وزارة التعليمة العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف – المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

الرقم التسلسلي:...../2026

رقم التسجيل ط1: 212135094200

رقم التسجيل ط2: 212135078578

العنوان

انعكاسات الاغتراب المهني على الصمت التنظيمي

لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

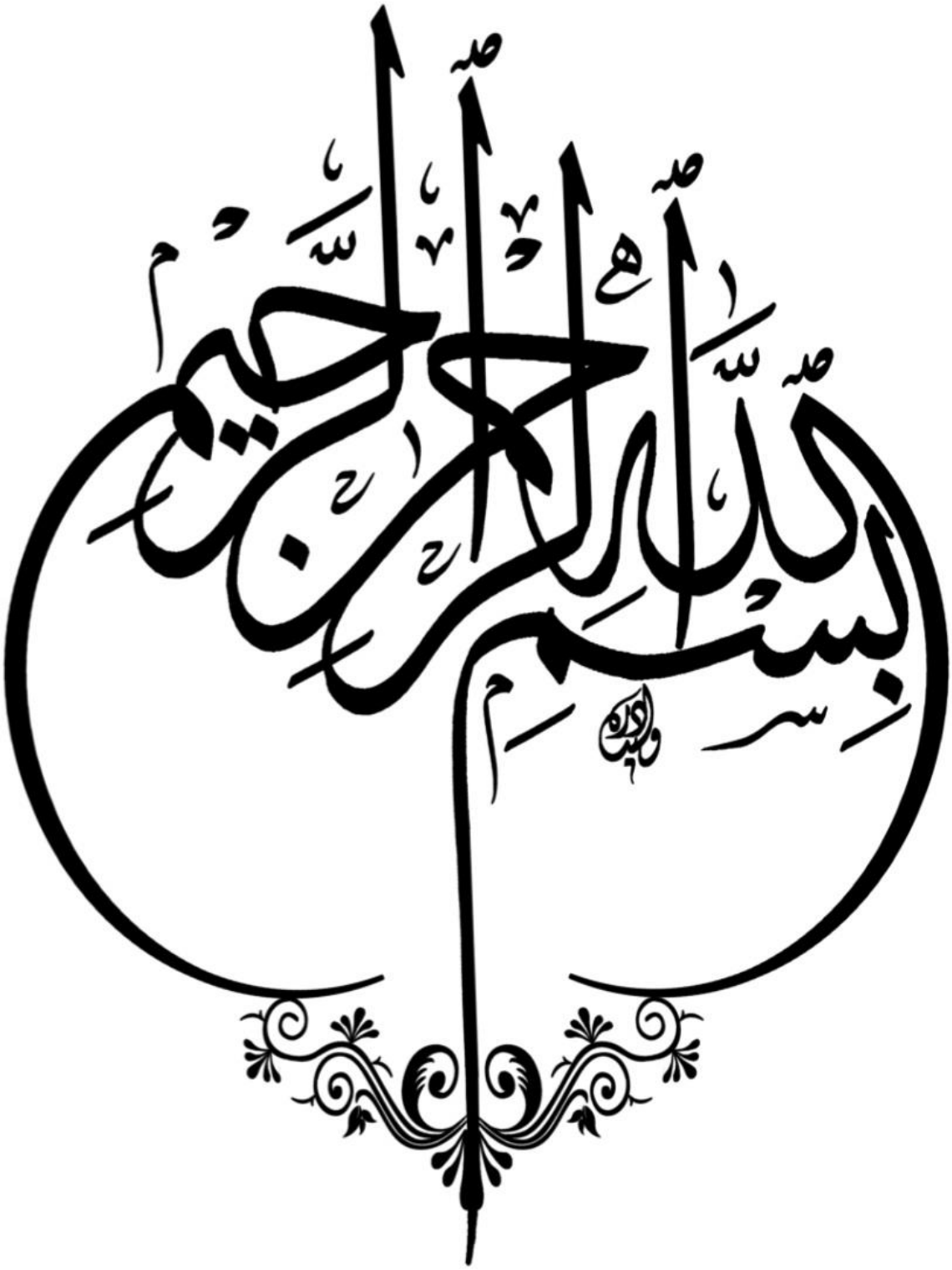
مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبتين:
-لمياء عمرون
- خولة مزراق

إشراف الدكتور:
-أ.د العمري واضح

السنة الجامعية: 2026/2025


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، والذي أعاننا على تجاوز كل الصعوبات والعقبات طوال هذه المسيرة الدراسية.

نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير والعرفان إلى كل من ساهم في دعمنا ومساندتنا من قريب أو من بعيد وكان له أثر طيب في وصولنا إلى هذه المرحلة.

نتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف "واضح العمري" على ما قدمه لنا من توجيهات ونصائح قيمة، وعلى صبره وجهوده المبذولة في متابعتنا طيلة فترة إنجاز هذا العمل،

فله منا كل الاحترام والتقدير.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كافة أساتذتنا الكرام الذين رافقونا طوال مشوارنا الدراسي وكان لهم الفضل الكبير بعد الله في تعليمنا وتوجيهنا فجزاهم الله عنا خير الجزاء.

وفي الأخير نسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وأن يوفقنا لما فيه الخير والنجاح في مستقبلنا العلمي والمهني....

الملخص:

هدفت دراستنا الحالية إلى التعرف على مستوى الاغتراب المهني بأبعاده (فقدان المعنى، فقدان الانتماء، فقدان السيطرة، وفقدان الهوية)، ومستوى الصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الاجتماعي، صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، وصمت الفرصة) لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، والكشف عن طبيعة العلاقة بين الاغتراب المهني والصمت التنظيمي، بالإضافة إلى التعرف على الفروق في كل من الاغتراب المهني والصمت التنظيمي تبعاً لبعض المتغيرات الديموغرافية والمهنية المتمثلة في السن، والأقدمية، والمستوى التعليمي.

وبغية التحقق من فرضيات الدراسة، اعتمدنا على المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الموضوع، وطبقنا الدراسة الميدانية على عينة قوامها (100) عامل من عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

واعتمدنا في جمع البيانات على استبيان الاغتراب المهني واستبيان الصمت التنظيمي اللذين تم إعدادهما بما يتناسب مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، وبعد التحقق من خصائصهما السيكومترية تم تطبيقهما على أفراد العينة، ثم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى الاغتراب المهني لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة جاء بمستوى متوسط، كما تبين أن مستوى الصمت التنظيمي لدى العمال جاء كذلك بمستوى متوسط. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاغتراب المهني والصمت التنظيمي تعزى لمتغيري السن والأقدمية، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمستوى التعليمي لصالح العمال ذوي المستوى الجامعي. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية جداً بين الاغتراب المهني والصمت التنظيمي، مما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى الاغتراب المهني ارتفع معه مستوى الصمت التنظيمي لدى العمال.

الكلمات المفتاحية: الاغتراب المهني، فقدان المعنى، فقدان الانتماء، فقدان السيطرة، فقدان الهوية، الصمت التنظيمي، الصمت الاجتماعي، صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، صمت الفرصة، عمال مؤسسة مطاحن الحضنة.

Abstract:

The present study aimed to identify the level of occupational alienation and its dimensions (meaninglessness, powerlessness, social isolation, and self-estrangement), as well as the level of organizational silence and its dimensions (social silence, acquiescent silence, defensive silence, and opportunistic silence) among workers of Hodna Mills Company in M'Sila. The study also sought to examine the nature of the relationship between occupational alienation and organizational silence, in addition to investigating differences in both variables according to certain demographic and professional factors, namely age, seniority, and educational level.

To test the study hypotheses, the descriptive correlational method was adopted due to its suitability to the nature of the research topic. The field study was conducted on a sample of 100 workers from Hodna Mills Company in M'Sila.

Data were collected using an Occupational Alienation Questionnaire and an Organizational Silence Questionnaire, both designed in accordance with the objectives and variables of the study. After verifying their psychometric properties, the questionnaires were administered to the participants, and the collected data were statistically analyzed using appropriate statistical techniques.

The findings revealed that the level of occupational alienation among the workers was moderate. Similarly, the level of organizational silence was found to be moderate. The results also showed no statistically significant differences in occupational alienation or organizational silence attributable to age and seniority. However, statistically significant differences were found according to educational level, in favor of workers with a university education. Furthermore, the study revealed a very strong positive correlation between occupational alienation and organizational silence, indicating that an increase in occupational alienation is associated with an increase in organizational silence among workers.

Keywords: Occupational Alienation, Meaninglessness, Social Isolation, Powerlessness, Self-Estrangement, Organizational Silence, Social Silence, Acquiescent Silence, Defensive Silence, Opportunistic Silence, Hodna Mills Workers.

قائمة المحتويات

شكر وعرفان
إهداء
ملخص
قائمة المحتويات
قائمة الجداول
مقدمة .....أ

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1- الإشكالية.....4
2- فرضيات الدراسة 6
3- أهـداف الدراسة.....7
4- مصطلحات الدراسة 7
5- الدراسات السابقة 7
خلاصة الفصل.....14

الفصل الثاني: الاغتراب المهني

تمهيد 16
1. مفهوم الاغتراب المهني 17
2. أنواع الاغتراب المهني.....19
3. أسباب الاغتراب المهني.....20
4. مراحل الاغتراب المهني.....21
5. نتائج الاغتراب الوظيفي.....22
خلاصة الفصل.....24

الفصل الثالث: الصمت التنظيمي

تمهيد 26
1. مفهوم الصمت التنظيمي 26
2. الصمت التنظيمي/ نشأته وتطوره 31
3. أنواع الصمت التنظيمي 33
4. أسباب الصمت التنظيمي..... 34
5. مراحل حدوث الصمت التنظيمي..... 36
6. استراتيجيات التقليل من سلوك الصمت التنظيمي 37
خلاصة الفصل..... 39

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد 41
أولا– الدراسة الاستطلاعية..... 42
1. حدود الدراسة الاستطلاعية..... 42
2. وصف ظروف إجراء الدراسة الاستطلاعية..... 42
3. أهداف الدراسة الاستطلاعية..... 42
4. عينة الدراسة الاستطلاعية 43
5– وسائل جمع البيانات في الدراسة الاستطلاعية..... 45
6– نتائج الدراسة الاستطلاعية والتعليق عليها 46
ثانيا– الدراسة الأساسية..... 48
1. المنهج المستخدم في الدراسة 48
2. تعريف وتحديد مجال الدراسة..... 48
3. مجتمع الدراسة..... 51

4. عينة الدراسة..... 51
5. تحديد وسائل وأدوات جمع البيانات في الدراسة..... 52
6- الخصائص السيكومترية لاستبيان الدراسة 54
خلاصة الفصل..... 58

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1- عرض و تحليل نتائج الفرضيات الجزئية..... 60
2- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة 81
استنتاج عام..... 86
قائمة المراجع..... 88
الملاحق..... 96

قائمة الجداول

الجدول رقم 1: يبين توزيع خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث متغير السن. 43
الجدول رقم 2: يوضح وصف عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث متغير المستوى التعليمي. 43
الجدول رقم 3: يوضح وصف عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية. 44
الجدول رقم 4: يبين خصائص العينة النهائية. 51
الجدول رقم 5: معاملات الارتباط بين أبعاد الاغتراب المهني 54
الجدول رقم 6: معاملات الثبات "ألفا" لدرجات أبعاد استبيان الاغتراب المهني 55
الجدول رقم 7: معاملات الارتباط بين العبارات والأبعاد التي تنتمي إليها 56
الجدول رقم 8: معاملات الارتباط بين الأبعاد، وبين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان..... 57
الجدول رقم 9: معاملات الثبات "ألفا" لدرجات الاستبيان..... 57
الجدول رقم 10: نتائج اختبار (T) لعينة واحدة لدلالة مستوى الاغتراب المهني لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة..... 60
الجدول رقم 11: نتائج اختبار (T) لعينة واحدة لدلالة مستوى الصمت التنظيمي لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة..... 63
الجدول رقم 12: نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة للفروق في مستوى الاغتراب المهني تبعاً للمستوى التعليمي..... 66
الجدول رقم 13: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الاغتراب المهني تبعاً لمتغير السن..... 69
الجدول رقم 14: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الاغتراب المهني تبعاً لمتغير الأقدمية 72
الجدول رقم 15: نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة للفروق في مستوى الصمت التنظيمي تبعاً للمستوى التعليمي..... 75

الجدول رقم 16: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير السن..... 78
الجدول رقم 17: نتائج معامل ارتباط بيرسون بين الاغتراب المهني والصمت التنظيمي لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة..... 81

مقدمة

مقدمة:

تعد المنظمة في جوهرها تجمعا بشريا يسعى لتحقيق أهداف مشتركة، ويعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاحها، إذ يحول الخطط والإستراتيجيات إلى واقع ملموس. ومع التغيرات المتسارعة والتحديات التي تواجهها المنظمات الحديثة، أصبح رأس المال البشري عنصرا استراتيجيا محوريا يفوق في أهميته الموارد المادية والمالية، نظرا لما يتمتع به من قدرات إبداعية ومهارات عملية تعزز الإنتاجية والابتكار والقدرة التنافسية.

وفي هذا السياق، يبرز دور القيادة الفعالة التي لا تقتصر على توزيع المهام ومراقبة الأداء، بل تتجسد في القدرة على توجيه وتحفيز الأفراد، وتطوير قدراتهم، وخلق بيئة عمل إيجابية تعزز الثقة والانتماء. فالقائد الناجح هو من يستثمر في العنصر البشري ويعمل على الحفاظ على دافعية الموظفين وانسجامهم خاصة أمام التحديات التي قد تنشأ نتيجة ضعف العدالة التنظيمية أو غياب المشاركة في اتخاذ القرار. غير أن بعض المنظمات قد تواجه ظاهرة الاغتراب المهني حيث يشعر العامل بالابتعاد النفسي عن عمله نتيجة عدم توافق تطلعاته مع متطلبات المنظمة أو بسبب غياب العدالة والاعتراف بجهوده. هذا الاغتراب يؤدي إلى فقدان الشعور بالانتماء ويترتب عليه انعكاسات خطيرة أبرزها الصمت التنظيمي، إذ يتجنب الموظفون التعبير عن آرائهم أو اقتراحاتهم خوفا من الإهمال أو العقاب. ويؤثر هذا الصمت سلبا على الأداء الفردي والجماعي، ويحد من قدرة المنظمة على الابتكار والتطور.

لذلك فإن نجاح المنظمات اليوم مرهون بقدرتها على استقطاب وتطوير مواردها البشرية والاحتفاظ بها، عبر قيادة واعية تحول الرؤى والإستراتيجيات إلى نتائج عملية ملموسة وتعمل في الوقت نفسه على معالجة مظاهر الاغتراب المهني والحد من الصمت التنظيمي لضمان بيئة عمل صحية تعزز الثقة والانتماء وتدعم استمرارية النجاح.

من هنا يصبح من الضروري دراسة العلاقة بين الاغتراب المهني والصمت التنظيمي باعتبارهما ظاهرتين مترابطتين قد تؤثران بشكل مباشر على فعالية المنظمات مهما كان نشاطها، فالعامل الذي يشعر بالاغتراب غالبا ما يميل إلى الصمت، والعامل الصامت قد يزداد شعوره بالاغتراب، وعليه فإن هذه العلاقة تستحق البحث والتحليل لفهم انعكاساتها على

الأداء التنظيمي. ومن هذا المنطلق ارتأينا التطرق إلى موضوع انعكاسات الاغتراب المهني على الصمت التنظيمي لدى عمال مطاحن الحضنة باعتبارها إحدى المؤسسات الكبرى في الجزائر والتي تمثل نموذجا مهما لدراسة السلوك التنظيمي في بيئة صناعية حيوية. وبناء عليه فقد تم تقسيم دراستنا الحالية على النحو التالي:

الجانب النظري تضمن ثلاثة فصول: فصلا تمهيديا (مشكلة الدراسة وأهميتها)، وفصلا شمل متغير الاغتراب المهني في حين أن فصلا آخر شمل متغير الصمت التنظيمي.

أما الجانب التطبيقي فقد تضمن ثلاثة فصول أيضا، فصل خصص للدراسة الاستطلاعية الأولية وفصل تم تخصيصه للإجراءات المنهجية فيما **تم تخصيص** الفصل الأخير لعرض نتائج الدراسة والتعليق عليها.

آملين بأن تضفي هذه الدراسة إضافة نوعية وقيمة للبحث العلمي في مجال علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية وتقديم إضافة عملية تفيد ويستفيد منها الباحثون والدارسون على حد سواء.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1- الإشكالية:

نظرا للتحولات التي شهدها عالم المنظمات اليوم أصبح العامل يواجه ضغوطا مهنية ونفسية متزايدة ما أدى إلى ضرورة الاهتمام بالسلوك الإنساني داخل العمل. فدراسة هذا السلوك داخل السياقات المهنية يعد من المرتكزات الأساسية لفهم ديناميكيات العمل داخل المنظمات، إذ أن السلوك الفردي والجماعي يشكلان العامل الحاسم في تحديد فعالية الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

"إن تراكم الضغوط النفسية والمهنية يفرز عنه حالة من الاغتراب المهني هذه الظاهرة التي يمكن اعتبارها مرضية تختلف باختلاف المجتمعات البشرية، غير أنها لم تلقَ الاهتمام من قبل علماء النفس والمختصين في السلوك التنظيمي والعملي مقارنة بما لقيته من اهتمام في مجال علوم التربية وعلم النفس الاجتماعي". **(منصور بن زاهي: 2007، ص4).**

"إن لظاهرة الاغتراب الوظيفي آثار سلبية على العامل ومثلها على المؤسسة حيث تؤدي إلى حدوث أزمات داخل المؤسسة مما يهدد استمراريتها خاصة في ظل المنافسات الشديدة في عالم الشغل والاقتصاد. فشعور العامل بالاغتراب يتولد نتيجة أسباب عدة كعدم كفاءته وسوء اختياره لمنصبه وغيرها من الأسباب التي في مفهومها تمس العامل إلا أنها في الحقيقة تضر بمصلحة المؤسسة أيضا".**(دري أميرة: 2021، ص6).**

كما وذكرنا سابقا أن الاغتراب المهني له آثار سلبية إلا وأنه يمكننا القول أن آثاره السلبية لا تتوقف عند حدود الفرد بل تمتد لتنعكس على طبيعة العلاقات داخل المنظمة وعلى أنماط السلوك التنظيمي السائد فيها، فالعامل الذي يشعر بالانفصال عن بيئة عمله أو بعدم التقدير غالبا ما يبحث عن آليات للتكيف مع وضعه ومن بين هذه الآليات يبرز الصمت التنظيمي كأحد أكثر الظواهر النفسية والمهنية شيوعا في المنظمات الحديثة اليوم. "إن مثل هذا السلوك التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات والذي بمقتضاه يمتنع العاملون بأنفسهم عن أي مشاركة في تحسين الأداء قد أخذ طريقه إلى الفكر الإداري المعاصر تحت مسمى الصمت التنظيمي هذه الظاهرة التي بدأت تتفشى في كثير من "المؤسسات".**(رانيا الجزار: 2021، ص375)** فالصمت التنظيمي لا ينظر إليه على أنه مجرد مشكلة سلوكية بل هو نمط من الامتناع المتعمد عن الإفصاح عن المعلومات أو الأفكار التي قد تسهم في حل المشكلات

التنظيمية أو تحسين الأداء. فكثير من العاملين يفضلون التزام الصمت خشية التعرض للتهميش أو الإهانة أو تجاهل آرائهم وذلك لعوامل شخصية وتنظيمية قد تؤثر في استعداد الفرد للتعبير عن رأيه داخل بيئة العمل. **(كوسة سعيدة: 2024، ص09).**

وإلى جانب المسببات التي أشار إليها هيرشمان في دراسته للصمت التنظيمي حيث اعتبر أن صوت العاملين أحد الأدوات الهامة لإحداث التغيير في محاولة لتحسين بيئة وظروف العمل. **(شوقي الصباغ وآخرون: 2017، ص142).** ففي تفسير تشكل سلوك الصمت التنظيمي يضاف إليه شعور الفرد العامل بالعزلة والوحدة ما يترتب عليه من نزعة نحو الانطواء والانفصال عن محيطه المهني إذ يعد الشعور بالاغتراب المهني من العوامل المؤثرة في هذا السياق إذ "يندرج هذا الشعور عند العامل باغترابه عن ذاته ثم اغترابه عن زملائه في العمل ثم عن المؤسسة التي يعمل بها اغترابا كاملا وينتج عن ذلك الاغتراب عدم القدرة على الأداء الفعال والعطاء في العمل".**(دينا عبد النبي: 2017، ص331).**

وفي سياقنا يمكننا القول أن الاغتراب المهني بما يحمله من مشاعر فقدان الانتماء والعزلة لا يظل أثره محصورا في الجانب النفسي للعامل، بل يتجسد في سلوكيات تنظيمية ملموسة من أبرزها الصمت التنظيمي. فالعامل الذي يشعر بأن المؤسسة لا تمنحه التقدير الكافي أو لا توفر له بيئة عمل ملائمة يميل إلى الانسحاب من دائرة المشاركة الفعالة ويختار الصمت كآلية للتكيف مع وضعه وهكذا يصبح الاغتراب المهني أرضية خصبة لانتشار الصمت التنظيمي مما يضعف قنوات التواصل الداخلي ويحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من خبرات عمالها.

وتزداد خطورة هذه العلاقة بين هاتين الظاهرتين في المؤسسات الإنتاجية الحساسة مثل مطاحن الحضنة بالمسيلة، حيث يعتمد نجاح العمل على التعاون المستمر وتبادل الآراء بين العمال والإدارة لضمان جودة الإنتاج ومواجهة تحديات السوق، فإذا ساد الاغتراب بين العمال وتحول إلى صمت تنظيمي فإن المؤسسة تفقد جزءا مهما من ديناميكيتها الداخلية، مما يعرقل قدرتها على التكيف مع المنافسة الشديدة في قطاع الصناعات الغذائية ويؤثر على استمراريتها في السوق المحلي والوطني في ظل المنافسة الشديدة.

وبناء على ما سبق من عرض للتحولات التنظيمية وما تفرزه من ضغوط مهنية ونفسية وما ينجر عنها من مشاعر الاغتراب المهني التي تنعكس في سلوكيات الصمت التنظيمي خاصة في المؤسسات الإنتاجية الحساسة مثل مطاحن الحضنة بالمسيلة تبرز الحاجة إلى طرح إشكالية البحث لفهم أبعاد هذه العلاقة وتحديد انعكاساتها على الأداء التنظيمي. ومنه فإن إشكالية الدراسة تتمثل في **التساؤل الرئيسي** التالي:

– هل توجد علاقة ارتباطية بين الاغتراب المهني والصمت التنظيمي لدى عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

تنبثق منه **الأسئلة الإجرائية** التالية:

1–ما مستوى الاغتراب المهني لدى عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

2–ما مستوى الصمت التنظيمي لدى عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

3–هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاغتراب المهني لدى عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة تعزى لمتغير (السن، الأقدمية، المستوى التعليمي)؟

4–هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي لدى عمال مطاحن الحضنة تعزى لمتغير (السن، الأقدمية، المستوى التعليمي)؟

2– فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية بين الاغتراب المهني والصمت التنظيمي لدى عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة.

الفرضيات الجزئية:

1–يوجد مستوى مرتفع من الاغتراب المهني لدى عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة.

2–يوجد مستوى مرتفع من الصمت التنظيمي لدى عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة.

3–لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاغتراب المهني لدى عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة تعزى لمتغير (السن، الأقدمية، المستوى التعليمي).

4–لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي لدى عمال مطاحن الحضنة تعزى لمتغير (السن، الأقدمية، المستوى التعليمي).

3- أهــداف الدراسة:

استنادا إلى العرض السابق لمشكلة البحث وتساؤلاته فإننا نسعى من خلال دراستنا لانعكاسات الاغتراب المهني على الصمت التنظيمي لدى عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف عن العلاقة بين الاغتراب المهني والصمت التنظيمي لدى عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة.
- التعرف عن مستوى الاغتراب المهني لدى عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة.
- التعرف عن مستوى الصمت التنظيمي لدى عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة.
- التعرف على دلالة الفروق في مستوى الاغتراب المهني لدى عمال مطاحن الحضنة تبعا لمتغير: (السن، الأقدمية والمستوى التعليمي).
- التعرف على دلالة الفروق في مستوى الصمت التنظيمي لدى عمال مطاحن الحضنة تبعا لمتغير: (السن، الأقدمية، المستوى التعليمي).

4- مصطلحات الدراسة:

- **التعريف الإجرائي للاغتراب المهني:** هو مجموعة المشاعر والسلوكيات السلبية التي يعبر عنها عمال مطاحن الحضنة تجاه عملهم، والتي تتجلى في فقدان المعنى، الضعف، الانتماء، الشعور بالعجز، العزلة والاغتراب عن الذات.

- **التعريف الإجرائي للصمت التنظيمي:** يقصد به امتناع العمال عن التعبير عن آرائهم أو مقترحاتهم أو مخاوفهم المتعلقة بالعمل سواء كان ذلك بدافع الخوف من العقاب، أو الرغبة في التوافق مع الجماعة أو نتيجة لعدم جدوى الكلام.

5- الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة جد مهمة بالنسبة للباحث لكونها تعتبر كمنطلق لدراسته وذلك من خلال الدور الذي تلعبه في البحث العلمي إذ أنها تساعد الباحث على فهم موضوع بحثه بشكل عميق من خلال استعراض ما تم إنجازه في مجال بحثه من قبل مما يساعده على بناء إطار نظري ثري.

فبعد عملية البحث والإطلاع على الدراسات السابقة التي تخدم دراساتنا الحالية توصلنا إلى إيجاد عدة دراسات مختلفة تناولت متغيرات هذه الدراسة، حيث قمنا بترتيبها وفقا للزمن الذي تمت فيه الدراسة فمن بينها نجد:

أولا- الدراسات العربية:

- دراسة أيام إبراهيم العبد (2023)، جاءت هذه الدراسة تحت عنوان: "الصمت الدفاعي كمتغير وسيط بين الثقة التنظيمية والاغتراب الوظيفي -دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في مدينة حلب-".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الصمت الدفاعي في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاغتراب الوظيفي لدى الموظفين في كافة المصارف في مدينة حلب عند مستوى الدلالة 0.05 والكشف عن أثر الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالمدير، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالمنظمة) في الاغتراب الوظيفي بأبعادها (العجز، انعدام المعنى والاغتراب عن الذات) ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والرجوع للأدبيات السابقة حيث تم بناء استبيان مكون من (47) فقرة موزعة على (7) مجالات هي (الصمت الدفاعي، الثقة بالمدير والثقة بزملاء العمل، الثقة بالمنظمة، الاغتراب عن الذات، العجز وانعدام المعنى) وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على عينة مكونة من (270) موظفا وموظفة من العاملين في القطاع المصرفي الحكومي بمدينة حلب، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي الحكومي بحلب عند مستوى الدلالة 0.05 كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي بحلب بوجود الصمت الدفاعي عند مستوى الدلالة 0.05، وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع الموظفين على تقديم أفكار إبداعية ومكافأتهم على ذلك من أجل المنافسة فيما بينهم على تقديم أفضل الأفكار التي تسهم في تطوير آلية العمل في المصارف وضرورة توفير مناخ تنظيمي يضمن تطوير الموظفين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل زيادة الشعور بتحقيق الذات والانتماء للمصارف التي يعملون فيها. **(أيام إبراهيم العبد: 2023).**

- دراسة ديانا نبيل قسام (2023)، جاءت هذه الدراسة تحت عنوان: "أثر الصمت التنظيمي في الاغتراب الوظيفي -دراسة حالة في مصرف سوريات المركزي- ".

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

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت البيانات الثانوية من الدراسات السابقة والمراجع ذات الصلة في حين شكل الاستبيان أداة البحث الرئيسية لجمع البيانات الأولية وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

توصلت نتائج الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى الصمت التنظيمي والاغتراب الوظيفي كانا متوسطين لدى موظفي مصرف سورية المركزي.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لصمت الإذعان في الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مصرف سورية المركزي.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الصمت الوظيفي لدى موظفي المصرف.

(ديانا نبيل قسام: 2023).

- دراسة أيام إبراهيم العبد وعبد القادر أحمد دواليبي (2022)، جاءت هذه الدراسة تحت عنوان: "أثر صمت الإذعان في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاغتراب الوظيفي- دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الحكومي في مدينة حلب".

هدفت الدراسة إلى البحث عن أثر صمت الإذعان في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاغتراب الوظيفي لدى الموظفين في كافة المصارف العامة في مدينة حلب والتعرف على واقع صمت الإذعان في تلك المصارف سعيا نحو تحسين أسلوب العمل في القطاع المصرفي من خلال التشجيع على مشاركة الموظفين بآرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم لتطوير آلية العمل وحل جميع المشاكل المتعلقة فيه وقد أجري استقصاء لآراء 287 موظف يعمل في تلك المصارف

عبر استبيان مصمم لهذا الغرض وتم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات وصولا إلى نتائج أثبتت وجود تأثير سلبي معنوي للثقة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي وهذا يعني أنه كلما زادت الثقة التنظيمية في المنظمة انخفض الشعور بالاغتراب الوظيفي من قبل الموظفين بالإضافة إلى وجود تأثير سلبي معنوي لصمت الإذعان في الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بزملاء العمل، الثقة بالمدير، والثقة بالمنظمة) ما يعني أنه كلما كان هناك درجة عالية من الثقة في المنظمة كلما أدى ذلك إلى تشجيع الموظفين على التحدث عن أفكارهم واقتراحاتهم ووجود تأثير إيجابي معنوي لصمت الإذعان في الاغتراب الوظيفي بأبعاده الثلاثة (العجز، انعدام المعنى والاغتراب عن الذات) وهذا يدل على أنه كلما انخفض صمت الإذعان كلما انخفض شعور الموظفين بالاغتراب عن العمل.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها توفير مناخ تنظيمي مناسب وعلى درجة عالية من الثقة لكي يضمن تطوير مهارات الموظفين وإمكانياتهم وقدراتهم بشكل مستمر لتحقيق ذاتهم في العمل وكذلك تشجيعهم على تقديم أفكار إبداعية جديدة والمنافسة فيما بينهم لتقديم أفضل الأفكار التي تساهم في تطوير آلية العمل في المنظمة. **(أيام إبراهيم العبد، عبد القادر دواليبي: 2022).**

– دراسة سماح إسماعيل، صالح عروس وعمرو دراز (2021) جاءت هذه الدراسة تحت عنوان: "أثر الصمت التنظيمي والاغتراب التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في الفنادق".

هدفت الدراسة إلى دراسة الصمت التنظيمي باعتباره أحد العوامل النفسية والسلوكية والاجتماعية التي تؤثر في أداء العاملين بالمؤسسات والمنظمات بالإضافة إلى تأثيرهما على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمؤسسات الفندقية والحياة التنظيمية بها، لذا تهدف الدراسة إلى التعرف على الصمت التنظيمي والاغتراب التنظيمي والرضا الوظيفي وأبعادهما ومدى تأثيرهما على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالفنادق وعلى أداء تلك الفنادق. **(سماح إسماعيل، صالح عروس وعمر دراز: 2021).**

ثانيا- الدراسات المحلية.

- دراسة عبد الرحمان ياسر، بوغرزة رضا وحديد يوسف (2022)، جاءت هذه الدراسة تحت عنوان: "الصمت التنظيمي وأثره على الاغتراب المهني لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحي جيجل."

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على طبيعة أثر الصمت التنظيمي بمختلف أبعاده على الاغتراب المهني لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ومن أجل تحقيق هذا الهدف اعتمد الباحثون على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة والتي بلغ حجمها 102 موظفا إداريا بجامعة جيجل، حيث تم معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل، يرجع ذلك إلى الأثر الإيجابي لبعدي: صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها تم تقديم جملة من التوصيات. **(عبد الرحمان ياسر، بوغرزة رضا وحديد يوسف: 2022).**

- العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

كما وأشرنا سابقا عن أهمية الدراسات السابقة والدور الذي تلعبه في رسم خطة العمل الخاصة بأي بحث أو دراسة علمية، وفي هذا العنصر سنحاول الكشف عن نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسات التي تطرقنا إليها وبين دراستنا الحالية وذلك كما هو مبين في الآتي:

عند مراجعتنا للدراسات السابقة التي تناولت متغيري الاغتراب المهني والصمت التنظيمي يظهر بوضوح وجود قدر من الاتفاق بينها من حيث المنهجية والأداة المستخدمة، إذ اعتمدت جميعها على المنهج الوصفي التحليلي ولجأت إلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات كما تشترك هذه الدراسات في تركيزها على العلاقة الوثيقة بين الصمت التنظيمي والاغتراب المهني، حيث توصلت أغلبها إلى وجود ارتباط إيجابي بينهما خاصة في بعدي صمت الإذعان والصمت الدفاعي مما يؤكد أن الصمت التنظيمي يسهم في تعزيز مشاعر الاغتراب لدى العاملين.

ورغم هذا الاتفاق فإن الدراسات السابقة تختلف في السياق التطبيقي الذي تناولته فبعضها ركز على قطاع التعليم العالي مثل دراسة عبد الرحمان ياسر وآخرون على موظفي

إدارة جامعة جيجل، بينما اهتمت أخرى بقطاع الخدمات السياحية من خلال دراسة العاملين في الفنادق في حين ركزت دراسات أخرى على المجال المالي والمصرفي مثل مصرف سوريا المركزي والقطاع المصرفي بمدينة حلب، هذا التنوع في المجالات يعكس أن ظاهرة الاغتراب المهني والصمت التنظيمي ليس حكرا على قطاع معين بل هي ظاهرة عابرة للقطاعات غير أن خصوصية كل مجال تضفي أبعادا مختلفة على طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

كما تختلف هذه الدراسات في طبيعة النتائج التي توصلت إليها فبعضها أكد وجود أثر مباشر للصمت التنظيمي على الاغتراب المهني، بينما أبرزت دراسات أخرى دور الثقة التنظيمية في تقليل مشاعر الاغتراب الوظيفي معتبرة أن الصمت التنظيمي قد يعمل كمتغير وسيط أو معدل لهذه العلاقة، وهناك من وسع الإطار ليشمل انعكاسات أخرى مثل سلوك المواطنة التنظيمية مما يفتح المجال لدراسة أوسع لتأثيرات الصمت والاغتراب على مختلف السلوكيات التنظيمية.

وبالمقارنة مع هذه الدراسات، فإن دراستنا الحالية تتفق معها بالمنهجية والأداة، حيث نعتمد بدورنا على المنهج الوصفي التحليل والاستبيان لقياس الظاهرة، لكنها تختلف عنها في السياق التطبيقي، إذ تركز على قطاع الصناعات الغذائية من خلال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وهو قطاع لم يتناول في الدراسات السابقة، كما أن دراستنا تسعى إلى قياس مستويات الاغتراب المهني والصمت التنظيمي لدى العمال والكشف عن الفروق المرتبطة بمتغيرات السن، الأقدمية والمستوى التعليمي بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين الاغتراب المهني والصمت التنظيمي وهذا ما يمنحها قيمة مضافة تربط الظاهرة المدروسة بسياق جديد له خصوصيته وأهميته الاقتصادية والاجتماعية.

- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة التي أشرنا إليها يمكننا الاستفادة منها في عدة جوانب مهمة نذكرها في الآتي:

- توفير قاعدة نظرية تثبت وجود علاقة بين الصمت التنظيمي والاغتراب المهني.
- إبراز أن بعض الدراسات تناولت متغيرات وسيطة مثل الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة وهو ما يوسع الإطار النظري.

- توضيح الفجوة البحثية، حيث لم تدرس الظاهرة في قطاع الصناعات الغذائية وهو ما يمنح دراستنا قيمة مضافة.
- دعم أهداف دراستنا في قياس مستويات الاغتراب والصمت التنظيمي والكشف عن الفروق المرتبطة بالسن والأقدمية والمستوى التعليمي.
- إتاحة إمكانية المقارنة العلمية بين نتائج دراستنا ونتائج تلك الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه سابقا في الفصل التمهيدي الخاص بمشكلة الدراسة وأهميتها إلا أنه تم التمكن من الإلمام وفهم موضوع إشكالية الدراسة المراد القيام بها وهذا بمنطلق من الفرضية العامة والفرضيات الإجرائية وكذا الأهداف المراد تحقيقها وكذا الأهمية التي تكتسيها، ومنه فقد تم إعداد منطلق ومنهج لإتباعه في انجاز هذا البحث إضافة إلى الإشارة لعنصر مهم جدا ألا وهو الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية وبذلك يمكن القول أن الفصل التمهيدي قد وضع الأساس النظري والمنهجي للدراسة وحدد الإشكالية والفرضيات بوضوح وربطها بما توصلت إليه الدراسات السابقة مع إبراز الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها من خلال تناول الظاهرة في سياق جديد له خصوصيته وأهميته الاقتصادية والاجتماعية.

الفصل الثاني

الاغتراب المهني

تمهيد:

يعد الاغتراب المهني من أبرز الظواهر التي رافقت تطور الحياة العملية في العصر الحديث، حيث لم يعد العمل مجرد وسيلة لكسب العيش، بل أصبح فضاءً تتقاطع فيه التطلعات الفردية مع الضغوط التنظيمية والاجتماعية. ومع تسارع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية، وجد كثير من الأفراد أنفسهم في حالة من الانفصال النفسي والعاطفي عن مهامهم اليومية، وهو ما يعرف بالاغتراب المهني. هذه الظاهرة لا تقتصر على فقدان الحافز أو الشعور بالملل، بل تمتد لتشمل ضعف الانتماء، تراجع الرضا الوظيفي، وانعكاسات سلبية على الأداء والإبداع. إن تناول هذا الموضوع يفتح المجال لفهم أعمق للعلاقة بين الإنسان وعمله، ويتيح البحث في الأسباب البنيوية والشخصية التي تؤدي إلى الاغتراب، إضافة إلى استكشاف سبل التخفيف من حدته وإعادة بناء التوازن بين متطلبات المهنة واحتياجات الفرد. ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى مجموعة من العناصر التي توضح متغير الاغتراب المهني من حيث مفهومه، أسبابه، عوامله، واستراتيجيات مواجهته وغيرها.

1. مفهوم الاغتراب المهني:

جاء في أحد التعريفات بأنه: حالة أو شعور يصف الصلة بين الفرد والوظيفة التي يؤديها، فارتفاع درجة الاغتراب يشير إلى علاقة ضعيفة بين الفرد والوظيفة.

وعرف أيضا على أنه: الشعور بالغربة أحد الظواهر التي شاع وجودها في مجال العمل وزادت مخاطرها بالنسبة لكل من العاملين وأصحاب الأعمال.

ومن التعاريف الشائعة للإغتراب المهني أنه: ما هو إلا تلك المشاعر والأحاسيس التي يشعر بها العاملين في أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أو تلك التي يشيع تواجدها بين الطبقات الإدارية في المنظمات، سواء كانت مواقعهم التنظيمية والوظيفية تقع ضمن الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الإدارة الإشرافية.**(بن سالم، عمارة:2022، ص 15).**

من خلال ما تقدم في هذا التعريف يمكننا اختصاره في أن الاغتراب المهني مؤشر على فجوة بين الإنسان، وعمله، كلما اتسعت هذه الفجوة قلَّ الشعور بالرضا والاندماج المهني.

كما ويمكننا القول أن الاغتراب المهني يظهر كحالة نفسية اجتماعية يعيشها العاملون، خصوصا في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية، حيث يشعر الفرد بالغربة داخل بيئة العمل رغم أنه جزء منها، هذه المشاعر تتجلى في أنشطة التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، إذ يفقد الموظف الإحساس بالمعنى أو القيمة الشخصية لما يقوم به.

مما يجعل الاغتراب ينعكس سلبا على الطرفين (العامل والمنظمة)، بالنسبة للعامل فقد يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لديه وزيادة احتمالية انسحابه نفسيا من العمل. أما بالنسبة للمنظمة فيظهر انعكاسه من خلال تراجع الإنتاجية، ضعف الولاء المؤسسي، وصعوبة تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

وحسب فرويد فإن الإغتراب هو هروب الإنسان من الواقع في هذه الحالة يؤدي به إلى الجنون. وهذه الحالة نتيجة صراع " الأنا " مع " الهو" حيث تجد رغباته وغرائزه الطريق أمامهما مسدودا – إن جاز القول – ما هي إلا لذة فيتعين عليه أن يحاول إيجاد مخرج

يتأتى. وهكذا يتوجب عليه أن ينفق احتياطه من الطاقة وفق مبدأ الهو فيحدث نتيجة الإحباط، حيث ينفصل عن " الأنا ". **(الهواري ، 2000، ص 76).**

من خلال ما جاء به فرويد في تفسيره للاغتراب يتوضح لنا أن الاغتراب هنا ليس مجرد فقدان الصلة بالوظيفة بل هو انعكاس لصراع داخلي بين ما يريده الفرد في أعماقه (الهو) وما يفرضه الواقع العملي والتنظيمي (الأنا) هذا الصراع يفسر لماذا يشعر الكثير من العاملين بالضغط النفسي أو الاغتراب حتى وهم في مواقع إدارية ومهنية مرموقة.

ويرى بلونر 1970 أن الاغتراب يوجد عندما يكون العمال غير قادرين على الانتماء للمجتمعات الصناعية المتكاملة وعندما يفشلون في أن يصيروا منهمكين في نشاط عملهم كأسلوب للتغيير الذاتي الشخصي. **(بحري وخرموش: 2016، ص72).**

إن الاغتراب في هذا السياق يعكس فقدان العمال القدرة على الاندماج في المجتمع الصناعي الحديث، حيث يصبح العمل مجرد واجب خارجي لا يساهم في تحقيق التغيير الذاتي أو الاشباع الشخصي. عندما يفشل الفرد في تحويل نشاطه المهني إلى وسيلة للتطور الداخلي، يشعر بالغربة عن ذاته وعن محيطه، وهو ما يضعف الانتماء ويزيد من الإحساس بالعزلة داخل بيئة العمل.

أما أحمد عزت راجح فعرف الاغتراب المهني بأنه شعور الفرد بالاغتراب عن عمله ينشأ حين لا يجد الفرد لشخصيته صورة في عمله حين يشعر أن العمل قد سلبه شخصيته وجرده من حريته وقدرته على الابتكار أما اغتراب الفرد عن نفسه فيبدو في شعوره أنه أصبح مسلوب الحرية والإرادة. **(أحمد عزت: 1971، ص16).**

وفي نفس السياق أشار عزام 1997 في تعريفه للاغتراب المهني إلى محورين رئيسيين هما: سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو الخيارات والفرص المتاحة لهم من قبل الأنظمة العمالية ومدى استعدادهم لمحاولة تبديل ما لا يرضون عنه من تلك الخيارات والفرص الوظيفية المطروحة في تلك المجتمعات. **(عزام ادريسي: 1997).**

من خلال ما جاء به عزام في تعريفه يتبين لنا أن العامل يشعر بالاغتراب عندما لا يجد انسجاما بين سلوكه واتجاهاته أو عندما يفتقد القدرة على التأثير فيها وهنا يصبح ما لا يرضيه من تلك الفرص مؤشرا على قوة وضعف ارتباطه بالعمل.

انطلاقا لما تم عرضه من تعريفات مختلفة للاغتراب المهني أصبح بإمكاننا أن نضع تعريفا إجرائيا له ونعرفه بأنه: حالة نفسية سلوكية تظهر عندما يعجز العامل عن التكيف مع بيئة العمل أو الاندماج في الأنشطة الوظيفية بحيث يقاس من خلال سلوكياته واتجاهاته نحو الفرص والخيارات التي توفرها الأنظمة العمالية، ومدى استعداده لتغيير أو رفض ما لا يرضيه منها، أي أن الاغتراب يرصد علميا عبر مؤشرات مثل انخفاض الرضا الوظيفي، ضعف المشاركة، الميل إلى الانسحاب، أو محاولات البحث عن بدائل وظيفية.

2. أنواع الاغتراب المهني:

قسم علماء الاجتماع الاغتراب المهني إلى نوعين هما:

-الاغتراب الشخصي :

يسمى هذا النوع بالاغتراب عن الذات ويشير إلى حالة عدم التوازن بين شخصية الفرد وسلوكه اليومي أو ما يبديه من أفعال وتصرفات ومن أبرز مظاهره عدم الوضوح في الأهداف، شعور العامل بفقدان السيطرة على المواقف المختلفة.

وعرفه سيمان بأنه عدم قدرة الفرد على التواصل مع نفسه وشعوره بالانفصال عما يرغب أن يكون عليه حيث تسير حياة الفرد بلا هدف ويحيا لكونه مستجيبا لما تقدم له الحياة دون تحقيق ما يريد من أهداف وعدم القدرة على إيجاد الأنشطة المكافِئة ذاتيا.

-الاغتراب الاجتماعي:

لقد عرفته الموسوعة الحرة بأنه حالة في العلاقات الاجتماعية تنعكس حسب درجة التفاعل أو التكامل الاجتماعي والقيم والأخلاق ودرجة المسافة أو العزلة الاجتماعية بين الأفراد أو بين الأفراد ومجموعة من الناس في مجتمع أو بيئة العمل.

ويعد الاغتراب الاجتماعي من المصطلحات التي استخدمت في أكثر من مجال أو حقل معرفي ويتضمن الاغتراب في العمل فقدان العامل للتواصل مع الآخرين وميله للعزلة عنهم وانعدام التفاعل بينهم لضعف الرابط الاجتماعي كما يتضمن أيضا الرفض للقيم والعادات والتقاليد والثقافة التنظيمية عموما. **(معدن شريفة والعمري سليمة:2018).**

باختصار يمكننا القول أن الاغتراب الاجتماعي يقطع الصلة مع المجتمع ويكون من مظاهره تأثيره على العلاقات داخل العمل.

أما بالنسبة للاغتراب الشخصي فيقطع الصلة مع الذات وتكون انعكاساته على الرضا الذاتي والدافعية.

فكلاهما يضعف التوازن النفسي والمهني للعامل.

3. أسباب الاغتراب المهني:

للاغتراب عوامل كثيرة أسهمت في حدوثه سنحاول الوقوف عليها في بعض النقاط كما هو مبين في الآتي. **(محمد الفاتح المغربي: 2016).**

- النمط القيادي ونقصد به الدكتاتوري أو الأتوقراطي وما يمتاز به بالمركزية في اتخاذ القرارات، التسلط والعقاب الاعتماد على الاتصال النازل بصفة غالبة ما يجعل العامل غير مكترث بعمله.
- طبيعة الاتصالات وطريقة إصدار التعليمات خاصة ذات الاتجاه الأحادي دون الاهتمام بالتغذية الراجعة.
- البيروقراطية حيث كثيرا ما يشاع أن البيروقراطية ملازمة للاغتراب عندما يقوم التشابه في السلوك وتوحيد بسبب الالتزام بالإجراءات إلى قتل روح الإبتكار.
- ضعف مستوى التفاعل الاجتماعي، فالمنظمة التي تعاني من انخفاض في مستوى التفاعل بين أفرادها ينعكس سلبا على علاقاتها الداخلية (العلاقات الاجتماعية بين العمال) والخارجية (محيط المؤسسة).
- طبيعة العلاقات السائدة بين جماعات العمل حيث يمكن أن تكون هذه الجماعات مصدرا للقلق أو التوتر لهم ومنه يمكن أن تعتبر طبيعة هذه العلاقات كأحد مسببات الاغتراب الوظيفي للعمال.
- غياب بعض القيم الأخلاقية في العمل يخلف آثارا سلبية على البناء الاجتماعي ككل مما يولد مظاهر الاغتراب كالعزلة عن الآخرين، فقدان المعنى والانسحاب وغيرها.

ما يمكننا قوله أن الاغتراب المهني ليس نتيجة عامل واحد بل هو حصيلة تراكمية لعدة ظروف تنظيمية ونفسية، فكلما زادت هذه العوامل ارتفع مستوى الاغتراب مما ينعكس سلبا على رضا العاملين وإنتاجية المنظمة.

4. مراحل الاغتراب المهني:

يمر الاغتراب المهني بعدة مراحل نذكرها في ما يلي:

المرحلة الأولى: تسمى بالاغتراب الوظيفي النفسي يشعر فيها الموظف أن العلاقة بينه وبين المنظمة التي يعمل فيها تعد طبيعية وأن هناك توترا معينا، ويعزو العامل ذلك إلى حقيقة أن المنظمة لديها موقف سلبي تجاهه وأنه لم يعد له نفس الدرجة من الأهمية الوظيفية والوضع الاجتماعي يجب أن يقع في غياهب النسيان.

المرحلة الثانية: تسمى بالاغتراب الوظيفي الذهني وهي امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي لكنها أخطر على المنظمة والعاملين حيث تتميز بالتشتت الذهني وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين وتظهر على بعضهم علامات الحزن والأسى وتزداد أخطاء الأداء الوظيفي بشكل كبير ونقل القدرة على التعلم لدى العاملين ويفقدون الرغبة في التدريب في أي مهارة جديدة يزداد الطلب على الإجازة ويزداد البحث عن أي سبب قد يبرز مغادرة الموظف.

المرحلة الثالثة: تسمى بالاغتراب الوظيفي الجسدي حيث يصبح الاغتراب عن العمل في هذه المرحلة اغترابا كليا ويزداد الغياب والتأخير وتكثر الاستقالات أثناء العمال والاستقالات قبل انتهاء العمل، وتكثر الاستقالات الجماعية وتتضح الصراعات بين العمال والمشرفين ويفقد الرؤساء المباشرون القدرة والسيطرة على الأمور. **(حمود آل عمر: 2024، ص80).**

بناء على ذلك يمكننا تلخيص مراحل الاغتراب المهني في مسار تدريجي يبدأ من الشعور البسيط بعدم الرضا، ثم يتطور إلى ضعف الاندماج في العمل، وصولا إلى العزلة النفسية والاجتماعية وأخيرا مرحلة الانسحاب أو الانفصال التام عن الوظيفة أو المؤسسة، في البداية يشعر العامل بأن عمله لا يحقق له المعنى أو التقدير ثم يفقد التحفيز تدريجيا فينعكس ذلك على سلوكه وعلاقاته داخل بيئة العمل، وقد ينتهي الأمر بترك العمل أو الاستمرار فيه بشكل آلي بلا انتماء.

5. نتائج الاغتراب الوظيفي:

-التراجع والهامشية:

فهنالك الكثير من الناس ممن يعجزون عن التكيف لحركة المجتمع باتجاه مواكبة الاندفاع وراء المغانم المالية وتحقيق المكانة الاجتماعية الأرفع ومن أسباب ذلك استمرارهم في التمسك بالقيم التقليدية مما يعرقل مواءمة سلوكه مع التغيرات الاجتماعية الجارية, وهم كثيرا ما يغالون في تصورهم للأثر الايجابي لما يفعلون ووقعه الاجتماعي والنفسي في نظر الآخرين، وفي إطار هذه التطورات الكيفية تخف وطأة الإحباط ويتحول الإخفاق المادي إلى نجاح أخلاقي ويتصدر الشرف مختلف الاعتبارات التي ينطلق منها هؤلاء في تبرير مواقفهم الرافضة لبهارج الحياة.

-اضمحلال الهوية :

يلاحظ في ضوء الأبحاث الحديثة أن أقصى ما تصله حالة الاغتراب في سياقات التغير الاجتماعي والاقتصادي والتصنيع، هو انفصال الإنسان عن ذاته وهي التي سماها ملفن سيمان بالاغتراب عن الذات.

– العزلة وتأكل الانتماء: وهي التي تكون بارزة غالبا في المجتمعات الحديثة الغربية والتي تكون قائمة على الفردية دون الاهتمام بروح الجماعة وكذلك ضمور التواصل بين سكان المدن الحضرية وبروز الحواجز النفسية والاجتماعية التي تسبق المسافات التفاعلية بينهم.

– شعور الفرد بعدم القدرة على التأثير على المواقف الاجتماعية التي يتفاعل معها، فالفرد المغترب هنا لا يتمكن من تقرير مصيره أو التأثير في مجرى الأحداث الكبرى أو في صنع القرارات المهمة التي تتناول حياته ومصيره فيعجز بذلك عن تحقيق ذاته.

– شعور الفرد بأنه يفتقر إلى مرشد أو موجه للسلوك والفرد المغترب هنا يشعر بالفراغ الهائل نتيجة لعدم توافر أهداف أساسية تعطي معنى لحياته، وتحدد اتجاهاته وتستقطب نشاطاته كما يعني عجز الفرد عن الوصول لقرار وبعبارة أخرى هو شعور العمال بالضياع، ضياع الهدف والوظيفة وهذا عندما لا يفهم العلاقة بين عمله والشركة التي يعمل فيها أي لا يعرف العمال بل يعرف مهامهم وعندما لا يدرون شيئا عن وظائف زملائهم ولا عن الدوائر الأخرى

في المؤســـســـة التي يعملون فيها، وعندما لا يكون للعمال أي فكرة عن دورهم في وضـــع منتوجات الشركة.

– شعور الفرد بعدم القدرة على إيجاد الأنظمة المكافِئة ذاتيا أي أن الإنسان لا يستمد الكثير من العزاء والرضا والاكتفاء الذاتي من نشاطاته ويفقد صلته بذاته الحقيقية ويصبح مع الزمن مجموعة من الســـلع والأقنعة ولا يتمكن من أن يشـــعر بذاته ووجوده إلا في حالات نادرة. **(خرموش، بحري: 2018، ص14–15).**

ومن هذا المنطلق يمكننا القول بأن نتائج الاغتراب المهني تظهر في صـــورة انخفاض الرضا الوظيفي، ضعف الانتماء للمؤسسة، تراجع الانتاجية، وزيادة معدلات الغياب أو الانسحاب النفسي من العمل. أما مظاهره فتتمثل في العزلة الاجتماعية داخل بيئة العمل، اللامبالاة تجاه المهام، الميل إلى أداء العمل بشكل آلي بلا إبداع، وظهور مشاعر الإرهاق النفسي أو فقدان المعنى.

خلاصة الفصل:

بعد استعراضنا لهذا الفصل وعناصره يتضح لنا أن الاغتراب المهني ظاهرة معقدة وحالة من الانفصال النفسي والاجتماعي بين الفرد وعمله، وأن له أنواعا رئيسية مثل الاغتراب الاجتماعي الذي يضعف الروابط مع الجماعة والاغتراب الشخصي الذي يعكس فقدان الصلة بالذات. كما وما تم توضيحه في هذا الفصل أن أسباب الاغتراب تتنوع بين ضعف التقدير، الروتين، غياب فرص التطوير، وضعف التواصل التنظيمي، كما ويتدرج الاغتراب عبر مراحله من فقدان الرضا إلى ضعف الاندماج، العزلة، وصولا إلى الانسحاب التام، أما نتائجه فتنعكس في انخفاض الإنتاجية، ضعف الولاء المؤسسي، زيادة الغياب، وتراجع الصحة النفسية للعاملين. وبذلك يظهر أن الاغتراب المهني ليس مجرد شعور عابر، بل هو ظاهرة متكاملة الأبعاد تؤثر على الفرد والمؤسسة معا.

الفصل الثالث

الصمت التنظيمي

تمهيد:

يعد الصـــمت التنظيمي من الظواهر الســـلوكية المعقدة التي تشـــكل تحديا أمام المؤســـســـات الحديثة، إذ يعكس امتناع الأفراد عن التعبير عن آرائهم أو طرح أفكارهم وملاحظاتهم رغم امتلاكهم لها. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام متزايد في الدراسات التنظيمية لما له من انعكاسات مباشرة على الأداء الفردي والجماعي وعلى فعالية المؤسسة ككل. إن فهم الصمت التنظيمي يتطلب التطرق إلى نشأته وتطوره عبر الأدبيات العلمية واستعراض أبرز النظريات التي فسرت أبعاده ودوافعه إضافة إلى تحديد أنواعه المتعددة التي تتراوح بين الصمت بدافع الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي وصمت الفرصة. كما أن تحليل أسباب الصمت يتيح الكشف عن العوامل التنظيمية والنفسية التي تدفع العامل إلى الامتناع عن الكلام، في حين أن دراسة مراحله توضح كيف يتطور هذا السلوك من مجرد موقف فردي إلى ثقافة تنظيمية راســـخة، وأخيرا فإن البحث في اســـتراتيجيات التقليل من الصمت التنظيمي يفتح المجال أمام المؤسسات لتبني سياسات أكثر انفتاحا وشفافية بما يعزز المشاركة الفعالة ويحد من مظاهر الاغتراب المهني.

وانطلاقا من ذلك جاء هذا الفصـــل ليقدم إطارا مفاهيميا متكاملا لهذه الظاهرة من خلال تتبع مراحل تطورها التاريخي واستعراض أبرز تعريفاتها لدى الباحثين، ثم التطرق إلى أنواعها ومراحلها وأسبابها وآثارها وصولا إلى عرض أهم الاستراتيجيات الكفيلة بالحد من انتشارها لينتهي بخلاصة توجز أهم ما تم طرحه.

1. مفهوم الصمت التنظيمي:

لقد تعددت التعريفات التي مست مفهوم الصمت التنظيمي حيث شهد هذا المفهوم تطورا ملحوظا في الأوساط العلمية والبحثية فتزايد الاهتمام به كسلوك إنساني داخل المنظمات، وبناء عليه سنشير في هذا العنصر إلى أهم التعريفات التي طرحها الباحثين والمختصين في هذا المجال حول مفهوم الصمت التنظيمي وذلك كما هو في التالي:

غالبا ما ينظر إلى مفهوم الصمت التنظيمي على أنه السلوك الذي يتبناه العاملين للتعبير عن حالة عدم الرضا أو عدم الاقتناع باستراتيجيات أو سياسات المنظمة أو سلوكيات القادة

وبالتالي عدم أو ضـــعف التعبير عن الآراء والمقترحات التي من شـــأنها تعالج المشـــاكل والأخطاء الحاصلة. **(ميثاق الفتلاوي: 2018، ص255)**.

في هذا التعريف نلاحظ أنه يسـلط الضـوء على جوهر الصـمت التنظيمي باعتباره سلوكا واعيا يتبناه العاملون للتعبير عن عدم الرضـا بطريقة غير مباشرة، من خلال الامتناع عن طرح الآراء أو المقترحات ويمكن التعقيب عليه بأن الصـمت التنظيمي لا يقتصـر فقط على رفض السـياسـات أو اسـتراتيجيات المؤسـسـة، بل قد يكون أيضـا نتيجة ثقافة تنظيمية مغلقة أو خوف من العقاب أو غياب الثقة في القيادة مما يحوله من موقف فردي إلى ظاهرة جماعية تؤثر على فعالية المؤســـســـة. كما أن خطورته تكمن في أنه يحجب المعلومات والأفكار التي قد تســـهم في معالجة الأخطاء وتحســـين الأداء وبالتالي يصـــبح عائقا أمام التطوير والابتكار داخل المنظمة.

وبهذا يمكننا القول أن الصمت التنظيمي ليس مجرد رد فعل سلبي بل هو مؤشر على خلل أعمق في العلاقة بين العاملين والإدارة، ويستدعي تدخلا واعيا لمعالجته.

وفي حين يرى Hazen (2006) في تناوله لمفهوم الصمت أنه يشير إلى عدم الكتابة وعدم الحضور وعدم السمع وعدم الرؤية. فيشير أيضا للتوقف عن الحديث والرقابة وانخفاض القيمة والحرمان وغيرها من أشكال الانخفاض. **(عوجه أزهار: 2019، ص568)**.

يظهر لنا من خلال هذا الطرح أن الصـــمت التنظيمي كحالة شـــمولية تتجاوز مجرد الامتناع عن الكلام، ليشمل أيضا مظاهر الانسحاب مثل عدم الكتابة، الغياب، فقدان السمع أو الرؤية، والتوقف عن المشـــاركة الفعلية في الحياة التنظيمية. ويمكننا التعقيب بأن هذا التوســـع في معنى الصـــمت يعكس انخفاضـــا تدريجيا في التفاعل والقيمة والاندماج داخل المؤسـسـة، حيث يتحول العامل من عنصـر فاعل إلى مجرد حضـور شـكلي. كما أن هذه الأشـكال المختلفة للصـمت تمثل مؤشـرات خطيرة على وجود خلل في البيئة التنظيمية، إذ تكشف عن فقدان الثقة، الشعور بالحرمان، أو الإقصاء مما يؤدي إلى تراجع الأداء الجماعي ويهدد استمرارية المؤسسة.

هذا وربطه كل من Van Dyne & Donagheyبدافعية الأفراد للامتناع عن التعبير عما لديهم من آراء وأفكار ومعلومات. **(المســتكاوي إيمان: 2023، ص131)**. فبالنظر إلى

هذا التعريف نرى أن الصمت التنظيمي ليس مجرد حالة سلبية أو عجز عن التعبير، بل هو سلوك نابع من دافعية داخلية لدى الأفراد للامتناع عن الكلام رغم امتلاكهم للأفكار والمعلومات، ويمكن القول أن هذه الدافعية قد تكون مرتبطة بالخوف من العواقب أو بعدم الثقة في جدوى التعبير أو بالشعور بأن المؤسسة لا تقدر آراء العاملين، وبالتالي يصبح الصمت خيارا واعيا يعبر عن موقف نفسي وتنظيمي أكثر من كونه مجرد غياب للتواصل وهذا يبرز خطورة الظاهرة إذ يحجب إمكانات التطوير والابتكار ويحول المعرفة الفردية إلى طاقة مهدورة داخل المؤسسة.

أما في منظور القرني (2015) فالصمت هو حالة يفشل أو يعجز فيها العاملون عن التعبير عما لديهم من معلومات وأفكار ومقترحات تهدف إلى تحسين الوضع التنظيمي الحالي وتطويره.

في حين ترى الفاعوري (2004 (أن مفهوم الصمت التنظيمي يعني ميل العاملين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم أو إخبارهم بالمشكلات التنظيمية خوفا من ردود فعل سلبية تجاههم أو نتائج غير مرضية تترتب على ذلك. **(الشنيفي نجلاء: 2021، ص121)**. إن هذا التعريف قدم الصمت التنظيمي كحالة عجز أو فشل لدى العاملين في التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم، رغم أهميتها في تحسين الوضع التنظيمي ويمكن القول بأن هذا الفشل لا يعزى دائما إلى ضعف الأفراد بل غالبا ما يكون نتيجة عوائق تنظيمية وثقافية مثل غياب قنوات تواصل فعالة أو هيمنة القيادة السلطوية، أو الخوف من العقوبات أو الشعور بعدم جدوى المشاركة وبالتالي فإن الصمت هنا يعد انعكاسا لخلل ي البيئة التنظيمية أكثر من كونه قصورا فرديا وهو ما يستدعي من المؤسسات العمل على تعزيز الثقة والانفتاح لضمان تحويل الأفكار الكامنة إلى قوة دافعة للتطوير والابتكار.

أما الكعبي (2018) فقد اعتبره بأنه تجنب العاملين في المنظمة التصريح بأي شيء سلبي أو إيجابي من شأنه أن يعرض العاملين إلى أي مساءلة من الإدارة وبذلك تفقد الإدارة أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم التي تسهم في تطور المنظمة والحد من السلبيات الموجودة فيها. **(كرامش بلال وحمودة نسيم: 2023، ص412)**.

انطلاقا مما تقدم نلاحظ أن الكعبي أشار في تعريفه إلى الصمت التنظيمي من زاوية أخرى حيث نظر إليه كحالة عجز أو فشـــل في التعبير عن الأفكار والمعلومات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تحسين الوضع التنظيمي، ويمكن أن نقول أن هذا العجز قد لا يكون دائما نابعا من ضـــعف لدى العاملين بل قد يكون نتيجة عوائق تنظيمية أو ثقافية مثل غياب قنوات التواصـل الفعالة، أو هيمنة أسـلوب القيادة السـلطوي، أو الخوف من العقاب وبالتالي فإن الصمت هنا يعكس خللا في البيئة التنظيمية أكثر مما يعكس قصورا فرديا وهو ما يجعل معالجته ضرورة لضمان مشاركة العاملين في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها.

وحســب Huang & Other فإن مفهوم الصــمت التنظيمي يشــير إلى التفاعلات أو العلاقات الاجتماعية التي توفر لأعضـائها مسـاعدة فعلية أو تدمجهم في النظام الاجتماعي الذي يعتقدون أنه يوفر لهم الحب والرعاية أو الإحســـاس بالارتباط مع مجموعة اجتماعية ذات قيمة وموضـــع تقدير بالنســـبة لهم.**(حروز فاطمة الزهراء وبلوم اســـمهان: 2021، ص162)**.

في هذا الإطار نرى أن الباحث يقدم الصـــمت من منظور اجتماعي حيث ينظر إليه كحالة ترتبط بالتفاعلات والعلاقات التي تمنح الأفراد شـعورا بالانتماء والدعم داخل الجماعة، ويمكن القول بأن هذا الطرح يوســع دائرة فهم الصــمت التنظيمي ليشــمل البعد الاجتماعي والنفســي إذ لا يعد مجرد امتناع عن الكلام، بل يرتبط أيضــا بمدى اندماج الفرد في النظام الاجتماعي الذي يوفر له الحب والرعاية والاعتبار فإذا شعر العامل أن المؤسسة أو الجماعة تقدره وتمنحه مكانة قد يختار الصمت كوسيلة للحفاظ على الانسجام أو لتجنب الصدام بينما في غياب هذا التقدير يتحول الصمت إلى انعكاس للحرمان وانخفاض القيمة.

أما الوهيبي (2014) فقد عرفه على أنه ميل المرؤوســين في المنظمات إلى حجب المعلومات والاقتراحات لرؤسـائهم أو إخبارهم عن المشـكلات تجنبا لأي ردود فعل سـلبية قد تترتب على ذلك.

في حين فقد عرفه Zehir & Ebru (2011) بأنه الشــعور الجماعي الذي يولد إدراكا بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشـكلات التنظيمية لمنع انتشـارها والحفاظ على سـمعة المنظمة. **(محمد أحمد: 2017، ص04-05)**.

بناء على التعريف السابق للوهيبي نستنتج أنه سلط الضوء على الصمت التنظيمي باعتباره ميلا إراديا لدى المرؤوسين لحجب المعلومات والمقترحات عن رؤسائهم وذلك تجنبا لردود فعل سلبية محتملة ويمكننا التعقيب بأن هذا السلوك يعكس وجود مناخ تنظيمي غير آمن نفسيا، حيث يشعر العاملون أن التعبير عن آرائهم قد يعرضهم للعقاب أو الانتقاص من مكانتهم وهنا تكمن خطورة الصمت إذ يحرم المؤسسة من معلومات قيمة حول المشكلات والأخطاء، ويؤدي إلى تراكمها بدل معالجتها. كما أن هذا النوع من الصمت يعكس خللا في العلاقة بين القيادة والمرؤوسين ويؤكد الحاجة إلى بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والانفتاح لضمان مشاركة فعالة في صنع القرار.

وورد في تعريف آخر أن الصمت التنظيمي هو: ظاهرة اجتماعية تتشكل على المستوى التنظيمي وتتأثر بالعديد من السمات التنظيمية بما في ذلك العمليات التنظيمية والثقافة وتصورات الموظفين.

وعرف أيضا: بأنه ظاهرة سلبية. إذ يصمت الموظفون ويحجبون آراءهم وأفكارهم المتعلقة بالقضايا حول عملهم أو مكان عملهم كأسلوب للتحسين والتطوير. **(هادي محمد صالح: 2023، ص186).**

إن هذا التعريف يبرز الصمت التنظيمي كظاهرة اجتماعية متجذرة في البنية التنظيمية، حيث يتأثر بعدة سمات مثل العمليات الداخلية، الثقافة السائدة وتصورات الموظفين ويمكن القول بأن هذا المنظور يوسع فهم الصمت ليجعله نتاجا للتفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية وليس مجرد قرار شخصي بالامتناع عن الكلام، فحين تكون البيئة التنظيمية منغلقة أو يغيب فيها الأمان النفسي يصبح الصمت سلوكا جماعيا يعكس إدراك الموظفين لغياب التقدير أو ضعف قنوات التواصل وبالتالي فإن معالجة الصمت التنظيمي تتطلب إصلاحات عميقة في الثقافة والعمليات، بما يعزز الثقة والانفتاح ويحول الصمت من عائق إلى فرصة للتعبير والمشاركة الفعالة.

بناء على مختلف التعريفات التي تناولت الصمت التنظيمي من زوايا متعددة يمكن صياغة تعريف شامل على النحو التالي:

الصـــمت التنظيمي هو ظاهرة اجتماعية وســلوكية تتجســد في امتناع العاملين عن التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم أو حجب المعلومات عن القيادات، ســـواء بدافع الخوف من ردود فعل سلبية أو نتيجة لثقافة تنظيمية مغلقة، مما يؤدي إلى ضعف المشاركة الفعالة في معالجة المشــكلات وتطوير الأداء. وهو نتاج لتفاعل معقد بين الســمات الفردية والعوامل التنظيمية، كالعمليات الداخلية والثقافة السائدة ومستوى الأمان النفسي، ويعد مؤشرا مهما على جودة المناخ التنظيمي وقدرة المؤسسة على الاستفادة من مواردها البشرية.

2. الصمت التنظيمي/ نشأته وتطوره:

لقد مر الصمت التنظيمي بعدة موجات. نستعرضها وفق تسلسلها التاريخي كما هو في الآتي:

<u>الموجة الأولى: (من السبعينات حتى الثمانينات)</u>

يعتبر آلبرت هيرشــمان (1970) أول من حاول تحديد مفهوم الصــمت التنظيمي في أدبيات الإدارة وحدد له إطارا باعتباره اســتجابة ســلبية وبناه كمرادف للولاء التنظيمي **(خالد علي وعمر قيزة: 2019، ص06)**، حيث صنف ردود الفعل إلى ثلاثة أنواع وهي: الانسحاب من المنظمة، الصوت، الاحتجاج والشكوى، الولاء ويعني قبول الظلم واعتبره مرادفاً للصمت. **(ديانا قســام: 2023، ص15)**. فخلال هذه الفترة أشــار العلماء إلى موضــوع الصــمت التنظيمي في أشكال مختلفة من أهمها مفهوم تأثير الصمت وهو عدم الرغبة في نقل الأخبار الســيئة داخل بيئة العمل، ومفهوم دوامة الصــمت وهي تمثل حالة من التردد عن أي حديث يتعلق بقضــايا ومشــكلات العمل، أو ضــعف الثقة في النفس، أو الخوف من العزلة داخل المنظمة**(أحمد حســـن ومعتز بالله فريد: 2017، ص82)**، إلا أن فهم الطبيعة الكامنة للصــمت ظل محدودا حتى تلك الفترة ومن ثم بدأ الأمر في التغير في منتصــف الثمانيات (الموجة الثانية) ويرجع ذلك لزيادة الاهتمام والتركيز البحثي على مختلف أشــكال ســلوك الصمت.**(محمد حوالة، لمياء البكر: 2018، ص485)**.

<u>الموجة الثانية: (من الثمانينات إلى سنة ألفين)</u>

برزت خلال هذه الفترة عدة مفاهيم مهمة في الصمت التنظيمي منها مفهوم صافرات الإنذار والتي تعني إبلاغ المســؤولين عن أي ممارســات غير قانونية داخل بيئة العمل،

بالإضافة إلى مفهوم المعارضة التنظيمية والتي تمثل الأصوات المعارضة لأي سياسات أو قرارات غير مرضية، وكذا مفهوم بيع الأفكار إلى الإدارة العليا من خلال المشرفين أو الإدارة الوسطى لجذب انتباهها وزيادة تركيزها على بعض القضايا الحساسة داخل المنظمة، ومفهوم التذمر أو الدندنة التنظيمية وهي الشكاوي غير المعلنة تجاه بعض القضايا التنظيمية نتيجة عدم الرضا وضعف القدرة على التعبير ،ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية والذي يعني السلوكيات التطوعية للعاملين ومفهوم العدالة التنظيمية التي تمثل انطباعات العاملين عن عدالة التوزيع والإجراءات ومعاملة الأفراد.**(أحمد حسن ومعتز بالله فريد: 2017، ص82).**

<u>الموجة الثالثة: (من سنة 2000 إلى الفترة الحالية)</u>

خلال هذه الفترة كان التركيز على مفهوم الصمت التنظيمي من جانبه الأكاديمي حسب أدبيات السلوك التنظيمي بالاستناد إلى دراستين أساسيتين، ففي الدراسة الأولى ركز موريسون وميليكان على محددات ونواتج الصمت التنظيمي وعرفه كسلوك سائد يتسم برفض العاملين التصريح بآرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم حول مشاكل العمل المحتملة، وطور هالوس وبيندر(2001) تعريف الصمت خلال دراستهم للصمت بأنه رد فعل للممارسات التنظيمية غير العادلة وكمفهوم مضاد لمفهوم التعبير يعني عدم التصريح بأي صورة من صور التعبير الحقيقية عن تقييمات الفرد العاطفية والمعرفية والسلوكية للظروف التنظيمية.**(لطيفة القلاف ومريم المذكور:2022، ص113).**

وفي عام 2003 استخدم بلاك مون كتاب في دعم نظرية دوامة الصمت عبر الخيار بين التحدث والصمت داخل منظمات العمل الذي تحدث فيه عن دوامة ثانية من الصمت موجودة على المستوى الجزئي داخل مجموعة العمل في المنظمة. **(نغم جاسم وسحر كرجي: 2017، ص394).**

انطلاقا مما تقدم يمكن القول إن الصمت التنظيمي ظهر كمفهوم حديث نسبيا في مطلع الألفية الجديدة حيث بدأ الباحثون في دراسته باعتباره ظاهرة اجتماعية مرتبطة بثقافة المؤسسة والعلاقة بين القيادة والمرؤوسين ففي البداية كان ينظر إليه كسلوك فردي ناتج عن الخوف أو عدم الرضا، ثم تطور ليفهم كنتاج للتفاعلات التنظيمية والعمليات الداخلية والثقافة السائدة.

ومع مرور الوقت توسعت الدراسات لتكشف أن الصمت التنظيمي ليس مجرد امتناع عن الكلام بل هو ظاهرة اجتماعية مركبة تؤثر على المشـــاركة، الابتكار، والأداء العام للمؤسسات مما جعله موضوعا رئيسيا في بحوث الإدارة والسلوك التنظيمي المعاصر.

3. أنواع الصمت التنظيمي:

يمكننا توضيح أنواع الصمت التنظيمي على النحو التالي:

- **الصـــمت الدفاعي:** يلتزم العاملون هذا النوع من الصـــمت لحماية أنفســـهم من النتائج والعواقب المترتبة على الإفصاح عن آرائهم وأفكارهم حيال المشاكل والأحداث والموضوعات التنظيمية فالســـبب الرئيس من هذا النوع هو الخوف من مواجهة المواقف الســـلبية والانتقاد وخوفا على حياتهم المهنية وهذا ما يجعل الموظف يلتزم الصـــمت وعدم التعبير عن آرائه وأفكاره **(مهابات عبد الله وعصمت محمد أمين: 2022، ص835).**

- **الصـــمت الاجتماعي:** يقوم هذا النوع على الإيثار والتعاون كتعمد بعض الموظفين عدم الكشف عن أفكار ومعلومات معينة على أساس الحرص على مصلحة المنظمة وسمعتها. كما أن الموظف يلتزم به لحماية زملاءه وعلاقته بهم من جهة ويحافظ به على الأســـرار المهنية الخاصة بمنظمته من جهة أخرى **(خياط أميرة وبوشارب خالد: 2022، ص276).**

- **صمت الخضوع:** يشير هذا النوع من الصمت إلى احتفاظ الفرد بمعلوماته وآرائه لنفسه لاعتقاده بانخفاض قدراته الشـــخصـــية على إحداث التأثير المطلوب وفي كل الأحوال يكون الصمت لدى العاملين نتيجة الاستسلام أو القبول بالأمر الواقع. **(علاء رضوان: 2020، ص16).**

- **صمت الفرصة:** بالإضافة إلى أبعاد الصمت التنظيمي التي سبق الإشارة إليها طور كلا من Knoll and Dick (2013) صمت الفرصة وقد استندا في تعريفه إلى مفهوم الانتهازية الذي اقترحه ويليامســـون (1985) والذي تتمثل أحد أبعاده في أنهم قد لا يصـــرحون أحيانا بالمعلومات أو لا يلجئون إلى نشرها كاملة لمحاولة تضليل الآخرين ومن ثم تحقيق مكاسب شخصية".**(قمحاوي الصغير وفتحي موسى: 2021، ص08).**

مما سبق نتوصل إلى أن الصمت التنظيمي يتخذ صورا متعددة منها الصمت الدفاعي الذي يعكس خوف الموظف من العقاب أو ردود الفعل الســـلبية، والصـــمت المســـاير الذي

يهدف إلى الحفاظ على الانسجام وتجنب الصدام مع الآخرين، والصمت البناء الذي يكون اختيارا واعيا للصمت بغرض حماية المصلحة العامة أو انتظار الوقت المناسب للتعبير إضافة إلى الصمت السلبي الذي يعكس الإحباط وفقدان الأمل في جدوى المشاركة، كما يظهر الصمت الدفاعي الاجتماعي الذي يقوم على موازنة الفرد بين الفرصة والخضوع، حيث يختار الصمت كآلية وقائية للحفاظ على مكانته الاجتماعية وتجنب المخاطر، وبهذا يتضح أن الصمت التنظيمي ليس سلوكا واحدا بل مجموعة أنماط تتأرجح بين الحماية الذاتية، المحافظة على العلاقات أو الانسحاب السلبي.

4. أسباب الصمت التنظيمي:

هناك عدة أسباب للصمت التنظيمي يمكن إرجاعها للمنظمة والعامل معا سنذكرها في النقاط التالية:

- **الرسمية في السلطة:** والتعامل بالأنظمة والتعليمات مما يسهم في خلق مناخ الصمت في التنظيم من خلال المركزية في صنع القرار واستخدام الأنظمة والقوانين في التعامل مع القضايا والمواقف والأفراد والافتقار إلى آلية تغذية راجعة رسمية. **(الفايدي جاد المولى: 2022، ص16).**

- **ضعف الاتصالات الإدارية:** ووجود هيكل تنظيمي هرمي طويل ومتضخم.

- **الخوف من الإدارة:** ويتمثل ذلك مدى شعور العامل بالخوف من ردة فعل المدير السلبية في العمل في حالة انتقاد الوضع والمطالبة بالتحسين **(معروف هواري وبن أحمد محمد: 2019، ص156).**

-المعتقدات الضمنية التي قد تظهر في كثير من الأحيان للمدراء من خلال تجنب الإحراج أو التهديد أو الشعور بالضعف **(الصراف سجى : 2021، ص87)** الأمر الذي يستدعي منهم تبني ثقافة تنظيمية سلبية معززة لثقافة الصمت كالتعنت والاضطهاد لسياسة تكميم الأفواه "الشكوى ممنوعة والاستغاثات محظورة، إضافة إلى توقيع الجزاءات والعقوبات والحرمان من العلاوات أو الترقيات لكل من تسول له نفسه مخالفة آرائهم أو التذمر على الأوضاع". **(بلوم اسمهان: 2020، ص41).**

– **عدم مشاركة الموظفين والثقة فيهم:** والخوف من عدم مواجهة الزملاء والإدارة بالمشاكل والأخطاء. **(شعراوي محمد: 2017، ص796).**

– **التصميم الهيكلي:** إن حجم المنظمة وتعدد الوحدات والأقسام يعتبر أحد العوامل المسببة في نشوء الصمت فضلا عن نوعية الأفراد العاملين فيها والراغبين في التفكير المنفصل والمنفرد في العمل بعيدا عن التفكير الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد.

– **خوف المديرين من التغذية العكسية:** فخوف المديرين من التغذية العكسية يشكل سببا من أسباب إيجاد مناخ الصمت داخل التنظيم ففي حالة شعور المرؤوس بعدم تقبل الرئيس لأي انتقاد سلبي يوجه له فإنه يفضل عدم البوح بمشكلات التنظيم أو كل ما من شأنه أن يثير إزعاج رئيسه لذا فهو يفضل التزام الصمت على الكلام أو إبداء الرأي. **(العرياني محمد: 2016، ص851).**

– **الفروق الإدراكية:** إن أحد المصادر الهامة في نشوء الصمت هو الإدراك فقد يدرك البعض أن موضوعا ما يعد منفعة له ويبدي له قبولا لنتائجه والبعض الآخر قد يعده مهددا له ولمكانته فيبدي سلوكا عدائيا معبرا عن رفضه ومقاومته له. **(الوهيبي عبد الله: 2014، ص372–373).**

-الخوف من العزلة وفقدان العلاقات الشخصية عند إبداء الآراء والتعليق على الأحداث داخل المؤسسة **(الصقير عبد المحسن : 2020، ص269).**

– اختلاف الثقافة التنظيمية: يمكن أن تؤدي إلى السلوكيات السلبية مثل الحسد والغيرة إضافة إلى الأسباب السياسية تدفع العاملين نحو الاحتفاظ بالصمت خوفا من العزلة الاجتماعية فالقرار المتبع من قبل العاملين حول التحدث بشأن قضية معينة يتأثر بتصوراتهم بالتأثيرات التي تنعكس عليهم وما يتوقعونه من الزملاء في العمل. **(حاتم عبد الله: 2019، ص121).**

كما وقد حدد Shojaie (2011) أسباب الصمت التنظيمي فقسمها إلى ثلاثة أنواع:

– **أسباب إدارية:** ذات صلة بعلاقة الموظف بالإدارة والزملاء ومدى انسياب التغذية العكسية بينهم بالإضافة إلى وجود معتقدات ربما تكون غير معلنة من قبل المدراء أو فشل المدراء أنفسهم في معالجة المشكلات مما يضطر الموظف بأن يبقى صامتا.

– **أسباب شخصية:** تتعلق بالموظف الصامت نفسه كالشعور بالخوف والخشية من التوبيخ أو خسارة المكافآت أو نحو ذلك بالإضافة إلى العزلة والتي تنتج عن خوف من التعرض للرفض أو الإقصاء.

– **أسباب تنظيمية:** كآلية اتخاذ القرار ومستوى العدالة والإنصاف في متابعة وتقييم الأداء نحو ذلك من الإجراءات المتبعة في المنظمة. **(السيد علاء الدين: 2021، ص06).**

5. مراحل حدوث الصمت التنظيمي:

لقد حدد Ashford et Pidert (2003) أن الصمت التنظيمي يمر تشكله وفقا لأربعة مراحل وهي كالآتي:

– **المرحلة الأولى:** تسمى بمرحلة الاستغراق فهي حالة من السرور وعندما يحدث عدم اتساق بين ما هو متوقع عن العمل وبين ما يحدث فعليا فهذا يؤدي إلى تكوين الصمت التنظيمي. **(دينا محمد وآخرون: 2020، ص272).**

– **المرحلة الثانية:** يطلق عليها بمرحلة الكساد وفيها ينخفض مستوى الرضا عن العمل تدريجيا وتقل الكفاءة وينخفض مستوى الأداء في العمل وتنخفض الاستثارة التي كانت في المرحلة الأولى.**(العابد محمد: 2024، ص81).**

– **المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة الانفصال وفيها يدرك الفرد ما يحدث ويبدأ بالانسحاب إذ يرتفع مستوى الإجهاد واعتلال الصحة البدنية والنفسية ونتيجة لذلك يحدث الصمت لدى الأفراد. **(بوبكر نعرورة وأحمد تي: 2020، ص502).**

– **المرحلة الرابعة:** وهي مرحلة الاتصال وتعد هذه المرحلة أقصى مرحلة في سلسلة الصمت التنظيمي وفيها يختل تفكير الفرد نتيجة شكوك الذات ويصل بذلك الفرد إلى مرحلة التدمير ويصبح في تفكير مستمر لترك العمل. **(الوهيبي عبد الله: 2014، ص373).**

انطلاقا مما سبق يمكننا أن نخلص بفكرة مفادها أن الصمت التنظيمي يمر بعدة مراحل قبل أن يتجسد كسلوك فعلي داخل المؤسسة تبدأ بمرحلة الإدراك حيث يلاحظ الموظف مشكلة أو فكرة تستحق الطرح ثم بعدها يقوم بتقييم وتوازن ما هو نافع والتكلفة المحتملة من وراء ذلك ليحدد بعدها توجهه نحو الكلام أو الصمت وأخيرا تأتي مرحلة السلوك التي يترجم فيها القرار إلى امتناع فعلي عن التعبير أو المشاركة.

6. استراتيجيات التقليل من سلوك الصمت التنظيمي:

تمهيدا لحديثنا عن استراتيجيات التقليل من الصمت التنظيمي يمكن القول أن هذه الظاهرة لا تعالج بمجرد الدعوة إلى الكلام بل تتطلب بناء بيئة عمل آمنة تشجع على المشاركة وتقلل من المخاوف المرتبطة بالتعبير. وبهذا يصبح الحديث عن الاستراتيجيات خطوة أساسية لفهم كيف يمكن تحويل بيئة العمل من مناخ يسوده الصمت إلى مناخ يزدهر فيه الحوار والمشاركة.

- **العدالة بين العاملين:** ضرورة الاهتمام بتنمية إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية حيث يؤدي إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية إلى تقوية رغبتهم في أداء الكثير من أشكال السلوك التطوعي لخدمة المنظمة. **(حواس أميرة: 2003، ص124).**

- **التدريب على الاتصال:** تدريب العاملين على تنمية مهارات الاتصال الفعال للحد من ظاهرة الصمت التنظيمي.

- **التشجيع على مشاركة الأفكار:** العمل على تشجيع المبادرات الشخصية والأفكار الريادية ودعمها وإسنادها ومكافأتها يحد من سلوك الصمت التنظيمي. **(سلامة أشرف والصوفي أشرف: 2021، ص191).**

- **البيئة العملية المحفزة:** السعي إلى بناء بيئة عمل تعمل على تطوير وتحفيز القدرات الإبداعية للموظفين وإتاحة الفرصة لطرح الأفكار الجيدة وحل المشكلات من خلال استغلال الموارد المتاحة في المنظمة كذلك إتاحة الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين اتصالا ذو اتجاهين يساعد في إتاحة الفرصة للموظف لحل المشكلات في بيئة العمل إضافة إلى التركيز على رفع جودة الكفاءة والإنتاجية عند أفراد المنظمة.

- **الحرية والاستقلالية:** اعتماد مبدأ اللامركزية والتفويض والصلاحيات وتحقيق قدرا من الاستقلالية والمرونة والإبداع وتدعيم التعاون بين المستويات المختلفة في التنظيم الإداري وخلق روح المبادرة والابتكار. **(الضويان عبد المحسن: 2022، ص605).**

- **القيادة التشاركية:** اعتماد نمط قيادي تشاركي يهتم بدعم وتنمية مهارات العاملين بالمؤسسة وأن يكون عند حسن تطلعات الأفراد والانتقال إلى أسلوب قيادي أكثر كفاءة وحداثة بدلا من القيادة المركزية. **(مسلم عبد الله: 2021، ص495).**

- **المناخ العملي الآمن:** ضـرورة توفير مناخ آمن يستطيع فيه الموظفون التعبير عن آرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بالمشـــاكل الموجودة في العمل بدون التعرض إلى العقوبات والفصل.

- **الثقة المتبادلة:** ضـــرورة توفير الثقة في التعامل ســـواء مع المدير أو زملاء العمل أو المنظمة ككل لأنها تؤثر بشـــكل كبير على أســـلوب التعاون بين الموظفين لتبادل الآراء والأفكار والاقتراحات التي تساهم في تحسين أداء الموظفين وتطوير المنظمة.

- **التشـــجيع والمكافأة:** تشـــجيع الموظفين على تقديم أفكار إبداعية ومكافأتهم على ذلك من أجل المنافســـة فيما بينهم على تقديم أفضـــل الأفكار التي تســـاهم في تطوير آلية العمل. **(إبراهيم العبد: 2022، ص18).**

- **تعزيز وتقوية العلاقة بين العامل والإدارة:** تشـــجيع الأفراد على تقديم أفكارهم وآرائهم وتعزيز العلاقة بين العاملين والإدارة العليا. **(عكســـة ســـمية وبوبكر منصـــور: 2024، ص292).**

مما سبق يمكننا القول أن استراتيجيات التقليل من الصمت التنظيمي تقوم على بناء بيئة عمل آمنة ومنفتحة حيث يشـــعر العمال بالثقة في أن التعبير عن آرائهم لن يعرضـــهم للعقاب أو التهميش ويتحقق ذلك من خلال تعزيز الأمان النفســـي وتطوير ثقافة تنظيمية تشجع على الحوار والمشاركة وتوفير قنوات اتصال واضحة وفعالة بين الإدارة والعاملين، إضـافة إلى إرسـاء قيم العدالة والشـفافية في القرارات كما أن القيادة التحفيزية التي تسـتمع وتتفاعل مع الموظفين تعد عنصرا أساسيا في تحويل بيئة العمل من مناخ يسوده الصمت إلى مناخ يزدهر فيه التواصل والإبداع.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله سابقا نخلص بفكرة مفادها أن الصمت التنظيمي هو امتناع الأفراد عن التعبير عن آرائهم أو معلوماتهم داخل بيئة العمل وقد نشأ بوصفه ظاهرة اجتماعية ونفسية مرتبطة بالخوف من العزلة أو العقاب ثم تطور ليدرس كعامل مؤثر في الأداء المؤسسي، كما وأشرنا أن الصمت التنظيمي يمر بأربع مراحل تبدأ من مرحلة إدراكه وصولا إلى حدوثه كسلوك فعلي يتمثل في الامتناع عن الكلام، هذا وتتعدد أنواعه بين الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، وصمت الخضوع والفرصة. هذا وتعود اسبابه إلى عوامل فردية مثل الخوف والإحباط وأخرى تنظيمية وجماعية مثل صعف الثقة وغياب العدالة التنظيمية. أما آثاره فتنعكس سلبا على الأفراد بزيادة التوتر وفقدان الدافعية وعلى المؤسسات بضعف الابتكار وتراكم المشكلات، والتقليل منه يعتمد على استراتيجيات تقوم على تعزيز قنوات الإتصال الفعالة وإرساء قيم العدالة والشفافية مع قيادة تحفيزية تستمع وتتفاعل مع الموظفين. وبهذه العناصر يتضح أن الصمت التنظيمي ظاهرة اجتماعية نفسية معقدة تتطلب فهما شاملا ومعالجة متكاملة لضمان بيئة عمل صحية ومبدعة.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

من اجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية وتحديدا فيما يتعلق بفهم انعكاسات الاغتراب المهني على الصمت التنظيمي لدى عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة، وجب إجراء الدراسة الاستطلاعية بهدف جمع البيانات الأولية التي تخدم موضوع الدراسة الحالية وتوفر رؤية عامة حوله، وعليه فقد ارتأى الباحثون في هذا الفصل إلى تناول حدود الدراسة الاستطلاعية، أهدافها، عينتها من حيث (خصائصها وحجمها)، وكذا الأدوات التي تم اعتمادها في جمع البيانات والمعلومات، مع الإشارة إلى النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة والتعليق عليها، ثم التطرق أيضا إلى النتائج العامة المستخلصة من الدراسة الاستطلاعية.

أولا- الدراسة الاستطلاعية

1. حدود الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة من عمال الإنتاج بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، في الفترة الممتدة من 10 مارس 2026 إلى غاية 30 مارس 2026، وبذلك تكون قد دامت حوالي أكثر من أسبوعين، حيث تم خلالها إجراء مقابلات مع عينة من عمال مصلحة الإنتاج بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

2. وصف ظروف إجراء الدراسة الاستطلاعية:

لقد تمت عملية إجرائنا للدراسة الاستطلاعية في ظروف جد عادية من حيث تواصلنا مع العينة المستهدفة في بحثنا بغرض الحصول على المعلومات التي نحتاجها في خدمة موضوعنا الذي نحن بصدد القيام به فتواصلنا مع مدير إدارة الموارد البشرية ومدير الإنتاج لتسهيل إجراء المقابلات مع عينة مختارة من عمال مصلحة الإنتاج غير أنه ومن بين التحديات التي واجهتنا خلال هذه الفترة مشكلة ضيق الوقت المتاح لإجراء المقابلات، إضافة إلى صعوبة فهم العاملين لبعض مصطلحات التخصص والتخصص في حد ذاته مما تطلب منا العمل على تبسيطها، وعلى الرغم من ذلك وبفضل التخطيط الجيد والتعاون الفعال مع إدارة المؤسسة تمكنا من تطبيق دراستنا الاستطلاعية وتجاوز الصعوبات بشكل ناجح.

3. أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- توفير معلومات أولية عن الظاهرة المراد دراستها مما يساعد على فهمها بشكل جيد.
- بناء مدخل تمهيدي للدراسة التي سنقوم بها بالتعرف على المجتمع الأصلي موضوع الدراسة وكذا التوقيت المناسب لإجرائها مع التعرف على أغلب العقبات والصعوبات التي يمكن أن تواجهنا أثناء إجراء الدراسة.
- التعرف على خصائص العينة من حيث تركيبتها، حجمها وطرق الاتصال والتواصل بها للتمكن من تحديد عددها فيما يخدم الدراسة الميدانية.
- تساعد في تحديد الأدوات الملائمة لجمع البيانات والمعلومات والتي يمكن استخدامها مع عينة الدراسة النهائية.

– بناء وسائل جمع البيانات والمعلومات التي ستساعدنا أثناء الدراسة الميدانية والتأكد من أن هذه الوسائل يمكنها قياس ما أعدت لقياسه.

4. عينة الدراسة الاستطلاعية:

1.4 حجم عينة الدراسة الاستطلاعية:

لقد بلغ حجم عينة الدراسة الاستطلاعية 10 عاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة الذين أجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية تراوحت أعمارهم ما بين 25 و60 سنة.

2.4 خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة مكونة من 10 عاملين يعملون في مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة والجدول الآتي رقم (01) يبين توزيع خصائص العينة من حيث متغير السن.

الجدول رقم 1: يبين توزيع خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث متغير السن.

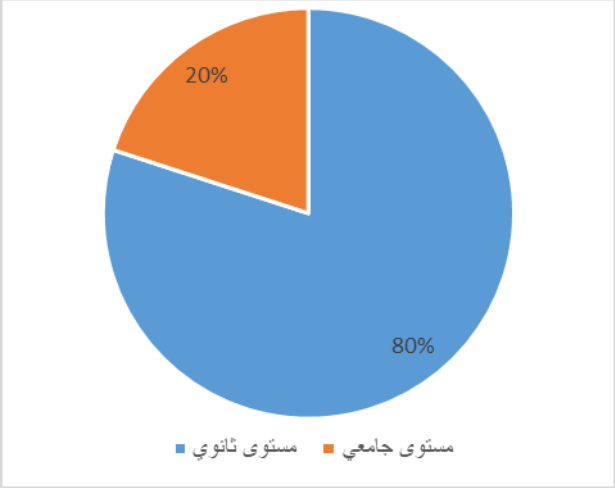
السن	العدد	النسبة المئوية
من 25-30 سنة	2	20%
من 30-40 سنة	2	20%
من 40-50 سنة	4	40%
من 50-60 سنة	2	20%
المجموع	**10**	**100%**

انطلاقا من الجدول رقم (01) والشكل رقم (01) نلاحظ أن عينة الدراسة الاستطلاعية قد تراوح سنها ما بين 25 و60 سنة، حيث كانت الفئة البالغة في السن ما بين 40 و50 سنة هي الأكثر تواجدا إذ مثلت نسبتها بـ: 40% تليها مباشرة الفئات الثلاثة 25-30 و30-40 و50-60 سنة بتمثيل نسبي بلغ 20% بشكل متساوٍ وهذا ما يدل على أن العينة تمثل فئة الكهولة والشباب معا.

والجدول الآتي يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم 2: يوضح وصف عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
مستوى ثانوي	8	80%
مستوى جامعي	2	20%
المجموع	**10**	**100%**

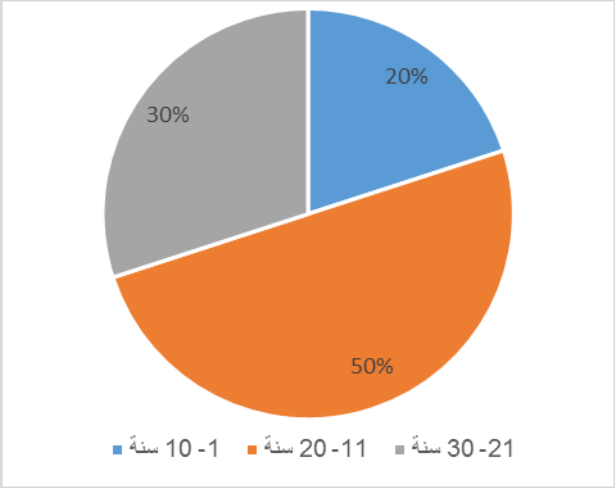


الشكل رقم 1: يبين وصف عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث متغير المستوى التعليمي.

انطلاقا من الجدول رقم (02) والذي يبين وصف عينة الدراسة الاستطلاعية حسب خاصية متغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن العينة قد تميزت بكونها مثلت المستويين معا بشكل غير متساو حيث أن نسبة عمال الذين لديهم مستوى جامعي قدرت بـ: 80% في حين بلغت نسبة الذين لديهم مستوى ثانوي 20% وهذا كما هو موضح في الشكل رقم (02).

الجدول رقم 3: يوضح وصف عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية.

سنوات الأقدمية	العدد	النسبة المئوية
1- 10 سنة	2	20%
11- 20 سنة	5	50%
21- 30 سنة	3	30%
المجموع	**10**	**100%**



الشكل رقم 2: يوضح وصف عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (03) أن 20% من أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية لهم ما بين 1 و10 سنوات أقدمية وهم الفئة الأقل وجودا، في حين أن نسبة 50% من إجمالي عينة الدراسة الاستطلاعية سنوات أقدميتهم تتراوح ما بين 11–20 سنة وهي الفئة الأكثر وجودا، أما نسبة 30% من إجمالي عينة العاملين في الدراسة الاستطلاعية لهم أقدمية تتراوح ما بين 21–30 سنة، وهو ما سيتم توضيحه في الشكل رقم (...) أسفله.

5- وسائل جمع البيانات في الدراسة الاستطلاعية:

5-1- المقابلة:

تعتبر المقابلة من بين وسائل جمع البيانات في الدراسة الاستطلاعية تم الاعتماد على المقابلة من أجل الحصول على أهم المعلومات التي يجب أن نعرفها عن موضوع بحثنا، حيث أننا اعتمدنا على المقابلة الشخصية نصف موجهة فقمنا بطرح أسئلة معينة تدخل في إطار الموضوع تجنبا للمقابلة المفتوحة التي تأخذ الكثير من الوقت والجهد وقد تكون في بعض الأحيان خروجا عن الموضوع وكان اختيارنا للمقابلة دون غيرها لعدة أسباب أهمها:

- تتيح المقابلة للباحث فرصة فهم آراء المبحوثين والحصول على معلومات متعمقة.
- رصد مدى تواجد موضوع الدراسة لدى مجتمع الدراسة من خلال الاستجابات المباشرة لعينة الدراسة.
- المرونة في تعديل الأسئلة وتكييفها مع سياق المقابلة.

- شرح الأسئلة للمستجوب للحصول على معلومات دقيقة وكافية عن الموضوع المراد دراسته.

5-2- دليل المقابلة:

من أجل الإلمام وفهم جوانب موضـــوعنا قمنا في البداية بإعداد دليل للمقابلات التي أجريناها والذي احتوى على (03) أســئلة تدور صــياغتها حول موضــوع الاغتراب المهني والصمت التنظيمي، فكان الهدف من دليل هذه المقابلة هو فهم الموضوع والإلمام بجوانبه في أرض الميدان، فكانت الأسئلة المطروحة كالتالي:

1- هل تشعر أن عملك في مؤسسة مطاحن الحضنة يمنحك قيمة ومعنى شخصي، أم أنك تؤديه فقط كواجب وظيفي؟

2- عندما تواجه مشكلات أو ترى فرصا لتحسين العمل هل تفضل التعبير عنها أم تميل إلى الصمت؟ وما السبب وراء ذلك؟

3- إلى أي مدى يؤثر شـــعورك بالابتعاد أو فقدان الانتماء في العمل على رغبتك في المشاركة أو التعبير عن آرائك داخل المؤسسة؟

6- نتائج الدراسة الاستطلاعية والتعليق عليها:

6-1- نتائج المقابلات والتعليق عليها:

1. السؤال الأول: هل تشعر أن عملك في مؤسسة مطاحن الحضنة يمنحك قيمة ومعنى شخصي، أم أنك تؤديه فقط كواجب وظيفي؟

التعليق: من خلال الإجابات التي تم الحصول عليها من طرف عينة الدراسة الاستطلاعية توصلنا إلى أن أغلب عمال مطاحن الحضنة عبروا عن شعورهم بأن العمل بالنسبة لهم واجب وظيفي أكثر من كونه مصدر معنى أو قيمة شخصية فالبعض أشار إلى أن الروتين اليومي والضغط المستمر يجعلانهم يشعرون بالابتعاد عن أهدافهم الشخصية وهو ما يعكس مظاهر الاغتراب المهني في المقابل قلة قليلة ذكرت أن العمل يمنحهم نوعا من الاســـتقرار المادي فقط دون أي شعور بالرضا المعنوي.

2. السؤال الثاني: عندما تواجه مشكلات أو ترى فرصا لتحسين العمل هل تفضل التعبير عنها أم تميل إلى الصمت؟ وما السبب وراء ذلك؟

التعليق: من خلال هذا السؤال توصلنا إلى أن معظم العمال أكدوا أنهم يميلون إلى الصمت وعدم طرح أفكارهم أو مشـــكلاتهم مبررين ذلك بالخوف من رد فعل الإدارة أو عدم جدوى الكلام، البعض أوضـــح أن تجارب ســـابقة في طرح اقتراحات لم تلق أي اهتمام جعلتهم يفضـلون الصـمت هذا يعكس بوضـوح مظاهر الصـمت التنظيمي سـواء بدافع الإذعان أو الدفاع عن الذات.

3. الســـؤال الثالث: إلى أي مدى يؤثر شـــعورك بالابتعاد أو فقدان الانتماء في العمل على رغبتك في المشاركة أو التعبير عن آرائك داخل المؤسسة؟

التعليق: من خلال ما تحصلنا عليه من استجابات من أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حول السؤال الثالث نتوصل إلى أن العمال أجمعوا تقريبا على أن شعورهم بالابتعاد عن المؤسسة وعدم التقدير يضـعف رغبتهم في المشـاركة أو التعبير عن آرائهم بعضـهم صـرح بأن فقدان الانتماء يجعلهم غير مبالين بما يحدث داخل المؤسسة وبالتالي يفضلون الصمت هذا يوضح العلاقة المباشرة بين الاغتراب المهني والصمت التنظيمي حيث يؤدي الأول إلى تعزيز الثاني بشكل ملحوظ.

ثانيا- الدراسة الأساسية

بعد التطرق للجانب النظري للبحث وتتبع مختلف جوانبه يتم الوصـــول بعدها إلى فصــل الإجراءات المنهجية وما يقدمه للباحث من خارطة للطريق الذي ســيسـلكه في كيفية تنفيذ البحث وتوضـيح مسـاره وما يسـاعده في فهم سـير موضـوع الدراسـة وصـولا إلى نتائج علمية وذلك من خلال عرض عناصــره الأســاســية بدءا من تعريف وتحديد مجال الدراســة ووصــف مجتمعها وتحديد عينتها والمنهج المســتخدم وكذا تحديد وســائل جمع البيانات في الدراسة مرورا إلى اختبارها فيما أعد لقياسه وأخيرا الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة.

1. المنهج المستخدم في الدراسة:

للبحث عن العلاقة القائمة بين متغيرات دراستنا البحثية فقد اعتمدنا على أحد أساليب وطرق البحث العلمي ألا وهو المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لدراستنا.

2. تعريف وتحديد مجال الدراسة:

2-1- تعريف مجال الدراسة:

انطلاقا من المعلومات التي تحصلنا عليها فيما يخص المجتمع الأصلي للدراسة وهم عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وقع اختيارنا على مصلحة الإنتاج بمؤسسة مطاحن الحضـــنة بالمســـيلة لإجراء الدراســـة النهائية وقد بلغ العدد الإجمالي للعاملين 118 عامل يعملون بالمصلحة.

2-2- تحديد مجال الدراسة:

يعتبر قطاع الصـناعات الغذائية هو المقصـود في دراسـتنا الحالية ممثلا في مؤسـسـة مطاحن الحضــنة بولاية المســيلة وعليه ســنقدم لمحة عن هذه المؤســســة كما هو مبين في الآتي:

يعتبر مركب الحضـــنة وحدة صـــناعية كبرى تقع في ولاية المســـيلة (طريق برج بوعريريج) يتبع المؤسسة فرع الحبوب قسنطينة التابع لمجمع أغروديف المملوك للدولة.
المساحة الإجمالية: تبلغ 81,929 متر مربع.

تاريخ الاستغلال: بدأ المشروع الأول (مطحنة بوهلر) في عام 1976 ودخل حيز الخدمة في 1981.

الهيكل البشري (2023): يضم 269 موظفا.

أعوان التحكم: 44 بالمئة (118عامل).

أعوان التنفيذ: 28 بالمئة (76 عامل).

الإطارات: 21 بالمئة (57 عامل).

- **القدرات الإنتاجية والتخزين:** يعتمد المركب على تكنولوجيا سويسرية وإيطالية متطورة في طحن الحبوب.

طاقة الطحن اليومية:

- **القمح الصلب:** 13,500 قنطار/ يوم.
- **القمح اللين:** 3,000 قنطار/ يوم.

المنتجات (القدرة السنوية):

- **السميد:** 693,000 قنطار/ سنة.
- **الفرينة:** 519,750 قنطار/ سنة.
- **النخالة:** 496,650 قنطار/ سنة.

قدرات التخزين:

- **مخازن المواد الأولية:** 125,000 قنطار.
- **مخازن المطحنة:** 10,500 قنطار.
- **مخازن وحدة السميد:** 13,000 قنطار.

شبكة التوزيع:

يمتلك المركب شبكة واسعة تغطي مختلف ربوع الوطن تضم 20 نقطة بيع و17 مركز توزيع.

- **المسيلة:** 13 نقطة بيع و06 مراكز توزيع.
- **الجنوب الكبير:** يتواجد في ورقلة، إليزي، جانت، عين صالح، تمنراست، عين قزام وتندوف.

- **ولايات أخرى**: الجزائر العاصمة، سطيف (العلمة)، النعامة (مشرية) وبشار.

المشاريع الاستثمارية الجديدة (2023):

يعمل المركب على تنويع نشاطه من خلال مشروعين هامين:

1- وحدة إنتاج العجائن الغذائية:

- الطاقة الإنتاجية: 120 قنطار/ يوم.
- التكلفة الإجمالية: 478,500.000 دينار جزائري.
- فرص العمل المتوقعة: 30 منصبا.

2- إنشاء فضاء تجاري (سوبر ماركت):

- الموقع: مقر المركب بالمسيلة.
- التكلفة: حوالي 58,8 مليون دينار جزائري.

الهدف: تطوير شبكة التوزيع والبيع المباشر للمواطنين.

2-2- أسباب اختيار مجال الدراسة:

لقد كان اختيارنا لمؤسسة مطاحن الحضنة التي شملت عينة دراستنا النهائية قائماً على عدة أسباب يمكننا تلخيصها فيما يلي:

- الأهمية الإستراتيجية لهذه المؤسسة باعتبارها قطاعا حيويا وأساسي في القطاع الغذائي الاقتصادي في الجزائر جعلتنا نقوم على اختيارها حتى نفهم كيفية العمل فيها وكشف قيمتها باعتبارها محركا اقتصاديا للبلاد.

- كون أن مؤسسة مطاحن الحضنة كمؤسسة تضم عددا كبيرا من العاملين أردنا أن ندرس أثر انعكاسات الاغتراب المهني على الصمت التنظيمي باعتبارهما من أهم الظواهر السلوكية الشائعة والتي لها انعكاسات كبيرة على الفرد العامل والمؤسسة.

2-3- المجال الزماني للدراسة:

تم إجراء الدراسة في مدة زمنية قدرت بـــأكثر من أسبوعين من 2026/04/01 إلى غاية 2026/04/20 حيث شملت هذه المدة عملية توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة وإعادة جمعها.

3. مجتمع الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة على عينة من العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة، حيث احتوى المجتمع الأصلي للدراسة النهائية على 118 عامل، موزعين على مصلحة الإنتاج، بمختلف رتبهم ووظائفهم المهنية.

4. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة النهائية بالطريقة القصدية على اعتبار أنها تمثل الدراسة تمثيلا صحيحا وعليه فإننا اخترنا 100 عامل بمصلحة الإنتاج من أصل (118 عامل) بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة ومنه سنقوم بعرض أهم خصائص ومميزات العينة حسب توزيعها على المصلحة حسب متغير السن، الأقدمية والمستوى التعليمي وهذا ما سنفصله في الجدول الآتي:

الجدول رقم 4: يبين خصائص العينة النهائية.

المستوى التعليمي	جامعي		ثانوي		المجموع
	88		12		**100**
النسبة المئوية	**88%**		**12%**		**100%**
السن	25-30سنة	30- 40سنة	40- 50سنة	أكبر من 50سنة	**المجموع**
	37	40	15	08	**100**
النسبة المئوية	**37%**	**40%**	**15%**	**08%**	**100%**
الأقدمية	أقل من 10 سنوات		من 10-20 سنة	أكثر من 20 سنة	**المجموع**
	21		50	29	**100**
النسبة المئوية	**21%**		**50%**	**29%**	**100%**

من خلال الجدول رقم (04) جاء توزيع عينة الدراسة النهائية مختلفا من حيث المتغيرات الديمغرافية بين العاملين حيث أن فئة العمال الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي سجلت أعلى نسبة بلغت **88%** مقارنة مع نسبة العاملين ذوي المستوى الثانوي **12%** هذا فيما يخص متغير المستوى التعليمي، أما من ناحية متغير السن فنلاحظ أن العاملين الذين يتراوح سنهم ما بين 30-40سنة هم الفئة الأكثر وجودا وذلك بنسبة قدرت ب: **40%** تليها فئة العاملين المتراوح سنهم ما بين 25-30 سنة بنسبة **37%**لتأتي بعدها فئة 40-50 سنة

بنسبة سجلت ب: **15%** تليها في الترتيب الأخير فئة العاملين الذين يبلغ سنهم أكثر من 50 سنة وذلك بنسبة **08%** وهم الفئة الأقل وجودا مقارنة بالفئات الأخرى.

في حين أن العاملين الذين تجاوزت سنوات أقدميتهم 10سنوات إلى 20سنة هم الفئة الأكثر وجودا في عينة دراستنا حيث سجلت نسبتهم ب: **50%**تليها نسبة **29%** تخص فئة العاملين الذين لديهم أكثر من 20 سنة أقدمية مهنية لتتحصل فئة العاملين الأقل من 10سنوات خدمة على نسبة **21%** وهي الفئة الأقل وجودا.

5. تحديد وسائل وأدوات جمع البيانات في الدراسة:

1.5 الاستبيان:

تم الاعتماد على الاستبيان باعتباره أكثر الوسائل المستخدمة في جمع البيانات والحصول على المعلومات، حيث يعرف الاستبيان على أنه "أداة لجمع البيانات من أفراد أو جماعات كبيرة الحجم ذات كثافة سكانية عالية وعن طريق عمل استمارة تضم مجموعة من الأسئلة أو العبارات بغية الوصول إلى معلومات كيفية أو كمية وقد تستخدم بمفردها أو مع غيرها من أدوات البحث العلمي الأخرى".**(بحري صابر: 2015، ص333).**

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبيان مغلق من قبل الباحثتين اعتمادا على التراث النظري الذي كتب حول متغير الدراسة (الاغتراب المهني)، أين تم تقسيم الاستبيان إلى أربع محاور هي: فقدان المعنى والذي تضمن (07) عبارات، فقدان الانتماء والذي تضمن (07) عبارات، فقدان السيطرة والذي تضمن (07) عبارات وفقدان الهوية وقد تضمن (05) عبارات كما صممت عبارات كل محور وفق مقياس ليكرت الخماسي أي كل بند يتضمن مستويات للإجابة هي معارض بشدة، معارض، محايد، موافق، موافق بشدة.

في حين أنه تم الاعتماد على استبيان الصمت التنظيمي والذي يرجع في أصله إلى (دراسة طالبة الدكتوراه كوسة سعيدة، في دراسة لها تحت عنوان مستوى الصمت التنظيمي لدى الأطباء العاملون بالمستشفى العمومي سعادنة عبد النور بولاية سطيف) (2024)، أين قمنا بتعديل بعض المصطلحات حتى يصبح الاستبيان متماشيا مع دراستنا الحالية، حيث تضمن الاستبيان أربع محاور هي: الصمت الاجتماعي وقد شمل (10) عبارات، صمت الاذعان (08) عبارات، الصمت الدفاعي (06) عبارات وصمت الفرصة (06) عبارات.

2.5 تحكيم الاستبيان:

بعد إعداد الاستبيان حسب شروطه ومراعاة معايير بناءه أصبح لزاما تقديمه لعملية التحكيم للتأكد من مدى صدقه فيما أعد لقياسه، وبناء عليه تم عرضه على مجموعة من الأساتذة أهل الاختصاص (علم النفس العمل والتنظيم) من جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المركز الجامعي بريكة وحتى يتم وضعهم في صورة شاملة ومفهومة لموضوع البحث عرضت عليهم إشكالية البحث وذلك بهدف التأكد من مدى قياسه والأخذ بملاحظاتهم للتمكن من إثراء الاستبيان بشكل يخدم موضوع الدراسة. ولقد تم حساب صدق المحكمين وفق للمعادلة التالية:

م.ص.ب= ن- ن/ع

حيث أن: م.ص.ب= صدق كل بند.

ن= عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس البعد المراد قياسه.

ن= عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند لا يقيس البعد المراد قياسه.

ع= عدد المحكمين الإجمالي.

معامل صدق الاستبيان= مجموع م.ص.ب/ ن

ن= عدد بنود الاستبيان.

ومنه فإن: معامل الصدق للاستبيان يساوي مجموع معامل صدق كل بند / عدد البنود.

وبحساب معامل صدق كل بند نجد أن معامل الصدق لاستبيان الاغتراب المهني يساوي:

19,22/ 26= 0.73.

وبحساب معامل صدق كل بند نجد أن معامل الصدق لاستبيان الصمت التنظيمي يساوي:

25,22/ 32= 0.78.

ومنه فإن معامل صدق استبيان الاغتراب المهني والصمت التنظيمي يساوي:

0.73 وهو صادق لقياس ما أعد لأجله.
0.78 وهو صادق لقياس ما أعد لأجله.

3.5. تصحيح الاستبيان:

في هذه الخطوة تم تعديل الاســـتبيان أين تطلب الأمر تعديل بعض البنود وذلك من خلال ما تم التوصـــل إليه بناء على ملاحظات الأســـاتذة المحكمين، ليتم في الأخير إعداد استبيان الاغتراب المهني مكون من 26 عبارة.

واستبيان الصمت التنظيمي مكون من 32 عبارة.

كما وصممت بنود كل محور وفق مقياس ليكرت الخماسي حيث أن كل بند يتضمن مستويات للإجابة وهي معارض بشدة، معارض، محايد، موافق، موافق بشدة وكل مستوى تقابله درجة: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، معارض (2)، معارض بشدة (1).

6- الخصائص السيكومترية لاستبيان الدراسة:

6-1- حساب الخصائص السيكومترية لاستبيان الاغتراب المهني:

- **الصدق:** تم التحقق من صدق استبيان الاغتراب المهني باستخدام طريقة الصدق الداخلي التي اعتمدت على تقدير معاملات الارتباط "بيرســـون" بين درجات الأبعاد (فقدان المعنى، فقدان الانتماء، فقدان السيطرة وفقدان الهوية)، وبين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان.

الجدول رقم 5: معاملات الارتباط بين أبعاد الاغتراب المهني

الأبعاد	الدرجة الكلية
فقدان المعنى(1)	0,61**
فقدان الانتماء (2)	0,78**
فقدان السيطرة(3)	0,49**
فقدان الهوية(4)	0,46**

**دال عند 0,01

يوضــح الجدول (05) أن معاملات الارتباط بين الأبعاد المكونة للاســتبيان مقبولة تتراوح بين (0,37- 0,52) ودالة عند مســـتوى 0,05، وجاءت معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية من مقبولة إلى مرتفعة تتراوح بين (0,46- 0,78)، وهذا يشــير إلى اتســاق الأبعاد فيما بينها واتســـاقها مع الدرجة الكلية، مما يدل تمتع اســـتبيان الاغتراب المهني بالصدق الداخلي.

- الثبات:

تم التحقق من ثبات درجات استبيان الاغتراب المهني بأبعاده (فقدان المعنى، فقدان الانتماء، فقدان السيطرة، فقدان الهوية)، تم استخدام طرق التناسق الداخلي بين البنود من خلال حساب معامل "ألفا كرونباخ" Alpha Cronbach.

الجدول رقم 6: معاملات الثبات "ألفا" لدرجات أبعاد استبيان الاغتراب المهني

الأبعاد	عدد البنود	معامل "ألفا"
فقدان المعنى	7	0,68
فقدان الانتماء	7	0,74
فقدان السيطرة	7	0,65
فقدان الهوية	5	0,77
الاستبيان الكلي	**26**	**0,88**

يتضح من الجدول (06) أن معاملات الثبات "ألفا" بين بنود أبعاد الاستبيان من مقبولة إلى مرتفعة تتراوح بين (0,65- 0,77)، كما أن معامل "ألفا" للاستبيان الكلي مرتفع يقدر بـ (0,88). وبالتالي يتمتع استبيان الاغتراب المهني بمستويات ثبات مقبولة.

2.6 حساب الخصائص السيكومترية لاستبيان الصمت التنظيمي:

- الصدق: للتحقق من صدق استبيان الصمت التنظيمي تم استخدام طريقة الصدق الداخلي بتقدير معاملات الارتباط "بيرسون" بين العبارات والأبعاد التي تنتمي إليها. **المرجع: كوسة سعيدة (2024).**

الجدول رقم 7: معاملات الارتباط بين العبارات والأبعاد التي تنتمي إليها

البعد	العبارة	معامل الارتباط	البعد	العبارة	معامل الارتباط	البُعد	العبارة	معامل الارتباط
الصمت الاجتماعي	1	0,31**	صمت الاذعان	11	0,65**	(تابع)	21	0,38**
	2	0,53**		12	0,30**		22	0,83**
	3	0,58**		13	0,92**		23	0,67**
	4	0,31**		14	0,49**		24	0,48**
	5	0,72**		15	0,49**	صمت الفرصة	25	0,47**
	6	0,35**		16	0,28*		26	0,48**
	7	0,64**		17	0,56**		27	0,48**
	8	0,39**		18	0,53**		28	0,59**
	9	0,56**	الصمت الدفاعي	19	0,54**		29	0,27*
	10	0,67**		20	0,58**		30	0,58**

**دال عند 0,01؛ *دال عند 0,05

يتضـــح من الجدول (07) أن معاملات الارتباط بين العبارات والأبعاد التي تنتمي إليها جاءت من مقبولة إلى مرتفعة، حيث تتراوح بين (0,27- 0,83)، تتعدى الحد الأدنى للاتســـاق الداخلي (0,30) باســـتثناء البندين (16، و29) اللذان جاءت معاملي ارتباطهما (0,28 و0,27) قريبان من (0,30). وبناء عليه فان البنود متســـقة مع الأبعاد التي تنتمي إليها، وهذا ما يعكس تمتع الاستبيان بالصدق الداخلي.

كما تم تقدير معاملات الارتباط بين الأبعاد فيما بينها، وبين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان، كما هي موضحة في الجدول (08).

الجدول رقم 8: معاملات الارتباط بين الأبعاد، وبين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان

الأبعاد	(1)	(2)	(3)	(4)	الدرجة الكلية
الصمت الاجتماعي (1)	---	0,71**	0,35**	0,38**	0,87**
صمت الاذعان (2)	---	---	0,50**	0,43**	0,93**
الصمت الدفاعي (3)	---	---	---	0,45**	0,54**
صمت الفرصة (4)	---	---	---	---	0,53**

**دال عند 0,01

يُظهر الجدول (08) أن معاملات الارتباط بين الأبعاد، وبين الأبعاد والدرجة الكلية مرتفعة تتراوح بين (0,35– 0,93)، ودالة عند مستوى 0,01. وهذا يدل على اتساق الأبعاد فيما بينها واتساقها مع الدرجة الكلية، وهذا ما يؤكد على تمتع استبيان الصمت التنظيمي بالصدق الداخلي.

الثبات :تم تقدير ثبات درجات استبيان الصمت التنظيمي باستخدام طريقة "ألفا" للتناسق الداخلي للأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان.

الجدول رقم 9: معاملات الثبات "ألفا" لدرجات الاستبيان

الأبعاد	عدد البنود	معامل ألفا
الصمت الاجتماعي	10	0,68
صمت الاذعان	8	0,69
الصمت الدفاعي	6	0,69
صمت الفرصة	6	0,67
الاستبيان الكلي	32	0,75

يُبين الجدول (09) أن معاملات ثبات درجات الاستبيان بأبعاده مقبولة، حيث تتراوح معاملات ثبات "ألفا" بين (0,67– 0,69)، ويقدّر معامل "ألفا" للاستبيان الكلي (0,75). تشير النتائج إلى تمتع درجات استبيان الصمت التنظيمي بثبات مقبول.

خلاصة الفصل:

لقد كان للدراسة الاستطلاعية دور مهم في كثير من النواحي كالتعرف على المجتمع الأصلي للدراسة والتواصل مع العينة التي تمثل الدراسة الميدانية فيما بعد، وكذا فهم موضوع الدراسة بشكل أفضل كما كان لها أيضا دور جوهري في تحديد الوسائل الأكثر ملائمة في جمع البيانات والمعلومات واختبار صحتها ومدى صدقها في قياس ما يراد قياسه.

كما وأن هذه الدراسة الاستطلاعية مكنت الباحثين من إدراك انعكاسات الاغتراب المهني على الصمت التنظيمي لدى عمال مطاحن الحضنة ومن جهته فقد ساعدت في بناء خطة بحث أكثر دقة وقابلية للتنفيذ، وبذلك تعد الدراسة الاستطلاعية بمثابة الخطوة الأولى التي ينطلق منها للوصول إلى الدراسة النهائية لموضوع البحث.

الفصل الخامس

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضيات الجزئية:

1-1- نتائج الفرضية الجزئية الأولى

تنص الفرضية الجزئية الأولى على أنه" **:يوجد مستوى مرتفع من الاغتراب المهني لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة."**

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار (T) لعينة واحدة من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية لأبعاد الاغتراب المهني والدرجة الكلية بالمتوسط الفرضي المحدد بـ (3).

الجدول رقم 10: نتائج اختبار (T) لعينة واحدة لدلالة مستوى الاغتراب المهني لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

المتغير	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	Sig
فقدان المعنى	100	3.12	1.10	1.128	99	0.262
فقدان الانتماء	100	3.18	1.11	1.628	99	0.107
فقدان السيطرة	100	3.12	1.10	1.125	99	0.263
فقدان الهوية	100	3.15	1.13	1.344	99	0.182
الاغتراب المهني	100	3.15	1.09	1.322	99	0.189

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للاغتراب المهني ككل بلغ (3.15) بانحراف معياري قدره (1.09)، وهو متوسط يقع ضمن المستوى المتوسط وفق معيار الحكم المعتمد في الدراسة. كما بلغت قيمة اختبار (T) المحسوبة (1.322) عند درجة حرية (99) ومستوى دلالة (0.189) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن الفروق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي غير دالة إحصائياً.

كما تشير النتائج إلى أن جميع أبعاد الاغتراب المهني جاءت بمستوى متوسط، حيث بلغ متوسط بعد فقدان الانتماء (3.18) وهو أعلى متوسط بين الأبعاد، يليه بعد فقدان الهوية بمتوسط (3.15)، ثم بعدا فقدان المعنى وفقدان السيطرة بمتوسط متقارب بلغ (3.12). كما أن جميع قيم الدلالة الإحصائية الخاصة بهذه الأبعاد كانت أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائياً.

وبناءً على هذه النتائج فإن الفرضية التي تنص على وجود مستوى مرتفع من الاغتراب المهني لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة **لم تتحقق**، حيث أظهرت النتائج أن مستوى الاغتراب المهني جاء متوسطاً.

ويرجع ذلك إلى أن العمال لا يعانون من حالة اغتراب مهني حادة أو مرتفعة، وإنما يعيشون درجة متوسطة من مشاعر الاغتراب المرتبطة ببيئة العمل وظروفه. فالمتوسطات المسجلة تعكس وجود بعض المؤشرات الدالة على شعور العمال بعدم الانسجام الكامل مع العمل أو المؤسسة، إلا أن هذه المؤشرات لم تصل إلى درجة مرتفعة تؤثر بصورة كبيرة على علاقتهم بالمؤسسة أو تدفعهم إلى الانفصال النفسي التام عن عملهم.

وتكشف هذه النتيجة أن عمال المؤسسة ما زالوا يحتفظون بدرجة من الارتباط بوظائفهم ومؤسستهم، وهو ما يفسر عدم ارتفاع مستويات فقدان المعنى والانتماء والسيطرة والهوية إلى مستويات مرتفعة. كما يمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة المؤسسة التي توفر قدراً من الاستقرار الوظيفي واستمرارية العمل، الأمر الذي يحد من تطور مشاعر الاغتراب بصورة كبيرة لدى العمال.

كما يمكن تفسير المستوى المتوسط للاغتراب المهني بوجود مجموعة من العوامل التنظيمية التي تؤثر بدرجات متفاوتة على العمال، مثل محدودية المشاركة في اتخاذ القرارات، أو ضعف فرص التعبير عن الآراء والمقترحات، أو الشعور بعدم التقدير الكافي للجهود المبذولة. فهذه العوامل لا تؤدي بالضرورة إلى اغتراب مرتفع، لكنها تخلق حالة من التباعد النسبي بين العامل وعمله، وهو ما ينعكس في ظهور مستوى متوسط من الاغتراب المهني.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة **ديانا نبيل قسام (2023)** التي توصلت إلى أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في مصرف سورية المركزي كان متوسطاً، كما تتفق مع نتائج دراسة

أيام إبراهيم العبد (2023) التي أشارت إلى وجود مستويات متوسطة من الاغتراب الوظيفي مرتبطة بظروف العمل والمناخ التنظيمي. كما تتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه الأدبيات النظرية التي تؤكد أن الاغتراب المهني لا يظهر بالضرورة في صورة مرتفعة، بل قد يتخذ شكلاً متوسطاً يعكس وجود بعض الاختلالات التنظيمية دون أن يؤدي إلى الانفصال الكامل للعامل عن عمله.

ومن منظور نظري يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الطرح الذي قدمه **بلونر** والذي يرى أن الاغتراب المهني يظهر عندما يعجز العامل عن تحقيق الاندماج الكامل في نشاطه المهني أو عندما يفشل العمل في أن يكون وسيلة لتحقيق الذات والتطور الشخصي. كما يمكن تفسيرها في ضوء تصور **أحمد عزت راجح** الذي ربط الاغتراب المهني بشعور العامل بأن عمله لا يعكس شخصيته أو قدراته بصورة كاملة، وهو ما قد يفسر ظهور مستويات متوسطة من فقدان الهوية والانتماء لدى العمال محل الدراسة.

وعليه يمكن القول إن عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة لا يعيشون حالة اغتراب مهني مرتفعة، وإنما يعانون من مستوى متوسط من الاغتراب المهني يعكس وجود بعض الصعوبات التنظيمية والمهنية التي تستدعي اهتمام الإدارة والعمل على تحسين بيئة العمل وتعزيز المشاركة والاندماج المهني بما يسهم في تخفيض مستويات الاغتراب مستقبلاً.

1-2- نتائج الفرضية الجزئية الثانية

تنص الفرضية الجزئية الثانية على أنه" **:يوجد مستوى مرتفع من الصمت التنظيمي لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة."**

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار (T) لعينة واحدة من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية لأبعاد الصمت التنظيمي والدرجة الكلية بالمتوسط الفرضي المحدد بـ (3).

الجدول رقم 11: نتائج اختبار (T) لعينة واحدة لدلالة مستوى الصمت التنظيمي لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

المتغير	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	Sig
الصمت الاجتماعي	100	3.11	1.08	1.065	99	0.290
صمت الإذعان	100	3.13	1.10	1.175	99	0.243
الصمت الدفاعي	100	3.14	1.06	1.286	99	0.202
صمت الفرصة	100	3.12	1.12	1.066	99	0.289
الصمت التنظيمي	100	3.12	1.07	1.160	99	0.249

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للصمت التنظيمي ككل بلغ (3.12) بانحراف معياري قدره (1.07)، وهو متوسط يقع ضمن المستوى المتوسط وفق معيار الحكم المعتمد في الدراسة. كما بلغت قيمة اختبار (T) المحسوبة (1.160) عند درجة حرية (99) ومستوى دلالة (0.249)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن الفروق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي غير دالة إحصائياً.

كما تبين النتائج أن جميع أبعاد الصمت التنظيمي جاءت بمستوى متوسط، حيث سجل بعد الصمت الدفاعي أعلى متوسط حسابي بلغ (3.14)، يليه صمت الإذعان بمتوسط (3.13)، ثم صمت الفرصة بمتوسط (3.12)، وأخيراً الصمت الاجتماعي بمتوسط (3.11). وتظهر هذه النتائج تقارباً واضحاً بين الأبعاد الأربعة، وهو ما يدل على أن الصمت التنظيمي يتجسد لدى العمال بأشكال متقاربة دون بروز بعد معين بشكل حاد أو استثنائي.

كما نلاحظ أن جميع قيم الدلالة الإحصائية الخاصة بالأبعاد تراوحت بين (0.202) و(0.290)، وهي جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين المتوسطات المحققة والمتوسط الفرضي.

وبناءً على هذه النتائج فإن الفرضية التي تنص على وجود مستوى مرتفع من الصمت التنظيمي لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة **لم تتحقق**، حيث أظهرت النتائج أن مستوى الصمت التنظيمي جاء متوسطاً.

وتشير هذه النتيجة إلى أن عمال المؤسسة لا يمارسون الصمت التنظيمي بدرجة مرتفعة تجعلهم يحجمون بشكل كامل عن التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، وفي المقابل فإنهم لا يتمتعون أيضاً بمستوى مرتفع من الانفتاح والمشاركة التنظيمية. فالمستوى المتوسط للصمت التنظيمي يعكس وجود حالة من التردد النسبي في التعبير عن الآراء والمواقف المرتبطة بالعمل، حيث قد يفضل بعض العمال الاحتفاظ بأفكارهم أو مقترحاتهم لأنفسهم في بعض المواقف التنظيمية دون أن يتحول ذلك إلى سلوك دائم أو ثقافة تنظيمية راسخة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود مجموعة من العوامل التنظيمية التي تؤثر في سلوك العاملين، مثل الخوف من سوء فهم آرائهم أو عدم الأخذ بمقترحاتهم أو الاعتقاد بأن التعبير عن الرأي قد لا يؤدي إلى تغييرات ملموسة داخل المؤسسة. كما قد يرتبط ذلك بطبيعة الهيكل التنظيمي وأساليب الاتصال الإداري المعتمدة، حيث تؤدي محدودية المشاركة في اتخاذ القرار أحياناً إلى تراجع رغبة العاملين في التعبير المستمر عن آرائهم.

كما أن تسجيل بعد الصمت الدفاعي أعلى متوسط بين الأبعاد يشير إلى أن بعض العمال قد يتجنبون التعبير عن آرائهم أو ملاحظاتهم بدافع الخوف من النتائج المحتملة أو لتفادي الدخول في مواقف قد تؤثر على استقرارهم المهني أو علاقاتهم داخل المؤسسة. أما تقارب متوسطات بقية الأبعاد فيدل على أن الصمت التنظيمي لدى العمال لا يرتبط بسبب واحد فقط، وإنما هو نتاج مجموعة من العوامل النفسية والتنظيمية والاجتماعية المتداخلة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة **ديانا نبيل قسام (2023)** التي توصلت إلى أن مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين بمصرف سورية المركزي جاء متوسطاً، كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة **سماح إسماعيل وصالح عروس وعمرو دراز (2021)** التي أكدت أن الصمت

التنظيمي يعد ظاهرة موجودة داخل المنظمات بدرجات متفاوتة وترتبط بطبيعة المناخ التنظيمي السائد. كما تتفق مع الطرح النظري الذي يؤكد أن الصمت التنظيمي لا يظهر دائماً بمستويات مرتفعة، بل قد يتخذ مستوى متوسطاً يعكس وجود بعض المعوقات التنظيمية التي تحد من مشاركة العاملين دون أن تمنعها بشكل كامل.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً في ضوء نظرية **دوامة الصمت** التي ترى أن الأفراد قد يتجنبون التعبير عن آرائهم عندما يشعرون بأن وجهات نظرهم لا تحظى بالدعم الكافي أو عندما يخشون التعرض للعزلة أو الانتقاد. كما يمكن تفسيرها في ضوء التصورات الحديثة للصمت التنظيمي التي تعتبره استجابة سلوكية ناتجة عن إدراك العاملين لمحدودية تأثير آرائهم في القرارات التنظيمية أو ضعف الاستجابة لمقترحاتهم.

وعليه يمكن القول إن عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة يعانون من مستوى متوسط من الصمت التنظيمي، وهو ما يدل على وجود بعض المؤشرات التي تستدعي اهتمام الإدارة من خلال تعزيز قنوات الاتصال الداخلي، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير مناخ تنظيمي أكثر انفتاحاً وأماناً، بما يسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية أكبر ويساهم في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة.

1-3- نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

1-3-1- المستوى التعليمي

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على أنه" **:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاغتراب المهني لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي."**

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام **اختبار (T) للعينات المستقلة** للكشف عن دلالة الفروق في مستوى الاغتراب المهني تبعاً للمستوى التعليمي.

الجدول رقم 12: نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة للفروق في مستوى الاغتراب المهني تبعاً للمستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig	قيمةT	درجة الحرية	مستوى الدلالة
جامعي	88	3.28	1.04	0.453	0.502	3.602	98	0.000
ثانوي	12	2.13	1.02					

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمستوى الاغتراب المهني لدى العمال ذوي المستوى الجامعي بلغ (3.28)، في حين بلغ لدى العمال ذوي المستوى الثانوي (2.13)، وهو ما يعكس وجود تباين واضح بين المجموعتين في مستوى الشعور بالاغتراب المهني.

كما تشير نتائج اختبار ليفين إلى أن قيمة الدلالة بلغت (0.502)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على تحقق شرط تجانس التباين بين المجموعتين، وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائج اختبار (T) في حالة تساوي التباينات.

وقد أظهرت النتائج أن قيمة (T) بلغت (3.602) عند درجة حرية (98)، كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي قيمة أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى الاغتراب المهني تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

وتشير المتوسطات الحسابية إلى أن هذه الفروق كانت لصالح العمال ذوي المستوى الجامعي الذين سجلوا متوسطاً أعلى مقارنة بالعمال ذوي المستوى الثانوي، الأمر الذي يعني أن فئة الجامعيين أكثر شعوراً بالاغتراب المهني من فئة ذوي المستوى الثانوي.

وبناءً على هذه النتائج يمكن القول إن الفرضية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاغتراب المهني تبعاً للمستوى التعليمي **لم تتحقق**، حيث أثبتت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين الفئتين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة **ديانا نبيل قسام (2023)** التي توصلت إلى وجود اختلافات في إدراك العاملين للظروف المهنية والتنظيمية تبعاً لبعض الخصائص الفردية، وفي مقدمتها المستوى التعليمي، حيث بينت أن الأفراد ذوي المؤهلات العلمية المرتفعة يكونون أكثر وعياً بالممارسات التنظيمية وأكثر حساسية تجاه جوانب القصور الموجودة داخل بيئة العمل.

كما تتفق مع دراسة **أيام إبراهيم العبد (2023)** التي أشارت إلى أن ارتفاع المستوى التعليمي يرتبط بارتفاع سقف التوقعات المهنية وزيادة الطموحات المتعلقة بالترقية والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرار، وهو ما قد يؤدي إلى ارتفاع الشعور بالاغتراب الوظيفي عندما لا تتحقق هذه التطلعات بالشكل المأمول.

كما يمكن اعتبار هذه النتيجة منسجمة مع ما توصلت إليه دراسة **أيام إبراهيم العبد وعبد القادر دواليبي (2022)** التي أكدت أن إدراك العاملين للمناخ التنظيمي ولجودة العلاقات المهنية يختلف باختلاف مستوى الوعي والخبرة المعرفية التي يكتسبها الفرد من خلال مستواه التعليمي، الأمر الذي ينعكس على اتجاهاته ومواقفه تجاه العمل والمؤسسة.

ويعود سبب هذا الاتفاق إلى أن الأفراد ذوي المستويات التعليمية المرتفعة غالباً ما يمتلكون معايير أكثر دقة في تقييم ظروف العمل وفرص التطور المهني، كما تكون لديهم توقعات أعلى فيما يتعلق بالاستقلالية المهنية والمشاركة في صنع القرار وتحقيق الذات من خلال العمل، مما يجعلهم أكثر عرضة للشعور بالاغتراب عندما لا تتوافق هذه التوقعات مع الواقع التنظيمي الذي يعيشونه داخل المؤسسة.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن العمال الجامعيين يميلون إلى مقارنة إمكاناتهم العلمية ومؤهلاتهم الأكاديمية بما توفره المؤسسة من فرص للترقية والتطور المهني والمشاركة في اتخاذ القرار، وعندما يشعرون بأن هذه الفرص لا تتناسب مع مؤهلاتهم أو توقعاتهم فإن ذلك ينعكس في صورة مشاعر اغتراب مهني تتجسد في فقدان المعنى أو ضعف الانتماء أو الشعور المحدود بالسيطرة على مجريات العمل.

ويمكن كذلك إرجاع هذه النتيجة إلى أن الأفراد ذوي المستوى التعليمي المرتفع يمتلكون طموحات مهنية أوسع وآفاقاً مستقبلية أكبر، وهو ما يجعلهم أكثر عرضة للإحباط عندما لا يجدون فرصاً كافية لاستثمار قدراتهم العلمية داخل المؤسسة. بينما قد يكون العمال ذوو المستوى الثانوي أكثر تكيفاً مع طبيعة العمل ومتطلباته، وأقل ميلاً إلى إجراء المقارنات المهنية التي تغذي مشاعر الاغتراب.

وتتفق هذه النتيجة مع الاتجاه النظري الذي يرى أن الاغتراب المهني يرتبط بدرجة التوافق بين توقعات الفرد المهنية والواقع التنظيمي الذي يعيشه داخل المؤسسة، حيث يزداد الشعور بالاغتراب كلما اتسعت الفجوة بين ما يتطلع إليه العامل وما يجده فعلياً في بيئة العمل.

كما يمكن تفسيرها في ضوء ما أشار إليه **أحمد عزت راجح** من أن الاغتراب المهني يظهر عندما يشعر الفرد بأن عمله لا يعبر عن قدراته الحقيقية ولا يسمح له بتحقيق ذاته المهنية، وهي حالة قد تكون أكثر وضوحاً لدى أصحاب المستويات التعليمية المرتفعة مقارنة بغيرهم.

وعليه فإن النتيجة المتوصل إليها تؤكد أن المستوى التعليمي يشكل عاملاً مؤثراً في مستوى الاغتراب المهني لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وأن العمال الجامعيين أكثر عرضة للشعور بالاغتراب المهني مقارنة بالعمال ذوي المستوى الثانوي، وهو ما يستدعي من إدارة المؤسسة العمل على استثمار الكفاءات العلمية المتوفرة وإشراكها بصورة أكبر في مختلف الأنشطة والقرارات التنظيمية بما يعزز الشعور بالانتماء ويحد من مشاعر الاغتراب المهني.

1-3-2- متغير السن

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على أنه" **:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاغتراب المهني لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تعزى لمتغير السن."**

وللتحقق من هذه الفرضية تم الاعتماد على **اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)** للكشف عن دلالة الفروق في مستوى الاغتراب المهني بين الفئات العمرية المختلفة.

الجدول رقم 13: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الاغتراب المهني تبعاً لمتغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.058	3	0.686	0.563	0.641
داخل المجموعات	116.986	96	1.219	-	-
المجموع	119.044	99	-	-	-

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي (F) بلغت (0.563) عند مستوى دلالة إحصائية قدره (0.641)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة في مستوى الاغتراب المهني.

وتشير هذه النتيجة إلى أن مستوى الاغتراب المهني لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة لا يتأثر باختلاف أعمارهم، حيث إن العمال على اختلاف فئاتهم العمرية يتقاسمون تقريباً نفس الظروف التنظيمية والمهنية داخل المؤسسة، الأمر الذي جعل إدراكهم لمظاهر الاغتراب المهني متقارباً إلى حد كبير.

وبناءً على هذه النتائج يمكن القول إن الفرضية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاغتراب المهني تبعاً لمتغير السن قد تحققت، حيث أثبتت النتائج أن العمر لا يشكل عاملاً مؤثراً في تفسير الاختلاف في مستوى الاغتراب المهني بين أفراد العينة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراســـة أيام إبراهيم العبد (2023) التي أكدت أن العوامل التنظيمية والمهنية تعد أكثر تأثيراً في تشــكيل مشــاعر الاغتراب الوظيفي من الخصــائص الديموغرافية للعاملين، كما تتفق مع دراسة عبد الرحمان ياسر، بوغرزة رضا وحديد يوسف (2022) التي بينت أن اتجاهات العاملين وسـلوكاتهم داخل المؤسـسـة ترتبط بدرجة أكبر بالمناخ التنظيمي السائد وأساليب الإدارة والاتصال أكثر من ارتباطها بالعمر أو الخصائص الشخصية الأخرى. كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة سماح إسماعيل وصالح عروس وعمرو دراز (2021) التي أشارت إلى أن المتغيرات التنظيمية تظل الأكثر قدرة على تفسير السلوك التنظيمي مقارنة بالمتغيرات الديموغرافية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن بيئة العمل داخل مؤسسة مطاحن الحضنة تفرض على جميع العمال تقريباً نفس الأدوار والواجبات والمسـؤوليات المهنية بغض النظر عن أعمارهم، وهو ما يؤدي إلى تشـابه الخبرات المهنية التي يعيشـها العاملون داخل المؤسـسـة. كما أن طبيعة العمل الصناعي والإنتاجي تجعل العمال يواجهون ظروفاً مهنية متقاربة، مما يقلل من تأثير العمر في تشكيل مشاعر الاغتراب المهني.

كما يمكن تفســـير هذه النتيجة بأن الشـــعور بالاغتراب المهني يرتبط في الأســـاس بالعوامل التنظيمية والمهنية أكثر من ارتباطه بالخصـــائص الديموغرافية للأفراد. فمشـــاعر فقدان المعنى أو ضعف الانتماء أو فقدان السيطرة غالباً ما تنتج عن أساليب الإدارة، ونمط الاتصال التنظيمي، ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار، وهي عوامل يتعرض لها جميع العمال بغض النظر عن فئاتهم العمرية.

وتتفق هذه النتيجة مع الطرح النظري الذي يؤكد أن الاغتراب المهني يعد ظاهرة تنظيمية بالدرجة الأولى، إذ يتشـكل نتيجة العلاقة بين العامل وبيئة العمل أكثر من ارتباطه بخصائصه الشخصية. كما تدعم ما ذهب إليه العديد من الباحثين الذين اعتبروا أن أسباب الاغتراب المهني تعود إلى طبيعة التنظيم والقيادة والاتصال داخل المؤسسة وليس إلى العمر أو الخصائص الفردية للعاملين.

ومن زاوية أخرى يمكن القول إن التطورات المهنية والخبرات التي يكتســبها العامل مع مرور الزمن قد لا تكون كافية وحدها لتقليل أو زيادة مشاعر الاغتراب المهني، ما دام العامل

يعيش داخل نفس الإطار التنظيمي الذي يحدد طبيعة علاقاته المهنية ومستوى مشاركته وإحساسه بالانتماء للمؤسسة.

وعليه فإن النتيجة المتوصل إليها تؤكد أن متغير السن لا يؤثر في مستوى الاغتراب المهني لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وأن الشعور بالاغتراب المهني يعد ظاهرة مشتركة بين مختلف الفئات العمرية داخل المؤسسة، الأمر الذي يشير إلى أن معالجة هذه الظاهرة ينبغي أن تركز على الجوانب التنظيمية والإدارية أكثر من تركيزها على الخصائص العمرية للعاملين.

1-3-3- متغير الأقدمية

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على أنه" **:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاغتراب المهني لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تعزى لمتغير الأقدمية."**

وللتحقق من هذه الفرضية تم الاعتماد على **اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)** للكشف عن دلالة الفروق في مستوى الاغتراب المهني بين فئات الأقدمية المختلفة.

الجدول رقم 14: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الاغتراب المهني تبعاً لمتغير الأقدمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.946	2	0.973	0.806	0.450
داخل المجموعات	117.098	97	1.207	-	-
المجموع	119.044	99	-	-	-

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي (F) بلغت (0.806) عند مستوى دلالة إحصائية قدره (0.450)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات الأقدمية المختلفة في مستوى الاغتراب المهني لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن مدة الخدمة أو سنوات الخبرة المهنية لم تؤثر بشكل جوهري في مستوى الاغتراب المهني لدى أفراد العينة، حيث أن العمال سواء كانوا حديثي الالتحاق بالمؤسسة أو من ذوي الخبرة الطويلة أظهروا مستويات متقاربة من الشعور بالاغتراب المهني.

وبناءً على هذه النتائج يمكن القول إن الفرضية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاغتراب المهني تبعاً لمتغير الأقدمية قد تحققت، حيث أثبتت النتائج أن الأقدمية المهنية لا تمثل عاملاً مؤثراً في اختلاف مستويات الاغتراب المهني بين العمال.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أيام إبراهيم العبد (2023) التي أكدت أن الاغتراب الوظيفي يتأثر بدرجة أكبر بالعوامل التنظيمية والمهنية المرتبطة ببيئة العمل مقارنة بالخصائص المهنية

الفردية، كما تتفق مع دراسة عبد الرحمان ياسر، بوغرزة رضا وحديد يوسف (2022) التي توصلت إلى أن اتجاهات العاملين ومواقفهم تجاه العمل تتشكل أساساً من خلال المناخ التنظيمي وأساليب الإدارة السائدة أكثر من تأثرها بسنوات الخبرة أو مدة الخدمة. كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة سماح إسماعيل وصالح عروس وعمرو دراز (2021) التي أشارت إلى أن السلوك التنظيمي للعاملين يرتبط بدرجة كبيرة بمدى فعالية الاتصال التنظيمي والعدالة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرار، بينما تبقى المتغيرات الديموغرافية والمهنية أقل تأثيراً في تفسير هذه السلوكات.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ظروف العمل والسياسات التنظيمية المطبقة داخل المؤسسة تؤثر على جميع العمال تقريباً بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة التي قضوها داخلها. فالعامل الجديد والعامل القديم يواجهان نفس الأنظمة والإجراءات الإدارية ويعملان في ظل نفس المناخ التنظيمي، مما يؤدي إلى تشابه إدراكهم لبيئة العمل وإلى تقارب مستويات الشعور بالاغتراب المهني لديهم.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الأقدمية لا تضمن بالضرورة تحقيق الرضا المهني أو تعزيز الانتماء للمؤسسة، إذ قد يستمر العامل لفترات طويلة داخل المؤسسة دون أن يشعر بزيادة في فرص المشاركة أو الاستقلالية أو التقدير المهني. وفي المقابل قد يتمكن بعض العمال الجدد من التكيف مع بيئة العمل بسرعة والشعور بدرجة مقبولة من الرضا والاندماج المهني، وهو ما يؤدي إلى تقليص الفروق بين الفئات المختلفة من حيث سنوات الخبرة.

وتؤكد هذه النتيجة ما ذهب إليه العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي من أن الاغتراب المهني يرتبط أساساً بطبيعة البيئة التنظيمية أكثر من ارتباطه بمدة الخدمة أو الخبرة المهنية. فالعوامل المرتبطة بالاتصال التنظيمي، والقيادة، والعدالة التنظيمية، والمشاركة في اتخاذ القرار، تعتبر أكثر قدرة على تفسير الشعور بالاغتراب مقارنة بالخصائص الديموغرافية أو المهنية للعاملين.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما أشار إليه الباحثون في أدبيات الاغتراب المهني من أن فقدان المعنى أو الانتماء أو الشعور بالسيطرة لا يرتبط بعدد سنوات العمل بقدر ما يرتبط بنوعية الخبرة التي يعيشها العامل داخل المنظمة ومدى إشباعها لحاجاته النفسية

والمهنية. وبالتالي فإن استمرار العامل في المؤسسة لفترة طويلة لا يعني بالضرورة انخفاض أو ارتفاع مستوى الاغتراب المهني لديه.

وتتفق هذه النتيجة مع الاتجاه النظري الذي ينظر إلى الاغتراب المهني باعتباره انعكاساً للواقع التنظيمي الذي يعيشه العامل أكثر من كونه نتيجة مباشرة لسنوات الخبرة أو الأقدمية. كما تدعم الفكرة القائلة بأن معالجة الاغتراب المهني تتطلب تحسين بيئة العمل وتعزيز التواصل والمشاركة والاعتراف بجهود العاملين، بدلاً من التركيز على خصائصهم المهنية أو مدة خدمتهم فقط.

وعليه يمكن القول إن الأقدمية المهنية لم يكن لها تأثير دال إحصائياً في مستوى الاغتراب المهني لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، الأمر الذي يؤكد أن الاغتراب المهني يمثل ظاهرة تنظيمية عامة يشترك فيها العمال بمختلف مستويات خبرتهم المهنية، وأن تفسيرها يرتبط أساساً بطبيعة المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة.

1-4- نتائج الفرضية الجزئية الرابعة

1-4-1- المستوى التعليمي

تنص الفرضية الجزئية الرابعة على أنه" :**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.**"

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم الاعتماد على **اختبار (T) للعينات المستقلة** للكشف عن دلالة الفروق في مستوى الصمت التنظيمي بين العمال تبعاً لمستواهم التعليمي.

الجدول رقم 15: نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة للفروق في مستوى الصمت التنظيمي تبعاً للمستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig	قيمةT	درجة الحرية	مستوى الدلالة
جامعي	88	3.25	1.02	0.614	0.435	3.445	98	0.001
ثانوي	12	2.18	0.99					

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمستوى الصمت التنظيمي لدى العمال ذوي المستوى الجامعي بلغ (3.25)، بينما بلغ لدى العمال ذوي المستوى الثانوي (2.18)، وهو ما يشير مبدئياً إلى وجود فروق بين المجموعتين في مستوى الصمت التنظيمي.

كما أظهرت نتائج اختبار ليفين أن قيمة الدلالة بلغت (0.435)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على تحقق شرط تجانس التباين بين المجموعتين، وبالتالي يتم الاعتماد على نتائج اختبار (T) في حالة تساوي التباينات.

وقد بينت النتائج أن قيمة (T) بلغت (3.445) عند درجة حرية (98)، كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.001)، وهي قيمة أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى الصمت التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وتشير المتوسطات الحسابية إلى أن هذه الفروق كانت لصالح العمال ذوي المستوى الجامعي، حيث سجلوا مستوى أعلى من الصمت التنظيمي مقارنة بالعمال ذوي المستوى الثانوي.

وبناءً على هذه النتائج فإن الفرضية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي تبعاً للمستوى التعليمي لم تتحقق، حيث أثبتت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين العمال وفقاً لمستواهم التعليمي.

وتكشف هذه النتيجة أن المستوى التعليمي يعد من المتغيرات المؤثرة في كيفية تفاعل العامل مع بيئة العمل واستجابته للمواقف التنظيمية المختلفة. فالعمال الجامعيون غالباً ما يمتلكون وعياً أكبر بطبيعة الإجراءات التنظيمية وأساليب الإدارة والعلاقات المهنية السائدة داخل المؤسسة، الأمر الذي يجعلهم أكثر إدراكاً للمشكلات التنظيمية وأكثر ميلاً إلى تقييم واقع المؤسسة بصورة نقدية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ديانا نبيل قسام (2023) التي أشارت إلى أن الأفراد ذوي المستويات التعليمية المرتفعة يكونون أكثر وعياً بالمشكلات التنظيمية وأكثر قدرة على ملاحظة أوجه القصور في بيئة العمل، مما يؤثر في اتجاهاتهم وسلوكياتهم داخل المؤسسة. كما تتفق مع دراسة أيام إبراهيم العبد (2023) التي أوضحت أن ارتفاع المستوى التعليمي يرتبط بزيادة التوقعات المهنية والتنظيمية لدى العاملين، وهو ما قد يدفعهم إلى تبني بعض السلوكات التنظيمية السلبية عندما يشعرون بعدم الاستجابة لمطالبهم أو عدم الأخذ بآرائهم ومقترحاتهم. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة أيام إبراهيم العبد وعبد القادر دواليبي (2022) التي أكدت أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ولدرجة مشاركتهم في اتخاذ القرار يختلف باختلاف مستوياتهم التعليمية، الأمر الذي ينعكس على أنماط سلوكهم داخل المنظمة.

ورغم أن ارتفاع المستوى التعليمي يفترض نظرياً زيادة القدرة على التعبير عن الرأي والمشاركة في النقاشات المهنية، إلا أن الواقع التنظيمي قد يدفع بعض العاملين من ذوي المؤهلات المرتفعة إلى تبني سلوك الصمت عندما يشعرون بأن آراءهم لا تجد الاستجابة الكافية أو عندما يعتقدون أن التعبير عن آرائهم لن يؤدي إلى إحداث تغيير فعلي داخل

المؤسسة. وفي مثل هذه الحالات يصبح الصمت التنظيمي سلوكاً عقلانياً يهدف إلى تجنب الصراعات أو الإحباط الناتج عن تجاهل المقترحات والأفكار.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن العامل الجامعي يمتلك طموحات مهنية وتوقعات تنظيمية أكبر من العامل ذي المستوى الثانوي، وعندما يواجه فجوة بين هذه التوقعات وبين الواقع المهني الذي يعيشه داخل المؤسسة، فقد يفضل الانسحاب النفسي أو الامتناع عن التعبير عن آرائه ومقترحاته، وهو ما ينعكس في ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي لديه.

وتتفق هذه النتيجة مع الطرح النظري للصمت التنظيمي الذي يرى أن الصمت لا ينتج فقط عن الخوف أو ضعف الثقة بالنفس، بل قد يكون ناتجاً عن قناعة العامل بأن التعبير عن الرأي غير مجدٍ أو غير مؤثر في القرارات التنظيمية. كما تتفق مع الأدبيات التي تؤكد أن إدراك العامل لمستوى الاستجابة التنظيمية لمقترحاته يعد عاملاً أساسياً في تحديد مدى ميله إلى التعبير أو الصمت.

ومن جهة أخرى، يمكن الربط بين هذه النتيجة والنتيجة السابقة المتعلقة بالاغتراب المهني، حيث تبين أن العمال الجامعيين سجلوا أيضاً مستوى أعلى من الاغتراب المهني. ويشير ذلك إلى وجود نمط متقارب يتمثل في أن الفئة الأكثر تعليماً هي الأكثر إحساساً بعدم التوافق بين تطلعاتها المهنية والواقع التنظيمي، الأمر الذي قد ينعكس في زيادة مشاعر الاغتراب من جهة، وارتفاع مستويات الصمت التنظيمي من جهة أخرى.

وعليه يمكن القول إن المستوى التعليمي يمثل عاملاً مؤثراً في مستوى الصمت التنظيمي لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وأن العمال ذوي المستوى الجامعي أكثر ميلاً إلى تبني سلوك الصمت التنظيمي مقارنة بالعمال ذوي المستوى الثانوي، وهو ما يستدعي من إدارة المؤسسة تعزيز قنوات الاتصال الداخلي، وتشجيع مشاركة الكفاءات العلمية في اتخاذ القرارات، وتهيئة مناخ تنظيمي يسمح بالتعبير الحر عن الآراء والمقترحات بما يسهم في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي داخل المؤسسة.

1-4-2- متغير السن

تنص الفرضية الجزئية الرابعة على أنه" :**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تعزى لمتغير السن.**"

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم الاعتماد على **اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)** للكشف عن دلالة الفروق في مستوى الصمت التنظيمي بين الفئات العمرية المختلفة.

الجدول رقم 16: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.768	3	0.923	0.798	0.498
داخل المجموعات	111.005	96	1.156	-	-
المجموع	113.773	99	-	-	-

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي (F) بلغت (0.798) عند مستوى دلالة إحصائية قدره (0.498)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة في مستوى الصمت التنظيمي لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن العمر لم يكن عاملاً مؤثراً في تحديد درجة الصمت التنظيمي لدى أفراد العينة، حيث أظهرت مختلف الفئات العمرية مستويات متقاربة من الميل إلى الصمت التنظيمي. ويعني ذلك أن سلوك الامتناع عن التعبير عن الآراء أو المقترحات أو الملاحظات المرتبطة بالعمل لا يرتبط بمرحلة عمرية معينة، بل يظهر بصورة متقاربة لدى جميع العمال مهما اختلفت أعمارهم.

وبناءً على هذه النتائج فإن الفرضية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير السن قد تحققت، حيث أثبتت النتائج أن الفروق المسجلة بين الفئات العمرية لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سماح إسماعيل وصالح عروس وعمرو دراز (2021) التي أكدت أن الصمت التنظيمي يرتبط بدرجة أكبر بخصائص البيئة التنظيمية والثقافة السائدة داخل المؤسسة أكثر من ارتباطه بالخصائص الديموغرافية للعاملين. كما تتفق مع دراسة عبد الرحمان ياسر، بوغرزة رضا وحديد يوسف (2022) التي بينت أن اتجاهات العاملين وسلوكياتهم التنظيمية تتأثر بالمناخ التنظيمي وأساليب الإدارة والتواصل الداخلي أكثر من تأثرها بمتغيرات السن أو الخصائص الشخصية الأخرى. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة أيام إبراهيم العبد وعبد القادر دواليبي (2022) التي أوضحت أن فعالية الاتصال التنظيمي ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار يعدان من أهم المحددات المؤثرة في سلوك العاملين داخل المنظمة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن جميع العمال داخل المؤسسة يخضعون تقريباً لنفس الأنظمة والإجراءات التنظيمية، كما يتعاملون مع نفس الإدارة ويعملون في ظل نفس المناخ التنظيمي، وهو ما يجعل خبراتهم التنظيمية متشابهة إلى حد كبير بغض النظر عن أعمارهم. وبالتالي فإن العوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي تبدو مرتبطة بخصائص البيئة التنظيمية أكثر من ارتباطها بالخصائص العمرية للعاملين.

كما أن الصمت التنظيمي يرتبط عادة بإدراك العامل لمدى تقبل الإدارة لآرائه ومقترحاته، وبمدى شعوره بالأمان عند التعبير عن وجهات نظره داخل المؤسسة. وهذه العوامل تؤثر على جميع العمال بمختلف أعمارهم، لذلك لم تظهر فروق جوهرية بين الفئات العمرية المختلفة. فالعامل الشاب والعامل الأكبر سناً يواجهان نفس القنوات الاتصالية ونفس أساليب الإشراف ونفس الممارسات التنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى تقارب مستويات الصمت التنظيمي بينهم.

ومن جهة أخرى، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الخبرة الحياتية المرتبطة بالتقدم في العمر لا تؤدي بالضرورة إلى زيادة أو انخفاض الميل نحو الصمت التنظيمي، لأن هذا السلوك يتحدد أساساً وفق طبيعة العلاقات التنظيمية السائدة داخل المؤسسة. فإذا كانت بيئة العمل تشجع التعبير عن الرأي فإن معظم العاملين يميلون إلى المشاركة بغض النظر عن أعمارهم، أما إذا كانت بيئة العمل لا توفر الدعم الكافي للتعبير فإن مختلف الفئات العمرية قد تتبنى سلوك الصمت بدرجات متقاربة.

وتتفق هذه النتيجة مع الاتجاهات النظرية الحديثة التي تعتبر الصمت التنظيمي ظاهرة تنظيمية ناتجة عن طبيعة المناخ التنظيمي والثقافة السائدة داخل المؤسسة أكثر من كونها مرتبطة بخصائص العامل الديموغرافية. كما تؤكد أن تفسير الصمت التنظيمي ينبغي أن ينطلق من دراسة أساليب الإدارة والاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار، وليس فقط من خلال التركيز على الخصائص الشخصية للعاملين.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية دوامة الصمت التي ترى أن الأفراد يميلون إلى إخفاء آرائهم عندما يشعرون بأن التعبير عنها قد لا يكون مقبولاً أو مؤثراً، وهي حالة يمكن أن يعيشها جميع العاملين بغض النظر عن أعمارهم، ما داموا يتشاركون نفس الظروف التنظيمية.

وعليه يمكن القول إن متغير السن لم يكن له تأثير دال إحصائياً في مستوى الصمت التنظيمي لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وهو ما يدل على أن الصمت التنظيمي يمثل ظاهرة مشتركة بين مختلف الفئات العمرية داخل المؤسسة، وأن العوامل التنظيمية والمهنية تبقى الأكثر قدرة على تفسير هذا السلوك مقارنة بالعوامل العمرية.

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة للدراسة على أنه" **:توجد علاقة ارتباطية بين الاغتراب المهني والصمت التنظيمي لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة."**

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم الاعتماد على **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)** للكشف عن طبيعة العلاقة بين الاغتراب المهني والصمت التنظيمي لدى أفراد العينة.

الجدول رقم 17: نتائج معامل ارتباط بيرسون بين الاغتراب المهني والصمت التنظيمي لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

المتغيرات	الاغتراب المهني	الصمت التنظيمي
الاغتراب المهني	1	0.989**
مستوى الدلالة(Sig)	-	0.000
الصمت التنظيمي	0.989**	1
مستوى الدلالة(Sig)	0.000	-
حجم العينة(N)	100	100

(**) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة.(0.01)

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الاغتراب المهني والصمت التنظيمي بلغت (0.989)، وهي قيمة موجبة مرتفعة جداً، كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.01)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفع مستوى الاغتراب المهني لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ارتفع معه مستوى الصمت التنظيمي، والعكس صحيح، حيث يؤدي انخفاض مستوى الاغتراب المهني إلى انخفاض مستوى الصمت التنظيمي. كما تعكس قيمة معامل الارتباط المرتفعة جداً قوة العلاقة بين المتغيرين، الأمر الذي يدل على أن التغيرات التي تطرأ على أحدهما تكون مصحوبة بتغيرات مماثلة في المتغير الآخر.

وبناءً على هذه النتائج يمكن القول إن الفرضية العامة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين الاغتراب المهني والصمت التنظيمي لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة **قد تحققت،** حيث أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية جداً ودالة إحصائياً بين المتغيرين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة **أيام إبراهيم العبد (2023)** التي أكدت وجود ارتباط بين مشاعر الاغتراب الوظيفي والعديد من السلوكات التنظيمية السلبية داخل بيئة العمل، حيث ينعكس شعور العامل بالعزلة وضعف الانتماء وفقدان التأثير في زيادة ميله إلى الانسحاب النفسي وتقليل مستوى مشاركته التنظيمية. كما تتفق مع دراسة **ديانا نبيل قسام (2023)** التي أوضحت أن تراجع شعور العامل بالاندماج المهني والانتماء التنظيمي يؤدي إلى انخفاض مستويات التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة ويزيد من احتمالية تبني سلوكيات سلبية تجاه العمل.

كما تنسجم هذه النتيجة مع دراسة **سماح إسماعيل وصالح عروس وعمرو دراز (2021)**التي أكدت أن المناخ التنظيمي غير الداعم وضعف المشاركة في اتخاذ القرار يؤديان إلى ارتفاع مستويات الصمت التنظيمي، وهي نفس العوامل التي تعد من أبرز مسببات الاغتراب المهني. كما تتفق مع دراسة **عبد الرحمان ياسر، بوغرزة رضا وحديد يوسف (2022)**التي أشارت إلى أن شعور العامل بالتهميش وضعف التقدير التنظيمي يؤثر بصورة مباشرة في اتجاهاته وسلوكياته داخل المؤسسة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العامل الذي يشعر بفقدان المعنى في عمله أو بضعف الانتماء للمؤسسة أو بعدم قدرته على التأثير في القرارات المرتبطة بعمله يصبح أقل رغبة في التعبير عن آرائه ومقترحاته المتعلقة بالعمل. فكلما ازداد شعور العامل بأن المؤسسة لا تستجيب لتوقعاته أو لا تمنحه المكانة التي يستحقها، زادت احتمالية انسحابه نفسياً من التفاعل التنظيمي واختياره الصمت كوسيلة للتكيف مع الواقع المهني الذي يعيشه.

كما أن العامل المغترب مهنياً غالباً ما يفقد ثقته في جدوى المشاركة وإبداء الرأي، ويعتقد أن مساهماته لن تحدث فرقاً حقيقياً داخل المؤسسة، مما يدفعه إلى الاحتفاظ بأفكاره

ومقترحاته وعدم الإفصاح عنها. ومن ثم يتحول الاغتراب المهني إلى بيئة خصبة لنمو الصمت التنظيمي، لأن كليهما يعبر عن ضعف العلاقة بين العامل ومحيطه التنظيمي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة كذلك في ضوء نظرية الاغتراب التي ترى أن شعور الفرد بالانفصال عن عمله أو عن المنظمة يؤدي إلى تراجع مستوى التفاعل والمشاركة التنظيمية، كما يمكن تفسيرها في ضوء نظرية الصمت التنظيمي التي تفترض أن العامل يلجأ إلى الصمت عندما يشعر بأن صوته غير مسموع أو أن مشاركته غير مؤثرة في القرارات التنظيمية. وعندما تجتمع هاتان الحالتان داخل بيئة العمل فإنهما تعززان بعضهما البعض، فيرتفع مستوى الاغتراب المهني ويرتفع معه مستوى الصمت التنظيمي.

وعليه فإن النتيجة المتوصل إليها تؤكد وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية جداً بين الاغتراب المهني والصمت التنظيمي لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مما يعني أن الحد من مشاعر الاغتراب المهني لدى العمال من خلال تعزيز الانتماء والمشاركة والتواصل الفعال من شأنه أن يساهم في التقليل من مستويات الصمت التنظيمي وتحسين جودة الحياة المهنية داخل المؤسسة.

في ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. تعزيز قنوات الاتصـــال والتواصـــل بين الإدارة والعمال بما يســـمح بتبادل الآراء والمقترحات بصورة فعالة.
2. تشجيع العمال على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وإشراكهم في مختلف الأنشطة التنظيمية.
3. العمـل على توفير منـاخ تنظيمي قـائم على الثقـة والاحترام المتبـادل بين الإدارة والعاملين.
4. الاهتمام بتقدير جهود العاملين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً بما يعزز شـــعورهم بالانتماء للمؤسسة.
5. تطوير برامج تكوينية ودورات تدريبية تهدف إلى تنمية مهارات الاتصـــال والتفاعل المهني لدى العمال.

6. توفير آليات واضـــحة لاســـتقبال شـــكاوى العمال ومقترحاتهم ومعالجتها بموضـــوعية وشفافية.
7. الاهتمام بالكفاءات الجامعية واســـتثمار قدراتها العلمية من خلال منحها فرصـــاً أكبر للمشاركة والإبداع داخل المؤسسة.
8. تعزيز العدالة التنظيمية في توزيع المسؤوليات والفرص المهنية والترقيات بين العاملين.
9. تحسين ظروف العمل المادية والتنظيمية بما يسهم في رفع مستوى الرضا المهني لدى العمال.
10. العمل على الحد من العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى الشـــعور بالعزلة أو التهميش داخل المؤسسة.

الآفاق العلمية

استكمالاً لهذه الدراسة، يمكن اقتراح إجراء بحوث مستقبلية تتناول:

1. دراسة العلاقة بين الاغتراب المهني والالتزام التنظيمي لدى العمال.
2. دراسة أثر الاغتراب المهني على الرضا الوظيفي والأداء المهني.
3. دراسة الصمت التنظيمي وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى العاملين.
4. دراسة دور المناخ التنظيمي في الحد من الاغتراب المهني والصمت التنظيمي.
5. إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات الصناعية والخدمية في مستوى الاغتراب المهني والصمت التنظيمي.
6. دراسة أثر القيادة التحويلية في خفض مستويات الصمت التنظيمي لدى العاملين.
7. بحث دور الدعم التنظيمي المدرك في التخفيف من مشاعر الاغتراب المهني.
8. إجراء دراسـات على عينات أكبر ومن قطاعات اقتصـادية مختلفة للتحقق من إمكانية تعميم النتائج الحالية.

استنتاج عام

استنتاج عام:

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الاغتراب المهني والصمت التنظيمي لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وذلك من خلال دراسة مستوى كل من الاغتراب المهني والصمت التنظيمي، والكشف عن الفروق المرتبطة ببعض المتغيرات الديموغرافية والمهنية، إضافة إلى تحديد العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للبيانات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، حيث أظهرت أن مستوى الاغتراب المهني لدى عمال المؤسسة جاء بمستوى متوسط، كما تبين أن مستوى الصمت التنظيمي لدى العمال جاء كذلك بمستوى متوسط. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاغتراب المهني تعزى لمتغيري السن والأقدمية، في حين ظهرت فروق دالة إحصائياً تعزى للمستوى التعليمي لصالح العمال ذوي المستوى الجامعي. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي تعزى لمتغيري السن والأقدمية، بينما وجدت فروق دالة إحصائياً تعزى للمستوى التعليمي لصالح العمال الجامعيين.

أما فيما يتعلق بالفرضية العامة للدراسة، فقد أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية جداً بين الاغتراب المهني والصمت التنظيمي لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مما يدل على أن ارتفاع مستوى الاغتراب المهني لدى العاملين يصاحبه ارتفاع في مستوى الصمت التنظيمي، وأن العامل الذي يشعر بفقدان المعنى أو ضعف الانتماء أو محدودية التأثير في بيئة العمل يكون أكثر ميلاً إلى الامتناع عن التعبير عن آرائه ومقترحاته داخل المؤسسة.

وتؤكد هذه النتائج أهمية الاهتمام بالجوانب النفسية والتنظيمية للعاملين، والعمل على تعزيز الشعور بالانتماء والمشاركة والتقدير المهني، باعتبارها من العوامل الأساسية التي تساهم في الحد من مظاهر الاغتراب المهني والصمت التنظيمي وتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا- الكتب

1. الحاج، كمال .(2020) .*نظريات الإعلام والاتصال* .الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
2. الهواري، سيد .(2000) .*المدير الفعال* .القاهرة، مصر: مكتبة عين الشمس.
3. بلوم، اسمهان .(2020) .*التنظيم الحديث للمؤسسة نحو رسملة لإدارة العقل الإداري والجاهزية المؤسسية* .أدليس للنشر والترجمة.
4. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير .(2016) .*أصول الإدارة والتنظيم* (ط1). دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن.
5. حواس، أميرة محمد رفعت .(2023) .*أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية* . القاهرة، مصر.

ثانياً: الرسائل الجامعية والأطروحات

6. بن سالم، هاجر، وعمارة، فاطمة .(2022) .*الاغتراب المهني وعلاقته بالأمن الوظيفي لدى عمال عقود العمل المؤقتة* (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر.
7. دري، أميرة .(2021) .*الاغتراب الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز* (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
8. حمودة، مجد رزق علي .(2021) .*أثر الصمت التنظيمي في التوافق المهني لدى العاملين في الأقسام الإدارية بالجامعات الفلسطينية* (رسالة ماجستير). كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
9. قسام، ديانا نبيل .(2023) .*أثر الصمت التنظيمي في الاغتراب الوظيفي: دراسة حالة مصرف سورية المركزي* (رسالة تخرج لنيل درجة الإجازة في علوم الإدارة، تخصص إدارة الموارد البشرية). المعهد العالي لإدارة الأعمال، الجمهورية العربية السورية.

10. بن زاهي، منصـــور .(2007) .*الشـــعور بالاغتراب وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات* (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

ثالثا- المقالات العلمية

11. أحمد، أحمد حسن أحمد، وخليل، معتز بالله فريد إبراهيم. (2017). الصمت التنظيمي في الفنادق المصرية: الأسباب والنتائج .*مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، (2).
12. راجح، أحمد عزت. (1971). الأعباء النفسية للحضارة الصناعية الحديثة .*مجلة عالم الفكر*، 2.(3)
13. عوجه، أزهار مراد. (2019). الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تحليلية في المعهد التقني بالكوفة) .*مجلة مركز دراسات الكوفة*، .(53)
14. سـلامة، أشـرف عبد العزيز، والصـوفي، أشـرف سـليمان. (2021). القيادة التحويلية وعلاقتها بســلوك الصــمت التنظيمي في الجامعات الفلســطينية في قطاع غزة .*مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، 8.(1)
15. محمود، أشـــرف محمود أحمد. (2017). نمذجة العلاقات الســـببية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصــافرة والصــمت التنظيمي والسـلوكيات المضــادة للإنتاجية: دراســة تطبيقية في مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر .*مجلة الإدارة التربوية*، 15.(15)
16. العبد، أيام إبراهيم. (2023). الصـــمت الدفاعي كمتغير وســـيط بين الثقة التنظيمية والاغتراب الوظيفي: دراسـة ميدانية على القطاع المصـرفي في مدينة حلب .*مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 7.(2)
17. العبد، أيام إبراهيم، ودواليبي، عبد القادر أحمد. (2022). أثر صـــمت الإذعان في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاغتراب الوظيفي: دراســة ميدانية على القطاع المصــرفي الحكومي في مدينة حلب .*مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصـــادية*، 7.(18)

18. الفايدي، إيمان السـيد جاد المولى. (2022). الصـمت التنظيمي لدى أعضـاء هيئة التدريس في كلية الآداب بجامعة بنغازي .*مجلة كلية الآداب*، .(53)

19. المسـتكاوي، إيمان عبده السـيد. (2023). الصـمت التنظيمي وعلاقته بالمسـؤولية الاجتماعية لدى عينة من الشباب الجامعي .*مجلة التصميم الدولية*، 13.(2)

20. بحري، صـابر، وخرموش، منى. (2016). الاغتراب المهني من منظور علم النفس العمل والتنظيم بين التناول وإشكالية المفهوم .*مجلة آفاق للعلوم*، 5.(3)

21. بحري، صـابر، وخرموش، منى. (2018). الاغتراب المهني في بيئة العمل: مدخل سـيكولوجي في ضـوء المفاهيم والمظاهر .*مجلة الحقائق للدراسات النفسية والاجتماعية*، .(11)

22. نعرورة، بوبكر، وأحمد تي. (2020). أثر الصمت التنظيمي في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى المؤسسـة الاقتصـادية: دراسـة ميدانية بوكالة الصـندوق الوطني للضـمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي .*مجلة مجاميع المعرفة*، 6.(2)

23. بورندة، ليليا. (2025). الصحافة المكتوبة الجزائرية في سياق نظرية دوامة الصمت: تعزيز أم مقاومة؟ *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 17.(2)

24. حروز، فاطمة الزهراء، وبلوم، اسـمهان. (2021). الصـمت التنظيمي وفق منظور سوسيو تنظيمي .*مجلة العلوم الاجتماعية*، 15.(2)

25. الضـويان، حصـة عبد المحسـن، والسـعيد، هديل عبد الله. (2022). واقع الصـمت التنظيمي لدى أعضـاء هيئة التدريس بجامعة القصـيم وعلاقته ببعض المتغيرات .*المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 11.(3)

26. الحمداني، حاتم علي عبد الله، ورمضـان، عبد الفتاح حسـن. (2019). أثر ممكنات إدارة المعرفة في الحد من مسـببات الصـمت التنظيمي: دراسـة تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة تكريت .*مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 15.(46)

27. آل عمر، حمود محمـد. (2024). الاغتراب الوظيفي وعلاقتـه بـالأداء الوظيفي للعاملين .*مجلة القيمة المضافة الاقتصادية للأعمال*، 5.(2)

28. علي، خالد، وقيزة، عمر. (2019). استقامة القيادة كمتغير وسيط بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي: دراسة استطلاعية بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق تبسة. *المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية*، .(6)

29. خياط، أميرة، وبوشارب، بولوداني خالد. (2022). اتجاهات الأساتذة الجامعيين الجزائريين نحو الصمت التنظيمي. *مجلة البحوث والدراسات الإنسانية*، 16.(1)

30. محمد، دينا خالد، وأحمد، عمرو محمد، وفتحي، نهال محمد. (2020). أثر الصمت التنظيمي على الأداء البيئي في المدن الجامعية للطالبات بجامعة عين شمس: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم البيئية*، 49(10)، 7.

31. عبد النبي، دينا فتحي عبد الغني. (د.س). الاغتراب الوظيفي وأثره على أداء العاملين. *المجلة العلمية بكلية الآداب*، طنطا.

32. الجزار، رانيا سمير ذكي. (2021). الصمت التنظيمي أسبابه وسبل التغلب عليه: دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية ببنها*، (168)، 1.

33. الصراف، سجى نذير حميد. (2021). العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي: العلاقة والأثر (دراسة لعينة من الأفراد العاملين في مديرية تربية محافظة نينوى). *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 11.(4)

34. إسماعيل، سماح، وعروس، صالح، ودراز، عمرو. (2021). أثر الصمت التنظيمي والاغتراب التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في الفنادق. *مجلة كلية السياحة والفنادق*، 5.(2-1)

35. غليظ، شافية. (2019). واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي. *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي*، 6.(2)

36. الصباغ، شوقي محمد، وآخرون. (2017). نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، .(17)

37. بوغرزة، عبد الرحمان ياسر، ورضا، حديد يوسف. (2022). الصمت التنظيمي وأثره على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصـــديق بن يحي، جيجل .*مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 8.(2)

38. الصــقير، عبد المحســن بن محمد بن عبد الله. (2020). الارتباط الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى قادة المدارس في منطقة القصيم .*مجلة شباب الباحثين*، .(6)

39. العرياني، موسى مساعد محمد. (2016). واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضـــيات من وجهة نظرهم .*مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، (168)، 3.

40. إدريسي، عزام. (1997). الاغتراب السياسي لدى المتعلمين الشباب وعلاقته ببعض المتغيرات .*مجلة جامعة دمشق*، .(2)

41. عكسة، سمية، وبوبكر، منصور. (2024). دور الدعم التنظيمي المدرك في التخفيف من مســببات ســلوك الصــمت التنظيمي لدى العاملين: دراســة ميدانية لدى عينة من العاملين بالإقامة الجامعية سعودي البشير .*مجلة قبس للدراسات الإنسانية والاجتماعية*، 8.(1)

42. رضـــوان، علاء فرج. (2020). أثر القهر الوظيفي في العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وصـمت العاملين: دراسـة تطبيقية على العاملين بالمسـتشـفيات العامة التابعة لمديرية الصحة بمحافظة المنوفية .*المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، 40.(3)

43. كرامش، بلال، وحمودة، نسيم. (2023). أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات العاملة بمؤسـسـة ميناء جن جن بجيجل .*مجلة أبعاد اقتصـادية*، 13.(1)

44. كوسـة، سـعيدة، وبحري، صـابر. (2024). مسـتوى الصـمت التنظيمي لدى الأطباء العاملين بالمستشفى العمومي .*مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية*، 7.(2)

45. القلاف، لطيفة شريف يوسف، والمذكور، مريم أحمد. (2022). العلاقة بين الصمت التنظيمي والأداء المدرسي .*المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، .(18)

46. أمين أحمد، محمد أحمد. (2017). أثر الصـــمت التنظيمي على ســـلوك المواطنة التنظيمية: دراســـة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة .*مجلة نظام الإدارة.EKB*

47. العابد، محمد. (2024). واقع ممارسات سلوكيات الصمت التنظيمي في المؤسسات الصحية الجزائرية: دراسة استطلاعية لآراء العاملين بالمركز الاستشفائي الجامعي بولاية باتنة .*مجلة نماء للاقتصاد والتجارة*، 8.(1)

48. هادي، محمد صالح. (2023). الصمت التنظيمي للأكاديميين ودوره في منع تسرب المعرفة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأساتذة في بعض كليات جامعة البصرة .*مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 15.(49)

49. شعراوي، محمد فتحي شلقامي. (2017). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي في إطار الارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية .*المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*.

50. مرهون، أمحمد. (2025). الصمت التنظيمي بين الخضوع والتسييس: مقاربة سوسيو تنظيمية .*مجلة دفاتر المخبر*، 20.(1)

51. عبد الله، مسلم. (2021). دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي . *مجلة روافد*، 5.(2)

52. معدن، شريفة، والعمري، سليمة. (2018). الاغتراب الوظيفي في ضوء مقاربات سوسيولوجية .*مجلة العلوم الإنسانية*، .(5)

53. هواري، معروف، وبن أحمد، محمد. (2019). قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضـــاء هيئة التدريس: دراســـة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان .*مجلة دراسات نفسية وتربوية*، 12.(3)

54. عبد الله، مهابات نوري، وأمين، شـــيماء عصـــمت محمد. (2022). العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي .*مجلة قه لاي زانست العلمية*، 7.(3)

55. الفتلاوي، ميثاق هاتف. (2018). العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في مستشفى الحسين العام في كربلاء المقدسة . *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 15.(4)

56. الشنيفي، نجلاء إبراهيم، والتركي، رزان بنت تركي. (2021). الصمت التنظيمي في جامعة الملك سعود وعلاقته بالأداء الوظيفي .*مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*، 29(2).

57. جاسم، نغم علي، وكرجي، سحر أحمد. (2017). ديناميكيات متعددة الأبعاد للصمت التنظيمي وتأثيرها في مواقف المشـــرفين في دائرة ماء بغداد .*مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، .(50)

58. الوهيبي، عبد الله محمد علي. (2014). أثر المناخ الســـائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي .*المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 10.(3)

الملاحق

مقاييس الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية

الملحق رقم (01).

انعكاسات الإغتراب المهني على الصمت التنظيمي لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

وبعـــد...

سيدي المحترم في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم تحت عنوان "انعكاسات الإغتراب المهني على الصمت التنظيمي لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة" نرجو منكم التفضل بالمشاركة للإجابة على هذا الاستبيان وذلك باختيار الإجابة التي توافق رأيكم كما ونؤكد لكم بأن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا منا سيادتكم فائق الاحترام والتقدير.

من إعداد الطالبتين: **عمرون لمياء**

مزراق خولة

المشرف الأكاديمي:

الاستاذ واضح العمري

أولا: استبيان الاغتراب المهني

الأبعاد	العبـــــارات	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
بعد فقدان المعنى	_ أشعر أن عملي اليومي لا يحمل قيمة أو معنى بالنسبة لي.					
	_ أؤدي مهامي فقط لأنها واجب وظيفي، وليس لأنها تحقق لي رضا شخصي.					
	_ لا أرى أن جهودي في العمل تحدث فرقا حقيقيا في المؤسسة.					
	_ أحيانا أشعر أن عملي مجرد روتين ممل لا جدوى منه.					
	_ لا أجد أن أهداف المؤسسة تتوافق مع أهدافي الشخصية.					
	– أشعر أن عملي لا يساهم في تحقيق أهدافي المهنية المستقبلية.					
	– لا أرى أن المؤسسة تقدر الجهد الذي أبذله في عملي.					
بعد فقدان الانتماء	_ أشعر أنني معزول عن زملائي في العمل ولا أنتمي إلى الجماعة.					
	_ لا أجد نفسي جزءا من الفريق أو المؤسسة التي أعمل بها.					
	– نادرا ما أشعر بروح التعاون أو الدعم من طرف زملائي.					
	_ لا أشارك زملائي اهتمامات أو علاقات خارج نطاق العمل.					
	– أشعر أن المؤسسة لا تهتم باندماجي الاجتماعي داخلها.					
	– لا أشعر أنني أعامل كعضو مهم في المؤسسة.					
	– أحيانا أشعر أنني غريب داخل بيئة العمل.					
بعد فقدان السيطرة	_ ليس لدي القدرة على التأثير في القرارا المتعلقة بعملي.					
	_ أشعر أن الإدارة لا تأخذ برأيي أو مقترحاتي بعين الاعتبار.					
	_ لا أملك حرية كافية في كيفية أداء مهامي اليومية.					
	_ أحيانا أشعر أن عملي يفرض علي دون أن يكون لي خيار.					
	_ لا أستطيع التحكم في ظروف عملي أو تعديلها بما يناسبني.					
	– أشعر أنني مجرد منفذ للتعليمات دون أي سلطة أو قرار.					

	– لا أملك القدرة على تغيير أو تحسين بيئة عملي.					
بعد فقدان الهوية	_ لا أجد أن عملي يعكس شخصيتي أو قدراتي الحقيقية.					
	_ أتعامل مع عملي وكأنه شيء منفصل عن ذاتي.					
	_ أشعر أنني أؤدي مهام لا تتناسب مع مؤهلاتي أو خبرتي.					
	_ لا أجد أن عملي يساهم في تطوير ذاتي أو هويتي المهنية.					
	– أشعر أن شخصيتي في العمل تختلف عن شخصيتي الحقيقية.					

ثانيا: استبيان الصمت التنظيمي

الأبعاد	العبـــــارات	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
بعد الصمت الاجتماعي	_ أشعر بالراحة في تفاعلاتي مع زملائي في العمل.					
	_ صمتي الاجتماعي يؤثر على قدرتي على التواصل مع الزملاء .					
	_ بناء علاقات مع زملائي يتأثر بصمتي في العمل.					
	_ تقدمي الوظيفي يتأثر بصمتي في العمل.					
	_ ألجأ للصمت في العمل نتيجة عدم الثقة في قدراتي.					
	_ أشعر بعدم الراحة في المواقف الاجتماعية ما يلزمني الصمت.					
	_ الضغوطات المهنية تجبرني على تبني سلوك الصمت.					
	_ أرى أن طريقة صمتي تؤدي إلى صعوبة في تكوين علاقات اجتماعية.					

	ـ يتيح لي الصمت الشعور بالهدوء والسكينة.					
	ـ أشعر بالتوتر خلال تفاعلي مع زملاء العمل.					
صمت الاذعان	ـ لا أعبر عن رأيي في مختلف القرارات في العمل خشية من المضايقة.					
	ـ أشعر بالضغط من قبل الإدارة العليا للامتثال لأوامرها دون نقاش.					
	ـ أرى أن بعض العمال يتعرضون للتوبيخ بسبب التعبير عن آرائهم المخالفة.					
	ـ أشعر بالخوف من التعبير عن أفكاري بحرية في اجتماعات العمل.					
	ـ أعتقد أن صمت العمال يهدد جودة الإنتاج.					
	ـ تردي الخدمات الانتاجية في المؤسسة مرتبط بصمت العمال في العمل.					
	ـ أشعر بالمسئولية عن التعبير عن رأيي في الأمور التي تؤثر على مهنتي.					
	ـ أرى أن كثيرا من العمال تعرضوا للعقاب بسبب تعبيرهم عن آرائهم المخالفة.					
الصمت الدفاعي	ـ أشعر بالراحة في التعبير عن مخاوفي المتعلقة بالسلامة مع زملائي.					
	ـ أعتقد أن الإبلاغ عن الأخطاء المهنية ينظر إليه على أنه علامة على ضعف الكفاءة.					

	_ أخشى من التعرض للانتقام إذا عبرت عن مخاوفي في العمل.					
	_ أعتقد أن الإدارة تقدر آراء العمال في تحسين الخدمات الانتاجية.					
	_ أرى أن الإدارة تشجع على التواصل المفتوح بينها وبين العمال.					
	_ أشعر بالثقة في أن الإدارة ستحمي سرية مخاوفي المتعلقة بالعمل.					
صمت الفرصة	_ أشعر بالراحة في التعبير عن أفكاري في اجتماعات العمل.					
	_ أعتقد أن أرائي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل زملائي.					
	_ أشعر بالثقة في التعبير عن أفكاري حتى لو كانت مختلفة عن أفكار زملائي.					
	_ أعتقد أن الإدارة تقدر ما يطرحه العمال من أفكار وما يقدمونه من مساهمات في خدمة المنظومة الانتاجية.					
	_ الإدارة تشجع العمال على طرح الأفكار والمشاركة في اتخاذ القرارات.					
	_ أنا راض عن مشاركاتي في اتخاذ القرارات في المؤسسة.					

مخرجات spss

Corrélations

		الاغتراب_المهني	الصمت_التنظيمي
الاغتراب_المهني	Corrélation de Pearson	1	.989**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	100	100
الصمت_التنظيمي	Corrélation de Pearson	.989**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	100	100

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
فقدان المعنى	100	3.1243	1.10221	.11022
فقدان الانتماء	100	3.1814	1.11434	.11143
فقدان السيطرة	100	3.1243	1.10520	.11052
فقدان الهوية	100	3.1520	1.13070	.11307
الاغتراب_المهني	100	3.1450	1.09657	.10966

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
فقدان المعنى	1.128	99	.262	.12429	-.0944-	.3430
فقدان الانتماء	1.628	99	.107	.18143	-.0397-	.4025
فقدان السيطرة	1.125	99	.263	.12429	-.0950-	.3436
فقدان الهوية	1.344	99	.182	.15200	-.0724-	.3764
الاغتراب_المهني	1.322	99	.189	.14500	-.0726-	.3626

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الصمت الاجتماعي	100	3.1150	1.08006	.10801
صمت الاذعان	100	3.1300	1.10667	.11067
الصمت الدفاعي	100	3.1367	1.06294	.10629
صمت الفرصة	100	3.1200	1.12518	.11252
الصمت_التنظيمي	100	3.1243	1.07202	.10720

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
الصمت الاجتماعي	1.065	99	.290	.11500	-.0993-	.3293
صمت الاذعان	1.175	99	.243	.13000	-.0896-	.3496
الصمت الدفاعي	1.286	99	.202	.13667	-.0742-	.3476
صمت الفرصة	1.066	99	.289	.12000	-.1033-	.3433
الصمت_التنظيمي	1.160	99	.249	.12433	-.0884-	.3370

Statistiques de groupe

	المستوى	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الاغتراب_المهني	جامعي	88	3.2828	1.03734	.11058
	ثانوي	12	2.1346	1.02267	.29522

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
الاغتراب_المهني	Hypothèse de variances égales	.453	.502	3.602	98	.000	1.14816	.31872	.51568	1.78065
	Hypothèse de variances inégales			3.642	14.268	.003	1.14816	.31525	.47321	1.82312

السن

الاغتراب_المهني

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2.058	3	.686	.563	.641
Intragroupes	116.986	96	1.219		
Total	119.044	99			

الأقدمية

الاغتراب_المهني

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1.946	2	.973	.806	.450
Intragroupes	117.098	97	1.207		
Total	119.044	99			

Statistiques de groupe

	المستوى	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الصمت_التنظيمي	جامعي	88	3.2538	1.01993	.10873
	ثانوي	12	2.1750	.99910	.28842

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
الصمت_التنظيمي	Hypothèse de variances égales	.614	.435	3.445	98	.001	1.07879	.31315	.45735	1.70022
	Hypothèse de variances inégales			3.500	14.312	.003	1.07879	.30823	.41905	1.73852

السن

الصمت_التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2.768	3	.923	.798	.498
Intragroupes	111.005	96	1.156		
Total	113.773	99			

الاقدمية

الصمت_التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2.135	2	1.068	.928	.399
Intragroupes	111.638	97	1.151		
Total	113.773	99			