



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

عنوان المذكرة الصمت التنظيمي و علاقته بالاحترق النفسي
لدى الإداريين بجامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

تحت إشراف الأستاذ:
أ. سعدي

من إعداد وتقديم الطالبين:

- الطالب الأول: حاج محمد شريفة

- الطالب الثاني: بن حدة وليد

تاريخ المناقشة: /// - /// - 2024

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
بن مهرة	أستاذ محاضر - أ	رئيسا
مقداد	أستاذ محاضر - أ	مناقشا
سعدي	أستاذ محاضر - أ	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية 2023-2024

شكر وتقدير

نتقدم بجزيل الشكر و التقدير الى
الاستاذة المشرفة د. **سعدى** عربية لكل
المجهودات و التشجيعات و الارشادات و
التوجيهات في انجاز هذه الدراسة.
و نتقدم بالشكر الجزيل لجميع الأساتذة
الافاضل الذي درسونا و رافقونا في
مشوارنا الدراسي من قسم العلوم
الاجتماعية الى قسم السنة الثانية ماستر
علم النفس العمل و تنظيم جزاكم الله خيرا.
الشكر و التقدير الى المسؤولين
الإداريين العاملين بجامعة بلحاج بوشعيب
ب ولاية عين تموشنت على كل التسهيلات
التي قدموها لنا في تربصنا الميداني.
و في الأخير نشكر ابائنا و امهاتنا و
اخوتنا و كل افراد عائلتنا عل دعمهم
لنا في هذا المشوار الدراسي و كل من
ساهم مساعدتنا ماديا و معنويا لإتمام
هذه المذكرة من بعيد او قريب

الاهداء

اهدي ثمرة جهدي المتواضع

الى من وهبني الحيات و الامل و النشأة
على شغف الاطلاع و المعرفة، و الى من
علموني ان ارتقي سلم الحياة بحكمة و
صبر برا و احسانا، و وفاءا لهما والذي
العزيز و والدتي العزيزة.

اهدي الى كل من وهبني الله نعمة وجودهم في
حياتي من كانوا عوناً في رحلة بحثي
اخوتي

الى كل من كان في ينفعني و نحن نشق
الطرق نحو النجاح في مسيرتنا العملية
رفيقة دربي: فاطمة الزهراء .

أخبر الى كل من ساعدني، و كان له دورا
من قريب او بعيد في إتمام هذه الدراسة،
أصدقائي: بلقاضي منال، هبري وسيلة،
مسقمين سمية، حميدي هند، حميدي هاجر،
بوحصيدة سهام، معتاقى لامية .

سائلة المولى ان يجزي الجميع خير
الجزاء في الدنيا و الآخرة تقدم الى
طالب علم سعى بعلمه ليفيد الإسلام و
المسلمين بكل ما أعطاه الله من علم
ومعرفة .

حاج محمد شريفة

الاهداء

إلى صاحب السيرة العطرة ، والفكر
المُستنير؛

فلقد كان له الفضل الأوّل في بلوغي
التعليم العالي

(والدي الحبيب) ، أطال الله في عُمره .

إلى من وضعتني على طريق الحياة ،
وجعلتني رابط الجأش،

وراعتني حتى صرت كبيراً

(أمي الغالية) ، طيّب الله ثراها .

إلى إخوتي و أصدقائي: حميدي محمد و

بخاري عبد الحق؛ الاستاد بن رجيل محمد و

قباحة واسيني و سنوسي هشام و زغودي بلال

و جميع الأساتذة الذي درسوني و كانوا

عونا لي و كان لهم بالغ الأثر في كثير

من العقبات والصعاب.

إلى جميع أساتذتي الكرام ؛ ممن لم
يتوانوا في مد يد العون لي بحثي
و في الأخير أتقدم الى كل طالب علم سعى
بعلمه ليفيد المسلمين بما أعطاه الله
معرفة و علم و ثقافة

بن حدة وليد

ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت الدراسة الى اختبار علاقة الاحتراق النفسي بالصمت التنظيمي لدى العمال الاداريين بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت , و قد تم استخدام المنهج الوصفي , و لتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على مقياس خاص للاحتراق النفسي اميرة خضير , كاظم العنزي (2016) و مقياس خاص بالصمت التنظيمي دكتورة مها محمد البنوى (2016) بالاضافة الى استمارة البيانات الاولية , و قد تكونت عينة الدراسة من 80 عامل اداري تم اختيارهم بطريقة عشوائية , تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss 20) . و اظهرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية بين الاحتراق ا لنفسي , و في الاخير قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات اهمها السماح للعمال باداء ارائهم و افكارهم و تشجيعهم على المنافسة الجماعية , تقديم المكافآت المادية و المعنوية للعمال و تحفيزهم على العمل .

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، الاحتراق النفسي، العمال اداريين.

Abstract :

The study aimed to test the relationship of psychological burnout and organizational silence among administrative workers at Belhaj University. The descriptive approach was used, and to achieve the objectives of the study, reliance was placed on a special measure for psychological burnout, Amira Khudair, Kazem Al-Anazi (2016) and a special measure for organizational silence, Dr. Maha. Al-Banawi (2016). In addition to the primary data form, the study sample consisted of 80 administrative workers who were randomly selected. The data was analyzed using the statistical analysis program (SPSS 20). It showed The results showed that there was a positive, statistically significant correlation between burnout, and finally, the study presented a set of recommendations, the most important of which were allowing clients to express their opinions and ideas, encouraging them to compete collectively, providing material and moral rewards to clients, and motivating them to work.

Keywords: organizational silence, psychological burnout, administrative workers.

قائمة المحتويات

.....	شكر وتقدير
.....	الاهداء
.....	ملخص الدراسة باللغة العربية:
.....	قائمة المحتويات
أ.....	مقدمة:

الجانب النظري

الفصل الأول: تقديم البحث

5.....	1-اشكالية الدراسة:
5.....	2- فرضية الدراسة:
6.....	3-اسباب اختيار الموضوع:
6.....	4-اهمية الدراسة:
6.....	5-الهدف من الدراسة:
6.....	6-التعريفات الاجرائية:
7.....	7-الدراسات السابقة:

الفصل الثاني: الاحتراق النفسي

- 11.....1-نشأة مصطلح الاحتراق النفسي:
- 12.....2- تعريف الاحتراق النفسي:
- 13.....3-بعض النماذج المفسرة للاحتراق النفسي:
- 17.....4 -ابعاد الاحتراق النفسي:
- 18.....5-اعراض الاحتراق النفسي:
- 20.....6- اثار الاحتراق النفسي:
- 21.....خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: الصمت التنظيمي

- 24.....تمهيد
- 24.....1-الصمت التنظيمي دلالة مفاهيمية
- 27.....2-مفهوم الصمت التنظيمي
- 29.....3-نظريات الصمت التنظيمي:
- 34.....4- أسباب الصمت التنظيمي.
- 37.....5-أبعاد الصمت التنظيمي
- 39.....6- مراحل الصمت التنظيمي:
- 40.....7- تأثير الصمت التنظيمي:
- 41.....8-سبل مواجهة الصمت التنظيمي:
- 41.....9-نتائج الصمت التنظيمي:
- 43.....خلاصة الفصل:

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الدراسة الاستطلاعية و الأساسية

- 46.....أولاً: الدراسة الاستطلاعية
- 46.....(1)أهداف الدراسة الاستطلاعية :
- 46.....(2) منهج الدراسة الاستطلاعية :

46.....(3)المجال الجغرافي و الزماني للدراسة الاستطلاعية:

46.....(4) أدوات الدراسة الاستطلاعية:

48.....(5) الخصائص السيكو مترية للاستبيان:

53.....ثانيا : الدراسة الأساسية :

53.....(1)منهج الدراسة الأساسية:

53.....(2) المجال الجغرافي و الزماني للدراسة:

53.....(3) خصائص الدراسة الأساسية:

53.....(4) أدوات الدراسة الأساسية:

الفصل الخامس عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها

56.....(1)عرض نتائج فرضية الدراسة:

57.....الخاتمة

57.....قائمة المصادر و المراجع

57.....الملاحق

مقدمة

مقدمة:

تعرف الإدارة العامة بأنها الوسيلة المستخدمة في توجيه الافراد و تنظيم عملهم داخل المنشأة من أجل المساهمة في تحقيق الاهداف المحددة خاصة بجميع الافراد و ليس بفئة معينة منهم.

و يهد الصمت التنظيمي من مفاهيم الغائبة عن الكثير من المنظمات برغم حساسيته و اثاره السلبية على جوانب العمل التنظيمي، و منها جانب الاداء الوظيفي. و الغرض من هذا البحث هو دراسة هذه الظاهرة في محاولة الكشف عن مستواها و واقعها، و علاقتها بالأداء الوظيفي المتميز في مساعدة المنظمات و خصوصا الجامعات في تحقيق اهدافها و انجازها.

و بتزايد هذه الضغوط النفسية على الفرد تولد لديه احتراقا نفسيا، و الذي يعتبر حالة من عدم التوازن و عدم التكيف مع محيطه، حيث يكون فيها الفرد جسديا و نفسيا في اسوأ حالاته، و يخلف الاحتراق النفسي نتائج يدفع ثمنها الفرد على حساب صحته النفسية و راحته الجسدية و حياته الاجتماعية، و المهنية.

و هذا ما دفعنا لأجراء هذا البحث و محاولتنا من خلاله معرفة علاقة الصمت التنظيمي بالاحتراق النفسي لدى العمال الاداريين.

الفصل الاول:

تمحور حول تقديم البحث و يتضمن اشكالية البحث، و فرضية البحث، اسباب اختيار الموضوع، اهمية البحث، اهداف البحث، التعاريف الاجرائية، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني:

تطرقنا في متغير الصمت التنظيمي الى مقدمة، تعريف الصمت التنظيمي، اسباب الصمت التنظيمي، مراحل الصمت التنظيمي، ابعاد الصمت التنظيمي، العوامل المكونة للصمت التنظيمي، اثار الصمت، سبل مواجهته، خلاصة.

الفصل الثالث:

تناول هذا الفصل متغير الاحتراق النفسي حيث تم التطرق من خلاله الى: تمهيد، نشأة مصطلح الاحتراق النفسي، تعريف الاحتراق النفسي، بعض النماذج المفسرة للاحتراق النفسي، ابعاد الاحتراق النفسي، اعراض الاحتراق النفسي، مصادر الاحتراق النفسي، اثار الاحتراق النفسي، خلاصة.

الفصل الرابع:

لقد حاولنا فيه معالجة اجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال التطرق الى اهداف الدراسة الاستطلاعية ومنهج الدراسة، المجال الزمني و الجغرافي للدراسة الاستطلاعية و ادواتها، خصائص السيكومترية، عينة الدراسة الاستطلاعية و كذلك الأساسية بمختلف إجراءاتها.

الفصل الخامس:

خصص لعرض نتائج التي تم التوصل اليها، ومناقشة النتائج، وختم ببعض التوصيات والاسهامات.

الجانب النظري

الفصل الأول:

1- إشكالية البحث

- 2- فرضية البحث
- 3- أسباب اختيار الموضوع.
- 4- أهمية البحث
- 5- الهدف من الدراسة
- 6- التعريفات الإجرائية
- 7- الدراسات السابقة

1- اشكالية الدراسة:

يعتبر كل من الصمت التنظيمي والاحترق النفسي من المواضيع الملهمه وملفتة والتي نالت اهتمام الفاعلين في مختلف المؤسسات وعلى رأسهم المنظمة ومصحة تسيير الموارد البشرية. اذ يعرف الصمت التنظيمي على انه فشل التواصل بين الادارة العليا والموظفين حيث لا يعبر الافراد عن افكارهم ومعلوماتهم واستفساراتهم ويبقون الصمت حيال المشاكل المتعلقة بالمنظمة التي ينتمون اليها ووظيفتهم (محمد2023،،ص،161)، بحيث اشارت العديد من الدراسات من بينها دراسة خليل (2019) والتي توصلت الى وجود علاقة طردية موجبة لإبعاد الصمت التنظيمي المتمثلة (صمت الدفاعي الصمت الاجتماعي) مع وجود في المنظمة المبحوثة، اما دراسة مرسى (2018) فحص العلاقة بين الاشراف السيئ والصمت التنظيمي والتي توصلت الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ومعنوية بين الاشراف السيئ والصمت التنظيمي.

اذ تمثلت الاحترق النفسي على انه حالة من الانهك العاطفي والفكري والجسماني والتي تكون عل شكل التعبيرات يستخدمها الفرد تجاه عمله كاستجابات للضغوط والعلاقات التنظيمية المزمنة (هبة،10،2022). ب بحيث اظهرت العديد من الدراسات التي لها علاقة بدراستنا الحالية، منها دراسة عبد الكريم بوعافة (2018) والتي توصلت الى وجود علاقة بين الاحترق النفسي وجودة الحياة لدى العاملين بالمناوبة الليلية في مصحة الاستعجاليات، وأشارت ايضا دراسة النعاس منصور (2017) بعنوان العلاقة بين الاحترق النفسي والرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة التعليم الثانوي والتي توصلت الى وجود علاقة ايجابية ودالة عند مستوى دلالة (0.05) بين البعد الخاص بالمعلم والإدارة ونقص الشعور .

تهدف الدراسة الحالية الى معرفة العلاقة بين الصمت التنظيمي كمتغير مستقل والاحترق النفسي كمتغير تابع الاداريين في جامعة بالحاج بوشعيب بعين تموشنت وذلك انطلاقا من التساؤل التالي

- هل يوجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة احصائية بين الصمت التنظيمي والاحترق النفسي لدى الاداريين بجامعة بالحاج بوشعيب بعين تموشنت؟

2- فرضية الدراسة:

توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة احصائية بين الصمت التنظيمي والاحترق النفسي للإداريين بجامعة بالحاج بوشعيب بعين تموشنت.

3- اسباب اختيار الموضوع:

- تقديم فكرة عن مفهوم الصمت التنظيمي والاحترق النفسي.
- الميل ورغبة لدراسة الموضوع.
- كون الموضوع يصب في مجال تخصصنا.

4-اهمية الدراسة:

- تكمن اهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على موضوعين هما الصمت التنظيمي والاحترق النفسي ومحاولة التطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بهما.
- بيان امكانية وجود علاقة بين الصمت التنظيمي والاحترق النفسي.

5-الهدف من الدراسة:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحترق النفسي لدى الاداريين بجامعة بحاج بوشعيب بعين تموشنت.
- الخروج بنتائج ومقترحات من شأنها ان تكون اساس ابحاث مستقبلية في الميدان.

6-التعريفات الاجرائية:

- تعريف الاحترق النفسي:

هو حالة من التعب والإنهاك والاستنزاف البدني والانفعالي الناتج عن الضغوط التي يتعرض لها عمال الاداريين بجامعة عين تموشنت سواء كان ذلك متعلقا ببيئة العمل او بشخصية العامل بحد ذاته (وفاء، 2022، ص.7). ويعرف اجرائيا بالدرجة التي يتحصل عليها افراد العينة في الاستبيان المستخدم في الدراسة

- تعريف الصمت التنظيمي:

هو ميل المرؤوسين في المنظمات الى تجنب تقديم المعلومات او المقترحات لرؤسائهم، الاخبار عن المشكلات، تخوفا من اي ردود فعل سلبية، او اي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك (احمد،2019، ص.4). ويعرف اجرائيا بالدرجة التي يتحصل عليها افراد العينة في الاستبيان المستخدم في الدراسة.

تعريف العمال الاداريين

هو منصب وظيفي يقوم بعدة مهامات و الواجبات الهامة لمساعدة الادارة التنظيمية و تقديم كافة انواع الدعم الاداري للافراد العاملين في المؤسسة التنظيمية .

7-الدراسات السابقة:

1. الدراسات المتعلقة بالصمت التنظيمي :

-و أيضا دراسة (Sahar Nikmaram et al(2012) : شرح العلاقة بين ابعاد مناخ الصمت التنظيمي والالتزام بين العاملين في كليات العلوم الإنسانية و الإدارة . أظهرت الدراسة عن وجود علاقة بين مناخ الصمت المتصورة ، سلوك الصمت التنظيمي للموظفين و بين الالتزام التنظيمي، بالتالي دعم الفرضيات البحثية لكلا المجموعتين . و تظهر النتائج انه على الرغم من ادراك المناخ الصمت التنظيمي بين الموظفين هو الأقوى الا ان مقدار الالتزام التنظيمي بين الموظفين هو الأقوى الا ان مقدار الالتزام التنظيمي نحو الأساتذة اعلى.

- جاءت نتائج دراسة (Seyyed Ebrahim Managheb et al.(2018) :شرح العلاقة بين المناخ التنظيمي و أداء العمل عند النظر في دور الوساطة للصمت التنظيمي . أظهرت النتائج ان البيانات التي تم تحليلها وجود علاقة مباشرة و ذات مغزى بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي . هناك أيضا علاقة عكسية بين المناخ التنظيمي و الصمت التنظيمي، و هناك أيضا علاقة مباشرة بين و ذات مغزى بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي. هذا يعني انه كلما زاد تحسين المناخ التنظيمي زاد أداء الوظيفة و زاد من تقليل الصمت التنظيمي.

- دراسة مرسي (2018) : فحص العلاقة بين الاشراف السيء و الصمت التنظيمي و تحديد ما اذا كان متغير المضايقة التنظيمية و الثقة في المشرف يتوسطان هذه العلاقة ام لا . انتهت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ايجابي و معنوي بيم الاشراف السيء و الصمت التنظيمي، كما أوضحت النتائج أيضا ان متغيري المضايقة التنظيمية في المشرف يتوسطان جزئيا العلاقة بين الاشراف السيئ و الصمت التنظيمي .

2. الدراسات المتعلقة بالاحترق النفسي:

-دراسة (Varghese& Venkatesan (2013) : مقارنة مستوى الاحتراق النفسي بين أمهات الأطفال ذو اضطراب الطيف التوحّد . أظهرت نتائج ان الاحتراق النفسي هي ظاهرة شائعة بين مجموعتي الدراسة ، الا

ان أمهات الأطفال ذوي اضطراب طيف التوحد بدا عليهن الاحتراق الجسدي و النفسي، كما تم مناقشة أساليب التدخل المناسبة مع حالات الاحتراق النفسي، مثل : الاسترخاء و الترفيه و التسلية .

- دراسة مهدي الشماسي (2017) : التعرف على اثر المكونات العدالة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين ، التعرف على العلاقة ما بين العوامل الديمغرافية و شعور الافراد العاملين بالاحتراق الوظيفي ، التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية و الاحتراق الوظيفي .ان هناك تأثير لكل من عدالة الإجراءات و التوزيعات و التعاملات على الاحتراق الوظيفي من خلال علاقة عكسية تظهر بين محاور الدراسة ، أي ان زيادة المتغيرات المستقلة يؤدي الى انخفاض الاحتراق الوظيفي .

- دراسة عبد القادر(2017) : التعرف على الاحتراق المهني و علاقته بتقدير الذات .

يتسم الاحتراق المهني لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم بالانخفاض. يتسم تقدير الذات لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم بالارتفاع . توجد علاقة ارتباطية عكسية بين الاحتراق المهني و تقدير الذات لدى المرشدين النفسيين . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتراق المهني لدى المرشدين النفسيين تبعاً لمتغير النوع . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتراق المهني لدى المرشدين النفسيين تبعاً لمتغير العمر . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتراق المهني لدى المرشدين النفسيين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة . و كما أوصى الباحث الاهتمام بالمرشد النفسي و منحه مكانته الوظيفية حتى يشعر بأهمية عمله .

3. الدراسات متعلقة بعلاقة الصمت التنظيمي و الاحتراق النفسي:

تبين وجود عدد محدود نسبياً من الدراسات التي ركزت على توضيح طبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمي و الاحتراق النفسي، و علا سبيل المثال:

- اكدت نتائج دراسة (2013) Tahmasebi et al : العلاقة بين الصمت التنظيمي و الاحتراق الوظيفي عن وجود علاقة إيجابية معنوية بين الصمت التنظيمي و كل من بعدي الانهاك العاطفي و سلبية العلاقات الشخصية ، في حين لا توجد علاقة معنوية بين الصمت التنظيمي و نقص الإنجاز الشخصي ، خلال عينة عشوائية بسيطة قوامها 110 مفردة من العاملين في 13 منظمة حكومية بقع بإقليم Qom في ايران ، و ايدت هذه النتائج دراسة (2015) Kahya خلال عينة عشوائية بسيطة تضمنت 132 من الاكاديميين العاملين في جامعة Ataturk بتركيا .

- وأشارت دراسة (2016) Akin and Ulusoy : العلاقة بين الصمت التنظيمي و الاحتراق الوظيفي عن وجود علاقة إيجابية معنوية بين كل من ابعاد الصمت التنظيمي و أي من ابعاد الاحتراق الوظيفي بين 174 من المدرسين العاملين في 18 مركزاً تعليمي خاص بإقليم Ordu في تركيا .

- و اشارت دراسة الشاوي (2017): التعرف على طبيعة العلاقة بين الاحتراق الوظيفي و الالتزام التنظيمي عن وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاحتراق الوظيفي (الاجهاد العاطفي ، تبدل المشاعر، نقص الشعور بالإنجاز) ، على ابعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي ، الالتزام المستمر ، الالتزام المعياري) ، للعاملين بالشركات الصناعية بالدقهلية.

تمهيد:

يعتبر الاحترق النفسى من مواضع التى اثارته اهتمام الباحثين من حيث أهمية و مدى تأثيره على الصحة النفسية نتيجة الضغوطات النفسية المستثمرة عبر فقرات زمنية حيث يمر الفرد بسلسلة من الضغوطات تنتهي به الى الاحترق نفسيا، فى هذا الفصل نتطرق الى تعريف الاحترق النفسى من جميع جوانبه.

1-نشأة مصطلح الاحترق النفسى:

أول من تطرق لمفهوم المعنى العام للاحترق النفسى "جراهم سين" فى قصته الصادرة سنة 1960م، والتي عرض فيها حالة مهندس معمارى يعانى من الاحترق النفسى.

وبأول بحث علمى تطرق إلى الاحترق قام بيه "برادلى " واعتبره ناتج عن ضغوط العمل، وبحلول سنة 1974م أخذ موضوع الاحترق النفسى القيمة العلمية على وجه التحديد فى الدراسات الطبية

بفضل الطبيب فرويد نبرجر " وفريقه في عيادته بالولايات الأمريكية المتحدة (خليل عبد الحليم زهاني نبيل الهامل، 2007)

ويعد المؤتمر الدولي الأول للاحتراق النفسي والذي عقد بمدينة فيلادلفيا في نوفمبر 1981م البداية الحقيقية لتطور مصطلح الاحتراق النفسي حيث شارك فيه الرواد الأوائل للاحتراق النفسي أمثال "pines"، "freudenberg" و "chernis "maslash" (أحمد محمد عوض بني أحمد، 2007)

وقد شاع هذا المصطلح في سنوات السبعينيات والثمانينات من طرف ماس لاش (1982)، (1976) التي تعتبر من الرواد والباحثين في مجال الاحتراق النفسي حيث ساهمت بالعديد من البحوث في تفسير هذه الظاهرة وفهمها في مختلف المهن، وقد أشارت هي وزميلتها جاكسون (1984) إلى أن الاحتراق النفسي يعبر لغة عامة عن اللفظ الذي يستعمله أغلب الأفراد لوصف التناذر والمقاومات التي يقاومون بها.

2- تعريف الاحتراق النفسي:

و قد شهد هذا المصطلح منذ ظهوره اهتماما كبيرا من طرف الباحثين و المختصين في هذا الميدان و قد ظهرت بذلك تعاريف كثيرة له إلا أن التعريف الأكثر قبولا هو تعريف ماسلاش و جاكسون (1986) اللذان أقر أن التناذر يتضمن الإنهاك الانفعالي (استنزاف الموارد الانفعالية) و تبدل المشاعر (المواقف و الأحاسيس تجاه العميل) و انخفاض الإنجاز الشخصي.

أما " العرقباوى 1994 عرف الاحترق بأنه حالة نفسية سلبية نتيجة الضغوط المختلفة التى يتعرضون لها، وتنعكس هذه الحالة على سلوكهم وممارستهم اليومية فى البيت والعمل (على عبد الرحيم صالح، 2014)

عرفه كارتر بأنه إعياء يصيب الجسم والعواطف والاتجاهات لدى المعلم حيث يبدأ بالشعور بعدم الارتياح، وفقدان بهجة التعليم التى تبدأ بالتلاشى بشكل تدريجى من حياة المعلم (بنى أحمد، 2007)

عرف "كارت" 2000 الاحترق النفسى بأنه أعباء تصيب الجسم والعواطف والاتجاهات لدى المعلم حيث يبدأ بالشعور بعدم الارتياح وفقدان بهجة التعليم التى تبدأ بالتلاشى بشكل تدريجى من حياة المعلم (عبد العزيز خميس، 2016)

يعنى الاحترق النفسى عند فرويد نبرجر : خار، أنك، أرهق الفرد نفسه باستغلال طاقته وقوته أو موارده بشكل مفرط ، فالفرد لا يعانى من الاحترق النفسى إلا إذا استنزفت كل موارده و قد شبه (لاكسونير axenaire، 1984) استنزاف الموارد بتعطيل السيارة عندما يستنفد وقودها، أى أن كل شيء على ما يرام لكن لا شيء يمشى لأن مصدر الطاقة غير متوفر.

الاحترق النفسى هو الاستنفاد العاطفى أو الانفعالى وفقدان الاهتمام بالآخرين، وهو الانسحاب النفسى، كما أنه موافق للاعتراب أو حالة من التعب والإجهاد العقلى والجسمى والانفعالى تتميز بالتعب المستمر، واليأس، والعجز وتطور مفهوم ذات سلبى واتجاهات سلبية نحو العمل والناس والحياة (الخالدى والبروارى، 2013)

3- بعض النماذج المفسرة للاحترق النفسى:

3-1 نموذج كارزاك 1979 :

يشير نموذج كارزاك إلى أن زيادة متطلبات العمل ليست بالضرورة مرتبطة بشكل سلبى بصحة الفرد فى العمل. العامل الأساسى الذى يلعب دوراً حاسماً هو مدى تحكم الفرد فى أداء النشاطات المهنية. وفقاً لكارزاك، إذا كانت متطلبات العمل كثيرة ولكن الفرد يمتلك تحكماً عالياً فى أدائه، فإن ذلك يؤدى بالضرورة إلى أداء عمل جيد وناجح مع تعزيز روح الإبداع والابتكار. وعلى العكس، إذا كانت متطلبات العمل كثيرة وكان للفرد تحكم ضعيف فى أدائها، فإنه يشعر بضغط كبير.

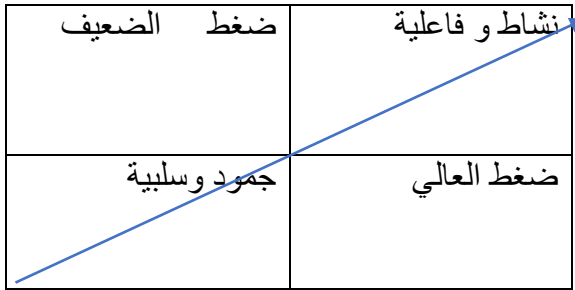
أما إذا كانت متطلبات العمل قليلة وكان تحكم الفرد فيها ضعيفاً، فإن ذلك يؤدي إلى ظهور الجمود والسلبية في العمل. بالإضافة إلى ذلك، سيعاني الفرد من ضغط نفسي إذا كانت متطلبات العمل قليلة وكان لديه تحكم عالٍ في أدائها، حيث يصبح من السهل عليه تجاوز هذه المتطلبات والتغلب عليها (Truchot ،2004)

يمكن توضيح نموذج كارزك من خلال المخطط التالي:

متطلبات العمل

الابداع و الابتكار

التحكم و النشاط



الشكل يبين نموذج توضيحي لكارزك

3-1 نموذج هانز سيلبي HANS SELYE

يُعتبر مصطلح "الضغط" (stress) باللغة الفرنسية، المشتق من الكلمة الإنجليزية "distress" ذات الأصل اليوناني "stringer" ، والتي تعني باللغة الفرنسية "serrer" ، "éteindre" ، "mettre en tension". كان الدكتور هانز سيلبي (Hans Selye) أول من استخدم مصطلح "الضغط" في عام 1956 في مجالي الطب والبيولوجيا. قام سيلبي بتطوير هذا المفهوم موضعاً أن له جانباً نفسياً، حيث قدم نموذجاً أطلق عليه "زملة التكيف العام" (General Adaptation Syndrome - G.A.S) "يشير هذا النموذج إلى مجموعة من الاستجابات النفسية لمواجهة مجموعة من المواقف الضاغطة، مما يجعل من الضغط استجابة إنذار وحماية. فالضغط العادي لا يتجاوز القدرة العامة للفرد على التكيف، ويعتبر بذلك وسيلة للتعلم الإيجابي. أما الضغط السلبي فهو نتيجة حتمية لعدم توازن الفرد مع محيطه، مما يؤدي إلى عدم التكيف.

يشير سيلبي إلى أن تطور زملة التكيف العام (G.A.S) يمر عبر ثلاث مراحل: (Selye,1973,p66-68)

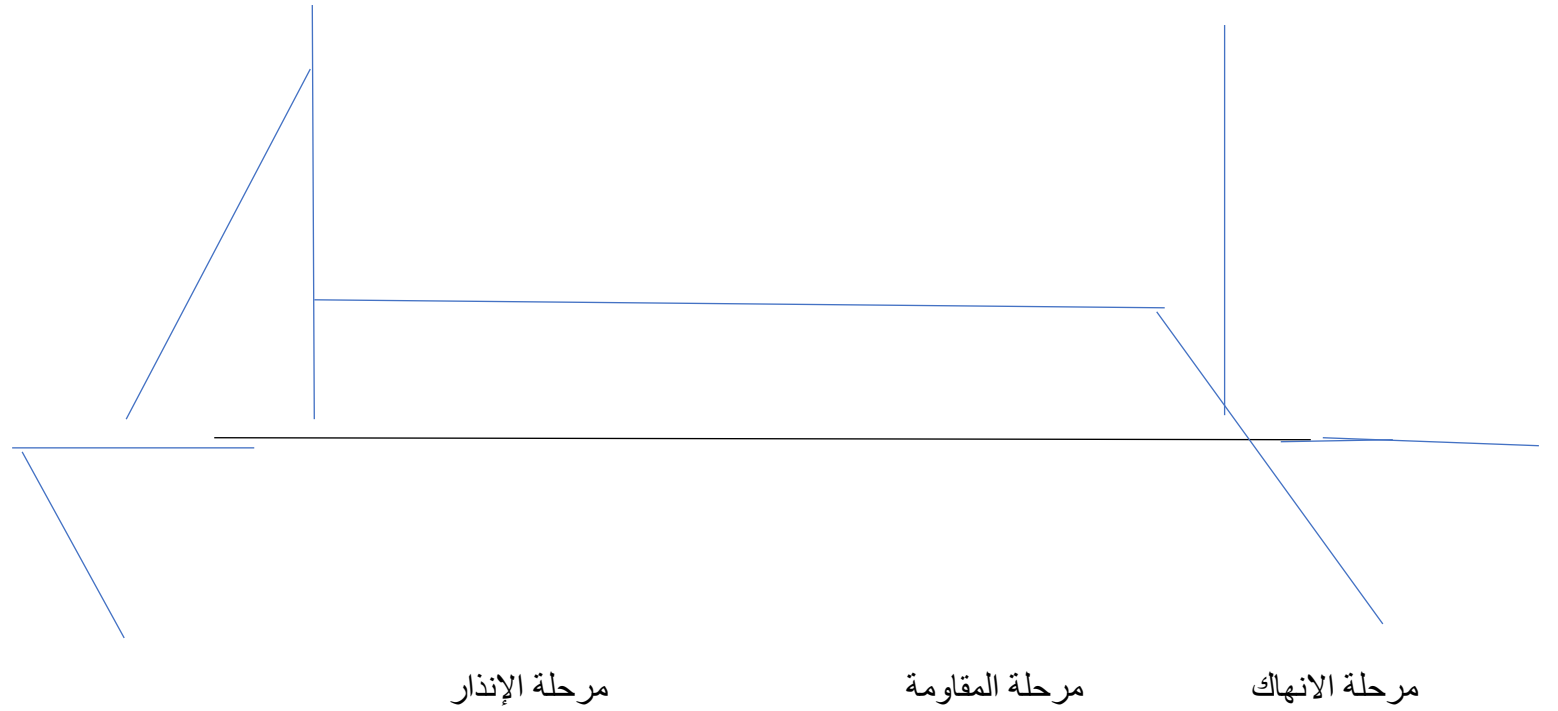
مرحلة الإنذار بالخطر (La phase d'alerte)

1. مرحلة المقاومة (La phase de résistance)

2. مرحلة الإنهاك (La phase d'épuisement)

ويوضح الشكل التالي هذه المراحل الثلاث:

و الشكل التالي يبين هذه المراحل الثلاث:



الشكل يوضح مراحل الاستجابة للضغط -نموذج سيلبي (1956)SELE

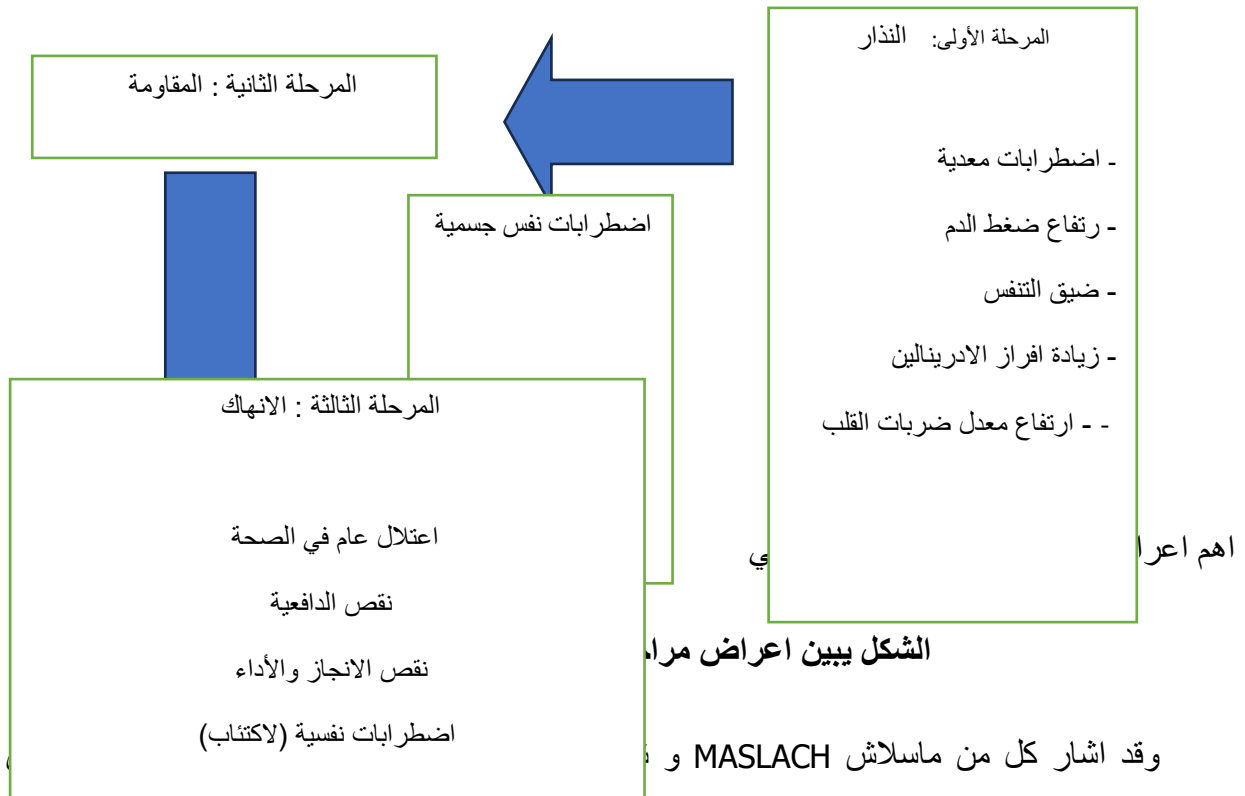
1 -مرحلة الإنذار بالخطر: تشمل هذه المرحلة مختلف ردود الفعل والاستجابات غير المحددة التي تظهر عند التعرض المفاجئ لمثير أو موقف ضاغط لا يمكن للفرد التكيف معه بشكل فوري. وفقاً لـ (LOO,1986,p17) تنقسم الاستجابة الأولية في هذه المرحلة إلى مرحلتين:

أ- مرحلة الصدمة (La phase de choc) تتسم هذه المرحلة بالتعرض المفاجئ للموقف أو المثير، مما يؤدي إلى مجموعة من التغيرات الفسيولوجية مثل زيادة ضربات القلب، ارتفاع ضغط الدم، زيادة الإفرازات المعوية، وسرعة التنفس، بالإضافة إلى ردود فعل انفعالية مثل الانتشاء. (euphorie)

ب- مرحلة مواجهة الصدمة: (La phase de contre-choc) تتبع هذه المرحلة التعرف على الموقف الضاغط، مما يساعد الفرد على التخلص من الوضعية السابقة من خلال تجهيز إمكاناته الدفاعية الفسيولوجية. وإذا استمر الموقف الضاغط، فإن الفرد ينتقل إلى المرحلة التالية وهي مرحلة المقاومة.

ج- مرحلة المقاومة: في هذه المرحلة، يتكيف الفرد مع الموقف الضاغط، وتختفي الأعراض الفسيولوجية التي ظهرت في مرحلة الإنذار، ويعود الجسم للتكيف من جديد وترتفع مقاومته.

2- مرحلة الإنهاك : وفقاً لسيلي (1986)، يدخل الفرد في هذه المرحلة عندما تفشل جميع آليات التكيف، مما يؤدي إلى ظهور أعراض مرضية نفسية وجسدية مرتبطة بالضغط (Altman، 2000، p27) تشير هذه المرحلة الأخيرة إلى نهاية المرحلة السابقة، حيث يرى سيلي أن الاحتراق النفسي قد يحدث في هذه المرحلة (Burk، 1996، p،117) كما يؤكد الباحث نفسه أن تطور هذه الوضعية بشكل خطير يمكن أن يهدد حياة الفرد وحتى يؤدي إلى خطر الموت (Mellinger، 2000، p.27)



وقد اشار كل من ماسلاش MASLACH و... الاحتراق النفسي هو عبارة عن ضغط مهني دائم، يتطلب طاقة تتجاوز

قدرات الفرد ، فان هناك تطابق بين نموذج سيلبي SELYE و مراحلہ الثلاث (انذار – مقاومة – انهك) و سيرورة او دورة حدوث الاحتراق النفسى (Trushot,2004,p46)

3-3 نموذج سيغريست 1990

قدم سيغريست سنة 1986 نمودجا لتفسير ضغوط العمل يركز على بعدين أساسين هما: المجهودات والتعويضات، وفكرة سيغريست في تفسير ضغوط العمل بسيطة جدا، حيث يرى أن ضغوطات

العمل تنشأ لما يشعر المورد البشرى بأن التعويضات التي يتحصل عليها أقل من المجهودات التي يقدمها، ويظهر لنا جليا أن سيغريست قام بتفسير ضغوط العمل من منطلق المقارنة بين ما يقدمه المورد البشرى وبين ما

يتحصل عليه كمقابل، حيث يكون المورد البشرى في حالة شعور بضغوط العمل إذا كانت العوائد التي يتحصل عليها من وظيفته أقل من المجهودات التي يقدمها.

4 -ابعاد الاحتراق النفسى:

اشارت نتائج دراسة مشتركة أجرتها الباحثتان ماسلاش و جاكسون 1982 حول ظاهرة الاحتراق النفسى الى وجود ثلاثة ابعاد تخصصها و تميزها و هي:

1-4 الاستنفاد الانفعالى:

يترجم هذا البعد بمجموعة من الاعراض النفسية و أخرى جسمية اهمها : المفرط في العمل في العمل و الذي لا يتحسن بالراحة ، كما تتخذ الفرد مشاعر سلبية استنفاد الطاقة النفسية و تدنى الشعور بالمسؤولية كما يشعر بمشاكل في علاقة مع الاخرين ، اين لا يملك القدرة على مساعدتهم باي شكل من الاشكال و في هذه الظروف يتحول العمل الى معاناة حقيقية للفرد، و غالبا ما يرتبط الاجتهاد الانفعالى بنوبات من الغضب و العصبية و متاعب معرفية كصعوبة التركيز و سرعة النسيان و ذلك خصوصا لدى الافراد العاملين بقطاعات ذات طابع انساني كالتعليم و الصحة وغيرهما ، اين لا يحق لهم في أحيان كثيرة طرح شكاويهم و تدمرهم فيتنكرون لعواطفهم و انفعالاتهم من خلال سيطرتهم الدائمة والمزيفة على مشاعرهم ، فيأخذ الاجهاد مظهر برودة العواطف . و قد اكدت كل الدراسات على أهمية و الدور الرئيسى للإجهاد الانفعالى في سيرورة الاحتراق (Truchot,2004,p14)

2-4 تبلد المشاعر: la depersonnalisation ou la deshumanisation

هو نتيجة حتمية و مباشرة للإجهاد الانفعالي، حيث تأخذ درجة الاعراض شكلا خاصا من الحدة و الوضوح، و هو يمثل البعد الشخصي interpersonelle للاحتراق النفسي، فتتجسد من خلاله ظهور اتجاهات سلبية لدى الفرد و علاقاتها بالآخرين جافة و مجردة من الإنسانية مع الاخرين، هداما يؤثر على دافعيته للعمل و محاولاته الجادة لإنهاء علاقاته و كل مدخلاته، ثم ينتهي بالانعزال عن الاخرين في مختلف مجال حياته.

3-4 الشعور بفقدان الكفاءة المهنية:

تتطور في هذا البعد، مظاهر العرضين السابقين: الاجهاد الانفعالي وتبلد المشاعر من حيث الدرجة و الديمومة، اين يفقد الفرد رغبته في العمل و الذي يترجم في أحيان كثيرة، بكثرة الغيابات، بمبرر او بدونه او الهروب منه او التفكير في تخييره (Belbrouck ,2003,p3940) كما تنقص كفاءته المهنية بسبب شعوره بالفشل وتدني تقديره لذاته و عدم ثقته بنفسه، فتظهر لدى العامل مشكلات جسمية او صحية و تطغى عليه المشاعر الاكتئاب و السلبية، و هي كلها اعراض تدل على عمق و تطور درجة الاحتراق النفسي.

5-اعراض الاحتراق النفسي:

ظهرت في التصنيفات الحديث للطب النفسي التصنيف العاشر للأمراض والاضطرابات النفسية الصادر على المنظمة الصحية العالمية تحت عنوان " المشكلات المصاحبة للتعامل مع صعوبات الحياة " حلة مرضية أطلق عليها الاحتراق وتعرف ايضا على انها حالة اكتئاب الناتج عن الملل والاجهاد وتتميز هذه الحالة بالملل والاجهاد والتعب وعدم القدرة على الاستمتاع، الاستفادة من الترويج، وعدم القابلية للقيام بالعمل والاقبال على الحياة.

وكان أول من وصف هذه الحالة هو العالم النفسي " كيل " (1991) ذكر انها حالة تتميز بما يلي:

5-1 اعراض نفسية:

مثل فقدان الحماس، عدم القابلية للعمل أو القيام بالمسؤوليات والنفور من أنشطة الحياة المعتادة عدم الانسجام على المستوى الشخصي او مع زملاء العمل، الشعور بالقلق والضيق والعدوانية عدم الصبر والعصبية، سرعة الاستثارة كما تبدو على الشخص في هذه الحالة مظاهر التعب البدني والاجهاد الذي منعه من القيام باي عمل.

5-2 اعراض بدنية:

ومنها اضطراب النوم وفقدان الشهية نقص المناعة لمقاومة الامراض الشكاوى البدنية من الام متفرقة بالجسم.

من أمثلة هذه الحالات الأشخاص الذين يصابون بالملل نتيجة لمواثبة الاعمال التي يقومون بها أو نتيجة للركود في محيط العمل الذي يقومون به ومثال على ذلك الموظفون الذين يقومون بأعمال روتينية مكررة والمدرسون لذين يؤدون عملهم دو حماس لأنهم لا يحبون مهنتهم والعمال الذين يتواجدون في مواقع منعزلة ويملون تحت ضغوط وظروف عمل قاسية وقد يدفع الملل هؤلاء الى ترك اعمالهم او التقاعد في موعد مبكر. (لطفى الشربيني: 2001، ص 96،95)

مصادر الاحترق النفسى:

توجد العديد من النظريات التي تفسر أسباب ومصادر الاحترق النفسى، وتُرَكِّز هذه النظريات على ثلاثة مستويات رئيسية:

1. المستوى الفردي أو الشخصي.

2. المستوى التنظيمي.

3. المستوى الاجتماعي.

على الرغم من أن الأسباب الشخصية والاجتماعية تلعب دورًا هامًا، إلا أن العوامل التنظيمية المتعلقة ببيئة العمل لها تأثير أكبر في ظهور الاحترق النفسى بين المهنيين. نستعرض فيما يلي كل مستوى من هذه المستويات بمزيد من التفصيل:

1. **المستوى الفردي أو الشخصي:** يرى "فرويدنبرجر" أن الأشخاص المخلصين والملتزمين بعملهم هم الأكثر عرضة للاحتراق النفسى. يضيف إلى هؤلاء الأفراد الذين لديهم دافعية قوية للنجاح المهني. هناك الكثير من الأدلة التي تدعم هذه الادعاءات، حيث أن الفئة المهنية الأكثر عرضة للاحتراق النفسى هي تلك التي تتسم بالمثالية والالتزام الشديد بمهنتها (رضوان سامر الجميل، 2002، ص 54)

من الأسباب الشخصية والفردية التي تسهم في الاحتراق النفسى:

• مدى واقعية توقعات وأمال الفرد، حيث تزيد التوقعات غير الواقعية من خطر الوهم والاحتراق النفسى.
• مدى الإشباع الفردي خارج نطاق العمل، حيث يؤدي التركيز الزائد على العمل إلى زيادة الاحتراق النفسى.

• الأهداف المهنية، حيث يكون المصلحون الاجتماعيون أكثر عرضة لهذه الظاهرة.

• مهارات التكيف العامة.

• النجاح السابق في مهن تتطلب تحديات لقدرات الفرد.

• درجة تقييم الفرد لنفسه.

• الوعى والتبصر بمشكلة الاحترق النفسى.

2. المستوى الاجتماعى : توجد العديد من العوامل الاجتماعىة التى تعتبر مصادر للاحترق النفسى، منها:

• التغيرات الاجتماعىة والاقتصادىة فى المجتمع، وما يترتب عليها من مشكلات قد تسهم فى ظهور هذه الظاهرة.

• طبيعة التطور الاجتماعى والثقافى فى المجتمع، والتى قد تؤدى إلى ظهور مؤسسات هامشىة لا تحظى بدعم جىد، مما يجعل العاملين فىها أكثر عرضة للاحترق النفسى.

3. المستوى التنظيمى أو الإدارى : تشير البحوث المتعلقة بالضغط النفسى والقلق إلى أن فقدان الإمكانيات والكفاءة من أهم أسباب الضغط والقلق. يُطوّر ذلك أحياناً إلى ظاهرة تُسمى "العجز المتعلم"، حيث يشعر الفرد بالعجز عن تحسين وضعه، مما يؤدى إلى الاحترق النفسى. يستمر الضغط ويزيد الاحترق النفسى عندما يفتقر الفرد إلى الموارد والنفوذ لحل مشكلاته (فؤاد الباهى السيد، 1978، ص 98).

تشير البحوث أيضاً إلى أن نقص الإثارة والتحدى فى العمل يؤدى إلى نفس الآثار السلبىة التى تنتج عن فرط الاستثارة. الأعمال الروتينية الخالىة من التنوع والتحدى تؤدى إلى الضغط والاحترق النفسى. أى فشل يواجهه الفرد فى تحقيق أهدافه الشخصىة خلال العمل يساهم فى شعوره بعدم الرضا وبالتالي بالاحترق.

كما أن المناخ الوظيفى والتركيبة الوظيفىة فى المؤسسة يلعبان دوراً فى عملية الاحترق. تؤكد كتابات "جولد برجر" أن مواقع العمل التى تكون فيها الأغلبىة فى حالة احترق نفسى تجعل هذه الظاهرة معدىة، حيث تكون نسبة حدوثها لأى عضو جىد عالية (بدران، 1997، ص 63-65).

من هنا، نستنتج أن أسباب الاحترق النفسى ليست نتيجة تفاعل العوامل الفردىة والبيئىة فقط، بل هى نتاج تداخل مجموعة من الأسباب على المستويات التنظيمىة، والاجتماعىة، والفردىة والشخصىة، مما يشكل بؤرة للاحترق النفسى.

6- آثار الاحترق النفسى:

تترتب على الاحترق الوظيفى آثار متنوعة تؤثر ليس فقط على الفرد، بل تمتد أيضاً إلى المنظمة، مما يؤدى إلى اختلالات وظيفىة على كلا المستويين. يمكن تصنيف هذه الآثار السلبىة إلى قسمين رئيسيين:

1- على المستوى الفردى:

- يعاني الأفراد من مشاكل صحية متعددة تشمل الأعراض الجسدية مثل اضطرابات المعدة، انخفاض الطاقة، الصداع المزمن، آلام الظهر، بالإضافة إلى الاضطرابات النفسية مثل الغضب، الاكتئاب، اللامبالاة، والأرق (Grandey et al.,2013)
- تظهر العزلة الاجتماعية في النفور من الزملاء، تدهور العلاقات الاجتماعية والعائلية، الانسحاب من الأصدقاء، وانخفاض المشاركة الاجتماعية (sokka et al.,2016) قد يلجأ البعض إلى تعاطي الكحول والمخدرات أو تناول المنبهات بشكل مفرط (Bria et al.,2014)
- يحدث انسحاب نفسي من بيئة العمل (ojedkun&idemudia,2014)

-2 على مستوى المنظمة:

- تشمل الآثار السلبية التغيب عن العمل، انخفاض الأداء الوظيفي، النية في ترك العمل، ارتفاع معدل دوران الموظفين، انخفاض الالتزام التنظيمي، انخفاض الإنتاجية، وانخفاض الرضا الوظيفي (Miandoab et al,2016)

خلاصة الفصل:

و عليه نستنتج ان الاحتراق النفسي من المشكلات الخطيرة التي تهدد حياة الانسان في مشواره حياته العادية او العملية طوال فترة زمنية لضغوطات مستمرة التي يتعرض لها الفرد تجعله يشعر بنقص في الإنجاز الشخصي و تجعله يصاب بالإرهاك العاطفي فتؤدي الى تهديم الفرد و تأثر على عقليته و نفسيته تدفعه الى الهلاك فتؤدي به الى الانتحار. و عليه خسائر مادية و بشرية داخل مؤسسة نتيجة الأداء المتدني و بالتالي تؤدي الى الفشل.

الفصل الثالث: الصمت التنظيمي

المقدمة

2- مفهوم الصمت التنظيمي

3- نظريات الصمت التنظيمي

4- أسباب الصمت التنظيمي

5- ابعاد الصمت التنظيمي

6- مراحل الصمت التنظيمي

7- تأثير الصمت التنظيمي

8- سبل مواجهة الصمت التنظيمي

9- نتائج الصمت التنظيمي

تمهيد

يعد الصمت التنظيمي من المواضيع الجديدة التي قد تحظى باهتمام الباحثين و المفكرين و ذلك من خلال الأبحاث و الدراسات السابقة، ان الصمت التنظيمي هو ميل المرؤوسين الى تفادي تقديم أي معلومة او افتراء داخل المؤسسة او الإفصاح عن مشاكلهم ذلك خوفا من رد أي فعل سلبي او أي نتائج غير مرضية، و في هذا الفصل سوف نتطرق الى اهم مفاهيم الصمت التنظيمي.

1-الصمت التنظيمي دلالة مفاهيمية

بدأ الاهتمام بهذا المفهوم منذ الثمانينات القرن الماضي تزامنا ونظرية العدالة الإدارية (فيصل علوان الطائي وعبد الله على صكربس ، ص 60) ، وقد تطور هذا الأخير من خلال البحوث والدراسات العلمية التي تميزت من فترة إلى أخرى وهو ما اصطلح عليه بالموجات الثلاث.

الموجة الأولى:

تتكون من البحوث والدراسات التي أجريت في الفترة من السبعينيات والثمانينات وقد رأى العلماء أن مفهوم الصمت في المنظمات بأخذ أشكالاً مختلفة (الإخلاص البقاء صامتا ودوامه الصمت) (سهير محمد حوالة ولمياء ناصر البكر ، 2018 م ، ص 485) ، نظرا لحدثة الموضوع فإن هذه الدراسات كانت غامضة وضيقة الاهتمام.

الموجة الثانية:

تتكون من البحوث والدراسات التي أجريت في الفترة من منتصف الثمانينات وحتى عام 2000 وتضمنت عدة مفاهيم جديدة مثل الإبلاغ على المخالفات المعارضة التنظيمية تسويق الموضوعات القضايا والشكوى، كما ركزت الدراسات في هذه الفترة على موضوع العدالة التنظيمية والتعرف على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال السلوك التعبيري للموظفين (سهير محمد حوالة ولمياء ناصر البكر، 2018 ص، 485) رغم توسع الاهتمام بالمواضيع ذات الصلة بالصمت التنظيمي إلا أننا نلاحظ أن الاهتمام في هذه الفترة كان موجها صوب القضايا المتعلقة بالصوت التنظيمي.

الموجة الثالثة:

تتكون من البحوث والدراسات التي أجريت في فترة من بعد عام 2000 وحتى وقتنا الحاضر، حيث يتضح أن اتجاه معظم الدراسات خلال هذه الفترة إلى دراسة سلوك الصمت على المستوى الفردي (صمت الموظف، وبعض المفاهيم ذات الصلة والتي لها علاقة بالصمت كالانسحاب الوظيفي والتعلم الوظيفي)،

(سهير محمد حوالة ولمياء ناصر البكر، 2018، ص 485) انطلاقاً من هذه الفترة بدأت جهود الباحثين تتجه نحو محاولة تحديد مفهوم شامل للصمت التنظيمي، وبالتالي ما يمكن أن نتوصل إليه كنتيجة هو حداثة

الاهتمام بهذا الموضوع.

عرف الشاطر الصمت التنظيمي بأنه سلوك يتبعه الموظف ويجسده من خلال تجاهل القضايا والأحداث التي تشهدها المنظمة التي يعمل فيها حتى يصل إلى حالة اللامبالاة اتجاه مصالح المنظمة بما يضرها حيث يحجب عن تقديم المقترحات والمعلومات أو الحلول المشاكل بالرغم من معرفته من هذه الحلول ولذلك أسباب مختلفة

(عمار فتحي موسى إسماعيل، 2012، ص 4) هو ظاهرة جماعية من تصريحات تافهة أو ردود فعل الموظفين في الإجابة على القضايا الهامة التي تواجهها المنظمة (فيصل علوان الطائي وعبد الله على صكر دس، ص 21) يرى هرشمان أن الإهمال كنوع من السلوك السلبي تظهره المستويات المنخفضة من عدم المشاركة (Nevin Deniz et Aral Noyan et Oznur Gulen Ertosun, 2013 Page, 693)

أي أن الصمت لا يشير إلى عدم التكلم فقط بل قد يشير إلى الكلام الذي لا يقدم أي فائدة لتنظيم مع تجنب تقديم الآراء التي من شأنها أن تساهم في تطور التنظيم وهذا راجع الإهمال الفئات العمالية وعدم تحليها

بروح المسؤولية فالتعاريف السابقة ركزت على هذه النقطة بالذات.

توسط مفهوم الصمت بالمناسبات التي اختار فيها الموظفون عدم التعبير عن الأفكار والمعلومات على الاستلام مما يشير إلى سلوك غير مفضل ووجهات النظر (بنايا تو برى ، Nevin Deniz et Aral Noyan et Oznur Gulen Ertosun, 2013 Page, 693)

أحد الباحثين Nonette ان المتغيرات السلوكية المستمدة من معايير الإذعان السائدة في بعض الثقافات التنظيمية في تشكل مناع الصمت والذي يعني إدراك مشترك بين العاملين يعد من مشاركة المرؤوسين في تقديم ما يعرفونه حول قضايا السياسات التعليمية والمشكلات العملية (المحمد مفضي الكساسبة وغير حمود الفاعوري، 2010، ص 148)

يشرح كيندر وهركوس الصمت على أنه عكس الصوت أو كشكل بعدم العمل الذي

يتم تفسيره غالباً

على أنه تأييد أو قبول سلمي للوضع الراهن وبالتالي فإنه السكوت الصريح هو مرادف الموظفين الذين هم في الأساس غير مستعدين لاتخاذ مثل هذه الخطوات من التغيير)

(Nevin Deniz ET Aral Noyan et Oznur Gulen Ertosun, 2013, Page 693)

(Raoni et Rocha، 2014، page58) هو خيار الاحتفاظ بأرائهم ومخاوفهم بشأن المشاكل التنظيمية وبالتالي فإن الصمت في هذه الحالة يرتكز على معالم الخوف والإذعان والقبول السلبي الوضع الراهن وهو سلوك متعمد واستباقي يهدف إلى حماية النفس من التهديدات الخارجية (...). يتضمن هذا النوع إخفاء أو

حجب المعلومات عن الأخطاء الشخصية في العمل (العرباني موسى مساعد محمد ، 2016، ص 850) لسير هذا المفهوم بشكل جيد مع معنى ايدولوجية المحترف الجيد الذي يجب ألا يواجه المشاكل لأنه يجب أن يعرف كيف يعالجه بنفسه وبالتالي فالشخص الذي يشارك هذه المشكلات عنا بخاطر بأن يكون عرضة المسائلة من طرف هؤلاء الأقران وتسلسلهم الهرمي باستشارة مهنية سيء أو حتى الشخص المسئول على الاحتلالات التي تواجه المنظمة وهو قبول بقرارات الإدارة العليا لتجنب التسبب بأي مشكلة لمؤسستهم لأنهم يعتقدون أن مشاركة أفكارهم تؤثر على علاقتهم الجيدة داخل المنظمة

(Raoni et Rocha, 2014, page 59)

(Nevin Deniz ET Aral Noyan et Oznur Gulen Ertosun, 2013 Page,

694)

2- مفهوم الصمت التنظيمي

يتزايد الاهتمام بموضوع الصمت التنظيمي **Organizational Silence** لعلاقته الوثيقة بكفاءة المنظمة وفعاليتها، فضلاً عن سلوكيات الأفراد العاملين السلبية والتي أصبحت أحد المشكلات التي تواجه التقدم والتطور. ولغرض توضيح مفهوم (الصمت في المنظمات لا بد الإشارة إلى الصوت) في المنظمات، فقد عرف (الصوت) من قبل (Kassing ,2011 : 200) على

أنه سلوك غير رسمي تضمن قول الحقيقة في جميع الممارسات وتقديم كل ما هو مناسب من أفكار ومقترحات ومشاركة الإدارات في وضع الخطوات المناسبة للأداء.

أما (Wilkinsonetal) فيعرف الصوت بأنه الطريقة التي يمكن من خلالها التعبير عن آراء العاملين باتجاه القضايا التنظيمية المؤثرة على أعمالهم وعلى اهتمامات المديرين وأصحاب المصالح أو على المنظمة بشكل عام (Wilkinson et al 2014:12 ،)

كما عرفه (Deterteta , 2007) بأنه سلوك لفظي موجه بالرغبة في تحسين الوظائف والعمليات الداخلية من خلال تقديم المعلومات والخصائص لمن يمتلكون صلاحيات بالمنظمة تمكنهم من أحداث التغيير والتطوير (الصباغ وآخرون ، 2017 : 142).

وبالمقابل هناك الصمت التنظيمي الذي تم تعريف من قبل عبود وآخرون على أنه تردد الموظف في الحديث

القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسئول المباشر وبالتالي تأثيرها السلبي على

العلاقات بينه وبين زملاؤه العاملين (عبود وآخرون ، 2016 ، ص 238)

أما (Denizntal) عرف المصمت بأنه ذلك الموقف الذي يمكن من خلاله أن يتمتع فيه العاملون عن الإدلاء أو قول معلومة قد نافعة للمنظمة سواء بقصد أو بدون قصد (al ، 94 (Deniz et 2013)

وقد عرف بأنه غياب صوت العاملين وحبثهم لأفكارهم وآرائهم ومعلوماتهم التي لها علاقة بتطوير العمل وتصحيح مساراته (Pinder et al) ، . (2001:340

المصمت لا يعني في كل الأحوال وضعاً لحالة سلبية فقد يكون الصمت احياناً نشاطاً داخلياً واعياً في حين عرف كل من (جاسم وآخرون ، 2017 ، ص 394)

الصمت التنظيمي هو سلوك جماعي يحجب فيه العاملين معرفتهم أو معلومات تهم مشرفيهم بصورة متعمدة لاعتقادهم بعدم قدرتهم على التأثير في منظماتهم عرف الصمت التنظيمي بأنه تحفظ العاملين في التعبير عن التقسيمات الفكرية، المعرفية والفعالة حول أوضاع المنظمة وهو ظاهرة اجتماعية يمتنع بموجبها الموظفين عن تقديم آراءهم ويحملون مخاوف بشأن مشاكل المنظمة (Amirkhani & Oilaei ,2015:63)

والصمت التنظيمي ظاهرة تنظيمية واسعة الانتشار ولكن عادة ما تهمل قد تتحول لتكون بمثابة تحديداً كبيراً للباحثين ، في حين الفطرة السلبية قد على علينا أن ندرك بأنها علاقة على العلاقات أو المناخ التنظيمي القائم على سياسة التموين التوتر (Ozsiuar et al, 2014:53)

من خلال ما تقدم يمكن تعريف الصمت التنظيمي بأنه امتناع العاملين في المنظمة بالتصريح بأي شيء سلبي أو إيجابي من قبل شأنه أن يعرض العاملين إلى أي مسائلة من الإدارة وبالتالي تفقد الإدارة أفكارهم وآراءهم ومقترحاتهم التي تسهم في تطور المنظمة والحد من السلبيات الموجودة فيها.

3-نظريات الصمت التنظيمي:

نظرا لأهمية المعلومات التي يمتلكها العمال باعتبارها تابعة من محاكاة الواقع الامبريقي، فقد شكل إخفاءها وحجبها أزمة أرقت المنظرين السوسيو تنظيميين ودفعتهم إلى تحليل موضوع الصمت التنظيمي كل حسب منطلقات فكرية معينة.

1 نظرية لما كجريجور دو قلاس وصمت اللامبالاة

تعكس النظرية × ايديولوجية وممارسات وتصور الإنسان العادي في مطلع القرن التاسع عشر (عبد الكريم بوحفص ، 2017 ، ص 90) يرى ماكجريجور أن التنظيمات

التقليدية قد تم تنظيمها وفقا لما أطلق عليه مبادئ نظرية ، وهي أن كثير من الناس لديهم كره فطري للعمل (**طلعت إبراهيم لطفى ، 2007 ، ص 107**) ، وغير مبالين المشاكل العمل، لذا فهم لا يطمحون إلى تحسين ظروفه ويفضلون عدم تقديم الانتقادات لها المشرفية، إضافة إلى أنهم يحتفظون بالأفكار البناءة التي من شأنها تحسين سمعة المنظمة فيركزون على تنفيذ العملية الإنتاجية بأقل من طاقاتهم الحقيقية في الأداء، كما يحاول متوسط الأفراد عادة تجنب المسؤولية ويرغبون في الاستقرار والأمن وتقليص الطموحات الذاتية.

(**لوكيا الهاشمي، ص 97**)، فيتحول العامل إلى مجرد تابع فيقتصر دوره في تنفيذ الأوامر ولا يقوم بتقديم أفكاره التي قد تساهم في تطوير نظام العمل نظرا لثقافته السلبية القائمة على اللامبالاة وعلم الاهتمام بالفرد حسب نقلاس كول بطبعه (**رعد حسن المرن، 2004 ، ص 285**)، فهو لا يسعى إلى تقديم آراء التي من شأنها تطوير المؤسسة، بل أكثر من ذلك فهو يسعى دوما إلى حجب المعلومات التي قد تزيد من مسؤوليته وأدواره داخل التنظيم، حتى وإن كان لذلك تأثير سامي بالغ على سمعة المنظمة. وقد تميزت المؤسسة المستقلة بفقدان المبادرة والتخوف منها " (**بوخريسة بوبكر دين، ص 12**) بسبب بداية موجة تسريح العمال والظروف الاقتصادية السيئة أين أصبح العامل يتجنب تبني أي موقف قد يجعله عرضة لفقد منصبه كانتقاد مشرفه أو نظام العمل أو غير ذلك .

2 نظرية بتر بلاو وصمت الإذعان

انطلق بيتر بلاو في نظريته من نقد نظرية فيبر البيروقراطية، إذ يرى أن دراسة فيبر عن البيروقراطية تتضمن فكرة وهمية مؤداها أن الترشيح التنظيمي يأتي فقط من أعلى التنظيم البيروقراطي (**سعد عبد مرسي بدر، 2000 ، ص 114**)، وبالتالي فهو ينقد فكرة استبعاد آراء الفئات العمالية وحجب مقترحاتهم " ويتضمن نموذج فيبر المثالي فكرة ضمنية فحواها أن عضو التنظيم البيروقراطي يتصرف بشكل رشيد فقط إذا كانت مهمته أو وظيفته محددة وموسومة له بوضوح بحيث تحرمه من حرية التصرف والمبادرات الشخصية " (**سعد عيد مرسي بدر ، 2000 ، ص 114**)، هذا ما يأسس ممارسات إشرافيه ترنو لدحض أي محاولة

عمالية هادفة لتقديم أفكار تغييرية، الشيء الذي يدفع بالعمال إلى فقد الثقة في الإدارة والمشرفين. وقد ميز بتر بلاو في هذا السياق بين نوعين من الهياكل التنظيمية هي " الهياكل الميكانيكية للمحيط الثابت وتتميز بالشكلانية المركزية وتعمل بطريقة روتينية يكون العمل في هذه الهياكل عقلاني وتكون المراكز والمؤهلات ثابتة وهو الهيكل البيروقراطي، أما الهياكل العضوية فتصلح للمحيط المتقلب فهي مرنة وأكثر تكيف كونها تقوم على اتصالات أفقية تقوم السلطة في هذا النوع الثاني من الهياكل على الخبرة والمعارف وهو الهيكل الديمقراطي (عبد الكريم بوحفص، 2017، ص 180)

إن الهيكل الأول يكرس الاتصالات النازلة ويدفع العمال إلى حجب آراءهم، أما الهيكل الثاني فيهدف إلى تحقيق أهداف عامة وممثلة بيد أنه عندما " يأخذ بعض الناس على عاتقهم مسؤولية تحديد الأهداف الاجتماعية التي تمثل معظمهم يجدون أن المشكلة الأساسية هي في توفير الفرصة. وإفساح المجال السماح وظهور جميع وجهات النظر المتقاربة فالمشكلة الأساسية التي يجب حلها عندئذ في اكتشاف الوسائل الفعالة لا الأكثر شعبية " (طلعت إبراهيم لطفى، 2007، ص 154)

في هذه الحالة تتركز جهود الفئات المسييسة إلى نشر ثقافة الصمت تفاديا لصراعات والتناقضات المحتملة فتتولى بذلك مسؤولية التخطيط في ظل تراجع وضعف المشاركة الفئات العمالية في هذه العملية، يرى بلاو أنه إذ " ارتبط الضبط في الأبنية المركزية بموقف أقل تسلطا فسوف نهىئ بالتالي الظروف للفرد لكي يلعب دورا فعالا في التنظيم ويساهم في حل المشكلات ووضع القرار ويثبت قدرته على التصرف بحكمة " (سعد عيد مرسي بدر ، 2000، ص 116) والعكس فكلما كانت الفئات المسييسة أكثر تسلطا كلما انخفضت فعالية الفاعلين في أداء أدوارهم وجنحوا إلى تبني إخفاء المعلومات البناءة والتزموا بتطبيق جميع الأوامر دون تفكير في التغيير خوفا من أي نتائج سلبية قد تترتب على مبادراتهم وانتقاداتهم وبالتالي فقد أكد بلاو " أن القدرة على ابتكار أنماط جديدة للتكيف تتطلب أمنا وظيفيا وضمانا للعماله فعندما يدرك الأفراد أن وظائفهم مضمونة ومؤمنة يكونون على استعداد للقيام بالمبادرة

في مجال أدوارهم العملية . أما فقدان الأمل فيوك الجمود ومقاومة التغيير (سعد عيد مرسى بدر ، 2000، ص 117)

وأكد بلاو في نظريته التبادل الاجتماعي أن تفاعلات الأفراد فيما بينهم تكون على أساس المكافأة، لكن في حالة عدم توازن قوى أطراف العملية التبادلية أي في حالة وجود طرف الذي لا يحقق مكافأة مباشرة من التبادل يعوض ذلك بما أطلق عليه هو مائز القبول الاجتماعي ويطلق بلاو على هذه العملية مصطلح الخضوع والامتثال (عدلي أبو طاحون دس، ص 475)

لكن في حالة عدم حصول الخضوع فإن الطرف الآخر أو المؤسسة تمارس بعض أساليب الإلزام والفسر ولا يجد الأتباع ملاذا إلا " الخضوع المعايير تبادلية تحدد إذعانهم للقادة دون توتر أو اعتراض و هنا تكون الطاعة استجابة خاضعة لفعل أمر " (معن خليل عمر ، 2015، ص 195)، وقد تكلم بلاو في إطار نظريته على مجموعة من الأفراد الذين يتمسكون ويختتمون للآخر بهدف الحصول على مصالحهم حتى ولو كان ذلك على حساب كرامتهم " إذ يتعامل مع مالك المكافأة أو القادر على تقديم المساعدة أو العون بدل أو بانصياع أو بأسلوب عبيدي، لأنه غير قادر على الظفر بها إلا بهذا الأسلوب لعدم

امتلاكه مقومات التبادل الحر مع الآخر إلا إذا سلك سلوك ذليلا أو كاذبا أو مخادعا (معن خليل عمر، 2015، ص 186)

ا مشال كروزيه وصمت الحماية الذاتية:

اقترح كروزيه نظرية العقلانية المحدودة، فالمنحى الذي يتخذه سلوك ما يتحدد وفق العديد من المتغيرات حيث يتمتع كل فرد بعقلانية نسبية محددة فسلوك الأفراد ليس استجابة آلية ميكانيكية للوضعية المهنية ولا لشخصياتهم ككيانات فردية، وإنما هو فعل واعى نابع من اختياراتهم تسمح لهم باستخدام استراتيجيات فردية من أجل تدعيم أو تقوية مراكز القوة ونفوذ السلطة واستعمالها في علاقاتهم التفاوضية بغرض الدفاع عن مكاسبهم التي يتمتعون بها

(موسى خويلد عيسى : 2013، ص 79) ، فغالبا ما يلجئ الفاعل داخل النسق إلى إخفاء أخطائه التي يرتكبها في سياق أداء أدواره متجنباً بذلك أي عقوبة مادية كانت أو معنوية وحفاظاً على مصلحته وعلاقته الجيدة مع مشرفه ونظراته إليه ، فمن العاملين من يتجنب تقديم كل المعلومات عن سير العمل ويفضل أن تبقى التفاصيل في المستوى الأفقي أي بين المرؤوسين فقط والموظف يفضل أن تبقى السلبيات التي يلاحظها زملاءه محصورة فيما بينهم ويتجنب أن تصل إلى الرئيس (ناصر قاسمي، 2014، ص 189) من هنا يصبح " التنظيم البيروقراطي حسب كروزيه عبارة عن نسق تكون فيه عملية تصحيح الأفعال معطلة بمعنى أنه عديم التقويم ومن ثمة يكون الأفراد داخل التنظيم ضمن النموذج من الحلقات المفرغة وعزلة الفئات المهنية (موسى خويك عيسى، 2013، ص 80) ، فينعدم أو يقل الاتصال بين الفئات العمالية سواء كانوا في نفس المستوى التنظيمي أو مستويات تنظيمية مختلفة، الشيء الذي ينتج عنه ظهور وتنامي اتجاهات الفردية فيتجنب كل فاعل داخل التنظيم إبداء مقترحاته، بل أكثر من ذلك فهو لا يبدي أي دعم للأراء زملائه أو حتى اعتراض لها، ومن هنا تظهر مشكلة عدم رغبة الموظف في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات لأن ذلك يفتح الباب أمام الصراع والمنافسة الشخصية نحو التقدم وبالتالي يقلل من فرص الاستقرار الذي يتمتع به الموظف الذي يحتمي بالقواعد واللوائح وترك المخاطر المسؤولية ومتاعب السلطة لمن هم أعلى منه في المستوى " (رعد حسن الصرن ، 2004، ص 57) ، فيتخذون بذلك موقف الحياد عند عقد الاجتماعات الذي يتجلى في عدم إبداء أي دعم أو تشجيع المقترحات التي من شأنها أن تساهم في حل مشاكل العمل حتى ولو آمنوا بها إيماناً قوياً الأمر الذي يولد الروتين الذي يحمي الفاعل في إطار النسق، مما يدفع جميع أعضاء التنظيم إلى الحفاظ عليه " وتتضح آثار الروتين في التنظيمات

البيروقراطية من خلال : الانعزال الاجتماعي ونقص أواصر الصداقة بين أفراد المجموعة الواحدة " (رعد

حسن الصرن ، 2004 ، ص 85)، وعدم حرارة العلاقات وحميميتها وبقائها منحصرة في إطارها الرسمي والبرودة والتحفظ (موسى خويلد عيسى، 2013، ص 80)، هذا ما يبلور جو التباعد الاجتماعي بين الموظفين وعدم الثقة مما يدفع كل واحد منهم إلى التزام الصمت في مختلف المواقف التنظيمية، وبالتالي تصبح البيروقراطية وسيلة لحفظ التعاون في أدنى مستوياته، فيتبنى الفاعلون في هذا السياق استراتيجية دفاعية والتي " يعتمدها الفاعل اراء المنظمة بهدف المحافظة على امتيازات أو مكاسب الذي يعتقد بأنها تشكل رهانا بالنسبة إليه، فيستعمل كل ما لديه من أوراق رابحة (موارد) من أجل أن تبقى الوضعية التنظيمية بخصائصها الحالية كما هي عليه، ويبقى هو في موقع قوي في علاقته التفاوضية إبراء المؤسسة - (بن عيسى محمد المهدي، 2005، ص 128)، فيلجأ إلى حجب واخفاء مقترحاته التي تساعد على تغيير وتطوير التنظيم في مواجهة السلطة رب العمل التي يحاول فرضها " فإن كان السيد في شكل السلطة المطلقة له حق الجبر والإكراء فإن العبد كذلك له القدرة على الحرمان أي حرمان سيده من خدماته وعدم تلبية وإشباع حاجة سيده إليه " (بن عيسى محمد المهدي، 2005، ص 133) فتصبح المعلومة محور حل العمليات التنظيمية وبالتالي فإن كبحها من شأنه أن يؤثر تأثيرا سلبيا على سيرورة التنظيم، فامتلاك المعلومة من أحد الفاعلين في شبكة الاتصالات الموجودة بالمؤسسة تعطي له القدرة على المفاوضة والمساومة خاصة إذا كانت ذات أهمية كبيرة ومؤثرة على حسن عمل الطرف الآخر أو على ترشيد قراراته التسييرية " (بن عيسى محمد المهدي، 2005، ص 136)، كما قد يلجأ الفاعل إلى تبني إستراتيجية هجومية يتوقف اختيار نوع الاستراتيجية على حجم السلطة المكتسبة " من خلال الموارد المالية والمعنوية التي يتمتعون بها كالكفاءة المهنية أو امتلاك المعلومة أو احتكارها (موسى خويلد عيسى، 2013، ص 83)، وفي الأخير تستخلص أن المعنى الذي أعطا كروزيه للبيروقراطية لم يختلف كثيرا عما هو شائع ومتداول بين عامة الناس فقد نظر إليها على أنها " تعقيدات غير ضرورية، نماذج كابحة خائفة للشخصية " (موسى خويلد عيسى ، 2013، ص 81)

4- أسباب الصمت التنظيمي .

- 1 أسباب إدارية

ويمكن إيجاز الأسباب الإدارية فيما يلي (محمد حسن، 2018، ص 215):

- المعتقدات الضمنية وهي مجموعة من المعتقدات غير مفصح عنها (غير معلنة) من قبل المديرين ومتعلقة ببعض الأمور الخاصة بالعاملين في المؤسسة.
- التغذية العكسية السلبية المستمرة ويقصد بها الرد السلبي للمشرفين على المرؤوسين في المواقف التنظيمية، والذي يؤدي بدوره إلى زيادة الصمت التنظيمي داخل المؤسسة فعندما يقبل المرؤوسين بالمبادرة يتوقعون التدعيم من المؤسسة، وعندما يفتقدون لهذا التدعيم، فإنهم سيشعرون بالقلق والخوف عندما يفكرون في المبادرة مرة أخرى ويلتزمون بالصمت.
- قلة معرفة الإدارة بتوقعات العاملين: وتعني أن الإدارة لا تكون مدركة لتوقعات العاملين في المؤسسة، وكذلك غموض الأدوار للعاملين، مما يؤدي إلى سلوك الصمت التنظيمي للعاملين في المؤسسة.
- فقدان الثقة بالرؤساء: ومعنى ذلك أن العاملين في المؤسسة ليس لديهم أي ثقة في الرؤساء، ويحاولون السخرية منهم، مما يؤدي ذلك إلى صمت العاملين في المؤسسة.

• الخوف من العزلة الاجتماعية: إن السبب الرئيسي لصمت الأفراد تجاه مشاكل المؤسسات هو الخوف من العزلة الاجتماعية داخل عمله واعتقاده أنه إذا عبر عن المشاكل داخل المؤسسة سوف يسبب مشاكل أخرى، كما أن خصائص المؤسسات نفسها وهيكلاها التنظيمي قد لا تسمح للموظفين بالتعبير عن المشاكل المتعلقة بالتنظيم، وإن التحدث عن المشاكل والهموم ينظم لها من قبل المدراء بأنها سلوك سلبي سوف يقلل من الثقة والاحترام اتجاه الأفراد وبالتالي يدفعهم إلى التزام الصمت خوفاً من أن تصرفاتهم قد تضرهم داخل المؤسسة.)

(Morrison 2003 p 706)

• نقص الخبرة (خبرة الماضي) : يلجأ العاملون إلى التزام الصمت ليس فقط بسبب تجاربهم الشخصية السابقة السيئة ولكن أيضاً من المحادثات مع زملاء هم ونتائجها عليهم فنجد الأفراد الذين كانوا تحت تأثير التجربة السابقة التي مروا بها يتجنبون إثارة المشاكل أو مناقشتها مع

زملاءهم أو رؤسائهم المباشرين على الرغم من إدراكهم لأهمية الوقوف عليها في وقت مبكر فيفضلون التفكير في عدم إثارة مثل هذه المشاكل التي قد لا يؤخذ بها وتكون السبب في حدوث

مشاكل مع مسؤوليهم. (Erenlce , 2010 , p 78)

• الخوف من الإضرار بالعلاقات: على الرغم من إدراك الأفراد العاملين لنقاط الضعف في الهيكل التنظيمي والعمليات داخل المؤسسة، وإلا أنهم يقررون عدم اقتراح الحلول لها لإدراكهم بأن الأفراد الآخرين سوف لن يكونوا سعيدين بهذه المقترحات، كما أن السبب الرئيسي الآخر هو الخوف من فقدان العلاقات مع زملائهم الآخرين والذي يغدونها شيئاً قيماً لا يمكن التنازل عنه أو خسارته. (Marrison p 708)

• مخاوف تتعلق بالعمل: يتجنب الأشخاص داخل المؤسسة من ذكر مشاكلهم لاعتقادهم بأن ذلك محفوف بالمخاطر، لذا يفضلون عدم شرح أفكارهم خشية أن ينظر لهم الآخرين بأنهم يخلقون المشاكل وكذلك خوفاً من فقدان الترقية أو التعرض إلى سوء المعاملة وعدم العدالة من قبل الإدارة العليا. (, 2005 Vakola p 17)

أسباب تنظيمية:

ويمكن إيجاز أهم الأسباب التنظيمية فيما يأتي: (. p 708 Marrison)

- خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية شعور أن المديرين بالخوف من تلقى أي ردود فعل سلبية تتعلق بسلوكياتهم في المؤسسة، أو بالمشكلات التنظيمية ويحاولون تجنب تلقيها.
- الرسمية في السلطة القوة التي يحصل عليها الفرد نتيجة لموقعه في الهرم الرسمي في المؤسسة ويستمد ذلك من القوانين الأنظمة والتعليمات.
- عدم الثقة والخوف من تأثيرات مشاركات العاملين والخوف من الانتقام من أسباب عدم مواجهة الزملاء والإدارة للمشاكل والأخطاء.
- نقص المهارات الشخصية لدى الرؤساء: مثل مهارة الاتصال ومنها الاستماع، وكذلك عدم القدرة على تحليل المعلومات.
- ضعف الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة.

- ضعف العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.
- وجود هيكل تنظيمي هر مي طويل ومتضخم، وكبر مستوى الإشراف.
- جمود عملية صنع القرار: ويقصد بها عدم الاستجابة للإدارة من حصولها على معلومات من المرؤوسين، يؤدي إلى زيادة الجمود في عملية صنع القرار في المؤسسة والذي يترتب عليه تدني في مستوى الأداء التنظيمي، وعليه ظهور سلوك الصمت التنظيمي. (محمد حسن،

ص 215)

- تضارب الأهداف وينتج عن رغبة كلاً من العاملين والإدارة في تحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر، وعدم التعاون لإنجاز أهداف المؤسسة، والذي يترتب عليه ظاهرة سلوك الصمت التنظيمي للعاملين.. المعوقات التنظيمية: ويقصد بها إرغام المؤسسة وتقييد سلوك العاملين بها بأدوار معينة ومرسومة لهم، ولا يمكن الخروج عنها، مما يضعف الولاء التنظيمي، والذي يؤدي إلى سلوك الصمت التنظيمي للعاملين في المؤسسة.

5- أبعاد الصمت التنظيمي

هناك العديد من التصنيفات للصمت التنظيمي، حيث أعطى كل باحث تصنيف مغاير يختلف عن تصنيف

الآخرين

أولاً : تصنيف (سوبكويك Sobkowiak في سنة 1997)، الذي حدد نوعان من الصمت التنظيمي هما (عمار فتحي موسى إسماعيل، 2018، ص6).

1-الصمت الصوتي : (silence Acoustique) وهو يعتمد على الصوت بمعنى عدم التحدث أو التكلم في أية أمور حيث يمتنع العامل عن إيذاء أية أراء أو مقترحات بشكل عام.

2الصمت العملي أو الواقعي : (Silence Pragmatic) وهو المتعلق بالتحدث أو الكلام وهو عادة ما يعكس غياب الكلام أو المحادثة، الأسباب هامة أو الأغراض استراتيجية ولكن في صورة دبلوماسية حيث يمكن الرد بعيداً عن الموضوع محل المناقشة.

ثانياً: تصنيف كوستويك (kostiuk في سنة 2012،) الذي حدد هذا الأخير نوعان من الصمت التنظيمي وهما:

1-الصمت التكتيكي (Silence Tactical) هنا يميل العاملین 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 المشاكل.

2-الصمت الانحرافي أو الإهمال (Silence Careless /Déviant) حيث يميل الأفراد هنا إلى عدم التحدث بهدف التستر على بعض الانحرافات الموجودة، بمكان العمل وبالتالي يمهّل الأفراد مصلحة المنظمة بشكل عام ويمتنعون عن الإخبار عن أية أخطاء قد تضر بالمنظمة على المدى البعيد.

ثالثاً: وللخدمة أهداف البحث سيتم تبني هذا التصنيف التالي:

1-صمت (Silence Acquiescent) يعرف على أنه قيام العاملين بحجب الأفكار والمعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل، بسبب رضوخ الموظف للأمر الواقع أو بسبب عدم اهتمام أو ارتباط هؤلاء الأفراد بالمنظمة، ويعد شكل من أشكال السلوك السلبي كالإهمال، والتقاعد عن العمل، والذي يتميز بانخفاض مستويات المشاركة وانخفاض الكفاءة الذاتية لدى العاملين، حيث يستسلم العاملین للوضع الحالي وليسوا على استعداد لبذل الجهد في الكلام، أو تقديم اقتراحات من أجل تغيير الوضع أو خوف العاملين من خسارة علاقاتهم مع زملاء العمل، أو كون هؤلاء لا يقدمون المساعدة في تطبيق أي أفكار جديدة. (فليح، 2010، ص، 199).

الصمت الدفاعي (silence Défensive) هو الصمت المعتمد نتيجة الخوف من عواقب التكلم فالفرد يقوم بحماية نفسه من الإبلاغ عن المشكلات لتجنب رد الفعل السلبي من المتلقي أو عقابه له. كما يسمى بالصمت الهادئ ويعرف على أنه التزام الموظفين بالصمت من خلال إخفاء العاملين آرائهم

وأفكارهم من أجل حماية أنفسهم أنهم يخافون من رد الفعل بشأن أي موقف داخل المنظمة ويظهر العاملين هذا النوع من السلوك بوعي واستباق من أجل حماية أنفسهم من التهديدات الخارجي (معروف، 2019، ص154).

3-الصمت الاجتماعي: (Pro - silence social) حجب المعلومات المتعلقة بالعمل لصالح الآخرين بما في ذلك المنظمة، وهو سلوك مقصود ويركز على الآخرين بشكل أساسي وينطوي على اتخاذ قرار واعي من قبل الموظف وينشأ أيضاً من خلال الاهتمام بالآخرين بدال من التخلص من العواقب السلبية الشخصية. كما يمكن تعريفه على أنه صمت إيجابي يقوم من خلاله الأفراد بالحفاظ على معلوماتهم وآرائهم حول العديد من المواضيع من أجل حماية المؤسسة التي يعملون بها والأفراد الموجودين فيها (عوجه، 2019، ص571).

6- مراحل الصمت التنظيمي:

إن الصمت التنظيمي ظاهرة ال تحدث فجأة وإنما تتبلور هذه الظاهرة وتظهر على مراحل كالتالي (مستورة بثينة، 2019، ص27).

1-مرحلة الاستغراق (الشمول): هي مرحلة تبلور ظاهرة الصمت التنظيمي، حيث أن الفرد يشعر فيها بحالة عدم السرور والاستشارة بسبب عدم الاتساق بين ما هو متوقع من العمل وما يحدث واقعا في العمل في حد ذاته .

2-مرحلة الكساد : في هذه المرحلة تقل الكفاءة الذاتية وبالتالي ينخفض مستوى الأداء والاستشارة التي كانت

موجودة في المرحلة الأولى، بسبب انخفاض مستوى الرضا عن العمل.

3-مرحلة الانفصال : في هذه المرحلة يحدث الصمت التنظيمي بسبب أن الفرد قد أدرك ما يحدث من حوله وقرر الانسحاب إذ أن صحته النفسية والبدنية بدأت تتدهور وزاد مستوى الإجهاد في العمل .

4-مرحلة الاتصال : في هذه المرحلة يصل الفرد إلى ترك العمل نهائيا نتيجة ارتياب وشكوك الذات يعتقد دين وآخرون أن ظاهرة الصمت التنظيمي تتطور وتتفاقم عندما تكون الإدارة

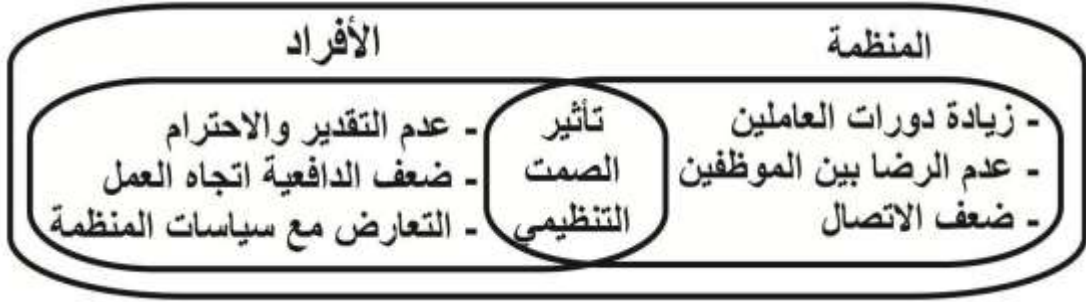
العليا منعزلة ونائية عن مجريات الأحداث ، وفي غياب عن الواقع المتردي للمؤسسة، بسبب عدم إيصال المعلومات الصحيحة لها أو أنها لا تريد أن تسمع الجوانب وإن كانت غير سليمة، وعندما تصلها الأخبار الصحيحة وهي في غفلة عن أمر المؤسسة عندها تحل الكارثة وقد ال تصدق الإدارة العليا حقيقة ما يحدث في هذه المؤسسة.

7- تأثير الصمت التنظيمي:

يؤثر الصمت لدى الأفراد على الصعيدين التنظيمي والأفراد العاملين، فقد يؤثر على زيادة دوران العاملين، وعدم الرضا بين الموظفين، والذي يؤدي إلى بعض السلوكيات غير المرغوب بها، إذ يؤدي الصمت إلى الابتعاد عن الإدارة مما يسبب ضعف الاتصال بينها و بين العاملين (Bagheri et al ,2012 :50)

أما التأثير على الأفراد يتضح من خلال عدم التقدير والاحترام للأفراد والاهتمام بما يطرح من قبلهم

فضلا عن، ضعف الدافعية لدى الأفراد في أداء الاعمال الموكلة إليهم والمشاركة الفعلية بالقضايا الخاصة بالمنظمة، وكل ذلك ينعكس على سلوكيات الأفراد في عدم الالتزام التي من شأنها أن تتعارض مع سياسات المنظمة واجراءاتها، مما يؤدي إلى ردود فعل غير مرغوب فيها من قبل الموظفين. (Malekpour ، et al , 2015 :136).



الشكل يمثل نائير الصمت التنظيمي بين المنظمة و الافراد

8-سبل مواجهة الصمت التنظيمي:

من الممكن مواجهة الصمت التنظيمي من خلال ما يلي :

- تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل..
- رفع المعنويات وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- تقليل مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل.
- فتح قنوات اتصال جديدة وذات اتجاهين بين الموظف والمؤسسة، بحيث يصبح الاتصال صمام أمان للإدارة من خلال إتاحة الفرصة للموظف لحل المشكلات في بيئة العمل.
- التحفيز الذاتي للموظفين في طرح الأفكار الجيدة والإبداعية.
- خلق ثقافة من شأنها شحذ الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للموظفين لطرح الأفكار الجديدة وابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات باستغلال الموارد المتاحة للمنظمة.
- الاهتمام بتحسين الكفاءة و الإنتاجية للفرد والمؤسسة.
- تقليل الازدواجية في إنجاز العمل من خلال اعتماد مبدأ اللامركزية وتفويض الصلاحيات

9-نتائج الصمت التنظيمي:

إن انتشار سلوك صمت العاملين حيال القضايا التي تواجههم في العمل أو عزوفهم عن التعبير عن آرائهم وإبداء مقترحاتهم لتطوير وتحسين إجراءات العمل، قد يفضي إلى

عواقب وخيمة ونتائج سلبية على الأداء التنظيمي بشكل عام، وتتمثل نتائج الصمت على المؤسسات فيما يلي : (Vokla , 2005 , p 17)

- ضعف روح المبادرة في العمل.
- ضعف روح العمل كفريق أو كمجموعة واحدة.
- ضعف أهمية دور الفرد داخل الجماعة.
- ضعف نسيج حلقات بين فريق العمل لتحقيق الانسجام والتشجيع على الأداء الجيد.
- قلة الاهتمام في بناء مهارات العمل والاتصال لدى الأفراد.
- تغيير البناء التنظيمي التقليدي مما يصعب الحصول على السلوك المرغوب.
- ضعف مناخ الثقة بين الإدارة والعاملين.
- قصور قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.
- ضعف في تكوين فرق الإدارة الذاتية.
- فقدان دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- تدني فاعلية التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة.
- تدني جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية.
- فقدان التنوع في المداخلات المعلوماتية.
- فقدان التحليل الضروري للأفكار (أهمية تأثير القلة في إيجاد قرارات عالية الجودة)
- ضعف التعلم التنظيمي.
- سوء التغذية العكسية السلبية، مما يؤدي إلى عدم القدرة على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.
- زيادة احتمالية حدوث الأزمات.

ويعتبر الاهتمام بمواجهة سلوك الصمت التنظيمي من قبل المؤسسات التربوية والتعليمية وسلبياته من أولويات العمل الإداري والرؤية التربوية للقادة داخل مدرسة المستقبل، وذلك للحد من التأثيرات الواضحة لهذا السلوك على جوانب عديدة في العملية التربوية وأولها تعطيل الاستفادة من كافة الإمكانيات والموارد البشرية داخل المدرسة، ولا يقتصر ذلك على المستوى الفردي فيما يتعلق بالأفراد بل ينعكس على المستوى الجماعي والتكاملي للعمل داخل المؤسسة

التميمية وتشنت جهودها لبلوغ أهدافها التعليمية والتربوية بل كذلك وجهودها المجتمعية، ولهذا فإن مواجهة الصمت التنظيمي أولوية كبرى. (نفس المرجع السابق , ص 18)

خلاصة الفصل:

و في هذا الفصل تطرقنا الى، نظريات الصمت، أسبابه و ابعاده، مراحلها، تأثير الصمت التنظيمي، سبل مواجهته و نتائج الصمت.

نستخلص من هذا الفصل ان الصمت التنظيمي ظاهرة تتجلى داخل المؤسسات عندما يلتزم العمال الصمت و تعبير عن آرائهم و أفكارهم و مشاركة مخاوفهم بشأن الأمور المتعلقة بالعمل مع رؤوسهم.

الجانب

الفصل الرابع: الدراسة

أولاً: الد

1- اهداف الدراسة الاستطلاعية

2- منهج الدراسة الاستطلاعية

3-المجال الجغرافي و الزماني للدراسة
الاستطلاعية

4- اداة الدراسة الاستطلاعية

5- الخصائص السيكومترية للاستبيان

6-عينة الدراسة الاستطلاعية

7-خصائص العينة الاستطلاعية .

ثانيا، الدراسة الأساسية :

1-منهج الدراسة

2-المجال الزماني و الجغرافي

3-عينة الدراسة الاساسية

4-خصائص عينة الدراسة الاساسية .

5- اداة الدراسة الاساسية

6- الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
الأساسية

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

1) أهداف الدراسة الاستطلاعية :

- التأكد من صدق و ثبات أداة الدراسة.
- التعرف على مجتمع الدراسة و خصائصه.
- التعرف على ظروف الدراسة.

2) منهج الدراسة الاستطلاعية :

المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يدرس الظواهر كما هي في الواقع.

3)المجال الجغرافي و الزماني للدراسة الاستطلاعية:

• المجال الجغرافي:

أجريت الدراسة الاستطلاعية بإدارة جامعة بلحاج بوشعيب -عين تموشنت-

• المجال الزمني:

أجريت الدراسة الاستطلاعية من 05ماي الى 07 ماي 2024.

• تعريف المؤسسة:

تعد الجامعة مركز اشعاع للمعارف و العلوم، و قطبا متميزا لذوي الابداع و الابتكار، كما انها قاطرة كل تنمية و تطور و رقي، تضمن لأفراد المجتمع تكوينا نوعيا بما تزخر به من إطارات و كفاءات في شتى مناحي العلوم و التقنيات و الآداب و اللغات، انها بحق مصدر لصناعة الأفكار انتاج المعرفة و بسط أساليب استثمارها.

4) أدوات الدراسة الاستطلاعية:

1-استبيان البيانات الشخصية:

يشمل استبيان البيانات الشخصية على متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

2-استبيان الصمت التنظيمي:

تم الاعتماد على استبيان الصمت التنظيمي من مرجع اميرة خضير كاظم العنزي(2016) و مهند حميد ياسر العطوي في دراسته لعمال الشركة العامة للإسمنت الجنوبية تحت عنوان 'دور القيادة التشاركية في

الحد من الصمت التنظيمي ' ، تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حيث تم عرض الاستبيان على عينة الدراسة و مقابل كل فقرة 5 إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها و تم إعطاء إجابات اوزان رقمية و تمثل درجة الإجابة على فقرة .

- طريقة إعطاء الاوزان:

لقد جاءت أوزان فقرات الصمت التنظيمي كما يلي: (موجود تماما) الوزن 5 ، (موجود) الوزن 4 ، (إلى حد ما) الوزن 3 ، (غير موجود) الوزن 2 ، (غير موجود تماما) الوزن 1.

موجود تماما	موجود	الى حد ما	غير موجود	غير موجود تماما
5	4	3	2	1

جدول رقم (1) : اوزان فقرات استبيان الصمت التنظيمي

-استبيان الاحتراق النفسي:

تم الاعتماد على استبيان الاحتراق النفسي من مرجع دكتور مها محمد البنوي(2016) مدرس إدارة الاعمال كلية التجارة بجامعة الزقازيق تحت عنوان مقال "علاقة الصمت التنظيمي بالاحتراق الوظيفي" ، تم استخدام مقياس ليكرث الثلاثي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حيث تم عرض الاستبيان على عينة الدراسة ومقابل كل فقرة ثلاث إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها و تم إعطاء الإجابات اوزان رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة .

- طريقة إعطاء الاوزان:

لقد خصت أوزان فقرات الاحتراق النفسي كما يلي: (دائما) الوزن 3 ، (أحيانا) الوزن 2 ، (أبدا) الوزن

1

دائما	أحيانا	ابدا
3	2	1

جدول رقم (2) : اوزان فقرات استبيان الاحتراق النفسي .

5) الخصائص السيكومترية للاستبيان:

**الخصائص السيكومترية لاستبيان الصمت التنظيمي:
1-الصدق:**

الفقرات	معامل بيرسون للارتباط
1	0.51
2	0.11
3	0.26*
4	0.56**
5	0.69**
6	0.64**
7	0.59**
8	0.58**
9	0.55**
10	0.57**
11	0.59**
12	0.64**

0.05*

0.01**

جدول رقم (3): يبين معاملات ارتباط كل فقرة بالاستبيان ككل .

يبين الجدول رقم(3) ان المعامل الارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية جاء دالا عند مستوى الدلالة (0.05) و (0.01) وهذا يدل على مدى الاتساق الموجود بين الفقرات و الدرجة الكلية للاستبيان.
- طريقة حساب معامل الصدق :

2-الثبات:

معامل الفا كرونباخ	الاستبيان
0.78	الصمت التنظيمي

جدول رقم (4): يبين معامل ثبات الفا كرونباخ لاستبيان الصمت التنظيمي.

نلاحظ من خلال جدول رقم (4) بان معامل الثبات الكلي قد جاء، و يمكن الاطمئنان عليه.
- طريقة حساب معامل الثبات:

***الخصائص السيكومترية لاستبيان الاحتراق النفسي:**

1-الصدق:

معامل بيرسون للارتباط	الفقرات
0.12	1
0.47**	2
0.08	3
0.45**	4
0.36**	5
0.45**	6
0.40**	7
0.28*	8
0.36**	9
0.31*	10
0.25*	11
0.48**	12
0.34**	13

0.48**	14
0.41**	15
0.34**	16
0.09	17
0.13	18
0.39 **	19
0.35**	20
0.11	21

0.05*

0.01**

جدول رقم (5): يبين معاملات ارتباط كل فقرة من الاستبيان ككل

يبين الجدول رقم (5) ان معامل ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للاستبيان جاء دالا عند مستوى الدلالة (0.05) و (0.01) وهذا يدل على مدى الاتساق الموجود بين الفقرات و الدرجة الكلية للاستبيان.

2-الثبات:

معامل الفا كرونباخ	الاستبيان
0.65	الاحتراق النفسي

جدول رقم (6) : يبين معامل ثبات الفا كرونباخ لاستبيان الاحتراق النفسي .

نلاحظ من خلال جدول رقم (6) بان معامل الثبات الكلي قد جاء مرتفع، و يمكن الاطمئنان عليه

4- عينة الدراسة الاستطلاعية:

تم اختيار 30 عينة استطلاعية و تم الاعتماد على الطريقة العشوائية و قد تم توزيع 30 استبيان.

5-خصائص عينة الدراسة:

فيما يلي سوف نتطرق الى دراسة خصائص المبحوثين عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية (الديموغرافية) كما هو موضح في الجدول التالي:

1-الجنس :

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	12	40.0
انثى	18	60.0
المجموع	30	100

جدول رقم (7): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

يظهر لنا من خلال جدول ما يلي: نجد في المتغير "الجنس" ان اغلبية افراد العينة من الاناث بنسبة 60.0 % حيث بلغ عددهم 15 اما "الذكور" بلغت نسبتهم 40.0 % بعدد 12 ذكر ، و بهذا نستنتج ان المرأة تلعب دور هام في سوق العمل.

2- السن:

العمر	التكرار	النسبة %
اقل من 30 سنة	16	53.3
من 30 الى 40 سنة	7	23.3
من 41 الى 50 سنة	6	20
اكثر من 50 سنة	1	3.3

المجموع	30	100
---------	----	-----

جدول رقم (8): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن .

يظهر لنا من خلال الجدول بالنسبة لمتغير "العمر" ان أعلى النسب سجلت عند العمال الذين تقل اعمارهم عن 35 سنة بنسبة 53.3% حيث بلغ عددهم 16 ، تليها فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة بنسبة 23.3% وبلغ عددهم 7، تليها فئة الافراد الذين تتراوح اعمارهم بين 41 و 50 سنة 6 افراد بنسبة 20%، و آخر فئة كان للأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة بعدد فردا واحدا مشكلا نسبة 3.3% من مجموع الافراد عينة الدراسة.

3-المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ابتدائي	7	23.3
متوسط	20	66.7
ثانوي	3	10
المجموع	30	100

جدول(9) : يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى التعليمي .

يوضح لنا الجدول توزيع افراد العينة على حسب المؤهل العلمي المكتسب، حيث بلغ عدد الموظفين الذين يملكون المستوى المتوسط بنسبة 66.7% و عددهم 20 فردا، ثم فئة الموظفين ذوي المستوى الابتدائي بنسبة 23.3% و عددهم 7 أفراد ، ثم فئة الثانوي و هي أقل نسبة 10 % بعدد 3أفراد، وبهذا نستطيع القول أن أغلب أفراد العينة يمتلكون مستوى تعليمي يسمح لهم بالإجابة على عبارات الاستبيان بكل دقة ووضوح.

4-الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
5 سنوات	11	36.7
من 5 الى 10 سنوات	12	40.0
اكثر من 10 سنوات	7	23.3
المجموع	30	100

جدول (10): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية .

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة سجلت لدى الافراد ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات حيث بلغ عدد أفرادها 12مشكلين نسبة 40% من مجموع العمال، تليها فئة العمال الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة 36.7% و عددهم 11 فردا ، و كانت أقل نسبة هي لفئة ذوي الخبرة الاكثر من 10 سنوات حيث بلغت 23.3% و عددهم 07 أفراد، و منه نستنتج أن معظم أفراد العينة يمتلكون خبرة متوسطة أو حيثي العهد بالتوظيف .

ثانيا: الدراسة الأساسية:

انطلاقا من طبيعة الموضوع و نتائج الدراسة الاستطلاعية تم تنظيم خطوات الدراسة الأساسية كالتالي:

(1) منهج الدراسة الأساسية:

استخدمنا المنهج الوصفي لملائمته مع طبيعة الدراسة من حيث اهدافها و التأكد من فرضيتها.

(2) المجال الجغرافي و الزماني للدراسة:

• المجال الجغرافي:

اجريت الدراسة الأساسية بإدارة جامعة بلحاج بوشعيب -عين تموشنت-

• المجال الزماني:

اجريت الدراسة الاساسية من 07 ماي الى 09 ماي 2024.

(3) خصائص الدراسة الأساسية:

بلغت عينة الدراسة 80 عينة و تم الاعتماد على الطريقة العشوائية.

(4) أدوات الدراسة الأساسية:

الأدوات التي استخدمت في الدراسة الأساسية هي نفسها التي استخدمت في الدراسة الاستطلاعية

- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الأساسية للتعامل مع نتائج الدراسة الاستطلاعية و

الدراسة الأساسية استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط بيرسون: لحساب ثبات أدوات الدراسة ثم لحساب العلاقة بين الصمت التنظيمي و الاحتراق النفسي .
- معادلة الفا كرونباخ: لحساب ثبات الأداة .

الفصل الخامس عرض نتائج

عرض نتائج
مناقشتها
و
ية

1- عرض نتائج فرضية الدراسة

2- مناقشة نتائج فرضية. الدراسة

خاتمة عامة

توصيات الدراسة

قائمة المراجع

الملاحق

1) عرض نتائج فرضية الدراسة:

فرضية الدراسة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والاحترق النفسي لدى الإداريين بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت.

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل بيرسون لدراسة العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحترق النفسي لدى افراد العينة كما هو مبين في الجدول التالي:

المتغيرين	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	القيمة الحرجة سيق
الصمت التنظيمي و الاحترق النفسي	0.02	0.01	0.83

الجدول رقم (11) يبين نتائج معامل بيرسون بين الصمت التنظيمي والاحترق النفسي.

تدل نتائج في الجدول رقم (11) الذي يوضح العلاقة بين صمت التنظيمي و الاحترق النفسي أن قيمة معامل بيرسون قد بلغ (0.02) هي غير دالة. وان القيمة الحرجة sig (0.83) اعلى من مستوى الدلالة (0.01) بالتالي يوجد فرق ، و عليه يمكن القول أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين صمت التنظيمي و الاحترق النفسي لدى عمال الإدارة بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت و بالتالي جاءت نتائج دراستنا على عكس ما كان متوقع و عليه نرفض فرضية الدراسة القائلة بأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين صمت التنظيمي و الاحترق النفسي لدى عمال الإدارة بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

من خلال الأبحاث التي قمنا بها تبين لنا وجود عدد محدود نسبيا من الدراسات التي ركزت على طبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمي و الاحترق النفسي وبناء، وبناءا على النتائج المتحصل عليها توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والاحترق النفسي اتفقت هذه النتيجة مع نتائج عديد من الدراسات :

- و بذلك اتفقت نتيجتنا مع دراسة د/مها محمد البنوي (2017) بعنوان طبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي لدى الأطباء البشريين في مستشفيات جامعة الزقازيق ايدت نتائج وجود علاقة إيجابية

ذات دلالة إحصائية بين الصمت الدفاعي ،وصمت الفرصة وكل من ابعاد الاحتراق الوظيفي لدى هؤلاء الأطباء في المستشفيات محل الدراسة .

• و اتفقت أيضا أكادت نتائج دراسة (AKIN AND ULUSOY(2016 الى وجود علاقة إيجابية معنوية بين كل من ابعاد الصمت التنظيمي ، و كل من ابعاد الاحتراق الوظيفي خلال عينة عشوائية بسيطة تضمنت 190 مفردة من الأكاديميين في 17 جامعة أهلية تقع في 15 اقليما بتركيا.

• و استدلالا بدراسة حسن عبد اليبب (2024) بعنوان تحليل علاقة الصمت التنظيمي و الاحتراق النفسي دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الخدمات بمحافظة فيوم ، و توصلت نتائج البحث الى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي و ابعاد الاحتراق النفسي .

و نجد من الدراسات المعاكسة:

• دراسة (ozturk et al (2015 التي توصلت الى نتائج دراسة الى عدم وجود أي علاقة معنوية بين أي من ابعاد الصمت التنظيمي ، و أي من ابعاد الاحتراق الوظيفي بين 174 من المدرسين العاملين في 18 مركزا تعليمي في إقليم ordu بتركيا .

و أيضا دراسة (coban and sarikaya (2016 الى عدم وجود ارتباط معنوي بين أي من ابعاد الصمت التنظيمي و الانهاك العاطفي ، بينما توصلت الى وجود ارتباط معنوي بين كل من صمت الاستسلام و الصمت الدفاعي و سلبية العلاقات الشخصية ، و كذلك ارتباط سلبي معنوي بين كل من صمت الاستسلام و الصمت الدفاعي و نقص الإنجاز الشخصي ، بالإضافة الى انه لا توجد فروق معنوية بين ابعاد الاحتراق الوظيفي ترجع الى المتغيرات الديموغرافية ، كما انه لا توجد فروق معنوية بين ابعاد الصمت التنظيمي ترجع الى متغيري العمر و الحالة الاجتماعية ، في حين تبين وجود فروق معنوية فيما بين ابعاد الصمت التنظيمي ترجع الى متغيري النوع و المستوى التعليمي بين 220 من العاملين الإداريين في احدى الجامعات الاهلية في تركيا .

و بالتالي نستنتج من خلال الدراسات السابقة التي تطرقنا اليها و التي تربطها علاقة بدراستنا و ما توصلت اليه نتائجنا ان هناك علاقة بين الصمت التنظيمي و الاحتراق النفسي ، و تفسر هذه النتيجة ان الصمت التنظيمي يعمل كعامل ضغط إضافي يزيد من الأعباء النفسية على الموظفين. و يؤدي الصمت الى شعور الموظفين بعدم الأمان و التقدير و يفاقم من الضغط النفسي و العاطفي. هذا الضغط المستمر بدون منافذ للتعبير او الدعم يمكن ان يؤدي الى الاحتراق النفسي.

- زيادة الضغوط النفسية: عندما يلتزم الموظفون الصمت اتجاه المشكلات و الضغوطات التي يواجهونها في العمل ، تتراكم هذه المشكلات و تزداد الضغوط النفسية و الجسدية عليهم ، مما يساهم في شعورهم بالاحتراق النفسي .
- تدني الشعور بالتحكم والتقدير: الصمت التنظيمي يقلل من شعور الموظفين بانهم يملكون السيطرة او التأثير في بيئة عملهم . هذا الشعور بالعجز يمكن ان يعزز المشاعر الإحباط و الياس ، مما يؤدي الى الاحتراق النفسي .
- نقص الدعم الاجتماعي: بيئة العمل التي تسودها ثقافة الصمت التنظيمي غالبا ما تكون بيئة ينقصها الدعم الاجتماعي و التواصل الفعال بين الموظفين و الإدارة. نقص الدعم الاجتماعي يعتبر عامل مهم في زيادة احتمالية الاحتراق النفسي.
- عدم تحسين ظروف العمل: عندما لا يعبر الموظفون عن مشاكلهم و أفكارهم ، لا تتوفر فرصة لإدارة معالجة هذه المشكلات او تحسين ظروف العمل . هذا يؤدي الى لاستمرار الظروف السلبية التي قد تؤدي في نهاية المطاف في الاحتراق النفسي.
- و بالتالي يمكن القول ان البيئة التنظيمية التي تشجع على الصمت التنظيمي تخلق أرضية خصبة لتطوير حالات الاحتراق النفسي بين الموظفين، مما يؤدي الى تقليل الإنتاجية و ارتفاع معدلات الغياب و التترك فضلا عن تأثيرات سلبية أخرى على مستوى الافراد و المؤسسة ككل. و هذا ما وضحت به دراستنا الحالية محل الدراسة.



الخاتمة:

من خلال دراستنا حاولنا توضيح مفهوم الصمت التنظيمي و هو سلوكيات سلبية مستمدة من معايير الإذعان السائدة في بعض الثقافات التنظيمية والتي تحد من مشاركة الفرد في تقديم ما يعرفه حول القضايا التنظيمية، ويركز هذا التعريف على أن السبب الرئيسي للصمت التنظيمي يرجع إلى الاستسلام والقناعة من قبل العاملين بأن آراءهم لن تغير شيء ولن يتم الاهتمام بها من قبل الرؤساء والمسؤولين. وهو ما يعرف بصمت الإذعان (صمت الخضوع) . و عرضنا عدة مراحل نجد منها مرحلة الاستغراق و مرحلة الكساد و مرحلة الانفصال و مرحلة الاتصال و تطرقنا الى ابعاده المتمثلة في صمت الإذعان و الصمت الدفاعي و الاجتماعي، و ببعدها الى اثار و العوامل المكونة للصمت و فالأخير تطرقنا الى سبل مواجهة الصمت .

وقد يكون من الصعوبة اكتشاف الاحتراق النفسي مبكرا، إذ يشعر الكثير من الموظفين في المراحل الأولى للمرض بأنهم في حالة صحية جيدة، وغالبا ما يرجعون هذه الأعراض إلى ضغوط العمل وأعباء الحياة. لكن تفاقم هذه الأعراض وعدم التعامل معها من قبل الموظف ومع أسبابها، قد يقود إلى الإصابة بالاكنتاب، كما قد يصل الأمر في أسوأ الحالات إلى التفكير في الانتحار.

من خلال معالجتنا لموضوع الصمت التنظيمي و علاقته بالاحتراق لدى عمال الإداريين بجامعة بلحاج بوشعيب بعين تيموشنت، و الذي حاولنا فيه توضيح العلاقة الموجودة بين هذين المتغيرين و توصلنا في الأخير أنه توجد علاقة ارتباطية بين الصمت التنظيمي و الاحتراق النفسي أنها دالة إحصائيا و هذا ما وجدناه محل الدراسة و انطبق مع الجانب النظري لذ و جب الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي و الاحتراق النفسي في المنظمة لتحقيق أهداف و شراكة دائمة.

• التوصيات العلمية:**1-التوصيات العلمية:**

- اجراء دراسات أخرى تتعلق بالصمت التنظيمي و متغير الاحتراق النفسي و علاقة كل منهما بمتغيرات اخرة مثلا الرضا الوظيفي، و الامن الوظيفي، دورات الوظيفية.
- إعادة الدراسة الحالية و ذلك بتوسيع إطار العينة على مستوى الوطن.

2-التوصيات العلمية:

- السماح للعمال بإبداء آرائهم و أفكارهم و تشجيعهم على المناقشة الجماعية لحل مشكلات العمل و رسم الخطط اللازمة لحلها.
- تقديم المكافآت المادية و المعنوية للعمال و تحفيزهم على العمل و على ما يقدمونه من جهد يشعرون بقيمتهم في المؤسسة و انتمائهم لها.
- العنصر البشري عنصر رئيسي لبناء المؤسسة إذ لا بد أن يضمن كسب ولاء العمال لمؤسساتهم، فان الصمت التنظيمي من بين مواضيع التي عليها ان تحظى بالاهتمام من قبل المؤسسات.

قائمة

قائمة المصادر و المراجع:

- 1 احمد إبراهيم عواد على،(2019): اثر سلوكيات الصمت التنظيمي على الاحتراق الوظيفي " مذكرة دكتوراه،جامعة عين الشمس" جامعة عين شمس .
[noor-book.com•Https:// www](https://www.noor-book.com)
- 2 مروة ، ايمان ، محمد ، (2023) : اثر الصمت التنظيمي على الارتباط التنظيمي "دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة المعاونة الإسكندرية ، جامعة دمنهور ، مصر " جامعة مصر .
(2023)journal of invroumental and researche:54-178(2) :13
- 3 هبة تراس ،(2022) : اثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين "بحث اعد للتسجيل في إدارة الاعمال التنفيذية ، المعهد العالي لإدارة الاعمال ، سوريا " جامعة سوريا
[https:// eresearch.Hiba sy.1se. 2020،edu،https://](https://eresearch.Hiba.edu.sy)
- 4 وفاء بن رواق ، (2022) : مستوى الاحتراق النفسي لدى عمال الحماية المدنية ، "مذكرة ليسانس ، جامعة عين تموشنت " جامعة عين تموشنت
- 5 احمد إبراهيم عواد على ، (2019) : اثر سلوكيات الصمت التنظيمي على الاحتراق الوظيفي ، "مذكرة الدكتوراه ، جامعة عين الشمس " جامعة عين الشمس .
[Https : // www.noor-book.com](https://www.noor-book.com)
- 6 احمد إبراهيم عواد على ، (2019) : اثر سلوكيات الصمت التنظيمي على الاحتراق الوظيفي ، "مذكرة الدكتوراه ، جامعة عين الشمس " جامعة عين الشمس .
[Https : // www.noor-book.com](https://www.noor-book.com)
- 7 احمد إبراهيم عواد على ، (2019) : اثر سلوكيات الصمت التنظيمي على الاحتراق الوظيفي ، "مذكرة الدكتوراه ، جامعة عين الشمس " جامعة عين الشمس .
[Https : // www.noor-book.com](https://www.noor-book.com)
- 8 احمد إبراهيم عواد على ، (2019) : اثر سلوكيات الصمت التنظيمي على الاحتراق الوظيفي ، "مذكرة الدكتوراه ، جامعة عين الشمس " جامعة عين الشمس .
[Https : // www.noor-book.com](https://www.noor-book.com)
- 9 احمد إبراهيم عواد على ، (2019) : اثر سلوكيات الصمت التنظيمي على الاحتراق الوظيفي ، "مذكرة الدكتوراه ، جامعة عين الشمس " جامعة عين الشمس .
[Https : // www.noor-book.com](https://www.noor-book.com)

10 احمد إبراهيم عواد على ، (2019) : اثر سلوكيات الصمت التنظيمي على الاحتراق الوظيفي ، "مذكرة الدكتوراه ، جامعة عين الشمس " جامعة عين الشمس .

[Https : // www.noor-book.com](https://www.noor-book.com)

11 د/ مها محمد البنوي (2017) : العلاقة بين الصمت التنظيمي و الاحتراق الوظيفي " دراسة تطبيقية على الأطباء البشريين بجامعة الزقازيق " كلية التجارة جامعة الزقازيق

[12،article،eg،ekb،Https://journals](https://journals.12/article/eg/ekb)

12 د/ مها محمد البنوي (2017) : العلاقة بين الصمت التنظيمي و الاحتراق الوظيفي " دراسة تطبيقية على الأطباء البشريين بجامعة الزقازيق " كلية التجارة جامعة الزقازيق

[12،article،eg،ekb،Https://journals](https://journals.12/article/eg/ekb)

13 احمد عوض بني احمد (2007) : الاحتراق النفسي و المناخ التنظيمي في المدارس ، دار حامد للنشر و التوزيع .

14 الظفري والقرويني (2010) : الاحتراق النفسي لدى معلمات التلاميذ ذوي صعوبات التعلم في سلطنة عمان ، المجلة الأردنية في علوم التربية ، المجلد 6 .

15 الظفري والقرويني (2010) : الاحتراق النفسي لدى معلمات التلاميذ ذوي صعوبات التعلم في سلطنة عمان ، المجلة الأردنية في علوم التربية ، المجلد 6 .

16 Freudenberger، H. J. (1975). The Staff Burn-Out Syndrome in Alternative Institutions. *Psychotherapy: Theory، Research، and Practice*، 12، 73-82. <https://doi.org/10.1037/h0086411>.

17 معروف خديجة (2017) : الاحتراق النفسي لدى الأطباء الجراحين . مذكرة لنيل شهادة ماستر بجامعة ورقلة .

18 ruchot D. (2004) **Epuisement professionnel et burnout**. Paris، Dunod.

<https://www.therapiebreve.be/plus/sources/ouvrages/truchot-2004-effets-du-burnout-sur-la-sante-psychique-et-physique>

19 Selye، H. (1973). The evolution of the stress concept. *American Psychologist*، 61، 692-699.

<https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=498254>

- 20 Altman, E. I. (2000). Predicting Financial Distress of Companies: Revisiting the Z-Score and Zeta Models.
https://ideas.repec.org/h/elg/eechap/14545_17.html
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2890021>
- 21 Burke, K. (1996) The African Plate. South African Journal of Geology, 99, 341-409.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1720194>
- 22 <https://www.researchgate.net/scientific-contributions/Mark-Mellinger-2030462844>
- 23 Truchot, D. (2004) épuisement professionnel et burnout: Concepts, modèles, interventions. Dunod, 280 p.
- 24 <https://www.therapiebreve.be/plus/sources/ouvrages/truchot-2004-effets-du-burnout-sur-la-sante-psychique-et-physique>
- 25 Truchot, D. (2004) épuisement professionnel et burnout: Concepts, modèles, interventions. Dunod, 280 p.
<https://www.therapiebreve.be/plus/sources/ouvrages/truchot-2004-effets-du-burnout-sur-la-sante-psychique-et-physique>
- 26 <https://www.therapiebreve.be/plus/sources/ouvrages/truchot-2004-effets-du-burnout-sur-la-sante-psychique-et-physique>
- 27 Le burn-out du soignant : le syndrome d'épuisement professionnel / Michel Delbrouck (éd.) ; préface de Jacques Frenette avant-propos de Silla Consoli Delbrouck, Michel; Frenette, Jacques; Consoli, Silla Bruxelles : De Boeck; 2008
- 28 دردير ، نشوة كرم عمار أبو بكر (2007) : الاحتراق النفسي للمعلمين ذوي نمط " ا ، ب " و علاقته بأساليب مواجهة المشكلات . رسائل جامعية، كلية التربية جامعة الفيوم، قاعدة المنظومة للرسائل الجامعية.
- 29 . لطفي الشربيني: 2001، الاكتئاب الاسباب والمرض والعلاج، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت. Truchot, D. (2004) épuisement professionnel et burnout: Concepts, modèles, interventions. Dunod, 280 p.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3111002>
- C. (1979). The Burnout Syndrome and Patients Care. In C. A. Garfield, Maslach 30 Stress and Survival: The Emotional Realities of Life-Threatening Illness, (Ed.) MO: Mosby, (pp. 111-120). St Louis

<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1343387>

31 احمد عوض بني احمد (2007): الاحتراق النفسي و المناخ التنظيمي في المدارس، دار حامد للنشر و التوزيع.

[https://www.researchgate.net/profile/Anne-](https://www.researchgate.net/profile/Anne-Mangen/publication/325039230_Textual_reading_on_paper_and_screens_Implications_for_design/links/5bd002af92851c1816bc91aa/Textual-reading-on-paper-and-screens-Implications-for-design.pdf) 32

[Mangen/publication/325039230 Textual reading on paper and screens Implications for design/links/5bd002af92851c1816bc91aa/Textual-reading-on-paper-and-screens-Implications-for-design.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Anne-Mangen/publication/325039230_Textual_reading_on_paper_and_screens_Implications_for_design/links/5bd002af92851c1816bc91aa/Textual-reading-on-paper-and-screens-Implications-for-design.pdf)

159-165. 30. H. (1974) Staff Burnout. Journal of Social Issues. Freudenberger 33
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>

<https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=1380346>

، modèles. D. (2004) épuisement professionnel et burnout: Concepts, Truchot 34
280 p., interventions. Dunod

<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3111002>

35 د/مصطفى حسين باهي ، د/حسين احمد حشمت ، د/نبيل السيد حسن (2013) : المرجع في علم النفس الفيزيولوجي نظريات -تحليلات-تطبيقات .

noor-book.com/8uzirk

36 احمد عوض بني احمد (2007) : الاحتراق النفسي و المناخ التنظيمي في المدارس ، دار حامد للنشر و التوزيع .

37 حسين حريم (2020) : إدارة المنظمات "منظور كلي " قسم إدارة الاعمال، دار حامد للنشر و التوزيع .

noor-book.com/t7svye

38 سامر جميل رضوان (2013) : التشخيص النفسي ، قسم الحرب النفسية .

noor-book.com/jm7sko

39 فؤاد البهي السيد (2016) : علم النفس الاحصائي و قياس العقل البشري ، قسم التحكم بالعقل .

noor-book.com/aht9ie

40 زهار جمال (2017) : معوقات الممارسة النفسية في مؤسسات الصحة النفسية الجزائرية ، مذكرة دكتوراه ، جامعة- قاصدي مرباح-ورقلة.

Emotional Labor in the 21st Century: Diverse Perspectives on Emotion ... 41

، James Diefendorff، edited by Alicia Grandey

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0301051116300473> 42

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2213058614000436> 43

،<https://scholar.google.com/scholar?q=Miandoab+et+al> 44
.2016&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

الملاحق

استبيان

في اطار اعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم النفس عمل وتنظيم وتسير الموارد البشرية اضع بين ايديكم هذا الاستبيان فالرجاء التكرم بالاجابة عن العبارات الاستبيان علما انها لا توجد إجابة صحيحة او خاطئة وانما الإجابة التي ترونها مناسبة وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة التي تمثل وجهة نظرك علما ان اجابتم سوف تحاط بالسرية ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي شاكرين تعاونكم و ثقتم بنا .

-البيانات الشخصية :-

*الجنس : ذكر انثى

-العمر : اقل من 30 30-40 50 50 من

-المؤهل العلمي : ابتدائي ج

-الخبرة المهنية : 5 سنوات 10 سنوات 10 سنوات

ضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	ابدا
01	اشعر بان زملائي في العمل يستغلون مشاعري الطيبة اتجاههم			
02	اشعر انني منهك جسديا جسمانيا و ذهنيا في نهاية اليوم			
03	اشعر بالإرهاق عند استيقاظي من النوم استعدادا لبدء يوم عمل جديد			
04	يؤدي التعامل المباشر مع الاخرين طوال اليوم الى شعوري بالتوتر			
05	اشعر بالملل خلال عملي			
06	اشعر بالإحباط خلال عملي			
07	واجه عادة ضغوط تفوق قدرتي على العمل			
08	يشكل التعامل المباشر مع الاخرين ضغطا كبيرا بالنسبة لي .			
09	كثيرا ما ينتابني الشعور بالإخفاق اثناء العمل .			
10	ادرك ان الاخرين يقدرون قيمة ما أقوم به من عمل .			
11	استطيع ان اعالج أي مشكلات تحدث بيومي و بين المتعاملين معي بنجاح			

			12	يتيح لي عملي ان اشعر بتأثيري الإيجابي في حياة الآخرين .
			13	اشعر بالحماس اثناء عملي
			14	استطيع تهيئة الجو الملائم لاداء عملي ببساطة
			15	يؤدي تعاملتي المباشر مع الآخرين العمل الى شعوري بالتحفيز
			16	احقق إنجازات كثيرة تستحق التقدير اثناء عملي
			17	اتعامل بهدوء تام مع المشكلات النفسية التي يعاني منها الآخرون
			18	اشعر انني أصبحت اكثر قسوة على الآخرين منذ التحاقني بعملي الحالي
			19	ينتابني القلق لإحساسي ان عملي يجعلني قاسيا في تعاملتي مع الآخرين.
			20	لا اكثر كثيرا بما قد يحدث للأخر ينفي عملي
			21	يلومني الآخرون على بعض المشكلات التي يعانون منها .

ضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

الرقم	العبارات	غير موجود تماما	غير موجود	الى حد ما	موجود	موجود تماما
01	انا مستعد للتحدث عن الاقتراحات لأجل التغيير					
02	ليس من واجبي تقديم الأفكار					
03	احتفظ بالأفكار حول حل المشاكل لأنها تعينني					
04	امتلك مهارات كافية و لست بحاجة الى تطويرها					
05	لست بحاجة الى تقديم أفكار كافية حول تحسين واقع العمل					
06	لا ادعم أي أفكار تقدم من قبل الآخرين					
07	لا اتفق مع معظم الأفكار التي يقدمها زملائي لحل مشاكلهم					
08	لا انسجم مع معظم زملائي بالعمل و لا اتفق معهم بأرائهم					
09	لا تعجبني الطريقة التي يحلوا بها مشاكل العمل					
10	في الكثير من الأحيان احجب المعلومات و ذلك					

					بسبب الخوف	
					لا تدخل في معرفة الحقائق و ذلك لحماية نفسي	11
					لا توجد ثقة بيني و بين زملائي	12

