



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير



الموضوع:

## أثر الصمت التنظيمي في الاغتراب الوظيفي

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تحت إشراف الأستاذة

• مدوكي يسوف

تخصص إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبتان

- جلاي جازية
- بوشارب شمس الضحى

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
فني فضيلة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة	رئيسا
مدوكي يوسف	أستاذ محاضر "أ"	جامعة	مناقشا مقرا
بن صوشة رياض	أستاذ محاضر "أ"	جامعة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير



الموضوع:

## أثر الصمت التنظيمي في الاغتراب الوظيفي

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذة

• مدوكي يوسف

من إعداد الطالبتان

• جلاي جازية

• بوشارب شمس الضحى

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
فني فضيلة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة	رئيسا
مدوكي يوسف	أستاذ محاضر "أ"	جامعة	مناقشا مقرا
بن صوشة رياض	أستاذ محاضر "أ"	جامعة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

الى من كان سببا في وجودي أُمي وأبي حفصهما الرحمان

والى سندي ومن شجعني على اكمال دراستي العزيز خطيبي هشام

والى زهراتي اخواتي سندس، سمر وريمه

والى قرة عيني اخوتي صبري وتاج عقبة

ولكل من اعطاني يد العون من قريب أو من بعيد وساعدني في انجاز هذه المذكرة

وأخص بالشكر المشرف الدكتور: مدوكي يوسف

جلالي جازية

## الاهـداء

### قال تعالى ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب والنهار إلا بطاعتك وخير الطاعات طلب العلم فلك الحمد لتوفيقنا ورزقنا هذا العلم النافع وهذه الدرجة الرفيعة وجعلنا من أهل العلم وطلابه لك الحمد ولك الشكر ونسألك أن تهدينا دوما إلى ما فيه صلاح وثبات لأنفسنا ولأمتنا ورزقنا المقام المحمود الذي ترضاه واجعل لنا كل ما هو صعب هين لين بتوفيقك وتيسيرك

أما بعد اود ان اخص كذلك بعد الله امي عزيزتي نور عيني وضياء حياتي ابي سندي الدنيا و قرينها ادام الله صحتكما وعافيتكما جدتي صديقتي وامي الأولى قبل امي مربيتي اطال عمرك خالتي شروق التي كانت سند لعائلي كلها بطيب قلبها وصفائه وزوجها كمال الذي منذ ان عرفناه وهو داعم نعم الخال بعد خالي عادل الأب ثاني الذي كان عوض أبانا ولن أنسى أبدا أخوتي قرت عيني وسندي وفرحي اللهم أدمهم و اجعلهم تاج فوق رؤوس فإني لا تهني ولا تطيب لي الحياة بدون سعادتهم كل من دعاء محمد وريتاج ، ولا أنسى ولن أنسى من فارق الحياة قبلنا ولم تفارقنا ذكراهم خالتي نعيمة اسأل الله ان ينعم عليها بجنان الخلد ويغفر لها ويرزق اولادها سعادة وفي نهاية هنالك من لا قرابة لنا بهم لكن لهم مكانة خاصة في قلوبنا لأثرهم الطيب في حياتنا كالعطر النقي الفواح صديقتي امينة وكذا زميلي الطيب الخلق الصادق ذو القلب طيب امين عيلان

شمس الضحى بوشارب

## الملخص:

هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الصمت التنظيمي ومستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون بسكرة وإبراز أثر الصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين المستشفى بمختلف تخصصات الإدارية طواقم الطبية (أطباء، ممرضين، مساعدي ممرضين) ومن أجل التحقيق أهداف البحث استخدم استمارة لجمع البيانات والتي وزعت على عينة بلغت 76 عينة كما استخدم برنامج الSpss في تحليل الإحصائي للبيانات وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها : رفض الفرضية الصفرية وقبول فرضية بديلة ;وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية أي يؤثر الصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون بسكرة كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات نذكر منها : ضرورة الحد من الصمت التنظيمي لعدم تفاقمه وبالتالي يتفاهم معه الاغتراب الوظيفي وذلك عبر تعزيز الثقة بين الأفراد وجماعات العمل وإشراكهم في إبداء الرأي واتخاذ بعض القرارات وكذا مشاركة المعارف والمعلومات فيما بينهم عبر العمل الجماعي والعمل بالمشاركة وكذلك الاستعانة بأخصائيين نفسانيين لمعالجة مشكل اغتراب لدى الموظفين الإداريين والأطقم الطبية.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، الاغتراب الوظيفي، صمت الأذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي.

## Abstract:

The aim of this study is to determine the level of organizational silence and the level of functional alienation in the hospital institution specializing in ophthalmology in Biskra and to highlight the impact of organizational silence on functional alienation among hospital employees in various administrative specialties, medical staff (doctors, nurses, nursing assistants) In order to achieve the research objectives, a form was used to collect data, which was distributed to a sample of 60 samples. The Spss program was also used in statistical analysis of the data. The study reached a number of results, the most important of which are: Rejecting the null hypothesis and accepting the alternative hypothesis: "There is a statistically significant effect, that is, organizational silence affects job alienation among employees in the hospital institution specializing in ophthalmology in Biskra." The study also came up with a set of suggestions, including: It is necessary to reduce organizational silence so as not to exacerbate it and thus exacerbate functional alienation, by strengthening trust between individuals and work groups and involving them in expressing opinions and making some decisions, as well as sharing knowledge and information among them through teamwork and participatory work, as well as seeking the help of psychologists to address the problem of alienation among administrative employees. And medical kits.

**Key Words: organizational silence, job alienation, social silence, the silence of the access, defensive silence.**





الإهداء

الملخص

قوائم الاشكال، الجداول والملاحق

مقدمة ..... أ-ز

الفصل الأول:

الاغتراب الوظيفي

المبحث الأول: الإطار المفاهيم للاغتراب الوظيفي ..... 10

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاغتراب الوظيفي..... 11

المطلب الأول: مفهوم الاغتراب الوظيفي..... 11

المطلب الثاني: أسباب الاغتراب الوظيفي..... 13

المطلب الثالث: مراحل الاغتراب الوظيفي..... 17

المطلب الرابع: أنواع الاغتراب الوظيفي..... 19

المبحث الثاني: الجوانب الأساسية المتعلقة بالاغتراب الوظيفي..... 20

المطلب الأول: أبعاد الاغتراب الوظيفي..... 20

المطلب الثاني: نتائج الاغتراب الوظيفي..... 23

المطلب الثالث: التغلب على الاغتراب الوظيفي..... 24

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي للصمت التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للصمت التنظيمي..... 29

المطلب الأول: مفهوم الصمت التنظيمي..... 29

المطلب الثاني: أسباب الصمت التنظيمي..... 31

المطلب الثالث: مظاهر الصمت التنظيمي..... 33

المطلب الرابع: مراحل الصمت التنظيمي..... 35

- المبحث الثاني: أبعاد وأثار الصمت التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي.....37
- المطلب الأول: أبعاد الصمت التنظيمي.....37
- المطلب الثاني: الأثار الناتجة عن الصمت التنظيم.....39
- المطلب الثالث: حلول ظاهرة الصمت التنظيمي .....41
- المطلب الرابع: علاقة الصمت التنظيمي بالاغتراب الوظيفي.....41
- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة .....44

### الفصل الثالث:

#### دراسة حالة مؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون -بسكرة-

- المبحث الأول:.....45
- المطلب الأول: تقديم المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون بسكرة .....45
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والتقسيم الهندسي للمؤسسة .....47
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث .....50
- المطلب الاول: منهج البحث .....50
- المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة البحث والوصف الاحصائي لها وفق الخصائص الشخصية.....51
- المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة.....53
- المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث واختبار التوزيع الطبيعي.....54
- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة .....58
- المطلب الأول: اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة.....58
- المطلب الثاني: اختبار الفرضيات والاجابة على التساؤلات الدراسة.....65
- المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة.....67

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

قوانم الاشكال و الجداول و الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
د	نموذج الدراسة	
16	أسباب الاغتراب الوظيفي	1-1
15	مراحل الاغتراب الوظيفي	2-1
20	المتغيرات التي تؤدي الى ظهور الاغتراب الشخصي والاجتماعي	3-1
24	رسم تخطيطي لابعاد الاغتراب الوظيفي	4-1
34	أسباب الصمت التنظيمي	1-2
36	مظاهر الصمت التنظيمي	2-2
37	مراحل تشكل الصمت التنظيمي	3-2
40	أبعاد الصمت التنظيمي	4-2
51	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية لطب العيون بسكرة	1-3
53	التقسيم الهندسي للمؤسسة الاستشفائية لطب العيون بسكرة	2-3

## قائمة الملاحق

---

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
81	استبيان حول أثر صمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي	1
86	تصرح شرقي للالتزام بقواعد النزاهة العلمية	2

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
د	نموذج الدراسة	1
51	يوضح انشاء مصالح ووحدات المكونة للمؤسسة الاستشفائية لطب العيون بسكرة	1-3
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	2-3
55	مقياس ليكارت الخماسي	3-3
56	معاملات الاتساق الداخلي لمنغير الصمت التنظيمي	4-3
57	معاملات الاتساق الداخلي لمنغير الاغتراب الوظيفي	5-3
58	نتائج صدق وثبات الاستبيان	6-3
59	نتائج معامل الالتواء ومعامل التفلطح	7-3
60	اتجاهات أفراد العينة حول بعد صمت الإذعان	8-3
61	اتجاهات أفراد العينة حول بعد صمت الدفاعي	9-3
62	اتجاهات أفراد العينة حول بعد الصمت الاجتماعي	10-3
63	اتجاهات أفراد العينة حول بعد العجز	11-3
64	اتجاهات أفراد العينة حول بعد اللامعنى	12-3
65	اتجاهات أفراد العينة حول بعد العزلة الاجتماعية	13-3
66	اتجاهات أفراد العينة حول بعد الاغتراب عن الذات	14-3
67	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	15-3
68	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	16-3
69	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	17-3
69	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	18-3

مقدمة

## تمهيد:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمتلكها المنظمات المعاصرة وعاملاً حاسماً للتعبير والتميز وذلك متوقف بشكل أساسي على مواقفه وسلوكياته اتجاه وظائفه وبيئته عمله، وعليه تزايد تبني كثير من المؤسسات الحديثة فكرة توقع أخذ العاملين زمام المبادرات وتحمل المسؤولية لمواكبة متطلبات التغيير ولعل فعالية ونجاح المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها وتميز أدائها يتحدد بناء على تميز أداء قادتها و موظفيها على حد سواء حيث أن سلوكيات الافراد تدي دوراً مهماً في خلق البيئة الإدارية التي تمكن من تعزيز أداء المنظمة وفعاليتها , وعلى عكس من ذلك فان عدم اسهام الموظفين في المنظمات , والتي بدأت تنفسي في الكثير من المنظمات والمؤسسات في العصر الحالي ويأتي الصمت التنظيمي اما يسميه البعض ب "سلوك الصمت " او "صمت العاملين" كأحد المشكلات التي باتت تؤرق هذه المنظمات وتؤثر سلباً على فاعلية وكفاءة أدائها وتحقيقها لأهدافها وأغراضها المنشودة.

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

## الإشكالية الرئيسية:

تعاني الكثير من المؤسسات منظمات الأعمال العديد من المشكلات فيما يتصل بسلوك الافراد والجماعات داخلها، وقد أتاح السلوك التنظيمي من خلال تدخلاته المختلفة التعرف على هذه المشكلات والعوامل المسببة لها، وعلاقتها وتشابكاتها من المشكلات والظواهر الأخرى .

ويعتبر مفهوم الصمت التنظيمي أحد المشاكل المعاصرة والمنتشرة بشكل واسع في السياقات التنظيمية بمختلف قطاعات العمل، ومن المفاهيم الغائبة عن الكثير من المنظمات وخاصة المنظمات الجزائرية بشكل خاص على الرغم من أن له آثار سلبية وعواقب قد تضر بمستقبل المنظمات وكذلك على العاملين فيها ، كما انه يمهّد



الطريق لحالات الجمود التنظيمي وغياب أدوار المبادرة والعزوف عن طرح الأفكار الجديدة والمقترحات لحل المشكلات التي تقابل المنظمة . وتزداد هذه المشكلة تعقدا عندما تكون أبعادا الصمت التنظيمي سببا رئيسيا لنشوء ظاهرة الاغتراب الوظيفي وبذلك تكون المنظمات بصدد مواجهة سلبيات الصمت التنظيمي وفي الوقت نفسه تواجه سلبيات الاغتراب الوظيفي.

في ضوء ما سبق يمكن بلورة الإشكالية كالتالي:

هل يوجد أثر لصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي في مستشفى طب العيون بسكرة؟

### الإشكاليات الفرعية:

يتمثل الغرض من الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ❖ هل يوجد أثر لصمت الإذعان على الاغتراب الوظيفي بمؤسسة طب العيون بسكرة؟
- ❖ هل يوجد أثر للصمت الدفاعي على الاغتراب الوظيفي بمؤسسة طب العيون بسكرة؟
- ❖ هل يوجد أثر للصمت الاجتماعي على الاغتراب الوظيفي بمؤسسة طب العيون بسكرة؟

### الدراسات السابقة:

توجد بعض الدراسات السابقة التي تخص موضوعي الدراسة الصمت التنظيمي و الاغتراب الوظيفي التي تم تناولها في بعض المجالات والمتمثلة في:

– دراسة ياسر، وآخرون (2022) بعنوان:

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

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

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على طبيعة أثر الصمت التنظيمي بمختلف أبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى. ومن أجل تحقيق هذا الهدف اعتمد الباحثون على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة من أفراد

عينة الدراسة والتي بلغ حجمها (102) موظفا إداريا بجامعة جيغل، حيث تم معالجة البيانات المجموعة إحصائيا باستخدام برنامج (spss) وأظهرت الدراسة النتائج:

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

### - دراسة العبد (2022) بعنوان:

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

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

هدفت الدراسة بيان أثر الصمت الدفاعي في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاغتراب الوظيفي لدى الموظفين في كافة المصارف في مدينة حلب. والكشف عن أثر الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالمدير، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالمنظمة) في الاغتراب الوظيفي بأبعاده (العجز، انعدام المعنى، الاغتراب عن الذات) ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أجريت الدراسة على عينة مكونة (270) موظفا وموظفة من العاملين في القطاع المصرفي الحكومي بمدينة حلب، ويشمل (المصرف المركزي، والمصرف العقاري، والمصرف التجاري، والمصرف الصناعي، والتسليف الشعبي، والتوفير) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

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

## - دراسة العبد، دواليبي (2022) بعنوان:

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

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

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

- 1- وجود تأثير سلبي معنوي للثقة التنظيمية في الاعتراب الوظيفي لدى الموظفين.
- 2- وجود تأثير إيجابي معنوي لصمت الإذعان في الاعتراب الوظيفي لدى الموظفين.
- 3- وجود تأثير سلبي معنوي لصمت الإذعان في الثقة التنظيمية بأبعادها الثالثة (الثقة بزلاء العمل - الثقة بالمدير - الثقة بالمنظمة).

## - دراسة (Cetinkaya, Karaye, 2019) بعنوان:

The effects of organizational silence on work alienation in service enterprises

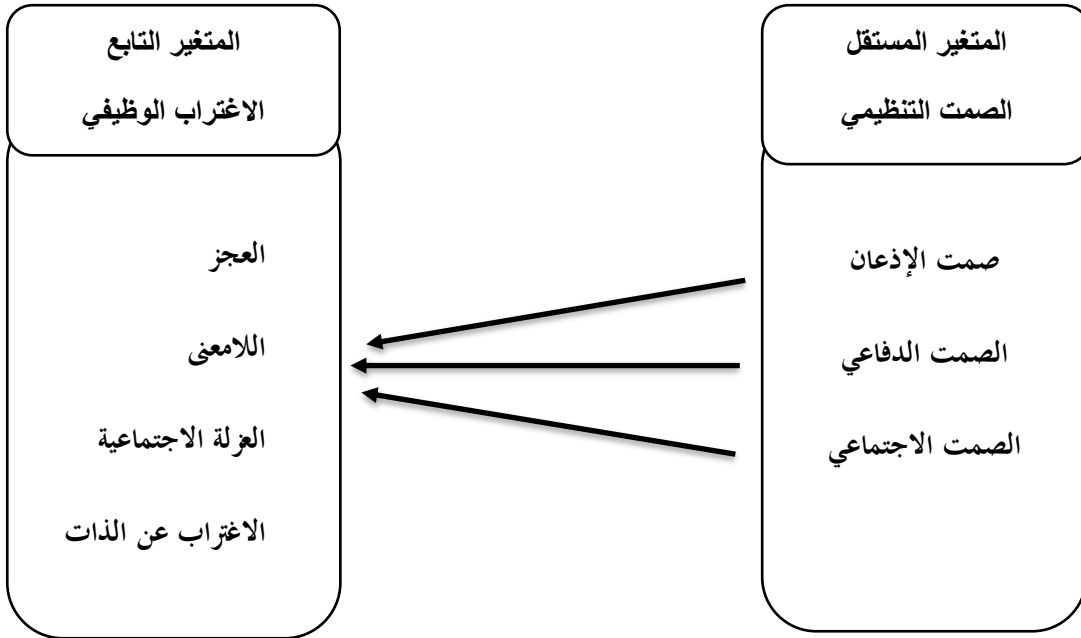
هدفت الدراسة إلى تحديد العالقة بين الصمت التنظيمي للعاملين والاعتراب الوظيفي في المنظمات في تركيا، وفي هذا السياق أجريت دراسة استقصائية عن قطاعات الخدمات القائمة على الاستخدام البشري ولاسيما قطاعات الصحة والضيافة والسياحة، وتم الحصول على (425) رداً صحيحاً من موظفين اختبروا بشكل عشوائي للعمل في هذه القطاعات،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

- 1- هناك علاقة ارتباط كبيرة بين الصمت التنظيمي والاعتراب الوظيفي للعاملين في قطاعات الخدمات التي أجريت عليها الدراسة.

2- تحصل المنظمات على أعلى إمكانات المواد البشرية المتاحة أكثر عندما تزول العوامل التي تدفع العاملين إلى الصمت.

### نموذج الدراسة:

من خلال ما سبق ويهدف إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة يمكن توضيح النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه حيث تمثل الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاثة (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) المتغير المستقل، في حين تمثل الاغتراب الوظيفي بأبعاده (العجز، اللامعنى، العزلة الاجتماعية، الاغتراب عن الذات).



### الفرضية الرئيسية:

للإجابة على اشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:  
 "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للصمت التنظيمي في الاغتراب الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون - بسكرة - عند مستوى الدلالة (الفا = 0.05)"  
 وتتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:

❖ "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للصمت الإذعان في الاغتراب الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون - بسكرة - عند مستوى الدلالة (الفا = 0.05)"

❖ "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للصمت الدفاعي في الاغتراب الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون - بسكرة - عند مستوى الدلالة (الفا = 0.05)"

❖ "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للصمت الاجتماعي في الاغتراب الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون - بسكرة - عند مستوى الدلالة (الفا = 0.05)"

### التموضع الأبيستمولوجي ومنهج البحث:

اقتصر هذا البحث على دراسة أثر الصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي لدى مستشفى العيون بسكرة، حيث اعتمدنا خلال البحث على المنهج الوصفي الذي يعتمد على النموذج الوصفي الذي يعتمد على النموذج الوصفي "الرؤية من الخارج"

هذا النموذج الشمال الأمريكي غالبا ما يعتبر هو المسيطر والأكثر استعمالا في علوم المنظمة لأنه أكثر واقعية، ويسمى بنموذج النظرة من الخارج أو أبيستمولوجيا الملاحظة.

### الحدود الموضوعية:

سيقتصر موضوع الدراسة على أثر الصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي ومدى اتساعه في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون بسكرة.

### الحدود البشرية:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي إدارة ومساعدتي المرضين والمرضين وكذا أطباء المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون بسكرة

### الحدود المكانية:

تطبيق الدراسة سيكون المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون بسكرة بطبيعة الحال عن طريق عملية طرح استبيان يوزع على الموظفين وتم استقراء نتائجه.

### الحدود الزمنية:

تم تطبيق هذه الدراسة في السداسي الدراسي الثاني من عام 2023/2024.

## أهمية الدراسة

- ابراز أثر الصمت التنظيمي في الشعور بالاغتراب الوظيفي والحد منهما لتحقيق الاندماج الوظيفي مما ينعكس إيجابيا على مستوى مستشفى طب العيون بسكرة.
- تتسم الدراسة بالإثراء المعرفي لعملية الاغتراب الوظيفي من خلال مراجعة وتمحيص العديد من المراجع والمؤلفات والدراسات السابقة ذات الصلة.
- تسليط الضوء على الصمت التنظيمي.
- تتوفر هذه الدراسة على بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال، نظرا لندرة الدراسات السابقة التي تناولت أثر الصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي.

## هيكل الدراسة

من أجل دراسة هذا الموضوع وبغرض الإجابة عن الإشكالية البحثية واختبار الفرضيات ومحاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع سنقسم البحث الى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي تسبقهم مقدمة وتاليهم خاتمة تضم أهم النتائج التي سوف نتوصل إليها بالإضافة الى جملة من الاقتراحات.

**أما الفصل الأول** فسيخصص للإطار النظري للاغتراب الوظيفي والذي سيقسم المبحثين، بالنسب للمبحث الأول فهو الإطار المفاهيمي للاغتراب الوظيفي، واما المبحث الثاني فهو يتطرق للجوانب الأساسية المتعلقة بالاغتراب الوظيفي.

**أما الفصل الثاني** فسيتم تقسيمه بنفس الكيفية الى مبحثين تحت عنوان الصمت التنظيمي حيث المبحث الأول هو الإطار المفاهيمي للصمت التنظيمي أما المبحث الثاني يتطرق فيه للجوانب الأساسية المتعلقة بالصمت التنظيمي وفي الأخير نتطرق الى العلاقة او أثر الصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي.

**بالنسبة للفصل الثالث** فسيخصص لدراسة الميدانية والذي ستعرف من خلال على أثر الصمت التنظيمي على الاختراق الوظيفي من وجهة نظر موظفي الإداريين والأطعم الطبية في مستشفى العيون بسكرة من خلال ثلاث مباحث سيخصص أولها للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثاني فسيعرض الإطار المنهجي للبحث والمبحث الثالث نستعرض فيه نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

## تساؤلات الدراسة:

1. ما مستوى الاغتراب الوظيفي في مستشفى طب العيون بسكرة؟
  2. ما مستوى الصمت التنظيمي في مستشفى طب العيون بسكرة؟
  3. ما أثر الصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي في مستشفى طب العيون بسكرة؟
- إن موضوع العلوم الاجتماعية هو المنظمات، السلوكيات، الأفعال وطبيعة المنظمات وهي إذا موضوعية. وبالتالي ليست هناك الا حقائق وقائع ملموسة عن كل الآراء، وينبغي فقط أن تتشف وتعرف باستخدام طرق وأساليب رياضية واحصائية متطورة.

## هدف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي في الاغتراب الوظيفي بمؤسسة الاستشفائية لطب العيون - بسكرة - ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصف التحليلي حيث وزع على المجتمع (80) استبانة على عينة عشوائية من العاملين واسترجع منها (76) استبانة حيث تم استخدام برنامج (SPSS) لإدخال البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات.

## نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هنالك أثر الصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي، وكما توصلت الدراسة إلى وجود أثر لصمت الاجتماعي على الاغتراب الوظيفي، وكذلك وجود أثر لصمت الدفاعي على الاغتراب الوظيفي، وعدم وجود أثر لصمت الازدعان على الاغتراب الوظيفي.

# الفصل الأول:

الاغتراب الوظيفي



### تمهيد الفصل الأول:

قد يعاني بعض الافراد العاملون في بيئات العمل من مظاهر مرضية عديدة، كالقلق والتوتر والاكتئاب، وغيرها من الامراض النفسية التي قد تسبب مشاكل في حياتهم العملية والشخصية جسيمة، ومن أبرز هذه المظاهر المرضية الاغتراب الوظيفي الذي يعد ظاهرة إنسانية لها وجود في مختلف أنماط الحياة الاجتماعية الذي يتطور على مر تاريخ وعبر الزمن، حيث ما يلبث ان يتفاهم ويتعاطم أثر كلما ازدادت عدة الضغوط وطال الأمد الزمني.

وبالرغم من تعدد أسباب الاغتراب الوظيفي في العمل فان نتائجها تكون متشابهة حيث ينعدم شعور الفرد ان يكون مؤثرا في المواقف التي يفقد الفرد تماسكه بالمعايير والضوابط في محيط عمله، وقد يعزل ويشعر بالوحدة ويحاول الابتعاد عن العلاقات الوظيفية أو الاجتماعية ويصاب بالتالي بمشاعر غربة الذات.

حيث يضم هذا الفصل مبحثين مفصلين حيث المبحث الأول يتناول مفاهيم حول الاغتراب الوظيفي وتفصيله باعتباره نمط يعيشه الفرد في شتى المجالات.

**المبحث الأول: الإطار المفاهيم للاغتراب الوظيفي**

**المبحث الثاني: الجوانب الأساسية المتعلقة بالاغتراب الوظيفي**

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاغتراب الوظيفي

يهدف المبحث الأول الى تعرف على الاغتراب لغة واصطلاحا من خلال معاني الاغتراب المختلفة وتطوره (تطور المفهوم) عبر مر الزمن، ثم سنتطرق بعد ذلك أسباب الاغتراب بشيء من التفصيل، كما سيتم تطرق الى انواعه ومراحله، باعتباره نمطا يعيشه الفرد في التنظيم يجعله معزولا عن نفسه وعن الآخرين

### المطلب الأول: مفهوم الاغتراب الوظيفي

#### التعريف اللغوي :

بعد مراجعة بعض القواميس ومناجد اللغة اتضح أن مصطلح الاغتراب يفيد الهجرة والابتعاد وغيرها من المصطلحات التي تعني جملة الأحاسيس والمشاعر التي يعيشها الفرد نتيجة ترحاله وتغيير الأماكن والأوطان التي كان يقيم بها.

#### تعريف اصطلاحا:

الاغتراب الوظيفي في مفهومه البسيط يعني شعور الموظف بالغربة في موقع عمله اذ يفقد الانتماء الوظيفي والتنظيمي بسبب الانغماس في البيروقراطية والشعور بعدم الرضا وافتقاد الموظف للتفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل وقصور علاقة الانسان.

يعرف أيضا انه ظاهرة سلبية تتاب العامل أثناء العمل وتجعله يفقد الانتماء بالوظيفة التي يعمل بها ويشعر بالعزلة وعدم الارتباط بعمله وبالآخرين.

### 1.1 تعريف الاجتماعي للاغتراب

ان الاصطلاحات اللاتينية الدالة على الاغتراب يمكن استخدامها بشكل عام في مجال العلاقات الإنسانية بين الأشخاص فقد استخدمت كلمة الاغتراب قديما للتعبير عن الإحساس الذاتي بالغربة، او الانسلاخ سواء عن الذات او الآخرين (حسين، 2005)

وان الشعور المرء بالانفصال عن الكل الاجتماعي الذي ينتمي اليه، وانعكاس لوضع الفرد في المجتمع نتيجة ما يوقعه الأخير بالإنسان من عقوبات العزل أو النبذ بسبب الخروج عن المعتقدات والتقاليد السائدة فالمغترب هو من خرج عن المؤلف الاجتماعي أو الديني. (صلاح،الدين،الجامعي، 2010)

والسيكولوجيا او علم الاجتماع له دور بارز بين جميع العلوم الاجتماعية في بلورة وتطوير مفهوم الاغتراب، فهناك منعطفات كثيرة رافقت تحول هذا المفهوم في إطار اللاهوتي والغبيي الى الأطر الإنسانية والعلمانية، وقد نمت فهم قدرة الانسان على تحمل الوحدة والانفلات من المعايير والاندفاعات التدميرية، وود له تعبيرا في بحوث الفلكلور، والادب، والمطبوعات الحكومية المتعلقة بالطبيعة البشرية (النوري 1979.34)

### 2.1 تعريف السيكلوجي للاغتراب

يمثل الإحساس بالاغتراب خبرة عامة ينتشر وجودها بدرجات متفاوتة لدى جميع الناس، ومنذ البداية سعى المختصون على وضع تفسيرات لمثل ذلك الإحساس فشغل بال المهتمين يعلم النفس هذا المفهوم لما يسببه من حالات تباعد بين الشخص وذاته وبين الذات والعالم الموضوعي، وما يسببه هذا التباعد من خلل << في البنية النفسية للفرد، ومن ثم المجتمع ومنهم من استخدم من الاغتراب وصفا لذلك الاضطراب في الشخصية الذي يؤثر على عدد كبير من صور وأشكال السلوك الاجتماعي (عفاف، 2010)

وهناك استخدام تقليدي اخر للاغتراب "Alienation" يعود الى إنجليزية العصر الوسيط بل ويمتد بجذوره لللاتينية القديمة حيث يمكن ان يلاحظ الانسان ان كلمة "Alienatio" في اللغة اللاتينية تدل على حالة عجز او فقدان الوعي والقوى العقلية والحواس (حسن، 2005)

### 3.1 التعريف الاقتصادي للاغتراب

ان تاريخ مصطلح الاغتراب يدلنا على أنه كان ينطوي على ثلاثة معاني رئيسية مشتقة كلها من جذر المفهوم غريب الذي يعني المختلف والدخيل والأخر، وهو يشير في أحد معانيه الى نوع من الثقل والتحويل الاقتصادي للملكية ويشير في معانيه الى نوع من الثقل والتحويل الاقتصادي للملكية ويشير في معناه الثاني الى حالة من الانفصال او الاغتراب عن شخص، او عن شيء خلاف ذات المرء متحدا او كان ينبغي ان يكون متحدا او كان ينبغي ان يكون متحدا معه، ويشير معناه الثالث الى نوع من التشويش او الاضطراب العقلي (ريشارد، 2001)

وهناك اسهامات للاقتصاديين في بحوث الاغتراب، ومع ذلك فان ما برز من اهتمام بهذا المفهوم في هذا الاختصاص يعتبر قليلا بالقياس لما هو عليه في كل علم الاجتماع والانسان (الانثروبولوجيا) وعلم النفس ومن بين الأسباب التي اضعفت من اهتمام الاقتصاديين بموضوع الاغتراب عنايتهم الخاصة بالحقائق اليقينية الملموسة التي يتم التوصل اليها من البيانات والمعلومات الإحصائية (النوري.1979.96)

ويعرف كذلك أنه شكل وصورة من صور الاغتراب المختلفة يمكن أن يقال في شأنها ان الناس يصبحون معتربين إذا فقدوا اهتمامهم بنشاط العمل نفسه، ولم يستطيعوا الإحساس به كعمل خلاق ذي مغزى أو معنى ويمكن أن يحدث هذا على سبيل المثال عندما يشعر العامل بأن الآلة تسيطر عليه. ويمكن أن يحدث الاغتراب كذلك عندما يبدأ الانسان كآلة (ويتحول من انسان الى نشاط مجرد ومعهده) كما قال ماركس في المخطوطات الاقتصادية الفلسفية لعام 1844.

### المطلب الثاني: أسباب الاغتراب الوظيفي

بطبيعة الحال عند فهمنا للاغتراب الوظيفي وتوضيح صورته عبر المفاهيم المختلفة التي تطرقنا اليها سوف نتساءل عن أسباب او عوامل التي ولدت هذا الأخير (الاغتراب الوظيفي). حيث تعددت الأسباب حسب عدة دراسات مختلفة نذكر منها ما يلي. تجنب توتر العلاقات، الخوف من النتائج السلبية عند تحدث بصراحة، انعدام الثقة وغيرها، كما لا ننسى ان الاغتراب قد ينشأ أيضا بسبب نقص المعلومات وقلة الفرص للتعبير عن الآراء، وقد يكون أيضا بسبب القناعة انه من غير الضروري التعبير عن الأفكار لان ذلك قد يتحول الى خطر، زيادة عن ذلك وللفهم أكثر قسمنا هاته الأخيرة الى ثلاث مجموعات رئيسية وهي نفسية اجتماعية وتنظيمية.

#### 1.1 اسباب نفسية: وتتمثل في تلك العوامل المتعلقة بالجانب النفسي أو سيكولوجي للفرد مثال

1.2.1 الاحباط: حيث تساق الرغبات الأساسية او الحوافز او المصالح الخاصة بالفرد حيث يرتبط الإحباط بالشعور بخيبة الامل والفشل والعجز التام، الشعور بالقهر وتحقيق الذات.

2.2.1 الحرمان: حيث تقل الفرصة لتحقيق دوافع او اشباع الحاجات كما في حالة الحرمان من الرعاية الاسرية والاجتماعية.

3.2.1 الخبرات السيئة: وهذه الخبرات تحرك العوامل الأخرى المسببة للاغتراب مثل الازمات الاقتصادية والحروب.

### 2.1 أسباب اجتماعية: ومن أهمها ما يلي

1. ضغوط البيئة الاجتماعية والفشل في مقابلة هذه الضغوط.
2. الثقافة المريضة التي تسود فيها عوامل الهدم والتعقيد.
3. التطور الحضاري السريع وعدم توافر القدرة النفسية على التوافق معه.
4. اضطراب التنشئة الاجتماعية حيث تسود الاضطرابات في الاسرة والمدرسة والمجتمع.
5. اضطرابات التنشئة الاجتماعية وسوء التوافق المهني، ويسود اختيار العمل على أساس الصدفة، عدم مناسبة العمل للقدرات، وانخفاض الأجور.
6. سوء الأحوال الاقتصادية وصعوبة الحصول على ضروريات الحياة.
7. تدهور نظام القيم، وتصارع القيم بين الأجيال.
8. الضلال والبعد عن الدين والضعف الأخلاقي وتفشي الرذيلة.

### 1.3 أسباب تنظيمية:

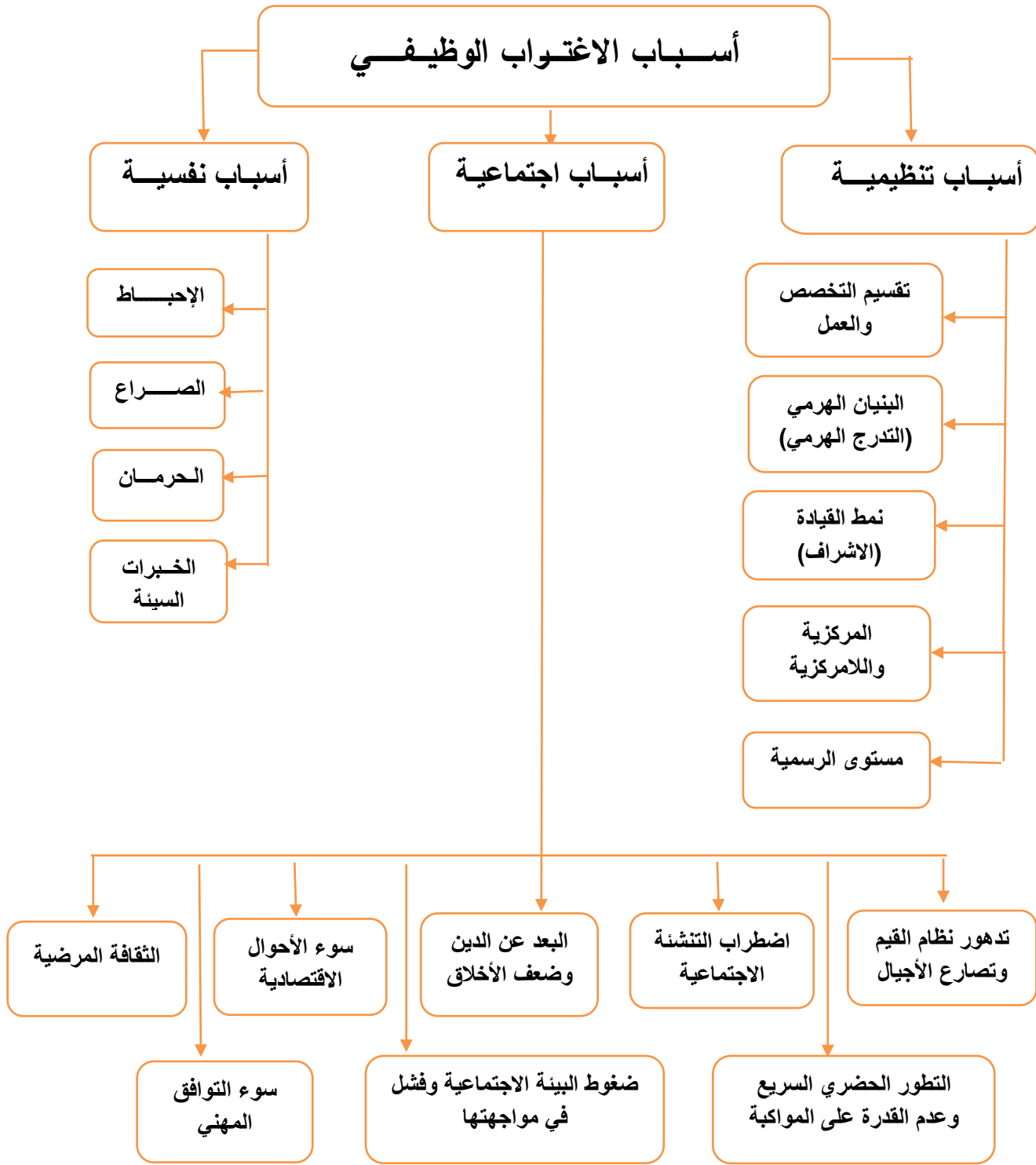
وهي الأسباب التي تتعلق بالمناخ التنظيمي في منظمات الاعمال، ولا يكون العاملين فيها سببا، لأنه تعود الى التنظيم العمل نفسه، التي تؤثر على أداء العاملين، وتؤدي للاغتراب الوظيفي وهي كما يلي (أبو ناصر. 2012.77) (الدوسري. 2011.58:62)

- **التخصص وتقسيم العمل:** يؤدي الى جعل الوظائف متناهية الصغر ويفقد العامل الانفعال بالعمل، ولا تتضح العلاقة بين العامل والمنتج النهائي، فيصاب العاملين بالملل والرتابة والارهاق والتعب وتزداد إصابات العمل وبالتالي فان ذلك يفقدهم المعنى ويشعرهم بالاغتراب.
- **البنيان الهرمي (التدرج الهرمي):** حيث يشعر العامل من خلال الهياكل التنظيمية المعقدة بفقدان القوة وبأنه متحكم في عمله لا يستطيع تنفيذه الا من خلال الأوامر وتعليمات.
- **نمط القيادة (الاشراف):** عند معاملة المرؤوسين بفوقية واستعلاء فان ذلك يفقد ودهم وتعيش المنظمة صراعات نزاعات تؤدي في النهاية للانعزال الاجتماعي.
- **المركزية واللامركزية:** ان عدم السماح بتنفيذ بعض الأعمال والسيطرة على العاملين يؤدي لشعورهم بفقدان القوة مما يؤدي للاغتراب وعدم الانتماء.

- مستوى الرسمية: إذ شعر العاملين بأنهم يخضعون في تنفيذ أعمالهم لإجراءات محددة لا يمكنهم تجاوزهم، فإن ذلك يؤدي لشعورهم بالعجز وبالتالي اغترابهم
  - نمط العلاقات السائدة بين أفراد جماعة العمل: يحقق التفاهم والود فيها بين العاملين مستويات عالية من الانتماء، بينما تؤدي العلاقات السيئة لحدوث مشاحنات وصراعات مما يؤدي بالتالي اغترابهم.
- (رأي الباحث):

ان أسباب الاغتراب الوظيفي تعود بالغالb للعوامل التنظيمية التي تؤثر في الولاء والرضا والاستقرار الوظيفي من أهم المعوقات التي يواجهها العاملين، حيث إن سوء التكيف ينعكس على الأداء العام، ويؤدي الى عدم التوافق مع الاتجاهات وبالتالي يؤدي الى الشعور باليأس وعدم القدرة على أداء الأعمال.

الشكل (01-01): أسباب الاغتراب الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات السابقة

### المطلب الثالث: مراحل الاغتراب الوظيفي

يمر الاغتراب الوظيفي بثلاث مراحل رئيسية حيث كلما مرت مرحلة وتفاقمها تزداد خطورة وتشكل المرحلة التي تليها وتصبح العلاقة بين تلك المراحل هي علاقة تراكمية وتؤدي في النهاية الى زيادة محصلة سلبياتها ورفع حدتها حيث تلك المراحل كالتالي:

#### المرحلة الأولى: الاغتراب النفسي

تتميز هذه المرحلة بشعور الموظف بأن العلاقة بينه وبين المنظمة التي يعمل بها لم تعد طبيعية، وانه لم تعد طبيعية وانه أصبح يسودها شيء من التوتر ويعزو العامل ذلك الى ان المنظمة او من يقومون بتمثيلها أصبح لديها موقف سلبى تجاهه، وانه لم يعد له نفس القدر من الأهمية الوظيفية والمنزلية الاجتماعية لديها، الى ان يدخل في دائرة النسيان والإهمال في المنظمة (منصور، بن، زاهي، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الاطارات الوسطة لقطاع المحروقات، 2007)

ويستمر الفرد في التكوين المشاعر السلبية تجاه المنظمة وقد يضمن ان كل ما يعانیه من مشاكل وصعوبات سببها المنظمة، ويصبح الفرد نتيجة لذلك مهموما ومشغولا بالمشاكل وصعوبات التي يعزها لعدم اهتمام المنظمة به او يزداد هذا الشعور سوءا اذ لم يجد أحدا من المسؤولين بالمنظمة يتحدث اليه عن مشاعرها والمشكلات التي يعاني منها (الدوسري، عمر، 2013)

#### المرحلة الثانية: الاغتراب الذهني

وهي في الحقيقة امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي، ولكنها أكثر خطرا على المنظمة والعامليين، حيث تتميز هذه المرحلة بالشروء الذهني وعدم القدرة على التركيز لدى العامليين وتبدو على بعضهم مظاهر الحزن والاكتئاب، وتكثر أخطاء الأداء الوظيفية الى حد ملحوظ وتتدنى لدى العامليين القدرة على التعلم ويفقدون الرغبة في التدريب على أي مهارات جديدة ويكثر الطلب على الاجازات، والبحث عن أي أسباب يمكن أن يعطي للموظف مبررا للابتعاد عن جو المنظمة (منصور، بن، زاهي، 2007)

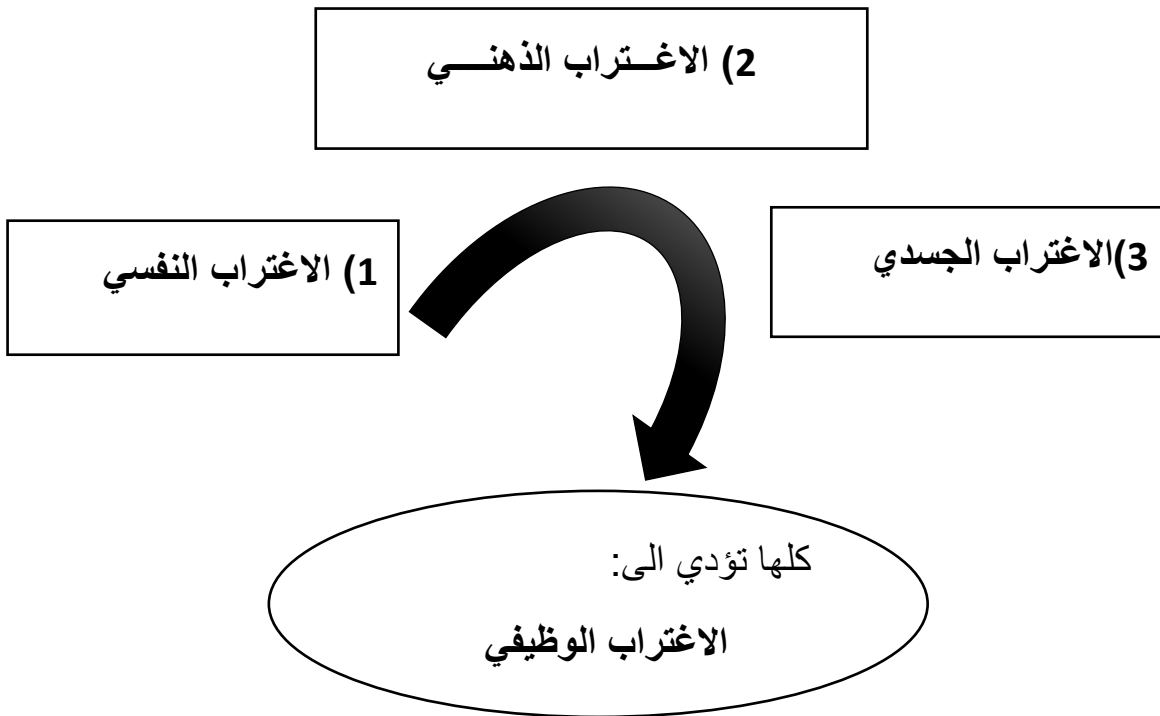


المرحلة الثالثة: الاغتراب الجسدي

وهي المرحلة التي يصبح فيها الاغتراب الوظيفي اغترابا كليا، حيث يكثر الغياب والتأخر في الدوام والخروج في أثناء الدوام والانصراف قبل نهاية الدوام وتكثر الاستقالات الجماعية في المنظمة وتصبح الصراعات بين العاملين والمشرفين واضحة وبفقد الرؤساء المباشرين القدرة والسيطرة على الأمور

حيث حسب رأينا ان هاته المرحلة هي تجسيد فعلي للمراحل السابقة باعتبارها مظهرا يعيظه الفرد داخل المنظمة، وذلك نتيجة للصراع الداخلي حيث يقرر الانفصال عن الآخرين وعدم الارتباط بهم ويلجأ للهروب من ذلك من خلال عدم الاكتراث لما يدور من حوله، ولا يكون بذلك قادرا على التراجع بل تملكه اليأس والحيرة والوحدة وبذلك يعجز عن التغلب على جسده ولا يستطيع التحكم بكل ما يصدر عنه من تصرفات. (خلف، جمعة، 2011)

الشكل (01-02): مراحل الاغتراب الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات السابقة

### المطلب الرابع: أنواع الاغتراب الوظيفي

مدام الفرد جزء من المنظمة لا بد له من التفاعل مع بيئتها (بيئة المنظمة) التي يتواجد بها، وتحويل نشاطه الى قوة إيجابية لخدمة هذا التنظيم ليساهم في النهاية في تطوير المنظمة والعاملين بها، ولتحقيق هذا التفاعل لا بد من التعرف على بعض المتغيرات وطرق التحكم بها وضبطها من وجهة النظر هذه يمكن تحديدها الى نوعين هما: (رشا، محمد، علوان، 2014)

#### أولاً: الاغتراب الشخصي:

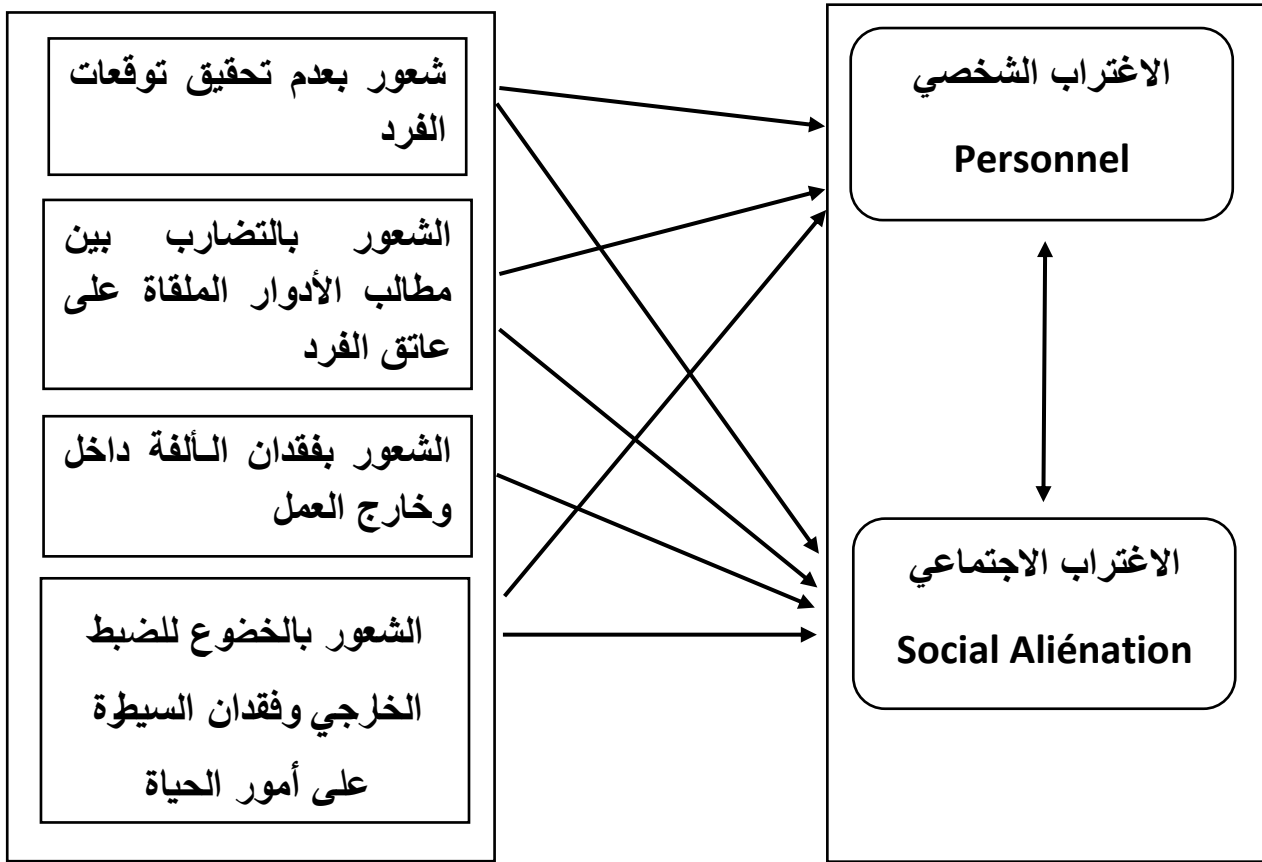
ويمثل شعور الفرد بأن هنالك اختلاف وعدم التوازن بمعنى أن هنالك تناقض بين ما يفعله بشكل يومي من تصرفات والأفعال وبين الشخصية الحقيقية فالفرد في ذلك يصبح مغتربا عن ذاته في نشاط العمل، وعلى وجه الخصوص عندما يفقد الفرد سيطرة على عمله وعدم الشعور بالروابط الكاملة ونقص الاحتواء فبالتالي يكون شعور الفرد بالاغتراب الشخصي نتيجة لإحساسه بالخضوع للضغط الخارجي، فقدانه القدرة على التحكم في تسيير أمور حياته، ولعل تلك النتيجة يمكن ارجاعها الى طبيعة التكوين النفسي للإنسان، حيث أن الفرد غالبا ما يتعرض الى عدم التوازن بين ذاته وسلوكه اليومي ، حينما يشعر بأنه لم يصبح له السيطرة على تسيير أمور حياته، وأن كل شيء خارج نطاق تحكمه.

#### ثانياً: الاغتراب الاجتماعي

يقصد به شعور الفرد بالانعزال عن الآخرين سواء كان الآخرون زملاء في العمل أو رؤساء أو أصدقاء أو الأسرة .... الخ، ويرجع الاغتراب الاجتماعي الى غياب الاجماع على الأهداف العامة فيما بين العاملين وبين الإدارة وقد يرجع ذلك لعدم توافر المعطيات التي تمكن العاملين من مباشرة أعمالهم، ويرجع ظهور الاغتراب الوظيفي أيضا الى منهجية.

التفكير المواكبة للتطور الاقتصادي، والتي انعكست في اننا أصبحنا نفكر بالكميات والأرقام فأصبح الأفراد مع هذا التطور ليسوا سوى أرقام في ظل غياب العدالة وميل كفة الميزان لصالح رأس المال على حساب قوة العمل، وانخفاض المستوى وكذا معدلات الأجور بما يتوازن مع الغلاء المتصاعد والتضخم وتدهور بيئة العمل.

الشكل (01-03): المتغيرات التي تؤدي الى ظهور الاغتراب الشخصي والاجتماعي



المصدر: (محمود، عودة، عبد، الله، سعيد)

المبحث الثاني: الجوانب الأساسية المتعلقة بالاغتراب الوظيفي

المطلب الأول: أبعاد الاغتراب الوظيفي

إن شعور الفرد بالانفصال عن ذاته هو مجتمعي تصاحبه مجموعة من المظاهر ومن خلال هذه الأبعاد والمظاهر ينظر إليها مفهوم يؤدي إلى انفصال عن النفس عن المجتمع وتحدد طبيعة الاقتراض حيث تنقسم إلى خمسة أبعاد وهي كالتالي: (رنا، ص، 2013)

أولاً: العزلة

العزلة الاجتماعية للصمت أهم مظاهر الإحساس بالآخر التراب تستخدم لدى الباحثين بمعنيين ويقصد بها في المجال الأول توحد الناقص أو ضعيف مع جماعة المرجع الخاصة بالأغلبية التي تزود الفرد فيما يحتاج إليه من معايير اجتماعية ويقصد بها في المجال الثاني افتقاد الفرد للعلاقات ذات المغزى أو الدلالة مع الآخرين ذو أهمية أو

الدلالة لدى الشخص ويعتبر المجال الأول اقترابا على المستوى الجماعي بينما يعتبر مجال الثاني اقترابا على المستوى العلاقات الشخصية لذلك لأن يتصل بن نوعية العلاقات التي يندم فيها الفرد وإحساس الفرد بالانتماء للآخرين ذوي الأهمية وحاجاته للتواصل الإنساني وبالتالي يمكن أن يكون الإحساس بالوحدة النفسية نتيجة الانتقاد العلاقات ذات المغزى ودلالة أي الاعتقاد مستوى العلاقات الشخصية المتبادلة

والعزلة ظاهرة اجتماعية بمعنى من المعاني لأنها تفترض الشعور بالذات الآخر وإن أكثر أشكال العزلة تطرف وكآبة هو ما تعاني وسط المجتمع في العالم المعني واتصال الا بالله أنا والعالم الموضوعي لا يحل مشكلة العزلة فهذا الاتصال يحدث كل يوم ولكنه يضعف من عزلة الإنسان أكثر من أن يخفف ومما لا جدال فيه أنه ما من شيء يستطيع أن يقضي حقنا على العزلة الإنسان وهذه العزلة لا يمكن التغلب على إلا في المستوى الموجود بالالتقاء مع أنا أخرى مع أنت أو مع الذات ومن ناحية أخرى تشير العزلة إلى انفصال الفرد بقيامه وأفكاره عن تلك السائدة في المنظمة التي يعمل بها ويدفع هذا إلى العزلة التنظيمية التي يعاني فيها الفرد من غياب العلاقة الإيجابية بينه وبين المنظمة وعندما يصيب الخلل علاقة الإنسان بالآخر داخل المنظمة ومن عندما يفقد الإنسان الأمن فإنه ينفصل وينزل عن هذا الآخر وهي راعي المحل بأنه غالبا ما يتصف صاحب هذه السمات في العزوف عن الاهتمامات والنشاطات الاجتماعية ويفضل أن يعمل منفردا وتنت التخيلات وأحلام اليقظة والتخفيف من حدة هذا السلوك يجب اتباع التالي:

- محاولة دمج الأفراد ذوي السلوك الانزالي في نشاطات تمارسها مجموعة صغيرة مؤلف من شخصين إلى ثلاثة.
- تكليف بمهام ووظائف بسيطة وقصيرة.
- استشاره الانتباه لتوجيه الأسئلة المناسبة.
- نشاطات جماعية تتطلب سلوكيات حاكي ولفظية.

#### ثانيا: العجز

ويقصد به شعور الفرد بالله حول ولا قوة وأنه لا يستطيع التأثير في المواقف الاجتماعية التي يواجه ويعجز عن السيطرة عن التصرفات وأفعاله ورغباته وبالتالي لا يستطيع أن يقرر مصيره فمصيره وإرادته ليست بيده بل تحددها عوامل، خارجية من عن إرادته ذاتية كما انه لا يمكنه أن يؤثر في مجرى الأحداث أو صنع القرارات المصرية الحياتية وبالتالي يعجز عن ذاته أو يشعر بحاله من الاستسلام والخنوع، وجوهر العجز أو فقدان القدرة هو توقع الفرد بأنه لا يملك القدرة على التحكم أو ممارسة الضبط لأن الأشياء حول تسيطر عليها ظروف خارجية أقوى من إرادته.

وقد برز هذا المعنى في نظرة ماركس لهذا المفهوم والملاحظة أن معنى العجز وعدم قدرة أو استطاعة هو أكثر معاني تكرارا في البحوث المعنية بموضوع الاغتراب وهذا النمط من التعبير لتحقيق الاختراع يمكن تصوره من خلال توقع الاحتمالات الجارية في أذهان الأفراد فيما يتصل بالحصول على النتائج محددة يسعون إليها أو تقرير بعض المواقف التي يخذونها.

### ثالثا: اللامعنى

هو مظهر من مظاهر الاختراع وأنه عدم قدرة الفرد على التنبؤ من نتائج سلوك أو الأحداث وقد صاغ سارتر ال معنى في إطار فلسفة فلسفته مع ال معنى بالبعث الذي يقصد به كل ما ليس له معنى ووجود الإنسان من وجهة نظر سارتر عبث وأن أعماله عبث موجهة له أغراض لا يمكن الوصول إليها وذلك لرغبة الإنسان في أن يصبح إلى إله وأن يكون الشيء في ذاته والشيء من أجل ذاته في نفس الوقت، ويذهب (فرانكل) أن ال معنى هو غياب الإحساس بمعنى الحياة وشعور الفرد أن الحياة ثقيل مملّة وأن تسير بغير هدف ومعنى وقد شرح (ميدلتون) اللامعنى بالعبارة القائلة: لقد أصبحت الأشياء في غاية التعقيد في عالمنا هذا إلى حد الذي جعل افهم حقيقة ما يدور على وجه التحديد.

كما ويقصد به ما مدى إدراك الفرد فهمه لما يدور حوله من أحداث وأمور عامة أو خاصة فالفرد يفترب عندما لا يكون واضحا لديه ما يجب عليه أن يؤمن به أو يثق فيه وكذلك عندما لا يستطيع تحديد معنى لما يقوم به وما يتخذ من قرارات ويشير اللامعنى (فقدان المعنى) إلى شعور الفرد بأنه لا يملك مرشدا، أو موجه لسلوك والاعتقاد. يمكن القول أيضا أن افتقاد المعنى يقصد به عدم ارتاح الحد لأن من الوضوح المطلوب توافرها أمام الفرد وخاصة إذا كان يترتب على هذا الوضوح اتخاذ قرارات معينة.

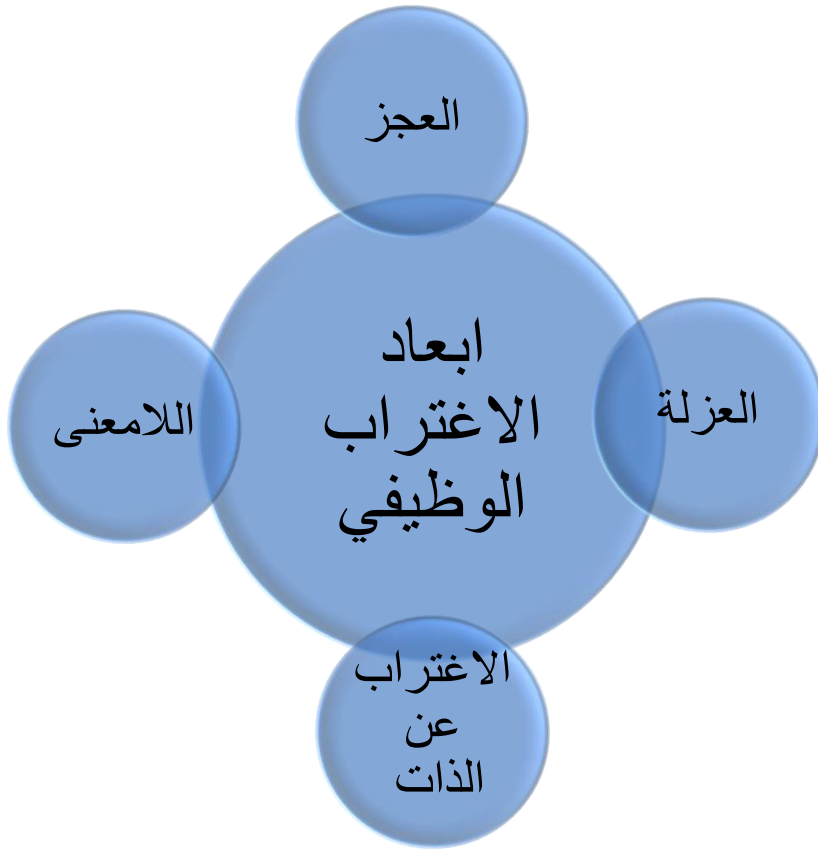
### رابعا: الاغتراب عن الذات

هذا النوع من الاختراع في تحليل (سيمان) بمعنى غربة الذات وهو يشير بأنه لعدم القدرة على إيجاد الأنشطة مكافئ ذاتيا على النحو ما ، والشعور بأن ذاته الخاصة وقدراته تلاشى شيء فشيئا ويصبح مختلفا ومغتربا وقدراته تكون مجرد وسيلة أو أداة.

والاغتراب الذاتي أي الاغتراب عن أنفسنا عن مشاعرنا الخاصة عن الناس والمستقبل أو إن أردنا التعبير عنها بطريقة مختلفة، الاغتراب بين العالم داخل أنفسنا وخارجها والخراب كلمة تعني أننا مغتربون على أنفسنا أو ان العالم الخارجي ذاتنا متغرب عنا.

وفي ضوء ما سبق لاحظ الباحث ترابط وتداخل الأبعاد فيما بينها ولهم درجات تأثير على العاملين وكما يرى البحث بأن أغلب الدراسات الأبعاد الخمسة للاغتراب الوظيفي حيث أشار سيمان إلى أن هناك خمسة أبعاد مفهوم الاختراق وهي ما تم توضيحها اعلاه، ولا شك أن ظروف البيئة العمل بشكل عام وما يتعلق بخصائص الوظيفة بشكل خاص والمعوقات التي تحول دون قيام العاملين بدورهم كاملا وتعرضهم للعديد من العقبات، والمواقف التي تحد من قدراتهم، فإن ذلك يقود إلى العجز والوحدة والفراغ النفسي وعدم القدرة على التواصل النفسي.

الشكل (01-04): رسم تخطيطي لابعاد الاغتراب الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على الأدبيات السابقة.

#### المطلب الثاني: نتائج الاغتراب الوظيفي

1. سوء التكيف والتعرض للأزمات النفسية: إن الأزمات النفسية التي يتعرض إليها الإنسان والانحراف بشدة الاتجاهات ومختلف صورها الخروج عن نظام التمرد بكل أشكاله وفقدان الحس الاجتماعي والسلبيات ولا مولات وغير ذلك من غير السوية التي يرفضها المجتمع مهما كانت نسبتها في الوضع الاجتماعي.

2. التراجع والهامشية: فهناك الكثير من الناس من يعجزون عن التكيف لحركة المنتج المجتمع ومركباته وتحقيق المكان الاجتماعي لرفع أو الأهداف أو المغام المالية ومن أسباب ذلك التمسك بالقيام التقليدية والأفكار القديمة مما يعرق ملائمة سلوكه مع التغيرات الاجتماعية الجارية وهم أكثر مما يعانون في تصور الأثر الإيجابي لما يفعلون وواقعي الاجتماعي والنفسي في نظر الآخرين وللتخفيف من وطأة الإحباط يتحول الإخفاق المادي إلى نجاح الأخلاقي ويتصدر الشرف مختلف الاعتبارات التي ينطلق منها هؤلاء في تبرير مواقفهم الراضية

3. العزلة وتأكل الانتماء: وغالبا ما تكون بارزة في المجتمعات الحديثة أو الغربية التي تكون قائمة على الفردية دون الاهتمام بروح الجماعة والتعاون الاجتماعي والتواصل فيما بينهم وبالتالي ضمو التواصل بين سكان المدن الحضارية بروز الحواجز النفسية والاجتماعية التي تسبق المسافات التفاعلية بينهم (الشاروني، حبيب، 1979)

4. الخضوع والرضوخ والاستسلام: يظهر ذلك السلوك لدى العاملين لتخفيف وطائرة معاناة الاقتراب التكيف مع الواقع المرئي حيث يستخدم الفرد هذا النوع السلوك للطريقة للتعاش مع الوضع بطريقة دينية ضمنية تسالي تمسك بقيام الصبر بفعل اليأس وضعف، وقد يظهر على هذا أشكال من التملك والمجالات وتجنب التسويغ والتنازل والمساواة، فقد تؤدي هذه الأشكال الأخيرة إلى الانسجام بدلا من الرفض والتنافر ولكن يبقى الخضوع خيارا وحلا مؤقتا بانتظار تغير الظروف لأنه يعمل يحمل معه الإحساس بالظلم والمهانة والاستياء

5. التمرد والعمل على التغيير: يتخذ الفرد سلوك تمرد أو العمل على تغيير الوضع المشحون بش مظاهر الاختراع السخط والعمل على تجاوز هذه القيود ويتم هذا السلوك من خلال نشاطات تهدف إلى تعديل وتغيير الوضع المعاش بإصلاح جوانب غير المناسبة أو تغيير إصلاحات جذرية عن طريق الحركات الاجتماعية والنبات وغيرها وقد يكون هذا التمرد ليس حلا إلا إذا استند على دعائم الانضمام إلى حركات ونقابات مهنية واجتماعية ينشط ضمنها في سبيل تغيير الوضع من حالة إلى اغتراب إلى وضع يساهم ويساعد على التكيف والتعاون والاندماج (حواس، خ)

### المطلب الثالث: التغلب على الاغتراب الوظيفي

بما أنها ظاهرة الاغتراب تعتبر ظاهرة سلبية لا بد من وضع اسم بيد يمكن من خلالها التغلب على هاته الظاهرة

1) الوعي بالاغتراب والقدرة على تحمل العزلة : ويعني هنا هو عملية الصحو أو الإيقاظ ورؤية ما يكون أمام الإنسان فالوعي يعني نظر إلى الشيء بشكل صحيح وطرده الأوهام منه ولك من وعي لا بد أن تخفي تناقضات الاجتماعية وكل النزاعات اللاعقلية التي فرضت على الإنسان عبر التاريخ،

**(2) بزوغ (ظهور) الأمل :** إن الإنسان حسب فروم مغترب عن كل شيء كما يرى ان المغترب هو الإنسان الذي تحول إلى آلة ورغم انتصاره على الطبيعة إلى أنه أصبح سجيناً لابتكاره البشري وهي قشرة التفاؤل الزائفة التي يتحلى بها الإنسان تخفي ورائها بأساً لا شعورياً ومن هنا فالإنسان بحاجة إلى قدرة لبعث فيه من الأمل كي يتمكن من العودة إلى ذاته وطبيعته وبالتالي فأعتقد الأمل حسب From هو امتلاك الرغبات والأمنيات بمعنى آخر أن الأمل هو الميلاد المستمر للحياة والفرد والتعبير عن الإمكانيات الحقيقية للإنسان والواقع. (منصور، ب، ز، 2007)

**(3) بعث الإيمان :** حسب ما سبق بنظر فروم بأن الإنسان بحاجة إلى بعث الإيمان بزوغ الأمل فيه يجب أن نوضح أنه يفرق بين نوعين من الإيمان (حسب فروم)

أ- **الإيمان العقلي:** ويعود هذا النوع من الإيمان إلى تجربة الإنسان والتي تتأصل في جذوره وفي قدراته التفكيرية والملاحظة واستنتاج الأمور.

ب- **الإيمان اللاعقلي:** ليس إلى العقل في قبول أمراً من الأمور وإنما هو يسلم به لأنه بحاجة إلى بحث الإيمان ارتباط تلقائي بالعالم والآخرين وبالتالي فإن قهر الاختراع لا يتحقق إلا بتحقيق الحرية الإيجابية والتي بفضلها يستطيع الفرد الاتحاد بالعالم دون أن يفقد ذاته وهناك فلول جوانب لتحقيق الارتباط تلقائياً أولها تحرر من الأوجه السطحية والارض لظاهرة والثانية أن الموضوع غير منفصل عن ذات المفكرة وبزيادة علاقة الارتباط بين الإنسان والموضوع يكون تفكيره مثمراً أما الجانب الذي تحقيق الارتباط تلقائياً فهو المحبة أو وهو أهم الجوانب الارتباط التلقائي مع الأشخاص ومع الناس ومع الطبيعة بشرط الاحتفاظ بشعور التكامل والاستقلال. (حواس، خ، المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية دراسة ميدانية بولاية المسيلة)



### خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تم استعراض معنى الاغتراب الوظيفي والتعرف إلى أسبابه النفسية والاجتماعية ومراحله، بدءاً من الاغتراب النفسي، ثم الذهني، وأخيراً الجسدي، وأنواعه وهي الاغتراب الشخصي، ويتعلق بخلل التوازن في السلوك، أما الاغتراب الاجتماعي فيتعلق بالانفصال عن الآخرين. ثم تمت الإشارة إلى أبعاد ونتائج الاغتراب الوظيفي، والمبادئ التي حددها فروم لقهر الاغتراب الوظيفي، كما تمت إضافة أهمية التمكين الإداري في التغلب على الاغتراب الوظيفي في التنظيمات الإدارية من خلال أبعاده

## الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي للصمت التنظيمي وعلاقته بالاغتراب

الوظيفي

تمهيد:

يعتبر المورد البشري عاملاً مهماً في التغيير والنجاح في المنظمات المعاصرة، بحيث يعتمد ذلك على سلوكيات الفرد الموظف وواجباته اتجاه عمله، لذلك فمن أجل تحقيق أهداف المنظمة يجب عليها تبني أفراد فعالين لتحقيق النتائج والأهداف المطلوبة وتقديمهم لمعلومات مفيدة وبناءة، لذلك وجب عليهم تفادي الصمت والبخل بمعلوماتهم وأراءهم المتعلقة بالعمل بحيث أنهم يقومون بتجنب الكلام عن مشاكل العمل بصفة عامة والمناقشة حولها وتجنب انتقاد طرق العمل ومختلف القرارات التي من شأنها هي القيام بتسيير شؤون المنظمة، بحيث يكون الصمت نابع من الموظفين أنفسهم لاعتقادهم بأنهم غير قادرين على التغيير، لذلك يجب تفادي الصمت في المنظمات لكي لا تنعكس بشكل سلبي عليها وعلى أهدافها المرادة، كي لا تتولد نتائج غير مرغوبة وتضر بها في كثير من الأحيان، بحيث أن صمت العامل في العمل يوسع الفجوة بين المنظمة وأهدافها وأفرادها. وللتعرف أكثر على الصمت التنظيمي تم تقسيمه إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للصمت التنظيمي.

المبحث الثاني: أبعاد وأثار الصمت التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي.

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للصمت التنظيمي

سيتم في هذا المبحث التطرق لماهية الصمت التنظيمي، وما الأسباب المؤدية لحدوثه داخل المنظمات، وكذلك مظاهره ومراحل حدوثه.

#### المطلب الأول: مفهوم الصمت التنظيمي

سيتم في هذا المطلب التفصيل في مفهوم الصمت التنظيمي والتعرف على معناه

ترجع المحاولات الأولى لتعريف الصمت التنظيمي إلى نظرية دوامة الصمت spiral of silence و التي طورها الباحث Noelle Neumann سنة 1974، حيث "يقوم الأفراد بالمقارنة بين المزايا و المخاطر أو التكاليف المتوقعة و المصاحبة لسلوك التعبير عن الرأي، و على ذلك يرجع أحد أسباب تفضيل الفرد للصمت إلى المخاطر المترتبة عن سلوك إبداء الرأي، والتي تتضمن التباين بين آراء الفرد و آراء المجموعة والخوف من العزلة، وبالتالي يعتقد الفرد أنه إذا لم تتوافق آراؤه مع آراء المجموعة فإنه لن يعتد بها ومن ثم يميل إلى عدم التصريح بها". (الرحمان، بوغرزة، و حديد، 2022، صفحة 173)

ولقد تعددت التعاريف لهذا المفهوم حيث عرف بأنه "عدم قدرة التابعين من الإفصاح على ما يمتلكونه من مشاعر وآراء بخصوص المشاكل الرئيسية التي تعترض بيئة العمل التنظيمي وعدم أخذ دورهم في تقديم أي مقترح عن هذه المشاكل". (صادقي و خثير، 2021، صفحة 408)

كما أن الصمت التنظيمي هو "الاختيار الشائع الذي يقوم به العاملون بالمنظمات على الرغم من كل المحاولات التي تمجد من فضائل نقل المعلومات والمشاركة في توليد الأفكار عن القضايا الهامة والحساسية المتعلقة بالعمل كقضايا الصراع مع المرؤوسين أو عدم الموافقة على بعض القرارات التنظيمية وكذلك السكوت على نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة والسلوكيات الغير قانونية". (عواد، 2019، صفحة 2)

وعرف الصمت التنظيمي أيضا بأنه: "السلوك الذي يمارسه الموظفون بوعي ويخفون وجهات نظرهم وأفكارهم والمعرفة بشأن القضايا المتعلقة بالعمل، وهم بذلك لا يشاركون زملائهم ومدراءهم المعرفة". (السيبي، 2019، صفحة 404)

وأيضاً "هو اختيار العاملين للاحتفاظ بالمعلومات والاقتراحات المهمة وذلك لعدم قدرتهم على التعبير عن أفكارهم حول المشاكل التنظيمية أو لخوفهم من رد الفعل السلبي من الإدارة". (الشنفي و التركي، 2019، صفحة 121)

وعرفه أيضاً (حجازي، حسين، هاشم، و حافظ، 2023) على أنه فشل التواصل بين الإدارة العليا والموظفين حيث لا يعبر الأفراد عن أفكارهم ومعلوماتهم واستفساراتهم ويقتون الصمت حيال المشاكل المتعلقة بالمنظمة التي ينتمون إليها ووظيفتهم. (أثر الصمت التنظيمي على الارتباط التنظيمي بالتطبيق على أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد بمحافظة الاسكندرية، صفحة 161)

تم تعريفه بأنه غياب الصوت حيث أن له شكله الخاص من التواصل والذي يتضمن مجموعة من الإدراك أو العواطف أو النوايا مثل الاعتراض أو التأييد، بالإضافة إلى ذلك فقد أدركوا بأن ظاهرة صمت الموظف قد تأخذ معان مختلفة اعتماداً على دوافعها الأساسية. (ghodratollah, reihaneh, & mojtaba, 2021, p. 49)

عرفه (Craig, pinder, & karen, 2001) بأنه حجب أي شكل من أشكال التعبير الحقيقي عن تقييمات الفرد السلوكية أو المعرفية أو العاطفية لظروفه التنظيمية تجاه الأشخاص الذين ينظر إليهم على أنهم قادرون على إحداث التغيير أو الإصلاح. (p. 334)

مما سبق يمكن تعريف الصمت التنظيمي على أنه سلوك يقوم به الفرد الموظف، يتمثل في حجب أفكاره وآراءه والبخل بمعلوماته نتيجة عدة أسباب، بحيث ينتج عنه عدة مشاكل تضر بالمنظمة وتؤجل بلوغ أهدافه.

المطلب الثاني: أسباب الصمت التنظيمي

تعددت الأسباب التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي والتي يمكنها أن تؤثر على قرار العاملين في اختيار الصمت، بحيث يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أ. الأسباب التنظيمية: تم تحديدها بأن عدم الكفاءة التنظيمية والأداء التنظيمي الضعيف وثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي الذي يتميز بالصمت فضلا عن ثقافة الظلم أو عدم العدالة التنظيمية من أهم الأسباب التنظيمية التي تؤدي إلى صمت العاملين. (الكعي، 2018، صفحة 149) ويمكن إيجاز أهم الأسباب التنظيمية في:

- خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية: شعور أن المديرين بالخوف من تلقي أي ردود فعل سلبية تتعلق بسلوكياتهم في المؤسسة، أو بالمشكلات التنظيمية ويحاولون تجنب تلقيها.
- الرسمية في السلطة: القوة التي يحصل عليها الفرد نتيجة لموقعه في الهرم الرسمي في المؤسسة ويستمد ذلك من القوانين، الأنظمة والتعليمات.
- عدم الثقة والخوف من تأثيرات مشاركات العاملين: والخوف من الانتقام من أسباب عدم مواجهة الزملاء والإدارة للمشاكل والأخطاء.
- نقص المهارات الشخصية لدى الرؤساء: مثل مهارة الاتصال ومنها الاستماع، وكذلك عدم القدرة على تحليل المعلومات.
- ضعف الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة.
- ضعف العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.
- وجود هيكل تنظيمي هرمي وطويل ومتضخم، وكبر مستوى الإشراف.
- جمود عملية صنع القرار: ويقصد بها عدم الاستجابة للإدارة من حصولها على معلومات من المرؤوسين، يؤدي إلى زيادة الجمود في عملية صنع القرار في المؤسسة، والذي يترتب عليه تدني في مستوى الأداء التنظيمي، وعليه ظهور سلوك الصمت التنظيمي. (ذكي الجزار، 2021، صفحة

(382)

ب. الأسباب الإدارية: تعد من بين الأسباب المهمة المؤدية للصمت التنظيمي، والتي يمكن إجمالها كالآتي:

ملاحظات المخاوف السلبية للمدراء، الأحكام المسبقة تجاه العمل و العمال، شخصية المدير، التجانس

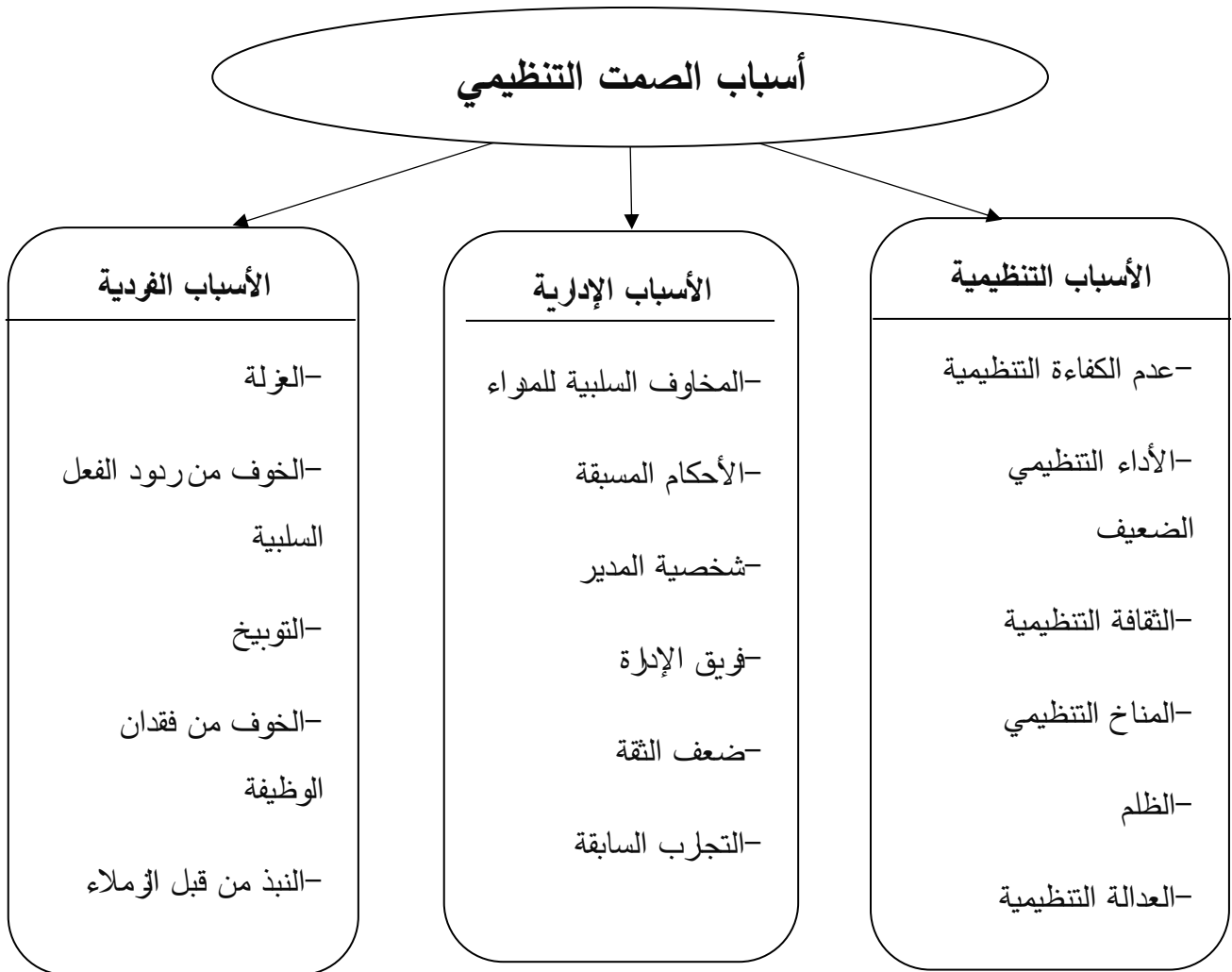
بين فريق الإدارة، ضعف الثقة وقلتها بين العاملين، الممارسات أو التجارب السابقة، الثقافة السائدة، ومن جانب آخر التغذية العكسية السلبية المستمرة التي ترد من المشرفين، على سبيل المثال عندما يعطي أحد الموظفين اقتراحا ما للمشرف ويقوم المشرف برفض هذا الاقتراح، أو يرد عليه بشكل و يقوم المشرف فإن هذا يؤدي إلى زيادة الصمت التنظيمي داخل المنظمة.

ج. الأسباب الفردية: من أهم هذه الأسباب هي العزلة، والخوف من ردود الفعل السلبية كالعقوبات وحجب المكافآت، الخوف من فقدان الوظيفة، التوبيخ من الإدارة، لذلك يفضل الصمت عن الأفراد. (الكعي، 2018)

بحيث أن الخوف معناه إذ أن الموظفين يخشون من التوبيخ، والعزلة واحدة من أكثر الأسباب الرئيسية في ظهور الصمت التنظيمي، أي الخوف من التعرض للرفض أو البقاء وحيدا والإقصاء فلذلك يتحتم عليهم اختيار واحدة من السلوكيات، إما التعبير عن أفكارهم أو البقاء صامتين، وفي معظم الحالات يفضلون البقاء صامتين. (الطويل، 2022، صفحة 252)

بحيث يمكن توضيح أسباب الصمت التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل (1-2): أسباب الصمت التنظيمي



المصدر: (الكعي، 2018، صفحة 150)

### المطلب الثالث: مظاهر الصمت التنظيمي

يتجلى الصمت التنظيمي في المظاهر التالية:

- أ. **معتقدات المدراء الضمنية:** تعد المعتقدات من بين المظاهر الأساسية التي تعكس الصمت التنظيمي، والتي مفادها هو أن الموظفون أنانيون وغير موثوق فيهم ويسعون لزيادة منافعهم الشخصية، الأمر الذي جعل من الإدارة التصرف بأسلوب ضمني أو صريح لإحباط الاتصالات الصاعدة، كما تعتقد الإدارة



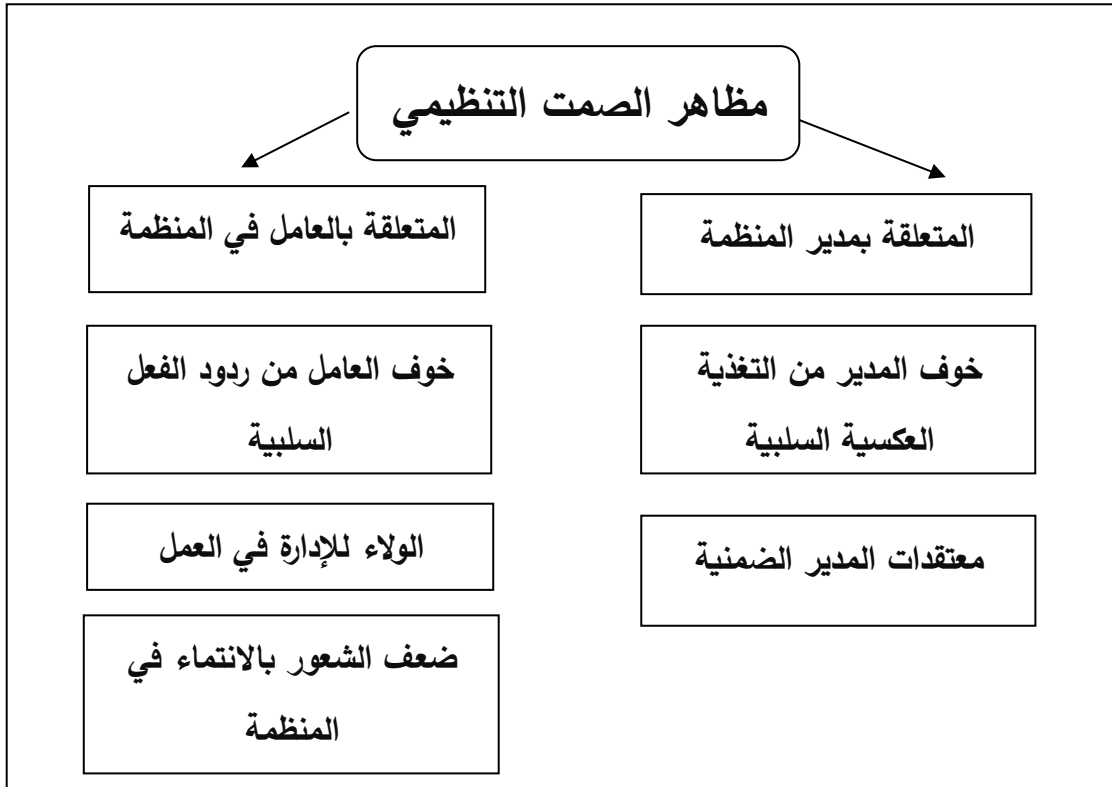
أيضا أنها تعرف أفضل من الأمور وأحسن من الموظفين، وأن الإجماع والوحدة دليل على الصحة التنظيمية لذا يجنب تجنب الاختلاف وعدم الثقة.

ب. **خوف المدراء من التغذية المضادة:** والتي تعتبر بمثابة إنذار خاصة من المرؤوسين سواء كانت هذه المعلومات تتعلق بهم شخصيا أو ببرنامج الأعمال، لذا يحاول هؤلاء تجنب هذه التغذية الرجعية السلبية، وعندما يتلقونها فإنهم يحاولون تجنبها أو يتجاهلوها بصرف النظر عنها على أنها غير دقيقة وليس لها مصداقية، وبالتالي لا تعتبر حدثا في المنظمة يستدعي الاهتمام.

ج. **خوف الموظف من ردود الفعل السلبية:** والناجئة من تصرفات وسلوكيات المدراء السلبية، هذا الخوف مبني على أساس ما سيتلقاه من عقوبات سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة خاصة إذا تكلم أو ابدى رأيا مخالفا، أو تطوع في الحديث عن بعض الأمور أو القضايا التنظيمية فهو يعتبر صانعا للمشكلات، خاصة إذا أثار أمورا تمس بمصلحة ومنفعة أطراف معينين في التنظيم، و هذا الوضع يجبر الموظف على الالتزام بالصمت وعدم تمرير الأخبار و المعلومات خوفا من تضرر مصالحه، كفقدان الوظيفة أو المنصب أو حرمانه من الترقيات ومناصب عليا، وعدم إيلائه أي اهتمام من خلال تجميد كل اهتماماته ونشاطاته . (غليظ، 2021، الصفحات 440-441)

كما يمكننا استخلاص مظاهر الصمت التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل (2-2): مظاهر الصمت التنظيمي



المصدر: (يعقوب و غريقة، 2023، صفحة 20)

#### المطلب الرابع: مراحل الصمت التنظيمي

لا يحدث الصمت التنظيمي فجأة بل يمر عبر مراحل بدورها تؤدي إلى وقوعه، بحيث يمر عبر أربعة مراحل وهي كالتالي:

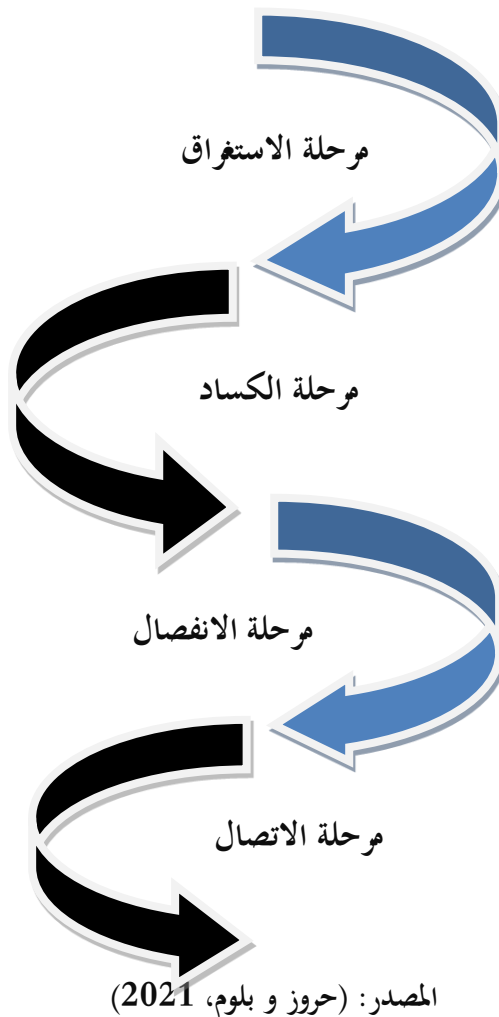
- أ. مرحلة الاستغراق (الشمول): وتشمل حالة من الاستشارة والسرور وعندما يحدث عدم اتساق بين ما هو متوقع عن العمل وبين ما يحدث فعليا فإن هذا ما يؤدي إلى تبلور الصمت.
- ب. مرحلة الكساد: فيها ينخفض مستوى الرضا عن العمل تدريجيا وتقل الكفاءة وينخفض مستوى الأداء في العمل وتنخفض الاستشارة التي كانت في المرحلة الأولى.

ج. مرحلة الانفصال: وفيها يدرك الفرد ما يحدث ويبدأ بالانسحاب النفسي ويرتفع لديه بذلك مستوى الإجهاد النفسي ويصل الفرد فيها إلى الإنهاك المزمن واعتلال الصحة البدنية والنفسية ما يؤدي إلى حدوث الصمت.

د. مرحلة الاتصال: تعتبر هذه المرحلة أقصى مرحلة في سلسلة الصمت التنظيمي وفيها يختل تفكير الفرد نتيجة ارتياب وشكوك الذات ويصل بذلك الفرد إلى مرحلة التدمير ويصبح الفرد في تفكير مستمر لترك العمل. (حروز و بلوم، 2021، صفحة 164)

بحيث يمكننا توضيح مراحل الصمت التنظيمي في الشكل الموضح أدناه:

الشكل (2-3): مراحل تشكل الصمت التنظيمي



المبحث الثاني: أبعاد وأثار الصمت التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي

سيتم في هذا المطلب التعرف على أبعاد الصمت التنظيمي، وكذلك الأثار الناتجة عنه ومحاولة تقديم بعض الحلول لتجنب الصمت التنظيمي، وأيضا دراسة العلاقة بين الصمت التنظيمي والاغتراب الوظيفي.

المطلب الأول: أبعاد الصمت التنظيمي

تمحورت معظم الدراسات المتعلقة بالصمت التنظيمي حول ثلاثة أبعاد رئيسية متمثلة في: صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي.

أ. **صمت الإذعان:** عرف صمت الإذعان بأنه سلوك صامت سلمي متعمد، وقد ركز هذا التعريف على الجانب السلبي والقصدي للصمت، فيما يرى (الصليبي) بأن هذا النوع من الصمت يمثل سلوكا حرا وسلبيا من قبل العاملين، حيث يمسكون ألسنتهم عن الحديث والكلام ليس بسبب الخوف أو فارق المعرفة، لكن كنتيجة للامبالاة و اليأس، وتم تعريفه بأنه إخفاء أو حجب المعلومات والآراء والخبرات والأفكار بغية الاعتزال والاستسلام، حيث يتبع هذا الموظف السلوك استنادا على اعتقاده بان التعبير لا يجدي نفعا وان كلامه عن المشاكل و الإبلاغ عنها لن يؤثر عن سير العمل داخل المنظمة ولن يحدث فرقا. (خياط و بوشارب، 2022، صفحة 275)،

كما عرفه (ابراهيم، 2022) باسم الصمت المستقر و الذي يخفي الأفكار و المعلومات و الآراء المتعلقة بالمنظمة من أجل تجنب الخلافات مع الرؤساء، ولا يعتبر الصمت مجرد غياب الصوت، فهناك أشكال مختلفة للصمت مدفوعة بدوافع الموظفين المختلفة عندما يصف معظم الأشخاص سلوك شخص آخر بأنه صامت، مما يعني عادة أن الشخص لا يقوم بأي نشاط كان وهناك أيضا شعور بالصمت في حالة أن الموظف لديه أفكار و معلومات و آراء، لكنه لن يتمكن من التعبير عنها لأنها الزملاء لم يساعده. (صفحة 373)

ب. **الصمت الدفاعي:** يوصف الصمت الدفاعي بأنه سلوك متعمد واستباقي، يهدف إلى حماية الذات من التهديدات الخارجية، وعلى عكس الصمت الإذعائي فإن الصمت الدفاعي هو أكثر استباقية ووعيا كما يأخذ بعين الاعتبار البدائل، وهو متبوع بقرار واع لحجب الأفكار والمعلومات والآراء كأفضل إستراتيجية شخصية في الوقت الراهن. (كرامش و حمودة، 2023، صفحة 413)

كما ذكر أيضا بأنه الصمت المتعمد نتيجة الخوف من عواقب التكلم، فالفرد يقوم بحماية نفسه عن الإبلاغ عن المشكلات لتجنب رد الفعل السلبي من المتلقي أو عقابه له. (خليل، 2019، صفحة 13)

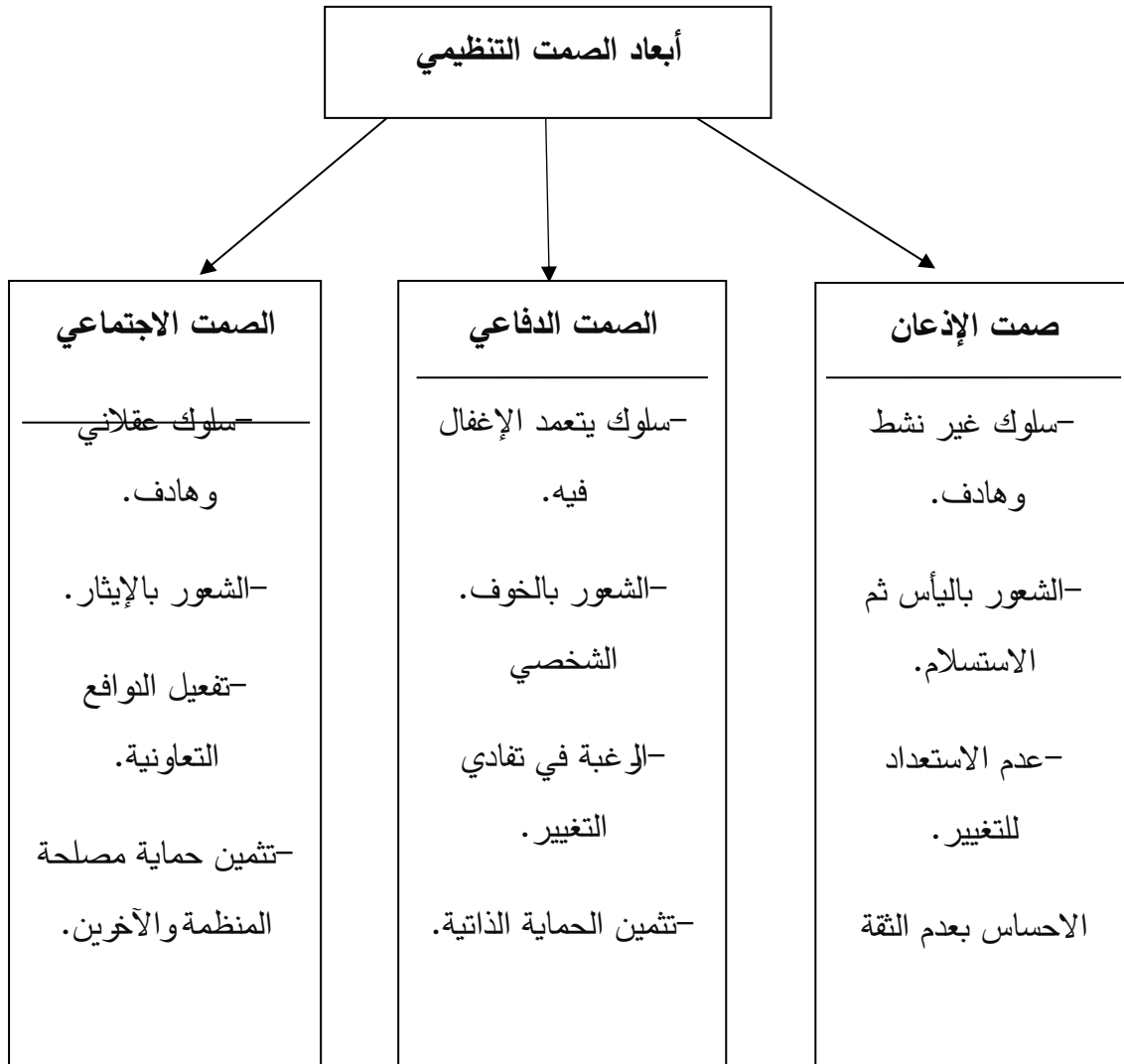
كما تم استخدام مصطلح الصمت الهادئ لوصف الإغفال المتعمد بناء على الخوف الشخصي من عواقب التحدث، وهذا ما يتفق مع دراسة Millike&Morisso التي ركزت على المشاعر الشخصية كمدخل رئيسي للصمت التنظيمي وبناء على عمل Harlos&Pinder عرفوا الصمت الدفاعي أنه حجب الأفكار والمعلومات والآراء ذات صلة باعتبارها شكلا من أشكال الحماية الذاتية القائمة على الخوف. (غوغة و عويسي، 2021، صفحة 15)

ج. **الصمت الاجتماعي الإيجابي:** هو سلوك عقلائي يتمثل في حجب الأفكار المتعلقة بالعمل أو المعلومات أو الآراء، بهدف استفادة أشخاص آخرين أو المنظمة على أساس الإيثار أو دوافع تعاونية، ووصف بأنه السلوك المعتمد الذي يركز في المقام الأول على الآخرين، و ينطوي على صنع القرار الواعي من قبل العامل، وينشأ عن قلق الآخرين بدلا من الخوف من العواقب الشخصية السلبية، و يعد هذا الصمت بوصفه رفض التعبير عن الأفكار والآراء حتى يستفيد منها الآخرين في المنظمة، و هو الدافع وراء الرغبة في مساعدة الآخرين و المشاركة في الأعمال كما أنه يراعي و يركز على الآخرين، حيث أن الصمت الاجتماعي أو الإيجابي هو حجب و إخفاء الأفكار و المعلومات و الآراء المتعلقة بالعمل بهدف استفادة أشخاص آخرين أو المنظمة على أساس دافع التعاونية. (قديد، زروخي، و العربي، 2021، الصفحات 4-5)

كما يعد سلوك هذا الصمت سلوكا إيجابيا في إطار سلبية سلوك الصمت التنظيمي، مقارنة بالأبعاد المشكلة للصمت التنظيمي لأنه يركز على محك تعاون وإبراز الولاء للأفراد والجماعات و زملاء العمل وحتى تنظيم العمل، من خلال حجب المعلومات، و الحجب يخدم أفراد جماعات العمل بالدرجة الأولى، حيث يرى Zaher and Erdogan بأنه حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالعمل بهدف استفادة الآخرين في المنظمة منها، وهنا يعرف بالإيثار أو الدوافع التعاونية، وهو التفاعل بالمثل بهدف الاهتمام بالآخرين بدلا من أن تكون النتائج سيئة لو تعدت الفرد، وهو حماية زميل العمل أو حماية المنظمة، ويرى Dennis and All أنه يحدث حجب المعلومات ذات صلة بحل المشاكل مما ينتج من استفادة أشخاص آخرين أو منظمة ذاتها، لذا الصمت الاجتماعي هو سلوك مقصود أو استباقي يركز في المقام الأول على الآخرين وتقاسم الواجبات فيتم حجب معلومات من أجل أشخاص آخرين مراعيًا بذلك

أولويات مصلحته الشخصية التي تدخل في سياق انضمامه للجماعة كفرد منها و يجب المحافظة على هاته المكانة والعلاقة. (منغور، 2022، صفحة 69)

الشكل (2-4): أبعاد الصمت التنظيمي



المصدر: (قنون و بوبكر، 2021، صفحة 15)

### المطلب الثاني: الأثار الناتجة عن الصمت التنظيمي

هناك العديد من العوائق التي تواجه نجاح أية مؤسسة و تحقيق أهدافها، ومن بين هذه العوائق نقص المعلومات وانعدام الثقة وهو ما يعرف بظاهرة الصمت التنظيمي، و قد أصبح الصمت التنظيمي مشكلة شائعة في

معظم المؤسسات كما أن تطور أية مؤسسة لا ينحصر فقط في تطوير المباني أو المعدات أو التكنولوجيا، وإنما يجب توافر العاملين المتميزين والقادرين على طرح الأفكار والمقترحات و تقديم المعلومات والتحدث بصراحة مع المدير، وعدم الدخول في حالة من العزلة والصمت، بحيث توصلت الدراسات بان الصمت يؤثر سلبا على أداء العاملين و الإبداع و الإنتاجية، وانه يؤثر بشكل سلبي على الالتزام التنظيمي للعاملين كما يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية (محمد و الرميدي، 2021، صفحة 8)، بحيث يمكننا صياغة الآثار الناتجة عن الصمت التنظيمي في نقاط موضحة كالتالي:

- انخفاض جودة القرارات التنظيمية.
- ضعف التحليل الضروري للأفكار.
- تقليل التعلم التنظيمي.
- عدم الاستفادة من التغذية الراجعة مما يقلل من فرصة اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.
- زيادة احتمالية حدوث الأزمات.
- فقدان التنوع في المداخلات المعلوماتية. (مخامرة، 2020، صفحة 89)
- ويترتب عن حالة الصمت التي تسود المؤسسة عدة أضرار أو آثار سلبية، منها ضعف علاقة الثقة والاحترام مما يؤثر سلبا في قدرة الأفراد على الابتكار والإبداع، هذا بالإضافة إلى تردي المناخ التنظيمي السائد، ويؤثر سلبا على التفاعل والحوار بين الأفراد وإلى عدم وجود التعاون والانسجام بين العاملين والإدارة وتقليل فرص النمو والتطور، وبالتالي تدي إمكانية الاستفادة من القدرات والطاقات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة. (العرياني، 2016، صفحة 836)
- يرى Baghier;Etal بأن الصمت التنظيمي هو ذلك الخيار السلوكي الذي من الممكن أن يدهور أو يحسن الأداء التنظيمي ككل. (عبود و حسين، 2016، صفحة 238)
- البعض يرى قصور الفعالية التنظيمية يرجع لأداء المديرين فحسب، ولكن في حقيقة الأمر وفي الكثير من الأحيان يرجع هذا القصور إلى عدم الإفصاح المرؤوسين عن آراءهم وأفكارهم ومقترحاتهم، واندماجهم في حالة من السكوت والصمت عن طرح فرص الإبداع والتطوير أمام المسؤولين، وهو ما يشير للصمت التنظيمي الذي يعتبر أحد المشكلات التي تؤرق المنظمات وتؤثر سلبا على كفاءة وفعالية الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة. (درويش، 2022، صفحة 348)

### المطلب الثالث: حلول ظاهرة الصمت التنظيمي

يمكن استخلاص بعض الحلول والمقترحات في نقاط كالتالي:

- توفير مناخ عمل يحفز ويشجع جميع الأطراف الفاعلين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، من خلال إتاحة الفرصة للجميع بتقديم الأفكار والمعلومات المتعلقة بشؤون العمل والتنظيم.
- تحقيق مبدأ العدالة التنظيمية والتقييم العادل للموظفين، مع ضمان تفعيل التغذية العكسية التي يمكن الاستفادة منها في عملية تصحيح الأخطاء المسجلة.
- يجب الاستماع لآراء جميع الأطراف الفاعلين، والاهتمام بمختلف وجهات النظر سواء كانت معارضة أو مؤيدة لسياسة الإدارة.
- تشجيع الجميع على الإبداع الابتكار.
- تنمية وتطوير سلوكيات الموظفين والعمل على تحسين تصرفاتهم بصفة دائمة.
- الرفع من الروح المعنوية والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لجميع المستخدمين.
- تحديد المهام والصلاحيات بدقة وتفادي الازدواجية في العمل.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والتشجيع على العمل الجماعي وتعزيز روح الفريق.
- تحريك الطاقات الكامنة والاستغلال الأمثل لكل القدرات المتاحة لكافة العاملين.
- تقوية إحساس الجميع بتوفير الأمن الوظيفي من اجل التعبير بكل حرية عن الآراء. (صادفي و خثير، 2021، صفحة 411)

### المطلب الرابع: علاقة الصمت التنظيمي بالاغتراب الوظيفي

يعد الصمت التنظيمي مدخلا يساعد في ظهور الاغتراب الوظيفي بمختلف جوانبه حسب تأثير الاول بمختلف جوانبه (أبعاده) ايضا وهذا ما يؤدي إلى ظهور بعض المظاهر السلبية لدى العاملين مشهورهم بالاغتراب الوظيفي ، مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين اي كلما زاد صمت التنظيمي بالمنظمة لدى العاملين زادا معه نسبة الاغتراب الوظيفي ، وهذا راجع لعدة اسباب والمتعلقة بمحيط العمل بشكل خاص ، حيث تشكل لدى العمالي تصورات سلبية تجاه العمل فهناك اجماع حول دور العوامل الاجتماعية الخارجية في ظهور وتشكل هذه الظاهرة فالكثير من العاملين يشعرون بخيبات الأمل بشأن توفير الشروط التي تتطلبها الوظيفة، والاستياء من مختلف العلاقات الاجتماعية وتنظيمك مع زملائهم او رؤسائهم. (عبدالرحمان، ياسر، وآخرون، 2022)



## خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل اتضح لنا بأن الصمت التنظيمي يعني سكوت الموظف عن الإبلاغ عن أفكاره ومعتقداته وأراءه المتعلقة بالعمل والمنظمة، والبخل بها سواء عن قصد أو غير قصد مما يسبب عدة مشاكل، بحيث تعتبر من أهم المواضيع التي يهتم بها الباحثين لأهميتها داخل المنظمات وضرورة القضاء عليها، بحيث يجب محاربة الصمت التنظيمي لتحقيق الأهداف المنشودة والوصول للمراد، بحيث تم تقديم جملة من الحلول التي من شأنها القضاء على الصمت أو على الأقل التقليل منها، وتوضيح العلاقة التي يؤثر بها الصمت التنظيمي عن الاغتراب الوظيفي.

# الفصل الثالث:

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة في طب

العيون - بسكرة -

تمهيد:

تسعى المؤسسات الاستشفائية إلى مسايرة ومواكبة التطورات الحاصلة، من أجل تلبية رغبات ورضا عملائها، بتقديم خدمات ذات جودة عالية. وكذا تهدف هذه المؤسسات الى تخفيض تكاليفها عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مما أدى إلى تزايد الاهتمام بنظم محاسبة التكاليف، خاصة النظم التكاليفية الحديثة نظرا لأهميتها و تأثيرها الإيجابي على المؤسسات التي تبنت تطبيقها فبعد ما تطرقنا في الفصل الأول إلى نظام التكاليف المبني على الأنشطة، و تعرفنا على مزايا هذه الطريقة في معالجة التكاليف، فإننا سنسعى في هذا الفصل إلى اسقاط الجانب النظري على المؤسسة الاستشفائية محل دراستنا، الا وهي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون ببسكرة، حيث سنتطرق بداية إلى تقديم المؤسسة ثم محاولة تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة بها.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون بسكرة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

### المبحث الأول: تقديم المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون بسكرة

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث؛ إلى التعريف بداية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة في طب العيون ببسكرة، من حيث: المفهوم، النشاط والهيكلة التنظيمي المعتمد بها ثم الكشف عن ممارسات محاسبة التكاليف، من خلال التعريف بالطريقة المعتمدة في حساب تكلفة الخدمات المقدمة.

#### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

##### أولاً: الطبيعة القانونية للمؤسسة

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، ووجهة علمية، وتقنية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي كما نص عليه المرسوم التنفيذي رقم 42/177 المؤرخ في 11-21-2442 المتضمن قواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة حيث جاء في المادة 1 من المرسوم - المؤسسة الاستشفائية المتخصصة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. وتنشأ بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالصحة بعد استشارة الوالي، وتوضع تحت وصاية والي الولاية الموجود بها مقر المؤسسة.

##### ثانياً: نشأتها

أنشأت وفقاً للمرسوم التنفيذي 42/977 المتضمن إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وسيرها، الموافق ل 11 ديسمبر 1997، كما نصت المادة 11 من قرار رقم 112 المؤرخ في 11/21/2442 من وزارة الصحة وإصلاح المستشفيات إنشاء وحدات ومصحة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون بسكرة كما هو موضح بالجدول التالي:

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة في طب العيون - بسكرة

جدول رقم (03-01): يوضح انشاء مصالح والوحدات المكونة للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون بسكرة

المصالح	عدد الاسرة	الوحدات
طب أمراض العيون	40	-استشفاء الرجال - استشفاء النساء -الفحص والاستعمالات - الكشف

المصدر: المادة 11 من قرار رقم 112 المؤرخ في 11/21/2442 من وزارة الصحة واصلاح المستشفيات

**ملاحظة:** الطاقة الاستيعابية الفعلية بالمؤسسة الاستشفائية هي 11 سرير مقسمة على جناح الرجال، جناح النساء، بالإضافة إلى قيام بفتح مخبر للتحاليل الطبية وقاعة للتصوير بالأشعة، كما تم في وقت لاحق فتح صيدلية بالمؤسسة الاستشفائية وذلك تبعا للقرار رقم 97 المؤرخ في 17/11/1127 من طرف وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، المتضمن إنشاء مصلحة الصيدلية.

### ثالثا: موقعها

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة في طب العيون بسكرة في وسط المدينة بحي البخاري، يحدها من جميع الجهات أحياء سكنية.

### رابعا: مهام المؤسسة

حسب نص المادة 7 من المرسوم التنفيذي 42/977 المتضمن تحديد قواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها، بأن هاته المؤسسات تختص في علاج مرض واحد فقط حيث نص المادة 17، تتكون المؤسسة الاستشفائية من هيكل واحد متخصص للتكفل بما يلي: طب وجراحة العيون، وهي تغطي حاجات سكان ولاية بسكرة وبعض الولايات المجاورة مثل باتنة، خنشلة ومسيلة. كما نصت كذلك المادة 17 من نفس المرسوم على نقاط تقوم بها هاته المؤسسات في مجال نشاطها، بالمهام التالية:

- تنفيذ نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء.
- تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة.
- المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي مصالح الصحة وتحسين مستواهم .

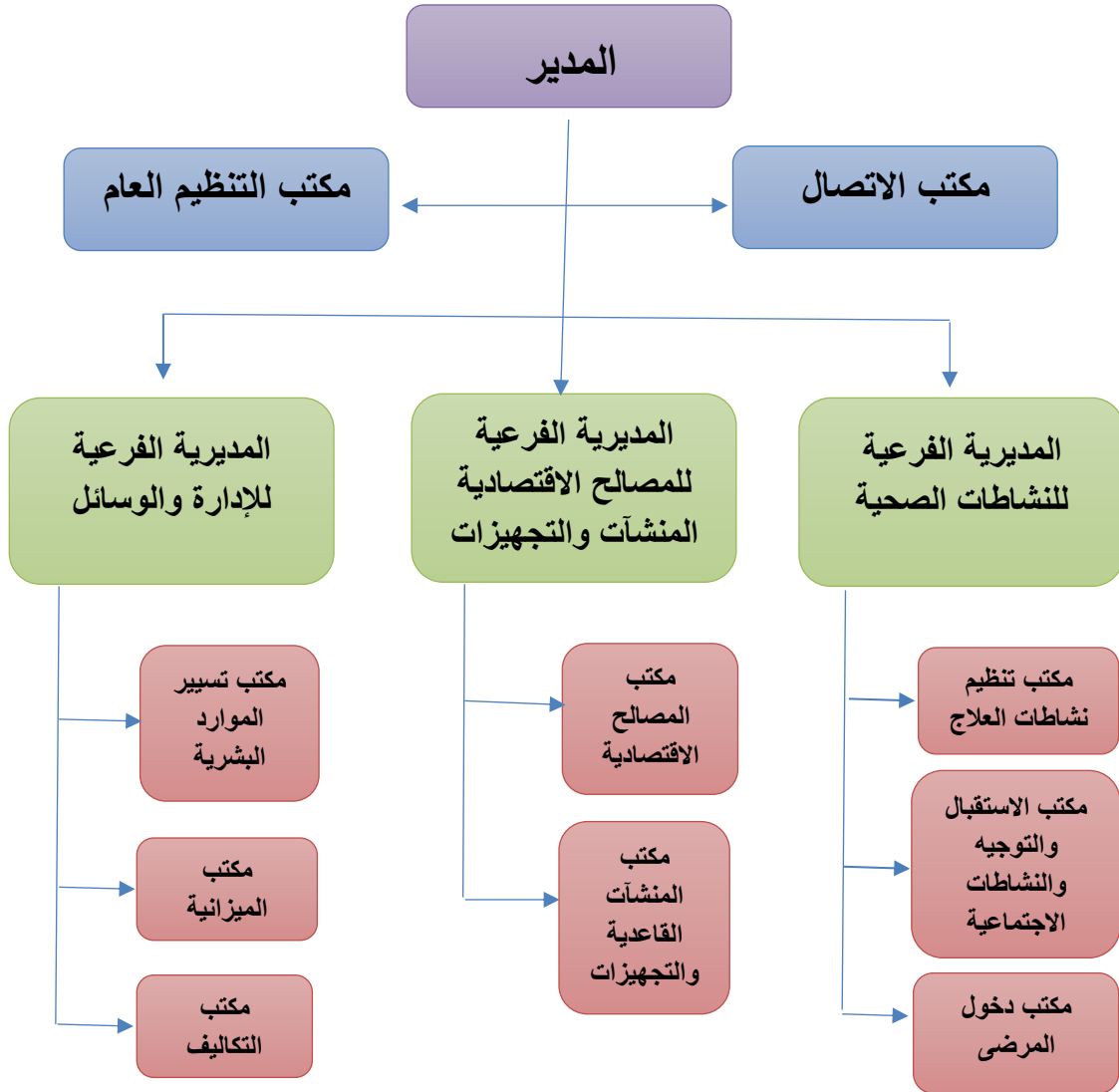
وفي الأخير ذكر في المادة 17 من نفس المرسوم بأنه، يمكن استخدام المؤسسة الاستشفائية المتخصصة كميدان للتكوين الشبه الطبي والتسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات توقع مع مؤسسة التكوين، ويمكن اعتماد مؤسسة عمومية متخصصة أو جزء من هيكلها لضمان نشاطات استشفائية جامعية بناء على قرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالصحة ووزير التعليم العالي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والتقسيم الهندسي للمؤسسة

أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

هو الأداة أو الشكل الذي يبين توزيع السلطة والمسؤوليات، على مختلف الوحدات في المستويات الإدارية المختلفة كما يبين كيفيات الاتصال الرسمي بينها. كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون.



المصدر: المديرية الفرعية لإدارة الوسائل

المدير: ويعين من طرف وزير الصحة ويقوم بالمهام التالية:

- تسيير المؤسسة
- الأمر بالصرف فيما يخص نفقات المؤسسة.
- تسيير الميزانية.
- المصادقة على مختلف الوثائق في حدود صلاحيتها.

- القدرة على سلطة العقاب ومنح المكافآت.

**مكتب التنظيم العام:** يضم هذا المكتب: مكتب الأمانة ومكتب التنظيم

تعتبر أمانة المدير السلطة التنفيذية الأولى لاستقبال المواطنين وتنظيمهم وقد يكون هذا الاستقبال داخلي أو خارجي أو شخصي.

أما مكتب التنظيم فهو ذات صلة مباشرة بالمدير فهو الذي يتلقى جميع المراسلات ويقوم بمراقبة العمليات الصادرة والواردة.

**مكتب الاتصال:** هو عبارة عن وسيط بين إدارة المؤسسة ووزارة الصحة والسمان، وكذا مختلف الإدارات الأخرى وهذا يكون بواسطة الانترنت (شبكة داخلية) والاكسترنات.

تشمل كذلك المؤسسة حس التنظيم الإداري الموضح في الهيكل التنظيمي على ثلاث مديريات فرعية تابعة للمدير هي كالتالي:

### 1. المديرية الفرعية للإدارة والوسائل:

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.
- مكتب التكاليف الصحية.
- مكتب الميزانية والمحاسبة.

### 2. المديرية الفرعية للنشاطات الصحية:

- مكتب تنظيم نشاطات العلاج وتقسيمها.
- مكتب الاستقبال والتوجيه والنشاطات الاجتماعية والعلاجية.
- مكتب دخول المرضى.

### 3. المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية الهياكل والتجهيزات:

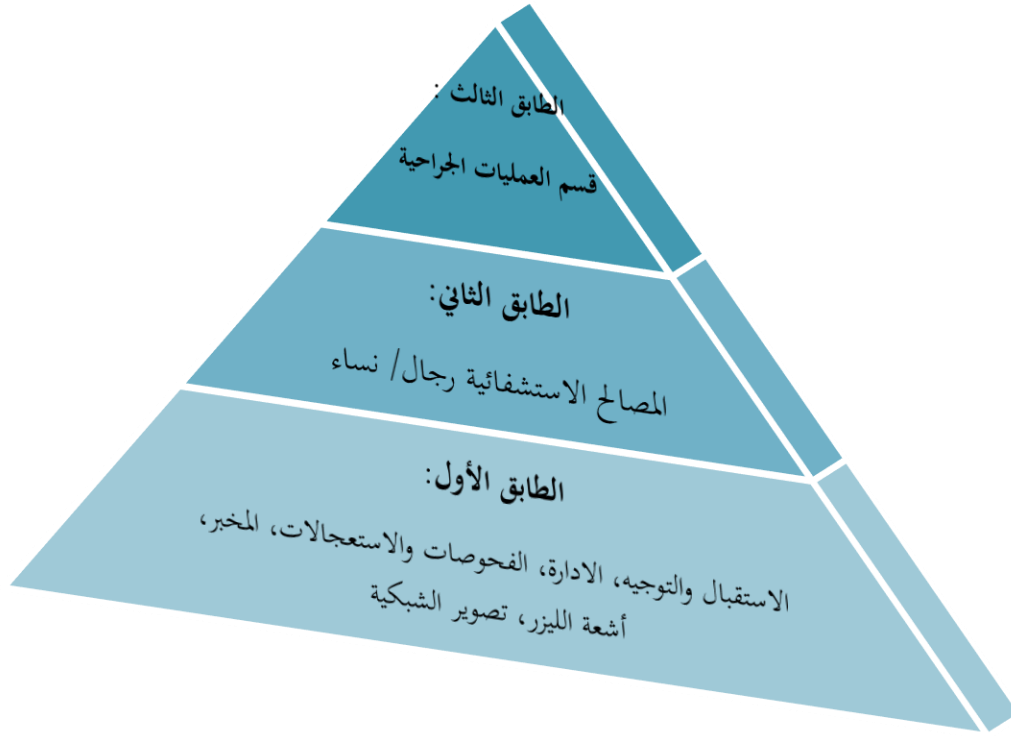
- مكتب المصالح الاقتصادية.
- مكتب المنشآت القاعدية والتجهيزات والصيانة.

ثانيا: التقسيم الهندسي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون



كما يمكن أن نجد في أي مؤسسة عددا من الطوابق، فإن للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون طابقين: طابق أرضي وطابق آخر.

الشكل رقم (03-02): يوضح التقسيم الهندسي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون



المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على المعلومات المقدمة من مصلحة الاستعلامات.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

سنترك في هذا المنهج إلى مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية مصادر

وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة، صدق وثبات أدوات البحث

### المطلب الأول: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي حيث يعتبر من انصب المناهج وأكثرها

استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية ويتسم المنهج الوصفي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في

الواقع ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة في طب العيون - بسكرة

وتحليل الظاهرة المدروسة أين يهدف البحث إلى دراسة أثر الصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون بسكرة

حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

### الفرع الأول: البيانات الأولية:

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من المجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss (Statistical package for Social Science) الاحصائي وباستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

### الفرع الثاني: البيانات الثانوية

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والمجلات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواءا بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السلمية في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في مجال بحثنا.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة البحث والوصف الاحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

#### الفرع الأول: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في إداريين وممرضين وأطباء وكذا مساعدي المرضى في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون بسكرة حيث وزع 80 استبيان على مختلف العمال بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة أين عاد 76 استبيان والذي قد وزع عليهم عبر زيارات ميدانية ومن ثم استردادها ووجد أنها قابلة للتحليل الإحصائي.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة في طب العيون - بسكرة

جدول رقم (3\_2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	14	18%
	انثى	62	82%
	المجموع	76	100%
العمر	30 سنة فأقل	56	74%
	سنة 31-40	18	24%
	سنة 41-50	2	4%
	51 سنة فأكثر	0	0%
	المجموع	76	100%
المؤهل العلمي	تقني	8	11%
	ليسانس	34	45%
	ماستر	34	89%
	دكتوراه	0	0%
	المجموع	76	100%
الخبرة	5 سنوات فأقل	52	68%
	سنوات 6-10	8	11%
	سنوات 11-15	14	18%
	سنة فأكثر 16	2	3%
	المجموع	76	100%
المركز الوظيفي	موظف اداري	22	29%
	طبيب	10	13%
	ممرض	40	53%
	مساعد ممرض	4	5%
	المجموع	76	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات Spss

شرح:

بالنسبة للجنس نجد نسبة الاناث عالية 82% مقارنة بالذكور 18% أي أن مجتمع مستشفى طب العيون - بسكرة - نسوي بامتياز وذلك لطبيعة العمل والمهام الموكلة اليه. بالنسبة للعمر فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب

الأفراد أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 74%، في حين نسبة 24% الذين تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة، و4% بالنسبة للذين أعمارهم بين 41-50 سنة أما 51 سنة فأكثر فهي معدومة مما يدل على أن مستشفى طب العيون بسكرة يستقطب ويهتم بفئة الشباب.. أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي للمبحوثين فنجد أن أغلبية العينة من مستوى حاملي شهادة الماستر بنسبة تبلغ 89% في حين تبلغ نسبة حاملي شهادة ليسانس 45% أما بالنسبة للدكتوراه فهي معدومة، مما يدل على اهتمام هذا القطاع برفع المستوى التعليمي واستخدام أسلوب تربية فهي تمنح رخصة لمزاولة الدراسة لأن شروط الالتحاق بالتمريض يستدعي فقط شهادة بكالوريا بتقديرات جيدة.

### المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

#### الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- اعداد الاستبانة الأولية من أجل استخدامها في جميع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملامتها لجميع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدور تقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينات لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبيان الى محورين كما يلي (أنظر الملحق رقم 01):

**المحور الأول:** خاص بالصمت التنظيمي وأبعاده المختلفة ويتضمن (12) عبارة، حيث قسمت الى (04) عبارات لصمت الإذعان، (04) عبارات للصمت الدفاعي، (04) للصمت الاجتماعي.

**المحور الثاني:** خاص بالاغتراب الوظيفي وأبعاده المختلفة ويتضمن (22) عبارة حيث قسمت الى (04) عبارات للعجز، (04) عبارات للامعنى، (04) عبارات للعزلة الاجتماعية، (04) للاغتراب عن الذات.

وقد اعتمد مقياس للإجابة يتراوح من (1 الى 5) والذي يدعى بسلم ليكارت بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة مرتفعة.

### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة عن أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss والمتمثلة في:

1. مقياس الإحصاء الوصفي: (**Descriptive Statistic Measures**) وذلك لوصف مجتمع

البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2. تحليل التباين للانحدار: (**Analysis of Variance**) للتأكد من صلاحية النموذج للانحدار.

3. تحليل الانحدار البسيط: (**Multiple Regression**) وذلك لاختبار أثر كل متغير من المتغيرات

المستقلة الآتية: تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب والتطوير، الاتصال الفعال على المتغير التابع وهو الاغتراب الوظيفي.

4. اختبار معامل الالتواء (**Skewness**) ومعامل التفلطح (**kurtosis**) لأجل التحقق من التوزيع

الطبيعي للبيانات. (**Normal Distribution**).

5. معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (**Cronbach's Coefficient Alpha**): وذلك لقياس ثبات

أداة البحث.

6. معامل الارتباط لقياس الصدق.

7. معامل الارتباط بيرسون للتحقق من قوة العلاقة بين المتغيرين.

المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث واختبار التوزيع الطبيعي

أولاً: ثبات الأداة

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام

الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" الذي يحدد

مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0,6) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (03-03): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
طول الفئة	[1-1.79]	[1.80-2.59]	[2.60-3.39]	[3.40-4.19]	[4.20-5]

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

ولقد تمت ترجمة درجاته كما هو موضح:

[طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد المستويات].

طول الفئة =  $(5-1)/5$

طول الفئة = 0,8، ثم نقوم بإضافة هذه القيمة إلى أدنى قيمة في المقياس وهي (1) لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

الجدول رقم (03-04): معاملات الاتساق الداخلي لمتغير الصمت التنظيمي

المحور	الأبعاد	أرقام الفقرات	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة sig
المحور الأول: الصمت التنظيمي	صمت الإذعان	01	0.706	0.00
		02	0.861	0.00
		03	0.842	0.00
		04	0.791	0.00
	الصمت الدفاعي	05	0.643	0.00
		06	0.799	0.00
		07	0.493	0.00
		08	0.623	0.00
	الصمت الاجتماعي	09	0.702	0.00
		10	0.742	0.00
		11	0.348	0.00
		12	0.855	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة في طب العيون - بسكرة

يتبين من خلال الجدول (03-04) ومن خلال قيم معامل الارتباط Pearson للعبارات المتعلقة ببعده صمت الإذعان أنها تتراوح بين (0.706-0.861)، وكما تلاحظ أيضا قيم معامل الارتباط Pearson للعبارات المتعلقة ببعده الصمت الدفاعي تتراوح بين (0.493-0.799)، أما العبارات المتعلقة ببعده الصمت الاجتماعي (0.348-0.855). وبالتالي هناك ارتباط طردي.

الجدول رقم (03-05): معاملات الاتساق الداخلي لمتغير الاغتراب الوظيفي

مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط Pearson	أرقام الفقرات	الأبعاد	المحور
0.00	0.539	13	العجز	المحور الثاني: الاغتراب الوظيفي
0.00	0.527	14		
0.035	0.242	15		
0.00	0.553	16		
0.003	0.335	17	اللامعنى	
0.00	0.557	18		
0.002	0.547	19		
0.00	0.676	20		
0.00	0.349	21	العزلة الاجتماعية	
0.00	0.603	22		
0.00	0.502	23		
0.00	0.685	24		
0.00	0.674	25	الاغتراب عن الذات	
0.006	0.679	26		
0.00	0.158	27		
0.00	0.314	28		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتبين من خلال الجدول (03-05) ومن خلال قيم معامل الارتباط Pearson للعبارات المتعلقة ببعده العجز أنها تتراوح بين (0.242-0.553)، وكما تلاحظ أيضا قيم معامل الارتباط Pearson للعبارات المتعلقة ببعده اللامعنى تتراوح بين (0.335-0.676)، أما العبارات المتعلقة ببعده العزلة الاجتماعية (0.349-0.685). وبالتالي هناك ارتباط طردي.

ثانيا: صدق اداة البحث (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة (validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق.

الجدول رقم (03-06): نتائج صدق وثبات الاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات Alpha Cronbach	معامل وصدق المحك
صمت الاذعان	4	0.809	0.899
الصمت الدفاعي	4	0.493	0.702
الصمت الاجتماعي	4	0,586	0.765
الاغتراب الوظيفي	12	0.448	0.669
المجموع	24	0.823	0.907

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج Spss.

من خلال الجدول رقم (06) يتبين ان معامل ثبات الاتساق الداخلي " الفا كرونباخ" بلغت قيمة (0.823) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها حيث بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ (...) بالنسبة لعبارات محور الصمت التنظيمي كذلك، في المقابل ما قيمته (...) بالنسبة لعبارات محور الاغتراب الوظيفي وهو ما يدل على ثبات الاستمارة، اي انها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة، وبالتالي نقول او نحكم أن درجة ثبات ومصداقية الاستبانة جيدة جدا لأنها أكبر من 60%

الفرع الثالث اختبار التوزيع الطبيعي

يستخدم هذا الاختبار لغرض معرفة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وللتحقق من ذلك قمنا بحساب معامل الالتواء

ومعامل التفلطح لكل بعد من أبعاد محاور الدراسة، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على قيم معامل الالتواء والتفلطح والتي جاءت في دراسة (مدوكي، 2019) والتي ذكر فيها أن قيم معامل الالتواء يجب أن تكون محصورة بني [-3,3]، أما قيمة معامل التفلطح فيجب أن تكون محصورة بني [-7,7]، والجدول أدناه يوضح نتائج معامل الالتواء ومعامل التفلطح:



الجدول رقم (03-07): نتائج معامل الالتواء ومعامل التفلطح

الأبعاد	معامل الالتواء Asymétrie	معامل التفلطح Kurtosis
صمت الاذعان	0.596	-0.433
الصمت الدفاعي	0.114	1.485
الصمت الاجتماعي	0.043	-0.206
الصمت التنظيمي	0.469	1.400
الاغتراب الوظيفي	-0.245	-0.156

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه جند أن قيم معامل الالتواء "Asymétrie" كانت محصورة بين  $[-0,245$  و  $0,596]$  وهي في اجمال المطلوب وقيم معامل التفلطح "Kurtosis" محصورة بين  $[-0.156$  و  $1.485]$  وهي كذلك في اجمالي المطلوب ، مما يعين أن جميع أبعاد الدراسة قريبة من التوزيع الطبيعي.

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

في هذا المبحث سيتم التطرق لتحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتوصل إليها ومقارنتها بالدراسات السابقة.

#### المطلب الأول: اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة

سيتم في هذا المطلب توضيح اتجاهات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

#### الفرع الاول: اتجاهات أفراد العينة حول متغير صمت التنظيمي

الجدول رقم (03-08): اتجاهات أفراد العينة حول بعد صمت الإذعان

رقم الفقرات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	31.6	24	28.9	26	23.7	6	15.8	24	13.2	6	2.37	1.315	محايد
2	34.2	26	42.1	32	26.3	20	39.5	30	10.5	8	2.26	1.193	محايد
3	7.9	6	7.9	6	18.4	14	18.4	14	28.9	22	2.68	1.329	محايد
4	18.4	14	15.8	12	21.1	16	18.4	14	36.8	28	2.63	1.187	محايد
<b>إجمالي بعد صمت الإذعان</b>													محايد
											2.4868	1.00324	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه حول فقرات بعد صمت الإذعان، أن قيم المتوسط الحساب تتراوح ما بين (2.26-3.21) أما قيم الانحراف المعياري فهي تتراوح ما بيني (1.181-1.329) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد صمت الإذعان بلغت (2.4868) أما قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغت (1.00324)، بالتالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد صمت الإذعان جاءت بدرجة "محايد"

الجدول رقم (03-09): اتجاهات أفراد العينة حول بعد صمت الدفاعي

رقم الفقرات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	7.9	6	2.6	2	34.2	26	15.8	12	26.3	20	2.61	1.021	محايد
2	50	38	36.8	28	47.4	36	21.1	16	7.9	6	3.05	1.057	محايد
3	21.1	16	21.1	16	18.4	14	39.5	30	26.3	20	1.84	0.713	محايد
4	15.8	12	31.6	24	0	0	23.7	18	44.7	34	3.71	1.004	محايد
<b>إجمالي بعد الصمت الدفاعي</b>													محايد
											2.6776	0.63484	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

للاطلاع على الفقرات أنظر للملحق رقم (01) صفحة 72

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة في طب العيون - بسكرة

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه حول فقرات بعد صمت الدفاعي، أن قيم المتوسط الحسابي تتراوح ما بين (1.84-3.71) أما قيم الانحراف المعياري فهي تتراوح ما بين (0.713-1.057) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد صمت الإذعان بلغت (2.6776) أما قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغت (0.63484)، بالتالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد صمت الدفاعي جاءت بدرجة "محايد

### الجدول رقم (03-10): اتجاهات أفراد العينة حول بعد الصمت الاجتماعي

رقم الفقرات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
1	7.9	6	21.1	16	34.2	26	15.8	12	2.6	2	2.61	1.021	محايد	
2	50	38	21.1	16	47.4	36	21.1	16	7.9	6	3.05	1.057	محايد	
3	21.1	16	39.5	30	18.4	14	26.3	20	23.7	18	1.84	0.713	محايد	
4	15.8	12	23.7	18	0	0	44.7	34	0	0	3.71	1.004	محايد	
	إجمالي بعد الصمت الاجتماعي													
											2.35	0.67733	محايد	
											53			

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

للاطلاع على الفقرات أنظر للملحق رقم (01) صفحة 72

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه حول فقرات بعد الصمت الاجتماعي، أن قيم المتوسط الحسابي تتراوح ما بين (1.84-3.71) أما قيم الانحراف المعياري فهي تتراوح ما بين (0.713-1.057) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد الصمت الاجتماعي بلغت (2.3553) أما قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغت (0.67733)، بالتالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد الصمت الاجتماعي جاءت بدرجة "محايد "

الفرع الثاني: اتجاهات أفراد العينة حول متغير الاغتراب الوظيفي

الجدول رقم (03-11): اتجاهات أفراد العينة حول بعد العجز

رقم الفقرات	غير موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		درجة الموافقة		
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		موافق بشدة		محايد		غير موافق بشدة				
1	5.3	4	26.3	20	7.9	6	10.5	8	28.9	22	3.47	1.216	محايد
2	21.1	16	44.7	34	47.4	36	21.1	16	28.9	22	2.21	1.087	محايد
3	18.4	14	15.8	12	26.3	20	34.2	26	5.3	4	2.66	1.090	محايد
4	31.6	24	7.9	6	7.9	6	13.2	10	23.7	18	3.13	1.269	محايد
إجمالي بعد العجز												محايد	
2.2368												0.619	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

للاطلاع على الفقرات أنظر للملحق رقم (01) صفحة 72

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه حول فقرات بعد العجز، أن قيم المتوسط الحسابي تتراوح ما بين (2.21-3.47) أما قيم الانحراف المعياري فهي تتراوح ما بين (1.087-1.450) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد العجز بلغت (2.2368) أما قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغت (0.619)، بالتالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد العجز جاءت بدرجة "محايد".

الجدول رقم (03-12): اتجاهات أفراد العينة حول بعد اللامعنى

رقم الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
			%	ك	%	ك	%	ك			
1	10	13.2	2	2.6	30	39.5	30	39.5	0.970	2.42	غير موافق
2	36	47/4	14	18.4	36	47.4	30	39.5	1.120	3.61	غير موافق
3	22	28.9	14	18.4	4	5.3	12	15.8	0.939	1.84	غير موافق
4	4	5.3	28	36.8	4	5.3	4	5.3	0.869	1.87	غير موافق
إجمالي بعد اللامعنى											
									0.889	2.6579	غير موافق

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

للاطلاع على الفقرات أنظر للملحق رقم (01) صفحة 72

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه حول فقرات بعد اللامعنى، أن قيم المتوسط الحسابي تتراوح ما بين (1.76-3.61) أما قيم الانحراف المعياري فهي تتراوح ما بين (0.869-1.120) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد اللامعنى بلغت (2.6579) أما قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغت (0.889)، بالتالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد اللامعنى جاءت بدرجة "غير موافق".

الجدول رقم (03-13): اتجاهات أفراد العينة حول بعد العزلة الاجتماعية

رقم الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	
			%	ك	%	ك	%	ك				
1	26	34.2	14	18.4	16	21.1	6	7.9	2.21	1.087	محايد	
2	20	26.3	30	39.5	16	21.1	24	31.6	2.42	0.997	محايد	
3	18	23.7	18	23.7	10	13.2	22	28.9	2.92	1.354	محايد	
4	12	15.8	14	18.4	26	34.2	20	26.3	2.89	1.053	محايد	
									2.6118	0.8117	محايد	اجمالي بعد العزلة الاجتماعية

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

للاطلاع على الفقرات أنظر للملحق رقم (01) صفحة 72

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه حول فقرات بعد العزلة الاجتماعية، أن قيم المتوسط الحسابي تتراوح ما بين (2.21-2.92) أما قيم الانحراف المعياري فهي تتراوح ما بين (0.997-1.345) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعـد العزلة الاجتماعية بلغت (2.6118) أما قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغت (0.8117)، بالتالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد العزلة الاجتماعية جاءت بدرجة "محايد".

الجدول رقم (03-14): اتجاهات أفراد العينة حول بعد الاغتراب عن الذات

رقم الفقرات	غير موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		موافق بشدة		درجة الموافقة	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	18.4	14	0	0	47.4	36	26.3	20	0	0	0.967	
2	18.4	14	0	0	34.2	26	34.2	26	0	0	0.992	
3	47.4	36	0	0	18.4	14	31.6	24	0	0	0.763	
4	15.8	12	0	0	0	0	5.3	4	0	0	0	
5	0	0	0	0	0	0	2.6	2	0	0	0	
	إجمالي بعد الاغتراب عن الذات											
											0.6072	1.3553

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

للاطلاع على الفقرات أنظر للملحق رقم (01) صفحة 72

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه حول فقرات بعد الاغتراب عن الذات، أن قيم المتوسط الحسابي تتراوح ما بين (1.71-2.61) أما قيم الانحراف المعياري فهي تتراوح ما بين (0.763-0.992) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد العزلة الاجتماعية بلغت (1.3553) أما قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغت (0.6072)، بالتالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد العزلة الاجتماعية جاءت بدرجة "غير موافق بشدة".

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات والاجابة على التساؤلات الدراسة

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

سنقوم فيما يلي ب اختبار الفرضيات والاجابة على تساؤلات الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية على وجود اثر للصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي في مستشفى طب العيون -بسكرة- عند مستوى "دلالة  $\alpha=0.05$ "

وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط ومعامل التحديد، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول (15-3): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغيرات	معامل B	T	الدلالة sig	قيمة F	الدلالة sig	$R^2$ مصحح	R
الثابت	1.788	6.149	0.000	5.684	0.020	0.059	0.267
المستقل	0.239	2.384	0.020				

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

بناء على ما تقدمه من معطيات الجدول الإحصائية أعلاه نلاحظ علاقة ارتباط بين المتغير المستقل "الصمت التنظيمي" والمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي"  $Sig=.0200$  كما جاء معامل التحديد،  $R^2$  بقيمة (0.059)، مما يعين أن 5.9% من التغير الحاصل في مستوى الاغتراب الوظيفي راجع الى التغير في الصمت التنظيمي، و94.1% من المتغير يعود الى عوامل أخرى خارج النموذج، حيث بلغت قيمة  $F[5.684]$  بدلالة Sig وهي اكبر من مستوى الدلالة 0,05 وهذا يعين أن النموذج صالح و ذو أهمية إحصائية. بالتالي نستنتج للصمت التنظيمي له أثر في الاغتراب الوظيفي، إذن نقبل بصحة الفرضية الرئيسية

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

بناء على ثبات صالحية النموذج ورفض الفرضية الرئيسية، سنتأكد باختبار صحتها بالفرضيات الفرعية.

-الفرضية الفرعية الأولى: هل يوجد أثر للصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي بمؤسسة مستشفى

طب العيون -بسكرة- عند مستوى (الدلالة)  $0.05$   $\alpha$ .



## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة في طب العيون - بسكرة

وللتأكد من صحة هذه الفرضية مت استخدام معامل الارتباط ومعامل التحديد، وقد مت التوصل إلى النتائج التالية:

جدول (16-3): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات	معامل B	T	الدلالة sig	قيمة F	الدلالة sig	R <sup>2</sup> مصحح	R
الاغتراب	2.269	13.61	0.00	1.619	0.208	0.008	0.146
صمت الإذعان	0.79	1.27	0.208				

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول (16) عدم وجود علاقة لأثر صمت الإذعان على الاغتراب الوظيفي بمؤسسة مستشفى طب العيون - بسكرة-

"الاغتراب الوظيفي" Sig=0.208 كما جاء معامل التحديد، R<sup>2</sup> بقيمة (0.008)، مما يعين أن 0.8% من التغير الحاصل في مستوى الاغتراب الوظيفي راجع الى التغير في الصمت التنظيمي ، و 99.1% من المتغير يعود الى عوامل أخرى خارج النموذج، حيث بلغت قيمة F [1.648] بدلالة Sig وهي اكبر من مستوى الدلالة 0,05 وهذا يعين أن النموذج غير صالح وليس ذو أهمية إحصائية. بالتالي نستنتج للصمت الاذعان ليس له أثر في الاغتراب الوظيفي، إذن لا نقبل بصحة الفرضية الرئيسية

جدول (17-3): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات	معامل B	T	الدلالة sig	قيمة F	الدلالة sig	R <sup>2</sup> مصحح	R
الاغتراب	1.859	7.054	0.000	5.578	0.058	0.070	0.265
الصمت الدفاعي	0.226	2.362	0.021				

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول (17) وجود علاقة لأثر للصمت الدفاعي على الاغتراب الوظيفي بمؤسسة مستشفى طب العيون - بسكرة-

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة في طب العيون - بسكرة

"الاغتراب الوظيفي" Sig=0.021 كما جاء معامل التحديد،  $R^2$  بقيمة (0.070)، مما يعين أن 2.1 % من التغير الحاصل في مستوى الاغتراب الوظيفي راجع الى التغير في الصمت الدفاعي، و 99.1% من المتغير يعود الى عوامل أخرى خارج النموذج، حيث بلغت قيمة  $F$  [1.648] بدلالة Sig وهي اصغر من مستوى الدلالة 0,05 وهذا يعين أن النموذج صالح و ذو أهمية إحصائية. بالتالي نستنتج للصمت الدفاعي له أثر في الاغتراب الوظيفي، إذن ل نقبل بصحة الفرضية الفرعية الثانية.

### جدول (18-3): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	معامل B	T	الدلالة sig	قيمة F	الدلالة sig	$R^2$ مصحح	R
الاغتراب	1.783	5.784	0.000	5.092	0.27	0.64	0.254
الصمت الاجتماعي	0.203	2.257	0.027				

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول (22-3) عدم وجود علاقة لأثر للصمت الاجتماعي على الاغتراب الوظيفي بمؤسسة مستشفى طب العيون - بسكرة-

"الاغتراب الوظيفي" Sig=0.027 كما جاء معامل التحديد،  $R^2$  بقيمة (0.27)، مما يعين أن 27 % من التغير الحاصل في مستوى الاغتراب الوظيفي راجع الى التغير في الصمت الاجتماعي، و 71% من المتغير يعود الى عوامل أخرى خارج النموذج، حيث بلغت قيمة  $F$  [5.092] بدلالة Sig وهي أصغر من مستوى الدلالة 0,05 وهذا يعين أن النموذج صالح و ذو أهمية إحصائية. بالتالي نستنتج للصمت الاجتماعي له أثر في الاغتراب الوظيفي، إذن نقبل بصحة الفرضية الفرعية الثالثة.

### المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

أظهرت النتائج الدراسة وجود دور ذو دلالة إحصائية الصمت التنظيمي في الاغتراب الوظيفي في المؤسسة لطب العيون - بسكرة- عند مستوى دلالة الفا  $\alpha = 0.005$

وتشير إلى خمسة% من التغير الحاصل في المستوى الاغتراب الوظيفي راجع إلى التغير في مستوى السمات التنظيمي اما 95% من التغير الحاصل فيعود العوا ميل الأخرى الخارجية خارج النموذج وقد اتفقت مع نتيجة هذه الدراسة تقريبا مع نتائج دراسة الأخرى والتي تحت نفس عنوان دراسة (مرجع) والتي توصلت إلى:

- 1- وجود مستوى الصوت للصمت التنظيمي لدى العاملين في المصرف حيث وفق ما عبر عنه الأفراد العينة أن الصمت التنظيمي في مصرف سوريا المركزي منتشر بدرجة تأثير متفاوتة ضمنا الحدود العليا فيما يتعلق بعد الصمت الاجتماعي ويليه بعده الصمت الدفاعي وأخيرا بعد الصمت الإذعان
- 2- وجود مستوى فضيل لدى العاملين في مستشفى طب العيون مسكرة بدرجة تأثير متفاوتة ضمن الحدود العليا فيما يتعلق بأبعاد الاغتراب الوظيفي مثلما أظهرت الدراسة السابقة بمختلف أبعاده التالية وعلى الترتيب الغربية عن الذات يليه بعده الشعور بالعجز يليه بعده انعدام المعايير وأخيرا بعد العزلة الاجتماعية
- 3- عدم وجود أثر دلالة إحصائية للصمت في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$
- 4- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الاجتماعي في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$
- 5- لا تختلف استجابات أفراد العينة حول (صمت الإذعان) باختلاف المتغيرات الديمغرافية والوظيفية حيث لا يوجد فارق جوهري في تأثير تلك المتغيرات على صمت الإذعان.
- 6- تختلف استجابات أفراد العينة حول (الصمت الدفاعي) وفق متغير (الجنس) الاناث والذكور، حيث يوجد فارق جوهري في تأثير متغير الجنس على الصمت الدفاعي.
- 7- لا تختلف استجابات أفاد العينة حول (الصمت الدفاعي) وفق المتغيرات (الفئة العمرية - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة الوظيفية)، حيث لا يوجد فارق جوهري في تأثير تلك المتغيرات على الصمت الدفاعي.

### خلاصة الفصل الثالث:

في هذا الفصل تم التعرف على مستشفى طب العيون - بسكرة - وكذا أهدافها وهيكلها التنظيمي، اعتمدنا في هذه الدراسة على أداء الاستبيان حيث قمنا بتوزيع الاستبانة على الافراد العاملين بالمؤسسة في حين تحتوي هذه الاستبانة محورين الصمت التنظيمي والاعتراب الوظيفي وقد حاولنا من خلالها الإجابة على الإشكالية التالية: "هل يوجد أثر للصمت التنظيمي على الاعتراب الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون - بسكرة - ؟" وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية مختلفة كالتكرارات ، المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية ، اختبار ثبات الفا كرونباخ ، معامل الارتباط بيرسون، ثم قمنا باختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة . كما توصلنا الى قبول الفرضيات الفرعية والى وجود دور إحصائية للصمت التنظيمي في الاعتراب الوظيفي في مؤسسة مستشفى طب العيون - بسكرة - عند مستوى

دلالة  $\alpha < 0.823$



الخاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة أحد المواضيع لها ما وهي أثر الصمت التنظيمي في الاغتراب الوظيفي ومن خلال الدراسة واعتمادا على الإطار نظري الذي جاء فيه والذي جاء فيه فصلين حيث الفصل الأول يتحدث عن الاغتراب الوظيفي أما الفصل الثاني فهو يتحدث عن الصمت التنظيمي وعلاقته ببعض كما وأن قد تم تطرق إلى أسباب العوامل المؤثرة فيهما وأبعادهما وما يترتب عنهما من النتائج ومخرجات سلبية وفي الأخير قمنا بعملية الدراسة التطبيقية بتوزيع استبيانات على أفراد العين واستجابتهم حول الموضوع ثم تحليل وتفسير نتائج ومن كل هذا وجدنا بعض التوصيات التالية :

- تبيد مخاوف العاملين من عدم تقبل إدارة المقترحات أفكارهم وإظهار الدعم وتقبل لأي أفكار أو مقترحات والتأكيد على أهمية آراء وأفكار العاملين ودارت هم وذلك من خلال عقد لقاء مفتوح بين العاملين وتنظيم ندوات ورش عملي مناقشة قضايا العمل
- اعتماد سياسة الباب مفتوح وتأسيس نظام اتصالات فعال بين الإدارة والمرؤوسين، ومنهم الثقة بطرح كل ما يروونه مناسب للحد من مسببات الصمت تنظيمي والعزل الاجتماعية لدى العاملين
- ضرورة الاهتمام ببيئة العمل من خلال تهيئة المناخ الاجتماعي ونفسي والتنظيمي يعطي الأولوية في التركيز على دور الفرد، ومنح المزيد من الاستقلالية في العمل للعاملين لتعزيز مفهوم التمكين في المؤسسة الاستشفائية، من اجل شعور العاملين بتحقيق الذات واثبات قدراتهم
- أحقاق نظام الحوافز الفعال وعادل واتباع مبدأ الشفافية في الإعلان عن تلك الحوافز المادية أو المعنوية حتى يتمكن العاملين من الالتزام بالإجراءات والأنظمة والقيم السائدة في المستشفى بشكل صحيح
- الاهتمام بتوجيه والتطوير المستمر لتأدية العاملين وملح صلاحيات أكبر ودفع من المساهمة في التغلب على العقبات التي تعترض أدائهم لمهامهم الوظيفية من خلال تبني وتنفيذ سياسة تنظيمية تقوم بزرع وتعزيز الثقة في نفوسهم وإبعادهم عن الشعور بالعجز والحد من الاغتراب

#### مناقشة نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج وجود دور ذو دلالة احصائية لأثر صمت التنظيمي في الاغتراب الوظيفي في مؤسسة الاستشفائية عند مستوى دلالة (الفا = 0.05) وتشير إلى 5% من التغير الحاصل في مستوى الاغتراب الوظيفي وهو ماتوصلت له دراسة (ديانا نبيل قسام. 2023) بدرجات متفاوتة

– أظهرت كذلك دراسة وجود دور ذو دلالة إحصائية &quot;عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية للصمت الاذعان في الاغتراب الوظيفي في

المؤسسة الاستشفائية لطب العيون - بسكرة - بنسبة 0.8% عند مستوى الدلالة (الفا = 0.05)؛ وهذا راجع لوجود تشارك وعدم الخوف من عواقب التكلم وبالتالي لا يقوم الأفراد بآلية دفاع سلبية لحماية مصالحهم الشخصية وعدم تناقض العلني مع الآخرين

- أظهرت كذلك وجود دور ذو دلالة إحصائية للصمت الدفاعي في الاغتراب الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون - بسكرة

- عند مستوى الدلالة (الفا = 0.05)؛ بنسبة 2.1% أي هنالك حجب وإخفاء للأفكار والمعلومات والاراء المتعلقة بالعمل كشكل من أشكال الدفاع الذاتي

- أظهرت كذلك وجود دور ذو دلالة إحصائية للصمت الاجتماعي في الاغتراب الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون - بسكرة - عند مستوى الدلالة (الفا = 0.05)؛ بنسبة 27% أي هنالك مسؤولية اجتماعية تجاه صمت المؤسسة وكذا يمكن الحجب عن بعض الأخطاء التي تتسببها الأخطاء طبيا وتهرب من المسائل القانونية تجاه المرضى

- وبالتالي قد اتفقت دراسة مع دراسة سابقة والتي توصلت إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية للصمت تنظيمي بأبعاده ( صمت الإذعان -صمت الدفاعي-صمت الاجتماعي ) مجتمعة في الاغتراب الوظيفي بأبعاده (اللامعنى ، العجز،العزلة الاجتماعية،الاغتراب عن الذات )

# قائمة المراجع



### مراجع باللغة العربية

(بلا تاريخ). كلية التربية الأساسية .

- أريج سعيد خليل. (2019). التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية - بحث إستطلاعي لأراء عينة من العاملين في المركز الصحي الصليخ-. المجلة العراقية لبحوث السوق و حماية المستهلك، 11 (01).
- الجامعي صلاح الدين. (بلا تاريخ).
- الجامعي صلاح الدين. (2010). الاغتراب النفسي والاجتماعي وعلاقته بالتوافق النفسي والاجتماعي (المجلد ط1). عمان ، الأردن : دار زهران.
- الدوسري، عمر. (2013). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الضباط العاملين بالديرية العامة لحرس بمدينة الرياض الحدود. رسالة ماجستير ، جامعة مولودي معمر ، تيزي وزو الجزائر.
- الشاروني، حبيب. (1979). علم الفكر الاغتراب عن الذات.
- اميرة خياط، و خالد بولوداني بوشارب. (2022, 06 30). اتجاهات الاساتذة الجامعيين الجزائريين نحو الصمت التنظيمي. مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية، 16 (1).
- بلال كرامش، و نسيم حمودة. (2023). أثر الصمت التنظيمي على سلوك الموظف التنظيمية لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جنجن- جيجل. مجلة أبعاد إقتصادية، 13 (1).
- تھاني السبيعي. (ديسمبر، 2019). القيادة الأخلاقية و أثرها على الصمت التنظيمي لدى العاملين في المدارس الابتدائية في دولة الكويت، منطقة العاصمة التعليمية نموذجاً. مجلة العلوم التربوية، 2 (4).
- حماد حسن. (2005). الانسان المغترب عند أريك فروم. القاهرة، مصر: مكتبة دار الحكمة.
- حماد حسين. (2005). الانسان المغترب عند أريك فروم. القاهرة، مصر .
- حميد سالم الكعبي. (2018). دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية بغداد). مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الادارية، 10 (23).
- حواس، خ. (بلا تاريخ). المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية دراسة ميدانية ولاية مسيلة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، مسيلة.
- رانيا سمير ذكي الجزائر. (2021). الصمت التنظيمي أسبابه وسبل التغلب عليه (دراسة تحليلية). مجلة كلية التربية بينها، 128 .

- رشا، محمد، علوان. (2014). الاغتراب النفسي لدى طلبة الجامعة . جامعة نابل .
- رنا، ص. (2013). أثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي. بغداد: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.
- زينب عبد لرزاق عبود، و ظفر ناصر حسين. (2016). سباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين. مجلة جامعة بابل ، 24(1).
- سرور بشير علي الطويل. (أكتوبر، 2022). أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرار . مجلة الدراسات الاقتصادية، 05(04).
- سميحة قنون، و منصور بوبكر. (2021). واقع الصمت التنظيمي في ضوء آراء إطارات الشركات البترولية الجزائرية المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حاسي مسعود آموذجا. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 14(01).
- سها بهجت محمد، و بسام سمير الرميدي. (ديسمبر، 2021). أثر الصحة التنظيمية على الصمت التنظيمي داخل مؤسسات التعلم السياحي. مجلة كلية السياحة والفنادق، 05(1-2).
- شاخث، ريتشارد. (2001). مستقبل الاعتراض. (أبو العلا، هبة، المترجمون) الاسكندرية، مصر: منشأة المعارف.
- شافية غليظ. (15 03، 2021). الصمت التنظيمي في المؤسسات الجزائرية -واقع المؤسسات التربوية أمودجا-. مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، 7(1).
- صفوت عبد المنعم درويش. (يونيو، 2022). أثر أبعاد الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين في الفنادق خمس نجوم. مجلة كلية السياحة و الفنادق، 3(11).
- صلاح، الدين، الجامعي. (2010). الاغتراب النفسي والاجتماعي، وعلاقته بالتوافق النفسي والاجتماعي (المجلد ط 1). عمان، الأردن : دار زهران.
- عبد المنعم، عفاف. (2010). الاغتراب النفسي، مظاهره ومحدداته بين النظرية والتطبيق (المجلد ط 1). القاهرة، مصر: دار المعرفة الجامعية.
- عبدالرحمان، ياسر، وآخرون. (1 6، 2022). الصمت التنظيمي وأثره على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الاداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل. الانسانية والاجتماعية، صفحة 183.
- علي احمد ابراهيم عواد. (2019). أثر سلوكيات الصمت التنظيمي على الإحتراق الوظيفي دراسة ميدانية على الشركة المصرية للإتصالات بحث مقدم للحصول على درجة الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال. قسم إدارة الأعمال، مصر: كلية التجارة جامعة عين شمس.
- فاطمة الزهراء حروز، و اسمهان بلوم. (30 09، 2021). الصمت التنظيمي وفق منظور سوسيوتنظيمي. مجلة العلوم الاجتماعية، 15(2).
- فوزية قديد، فيروز زروخي، و نعيمة العربي. (31 12، 2021). أثر الصمت التنظيمي على الإستغراق الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية لقسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر. مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، 12(2).

- كلثوم منغور. (2022). الصمت التنظيمي و الولاء الوظيفي في المنظمة -دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع. تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل : جامعة الصديق بن يحيى جيجل.
- كمال خليل مخامرة. (2020, 07 12). سلوك الصمت التنظيمي وسبل التغلب عليه لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظرهم . مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، 7(4).
- محمد حافظ حجازي، مروة حسين، رضوان ايمان هاشم، و حجازي محمد حافظ. (2023). أثر الصمت التنظيمي على الارتباط التنظيمي بالتطبيق على أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد بمحافظة الاسكندرية. *journal of enviromental studies and research*, 13(02).
- محمد عبد المنعم محمد ابراهيم. (2022). الصمت التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية . *المجلة العلمية للبحوث و الدراسات التجارية*، 36(02).
- موسى مساعد محمد العرياني. (2016). واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم. *مجلة كلية التربية*، 3(168).
- نجلاء بنت ابراهيم الشنيفي، و رزان بنت التركي. (2019, 12 23). الصمت التنظيمي في جامعة الملك سعود وعلاقته بالأداء الوظيفي. *مجلة جامعة الملك سعود*، 29(2).
- هنية غوغة، و رفيدة عويسي. (2021). أثر الصمت التنظيمي في أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن -جيجل-. ادارة موارد بشرية.
- ياسر عبد الرحمان، رضا بوغزة، و يوسف حديد. (جوان, 2022). الصمت التنظيمي وأثره على الإغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-. *مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية*، 08(02).

مراجع باللغة الأجنبية

Craig, pinder, & karen. (2001, decembre). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to perceived injustice. recherche in personnel and human resources management, 20, 331-369.

ghodratollah, b., reihaneh, z., & mojtaba, N. A. (2021). organizational silence (basic concepts and its devlopment factors). Ideal Type of Management, 01(1).



## الملحق رقم (01): استبيان حول أثر صمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي



وزارة التعليم لعالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أخي الكريم...، أختي الكريمة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة بعنوان "أثر الصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية من جامعة بسكرة. ولذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحنا، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط. شاكرين لكم سلفاً جهودكم وحسن تعاونكم. وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

من إعداد الطلبة:

- بوشارب شمس الضحى

- جلابي جازية

تحت إشراف الأستاذ:

يوسف مدوكي

## القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

أولاً: البيانات الشخصية: ضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة لك

1- الجنس: ذكر  أنثى 

2- العمر:

30 سنة فأقل  3-40 سنة 41-50 سنة  سنة فأكثر 

3- المؤهل العلمي:

تقني  س  ماجستير  دكتوراه 

4- عدد سنوات العمل/الخبرة:

5 سنوات فأقل  10 سنوات 11-15 سنوات  سنة فأكثر 

79

5- المركز الوظيفي:

موظف إداري      طبيب      ممرض      مساعد ممرض

القسم الثاني: محاور الإستبانة: الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك على كل عبارة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>المحور الأول: العبارات الخاصة بأبعاد الصمت التنظيمي</b>						
<b>1. صمت الازدعان</b>						
01	امتنع عن طرح الافكار الجديدة تجنباً للخلافات و الصراعات مع الرؤساء.					
02	أحتفظ بأرائي لنفسي لانني متأكد أنه لن يكون هناك استماع لرأيي.					
03	أمتنع عن تقديم اي مقترحات لحل مشكلات العمل لاعتقادي بعدم رغبة الادارة في التغيير.					
04	أحتفظ بأرائي و معلوماتي لنفسي لعدم وجود تقييم للكفاءة الذاتية من طرف المؤسسة.					
<b>2. الصمت الدفاعي</b>						
05	أميل الى اخفاء بعض الحقائق المتعلقة بالعمل من اجل حماية نفسي.					
06	أفضل عدم التحدث وتقديم افكار للتغيير خوفاً من تحمل المسؤولية.					
07	لا ارغب في ابلاغ مديري المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً للاضرار بمصالح الآخرين.					
08	أتجنب التعبير عن أفكارى المتعلقة بتحسين العمل خوفاً من فقدان وظيفتي.					
<b>3. الصمت الاجتماعي</b>						
09	ارفض الكشف عن المعلومات التي من الممكن ان تؤثر على سمعة المؤسسة.					
10	أحتفظ باي معلومات قد تؤثر على تعاوني مع زملائي في العمل.					
11	أتجنب تقديم اي اقتراحات تخص العمل تضامناً مع المجموعة.					
12	أحتفظ باي معلومات عن العمل قد تضر بزملائي او رؤسائي.					

المحور الثاني: العبارات الخاصة بأبعاد الاغتراب الوظيفي

1. العجز

					يصعب عليا اتخاذ أي قرار يتعلق بمستقبلي	13
					أشعر بالعجز عن مواجهة الأخطاء التي تحصل في عملي	14
					لم أحقق شيء ذو قيمة في مجال عملي	15
					لا تتيح لي وظيفتي فرصة استخدام ما لدي من قدرات وامكانيات	16
<b>2. اللامعنى</b>						
					أهدافي غير واضحة وغير محددة في محيط عملي	17
					الكثير من متطلبات عملي تتجه نحو التعقيد بشكل كبير	18
					العمل الذي أمارسه حاليا لا يلبي طموحاتي ولا يمكنني من تحقيق ذاتي	19
					قيام بأعمال لا تتوافق مع تخصصي	20
<b>3. العزلة الاجتماعية</b>						
					أشعر بأنني غريب بين زملائي حتى في ظل وجودهم	21
					علاقتي مع زملائي لا تتسم بالثقة	22
					التواصل بين الموظفين في تخصصي محدود	23
					يتجاهل المسؤولون كثيرا خبرتي الاجتماعية	24
<b>4. الاغتراب عن الذات</b>						
					أفتقد الى الشعور بالأمان الوظيفي	25
					يسيطر علي الرغبة في ترك العمل	26
					قوة الرابطة بيني وبين العمل المكلف به شبه معدوم	27
					اتردد عندما اريد اتخاذ قرار بنفسي	28



الملحق رقم (2): طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عمادة الكلية

الرقم : 00556 /ك.ع.إ.ت.ع ت / 2024

إلى السيد مدير: المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون  
ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- بوشارب شمس الضحى
- 2- جلالي جازية
- 3- /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير  
بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" أثر الصمت التنظيمي على الإغتراب الوظيفي ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-04-28

ع/ عميد الكلية



تأشير المؤسسة المستقبلة



