

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

الصمت التنظيمي وأثره في الاحتراق الوظيفي

دراسة حالة الأساتذة الدائمين في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

جامعة جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبتين: تحت إشراف:

د. عمارة شريف

❖ فرطاس يمينة

❖ بولقرع فاطمة الزهراء

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ محمد سلامة
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ عمارة شريف
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذة سهام عليوط

السنة الجامعية 2020/2019



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

الصمت التنظيمي وأثره في الاحتراق الوظيفي

دراسة حالة الأساتذة الدائمين في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

جامعة جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبتين: تحت إشراف:

د. عمارة شريف

❖ فرطاس يمينة

❖ بولقرع فاطمة الزهراء

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ محمد سلامة
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ عمارة شريف
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذة سهام عليوط

السنة الجامعية 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الشكر

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على المصطفى سيدنا  
محمد صل الله عليه وسلم  
نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة  
والنافعة نعمة العلم والبصيرة  
لعل أدنى ما نتقدم به اعترافا بالجميل والتقدير الذي نكنه لأستاذنا الفاضل  
الدكتور عمارة شريف

كلمة شكر على تكريمه للإشراف على هذا العمل وعلى صبره  
معنا في تقديم النصح والإرشاد والآراء النيرة التي أنارت  
عقولنا خلال فترة إنجاز هذا العمل  
كما نتوجه بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة  
الذين شرفونا بحضورهم لمناقشة هذا البحث  
كما لا يفوتنا أن نقدم اسمى عبارات الشكر والإمتنان والتقدير  
والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة  
إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة  
إلى جميع أساتذتنا الأفاضل  
والى الذين مدو لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد  
شاكرين لهم جهودهم.

فرطاس يمينة  
بولقرع فاطمة الزهراء

## إهداء

إلهي لا تطيب الليل إلا بشكرك ولا تطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بشكرك  
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جلاله  
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ... ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا  
محمد صل الله عليه وسلم

إلى من جرع الكأس فارحاً ليستقيني قطرة حب... إلى من كَلَّمه أنامله ليقدّم لنا لحظة سعيدة  
إلى من حصد الأشواق عن دربي... ليصمد لي طريق العلم إلى القلب الكبير والدي العزيز  
إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب والعنان والتفاني... إلى بسمة الحياة وسر الوجود  
إلى من كان دعمها سر نجاحي... وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة  
إلى من عليهم أعتد... إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها... إلى من  
عرفت معهم معنى الحياة

إخوتي وأخواتي

إلى صديقاتي اللواتي عشت معهم أحلى الذكريات  
إلى كل من يقع نظره على هذا الجسد المتواضع فأرنا وطالبا للعلم  
لأمدركم هذا العمل المتواضع عسى أن يجعله الله تعالى علماً نافعا وعملاً مقبولاً

يمينة

فاطمة الزهراء

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الصمت التنظيمي (يتكون من: صمت الإذعان (الاستسلام)، الصمت الدفاعي، الصمت الهادف اجتماعيا (الاجتماعي)) في الاحتراق الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجيجل. تم اختبار فرضيات الدراسة على عينة الدراسة المكونة من 105 أستاذًا باستخدام الانحدار المتعدد إستنادًا إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وجدت الدراسة أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الصمت التنظيمي في الاحتراق الوظيفي. يؤثر بعد الصمت الدفاعي في الاحتراق الوظيفي المتغير التابع، في حين أن الأبعاد الأخرى ليس لهما تأثير ذو دلالة إحصائية في الاحتراق الوظيفي. وقدمت أيضا اقتراحات وأفاق علمية للدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** الصمت التنظيمي؛ صمت الإذعان (الاستسلام)؛ الصمت الدفاعي؛ الصمت الهادف اجتماعيا (الاجتماعي)؛ الاحتراق الوظيفي.

## Abstract

This study aimed at identifying the effect of Organizational Silence (consisting of: acquiescent silence; defensive silence, pro\_social silence) on job burnout of the teachers working in the faculty of economic, commerce and management sciences in Jijel. The study hypotheses were tested on the study sample of 105 teachers using multiple regression based on the statistical package for social sciences (SPSS). The study found that there is a statistically significant effect of organizational silence dimensions on job burnout. The dimension of defensive silence have an effect on the dependent variable job burnout, while the other dimensions have no statistically significant effect on job burnout. Practical suggestions and prospects for the study were also presented.

**Keywords:** Organizational silence; acquiescent silence; defensive silence; pro\_social silence; job burnout.



# قائمة المحتويات



الصفحة	الموضوع
	الشكر
	الملخص
I	قائمة المحتويات
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة</b>	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
8	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الصمت التنظيمي
15	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الاحتراق الوظيفي
24	المطلب الثالث: العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي (العلاقة النظرية)
25	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
25	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالصمت التنظيمي
29	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالاحتراق الوظيفي
31	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي
36	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: إجراءات وأدوات الدراسة
39	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وتصميم أدواتها
42	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة
47	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

49	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
49	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة
53	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد الدراسة حول محاور الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي
61	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
66	خلاصة
68	الخاتمة
72	قائمة المراجع
78	الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	نموذج الدراسة	01

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
41	المقياس السداسي المعتمد لقياس فقرات الإستبيان	01
41	فئات المقياس السداسي المعتمد لقياس فقرات الإستبيان	02
43	الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول(صمت الإذعان(الإستسلام))	03
44	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني(الصمت الدفاعي)	04
44	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث( الصمت الهادف اجتماعيا (الاجتماعي))	05
45	الصدق الداخلي لأبعاد الصمت التنظيمي	06
46	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني(الاحترق الوظيفي)	07
47	معامل ألفا كرونباخ لثبات الإستبانة	08
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	09
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	10
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	11
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	12
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	13
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	14
54	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد صمت الإذعان (الإستسلام)	15
55	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الصمت الدفاعي	16
57	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الصمت الهادف اجتماعيا (الاجتماعي)	17
58	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي لمحور الصمت التنظيمي	18
59	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الاحترق الوظيفي	19
61	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	20
63	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	21

64	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	22
65	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	23

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
78	الإستبانة	01
85	قائمة الأساتذة المحكمين	02



مقدمة

إن التنافسية بين المنظمات تفرض على الأفراد العاملين فيها معايير مرتفعة من الأداء المتوقع، هذا من شأنه حث العاملين لبذل أقصى الجهود الممكنة لتلبية هذه التوقعات في شكل أداء فعلي وتحقيق الأهداف المرسومة وضمن سير العمل بالشكل المطلوب، لكن قد تعترضهم في ظل تحقيق ما سبق عوائق وضغوط في مجال عملهم تحول دون قيامهم بدورهم بصورة كاملة، حيث تجعلهم هذه العراقيل معرضين للعديد من المواقف الضاغطة التي من شأنها أن تحدث تأثيرات سلبية عليهم، ولعل من بين أبرزها ابتعادهم عن الكلام والذي أطلق عليه الباحثون "الصمت التنظيمي"؛ أي عدم قول الحقيقة وعدم إبداء الآراء والأفكار والامتناع عن تقديم المعلومات التي يمكن أن تؤثر على السير الحسن للعمل وتحقيق أهداف المنظمة.

إنَّ الصمت التنظيمي على علاقة بالعديد من المتغيرات الأخرى على غرار الاحتراق الوظيفي؛ والذي هو حالة من الإجهاد البدني والعقلي والانفعالي نتيجة للزيادة المستمرة في الأعباء والمتطلبات الواقعة على كاهل الفرد وعدم قدرته على تحملها، خاصة عندما لا تتطابق الطموحات مع الواقع الفعلي الذي يستطيع تحقيقه بالفعل .

إن ممارسة الصمت التنظيمي تكون من ورائه دوافع كامنة كامتناع الأفراد عن مشاركة أفكارهم أو مقترحاتهم نتيجة خضوعهم للوضع الراهن وتقبلهم للظروف السائدة في المنظمة، أو نتيجة خوفهم على أنفسهم، إذ تعد هذه الممارسة شكلا من أشكال الحماية الذاتية أو بهدف إفادة أشخاص آخرين أو المنظمة على أساس دوافع تعاونية. ومهما اختلفت هذه الدوافع فممارسة الصمت التنظيمي ينجر عنه تأثيرات على نفسية الأفراد، إذ أن اختيارهم لسلوك الصمت يمكن أن يشكل لديهم حالة من الإجهاد والذي قد يولد لديهم الشعور بالضيق والتوتر وتقلب المشاعر والانفعالات الزائدة أي أنه قد يؤدي إلى احتراقهم وظيفيا.

وانطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

**هل يوجد أثر لأبعاد الصمت التنظيمي في الاحتراق الوظيفي لدى الأساتذة الدائمين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل ؟**

**التساؤلات الفرعية:**

وبناء على الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد صمت الإذعان في الاحتراق الوظيفي؟
- 2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الصمت الدفاعي في الاحتراق الوظيفي؟



3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الصمت الهادف اجتماعيا في الاحتراق الوظيفي؟

### فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية تم صياغة مجموعة من الفرضيات كما يلي:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الصمت التنظيمي في الاحتراق الوظيفي لدى الأساتذة الدائمين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل. وتدرج ضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لصمت الإذعان في الاحتراق الوظيفي لدى الأساتذة الدائمين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصمت الدفاعي في الاحتراق الوظيفي لدى الأساتذة الدائمين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصمت الهادف اجتماعيا في الاحتراق الوظيفي لدى الأساتذة الدائمين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل.

### - أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها :

- تقديم فكرة عن مفهوم الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي.
- التعرف على تصورات العاملين حول الصمت التنظيمي.
- التعرف على واقع ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الأساتذة الدائمين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل.

- التعرف على العوامل والأسباب المؤدية لانتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل.
- معرفة أثر الصمت التنظيمي في الاحتراق الوظيفي في الكلية محل الدراسة.

### أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية دراستنا من أهمية متغيراتها وهي الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي فيما يلي:
- تبرز أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية في تسليط الضوء على موضوعين هما الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي ومحاولة التطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بهما.
- بيان إمكانية وجود أثر للصمت التنظيمي في الاحتراق الوظيفي في الكلية محل الدراسة.

### أسباب اختيار الموضوع:

- وجود فضول شخصي لمعرفة أثر الصمت التنظيمي في الاحتراق الوظيفي.
- الحاجة المسبقة للبحث والاستقصاء في موضوع الصمت التنظيمي و الاحتراق الوظيفي وذلك من خلال تسليط الضوء على الجانب النظري والميداني.

### حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** بحثت هذه الدراسة في الصمت التنظيمية وأثره في الاحتراق الوظيفي لدى الأساتذة الدائمين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل.
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة عينة مكونة من 58 أستاذ دائم بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل.
- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل.
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الثاني للسنة الجامعية 2019-2020 وتحديدًا من أول إلى وسط شهر مارس.

## منهج الدراسة:

اتبعنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تكوين الإطار النظري والتطبيقي للبحث لمعرفة الصمت التنظيمي وأثره في الاحتراق الوظيفي. إضافة إلى جمع المعلومات الوافية حول المتغيرين عن طريق مصدرين، مصدر أولي متمثل في الاستبيان وذلك من أجل اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج وتقديم اقتراحات. أما المصدر الثانوي تتمثل في مختلف المراجع: رسائل الماجستير، الكتب، المقالات، أطروحات الدكتوراه، وذلك لإثراء الجانب النظري والميداني للدراسة.

## صعوبات الدراسة:

كل باحث تواجهه صعوبات عند قيامه بأي دراسة ومن الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا بإعداد هذه الدراسة ما يلي:

- صعوبة الوصول إلى جميع أفراد العينة.
- قلة المراجع باللغة العربية التي تناولت متغيرات الدراسة معاً.

## هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين (فصل نظري و آخر تطبيقي)، اعتماداً على طريقة IMRAD و الذي يعطي أهمية أكبر لمساهمة الباحث اعتماداً على خطوات علمية وممنهجة، ولتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى إجابة للإشكالية المطروحة ارتأينا أن نقوم بتقسيم هذا البحث كما يلي:

- تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، قسم إلى مبحثين، المبحث الأول يتناول الإطار النظري للدراسة تضمن بعض المفاهيم الأساسية لكل من الصمت التنظيمية والاحتراق الوظيفي والعلاقة بينهما.

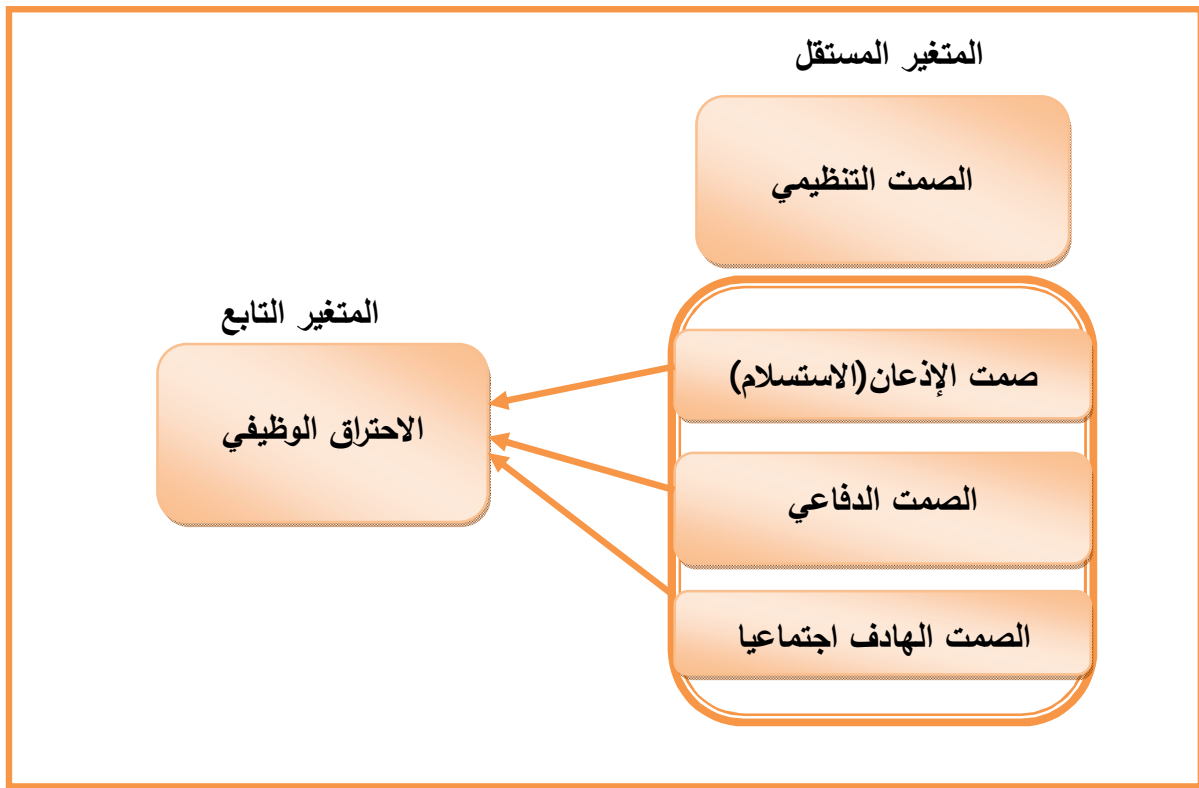
أما المبحث الثاني فتناول الأدبيات التطبيقية للدراسة مقسم إلى ثلاث مطالب أساسية، في الأول يتم التطرق إلى الدراسات المتعلقة بالصمت التنظيمية، أما الثاني تناول الدراسات المتعلقة بالاحتراق الوظيفي، وأخيراً سيتم التطرق إلى الدراسات التي تناولت العلاقة بين الصمت التنظيمية والاحتراق الوظيفي.

- وفيما يخص الفصل الثاني والذي يحمل عنوان: **الدراسة الميدانية**، تم تقسيمه إلى مبحثين أساسيين، المبحث الأول يتناول طريقة وأدوات الدراسة حيث يتضمن مجتمع الدراسة وطريقة اختيار عينة

الدراسة وطريقة جمع البيانات وحصر متغيرات الدراسة الميدانية، وكذا الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والأساليب التي اعتمدت البيانات والبرامج المعتمدة في معالجة هذه البيانات، أما المبحث الثاني تناول عرض نتائج الدراسة ومناقشتها حيث تطرقنا فيه إلى استعراض نتائج الدراسة المتعلقة بخصائص العينة وتحليلها وتفسير النتائج واختبار فرضيات الدراسة وربط النتائج بالفرضيات ومقارنتها.

نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

## تمهيد

في ظل المتغيرات المتلاحقة والتطورات المتسارعة لهذا العصر أصبحت المنظمات تسلك الطرق العلمية لتحقيق أهدافها؛ حيث تعتبر القوى البشرية هي أهم أصل ومورد في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة، ولتأمين تنمية الإمكانات وقدرات الموارد البشرية ينبغي توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة القدرة على التعبير عن آرائهم، أفكارهم، مقترحاتهم ومعلوماتهم بكل حرية، بدل حجبها واختيار عدم التعبير عنها واخاذ منحى سلوك الصمت التنظيمي.

إن صمت العامل يجعله عرضة للعديد من التحديات التي تم إعفائها على نفسه ونقاء عقله. هذه التحديات والضغوط تختلف من عامل إلى عامل آخر في كل يوم، مما يؤثر على العامل وتنشأ لديه حالة من الإنهاك البدني والفعلي واستنزاف في مشاعره مما يؤدي إلى إحتراقه وظيفياً. كل هذا يُمكّه التأثير على المنظمة بأكملها وإعاقتها عن تحقيق أهدافها، لذلك سنقسم هذا الفصل إلى مبحثين؛ المبحث الأول نتناول فيه الإطار النظري للدراسة أي المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة والعلاقة القائمة بينهما، أما المبحث الثاني نتناول فيه الأدبيات التطبيقية للدراسة أي الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.



## 2- الصمت عند علماء اللغة والبلاغة:

بحث علماء اللغة والبلاغة العرب القدامى في الصمت وهو ما **يصطلحون** عليه بـ "الحذف". ونظر علماء اللغة عامة إلى الحذف نظرة إكبار لأهميته في البيان والبلاغة. وهذا الإسقاط في اللغة "موضوع على غاية من الدقة والتعقيد، بل هو باب البلاغة وقطب الرحي فيها وعليه مدار الإعجاز".

ولم يغفل أهل اللغة عن دقائق الحذف ومقداره وموضعه ودواعيه.

وقد بين "ابن هاشم" أن الحذف يشمل الأدوات مثل: الواو والفاء... والمبتدأ والخبر وجملة القسم وجواب القسم وجملة الشرط وجواب الشرط... الخ.

ونظر اللغويون والبلاغيون ومن اتصل بهم إلى الصمت من زاوية الإبلاغ والإبانة مقومين قدرته على الإبانة قياساً - صريحا أو ضمنيا - على النطق. وقد توزعت أنظارتهم وأحكامهم على مختلف المواقف، فالعالم الواحد يمكن أن يبدي الرأي في الصمت في موضع، ونقيضه في موضع أو حيز آخر (حمدي، 2011، ص ص. 3، 4).

### ثانياً: تعريف الصمت التنظيمي

يعرف الصمت التنظيمي بأنه: "أن الموظفين لا يعبرون عن آرائهم عندما يواجهون مشكلة في منظماتهم أو يحبون معارفهم وأفكارهم لتحسين عملهم وغرضهم التنظيمي" (Inandi, EvşenGün and Giliç, 2017, p.544). كما يعرفه "Morrison and Milliken" في سنة 2000 أيضا بأنه: "ظاهرة اجتماعية حيث يرفض الموظفون طرح أفكارهم ومخاوفهم بشأن المشاكل التي تواجه المنظمة" (النجار، 2018، ص. 04).

كما يعرف "الكساسبة والفاعوري" في سنة 2010 الصمت التنظيمي بأنه: "ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الإقتراحات لرؤسائهم، أو الأخبار عن المشكلات خوفاً من أية ردود فعل سلبية، أو أية نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك" (يوسف، 2016، ص. 174).

ويرى "الوهيبي" في سنة 2014 أن الصمت التنظيمي يشير إلى: "ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات والاقتراحات إلى رؤسائهم أو الاخبار عن المشكلات خوفاً من أية ردود فعل سلبية أو نتائج غير مرضية قد تترتب عن ذلك" (صكر، 2017، ص. 61).

ويعرف "عبود وآخرون" في سنة 2016 الصمت التنظيمي بأنه: "تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل المسؤول المباشر، وبالتالي تأثيرها السلبي على العلاقات بينه وبين زملائه العاملين" (الكعبي، 2018، ص. 148).



مما سبق توصلنا إلى تعريف الصمت التنظيمي الإجرائي على أنه: أن الموظفين لا يعبرون عن آرائهم وأفكارهم ويتجنبون تقديم المعلومات والإقتراحات والقضايا والمشكلات التي تحدث في العمل خوفا من تفسيرها بشكل خاطئ أو تخوفا من أية ردود فعل سلبية.

### الفرع الثاني: أنواع الصمت التنظيمي

أشار سوبكويك (sobkowiak) في سنة 1997 إلى أن هناك نوعين من الصمت التنظيمي هما (إسماعيل، 2012، ص.6):

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

كما صنف كوستويك (Kostiuk) في سنة 2012 الصمت إلى نوعين وهما:

-**الصمت التكتيكي (Technical Silence):** حيث يميل الأفراد إلى الصمت على الرغم من امكانية التحدث وتوافر فرص الإتصال وذلك بعد إدراكهم للمخاوف والتهديدات الناتجة عن الحديث، حيث يعتقدون أن الصمت في هذه الحالة هو الأسلوب الأمثل والفعال لتفادي المشكلات.

-**الصمت الإنحرافي أو صمت الإهمال (Ignorance/Deniant silence):** حيث يميل الأفراد إلى عدم التحدث بهدف التستر على بعض الانحرافات الموجودة بمكان العمل وبالتالي يهمل الأفراد مصلحة المنظمة بشكل عام ويمتنعون عن الإخبار عن أية انحرافات قد تضر بالمنظمة على المدى البعيد.

### الفرع الثالث: أسباب الصمت التنظيمي

إن المنظمات التي يسودها الصمت التنظيمي هي التي قدمت فيه أبحاث قليلة نسبيا لاتوازي قوة تأثير الصمت الكبيرة في المنظمات، لذا هناك عدة أسباب لهذا الصمت منها:

**1- الأسباب الإدارية:** تعد الأسباب الإدارية من الأسباب المهمة المؤدية إلى الصمت التنظيمي، ويمكن إيجازها في الآتي (العنزي والعطوي، 2016، ص. 150):

- يحدث الصمت نتيجة ردود فعل سيئة أو سلبية من المشرفين، عندما يقدم الفرد العامل مقترح يتم فيه إحباطه.

- قد يكون لدى المدير مجموعة من المعتقدات تجاه الموظف ضمنياً، بأن الموظف غير جدير بالثقة.
- عندما يقع المشرفون في مشكلة ويحاولون إيجاد حلول سريعة يعتقد الأفراد العاملين بأن هذا السلوك أو الحلول فاشلة.
- عندما يسخر الموظفون من قادتهم ويصفونهم بأنهم ليسوا جديرين بالثقة.

**2- الأسباب الشخصية الفردية:** يمكن تقسيم الأسباب الشخصية الفردية التي تتسبب في أحداث الصمت التنظيمي إلى (سكر، 2017، ص. 62):

**أ- الخوف:** إذ أن الموظفين يخشون من التوبيخ وكذلك يخافون من العقوبة ومن خسارة المكافآت أو حتى من الإقالة.

**ب- العزلة:** واحدة من أكثر الأسباب الرئيسة في ظهور الصمت التنظيمي هي الخوف من التعرض إلى الرفض أو البقاء وحيداً والإقصاء فلذلك يتحتم عليهم اختيار واحدة من السلوكيات إما التعبير عن أفكارهم أو البقاء صامتين وفي معظم الحالات يفضلون البقاء صامتين.

**3- الأسباب التنظيمية:** إن كل من موريس وميليكين (Morrison و Milliken) حددوا عدداً من الأسباب التنظيمية المؤدية إلى حدوث الصمت التنظيمي وهي إجراءات صنع القرار، دفع الظلم وعدم الكفاءة التنظيمية والاداء التنظيمي الضعيف (سكر، 2017، ص. 62).

#### الفرع الرابع: أبعاد الصمت التنظيمي

للصمت التنظيمي أو الوظيفي مدلولات مختلفة حسب الدوافع الكامنة وراءه، ويمكن أن يظهر الصمت بأشكال متنوعة مثل الصمت الجماعي في الاجتماعات، والمشاركة المنخفضة في وضع الخطط وعدم التعاون. وقد صور الصمت التنظيمي على أنه تركيب متعدد الأبعاد ووفق ذلك يمكن تمييز ثلاثة أبعاد أساسية له اعتماداً على دوافع العاملين وهي كالاتي:

**1- صمت الإذعان (الاستسلام) Acquiescent Silence:** يشير هذا النوع من الصمت إلى امتناع العاملين عن مشاركة أفكارهم، أو مقترحاتهم، أو آرائهم حول القضايا التنظيمية المختلفة، نتيجة استسلام أو خضوع هؤلاء العاملين إلى الوضع القائم، حيث لا يهتم أو يرتبط هؤلاء الأفراد بالمنظمة، ومن ثم يتقبلون الظروف السائدة كما هي، وتخفض لديهم الرغبة في بذل الجهد لتغييرها بالمقارنة بزملائهم، وعلى ذلك يؤدي هذا النوع من الصمت إلى عدم التعاون فيما بين العاملين (البنوي، 2017، ص. 05).

## 2- الصمت الدفاعي Defensive Silence: يعدهذا النوع من الصمت شكل من أشكال الحماية الذاتية على

أساس الخوف من فقدان السمعة والثقة، والصمت الدفاعي هو سلوك مقصود وغير سلبي ويطبق على الحماية الذاتية من التهديدات الخارجية، ومع ذلك فإن الصمت ينطوي على حالة غير سلبية أكثر من الصمت الراسخ، والذي يتضمن معرفة أكبر بالبدائل والخيارات المتاحة لاتخاذ القرار وهو أيضا من السلوكيات الواعية وغير الإلزامية التي يتم إجراؤها لصالح المنظمة.

إن الدافع وراء هذا النوع من الصمت هو شعور الفرد بالخوف من تقديمه أي معلومات تجنباً للإضرار بمصالح الآخرين. وفي بعض الأحيان يكون من الممكن للأفراد أن يرفضوا تقديم أفكار أو معلومات ذات صلة أو آراء من أجل حماية وضعهم وظروفهم وفقدانهم الوظيفة(عوجه، 2019، ص ص. 580.581).

## 3- الصمت الهادف اجتماعيا(الاجتماعي) Pro\_Social Silence: يعرف الصمت الاجتماعي على أنه حجب

أفكار ومعلومات وآراء ذات صلة بالعمل بهدف إفادة أشخاص آخرين أو المنظمة على أساس دوافع تعاونية، فهو سلوك مقصود هادف يركز على الآخرين. وهذا السلوك يعد اختياريًا نابعا من الوعي على النقيض من الصمت الدفاعي يكون متحفزا من الخوف من العواقب السلبية، ويحدث الصمت الاجتماعي الإيجابي أيضا في حالة حماية زميل في العمل أو حماية المنظمة(علي وأحمد، 2017، ص. 397).

### الفرع الخامس: مصادر الصمت التنظيمي

يمكن تصنيف مصادر الصمت التنظيمي إلى مصدرين هما(علي، 2018، ص ص. 12، 13):

#### 1- المصادر المهنية الضاغطة: من بين هذه المصادر نجد:

أ- نقص المساندة الاجتماعية: ويعد نقص المساندة الاجتماعية (من قبل الزملاء\_المدراء) مصدرا مهما منمصادر تبلور الصمت وعدم شعور الفرد بالأمن النفسي خلال قيامه بأداء مهنته وخاصة عندما يواجه صعوبات أو أخطار تهدده، ويدرك أنه لم يعد قادرا على مجابتها وأنه ليس بحاجة إلى الزملاء وموازرة الآخرين.

ب- غموض الدور: وهو حالة من الشك تحدث عندما يكون العاملون غير واثقين من أهدافهم، وسائلهم لتحقيق هذه الاهداف، ويرجع غموض الدور إلى الإختلاف بين مايجب عليه أن يعمل به بالفعل، ويوجد العديد من العوامل التي تتسبب في حدوث غموض الدور منها:

(مدة بدء العمل الوظيفي\_ الإنتقال من وظيفة إلى أخرى\_ وجود مدير جديد للعمل\_ وحدث تغيير للهيكل التنظيمي للمنظمة).

ج- **زيادة أعباء العمل:** تعد زيادة أعباء العمل مظهرا سلبيا من مظاهر الحياة داخل المؤسسات، ولمعرفة ما إذا كانت المؤسسة تواجه زيادة في أعباء العمل أم لا يجب قياس مقدار العمل المنجز.

## 2-المصادر الشخصية والنفسية: حيث توضح العديد من المصادر مثل:

أ- **الجنس:** اتضح أن الهوية الجنسية لا تزيد أو تنقص من احتمال تعرض الفرد للصمت، وإن كان ينظر إليه على أنه يرجح تعرضه لعرض دون آخر، حيث وجد أن الإناث اللاتي يعانين من الصمت هن أكثر عرضة للاجهاد الانفعالي عن الذكور، بينما كان الذكور أكثر عرضة لضعف الاهتمام بالبعد الإنساني في التعامل.

ب- **مستوى التعليم:** كما ان الأفراد ذوي الأعمار المنخفضة أكثر عرضة للصمت حيث أن التقدم في العمر يؤدي إلى زيادة الخبرة في الوظيفة، وهذا يمد الفرد بعدد من المصادر الداخلية لكيفية التعامل مع المشقة ومواجهتها.

## الفرع السادس: مراحل الصمت التنظيمي

الصمت ظاهرة لا تحدث فجأة ولكنها تحدث بالتتابع وعلى مراحل، وسنذكر هذه المراحل كالاتي(علي،2018، ص ص. 14،15):

### • المرحلة الأولى: مرحلة الإستغراق (الشمول):

وتشمل حالة من الاستشارة والسرور عندما يحدث عدم اتساق بين ما هو متوقع عن العمل وبين ما يحدث فعليا فإن هذا يؤدي إلى تبلور الصمت.

### • المرحلة الثانية: مرحلة الكساد:

وفيها ينخفض مستوى الرضا عن العمل تدريجيا وتقل الكفاءة وينخفض مستوى الأداء في العمل وتنخفض الاستشارة 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 واعتلال الصحة البدنية والنفسية ما يؤدي إلى حدوث الصمت التنظيمي.

• المرحلة الرابعة: مرحلة الإتصال:

وتعد هذه المرحلة أقصى مرحلة في سلسلة الصمت التنظيمي وفيها يختل تفكير الفرد نتيجة ارتياب وشكوك الذات ويصل بذلك الفرد في تفكير مستمر لترك العمل.

الفرع السابع: العوامل المؤثرة في تكوين الصمت التنظيمي

تعددت وجهات النظر التي تناولت موضوع الصمت التنظيمي، فقد حاول بعض الباحثين تفسير هذه الظاهرة من خلال الإجابة عن السؤال التالي: لماذا لا تتدفق المعلومات إلى الأعلى بسهولة؟ فذكروا العوامل التالية (الكساسبة والفاعوري، 2010، ص ص. 150، 151):

1- تأثير الصمت (السكوت) الهادئ (Mumeeffect): ويشير هذا العامل إلى أن العاملين أقل ميلا لتميرير الأخبار السيئة مقارنة بتوصيل الأخبار الجيدة.

2- تأثير السلطة (Authorityeffect): ويشير إلى احتمالية وجود تشويه في المعلومات الصاعدة لأن العاملين قد يخبروا رؤساءهم بما يعتقدون أنهم يودون سماعه.

3- تأثير الحافز (Incentiveeffect): عندما تعاقب المنظمة الأفراد على الأداء الضعيف، فإن ذلك يحفز الأفراد على حجب المعلومات التي قد يفسرها الرؤساء على أنها تعكس أداءا سلبيا.

4- تأثير الإجماع (Consensus effect): تسود في المنظمات عادة قاعدة تعتبر الإجماع جيدا والمعارضة سيئة.

5- تأثير الولاء (Loyaltyeffect) : ويشير إلى رغبة المنظمات في المحافظة على التماسك الإجتماعي بين عاملها.

ومن المفيد تذكر المقولة الآتية حول إسكات الإتصالات الصاعدة (كمثال على الصمت المتعلم):

"أثرت الإهتمام ببعض السياسات، وطلب مني السكوت، وأصبحت \_ بنظرهم \_ صانع مشكلات، حاولت الإقناع بشكل أكبر، ولكن حاليا لا أستطيع المخاطرة بعلمي، وهذا جعلني أتحول إلى شخص يقول نعم).

وهناك بيانات تجريبية تشير أن العاملين غالبا مايشعرون بأنهم مجبرون على البقاء صامتين في مواجهة المشكلات والاهتمامات، ففي مسح ل(845) مديرا من مدرء الخطوط من منظمات مختلفة وجد أن (29%) فقط من مشرفي المستوى الأول يعتقدون أن منظماتهم قد شجعت العاملين للتعبير عن آرائهم بانفتاح، وفي مقابلات مع (260) موظفا من (22) منظمة في الولايات المتحدة تبين أن أكثر من (70%)

من المبحوثين قد أشاروا أنهم يشعرون بالخوف من التحدث حول القضايا أو المشكلات التي يواجهونها في العمل .

وفي الوقت الذي أكد فيه الكثير من الباحثين على أهمية تدفق المعلومات الصاعدة للصحة التنظيمية، وألقوا الضوء على أهمية النظر إلى نقاط متعددة ومختلفة لاتخاذ القرار التنظيمي الفاعل، فإن الكثير من العاملين في الواقع العملي يقررون الشعور بأنهم لا يمكن أن يتصلوا إلى الأعلى إذا كان الأمر يتعلق بالقضايا والمشكلات.

### المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الاحتراق الوظيفي

#### الفرع الأول: مفهوم الاحتراق الوظيفي

سوف نتطرق إلى تعريف الإحترق الوظيفي لغة واصطلاحا فيما يلي تعريف بعض العلماء:

#### 1- لغة:

الحرق: بفتحيتين النار، وهو أيضا احترق يصيب الثوب من الرق، و(أحرقه) بالنار و(حرقه) شددللحرقه و(تحرق) الشيء بالنار (احترق) والإسم (الحرقه) والحريق و(حرق) الشيء بالتخفيف برده وحك بعضه ببعض، قرأ علي رضي الله عنه لنحرقه أي لنبردنه (عزيزي، 2018، ص. 13).

فالقاموس يعرف الفعل (يحترق) ب(يفشل)، وينهار، أو يصبح منهكا نتيجة العمل الزائد على الطاقة والمقدرة. ويشير التعبير أيضا إلى التغيرات السلبية في العلاقات، الإتجاهات والسلوك كرد فعل لضغط العمل (حمدي، 2017، ص. 177).

عرف الإحترق بأنه: "مجموعة من الأعراض الجسدية والعاطفية والعقلية التي تتسم بالإرهاك الشديد وتمتزج بمشاعر تدني الذات العليا للفرد أو تخفيض الكفاءة الذاتية والنتيجة عن التعرض المستمر والمكثف للضغط" (مذكور، 2006، ص. 2).

يعرف الاحتراق الوظيفي بأنه "حالة من الإجهاد الجسدي والعقلي والعصبي والعاطفي ، وأنه ناتج عن العمل مع الناس والتفاعل معهم لفترة طويلة في الحالات التي تحتاج إلى بدل جهد عاطفي مضاعف" (AI- (RousamandOmoush, 2018, p. 117).

عرفت كارولينا (Karollina) في سنة 2010 الاحتراق الوظيفي على أنه: "حالة من التعب الجسدي والعاطفي الناجم عن ظروف العمل غير ملائمة" (Abiedand Khalil, 2019, p. 73).

عرفه هيربارث فرويدينبرجر (Herbert Freudenberger) بأنه: "إفراط الفرد في استخدام طاقته حتى يستطيع تلبية متطلبات العمل الزائدة عن قدرته" (أبوموسى و كلاب، 2012، ص. 16).

ولقد عرفته ماسلاك (Maslach) في سنة 1982 بأنه: "مجموعة أعراض تتمثل في الإجهاد العصبي واستنزاف الطاقة الانفعالية والتجرد من النواحي الشخصية، والإحساس بعدم الرضا عن الانجاز في المجال المهني، والتي يمكن أن تحدث لدى الأشخاص الذين يؤدون نوعاً من الأعمال التي تقتضي التعامل المباشر مع الناس" (أبو مسعود، 2010، ص. 16).

هذا وقد اوردت ماسلاك (Maslach) في سنة 1991 تعريفاً آخراً للاحتراق الوظيفي بأنه: "حالة من الإجهاد التي تصيب الفرد نتيجة لأعباء العمل التي تفوق طاقته وينتج عنها مجموعة من الأعراض النفسية والجسدية والعقلية" (أبو مسعود، 2010، ص. 16).

كما عرف بأنه: "المعاناة العاطفية، إنكار الذات وتخفيض الإنجازات الشخصية لهؤلاء الذين يعملون مع أناس آخرون" (مدكور، 2006، ص. 2).

ويعرف أيضاً بأنه: "الإستنزاف البدني والإنفعالي، والشعور بالعجز، وفقدان الإهتمام بالآخرين، وفقدان الإهتمام بالعمل، والسخرية من الآخرين والسلبية في مفهوم الذات عند الفرد" (حمدي، 2017، ص. 175).

ومن خلال التعاريف السابقة توصلنا إلى التعريف الإجرائي للاحتراق الوظيفي على أنه: هو إفراط الفرد في استخدام طاقته، مما ينتج عنه حالة من الإجهاد الجسدي والعقلي والعصبي والعاطفي، الذي يؤدي إلى شعور الفرد بعدم الرضا عن انجازاته ونكران ذاته.

### الفرع الثاني: الأسباب المؤدية للاحتراق الوظيفي

تعددت أسباب الاحتراق الوظيفي لدى الباحثين ولكن تشرنس (Cherniss) في سنة 1980 حدد تلك الأسباب في الآتي (التلباني، الآغا وسعد الله، 2015، ص. 703، 704):

**1- أسباب تتعلق بالبعد الفردي:** اتفقت معظم الدراسات مثل عودة (Oda) في سنة 1988 والخرايشة وعربيات (Al Kharabsha and Arabiat) في سنة 2005 وجرار (Jrar) في سنة 2011 على أن الإنسان الأكثر انتماءاً والتزاماً بعمله وإخلاصاً له وهو الأكثر عرضة للاحتراق الوظيفي من غيره من العاملين، ويفسر ذلك بأن تعرضه المزمن للضغوط وفشله المستمر في إنجاز الأهداف وفقاً لطموحه يؤدي به إلى الاحتراق.

**2- أسباب تتعلق بالبعد الاجتماعي:** تشير الدراسات كدراسة أبو مسعود (Abu Masoud) في سنة 2010 بأن المهن التي تتطلب اتصالا مباشرا مع الجمهور هي الأكثر عرضة للاحتراق الوظيفي، فهذا الاتصال يلقي بأعبائه على العاملين في هذه المهن، خاصة حين يتغير سلوك الجمهور وفقا لدوافعه ومصالحه الشخصية، مما يشكل ضغطا متزايدا عليهم، خاصة حين يفشل هؤلاء العاملون في التوفيق بين مصلحة العمل وأهدافهم ورسالتهم وبين مصلحة الجمهور والتي تتمثل في تقديم الخدمة لهم بأفضل جودة، ويجد العاملون الأكثر التزاما وانتماءا لمهنتهم بأنهم عاجزين عن تقديم خدمات متميزة مما يدفع بهم إلى الاحباط والإحساس بالتراجع إزاء متطلبات مجتمعهم، وبالتالي يحدث لديهم حالة من عدم التوازن ويجعلهم عرضة للاحتراق الوظيفي، لهذا فإن الجانب الاجتماعي كما يرى علي (Ali) في سنة 2008 يمثل بعدا مهما في إصابة الفرد بالاحتراق الوظيفي، حيث لا يمكن عزل الفرد عن مجتمعه وما يحيط به من مشكلات، حيث يعيش الفرد في وسط محيط اجتماعي ملئ بالتغيرات الإيجابية والسلبية على حد سواء، وعليه التعايش معها سواء قبل أو رفض، إضافة للنظرة الاجتماعية للفرد ومهنته، وما يشهده المجتمع من تدني النظرة العامة نحو أفرادها، مما يساهم في زيادة الأعباء على الفرد، فهو مسؤول عن الزوجة والأبناء، إضافة لما يتحمله من أعباء حياتية ومهنية، مما يعطله عن التقدم المهني المنشود، حيث يساهم كل ذلك في حدوث الاحتراق الوظيفي.

**3- أسباب تتعلق بالبعد المهني:** لما كانت المهنة ومتطلباتها هي الجانب الأبرز والبعد الأهم الذي يحدد العامل فيه انتمائه لعمله والتزامه به وبأهدافه، فإن ظروف العمل وبنيته كما يرى الخرابشة وعريبات (Kharabsha and Arabiat) في سنة 2005 تسهمان إلى حد بعيد في زيادة أو انخفاض حدة ضغط العمل الواقع عليه، وعلى هذا فإن إحساس العامل بفشله في تحقيق أهداف العمل، وكذلك إحساسه بفشله في إشباع حاجاته الأساسية من خلال العمل الذي يقوم به سوف يقود إلى انخفاض معنوياته وعدم رضاه عن العمل وبالتالي يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي.

### الفرع الثالث: مراحل الاحتراق الوظيفي

يمر الفرد بعدد من المراحل حتى يصل لدرجة الاحتراق الوظيفي، وهذه المراحل كما يلي (أبو موسى وكلاب،

2012، ص. 27):



### 1- مرحلة الإنذار لرد الفعل (stage alarm):

وفيها يظهر بالجسم تغيرات في خصائصه في أول مواجهة للضغط، ومن هنا يبدأ التوافق الحقيقي، ويحدث فيها أن يستجيب الجسم للضغط من خلال أنه يفرز هرمون الأدرينالين الذي يؤثر على طاقة الجسم، ومن أعراض زيادة إفرازه دقات القلب، سرعة التنفس، وشد العضلات.

### 2- مرحلة المقاومة (Resistance Stage):

تنشأ بوصفها نتيجة إذا استمرت بمواجهة الجسم للموقف الضاغط، وفيها تختفي التغيرات التي حدثت في الخصائص الجسمية التي حدثت في المرحلة الأولى، ويرجع الشخص إلى حالته الطبيعية، ولكن في حين استمرار الموقف الضاغط فإنه يحدث فيها بداية الإحساس بالتعب، التوتر، وعدم القدرة على تحمل الأشياء الأخرى والضغط.

### 3- مرحلة الإنهاك (Exhaustion Stage):

وتحدث إذا استمرت المواجهة بين الجسم والموقف الضاغط لمدة طويلة، عندئذ فإن طاقة التوافق تصبح منهكة (متدهورة)، مما يؤدي إلى ظهور التغيرات الجسمية التي حدثت في المرحلة الأولى مرة أخرى، ولكنها عند عودتها تكون بصورة أشد وأصعب، وقد يؤدي بالفرد إلى أمراض نفسية أو إلى الوفاء، ويكون فيها أكثر عرضة للأمراض وعدم القدرة على اتخاذ القرارات أو التفاعل مع الآخرين.

### الفرع الرابع: أبعاد الاحتراق الوظيفي

يعتبر تصنيف ماسلاك لأبعاد الإحتراق الوظيفي هو الأعم والأشمل والأشهر من التصنيفات، وتتمثل أبعاد الإحتراق الوظيفي تبعاً لهذا التصنيف ثلاث أبعاد هي:

#### 1- الإنهاك العاطفي (Emotion Exhaustion):

وهنا يشعر الموظف بحدوث استنزاف لمشاعره، ويغلب عليه الشعور بالتعب والإستهلاك العاطفي (بشكل مفرط) فقد قدم كل ما لديه ولم يعد لديه ما يقدمه للآخرين، ومن ثم تقل قدرته على العطاء (محمود، 2018، ص. 13).

#### 2- إلغاء الشخصية (Depersonalization):

ويشير إلى تجريد الخصائص الإنسانية التي تشمل الشعور المستمر بالإفتقار إلى المثالية، حيث يلجأ الفرد إلى التعامل الخشن مع الزملاء، مما يؤثر بشكل عميق على شكل التعامل مع بعضهم البعض على الرغم من تباين وجهات النظر للباحثين حول الإسم، وتفقوا على أنه يمثل التشنج، والقسوة في التعامل مع الآخرين، والبرودة والنقد المتكرر (Abiedand Khalil, 2019, p. 74).

**3- نقص الإنجاز المهني (Reduced Professional Accomplishment):** ويعكس هذا البعد جانب التقييم الذاتي لنقص للإنجاز المهني، والذي يؤدي عادة إلى شعور الفرد بنقص الكفاءة، وينتج من خلال التعارض بين الأداء الفعلي والتوقعات الأساسية حول إسهامات الفرد الوظيفية المتوقعة ويسببه عدد من العوامل التي تتضمن عدم الوفاء بتلك التوقعات، وغموض الدور ، والتي تؤدي إلى شعور الفرد بعدم الكفاءة، وعدم التوافق مع الوظيفة؛ مما يؤدي إلى شعوره بالاكنتاب(البنوي، 2017، ص. 8).

### الفرع الخامس: النظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي

لم يدرس مفهوم الاحتراق بشكل محدد واضح في النظريات النفسية، وإنما بدأ بصورة استكشافية، وتم ربطه بضغوط العمل، وعلى أي حال فقد نظرت إليه بعض النظريات من خلال الإطار العام لها، وبحسب أدبيات علم النفس فإن هناك نظريات نفسية ثلاث تناولت ظاهرة الاحتراق الوظيفي وهي (إدعيس، 2012، صص. 46،47):

**1-نظرية التحليل النفسي:** فسرت نظرية التحليل النفسي الاحتراق الوظيفي على أنه ناتج عن عملية ضغط الفرد على الأنا لمدة طويلة، وذلك مقابل الاهتمام بالعمل، مما قد يمثل جهداً مستمراً لقدرات الفرد، مع عدم قدرة الفرد على مواجهة تلك الضغوط بطريقة سوية، أو أنه ناتج عن عملية الكبت أو الكف للدرجات غير المقبولة بل المتعارضة في مكونات الشخصية، مما ينشأ عنه صراع بين تلك المكونات ينتهي في أقصى مراحلها إلى الاحتراق الوظيفي، أو أنه ناتج عن فقدان الأنا المثل الأعلى لها وحدث فجوة بين الأنا والآخر الذي تعلق به، وفقدان الفرد جانب المساندة التي كان ينتظرها، كما أنه يمكن استخدام بعض فنيات مدرسة التحليل النفسي لعلاج الاحتراق الوظيفي كالتنفيس الانفعالي.

**2- النظرية السلوكية:** تفسر النظرية السلوكية الاحتراق الوظيفي في ضوء عملية التعلم على أنه سلوك غير سوي تعلمه الفرد نتيجة ظروف البيئة غير المناسبة، مثلاً الذي يعمل في مدرسة لا تتوفر فيها الوسائل التعليمية اللازمة، ويوجد بها مدير ومعلمين غير متعاونين، وكذلك تلاميذ لا تتوفر لديهم دافعية صادقة للتعلم، فضلاً عن الضغوط العائلية، إضافة إلى الارتفاع الكبير في تكاليف الحياة، كل ذلك يدخل تحت البيئة المحيطة بالمعلم ويمكن استخدام فنيات تعديل الاحتراق لمواجهة تلك المشكلة. ومن الفنيات المفيدة في التصدي لمشكلة الاحتراق الوظيفي: فنية التعزيز وزيادة الدعم للفرد، والضبط الذاتي من خلال السيطرة الذاتية على الضغط، والاسترخاء وأخذ الحمامات الدافئة.

**3- النظرية الوجودية:** فتركز في تفسيرها للاحتراق على عدم وجود المعنى في حياة الفرد، فحينما يفقد الفرد المعنى والمغزى من حياته، فإنه يعاني نوعاً من الفراغ الوجودي الذي يجعله يشعر بعدم أهمية حياته، ويحرمه من التقدير الذي يشجعه على مواصلة حياته، فلا يحقق أهدافه مما يعرضه للاحتراق الوظيفي، لذلك فالعلاقة بين الاحتراق الوظيفي وعدم الاحساس بالمعنى علاقة تبادلية فهما وجهان لعملة واحدة إن جاز لنا القول، إذ أن الاحتراق يؤدي لفقدان المعنى من حياة الفرد، كما أن فقدان المعنى يمكن أن يؤدي للاحتراق الوظيفي.

مع هذا فلا يمكن الاقتصار على وجهة نظر واحدة، ولكن يمكن الدمج بين تلك الآراء، فنقول: إن الاحتراق الوظيفي مرحلة متقدمة من الضغوط النفسية تنتج عن تفاعل سمات الفرد وصفاته مع البيئة المحيطة به، إذ تكون بيئة غير مناسبة يشعر فيها الفرد بعدم الراحة مع مراعاة استعداد الفرد للإصابة بالاحتراق النفسي، فإذا تعرض الفرد لضغوط لا يتحملها سواء أكانت ضغوط زيادة العبء عليه، أو ضغوط قلة العبء، ولم يستطع التعامل معها بطريقة سوية، فستنقل كفاءته ويترتب عليه قلة الدعم المقدم له، وكذلك قلة إنتاجه مما يعرض الفرد للاحتراق الوظيفي بل قد يترك عمله، أو على أقل تقدير توجد لديه النية لتترك العمل إن وجد عملاً مناسباً غير عمله الحالي، مما يبين الأثر الخطير للاحتراق الوظيفي.

#### الفرع السادس: آثار الاحتراق الوظيفي

توصلت بعض البحوث والدراسات الميدانية إلى أن الاحتراق الوظيفي له ثلاثة آثار رئيسية يمكن تلخيصها فيما يلي (أبو ريا، 2011، ص ص. 35، 36):

**1- الشعور بالإنهاك العاطفي والجسماني:** الذي عادة ما ينشأ من جراء زيادة المطالب السيكلوجية والعاطفية والبيولوجية على أولئك المسؤولين عن خدمة الآخرين، ولعل استخدام لفظ الإنهاك يعكس إحدى المسلمات المهمة الخاصة بالاحتراق الوظيفي، التي تتلخص فحواها في أن مشاعر الاحتراق الوظيفي يكثر احتمال حدوثها بالنسبة لأولئك الأشخاص الأكثر إنغماساً في أعمالهم والمتضمنة الاحتكاك بالعديد من الأفراد.

**2- الشعور بالقصور في مستوى الإنجازات الشخصية:** ويتمثل ذلك بعدم التمكن من تحقيق ذلك القدر من الإنجازات التي تتناسب ومستوى التطلعات الشخصية، وذلك لعدم وجود وقت الفراغ الكافي لتحقيق ذلك، نظراً لانغماس العميق في مطالب العمل.

### 3- الاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين، والميل إلى معاملة الآخرين مثل معاملة الأشياء:

عادة ما ينعكس ذلك في الميل إلى استخدام شعارات مادية كاستخدام أرقام المكاتب بدلا من استخدام مسببات شخصية لمن يتم التعامل معه من الأفراد، ولا شك ان هذا الاتجاه يؤدي بدوره إلى خفض الحس العاطفي بالعمل عند التعامل مع الآخرين.

#### الفرع السابع: مقاييس الاحتراق الوظيفي

تشكل الإستجابات السلوكية والمظهر الدالة على الاحتراق النفسي (الوظيفي) القاعدة الاساسية التي يعتمد عليها الباحثون في تقييم أدوات تساعد على الإجابة على التساؤل فيها إذا كان الفرد بخير أو محترقا نفسيا وفي العادة يقوم المستجيب بالاستجابة من متطور تدريجي على مقياس يتفاوت من ثلاثة إلى إحدى عشر خياراً في مايلي أمثلة لمضمون العبارات التي تتضمنها هذه الأدوات:

- مدى الشعور بالتعب والإرهاق.
- أسلوب المعاملة مع الآخرين.
- مدى الشعور بالألم رغم غياب الأمراض البدنية.
- مدى العزلة أو القرب من الآخرين.
- أسلوب الاتصال مع الآخرين.
- النظرة الشخصية للعمل.
- درجة التشاؤم أو التفاؤل في النظرة الشخصية للعمل.
- مدى المشاركة في الأنشطة الاجتماعية.
- الشعور الشخصي نحو المستفيدين من خدماته بالنسبة للعاملين في المهن الاجتماعية.
- مدى الرغبة في مساعدة الآخرين
- الحالة المزاجية والقدرة على التحكم في الانفعال.
- مدى فقدان روح الدعابة عند الفرد.

إنَّ أي شخص وفي أي مهنة وعلى أي مستوى ليس في مأمن من الاحتراق النفسي (الوظيفي)، وبالتالي يمكن أن يصبح ضحايا لهذه الظاهرة لذلك فإن كيفية قياس مستوى الاحتراق النفسي (الوظيفي) بغرض الوقاية منه وعلاجه يعد أمراً في غاية الأهمية، وهذا ما سيتم إيضاحه من خلال عرض أهم المقاييس التي تعمل على هذه الظاهرة وتتمثل في الآتي (بن سلامة، 2018، ص. 10):

**1 - مقياس "ماسلاك" للاحتراق النفسي (الوظيفي):** يعرف مقياس ماسلاك (Maslach) للاحتراق

النفسي (الوظيفي) **MaslachBurnoutInventory** باختصار **MBI**، يتكون هذا المقياس من 22 فقرة متصلة بشعور الفرد نحو مهنته وموزعة على ثلاثة أبعاد هي:

- الإجهاد الانفعالي.
- تبدل المشاعر.
- نقص الانجاز الشخصي.

وهو يتمتع بخصائص سيكومترية جيدة، كما أنه يصلح لأعراض التشخيص والبحث العلمي، وقد استخدم في العديد من الدراسات، وترجم إلى العديد من اللغات العربية ويعتبر من أبرز المقاييس المستخدمة لقياس ظاهرة الاحتراق، فقد اعتمدت عليه العديد من الدراسات نذكر منها دراسة (عسكر وآخرون) في سنة 1987، (القيصر) في سنة 1993، (الوابلي) في سنة 1990.

**2 - مقياس "بيتر" للاحتراق النفسي (الوظيفي): Beter Burnout Scale**

يهدف إلى قياس مستوى الاحتراق النفسي (الوظيفي) ويتكون من 20 عبارة، يتم الإجابة عنها من خلال مقياس متدرج من 1 إلى 5.

يمثل الفئات التالية على الترتيب. (نادراً، أحياناً، غالباً، كثيراً، عادة)

20-30: أنت على مايرام ولا خوف عليك.

31-60: لا بأس عليك طالما اتخذت الاحتياطات والوقاية اللازمة.

61-80: أنت مترشح للإصابة بالاحتراق النفسي (الوظيفي).

81-100: أنت تعاني من الاحتراق النفسي (الوظيفي).

**3 - مقياس "سيدمان" و"نزارجر" للاحتراق النفسي (الوظيفي) للأساتذة BurnoutSeidmanandnazarger:**

يتكون من 21 عبارة موزعة على أربعة أبعاد قياس، تقيس عدم الرضا، وانخفاض المساندة الإدارية كما يدركها الأستاذ، والضغوط المهنية، والاتجاه السلبي نحو التلاميذ، وتتم الإجابة على عبارات المقياس من خلال 5 مستويات تمثل الفئات التالية (لا تنطبق تماماً، تنطبق إلى حد ما، تنطبق بدرجة كبيرة، تنطبق تماماً) وقام عادل عبد الله إلى ترجمته إلى العربية عام 1999.

## الفرع الثامن: وسائل مواجهة الاحتراق الوظيفي

حالة الاحتراق الوظيفي ليست بالدائمة وبالغ مكان تفاديها والوقاية منها، ويعتبر قيام الفرد العامل بدوره المتمثل في حياة متوازنة من حيث التغذية والنشاط الحركي والاسترخاء الذهني من الأمور الحيوية والمكملة للجهود المؤسسية في تفادي الاحتراق الوظيفي، حيث لا توجد وسيلة أو وصفة سحرية قادرة على التصدي للاحتراق الوظيفي إلا أن الدراسات العديدة التي تناولت الموضوع قدمت حلولاً يمكن توظيفها للتخفيف من حدته وبالتالي مواجهته.

هنالك وسائل عديدة لمواجهة مسببات الاحتراق الوظيفي في العمل والتي تهدف إلى إحداث التغيير المطلوب، ويمكن تقسيم هذه الوسائل إلى نوعين وهما (أبو مسعود، 2010، ص ص. 50، 51):

1- الوسائل الفردية.

2- الوسائل التنظيمية.

### 1- الوسائل الفردية:

يقصد بها الأساليب الشخصية التي يمكن للفرد أن يتبعها للتخفيف من حدة الاحتراق الوظيفي ومن أهمها: الكشف الطبي والراحة والانغماس والمساندة الاجتماعية والعلاج الروحي وفرص العمل البديلة.

وهناك وسائل أخرى من أهمها تغيير فلسفة الحياة وإعادة تقويم أسلوب الحياة والتأييد الاجتماعي من الزملاء والتمارين الرياضية. كما اقترحت طرق لعلاجها من خلال التحدث مع الآخرين، وتفويض السلطة، والمشاركة والنظرة التفاؤلية، والانتماء على مجموعات ممارسة الرياضة، والتخطيط المسبق لكيفية التصرف مع الاحتراق، والانسحاب من مواجهة الواقع، وتغيير نمط السلوك من خلال التدريب.

### 2- الوسائل التنظيمية:

تتعلق الوسائل التنظيمية لمواجهة مسببات الاحتراق الوظيفي بدور الإدارة في مساعدة العاملين بها على التخلص من الاحتراق الوظيفي والوقاية منه. وللتعامل معه اقترحت بعض الوسائل من أهمها تحسين العلاقة بين كافة العاملين وحسن استغلال تقويم الأداء وتوضيح معايير الترقية، وتغيير نظام الأجور والحوافز، وتحليل الأدوار، وإعادة تصميم الوظيفة، والاهتمام بالإثراء الوظيفي، والتقدم المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتطوير برامج الاختيار والتعيين، واستخدام نظم تدريب متطورة، والتشجيع على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية وإيجاد برامج لمساعدة العاملين.

ومع أن استعراض الظروف المحيطة بهذه الظاهرة يوحي بالكآبة ومحدودية فرص التعامل معها، إلا أنه في الواقع هناك ما يمكن عمله لتقليل هذه الظروف وبالطبع تتفاوت مواقع العمل في مدى نجاحها تبعاً للظروف المحيطة بها. ويمكن اعتبار الخطوات التالية كجهود رامية لتقليل أو منع ظهور الاحتراق بين العاملين في مجال الخدمات المهنية:

\* عدم المبالغة في التوقعات الوظيفية.

\* المساندة المالية للمؤسسات الاجتماعية بالمجتمع.

\* وجود وصف تفصيلي للمهام المطلوب أدائها من قبل المهني.

\* تغيير الأدوار والمسؤوليات.

\* الاستعانة باختصاصي نفسي للتغلب على المشكلة.

\* زيادة المسؤولية والاستقلالية للمهني.

\* المعرفة بنتائج الجهود المبذولة سواء على المستوى الفردي أو المستوى الإداري.

\* وجود روح التأزر والاستعداد للدعم النفسي للزميل في مواجهة مشاكل العمل اليومية، الأمر الذي

يتطلب الحوار المفتوح وطرح المشاكل بطريقة دورية.

\* الاهتمام ببرامج التطوير ونمو العاملين نمواً مهنياً ونفسياً.

\* التعامل الإيجابي مع الضغوط أو التحكم في الضغوط.

### المطلب الثالث: العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي (العلاقة النظرية)

يحضى موضوع الصمت التنظيمي باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي مما له من تأثير هام وعلاقة ارتباطية سواء كانت إيجابية أو سلبية مع العديد من المتغيرات منها الاحتراق الوظيفي؛ إذ أشارت نتائج العديد من الدراسات مثل دراسة عمار فتحي موسى إسماعيل سنة 2017 إلى وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين محددات الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي؛ أي كلما زاد ميل الموظفين إلى عدم مشاركتهم بالمعلومات والمقترحات والأفكار مع بعضهم البعض أو مع الإدارة لأسباب مختلفة تكون ذات مردود سلبي حسب اعتقادهم كلما زاد الاحتراق الوظيفي لديهم، كما توصل الباحثان إلهاب لطفي عبد العال عبيد وحسن محمود علي خليل سنة 2019 إلى وجود علاقة بين صمت الإذعان (الإستسلام) والاحتراق الوظيفي؛ أي كلما كان الموظفون يمتنعون عن مشاركة أفكارهم، مقترحاتهم أو آرائهم حول القضايا التنظيمية المختلفة نتيجة إستسلامهم أو خضوعهم إلى الوضع القائم، وبذلك تكون إتجاهاتهم إذعانية نحو الموقف حماية لذواتهم ، وقد يرتبط الصمت الإذعاني في هذا الموقف بعدة عوامل ذاتية لدى الموظفين مثل تقدير الذات المنخفض

ونقص الخبرة ودعم قدرتهم على التأثير في مجريات العمل، وعدم القدرة على إحداث التغيير كل هذا من شأنه أن يؤدي إلى شعورهم بعدم الرضا عن الإنجازات الشخصية والأداء الوظيفي وبالتالي إحتراقهم وظيفيا، كما نجد أن دراسة مها محمد البنوي سنة 2017 توصلت إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الصمت الدفاعي والاحترق الوظيفي؛ أي أن تجنب الموظفون تقديم المعلومات والإقتراحات إلى الرؤساء عن المشكلات خوفا من أية ردود فعل سلبية أو من التفسير الخاطئ للقضايا والمشكلات التي تحدث في العمل من قبل المرؤوسين والذي ينتج عنه التأثير السلبي على العلاقة القائمة بينهم وتعاملهم الخشن مع بعضهم البعض يجعلهم عرضة لحدوث استنزاف لمشاعرهم ويغلب عليهم الشعور بالتعب والإستهلاك العاطفي والبدني بسبب تقديمهم كل ما لديهم من طاقة وبالتالي إحتراقهم وظيفيا، كما توصلت دراسة فارمارس طهماسي وآخرون سنة 2013 إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين الصمت الهادف اجتماعيا (الاجتماعي) والاحترق الوظيفي؛ أي أن الموظفون يقومون بحجب وإخفاء أرائهم وأفكارهم والمعلومات المتعلقة بالعمل لدوافع تعاونية إما من أجل حماية زملاء العمل أو من أجل حماية المنظمة، وبالرغم من أن هذا الصمت يعتبر إيجابيا إلا أنه يعرض صاحبه إلى العديد من الضغوط التي تمارس عليه من أجل كشف هذه المعلومات سواء من الزملاء أو من الإدارة مما ينتج عنه استنزاف جسمي وانفعالي بشكل كامل بسبب الضغط الزائد عن الحد، وينتج عنه عدم توازن بين المتطلبات والقدرات بحيث يشعر الفرد أنه غير قادر على التعامل مع أي ضغط إضافي في الوقت الحالي مما يؤدي إلى إحتراقهم وظيفيا.

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت الصمت التنظيمي

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة أزهار مراد عوجة، في سنة 2019، بعنوان: "الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية في المعهد التقني/كوفة".

هدفت هذه الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في المعهد التقني/كوفة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي واستبانة من أجل جمع البيانات وتحليلها ثم توزيعها على عينة حجمها 101 متمثلة بفئة الفنيين، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي وصمت الهادف اجتماعيا) وسلوك المواطنة التنظيمية.



2- دراسة محمد هجو عبد القادر محمد علي، في سنة 2018، بعنوان: "أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل".

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل لدى مجتمع الأساتذة وهيئة التدريس العاملة بولاية الخرطوم، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث صممت استبانة بناء على مقاييس دراسات سابقة من أجل جمع البيانات وتحليلها، تم توزيع (380) استبانة استرجعت منها (330) استبانة بنسبة استرداد بلغت (87%)، حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها:

- هناك علاقة ايجابية متوسطة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل من حيث (ضعف مهارات الاتصال وعدم دعم الإدارة العليا)،
- كما أظهرت النتائج أيضا أن العزلة التنظيمية لا تتوسط العلاقة بصورة كلية بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل من حيث (ضغط العمل وطبيعة تقييم الأداء).

3- دراسة نغم علي وسحر أحمد، في سنة 2017، بعنوان: "ديناميكيات متعددة الأبعاد للصمت التنظيمي وتأثيرها في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد".

هدفت هذه الدراسة للدراسة العلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي وتحديد مواقف المشرفين، استخدم المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق استبانة لقياس متغيري أبعاد الصمت التنظيمي ومواقف المشرفين وإجراء البحث على عينة من موظفي دائرة ماء بغداد حجمها 120 موظف، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين بعد الصمت التنظيمي لمتثلا بصمت الإذعان (الإستسلام) ومواقف المشرفين.
- عدم وجود لصمت الهادف إجتماعيا مما يعني أن صمت الأفراد العاملين في دائرة ماء بغداد هو صمت سلبي وليس صمنا إيجابيا يظهر بسبب الحفاظ على سرية المعلومات.
- إنَّ أحد العوامل التي تساهم في خلق الصمت التنظيمي هو الخوف من ردود الفعل السلبية من المشرفين وخوفاً من الإحراج والتهديد والشعور بعدم الكفاءة.
- يرتبط الصمت التنظيمي بمواقف المشرفين ارتباطاً معنوياً وبذلك أظهر البحث أن الصمت التنظيمي يمكن أن يكون إستراتيجية العامل للتأثير على قرارات المشرفين.
- ان أحد عوامل اتفاق أغلب أفراد عينة الدراسة في اختيار صمت الإذعان أنَّ الأفراد ذو احتمالية عالية لأن يتفاعلوا مع أولئك الذين يتشابهون معهم مما يؤدي أن يصبح صمت الإذعان ظاهرة تنظيمية.

- من النواحي المثيرة للقلق بالديناميكيات التي تديم الصمت أنها مخفية عن الأنظار وغير مدركة في دائرة ماء بغداد نتيجة عدم معرفة المشرفين بها.

4- دراسة فيصل علوان الطائي، عبد الله صكر، في سنة 2017، بعنوان: "أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية لسلوك التنظيمي الإيجابي -دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة.

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية لسلوك التنظيمي الإيجابي، تم الإعتماد على المنهج الوصفي واستبانة من أجل جمع البيانات وتحليلها وزعت على عينة عدد أفرادها بلغ 120 فرداً يمثلون المستويات الإدارية الوسطى والدنيا في مختلف الأقسام، حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات من أهمها:

- وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين الصمت التنظيمي والقدرات الرئيسية في السلوك التنظيمي الايجابي واتضح أن متغير ضعف دعم الادارة العليا أقوى الأبعاد ارتباطا عكسيا بالقدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي.

- وجود علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين الصمت التنظيمي وأبعاده منفردة من جهة ومع القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي من جهة أخرى.

5-دراسة ميهفان شريف يوسف، في سنة 2016، بعنوان: "أثر أبعاد المناخ التنظيمي في ظاهرة الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد المناخ التنظيمي في ظاهرة الصمت التنظيمي، وجرى إختيار جامعة زاخو لإجراء الجانب الميداني من البحث، وتم تصميم استمارة استبيان لجمع البيانات وتحليلها، حيث وزعت على عينة حجمها (100) من الموظفين الإداريين في تلك الجامعة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- وجود مستويات عالية من أبعاد المناخ التنظيمي لدى المستجيبين، ووجود مستويات متوسطة من ظاهرة الصمت التنظيمي لديهم.

- وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين أبعاد المناخ التنظيمي وظاهرة الصمت التنظيمي، وكذلك وجود علاقة تأثير معنوية سالبة بينهم.

## ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1- دراسة لورينسيا (lourenca) وآخرون، فيسنة 2020، بعنوان: “Dimensions of Organizational

**Silence and Intention to Leave. A Quantitative Study among Generation Y**

**Employees in the Private Sector in Jakarta, Indonesia”.**

كان الهدف من هذه الدراسة دراسة تأثير أبعاد الصمت التنظيمي نحو نية المغادرة من قبل جيل موظفي Y في القطاع الخاص بجاكرتا. الأبعاد الثلاث للصمت التنظيمي تشمل صمت الإذعان، الصمت الدفاعي والصمت الهادف اجتماعيا، وكانت هذه الدراسة الكمية التي تستخدم طريقة المسح لجمع البيانات الأولية من 158 مشاركا. وكان السكان المستهدفون من جيل الموظفون Y العاملين في القطاع الخاص في جاكرتا إندونيسيا. تم تحليل البيانات باستخدام الأداة SPSS الإصدار 20.

وكشفت النتائج أن الصمت الضمني والدفاعي كانت لها علاقة ايجابية وكبيرة مع نية ترك المنظمات من قبل موظفي الجيل Y وقدمت الدراسة معرفة إضافية بآثار الصمت التنظيمي على نية المغادرة.

2- دراسة أحمد فتحي أحيث (Ahmad Fathi Alheet)، في سنة 2019 بعنوان: “The impact of

**organizational silence causal factors on self-efficacy of health center employees in the jordanian capital city (AMMAN)”.**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير أسباب الصمت التنظيمي في الكفاءة الذاتية لموظفي المراكز الصحية في عمان، تألفت مجموع البحوث من 1374 موظفا في مجال الصحة العاصمة الأردنية (عمان)، في حين تألفت العينة التي تم إختيارها وفقا للمناهج والاجراءات الاحصائية من 200 موظف وموظفة، وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. وكشفت النتائج عن أسباب الصمت التنظيمي

3- دراسة كولتيجين أكشين (kültigin Akçin)، وآخرون، في سنة 2017، بعنوان: “Effect of perceived

**organizational support on organizational silence and task performance : A study on academicians”.**

تبحث هذه الدراسة في تأثير الدعم التنظيمي على صمت الموظفين وأداء المهام، وعلى وجه الخصوص، تدرس العلاقة بين الدعم التنظيمي المتصور وصمت الموظفين وتهدف إلى الكشف عن تأثير الدعم التنظيمي على أداء المهام. يتم جمع بيانات البحث من 502 أكاديمي يعملون في الجامعات التركية، ويجري تحليل العوامل الاستكشافية، وتحليلات الترابط والتفهرق على البيانات.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة سلبية بين الدعم التنظيمي المتصور والصمت المؤيد للمجتمع.

- صمت الإذعان والصمت الدفاعي لهما أثار سلبية على أداء المهام.
- الصمت المؤيد للمجتمع يؤثر تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية على أداء المهام.
- ان الدعم التنظيمي المتصور له أثر إيجابي هام احصائياً على أداء المهام.

**4-دراسة (HakkiOkunYeloglu) وآخون، في سنة 2016، بعنوان: "The effects of organizational silence on organizational learning : the mediating effect of perceivel organizational support"**

تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين الصمت التنظيمي والتعلم التنظيمي فيما يتعلق بدور الوساطة للتعلم التنظيمي المتصور للموظفين، تم استخدام ثلاث جداول تم ادخالها مسبقاً لمتغيراتها الثلاث وأبعادها الفرعية. وقد جمعت البيانات من الموظفين في قطاعات مختلفة في شكل إستبيانات وزعت على عينة حجمها 614 موظفاً وموظفة، ويقترح ان يكون وجود صمت تنظيمي في المنظمة يحد من ديناميات التعلم التنظيمي ويؤثر سلباً على هذه الديناميات. وأشارت نتائج الدراسة إلى :

- أن الصمت التنظيمي يرتبط بالتعلم التنظيمي بشكل إيجابي.
- إنَّ الصمت التنظيمي يؤثر على دعم الموظفين التنظيمي المتصور، والدعم التنظيمي له تأثير على الميول التنظيمي.

**المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الاحتراق الوظيفي**

**أولاً: الدراسات باللغة العربية**

**1-دراسة سليم مجلخ وآخرون، في سنة 2019، بعنوان:"الروح المعنوية كمتغير وسيط في العلاقة التأثيرية لأبعاد الإرهاب التنظيمي على الإحترق الوظيفي".**

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر ظاهرة الإرهاب التنظيمي كظاهرة منفسية بالعديد من المؤسسات الجزائرية ومدى تأثير هذه الظاهرة في الإحترق الوظيفي خاصة وأن الإحترق الوظيفي لدي العمال يتأثر تأثيراً بما يمر به العمال في المؤسسة من ممارسات غير أخلاقية، مما يؤدي إلى انخفاض مردودية العامل وحبه للعمل، كما أن متغير الروح المعنوية تم إضافته كمتغير وسيط وملطف، حيث أن مستوي الروح المعنوية إذا كان مرتفع يقلل من تأثير ظاهرة الإرهاب التنظيمي على الإحترق الوظيفي، وقد تم القيام بالدراسة التنظيمية في المركب المنجمي بئر العائر بحكم أنه شركة تابعة للدولة وقديمة وتحتوي على عدد كبير من العمال، حيث تم توزيع إستبانة على عينة حجمها 132 إستبعد منها 11 إستبانة، وبالتالي أصبح عدد الإستبانات الصالحة للتحليل 121 إستبانة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يؤثر الإرهاب بين العاملين تأثيراً طردياً كبيراً بمعامل 0.72 في الإحترق الوظيفي، أي أنّ ارتفاع الإرهاب بين العاملين يؤدي إلى ارتفاع الإحترق الوظيفي.
- لا يؤثر الإرهاب ضد المنظمة على الإحترق الوظيفي وذلك لأنه لا يوجد إرهاب ضد المنظمة باعتبارها الوحيدة.
- الروح المعنوية للعمال منخفضة وتأثيرها كان ضعيفاً على العلاقة بين الإرهاب التنظيمي والاحترق الوظيفي.

### 2-دراسة سامية السيد محمد، في سنة 2018، بعنوان: "أثر السخرية التنظيمية على الإحترق الوظيفي في الوحدات الحكومية بمحافظة الشرقية".

تهدفت هذه الدراسة الى تحديد أثر السخرية التنظيمية على الإحترق الوظيفي في الوحدات الحكومية في محافظة الشرقية، وتحديد الأهمية النسبية لأبعاد السخرية التنظيمية الثلاثة: السخرية المعرفية، السخرية العاطفية والسخرية السلوكية في التأثير على الإحترق الوظيفي، وتمت الدراسة على عينة قوامها 384 مفردة وباستخدام أسلوب الإستقصاء ثم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، توصلت الدراسة إلى:

- يوجد ارتباط ايجابي ومعنوى قوي بين كل من السخرية التنظيمية من ناحية ومستوى الإحترق الوظيفي الإجمالي لدى الموظفين في المنظمات الحكومية من ناحية أخرى.
- يوجد ارتباط ايجابي معنوي بين أبعاد السخرية التنظيمية والإحترق الوظيفي الإجمالي.
- تؤثر السخرية التنظيمية تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية على الإحترق الوظيفي في الوحدات الحكومية.
- يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في الأهمية النسبية لأبعاد السخرية التنظيمية في التأثير على الإحترق الوظيفي في المنظمة الحكومية.

### 3-دراسة نجاح عواد السميري، في سنة 2017، بعنوان: "الثقة بالنفس كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين النفسي والإحترق الوظيفي المهني لدى معلمي التربية الخاصة في محافظة غزة".

هدفت الدراسة الحالية إلى بناء نموذج نظري مقترح للعلاقة السببية بين متغيرات الدراسة الثلاثة: الثقة بالنفس، التمكين النفسي والإحترق الوظيفي المهني، ومن ثم التحقق من صحة النموذج المقترح من خلال فحص التأثير المباشر وغير المباشر للثقة بالنفس على كل من التمكين النفسي، الإحترق الوظيفي المهني

كل على حدة وتحديد طبيعة العلاقة بينهما، ومعرفة إذا كانت الثقة بالنفس متغيراً وسيطاً في علاقة التمكين النفسي، الإحترق الوظيفي المهني، وتكونت عينة الدراسة من (140) معلماً من معلمي ذوي الحاجات الخاصة، واستخدمت الباحثة، واستخدمت الباحثة مقياس كل من الثقة بالنفس والتمكين النفسي والإحترق الوظيفي المهني من إعداد الباحثة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى:

- وجود علاقة موجبة بين الثقة بالنفس والتمكين النفسي، وعلاقة سالبة بين الثقة بالنفس والإحترق الوظيفي المهني.
- كما بينت نتائج تحليل الإنحدار أن الثقة بالنفس والتمكين النفسي تسهم في التنبؤ الإحترق الوظيفي المهني.
- كما أشارت نتائج الدراسة أن الثقة بالنفس تلعب دور المتغير الوسيط الجزئي في العلاقة بين التمكين النفسي والإحترق الوظيفي المهني لدى معلمي التربية الخاصة بمحافظة غزة.

#### ثانياً: الدراسة باللغة الأجنبية

-دراسة محمد باقر جوجي (Mohmmad Bagher Gorji)، في سنة 2011، بعنوان: "The effect of job burnout dimension on employees' performance".

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد الإحترق الوظيفي وعلاقته بمكونات العمل في أداء موظفي البنك وتضم الجمعية الإحصائية جميع العاملين في بنك "ميليت" الذي يضم حوالي 500 شخص في مقاطعة "جولستان" في "إيران"، وقد تم إختيار 250 شخصاً عن طريق الخطأ، كما استخدمت الأستبانة لجمع البيانات وتحليلها، وقد أظهرت نتيجة الدراسة أنه:

- بالإضافة إلى الكم الكبير من الإحترق الوظيفي بين الموظفين، فإن عوامل أخرى مثل الإرهاق العاطفي ونزع الشخصية لها بعض التأثير العكسي على أداء الشخصيات، وهذا يعني أن انخفاض أداء الموظفين بسبب زيادة الإرهاق العاطفي، وإضفاء الطابع الشخصي والعكس بالعكس.
- كما أصبح من الواضح أن عدم نجاح الفرد لا علاقة له بأداء الموظفين.

المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت الصمت التنظيمي والإحترق الوظيفي

#### أولاً: الدراسات باللغة العربية

1-دراسة عمار فتحي موسى إسماعيل، في سنة 2017، بعنوان: "محددات الصمت التنظيمي وأثره على الإحترق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة لجامعة مدينة السادات "دراسة تطبيقية"

إهتم البحث الحالي بصفة أساسية بالتعرف على محددات الصمت التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، وتحديد مستوى الإحترق الوظيفي لديهم، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين محددات الصمت التنظيمي والإحترق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، ولتحقيق ذلك تم الإعتماد على قائمة الإستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها 245 عضو من أعضاء الهيئة المعاونة لجامعة السادات، وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية مايلي:

- وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة السادات وفقاً لإختلاف النوع، والسنواتالدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في الجامعة.
- وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة السادات نحو محددات الصمت التنظيمي مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها على حدة، وكذلك إختلاف النوع، السن، الدرجة العلمية وعدد سنوات الخبرة.
- وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الإحترق الوظيفي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة السادات وفقاً لإختلاف النوع، والسن والدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في الجامعة.
- وجود إرتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين محددات الصمت التنظيمي والإجهاد العاطفي وتبدل المشاعر وضعف الإنجاز الشخصي باعتبارهم أبعاد الإحترق الوظيفي.

## 2-دراسة مها محمد البنوي، في سنة 2017، بعنوان: "العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي" دراسة تطبيقية على الأطباء البشريين في مستشفيات جامعة الزقازاق."

تهدفت الدراسة الى تفسير طبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمي والإحترق الوظيفي لدى الأطباء البشريين في مستشفيات جامعة الزقازقة، استخدم المنهج الإستنباطي وبإستخدام قائمة الإستقصاء تم جمع البيانات الأولية المتعلقة بمتغيران الدراسة من خلال إستخدام أسلوب الحصر الشامل ل408 من الأطباء البشريين في هذه المستشفيات، حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية معنوية بين الصمت الدفاعي وصمت الفرصة وكل من الاحترق الوظيفي.
- وجود علاقة إيجابية معنوية بين الصمت التنظيمي وكل من الإنهاك العاطفي وسلبية العلاقات الشخصية فقط.
- عدم وجود أي علاقة معنوية بين صمت الإستسلام وأي من أبعاد الاحترق الوظيفي.

- وجود فروق معنوية بين أبعاد الصمت التنظيمي من ناحية وأبعاد الاحتراق الوظيفي من ناحية أخرى لدى هؤلاء الأطباء في هذه المستشفيات، والتي ترجع إلى عدد من المتغيرات الديموغرافية وهي: النوع، الجنس، العمر والدرجة الوظيفية

ثانياً: الدراسات بالغة الأجنبية

**1-دراسة إلهاب لطفي عبد العال عبيد (Elhablotfyabdelaalabied) وحسن محمود علي خليل (Hassan mahmoudalykhalil)، في سنة 2019، بعنوان: "The impact of organizational silence on job burnout applied study on doctors and nursing staff at Ainshams university hospitals".**

الغرض من هذه الدراسة هو تحديد تأثير درجة الصمت التنظيمية على الاحتراق الوظيفي لدى أطباء وطاقم التمريض في مستشفيات جامعة عين الشمس، تشمل الدراسة جميع الأطباء والتمريض في مستشفيات جامعة عين الشمس وعددهم 4618 فرداً، تم تحديد حجم العينة على مستوى الثقة 95% وهو مستوى مشترك في بحوث إدارة الأعمال، ضمن خطأ قياس بنسبة 5% وهو أيضاً مقبول في أبحاث الأعمال، تم تقدير عينة الدراسة من قبل 355 فرداً التي تم سحبها عشوائياً من المستشفيات قيد الدراسة وبعد جمع البيانات وفحص الاستبيانات تبين أن عدد الإستمارات الصالحة التي تم إدخالها للتحليل يبلغ 342 إستمارة بنحو 96.34% من العدد الإجمالي للعينة. وقد أظهرت نتائج الدراسة مايلي:

- هناك فرق كبير بين الأطباء وطاقم التمريض على مستوى جميع أبعاد الصمت التنظيمي عند مستوى المعنوية 5%، وأن أهم بعد للصمت التنظيمي بالنسبة للأطباء هو الصمت الاجتماعي، في حين أن بعد صمت الإذعان (الاستسلام) كان الأعلى بالنسبة لموظفي التمريض.

- هناك فرق كبير بين الأطباء وطاقم التمريض على مستوى جميع أبعاد الاحتراق الوظيفي عند مستوى المعنوية 5%، البعد الأعلى الاحتراق الوظيفي للأطباء هو الإرهاق العاطفي، ويرى الباحث أن هذا قد يكون بسبب الزيادة المستمرة في أعباء العمل داخل المستشفيات قيد الدراسة، وشعور طاقم التمريض أنهم يعملون كآلة وليس كبشر.

- أبعاد الصمت التنظيمي: صمت الإذعان (الاستسلام)، الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي لها تأثير كبير وإيجابي على الاحتراق الوظيفي عند مستوى أهمية 1% وهو ما يمثل 75.4% من حجم التغيير.

- أبعاد الصمت التنظيمي: صمت الإذعان (الاستسلام)، الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي لها تأثير كبير وإيجابي على نزع الشخصية عند مسوى معنوية 1% يمثل 84.5% من حجم التغيير.



- أبعاد الصمت التنظيمي: صمت الإذعان (الاستسلام)، الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي لها تأثير وإيجابي على انخفاض الإنجاز المهني عند مستوى معنوية 1% يمثل 55.5% من حجم التغيير.

2-دراسة محمود علي محمد آل روسام (Mahmoud ali Mohammed Al-Rousam) ومثانة محمد أموش (Muthana Mohammed Omoush)، في سنة 2018، بعنوان: "The Effect of organizational silence on burnout :A Fieldstudy on workers at jordanian five star hotels".

تهدفت الدراسة إلى تحديد حقيقة الصمت التنظيمي للعاملين في فنادق خمس نجوم الأردنية، والتحقيق في مستوى صمتهم التنظيمي. ودراسة أثر الصمت التنظيمي على الإحترق. وقد تم إختيار عينة من العاملين في عشرة فنادق عاملة في عمان لتحليلها على 161 إستبياناً، حيث توصلت الدراسة إلى:

- أن جميع المؤشرات المتعلقة بأسباب الصمت التنظيمي ومستوى الإحترق كانا في درجة متوسطة.
- أسباب الصمت التنظيمي مجتمعة تؤثر على كل متغير فرعي من الإحترق.

3-دراسة فارس باكسيرات (VaresPaksirat) وعبد المحمد طاهري (AbdalmahammadTaheri)، في سنة 2018، بعنوان: "The relationship between organizational silence And Occupational Burnout With Job Performance".

تهدفت هذه الدراسة الى التحقيق في العلاقة بين الصمت التنظيمي والإحترق المهني مع الأداء الوظيفيين معلمي منظمة ياسوج للتعليم في عام 2015، تم إختيار 325 معلماً ومعلمة بطريقة عشوائية ، تم توزيع إستبيانات لغرض جمع البيانات، وعتمد الباحث في دراسته على الصمت التنظيمي ل Burdans والإحترق المهني ل Maslach's والأداء الوظيفي، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة عكسية هامة بين الصمت التنظيمي والإحترق المهني.
- وجود علاقة مباشرة بين الإحترق المهني والأداء الوظيفي.

4-دراسة فارمارس طهماسبى (FaramarsTahmasebi) وآخرون، في سنة 2013، بعنوان: "Burnout ; Explaining the role of organizational silence and Its influence (Case study : Selected Executive organizations of Qom Province)".

هدفت هذه الدراسة إلى شرح دور وتأثير الصمت التنظيمي على تشكيل الإحترق، وقد قامت هذه الدراسة في محافظة قم وإختيار المنظمات التنفيذية، وإستخدام إستبيان لقياس صمت المنظمة والإحترق وتم توزيعها على عينة حجمها 115 موظفاً وموظفة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى:

- وجود علاقة إيجابية وقوية بين الصمت التنظيمي والاحترق.

- هناك علاقة مباشرة وذات معنى بين الصمت التنظيمي وتشنت الشخصية والإرهاق العاطفي.
- لا توجد علاقة بين صمت المنظمة وانخفاض الإنجاز الشخصي.

إن معظم الدراسات السابقة تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة في الصمت التنظيمي أو الاحتراق الوظيفي، كما أن بعض الدراسات تناولت المتغيرين معاً، أو مع وجود متغيرات أخرى كالمغير الوسيط. إذ نجد أن أغلب هذه الدراسات اعتمدت على نفس أداة الدراسة المستخدمة في الدراسة الحالية وهي الاستبيان لجمع المعلومات، كذلك استخدمت نفس المنهج (المنهج الوصفي التحليلي) بغرض وصفها وتحليلها، كما تم الإعتماد على نفس البرنامج الإحصائي لتفريغ البيانات وهو (Spss).

وتختلف دراستنا مع بعض الدراسات السابقة في كونها تطرقت لمتغير الاحتراق الوظيفي بشكل عام في حين الدراسات أخرى تناولت الاحتراق الوظيفي بشكل مفصل. أما فيما يخص الأسلوب الإحصائي فدراستنا استخدمت الانحدار المتعدد من أجل اختبار الفرضيات المعبرة عن علاقة الأثر الموجودة بين متغيري الدراسة في حين بعض الدراسات السابقة استخدمت معامل الارتباط وذلك لكونها تناولت العلاقة الارتباطية بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي. كما تختلف دراستنا مع بعض الدراسات السابقة من حيث حجم العينة ونوع القطاع إذ أجريت دراستنا في القطاع العام أما الدراسات السابقة فقد تنوعت بين القطاع العام والخاص، أما من حيث الزمان فإن دراستنا أجريت في سنة 2020 بينما أغلب هذه الدراسات أجريت في سنوات سابقة، وتختلف من حيث نوع المنظمة التي أجريت فيها دراستنا كانت في منظمة خدمية، في حين نجد أغلب الدراسات السابقة أجريت في مؤسسات إنتاجية وخدمانية.

## خلاصة:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين أساسين عبرت عن تقسيمها للعناصر التي تم معالجتها بشيء من التفصيل، حيث تناول المبحث الأول الصمت التنظيمي مفهومه، أنواعه، أبعاده، مصادره؛ مراحلها والعوامل المؤثرة عليه، وكذا الاحتراق الوظيفي مفهومه، أسبابه، مراحلها، أبعاده، نظرياته، آثاره ووسائل مواجهته، ودراسة العلاقة النظرية بين المتغيريين.

أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد تناول الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية التي تناولت المتغير المستقل، المتغير التابع والدراسات التي عالجت المتغيرين معاً، حيث سنحاول إسقاط ما تم دراسته في هذا الفصل على كلية العوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

**الفصل الثاني: الدراسة الميدانية**

**المبحث الأول: إجراءات وأدوات الدراسة**

**المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها**

## تمهيد

بعدها تعرفنا على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والعلاقة التي تربط الصمت التنظيمي بالاحتراق الوظيفي، انتقلنا إلى هذا الفصل من أجل اسقاط ما تم دراسته نظريا على عينة الأساتذة الدائمين بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل من جهة، ومن جهة أخرى معرفة امكانية وجود أثر لأبعاد الصمت التنظيمي في الاحتراق الوظيفي.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى إجراءات وأدوات الدراسة، والتي توضح إجراءات ومتغيرات الدراسة المتمثلة في مجتمع وعينة الدراسة، اختيار أداة الدراسة بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، وفي الأخير يتم عرض وتحليل النتائج التي تتضمن خصائص عينة الدراسة على محاور الإستبيان لنصل إلى إختبار فرضيات الدراسة وذلك من أجل الوصول إلى النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة المشابهة أوالمعارضة لها.

**المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة**

إن القيام بالدراسة الميدانية يكون وفق ضوابط ومراحل منهجية لا بد من التقيد بها، مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى التعريف بأداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان والتي تم استخدامها في جمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات، ولأجل ذلك تم الاعتماد على عدة أساليب في المعالجة الإحصائية.

**المطلب الأول: مجتمع وعينة وتصميم أداة الدراسة****الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة**

أجريت هذه الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وهي الكلية التي تمت هيكلتها بموجب المرسوم التنفيذي 09-92 المؤرخ في 21 صفر 1430 هـ الموافق ل 17 فبراير 2009، والذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-2015 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1424 الموافق ل 22 يوليو 2003 المتضمن إنشاء جامعة جيجل، ولم تكن هذه الكلية سوى دائرة تابعة لمعهد الإعلام الآلي أحد معاهد المركز الجامعي -جيجل- سابقاً، حيث كانت معروفة بإسم دائرة الإقتصاد بما يقل عن 100 طالب وحوالي 12 أستاذ و 10 موظفين. إلا أنها أصبحت بمثابة أحد الصروح العلمية والمعرفية التي تقوم عليها جامعة جيجل، وذلك بالنظر لعدد الطلبة التي تحتويهم، والإمكانات البشرية والبيداغوجية التي تتمتع بها، إذ يشرف على تأطير هؤلاء الطلاب 145 أستاذ دائم، بالإضافة إلى حوالي 134 أستاذ مؤقت، كما تضم الكلية 98 موظفاً بمختلف صفاتهم.

وبالتالي تكونت العينة من (105) أستاذاً دائماً، وعلى ضوء ذلك تم توزيع (105) استبانة على مختلف الأساتذة في مختلف التخصصات، وتم استرجاع (65) استبانة منها (58) قابلة للدراسة والتحليل ما نسبته (55.24%) و (7) استبانات غير صالحة للدراسة والتحليل، أما (40) استبانة غير مسترجعة بنسبة (38.10%).

**الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة**

إن أداة الدراسة المختارة تمثلت في الاستبانة والتي تعرف بأنها: مجموعة من الأسئلة أو العبارات المرتبطة حول موضوع معين (اقتصادي، اجتماعي، ثقافي)، يتم إرسالها للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة أو العبارات الواردة فيها، ويتم بواسطة الاستبانة التوصل إلى حقائق جديدة في موضوع الدراسة أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق (البلداوي، 2007، ص. 22).

وتتكون إستبانة الدراسة من جزئين يتم توضيحها على النحو التالي:

**أولاً: الجزء الأول للإستبانة:** بحيث يشمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين والمتمثلة في: الجنس العمر، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة.

**ثانياً: الجزء الثاني للإستبانة:** وهو يتضمن كل من المتغير المستقل (الصمت التنظيمي) والمتغير التابع (الاحترق الوظيفي) وفق التقسيم التالي:

**\_ المحور الأول الخاص بالصمت التنظيمي:** يشمل هذا المحور (15) عبارة موزعة على أبعاد الصمت التنظيميتم إعدادها بناء على أداة القياس المستخدمة من قبل الباحثين ( KùltiginAkçin, serhat ) (er,ümitAlniaçik, Aydem B. çiftçioğlu).

بعنوان:

“Effect of perceived organizational support on organizational silence and task performance: A study on Academicians.”

الصادر: في سنة 2017، ص38.

ولقد قمنا بترجمة هذه الأبعاد إلى اللغة العربية وفق التقسيم التالي:

**1\_ صمت الإذعان (الإستسلام):** ويشمل العبارات التي أرقامها (4،3،2،1،5)؛

**2\_ الصمت الدفاعي:** ويشمل العبارات التي أرقامها (8،7،6،9،10)؛

**3\_ الصمت الهادف إجتماعياً (الإجتماعي):** ويشمل العبارات التي أرقامها (11،12،13،14،15)؛

**\_ المحور الثاني الخاص بالاحترق الوظيفي:** حيث يشمل هذا المحور 14 عبارة لقياس مستوى الاحتراق الوظيفي، تم إعدادها بناء على مقياس ماسلاك للاحتراق النفسي المستخدمة من قبل الباحثة عزيزي أمينة.

بعنوان:

"الاحتراق النفسي عند أساتذة التعليم المتوسط \_دراسة حالة لدى معلمي التعليم المتوسط بولاية سعيدة والبيض\_".

الصادر: في سنة 2018، ص 98.

وهو يشمل العبارات التي أرقامها (1،2،3،4،5،6،7،8،9،10،11،12،13،14).

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد في الإستبانة على الشكل المغلق في الإجابة والذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم أكثر في عملية تفرغ الإجابات وذلك وفق المقياس السداسي

والذي تتراوح درجاته بين: غير موافق بشدة، غير موافق بشكل معتدل، غير موافق بشكل طفيف، موافق بشكل طفيف، موافق بشكل معتدل، موافق بشدة. وتأخذ القيم والأوزان التالية: (1، 2، 3، 4، 5، 6) على الترتيب حسب المستويات المدرجة في الإجابة والشكل الموالي يوضح ترتيب عناصر هذا المقياس والأوزان المرتبطة بها (Rungson, 2010, pp. 99-403):

**الجدول رقم (01): المقياس السداسي المعتمد لقياس فقرات الاستبيان**

غير موافق بشدة	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشكل طفيف	موافق بشكل طفيف	موافق بشكل معتدل	موافق بشدة
1	2	3	4	5	6

Source:Rungson, 2010, pp. 99-403.

وللحكم على المؤشرات الإحصائية والتي من بينها المتوسط الحسابي لابد من وضع حدود دنيا وعليا للمقياس السداسي وهذا بحساب المدى، حيث يعرف بأنه الفرق بين أكبر قيمة وأصغرها(الهيئي، 2006، ص. 113)،

ويحسب وفق العلاقة التالية:  $R=MAX - MIN$

المدى هو:  $5=1-6$

طول المدى: يتمثل في العلاقة النسبية بين المدى وعدد الفئات والذي يمثل المدى/ عدد الفئات

وتحسب وفق العلاقة التالية(بري، 1997، ص.23):  $L=R/C$  و  $L=5/6$

حيث C تمثل عدد الفئات.

كما يتم إضافة تلك القيمة (0.83) إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى أي (1.83=1+0.83)؛ وعلى هذا الأساس تتكون فئات المقياس السداسي الموضحة في الجدول الموالي:

**الجدول (02):فئات المقياس السداسيالمعتمد لقياس فقرات الاستبيان**

رقم الفئة	مجال الفئة	الدرجات	الأوزان	دلالة الفئة
01	[ 1.83-1 ]	غير موافق بشدة	01	درجة عالية من عدم الموافقة
02	[ 2.67-1.84 ]	غير موافق بشكل معتدل	02	درجة متوسطة من عدم الموافقة
03	[3.51-2.68 ]	غير موافق بشكل طفيف	03	درجة ضئيلة من عدم الموافقة
04	[ 4.35-3.52 ]	موافق بشكل طفيف	04	درجة ضئيلة من الموافقة



05	[ 5.19-4.36 ]	موافق بشكل معتدل	05	درجة متوسطة من الموافقة
06	[ 6-5.20 ]	موافق بشدة	06	درجة عالية من الموافقة

المصدر: مناعداد الطالبين اعتمادا على المقياس السداسي.

### المطلب الثاني: إختبار أداة الدراسة

لقد تم الاعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات كونها تسهل الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين وبأقل تكلفة ممكنة، وتم تصميمها لدراستنا حول الصمت التنظيمي وأثره في الاحتراق الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل.

### الفرع الأول: اختبار صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الاستبيان: "أن يقيس الاختبار بالفعل القدرة أو الظاهرة التي وضع لقياسها" (الذنيبات، 2011، ص. 72). أي شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وعليه سيتم التأكد في هذا الصدد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي. وسيتم اختبار أداة الدراسة كما يلي:

### أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحتوى) للإستبيان

يشير الصدق الظاهري إلى أو صدق المحتوى إلى: كما يبدو أن الإختبار يقيسه، ويتضح هذا النوع من الصدق بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار (الذنيبات، 2011، ص. 73).

وللتحقق من صدق محتوى الأداة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرض الإستبانة على الأستاذ المشرف ومجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص، والملحق رقم (02) يوضح قائمة الأساتذة المحكمين.

حيث تم توزيع نسخ من الإستبيان لإبداء الرأي حول مدى وضوح ومناسبة الفقرات لمحتوى أداة الدراسة، ومدى ملاءمتها وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفقا لما يراه المحكم لازما، وعلى ضوء ذلك تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وإجراء معظم التعديلات بالاعتماد على توصياتهم وآرائهم المتعلقة بالتعديل وتصحيح المحتوى لبعض الفقرات ودمج أخرى لتصبح ملائمة واعتبار أن التعديلات التي تم القيام بها بمثابة الصدق الظاهري للأداة وبذلك اعتبرت صالحة لقياس ما وضعت لأجله وبالتالي أصبح الإستبيان في صورته النهائية.

## ثانيا: الصدق البنائي للإستبانة

نظرا لأن الصدق الظاهري غير كافٍ للتأكد من صدق الإستبيان، فقد تم التحقق من الصدق البنائي له بتحديد مدى تجانسه الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط .

## 1- الصدق الداخلي لفقرات الجزء الثاني للمحور الأول: الصمت التنظيمي

## أ- الصدق الداخلي لفقرات بعد: صمت الإذعان (الإستسلام)

## الجدول رقم(03): الصدق الداخلي لفقرات بعد صمت الإذعان (الإستسلام)

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط
1	لأرغب في التحدث عن أي اقتراحات للتغيير لأنني غير متحمس للعمل.	0.699**
2	لا أرغب في التحدث عن اقتراحات التغيير لأنني أعتقد أن زملائي قادرين على اتخاذ القرار الصحيح.	0.655**
3	لا أشرك أفكارى المتعلقة بحلول المشاكل التي تواجه الكلية .	0.560**
4	بسبب كفاءتي المنخفضة لإحداث تغيير ايجابي لا أشرك أفكار التحسين التي أمتلكها.	0.415**
5	لا أعبر عن أفكاري حول تغيير الجوانب التي لست مطلعاً عليها كي لا أزيد من عبء العمل.	0.718**

\*\* : دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على نتائج Spss.

يبين الجدول رقم(03) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الأول من المحور الأول مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات بعد صمت الإذعان (الإستسلام) وبين الدرجة الكلية له.

## ب - الصدق الداخلي لفقرات بعد الصمت الدفاعي

الجدول رقم(04): الصدق الداخلي لفقرات بعد الصمت الدفاعي

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط
6	أحجب المعلومات الجديدة خوفا على مستقبلي في الكلية.	0.837**
7	أحجب المعلومات ذات الصلة بالعمل بسبب الخوف.	0.802**
8	أتجاهل الحقائق ذات الصلة بالعمل من أجل حماية نفسي.	0.851**
9	أتجنب التعبير عن الأفكار حول التحسينات في العمل من أجل حماية نفسي.	0.890**
10	لا أقترح أفكار بخصوص التغيير في الكلية بسبب الخوف.	0.852**

\*\* : دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين إعمادا على نتائج Spss

يبين الجدول رقم(04) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثاني من المحور الأول مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01). حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات بعدالصمت الدفاعي وبين الدرجة الكلية له.

## ج - الصدق الداخلي لفقرات بعد الصمت الهادف إجتماعيا(الإجتماعي)

الجدول رقم(05): الصدق الداخلي لفقرات بعد الصمت الهادف إجتماعيا(الإجتماعي)

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط
11	لا افشي المعلومات السرية المتعلقة بالعملتضامنا مع زملائي	0.677**
12	أتحمل عن زملائي عبء الاحتفاظ بالأسرار التي تخص العمل.	0.669**
13	أقاوم الضغوط الممارسة علي من قبل زملائي من أجل الإفشاء بأسرار الكلية.	0.752**

0.763**	أرفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر الكلية.	14
0.797**	أحمي سرية المعلومات المتعلقة بالعمل بشكل مناسب من أجل تحقيق أهداف الكلية.	15

\*\* : دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج Spss.

يبين الجدول رقم (05) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثالث من المحور الأول مع المعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01). حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد (الصمت الهادف إجتماعياً (الإجتماعي)) وبين الدرجة الكلية له.

•الصدق الداخلي لأبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان (الإستسلام)، الصمت الدفاعي، الصمت الهادف إجتماعياً (الإجتماعي)):

#### الجدول رقم (06): الصدق الداخلي لأبعاد الصمت التنظيمي

معامل الارتباط	الأبعاد
0.592**	صمت الإذعان (الإستسلام)
0.726**	الصمت الدفاعي
0.579**	لصمت الهادف إجتماعياً (الإجتماعي)

\*\* : دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج Spss

يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط بين الأبعاد المكونة للمتغير المستقل مع المعدل الكلي للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01). حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الأبعاد أقل من (0.01)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع الأبعاد (أبعاد الصمت التنظيمي) وبين الدرجة الكلية لها.

2- الصدق الداخلي لفقرات الجزء الثاني الاحتراق الوظيفي:

## الجدول رقم(07): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: الاحتراق الوظيفي

معامل الارتباط	الفقرات	رقم الفقرة
0.574**	حينما يؤثر عملي سلبا على حياتي العائلية.	1
0.494**	حينما استلم مطالب متعارضة من أكثر من جهة في الكلية.	2
0.559**	حينما استحضر عدد السنوات التي مارستها في هذه المهنة.	3
0.605**	حينما تتجاهل الإدارة لمطالبي كأستاذ.	4
0.584**	حينما أشعر أنني غير راض عن انجازاتي.	5
0.586**	حينما لا تتوفر الوسائل التعليمية الضرورية.	6
0.573**	حينما أشعر بضرورة الالتزام المستمر بالعمل.	7
0.679**	حينما لا يقدم المسؤول أي إرشاد أو نصح إذا لزم الأمر	8
0.714**	حينما لا أشعر بالسعادة في عملي.	9
0.642**	حينما أشعر أن علاقاتي غير ودية مع الطلبة.	10
0.708**	حينما لا أستطيع أن أغير من القرارات الخاصة بعملي.	11
0.679**	حينما لا تسمح لي ظروف العمل بتحقيق الأهداف التعليمية.	12
0.728**	حينما لا أستطيع تحديد مهامي بدقة.	13
0.552**	حينما تطالبني الإدارة بأداء أعمال أكثر من مهامي كأستاذ.	14

\*\* : دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج Spss.

يبين الجدول رقم(07) معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني مع المحور الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات المحور الثاني وبين الدرجة الكلية له.

الفرع الثاني: اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة: وجود اتساق ودقة في نتائج الأداة، كما يعبر عن إمكانية الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدام الأداة نفسها مرة أخرى، بمعنى أنه يعطي نفس النتائج تقريبا في حالة تطبيقه على نفس العينة مرة أخرى (زنيبي، 2013، ص. 145)، حيث يعيد اختبار ثبات الإستبانة مهم ومن أجل الوصول إلى نتائج دقيقة قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية وحساب معامل الثبات الكلي.

ويمكن الحكم على معدل ثبات محاور الاستبيان وفق مايلي (البياني، 2005، ص. 50):

- يكون ضعيفا إذا كانت ألفا أقل من 60 %
- يكون مقبولا إذا كانت ألفا تقع بين 60 % و 70 %
- يكون جيدا إذا كانت ألفا تقع بين 70 % و 80 %
- يكون ممتازا إذا كانت ألفا أكبر من 80 %

#### الجدول رقم (08): معامل ألفا كرونباخ لثبات الإستبيان

المحور	رقم العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
محور الصمت التنظيمي	15_01	0.752	جيد
محور الاحتراق الوظيفي	14_1	0.871	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول السابق أن عبارات الإستبيان مناسبة لقياس المحور، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور الصمت التنظيمي (0.75) إستنادا إلى قاعدة القرار السابقة يمكن القول أن المحور يتمتع بدرجة جيدة لأن معامل ألفا يقع بين 70% و 80% أي ما نسبته (75.2) %، بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور الاحتراق الوظيفي ما قيمته (0.87) أي ما نسبته (87.1) % وهو يدل على أن المحور يتمتع بدرجة ممتازة، وبالتالي يمكن تعميمها على أفراد عينة الدراسة.

#### المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية وهذا لمعالجة البيانات المتحصل عليها من الإستبانة المسترجعة، وذلك بعد فحصها وتبويبها حتى تسهل عملية تحليلها بواسطة الحاسوب، ولقد تم تحليل البيانات المجمعَة وحساب النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Spss20) وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة، ظهر مع تطور أجهزة الحاسوب ونتيجة الصعوبات التي تعرفها التحليلات الإحصائية الخاصة بالحجم الكبير للبيانات (الطلافة والزعبي، 2004، ص.

(12).

وفيما يلي عرض أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، المتوسطات والانحراف المعياري، وضمن الإحصاء الاستدلالي نجد معاملات الارتباط... الخ وسيتم عرضها كما يلي بنوع من التفصيل:

\_ **التكرارات والنسب المئوية:** تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الإستبيان(علاوي، 2013، ص. 259).

\_ **المتوسط الحسابي:** يعتبر المتوسط الحسابي أهم مقاييس النزعة المركزية إستعمالا في الاحصاء التطبيقي. ، ويمكن تعريفه بأنه حاصل جمع قيم ظاهرة معينة مقسوما على قيمة تساوي إلى عدد هذه القيم. (كافي، حمودة، أبو عيد، 2012، ص. 64). ويمكن التعبير عن ذلك وفق المعادلة التالية: (علاوي، 2013، ص. 260).

$$\bar{x} = \frac{\sum n_i x_i}{N}$$

حيث أن:

$N_i$ : عدد خيارات عينة الدراسة للخيار الواحد.

$X_i$ : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 6 في دراستنا.

$N$ : مجموع أفراد العينة وفي دراستنا 130 فرد عامل.

\_ **الانحراف المعياري:** هو أكثر مقاييس التشتت شيوعا و أهمية، وهو الجذر التربيعي لمتوسط مربعات إنحرافات القيم عن متوسطها الحسابي.(انجار، 2009، ص. 154) ويحسب وفق الصيغة التالية(عطوي، 2007، ص. 293):

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum n_i x_i^2}{n} - \bar{x}^2}$$

\_ **معامل ألفا كرونباخ:** وذلك لقياس ثبات الأداة(ابن سهلة، 2016، ص. 127).

\_ **معامل الارتباط بيرسون (P):** يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرين أو أكثر وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين [ +1 ، -1 ] فكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من (+1) كان الارتباط طردي وقوي والعكس صحيح(ريحي، غنيم، 2000، ص. 162).

\_ الانحدار الخطي المتعدد: إن الانحدار الخطي المتعدد يأخذ بعين الاعتبار تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع لذا يعتبر امتدادا للانحدار البسيط(الرفاعي،2005،ص. 282). ولقد تم الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

ويتم تقييم الانحدار الخطي المتعدد باستخدام مجموعة من المعايير الإحصائية أبرزها "معامل التحديد أو التفسير" الذي يقيس نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغيرات المستقلة، أو بعبارة أخرى فإن سلوك المتغير التابع وتغييره يعتمد على عاملين:

• الأول يمكن تفسيره عن طريق المتغيرات المستقلة.

• الثاني يكون غير مفسر ويرجع إلى عوامل أخرى لم يتم وضعها أو أخذها بعين الاعتبار في النموذج (غير مقدرة) والتي عادة ما يطلق عليها بالمتبقي (Résidue) أو معامل الخطأ ( $e_i$ )، أما فيما يخص قيمة معامل التحديد أو التفسير فهي تتراوح بين الصفر وواحد أي  $0 \leq R^2 \leq 1$  وعليه كلما زادت  $R^2$  زادت قوة تفسير معادلة الانحدار (الرفاعي، 2005، ص ص. 279، 280).

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا المبحث عرض وتحليل البيانات والوقوف على خصائص العينة ومتغيرات الدراسة وعرض نتائج اختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

نرمي من خلال هذا الجزء إلى التعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، إضافة إلى عدد سنوات الخبرة.

#### الفرع الأول: الجنس

إعتمادا على معطيات الجدول رقم (9) نجد أن عدد الذكور أكبر بكثير من عدد الإناث، حيث بلغ عدد الذكور 47 أستاذا وهم يمثلون ما نسبته 81%، في حين بلغ عدد الإناث 11 أستاذا أي ما نسبته 19% من الحجم الإجمالي للعينة.



## الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
81	47	ذكر
19	11	أنثى
100	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

هذا ويمكن تبرير زيادة عدد الذكور على الإناث إلى أن العينة شملت في معظمها ذكورا أكثر من الإناث.

## الفرع الثاني: العمر

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

## الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	الحالة الإجتماعية
6.9	4	أقل من 30 سنة
79.3	46	من 30 إلى أقل من 40 سنة
12.1	7	من 40 إلى أقل من 50 سنة
1.7	1	50 سنة فأكثر
100	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

انطلاقا من معطيات الجدول السابق يتضح لنا أن 79.3% هي أعلى نسبة من مفردات العينة التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة وهي تعكس 46 أستاذا، وهذا يدل على أن عينة الدراسة تتميز بأساتذة في مقتبل العمر، أما فئة المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة فقد قدرت 12.1%، أي ما يعادل 07 أساتذة، في حين بلغ عدد الأساتذة الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بـ 04 أساتذة أي مانسبته 6.9%، أما الفئة المتبقية والتي بلغ عدد الأساتذة فيها اللذين تفوق أعمارهم 50 سنة أستاذا واحدا أي مانسبته 1.7%، وهو عدد قليل جدا، ويرجع ذلك إلى أن من يشمل هذه الفئة من الأساتذة معظمهم متقاعدين.

## الفرع الثالث: الحالة الإجتماعية

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (11): توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
24.1	14	أعزب(عزباء)
75.9	44	متزوج(ة)
00	00	مطلق(ة)
00	00	أرمل(ة)
100	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم 11 أن فئة العزاب بلغ عددها 14 أي ما نسبته 24.1%، بينما بلغ عدد المتزوجين 44 أي ما نسبته 75.9% من عينة الدراسة، مع العلم أننا لم نرصد أفراد أرامل ومطلقين، ولهذا يمكن القول أن أفراد العينة من خلال هذه النسب يجسدون نسبياً نوعاً من الاستقرار الأسري والاجتماعي.

#### الفرع الرابع: المؤهل العلمي

يتوزع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
53.4	31	ماجستير
46.6	27	دكتوراه
100	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 53.4% من أفراد العينة هم ذوي شهادة ماجستير، أما المتحصلون على شهادة الدكتوراه فبلغت نسبتهم 46.6%.

الفرع الخامس: الرتبة الوظيفية

يتوزع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية

النسبة %	التكرار	الرتبة الوظيفية
17	10	أستاذ مساعد(ب)
36	21	أستاذ مساعد(أ)
26	15	أستاذ محاضر(ب)
21	12	أستاذ محاضر(أ)
00	00	أستاذ تعليم عال
<b>100</b>	<b>58</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن 36% من عينة الدراسة تمثل أستاذ مساعد (أ) وتليها نسبة 26% التي تمثل أستاذ محاضر(ب)، أما فئة أستاذ محاضر (أ) فبلغت نسبتهم 21% بينما نسبة أستاذ مساعد (أ) فبلغت نسبتهم 17%، ولم نسجل أية نسبة فيما يخص فئة أستاذ تعليم عال.

الفرع السادس: عدد سنوات الخبرة

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
13.8	8	أقل من 5 سنوات
53.4	31	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
27.6	16	من 10 إلى أقل من 15 سنة
5.2	3	أكثر من 15 سنة
<b>100</b>	<b>58</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

حسب البيانات الواردة في الجدول رقم (14) نجد أن 31 أستاذا وهم يمثلون ما نسبته 53.4% من الحجم الإجمالي للعينة تتراوح سنوات الخبرة من 05 إلى 10 سنوات تميزت عينة الدراسة بكونها متوسطة الخبرة، ثم تليها فئة ذات الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة ب 16 أستاذا أي ما نسبته 27.6% من إجمالي عدد أفراد العينة، أما عدد الأساتذة الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات فقد بلغ 08 أساتذة بنسبة قدرها 13.8%، في حين بلغ عدد الأساتذة الذين لديهم سنوات الخبرة أكثر من 15 سنة ب 03 أساتذة أي ما نسبته 5.2%، وهي أدنى نسبة مسجلة وذلك يرجع إلى كون هذه الكلية فنية توظف عددا كبيرا من الأساتذة الشباب اللذين تكون سنوات الخبرة لديهم محصورة بين 05 سنوات إلى أقل من 15 سنة أو يرجع ذلك كما ذكرنا سابقا في متغير العمر إلى تقاعد هذه الفئة من الأساتذة.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة

سيتم فيما يلي عرض وتحليل نتائج المتغير المستقل والمتمثل في الصمت التنظيمي، ويكون ذلك بالاعتماد على: المتوسط الحسابي باعتباره أهم مؤشرات النزعة المركزية، وكذلك الإنحراف المعياري الذي يعد هو الآخر أهم مؤشرات التشتت.

#### الفرع الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول أبعاد الصمت التنظيمي

من أجل التعرف على مستوى الصمت التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، تم تخصيص 15 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد للصمت التنظيمي، وهي: صمت الإذعان (الإستسلام)، الصمت الدفاعي، الصمت الهادف إجتماعيا (الإجتماعي)، حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي وكذا الإنحراف المعياري لكل عبارة كما توضحه الجداول التالية:

#### أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد صمت الإذعان (الإستسلام)

يظهر الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاتجاهات عينة الدراسة لبعده صمت الإذعان (الإستسلام) بالكلية محل الدراسة، وقدرت متوسطات العبارات (2.16)، (2.33)، (2.21)، (1.72)، (3.59) على التوالي:

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول بعد صمت الإذعان (الإستسلام)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	لأرغب في التحدث عن أي اقتراحات للتغيير لأنني غير متحمس للعمل.	2.16	1.41	متوسطة من عدم الموافقة	4
2	لا أرغب في التحدث عن اقتراحات التغيير لأنني أعتقد أن زملائي قادرين على اتخاذ القرار الصحيح.	2.33	1.43	متوسطة من عدم الموافقة	2
3	لا أشرك أفكارى المتعلقة بحلول المشاكل التي تواجه الكلية.	2.21	1.31	متوسطة من عدم الموافقة	3
4	بسبب كفاءتي المنخفضة لإحداث تغيير إيجابي لا أشرك أفكار التحسين التي أمتلكها.	1.72	0.97	عالية من عدم الموافقة	5
5	لا أعبر عن أفكارى حول تغيير الجوانب التي لست مطلعاً عليها كي لا أزيد من عبء العمل.	3.59	1.81	ضئيلة من الموافقة	1
-	المتوسط الحسابي العام، الانحراف المعياري ودرجة الموافقة لبعده صمت الإذعان (الإستسلام)	2.40	0.87	متوسطة من عدم الموافقة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

لقد جاءت العبارة رقم (5) بأعلى وسط حسابي (3.59) وتقع ضمن فئة موافق بشكل طفيف (3.52\_4.35)، وانحراف معياري قدره (1.80)، هذا ما يدل أن الأساتذة بالكلية موافقين بدرجة ضئيلة على عدم التعبير عن أفكارهم حول تغيير الجوانب التي ليسوا مطلعين عليها كي لا يزيدوا من عبء العمل، في حين العبارة رقم (2) فقد قدر متوسط حسابه (2.33) وانحراف معياري قدره ب(1.43)، وتقع ضمن فئة غير موافق بشكل معتدل (1.84\_2.67)، وهي تدل على أن الأساتذة بالكلية غير موافقين بدرجة متوسطة على عدم الرغبة في التحدث عن اقتراحات التغيير لأنهم يعتقدون أن زملاءهم قادرين على اتخاذ القرار الصحيح، أما العبارة رقم (3) فقد قدر متوسط حسابه (2.21) تقع ضمن فئة غير موافق بشكل معتدل [1.81\_2.67]

هذا ما يدل على أن الأساتذة غير موافقين بدرجة متوسطة على عدم مشاركة أفكارهم المتعلقة بحلول المشاكل التي تواجه الكلية، أما العبارة رقم (1) فقد قدر متوسط حسابها ب(2.16) ، وانحراف معياري(1.41)، وتقع ضمن فئة غير موافق بشكل معتدل [2.67\_1.81] هذا ما يدل على أن الأساتذة غير موافقين بدرجة متوسطة على عدم الرغبة في التحدث عن أي اقتراحات للتغيير لأنهم غير متحمسين للعمل، أما العبارة رقم(4) فقد جاءت بأقل وسط حسابي قدر ب (1.72) وانحراف معياري قدر ب(0.97)، وتقع ضمن فئة غير موافق بشدة (1\_1.83) ، هذا ما يدل على أن الأساتذة غير موافقين بدرجة عالية على عدم مشاركة أفكار التحسين التي يمتلكونها بسبب كفاءتهم المنخفضة لاحداث التغيير .

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ما قيمته(2.4) وذلك لإعتماد أفراد عينة الدراسة على هذا البعد من الصمت التنظيمي بدرجة تقدير متوسطة من عدم الموافقة يدل على أن الأساتذة بالكلية غير موافقين بدرجة متوسطة على صمت الإذعان(الاستسلام)، ويمكن القول أن مفهوم صمت الإذعان (الاستسلام) متواجد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بمستوى متوسط ما يعنى أن أغلب الأساتذة لديهم الرغبة في التحدث عن اقتراحات التغيير ومشاركة أفكارهم المتعلقة باتخاذ القرارات الصحيحة وإيجاد حلول للمشاكل المواجهة للكلية ودعم أفكار التحسين التي يمتلكونها وكل هذا يزيد من دعم إدارة الكلية ويسهل عملها بشكل إيجابي.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعدالصمت الدفاعي

الجدول رقم(16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول بعد الصمت الدفاعي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
3	عالية من عدم الموافقة	1.12	1.59	أحجب المعلومات الجديدة خوفا على مستقبلي في الكلية.	6
5	عالية من عدمالموافقة	0.96	1.47	أحجب المعلومات ذات الصلة بالعمل بسبب الخوف.	7
2	عالية منعدم الموافقة	1.08	1.69	أتجاهل الحقائق ذات الصلة بالعمل من أجل حماية نفسي.	8

1	عالية من عدم الموافقة	1.06	1.71	9	أتجنب التعبير عن الأفكار حول التحسينات في العمل من أجل حماية نفسي.
4	عالية من عدم الموافقة	0.90	1.47	10	لا أقترح أفكار بخصوص التغيير في الكلية بسبب الخوف.
-	عالية من عدم الموافقة	0.87	1.58		المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي ومستوى الموافقة الكلي لبعد الصمت الدفاعي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يتضمن بعد الصمت الدفاعي (05) عبارات، فبعد تفرغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول رقم (16).

تقع كل عبارات هذا البعد ضمن فئة غير موافق بشدة [1\_1.81]، حيث جاءت العبارة رقم (9) بأعلى وسط حسابي قدره (1.71) وانحراف معياري قدره (1.06)، حيث تدل هذه العبارة أن الأساتذة بالكلية غير موافقين بدرجة عالية لتجنب التعبير عن الأفكار حول التحسينات في العمل من أجل حماية أنفسهم، في حين العبارة رقم (8) فقد قدر متوسط حسابها (1.69) وانحراف معياري قدره (1.08)، هذا ما يدل على أن الأساتذة غير موافقين بدرجة عالية على تجاهل الحقائق ذات الصلة بالعمل من أجل حماية أنفسهم، أما العبارة رقم (6) فقد جاءت بوسط حسابي قدره (1.59)، هذا ما يدل على أن الأساتذة غير موافقين بدرجة عالية على حجب المعلومات الجديدة خوفا على مستقبلهم في الكلية، أما العبارتين (7 و10) جاءت بوسط حسابي قدره (1.47)، هذا يدل على أن الأساتذة غير موافقين بدرجة عالية على حجب المعلومات ذات الصلة بالعمل وعدم اقتراح أفكار بخصوص التغيير في الكلية بسبب الخوف.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ما قيمته (1.58)، مما يدل أن أفراد العينة غير موافقون بدرجة عالية عن بعد الصمت الدفاعي في الكلية محل الدراسة وأن تبنيهم الصمت مستند إلى وعيهم وليس إلى الخوف وتحقيق المنافع بل إلى تبني المبادئ التي يؤمنون بها.

ثالثا: تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الصمت الهادف إجتماعيا (الإجتماعي):

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول بعد الصمت

الهادف إجتماعيا (الإجتماعي)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
11	لا افشي المعلومات السرية المتعلقة بالعمل تضامنا مع زملائي.	4.57	1.54	درجة متوسطة من الموافقة	3
12	أتحمل عن زملائي عبء الاحتفاظ بالأسرار التي تخص العمل.	4.53	1.35	درجة متوسطة من الموافقة	4
13	أقاوم الضغوط الممارسة علي من قبل زملائي من أجل الإفشاء بأسرار الكلية.	4.21	1.74	درجة ضئيلة من الموافقة	5
14	أرفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر الكلية.	4.98	1.56	درجة متوسطة من الموافقة	2
15	أحمي سرية المعلومات المتعلقة بالعمل بشكل مناسب من أجل تحقيق أهداف الكلية.	5.21	1.17	درجة عالية من الموافقة	1
-	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي ومستوى الموافقة الكلي لبعء الصمت الهادف إجتماعيا (الإجتماعي)	4.7	1.08	درجة متوسطة من الموافقة	-

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يظهر الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات عينة الدراسة لبعء الصمت الهادف إجتماعيا (الإجتماعي) بالكلية وقدرت متوسطات العبارات (4.57)، (4.53)، (4.21)، (4.98) على التوالي:

لقد جاءت العبارة رقم (15) بأعلى وسط حسابي (5.21) وتقع ضمن فئة موافق بشكل عالي [6\_5.20]، هذا ما يدل أن الأساتذة موافقين بدرجة عالية على حماية سرية المعلومات المتعلقة بالعمل بشكل مناسب من أجل تحقيق أهداف الكلية، في حين العبارة (14) فقد قدر متوسطها الحسابي (4.98) وتقع ضمن فئة موافق



بشكل متوسط ، وهي تدل على أن الأساتذة موافقين بدرجة متوسطة على رفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر بالكلية، أما العبارتان (11و12) فقد قدرتا بوسطين حسابيين قدرهما على التوالي (4.57)و(4.53)، وتقعان ضمن فئة [5.19\_4.36]، هذا ما يدل على أن الأساتذة موافقين بدرجة متوسطة على عدم إفشاء المعلومات السرية المتعلقة بالعمل تضامنا مع زملائهم وتحمل عبء الاحتفاظ بالأسرار التي تخص العمل عنهم. في حين بلغت العبارة رقم(13) أدنى متوسط حسابي قدر ب(4.21) وتقع ضمن فئة موافق بشكل ضئيل [4.35\_3.52]، هذا ما يدل ان الأساتذة موافقين بدرجة ضئيلة على مقاومة الضغوط الممارسة عليهم من قبل زملائهم من أجل الإفشاء بأسرار الكلية.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ما قيمته (4.7)، هذا يدل على أن الأساتذة بالكلية موافقين بدرجة متوسطة على الصمت الهادف اجتماعيا(الاجتماعي)، ويمكننا القول أن مفهومالصمت الهادف اجتماعيا (الاجتماعي) متواجد في الكلية بمستوى متوسط ما يعنى أن الأساتذة بالكلية يمارسون الصمت بهدف تحقيق دوافع تعاونية مع المنظمة أو مع أشخاص آخرين وبالتالي فتواجد الصمت لا يعني في كل الأحوال وصفا لحالة سلبية فقد يكون أحيانا عبارة عن نشاط داخلي واع، قصدي وهادف.

#### رابعا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للصمت التنظيمي

الجدول رقم (18) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي لمحور الصمت التنظيمي

أبعاد الصمت التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
صمت الإذعان (الإستسلام)	2.4	0.87	متوسطة من عدم الموافقة	2
الصمت الدفاعي	1.58	0.87	عالية من عدم الموافقة	3
الصمت الهادف اجتماعيا(الاجتماعي)	4.7	1.08	متوسطة من الموافقة	1
الصمت التنظيمي	2.89	0.63	ضئيلة من الموافقة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يتضح من الجدول رقم(18) أن المتوسط الكلي لمحور الصمت التنظيمي قدره (2.89) يقع ضمن الفئة ضئيلة منعدم الموافقة [3.51\_2.68]وإنحراف معياري(0.62).

يمكننا القول كنتيجة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أن مفهوم الصمت التنظيمي عامة

متواجد في الكلية وأن أغلب الأساتذة يقدرون ممارساتهم له في مختلف أبعاده ما يعني أن صمت الأساتذة في الكلية لم يكن صمتا سلبيا قائما على الخوف بقدر ما كان صمتا واعيا، هادفا ومقصودا مرتكز على تبني المبادئ القائمة على تحقيق دوافع تعاونية واجتماعية.

### الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الاحتراق الوظيفي

يتضمن محور الاحتراق الوظيفي (14) عبارة، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على الجدول التالي:

الجدول رقم(19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول محور الاحتراق الوظيفي.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
4	متوسطة من الموافقة	1.36	4.93	حينما يؤثر عملي سلبا على حياتي العائلية.	1
9	متوسطة من الموافقة	1.40	4.60	حينما استلم مطالب متعارضة من أكثر من جهة في الكلية.	2
13	ضئيلة من عدم الموافقة	1.56	3.26	حينما استحضر عدد السنوات التي مارستها في هذه المهنة.	3
1	متوسطة من الموافقة	1.06	5.09	حينما تتجاهل الإدارة لمطالبني كأستاذ.	4
2	متوسطة من الموافقة	0.92	5.02	حينما أشعر أنني غير راض عن انجازاتي.	5
3	متوسطة من الموافقة	1.09	4.97	حينما لا تتوفر الوسائل التعليمية الضرورية.	6
14	ضئيلة من عدم الموافقة	1.60	2.90	حينما أشعر بضرورة الالتزام المستمر بالعمل.	7

12	ضئيلة من الموافقة	1.56	4.05	حينما لا يقدم المسؤول أي إرشاد أو نصح إذا لزم الأمر	8
6	متوسطة من الموافقة	1.36	4.84	حينما لا أشعر بالسعادة في عملي.	9
10	متوسطة من الموافقة	1.41	4.57	حينما أشعر أن علاقاتي غير ودية مع الطلبة.	10
7	متوسطة من الموافقة	1.09	4.71	حينما لا أستطيع أن أغير من القرارات الخاصة بعملي.	11
5	متوسطة من الموافقة	1.06	4.86	حينما لا تسمح لي ظروف العمل بتحقيق الأهداف التعليمية.	12
11	متوسطة من الموافقة	1.33	4.40	حينما لا أستطيع تحديد مهامى بدقة.	13
8	متوسطة من الموافقة	1.28	4.71	حينما تطلبني الإدارة بأداء أعمال أكثر من مهامى كأستاذ.	14
-	متوسطة من الموافقة	0.80	4.49	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي ومستوى الموافقة الكلي لمحور الاحتراق الوظيفي	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

جاءت العبارات (1،2،4،5،6،9،10،12،13،14) بمتوسط حسابي قدره (5.09)،(5.02)،(4.97)، (4.93)،(4.86)،(4.84)،(4.60)،(4.57)،(4.40)، وهي تقع ضمن فئة موافق بشكل معتدل [5.19\_4.36]، وتدل على درجة متوسطة من موافقة الأساتذة على شعورهم بالإرهاك النفسي حينما تتجاهل الإدارة لمطالبهم كأساتذة وعند شعورهم بأنهم غير راضين عن انجازاتهم، عدم توفر الوسائل التعليمية الضرورية أيضا تأثير عملهم سلبا على حياتهم العائلية وعدم تحقيق الأهداف التعليمية بسبب ظروف العمل، كذلك عند عدم شعورهم بالسعادة في عملهم واستلامهم لمطالب متعارضة من أكثر من جهة في الكلية، أيضا شعورهم أن علاقاتهم غير ودية مع الطلبة وأنهم لا يستطيعون تحديد مهامهم بدقة.

أما العبارتان (11 و14) فقد قدر متوسط حسابهما ب(4.71) وهي تقع ضمن نفس الفئة موافق بشكل معتدل [5.19\_4.36]، وتدل على درجة متوسطة من موافقة الأساتذة على شعورهم بالإرهاك النفسي حينما لا

يستطيعون أن يغيروا من القرارات الخاصة بعملهم ومطالبة الإدارة لهم بأداء أعمال أكثر من مهامهم كأساتذة. أما العبارتان (3 و 7) فقد قدر متوسط حسابهما ب (3.26) و(2.90) وهما يقعان ضمن فئة غير موافق بشكل طفيف [2.68\_3.51]، وتدل على درجة ضئيلة من عدم موافقة الأساتذة على شعورهم بالإرهاك النفسي حينما تتجاهل الإدارة لمطالبهم كأساتذة وشعورهم بضرورة الالتزام المستمر بالعمل، في حين العبارة رقم (8) قدر متوسط حسابها ب(4.05) وهي تقع ضمن فئة موافق بشكل طفيف وتدل على درجة ضئيلة من موافقة الأساتذة على شعورهم بالإرهاك النفسي حينما لا يقدم المسؤول أي إرشاد أو نصح إذا لزم الأمر.

وكنتيجة يمكن القول بأن الاحتراق الوظيفي بالكلية محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة من الموافقة وهذا يدل أن أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يعانون من مستويات متوسطة من الاحتراق وقد يعزى السبب في ذلك إلى وجود بعض العوامل منها الفردية والاجتماعية والمهنية التي يتعرض لها الأساتذة على الدوام تجعلهم يعيشون ضغطا نفسيا متزايدا خاصة الأساتذة الأكثر التزاما وانتماء لمهنتهم تجدهم عاجزين عن تقديم معلومات وأفكار متميزة مما يدفع بهم إلى الإحباط والإحساس بالتراجع وكل هذا يجعلهم عرضة للاحتراق الوظيفي.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد العينة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان، يأتي هذا الجزء كمحاولة لمعرفة أثر الصمت التنظيمي في الاحتراق الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل، معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

اختبار الفرضية الرئيسية القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان) (الإستسلام)، الصمت الدفاعي، الصمت الهادف اجتماعيا (الاجتماعي) في الاحتراق الوظيفي، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

#### الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

القرار	القيمة الاحتمالية sig	D	DLL		R <sup>2</sup>	الفرضية الرئيسية
			Regression	Résidual		يوجد أثر ذو دلالة

تقبل	0.000	3.537	3	54	0.168	إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الصمت التنظيمي في الاحتراق الوظيفي.
------	-------	-------	---	----	-------	---

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن مستوى المعنوية قد بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمدة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ وهذا يعني أن أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان (الإستسلام)، الصمت الدفاعي، الصمت الهادف إجتماعيا (الإجتماعي) مسؤولة عن 16.8% وبشكل دال إحصائيا عن التباين الذي حدث في الاحتراق الوظيفي، أي أن نموذج الانحدار الكلي دال إحصائيا:

$$F(3,54) = 3.537 \quad ; \quad P < 0.001 \quad ; \quad R^2 = 0.168$$

ومنه الفرضية الرئيسية القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان (الإستسلام)، الصمت الدفاعي، الصمت الهادف إجتماعيا (الإجتماعي) في الاحتراق الوظيفي مقبولة.

وبمقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة نجد أن عدد من الباحثين توصلوا إلى وجود أثر للصمت التنظيمي في الاحتراق الوظيفي على غرار دراسة عمار فتحي، دراسة الروسان وأموش (Al\_Rousan and Omoush)، دراسة فارمارس طهماسبى (Faramars Tahmasebi) ودراسة إلهاب لطفى (Elhablotfy) وحسن محمود (Hassan mahmoud)، ويمكن إرجاع ذلك إلى الدور والتأثير الذي يعكسه الصمت التنظيمي في تشكيل الاحتراق الوظيفي من خلال مختلف أبعاده.

#### الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

اختبار الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية: ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء صمت الإذعان (الإستسلام) في الاحتراق الوظيفي.  
والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

## الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

القرار	الدلالة الإحصائية sig	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الأولى
لا نقبل	0.735	-0.044	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد صمت الإذعان (الاستسلام) في الاحتراق الوظيفي
مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه رقم (21) نلاحظ أن قيمة ( $Beta = -0.044$ ) غير دالة إحصائياً وقيمة الدلالة الإحصائية تقدر ب ( $sig = 0.735$ ) وهي أكبر من المستوى المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) هذا يعني أنه لا يوجد أثر دال لهذا البعد في المتغير التابع المتمثل في الاحتراق الوظيفي، أي أنه لا يوجد هناك مقدار تباين في الاحتراق الوظيفي مسؤول عنه (يفسره) فقط هذا البعد ولا تفسره الأبعاد الأخرى ومنه الفرضية الفرعية الأولى، مرفوضة.

وتتنفق نتيجة هذه الفرضية مع ماتوصل إليه الباحث محمد البنوي بأنه لا توجد علاقة بين صمت الإذعان (الاستسلام) والاحتراق الوظيفي أي لا يوجد أثر لصمت الإذعان (الاستسلام) في الاحتراق الوظيفي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويمكن تفسير ذلك بأن أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لا يأخذون أهمية لبعد صمت الإذعان (الاستسلام) بعين الاعتبار، لأن هذا البعد يشير إلى امتناع الأساتذة عن مشاركة أفكارهم وآرائهم حول مختلف المسائل المتواجدة في الكلية نتيجة استسلامهم وخضوعهم للوضع القائم وتقبلهم الظروف السائدة كما هي وهذا الأمر يتنافى مع الواقع الذي يعيشه معظم الأساتذة في الكلية محل الدراسة، فهم على عكس ما يشير له بعد صمت الاستسلام لديهم الرغبة في التحدث عن اقتراحات التغيير ومشاركة أفكارهم وآرائهم المتعلقة باتخاذ القرارات الصائبة وبذل المجهودات في تغيير الوضع الراهن وبالتالي تقل أعباء العمل الملقاة عليهم نتيجة تعاونهم فيما بينهم وهنا يشعر الأساتذة بالرضا حول انجازاتهم وتحسن حالتهم النفسية والجسدية وحتى العقلية وبالتالي تقل فرص الإصابة بالاحتراق الوظيفي.

## الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

اختبار الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الصمت الدفاعي في الاحتراق الوظيفي.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

القرار	الدلالة الإحصائية sig	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الثانية
تقبل	0.004	0.400	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الصمت الدفاعي في الاحتراق الوظيفي
مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ أن قيمة ( $Beta=0.400$ ) وهي دالة إحصائية وقيمة الدلالة الإحصائية لأثر بعد الصمت الدفاعي في الاحتراق الوظيفي تقدر ب ( $sig = 0.004$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) هذا يعني أنه يوجد أثر دال لهذا البعد في المتغير التابع المتمثل في الاحتراق الوظيفي، أي أنه يوجد هناك مقدار تباين في الاحتراق الوظيفي مسؤول عنه (يفسره) فقط هذا البعد ولا تفسره الأبعاد الأخرى، ومنه الفرضية الفرعية الثانية، مقبولة.

تتوافق نتيجة الدراسة المتوصل إليها مع دراسة مها البنوي (MahaElbanawey) ودراسة إلهاب لطفى (Elhab lotfy) اللذان توصلا إلى وجود أثر للصمت الدفاعي في الاحتراق الوظيفي.

ويمكن تفسير ذلك بأن أساتذة الكلية يولون أهمية للصمت الدفاعي الذي يمثل سلوكا مقصودا يركز على الحماية الذاتية من التهديدات الخارجية ويتضمن معرفة أكثر بالبدائل والخيارات المتاحة لاتخاذ القرار، مع ذلك فهذا الصمت غير سلبي ودافعه شعور الأستاذ بالخوف من تقديمه أي معلومات تجنباً لحدوث الإضرار بمصالح الآخرين، أو رفضه تقديم معلومات وآراء من أجل حماية وضعه وظروفه ووظيفته، كل هذا يؤدي به إلى حالة من الإنهاك النفسي حيث تمتزج مشاعره المختلطة بين كتمان أفكاره ومعلوماته المتعلقة بالوظيفة وبين خوفه على ضياع وظيفته وبين حرصه على إفادة كليته وبذلك تضعف طاقته للإنجاز ويزيد شعوره بعدم الرضا عن ذاته فيحترق وظيفياً.

#### الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

اختبار الفرضية الثالثة القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده الصمت الهادف اجتماعياً (الاجتماعي) في الاحتراق الوظيفي.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

## الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

القرار	الدلالة الإحصائية sig	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الثالثة
لا تقبل	0.069	-0.238	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الصمت الهادف اجتماعيا (الاجتماعي) في الاحتراق الوظيفي
مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه رقم (23) نلاحظ أن قيمة (Beta=-0.238) غير دالة احصائيا وقيمة الدلالة الاحصائية تقدر ب (sig =0.069) وهي أكبر من المستوى المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) هذا يعني أنه لا يوجد أثر دال لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في الاحتراق الوظيفي، أي أنه لا يوجد هناك مقدار تباين في الاحتراق الوظيفي مسؤول عنه (يفسره) فقط هذا البعد ولا تفسره الأبعاد الأخرى ومنه الفرضية الفرعية الثالثة، مرفوضة.


ويمكن تفسير ذلك أن أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لا يأخذون أهمية للصمت الهادف اجتماعيا بعين الاعتبار، لأن دوافعهم التعاونية مع المنظمة أو مع الآخرين لا يجعلهم يصابون بالإجهاد النفسي أو الجسدي أو أنهم يعانون عاطفيا بقدر ما يجعلهم راضين عن ذواتهم ومستعدين لبذل طاقاتهم في سبيل الإهتمام بزملائهم أو إفادة كليتهم، حيث أن ممارسة الأساتذة لهذا الصمت يكون نابعا عن وعيهم وليس عن خوفهم من العواقب السلبية لذلك لا يؤثر بناتا على نفسياتهم وبالتالي فهم محميون من خطر الإصابة بالاحتراق الوظيفي.



## خلاصة:

خلال هذه الدراسة التطبيقية تم إعطاء إسقاط واقعي لعلاقة متغيرات الدراسة ببعضها البعض، حيث تم دراسة أثر أبعاد الصمت التنظيمي في الاحتراق الوظيفي وذلك على عينة الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تم الاعتماد على مجموعة من الوسائل كالمصادر والمراجع التي أمكن الإطلاع عليها، كما تم الإعتماد أيضا على الإستبيان الذي يعتبر أهم الوسائل الفعالة في جمع البيانات، والذي تضمن أسئلة عن مختلف متغيرات الدراسة.

ومن خلال عرض وتحليل النتائج واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، تم التوصل إلى أن هناك بعض فرضيات الدراسة تتوافق مع الدراسات السابقة، أما بالنسبة لأثر الصمت التنظيمي في الاحتراق الوظيفي فقد توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية وقبول الفرضية الرئيسية، أما فيما يخص الأبعاد فقد وجد أن بعد الصمت الدفاعي هو البعد الوحيد المسؤول عن هذا الأثر، في حين أن البعدين الآخرين ليس لهما أثر.



الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الصمت التنظيمي في الاحتراق الوظيفي، حيث أجرينا دراستنا الميدانية على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجيجل بهدف الخروج بدراستنا هذه من الاطار النظري إلى الواقع العملي، وفيما يلي أهم النتائج المتوصل إليها وكذا بعض الاقتراحات.

#### أولاً: نتائج الدراسة الميدانية

- النتيجة الكلية لمستوى الصمت التنظيمي تعبر عن مستوى ضئيل من عدم الموافقة بمتوسط حسابي (2.89).

- مستوى صمت الإذعان (الإستسلام) لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جاء بمتوسط حسابي (2.40) وهو بدرجة متوسطة من عدم الموافقة.

- مستوى الصمت الدفاعي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جاء بمتوسط حسابي (1.58) وهو بدرجة عالية من عدم الموافقة.

- مستوى الصمت الهادف اجتماعيا (الاجتماعي) لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جاء بمتوسط حسابي (4.7) وهو بدرجة متوسطة من الموافقة.

- النتيجة الكلية لمستوى الاحتراق الوظيفي يقع ضمن فئة ضئيلة من عدم الموافقة بمتوسط حسابي (4.49).

أما فيما يخص فرضيات الدراسة فقد تم التوصل للنتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت التنظيمي في الاحتراق الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجيجل، وبالتالي الفرضية الرئيسية مقبولة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصمت الإذعان (الاستسلام) في الاحتراق الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجيجل، وبالتالي الفرضية الفرعية الأولى مرفوضة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الدفاعي في الاحتراق الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجيجل، وبالتالي الفرضية الفرعية الثانية مقبولة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الهادف اجتماعيا (الاجتماعي) في الاحتراق الوظيفي لدى أساتذة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجيجل، وبالتالي الفرضية الفرعية الثالثة مرفوضة.

### ثانيا: الإقتراحات

إنطلاقا من نتائج الدراسة التي تشير إلى وجود أثر للصمت التنظيمي في الاحتراق الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجيجل، حيث كانت الدراسة تعبر عن مستوى ضئيل من عدم الموافقة بمعنى وجود الصمت التنظيمي في الكلية مؤكداً عليه وتأثيره في الاحتراق الوظيفي موجود فعلا، يتحتم على الكلية النظر في هذا الأمر ومعالجته من خلال البحث عن حلول سريعة تفاديا للضغوط المختلفة التي تنشأ لدى الاساتذة والمسببة لحالات الإنهاك بنوعيه النفسي والجسدي وكذا استنزاف المشاعر ما يؤدي بهم للإصابة بالاحتراق الوظيفي، ويكون ذلك من خلال:

- ضرورة الإهتمام ببناء علاقات اجتماعية بين الأساتذة، وتنمية روح الفريق الواحد والإلتزام للكلية من خلال شعور الأساتذة بأهميتهم ودورهم الفاعل فيها، وأنهم جزء منها ومكملة لشخصيتهم مما يسهم في الحد من الصمت التنظيمي.

- محاولة الحفاظ على تواجد صمت الإذعان (الاستسلام) في الكلية بمستوى ضئيل أو إن أمكن التخلص منه نهائيا كي تبقى الرغبة لدى الأساتذة في التحدث عن اقتراحات التغيير ومشاركة الأفكار وإيجاد الحلول للمشاكل بدلا من الاستسلام للوضع القائم وتقبلهم للظروف السائدة في الكلية.

- محاولة تعميق فكرة أن الصمت الدفاعي مستند للوعي لدى الأساتذة وتبني المبادئ التي يؤمنون بها أكثر من كونه نابع من الخوف وتحقيق المصالح الشخصية.

- التشجيع على ممارسة الصمت الهادف اجتماعيا (الاجتماعي) من طرف أساتذة الكلية كونه نشاط واع وهادف لتحقيق دوافع تعاونية تتفعهم وتتنفع كليتهم.

- ضرورة قيام إدارة الكلية بإجراء دراسات ميدانية بين فترة وأخرى لتحديد مسببات الاحتراق الوظيفي وإيجاد طرق معالجتها وسبل التغلب عليها، وتشكيل لجان خاصة لدراسة أية مقترحات ومشكلات تطرح من قبل الأساتذة والإلتزام بتنفيذ ما يصدر عنها من توصيات.

### ثالثا: أفاق الدراسة

يقترح إعادة إجراء هذه الدراسة على عينات مختلفة، وأيضاً حث الدراسات المستقبلية على البدء من نتائج هذه الدراسة، وعلاوة على ذلك يقترح البحث عن متغيرات أكثر تحديداً وشخصية لاسيما التي يمكن أن تفسر ليس فقط العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي بل يمكن اقتراح متغير وسيط بين المتغيرين.

ومن بين المواضيع التي من شأنها أن تكمل دراستنا:

- الأثر الوسيط بين الصمت التنظيمي وعلاقة العدالة التنظيمية في خفض مستوى الاحتراق الوظيفي.
- علاقة الصمت التنظيمي بالرضا الوظيفي من خلال الاحتراق الوظيفي.
- أثر الصمت التنظيمي في الثقة التنظيمية من خلال الاحتراق الوظيفي.
- أثر الصمت التنظيمي على علاقة الأداء التنظيمي بالاحتراق الوظيفي.



# قائمة المراجع

## أولاً: باللغة العربية

### ❖ الكتب

- بري، عدنان بن ماجد عبد الرحمان، هندي، محمود محمد إبراهيم، وعبد الله، أنور أحمد محمد. (1997). **مبادئ الإحصاء و الاحتمالات** (ط.3). السعودية: عمدة شئون المكتبات.
- البلداوي، عبد المجيد عبد الحميد. (2007). **أساسيات البحث العلمي والتحليل الإحصائي\_ التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا باستخدام spss** (ط.1). الأردن: دار الشروق.
- البياني، مهدي محمود. (2005). **تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss** (ط.1). الأردن: دار حامد.
- حمدي، علي. (2017). **سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل** (ط.1). مصر: دار الكتاب الحديث.
- الدنيايات، محمود محمد، وبوحوش، عمار. (2011). **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث** (ط.6). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- رحي، مصطفى عليان، ونعم، عثمان محمد. (2000). **مناهج وأساليب البحث العلمي** (ط.1). الأردن: دار صفاء للنشر.
- الرفاعي، حسين أحمد. (2005). **مناهج البحث العلمي\_مناهج إدارية تطبيقية** (ط.4). الأردن: دار وائل للنشر.
- الطلافة، عباس، والزعبي، بلال محمد. (2004). **النظام الإحصائي spss** (ط.2). الأردن: دار وائل للنشر.
- عطوي، عزت جودت. (2016). **أساسيات البحث العلمي** (ط.1). الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الكساسبة، محمد مفضي، والفاعوري، عبير حمود. (2010). **قضايا معاصرة في الإدارة\_بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال** (ط.1). الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- كوفي، مصطفى يوسف، حمودة، سمير أحمد، وأبو عيد، هاني أحمد. (2012). **الإحصاء في الإدارة والاقتصاد** (ط.1). الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر.
- مدكور، فوزي شعاب. (2006). **ضغوط وصراعات العمل** (ط.1). مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

النجار، نبيل جمعة صالح. (2010). الإحصاء في التربية والعلوم الإنسانية مع تطبيقات برمجية

*sps*\_ (ط.1). الأردن: دار حامد للنشر.

الهيبي، صلاح الدين حسين. (2006). الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية \_ تطبيقات باستخدام

*sps*\_ (ط.2). الأردن: دار وائل للنشر.

#### ❖ المجالات

التلباني، نهاية، الآغا، مروان وسعد الله، رأفت. (2015). علاقة العوامل التنظيمية بالاحتراق الوظيفي لدى

أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الفلسطينية في محافظة غزة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الأزهر

بغزة. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، فلسطين، 29(4)، 696\_730.

جاسم، علي نعم، وكرجي، أحمد سحر. (2017). ديناميكيات متعددة الأبعاد للصمت التنظيمي وتأثيرها في

مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة المستنصرية. *مجلة كلية بغداد للعلوم*

*الاقتصادية الجامعة*، (50)، 387\_410.

حمدي، محي الدين. (2011). مدخل إلى الصمت في النص السردي. كلية الآداب واللغات.

جامعة محمد خيضر بسكرة. *مجلة كلية الآداب واللغات*، (8)، 1\_17.

صكر، عبد الله علي. (2017). أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي \_

دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة. *مجلة الإدارة والاقتصاد*،

(21)6، 53\_93.

العنزوي، أميرة خضير كاضم، والعطوي، مهند حميد ياسر. (2017). دور القيادة التشاركية في الحد

من الصمت التنظيمي \_ دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية. *مجلة القادسية للعلوم*

*الإدارية والاقتصادية*، (3)19، 144\_160.

عوجة، أزهار مراد. (2019). الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية \_ دراسة تحليلية في

المعهد التقني/كوفة. جامعة الفرات الأوسط التقنية، (53)، 561\_589.

الكعبي، حميد سالم. (2018). دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي \_ دراسة

إستطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصاريف العراقية الأهلية/بغداد. كلية الرافدين الجامعة. *مجلة*

*جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، (23)10، 141\_161.



مجلخ، سليم، علي، خالد وبشيشي وليد. (2019). الروح المعنوية كمتغير وسيط في العلاقة التأثيرية لأبعاد الإرهاب التنظيمي على الاحتراق الوظيفي. جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 1. *مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، 30(2)*، 321\_341.

محمود، سامية السيد. (2018). أثر السخرية التنظيمية على الاحتراق الوظيفي في الوحدات الحكومية بمحافظة الشرقية. كلية التجارة. جامعة الزقازيق. *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 2(55)*، 1\_37. النجار، حميدة محمد. (2018). تأثير الإشراف المسيء على الصمت التنظيمي\_ بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية\_. كلية التجارة. جامعة الإسكندرية. *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 1(55)*، 1\_34.

يوسف، ميهفان شريف. (2016). أثر أبعاد المناخ التنظيمي في ظاهرة الصمت التنظيمي \_ دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو \_ . قسم اقتصاد الأعمال. كلية العلوم الإنسانية. جامعة زاخو بإقليم كردستان. *مجلة جامعة زاخو، العراق، 4(1)*، 167\_188.

#### ❖ المذكرات و الأطروحات

إبن سهلة، صالح. (2016). دور التمكين الإداري في بناء المنظمات المتعلمة. *أطروحة الدكتوراه*. تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة خيضر: الجزائر. أبو ريا، إبراهيم عباس. (2011). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات ووزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منظمة جنوب الضفة الغربية. *رسالة ماجستير*. تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، جامعة القدس: فلسطين.

أبو مسعود، سماهر مسلم عياد. (2012). ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة\_ أسبابها وكيفية علاجها\_. *رسالة ماجستير*. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: فلسطين.

إدعيس، آلاء حمدي. (2012). العلاقة بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاحتراق الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها. *رسالة ماجستير*. تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل: فلسطين.

إسماعيل، عمار فتحي موسى. (2012). محددات الصمت التنظيمي وأثره على الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات\_ دراسة تطبيقية\_. *رسالة ماجستير*. كلية التجارة، جامعة مدينة السادات: مصر.

- بن سلامة، حنان. (2018). مستوى الاحتراق النفسي لدى أساتذة التعليم الثانوي بسوق نعمان أم البواقي. *رسالة ماجستير*. تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، قسم علوم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي: الجزائر.
- البنوي، مها محمد. (2017). العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي\_ دراسة تطبيقية على الأطباء البشريين في مستشفيات جامعة الزقازيق\_. *رسالة ماجستير*. كلية التجارة، جامعة الزقازيق: مصر.
- زيني، فريدة. (2013). الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي\_ دراسة مقارنة بين الجامعات الجزائرية\_تونس\_ المغرب. *أطروحة دكتوراه*. تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسية بن بوعلي: الجزائر.
- عزيزي، أمينة. (2018). الاحتراق النفسي عند أساتذة التعليم المتوسط\_ دراسة ميدانية لدى معلمي التعليم المتوسط بولاية سعيدية والبيض\_. *رسالة ماجستير*. تخصص إرشاد وتوجيه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة مولاي الطاهر: الجزائر.
- علاوي، عبد الفتاح. (2013). أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية. *أطروحة دكتوراه*. تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3: الجزائر.
- علي، محمد هجو عبد القادر محمد. (2018). أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل. *رسالة ماجستير*. تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا: السودان.
- كلاب، يحي وأبو موسي، أنور. (2012). الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين\_ دراسة تطبيقية على الإداريين العاملين في جمعية إعمار للتنمية والتأهيل\_. *رسالة ماجستير*. تخصص إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية غزة: فلسطين.

## ثانيا: باللغة الأجنبية

### ❖ Les Articles :

- Abied, E, L, A., & Aly Khalil, H, M.(2019). The impact of organizational silence on job burnout applied study on doctors and musing staff at Ain Shams University Hospitals. *Journal Management System*, 10(1),69-104.
- Akçin, K., Erat, S., Alniaçik, ü.,&çiftçioğlu, A, B.(2017). Effect of perceived organizationam support on organizational silence and task performance: Astudy on academicians. *Journal of Global Strategic Management*, 11(1),35-43.

- Al- Rousan, M, A, M., & Omoush, M, M. (2018). The effect of organizational silence on burnout: A field study on workers at Jordanian five star hotels. *Journal Of Management and Strategy*, 9(3), 114-122.
- Alheet, Ahmad Fathi. (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.
- Gorji, Mohammad Bagher. (2011). The effect of job burnout dimension on employees' performance. *International Journal of Social Science and Humanity*, 1(4), 243-246.
- Inandi, Y., Gün, M, E., & Giliç, F. (2017). The study of relationship between women teachers' career barriers and organizational silence: view point of women and men teachers. *European Journal of contemporary Education*, 6(3), 542-556.
- Lourençia., Singh, J, S, K., Binti Ahmad, N., & Singh, D, K, S. (2020). Dimensions of organizational silence and intention to leave. A. Quantitative study among generation Y employees in The private sector in Jakarta, Indonesia. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(2), 952-967.
- Paksirat, V., Taheri, A. (2018). Organizational silence and occupational burnout with job performance. *Journal of System Management*, 4(4), 39-50.
- Rungson, Shomaya. (2010). Quality of psychology Test between likert scale 5 and 6 points. Mahasarakham University. Faculty of Education. Department of Educational Psychology and Guidance. *Journal of social sciences*. 6(3), 399-403.
- Tahmasebi, F., Sobhanipour, S, M., & Aghaziarati, M. (2013). Burnout; Explaining the role of organizational silence and its influence (case study: selected executive organizations of Qom province). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(8), 272-282.
- Yeloglu, H, O., Fidanboy, C, O., Serpouch, M., & Öztürk, A. (2016). The effect of organizational silence on organizational learning: The mediating effect of perceived organizational support. *Journal of European Academy of Management*.



الملاحق

## الملحق رقم: 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة بحث

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تطويره لجمع البيانات اللازمة للدراسة التي نقوم بها تحت عنوان "الصمت التنظيمي وأثره على الاحتراق الوظيفي لدى أساتذة جامعة جيجل" - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية.

لذا نأمل منكم التكرم بالإجابة على كافة عبارات الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم. ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير نقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

ملاحظة: يرجى التأكد من الإجابة على كافة العبارات

تحت إشراف

د. عمارة شريف

إعداد الطالبتان:

❖ فرطاس يمينة

❖ بولقرع فاطمة الزهراء

## الجزء الأول: البيانات الشخصية

نرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (v) في الخانة المناسبة لكم.

### 1-الجنس:

ذكر  أنثى

### 2- العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة   
من 40 إلى أقل من 50  50 سنة فما فوق

### 3- الحالة الاجتماعية:

أعزب (عزباء)  متزوج (ة)   
مطلق (ة)  أرمل (ة)

### 4- المؤهل العلمي:

ماجستير  دكتوراه

### 5- الرتبة الوظيفية :

أستاذ مساعد (ب)  أستاذ مساعد (أ)   
أستاذ محاضر (ب)  أستاذ محاضر (أ)  أستاذ التعليم العالي

### 6- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنة   
من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

## الجزء الثاني: محاور الاستبيان

## 1- الصمت التنظيمي (Organizational Silence)

هي ظاهرة جماعية حيث يحجب العمال آرائهم واهتماماتهم بشأن مشاكل تنظيمية محتملة نتيجة الاعتقاد أن آرائهم ليست ذات قيمة في منظماتهم والخوف من النتائج السلبية. ويتضمن الأبعاد الآتية:

### أ- صمت الإذعان (الاستسلام) (Acquiescent Silence)

هو قبول سلبي للوضع الراهن ويتمثل بالأشخاص المنعزلين أساسا وهم غير مستعدين لبذل جهد في التكلم أو محاولة تغيير وضع ما.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق	غير موافق	موافق بشدة	موافق
1	لا أرغب في التحدث عن أي اقتراحات للتغيير لأنني غير متحمس للعمل.						
2	لا أرغب في التحدث عن اقتراحات التغيير لأنني أعتقد أن زملائي قادرين على اتخاذ القرار الصحيح.						
3	لا أشارك أفكارى المتعلقة بحلول المشاكل التي تواجه الكلية .						
4	بسبب كفاءتي المنخفضة لإحداث تغيير ايجابي لا أشارك أفكار التحسين التي أمتلكها.						
5	لا أعبر عن أفكاري حول تغيير الجوانب التي لست مطلعا عليها كي لا أزيد من عبء العمل.						

ب - الصمت الدفاعي: Defensive Silence

حجب أعمال ومعلومات وأفكار ذات الصلة على أساس الخوف (أي نوع من الخوف سواء من ردود الفعل السلبية، أو من الفهم الخاطئ سواء من الزملاء، الإدارة، الطلبة، ..)، ويعد سلوك مقصود وهادف حيث يتمثل بحماية الذات من التهديدات الخارجية أي عندما يمتنع البعض عن إيصال الأخبار السيئة لتجنب رد فعل سلبي من المتلقي أو عاقبة شخصية.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشكل طفيف	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	موافق بشدة
6	أحجب المعلومات الجديدة خوفا على مستقبلي في الكلية.						
7	أحجب المعلومات ذات الصلة بالعمل بسبب الخوف.						
8	أتجاهل الحقائق ذات الصلة بالعمل من أجل حماية نفسي.						
9	أتجنب التعبير عن الأفكار حول التحسينات في العمل من أجل حماية نفسي.						
10	لا أقترح أفكار بخصوص التغيير في الكلية بسبب الخوف.						



ج- الصمت الهادف اجتماعيا (الاجتماعي): Pro-Social Silence

حجب أفكار ومعلومات وآراء ذات صلة بالعمل بهدف إفادة أشخاص آخرين أو المنظمة على أساس دوافع تعاونية، فهو سلوك مقصود هادف يركز على الآخرين.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشكل طفيف	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	موافق بشدة
11	لا افشي المعلومات السرية المتعلقة بالعمل تضامنا مع زملائي						
12	أتحمل عن زملائي عبء الاحتفاظ بالأسرار التي تخص العمل.						
13	أقاوم الضغوط الممارسة علي من قبل زملائي من أجل الإفشاء بأسرار الكلية.						
14	أرفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر الكلية.						
15	أحمي سرية المعلومات المتعلقة بالعمل بشكل مناسب من أجل تحقيق أهداف الكلية.						

## 2- الاحتراق الوظيفي: Job Burnout

هو إفراط الفرد في استخدام طاقاته حتى يستطيع تلبية متطلبات العمل الزائدة عن قدرته.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشكل طفيف	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	موافق بشدة
1	حينما يؤثر عملي سلبا على حياتي العائلية.						
2	حينما استلم مطالب متعارضة من أكثر من جهة في الكلية.						
3	حينما استحضر عدد السنوات التي مارستها في هذه المهنة.						
4	حينما تتجاهل الإدارة لمطالبني كأستاذ.						
5	حينما أشعر أنني غير راض عن انجازاتي.						
6	حينما لا تتوفر الوسائل التعليمية الضرورية.						
7	حينما أشعر بضرورة الالتزام المستمر بالعمل.						
8	حينما لا يقدم المسؤول أي إرشاد أو نصح إذا لزم الأمر						
9	حينما لا أشعر بالسعادة في عملي.						
10	حينما أشعر أن علاقاتي غير ودية مع الطلبة.						
11	حينما لا أستطيع أن أغير من القرارات الخاصة بعملي.						
12	حينما لا تسمح لي ظروف العمل بتحقيق الأهداف التعليمية.						
13	حينما لا أستطيع تحديد مهامي بدقة.						

						14	حينما تطلبني الإدارة بأداء أعمال أكثر من مهامي كأستاذ.
--	--	--	--	--	--	----	--

شكرا لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم: 02

قائمة الأساتذة المحكمين

الكلية	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
جامعة جيجل	أستاذ محاضر (أ)	عمارة شريف
جامعة جيجل	أستاذ محاضر (أ)	نجيمي عيسى
جامعة جيجل	أستاذ محاضر (أ)	مقراش فوزية
جامعة جيجل	أستاذ محاضر (أ)	كرامش بلال
جامعة جيجل	أستاذ محاضر (أ)	كعواش جمال الدين
جامعة جيجل	أستاذ محاضر (ب)	شاطر شفيق