ	معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية
١	الصمت الدفاعي	٠,٨٨٦	٠,٨٤٢
٢	صمت الخضوع	٠,٨٨٢	٠,٨٧٧
٣	الصمت الاجتماعي	٠,٧٥٠	٠,٧٧٢
٤	الدرجة الكلية	٠,٩٣٢	٠,٩١٧

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الثبات للأبعاد والدرجة الكلية بطريقة ألفا لكرونباخ تراوحت ما بين (٠,٧٥٠-٠,٩٣٢) وبطريقة التجزئة النصفية تراوحت ما بين (٠,٧٧٢-٠,٩١٧) وجميعها معاملات ثبات مقبولة، مما يشير إلى الثقة في النتائج التي أمكن التوصل إليها من خلال المقياس.

الصورة النهائية لمقياس الصمت الوظيفي: تكون المقياس في صورته النهائية من (٣٢) عبارة وذلك بعد حساب الخصائص السيكومترية.

ثانياً : مقياس ضغوط العمل (إعداد الباحثة)

وسوف تعرض فيما يلي خطوات إعداد هذا المقياس:



## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

تحديد هدف المقياس : وهو قياس ضغوط العمل لدى العاملين بالقطاعين العام والخاص. استقراء التراث السيكولوجي والاطلاع على الأدبيات والبحوث النفسية وثيقة الصلة بمفهوم ضغوط العمل وبعض المقاييس التي أعدت لقياسه لتحديد البنود المتعلقة بالمقياس ومنها مقياس طه وراغب (٢٠١٠)، ومقياس شلابي (٢٠١٩) ومقياس مشاركة (٢٠٢٠).

### وصف المقياس

تكون المقياس في صورته الأولية من (٣٠) عبارة ، وتدل الدرجة المرتفعة على ارتفاع ضغوط العمل لدى العاملين في القطاعين العام والخاص ، بينما تشير الدرجة المنخفضة إلى انخفاض ضغوط العمل لديهم ، وفيما يلي تعريف أبعاد المقياس :

### البعد الأول: عبء العمل

هو تحمل العاملين مهام ومسؤوليات تفوق طاقتهم اي قيام الفرد بمهام لا يستطيع انجازها وذلك لما تتطلبه من مهارات عالية لا يملكها العامل.

### البعد الثاني: صراع الدور

هو حاله من التعارض وعدم الانسجام بين دورين أو أكثر والتي يتوقع من العامل أن يقوم بها

### المحور الثالث: الظروف الفيزيائية للعمل

هي ظروف العمل المتعلقة بالمباني ومستلزمات العمل وبيئه العمل التي تؤدي إلى شعور الفرد بالراحة أو عدم الراحة في العمل

تم وضع مفتاح لتصحيح المقياس على أساس اختيار أحد البدائل من ثلاثه بدائل للإجابة على كل عبارته وهي ( أوافق - إلى حد ما - لا أوافق) والمقياس به عبارات موجبة وأخرى سالبة فقد تم احتساب الدرجات عليه كما يلي (٣، ٢، ١) للعبارات الموجبة وهي أرقام (١-٢-٣-٤-٥-٦-٧-٨-٩-١٠-١١-١٢-١٣-١٤-١٥-١٦-١٧-١٨-١٩-٢٠-٢١-٢٢-٢٣-٢٤-٢٥-٢٦-٢٧-٢٨-٢٩) بينما تحسب الدرجة (١، ٢، ٣) للعبارات السالبة العبارات (٥-٦-٨-١١-٢١-٢٢-٢٥-٢٧-٣٠).

### الخصائص السيكومترية للمقياس

#### أولاً - الصدق

##### ١- صدق المحكمين

تم عرض المقياس في صورته الأولية المكونة من ٣٠ عبارة على ١٠ أساتذة من أساتذة علم النفس لإبداء الرأي حول وضوح عبارات المقياس وصيغتها وارتباطها بأبعاد المقياس ولتحديد مدى ملائمة تلك العبارات لقياس ضغوط العمل لدى العاملين بالقطاع العام والخاص مع تعديل وإضافة ما يروونه مناسباً لتحسين جودة وكفاءة المقياس.

##### ٢- الصدق العاملي:

قامت الباحثة بإجراء التحليل العاملي لمصفوفة الارتباط بطريقة المكونات الأساسية، وأخذت الباحثة بمحك جيلفورد لمعرفة حد الدلالة الإحصائية للتشعبات وهو اعتبار التشعبات التي تصل إلى (٠,٣٠) أو أكثر تشعبات دالة، ولإعطاء معنى سيكولوجي للأبعاد المستخرجة تم تدويرها تدويراً متعامداً باستخدام طريقة الفاريماكس لـ كايزر Kaiser Varimax، وتم حساب مدى كفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي باستخدام اختبار KMO حيث تتراوح قيمة هذا الاختبار بين الصفر والواحد الصحيح، وبلغت قيمته في تحليل هذا المقياس (٠,٨٢) أي أكبر من قيمة الحد الأدنى الذي اشترطه Kaiser (٠,٥٠) وبالتالي فإنه يمكن الحكم بكفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي، كما تم التأكد من ملاءمة المصفوفة للتحليل العاملي بحساب اختبار بارتليت Bartlett's Test حيث كان دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي أمكن استخلاص ثلاثة أبعاد رئيسية، الجذر الكامن لكل منها أكبر من الواحد الصحيح كما في جدول (٧).

## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

جدول (٦)

تشبيعات العوامل المستخرجة بعد التدوير المتعامد لمقياس ضغوط العمل

أرقام العبارات	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	أرقام العبارات	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث
١	٠,٣٣١			١٦	٠,٦٨٨		
٢		٠,٥١٦		١٧		٠,٧١٢	
٣			٠,٥٢١	١٨			٠,٥٤٧
٤	٠,٥٠٥			١٩	٠,٦٧٨		
٥		٠,٣٨٣		٢٠		٠,٣٢٧	
٦			٠,٦٣١	٢١			٠,٥٤١
٧	٠,٤٤١			٢٢	٠,٥٣٣		
٨		٠,٦٥٧		٢٣		٠,٣٧٧	
٩			٠,٤٦٥	٢٤	٠,٣٧١		
١٠	٠,٧٤٤			٢٥	٠,٣٤٠		
١١	٠,٣٥٦-			٢٦		٠,٣٠٢	
١٢		٠,٣٥٨		٢٧			٠,٤٠٦
١٣	٠,٦٥٨			٢٨			
١٤		٠,٥٦٦		٢٩		٠,٥٤٦	
١٥			٠,٣٣٠	٣٠			٠,٤١٦
				الجنز الكامن	٥,٥٤٥	٤,٨٣٢	٣,٤٦٧
				نسبة التباين	١٨,٤٨٤	١٦,١٠٦	١١,٥٥٨

يتضح من جدول (٦) أن جميع عبارات المقياس تشبعت تشبعًا دالًا إحصائيًا موجبًا عدا العبارة رقم (١١) تشبعت تشبعًا سالبًا، والعبارة رقم (٢٨) لم تتشبع على أي عامل من العوامل الثلاثة ولذلك تم حذفهما، واتضح أن التحليل العاملي أسفر عن ثلاثة عوامل وتشبيعاتها كما يلي:

**العامل الأول:** وتشبعت عليه العبارات أرقام، (١)، (٤)، (٧)، (١٠)، (١٣)، (١٦)، (٢٢)، (١٩)، (٢٤)، (٢٥)) تشبعا دالًا إحصائيًا، وكان الجنز الكامن لها (٥,٥٤٥) بنسبة تباين (١٨,٤٨٤) وتم تسمية "عبء العمل".

## د. عائشة عبد الفتاح إبراهيم فرج

**العامل الثاني:** وتشبعت عليه العبارات أرقام (٢، ٥، ٨، ١٤، ١٧، ٢٠، ٢٣، ٢٦، ٢٩)، تشبعاً دالاً إحصائياً، وكان الجذر الكامن لها (٤,٨٣٢) بنسبة تباين (١٦,١٠٦) وتم تسمية العامل "صراع الدور".

**العامل الثالث:** وتشبعت عليه العبارات أرقام (٣، ٦، ٩، ١٢، ١٥، ١٨، ٢١، ٢٧، ٣٠)، تشبعاً دالاً إحصائياً، وكان الجذر الكامن لها (٣,٤٧٦) بنسبة تباين (١١,٨٥٥) وتم تسمية العامل "الظروف الفيزيائية للعمل".

ثانياً - الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لعبارات مقياس ضغوط العمل عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وحساب معامل الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس كما في جدول (٧) و(٨).

جدول (٧)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

لمقياس ضغوط العمل (ن = ٢٠٠)

العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
١	**٠,٧٢٣	١٦	**٠,٦٤٠
٢	**٠,٧٥٩	١٧	**٠,٥١٠
٣	**٠,٦٧٤	١٨	**٠,٤٥٢
٤	**٠,٧٤٨	١٩	**٠,٥٢٠
٥	**٠,٦٨٢	٢٠	**٠,٧٣٠
٦	**٠,٥٤٠	٢١	**٠,٥٣٣
٧	**٠,٦٥٦	٢٢	**٠,٤١٩
٨	**٠,٣٨٢	٢٣	**٠,٦٨٤
٩	**٠,٦٣٠	٢٤	**٠,٦٤٨
١٠	**٠,٥٢٥	٢٥	**٠,٦٤٨
١١	—	٢٦	**٠,٧٦٤
١٢	**٠,٤٤٥	٢٧	**٠,٦٢٨
١٣	**٠,٦٩٧	٢٨	—
١٤	**٠,٦٥٤	٢٩	**٠,٧٣٢
١٥	**٠,٥٨٧	٣٠	**٠,٣٥٣

(\*) مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,١٣٩ (\*\* مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,١٨٢)

## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

يتضح من جدول (٧) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١).

### جدول (٨)

معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لمقياس ضغوط العمل (ن = ٢٠٠)

م	البعد	معامل الارتباط
١	عبء العمل	**٠,٩٤٢
٢	صراع الدور	**٠,٩٤٤
٣	الظروف الفيزيائية للعمل	**٠,٨٧٣

(\*) مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,١٣٩ (\*\*) مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,١٨٢

يتضح من جدول (٨) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١).

ثالثاً - ثبات المقياس:

قامت الباحثة بحساب ثبات المقياس بطريقتي ألفا لكرونباخ والتجزئة النصفية كما في جدول (٩).

### جدول (٩)

معاملات الثبات للأبعاد والدرجة الكلية لمقياس ضغوط العمل (ن = ٢٠٠)

م	البعد	معامل الثبات بطريقة ألفا لكرونباخ	معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية
١	عبء العمل	٠,٨٢٦	٠,٧٩٥
٢	صراع الدور	٠,٨٣٤	٠,٨٤٠
٣	الظروف الفيزيائية للعمل	٠,٧٨٣	٠,٧٤٢
٤	الدرجة الكلية	٠,٩١٨	٠,٨٩٦

يتضح من جدول (٩) أن معاملات الثبات للأبعاد والدرجة الكلية بطريقة ألفا لكرونباخ تراوحت ما بين (٠,٧٨٣ - ٠,٩١٨) وبطريقة التجزئة النصفية تراوحت ما بين (٠,٧٤٢ - ٠,٨٩٦) وجميعها معاملات ثبات مقبولة، مما يشير إلى الثقة في النتائج التي أمكن التوصل إليها من خلال المقياس.

الصورة النهائية لمقياس ضغوط العمل: تكون المقياس في صورته النهائية من (٢٨) عبارة وذلك بعد حساب الخصائص السيكومترية

## د. عائشة عبد الفتاح إبراهيم فرج

ثالثاً: مقياس الاغتراب الوظيفي (إعداد الباحثة)

وسوف تعرض فيما يلي خطوات إعداد هذا المقياس:

تحديد هدف المقياس : وهو قياس ضغوط العمل لدى العاملين بالقطاعين العام والخاص. استقراء التراث السيكولوجي والاطلاع على الأدبيات والبحوث النفسية وثيقة الصلة بمفهوم ضغوط العمل وبعض المقاييس التي أعدت لقياسه لتحديد البنود المتعلقة بالمقياس ومنها مقياس المطيري (٢٠١٦) ومقياس عبدالنبي (٢٠١٧).

### وصف المقياس

تكون المقياس في صورته الأولية من (٣٠) عبارة ، وتدل الدرجة المرتفعة على ارتفاع ضغوط العمل لدى العاملين في القطاعين العام والخاص ، بينما تشير الدرجة المنخفضة إلى انخفاض ضغوط العمل لديهم ، وفيما يلي تعريف أبعاد المقياس :

### البعد الأول: الشعور بالعجز

هو شعور العامل بأنه لا يستطيع أن يؤثر في المواقف الاجتماعية التي يواجهها ، وبالتالي لا يستطيع أن يقرر مصيره ، فيعجز عن التحكم أو التأثير في مجريات الأمور الخاصة بمهنته.

### البعد الثاني: اللامعيارية

تعني عدم وجود معايير تحكم سلوك العامل فيشعر بعدم وجود قيم أو معايير أخلاقية تضبط سلوكه داخل المؤسسة التي يعمل بها، وأن الوسائل الغير مشروعة مطلوبة لتحقيق أهدافه.

### البعد الثاني: اللامعنى

هو احساس العامل بأن حياة المهنية أصبحت لا معنى لها وأن الأحداث والوقائع المحيطة به قد فقدت دلالتها ومعقوليتها .

تم وضع مفتاح لتصحيح المقياس على أساس اختيار أحد البدائل من ثلاثه بدائل للإجابة على كل عبارة وهي ( أوافق - إلى حد ما - لا أوافق) والمقياس به عبارات موجبة وأخرى سالبة فقد تم احتساب الدرجات عليه كما يلي (٣، ٢، ١) للعبارات الموجبة وهي أرقام (١-٧-١١-١٢-١٣-١٤-١٥-١٦-١٧-١٨-١٩-٢٠-٢٣-٢٤-٢٦-٢٧-٢٩-٣٠)

## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

بينما تحسب الدرجة (١، ٢، ٣) للعبارة السالبة العبارات (٢-٣-٦-٨-٩-٢١-٢٢-٢٥-٢٨).

الخصائص السيكومترية للمقياس

أولاً-الصدق

١-صدق المحكمين

تم عرض المقياس في صورته الأولية المكونة من ٣٠ عبارة على ١٠ أسانذة من أسانذة علم النفس لإبداء الرأي حول وضوح عبارات المقياس وصيغتها وارتباطها بأبعاد المقياس ولتحديد مدى ملائمة تلك العبارات لقياس الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بالقطاعين العام والخاص مع تعديل وإضافة ما يروونه مناسباً لتحسين جودة وكفاءة المقياس.

٢ - الصدق العاملي:

قامت الباحثة بإجراء التحليل العاملي لمصفوفة الارتباط بطريقة المكونات الأساسية، وأخذت الباحثة بمحك جيلفورد لمعرفة حد الدلالة الإحصائية للتشعبات وهو اعتبار التشعبات التي تصل إلى (٠,٣٠) أو أكثر تشعبات دالة، ولإعطاء معنى سيكولوجي للأبعاد المستخرجة تم تدويرها تدويراً متعامداً باستخدام طريقة الفارماكس لـ كايزر Kaiser Varimax، وتم حساب مدى كفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي باستخدام اختبار KMO حيث تتراوح قيمة هذا الاختبار بين الصفر والواحد الصحيح، وبلغت قيمته في تحليل هذا المقياس (٠,٨٧) أي أكبر من قيمة الحد الأدنى الذي اشترطه Kaiser (٠,٥٠) وبالتالي فإنه يمكن الحكم بكفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي، كما تم التأكد من ملائمة المصفوفة للتحليل العاملي بحساب اختبار Bartlett's Test حيث كان دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي أمكن استخلاص ثلاثة أبعاد رئيسية، الجذر الكامن لكل منها أكبر من الواحد الصحيح كما في جدول (١٠).

## د. عائشة عبد الفتاح إبراهيم فرج

### جدول (١٠)

تشبعات العوامل المستخرجة بعد التدوير المتعامد لمقياس الاختراب الوظيفي

أرقام العبارات	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	أرقام العبارات	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث
١	٠,٧٢٥			١٦	٠,٧٠٨		
٢			٠,٧٠٦	١٧		٠,٥٧٤	
٣		٠,٧٤٠		١٨		٠,٤٥٠	
٤	٠,٥٠١-			١٩		٠,٥٧٤	
٥	٠,٦٩٥-			٢٠		٠,٣٧١	
٦		٠,٤٩٨		٢١		٠,٣٨٣	
٧		٠,٥٦٧		٢٢		٠,٥٤٩	
٨			٠,٥٦٤	٢٣		٠,٦٢١	
٩		٠,٤٠١		٢٤		٠,٤٩١	
١٠		٠,٧٨٨		٢٥		٠,٥٢٢	
١١			٠,٣٧١	٢٦		٠,٣٥١	
١٢		٠,٣٧٨		٢٧		٠,٧٥٢	
١٣		٠,٨٤٧		٢٨		٠,٦٨١	
١٤			٠,٣٥٤	٢٩		٠,٣١٧	
١٥		٠,٣٦٦		٣٠		٠,٧٢٥	
				الجزر الكامن	٨,٤٤٤	٤,٠٥٩	٤,٠٢٧
				نسبة التباين	٢٨,١٤٧	١٣,٥٢٩	١٣,٤٢٤

يتضح من جدول (١٠) أن جميع عبارات المقياس تشبعت تشبعًا دالًا إحصائيًا موجبًا عدا العبارتين رقم (٤، ٥) تشبعت تشبعًا سالبًا ولذلك تم حذفهما، واتضح أن التحليل العاملي أسفر عن ثلاثة عوامل وتشبعاتها كما يلي

**العامل الأول:** وتشبعت عليه العبارات أرقام، (١، ٧، ١٠، ١٣، ١٦، ١٩، ٢٢، ٢٥، ٢٧، ٢٨، ٢٩) تشبعت دالًا إحصائيًا، وكان الجذر الكامن لها (٨,٤٤٤) بنسبة تباين (٢٨,١٤٧) وتم تسمية "الشعور بالعجز".



## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

**العامل الثاني:** وتشبعت عليه العبارات أرقام ((٣، ٦، ٩، ١٢، ١٥، ١٨، ٢١، ٢٣، ٢٤، ٣٠))، تشبعت دالاً إحصائياً، وكان الجذر الكامن لها (٤,٠٥٩) بنسبة تباين (١٣,٥٢٩) وتم تسمية العامل "باللامعيارية".

**العامل الثالث:** وتشبعت عليه العبارات أرقام (٢، ٨، ١١، ١٤، ١٧، ٢٠، ٢٩، ٢٦) تشبعت دالاً إحصائياً، وكان الجذر الكامن لها (٤,٠٢٧) بنسبة تباين (١٣,٤٢٤) وتم تسمية العامل "باللامعنى".

ثانياً- الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لعبارات مقياس الاغتراب الوظيفي عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وحساب معامل الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس كما في جدولي (١١) و(١٢).

### جدول (١١)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

لمقياس الاغتراب الوظيفي (ن = ٢٠٠)

العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
١	**٠,٧٩٠	١٦	**٠,٧٤٢
٢	**٠,٤٩٥	١٧	**٠,٨٣٢
٣	**٠,٤٧١	١٨	**٠,٧٩٥
٤	—	١٩	**٠,٥٤٣
٥	—	٢٠	**٠,٧٩١
٦	**٠,٥٠٩	٢١	**٠,٧٢١
٧	**٠,٦٢٩	٢٢	**٠,٥٩٥
٨	**٠,٥٩٧	٢٣	**٠,٧٨٣
٩	**٠,٢٨٥	٢٤	**٠,٨٦٦
١٠	**٠,٧٤٦	٢٥	**٠,٥٦٣
١١	**٠,٨١٨	٢٦	**٠,٦٦٣
١٢	**٠,٧٨٧	٢٧	**٠,٤٩٨
١٣	**٠,٧٤١	٢٨	**٠,٤٨٤
١٤	**٠,٥٥٣	٢٩	**٠,٦٧٢
١٥	**٠,٧٩٨	٣٠	**٠,٧٥١

(\*\*) مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,١٨٢

(\*\*) مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,١٣٩

## د. عائشة عبد الفتاح إبراهيم فرج

يتضح من جدول (١١) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١).

### جدول (١٢)

معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لمقياس الاغتراب الوظيفي (ن = ٢٠٠)

م	البعد	معامل الارتباط
١	الشعور بالعجز	٠,٩٤٦
٢	اللامعيارية	٠,٩٥١
٣	اللامعنى	٠,٩٤٢

(\*) مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,١٣٩ (\*\*) مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,١٨٢

يتضح من جدول (١٢) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١).

ثالثاً - ثبات المقياس:

قامت الباحثة بحساب ثبات المقياس بطريقتي ألفا لكرونباخ والتجزئة النصفية كما في جدول (١٣).

### جدول (١٣)

معاملات الثبات للأبعاد والدرجة الكلية لمقياس الاغتراب الوظيفي (ن = ٢٠٠)

م	البعد	معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية
١	الشعور بالعجز	٠,٨٣١	٠,٧٧٢
٢	اللامعيارية	٠,٨٧٤	٠,٨٥٠
٣	اللامعنى	٠,٧٦٧	٠,٩٣٠
٤	الدرجة الكلية	٠,٩٣٤	٠,٩١٩

يتضح من جدول (١٣) أن معاملات الثبات للأبعاد والدرجة الكلية بطريقة ألفا كرونباخ تراوحت ما بين (٠,٧٦٧-٠,٩٣٤) وبطريقة التجزئة النصفية تراوحت ما بين (٠,٧٧٢-٠,٩٣٠) وجميعها معاملات ثبات مقبولة، مما يشير إلى الثقة في النتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال المقياس.

الصورة النهائية لمقياس الاغتراب الوظيفي: تكون المقياس في صورته النهائية من (٢٨) عبارة وذلك بعد حساب الخصائص السيكومترية

## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

### نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

الفرض الأول ينص على أنه : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت الوظيفي وضغوط العمل لدى العاملين في القطاعين العام والخاص .

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون كما في الجدول التالي .

جدول (١٤)

معاملات الارتباط بين الصمت الوظيفي وضغوط العمل (ن = ٤٢٠)

م	المتغير	عبء العمل	صراع الدور	الظروف الفيزيائية للعمل	الدرجة الكلية لضغوط العمل
١	الصمت الدفاعي	**٠,٨٢٣	**٠,٨٤١	**٠,٦٣٥	**٠,٨٤٧
٢	صمت الخضوع	**٠,٧٧٦	**٠,٨١٣	**٠,٦٧٩	**٠,٨٣٢
٣	الصمت الاجتماعي	**٠,٤٦٥	**٠,٥٤٥	**٠,٣٣٠	**٠,٤٩٦
٤	الدرجة الكلية للصمت الوظيفي	**٠,٧٩٦	**٠,٨٣٨	**٠,٦٤٠	**٠,٨٣٧

(\*) مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٠٩٨ (\*\*) مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,١٢٨

يتضح من جدول (١٤) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين الصمت الوظيفي (الصمت الدفاعي، وصمت الخضوع، والصمت الاجتماعي، والدرجة الكلية) وضغوط العمل (عبء العمل، وصراع الدور، والظروف الفيزيائية للعمل، والدرجة الكلية)؛ وهذا يعني قبول الفرض الأول أي أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت الوظيفي وضغوط العمل لدى العاملين في القطاعين العام والخاص".

### مناقشة نتائج الفرض الأول وتفسيرها

تتفق هذه النتائج مع دراسة (Fapohunda(2016 حيث أكدت على وجود علاقة بين الصمت الوظيفي والإرهاق الناتج عن ضغوط العمل، ودراسة (Kumar et al(2015 التي أكدت على أن ضغوط العمل لها تأثير كبير على التزام الموظف بالعمل والتنظيم لينتهي الأمر بظهور السلوك الصامت للموظف، وأوضحت دراسة (Jung & Yoo(2018 إلى وجود تأثير لضغوط العمل على سلوك الموظف الصامت ووجود علاقة إيجابية بينهم، وأكدت دراسة (Dedahanov et al(2016 أن تباعد السلطة من العوامل المؤثرة على الصمت ، والذي يولد الضغوط، وأكدت دراسة (Dileep et al (2015 إلى وجود علاقة موجبة بين الصمت التنظيمي وضغوط العمل.

## د. عائشة عبد الفتاح إبراهيم فرج

وتنقر الباحثة وجود علاقة موجبة بين الصمت الوظيفي وضغوط العمل بأن هذا يرجع إلى أن الحالة الذهنية والنفسية للموظف وتعرضه لمستوى مرتفع من ضغوط العمل تعتبر من العوامل المسببة للصمت الوظيفي وأن وجود مشكلات داخل العمل مثل عدم وجود عدالة بتوزيع الحوافز وقلة المرتبات وزيادة الخصومات كل ذلك يعمل على زيادة الضغوط لدى الموظف مع وجود تحديات وتهديدات داخل المؤسسة مما يجعل الموظف يلجأ إلى الصمت ، لذلك على الرؤساء إيجاد بيئة محفزة ، وتبني النهج المناسب من أجل النجاح في حل هذه الضغوط وخاصة في المؤسسات كبيرة الحجم.

وترى الباحثة أن لضغوط العمل دور كبير في تقشي الكثير من المظاهر والسلوكيات السلبية ، فشعور العامل بأنه لا يعامل بنفس الطريقة التي يعامل بها غيره ، وبأن اقتراحاته لا يؤخذ بها ، بل قد تصل إلى عقاب في حاله الاعتراض ، كل ذلك يجعله يفكر في مدى جدوى مشاركته وتقديم مقترحات غير مرحب بها ولا تؤخذ بعين الاعتبار ، بالإضافة إلى زيادة ساعات العمل ، وجود عمل إضافي ، كل ذلك يدفعه للاستسلام للأمر الواقع ، ويصبح حضوره شبه جسدي حتى لا يفصل من العمل أو يتعرض للعقوبات نتيجة غيابه ، فجد العامل يقرر اللجوء للصمت كنوع من الخضوع للأمر الواقع.

وقد أشار (Kurtosis et al (2015 إلى أن العاملين الذين لديهم دعم من المؤسسة وتعمل المؤسسة على تقليل ضغوط العمل يكونون أقل ممارسة لسلوك الانسحاب (الذي يعد الصمت الوظيفي أحد مؤشرات).

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن الموظفين يخشون أن يكون هناك انعكاسات سلبية عند التحدث عن الضغوط التي تواجههم داخل العمل إضافة إلى اعتقادهم أنه لا توجد جدوى من تقديم آيه أفكار لتغيير الوضع الراهن ، وإيمانهم أنها لن تكون موضع اهتمام رؤسائهم ، فضلاً عن اعتقادهم أن رؤسائهم لا يتقبلون أية مقترحات لتطوير العمل ، كما لا يميل الموظفون إلى التصريح بآرائهم الخاصة بأوضاع العمل خوفاً من الأضرار التي قد تصيبهم، مما يجعلهم يلتزمون بالصمت.

لذلك ترى الباحثة أنه على المؤسسات أن تقوم بالكشف عن أسباب لجوء العاملين للصمت الوظيفي ، وتفعيل الصوت الوظيفي من خلال الاتصال الفعال الذي يزيد من كفاءة وفعالية المؤسسة ويعزز الثقة التنظيمية للموظفين ويدفعهم نحو السلوك الإبداعي ، فالعمل على تقليل

## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

الضغوط لدى العمال يزيد من كفاءة المؤسسة ، فاليوم مهمة المؤسسات لا تتعلق بإدارة المعرفة الصريحة فحسب بل بدرجة تمكنها من إدارة المعرفة الضمنية الكامنة في عقول عاملها ، حيث إن شيوع مناخ الصمت يؤثر على شعور العاملين بضغوط العمل والإحباط وعدم الرضا ، ويحد سلباً على مناخ التعاون والتضافر والعمل الجماعي والتقاني في العمل وبذل الجهد ، ومن هنا تظهر أهمية نشر والتمكين لسلوك التعبير وترسيخ معاني الديمقراطية في إدارة المؤسسات بما في ذلك التسامح وقبول الآخر وعدم تهمة وتهميشة وتحسين مناخ الإدارة والإشراف في المؤسسات والحد من حالات الصمت والسلبية التي تؤثر سلباً على الإبداع والابتكار .

**ينص الفرض الثاني على أنه:** "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت الوظيفي والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في القطاعين العام والخاص" ، وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون كما في جدول (١٥).

### جدول (١٥)

معاملات الارتباط بين الصمت الوظيفي والاعتراب الوظيفي (ن = ٤٢٠)

م	المتغير	الشعور بالعجز	اللامعيارية	اللامعنى	الدرجة الكلية للاعتراب الوظيفي
١	الصمت الدفاعي	**٠,٧٥٢	**٠,٧٣١	**٠,٧٤٣	**٠,٧٩٣
٢	صمت الخضوع	**٠,٧٨٤	**٠,٧٥٠	**٠,٧٤٠	**٠,٨٠٩
٣	الصمت الاجتماعي	**٠,٤٩٨	**٠,٥٠٢	**٠,٤٩٤	**٠,٥٢٨
٤	الدرجة الكلية للصمت الوظيفي	**٠,٧٧٤	**٠,٧٥٣	**٠,٧٥٢	**٠,٨١٠

(\*) مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٠٩٨ (\*\* مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,١٢٨

يتضح من جدول (١٥) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين الصمت الوظيفي (الصمت الدفاعي، وصمت الخضوع، والصمت الاجتماعي، والدرجة الكلية) والاعتراب الوظيفي (الشعور بالعجز، واللامعيارية، واللامعنى، والدرجة الكلية)؛ وهذا يعني قبول الفرض الثاني أي أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت الوظيفي والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في القطاعين العام والخاص".

### مناقشة نتائج الفرض الثاني وتفسيرها

تتفق هذه النتائج مع دراسة (Pelit 2015) التي أثبتت وجود تأثير طردي قوي للاعتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي، ودراسة (Kanungo 1979) التي ذكرت أن شعور الموظف بالوحدة والتفكك وعدم الانتماء للوظيفة أو جماعة العمل وعدم القدرة على التحكم والسيطرة في

## د. عائشة عبد الفتاح إبراهيم فرج

العمل ينتج عنه انخفاض القدرة على التعبير عن الذات والصمت داخل المؤسسة ، ودراسة (2019) Cetinkaya& Karayel التي أكدت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والاعتراب الوظيفي لدى الموظفين .

وتفسر الباحثة وجود علاقة موجبة بين الصمت الوظيفي والاعتراب الوظيفي أن تعرض الموظفين للعديد من المواقف والخبرات الشخصية داخل العمل يؤدي إلى ظهور كثير من السلوكيات والممارسات كنتاج لهذه الظروف ، كردود أفعال سواء رفضاً أو استياء أو حتى وصولاً لحد اللامبالاه ، فالمناخ السائد داخل المؤسسة يدفع العاملين إلى التزام الصمت في كثير من القضايا الوظيفية ، هذا الصمت قد يتجاوز حد غياب الصوت بل يؤدي إلى بروز بعض المظاهر السلبية لدى العاملين كشعورهم بالاعتراب الوظيفي ،لذلك كلما زاد مستوى الصمت أدى ذلك إلى إرتفاع مستوى الاعتراب الوظيفي لدى العاملين حيث يتأثر الموظفون بعدم البوح والامتناع عن الكلام حول قضايا العمل جراء اللامبالاه واليأس التي تكتف الحياة الوظيفية لديهم ، ذلك نابع من إيمانهم بأن حديثهم لن يترتب عليه أية مواقف إيجابية من مسؤولي المؤسسة ، فهم يمرون بحالة من الاستسلام والانسحابية ، جراء ما يتعرضون له من سوء تقدير لأفكارهم ، طمس شخصيتهم مع عدم ثقة المسؤولين في قدراتهم وخبراتهم ،يصاحب ذلك الكثير من الضغوط ، القلق ، الإحباط ، الاكتئاب وأشكال أخرى من الأمراض النفسية والجسدية تدخلهم في حالة من الاعتراب الوظيفي مما يعني أنه كلما شعر الموظف بالاعتراب الوظيفي والعزلة عن العمل يزيد ذلك من الصمت حيث يشعر بالانسحاب من أنشطة العمل والشعور لعدم توافق هويته عن هوية المؤسسة فيفضل السكوت.

ويري (2015) Valikhani,et al بأن شعور الموظف بالغربة في المؤسسة التي يعمل بها يأتي نتيجة لسوء التفاعل بينه وبين المؤسسة ، ومحيط عمله ، ونمط الإشراف الذي تتبعه المؤسسة ، فيشعر الموظف بأن المؤسسة لم تعد مكاناً مناسباً له ، مما يؤدي إلى انخفاض انتمائه وولائه فينعكس شعوره هذا سلبياً على تركيزه ويؤدي إلى عدم اتصاله وصمته داخل المؤسسة.

وأوضح (2017) Dagli, Averbek أن احساس الموظف بالاعتراب داخل العمل ووصوله إلى مرحلة الصمت وعدم التحدث أحد الظواهر لمرور المؤسسات بأزمة حقيقية تهدد نجاحها

## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

وتميزها ، حيث يؤثر تأثير كبير على سلوكيات الموظفين بالعمل مثل ، الرضا الوظيفي ، الاستغراق الوظيفي ، الهوية الوظيفية ، الالتزام الوظيفي .

فترى الباحثة أن شعور الموظفين بالاغتراب الوظيفي وفقدانهم للمعايير التي تحكم سلوكهم وعجزهم عن التحكم والتأثير في مجريات الأمور له علاقة بصمتهم الوظيفي ، وإحجامهم وإمتناعهم عن الإفصاح بما يكنوه من شعور ورفضهم تقديم الأفكار والمعلومات المتعلقة بالعمل، وتبدو هذه النتيجة منطقية نتيجة للتفاعل بين المتغيرين فالموظف الذي يشعر بالغربة في محيط عمله لن يسهم في تطوير العمل وتقديم الآراء والأفكار التي تتعلق به.

**ينص الفرض الثالث على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العاملين في القطاعين العام والخاص على أبعاد مقياس الصمت الوظيفي والدرجة الكلية باختلاف النوع (ذكور - إناث) ، والقطاع (عام - خاص) وعدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات) ". وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين الثلاثي كما في جداول (١٦) ، (١٧) ، (١٨) ، (١٩) .**

## د. عائشة عبد الفتاح إبراهيم فرج

### جدول (١٨)

قيمة "ف" ودلالاتها الإحصائية للفروق بين متوسطات درجات العاملين على الدرجة الكلية للصمت الوظيفي باختلاف (النوع- القطاع- عدد سنوات الخبرة) (ن=٤٢٠)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
النوع	١٠,٦٤٣	١	١٠,٦٤٣	٠,٠٧١	٠,٧٩٠
القطاع	٣٠٤,٩٩٩	١	٣٠٤,٩٩٩	٢,٠٤٠	٠,١٥٤
عدد سنوات الخبرة	١٣٤٤٩,٠٠٣	٢	٦٧٢٤,٥٠٢	**٤٤,٩٧٣	٠,٠١
التفاعل بين النوع والقطاع	٤٤٨,٦٧٩	١	٤٤٨,٦٧٩	٣,٠٠١	٠,٠٨
التفاعل بين النوع وعدد سنوات الخبرة	٤٨١,٤٥٨	٢	٢٤٠,٧٢٩	١,٦١٠	٠,٢٠
التفاعل بين القطاع وعدد سنوات الخبرة	١٠٩٤,٠٩٩	٢	٥٤٧,٠٤٩	*٣,٦٥٩	٠,٠٥
التفاعل بين النوع والقطاع وعدد سنوات الخبرة	٧٩٥,١٣٥	٢	٣٩٧,٥٦٧	٢,٦٥٩	٠,٠٧
الخطأ	٦١٠٠٥,٤٦٠	٤٠٨	١٤٩,٥٢٣		
الإجمالي	٧٧٩٧٤,١٤٠	٤١٩			

يتضح من جدول (١٦) عدم وجود فروق في الدرجة الكلية لمقياس الصمت الوظيفي باختلاف النوع (ذكور- إناث)، والقطاع (عام- خاص).  
 - كما بينت النتائج عدم وجود أثر تفاعل دال إحصائياً بين كل من (النوع والقطاع)، (النوع وعدد سنوات الخبرة) (النوع والقطاع وعدد سنوات الخبرة).  
 - كما بينت النتائج وجود فروق عند مستوى (٠,٠١) بالنسبة لعدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥ إلى ١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات) وعند مستوى (٠,٠٥) بالنسبة للتفاعل بين القطاع وعدد سنوات الخبرة.



## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

جدول (١٧)

قيمة "ف" ودلالاتها الإحصائية للفروق بين متوسطي درجات العاملين على الصمت الدفاعي باختلاف (النوع - القطاع - عدد سنوات الخبرة) (ن=٢٠٤)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
النوع	٠,٠٩١	١	٠,٠٩١	٠,٠٠٣	٠,٩٥٥
القطاع	٤٧,٠٩٣	١	٤٧,٠٩٣	١,٦٣٨	٠,٢٠١
عدد سنوات الخبرة	٣٤٥١,٥٠٧	٢	١٧٢٥,٧٥٤	٦٠,٠١٠**	٠,٠١
التفاعل بين النوع والقطاع	٦٥,٧١٨	١	٦٥,٧١٨	٢,٢٨٥	٠,١٣١
التفاعل بين النوع وعدد سنوات الخبرة	١٩٣,٦٨٥	٢	٩٦,٨٤٣	٣,٣٦٨*	٠,٠٥
التفاعل بين القطاع وعدد سنوات الخبرة	٣٥٠,٨١٩	٢	١٧٥,٤١٠	٦,١٠٠**	٠,٠١
التفاعل بين النوع والقطاع وعدد سنوات الخبرة	٤٣,٦٠٧	٢	٢١,٨٠٣	٠,٧٥٨	٠,٤٦٩
الخطأ	١١٧٣٣,١٨١	٤٠٨	٢٨,٧٥٨		
الإجمالي	١٦١٤٠,٩٩٨	٤١٩			

يتضح من جدول (١٧) عدم وجود فروق في بعد الصمت الدفاعي بالنسبة للنوع (تكرور - إناث)، والقطاع (عام - خاص).

كما بينت النتائج عدم وجود أثر تفاعل دال إحصائياً بين كل من (النوع والقطاع)، (النوع والقطاع وعدد سنوات الخبرة).

كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بالنسبة لعدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات)

كما بينت النتائج وجود أثر تفاعل دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين (النوع وعدد سنوات الخبرة) وعند مستوى (٠,٠١) بالنسبة للتفاعل بين (القطاع وعدد سنوات الخبرة).

## د. عائشة عبد الفتاح إبراهيم فرج

### جدول (١٨)

قيمة "ف" ودلالاتها الإحصائية للفروق بين متوسطي درجات العاملين على صمت الخضوع باختلاف (النوع- القطاع- عدد سنوات الخبرة) (ن=٤٢٠)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
النوع	٤,٨١٠	١	٤,٨١٠	٠,٢٠٤	٠,٦٥٢
القطاع	١٥,١٤٥	١	١٥,١٤٥	٠,٦٤٢	٠,٤٢٣
عدد سنوات الخبرة	١٩٤٣,١٢٧	٢	٩٧١,٥٦٤	**٤١,١٨١	٠,٠١
التفاعل بين النوع والقطاع	١١٨,٧٩٧	١	١١٨,٧٩٧	*٥,٠٣٥	٠,٠٥
التفاعل بين النوع وعدد سنوات الخبرة	٢٧٢,١٠٢	٢	١٣٦,٠٥١	**٥,٧٦٧	٠,٠١
التفاعل بين القطاع وعدد سنوات الخبرة	٢٠٨,١٨٧	٢	١٠٤,٠٩٤	*٤,٤١٢	٠,٠٥
التفاعل بين النوع والقطاع وعدد سنوات الخبرة	٣٦٩,٥٤٤	٢	١٨٤,٧٧٢	**٧,٨٣٢	٠,٠١
الخطأ	٩٦٢٥,٦٥٠	٤٠٨	٢٣,٥٩٢		
الإجمالي	١٢٤٦٨,٩٦٢	٤١٩			

يتضح من جدول (١٨) عدم وجود فروق في بعد صمت الخضوع بالنسبة للنوع (ذكور- إناث)، والقطاع (عام- خاص).

كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بالنسبة لعدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥ إلى ١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات).

كما بينت النتائج وجود أثر تفاعل عند مستوى (٠,٠٥) بالنسبة للتفاعل بين (النوع والقطاع) (القطاع وعدد سنوات الخبرة) وعند مستوى (٠,٠١) بالنسبة للتفاعل بين (النوع وعدد سنوات الخبرة) (النوع والقطاع وعدد سنوات الخبرة).

## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

جدول (١٩)

قيمة "ف" ودلالاتها الإحصائية للفروق بين متوسطي درجات العاملين على الصمت الاجتماعي باختلاف (النوع- القطاع- عدد سنوات الخبرة) (ن=٤٢٠)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
النوع	١,٨٧٩	١	١,٨٧٩	٠,١٩٢	٠,٦٦١
القطاع	٤٥,٠٢٦	١	٤٥,٠٢٦	*٤,٦٠٢	٠,٠٥
عدد سنوات الخبرة	٢٠٤,١٠٧	٢	١٠٢,٠٥٣	**١٠,٤٣٠	٠,٠١
التفاعل بين النوع والقطاع	٤,٧٣٥	١	٤,٧٣٥	٠,٤٨٤	٠,٤٨٧
التفاعل بين النوع وعدد سنوات الخبرة	١٣٤,٠٢٤	٢	٦٧,٠١٢	**٦,٨٤٩	٠,٠١
التفاعل بين القطاع وعدد سنوات الخبرة	٢٢,٣٢٧	٢	١١,١٦٣	١,١٤١	٠,٣٢
التفاعل بين النوع والقطاع وعدد سنوات الخبرة	٥١,٩٩٥	٢	٢٥,٩٩٧	٢,٦٥٧	٠,٠٧
الخطأ	٣٩٩٢,٠٥٨	٤٠٨	٩,٧٨٤		
الإجمالي	٤٤٤٩,٩٦٢	٤١٩			

يتضح من جدول (١٩) عدم وجود فروق في بعد الصمت الاجتماعي بالنسبة للنوع (ذكور - إناث).

كما بينت النتائج عدم وجود أثر تفاعل دال إحصائياً بين كل من (النوع والقطاع) (القطاع وعدد سنوات الخبرة) (النوع والقطاع وعدد سنوات الخبرة) كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بالنسبة لعدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥ إلى ١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات) وعند مستوى (٠,٠٥) بالنسبة للقطاع (عام- خاص).

كما بينت النتائج وجود أثر تفاعل عند مستوى (٠,٠١) بالنسبة للتفاعل بين (النوع وعدد سنوات الخبرة).

ولمعرفة اتجاه الفروق بالنسبة لعدد سنوات الخبرة بين (أقل من ٥ سنوات- من ٥ إلى ١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات) في (الدرجة الكلية للصمت الوظيفي- الصمت الدفاعي- صمت الخضوع- الصمت الاجتماعي) تم استخدام اختبار (شيفيه) كما في جدول (٢٠):

## د. عائشة عبد الفتاح إبراهيم فرج

### جدول (٢٠)

نتائج اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق بالنسبة لعدد سنوات الخبرة في الصمت الوظيفي

المتغير	المجموعات	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
الصمت الدفاعي	المتوسطات	٢١,٥٢٥٦	٢٥,٤٨٤٨	٢٨,٦٢٨٨
	أقل من ٥ سنوات	-	-	-
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	**٣,٩٥٩٢-	-	-
صمت الخضوع	أكثر من ١٠ سنوات	**٧,١٠٣١-	**٣,١٤٣٩-	-
	المتوسطات	٢١,١٩٨٧	٢٢,٦٢١٢	٢٦,٠٦٨٢
	أقل من ٥ سنوات	-	-	-
الصمت الاجتماعي	من ٥ إلى ١٠ سنوات	*١,٤٢٢٥-	-	-
	أكثر من ١٠ سنوات	**٤,٨٦٩٥-	**٣,٤٤٧٠-	-
	المتوسطات	١٥,٩١٠٣	١٦,٦٨١٨	١٧,٥٧٥٨
الدرجة الكلية للصمت الوظيفي	أقل من ٥ سنوات	-	-	-
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٠,٧٧١٦-	-	-
	أكثر من ١٠ سنوات	**١,٦٦٥٥-	٠,٨٩٨٣-	-
الدرجة الكلية للصمت الوظيفي	المتوسطات	٥٨,٦٣٤٦	٦٤,٧٨٧٩	٧٢,٢٧٢٧
	أقل من ٥ سنوات	-	-	-
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	**٦,١٥٣٣-	-	-
أكثر من ١٠ سنوات	**١٣,٦٣٨١-	**٧,٤٨٤-	-	

يتضح من جدول (٢٠) ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) أو (٠,٠٥) بين العاملين ذوي خبرة (أقل من ٥ سنوات) والعاملين ذوي خبرة (من ٥ إلى ١٠ سنوات) في (الصمت الدفاعي- صمت الخضوع- الدرجة الكلية للصمت الوظيفي) لصالح العاملين ذوي خبرة (من ٥ إلى ١٠ سنوات).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين العاملين ذوي خبرة (أقل من ٥ سنوات) والعاملين ذوي خبرة (أكثر من ١٠ سنوات) في (الصمت الدفاعي- صمت الخضوع- الصمت الاجتماعي- الدرجة الكلية للصمت الوظيفي) لصالح العاملين ذوي خبرة (أكثر من ١٠ سنوات).

## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين العاملين ذوي خبرة (من ٥ إلى ١٠ سنوات) والعاملين ذوي خبرة (أكثر من ١٠ سنوات) في (الصمت الدفاعي- صمت الخضوع- الدرجة الكلية للصمت الوظيفي) لصالح العاملين ذوي خبرة (أكثر من ١٠ سنوات). ولمعرفة اتجاه الفروق بالنسبة للقطاع (عام- خاص) في بعد الصمت الاجتماعي تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين كما في جدول (٢١).

### جدول (٢١)

قيمة "ت" ودلالاتها الإحصائية للفروق بين متغيري القطاع في بعد الصمت الاجتماعي

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الصمت الاجتماعي
٠,٠٥	*٢,١٨	٢,٦٤	١٧,٠٢	٢٠٩	العام
		٣,٧٤	١٦,٣٣	٢١١	الخاص

(\* مستوى دلالة (٠,٠٥) = ١ ، (\*\* مستوى دلالة (٠,٠١) = ٢,٥٩)

يتضح من جدول (٢١) أن قيمة "ت" المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات العاملين في القطاعين العام والخاص في بعد الصمت الاجتماعي لصالح العاملين في القطاع العام.

### مناقشة نتائج الفرض الثالث وتفسيرها

من الجداول السابقة (١٨-٢٣) تحققت صحة الفرض الثالث جزئياً حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية و أبعاد الصمت الوظيفي (صمت الدفاعي وصمت الخضوع والصمت الاجتماعي في متغير الخبرة عند مستوى (٠,٠١)، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات العاملين في القطاعين العام والخاص في بعد الصمت الاجتماعي عند مستوى (٠,٠٥).

### بالنسبة لمتغير النوع

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الظفري: ٢٠٢٠) حيث أكدت عدم وجود فروق بين الجنسين في الصمت الوظيفي، ودراسة (القرني، ٢٠١٧) ودراسة (عبود وحسين، ٢٠١٦) التي أثبتت عدم وجود فروق وفقاً لمتغير الجنس، بينما تختلف مع دراسة (سعادة، ٢٠٢٢) التي أكدت إلى وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور ودراسة (علي، ٢٠١٩) التي أكدت على

## د. عائشة عبد الفتاح إبراهيم فرج

وجود فروق تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، حيث تبين أن الإناث عادة يتجنبن التصريح بأرائهن وأفكارهن ومقترحاتهن حول القضايا المتعلقة ببيئة العمل بالمقارنة بنظائرهن الذكور. ويرى (محمد، ٢٠١٩) أن سلوك صمت العاملين يرجع إلى رد الفعل السلبي للإدارة العليا والمشرفين على المعلومات المرتدة السلبية التي يبديها العاملين على القضايا والمشاكل المثارة في المؤسسة حيث يؤدي ذلك إلى شيوع حالة من الصمت والسلبية واللامبالاه تجاه ما يجري في المؤسسة بصرف النظر عن النوع (ذكور - إناث).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة لكون العاملين من الجنسين يخضعون لنفس الظروف واللوائح داخل العمل كما يرجع أيضاً لطبيعة المجتمع وتنشئته الاجتماعية والعادات والثقافات المجتمعية التي لا تشجع على المشاركة والشورى وربما يرجع ذلك لعدم إعطاء الرؤساء الفرصة للعاملين والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم بحرية والشعور بتجاهل الرؤساء لما يقدمه العاملون من آراء ومقترحات بالإضافة إلى خوف العاملين من فقدان الثقة لدى الرؤساء عند إبداء الرأي مما يجعل الصمت طبيعة العاملين داخل المؤسسة حيث إن الاتجاهات داخل المؤسسة نحو الصمت يكون لها تأثير أكبر على العاملين ويرجع ذلك إلى العلاقة المباشرة وتكرار التفاعل بينهم مما يدفع العاملون إلى تجنب سلوك الغضب والانفعالات التي قد يبديها المشرفون تجاه رغبتهم في إبداء الرأي والملاحظات وفي هذا المناخ تتوافق الرؤى بصرف النظر عن النوع (ذكر / أنثى) ، وهذا يعني أن الذكور والإناث سواسية في سلوك الصمت والتعبير.

### أما بالنسبة لمتغير القطاع

تبين عدم وجود فروق في متغير القطاع (عام - خاص) سوى في بعد (الصمت الاجتماعي) لصالح العاملين في القطاع العام، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سليم، ٢٠١٢) الذي أكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين منظمات قطاع الأعمال العام والخاص ، وتختلف مع دراسة (محمد، ٢٠١٩) الذي أثبت وجود فروق في الصمت الوظيفي تبعاً لمتغير القطاعين العام والخاص لصالح القطاع العام .

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن اتخاذ قرار بالصمت باتجاه بعض القضايا والمشاكل في المؤسسة هو اختيار شائع للعاملين سواء كان في القطاع العام أو الخاص، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء بيئة العمل السائدة في معظم شركات القطاعين العام والخاص ، حيث يتزايد فيها مناخ الصمت واللامبالاه من قبل العاملين لما يحدث في المؤسسات نتيجة مجموعة

## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

من الممارسات الإدارية السائدة مثل أنظمة الاختيار والتعيين والترقية وتقييم الأداء والتي تؤثر سلباً على مشاعر العاملين تجاه ما يحدث في المؤسسة ، فعلى الرغم من عملهم وانتمائهم لهذه المؤسسة فإنهم بعيدين عن المشاركة والانخراط في إدارتها وهذا يتساوي فيه من يعمل في القطاع العام أو الخاص .

وير (سليم ، ٢٠١٢) أن البيئة الإدارية والتنظيمية تختلف وكذلك مجموعة الممارسات الإدارية ونمط القيادة وأسلوب الإدارة بين شركات القطاعين العام والخاص ، وهو ما يؤثر على ظواهر تمثل الصمت والمتغيرات المؤثرة عليه مثل الولاء للمشرف واتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت ، واتجاهات المشرف نحو الصمت والاتصالات التنظيمية.

وتعكس النتائج التي توصلت إليها الباحثة جزءاً من حالات السلبية واللامبالاه التي سادت في كثير من المنظمات المصرية على مدار العقود الماضية ، فتمط وطريقة وشخصية الإدارة العليا والمشرفين تفرض سمياً عاماً وتوجهاً داخل المؤسسات قد يسمح أو لا يسمح بالتعبير ، ومع مرور الزمن وبالتزامن مع سياسات السائدة في منظمات القطاعين العام والخاص تتحول هذه السياسات إلى موروث لا ينبغي الاقتراب منه أو التعدي عليه ، ويؤثر مناخ الصمت على قدرة المؤسسة على التعلم وحل المشاكل وتصحيح الأخطاء وغيرها، لذلك يجب على القائمين والمشرفين في المؤسسات العمل على انتهاء حالة الصمت لدى العاملين سواء في القطاعين العام والخاص حتى تستطيع المؤسسة الاستفادة من العاملين كما يجب تصميم نظم تقييم الأداء بحيث تتضمن آليات معلنة تعمل على تحفيز سلوك التعبير الهادف وتعديل مسار المؤسسة وزيادة فعاليتها .

وترجع الباحثة وجود فروق في بعد الصمت الاجتماعي بين القطاعين العام والخاص لصالح القطاع العام قد يرجع إلى شعور العامل في القطاع العام أن مكانه محفوظ ولا يستطيع أحد إخراجه منه فيعمل على الحفاظ على سمعه المكان والحفاظ على أصدقائه على عكس من يعمل في القطاع الخاص حيث يشعر بأنه في أي وقت يتم الاستغناء عنه فلا يهتم بالحفاظ على سمعة المكان فلا يمكن لعامل يشعر بالتهميش والإقصاء وبأنه أقل حظاً من زملائه في المؤسسات الأخرى أن يسعى لحجب أفكاره خدمة للمؤسسة أو أن يتغاضى عن التجاوزات التي تحدث داخل المؤسسة بدافع الحرص على مصلحة المؤسسة التي يشعر فيها بالاغتراب.

## د. عائشة عبد الفتاح إبراهيم فرج

وقد أشار (Kurtosis, et al, 2015) إلى أن العاملين الذين لديهم دعم تنظيمي عالي يكونون أقل ممارسة لسلوك الانسحاب (الذي يعد الصمت الوظيفي أحد مؤشرات) وافترض الباحثون أن الدعم التنظيمي يرتبط عكسياً بالنوايا والتصرفات المرتبطة بسلوكيات الانسحاب من المؤسسة (كالصمت الدفاعي وصمت الإذعان).

### أما بالنسبة لمتغير الخبرة

تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الخبرة لصالح العاملين ذوي خبرة (أكثر من ١٠ سنوات) وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (سعادة، ٢٠٢٢) ودراسة (خوالدة، ٢٠١٧) ودراسة (أمين، ٢٠١٧) ودراسة (عياد، ٢٠١٧) الذين أثبتوا وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) وهذه الفروق تعزى لصالح سنوات الخبرة الأكثر، وتختلف مع دراسة (محمد، ٢٠١٩) ودراسة (سليم، ٢٠١٢) ودراسة (الظفري، ٢٠٢٠) ودراسة (عبدالرحمن، ٢٠٢٢) الذين أثبتوا عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، أي أن عامل الخبرة لا يؤثر على سلوك الصمت.

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن العاملين ذوي الخبرة يمتلكون خبرة علمية أطول، وبالتالي قد تكون لديهم دراية أكبر في كيفية اندماجهم مع بيئة العمل في المؤسسات التي يعملون بها ، كما يكون لديهم العاملين إدراك أكبر من ذوي الخبرة الأقل ، حيث إن المديرين يعتمدون على أصحاب الخبرة في تأدية المهام والأعمال وتحمل المسؤوليات وحل المشكلات وهو ما يجعل ذوي الخبرة من الموظفين يميلون لممارسة الصمت خوفاً من الإطاحة بهم أو تهديد مستقبلهم الوظيفي ونتيجة لذلك يتحملون المسؤولية التي تقع على عاتقهم في أداء الأعمال. وترجع الباحثة زيادة الصمت الوظيفي لدى العاملين ذوي الخبرة الأعلى إلى أن الموظف يلجأ إلى اختيار الصمت بدلاً من المساهمة في إبداء الرأي والتعبير.

هذا النموذج السلوكي ليس اختياريًا بالنسبة إليهم وإنما يرجع إلى الخوف بأن التعبير وإدلاء الرأي ينطوي على مخاطر قد تضر بحياتهم الشخصية والوظيفية والخوف من العقاب والتهديدات التي تؤثر على المستقبل المهني لديهم فالموظف يتبنى هذا الموقف كعملية احترازية دفاعية تحميه من الكثير من المخاطر فقد يختار بعض العاملون الأمان والصمت عن مختلف القضايا التنظيمية بدلاً من الإفصاح عنها خوفاً من النتائج السلبية التي يترتب عنها إبداء



## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

الرأي حيث إن العاملين ذوي الخبرة الأعلى يتروح عمرهم من ٣٥ إلى أكثر من ٥٠ عاماً ، فيلجا للصمت خوفاً من الاستغناء عنه وعدم مقدرته على البحث عن وظيفة أخرى. ينص الفرض الرابع على أنه "يمكن التنبؤ بالصمت الوظيفي لدى العاملين في القطاعين العام والخاص من خلال كل من (ضغوط العمل والاعتراب الوظيفي)"، وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما في جدول (٢٢).

جدول (٢٢)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بالصمت الوظيفي من ضغوط العمل والاعتراب الوظيفي (ن = ٤٢٠)

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة الانحدار B	قيمة الانحدار المتعدد Beta	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
صراع الدور	٠,٨٧٧	٠,٧٦٩	١,٤١٥	٠,٤٥٧	** ١٠,٠٨	٠,٠١	** ٤٦٠,٥٧٦	٠,٠١
الشعور بالعجز			٠,٨٢٣	٠,٢٩٧	** ٨,١١	٠,٠١		
اللامعيارية			٠,٥٨٣	٠,١٩٦	** ٤,٣٠	٠,٠١		

يتضح من خلال جدول (٢٢) أن متغيرات (صراع الدور، والشعور بالعجز، واللامعيارية) يمكنها التنبؤ بالصمت الوظيفي حيث تفسر حوالي (٧٦,٩%) من التباين الكلي للصمت الوظيفي، ويؤكد ذلك قيمة "ف" والتي بلغت (٤٦٠,٥٧٦) وهي دالة عند مستوى (٠,٠١).

ويمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو الآتي:

الصمت الوظيفي = (١,٤١٥) صراع الدور + (٠,٨٢٣) الشعور بالعجز + (٠,٥٨٣) اللامعيارية + القيمة الثابتة (٧,٦٤٢).

### مناقشة نتائج الفرض الرابع وتفسيرها

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Tan,2014) ودراسة (Akuzum,2014) التي أظهرت أن صراع الدور ارتبط إيجابياً بالصمت الوظيفي، ودراسة (Cetinkaya and Karayel,2019) وجود ارتباط بين الصمت وأبعاد الاعتراب الوظيفي ومنها الشعور بالعجز واللامعيارية .

## د. عائشة عبد الفتاح إبراهيم فرج

وأشار أبوشامة (١٩٩٩) أن العامل الذي لا يشعر بالاستقرار نتيجة للصراع الذي يواجهه وافتقاده للأمان الوظيفي وتلقي للأوامر من عدة أشخاص وعدم وضوح مسؤولياته ، الأمر الذي قد ينعكس على الصمت التنظيمي بالمؤسسة .

وأشار (Parlar and ondas,2021) أنه بسبب القواعد الراسخة داخل المنظمات قد يظل الأفراد صامتين بشأن المشكلات التي يواجهونها في مكان العمل سواء بسبب الخوف من مواجهة بعضهم البعض أو بسبب الضغوط داخل العمل ، أو الاغتراب ، أو أن يعرفوا باسم المشتكي أو الخوف من سوء التفسير من قبل المديرين المباشرين أو أن الخوف من فقدان الوظيفة يؤدي أيضًا إلى سلوك الصمت.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن لصراع الدور والشعور بالعجز واللامعيارية سببًا أساسيًا لعدم التعبير عن الآراء، أن شعور الموظفين بالعجز وفقدانهم للمعايير التي تحكم سلوكهم وتضبطه وعجزهم عن القدرة على التحكم والتأثير في مجريات الأمور له علاقة بصمتهم الوظيفي وإحجامهم عن الإفصاح بما يكنونه من شعور ورفضهم تقديم الأفكار والمعلومات المتعلقة بالعمل، وتبدو هذه النتيجة منطقية فالموظف الذي يشعر بالغرابة في محيط عمله ولديه ضغوط عمل لن يسهم في تطوير العمل وتقديم الآراء والأفكار التي تتعلق بالعمل.

### توصيات البحث

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج يمكن استخلاص التوصيات الآتية:

- ١-ينبغي على المديرين تنمية روح المصارحة من خلال إشعار العاملين بعدم الخوف من الإفصاح عن مشاعرهم مع رؤسائهم بالعمل.
- ٢-الاهتمام بتطوير قنوات اتصال فعالة بين العاملين على جميع المستويات التنظيمية فهي وسيلة لنقل الأفكار والآراء للمستويات وبغياب تلك القنوات يسلك الفرد سلوك الصمت .
- ٣-ضرورة عقد ورش عمل والندوات التوعوية والتنقيفية للعاملين بهدف التقليل من ظاهرة الصمت الوظيفي وإبراز أهمية التواصل في مساعدة الفرد على تحقيق أهدافه.
- ٤-الاهتمام باختبارات الشخصية عند اختيار العاملين بما يمكن من اختيار الأفراد ذوي المستوى المرتفع من تقدير الذات فهم أكثر جرأة على التحدث.
- ٥-ضرورة الحرص على انتقاء المديرين وفق أسس مضبوطة بعيدة عن المحسوبية والشخصية ليتمكنوا من تقليل الصمت الوظيفي.

## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

- ٦- ضرورة إشراك الموظفين في عملية صنع القرارات .  
٧- ينبغي أن تبذل الإدارة جهداً كبيراً لتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم من خلال تمكنهم من التعبير عن أفكارهم بحرية.

### بحوث مقترحة

- ١- أثر القيادة الأخلاقية على الصمت الوظيفي لدى العاملين في المدارس.  
٢- دراسة العلاقة بين السياق التنظيمي وسلوك الصمت الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية.  
٣- العلاقة بين الصمت الوظيفي والاحترق الوظيفي لدى الأطباء.  
٤- أثر المناخ السائد في المؤسسات الحكومية في الصمت الوظيفي.  
٥- ضغوط العمل وعلاقته بالقهر الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الخاصة.  
٦- الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى العاملين في القطاعين العام والخاص.

### المراجع:

- أبو زيد، سهير عمر. (٢٠١٨). ضغط العمل وعلاقته بالأداء المهني لدى معلمي مدارس التعليم البريطانية بالخرطوم ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- أبو عجيلة ، عيسى أحمد. (٢٠١٦). ضغوط العمل في المستشفيات العامة بوادي الشاطئ . مجلة العلوم الإنسانية والعلمية والاجتماعية، (٢)، ٢٣٠-٢٥١.
- أحمد ، عبدالناصر محمد. (٢٠١٨). تحليل مشكلة الصمت التنظيمي :المظاهر والأسباب والنتائج في المؤسسات الحكومية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، ٢٢، (٢)، ٦١١٠٦٧٦.
- الأحسن ، حمزة. (٢٠١٥). مصادر الضغط المهني لدى أساتذة التعليم الابتدائي وانعكاسها على تقدير الذات لديهم . مجلة العلوم النفسية والتربوية ، ١ (١)، ١٨٨-٢١٥.
- العبودي ، فاتح. (٢٠٠٨) الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة الخبز الصحي . رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة منتوري . الخضراء، بشير و أحمد ، مروة ، أحمد والطاهر ، جنان . (٢٠١٠). السلوك التنظيمي . القاهرة ، الشركة العربية المتحدة للتسويق.
- السيبي ، شعبان على. (٢٠٠٢). أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق . الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث.
- الصيرفي ، محمد. (٢٠٠٧) . السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية ، الإسكندرية ، دار الوفاء للطباعة.
- الظفري ، سعيد. (٢٠٢٠). الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان . مجلة العلوم التربوية والنفسية ، جامعة البحرين ، ٢١ (١)، ٣٧٣ - ٤٠١ .
- العوضي،فايزة خيرالله،والعوضي،عادل خيرالله. (٢٠٢٠). ظاهرة الاغتراب الوظيفي ،اسبابها ، نتائجها ،سبل علاجها بالتطبيق على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة الاندلس (٣٧)، ١٣٨-٢٠٤.
- العولقي ،عبدالله. (٢٠٢٢). أثر الإشراف التعسفي في خلق الاحتراق الوظيفي : الدور الوسيط لسلوكيات صمت الموظفين ،معهد الإدارة العامة، ٦٢، (٤)، ١٠٥١- ١١١٩.

## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

- القرني ،عبدالله عالي.(٢٠١٧). سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبرك وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ ،١٧(٥)، ٦١-١٥٥.
- الكرداوي ،مصطفى محمد.(٢٠٠٨). أثر الذكاء الوجداني للمديرين على مستوى شعور المرؤوسين بالاغتراب داخل محيط العمل. المجلة المصرية للدراسات التجارية ،جامعة المنصورة ،٣٢(١)، ٣٣٥-٣٥٥.
- المطيري ،عزيزة مفرح .(٢٠١٦). الاغتراب الوظيفي وعلاقتة بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة . مجلة كلية التربية ،٣٥(١٦٨)، ٤٦٧-٥١٢.
- الوهيبي ،عبدالله.(٢٠١٤). أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي . المجلة الاردنية في إدارة الأعمال ، ١٠(٣)، ٣٦٥-٣٨٩.
- أمين ،محمد أحمد .(٢٠١٧). أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية ،المجلة العلمية للتجارة والتمويل ،جامعة طنطا ، ٢(٢)، ١٥٩-٢٠٨.
- بوشلاغم ،حنان .(٢٠١٩). قراءة سوسيو-تنظيمية لضغوط العمل ومستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي للمرأة العاملة . مجلة العلوم الإنسانية ،٦(٢)، ٤٢٥-٤٤٢.
- حسني ،محمد شميمس.(٢٠٢١) الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية بالمؤسسات العامة. مجلة البحوث المألثة والتجارية ،٣(٢٢)، ٩٧٦-١٠١٨.
- حمدي ،أبو القاسم ، ومراد ،الرايس.(٢٠١٤). مصادر ضغوط العمل وأثرها على كفاءات الموارد البشرية في منظمات الأعمال . الملتقى الوطني حول ضغوط العمل بين الإهمال والاهتمام ، كلية العلوم الاقتصادية ، الجزائر.
- خليل ،أريج سعيد .(٢٠١٩). التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية . المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك ، ١١(١)، ٩-٢٥.
- خوالدة ،عايد.(٢٠١٧). مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة وعلاقتة بالأنماط القيادية السائدة لدى مديرهم . مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث ، ٣(١)، ٨٤-١٠٨.

## د. عائشة عبد الفتاح إبراهيم فرج

- دروزة ،سوزان صالح والقواسمي ، ديماء شكرى . (٢٠١٤). أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي . *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* ، ١٠، (٢)، ٢٧٩-٣١٦.
- ريجيو ،رونالدئ .(١٩٩٩). *مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي* . ترجمة فارس حلمي ، الأردن ،دار الشروق.
- زهرا ،سنا حامد .(٢٠٠٤). *إرشاد الصحة النفسية لتصحيح مشاعر ومعتقدات الاغتراب* . القاهرة ،عالم الكتب .
- زور ، رامي بكر .(٢٠١٤). *ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة* . رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى .
- سعادة .منصور عبدالجابر .(٢٠٢٢). *مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان* . *مجلة البحوث التربوية والنفسية* ، ٧، (١)، ٣١٦-٣٣٧.
- سليم ،أحمد عبدالسلام .(٢٠١٢). *سلوك الصمت التنظيمي :دراسة مقارنة بين شركات قطاع الأعمال العام والخاص في مصر* .*المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة* ، ٣ ، ٤٢٩-٤٩٦ .
- شلابي ، عمار .(٢٠١٩). *أثر ضغوط العمل على أداء العاملين* . *مجلة البحوث والدراسات الإنسانية* ، ٩، (١٨)، ٥٩-٩٠.
- طه، فرج عبدالقادر و راغب ، السيد مصطفى . (٢٠١٠). *مقياس الضغوط المهنية* ، القاهرة ،مكتبة الأنجلو المصرية .
- عبدالرحمن ،احمد طارق . (٢٠٢١) *تحليل العلاقة بين الصمت الوظيفي والتماثل التنظيمي* .*مجلة البحوث المالية والتجارية* ، ٤، (٢٢)، ٨٢-١٠٥ .
- عبدالسلام ،صالح محمد .(٢٠١٣). *أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي للعاملين* .*مجلة الاقتصاد والتجارة* ، (٤)، ١٢٢-١٤٧ .
- عبدالنبي ، دينا فتحي . (٢٠١٧) *الاغتراب الوظيفي وأثره على أداء العاملين* . *مجلة كلية الآداب ،جامعة طنطا* ٣٠، (١)، ٣٢٥-٣٤٧ .
- عبود،زينب عبدالرازق وحسين، ظافر ناصر .(٢٠٢١). *أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين* . *مجلة العلوم التطبيقية* ، ١، (٢٤)، ٢٣٣-٢٥٩ .
- عثامنه،سيد ناصر و عبدالغني ،دنيا .(٢٠٢٢). *أثر ضغوط العمل على الالتزام الوظيفي لدى ممرضات المستشفيات الجامعية في الاردن* . *مجلة العربية للإدارة* ، ٤٢، (١)، ٣١٥-٣٣٦ .

## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

- عطية، عدنان محمد. (٢٠٢١). تأثير الكفاءة الذاتية للموظفين على الاغتراب الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض . رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة اسويط.
- عوجه ، أزهار مراد. (٢٠١٩) الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطن التنظيمية . مجلة مركز دراسات الكوفة ،١(٥٣)، ٥٦١-٦٩٨.
- عياد ،خالد محمود. (٢٠١٧).التأثيرات المتبادلة لسلوكيات صمت العاملين والارتباط الوظيفي ،دراسة تطبيقية . المجلة العلمية للتجارة والتمويل ،(٤)،٣٧٩-٤١٦.
- متولي ، فاطمة محمد. (٢٠١٢). ضغوط العمل وأثرها على السلوك التنظيمي . اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ،٥٠(١)،٥٦-٦٣.
- محمد،هنا السيد.(٢٠١٩).أثر القيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي: بالتطبيق على بعض المنظمات المصرية، رسالة ماجستير ،كلية التجارة ،جامعة بنها.
- مرابط ،كوثر. (٢٠٢٢) العدالة التنظيمية ودورها في التقليل من الاغتراب الوظيفي . مجلة افاق للعلوم ،٧(٢)،٥٤٠-٥٥٤.
- مشاركة ، عودة الله. (٢٠٢٠) ضغوط العمل وعلاقتها بالقهر الوظيفي لدى العاملين في الوظيفة العمومية الفلسطينية . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ،١٦(٣)، ٥٨٨-٦١٨.
- يوسف ،جمعة سيد. (٢٠٠٤). إدارة ضغوط العمل . القاهرة ، ايتراك للطباعة والنشر .

- Acaray,A & Akturan, A. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. *Social and Behaviour Sciences* ,207, 472-482.
- Aküzüm, C. (2014). *The effect of perceived organizational justice on teachers' silence: A practice in primary education institutions. International J. Soc. Sci. & Education*, 1(5), 95-107.
- Alheet, A. (2019). The Impact of Organizational Silence Causal Factors on Self-Efficacy of Health Center Employees in The Jordanian Capital City (Amman). *Academy of Strategic Management Journal*, 18(3), 1-13.
- Baran, H. & Gderler, C. (2017). A Study on Determining the Influence of Organizational Identification on Organizational Justice and Organizational Silence. *International Journal of Asian Social Science*, 7(3), pp.242-258.

- Cetin, A. (2020). Organizational Silence and Organizational Commitment: A Study of Turkish Sport Mangers, *Annals of Applied Sport Science Journal*, 8(2),72-81.
- Cetinkaya, A. & Karayel, S. (2019). The effects of organisational silence on work alienation in service enterprises. *International Journal of Economics and Business Research*, 18(4):480-489
- Dağlı, A., & Averbek, E. (2017). The Relationship between the Organizational Alienation and the Organizational Citizenship Behaviors of Primary School Teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 5(10), 1707-1717.
- Dagli, A., & Averbek, E. (2017). The Relationship between the Organizational Alienation and the Organizational Citizenship Behaviors of Primary School Teachers", *Universal Journal of Educational Research*, 5(10), 1707-1717
- DeLos, E. (2020). "Impact of Organizational Silence and Favoritism on Nurse's Work Outcomes and Psychological Well-being". *Nurse Forum*, 55 (4),782-792
- Dedahanov, A.T., Lee, D., Rhee, J. & Yusupov, S.,( 2016). An examination of the associations among cultural dimensions, *relational silence and stress. Personnel Review*, 45(3), pp.593-604.
- Deniz, N. Aral. N, Ertosan, & oznur, G. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company " *Social and behavioral sciences*. (99), 691-700.
- Dileep, M. Ponmalar, A. & Govindarajo, N. (2015). The Impact of Organisational Silence on Job Stress, Organisational Commitment and Intention to Leave Among Expatriate Employees. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*,9(929)1-8.
- Dyne, L. Ang S. & Botero, I. (2003)."Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs" *Journal of Management Studies*, 40(6):103-114.
- Erigus, G. & Ozer, O. (2014). The causes and effects of the organizational silence: on which Issues the nurses remain silent? *Journal of management Economics and Business*, 22(10), 131-153.
- Fapohunda, M. (2016). Organizational Silence: Predictors and Consequences among University Academic Staff. *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research*, 2(1), 83-103.



## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

- Farahbod, F., Azadehdel, M., Chegini, M., & Ashraf, A. (2012). Work Alienation Historical Backgrounds, Concepts, Reasons and Effects. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2 (8), 8408-8415.
- Greenberg, J. & Eswards, M. (2009). *Voice and Silence in organizations*, Emerald group publishing limited, U.K.
- Hussain, M. Ali, A. & Khalid, M. (2016). Organizational Silence: APredictor of Organizational Commitment in Higher Education Instituion. *Developing Country Studies*, 6(2), 123-129.
- Jasser, S. & Alsaed, R. (2021). The Impact of Work Alienation in Organizational Commitment at the Ministry of Labor Jordan, *International Journal of Entrepreneurship* ,25(4), 1099-9264.
- kanungo, R., N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited, *psychological Bulletin*,86(1),119-138.
- Kim, J. & Ko, S. (2021). The Effect of University Organizational Culture on Organizational Silence and Faculty–Student Interaction, *Management Science Letters*, (11), 2151–2162.
- Kolb, R. W. (2018). *The SAGE Encyclopedia of Business Ethics and Society*, SAGE Publications, Inc.
- Koyluoglu, A., Aykut, B. Levent, D. & Huseyin, B. (2015). Analyzing the Relation between Teachers. Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception”. *Social and Behavioral Sciences*, (207). 536-545.
- Kumar, D., Alagappar, P & Govin, N. (2015). The Impact Organisational Silence on Job stress, Organisational commitment and Intention to leave Among Expatriate Employees, *Journal of Basic and Applied* ,9(92),1-8.
- Kurtosis, J., Eisenberger, N., Ford, R., Buffardi, L., & Stewart, K. (2015). Perceived Organizational Support: A MetaAnalytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 1-31.
- Lurde, C. (2016), *The degree of influence of the moral climate on the sense of career alienation*, UK, London, 12, 78-90.
- Morrison, E., & Milliken, F., (2000) " Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World" *The Academy of Management Review*, Mississippi State, 25 (4),706-725.
- Nafei. A. (2016). Organizational Silence: Its Devastating Role of Organizational Success. *Case Studies Journal*, 5(1), 144-164
- Parastoo, F. G., & Fariba, K. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction

and Organizational Commitment of the Employees of University. *International Education Studies*, 8 (11),219.

Parlar, S. & Ondas, D. (2021). Effect of organizational silence on the job satisfaction and performance levels of nurses. *Perspectives in Psychiatric Care* ,57(4),1888-1896.

Pelit, E., (2015). The effect of Nepotism on organizational silence, alienation and commitment: A study on Hotel employees in Turkey, *Journal of Management Research*, 7 (4),82-110.

Pinder, C, & Harlos, K. (2001) Employee silence quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 331- 369.

Robbins, S. (2007), *Organizational Behavior*. New Jersey, Prentice Hall.

Salami A., Ojakuku, R., Esanmi. O. (2010). Impact of job stress on managers performance " *European journal of scientific Research* 45 (2 )249 – 260.

Shehada, M., & Khafaje, N. (2015). The Manifestation of Organizational Alienation of Employees and its Impact on Work Conditions. *International Journal of Business and Social Science*, 6(2), 82-86.

Shojaie S, & Barani, G. (2011). " *Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of It*", *Procedia Social Behaviora*, 30,1731-1735.

sholekar, S. & Shoghi, B. (2017). The impact of organizational culture on Organizational silence and voice of Faculty members of Islamic Azad University in Tehran, *Iranian journal of Management Studies*, 10(1),113-142.

Tan, C. (2014). Organizational justice as a predictor of organizational silence. *Educational Research and Reviews*, 9(21), 1190-1202,

Timming, A. & Johnstone, S. (2015). Employee silence and the authoritarian personality: A political psychology of workplace democracy. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(1).154-171.

Valikhani, M. & Soltani, E. (2015). Investigating the effect of job alienation on the organizational citizenship behavior *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(1), 277-286.

## الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية

Van, I., & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs". *Journal of management studies*, vol. 40. 1359-1392.

Young, S & Yoo, T. (2018). Relationship between role stress and employee Silence behavior, *Journal of Industrial and Organizational Psychology* ,31(2), 433-457.

## Job Silence And Its Relationship to Some Psychological Variables in A Sample of Workers in The Public and Private Sectors in The Light of Some Demographic Variables.

### ABSTRACT:

The aim of the current research is to identify the relationship between job silence, work pressure and job alienation among a sample of workers in the public and private sectors, and to verify the predictability of job silence among workers in the public and private sectors through both (work stress and job alienation), and to reveal the differences in job silence. According to the gender (males - females), the sector (public - private) and the number of years of experience (less than five years, from five to ten years, more than ten years). And participated in the research (420) male and female employees working in the public and private sectors, divided into (211) males, (209) females, and the public sector (209) and the private sector (211), and divided in terms of experience into (132) with experience less than Five years, (132) of experience from five to ten years, (156) of experience of more than ten years. The research tools consisted of the functional silence scale (prepared by the researcher). And the work stress scale (prepared by the researcher), and the job alienation scale (prepared by the researcher), and the results resulted in a statistically significant relationship between job silence and each of (work stress - job alienation) as it was possible to predict job silence through both (work stress and job alienation), and there are no differences in job silence and its dimensions according to gender (males - females) and the sector (public - private), and there are differences in the number of years of experience in favor of workers with more than ten years of experience. The results of the research were discussed and some recommendations and proposed research were presented.

**Keywords:** Job Silence - Work Stress - Job Alienation – Workers in The Public and Private Sectors.