

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

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

Le Silence Organisationnel et Son Impact sur L'aliénation Fonctionnelle du Personnel Administratif de l'Université Mohammed Seddik Ben Yahia - Jijel

عبد الرحمان ياسر¹، بوغرزة رضا²، حديد يوسف³

تاريخ الإرسال: 2021/03/01 تاريخ القبول: 2021/07/11 تاريخ النشر: 2022/06/01

ملخص:

تهدف هذه 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 -جيجل-. ومن أجل تحقيق هذا الهدف اعتمد الباحثون على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة والتي بلغ حجمها 102 موظفا إداريا بجامعة جيجل، حيث تم معالجة البيانات المجمعة إحصائيا باستخدام برنامج (SPSS). أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل، يرجع ذلك إلى الأثر الإيجابي بعدي: صمت الإذعان والصمت الدفاعي. وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها تم تقديم جملة من التوصيات.

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

Abstract :

This study attempts to identify the nature of the impact of organizational silence through its dimensions (submission silence, defensive silence and social silence) on the functional alienation of the administrative staff of the University Mohamed Seddik ben Yahia - Jijel. To achieve this goal, the researchers used the questionnaire as a main tool to collect the necessary data from the individuals of the study sample which is composed of 102 administrative employees working at the University of Jijel. The data collected was statistically processed using the program (SPSS). The results of the study showed that there is a positive effect of organizational silence on the functional alienation of administrative staff of the University of Jijel, due to the positive impact of two dimensions: Acquiescent silence and defensive silence. Based on these results, a number of recommendations were made.

Keywords: Organizational Silence; Acquiescent Silence; Defensive Silence; Prosocial Silence; Work Alienation.

* المؤلف المراسل

¹ Yasser ABDERRAHMANE, University of Jijel, LEODD: Algeria, abderrahmane.yasser@univ-jijel.dz

² Rédha BOUGHERZA, University of Jijel, LPSHSAD: Algeria, rida.bougherza@univ-jijel.dz

³ Youcef HADID, University of Jijel, LPEQS: Algeria, y.hadid@yahoo.fr

Résumé :

Cette étude tente d'identifier la nature de l'impact du silence organisationnel à travers ses dimensions (silence de soumission, silence défensif et silence social) sur l'aliénation fonctionnelle du personnel administratif de l'Université Mohamed Seddik ben Yahia - Jijel. Pour atteindre cet objectif, les chercheurs ont utilisé le questionnaire comme outil principal pour collecter les données nécessaires auprès des individus de l'échantillon de l'étude, dont la taille était de 102 employés administratifs exerçant à l'Université de Jijel. Les données collectées ont été traitées statistiquement à l'aide du programme (SPSS). Les résultats de l'étude ont montré qu'il existe un effet positif du silence organisationnel sur l'aliénation fonctionnelle du personnel administratif de l'Université de Jijel, en raison de l'impact positif de deux dimensions : le silence de soumission et le silence défensif. Sur la base ces résultats, un certain nombre de recommandations ont été formulées.

Mots clés : Silence Organisationnel; Silence de Soumission; Silence Défensif; Silence Social; Aliénation Fonctionnelle.

مقدمة

يعد المورد البشري عاملا حاسما للتغيير والنجاح في المنظمات المعاصرة، ذلك 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، ومن أجل تحقيق أهدافها فهي بحاجة إلى أفراد متحمسين يملكون القدرة على ذلك (Fatima, Salah-Ud-Din, Khan, Hassan, & Hoti, 2015, p. 846)، ويستطيعون تقديم معلومات بناءة، والتعبير عن أفكارهم ورؤيهم التنظيمية والوظيفية، مع ضمان مشاركة فعالة في حل المشكلات، ومحصلة ذلك تحسين محتوى العمل وتطوير المؤسسة؛ وذلك لن يتجسد إلا في كنف مناخ تنظيمي ملائم وإيجابي، يعزز من ثقة الأفراد بأنفسهم، ويؤمن بقدراتهم وإمكاناتهم، ويمهد الطريق للاستثمار في خبراتهم وكفاءتهم، يحترم توجهاتهم ومساعدتهم، ويفتح المجال لاقتراحاتهم دون قيود ولا خوف. في مقابل ذلك قد يتبنى العاملون الصمت وحجب أفكارهم، معلوماتهم وآرائهم حول مسائل العمل. فصمت العامل قد يتسبب في جو تنظيمي سلبى مما يشكل تهديدا حقيقيا للمؤسسة (Nafei W. A., 2016, p. 144)، ومن شأنه أن يولد نتائج تنظيمية غير مرغوبة تحول دون تقدمها من جهة، وغرس مشاعر فقدان الثقة لدى العاملين من جهة أخرى. فالصمت التنظيمي يضر بمنظمات الأعمال في كثير من الأحيان، وقد يؤدي إلى سلوكيات غير مرغوب فيها، في هذا الصدد يؤكد الباحث Chris Pentilla بأن صمت العامل يقتل الابتكار، يعزز سوء التخطيط و يخلق خلاا ومعنويات منخفضة (Bagheri, Zarei, & Aeen, 2012, p. 50)، ويدعم كثير من المظاهر السلبية في المؤسسات كالاغتراب الوظيفي؛ الذي يعد من الظواهر السلبية التي تستهدف هوية العاملين والمؤسسة، ويوسع الفجوة بين مختلف الفاعلين فيها، مما يشكل عائقا حقيقيا في تحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية على حد سواء.

إشكالية الدراسة:

في ضوء ما سبق يمكن بلورة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر الصمت التنظيمي على الاغتراب

الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل؟

يمكن تفكيك هذه الإشكالية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

— ما مستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

— ما مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

— ما طبيعة أثر أبعاد الصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

فرضيات الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة، ننطلق من الفرضيات التالية:

— الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد مستوى متوسط للصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

— الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد مستوى متوسط للاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

— الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر إيجابي للصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وتندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

— الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي لبعده صمت الإذعان على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

— الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي لبعده الصمت الدفاعي على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

— الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي لبعده الصمت الاجتماعي على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار نظري لكل من الصمت التنظيمي والاغتراب الوظيفي؛
- التعرف على مستوى الصمت التنظيمي والاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل؛
- معرفة طبيعة أثر أبعاد الصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل.

منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي لا يقف عند مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة محل الدراسة؛ وإنما يتعدى ذلك إلى محاولة تحليل وتفسير وتصنيف هذه البيانات واستخلاص النتائج، للتعرف على طبيعة أثر أبعاد الصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل.

الدراسات السابقة

توجد بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات دراستنا الحالية، نذكر منها ما يلي:

- دراسة Ali Sukru Cetinkaya & Selcuk Karayel سنة 2019 بعنوان:

The Effects of Organizational Silence on Work Alienation in Service Enterprises.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الصمت التنظيمي والاغتراب الوظيفي لدى الموظفين في منظمات الأعمال. في هذا السياق تم مسح قطاع الخدمات ذات الكثافة البشرية، ولا سيما قطاعي الصحة والسياحة في دولة تركيا، حيث تم الحصول على 425 إستجابة صالحة للتحليل الإحصائي من موظفين تم اختيارهم بطريقة عشوائية يعملون في مثل هذه المؤسسات التي تقدم الخدمة. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والاغتراب الوظيفي لدى الموظفين. (Cetinkaya & Karayel, 2019)

- دراسة Fatma Demirez & Nuray Tosunglu سنة 2017 بعنوان:

The Effect of Organizational Climate on Work Alienation: A Research for Gazi University Rectorate.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في طبيعة أثر المناخ التنظيمي على الاغتراب التنظيمي لدى الموظفين العاملين في الوحدات التابعة لإدارة جامعة غازي بدولة تركيا. من أجل ذلك اعتمد الباحثان على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع

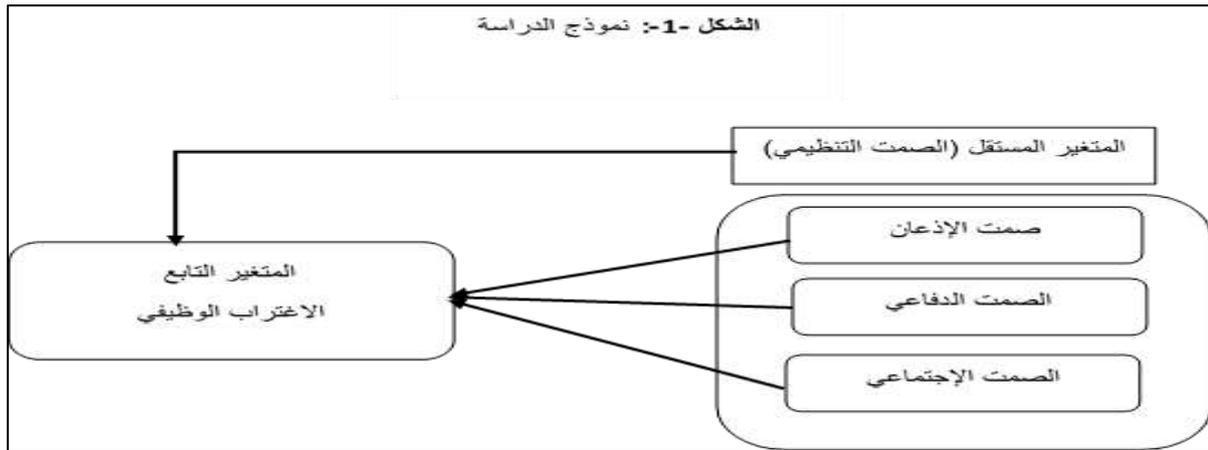
البيانات من مفردات عينة الدراسة البالغ حجمها 238 موظف. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائيا للمناخ التنظيمي على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين في الجامعة. (DEMİREZ & TOSUNOĞLU, 2017)
- دراسة Elbeyi Pelit et al سنة 2015 بعنوان:

The Effect of Nepotism on Organizational Silence, Alienation and Commitment: A Study on Hotel Employees in Turkey.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر المحسوبية على الصمت التنظيمي، الاغتراب والالتزام الوظيفي لدى العاملين بالفنادق التركية. اعتمد الباحثون على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة من الموظفين بلغ حجمها 662 عامل موزعين على 30 فندقا من فئة خمسة نجوم ذات الملكية العائلية. خلصت الدراسة إلى أن المحسوبية لها علاقة إيجابية بالصمت التنظيمي والاغتراب الوظيفي، وعلاقة سلبية مع الالتزام الوظيفي. (Pelit, Dinçer, & Kılıç, 2015)
من خلال عرض الدراسات السابقة يمكن القول أن الدراسة الحالية تتقاطع مع الدراسات المذكورة سابقا في عدة جوانب، فهي تشترك في دراسة نفس المتغيرات (الصمت التنظيمي، الاغتراب الوظيفي)، كما أنها تتفق معها في الأداة المستخدمة في جمع البيانات (الاستبيان)، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في جانبين رئيسيين: الأول يخص الأبعاد المستعملة في قياس متغيرات الدراسة، أما الجانب الثاني فيتعلق بمجال التطبيق الذي أجري في إحدى الجامعات الجزائرية، وبالضبط بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، أما الجانب الثاني فيخص

نموذج الدراسة

يمكن التعبير عن نموذج الدراسة من خلال الشكل الآتي:



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات النظرية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

1- الإطار النظري للدراسة

نحاول من خلال هذا العنصر تقديم إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة، بهدف الإحاطة والإلمام بها باعتبارها من أبرز المفاهيم التي تهم الموارد البشرية في مختلف المنظمات، وذلك بالتطرق إلى مفهوم الصمت التنظيمي، أسبابه وأبعاده، ثم الإشارة إلى مفهوم الاغتراب الوظيفي.

1-1- التأسيس النظري للصمت التنظيمي

تعتبر ظاهرة الصمت التنظيمي من بين الظواهر التي لها تأثير كبير على عدة جوانب في العملية الإدارية، ولا يقتصر هذا التأثير على المستوى الفردي بل يتعداه إلى المستوى الجماعي والمنظمي، وخاصة في ظل الظروف المتزايدة التعقيد وتنوع المتغيرات التنظيمية والبيئية، والتي تتطلب تظافر كل الجهود بين مختلف المستويات التنظيمية بغية العمل سوية لتحقيق أهداف المنظمات والأفراد المنتمين إليها.

1-1-1- مفهوم الصمت التنظيمي:

ترجع المحاولات الأولى لتعريف الصمت التنظيمي إلى نظرية دوامة الصمت spiral of silence والتي طورها الباحث Noëlle Neumann سنة 1974، حيث يقوم الأفراد بالمقارنة بين المزايا والمخاطر أو التكاليف المتوقعة والمصاحبة لسلوك التعبير عن الرأي، وعلى ذلك يرجع أحد أسباب تفضيل الفرد للصمت إلى المخاطر المترتبة عن سلوك إبداء الرأي، والتي تتضمن التباين بين آراء الفرد وآراء 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. (Bowen & Blackmon, 2003, p. 1393)

زاد الإهتمام الأكاديمي بموضوع صمت العاملين في حقل السلوك التنظيمي خصوصا خلال العقدين الأخيرين، بسبب إدراك الباحثين لأهمية هذا الموضوع ولما له من تأثيرات كبيرة على باقي المتغيرات التنظيمية في منظمات الأعمال، في هذا الإطار يعتبر البحث التي قام بها Morrison & Miliken سنة 2000، من أبرز الدراسات في هذا المجال، حيث عرّفوا الصمت التنظيمي بأنه منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشاكل التنظيمية من قبل الأفراد العاملين، والشعور الجماعي الذي يولد إدراكا لديهم بأنه من غير الحكمة التحدث حول هذه المشاكل. (Morrison & Milliken, 2000, p. 706) بمعنى آخر أن الصمت التنظيمي يشير إلى امتناع الموظفين عن الحديث وتقديم آرائهم حول مختلف القضايا العمل في المنظمة، ويبدأ على المستوى الفردي ثم ينتقل إلى المجموعة. (عوجه، 2019، صفحة 566)

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

مما سبق يمكن القول بأن مفهوم الصمت التنظيمي يشير إلى ميل الأفراد العاملين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الآراء والاقتراحات لرؤسائهم أو الافصاح عن المشاكل خوفاً من أية ردود سلبية أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك.

1-1-2- أسباب الصمت التنظيمي

هناك بعض العوامل تعتبر كأسباب محتملة لامتناع العاملين عمداً عن التحدث بصراحة والإبداء بأرائهم؛ حيث ركزت الكثير من الأبحاث في هذا المجال على الصمت كإستراتيجية لتجنب المخاطر. وتشير الدراسات الحديثة إلى وجود مجموعة واسعة من التفسيرات للصمت التنظيمي، نذكر منها ما يلي: تجنب توتر العلاقات، الخوف من النتائج السلبية للتحدث بصراحة، وانعدام الثقة. (موسى، 2017، صفحة 150) في نفس السياق يشير Morrison & Miliken إلى أن الصمت لا يمثل المعارضة فحسب، بل ينشأ أيضاً بسبب نقص المعلومات وقلة الفرص للتعبير عن الآراء، ومن القناعة أنه من غير الضروري التعبير عن الأفكار لأن ذلك قد يتحول إلى خطر. (Pelit, Dinçer, & Kılıç, 2015, p. 85) زيادة عن الأسباب السابقة يضيف Richard عوامل أخرى تسبب الصمت في المنظمات منها: وجود أصدقاء متورطين، نقص مهارات الاتصال، تضيق مفاهيم المسؤولية الأخلاقية. (Cinar, Karcioğlu, & Aliogullari, 2013, p. 316)

1-1-3- أبعاد الصمت التنظيمي:

عند مراجعة الأدبيات الخاصة بالصمت التنظيمي، نجد أن أغلب الدراسات قد ركزت على الأبعاد الثلاثة للصمت وهي: صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي، وفيما يلي شرح موجز لكل بعد:

أولاً- صمت الإذعان Acquiescent silence

يعرف كذلك هذا النوع باسم الصمت اللاإرادي، والذي يعرف بأنه حجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالمنظمة، تجنباً للخلافات مع الرؤساء. (عوجه، 2019، صفحة 570) وحسب Dyne et al الموظفون الذين يختارون هذا

الشكل من الصمت يتوافقون مع السياق الذين يعيشون فيه ولا يرغبون في بذل الجهد للتحدث أو الانخراط في محاولة تغيير الوضع التنظيمي. (Dyne, Ang, & Botero, 2003, p. 1366) على سبيل المثال قد يحجب الموظف أفكاره بسبب الاعتقاد بأن التحدث بصراحة لا فائدة منه ولن يحدث فرقا. من جهة أخرى قد يحتفظ الموظف بأرائه ومعلوماته لنفسه معتقدا أنه ليس له تأثير لتغيير الوضع الحالي.

ثانيا- الصمت الدفاعي Defensive Silence

يصف Pacheco et al الصمت الدفاعي بأنه سلوك متعمد واستباقي يهدف إلى حماية النفس من التهديدات الخارجية، ويعتبر دفاعيا لكونه ينطوي على الوعي أو النظر في البدائل المتاحة، ثم يتبع ذلك قرار واع يحجب المعلومات والأفكار، كأفضل استراتيجية في حينها. (Pacheco, Caldeira, & Moniz, 2015, p. 297) وهذا النوع من الصمت ينطوي على حالة غير سلبية أكثر من الصمت المدعن، لأنه يتضمن معرفة أكبر البدائل والخيارات المتاحة لاتخاذ القرار وهو أيضا يمثل السلوكيات الواعية وغير الالزامية التي يتم إجراؤها لصالح المنظمة. (Dyne, Ang, & Botero, 2003, p. 1367)

ثالثا- الصمت الاجتماعي Prosocial Silence

يعرف الصمت الاجتماعي بأنه قيام الموظف بحجب وإخفاء آرائه وأفكاره والمعلومات المتعلقة بقضايا العمل من أجل توفير فوائد للمنظمة وأعضائها، وهو يقوم على الإيثار والدوافع التعاونية. (Pacheco, Caldeira, & Moniz, 2015, p. 299) بمعنى آخر أن هذا النوع من الصمت يشير إلى قيام الفرد بالاحتفاظ بالمعلومات والأفكار ذات الصلة بالعمل مراعاة لمشاعر الآخرين أو لتحقيق منافع لهم.

1-2- مفهوم الاغتراب الوظيفي

لا يوجد اتفاق وإجماع كامل بين الباحثين حول مفهوم الاغتراب الوظيفي، لكن من الواضح أن لديهم اتفاقا تاما حول مختلف العوامل الاجتماعية التي تؤدي إلى ظهوره. (Farahbod, Azadehdel, Chegini, & Ashraf, 2012, p. 8409) يعرف Kanungo الاغتراب الوظيفي بأنه "شعور الفرد بالعزلة والضيق والوحدة، وعدم الانتماء، وفقدان الثقة، والاحساس بالقلق والعدوان، ورفض القيم والمعايير الاجتماعية السائدة في المنظمة، والمعاناة من الضغوط النفسية". (ذياب، 2018، صفحة 58) بمعنى آخر الاغتراب الوظيفي هو انفصال الفرد العامل أو الموظف عن المكونات الأخرى لبيئة عمله. بينما يرى Dağlı & Averbek أن مفهوم الاغتراب التنظيمي يشير إلى موقف أو حالة لا يهتم فيها الموظف كثيرا بالعمل، ولا يبذل الجهد الكافي فيه. (Dağlı & Averbek, 2017, p. 1708) حيث يشعر هذا الموظف في هذه الحالة

بأن المنظمة التي يعمل بها لم تعد المكان المناسب له، فارتفاع درجة الاغتراب تشير إلى العلاقة الضعيفة بين الفرد والوظيفة التي يشغلها.

على صعيد آخر يشير Shihada & Khafeje إلى أن ظاهرة الاغتراب الوظيفي تحدث عندما يكون للأفراد العاملين أهداف وتوقعات تختلف عن أهداف منظماتهم التي ينتمون إليها. (Shehada & Khafaje, 2015, p. 83) فالفرد في هذه الحالة يكون عاجزا عن التكيف مع الواقع الذي يحيط به، مما يؤدي به إلى العزلة والانطواء.

بناء على ما سبق يمكن القول بأن الاغتراب الوظيفي يعبر عن الشعور بالقطيعة من قبل الموظفين، والذي يظهر من خلال ضعف علاقتهم بالمنظمة وشعورهم بأن وظيفتهم ليست ذات معنى وغير مجدية في جوانب حياتهم الأخرى. ويتسبب في الاغتراب الوظيفي عدة عوامل مثل عدم وجود فرصة للمشاركة في صنع القرارات، ضعف التواصل بين الموظفين، قلة فرص الترقية والنمو، الشعور بالعجز داخل المنظمة وغيرها. (بجر، 2013، الصفحات 182-183)

2- الجانب الميداني للدراسة

تهدف من خلال هذا العنصر إلى عرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وذلك بتوضيح مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة (الاستبيان)، بالإضافة إلى التأكد من جودة البيانات باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية.

2-1- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع الموظفين الإداريين الدائمين بجامعة محمد الصديق بن يحيى والبالغ عددهم 708 موظف سنة 2020. ونظرا لاستحالة الوصول إلى جميع أفراد المجتمع، اختار الباحثون عينة ملائمة تضم 115 موظفا إداريا بالجامعة، بعد توزيع الاستبانات عليهم، قمنا باسترجاع 110 استبانات، وبعد التدقيق والفحص استبعدنا 08 استبانات بسبب عدم الإجابة على كامل فقراتها، ليستقر العدد في الأخير على 102 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

2-2- أداة الدراسة

اعتمد الباحثون على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة من مفردات عينة الدراسة، حيث تم تطويرها بالاستعانة بالدراسات السابقة والأدبيات النظرية ذات الصلة بموضوع البحث، هذه الأخيرة تتكون من محورين رئيسيين، الأول يتعلق بأبعاد الصمت التنظيمي الذي ينقسم بدوره إلى ثلاثة أبعاد وهي: صمت الإذعان (الاستسلام) وضم 5 عبارات، الصمت الدفاعي وضم 6 عبارات، الصمت الاجتماعي وتضمن هذا البعد 5 عبارات. أما المحور الثاني فخصص لقياس مستوى الاغتراب الوظيفي الذي ضم بدوره 12 عبارة.

ومن أجل معرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الاستبانة تم الاعتماد على سلم ليكرت (Likert) الخماسي، وذلك على النحو التالي: خيار "غير موافق بشدة" أعطي له درجة واحدة، خيار "غير موافق" أعطي له درجتان، خيار "محايد" أعطي له ثلاث درجات، خيار "موافق" أعطي له أربع درجات، خيار "موافق بشدة" أعطي له خمس درجات. كما تم تحديد فئات سلم ليكرت الخماسي ودلالاتها، من خلال حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس (5-1=4)، ثم تم تقسمة على درجات المقياس للحصول على طول الفئة، أي (0.80=4/5)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أصغر قيمة في المقياس (1) لتحديد الحد الأعلى لأول فئة (1.80=1+0.8)، كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول 1-: فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	الدرجات	الأوزان	مجال الفئة	دلالة الفئة
01	غير موافق بشدة	01	من 01 إلى 1.80	مستوى منخفض جدا
02	غير موافق	02	من 1.81 إلى 2.60	مستوى منخفض
03	محايد	03	من 2.61 إلى 3.40	مستوى متوسط
04	موافق	04	من 3.41 إلى 4.20	مستوى مرتفع
05	موافق بشدة	05	من 4.21 إلى 5.00	مستوى مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

2-3- أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة واختبار الفرضيات تمت الاستعانة بمجموعة من المقاييس الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والمتمثلة في: معامل الارتباط بيرسون؛ معامل الثبات ألفا كرونباخ؛ معاملي الالتواء والتفرطح؛ معاملي تضخم التباين والتباين المسموح؛ تحليل الانحدار المتعدد.

2-4- التحقق من جودة بيانات الدراسة

للتحقق من جودة بيانات الدراسة ومدى جاهزيتها للتحليل الإحصائي، قام الباحثون بإجراء الاختبارات التالية: اختبار الصدق البنائي، اختبار الثبات، اختبار التعددية الخطية، واختبار التوزيع الطبيعي.

2-4-1- اختبار الصدق البنائي: وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبانة وبين البعد الذي تنتمي إليه، حيث أشار Saad Syed et al إلى أن الاستبانة تتمتع بالصدق البنائي كلما كانت معاملات الارتباط أكبر من (0.35). (Syed, Gary W, Mark, & Enid, 1999, p. 30) والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول الموالي.

الجدول -2-: نتائج اختبار الصدق البنائي

المتغيرات	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المتغيرات	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
صمت الأذعان	01	0.721**	0.000	الاغتراب الوظيفي	17	0.461**	0.000
	02	0.612**	0.000		18	0.488**	0.000
	03	0.598**	0.000		19	0.516**	0.000
	04	0.733**	0.000		20	0.698**	0.000
	05	0.750**	0.000		21	0.568**	0.000
الصمت الدفاعي	06	0.736**	0.000		22	0.784**	0.000
	07	0.797**	0.000		23	0.719**	0.000
	08	0.764**	0.000		24	0.611**	0.000
	09	0.762**	0.000		25	0.731**	0.000
	10	0.742**	0.000		26	0.754**	0.000
	11	0.774**	0.000		27	0.612**	0.000
الصمت الاجتماعي	12	0.779**	0.000		28	0.727**	0.000
	13	0.821**	0.000	** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01			
	14	0.686**	0.000				
	15	0.562**	0.000				
	16	0.653**	0.000				

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم 1 أن جميع قيم معامل ارتباط كل عبارة بمتوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير تنتمي إليه دالة إحصائية، حيث كان مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 0.05، كما نلاحظ أن جميع قيم معامل الارتباط أكبر من 0.35، حيث كانت محصورة بين 0.461 و0.821، مما يدل على وجود صلاحية وصدق بنائي مرتفع جدا لأداة الدراسة.

2-4-2- ثبات أداة الدراسة: يتم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، في هذا الإطار يشير Daud et al إلى أن الاستبانة تتمتع بالثبات إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من القيمة 0.60. (Daud, Khidzir, Ismail, & Abdullah, 2018, p. 1030) والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول 03.

الجدول -3-: نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	متغيرات الدراسة
0.685	05	صمت الإذعان
0.854	06	الصمت الدفاعي
0.668	05	الصمت الاجتماعي
0.816	16	محور الصمت التنظيمي
0.664	12	محور الاغتراب الوظيفي
0.823	28	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم 3 أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت محصورة بين 0.664 و0.823 وهي قيم أكبر من 0.60، وهذا معناه أن شرط ثبات أداة الدراسة محقق.

2-4-3- طبيعة توزيع متغيرات الدراسة: من أجل معرفة طبيعة توزيع متغيرات الدراسة، يتم الاعتماد على معاملي الالتواء والتفرطح، والجدول الموالي يوضح النتائج المتوصل إليها.

الجدول -4-: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

معامل التفلطح	معامل الالتواء	متغيرات الدراسة
-0.538	0.390	صمت الإذعان
0.376	0.680	الصمت الدفاعي
0.499	-0.720	الصمت الاجتماعي
0.132	0.420	الصمت التنظيمي
0.543	0.616	الاغتراب الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن قيم معامل الالتواء بالنسبة لجميع المتغيرات كانت محصورة بين -0.720 و0.616 وهي قيم أقل من 2، بينما كانت معاملات التفلطح محصورة بين -0.538 و0.543 وفي قيم أقل من 4، وبالاعتماد على دراسة كل من Mishra et al فإن متغيرات الدراسة الحالية تخضع للتوزيع الطبيعي. (Mishra, et al., 2019, p. 71)

2-4-4 اختبار التعددية الخطية: يتم التأكد من أن متغيرات الدراسة المستقلة غير مرتبطة فيما بينها بالاعتماد على معاملي تضخم التباين والتباين المسموح، النتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول 5.

الجدول -5-: نتائج اختبار التعددية الخطية

التباين المسموح	معامل تضخم التباين	المتغيرات المستقلة للدراسة
0.646	1.547	صمت الإذعان
0.630	1.586	الصمت الدفاعي
0.957	1.045	الصمت الاجتماعي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول رقم 5 أنه لا توجد مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة ببعضها البعض أو تداخلها لأن قيم معامل تضخم التباين أقل من 10، كما أن قيم معامل التباين المسموح أكبر من القيمة (0.1). (Das, 2019, p. 145)

3- النتائج ومناقشتها

سنحاول في هذا العنصر الإجابة على إشكالية البحث ومختلف تساؤلاته الفرعية واختبار فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى محاولة تفسير ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

3-1- اختبار فرضيات الدراسة

اعتمد الباحثون في اختبار فرضيات الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية (متوسطات حسابية، انحرافات معيارية، الانحدار الخطي المتعدد)، ويمكن عرض النتائج المتوصل إليها على النحو الآتي:

3-1-1- اختبار الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية: يتم ذلك من خلال عرض استجابات مفردات عينة الدراسة على محوري الاستبيان (الصمت التنظيمي والاعتراب الوظيفي) كما هو موضح في الجدول رقم 6.

الجدول -6- الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
02	متوسط	0.707	2.611	صمت الإذعان
03	منخفض	0.706	2.212	الصمت الدفاعي
01	مرتفع	0.673	3.598	الصمت الاجتماعي
-	متوسط	0.518	2.770	الصمت التنظيمي
-	متوسط	0.553	2.729	الاعتراب الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم 6 أن قيمة الإنحراف المعياري محصورة بين 0.518 و 0.707 وهي قيم أصغر من 1 مما يدل على عدم وجود درجة عالية من التشتت في آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، كما نلاحظ كذلك أن قيم المتوسط الحسابي لكل من الصمت التنظيمي والاعتراب الوظيفي بلغت 2.770 و 2.729 على التوالي، وهي قيم تنتمي للفئة الثالثة من فئات سلم ليكرث الخماسي (من 2.61 إلى 3.40)، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون وجود مستوى متوسط لكل من الصمت التنظيمي والاعتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل.

من الجدول رقم 6 يمكن ترتيب أبعاد الصمت التنظيمي حسب المتوسط الحسابي كما يلي: جاء في المرتبة الأولى بعد الصمت الاجتماعي بمتوسط حسابي قدره 3.598، تلاه في المرتبة الثانية بعد صمت الإذعان بمتوسط بلغ 2.611، أما بعد الصمت الدفاعي فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 2.212. وبناء على النتائج الواردة في هذا الجدول يمكن القول أن الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية مقبولتان.

3-1-2- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة يتم الاعتماد على تحليل التباين للانحدار المتعدد والجدول الموالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول -7-: نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (المتغير التابع = الاغتراب الوظيفي)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
1	6.544	3	2.181	8.779	0.000	0.212	0.460
الخطا المتبقي	24.351	98	0.248	-	-	-	-
المجموع	30.895	101	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم 7 أن مستوى الدلالة $F=0.000$ وهو أقل تماما من القيمة 0.05 وهذا يعني أن نموذج الدراسة ذو أهمية إحصائية، كما بلغت قيمة معامل الارتباط R يساوي 0.460 مما يدل على وجود ارتباط موجب بين الصمت التنظيمي والاعتراب الوظيفي، في حين أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت 0.212، مما يشير إلى أن 21.2% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الاعتراب الوظيفي) مُفسر بالتغير في المتغير المستقل (الصمت التنظيمي) وأن 78.2% راجع إلى متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج. بناء على ما سبق يمكن القول أن الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه "يوجد أثر إيجابي للصمت التنظيمي على الاعتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل من جهة نظر أفراد عينة الدراسة" مقبولة.

ومن أجل اختبار أثر كل بعد من أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) على الاعتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل، سيتم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي المتعدد، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي.

الجدول -8-: نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الصمت التنظيمي على الاعتراب الوظيفي

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية		مستوى الدلالة sig
	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	
الثابت Constant	1.592	0.308	-	5.161	0.000
صمت الإذعان	0.200	0.087	0.256	2.298	0.024
الصمت الدفاعي	0.187	0.088	0.239	2.119	0.037
الصمت الاجتماعي	0.055	0.075	0.068	0.737	0.463

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم 8 يمكن استنتاج ما يلي:

- لبعء صمت الإذعان أثر إيجابي على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيغل، لأن مستوى الدلالة $\text{sig}=0.024$ وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى مقبولة؛
- لبعء الصمت الدفاعي أثر إيجابي على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيغل، لأن مستوى الدلالة $\text{sig}=0.037$ وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية مقبولة؛
- لا يوجد أثر لبعء الصمت الاجتماعي على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيغل، لأن مستوى الدلالة $\text{sig}=0.463$ وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة مرفوضة.

3-2- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

- يوجد مستوى متوسط للصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيغل: هذه النتيجة تدل على قتل روح المبادرة والرغبة في إبداء الرأي لدى بعض الموظفين، وامتناعهم عن التعبير عن أفكارهم ومعتقداتهم، وحجب مخاوفهم حول العمل، واحتجاز معلومات قد تكون ذات قيمة لمؤسستهم، وذلك نابع من قناعاتهم الراسخة أنه من غير الضروري التعبير عن اتجاهاتهم وآرائهم التنظيمية والوظيفية، إيماناً منهم أن سلوك التصريح والمشاركة في الرأي لا تمنع النتائج غير المرغوبة، ولا تمهد الطريق لنتائج إيجابية، فالعاملين هنا يعتقدون أن التحدث بصراحة في بيئة العمل لن يجلب التغيير، بل أكثر من ذلك قد يؤدي إلى الخطر والتهديد التنظيميين، وعليه سوف يطورون مواقف سلوكية، ونمط تفكير يؤول في النهاية إلى صمت أكثر عمقاً، ويعزز مظاهر الاغتراب لديهم.

- يوجد مستوى متوسط للاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيغل: تعاني الكثير من المؤسسات في هذا العصر من بعض المظاهر السلبية في بيئات عملها، راجع ذلك لعديد الأسباب المتعلقة بمحيط العمل بشكل خاص، حيث تشكل لدى العاملين تصورات سلبية اتجاه العمل، فالاغتراب حالة يسببها تداخل مجموعة عوامل، فهناك إجماع حول دور العوامل الاجتماعية الخارجية في ظهور وتشكل هذه الظاهرة (Farahbod, Azadehdel, Chegini, & Ashraf, 2012, p. 8410)، فالكثير من العاملين يشعرون بخيبات الأمل بشأن توفير الشروط التي تتطلبها الوظيفة، واستياء من مختلف العلاقات الاجتماعية والتنظيمية مع زملائهم أو رؤسائهم (Baynazoglu & Akova, 2017, pp. 1-2).

- يوجد أثر إيجابي لأبعاد الصمت التنظيمي مجتمعة على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيغل: تؤدي عديد المواقف التنظيمية والخبرات الشخصية في بيئات العمل إلى الكثير من السلوكيات والممارسات من قبل العاملين كنتاج لهذه الظروف، يتم تبنيها كردود أفعال سواء رفضاً، استياء أو حتى وصولاً حد اللامبالاة. فالمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يدفع العاملين إلى التزام الصمت في كثير من القضايا التنظيمية والوظيفية، هذا الصمت يعتبر ذا مغزى يتجاوز حد

غياب الصوت (Cetinkaya & Karayel, 2019, p. 481)، مما يؤدي إلى بروز بعض المظاهر السلبية لدى العاملين كشعورهم بالاغتراب الوظيفي، وهذا ما أكده معامل الارتباط الذي بلغ 0.46، مما يدل على وجود علاقة طردية بين الصمت التنظيمي والاغتراب الوظيفي، فكلما زاد مستوى الصمت التنظيمي أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين.

- يوجد أثر لصمت الإذعان على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل: يتأثر الموظفون بعدم البوح والامتناع عن الكلام حول قضايا العمل جراء اللامبالاة واليأس التي تكتنف الحياة الوظيفية لديهم، ذلك نابع من إيمانهم بأن حديثهم لن يترتب عليه أي موقف إيجابي من مسؤولي المؤسسة، فهم يمرون بحالة من الاستسلام والانسحابية، جراء ما يتعرضون له من سوء تقدير لأفكارهم، طمس شخصيتهم وعدم ثقة مختلف الفاعلين في إمكاناتهم، قدراتهم وخبراتهم، مع غياب روح التضامن بين مختلف الفاعلين في المؤسسة، الذي ينتج عنه التخوف من تحمل المسؤولية حول قضايا العمل، يصاحب ذلك الكثير من الضغوط، القلق، الإحباط، الاكتئاب وأشكال أخرى من الأمراض النفسية والجسدية تدخلهم في حالة من الاغتراب الوظيفي.

- يوجد أثر للصمت الدفاعي على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل: يلجأ الكثير من العاملين إلى اختيار الصمت الدفاعي بدلا من المساهمة في إبداء الرأي والتعبير عن مختلف المواقف التنظيمية، هذا النموذج السلوكي ليس اختياريا بالنسبة إليهم، وإنما نابع من الخوف بأن التعبير وإدلاء الرأي ينطوي على مخاطر قد تضر بحياتهم الشخصية والوظيفية، وهذا جراء اتساع الهوة بين الموظف والمسؤولين في المؤسسة من جهة، والخوف من العقاب والتهديدات التي تكتنف المستقبل المهني لديهم، فالعامل يتبنى هذا الموقف كعملية احترازية دفاعية، تحميه من الكثير من المخاطر، فقد يختار بعض العاملين الأمان والصمت عن مختلف القضايا التنظيمية بدلا من الإفصاح عنها خوفا من النتائج السلبية التي تترتب عنها وصعوبة تحمل عواقبها، هذا الصمت أثر على الاغتراب الوظيفي لديهم.

- لا يوجد أثر للصمت الاجتماعي على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل: هذه النتيجة تؤكد أن بعض العاملين يسعون للحفاظ على سمعة المؤسسة التي ينتمون إليها ويولون اهتماما كبيرا في حفظ ما قد يشوه صورتها، هذه النماذج السلوكية والثقافية تنم عن مشاعر الانتماء والولاء لديهم، كونهم يعتقدون أنهم جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة. وعلى الرغم من وجود فجوات وظيفية، تنظيمية ومؤسسية؛ إلا أنهم يؤمنون بضرورة تحمل مسؤولية تحسين صورة مؤسستهم في المجتمع والدفاع عنها، من خلال الحفاظ على أسرار العمل وما قد يلحق الضرر بسمعتها. والاعتقاد الإيجابي أنه من خلالها يمكن تحقيق احتياجاتهم الشخصية، النفسية والوظيفية، وتلبية طموحاتهم ومطالبهم.

خاتمة

كان الهدف من هذه الدراسة هو محاولة اكتشاف طبيعة أثر الصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي لدى المستخدمين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، وقد خلصت إلى جملة هامة من النتائج نوجزها في النقاط التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة يوجد مستوى متوسط للصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل؛
- أبانت النتائج وجود مستوى متوسط للاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل؛
- أكدت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لأبعاد الصمت التنظيمي مجتمعة على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل؛
- أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي لصمت الإذعان على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل؛
- أكدت النتائج وجود أثر إيجابي للصمت الدفاعي على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل؛
- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر للصمت الاجتماعي على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل.

في ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة قيام إدارة الجامعة بفسح المجال أمام الموظفين لإبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم وتشجيعهم على ذلك؛
- ضرورة إشراك الموظفين في عملية صنع القرارات وتفويضهم المسؤوليات والصلاحيات؛
- العمل على تنمية مهارات الموظفين في مجال التواصل والاتصال داخل الجامعة؛
- العمل على فتح المجال للموظفين لنقل خبراتهم ومهاراتهم والمناقشة مع مختلف الفاعلين داخل الجامعة حول محتوى العمل وسبل إثرائه؛
- العمل على تعزيز العلاقة بين الموظفين والإدارة العليا لتقليص الهوة، وتتمين قيم الحوار البناء والمناقشات الهادفة؛
- ضرورة قيام إدارة الجامعة بتطوير مناخ تنظيمي ملائم يشجع على الإبداع والابتكار؛
- تشجيع المبادرات الشخصية لحل المشكلات، وغرس ثقافة المرونة في التعامل داخل بيئة العمل؛
- ضرورة الاهتمام بالموظفين وتحفيزهم ماديا ومعنويا لبذل المزيد من الجهود في سبيل ترقية الأداء الإداري للجامعة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- أحمد إبراهيم موسى . (2017). أثر مستوى صمت العاملين على الذاكرة التنظيمية : دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية*، 14 (2)، 137-172.
- أزهار مراد عوجه. (2019). الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية في المعهد التقني/كوفه. *مجلة مركز دراسات الكوفة*(53)، 561-598.
- لبنى ذياب. (2018). أبعاد الاغتراب الوظيفي في ظل النظريات الأساسية. *مجلة جيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 5(40)، 57-64.
- يوسف عبد عطية بحر. (2013). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*(5)، 178-213.

المراجع باللغة الأجنبية

- Baynazoğlu, M. E., & Akova, O. (2017). The relationship between work alienation and demographic factors: a research at five different 5-star hotels in Istanbul. *Research Communications in Psychology, Psychiatry and Behavior*(3), 1-7.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Cetinkaya, A. S., & Karayel, S. (2019). The effects of organisational silence on work alienation in service enterprises. *International Journal of Economics and Business Research*, 18(4), 480-498.
- Cinar, O., Karcioglu, F., & Aliogullari, Z. (2013). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(99), 314-321.
- Dağlı, A., & Averbek, E. (2017). The Relationship between the Organizational Alienation and the Organizational Citizenship Behaviors of Primary School Teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 5(10), 1707-1717.
- Das, P. (2019). *Econometrics in Theory and Practice: Analysis of Cross Section, Time Series and Panel Data with Stata 15.1*. Singapore: Springer Nature.
- Daud, K. A., Khidzir, N., Ismail, A., & Abdullah, F. (2018). Validity and reliability of instrument to measure social media skills among small and medium entrepreneurs at Pengkalan Datu River. *International Journal of Development and Sustainability*, 7(3), 1026-1037.
- DEMİREZ, F., & TOSUNOĞLU, N. (2017). The Effect of Organizational Climate on Work Alienation: A Research for Gazi University Rectorate. *Journal of Business Research-Türk*, 9(2), 69-88.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1361-1392.
- Fapohunda, T. M. (2016). Organizational Silence: Predictors and Consequences Among University Academic Staff. *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research*, 2(1), 83-102.

- Farahbod, F., Azadehdel , M., Chegini , M., & Ashraf, A. (2012). Work Alienation Historical Backgrounds, Concepts, Reasons and Effects. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(8), 8408-8415.
- Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M., & Hoti, H. (2015). Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 846-850.
- Mishra, P., Pande, C., Singh, U., Gupta, A., Saha, C., & Keshri, A. (2019). Descriptive Statistics and Normality Tests for Statistical Data. *Annals of Cardiac Anaesthesia*, 22(1), 67-72.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nafei, w. A. (2016). Organizational Silence: Its Devastating Role of Organizational Success. *Case Studies Journal*, 5(1), 144-164.
- Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors)2012*Ideal Type of Management*1147-58
- Pacheco, D. C., Caldeira, S., & Moniz, A. (2015). Silence in Organizations and Psychological Safety: A Literature Review. *European Scientific Journal*, 11(10), 293-308.
- Pelit, E., Dinçer, F., & Kılıç, İ. (2015). The Effect of Nepotism on Organizational Silence, Alienation and Commitment: A Study on Hotel Employees in Turkey. *Journal of Management Research*, 7(4), 82-110.
- Shehada, M., & Khafaje, N. (2015). The Manifestation of Organizational Alienation of Employees and its Impact on Work Conditions. *International Journal of Business and Social Science*, 6(2), 82-86.
- Syed, S., Gary W, C., Mark, R., & Enid, I. (1999). *Testing and Assessment: An Employer's Guide to Good*. Washington DC: Employment and Training Administration (DOL).