



جامعة بنغازي - كلية التربية

مجلة كلية التربية ... العدد العاشر ... سبتمبر 2021 م



الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية  
بمدينة بنغازي

د. نجاته عبد القادر الشريف

[nagat.alshreef@uob.edu.ly](mailto:nagat.alshreef@uob.edu.ly)

أستاذ مساعد بكلية التربية بنغازي

د. عيسى رمضان محمد مخلوف

[essa.makhlouf@uob.edu.ly](mailto:essa.makhlouf@uob.edu.ly)

أستاذ مشارك بكلية الآداب والعلوم الأبيار

**ملخص الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الاغتراب والصمت التنظيمي لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي من وجهة نظرهم، وذلك من خلال قياس مستوى الاغتراب الوظيفي ومستوى الصمت التنظيمي لديهم وتحديد قيمة العلاقة الارتباطية بينهما، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغ حجمها (121) موظفاً وموظفة بالمكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي خلال العام الدراسي 2019\_2020، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي كانا مرتفعين لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية (الاغتراب الوظيفي، الصمت التنظيمي، المكاتب التعليمية الخدمية)**

Summary: This study aims to reveal the relationship between alienation and organizational silence among employees of the service educational offices in Benghazi from their point of view ،by measuring the level of functional alienation and the level of organizational silence and determining the value of the relationship between them ، the study was conducted on a random sample of (121) employees of the educational offices service in Benghazi during the academic year 2019-2020 ،and the results of the study showed that the level of job alienation and organizational silence were high among the employees of the service educational offices in Benghazi as well as the results showed the existence of the results of the study. A strong and statistically significant correlation between functional alienation and organizational silence.

**Keywords: (functional alienation. ،organizational silence ،service educational offices).**

**المقدمة:** تحتاج التنظيمات كافة إلى القيادة لا إلى الإدارة، حيث إن ما يهّم المنظمات هو الاستثمار الكفء لمواردها كافة والبشريّة منها خاصة، كان لزاماً عليها تأمين المناخ والأجواء المناسبة التي تكفل ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة وقاداتهم؛ لرفع مستويات الإنتاج ومعدلات الأداء سعياً نحو الجودة ولرفع مكانتها في المجتمع، وذلك عن طريق إعادة النظر في سياساتها وإجراءاتها لتحقيق ذلك (البشاشة، 2008: 428)، وعلى الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة وخارجها قد تؤثر على مستوى تحقيقها لأهدافها فإن هناك العديد من الدراسات التي تُشير إلى أنّ سلوكيات الأفراد تؤدي دوراً مهماً في خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تمكّن من تعزيز أداء المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها من خلال التأثير في سلوكيات المسؤولين وتنمية علاقات تعاونية مستديمة (جبريل، 2017: 56)، وتعد ظاهرة الاغتراب الوظيفي ظاهرة إنسانية لها وجود في مختلف أنماط الحياة، فقد تزايدت مشاعر هذا الاغتراب وتعددت، كما أضحت منظمات اليوم تمتلئ بالشواهد وصنوف شتى من أعراض عدم الرضا، وفقدان الانتماء الوظيفي والتنظيمي، وقد أرجعت أسباب هذه المشاعر السلبية إلى ظاهرة الاغتراب الوظيفي، لأن الموظف لا يشعر برابط وحافز يشده لعمله، لذلك تنمو نواة الاغتراب وتتوسع لديه، وقد تحدث كثيرون عن جذور هذا الاغتراب وأسبابه، فبعضهم كان يرى أنّ المجتمع هو المسؤول عن إيجاد الاغتراب، في حين يُرجع آخرون مصادر هذا الاغتراب إلى البيروقراطية الإدارية في التنظيمات وإلى التقدم الصناعي وإلى الانخفاض في مستوى التفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل وخارجه، وإلى القصور في العلاقات الإنسانية في العمل (الخضرا وآخرون، 2010: 364)، من ناحية أخرى لقد شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات سريعة وغير مسبوقة في مناحي الحياة كافة لعل من أبرز هذه التطورات التي قد ميزت وقتنا الحالي، هي الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات وبثها، أو الاعتماد المتزايد والمكثف نحو استغلالها وتوظيفها بقوة في معظم الأنشطة التي تقوم بها المنظمة. ويسعي العاملون في المنظمات ببذل أقصى جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، ولكن تواجههم بعض الصعوبات في مجال عملهم تحول دون قيامهم بأداء وظائفهم وأدوارهم بصورة كاملة، حيث يتعرضون للعديد من المواقف الضاغطة، التي تشعرهم بالضيق والتوتر، الأمر الذي من شأنه أن يحدث تأثيراً سلبياً عليهم سواء في حياتهم بشكل عام أو في مجال عملهم بشكل خاص، وينتج عن هذه المشاكل والصعوبات سلوكيات لظواهر أخرى كالصمت التنظيمي، التي انتشرت وسط العاملين بنسب متفاوتة، بسبب مجموعة من المتغيرات التنظيمية، والإدارية، والفردية التي تتميز بها كل منظمة عن الأخرى، حيث " إن ظاهرة الصمت التنظيمي - وما يحمله المفهوم من عدم إبداء الرأي، وحرية التعبير عن مناخ العمل وانتقاد طرائق العمل ومختلف القرارات الصادرة من الإدارة العليا حول تسيير المنظمة- يسهم بشكل كبير ومباشر بانعكاسات سلبية على أداء العامل، بخاصة إذا كانت الإدارة تتبنى طرائق التهديد والعقاب لكل من يخالفها أو ينتقدها، بحيث تعد فئة العاملين التي لا تلتزم الصمت فئة

تصنع المشاكل وتخلق الفوضى في المنظمة، ولتعزيز هذا السلوك لدى العاملين في مختلف الهيكل التنظيمي تسعى المنظمة إلى غلق أبواب التواصل التنظيمي بمختلف وسائله، وفرض الرقابة الشديدة وغيرها من أساليب التخويف والردع، في ظل هذا فإن ردة فعل العاملين تتمثل في تبني مجموعة من السلوكيات والمؤشرات، التي تدل على الصمت وعدم الرضا مثل. الخوف، والعزلة، والاكتفاء بساعات العمل فقط، وعدم التدخل في شؤون تسيير المنظمة، وعدم المجاهرة بالمشاكل مع الزملاء والمشرفين وغيرها، إن غياب ثقافة الحوار وتخوف الإدارة من تقبل الرأي الآخر والنقد عوامل تؤدي إلى غياب سلوك الإبداع والمبادرات الشخصية بين العاملين حول تحسين الأداء الفردي والعام للمنظمة لتحقيق الجودة وضمان البقاء والاستمرارية للمنظمة في ظل تحديات الرقمية (هوارى، 2019: 151) غير إن هذه الظاهرة لم تلق الاهتمام الكافي من علماء النفس العمل والسلوك التنظيمي مقارنة بالاهتمام الذي لقيته من قبل علماء التربية وعلماء النفس الاجتماعيين، ولقد تزايد اهتمام العديد من الكتاب والباحثين في الآونة الأخيرة بدراسة العوامل المؤثرة على مشاعر العاملين في بيئات العمل، ودراسة اتجاهاتهم ومشاعرهم وآثارها السلوكية الإيجابية والسلبية المنعكسة على الوظيفة لهدف رفع جودة الأداء وتحقيق اهداف المؤسسات والمنظمات، لذا اتجه الباحثان لتناول موضوع الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي لما لهما من انعكاسات على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وأدائهم في العمل، وبالتالي على أداء المنظمات بشكل عام، أو الوظيفة التي ينتمي لها. لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية في بنغازي.

- **مشكلة الدراسة:** بالرغم من الاهتمام بدراسة الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي من الناحية النظرية فإن هناك ندرة في الدراسات الميدانية على هذين المتغيرين ونظراً لعدم عثور الباحثين على أي دراسة حاولت دراسة الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى موظفي التعليم في ليبيا؛ وإيماناً بضرورة إجراء دراسة ميدانية تسلط الضوء فيها على أهمية هذين المتغيرين في مجال الإدارة التعليمية على المستوى المحلي وكذلك العربي فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى الاغتراب الوظيفي لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي من وجهة نظرهم؟
2. ما مستوى الصمت التنظيمي لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي؟

- **أهمية الدراسة:** تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، حيث إن مصطلح الاغتراب الوظيفي يعدّ من المصطلحات الحديثة نسبياً في الأدبيات العربية كما إن دراسة الصمت التنظيمي في البيئة الإدارية يعدّ حديثاً أيضاً ممّا يستوجب إعطاء المزيد من الدراسة والتحليل ولهذا فإن أهمية الدراسة تكمن في:

1. تعدّ هذه الدراسة من أوائل الدراسات على حدّ علم الباحثين فقد حاولا الكشف عن علاقة الاغتراب والصمت التنظيمي لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية في مدينة بنغازي، ولهذا يؤمل أن توجه هذه الدراسة الاهتمام إلى إجراء دراسات أخرى في مؤسسات جديدة كالمدراس الثانوية أو الكليات أو الجامعات بصفه عامة.

2. تقدم هذه الدراسة معلومات عن الاغتراب والصمت التنظيمي، وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تقرير هذا السلوك التنظيمي وأثار ما تحققه من فشل أو نجاح للمنظمات.

3. قد تقيد هذه الدراسة في توفير البنى النظرية والمعلومات والدراسات الميدانية لوزارة التعليم والقائمين والعاملين بها خاصة في ميدان الإدارة التعليمية ممّا يشجعهم على وضع البرامج والخطط التي تدعم الانتماء الوظيفي والمشاركة لدى العاملين فيها.

4. قد تسهم هذه الدراسة بتقديم بعض الإضافات للمعرفة النظرية في موضوعي الاغتراب والصمت التنظيمي وتزويد المكتبة العربية بموضوعات تعدّ الدراسات فيها محدودة وقد تكون نادرة.

- **أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين كلّ من الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم بمدينة بنغازي وذلك من خلال:

1. تحديد مستوى الاغتراب الوظيفي لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي من وجهة نظرهم.

2. تحديد مستوى الصمت التنظيمي لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي من وجهة نظرهم.

3. الكشف عن العلاقة الارتباطية إن وجدت بين بين الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي.

- **حدود الدراسة:** تشمل حدود الدراسة ما يأتي:

- حدود زمانية: العام 2020-2021.
- حدود مكانية: المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي.
- حدود بشرية: موظفو المكاتب التعليمية الخدمية.
- حدود موضوعية: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي.

- **مصطلحات الدراسة:** يمكن تعريف مصطلحات الدراسة إجرائياً وذلك على النحو الآتي:

• **الاغتراب الوظيفي:** يمكن تعريفه إجرائياً بأنه يجسد مستوى شعور الموظف بالغرابة في مكان عمله وافتقاده للانتماء إليه وشعوره بالعجز، وفقدان المعنى، وعدم الرضا وافتقاره للعلاقات الاجتماعية بالعمل وسوء التفاعل بينه وبين المنظمة والعاملين فيها، وذلك كما تقيسه الاستبانة المعدة لذلك والمستخدمه في هذه الدراسة.

• **الصمت التنظيمي:** يمكن تعريفه إجرائياً بأنه يجسد مستوى إحجام الموظف وامتناعه عن الإفصاح بما يمكنه من شعور، ورفضه تقديم الأفكار، والمعلومات المتعلقة بالعمل تجنباً للخلافات مع رئيسه أو خوفاً من التعرض للمساءلة أو من أجل تحقيق فوائد للمنظمة والعاملين معه، وذلك كما تقيسه الاستبانة المستهدفة في جمع بيانات هذه الدراسة.

• **المكاتب التعليمية الخدمية:** هناك تقسيم إداري خاص بالتعليم في ليبيا هدفه تسهيل الخدمات التعليمية، وكل ما يتعلق بها نظراً لمساحة ليبيا الكبيرة وتباعد المدن والمناطق، " تنقسم ليبيا إلى 36 منطقة تعليمية التي بدورها تتفرع إلى مكاتب خدمات تعليمية يتبعها عدد من المدارس، تتبع هذه المكاتب التعليمية الخدمية مراقب التربية والتعليم في البلدية الموجودة بها والمعتمدة لدى وزارة الحكم المحلي، التي بدورها تتبع وكيل التربية والتعليم التابع لوزير التعليم في الحكومة الليبية " (الحكومة الليبية، قرار وزير التعليم 151 لسنة 2020)

**أولاً: الاغتراب الوظيفي:** يعبر الاغتراب الوظيفي عن حالة انعدام الصلة بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها نتيجة لأسباب ذاتية أو بيئية تجعله يميل للعزلة والعجز والتشاؤم وعدم الرضا داخل محيط عمله، فقد أصبح الاغتراب الوظيفي من بين القضايا الإدارية التي تشغل بال الرؤساء في جميع المنظمات باختلاف تخصصاتها وإن اختلفت في درجة انتشارها بنسب متفاوتة لما لها من آثار سلبية عليها وعلى الموظفين والمجتمع بشكل عام، " وقد لاقت ظاهرة الاغتراب الوظيفي اهتماماً كبيراً من علماء النفس والتربية والاجتماع والفلسفة، وهي ظاهرة تستوجب الكشف عن مظاهرها والعوامل المسببة لها، ومع التقدم الحضاري وتشابك متغيرات الحياة وتعقدها، تزداد ظاهرة الاغتراب شيوعاً بشتى صورها وألوانها" (عياش، 2007: 16).

"إن مصطلح الاغتراب الوظيفي لم يستقر في اللغة العربية حتى الآن فقد جاء بمعان متعددة فهو الغربة والتغريب، والاستلاب والانحراف عن الجوهر والانسلاخ والعزل، ويفرق بين لفظي الغربة والاغتراب، فالغربة تعني الشعور بالابتعاد المكاني عن الوطن ومجتمعه ومعارفه وعالمه، أما الاغتراب فيعني فقدان القيم والمثل الإنسانية والخضوع لواقع اجتماعي يتحكم في الإنسان بالانفصال والانعزال عن الآخرين والعالم حتى يغترب عن ذاته". (خليل، 2002: 25)، أما من الناحية الاصطلاحية فقد عرّف بتعاريف عدة منها "شعور الموظف بأن المنظمة التي يعمل بها لم تعد المكان المناسب له حيث يشعر بإضاعة الفرص أمامه للتأثير على مجريات العمل الذي يقوم به" (عنوز، 1999: 347)، كما عرّف بأنه حالة من الانفصال عن الواقع، عن كل ما فيه من الأفكار والمبادئ والقيم والالتزامات الاجتماعية عامة" (منصور، 1997: 361)، وهناك من عرّفه "بأنه شعور الموظف بالمشقة وعدم الارتياح، الذي ينعكس في ابتعاده أو نفوره الذاتي عن المشاركة الاجتماعية والثقافية، كما أنه إحساس بعدم الانتماء وعدم

الإسهام، وإدراك بأنه غير مرحب به من قبل الآخرين". (السالم، 2009: 170)، ويعرف كذلك بأنه "درجة شعور الموظف بفقدان القوة، وفقدان المعنى، وفقدان المعايير، والتقييم الذاتي لديه في وظيفته" (العتيبي، 2010: 2)، وعرف بأنه "شعور الفرد بالوحدة وعدم الانتماء للوظيفة أو جماعة العمل" (الخضرا وأخرون، 2010: 364)، وهناك من يرى أن الاغتراب الوظيفي ما هو إلا "حالة نفسية اجتماعية يشعر بها الفرد العامل نتيجة عدم انسجامه مع المهام والواجبات الموكلة اليه، مما يشعره بفقدان الأمن والاستقرار في جوانبه كافة سواء أكانت نفسية اجتماعية أو تنظيمية، وهي تشكل في مجموعها بعض الصفات السلبية مثل التوتر والميل إلى العزلة واللامسؤولية واتجاهات سلبية نحو العمل والزملاء، وهذا بدوره يسبب ارهاقاً انفعالياً وجسماً وسخطاً على الذات والعمل" (الصراف والحمداني، 2012: 179)، وهناك من يرى أن الاغتراب الوظيفي "هو شعور الموظف بالغربة في المنظمة التي يعمل بها، نتيجة سوء التفاعل الاجتماعي بينه وبين كل من المنظمة بهيكلتها، ومحيط العمل بها ونمط الإشراف الذي تتبعه، وبين زملاء العمل والجمهور متلقي الخدمة، فيشعر الموظف بأن المنظمة لم تعد مكاناً مناسباً له، مما يؤدي إلى انخفاض انتمائه وولائه لها، فينعكس شعوره هذا سلباً على تركيزه وقدرته والتزامه". (بحر وأبو سلطان، 2011: 183)، أما بن عليا وشلاوة (2012) فقد عرّفا الاغتراب الوظيفي بأنه " حالة نفسية يعاني منها العامل ويشعر معها بعدم الصلة بالواقع المهني المُعاش وبعد الهوية بينه وبين زملائه في العمل، بحيث يؤدي هذا الانفصال إلى ركونه للعجز واللامعنى، والعزلة، واللامعيارية " (بن عليا وشلاوة، 2012: 156)، ولا يختلف هذا التعريف مع تعريف الشفلو (2017) حيث عرف الاغتراب الوظيفي بأنه "ظاهرة إنسانية قد يتعرض لها العاملون في أية منظمة ينتج عنها حالة من الشعور بالعجز والعزلة واللامعنى واللامعيارية وفقدان الذات" (الشفلو، 2017: 204)

يتضح مما سبق أنّ هناك اختلافات في التعاريف ويرجع السبب في ذلك إلى الاختلاف الفكري الفلسفي والتخصصي لكلّ منهم، وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن جميع التعاريف اتفقت على أنّ الاغتراب الوظيفي شعور ينتاب الموظف أثناء العمل تجعله يفقد الانتماء للوظيفة ويشعر بالعزلة وعدم الارتباط بها ويزملائه ومنظّمته التي يعمل فيها، من خلال ما تقدم يمكن تعريف الاغتراب الوظيفي بأنه شعور الموظف بعدم التناغم والانسجام مع وظيفته وزملائه ومنظّمته التي يعمل بها بحيث ينتج من هذا الشعور نوعٌ من النفور والابتعاد وعدم الرضا وعجز على صناعة قرار مصيري بسبب قوة الظروف المحيطة به.

**أنواع الاغتراب الوظيفي وصوره:** للاغتراب صور عدّة أو حالات، فقد يكون الاغتراب سياسياً، الذي يركز على فكرة الفاعلية السياسية بمعنى شعور الفرد بمدى قدرته على التأثير في مجريات العملية السياسية سواء على مستوى القرار، أو مستوى الأحداث الناتجة عنه، وعلى هذا الأساس عدّ الفرد الذي يشعر بضآلة الفرص أمامه؛ للتأثير على هذه العملية السياسية في مجتمعه؛ بأنه مغترب سياسياً (الصراف والحمداني، 2012: 136) وقد يكون الاغتراب نفسياً، الذي "تتعدد مظاهره التي تبرز واضحة في

انفصال الشخص عن مجتمعه، ورفاق العمل، والاشياء المحيطة به، مما يؤدي إلى اختلال المعايير الاجتماعية عند المغترب حتى يصبح معزولاً عن الآخرين، ويعيش بوحدة تامة مع نفسه". (أبو سلامة، 2014: 10) وهناك الاغتراب الثقافي وهو "الذي ينقسم فيه الإنسان عن أهله، وأصدقائه، ويهرب إلى مجتمعات أخرى، بعيدة عنه من ناحية الصلات، والقربى، وكذلك بالنسبة للعادات والتقاليد المتوارثة؛ فيهرب إلى مجتمع آخر غير مجتمعه؛ ليكون فيه أصدقاء جدد؛ ليعوضوه عن أهله، وأصدقائه، أو مجتمعه الصغير الأصلي" (ياسين، 1992: 9) أما الاغتراب الحضاري فهو الذي يحدث عندما ينتقل الإنسان من بيئة ثقافية اجتماعية إلى بيئة ثقافية أخرى، تختلف في منطلقاتها الحضارية ونظرتها للإنسان، والكون، والحياة، والسبب في ذلك يكمن في أن اختلاف البيئات الثقافية، الذي يؤدي بدوره إلى اختلاف العادات، والتقاليد، وقضايا العرف الاجتماعي وأسس بناء العلاقات الاجتماعية وما يتبعها من نظم سياسية واجتماعية واقتصادية، وعند الانتقال من بيئة إلى بيئة أخرى فإن الضغوط الاجتماعية تحتم التكيف، وذلك لحفظ التوازن والحياة بطريقة مقبولة في الوسط الاجتماعي الجديد وتحقيق الاستفادة إنسانياً وعلمياً ومهنياً في الحياة العملية التي حفزت الاغتراب (القعيد، 1987: 20)، وهناك الاغتراب التربوي، الذي يتجسد في بعدين رئيسيين أولهما: يتجسد في عملية الفصل الملازمة للإجراءات، والأساليب المستعملة في التربية والتعليم وهي ذات طابع اجتماعي ومؤسسي وغير عائلي، والثاني: يتصل بعوامل الفصل الأخرى التي تضاعفت آثارها في الأعداد الكبيرة للتلاميذ والتعقيدات الكثيرة الموجودة في المؤسسات التعليمية نفسها والإجراءات المصممة للتعليم (النوري، 1979: 37)، والنوع الآخر من الاغتراب هو الاغتراب الاجتماعي وهو اضطراب علاقة الفرد بمحيطه الاجتماعي وهو القطيعة، والانفصال الذي يقع بين الذات والعالم الخارجي بسبب الخلل الذي يمس عملية التفاعل الاجتماعي بين الفرد ومجتمعه (النابلي، 2014: 44)، أما الاغتراب الاقتصادي فهو ليس اغتراباً يحدث في محيط العلاقات بين الأفراد، وإنما يحدث بالأحرى في داخل الشخص، وذلك لأن انتقال التحكم إلى قوة أخرى قد ينظر إليه بوجود انفصال بين حاجات، ورغبات، واهتمامات الفرد من ناحية، وبين ما يفعله وأنتجه من ناحية أخرى، هنا تكون شخصية الفرد عبارة عن شيء، ويكون عمله ومنتجاته عبارة عن شيء آخر تماماً- شيء غريب عن شخصيته، بدلا من كونه المعبر عن صقلها وعن تحققها العيني. (شاخنت، 2001: 67) أي شعور الفرد بأن العمل لا معنى له سوى إنه وسيلة للكسب والتعايش، وهناك الاغتراب الوظيفي، الذي يعني بشكل عام حالة عجز تحصل لدى الفرد لعدم قدرته على إقامة علاقة صحية في مجال عمله بحيث لا يستطيع أن يؤثر في النظام ولا يحرك ساكناً فهو مغلوب على أمره فلا يحصل على حقوقه، وما عليه سوى العمل فقط، وهو بذلك لا يشعر بانتمائه إلى عمله أو منظمته (الشهراني، 2013:



16) وأخيراً الاغتراب الديني وهو بالمعنى الإسلامي اغتراب الحياة الاجتماعية الزائفة الجارفة، واغتراب عن النظام الاجتماعي غير العادل. (خليفة، 2003: 52).

أسباب الاغتراب الوظيفي: لقد أرجع الباحثون أسباب الاغتراب في نقاط عدّة يمكن تلخيصها فيما يأتي:

1. أسباب نفسية تخص الجانب النفسي ومنها (الاحباط، والحرمان، والخبرات السيئة) (وردية، 2012: 31).

2. أسباب اجتماعية تخص الجانب الاجتماعي ومنها (ضغوط البيئة الاجتماعية، والتطور الحضاري السريع، واضطراب التنشئة الاجتماعية) (زهران، 2004: 108).

3. أسباب منظميه (تنظيمية) تخص المنظمة ومنها (المكننة والامتة، وضعف الفعالية الإدارية والخلل في تقارير كفاية الأداء، وضعف نظام الحوافز، والعمل في مواقع منفصلة، وعدم المساواة بين العاملين في المكاسب) (دروزة والقواسمي، 2014: 300).

4. أسباب شخصية تخص العاملين ومنها (الخوف، وعدم الأمن الوظيفي، ونقص الكفاءة، وسوء التوافق التكيف، وضعف إيمان الفرد، وعدم التخصص في العمل، وغياب الإحساس بالتماسك الداخلي، وضعف الشعور بالهوية والانتماء في العمل) (بن زاهي، 2007: 51-55).

أبعاد الاغتراب الوظيفي: لقد اعتمد (سيمان) في تناوله للاغتراب على نظريات أساسية قديمة في التراث الفلسفي والاجتماعي للموضوع، أهمها نظريتي (ماركس) في العمل المغترب و(دور كايم)، وقد هدفت دراسته إلى تطويع مفهوم الاغتراب للعمل التجريبي وإخضاعه للقياس بطريقة يمكن الاستفادة منها في الدراسات الاجتماعية وقد حدد سيمان خمسة أبعاد للاغتراب هي: العجز أو إعدام القوة، واللامعنى، والعزلة، والاضطراب عن تحقيق الذات، واللامعيارية. (جليغم، 2015: 80)

1- الشعور بالعجز (فقدان السيطرة، انعدام القوة): وهذا المعنى للاغتراب يشير إلى شعور الفرد بأنه لا يستطيع التأثير (ليست لديه القدرة) على المواقف الاجتماعية التي يتفاعل معها، فالفرد المغترب هنا لا يتمكن من تقرير مصيره أو التأثير في مجرى الأحداث الكبرى أو في صنع القرارات المهمة التي تتناول حياته ومصيره فيعجز بذلك عن تحقيق ذاته (المطرفي، 2005: 18)، بمعنى آخر يعني "عدم قدرة الفرد على التحكم أو التأثير في مجريات الأمور الخاصة به أو في تشكيل الأحداث العامة في مجتمعه إحساسه بأنه مقهور ومسلوب الإرادة ولا يقدر على الاختيار، ويتمثل في شعور الفرد بالاحول واللا قوة وإنه عاجز عن تحقيق ذاته أو يشعر بالاستسلام والخنوع (أبو سمرة وآخرون، 2014: 59)

2- فقدان المعنى أو اللامعنى: وهذا المعنى للاغتراب يشير إلى شعور الفرد بأنه يفتقر إلى مرشد أو موجه للسلوك والاعتقاد، والفرد المغترب هنا يشعر بالفراغ الهائل نتيجة لعدم توافر أهداف أساسية تعطي معنى لحياته وتحدد اتجاهاته وتستنقطب نشاطاته، والفرد لا يستطيع التنبؤ بدرجة عالية من الكفاءة بالنتائج

المستقبلية للسلوك، ولا يستطيع تحديد معنى لما يقوم به وما يتخذ من قرارات (المطرفي، 2005: 17-18) (خليفة، 2003: 36)

3- الانعزال الاجتماعي (العزلة الاجتماعية، واللانتماء): هذا المعنى للاغتراب يشير إلى شعور الفرد بالغربة والانعزال عن الأهداف السائدة في المجتمع وفي هذه الحالة لا يشعر الفرد بالانتماء إلى المجتمع أو الأمة (الحواس، 2018: 128) ويعتقد صاحب العزلة الاجتماعية أن الآخرين لا يريدون العلاقة معه عموماً وأنهم لا يشعرون به وبوجوده (أبو سمرة وآخرون، 2014: 59)

4- الاغتراب الذاتي (النفور من الذات): وهنا يشير الاغتراب لشعور الفرد بعدم القدرة على إيجاد الأنشطة المتكافئة ذاتياً، أي إن الإنسان لا يستمد الكثير من العزاء والرضا والاكتفاء الذاتي من نشاطاته ويفقد صلته بذاته الحقيقية ويصبح مع الزمن مجموعة من الأدوار والسلع والأفئدة، ولا يتمكن من أن يشعر بذاته ووجوده إلا في حالات نادرة (المطرفي، 2005: 17-18)

ويعد البعد عن الذات بعداً أساسياً من أبعاد الاغتراب وهنا نميز بين نوعين من اغتراب الذات وهما: الاغتراب عن الذات الفعلية، والاعتراب عن الذات الحقيقية (عواد، 2011: 16)

5- اللامعيارية (فقدان المعايير - تصدع المعايير): هي حالة انهيار المعايير التي تنظم السلوك وتوجهه، ومن ثم رفض الفرد للقيم والدعاية والقواعد السائدة في المجتمع، نظراً لعدم ثقته في المجتمع ومؤسساته (علي والأحمد، 2008: 518) بمعنى آخر اللامعيارية تعني اندثار القيم والمعايير وتشققها لأنها حالة تصيب المجتمع فتتدهور المعايير أو النظم والأنساق التي تُنظم السلوك الإنساني وتوجهه (الحواس، 2018: 126)

**ثانياً: الصمت التنظيمي:** لقي موضوع الصمت التنظيمي \_ وما يزال \_ اهتماماً واسعاً من قبل المختصين بعلم النفس والإدارة والاجتماع لمعرفة الأسباب الحقيقية التي تقف وراء الظاهرة وتحدد حدودها ومستوياتها، فهو أحد العوامل التي لها تأثير كبير فيما يصدر عن الأفراد من أنشطة وأفعال تؤثر على الأداء العام للمنظمة، ويقصد بالصمت لغة: صمت يصمت صمتاً والتصميت هو التسكيت. ويقال لغير الناطق: صامت. ويقال: أخذ الصمت. إذا سكت فلم يتكلم (مجمع اللغة العربية، 2004: 522)، كما يعرف "الصمت لغة: من السكوت، ورماء بصماته أي بما صمت منه، وأصمته وصمته: أسكته (الفيروز ابادي، 2005: 155) أما من الناحية الاصطلاحية فقد عُرّف بأنه "غياب صوت العاملين، وحجبهم لأفكارهم وآرائهم ومعلوماتهم ذات العلاقة بتطوير العمل وتصحيح مساره" (Prinda، 2001) كما عُرّف بأنه "عدم بوح المرؤوس بما يكنه من شعور أو رأي تجاه مشاكل التنظيم والإحجام عن الحديث وإبداء الاقتراحات لرئيسه" (المجالي، 2007: 11) وعُرّف كذلك على أنه تفضيل العاملين للامتناع عن التعبير عن أفكارهم وآرائهم ومشاعرهم وجهاً لوجه عن المشكلات التي تعترض التنظيم الذي يعملون

فيه" (Morrison & Miliken، 2000) وعُرف أيضاً بأنه "ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم، أو الإخبار عن المشكلات، خوفاً من أية ردود فعل سلبية، أو نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك" (الكساسبة والفاعوري، 2010: 148) وعرفه يوسف (2014) بأنه "ميل موظفي المنظمة إلى منع أو تجنب تقديم المعلومات أو الآراء، والإحجام عن التحدث في مشاكل وقضايا العمل بالمنظمة وبالتالي قلة أو محدودية مشاركتهم في حل هذه المشكلات والقضايا؛ ذلك بسبب بعض المحددات التنظيمية والفردية، التي قد تُشجّع على اختيار الصمت" (يوسف، 2014: 55)، سلوك يتبعه الموظف ويجسده من خلال تجاهل القضايا والأحداث التي تشهدها المنظمة التي يعمل بها حتى يصل إلى حالة من اللامبالاة تجاه مصالح المنظمة بما يضر بها، حيث يحجب عن تقديم المقترحات أو المعلومات أو الحلول حول المشاكل التي تواجهها المنظمة بالرغم من معرفته لهذه الحلول وذلك لأسباب مختلفة" (الشاطر، 2015: 28) وهناك من يعرفه بأنه "تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسؤوله المباشر وبالتالي تأثيرها السلبي على العلاقات بينه وبين زملائه العاملين" (عبود وحسين، 2016: 238) وعرف الصمت التنظيمي أيضاً بأنه "عدم رغبة موظفي الجامعة في إخبار مديريهم على المشاكل والقضايا التنظيمية المتعلقة بأداء الجامعة بعامه ومديريهم خاصة خوفاً ردود فعل سلبية تهدد مركزهم الوظيفي" (يوسف، 2016: 174) ويقصد به كذلك بأنه "سلوك جماعي يحجب فيه العمال معرفتهم أو معلوماتهم عن مشرفهم بصورة متعمدة، لاعتقادهم بعدم قدرتهم على التأثير في مؤسساته" (جاسم وكرجي، 2017: 394) وهناك من عرفه بأنه "عدم مشاركة الأفراد العاملين بالمعلومات والمقترحات والأفكار مع بعضهم البعض أو مع الإدارة لأسباب مختلفة تكون ذات مردود سلبي حسب اعتقادهم" (الطائي وصر، 2017: 61) وعرف كذلك بأنه "تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسؤوله المباشر وبالتالي تأثيرها السلبي على العلاقات بينه وبين زملائه العاملين" (هوارى، 2019: 154) من خلال التعريفات السابقة يمكن تحديد تعريف الصمت التنظيمي بأنه إحجام الموظف وامتناعه عن الإفصاح بما يكره من شعور ورفضه تقديم الأفكار والمعلومات المتعلقة بالعمل تجنباً للخلافات مع رئيسه أو خوفاً من التعرض للمساءلة أو من أجل تحقيق فوائد للمنظمة والعاملين معه، وهذا قد يؤدي إلى انخفاض جودة مناخ العمل السائد في المنظمات، حيث يؤدي إلى ضعف التفاعل والحوار بين الموظفين، وإلى عدم وجود التفاهم والتناغم والانسجام بينهم وبين الإدارة، وضعف فرص النمو والتطور، وانخفاض الطموحات الفردية.

**أنواع الصمت التنظيمي:** هناك نوعان من الصمت التنظيمي هما: الصمت الصوتي وهو يعتمد على الصوت بمعنى عدم التحدث أو التكلم في أية أمور، حيث يتمتع الفرد عن إبداء أية آراء أو مقترحات بشكل عام، والصمت العملي أو الواقعي وهو المتعلق بالتحدث أو الكلام وهو عادة ما يعكس غياب

الكلام أو المحادثة لأسباب مهمة أو لأغراض استراتيجية ولكن في صورة دبلوماسية حيث يمكن الرد بعيداً عن الموضوع محل المناقشة.

كما صنف الصمت أيضاً إلى نوعين وهما: الصمت التكنيكي، الذي يميل الأفراد فيه إلى الصمت على الرغم من إمكانية التحدث وتوافر فرص الاتصال وذلك بعد إدراكهم للمخاوف والتهديدات الناتجة عن الحديث، حيث يعتقدون أن الصمت في هذه الحالة هو الأسلوب الأمثل والفعال لتفادي المشكلات، والصمت الانحرافي أو صمت الإهمال حيث يميل الأفراد إلى عدم التحدث بهدف التستر على بعض الانحرافات الموجودة بمكان العمل وبالتالي يهمل الأفراد مصلحة المنظمة بشكل عام ويمتنعون عن الإخبار عن أية انحرافات قد تضر بالمنظمة على المدى البعيد. (إسماعيل، 2018: 6)

**أبعاد الصمت التنظيمي:** عند مراجعة الأدبيات الخاصة بموضوع الصمت التنظيمي، نجد أن دراسات الصمت التنظيمي قد ركزت على الأبعاد الثلاثة للصمت، ضمن مجموعات: الصمت المدعن، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي أمثال دراسة (العرياني، 2016) (جاسم وكرجي، 2017) (النجار، 2018) (هوارى، 2019)

1- الصمت الإذعاني أو اللإرادي (صمت الاستسلام): يعد صمت الإذعان من أشكال الصمت. ويعرف "بالصمت المُستقِر" ويقصد به حجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالمنظمة، تجنباً للخلافات مع المديرين ولا يعد الصمت مجرد غياب الصوت فهناك أشكال مختلفة للصمت مدفوعة بدوافع الموظفين المختلفة، فعندما يصف معظم الأشخاص سلوك شخص آخر بأنه "صامت"، فإن هذا يعني أن هذا الشخص ليس له أي نشاط، وهناك تصور للصمت في الحالات التي يكون لدى الموظفين أفكار ومعلومات وآراء وعدم قدرتهم في التعبير عن هذه الأفكار لعدم مساعدة زملائه في العمل، فإنهم في الغالب يقومون برفض بناء أي علاقة بنشاط معين؛ ويسمى الصمت الذي يحدث نتيجة لهذا الصمت القهري (عوجه، 2019: 569-572) بمعنى آخر هو إخفاء أو حجب المعلومات والآراء رغبة في الاعتزال أو الاستسلام، وينهج الموظف هذا السلوك بناء على اعتقاده بأن التعبير لا طائل من ورائه وأنه من غير المرجح أن حديثه عن المشكلات أو الإبلاغ عنها سيحدث فرقا (العرياني، 2016: 850-851) وهناك بعض الأفراد يجربون عن مديريهم معلومات مفيدة بسبب انعزالهم وتخيلهم عن مسؤولياتهم ويوصف هذا الصمت بصمت التقاعس أو الإهمال وهو قبول سلبي للوضع الراهن .

2- الصمت الدفاعي: الصمت الدفاعي بمصطلح "الصمت الهادئ" وهو الوصف المتعمد على أساس الخوف الشخصي من عواقب الكلام والتعرض للمساءلة، والصمت عن حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء ذات الصلة، الذي يعد شكلاً من أشكال الحماية الذاتية على أساس الخوف من فقدان السمعة والثقة، والصمت الدفاعي هو سلوك مقصود وغير سلبي ويطبق على الحماية الذاتية من التهديدات

الخارجية، ومع ذلك، فإن الصمت ينطوي على حالة غير سلبية أكثر من الصمت الراسخ، الذي يتضمن معرفة أكبر بالبدائل والخيارات المتاحة لاتخاذ القرار وهو أيضاً السلوكيات الواعية وغير الإلزامية التي يتم إجراؤها لصالح المنظمة، إن الدافع وراء هذا النوع من الصمت هو شعور الفرد بالخوف من تقديمه أي معلومات تجنباً للإضرار بمصالح الآخرين، وفي بعض الأحيان يكون من الممكن للأفراد أن يرفضوا تقديم أفكار أو معلومات ذات صلة أو آراء من أجل حماية وضعهم وظروفهم وفقدانهم الوظيفة ويسمى دافع الحماية الذاتية (عوجه، 2019: 569-572) وهو سلوك متعمد واستباقي يهدف إلى حماية النفس من التهديدات الخارجية، ويعد دفاعياً لكونه ينطوي على الوعي والنظر في البدائل المتاحة ثم يتبع ذلك قرار واع بحجب المعلومات والأفكار كأفضل استراتيجية في حينها، وينطوي هذا النوع على حجب المعلومات بسبب الخوف من أن التعبير عن الآراء والأفكار سينطوي على مخاطرة شخصية، وربما يكون دافع الحماية الذاتية هذا بسبب الخوف من إن تُلصق به مسؤولية المشكلة، كذلك يتضمن هذا النوع إخفاء أو حجب المعلومات عن الأخطاء الشخصية في العمل (العياني، 2016: 850-851) بمعنى آخر أن هذا النوع من الصمت نابع من الخوف من النتائج والعواقب السلبية لحماية الذات من التهديدات الخارجية.

3- الصمت الاجتماعي أو الإيجابي: هو سلوك الموظف لحجب آرائه وأفكاره والمعلومات المتعلقة بالعمل من أجل توفير فوائد للمنظمة أو الموظفين الآخرين، ويحدث الصمت الإيجابي بطريقتين؛ الأولى هو أن يبقى الموظف صامتاً مع الدافع لحماية فوائد التنظيم، والثانية هو أن يبقى الموظف صامتاً مع الدافع لحماية منافع الموظفين الآخرين، فهو في كل الأحوال استباقية السلوك الذي يفكر فيه الموظف في حماية منافع الموظفين والمنظمات الأخرى، وليس نفسه أولاً، وبدلاً من غريزة الحفاظ على النفس بناءً على فكرة الخوف، فإن الأولوية للآخرين والتضحية الذاتية من أجل الآخرين تمثل صمتاً اجتماعياً، ويمكن اعتبار عدم الكشف عن المعلومات بقصد حماية سريتها ومنع الأطراف الأخرى غير المرغوب فيها من الوصول لمناقشة تلك المعلومات إليها صمتاً اجتماعياً (عوجه، 2019: 569-572)، كما ينطوي هذا النوع على حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالعمل بهدف استنفاة أشخاص آخرين انطلاقاً من دوافع الإيثار والتعاون، ومن ذلك أن الموظف قد يكون له رأي أو معلومات عن قرار وشيك في المؤسسة لكنه ليس في وضع يساعده على مناقشة هذا الرأي مع الآخرين، كما يعتمد بعض الموظفين بشكل استباقي أو متعمد إلى عدم الكشف عن أفكار أو معلومات معينة على أساس الحرص على مصلحة المؤسسة وسمعتها. (العياني، 2016: 850-851)، ويمكن اعتبار هذا النوع من الصمت سلوكاً هادفاً ومتعمداً نابع من دوافع تعاونية وهو نوع إيجابي من الصمت التنظيمي على النقيض من الصمت الإذعاني والصمت الدفاعي، وهو صمت لا يمكن أن يكون بتكليف من المنظمة أو المدير مثل الصمت

الدفاعي، ولكن يستند على الوعي والنظر في البدائل والقرار الواعي لحجب المعلومات والآراء على عكس الصمت الدفاعي الذي يكون نتيجة لدافع الخوف والقلق من الآخرين.

وبشكل عام يمكن اعتبار هذه الأبعاد إطاراً عاماً يمكننا من فهم وتحليل هذا السلوك التنظيمي وهو صمت الموظفين ودوافعه وأسبابه بحيث يمكننا من خلالها من تقصي الظاهرة ودراستها والتعرف على حجمها وأبعادها المختلفة وصولاً إلى مقترحات وآليات فاعلة تضمن عدم تطورها وانتشارها وتفاقمها إلى الحد الذي يعيق الأداء التنظيمي للمنظمة بشكل فعال.

**الدراسات السابقة: أ- الدراسات التي تناولت الاغتراب الوظيفي:** على الرغم من الاهتمام بموضوع الاغتراب الوظيفي على المستوى العربي والعالمية فإنه لم يحظَ باهتمام كافٍ على المستوى المحلي في ليبيا لذا كان لابد من الاستفادة من الدراسات السابقة التي أمكن الوصول إليها، فلقد **سعت دراسة المطيري (2016)** إلى معرفة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين عينة الدراسة جاءت متوسطة.

- **وهدف دراسة الشفلو (2017)** إلى معرفة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وجودة الخدمات المصرفية لدى العاملين بمصرف شمال أفريقية- فرع قصر الأخيار بليبيا، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ارتباطية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي والرضا عن الحياة لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول الاغتراب الوظيفي وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية في المصرف، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط دالة بين الاغتراب الوظيفي وبين أبعاد جودة الخدمات المصرفية.

- **أما دراسة عبدالله وإبراهيم (2017)** فقد هدفت إلى معرفة علاقة الاغتراب الوظيفي بالرضا عن الحياة لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، وكذلك التعرف على الفروق لكل من الشعور بالاغتراب الوظيفي والرضا عن الحياة حسب متغير الجنس والخبرة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ارتباطية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي والرضا عن الحياة لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في درجة الشعور بالاغتراب الوظيفي حسب الخبرة المهنية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة الرضا عن الحياة حسب الجنس والخبرة المهنية لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المهني في الجزائر.

- **وفي نفس السياق هدفت دراسة الحواس (2018)** إلى التعرف على الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود الاغتراب

الوظيفي لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في غزة.

-وأجرى عابد(2018) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي بها، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الاغتراب الوظيفي لدى عينة الدراسة كان قليلا، وأن مستوى المناخ التنظيمي كان بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي والمناخ التنظيمي.

ب\_ الدراسات التي تناولت الصمت التنظيمي: أجريت العديد من الدراسات ذات الصلة بمتغير الصمت التنظيمي منها دراسة شاوش والأشول (2018) إلى دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي لدى العاملين في جامعة دار السلام، وأظهرت نتائج الدراسة أن العاملين لديهم مستويات متوسطة من جودة الحياة الوظيفية والصمت التنظيمي. علاوة على ذلك هناك علاقة ارتباط عكسية ضعيفة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وبين الصمت التنظيمي، كما بينت نتائج تحليل الانحدار البسيط إن هناك أثراً عكسياً ذا دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الصمت التنظيمي.

-وهدف دراسة عبد الواهب(2018) إلى التعرف على أسباب الصمت التنظيمي وعلاقتها بعوامل الشخصية الخمسة لدى العاملين بالقطاع الحكومي في وزارات الصحة والنقل والمواصلات والتموين في مصر، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ارتباطية بين أسباب الصمت التنظيمي والدرجة الكلية وعوامل الشخصية عدا عامل السلبية وتجنب المشكلات وكل من المقبولية والانفتاح حيث وجدت علاقة ارتباطية بينهما.

- أما دراسة علي(2018) فقد هدفت إلى التعرف على أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت ونية ترك العمل، وأظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية متوسطة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل من حيث (ضعف مهارات الاتصال، وعدم دعم العليا)، وأن هنالك علاقة إيجابية بين العزلة التنظيمية ونية ترك العمل من حيث (طبيعة تقييم الأداء، وفقدان الدافع، والإدارة).

-وهدف دراسة النجار(2018) تحديد الفروق بين آراء العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية حول الإشراف المسيء والصمت التنظيمي وأبعادهما وفقاً للنوع، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، وقياس درجة تأثير أبعاد الإشراف المسيء على أبعاد الصمت التنظيمي، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق معنوية بين آراء العاملين حول رؤيتهم للإشراف المسيء وأبعاده وفقاً للنوع، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق معنوية بين آراء العاملين حول رؤيتهم للصمت التنظيمي وأبعاده وفقاً للنوع، والمستوى التعليمي في ماعدا الصمت الاجتماعي، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لأبعاد الإشراف المسيء على أبعاد الصمت التنظيمي.

-أما دراسة **هوارى وبن أحمد (2019)** فقد هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالمركز الجامعي أحمد زيانة غليزان بالجزائر والتعرف على الفروق في مستوى الصمت التنظيمي تبعاً لمتغيرات: الجنس، والرتبة الأكاديمية، والأقدمية في العمل، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس كان منخفضاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في مستوى الصمت التنظيمي تعزى للمتغيرات: الجنس، والرتبة الأكاديمية، والأقدمية المهنية.

يتضح من العرض السابق للدراسات والأبحاث التي درست موضوعي الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي اختلاف المنطلقات والأطر النظرية والمنهجية المستخدمة في المقارنة والتحليل والتفسير وما توصلت إليه من نتائج تم عرضها محاولة تفسير السلوك الإنساني في المنظمات، ولهذا اهتمت بدراسة جوانب متعددة محاولة الوصول إلى مسببات السلوك التنظيمي ومعالجته انطلاقاً من إن شعور العاملين يؤثر سلباً أو إيجاباً في إنجازهم للأعمال التي يقومون بها، وهذا ما توصلت إليه الدراسات التي تتفق في الإطار النظري مع متغيري الدراسة الحالية الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي، إنهما ظاهرتان سلبيتان تؤديان إلى اختفاء الحماس والمبادرة والمشاركة الفاعلة والانتماء والرضا وغيرها من السلبيات التي قد تؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء وانهيار المنظمة وعجزها عن تحقيق أهدافها.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تطوير أدوات الدراسة الميدانية وفي تكوين الإطار النظري، وكذلك بلورة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، ويلاحظ في الدراسات السابقة التي أجريت عدم وجود دراسة تربط بين متغيري الدراسة الحالية وهما الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي بشكل عام وفي البيئة اللببية وعلى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية بشكل خاص، وهذا ما يميز الدراسة الحالية حيث سنطبق على الموظفين التابعين للمكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي.

**منهج الدراسة:** تحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي؛ الارتباطي نظراً لملاءمته لموضوع الدراسة حيث يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة وتفسيرها ومعرفة ارتباط المتغيرات ببعضها.

**مجتمع الدراسة:** ضم مجتمع الدراسة جميع موظفي وموظفات المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي والبالغ عددهم (186) موظفاً وموظفة خلال العام (2019-2020) يتوزعون على المكاتب التعليمية الخدمية بالمدينة.

**عينة الدراسة:** تم اختيار (150) موظفاً وموظفة بطريقة العينة العشوائية النسبية أي ما نسبته (80%) من مجتمع الدراسة الكلي، حيث وزعت أداة الدراسة عليهم جميعاً وبلغ العائد من الاستبانة الموزعة (121) استبانة.

**أداتا الدراسة:** لجمع بيانات الدراسة استخدمت أداة لقياس مستوى الاغتراب الوظيفي لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي، استخدم المقياس الذي استخدمته دراسة سعيد (2014) لقياس الاغتراب



الوظيفي على العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في فلسطين، كما استخدمت أداة لقياس الصمت التنظيمي لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي تم الاعتماد على المقياس الذي وضعه عدد من الباحثين واستخدمته دراسة عوجه (2019) لقياس الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية في المعهد التقني بالكوفة.

**صدق أداتي الدراسة وثباتهما:** للتأكيد من صدق أداتي الدراسة وإنها تقيس فعلاً ما أعدت لقياسه، استخدمت طريقة الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجالات العلوم الإنسانية وطلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم عن فقراتها، وبناء على ملاحظات المحكمين أجريت بعض التعديلات من حيث الصياغة اللغوية ودمج فقرتين في أداة الصمت التنظيمي وجعل المقياس ثلاثياً (موافق- محايد- غير موافق)، كما استخرج صدق المحك للأداتين، فضلاً عن ذلك استخدمت معادلة الفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداتي الدراسة حيث بلغت قيمة معامل ثبات أداة الاغتراب الوظيفي (0.87) في حين بلغت قيمة معامل ثبات أداة قياس الصمت التنظيمي (0.79).

**الأساليب الإحصائية المستخدمة:** تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار T.test، ومعامل ارتباط بيرسون.

**عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:** سيتم عرض نتائج الدراسة وفقاً لتساؤلاتها وذلك كما يأتي:

• **السؤال الأول: ما مستوى الاغتراب الوظيفي لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي من وجهة نظرهم؟ وللإجابة:** عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة T.test (One-Sample Statistics) والجدول (1) يوضح ذلك:

جدول (1) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T.test لمعرفة مستوى الاغتراب الوظيفي

العينه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	القيمة T		قيمة الدلالة
				المحسوبة	الجدولية	
121	2.6723	.17226	3	-19.400	1.98	.000

ينضح من خلال بيانات الجدول (1) أن قيمة المتوسط الحسابي للاغتراب الوظيفي قد بلغت (2.6723)، وبانحراف معياري مقداره (.17226). وبذلك قد بلغت القيمة التائية المحسوبة (-19.400) في حين ظهر أن القيمة التائية الجدولية عند درجة حرية (121) ومستوى دلالة (0.05) قد بلغت (1.98)، وبذلك تبين أن الفرق دال إحصائياً وأن مستوى الاغتراب الوظيفي مرتفع لدى عينة الدراسة، وظهور هذا المستوى المرتفع من الاغتراب الوظيفي لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية في مدينة بنغازي يعكس مؤشراً سلبياً؛ لأن ارتفاع الاغتراب الوظيفي لديهم يعني شعور الموظفين بعدم قدرتهم على أن يكونوا مؤثرين في المواقف التي يواجهونها في عملهم، فيعجزون عن السيطرة على تصرفاتهم وأفكارهم

ورغباتهم ، بالإضافة إلى فقدانهم تمسكهم بالمعايير والضوابط في محيط العمل وشعورهم بالتناقض والسلبية مما يترتب عليه لجوئهم الى استخدام طرائق أخرى قد تكون غير مشروعة لتحقيق أهدافهم ومحاولة الابتعاد عن العلاقات الوظيفية أو الاجتماعية السائدة فيها. اختلفت هذه النتيجة مع دراسة عابد(2018) حيث كانت نسبة درجات مقياس الاغتراب الوظيفي منخفضة لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة، ودراسة المطيري (2016) التي توصلت إلى أن درجة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز جاءت متوسطة، وقد يعود هذا الاختلاف إلى اختلاف عينات الدراسات السابقة مع عينة الدراسة الحالية وهي موظفو المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي.

**السؤال الثاني: ما مستوى الصمت التنظيمي لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة T.test، (One-Sample Statistics) والجدول (2) يوضح ذلك:**

جدول(2) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T.test لمعرفة مستوى الصمت التنظيمي

قيمة الدالة	قيمة T		المتوسط النظري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة
	الجدولية	المحسوبة				
.000	1.98	-12.795	3	.21952	2.7246	121

يتضح من خلال بيانات الجدول(2) أن قيمة المتوسط الحسابي للصمت التنظيمي قد بلغت (2.7246)، وانحراف معياري مقداره (.21952). وبذلك قد بلغت القيمة التائية المحسوبة(-12.795) في حين ظهر أن القيمة التائية الجدولية عند درجة حرية (121) ومستوى دلالة (0.05) قد بلغت (1.98)، وبذلك تبين أن الفرق دال إحصائياً وأن مستوى الصمت التنظيمي مرتفع لدى عينة الدراسة، وهذا المستوى المرتفع من الصمت لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي يعكس مؤشراً سلبياً نوعاً ما؛ لأنّ ارتفاع مستوى صمتهم يعني رفضهم الإفصاح عن ما يكونه من مشاعر واتجاهات وآراء تجاه مشاكل التنظيم في محيط العمل والإحجام عن الحديث وإبداء الاقتراحات التي قد تساعد على حلحلة المشاكل والصعوبات، وهذا يتجلى واضحاً في امتناعهم عن تقديم الأفكار حول كيفية تحسين العمل تجنباً لخسارة العلاقات مع الزملاء وامتناعهم أيضاً عن طرح الأفكار لتجنب الخلافات والصراعات، بالإضافة إلى عدم رغبتهم في التحدث عن اقتراحات للتغيير في العمل. إنّ هذا المستوى المرتفع من الصمت لدى عينة الدراسة يعكس أيضاً مدى خوفهم لعدم ثقتهم في طرح الأفكار أو خوفاً من إثارة الفتن أو غضب الآخرين أو خوفهم من المساءلة والعقاب وردود الفعل السلبية إذا كانت آراؤهم مخالفة لتوجهات الإدارة كفقدان الترقية أو سوء المعاملة لذا يمتنعون عن طرح أفكارهم والبوح بمشاعرهم لحماية مواقعهم

وحفاظاً على مصالحهم الشخصية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود سياسات تنظيمية واضحة عادلة ومناسبة في العمل فهذا قد يزيد من شعورهم بالصمت التنظيمي، وبالتالي يؤثر على أدائهم وسلوكهم داخل المنظمة، وأيضا بسبب التنظيم وعوامله المختلفة التي من شأنها تعريض الأفراد للعديد من المواقف التي تحد من قدراتهم وقابليتهم في إشباع ما يطمحون إليه فيواجهون خيبة الأمل، ثم عدم الارتياح النفسي والبدني والذهني وبالتالي الإجهاد والتوتر واللجوء إلى الصمت في محيط عملهم، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة حيث أشارت أغلبها إلى أن مستوى الصمت متوسطاً أو منخفضاً لدى عيناتها وقد يعزى هذا الاختلاف في هذه النتيجة إلى تكرار الظروف الضاغطة التي يعيشها الشعب الليبي بجميع شرائحه ومن ضمنهم موظفي المكاتب التعليمية الخدمية، حيث إن تكرار الظروف الضاغطة بخاصة السياسية والإدارية التنظيمية وتداعياتها أدت إلى زيادة انعزال الموظفين وخوفهم وعدم رغبتهم في الإفصاح عن أفكارهم وآرائهم إيجاباً أو سلباً داخل منظماتهم.

**السؤال الثالث:** هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت معاملات ارتباط بيرسون بين الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي والجدول (3) يبين هذه المعاملات:

جدول (3) يبين قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين ابعاد الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي

الدرجة الكلية لمحور الصمت التنظيمي			أبعاد الاغتراب الوظيفي
الدلالة	قيمة الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	
دال إحصائياً	0.000	*0.72	العجز
دال إحصائياً	0.000	*0.88	اللامعيارية
دال إحصائياً	0.001	*0.65	العزلة
دال إحصائياً	0.001	*0.65	اللامعنى
دال إحصائياً	0.000	*0.67	الاغتراب عن الذات
دال إحصائياً	0.000	*0.88	الاغتراب الوظيفي ككل

\*دال عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

يوضح الجدول (3) درجات العلاقة بين الاغتراب الوظيفي بمجالاته المختلفة لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي وصمتهم التنظيمي بشكل عام، وقد جاءت قيم معاملات الارتباط دالة معنوية وهذا يدل على مدى العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية بين الاغتراب الوظيفي بشكل عام والصمت التنظيمي (0.88) أما على مستوى الأبعاد فقد بلغت قوة العلاقة الارتباطية بين بعد اللامعيارية والصمت التنظيمي (0.88) وهي الأقوى علاقة وهي دالة عند

مستوى ( $\alpha=0.05$ ) ثم جاء بعد العجز في المرتبة الثانية حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين الاغتراب الوظيفي (0.72) وفي المرتبة الثالثة جاء بعد الاغتراب عن الذات حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بينه وبين الصمت التنظيمي (0.67) وأخيراً جاء بعد العزلة واللامعنى حيث بلغ معامل ارتباطهما (0.65) وهما البعدان الأقل قوة بين أبعاد الاغتراب الوظيفي ومعنى ذلك أنّ شعور الموظفين بالاغتراب الوظيفي وفقدانهم للمعايير التي تحكم سلوكهم وتضبطه وعجزهم عن القدرة على التحكم والتأثير في مجريات الأمور له علاقة بصمتهم التنظيمي وإحجامهم وامتناعهم عن الإفصاح بما يكونه من شعور ورفضهم تقديم الأفكار والمعلومات المتعلقة بالعمل، وتبدو هذه النتيجة منطقية نتيجة للتفاعل بين المتغيرين فالموظف الذي يشعر بالغرابة في محيط عمله لن يسهم في تطوير العمل وتقديم الآراء والأفكار التي تتعلق به وهذا ما أكدته دراسة النجار (2018) التي أوضحت نتائجها وجود تأثير معنوي لأبعاد الإشراف المسيء على أبعاد الصمت التنظيمي. ولعدم وجود دراسة سابقة بحثت في هذين المتغيرين (الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي) معا تعذر على الباحثين ربط ومقارنة دراستهم مع نتائج الدراسات السابقة.

**ملخص النتائج والتوصيات:** يمكن إنجاز نتائج الدراسة وذلك على النحو الآتي:

- أظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى الاغتراب الوظيفي لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية في بنغازي كان مرتفعاً.
- كشفت نتائج الدراسة أنّ مستوى الصمت التنظيمي لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية في مدينة بنغازي كان مرتفعاً.
- وجدت علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية في بنغازي.

- وبناء على نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- إجراء دراسات أخرى تتناول علاقة الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي لدى المديرين في مراحل التعليم الأساسي والمتوسط.
- إجراء دراسات مقارنة تهدف إلى فحص وتحليل الاغتراب الوظيفي في المؤسسات التربوية كمدارس التعليم الثانوي والجامعات ورياض الأطفال.
- زيادة الاهتمام بمديري المدارس والتعرف على حاجاتهم ومستوى رغباتهم وزيادة الحوافز والترقيات والمكافآت للحفاظ على الصمت التنظيمي لديهم.

• المصادر:

1. أبو سلامة، ماجد محمد خليل (2014). فاعلية برنامج تدريبي في خفض الاغتراب النفسي والقلق الاجتماعي وأثره على فاعلية الذات والكفاءة الاجتماعية والاتزان الانفعالي لدى طلاب المرحلة الثانوية، رسالة دكتوراة، جامعة الدول العربية.
2. أبو سمرة، محمود أحمد وشعبيات، محمد عوض وأبو مقدم، أروى (2014). الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية: دراسة ميدانية في جامعتي القدس والخليل، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 34(2)، ص 53 - 71.
3. إسماعيل، عمار فتحي موسي (2018). محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات " دراسة تطبيقية "، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد الرابع، ص 1 - 151.
4. بحر، سياسة وأبو سلطان، سعيد (2013). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للدراسات والأبحاث، العدد (5)، ص 178 - 213.
5. البشاشة، سامر عبد المجيد (2008). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية (دراسة ميدانية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4 (4)، ص 427 - 461.
6. بن زاهي، منصور (2007)، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات-دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري، أطروحة دكتوراة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
7. جاسم، نغم علي وكرجي، سحر أحمد (2017). ديناميكيات متعددة الأبعاد للصمت التنظيمي وتأثيره في مواقف المشرفين في دائرة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد الخمسون، ص 387 - 410.
8. جبريل، وائل محمد (2017). أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف التجارية الليبية-دراسة ميدانية، مجلة آفاق اقتصاديه، 4، (8)، ص 52-83.
9. جليغم، عبد الله سعد (2015). واقع تطبيق البرامج والتقنيات الحديثة وعلاقتها بالتمكين والاغتراب الوظيفي لدى العاملين بجوازات الرياض، أطروحة دكتوراة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

10. الحواس، خالد (2018). المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية، أطروحة دكتوراة، العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
11. الخضراء، بشير وآخرون (2010). السلوك التنظيمي، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة.
12. خليفة عبد اللطيف محمد (2003). دراسات في سيكولوجية الاغتراب، دار غريب للطباعة والنشر، د ط، القاهرة.
13. خليل، جواد (2002). الاغتراب النفسي وعلاقته بالصحة النفسية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة.
14. دروزة، سوزان صالح والقواسمي، ديماء شكري (2014). أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي-دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10 (2)، الأردن، ص 279 - 316.
15. زهران، سناء حامد (2004). إرشاد الصحة النفسية لتصحيح مشاعر ومعتقدات الاغتراب، عالم الكتب، القاهرة.
16. السالم، مؤيد سعيد (2009). القوة التنظيمية، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
17. سعيد، محمود عودة (2014): الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، القدس، فلسطين.
18. شاخنت، ريتشارد (2001)، مستقبل الاغتراب، ترجمة هبة طلعت أبو العلا، الإسكندرية، مطبعة عام جابر.
19. الشاطر، ميلاد محمد ميلاد (2015)، أثر الصمت التنظيمي على مراحل صنع القرار - دراسة تطبيقية على العامل ين في جامعة سرت بليبيا، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
20. شاوش، زايد ناجي والأشول، محمد عبده (2018). تأثير جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي في جامعة دار السالم الدولية للعلوم والتكنولوجيا - اليمن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 12(2)، ص 26-41.
21. الشفلو، عبد الرازق حسن (2017). العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وجودة الخدمات المصرفية (دراسة تطبيقية على مصرف شمال أفريقية) فرع قصر الاخيار، مجلة الجامعة الأسمرية، 29 (14)، ص 199-238.

22. الشهراني، فيصل (2013). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر ضباط المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
23. الصراف، سجي نذير والحمداني، ناهد إسماعيل (2012). العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والشعور بالاغتراب الوظيفي، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 34 (110)، ص ص 167-184.
24. الطائي، فيصل علوان وصكر، عبد الله علي (2017). أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والاقتصاد، 6 (21)، ص ص 53-93.
25. عابد، موسى لطفي خالد (2018). الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بالمناخ التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
26. عبد الله، قبابي وإبراهيم، بن كعبيش (2017). الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالرضا عن الحياة لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر.
27. عبود، زينب عبد الرزاق وحسين، ظفر ناصر (2016). أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل للعلوم المصرف والتطبيقية، 1(24)، ص ص 233-259.
28. العتيبي، طارق بن موسى (2010). التقنية وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين بالمديرية، رسالة دكتوراة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
29. العرياني، موسى مساعد محمد (2016). واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم، مجلة التربية، جامعة الأزهر، 3(168)، ص ص 850-875.
30. علي، محمد هجو عبد القادر محمد (2018). أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
31. عنوز، عبد اللطيف ماجد، (1999). الاغتراب الوظيفي ومصادره، دراسة ميدانية حول علاقتهما ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية في القطاع الصحي الأردني في إقليم الشمال، مجلة الإدارة العامة، 39 (2)، ص ص 343-391.
32. عواد، ميساء جمال محمد (2011). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بأداء الموظفين في المجلس التشريعي الفلسطيني في مدينة رام الله، رسالة ماجستير، جامعة القدس فلسطين.
33. عوجه، أزهار مراد (2019). الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية في المعهد التقني كوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، 1 (53)، ص ص 561-598.

34. عياش، خالد شريف عيسى (2007). الاغتراب وعلاقته بالقلق النفسي لدى طلبة الصف الحادي عشر في مدارس محافظات (طولكرم، وقليلية، وسلفيت)، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
35. الفيروز آبادي محمد بن يعقوب (2005). القاموس المحيط، تحقيق محمد نعيم العرقسوسي، الطبعة الثامنة، مؤسسة الرسالة.
36. القعيد، إبراهيم بن حمد (1987). الابتعاث إلى الخارج وقضايا الانتماء والاغتراب الحضاري، 1409هـ، النسخة الأخيرة.
37. الكساسبة، محمد مفضي والفاعوري، عبير حمود (2010)، قضايا معاصرة في الإدارة-بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
38. المجالي، أمال ياسين (2007). أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرار: دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية، رسالة دكتوراة، جامعة عمان العربية للدراسات العربية.
39. مجمع اللغة العربية. (2004)، المعجم الوسيط، ط 4، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة.
40. المطرفي، شعيل بن بخيت (2005). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء-دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات منظمة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العلوم الإدارية، الرياض.
41. المطيري، عزيزة مفرح فرحان (2016). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة كلية التربية، 35(168)، ص ص 467-512.
42. منصور، حسن. (1997). الانتماء السعودية والاغتراب: دار جرش للنشر والتوزيع.
43. النايلي، حليلة (2014). الحقوق الاجتماعية ودورها في اغتراب العاملين بالمؤسسات البترولية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
44. النجار، حميدة محمد (2018). تأثير الإشراف المسيء على الصمت التنظيمي بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 1(55) كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ص ص 125-154.
45. النوري، قيس (1979). الاغتراب اصطلاحاً ومفهوماً وواقعاً، عالم الفكر.
46. هواري، معروف وبن أحمد محمد (2019). قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة - غليزان، مجلة دراسات نفسية وتربوية، 12 (3)، ص ص 151-166.



47. وردية مزيان (2012). الاغتراب الاجتماعي وتأثيره على الهوية الوطنية لدى الشباب الجزائري، رسالة ماجستير، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العقيد آكلي محمد ولحاج، الجزائر.
48. ياسين، طالب (1992). الاغتراب تحليل نفسي واجتماعي لأحوال المغتربين، المكتبة الوطنية، عمان.
49. يوسف، أبو حميدان (2014). الاغتراب النفسي لدى عينة من اللاجئين السوريين في الأردن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، الأردن.
50. يوسف، ميهفان شريف (2016). أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، مجلة جامعة زاخو، 4(1)، ص167-188.

51-Morrison, Elizabeth W., and Milliken, Frances J., (2000) "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World" The Academy of Management Review, Mississippi State, 25 (4)pp 706 – 725.

52-Pindar, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice'. In Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (Eds),. New York: JAI Press, pp 331 -369.