

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION & SCIENTIFIC RESEARCH  
EDUCATION  
UNIVERSITY OF AL-QADISIYA  
COLLEGE OF EDUCATION  
AL-QADISIYA JOURNAL FOR  
EDUCATIONAL SCIENCES  
ISSN 2519-6162 ONLINE – PRINT ISSN 2518-9174



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة القادسية / كلية التربية  
مجلة القادسية في الآداب والعلوم  
التربوية  
التصنيف الدولي

العدد: ٥٠١٥  
التاريخ: ٢٠٢٢ / ١٢ / ١٥

إلى / أ.م.د. سلام هاشم حافظ المحترم  
جامعة القادسية / كلية الآداب  
الباحثة ابتهاج خضير جبار المحترمة  
جامعة القادسية / كلية الآداب

م / قبول نشر

تحية طيبة

يسر هيئة تحرير مجلة القادسية في الآداب والعلوم التربوية أن تعلمكم بقبول نشر بحثكم الموسوم  
بـ ( الصمت التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى موظفي دوائر الدولة ) ، وسيتم نشره في الأعداد  
القادمة ، مع التقدير .

أ.د. سرحان جفات سلمان  
رئيس التحرير  
٢٠٢٢ / ١٢ / ١٥

نسخة منه إلى:

- أمانة التحرير .
- الصادرة .
- وحدة الرقابة .

البريد الإلكتروني: [journal\\_of\\_alaqadisia@yahoo.com](mailto:journal_of_alaqadisia@yahoo.com)  
[journal\\_of\\_alaqadisia@yahoo.com](http://journal_of_alaqadisia@yahoo.com)

## الصمت التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى موظفي دوائر الدولة

الباحثة: ابتهاج خضير جبار

أ. م. د سلام هاشم حافظ

art.psy.mas.20.15@qu.edu.iq

[salam.hafedh@qu.edu.iq](mailto:salam.hafedh@qu.edu.iq)

### المستخلص

سعى الباحثان إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين الصمت التنظيمي والاغتراب الوظيفي لدى موظفي دوائر الدولة من خلال مجموعة من الأهداف الآتية:

- الصمت التنظيمي لدى موظفي دوائر الدولة.
  - دلالة الفروق في الصمت التنظيمي لدى موظفي دوائر الدولة على وفق متغير الجنس (ذكور، أناث)، والحالة الاجتماعية (متزوج، وغير متزوج).
  - الاغتراب الوظيفي لدى موظفي دوائر الدولة .
  - دلالة الفروق في الاغتراب الوظيفي لدى موظفي دوائر الدولة على وفق الجنس (ذكور، أناث)، والحالة الاجتماعية (متزوج، غير متزوج).
  - العلاقة الارتباطية بين الصمت التنظيمي والاغتراب الوظيفي لدى موظفي دوائر الدولة. ولتحقيق اهداف البحث، قام الباحثان ببناء مقياسي الصمت التنظيمي والاغتراب الوظيفي والذي تكونا بصورتها النهائية من (24) و(25) فقرة على التوالي، وبعد التحقق من صدقهما وثباتهما وتحليل فقراتهما احصائياً على عينة البحث البالغة (427) موظف وموظفة من موظفي دوائر الدولة في مركز مدينة الديوانية، وقد توصل البحث الى النتائج التالية:
  - ان الموظفين يتسمون بدرجة عالية من الصمت التنظيمي.
  - لا يوجد فرق ذو دلالة احصائية لدى الموظفين وفقاً لمتغير الجنس والحالة الاجتماعية، مع وجود فرق دال احصائياً في تفاعل الجنس والحالة الاجتماعية.
  - ان الموظفين يتسمون بدرجة واطئة من الاغتراب وظيفي.
  - لا يوجد فرق ذو دلالة احصائية لدى الموظفين وفقاً لمتغير الجنس، مع وجود فرق دال احصائياً وفق متغير الحالة الاجتماعية لصالح غير المتزوجين، فضلا عن تأثير تفاعل متغيري الجنس والحالة الاجتماعية في الاغتراب الوظيفي.
  - توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين الصمت التنظيمي والاغتراب الوظيفي لدى موظفي الدوائر.
- الكلمات المفتاحية : الصمت التنظيمي، الاغتراب الوظيفي، موظفي دوائر الدولة.

## **The Organizational Silence and its relation to The Work Alienation of Employees of state departments**

**Ibtihaj Khudair Jabbar**

**art.psy.mas.20.15@qu.edu.iq**

**A.P.D. Salam Hashim Hafedh**

**[salam.hafedh@qu.edu.iq](mailto:salam.hafedh@qu.edu.iq)**

### **Summary of the research**

The two researchers sought to identify the correlation between organizational silence and work alienation of Employees of state departments through a set of objectives represented by identifying:

- The organizational silence among the employees of the state departments.
- The significance of the differences in organizational silence among the employees of state departments according to the variables of gender (males, females), and marital status(married and unmarried).
- work alienation among the employees of state departments.
- Significance of differences in work alienation among state employees, according to gender (males, females), and marital status(married, unmarried).
- Correlational relationship between organizational silence and work alienation among the employees of state departments.

To achieve the aims of the research, the two researchers built the organizational silence scale which in its final form consisted of (24) items, and built the scale of work alienation, which in its final form consisted of (25) items, and after verifying their validity and reliability and analyzing their items statistically on the research sample of (427) male and female employees of state departments in the city center of Al-Diwaniyah, and the research reached the following results.

- The employees are characterized by a high degree of organizational silence.
- There is no statistically significant difference among employees in organizational silence according to the variable of gender and social status, with a statistically significant difference in the interaction of gender and social status.
- The employees are characterized by a low degree of functional alienation.
- There is no statistically significant difference for employees in job alienation according to the gender variable, with a statistically significant difference according to the marital status variable in favor of the unmarried, as well as the impact of the interaction of the gender and social status variables on job alienation.
- There is a positive correlation between organizational silence and job alienation among department employees.

**Keywords : organizational silence, work alienation, employees of state departments**

- مشكلة البحث:

يعد الصمت التنظيمي احدى مظاهر السلوك التي تؤثر على اداء الموظفين وتحقيقهم للأهداف الشخصية والتنظيمية، والتي تؤثر سلباً على فاعلية المؤسسة وكفاءة أدائها وتحقيقها لأهدافها المنشودة، فإن اغلب الموظفين في الآونة الاخيرة يميلون الى التزام الصمت حيال القضايا التي تحدث في العمل والسبب يعود في ذلك الى عدم تقبل مؤسساتهم لأي معارضة، اذ تعدها تهديدا لوجودها ومصالحها كذلك قناعة هؤلاء الافراد بانه لا توجد هناك امكانية لتغيير الاوضاع التنظيمية القائمة والغير مرغوب فيها (Tulubas & Celep,2012:28), وتوصلت نتائج دراسة (Brinsfield:2009) الى ان الصراع النفسي الناتج عن الدوافع المتضاربة للتحدث او البقاء صامتاً

قد يؤدي إلى الشعور بالتناقض، وقد تكون هذه التناقضات مصدراً مهماً لعدم الرضا في العمل، والعواقب النفسية التي تؤدي إلى قمع الذات (Brinsfield, 2009:31).

وهناك مواضيع ومتغيرات كثيرة على مستوى سلوك الفرد قد تكون لها علاقة في الصمت التنظيمي منها الاغتراب الوظيفي، وهذه الظاهرة واسعة الانتشار حالياً في جميع المؤسسات، وتؤدي للمعاناة والإنهاك وهو من المجهودات النفسية التي يتعرض لها الموظف، والذي ينسحب اثره إلى المؤسسة ككل (العجمي، 2017: 480).

وفي هذا الصدد اشار مروجيك وآخرون (Mroczek et al, 2009) الى ان الشخص المغترب يشعر بالانفصال عن ذاته وعن الآخر ويجعله ذلك عاجزاً عن ارضاء حاجاته النفسية والسيولوجية وهذا من شأنه ان يحرر عمله من المعنى، حيث يشعر بأن ما يعمل له معنى، مما يدفعه ذلك إلى الخروج عن المعيارية وصعوبة الالتزام بالقيم السائدة في مجال عمله (Mroczek et al, 2009: 658)، وبصدد هذه المشكلة وتفرعاتها سيحاول الباحثان الإجابة عن تساؤل رئيس، هو: هل ثمة علاقة ما بين الصمت التنظيمي والاعتراب الوظيفي لدى موظفي دوائر الدولة.

#### - أهمية البحث:

ان مظاهر الصمت تختلف حسب دوافع الموظفين، حيث يميل البعض منهم الى اخفاء الأخطاء الشخصية والأفكار الجديدة كنوع من الدفاع وحماية الذات، بينما يميل البعض الآخر الى عدم مشاركة الاشخاص غير المناسبين المعلومات والأفكار الخاصة بالمنظمة لحماية سرية وخصوصية المؤسسة (Jalilian & Batman, 2015:412).

وفي ذات السياق اشار كل من باشيكو وسوزانا (Pacheco & Suzana, 2015) ان الموظفين الذين يكون الدافع من صمتهم إيجابي يتمتعون بالصحة النفسية الإيجابية، حيث يظهرون رفضهم بالافصاح عن الأفكار والمعلومات المتعلقة بالعمل والتي يرون إنها من الممكن أن تعود بالضرر على المؤسسة وزملائهم في العمل، ولكي يحافظوا على اسلوب العمل التعاوني (Suzana, 2015:293) (Pacheco &).

ان الصمت التنظيمي حاله حال اي سلوك اخر لا بد وان يتأثر أو تكون له علاقة بالكثير من المتغيرات الاخرى خاصة في مجال الشخصية، ومن هذه المتغيرات الاغتراب الوظيفي، وهذا ما اكدته دراسة (الشريف ومخولوف، 2021) اذ ان شعور الموظفين بالاغتراب الوظيفي وفقدانهم المعايير التي تحكم سلوكهم وتضبطه وعجزهم عن القدرة على التحكم والتأثير في مجريات عملهم له علاقة بصمتهم

التنظيمي، وإحجامهم وامتناعهم عن الإفصاح بما يكنوه من شعور ورفضهم تقديم الأفكار والمعلومات المتعلقة بالعمل (الشريف ومخولف، 2021: 20).

وقد أشارت دراسة الكرداوي (الكرداوي، 2008) الى ضرورة العمل على تخفيف حدة الأنظمة البيروقراطية والإجراءات الإدارية وعدم التعسف في استخدام السلطة بين العاملين لحمايتهم من الوقوع في مشكلات الاغتراب الوظيفي، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتتميتها في محيط العمل، حيث يؤدي ذلك إلى تقليل شعور الموظف بالغربة داخل محيط العمل، ويعزز من الشعور بالثقة والانتماء الوظيفي والتنظيمي لديه (الكرداوي، 2008: 5).

- أهداف البحث ... هدف البحث الحالي التعرف إلى:

- الصمت التنظيمي لدى موظفي دوائر الدولة في مدينة الديوانية.
- دلالة الفروق في الصمت التنظيمي لدى موظفي دوائر الدولة على وفق متغير الجنس (ذكور، أناث)، والحالة الاجتماعية (متزوج، غير متزوج).
- الاغتراب الوظيفي لدى موظفي دوائر الدولة في مدينة الديوانية.
- دلالة الفروق في الاغتراب الوظيفي لدى موظفي دوائر الدولة على وفق الجنس (ذكور، أناث)، والحالة الاجتماعية (متزوج، غير متزوج).
- دلالة العلاقة بين الصمت التنظيمي والاغتراب الوظيفي لدى موظفي دوائر الدولة
- حدود البحث:

تحدد البحث الحالي بموظفي بعض دوائر الدولة في مركز مدينة الديوانية لعام (2022)، من الذكور و الإناث، المتزوجين وغير المتزوجين.

- تحديد المصطلحات :

1\_ الصمت التنظيمي (The Organizational Silence) عرفه:

- (Dyne et al:2003): خيار سلوكي متعمد بوعي أو بدون وعي للاحتفاظ بالمعلومات والآراء والاقتراحات التي تخص المؤسسة ويمكن أن تستغرق أشكال مختلفة، مثل صمت الموظف في الاجتماعات، وانخفاض مستويات المشاركة في مخططات الاقتراحات، وانخفاض مستويات الصوت الجماعي (Shojaie at el,2011:173) .

2\_ الاغتراب الوظيفي (The work Alienation) عرفه:

- (Seemne,1975): ذلك العمل الذي لا يؤدي إلى تحقيق الإشباع الذاتي والداخلي للموظف ويتكون من بناء متعدد الأبعاد متمثلة بالعجز، و اللامعنى ، و اللامعيارية، والعزلة الاجتماعية، والاعتراب عن الذات (Shantz at el,2015:6).

الاطار النظري:

اولاً. الصمت التنظيمي (Organizational Silence):

\_ أنموذج داين وآخرون (Dyne et al,2003):

أقتراح كل من (داين و أنج و بوتيرو) إطاراً ثلاثي الأبعاد للصمت التنظيمي، ويرى هذا الأنموذج أن الصمت التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد بناءً على سلوك ودوافع الموظفين، وهذه الابعاد هي:

1\_ صمت الإذعان (الاستسلام) **Acquiescent Silence**: ويعرف احياناً "بالصمت المُستقر" والذي يعبر عن عدم وعي وإدراك الموظف لممارسته سلوك الصمت السلبي، حيث يندرج هذا البعد ضمن السلوك المتضمن أقصى درجات السلبية، كون دوافع الصمت فيه نابعة من عدم الارتباط أو الانسحاب (Dyne et al,2003:1366) .

2\_ الصمت الدفاعي (**Defensive Silence**): طور هذا البعد داين وآخرون بناءً على دراسات سابقة، منها دراسة (Morrison& Milliken,2000) ودراسة (Pinder &Harlos,2001)، ويعد هذا النوع من الصمت أقل سلبية مقارنة بصمت الإذعان، كون دوافع هذا النوع من الصمت نابعة من حماية الذات والدفاع عن النفس (Dyne et al,2003:1367).

3\_ الصمت الاجتماعي (**Prosocial Silence**): ويمثل هذا البعد الجانب الإيجابي في الصمت التنظيمي، ويعرف بأنه "حجب الموظفين للأفكار والمعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل بهدف منفعة المؤسسة أو زملاء العمل، بناءً على الإيثار أو الدوافع التعاونية". (Dyne et al,2003:1368) .

ثانياً. الاعتراب الوظيفي (**work Alienation**):

\_ أنموذج سيمان (Seeman,1959):

في سنة (1959) نشر سيمان (Seeman) أنموذج نظري حول مفهوم الاعتراب والذي كان بمثابة نقطة انطلاق لكثير من الأبحاث في علم النفس الاجتماعي (Shantz at el,2015:6) ، اذ حدد سيمان خمسة أبعاد للاعتراب الوظيفي وهي:

1. العجز (**Powerlessness**): يُشير هذا البعد إلى شعور الفرد بأنه لا يستطيع التأثير والمشاركة في المواقف التي تخص العمل، بمعنى آخر أن الفرد يشعر باللاقوة، والعجز عن السيطرة على

تصرفاته وأفعاله ورغباته، فإن هذه المشاعر نابغة من احساسه بأن هناك مؤثرات خارجة عن إرادته أقوى منه قادرة على التحكم في سير العمل (Seeman,1976: 403-404).

2. فقدان المعنى أو اللامعنى (Meaninglessness): يُشير سيمان (Seeman,1959) إلى إن فقدان المعنى في العمل يحدث عندما لا يستطيع الفرد توجيه سلوكه نحو فهم الأحداث والمشاركة في صنع القرارات التي تخص العمل (Tummers,2015:6).

3. اللامعيارية (Normlessness): ويرى سيمان (Seeman,1959) أن اللامعيارية هي: "الحالة التي يشعر فيها الفرد بدرجة كبيرة بأن السلوك غير المجاز أو المرفوض اجتماعياً مقبول أو مطلوب لتحقيق أهدافه الذاتية"، (Seeman 1976,406).

4. العزلة الاجتماعية (Social Isolation): تُشير العزلة الاجتماعية إلى شعور الفرد بالوحدة ومحاولة الابتعاد عن العلاقات الاجتماعية في مكان العمل، (Seeman,1976:408).

5. اغتراب الذات (Self- Estrangement) وضع هذا البعد في التسلسل النهائي للنموذج دليل على إن جميع الابعاد السابقة تنتهي باغتراب الذات، فعندما يبلغ تأثير الشعور بالعجز و اللامعنى، و اللامعيارية والعزلة ذروته يصبح العمل مجرد وسيلة لتحقيق غايات خارج المعنى الحقيقي للذات (Sarfraz,1997:54).

**منهجية البحث وإجراءاته:** اعتمد الباحثان منهج البحث الوصفي "الارتباطي" كونه أكثر المناهج ملائمة لطبيعة البحث الحالي.

### 1. مجتمع البحث Research Community :

يتحدد البحث الحالي بموظفي بعض دوائر الدولة في مركز محافظة الديوانية للعام (2022) والبالغ عددهم (2133) موظفاً، بواقع (1394) من الذكور، و (739) من الإناث.

### 2. عينة البحث Research Sample :

تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية المتناسبة، إذ اختير بالأسلوب المتناسب (427) موظفاً وموظفة، ويعد حجم العينة هذا ممثلاً ومناسباً لحجم مجتمع البحث (أبو سمرة و الطيبي،2020 :54)، وبنسبة (20%) من مجتمع البحث وبواقع (279) من الذكور منهم ( 213 ) متزوجاً و(66) غير متزوج، و(148) من الإناث (110) منهن متزوجات و (38) غير متزوجات، وقد بلغت نسبة الذكور (65%)، فيما بلغت نسبت الإناث (35%) من عينة البحث.

### أداتا البحث Research Instruments :



قام الباحثان ببناء مقياس الصمت التنظيمي في ضوء الأنموذج الذي اقترحه داين وآخرون ( Dyne et al,2003)، وبناء مقياس الاغتراب الوظيفي في ضوء الأنموذج الذي اقترحه سيمان (Seeman,1959)، والعرض الآتي يوضح ذلك:

### (1) مقياس الصمت التنظيمي (Organizational Silence Scale):

- أ - تحديد المفهوم: تم تحديد المفهوم نظرياً عن طريق تبني تعريف (Dyne et al,2003).
- ب - صياغة فقرات المقياس: تم صياغة مجموعة من الفقرات، وبما تتفق مع الإطار النظري المتمثل بأنموذج (Dyne et al,2003)، إذ تم صياغة (24) فقرة توزعت بالتساوي على ثلاثة أبعاد وهي (صمت الإذعان، و الصمت الدفاعي، و الصمت الاجتماعي).
- ج - تدرج الإجابة و تصحيح المقياس: تم اعتماد طريقة ليكرت (Likert) في وضع بدائل الإجابة امام الفقرات، وهي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، ويصحح المقياس عن طريق منح هذه البدائل الاوزان الخماسية الاتية (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.
- د. عرض الأداة على المحكمين: تم توزيع المقياس على (13) محكماً من المختصين في علم النفس، وبعد جمع آرائهم وتحليلها وبعتماد نسبة اتقاق (80%) فأكثر، تم الابقاء على جميع الفقرات الـ (24)، مع الاخذ ببعض التعديلات التي اقترحها المحكمين على بعض الفقرات وعلى بدائل الإجابة لتكون (دائماً ... ابدأ) بدلاً من (موافق بشدة ... غير موافق بشدة).
- هـ - التجربة الاستطلاعية للمقياس (لمعرفة وضوح التعليمات والفقرات وبدائل الإجابة): لضمان وضوح تعليمات المقياس ومعرفة الوقت اللازم للإجابة عليه، طُبِّقَ المقياس على عيّنة استطلاعية تألفت من (30) موظف وموظفة، واتضح ان فقرات المقياس وتعليماته كانت واضحة للمُجيب، وتراوح الوقت المستغرق للإجابة بين (10-16) دقيقة.
- و. التحليل الإحصائي للفقرات :

يعد أسلوب المجموعتين الطرفيتين (الاتساق الخارجي)، وعلاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس (الاتساق الداخلي) اجرائيين مناسبين في تحقيق ذلك، وكما يأتي:

#### أولاً : المجموعتان الطرفيتان (الاتساق الخارجي):

طُبِّقَ المقياس على عينة البحث البالغ عددها (427) موظف وموظفة، وتم اختيار نسبة (27%) من استمارات المجموعة العليا ونسبة (27%) من استمارات المجموعة الدنيا، وبعد استخراج الوسط الحسابي والتباين لكل فقرة من فقرات المقياس و للمجموعتين العليا والدنيا، طبق الاختبار التائي (t.

(Test) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين أوساط المجموعتين، وُعِدَّت القيمة التائية المحسوبة مؤشراً لتمييز كل فقرة عن طريق مقياسها بالقيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (425)، ويوضح جدول (1) درجات القوة التمييزية ل فقرات مقياس الصمت التنظيمي بطريقة المجموعتين الطرفيتين .

### جدول (1)

القوة التمييزية لفقرات مقياس الصمت التنظيمي بطريقة المجموعتين الطرفيتين

النتيجة	القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		رقم الفقرة
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
دالة	9.456	1.31922	2.2000	1.27446	3.8174	1.
دالة	8.901	1.26068	2.8435	0.86618	4.1130	2.
دالة	2.613	1.34896	3.3304	1.11285	3.7565	3.
دالة	7.696	1.30580	2.4435	1.04455	3.6435	4.
دالة	6.043	1.53261	3.1391	1.03942	4.1826	5.
دالة	10.598	1.13773	1.7826	1.23680	3.4435	6.
دالة	11.580	1.13047	1.9478	1.16960	3.7043	7.
دالة	13.057	1.12336	1.8348	1.26612	3.8957	8.
دالة	4.313	1.37383	3.8174	0.86168	4.4696	9.
دالة	12.195	1.18070	1.9739	1.14395	3.8435	10.
دالة	12.777	1.14054	2.0783	1.15086	4.0087	11.
دالة	11.713	1.01604	1.7478	1.16326	3.4348	12.
دالة	10.013	1.22378	2.3130	1.04783	3.8174	13.
دالة	13.554	1.15391	2.1913	1.07265	4.1826	14.
دالة	10.122	1.25157	2.4609	1.08790	4.0261	15.
دالة	7.491	1.22066	2.0348	1.37998	3.3217	16.
دالة	5.105	1.39532	3.7043	0.79826	4.4696	17.
دالة	3.032	1.31075	4.0348	0.86194	4.4783	18.
دالة	9.450	1.50651	3.3130	0.64334	4.7565	19.
دالة	4.899	1.29082	3.9043	0.60974	4.5565	20.
دالة	9.143	1.40159	2.9043	0.89392	4.3217	21.

دالة	6.105	1.44843	3.3826	0.78971	4.3217	.22
دالة	6.990	1.51766	2.9391	1.04199	4.1391	.23
دالة	3.982	1.37583	3.8087	0.84703	4.4087	.24

ثانياً: علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس (الاتساق الداخلي)

يعني هذا أن الفقرة تقيس المفهوم نفسه الذي تقيسه الدرجة الكلية للمقياس، واستعمل معامل ارتباط بيرسون لاستخراج العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكل استمارة من الاستمارات الـ(427)، وأظهر تحليل التباين أن قيم معاملات الارتباط لجميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مقياسها بالقيمة الحرجة لدلالة معامل الارتباط البالغة (0.098) ومستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (425)، وجدول (2) يوضح ذلك.

### جدول (2)

معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمقياس الصمت التنظيمي

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	0.357	9	0.182	17	0.236
2	0.385	10	0.498	18	0.180
3	0.161	11	0.484	19	0.394
4	0.344	12	0.452	20	0.269
5	0.260	13	0.415	21	0.426
6	0.449	14	0.510	22	0.297
7	0.438	15	0.432	23	0.366
8	0.474	16	0.313	24	0.218

وبذلك بقي المقياس بعد استعمال الإجراءات السابقة مكون من (24) فقرة.

ز. الخصائص القياسية (السيكومترية) لمقياس الصمت التنظيمي:

أولاً. الصدق **Validity**: تم التحقق من المقياس الحالي عن طريق عدة مؤشرات، وهي:

أ. الصدق الظاهري **Face Validity**: إن أفضل طريقة لمعرفة الصدق الظاهري هي عن طريق

عرض فقرات المقياس قبل تطبيقه على مجموعة من المحكمين الذين يتصفون بخبرة تمكنهم من الحكم

على صلاحية فقرات المقياس في قياس الظاهرة المراد قياسها.

ب . صدق البناء **Construct Validity**: يعد صدق البناء من أكثر أنواع الصدق قبولاً ودقة، وتعد أساليب المجموعتين الطرفيتين، وارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس مؤشرات على هذا النوع من الصدق.

ثانياً . الثبات **Reliability** : تم استخراج الثبات بطريقتين هما:

أ . طريقة الاتساق الخارجي (إعادة الاختبار \_ **Test- Retest**): تم تطبيق مقياس الصمت التنظيمي لاستخراج الثبات بهذه الطريقة على عينة مكونة من (30) موظفاً وموظفة، وبعد مرور أسبوعين من التطبيق الأول للمقياس تم إعادة تطبيق المقياس نفسه مرة أخرى وعلى العينة نفسها وجدول (3) يوضح ذلك

### جدول (3)

معاملات ثبات مقياس الصمت التنظيمي وأبعاده بطريقة إعادة الاختبار

البعـد	درجة معامل الثبات
الصمت الازدعاني	0.773
الصمت الدفاعي	0.859
الصمت الاجتماعي	0.853
الدرجة الكلية	0.828

ب . الاتساق الداخلي (معامل ألفا كرونباخ \_ **Alfa-Cronbach Coefficient**): لحساب الثبات بهذه الطريقة تم استعمال معادلة ألفا كرونباخ للمقياس ككل و للأبعاد المكونة له، وجدول (4) يوضح ذلك.

### جدول (4)

درجات معامل الثبات لمقياس الصمت التنظيمي بطريقة ألفا كرونباخ

البعـد	درجة معامل الثبات
صمت الازدعان	0.735
الصمت الدفاعي	0.704
الصمت الاجتماعي	0.730
الدرجة الكلية	0.714

وتعد درجات الثبات اعلاه جيدة ومقبولة وفق معيار ألفا كرونباخ في الثبات.

## (2) مقياس الاغتراب الوظيفي (Work Alienation Scale):

قام الباحثان ببناء مقياس الاغتراب الوظيفي على وفق أنموذج (Seemne,1959) ، وفق الخطوات الآتية:

- أ - تحديد المفهوم: تم تحديد المفهوم نظرياً عن طريق تبني تعريف (Seemne,1975).
  - ب صياغة فقرات المقياس: تم صياغة (25) فقرة لمقياس الاغتراب الوظيفي لدى موظفي دوائر الدولة.
  - ج . تدرج الإجابة وتصحيح المقياس: تم وضع بدائل إجابية خماسية لفقرات مقياس الاغتراب الوظيفي، وهي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، ويصحح المقياس عن طريق منح هذه البدائل الاوزان الاتية (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.
  - د. عرض الأداة على المحكمين: بعد عرض المقياس المحكمين وهم ذاتهم في المقياس الأول، تم الابقاء على جميع الفقرات الـ(25)، مع الاخذ ببعض التعديلات التي اقترحت على بعض الفقرات وعلى بدائل الإجابة لتكون (دائماً ... ابدأ) بدلاً من (موافق بشدة ... غير موافق بشدة).
  - هـ . التجربة الاستطلاعية للمقياس (معرفة وضوح التعليمات والفقرات وبدائل الإجابة): لغرض التعرف على مدى فهم عينة البحث لتعليمات المقياس ووضوح فقراته لهم وكيفية الإجابة عنها، ولمعرفة الوقت اللازم للإجابة، طُبّق المقياس على عينة استطلاعية تألفت من (30) موظف وموظفة وهم انفسهم في المقياس الأول، وتبين ان المقياس كان واضح ومفهوم للمُجيب ولا حاجة إلى اجراء أي تعديل في صياغته وتراوح الوقت المستغرق للإجابة بين (10-14) دقيقة.
  - و. التحليل الإحصائي للفقرات: تم استخدام الطرائق الآتية:
- أولاً: المجموعتان الطرفيتان (الاتساق الخارجي):
- وبذات الخطوات، في المقياس الأول تبين أن جميع الفقرات مميزة لان القيمة التائية المحسوبة لها أعلى من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (425) وجدول (5) يوضح ذلك

### جدول (5)

القوة التمييزية لفقرات مقياس الاغتراب الوظيفي بطريقة المجموعتين الطرفيتين

النتيجة	القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		رقم الفقرة
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	

دالة	11.021	1.20620	2.1652	1.26997	3.9652	.1
دالة	10.380	1.32032	2.3130	1.09593	3.9739	.2
دالة	13.229	1.00175	1.8000	1.13726	3.6696	.3
دالة	11.315	1.27542	2.3304	0.95049	4.0087	.4
دالة	12.557	1.14295	1.9739	0.98308	3.7391	.5
دالة	13.307	0.90847	1.6522	1.20196	3.5217	.6
دالة	16.850	0.88102	1.5478	1.03065	3.6783	.7
دالة	14.030	0.89092	1.5478	1.20936	3.5130	.8
دالة	11.442	1.13047	2.0522	1.12851	3.7565	.9
دالة	14.160	0.69289	1.3130	1.35432	3,3217	.10
دالة	12.252	0.96877	1.7913	1.19387	3.5478	.11
دالة	7.750	1.28002	1.9565	1.32298	3.2870	.12
دالة	6.559	1.42164	2.8000	1.13605	3.9130	.13
دالة	7.041	1.23772	2.5304	1.17759	3.6522	.14
دالة	12.653	1.08333	1.8087	1.01040	3.5565	.15
دالة	13.260	1.05291	1.6435	1.16214	3.5826	.16
دالة	6.608	1.25279	2.3739	1.13927	3.4174	.17
دالة	6.166	1.32350	2.7478	1.21960	3.7826	.18
دالة	11.488	1.06013	1.7739	1.16444	3.4609	.19
دالة	11.170	1.05566	1.8696	1.28281	3.6000	.20
دالة	13.563	1.10322	2.1043	1.00434	3.9913	.21
دالة	9.966	1.23945	2.0870	1.16771	3.6696	.22
دالة	14.398	1.07215	2.1304	0.88852	4.0000	.23
دالة	9.481	1.26274	2.1391	1.15503	3.6522	.24
دالة	9.340	1.36492	2.4435	1.05833	3.9478	.25

ويتضح من جدول (5) أن جميع الفقرات الـ(25) مميزة.

ثانياً: علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس (الاتساق الداخلي): وبذات الخطوات، في المقياس الأول تبين ان جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً، و جدول (6) يوضح ذلك .

#### جدول (6)

معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمقياس الاغتراب الوظيفي

معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
0.525	19	0.545	10	0.485	1
0.476	20	0.513	11	0.437	2
0.528	21	0.352	12	0.511	3
0.448	22	0.322	13	0.470	4
0.546	23	0.326	14	0.520	5
0.412	24	0.479	15	0.566	6
0.434	25	0.538	16	0.625	7
-	-	0.341	17	0.557	8
-	-	0.281	18	0.479	9

وبذلك بقي المقياس بعد استعمال الإجراءات السابقة مكون من (25) فقرة.

ز. الخصائص القياسية (السيكومترية) لمقياس الاغتراب الوظيفي :

أولاً. الصدق **Validity**: استعمل الباحثان الطرائق الآتية للتحقق من صدق المقياس:

أ. الصدق الظاهري: تحقق هذا المؤشر عن طريق عرض المقياس على المحكمين والأخذ بأرائهم.

ب . صدق البناء: تحقق هذا المؤشر عن طريق اجرائيين هما: أسلوب المجموعتين الطرفيتين

(الاتساق الخارجي) و ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس.

ثانياً . الثبات **Reliability**: أستخرج ثبات مقياس الاغتراب الوظيفي بطريقتين هما:

أ . طريقة الاتساق الخارجي (إعادة الاختبار \_ **Test- Retest**): بذات الطريقة والخطوات المتبعة

في المقياس الأول تم استخراج الثبات وجدول (7) يوضح ذلك

#### جدول (7)

معاملات ثبات مقياس الاغتراب الوظيفي وأبعاده بطريقة إعادة الاختبار

درجة معامل الثبات	البعد
0.852	العجز
0.791	اللامعنى
0.837	اللامعيارية
0.828	العزلة الاجتماعية
0.789	اغتراب الذات
0.780	الدرجة الكلية

ب . طريقة الاتساق الداخلي (معامل ألفا كرونباخ\_ Alfa-Cronbach: بذات الطريقة والخطوات المتبعة في المقياس الأول تم استخراج الثبات وجدول (8) يوضح ذلك

### جدول (8)

درجات معامل الثبات لمقياس الاغتراب الوظيفي بطريقة ألفا كرونباخ

البعء	درجة معامل الثبات
العجز	0.769
اللامعنى	0.780
اللامعيارية	0.747
العزلة الاجتماعية	0.744
اغتراب الذات	0.761
الدرجة الكلية	0.738

عرض النتائج وتفسيرها :

الهدف الاول: التعرف على الصمت التنظيمي لدى الموظفين:

تشير البيانات الإحصائية في الجدول ادناه إلى وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) و بدرجة حرية (425)، و جدول (9) يوضح ذلك.

### جدول (9)

الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لمقياس الصمت التنظيمي

عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية		درجة الحرية	مستوى دلالة
				المحسوبة	الجدولية		
427	81.868	12,562	72	16.233	1.96	425	دالة 0.05

من الجدول اعلاه يتضح أن الموظفين يتسمون بالصمت التنظيمي، ويمكن تفسير هذه النتيجة وفقاً لأنموذج (Dyne et al,2003) الذي اشار إلى أن الصمت التنظيمي يختلف باختلاف دوافع الأفراد اتجاه المواقف والمشاكل التي يتعرضون لها، لذا فدوافع الصمت قد تكون نابعة من عدم الارتباط أو الانسحاب، وقد يكون الدافع من الصمت هو حماية الذات وتجنب الخلافات، وهناك جانب إيجابي في الصمت التنظيمي يظهره بعض الموظفين بناءً على الإيثار أو الدوافع التعاونية الاجتماعية



كشكل من أشكال السلوك الاستباقي الذي يدفع الموظف لحماية منافع الموظفين الآخرين والمؤسسة حتى وأن كان على حساب نفسه في بعض الاحيان، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كركاس (Karakas,2019).

الهدف الثاني: دلالة الفروق في الصمت التنظيمي وفقاً لمتغيري الجنس والحالة الاجتماعية: لغرض تعرف دلالة الفرق بين متوسطات درجات الموظفين على مقياس الصمت التنظيمي وفق متغير الجنس (ذكور، وإناث) والحالة الاجتماعية (متزوج، وغير متزوج) تم استعمال تحليل التباين الثنائي عند مستوى دلالة (0.05) وجدول (10) يوضح ذلك:

### جدول (10)

#### الفروق في الجنس والحالة الاجتماعية على مقياس الصمت التنظيمي

مستوى الدلالة S-g	القيمة الجدولية	القيمة الفائية F	متوسط المربعات M-S	درجة الحرية D-F	مجموعة المربعات S-S	مصدر التباين
0.05	3.84	2.518	395.934	1	395.934	الجنس
		0.091	14.315	1	14.315	الحالة الاجتماعية
		4.000	629.014	1	629.014	التفاعل (الجنس × الحالة الاجتماعية)
		157.266	423	66523.423	الخطأ	
		427	2929206.000	الكلي		

وتوضح النتائج في جدول (10) ما يأتي:

أ. الفرق على وفق متغير الجنس (ذكور، وإناث): أظهرت النتائج أن الفرق بين الذكور والإناث على مقياس الصمت التنظيمي لا يرقى إلى مستوى الدلالة الإحصائية عند مقايسة القيمة الفائية المحسوبة (2.518) بالقيمة الجدولية البالغة (3.84) عند مستوى دلالة (0.05)، وبما يشير الى ان الذكور والإناث من الموظفين يتسمون بمستوى متقارب من الصمت التنظيمي وقد يعود ذلك إلى أن كلا الفئتين يعملون في بيئة تنظيمية متقاربة ويتعرضون لنفس الظروف والمواقف (الادارية، والقانونية) التي قد تؤدي إلى صمتهم وعدم تعبيرهم واطهارهم لأفكارهم ومشاعرهم المتعلقة بالعمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مقدمامبور وآخرون (Moghaddampour et al,2013)

ب . الفرق وفق متغير الحالة الاجتماعية (متزوج، غير متزوج): أن الفرق بين الموظفين على وفق متغير الحالة الاجتماعية على مقياس الصمت التنظيمي لا يرقى إلى مستوى الدلالة الإحصائية عند مقايسة القيمة الفائية المحسوبة (0.091) مع القيمة الجدولية البالغة (3.84) عند مستوى دلالة (0.05)، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى انه بالرغم من وجود الصمت التنظيمي لدى العينة لكن ليس له علاقة بالحالة الاجتماعية فالعمل يمثل احدى أولويات تحقيق الحاجات واستمرار الوجود على حد سواء للموظفين المتزوجين والغير متزوجين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مقدمامبور وآخرون (Moghaddampour et al,2013) .

ج . تفاعل الجنس والحالة الاجتماعية: أظهرت نتائج البحث أن الفرق بين الموظفين الذكور والإناث من المتزوجين وغير المتزوجين يرقى إلى مستوى الدلالة الإحصائية عند مقايسة القيمة الفائية المحسوبة (4.000) بالقيمة الجدولية البالغة (3.84) عند مستوى دلالة (0.05)، وبما يشير الى اثر تفاعل الجنس تفاعل الجنس مع الحالة الاجتماعية في الصمت التنظيمي. ولما كان تحليل التباين لا يعطينا سوى قيمة واحدة، تم استعمال طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات المتعددة التي تدعى (باختبار الفروق الدالة بصورة أمينة)، وقد ظهرت النتائج عند مقايسة المتوسطات الأربعة كما موضح في جدول (11).

### جدول (11)

نتائج اختبار شيفيه في تفاعل الجنس والحالة الاجتماعية على مقياس الصمت التنظيمي

المجموعات المتوسطات	ذكر غير متزوج	انثى غير متزوجة	ذكر متزوج	انثى متزوجة
	86.409	78.789	81.572	82.181
ذكر غير متزوج	86.409	7.619*	4.836	4.227
انثى غير متزوجة	78.789	-	2.783	3.392
ذكر متزوج	81.572	-	-	0.609
انثى متزوجة	82.181	-	-	-

\*قيمة دالة احصائياً لكون قيمة سيجما المحسوبة (0.027) أقل من مستوى الدلالة (0.05)

وفقا للجدول اعلاه نجد أن هناك فرق بالصمت التنظيمي بين الموظفين الغير متزوجين والموظفات الغير متزوجات، اذ ظهر أن الموظفين الغير متزوجين أكثر صمتاً من الموظفات الغير متزوجات وقد يعود ذلك إلى ان الموظفين الغير متزوجين يتطلعون اكثر للحصول على المكاسب الشخصية مثل

الترقيات والمناصب الوظيفية والمكافئات المادية، وتجنب النزاعات مع زملائهم ورؤسائهم في العمل لذا فهم يترددون أكثر في التعبير عن الآراء والأفكار والمقترحات التي تعود بالخطر على ذاتهم لتحقيق هذه المكاسب مقارنةً بالموظفات العازبات.

الهدف الثالث: التعرف على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين: تشير البيانات في جدول (12) ادناه إلى وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) كما موضح في الجدول

### جدول (12)

الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لمقياس الاغتراب الوظيفي

مستوى الدلالة 0.05	درجة الجرية	القيمة التائية		الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عدد أفراد العينة
		الجدولية	المحسوبة				
دالة	425	1,96	-3.055	75	16.761	72.522	427

ومن الجدول اعلاه يتضح بأن الموظفين لا يعانون من الاغتراب الوظيفي ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين يعملون في محيط تسوده العلاقات الانسانية وارتفاع مستوى التفاعل الاجتماعي، وقد يعود ذلك إلى الشعور بالألفة والتعاون بين الموظفين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ساري (Saari,2015).  
الهدف الرابع: الفروق في الاغتراب الوظيفي وفقاً لمتغيري الجنس والحالة الاجتماعية: لغرض تعرف دلالة الفرق بين متوسطات درجات الموظفين على مقياس الاغتراب الوظيفي وفق متغير الجنس (ذكور، وإناث) والحالة الاجتماعية (متزوج، وغير متزوج) تم استعمال تحليل التباين الثنائي عند مستوى دلالة (0.05) وجدول (13) يوضح ذلك:

### جدول (13)

الفروق في الجنس والحالة الاجتماعية على مقياس الاغتراب الوظيفي

مستوى الدلالة S-g	القيمة الجدولية	القيمة الفائية F	متوسط المربعات M-S	درجة الحرية D-F	مجموعة المربعات S-S	مصدر التباين
0.05	3.84	0.174	47.038	1	47.038	الجنس
		4.624	1252.809	1	1252.809	الحالة الاجتماعية
		7.924	2146.784	1	2146.784	التفاعل (الجنس×)

					الحالة الاجتماعية
		270.930	423	114603.449	الخطأ
		427		2365481.000	الكلي

وتوضح النتائج في جدول (13) اعلاه ما يأتي:

أ. الفرق وفق متغير الجنس (ذكور، إناث): أظهرت النتائج أن الفرق بين الذكور والإناث على مقياس الاغتراب الوظيفي لا يرقى إلى مستوى الدلالة الإحصائية عندما مقايسة القيمة الفائية المحسوبة (0.174) بالقيمة الجدولية البالغة (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) إذ كان الوسط الحسابي للذكور (71.802) بانحراف معياري (16.888) الذي لا يختلف كثيراً عن الوسط الحسابي للإناث البالغ (73.878) بانحراف معياري (16.489). بما يشير الى ان الذكور والاناث من الموظفين لديهم مستوى منخفض متقارب من الاغتراب الوظيفي، ويعود ذلك إلى ان كلا الفئتين لديهم تكيف مع البيئة التي يعملون بها وبالتالي يؤدي ذلك إلى تسهيل وايجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي يتعرضون لها مما يقلل من الاغتراب الوظيفي لديهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بينازوغلو و أكوفا (Baynazoğlua & Akova,2017).

ب. الحالة الاجتماعية (متزوج، غير متزوج): أن الفرق بين الموظفين على وفق متغير الحالة الاجتماعية على مقياس الاغتراب الوظيفي يرقى الى مستوى الدلالة الإحصائية عند مقايسة القيمة الفائية المحسوبة (4,624) مع القيمة الجدولية البالغة (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) إذ بلغ الوسط الحسابي للمتزوجين (71.138) بانحراف معياري (16.742) الذي يختلف عن الوسط الحسابي للموظفين الغير متزوجين البالغ (76.873) بانحراف معياري (16.140)، وبما يشير الى ان الموظفين الغير متزوجين اعلى في درجة الاغتراب الوظيفي من المتزوجين وقد يعود ذلك الى قلة الادوار والمسؤوليات والالتزامات الاجتماعية والأسرية التي يؤدونها، مما قد يجعلهم اقل قدرة على تحمل الصعوبات والضغوطات التي يتعرضون لها اثناء تأدية مهامهم الوظيفية، بالاضافة الى قلة الدعم الاجتماعي الذي يتلقونه في العمل لمواجهة تلك الصعوبات لذا فقد يشعروهم ذلك بالوحدة والعزلة مقارنة بالموظفين المتزوجين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كاهفيشي (Kahveci,2015).

ج. تفاعل الجنس والحالة الاجتماعية: أظهرت النتائج أن الفرق بين الموظفين الذكور والإناث من المتزوجين وغير المتزوجين يرقى إلى مستوى الدلالة الاحصائية عند مقايسة القيمة الفائية المحسوبة (7.924) بالقيمة الجدولية البالغة (3,84) عند مستوى دلالة (0.05)، بما يشير الى اثر تفاعل

الجنس مع الحالة الاجتماعية في الاغتراب الوظيفي، ولما كان تحليل التباين لا يعطينا سوى قيمة واحدة، تم استعمال طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات المتعددة التي تدعى (باختبار الفروق الدالة بصورة أمينة). وقد أظهرت النتائج عند مقايسة المتوسطات الأربعة كما موضح في جدول (14):

#### جدول (14)

نتائج اختبار شيفيه في تفاعل الجنس مع الحالة الاجتماعية على مقياس الاغتراب الوظيفي

المجموعات المتوسطات	ذكر غير متزوج	انثى غير متزوجة	ذكر متزوج	انثى متزوجة
	79.184	72.921	79.184	74.209
ذكر غير متزوج	79.184	6.185	-	4.897
انثى غير متزوجة	72.921	-	-	1.288
ذكر متزوج	69.560	-	-	4.669
انثى متزوجة	74.209	-	-	-

\*قيمة دالة احصائياً لكون قيمة سيجما المحسوبة (0.001) أقل من مستوى الدلالة (0.05)

وفقاً للجدول السابق نجد أن هناك فرق دال احصائياً بالاغتراب الوظيفي بين الموظفين الغير متزوجين والموظفين المتزوجين، إذ ظهر أن الموظفين الغير متزوجين اعلى اغتراباً من الموظفين المتزوجين وقد يعود ذلك وكما اشرنا سابقاً الى ان قلة الادوار والمسؤوليات والالتزامات التي تقع على عاتق الموظفين الغير متزوجين تجعلهم اقل قدرة على تحمل صعوبات العمل، بالاضافة الى انهم يظهرون التزام أقل اتجاه المعايير والقيم المهنية التي قد تكون نابعة من شعورهم بضعف الثقة بأنفسهم وبالمؤسسة التي يعملون بها مقارنةً بالموظفين المتزوجين.

**الهدف الخامس: تعرف العلاقة الارتباطية بين الصمت التنظيمي والاغتراب الوظيفي لدى الموظفين:**  
لأجل التعرف على العلاقة الارتباطية بين الصمت التنظيمي والاغتراب الوظيفي لدى الموظفين، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات الموظفين في كلا المتغيرين، وظهر ان قيمة معامل الإرتباط كانت (0.317)، وباختبار دلالة معامل الارتباط ظهر ان القيمة التائية المحسوبة لدلالة معامل الارتباط كانت (6.89) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96)، تشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة ودالة احصائياً بين الصمت التنظيمي وتدني الاغتراب الوظيفي.

## المصادر:

- أبو سمرة، محمود أحمد والطيطي، محمد عبد الإله (2020): مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- الشريف، نجاته عبد القادر ومخلوف، عيسى رمضان محمد (2021): الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي، مجلة كلية التربية، العدد العاشر.
- العجمي، فهد ناصر (2017): تأثير المتغيرات التنظيمية والشخصية على مستوى الاغتراب الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة مدينة السادات.
- الكرداوي، مصطفى محمد (2008): أثر الذكاء الوجداني على مستوى شعور المرؤوسين بالاغتراب الوظيفي داخل محيط العمل دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمة بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (3)، العدد (22).
- Brinsfield, C. T. (2009), **Employee Silence: Investigation Of Dimensionality, Development Of Measures, And Examination of Related Factors**, Doctoral Thesis, The Ohio State University, USA.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). **Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs**. Journal of management studies, 40(6), 1359-1392.
- Jalilian , R. , & Batmani , F. ( 2015 ) . **The study of the relationship between the organizational silence and the employees ' performance ( case study )** .
- Mroczek , D. K. , Spiro III , A. , & Turiano , N. A. ( 2009 ) . **Do health behaviors explain the effect of neuroticism on mortality ? Longitudinal findings from the VA Normative Aging Study** . Journal of Research in Personality , 43 ( 4 ) , 653-659.

- Pacheco D.C. and Suzana N.C. (2015), “**Silence in organizational and psychological safety: a literature review**”, European Scientific Journal /SPECIAL/ edition ISSN: 1857 – 7881.
- Sarfraz, H. (1997). **Alienation: A theoretical overview**. Pakistan Journal of Psychological Research, 45–60.
- Seeman, M. (1976). **On the meaning of alienation**. In L. A. Coser & B. Rosenberg (Ed.) Sociological theory (pp. 401–414).
- Shantz, A., Alfes, K., Bailey, C., & Soane, E. (2015). **Drivers and outcomes of work alienation: Reviving a concept**. Journal of Management Inquiry, 24(4), 382–393.
- Shojaie, S., Matin, H. Z., & Barani, G. (2011). **Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it**. Procedia–Social and Behavioral Sciences, 30, 1731–1735.
- Tulubas, T., & Celep, C .( 2012 ): " **Effect of perceived procedural justice on faculty members, Silence: the mediating role of trust in supervisor** ". Procedia – Social and Behavioral Sciences , 47 , p . ( 22 – 45).
- Tummers, L., Bekkers, V., van Thiel, S., & Steijn, B. (2015). **The effects of work alienation and policy alienation on behavior of public employees**. Administration & Society, 47(5), 596–617.
- Tummers, L., Bekkers, V., van Thiel, S., & Steijn, B. (2015). **The effects of work alienation and policy alienation on behavior of public employees**. Administration & Society, 47(5), 596–617.