

**محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الاحتراق
الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات
” دراسة تطبيقية ”**

إعداد

عمار فتحي موسى إسماعيل⁽¹⁾

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

dr_Ammar2012@yahoo.com

(1) **عمار فتحي موسى** ، مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة مدينة السادات – حاصل علي درجة الدكتوراه من جامعة مدينة السادات ، من اهتماماته البحثية : إدارة المواهب ، البراعة التنظيمية ، الإدارة بالتجوال ، الصمت التنظيمي ، العقد النفسي ، التهكم التنظيمي ، رأس المال النفسي ، القيادة الأصيلة ، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، والاحتراق الوظيفي .

ملخص البحث :

اهتم البحث الحالي بصفة أساسية بالتعرف علي محددات الصمت التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات ، و تحديد مستوي الاحتراق الوظيفي لديهم ، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين محددات الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات ، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها ٢٤٥ عضو من أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات . وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوي الصمت التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقا لاختلاف النوع ، والسن ، والدرجة العلمية ، وعدد سنوات الخبرة في الجامعة ، كما توصلت الدراسة الي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات نحو محددات الصمت التنظيمي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده ، وذلك باختلاف النوع ، والسن ، والدرجة العلمية ، وعدد سنوات الخبرة في الجامعة ، ووجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوي الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقا لاختلاف النوع ، والسن ، والدرجة العلمية ، وعدد سنوات الخبرة في الجامعة ، ووجود ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين محددات الصمت التنظيمي والإجهاد العاطفي وتبدل المشاعر وضعف الإنجاز الشخصي باعتبارهم أبعاد للاحتراق الوظيفي .

**Determinants of organizational silence and its impact on job burnout
for faculty assistant members at Sadat City University
(An Applied Study)**

Abstract:

The current research focused mainly on identifying the determinants of organizational silence from the point of view of the assistant members of teaching staff at the University of Sadat City. Determining the level of their job burnout, and determining the type and strength of the relationship between the determinants of organizational silence and the job burnout of the assistant members of teaching staff at University of Sadat City. The results of the field study showed that there were significant differences in the level of organizational silence among the assistant members of teaching staff in the University of Sadat city according to the difference of gender, age, scientific degree, and number of experience years in the university. The study also found statistically significant differences between the perceptions of the assistant members of teaching staff at the University of Sadat City towards the determinants of organizational silence taken in aggregate, and about each of their variables separately, depending on the gender, age, scientific degree and number of experience years in the university. In addition to that, there is a significant differences in the level of job burnout for the assistant members of teaching staff in the University of Sadat City according to the difference in gender, age, scientific degree, and the number of experience years at the University, and there is a strong statistically significant relationship between the determinants of organizational silence, emotional stress, feelings, and lack of personalization as dimensions of job burnout.

مقدمة :

يعد الصمت التنظيمي أحد المفاهيم السلوكية التي جذبت انتباه الباحثين في الآونة الأخيرة ، وأصبحت تشكل جزءاً من اهتماماتهم البحثية الهادفة الي إحداث تغيير إيجابي في المنظمات ، حيث يرجع مفهوم صمت الموظف الي (Hirschman,1970) الذي كان أول من حاول تعريفه ، وقد حدد إطاراً للصمت باعتباره إستجابة سلبية ، ومنذ ذلك التاريخ وعلماء الإدارة مستمرون في مساواة الصمت مع الولاء (عيسي ، ٢٠١٥) . ويسعي العاملون في شتي المنظمات ببذل أقصى جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها ، ولكن يواجههم بعض المعوقات في مجال عملهم تحول دون قيامهم بدورهم بصورة كاملة ، حيث يتعرض العاملون للعديد من المواقف الضاغطة والتي تشعرهم بالضيق والتوتر ، الأمر الذي من شأنه أن يحدث تأثيراً سلبياً عليهم سواء في حياتهم بشكل عام أو في مجال عملهم بشكل خاص ، ومن أهم هذه الضغوط التي تواجه العاملين ظاهرة الاحتراق الوظيفي (Job Burnout) وتحدث هذه الظاهرة علي نطاق واسع وخاصة في قطاع الخدمات نظراً لما يتصف به هذا القطاع من تعامل مباشر مع المستفيدين مثل قطاع التعليم والصحة (العرياني ، ٢٠١٦) .

ويتناول الباحث في هذا البحث لمحددات الصمت التنظيمي وأثرها علي الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات ، حيث تشير مراجعة الدراسات السابقة إلي ندرة الدراسات الأجنبية والعربية التي اهتمت بالعلاقة بين محددات الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي .

٣- الإطار النظري :**١/٣ الإطار النظري المتعلق بالصمت التنظيمي :****١/١/٣ مفهوم الصمت التنظيمي :**

ينظر إلي الصمت غالباً باعتباره نقيض الكلام ، حيث توجد العديد من الحالات يكون فيها الصمت مطلوباً كما في حالة العاملين الذين يحملون المعلومات السرية من خلال حجبتها عن الآخرين (القرني، ٢٠١٥) ، حيث أشار (Morrison & Milliken, 2000) أن الصمت التنظيمي هو منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل العاملين والذين لديهم إدراك بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشكلات التنظيمية لمنع انتشارها .

وأشار كل من (Donaghey et al., 2011 ; Van Dyne et al., 2003) إلى تعريف الصمت بأنه دافعية العاملين للامتناع عن التعبير عما لديهم من آراء و أفكار و معلومات خاصة بتحسين أداء العمل بالمنظمة ، وعرفت (الفاعوري ، ٢٠٠٤) الصمت التنظيمي بأنه ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات والمقترحات إلى رؤسائهم أو الإخبار عن المشكلات ، خوفاً من أي ردود فعل سلبية أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب علي ذلك .

وأوضح كلا من (Brinsfield et al., 2009; Vakola & Bouradas, 2005) أن الصمت التنظيمي يشير إلى تعمد العاملين منع وحجب المعلومات وحجب الآراء والأفكار والمقترحات المتعلقة بالمشكلات التنظيمية عن الآخرين .

ويرى كل من (Tutar, 2010 ; Aktan, 2006) أن الصمت التنظيمي ليس سلوكاً فردياً وإنما ينتشر في جميع أجزاء المنظمة، فهو الموقف العام للأفراد العاملين تجاه القضايا التي تحدث داخل المنظمة ، كما عرف (Henriksen & Dayton,2006) الصمت التنظيمي بأنه سلوك جماعي يتمثل في الاستجابة الضعيفة ، قولا أو عملا ،

للمشكلات الجوهرية التي تواجه المنظمة ، وأوضح كلا من (Tangirala & Ramanujan, 2008; Subra,2008) أن الصمت التنظيمي يشير إلى المواقف التي يمتنع فيها العاملون عن تقديم معلومات مفيدة للمنظمة ، سواء كان ذلك بشكل متعمد أو غير متعمد .

بينما يري (Baghier., et al, 2012) أن الصمت التنظيمي هو الخيار السلوكي الذي من الممكن أن يدهور أو يحسن الأداء التنظيمي ككل ، وأشار كل (Demir & Ozturk 2012, Eroglu, 2011, Cakici, 2010) إلى أن أكثر الأسباب شيوعاً والتي تكون سبباً مباشراً للصمت لدى الأفراد العاملين هي الثقافة التنظيمية ، والقضايا الإدارية ، وردود الفعل السلبية من قبل الإدارة ، والتحيز ، والخصائص الشخصية للمدراء ، وانعدام الثقة ، وخطر التكلم ، والخوف من العزلة ، وقلة الخبرة ، والخوف من الأضرار بالعلاقات ، واختلاف الخصائص ، والقضايا الثقافية المتمثلة بالقيم والمعايير ، والخوف من السلطة .

وترى (زناتي ، ٢٠١٤) أن الصمت التنظيمي يشير إلى ميل موظفي المنظمة إلى منع وتجنب تقديم المعلومات أو الآراء والإحجام عن الحديث في مشاكل وقضايا العمل بالمنظمة ، وبالتالي قلة أو محدودة مشاركتهم في هذه المشكلات أو القضايا ، كما قد تسبب المحددات الفردية والتنظيمية التي قد تشجع على اختيار الصمت . كما عرف (الشاطر ، ٢٠١٥) الصمت التنظيمي بأنه سلوك يتبعه الموظف ويجسده من خلال تجاهل القضايا والأحداث التي تشهدها المنظمة التي يعمل بها حتى يصل إلى حالة من اللامبالاة تجاه مصالح المنظمة بما يضر بها ، حيث يحجب عن تقديم المقترحات أو المعلومات أو الحلول حول المشاكل التي تواجهها المنظمة بالرغم من معرفته لهذه الحلول وذلك لأسباب مختلفة .

ومما سبق يستنتج الباحث أن الصمت التنظيمي هو خوف أعضاء الهيئة المعاونة من التحدث وتقديم المعلومات والمقترحات والآراء المتعلقة بمشاكل العمل داخل الكلية ، نظراً لعد مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بهذه المشاكل ، وخوفاً من عدم حمايتهم أو إضطهادهم من جانب أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام ووكيلي وعميد الكلية .

٢/١/٣ محددات الصمت التنظيمي :

تعتبر دراسة (Morrison & Milliken, 2000) هي الرائدة في دراسة الصمت التنظيمي حيث كانت المرجع الرئيسي والأهم لمعظم الدراسات التي تناولت الصمت ، وطرحت الدراسة محددات اعتمدت عليها معظم الدراسات فيما بعد من خلال ربط تلك الأبعاد بمتغيرات أخرى ، وتتمثل محددات الصمت التنظيمي فيما يأتي :

أولاً : محددات تتعلق بمناخ الصمت التنظيمي :

حيث تتمثل هذه الأبعاد فيما يأتي :

(١) اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت :

وتشير إلى المشاعر الداخلية والنزعات والنوايا السلوكية التي تحملها الإدارة العليا تجاه سلوك التحدث والصمت لدى العاملين (المجالي ، ٢٠٠٧ ؛ مراد وأمين ، ٢٠١٦) ، فنجد أن هناك بعض الممارسات التنظيمية للمديرين والإدارة العليا تساهم في تنمية ظاهرة الصمت في المنظمات مثل المركزية في اتخاذ القرارات وعدم السماح بالاتصالات الإدارية لأعلى التنظيم (الصباغ ، ٢٠١٠) ويرجع ذلك إلى أن الإدارة العليا عادة ما تشعر بالقلق من أي دلائل تشير إلى أدوارهم ومسئولياتهم وأدائهم ، كما أن المديرين عادة ما يكون لديهم مشاعر دفاعية وخوف من فكرة أن أدائهم ربما يكون غير

مناسب بصفة مستمرة وقد تتأثر أوضاعهم الوظيفية ومرتباتهم بذلك ، ونتيجة لذلك فهم يتجنبون التعرض لأي مشكلة من أي شكل أو نوع ويفضلون توجيه الملاحظات السلبية لمرؤوسيههم وذلك لحماية أنفسهم وحتى لا يواجه لهم أي لوم أو إنتقاد من قبل الإدارة العليا (Nikmaram et al., 2012)

وينفق (Morrison & Milliken, 2000 ; Vokola & Bouradas, 2005) مع ذلك حيث يرون أن الإدارة العليا دائماً ما تتجنب الشعور بالعجز أو التهديد أو الارتباك لذا فهم عادة ما يتسألون عن نوايا مرؤوسيههم وردود أفعالهم ومدى صحة التغذية المرتدة بالمعلومات داخل المنظمة .

(٢) اتجاهات المشرفين نحو الصمت :

وتشير إلى المشاعر الداخلية والنوايا السلوكية التي يحملها المشرفون تجاه سلوك التعبير والصمت لدى العاملين (سليم ، ٢٠١٢) حيث أنه قد يتمتع المشرف بسلطات قد تؤثر على سلوك الصمت لدى العاملين ، فبعض المشرفين يشعرون بالخوف من أدائهم غير المرضي ويلقون باللوم على مرؤوسيههم (الصباغ ، ٢٠١٠) .

هذا وقد أكد كل من (Morrison & Milliken, 2003 ; Vokola & Bouradas , 2005) أن سلوك المشرفين له تأثيرات متعددة على سلوكيات العاملين ويرجع ذلك إلى النفوذ الذي يملكه المشرف على المرؤوس وتأثيره على أدائه ومخرجاته، في نفس الوقت قد يشعر المشرفين بالتهديد من خلال احتمال أن يتم فحص دورهم ومسئولياتهم لذا فهم يبتعدون عن أي مشكلة ويفضلون تقديم ملاحظات سلبية لمرؤوسيههم ، هذا النوع من السلوك يخلق المناخ الجزئي للصمت حيث لا يكون لدى العاملين الثقة بأن مشرفيههم لن يقوموا بعقابهم بشكل مباشر أو غير مباشر لكشف الأخطاء أو مساعلتهم عن مسار العمل .

(٣) فرص الاتصالات :

وتشير إلى تدفق المعلومات والأفكار والحقائق والآراء بين العاملين في المنظمة وبين الإدارة العليا ، بما يعكس فرص التعبير عن الآراء من خلال المعلومات المرتدة من العاملين (سليم ، ٢٠١٢) حيث يشجع ذلك العاملين على الثقة في الإدارة والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ومناقشة القضايا التنظيمية الهامة بالمنظمة (الصباغ ، ٢٠١٠) .

وأكد (Nikmaram et al., 2012) أن فرص الاتصال المتاحة بالمنظمة تتعلق بمدى الانفتاح والثقة في الاتصالات ومدى تقاسم المعلومات داخل المنظمة ، بالإضافة إلى إمكانية التحدث بصراحة وثقة مع المستويات الإدارية الأعلى بالمنظمة .

ثانياً : محددات تنظيمية

حيث تتمثل هذه الأبعاد فيما يأتي :

(١) الثقة في الرؤساء :

يعرف (Sholekar & Shoghi, 2017; Lee et al., 2013) الثقة التنظيمية بأنها توقعات لدى الأفراد حول شبكات من العلاقات التنظيمية والسلوكيات المتبادلة ، بينما يرى (الصباغ ، ٢٠٠٥) أن الثقة التنظيمية تشير إلى توقع من جانب الفرد أو الجماعة بأن الكلمة أو الوعد سواء المكتوب أو الشفهي الصادر من الطرف الآخر يمكن الاعتماد عليه .

وأوضحت دراسة (Ellis & Zalabak, 2014) أن الثقة في الرؤساء هي توقعات إيجابية ماثوقة من قبل العامل بخصوص تصرف وسلوك الإدارة العليا، والنية والرغبة للثقة بكلماتهم وأفعالهم .

ولذلك يعتبر القائد فعالاً إذا ما ولد الثقة في أعضاء فريقه كأساس لإلهامهم من خلال بنائه لنوعين من الثقة هما الثقة بنواياه من خلال الاعتماد على الصراحة والوضوح والثقة بإمكانياته من خلال سرد أعماله ونجاحاته السابقة ، فالجانب الأساسي للوصول إلى النجاح هو الثقة لأن نجاح أي منظمة مرتبط بشكل غير مباشر إلى درجة الثقة في القيادة (Kacmar et al., 2012; Rubin et al., 2010) .

وأكدت دراسة (Saglam, 2016) علي أنه كلما زادت الثقة في الإدارة العليا وفي الرؤساء في العمل كلما أدى ذلك الي حرية التعبير وانخفاض سلوكيات الصمت التنظيمي .

(٢) العدالة الإجرائية المدركة :

تركز العدالة الإجرائية على عملية العدالة نفسها و على عملية اتخاذ القرارات بصرف النظر عن مخرجاتها ولهذا تشير عدالة الإجراءات إلى عدالة الأساليب والعمليات والآليات المستخدمة لتحديد النواتج (Cheng, 2014) كما تعرف العدالة الإجرائية بأنها مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات (Agarwal, 2014) .

كما أكدت دراسة (Fard& Karimi, 2015) علي أهمية إحساس العاملين بعدالة الإجراءات لما لها من تأثير ايجابي علي التعبير والتحدث والمشاركة في حل مشكلات المنظمة ، وعلي العكس إذا أحس العاملين بعدم العدالة الاجرائية فإن ذلك يؤدي الي زيادة سلوكيات الصمت التنظيمي .

وترتبط عدالة الإجراءات ايجابياً مع أبعاد الرضا الوظيفي (خليل ، ٢٠١٤ - Hossein et al., 2010) والولاء والالتزام التنظيمي (العجمي وآخرون ، ٢٠٠٩) الأداء الوظيفي (الزهراني ، ٢٠٠٩) الاستغراق الوظيفي (جوده والقصبي ، ٢٠١٢) مخرجات فريق العمل (صديق ، ٢٠٠٤) والثقة في الرؤساء والإدارة العليا (Wong, et al., 2006) .

كما ترتبط عدالة الإجراءات عكسياً مع ترك العمل الإختياري ، والسلوكيات التخريبية في العمل ، وفشل المنظمات في تحقيق أهدافها والشعور بالاستقواء داخل مكان العمل (ريان وآخرون ، ٢٠١٣) .

ثالثاً : محددات شخصية وديموغرافية :

توصلت دراسة (سليم ، ٢٠١٢) إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين متغير السن ومتغير سلوك صمت وتعبير العاملين ، كما توصلت الدراسة الي أنه كلما زاد عمر الفرد كلما زاد سلوك التعبير وقل سلوك الصمت ، كما لم تجد الدراسة أي علاقة بين متغيرات الجنس ، ومدة الخدمة ، ومستوي التعليم من ناحية وبين سلوك الصمت والتعبير من ناحية أخرى .

وأكدت دراسة (Cetin.,2013) علي أن الأفراد الأكبر سناً أكثر قدرة علي المواجهة والتعبير عن الآراء والمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي فهم لديهم قيود أقل فيما يتعلق بالصوت وعدم الصمت فيما يتعلق بالمشاكل التي تواجه المنظمة .

كما أكدت دراسة (Detert et al.,2013) علي أن الأفراد ذوي الخبرة الكبيرة في مجال العمل يكون لديهم قدرة أكبر علي التحدث وعدم الصمت وذلك نظراً للتراكم المعرفي ورصيد الخبرة الموجود لديهم مقارنة بالأفراد الأقل خبرة .

أوضحت دراسة (Osboei et al.,2014) إلى أن المتغيرات الديموجرافية تعتبر من محددات سلوكيات الصمت التنظيمي ، حيث توصلت الي أن السيدات وصغار السن

دائماً ما يفضلون الصمت ، حيث يحرص صغار السن علي مساهمهم الوظيفي ، كما تدعم إدارة الشركة سلوكيات الصمت لدي السيدات .

كما توصلت دراسة (Acaray & Akturan,2015) الي أن الأفراد ذوي المستويات التعليمية العالية أكثر قدرة علي تقييم المواقف وحل المشاكل الإدارية الموجودة بالمنظمة ، وبالتالي فهم أكثر قدرة علي التحدث بما يخدم مصالح المنظمة .

٣/١/٣ أنواع الصمت التنظيمي :

أشار (Sobkowiak, 1997) إلى أن هناك نوعين من الصمت التنظيمي هما :

(١) الصمت الصوتي (Acoustic) وهو يعتمد على الصوت بمعنى عدم التحدث أو التكلم في أية أمور ، حيث يتمتع الفرد عن إبداء أية آراء أو مقترحات بشكل عام .

(٢) الصمت العملي أو الواقعي (Pragmatic) وهو المتعلق بالتحدث أو الكلام وهو عادة ما يعكس غياب الكلام أو المحادثة لأسباب هامة أو لأعراض إستراتيجية ولكن في صورة دبلوماسية حيث يمكن الرد بعيداً عن الموضوع محل المناقشة .

كما صنف (Kostiuk, 2012) الصمت إلى نوعين وهما :

(١) الصمت التكنيكي (Technical Silence) : حيث يميل الأفراد إلى الصمت على الرغم من إمكانية التحدث وتوافر فرص الاتصال وذلك بعد إدراكهم للمخاوف والتهديدات الناتجة عن الحديث ، حيث يعتقدون أن الصمت في هذه الحالة هو الأسلوب الأمثل والفعال لتفادي المشكلات .

(٢) الصمت الانحرافي أو صمت الإهمال (Ignorance / Deviant Silence) : حيث يميل الأفراد إلى عدم التحدث بهدف التستر على بعض الانحرافات الموجودة بمكان العمل وبالتالي يهمل الأفراد مصلحة المنظمة بشكل عام ويمتنعون عن الإخبار عن أية انحرافات قد تضر بالمنظمة على المدى البعيد .

٤/١/٣ نتائج الصمت التنظيمي :

أوضحت دراسة (Morrison & Milliken, 2000) أن للصمت أثراً على ميول وسلوكيات الأفراد حيث تظهر هذه الآثار في عدة نتائج غير بناءة تشمل ما يأتي :

* شعور الفرد بعدم التقدير Feeling not being valued ، فالفرد الصامت لا يسهم بشكل جدي في أمور المنظمة مما يقلل من أهمية وقيمة تواجده ، وقد أكدت ذلك دراسة (Baran & Giderler, 2006) .

* نقص قدرة الفرد على السيطرة Lack of Control ، مما يقلل من دافعيته على العمل والمشاركة في أمور المنظمة . (ريان وآخرون ، ٢٠١٣)

* معاناة الفرد من التنافر الإدراكي Cognitive Dissonance ، حيث أنه في ظل الصمت التنظيمي يكون من الصعب على الفرد إحداث توازن بين معتقداته وسلوكياته مما يجعله يعاني من فجوة تزيد من درجة التنافر الإدراكي ، وبذلك يكون من الصعب تقليل هذا التنافر .

وقد توصل (Vokola & Bouradas, 2005) إلى أن الصمت يؤثر تأثيراً سلبياً على الالتزام التنظيمي ، ورضا العاملين ، وأوضح (الصباغ ، ٢٠١٠) أن هناك علاقة عكسية معنوية بين صمت العاملين والرضا الوظيفي حيث يؤدي الصمت إلى التأثير السلبى على الرضا .

وأوضحت دراسة (Rai& Agarwal,2017) أن الصمت يؤدي إلى ضعف علاقات الثقة بين العاملين نظراً لقلّة الحوار بينهم ، كما تؤكد ذلك دراسة (Liu& Ma,2009) التي توصلت إلي أن الصمت التنظيمي يرتبط بشكل سلبى مع أبعاد

الثقة التنظيمية (الثقة في المنظمة ، الثقة في القيادة ، الثقة في المشرف) وهذا يعني أنه كلما زاد الصمت قلت الثقة .

ويرى (Bogossian, 2012) أن صمت الموظف له تداعيات بالغة التأثير على الموظف نفسه وعلى المنظمة وحتى على المجتمع ، فالموظف الصامت عن قضايا العمل يمنع تدفق المعلومات الجديدة ، كما يؤدي الصمت في بعض الحالات إلى الإخفاق التنظيمي ، كما توصلت دراسة (زناتي ، ٢٠١٤) إلى وجود تأثير للصمت التنظيمي على اتجاهات العاملين نحو عمليات التغيير بمركان العمل ، حيث أكدت الدراسة أن وجود الصمت وانتشاره بالمنظمة يقلل من دافعية العاملين وقدرتهم على التغيير في الأمور والمشكلات التنظيمية المحيطة بهم ، بينما توصلت دراسة (الوهبي ، ٢٠١٤) إلى أن العوامل التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي مرتبة تنازلياً هي خوف المديرين من التغذية العكسية ، نقص مهارات الاتصال ، عدم دعم الإدارة العليا ، العزلة ، والخوف من ردود الفعل السلبية على أية اقتراحات أو انتقادات يتقدم بها الموظفون ، كما أثبتت النتائج أيضاً وجود تأثير للقيم الجيدة وتدفق الاتصالات والنظرة للعنصر البشري منفردين ومجتمعين على الصمت التنظيمي في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم .

وتوصلت دراسة (زناتي ، ٢٠١٤) إلى أن أهم المحددات التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي هي محدّدات تنظيمية وفردية وهي دعم الإدارة العليا للصمت ، ضعف فرص الاتصال ، دعم المشرف للصمت ، عدم انسجام جماعة العمل ، رسمية السلطة ، خوف المرؤوسين من ردود الفعل ، نطاق أو مركز التحكم في الشخصية ، الشعور بالاعترا ب الوظيفي ، كما توصلت دراسة (Acaray et al.,2015) إلى أن الصمت الدفاعي له تأثير سلبي على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ، كما أن الصمت الاجتماعي له تأثير إيجابي على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وتوصلت دراسة (Ghafarzadeh., et al , 2015) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اللامبالاة التنظيمية والصمت التنظيمي وبين أبعاد اللامبالاة التنظيمية (اللامبالاة إلى المدير - اللامبالاة في المنظمة - اللامبالاة في المنظمة - اللامبالاة في الوظيفة) وأبعاد الصمت التنظيمي (الصمت الدفاعي - الصمت الاجتماعي - صمت الإيثار) وعدم وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اللامبالاة في العملاء وصمت الإيثار .

كما توصلت دراسة (Zahed, 2015) إلى وجود علاقة عكسية بين مستوى الصمت التنظيمي و العدالة التنظيمية باستخدام التفويض الاجتماعي كوسيط، وتوصلت دراسة (Beheshtifar, 2015) إلى وجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية وصمت العاملين وذلك لأن الصمت من السلوكيات الغير مرغوب فيها داخل المنظمة لأنه يجعل الموظفين يعملون بشكل غير كفاء وغير قادرين على تزودهم بالأفكار الإيجابية وعدم حل المشكلات المعوقة للمنظمة مما يقلل من العدالة التنظيمية داخل العاملين ، بينما توصلت دراسة (Hassan & Hoti, 2015) الي وجود تأثير سلبي على المواطنة التنظيمية في المنظمة من أثر الصمت التنظيمي، وعكست العدالة الإجرائية هذا الدور داخل المنظمة .

وتوصلت دراسة (عبد الهادي ، ٢٠١٥) إلى وجود علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية فكلما زاد الصمت انخفضت فعالية القرارات والعكس، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر سلبي للصمت على فعالية القرارات الإدارية بالإضافة إلى وجود فروق جوهرية لبعض المتغيرات الديموجرافية (النوع - المستوى التعليمي) فيما يتعلق بالصمت وعدم وجود فروق جوهرية للبعض الأخر مثل (السن - سنوات الخبرة) فيما يتعلق بالصمت التنظيمي .

وكشفت دراسة (Fard & Karimi, 2015) عن العلاقة بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، واتضح أيضاً من نتائج الدراسة ان هناك علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، وكان للصمت تأثير مباشر على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي .

وقد توصلت دراسة (الشاطر ، ٢٠١٥) إلى أن استجابات العاملين بالقطاع الحكومي في جامعة سرت بليبيا لأبعاد الصمت التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة ، كما أن استجابات العاملين بالقطاع الحكومي في جامعة سرت بليبيا لأبعاد عملية مرحل صنع القرار جاءت بدرجة متوسطة ، و هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الصمت التنظيمي على مراحل عملية صنع القرار بالقطاع الحكومي في جامعة سرت بليبيا ، كما توصلت دراسة (Najee, 2016) إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والمشاركة الوظيفية ، كما توصلت إلى أن إتجاهات الإدارة الوسطى نحو الصمت أعلى من إتجاهات الإدارة العليا ، وتوصلت دراسة (عبود وحسين ، ٢٠١٦) أن هناك تأثير سلبي واضح لأسباب الصمت في المؤشرات الخاصة بالأداء ماعدا الغياب حيث كان التأثير إيجابي .

كما توصلت دراسة (Saglam, 2016) إلى أن هناك علاقة كبيرة وثنائية الاتجاه بين الثقة التنظيمية بأبعادها (حساسية الموظفين ، الثقة في المسؤولين ، الانفتاح على الحداثة ، مناخ الاتصالات) والصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الراسخ ، الصمت الدفاعي ، الصمت الاجتماعي) ، وتوصلت دراسة (Karaba et al., 2017) إلى أن متغيرات القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي كبير على مستوى التعلم التنظيمي وقيادة المعاملات الاستبدادية العدوانية تؤثر على زيادة الصمت التنظيمي ، وأنه مع تراجع سلوكيات القيادة التحويلية ينخفض الصمت التنظيمي ، وأن هناك علاقة قوية بين كل من أساليب القيادة والصمت التنظيمي والتعلم التنظيمي بالإيجاب والسلب حسب سلوك القيادة .

وبحثت دراسة (Sholekar & Shoghi, 2017) التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الصوت التنظيمي والصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الإسلامية بطهران، وتوصلت الدراسة إلى أن الصوت التنظيمي والصمت التنظيمي هما استراتيجيتان هامتان مترابطتان في المنظمات، وأن الصمت له آثار مدمرة على عملية صنع القرارات والتغيرات التنظيمية ، وأن الثقافة التنظيمية هي العامل المهم الذي يمكن من خلاله منع حدوث الصمت التنظيمي لما لها من آثار هامة في إحداث الصوت التنظيمي، وتوصلت دراسة (Rai & Agarwal, 2017) إلى أن التتمر في مكان العمل يرتبط إيجابياً مع الصمت التنظيمي وأن العقد النفسي يتوسط بين التتمر والصمت ويمكن تخفيف حدة الصمت عن طريق علاقات الصداقة داخل العمل حيث وجد أن الآثار غير المباشرة للتتمر كانت أضعف بالنسبة للموظفين الذين تجمعهم علاقات صداقة داخل مكان العمل .

مما سبق يتضح ما يأتي :

- ✦ يعد الصمت التنظيمي أحد معوقات التغيير والتطوير التنظيمي .
- ✦ يؤدي الصمت التنظيمي إلي شعور الفرد بعدم التقدير ، ونقص قدرة الفرد علي السيطرة ، ومعاناة الفرد من التناقص الإدراكي .
- ✦ يؤدي الصمت التنظيمي إلي انخفاض الأداء الوظيفي .
- ✦ يؤدي الصمت التنظيمي إلي قلة تقدير الذات والإحساس بالخوف واليأس .

- ✦ يؤثر الصمت التنظيمي سلبياً على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي .
- ✦ يؤدي الصمت التنظيمي إلي ضعف علاقات الثقة بين العاملين .
- ✦ ٢/٣ الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالاحتراق الوظيفي :
- ✦ ١/٢/٣ مفهوم الاحتراق الوظيفي :

يعد هيربرت فردينيبيرجر ١٩٧٤ العالم النفسي الأمريكي أول من أدخل مصطلح الاحتراق الوظيفي إلى حيز الاستخدام الأكاديمي ، ومنذ ذلك التاريخ ظهرت تعريفات متعددة للاحتراق الوظيفي فقد عرفه بأنه حالة من الإنهاك تحدث نتيجة لزيادة الأعباء والمتطلبات الملقة على العاملين على حساب طاقتهم وقوتهم .

عرف (Heard,2010) الاحتراق الوظيفي بأنه عبارة عن إعياء جسدي وعاطفي يتضمن مواقف سلبية تجاه العمل ، وأوضح (عبدالحليم ،٢٠٠٧) أن الاحتراق الوظيفي هو مجموعة من الأعراض المرضية والنفسية والجسمية ، الناتجة عن الأفعال السلبية الناتجة عن الموظف للتعامل مع الضغوط التي تواجهه في عمله .

وأوضح (Suyeong et al. , 2010) أن الاحتراق الوظيفي هو حالة من الإجهاد النفسي تواجهه الموظف بسبب إجهاد العمل المزمن .

كما عرفه (محمد ،٢٠١٦) بأنه تغيير سلبي واضح لسلوك الفرد تجاه نفسه والآخرين ، وينتج عنه تقلب في المشاعر والرغبات وصولاً إلى حالة من الإعياء والاكنتاب كرد فعل لعدم قدرة الفرد على التكيف مع ضغوط العمل، وعبء الحياة الزائد عن طاقاته .

وعرف (Guan, et al., 2017) الاحتراق الوظيفي بأنه حالة من حالات ضغط العمل والتي تتميز بالإنهاك العاطفي ، والاحتقان والتقييم السلبي للذات ، وهو نتيجة للإجهاد المتكرر وتحديداً العمل اليومي والذي يؤثر بشكل مباشر على كفاءة وجودة العمل كما أوضح (Luan, et al., 2017) أن الاحتراق الوظيفي يعبر عن استجابة طويلة الأجل لضغوط العمل ، ويمثل حالة من الإرهاق الشديد، ويلاحظ بشكل كبير على العاملين في صناعات الخدمات .

مما سبق يتضح أن الاحتراق الوظيفي هو :

- ✦ سلوك فردي .
- ✦ ترتبط أعراضه بمجال العمل .
- ✦ يؤدي إلى انخفاض في الكفاءة و الإنتاجية في العمل.
- ✦ أعراضه مزمنة وليست عارضة.
- ✦ ينتج عن الفجوة بين ما يتوقعه الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه فعلياً.
- ✦ رد فعل لاستمرار العمل لفترات طويلة دون أخذ فترات راحة كافية من العمل.
- ✦ وبناء على ما سبق ووفقاً لوجهة نظر الباحث فإن الاحتراق الوظيفي عند أعضاء الهيئة المعاونة هو شعور عضو الهيئة المعاونة بالإنهاك النفسي والذهني والجسدي الناتج عن المتطلبات الوظيفية المؤثرة عليه مثل زيادة عبء العمل والضغوط النفسية عليه من قبل المشرفين ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس مما يؤدي إلى فقدان الطاقة المعنوية وضعف النشاط وانخفاض الأداء وبالتالي فقدان الشعور بتقدير الذات .
- ✦ وبالتالي يتكون مفهوم الاحتراق الوظيفي لعضو الهيئة المعاونة من ثلاثة مكونات هي : (سليمان وآخرون ، ٢٠١٤)
- ✦ إجهاد وإعياء وضغوط مستمرة في العمل .

- ✦ إستجابة عالية من جانب عضو الهيئة المعاونة لهذا الإجهاد والإعياء والضغوط .
 ✦ انخفاض في نشاط عضو الهيئة المعاونة وأدائه وعطاءه .
٢/٢/٣ أبعاد الاحتراق الوظيفي :

تتعدد الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد الاحتراق الوظيفي إلا أن أغلب هذه الدراسات اعتمدت على مقياس Maslach وزميلها Jackson الذي يعرف بمقياس (ماسلاش) للاحتراق ، ويتضمن هذا المقياس الأبعاد التالية :

(١) الإنهاك (الإجهاد) العاطفي : حيث يمثل الإنهاك العاطفي المرحلة الأولى من الاحتراق الوظيفي ، وهو حاله يشعر فيها الشخص بفقدان ذاته والروح المعنوية، واستنفاد كل طاقاته، والإحساس بأن مصادره العاطفية مستنزفة، كما يشعر الموظف أنه لم يعد قادراً على الإستمرار في العطاء وبذل المجهود، وتآدية الخدمات بنفس الجودة والمستوى الذي كان يقدمه من قبل . (الفضلي، ٢٠١٥، كاظم ويوسف، ٢٠١٥؛ محمد، ٢٠١٦؛ الشعلان، ٢٠١٦؛ Aghaz& Bria et al., 2014؛ Sheikh,2016)

(٢) تبدل المشاعر (الشعور بالسلبية نحو الذات والآخرين) : يمثل تبدل المشاعر المرحلة الثانية من الاحتراق الوظيفي ، حيث أنه بمرور الوقت يعقب حدوث الإهمال العاطفي ظهور الاستجابة العدائية تجاه الآخرين ، ويلجأ الموظف إلى ذلك حماية لنفسه ولمواجهة ضغوط العمل ، ومن خلالها يقوم الموظف بالابتعاد عن التعامل مع الزملاء والمواقف المرتبطة بالعمل ، كما يتصف الموظف بتبدل المشاعر والشك والارتياب في دوافع وسلوكيات الآخرين ، والتشاؤم وكثرة الانتقاد للآخرين والمستفيدين من الخدمة والمنظمة التي يعمل بها . (Peng et al., 2016؛ Bullock,2011؛ Wright, 2005؛ كاظم ويوسف، ٢٠١٥؛ محمد، ٢٠١٦؛ الشاوي، ٢٠١٦).

(٣) ضعف الإنجاز الشخصي : يمثل ضعف الإنجاز الشخصي المرحلة الثالثة من الاحتراق الوظيفي حيث يشعر الفرد بعدم قدرته على الإنجاز والنجاح في العمل ، كما يشعر الفرد بتدني كفاءته في العمل وتفاعله مع الآخرين ، كما ينخفض معدل إنتاج الفرد حيث يشعر أنه عاجز عن تحقيق أهدافه ومهامه الوظيفية ، كما تظهر على الفرد أعراض التوتر والاكتئاب . (Shanafelt.2016؛ أبو مسعود، ٢٠١٠، عمر ورفاعي ، ٢٠١٥؛ كاظم ويوسف، ٢٠١٥) .

٣/٢/٣ العوامل المؤدية الي الاحتراق الوظيفي :

تتعدد الأسباب المؤدية إلى الاحتراق الوظيفي ، حيث اختلف العديد من الكتاب والباحثين في تحديدها ، فمنهم من صنفها في ثلاثة أسباب أو عوامل هي :

(١) العوامل الخاصة بالبعد الفردي : حيث أن الإنسان الأكثر انتماءً والتزاماً بعمله وإخلاصاً له هو الأكثر تعرضاً للاحتراق الوظيفي من غيره من العاملين (Meli& Becerril,2007)

(٢) العوامل المتعلقة بالبعد الاجتماعي : حيث تجد العديد من المؤسسات نفسها أحياناً ملتزمة بتحمل عبء العمل من قبل أفراد المجتمع الذين يلقون بأعبائهم عليها، ما يرفع من درجة العبء الوظيفي المنوط بالعاملين الذين يعملون في هذه المؤسسات ، وإزاء محاولات هؤلاء العاملين التوفيق بين مصلحة العمل وأهدافه ورسالته ومصلحة المواطنين ، يجد العاملون الأكثر التزاماً وانتماءً لمهنتهم عاجزين عن تقديم خدمات متميزة ما يدفعهم إلى الإحباط والإحساس بالتراجع إزاء متطلبات مجتمعهم ،

- ومن ثم يحدث لديهم حالة من عدم التوازن تجعلهم عرضة للاحتراق الوظيفي (Aghaz& Sheikh,2016)
- (3) العوامل الخاصة المتعلقة بالبعد المهني : حيث أن إحساس العامل بفشله في تحقيق أهداف العمل ، وكذلك إحساسه بفشله في إشباع حاجاته الأساسية من خلال العمل الذي يقوم به سوف يقوده إلى حالة معنوية منخفضة، وعدم رضا عن العمل بأبعاده المختلفة ، ومن ثم إلى الاحتراق الوظيفي . (Hsu,2013)
- وقد حددت (ماسلاك) وزملاؤها مجموعة عوامل تنظيمية تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المنظمات علي اختلاف أنواعها ، ومنها ما يأتي : (Lee &Noh,2015)
- ضغوط العمل : يشعر الموظف بأن لديه أعباء كثيرة منوطة به، وعليه تحقيقها في مدة قصيرة جداً ، ومن خلال إمكانيات محدودة ، وكثير من المؤسسات والشركات سعت في العقود الماضية إلى الترشيد من خلال الاستغناء عن أعداد كبيرة من الموظفين والعمالة، مع زيادة الأعباء الوظيفية على الأشخاص الباقين في العمل، ومطالبتهم بتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم .
 - محدودية صلاحيات العمل: يعتبر عدم وجود صلاحيات لاتخاذ قرارات لحل مشكلات العمل أحد الأسباب التي تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي ، ويتأتى هذا الوضع من خلال وجود سياسات وأنظمة غير مرنة لا تعطي مساحة من حرية التصرف واتخاذ القرار المناسب من قبل الموظف . (Kim et al., 2013)
 - انخفاض التعزيز الإيجابي : عندما يبذل الموظف جهداً كبيراً في العمل، وما يستلزم ذلك من ساعات إضافية وأعمال إبداعية، دون مقابل مادي أو معنوي؛ يكون ذلك مصدراً للمعاناة والاحتراق الذي يصيب الموظف (Fernet et al.,2012).
 - محدودية العلاقات الاجتماعية: يحتاج الموظف أحياناً إلى مشاركة الآخرين في همومهم وأفرانهم، لكن بعض الأعمال تتطلب فصلاً مادياً في المكان وعزلة اجتماعية عن الآخرين، حيث يكون التعامل أكثر مع الأجهزة والحاسبات وداخل المختبرات والمكاتب المغلقة مما يؤدي الي شعور العاملين بالاحتراق الوظيفي (Bria et al.,2014).
 - عدم العدالة : يتم تحميل الموظف مسؤوليات لا يكون في مقدوره تحملها، وعند إخلاله بها يتم محاسبته، وقد يكون القصور في أداء العمل ليس تقاعساً من الموظف، ولكن بسبب تواضع إمكانيات الأجهزة ومحدودية برامجها، إضافة إلى عدم وجود كفاءات فنية قادرة على أداء الواجبات المطلوبة عندها يشعر هذا العامل بالاحتراق الوظيفي (Leung et al.,2011)
 - صراع القيم: يكون الموظف أحياناً أمام خيارات صعبة ، فقد يتطلب منه العمل القيام بشيء ما ، والاضطلاع بدور ما ، ولا يكون ذلك متوافقاً مع قيمه ومبادئه ، فمثلاً قد يضطر الموظف أن يكذب من أجل أن يتخلص من المراجعين ، أو غير ذلك من الظروف (Sholeker& Shoghi,2017)
- والحقيقة وأنه وإن تعددت المسببات لظاهرة الاحتراق الوظيفي بين العاملين وتباينت التصنيفات لهذه العوامل التي تقف وراء حدوث الاحتراق الوظيفي، فإن هناك شبه إجماع على العديد من العوامل التي يستطيع الباحث القول : إنها لا تخرج عن ثلاثة مصادر هي :
- (1) من الموظف نفسه : من حيث سلوكه ومعيشته ومستوى ذكائه وظروفه الأسرية وطموحه وحالته الصحية نفسياً وإكلينيكياً (Rai& Agarwal,2017).

(٢) المنظمة التي يعمل بها الموظف : من حيث عدم وضوح الأدوار أو ضغط العمل أو نقشي الظلم وعدم الإنصاف بين العاملين أو ممارسة النمط الديكتاتوري المتسلط من قبل القيادات أو عدم وجود أمان وظيفي (Mansour& Emblay,2016).

(٣) خارج المنظمة : ويتمثل بالضغوط الاجتماعية وظروف الحياة الاقتصادية في مجتمعه والثقافة الاجتماعية التي قد تكون محبطة للموظف وتطلعاته، إضافة إلى ظروف وطنه السياسية التي تلقي بظلالها على الموظف، وتجعله دائم التفكير بمستقبله وأمانه، وتشكل له إجاباتاً يؤثر على عمله، ما يجعله يقع في الاحتراق الوظيفي (Schaible&Six,2016).

٤/٢/٣ الآثار السلبية للاحتراق الوظيفي :

ينتج عن الاحتراق الوظيفي أثراً متعددة ومتباينة ليس على الفرد نفسه فقط، ولكن أيضاً على المنظمة ، مما يؤدي إلى اختلالات وظيفية لكل منهما، حيث ينتج عن الاحتراق نوعين من الآثار السلبية هما :

(١) على المستوى الفردي : وتتمثل فيما يأتي :

- المشاكل الصحية التي يتعرض لها الفرد والتي تتمثل في الأعراض الجسدية كاضطراب المعدة ، انخفاض في الطاقة ، صداع مزمن، آلام في الظهر، والإضطرابات النفسية كالغضب ، والاكتئاب و اللامبالاة والأرق (Grandey et al.,2013b).

- العزلة الاجتماعية: مثل النفور من الزملاء ، تدهور العلاقات الاجتماعية والعائلية، الانسحاب من الأصدقاء ، انخفاض في المشاركة الاجتماعية (Sokka et al.,2016)

- اللجوء في بعض الأحيان لتعاطي الكحول والمخدرات وتناول المنبهات بكثرة (Bria et al.,2014)

- الانسحاب نفسياً من جو العمل (Ojedokun&Idemudia,2014)

(٢) على مستوى المنظمة : وتتمثل في التغيب عن العمل ، وانخفاض الأداء الوظيفي ، والنية في ترك العمل ، وارتفاع معدل الدوران ، وانخفاض الالتزام التنظيمي ، وانخفاض الإنتاجية ، وانخفاض الرضا الوظيفي (Miandoab et al.,2016)

٤- الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث :

قام الباحث بدراسة استطلاعية استهدفت الحصول على بيانات استكشافية حول الصمت التنظيمي ، والاحتراق الوظيفي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات ، بالإضافة إلى مساعدة الباحث في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات البحث، والتوصل إلى صياغة دقيقة لفروضة، وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية على دراسة مكتبية، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من الصمت التنظيمي ، والاحتراق الوظيفي، بالإضافة إلى عدد من المقابلات المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت ٤٨ عضو هيئة معاونة بجامعة مدينة السادات محل الدراسة .

وقد أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية على عدم الإدراك الكافي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات محل الدراسة لمفهوم وأبعاد الصمت التنظيمي (وفقاً لإجابات ٣٥ من العينة ، وبنسبة ٧٣ %) ومفهوم وأبعاد الاحتراق الوظيفي (وفقاً لإجابات ٣٣ من العينة ، وبنسبة ٦٩ %) ، بالإضافة الي تعدد الأسباب التي تؤدي الي وجود الصمت التنظيمي من جانب أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات مثل الخوف من ردود الفعل السلبية من جانب أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام ووكلاء الكلية ، وأن كلامه لن يحدث فرقاً ، وافتقاد الخبرة أو التعليم ، وعدم وجود نظام لحماية عضو الهيئة المعاونة .

كما اتضح من خلال الدراسة الاستطلاعية ضعف العلاقات فيما بين أعضاء الهيئة المعاونة بالجامعة وفيما بينهم وبين أعضاء هيئة التدريس، وعدم مشاركة أعضاء الهيئة المعاونة في القرارات المتعلقة بمستقبلهم الوظيفي، ووجود بعض المشاعر السلبية عند أعضاء الهيئة المعاونة تجاه بعضهم البعض وتجاه أعضاء هيئة التدريس بالقسم والكلية التي يعملون بها، وعدم الاحساس بأهمية الأعمال التي يؤديها عضو الهيئة المعاونة، والضغوط المستمرة التي يمارسها عضو هيئة التدريس وخاصة المشرف علي الرسالة العلمية لعضو الهيئة المعاونة.

كما أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية علي عدم وضوح العلاقة بين محددات الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي (وفقاً لإجابات ٣٤ من العينة، وبنسبة ٧١%)، وعدم الوضوح للدور الذي يمكن أن يؤديه الصمت التنظيمي بأبعاده المختلفة في زيادة مستوي الاحتراق الوظيفي (وفقاً لإجابات ٢٨ من العينة، وبنسبة ٥٨%).

وبناءً على ما سبق، فإن النتائج الأولية التي تم التوصل إليها من الدراسة الاستطلاعية تشير إلى وجود قصور في فهم محددات الصمت التنظيمي وتأثيرها علي الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، وما يترتب علي ذلك من نتائج هامة لكل من أعضاء الهيئة المعاونة والكلية والجامعة، لذلك فإن هناك حاجة ماسة لدراسة محددات الصمت التنظيمي وتأثيرها علي الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات محل الدراسة الحالية.

وتشير هذه المشكلة عدداً من التساؤلات التي يمكن طرحها على النحو التالي :

- (١) ما مستوي الصمت التنظيمي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات ؟
- (٢) ما محددات الصمت التنظيمي بجامعة مدينة السادات ؟
- (٣) ما مستوي الاحتراق الوظيفي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات ؟
- (٤) ما نوع وقوة العلاقة بين محددات الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات ؟

٥- أهداف البحث :

يسعى الباحث من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، هي علي النحو التالي :

- (١) تحديد مستوي الصمت التنظيمي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات .
- (٢) تحديد محددات الصمت التنظيمي بجامعة مدينة السادات .
- (٣) تحديد مستوي الاحتراق الوظيفي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات .
- (٤) تحديد نوع وقوة العلاقة بين محددات الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات .
- (٥) تقديم مجموعة من التوصيات لقادة جامعة مدينة السادات تساعدهم في التعامل مع مشكلتي الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بها .

٦- فروض البحث :

في ضوء مشكلة وأهداف البحث، وبناءً على التأصيل النظري من الدراسات السابقة، قام الباحث بصياغة فروض البحث في صيغة العدم، وذلك علي النحو التالي :

توصلت دراسة (الفاعوري ، ٢٠٠٤) إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية للعوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي وفقاً لمتغيرات العمر ، والخبرة ، والمؤهل العلمي كما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للعوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي وفقاً لمتغيرات الجنس والمسمى الوظيفي .

كما توصلت دراسة (المجالي ، ٢٠٠٧) إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية لعوامل الصمت التنظيمي وفقاً لمتغيرات الجنس ، والعمر ، والمؤهل الدراسي ، وسنوات الخبرة ، والحالة الاجتماعية .

وفي نفس الإطار توصلت دراسة (سليم ، ٢٠١٢) إلى وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة احصائية بين متغير المستوي التنظيمي وبين متغير سلوك صمت وتعبير العاملين .

وتوصلت دراسة (Moghaddampour et al.,2013) التي عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الصمت التنظيمي في المنظمات والمتغيرات الديموجرافية . وتوصلت دراسة (Osboei et al.,2014) التي إلى أن السيدات وصغار السن دائماً ما يفضلون الصمت ، حيث يحرص صغار السن على مساهمهم الوظيفي .

كما توصلت دراسة (زناتي ، ٢٠١٤) إلى أن العاملين بالوظائف التخصصية أقل ميلاً للصمت وأكثر إقبالاً للتغيير من العاملين بالوظائف الفنية المساعدة . كما توصلت دراسة (القرني ، ٢٠١٥) إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية .

وتوصلت دراسة (العرياني ، ٢٠١٦) إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية .

واسترشاداً بما سبق ، تمت صياغة الفرضين الأول والثاني في الصورة الآتية :
* لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات حول مستوي الصمت التنظيمي وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع ، السن ، الدرجة العلمية ، عدد سنوات الخدمة في الجامعة) .

* لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات حول محددات الصمت التنظيمي بجامعة مدينة السادات وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع ، السن ، الدرجة العلمية ، عدد سنوات الخدمة في الجامعة) .

توصلت دراسة (محمود ، ٢٠١١) إلى أن الانتماء العاطفي يتأثر ببعدين من أبعاد الاحتراق الوظيفي هما الانهك العاطفي والشعور بالسلبية في العلاقات ، كما تتأثر السلوكيات الانسحابية بالانهك العاطفي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي ، كما توصلت دراسة (محمود ، ٢٠١٢) إلى أن مستوي الاحتراق الوظيفي في مصلحة الضرائب علي المبيعات كان متوسطاً .

وتوصلت دراسة (دويدار ، ٢٠١٤) إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين مستوي الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المصارف التجارية العاملة في القصيم بالمملكة العربية السعودية ، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للاحتراق الوظيفي علي الانسحاب الوظيفي .

وتناولت دراسة (Faramarz et al., 2013) العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات التنفيذية بإيران ، ركزت الدراسة علي تعزيز الصوت التنظيمي للموظفين وتعليقاتهم حول القضايا التنظيمية ، والتي لا بد وأن

تكون أحد اهتمامات مديري المنظمات من خلال تعزيز الصوت التنظيمي والحد من الصمت التنظيمي ، وذلك يساعد علي تقليل الاحتراق التنظيمي وتحسين الرضا الوظيفي ، وأسفرت نتائج الدراسة الي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي ، ووجود علاقة ارتباط ايجابية بين الصمت التنظيمي والإجهاد العاطفي ، ووجود علاقة ارتباط ايجابية بين الصمت التنظيمي وفقدان العنصر الشخصي في التعامل ، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين الصمت التنظيمي وضعف الإنجاز الشخصي ، كما توصلت دراسة (Chen et al. 2013) إلي وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل في مكان العمل والارتباط الوظيفي ، وباعتبار الفرد جزءا من العمل ، فمن المرجح أن يحدث الاحتراق الوظيفي . ويترتب على ذلك أن الاحتراق يتوسط العلاقة بين التحمل لضغوط العمل ونية ترك العمل . ووجد (Kim & Stoner, 2008) أن ظروف العمل الداعمة تتفاعل مع الإحتراق الوظيفي في التنبؤ بنية ترك العمل لدى العاملين ، وتوصلت دراسة (Stock, 2015) أن موظفو الخطوط الأمامية الذين يعانون من الاحتراق الوظيفي هم أقل ابتكارا ويميلوا إلى عدم السعي للحصول على أفضل الحلول للعملاء .

واسترشاداً بما سبق ، تمّت صياغة الفرضين الثالث والرابع في الصورة الآتية :

* لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات حول مستوى الاحتراق الوظيفي وفقا لاختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع ، السن ، الدرجة العلمية ، عدد سنوات الخدمة في الجامعة) .

* لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات .

٧- منهجية البحث :

للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذا البحث ، اعتمد الباحث على دراسة مكتبية ودراسة ميدانية ، ويُمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يلي :

١/٧ الدراسة المكتبية :

استكمالاً للدراسة المكتبية الاستكشافية التي قام بها الباحث ضمن الدراسة الاستطلاعية ، وبعد أن اتضحت معالم البحث من حيث تحديد كل من مشكلة وتساؤلات البحث ، وأهدافه ، وفروضه ، ومن أجل الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لتحقيق أهداف هذا البحث ، قام الباحث بدراسة مكتبية أكثر عمقاً ، حيث استهدفت هذه الدراسة جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بموضوعات البحث .

وللحصول على هذه البيانات ، اعتمد الباحث على عدة مصادر كان من أهمها : المؤلفات العلمية ، والمقالات ، والدوريات ، والبحوث ، والتقارير ، والنشرات ، والمؤتمرات ، والرسائل العلمية .

٢/٧ الدراسة الميدانية :

استهدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأولية اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث ، إضافة إلى اختبار صحة / عدم صحة فروض البحث ، ومن ثم تحقيق أهدافه .

٨- حدود البحث :

يُمكن تقسيم حدود هذا البحث إلى :

١/٨ الحدود الزمنية للبحث :

وتتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث من مصادر مختلفة ، وهي شهري أكتوبر ونوفمبر ٢٠١٧م .

٢/٨ الحدود المكانية للبحث :

وتتمثل في جامعة مدينة السادات بجمهورية مصر العربية ، وقد اختار الباحث جامعة مدينة السادات ؛ نظراً لدورها الهام في نشر العلم والمعرفة في محافظات الجمهورية بصفة عامة ، وفي محافظات المنوفية والبحيرة والإسكندرية بصفة خاصة ، من خلال تسع كليات ومعاهد مُميّزة ، هذا، بالإضافة إلى أن الباحث هو أحد أعضاء هيئة التدريس بها ؛ وهو ما يُسهّل من عملية تجميع البيانات الأولية من ناحية ، ويُحقّق الوفّر في الوقت والتكلفة من ناحية أخرى .

٣/٨ الحدود البشرية للبحث :

تتمثل الحدود البشرية للبحث في المُفردات التي تتوافر لديها البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وعلى الرغم من أهمية التعرف على مستوى كل من الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي لدي كل من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة والعاملين بالجامعة ، إلا أن الحدود البشرية لهذا البحث تقتصر على أعضاء الهيئة المعاونة فقط نظراً للضغوط الواقعة عليهم في الفترة الأخيرة ومنها العلاقة بينه وبين المشرفين ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس ، كما تم إلزامهم في الفترة الأخيرة بالحضور يومياً لمدة ست ساعات ؛ ومن هنا؛ جاءت أهمية وضرورة التعرف على مستوى كل من الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، وربما يكون التعرف على مستوى كل من الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس والعاملين ، مجالاً لأبحاث أخرى مستقبلية.

٩- مجتمع وعينة البحث :**١/٩ مجتمع البحث :**

يشير مجتمع البحث من وجهة النظر الإحصائية على أنه جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث ، وتتشرك في صفة معينة أو أكثر ، ومطلوب جمع البيانات حولها ، وفي ضوء ذلك فإن مجتمع هذا البحث يتكون من جميع أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات محل الدراسة والبالغ عددهم (٢٩٥ عضو هيئة معاونة) ويوضح الجدول رقم (١) توزيع حجم العينة .

جدول (١)**توزيع عينة البحث وفقاً لأعداد أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات**

م	بيان	عدد أعضاء الهيئة المعاونة	عدد قوائم الاستقصاء المستوفاة	نسبة الاستجابة
٣	كلية التربية العام	٣٠	٢٤	٨٠%
٤	معهد الدراسات والبحوث البيئية	٥	٤	٨٠%
٥	معهد الهندسة الوراثية	٣٨	٣٠	٧٩%
٦	كلية السياحة والفنادق	٢٧	٢٤	٨٩%
٧	كلية التربية الرياضية	٤٠	٣٤	٨٥%
٨	كلية الطب البيطري	٥٣	٤٦	٨٧%
٩	كلية التجارة	٥٠	٤٢	٨٤%
١٠	كلية الحقوق	٤١	٣٣	٨٠%
١١	كلية الصيدلة	١١	٨	٧٣%
	الإجمالي	٢٩٥	٢٤٥	٨٣%

المصدر : إدارة شئون أعضاء هيئة التدريس ، جامعة مدينة السادات ، أكتوبر ٢٠١٧ .

ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث ، فإن الباحث سيستخدم أسلوب الحصر الشامل ، حيث يعتبر أسلوب الحصر الشامل من الناحية الإحصائية أكثر دقة لعدم وجود ما يعرف بخطأ العينة ، حيث أن النتائج التي سوف يتوصل إليها الباحث اعتمدت علي المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع البحث ، وليس علي جزء منه .
هذا وقد بلغت قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل الإحصائي ٢٤٥ قائمة ، حيث بلغت نسبة الاستجابة ٨٣% .

١٠- متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة :

اعتمدت الدراسة الميدانية على البيانات الأولية ، التي تم جمعها حول متغيرات البحث ، التي أمكن قياس الخصائص التي تشتمل عليها من خلال مجموعة من المقاييس المتنوعة ، وذلك على النحو الموضح أدناه :

١/١٠ متغيرات البحث :

يُمكن تصنيف متغيرات البحث إلى مجموعتين :

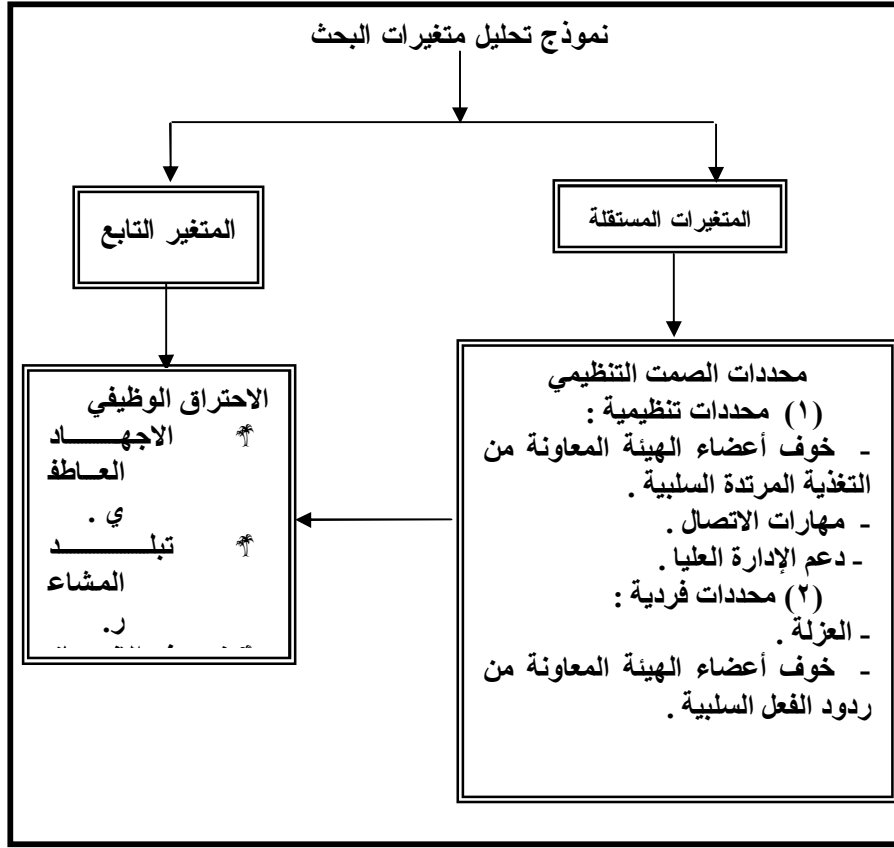
(أ) متغيرات محددات الصمت التنظيمي وتشمل ما يلي :

* المحددات التنظيمية (خوف أعضاء الهيئة المعاونة من التغذية المرتدة السلبية ، مهارات الاتصال ، دعم الإدارة العليا) .

* المحددات الفردية (العزلة ، خوف أعضاء الهيئة المعاونة من ردود الفعل السلبية) وتم الاعتماد علي الدراسات السابقة التالية في اختيار محددات الصمت التنظيمي (الشوابكه ، ٢٠٠٧؛ سليم ، ٢٠١٢؛ Bagheri et al.,2012؛ Tahmasebi et al.,2013؛ الوهبي، ٢٠١٤؛ زناتي ، ٢٠١٤؛ Osboei & Nojabae,2014؛ عيسي، ٢٠١٥؛ القرني، ٢٠١٥) حيث قامت هذه الدراسات باستخدام جميع المحددات أو بعضاً منها .

(ب) أبعاد الاحتراق الوظيفي (الإجهاد العاطفي، تبدل المشاعر ، ضعف الإنجاز الشخصي) وبناءً على ما سبق ، يُمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات البحث (محددات الصمت التنظيمي ، أبعاد الاحتراق الوظيفي) من خلال الشكل رقم (١) .

شكل (١)
العلاقة بين متغيرات البحث



٢/١٠ المقاييس المستخدمة في البحث :

١/٢/١٠ قياس محدثات الصمت التنظيمي :

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحث - لقياس محدثات الصمت التنظيمي في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بمحدثات الصمت التنظيمي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات ، اعتمد الباحث بصفة أساسية على (Vakola& Bouradas,2005;Baran&Giderler,2017) ، مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة ؛ بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذا البحث. ولقياس محدثات الصمت التنظيمي ، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، وبينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف) . وقد تضمن المقياس ٢٤ عبارة : ٥ عبارات لقياس خوف أعضاء الهيئة المعاونة من التغذية المرتدة السلبية ، و٥ لقياس مهارات الاتصال ، و٥ لقياس دعم الإدارة العليا ، و٥ لقياس العزلة ، و٤ لقياس خوف أعضاء الهيئة المعاونة من ردود الفعل السلبية .

٢/٢/١٠ قياس الاحتراق الوظيفي :

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحث - لقياس الاحتراق الوظيفي في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بالاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات ، اعتمد الباحث بصفة أساسية على (Wright, 2005 ; Bhanugopan & Maslach, 2003) مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة ؛ بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذا البحث .

ولقياس الاحتراق الوظيفي ، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف) . وقد تضمن المقياس ٢٢ عبارة :٩ عبارات لقياس الاجهاد العاطفي ، و٥ لقياس تبدل المشاعر ، و٨ لقياس ضعف الإنجاز الشخصي .

١١- الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات :

قام الباحث بتحليل البيانات واختبار فروض البحث باستخدام عدة اختبارات إحصائية ؛ وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS) ، وتمثل هذه الأساليب فيما يلي :

(أ) أسلوب معامل الارتباط ألفا **Alpha Correlation Coefficient** :

تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا وذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوي ، ولقد تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيبه علي درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار .

(ب) أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression/ Correlation Analysis : يعد أسلوب تحليل الانحدار المتعدد من الأساليب الإحصائية التنبؤية ، حيث يمكن من خلاله التنبؤ بالمتغير التابع علي أساس قيم عدد من المتغيرات المستقلة ، و تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد في هذا البحث من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS) حيث كان الهدف من استخدامه هو تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين محددات الصمت التنظيمي ، وكل من أبعاد الاحتراق الوظيفي مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته على حده ، وتم استخدام اختبار F-Test واختبارات T-Test المُصاحبان أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression/ Correlation Analysis ، وقد تم استخدامهما بهدف اختبار الفرض الرابع ، والذي يتعلق بتحديد نوع وقوة العلاقة بين محددات الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي .

(ج) أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه One Way ANOVA

يعتبر أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه أحد الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها في تحديد الفروق (الاختلافات) بين إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات حول واقع مستوي ومحددات الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (السن ، عدد سنوات الخدمة في الجامعة) ، وتم استخدام اختبار F-Test المصاحب أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه ، وتم استخدامه بغرض اختبار الفروض الأول والثاني والثالث واللذين يتعلقون بالكشف عن مدى وجود اختلافات معنوية بين إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات الخاضعة للدراسة باختلاف خصائصهم الديموجرافية (السن ، عدد سنوات الخدمة في الجامعة)

وذلك نحو واقع كلا من مستوي الصمت التنظيمي مأخوذاً بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراته على حده ، ومستوي ومحددات الاحتراق الوظيفي مأخوذاً بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراته على حده .

(د) اختبار T-Test :

وتم استخدامه بغرض اختبار الفروض الأول والثاني والثالث والذين يتعلقون بالكشف عن مدى وجود اختلافات معنوية بين إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات الخاضعة للدراسة باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع ، الدرجة العلمية) وذلك نحو واقع كلا من مستوي ومحددات الصمت التنظيمي مأخوذاً بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراته على حده ، ومستوي الاحتراق الوظيفي مأخوذاً بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراته على حده .

١٢ - التحقق من مستوى الثبات والصدق في المقاييس :

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل الثبات والصدق في المقاييس التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة الميدانية ، وذلك كما يلي :

أولاً : التحقق من مستوى الثبات / الاعتمادية في المقاييس

يشير مفهوم الثبات أو الاعتمادية في القياس إلى الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة ، ولكن لقياس نفس الخاصية أو الموضوع محل الاهتمام وباستخدام نفس مجموعة المستقصى منهم .

ويعتبر أسلوب معامل الارتباط ألفا من أكثر الطرق المستخدمة في تقييم الثبات / الاعتمادية في القياس ، ويتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرته على قياس درجة الاتساق أو التوافق فيما بين المحتويات المتعددة للقياس المستخدم (إدريس ، ٢٠١٦) . وقد تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا ثمانية مرات منفصلة ، وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي ، ومن ثم من مستوي الثبات أو الاعتمادية في كل مقياس فرعي من المقاييس الخاضعة للدراسة والمستخدم لقياس محددات الصمت التنظيمي ، وأبعاد الاحتراق الوظيفي ، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي أقل من ٠,٣٠ ، بينه وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه (إدريس ، ٢٠١٦) وذلك كما يلي :

(أ) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس خوف أعضاء الهيئة المعاونة من التغذية المرتدة السلبية :

بتطبيق المعيار السابق الإشارة إليه و بعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس (٥ متغيرات) تبين أن هناك (متغير واحد) حصل على معاملات ارتباط أقل من ٠,٣٠ ومن ثم تقرر استبعاده ، وبذلك أصبح هذا المقياس الرئيسي لخوف أعضاء هيئة التدريس من التغذية المرتدة العكسية يضم (٤ متغيرات) بدلاً من (٥ متغيرات) ، ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد استبعاد المتغير منه ، فقد تقرر تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا مرة ثانية حيث ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من ٠,٧١ إلى ٠,٨٦ ، ويعكس معامل ألفا للمقياس الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية .

(ب) مستوى الثبات/الاعتمادية في مقياس مهارات الاتصال :

اعتماداً على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس (٥ متغيرات) ، تقرر عدم استبعاد أي متغير ، نظراً لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي متغير والمتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل

من ٠,٣٠، كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا وصل للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس مهارات الاتصال إلى ٠,٨١، ويعكس معامل ألفا الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية .

(ج) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس دعم الإدارة العليا :

اعتمادا علي المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس (٥ متغيرات) ، تقرر عدم استبعاد أي متغير ، نظرا لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي متغير والمتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠، كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا وصل للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس دعم الإدارة العليا إلى ٠,٧٨ ، ويعكس معامل ألفا الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية .

(د) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس العزلة :

اعتمادا علي المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس (٥ متغيرات) ، تقرر عدم استبعاد أي متغير ، نظرا لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي متغير والمتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠، كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا وصل للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس بعد العزلة إلى ٠,٨٢ ، ويعكس معامل ألفا الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية .

(هـ) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس خوف أعضاء الهيئة المعاونة من ردود الفعل السلبية :

اعتمادا علي المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس (٤ متغيرات) ، تقرر عدم استبعاد أي متغير ، نظرا لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي متغير والمتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠، كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا وصل للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس بعد خوف أعضاء الهيئة المعاونة من ردود الفعل السلبية إلى ٠,٨٣ ، ويعكس معامل ألفا الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية .

(و) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس الاجهاد العاطفي :

بتطبيق المعيار السابق الإشارة إليه و بعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس (٩ متغيرات) تقرر عدم استبعاد أي متغير ، نظرا لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي متغير والمتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠، كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا وصل للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس بعد الاجهاد العاطفي إلى ٠,٨٩، ويعكس معامل ألفا الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية .

(ز) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس تبدل المشاعر :

بتطبيق المعيار السابق الإشارة إليه و بعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليه المقياس (٥ متغيرات) تبين أن هناك (متغير واحد) حصل على معاملات ارتباط أقل من ٠,٣٠، ومن ثم تقرر استبعاده ، وبذلك أصبح هذا المقياس الرئيسي لتبدل المشاعر يضم (٤ متغيرات) بدلا من (٥ متغيرات) ، ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد استبعاد المتغير منه ، فقد تقرر تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا مرة ثانية حيث ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من ٠,٦٦ إلى ٠,٨٠ ،

ويعكس معامل ألفا للمقياس الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية .

(ح) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس ضعف الإنجاز الشخصي :

اعتمادا على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس (٨ متغيرات) ، تبين أن هناك (متغير واحد) حصل على معاملات ارتباط أقل من ٠,٣٠ ، ومن ثم تقرر استبعاده ، وبذلك أصبح هذا المقياس الرئيسي لضعف الإنجاز الشخصي يضم (٧ متغيرات) بدلا من (٨ متغيرات) ، ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد استبعاد المتغير منه ، فقد تقرر تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا مرة ثانية حيث ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من ٠,٦٥ إلى ٠,٨٨ ، ويعكس معامل ألفا للمقياس الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية .

جول (٢)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في البحث

باستخدام معامل الارتباط ألفا

المحاولة الثانية		المحاولة الأولى		المقاييس المستخدمة في البحث
معامل ألفا	عدد المتغيرات	معامل ألفا	عدد المتغيرات	
٠,٨٦	٤	٠,٧١	٥	خوف أعضاء الهيئة المعاونة من التغذية المرتدة السلبية
_____	٥	٠,٨١	٥	مهارات الاتصال
_____	٥	٠,٧٨	٥	دعم الإدارة العليا
_____	٥	٠,٨٢	٥	العزلة
_____	٤	٠,٨٣	٤	خوف أعضاء الهيئة المعاونة من ردود الفعل السلبية
٠,٨٢	٢٣	٠,٧٣	٢٤	إجمالي مقياس محددات لصمت التنظيمي
_____	٩	٠,٨٩	٩	الاجهاد العاطفي
٠,٨٠	٤	٠,٦٦	٥	تبلد المشاعر
٠,٨٨	٧	٠,٦٥	٨	ضعف الإنجاز الشخصي
٠,٨٤	٢٠	٠,٧٠	٢٢	إجمالي مقياس الاحتراق الوظيفي

١٣- نتائج الدراسة الميدانية :

١/١٣ الاختلافات بين إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات حول مستوى الصمت التنظيمي وفقا لاختلاف خصائصهم الديموجرافية :

يتناول هذا الجزء مناقشة نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالكشف عن مدي الاختلاف بين إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع ، السن ، الدرجة العلمية ، عدد سنوات الخدمة في الجامعة) ،

وذلك نحو مستوي الصمت التنظيمي مأخوذاً بشكل إجمالي. وفي ضوء ذلك قام الباحث باستخدام أسلوبين إحصائيين أولهما أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وذلك بالنسبة للمتغيرين الديموجرافيين المتعلقين بالنوع والدرجة العلمية. والثاني أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بالنسبة للمتغيرين الديموجرافيين المتعلقين بالسن وعدد سنوات الخدمة في الجامعة.

وقد تمثلت نتائج استخدام هذين الأسلوبين الإحصائيين فيما يلي:

(أ) إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات حول مستوي الصمت التنظيمي وفقاً للنوع:

لقد تم تطبيق اختبار (ت) T-Test وذلك بغرض تحديد مدى وجود اختلاف في مستوي الصمت التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقاً لاختلاف النوع (ذكر / أنثى). ويمكن توضيح نتائج اختبار (ت) t من خلال الجدول رقم (٣).

جدول (٣)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي الصمت التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقاً للنوع (ذكر / أنثى)

مستوي الدلالة	T-Test (ت) (ج.د)	الوصف الإحصائي		النوع	المتغيرات
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي ψ		
٠.٠١	٤.٢٣ (٢٤٤)	٠.٥٦	٣.٨٢	ذكور	مستوي الصمت التنظيمي
		٠.٧٥	٣.٩٤	إناث	

ψ المقياس المستخدم يمتد من ٠-٥، حيث أن الرقم (١) يشير إلى منخفض جداً، بينما الرقم (٥) يشير إلى مرتفع جداً مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

ويتضح من الجدول السابق أن الوسط الحسابي لمستوي الصمت التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات بالنسبة للذكور هو (٣,٨٢) وللإناث (٣,٩٤) أي أن مستوي الصمت التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات الإناث أكبر من الذكور.

كما يتضح من الجدول السابق ارتفاع مستوي الصمت التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، وفي ضوء ذلك فإنه يمكن القول أن هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوي الصمت التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقاً لاختلاف النوع (عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠١) وتختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (الشوابكة، ٢٠١٢) والتي أظهرت درجة متوسطة من سلوك الصمت التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس، ودراسة (القرني، ٢٠١٥) والتي توصلت إلى أن سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز يمارس بدرجة ضعيفة، ويفسر الباحث ذلك إلى أن أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات يعتقدون بعدم وجود الدعم الكافي والمساندة من جانب أعضاء هيئة التدريس، مع خوفهم من المساءلة والعقاب، والحرص من التحدث حول المشكلات خوفاً من ردود فعل إدارة الكلية والجامعة.

(ب) إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات حول مستوي الصمت التنظيمي وفقا للسن :

تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بغرض تحديد مدى وجود اختلاف في مستوي الصمت التنظيمي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقا لاختلاف السن، ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين لعامل السن مع مستوي الصمت التنظيمي وذلك من خلال الجدول رقم (٤) .

ويتضح من الجدول رقم (٤) وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوي الصمت التنظيمي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقا للسن ، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ٠.٠٥ .

جدول (٤)

نتائج تحليل التباين للسن مع مستوي الصمت التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي المعنوية
السن	بين المجموعات	٣	١٢.١٨	٤.٠٦	٣.٦٩	*٠.٠٤
	داخل المجموعات	٢٤١	٢٤٣.١١	١.٠١		
	الإجمالي	٢٤٤	٢٥٥.٢٩			

* تشير إلي دلالة إحصائية عند ٠.٠٥ طبقا لاختبار ف .

ويمكن توضيح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي الصمت التنظيمي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وذلك من خلال الجدول رقم (٥) .
ومن خلال الجدول رقم (٥) يتضح أن هناك اختلاف في الوسط الحسابي لمستوي الصمت التنظيمي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقا لاختلاف السن ، حيث اتضح أن مستوي الصمت التنظيمي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٥ إلي ٣٥ سنة مرتفع (قيمة الوسط الحسابي ٣,٦٧ ، ٣,٨١) كما أن مستوي الصمت التنظيمي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات الذين تقل أعمارهم عن ٢٥ سنة متوسط (قيمة الوسط الحسابي ٣,٠١) وأخيراً فإن مستوي الصمت التنظيمي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات الذين تزيد أعمارهم عن ٣٥ سنة منخفض (قيمة الوسط الحسابي ٢,٦٧) ، ويفسر الباحث ذلك إلي أن أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات الذين تزيد أعمارهم عن ٣٥ سنة لديهم صوت تنظيمي للتعبير عن مشاكلهم مع المشرفين ومع إدارة الكلية ، بينما أعضاء الهيئة المعاونة الأصغر سناً أكثر صمتاً نظراً لخوفهم علي مستقبلهم العلمي .

جدول (٥)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي الصمت التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقا للسن

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي ψ	المتغير (السن)
٠,٤٨	٣,٠١	- أقل من ٢٥ سنة
٠,٥٢	٣,٦٧	- من ٢٥ - ٣٠ سنة
٠,٦٤	٣,٨١	- من ٣١ - ٣٥ سنة
٠,٥١	٢,٦٧	- أكثر من ٣٥ سنة

ψ المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ ، حيث أن الرقم (١) يشير إلي منخفض جداً ، بينما الرقم (٥) يشير إلي مرتفع جداً مع وجود درجة حيادية في المنتصف .

(ج) إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات حول مستوي الصمت التنظيمي وفقا للدرجة العلمية :

لقد تم تطبيق اختبار (ت) T-Test وذلك بغرض تحديد مدي وجود اختلاف في مستوي الصمت التنظيمي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقا لاختلاف الدرجة العلمية (معيد ، مدرس مساعد) . ويمكن توضيح نتائج اختبار (ت) T من خلال الجدول رقم (٦) .

جدول (٦)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي الصمت التنظيمي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقا للدرجة العلمية

مستوي الدلالة	T-Test (ت) (ح.د)	الوصف الإحصائي		النوع	المتغيرات
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي ψ		
٠,٠٢	٣,٥٩ (٢٤٤)	٠,٦٧	٤,٦٨	معيد	مستوي الصمت التنظيمي
		٠,٤٦	٣,٦٩	مدرس مساعد	

ψ المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ ، حيث أن الرقم (١) يشير إلي منخفض جداً ، بينما الرقم (٥) يشير إلي مرتفع جداً مع وجود درجة حيادية في المنتصف .

ويتضح من الجدول السابق أن الوسط الحسابي لمستوي الصمت التنظيمي لدي المعيدين بجامعة مدينة السادات هو (٤,٦٨) وللمدرسين المساعدين (٣,٦٩) . أي أن مستوي الصمت التنظيمي لدي المعيدين بجامعة مدينة السادات أكبر من المدرسين المساعدين ، وهذا يتوافق مع الواقع الفعلي الذي يعيشه المعيدون في الجامعات المصرية وذلك خوفاً من أعضاء هيئة التدريس ووكيلي وعميد الكلية .

وفي ضوء ذلك فإنه يمكن القول أن هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوي الصمت التنظيمي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقاً لاختلاف الدرجة العلمية (عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠١) .

(د) إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات حول مستوي الصمت التنظيمي وفقاً لعدد سنوات الخبرة في الجامعة :

تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بغرض تحديد مدي وجود اختلاف في مستوي الصمت التنظيمي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة في الجامعة ، ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين لعامل عدد سنوات الخبرة في الجامعة مع مستوي الصمت التنظيمي وذلك من خلال الجدول رقم (٧)

جدول (٧)

نتائج تحليل التباين للعمر مع مستوي الصمت التنظيمي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقاً لعدد سنوات الخبرة في الجامعة

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي المعنوية
عدد سنوات الخبرة في الجامعة	بين المجموعات	٣	١٠.١٦	٣.٣٩	٣.٤٢	*٠.٠٣
	داخل المجموعات	٢٤١	٢٣٩.٢٩	٠.٩٩		
	الإجمالي	٢٤٤	٢٤٩.٤٥			

* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار ف .

ويتضح من الجدول رقم (٧) وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقا لعدد سنوات الخبرة في الجامعة ، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ . ويمكن توضيح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي الصمت التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقا لعدد سنوات الخبرة في الجامعة وذلك من خلال الجدول رقم (٨) .

ومن خلال الجدول رقم (٨) يتضح أن هناك اختلاف في الوسط الحسابي لمستوي الصمت التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقا لاختلاف عدد سنوات الخبرة في الجامعة .

حيث اتضح أن مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات الذين تقل خبرتهم عن ٣ سنوات مرتفع (قيمة الوسط الحسابي ٣,٥٦) ، كما أن مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات الذين تتراوح خبرتهم بين ٧-١٠ سنوات متوسط (قيمة الوسط الحسابي ٣,٠٩) وأخيراً فإن مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات الذين تزيد خبرتهم عن ١٠ سنوات والذين تتراوح خبراتهم بين ٣-٦ سنوات منخفض (قيمة الوسط الحسابي ٢,٧٣ ، ٢,٧٨) ويفسر الباحث ذلك إلي تعدد أسباب صمت أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات ومنها المخاوف المتعلقة بالعمل ، ونقص الخبرة ، والخوف من إفساد العلاقات في محيط العمل .

جدول (٨)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي الصمت التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقا لعدد سنوات الخبرة في الجامعة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير (عدد سنوات الخبرة)
٠,٦٨	٣,٥٦	- أقل من ٣ سنوات
٠,٧١	٢,٧٣	- من ٣ - ٦ سنوات
٠,٧٨	٣,٠٩	- من ٧ - ١٠ سنوات
٠,٦٣	٢,٧٨	- أكثر من ١٠ سنوات

المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ ، حيث أن الرقم (١) يشير إلي منخفض جداً ، بينما الرقم (٥) يشير إلي مرتفع جداً مع وجود درجة حيادية في المنتصف .

٢/١٣ الاختلافات بين إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات حول محددات الصمت التنظيمي وفقا لاختلاف خصائصهم الديموجرافية :

يتناول هذا الجزء مناقشة نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالكشف عن مدي الاختلاف بين إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع ، السن ، الدرجة العلمية ، عدد سنوات الخدمة في الجامعة) ، وذلك نحو واقع محددات الصمت التنظيمي مأخوذاً بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراته (خوف أعضاء الهيئة المعاونة من التغذية المرتدة السلبية ، مهارات الاتصال ، دعم الإدارة العليا ، العزلة ، خوف أعضاء الهيئة المعاونة من ردود الفعل السلبية) علي حده . وفي ضوء ذلك قام الباحث باستخدام أسلوبين إحصائيين أولهما أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت) ، بالإضافة إلي اختبار "ت" لعينتين مستقلتين ، وذلك بالنسبة للمتغيرين الديموجرافيين المتعلقين بالنوع والدرجة العلمية. والثاني أسلوب تحليل

التباين أحادي الاتجاه وذلك بالنسبة للمتغيرين الديموجرافيين المتعلقين بالسن وعدد سنوات الخدمة في الجامعة .

وقد تمثلت نتائج استخدام هذين الأسلوبين الإحصائيين فيما يلي :

(أ) إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات حول محددات الصمت التنظيمي وفقاً للنوع :

لتحديد الاختلافات بين إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات حول محددات الصمت التنظيمي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها (خوف أعضاء الهيئة المعاونة من التغذية المرتدة السلبية ، مهارات الاتصال ، دعم الإدارة العليا ، العزلة ، خوف أعضاء الهيئة المعاونة من ردود الفعل السلبية) علي حده، وذلك باختلاف النوع ، قام الباحث بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت) ، بالإضافة إلي اختبار " ت " لعينتين مستقلتين حيث جاءت النتائج كما في الجدول رقم (٩)

جدول (٩)

إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات حول محددات الصمت التنظيمي وفقاً للنوع

الوسط الحسابي الإجمالي	الوسط الحسابي للاستجابات وفقاً للنوع		محددات الصمت التنظيمي
	أنثي	ذكر	
٣,٨٢	٣,٦٩	٣,٩٤	محددات الصمت التنظيمي بشكل إجمالي *
٣,٠٤	٣,١٩	٢,٨٩	خوف أعضاء الهيئة المعاونة من التغذية المرتدة السلبية *
٣,٧٣	٣,٥٦	٣,٨٩	مهارات الاتصال *
٣,٩١	٣,٧٨	٤,٠٤	دعم الإدارة العليا **
٣,٧٧	٣,٥٨	٣,٩٥	العزلة **
٤,٤٤	٤,٣٢	٤,٥٦	خوف أعضاء الهيئة المعاونة من ردود الفعل السلبية **

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ ، حيث أن الرقم (١) يشير إلى عدم الموافقة تماماً ، بينما يشير الرقم (٥) يشير إلى الموافقة التامة ، مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف .
* دلالة إحصائية عند مستوي ٥% وفقاً لاختبار ت (T- Test).
** دلالة إحصائية عند مستوي ١% وفقاً لاختبار ت (T- Test).

وتؤكد نتائج الجدول رقم (٩) علي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات نحو محددات الصمت التنظيمي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها (خوف أعضاء الهيئة المعاونة من التغذية المرتدة السلبية ، مهارات الاتصال ، دعم الإدارة العليا ، العزلة ، خوف أعضاء الهيئة المعاونة من ردود الفعل السلبية) علي حده، وذلك باختلاف النوع ، حيث أن قيمة (ت) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ١% و ٥%.

كما تؤكد نتائج الجدول رقم (٩) أن محددات الصمت التنظيمي كانت مرتفعة علي المستوي الإجمالي وعلي مستوي كل بعد علي حده فيما عدا بعد خوف أعضاء الهيئة المعاونة من التغذية المرتدة السلبية ، ويفسر الباحث ذلك إلي أن أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات يخافون من ردود الفعل السلبية ، ويشعرون بعدم دعم الإدارة العليا لهم ، وبالعزلة ، وبنقص مهارات الإتصال ، ويخافون من التغذية المرتدة السلبية .

(ب) إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات حول محددات الصمت التنظيمي وفقاً للسن :

لتحديد الاختلافات بين إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات نحو محددات الصمت التنظيمي مأخوذة بشكل إجمالي ، و نحو كل متغير من متغيراتها علي حده ، وذلك باختلاف السن ، قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه one – way ANOVA حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات نحو محددات الصمت التنظيمي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده باختلاف السن وذلك من خلال الجدول رقم (١٠) .

جدول (١٠)

إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات حول محددات الصمت التنظيمي وفقاً للسن

الوسط الحسابي الإجمالي	الوسط الحسابي للاستجابات وفقاً للسن				محددات الصمت التنظيمي
	أقل من ٢٥ سنة	من ٢٥ إلى ٣٠ سنة	من ٣١ إلى ٣٥ سنة	أكثر من ٣٥ سنة	
٣,٥٤	٣,١٤	٣,٥٣	٣,٥٤	٣,٩٦	محددات الصمت التنظيمي بشكل إجمالي **
٢,١١	١,٤٣	٢,٣٤	٢,١١	٢,٥٦	خوف أعضاء الهيئة المعاونة من التغذية المرتدة السلبية *
٣,٤٥	٣,٠٤	٣,٥٧	٣,٣٥	٣,٨٤	مهارات الاتصال *
٣,٤٧	٣,٢٨	٣,١٨	٣,٤٨	٣,٩٢	دعم الإدارة العليا **
٤,٢٧	٣,٨٩	٤,٣٦	٤,١٦	٤,٦٧	العزلة **
٤,٤٣	٤,٠٦	٤,٢٢	٤,٦١	٤,٨٣	خوف أعضاء الهيئة المعاونة من ردود الفعل السلبية **

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ حيث يشير الرقم (١) إلى عدم الموافقة تماماً ، بينما يشير الرقم (٥) إلى الموافقة التامة مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف .

* دلالة إحصائية عند مستوى ٥% وفقاً لاختبار ف (F- Test)

** دلالة الإحصائية عند مستوى ١% وفقاً لاختبار ف (F- Test)

وتؤكد نتائج الجدول رقم (١٠) علي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات نحو محددات الصمت التنظيمي مأخوذة بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها (خوف أعضاء الهيئة المعاونة من التغذية المرتدة السلبية ، مهارات الاتصال ، دعم الإدارة العليا ، العزلة ، خوف أعضاء الهيئة المعاونة من ردود الفعل السلبية) علي حده ، وذلك باختلاف السن ، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١% ، ٥% .

(ج) إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات حول محددات الصمت التنظيمي وفقاً للدرجة العلمية :

لتحديد الاختلافات بين إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات حول محددات الصمت التنظيمي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها (خوف أعضاء الهيئة المعاونة من التغذية المرتدة السلبية ، مهارات الاتصال ، دعم الإدارة العليا ، العزلة ، خوف أعضاء الهيئة المعاونة من ردود الفعل السلبية) علي حده،

وذلك باختلاف الدرجة العلمية ، قام الباحث بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت) ، بالإضافة إلي اختبار "ت" لعينتين مستقلتين حيث جاءت النتائج كما في الجدول رقم (١١) .

جدول (١١)

إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات حول محددات الصمت التنظيمي وفقاً للدرجة العلمية

الوسط الحسابي الإجمالي	الوسط الحسابي للاستجابات وفقاً للدرجة العلمية		محددات الصمت التنظيمي
	معيد	مدرس مساعد	
٣,٥٠	٣,٤٤	٣,٥٦	محددات الصمت التنظيمي بشكل إجمالي *
٣,١١	٣,١٠	٣,١٢	خوف أعضاء الهيئة المعاونة من التغذية المرتدة السلبية
٣,٢٢	٣,٤٣	٣,٠١	مهارات الاتصال ** *
٣,٨٠	٣,٢١	٤,٣٨	دعم الإدارة العليا ** *
٣,٣١	٣,٣٢	٣,٣٠	العزلة
٤,٠٧	٤,١٤	٤,٠١	خوف أعضاء الهيئة المعاونة من ردود الفعل السلبية *

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ ، حيث أن الرقم (١) يشير إلى عدم الموافقة تماما ، بينما يشير الرقم (٥) يشير إلى الموافقة التامة ، مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف .
* دلالة إحصائية عند مستوي ٥% وفقاً لاختبار ت (T- Test).
** دلالة إحصائية عند مستوي ١% وفقاً لاختبار ت (T- Test).

وتؤكد نتائج الجدول رقم (١١) علي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات نحو محددات الصمت التنظيمي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو بعض متغيراتها (مهارات الاتصال ، دعم الإدارة العليا ، خوف أعضاء الهيئة المعاونة من ردود الفعل السلبية) علي حده، وذلك باختلاف الدرجة العلمية ، حيث أن قيمة (ت) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ١% و ٥% ، وعدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمحددات الصمت التنظيمي هما خوف أعضاء الهيئة المعاونة من التغذية المرتدة السلبية ، والعزلة باختلاف الدرجة العلمية ، حيث أن قيمة (ت) غير معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ١% و ٥% .
(ب) إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات حول محددات الصمت التنظيمي وفقاً لعدد سنوات الخدمة في الجامعة :

لتحديد الاختلافات بين إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات نحو محددات الصمت التنظيمي مأخوذة بشكل إجمالي ، و نحو كل متغير من متغيراتها علي حده ، وذلك باختلاف عدد سنوات الخدمة في الجامعة ، قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه one – way ANOVA حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات نحو محددات الصمت التنظيمي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده باختلاف عدد سنوات الخدمة في الجامعة وذلك من خلال الجدول رقم (١٢) .

جدول (١٢)
إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات حول محددات الصمت التنظيمي
وفقاً لعدد سنوات الخدمة في الجامعة

الوسط الحسابي الإجمالي	الوسط الحسابي للاستجابات وفقاً للسنوات				محددات الصمت التنظيمي
	أكثر من ١٠ سنوات	٧ - ١٠ سنوات	٣ - ٦ سنوات	أقل من ٣ سنوات	
٣,٨٠	٣,٦١	٣,٨١	٣,٨٧	٣,٩٢	محددات الصمت التنظيمي بشكل إجمالي**
٢,٥٦	٢,٥٧	٢,٥٣	٢,٥٥	٢,٥٨	خوف أعضاء الهيئة المعاونة من التغذية المرتدة السلبية
٣,٧٠	٣,٩٨	٣,٨١	٣,٧٥	٣,٢٤	مهارات الاتصال*
٣,٤٩	٣,٠٩	٣,٣٧	٣,٥٢	٣,٩٩	دعم الإدارة العليا**
٤,٣٩	٣,٤٩	٤,٤٦	٤,٦٨	٤,٩١	العزلة**
٤,٨٧	٤,٩٠	٤,٨٤	٤,٨٦	٤,٨٨	خوف أعضاء الهيئة المعاونة من ردود الفعل السلبية

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ حيث يشير الرقم (١) إلى عدم الموافقة تماماً ، بينما يشير الرقم (٥) إلى الموافقة التامة مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف .

* دلالة إحصائية عند مستوى ٥% وفقاً لاختبار ف (F- Test)

** دلالة الإحصائية عند مستوى ١% وفقاً لاختبار ف (F- Test)

وتؤكد نتائج الجدول رقم (١٢) علي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات نحو محددات الصمت التنظيمي مأخوذة بشكل إجمالي ونحو بعض متغيراتها (مهارات الاتصال ، دعم الإدارة العليا ، العزلة) علي حدة ، وذلك باختلاف عدد سنوات الخدمة في الجامعة ، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ١% ، ٥% ، وعدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمحددات الصمت التنظيمي هما خوف أعضاء الهيئة المعاونة من التغذية المرتدة السلبية، خوف أعضاء الهيئة المعاونة من ردود الفعل السلبية باختلاف عدد سنوات الخدمة في الجامعة ، حيث أن قيمة (ت) غير معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ١% و ٥% ، ويفسر الباحث ذلك إلي أن أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات لديهم شعور بالعزلة ، ويعتقدون بانخفاض الدعم من جانب إدارة الكلية والجامعة ، كما أن عملية الاتصال فيما بينهم وبين إدارة الكلية والجامعة منخفضة ، ويصمون غالباً خوفاً من ردود الفعل السلبية .

٣/١٣ الاختلافات بين إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات حول مستوي الاحتراق الوظيفي وفقاً لاختلاف خصائص الديموجرافية :

يتناول هذا الجزء مناقشة نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالكشف عن مدي الاختلاف بين إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع ، السن ، الدرجة العلمية ، عدد سنوات الخدمة في الجامعة) ، وذلك نحو مستوي الاحتراق الوظيفي مأخوذاً بشكل إجمالي. وفي ضوء ذلك قام الباحث باستخدام أسلوبين إحصائيين أولهما أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت) ، بالإضافة إلي اختبار " ت" لعينتين مستقلتين ، وذلك بالنسبة للمتغيرين الديموجرافيين

المتعلقين بالنوع والدرجة العلمية. والثاني أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بالنسبة للمتغيرين الديموجرافيين المتعلقين بالسن وعدد سنوات الخدمة في الجامعة. وقد تمثلت نتائج استخدام هذين الأسلوبين الإحصائيين فيما يلي :

(أ) إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات حول مستوي الاحتراق الوظيفي وفقاً للنوع :

لقد تم تطبيق اختبار (ت) T-Test وذلك بغرض تحديد مدى وجود اختلاف في مستوي الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقاً لاختلاف النوع (ذكر / أنثى) . ويمكن توضيح نتائج اختبار (ت) T من خلال الجدول رقم (١٣) .

جدول (١٣)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقاً للنوع (ذكر / أنثى)

مستوي الدلالة	T-Test (ت) (ج.د)	الوصف الإحصائي		النوع	المتغيرات
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي ψ		
٠,٠٢	٣,٥٨ (٢٤٤)	٠,٦٣	٣,١٢	ذكور	مستوي الاحتراق الوظيفي
		٠,٧١	٤,٣٦	إناث	

ψ المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ ، حيث أن الرقم (١) يشير إلى منخفض جداً ، بينما الرقم (٥) يشير إلى مرتفع جداً مع وجود درجة حيادية في المنتصف .

ويتضح من الجدول السابق أن الوسط الحسابي لمستوي الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات بالنسبة للذكور هو (٣,١٢) وللإناث (٤,٣٦) أي أن مستوي الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات الإناث أكبر من الذكور. وفي ضوء ذلك فإنه يمكن القول أن هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوي الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقاً لاختلاف النوع (عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠٥)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفضلي ، ٢٠١٥) ، ودراسة (سليمان وآخرون ، ٢٠١٤) ودراسة (محمد ، ٢٠١٦) ولذلك فإن مستوي الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات مرتفع .

(ب) إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات حول مستوي الاحتراق الوظيفي وفقاً للسن :

تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بغرض تحديد مدى وجود اختلاف في مستوي الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقاً لاختلاف السن، ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين لعامل السن مع مستوي الاحتراق الوظيفي وذلك من خلال الجدول رقم (١٤) .

ويتضح من الجدول رقم (١٤) وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوي الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقاً للسن ، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠٥ .

جدول (١٤)

نتائج تحليل التباين للسن مع مستوي الاحتراق الوظيفي
لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي المعنوية
السن	بين المجموعات	٣	٩,٣٤	٣,١١	٣,٥٠	*,٠٠٥
	داخل المجموعات	٢٤١	٢١٤,٥٦	٠,٨٩٠		
	الإجمالي	٢٤٤	٢٢٣,٩			

* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار ف .

ويمكن توضيح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وذلك من خلال الجدول رقم (١٥) .

جدول (١٥)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقاً للسن

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير (السن)
٠,٦٣	٢,٤٥	- أقل من ٢٥ سنة
٠,٧١	٣,٨٨	- من ٢٥ - ٣٠ سنة
٠,٤٧	٤,٣٧	- من ٣١ - ٣٥ سنة
٠,٧٣	٤,٨٤	- أكثر من ٣٥ سنة

ψ المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ ، حيث أن الرقم (١) يشير إلى منخفض جداً ، بينما الرقم (٥) يشير إلى مرتفع جداً مع وجود درجة حيادية في المنتصف .

ومن خلال الجدول رقم (١٥) يتضح أن هناك اختلاف في الوسط الحسابي لمستوي الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقاً لاختلاف السن .

حيث إتضح أن مستوي الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٥ إلى ٣٥ سنة مرتفع (قيمة الوسط الحسابي ٣,٨٨ ، ٤,٣٧) كما أن مستوي الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات الذين تقل أعمارهم عن ٢٥ سنة منخفض (قيمة الوسط الحسابي ٢,٤٥) وأخيراً فإن مستوي الصمت التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات الذين تزيد أعمارهم عن ٣٥ سنة مرتفع جداً (قيمة الوسط الحسابي ٤,٨٤) ويفسر الباحث ذلك أنه كلما زاد السن لعضو الهيئة المعاونة زاد مستوي الاحتراق الوظيفي لديه وذلك نظراً لزيادة ضغوط العمل وأعباء الحياة وفي بعض الأحيان يكون ذلك بسبب صراع وغموض الدور وذلك في علاقته بالمشرفين علي رسالة الماجستير أو الدكتوراه . (ج) إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات حول مستوي الاحتراق الوظيفي وفقاً للدرجة العلمية :

لقد تم تطبيق اختبار (ت) T-Test وذلك بغرض تحديد مدي وجود اختلاف في مستوي الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقاً لاختلاف الدرجة العلمية (معيد ، مدرس مساعد) . ويمكن توضيح نتائج اختبار (ت) T من خلال الجدول رقم (١٦) .

جدول (١٦)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي الاحتراق الوظيفي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقا للدرجة العلمية

المتغيرات	النوع	الوصف الإحصائي		T-Test (ت) (ح.د)	مستوي الدلالة
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي ψ		
مستوي الاحتراق الوظيفي	معيد	٠,٥٣	٣,١٥	٤,٨٩	٠,٠١
	مدرس مساعد	٠,٦٩	٤,٤٥	(٢٤٤)	

ψ المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ ، حيث أن الرقم (١) يشير إلى منخفض جداً ، بينما الرقم (٥) يشير إلى مرتفع جداً مع وجود درجة حيادية في المنتصف .

ويتضح من الجدول السابق أن الوسط الحسابي لمستوي الاحتراق الوظيفي لدي المعيدين بجامعة مدينة السادات هو (٣,١٥) وللمدرسين المساعدين (٤,٤٥) أي أن مستوي الاحتراق الوظيفي لدي المدرسين المساعدين بجامعة مدينة السادات أكبر من المعيدين ، وهذا يتوافق مع الواقع الفعلي حيث يزداد مستوي الاحتراق الوظيفي بسبب غموض وصراع الدور ، بالإضافة الي سبب آخر وجوهري وهو نظم المكافآت ، حيث قد لا يكفي مرتب المدرس المساعد احتياجاته الشخصية والعائلية .

وفي ضوء ذلك فإنه يمكن القول أن هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوي الاحتراق الوظيفي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقاً لاختلاف الدرجة العلمية (عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠١) .
(د) إدراتات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات حول مستوي الاحتراق الوظيفي وفقاً لعدد سنوات الخبرة في الجامعة :

تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بغرض تحديد مدي وجود اختلاف في مستوي الاحتراق الوظيفي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة في الجامعة ، ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين لعامل عدد سنوات الخبرة في الجامعة مع مستوي الاحتراق الوظيفي وذلك من خلال الجدول (١٧) .

جدول (١٧)

نتائج تحليل التباين لعدد سنوات الخبرة في الجامعة مع مستوي الصمت التنظيمي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي المعنوية
عدد سنوات الخبرة في الجامعة	بين المجموعات	٣	٧,٥٨	٢,٥٣	٤,١٥	* ٠,٠١
	داخل المجموعات	٢٤١	١٤٧,٨٦	٠,٦١		
	الإجمالي	٢٤٤	١٥٥,٤٤			

* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار ف .

ويتضح من الجدول رقم (١٧) وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوي الاحتراق الوظيفي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقاً لعدد سنوات الخبرة في الجامعة ، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠١ .

ويمكن توضيح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي الاحتراق الوظيفي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقا لعدد سنوات الخبرة في الجامعة وذلك من خلال الجدول رقم (١٨) .

جدول (١٨)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي الاحتراق الوظيفي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقا لعدد سنوات الخبرة في الجامعة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي ψ	المتغير (عدد سنوات الخبرة)
٠,٥٣	٢,٥٩	- أقل من ٣ سنوات
٠,٦١	٢,٩٧	- من ٣ - ٦ سنوات
٠,٨٤	٣,٧٤	- من ٧ - ١٠ سنوات
٠,٧٩	٤,٨٥	- أكثر من ١٠ سنوات

ψ المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ ، حيث أن الرقم (١) يشير إلي منخفض جداً ، بينما الرقم (٥) يشير إلي مرتفع جداً مع وجود درجة حيادية في المنتصف .

ويتضح من الجدول رقم (١٨) أن مستوي الاحتراق الوظيفي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات الذين تقل خبرتهم عن ٦ سنوات منخفض ومتوسط (قيمة الوسط الحسابي ٢,٥٩ ، ٢,٩٧) كما أن مستوي الاحتراق الوظيفي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات الذين تتراوح خبرتهم بين ٧-١٠ سنوات مرتفع (قيمة الوسط الحسابي ٣,٧٤) وأخيراً فإن مستوي الاحتراق الوظيفي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات الذين تزيد خبرتهم عن ١٠ سنوات مرتفع جداً (قيمة الوسط الحسابي ٤,٨٥) حيث أنه بزيادة عدد سنوات الخبرة لعضو الهيئة المعاونة يزداد مستوي الاحتراق الوظيفي لديه وقد يكون ذلك بسبب بيئة العمل والتي في بعض الأحيان قد لا تكون مواتية ، وضغوط العمل ، والعلاقة فيما بين أعضاء الهيئة المعاونة وبعضهم البعض ، والعلاقة بينهم وبين أعضاء هيئة التدريس .

وفي ضوء ذلك فإنه يمكن القول أن هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوي الاحتراق الوظيفي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة في الجامعة (عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠١) .

٤/١٣ العلاقة بين محددات الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات :

لاختبار الفرض الرابع والذي ينص علي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات ، قام الباحث باستخدام أسلوب الارتباط والانحدار المتعدد وذلك كما بالجدول رقم (١٩) .

جدول (١٩)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل بيتا B	T	مستوى المعنوية
الإجهاد العاطفي	- خوف أعضاء الهيئة المعاونة من التغذية المرتدة السلبية .	*٠,٤٣	٠,٦٠٢	١٢,٤٧	٠,٠٠٢
	- مهارات الاتصال .	*٠,٣٨-	٠,٦٤٢-	١٤,٤٩	٠,٠٠١
	- دعم الإدارة العليا .	*٠,٣٦-	٠,٦٧٤-	١٨,٣٤	٠,٠٠٠
	- العزلة .	**٠,٤٦	٠,٧٨٣	١٨,٠١	,٠٠٠
	- خوف أعضاء الهيئة المعاونة من ردود الفعل السلبية .	*٠,٥٣	٠,٨٢٣	٢١,٩٦	,٠٠٠
* معامل الارتباط المتعدد = ٠,٤٨					
* معامل التحديد = ٠,٢٣٤					
* قيمة (F) لمعنوية نموذج الانحدار = ٣٥,٨ (معنوية عند مستوى ٠,٠١)					

ويتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين محددات الصمت التنظيمي الآتية : (خوف أعضاء هيئة التدريس من التغذية المرتدة السلبية ، العزلة ، خوف أعضاء الهيئة المعاونة من ردود الفعل السلبية) والإجهاد العاطفي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي ، ووجود ارتباط عكسي قوي ذات دلالة إحصائية بين محددات الصمت التنظيمي الآتية (مهارات الاتصال ، ودعم الإدارة العليا) والإجهاد العاطفي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي ، كما نجحت محددات الصمت التنظيمي في تفسير ٢٣% من التغيرات في متغير الإجهاد العاطفي .

كما يمكن توضيح العلاقة بين محددات الصمت التنظيمي وتبدل المشاعر كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي من خلال الجدول رقم (٢٠) ..

جدول (٢٠)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل بيتا B	T	مستوى المعنوية
تبدل المشاعر	- خوف أعضاء الهيئة المعاونة من التغذية المرتدة السلبية .	*٠,٦٣	٠,٧٦١	١٦,٣٥	٠,٠٠١
	- مهارات الاتصال .	*٠,٦٧-	٠,٧٤٣-	١٥,٩٦	٠,٠٠٢
	- دعم الإدارة العليا .	*٠,٨١-	٠,٨٦٥-	١٩,٧٤	٠,٠٠٠
	- العزلة .	**٠,٧٢	٠,٦٢٣	١٥,٤٥	,٠٠٢
	- خوف أعضاء الهيئة المعاونة من ردود الفعل السلبية .	*٠,٥٤	٠,٨٨٦	٢٠,٨٢	,٠٠٠
* معامل الارتباط المتعدد = ٠,٦٨					
* معامل التحديد = ٠,٤٦٢					
* قيمة (F) لمعنوية نموذج الانحدار = ٣٣,٩ (معنوية عند مستوى ٠,٠١)					

ويتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين محددات الصمت التنظيمي الآتية : (خوف أعضاء الهيئة المعاونة من التغذية المرتدة السلبية ، العزلة ، خوف أعضاء الهيئة المعاونة من ردود الفعل السلبية) وتبدل المشاعر كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي ، ووجود ارتباط عكسي قوي ذات دلالة إحصائية بين

محددات الصمت التنظيمي الآتية: (مهارات الاتصال ، ودعم الإدارة العليا) وتبلد المشاعر كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي ، كما نجحت محددات الصمت التنظيمي في تفسير ٤٦% من التغيرات في متغير تبلد المشاعر .
كما يمكن توضيح العلاقة بين محددات الصمت التنظيمي وضعف الإنجاز الشخصي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي من خلال الجدول رقم (٢١)

جدول (٢١)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل الانحدار بيتا B	T	مستوى المعنوية
ضعف الإنجاز الشخصي	- خوف أعضاء الهيئة المعاونة من التغذية المرتدة السلبية .	*٠.٤٢	٠.٤٣٦	١٣.٥٣	٠.٠٠٣
	- مهارات الاتصال .	-٠.٥٤*	-٠.٦٥٣	١٤.٩٥	٠.٠٠٢
	- دعم الإدارة العليا .	-٠.٦١*	-٠.٦٧٨	١٦.٦٥	٠.٠٠٠
	- العزلة .	**٠.٦٦	٠.٨٤٢	٢٠.٨١	٠.٠٠٠
	- خوف أعضاء الهيئة المعاونة من ردود الفعل السلبية .	*٠.٤٨	٠.٧٨٤	١٧.٥٤	٠.٠٠٠
* معامل الارتباط المتعدد = ٠.٥٤					
* معامل التحديد = ٠.٢٩٢					
* قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = ٤٦.٩ (معنوية عند مستوى ٠.٠١)					

وينضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين محددات الصمت التنظيمي الآتية : (خوف أعضاء الهيئة المعاونة من التغذية المرتدة السلبية ، العزلة ، خوف أعضاء الهيئة المعاونة من ردود الفعل السلبية) وضعف الإنجاز الشخصي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي ، ووجود ارتباط عكسي قوي ذات دلالة إحصائية بين محددات الصمت التنظيمي الآتية : (مهارات الاتصال ، ودعم الإدارة العليا) وضعف الإنجاز الشخصي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي .
كما يمكن توضيح العلاقة بين محددات الصمت التنظيمي مجتمعة و أبعاد الاحتراق الوظيفي من خلال الجدول رقم (٢٢) .

جدول (٢٢)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل الانحدار بيتا B	T	مستوى المعنوية
أبعاد الاحتراق الوظيفي	محددات الصمت التنظيمي	٠,٧٤	٠,٨٣٢	٤٩,٧٨	٠,٠٠٠

حيث يتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط طردي قوي جداً ذات دلالة إحصائية بين محددات الصمت التنظيمي مجتمعة و أبعاد الاحتراق الوظيفي مجتمعة ، حيث كلما زاد الصمت التنظيمي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات زاد مستوى الاحتراق الوظيفي لديهم .

١٤ - النتائج والتوصيات :

- توصل الباحث من خلال هذا البحث إلي مجموعة من النتائج تتمثل فيما يأتي :
- (١) ارتفاع مستوي الصمت التنظيمي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات حيث بلغ للذكور (٣,٨٢) وللإناث (٣,٩٤) .
 - (٢) وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوي الصمت التنظيمي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقا لاختلاف النوع ، والسن ، والدرجة العلمية ، وعدد سنوات الخبرة في الجامعة .
 - (٣) مستوي الصمت التنظيمي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٥ إلي ٣٥ سنة مرتفع (قيمة الوسط الحسابي ٣,٦٧ ، ٣,٨١) ، كما أن مستوي الصمت التنظيمي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات الذين تقل أعمارهم عن ٢٥ سنة متوسط (قيمة الوسط الحسابي ٣,٠١) ، وأخيراً فإن مستوي الصمت التنظيمي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات الذين تزيد أعمارهم عن ٣٥ سنة منخفض (قيمة الوسط الحسابي ٢,٦٧) .
 - (٤) مستوي الصمت التنظيمي لدي المعيدين بجامعة مدينة السادات أكبر من المدرسين المساعدين ، حيث بلغ مستوي الصمت التنظيمي لدي المعيدين بجامعة مدينة السادات هو (٤,٦٨) وللمدرسين المساعدين (٣,٦٩) .
 - (٥) مستوي الصمت التنظيمي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات الذين تقل خبرتهم عن ٣ سنوات مرتفع ، كما أن مستوي الصمت التنظيمي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات الذين تتراوح خبرتهم بين ٧-١٠ سنوات متوسط ، وأخيراً فإن مستوي الصمت التنظيمي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات الذين تزيد خبرتهم عن ١٠ سنوات والذين تتراوح خبراتهم بين ٣-٦ سنوات مرتفع جداً .
 - (٦) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات نحو محددات الصمت التنظيمي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها (خوف أعضاء الهيئة المعاونة من التغذية المرتدة السلبية ، مهارات الاتصال ، دعم الإدارة العليا ، العزلة ، خوف أعضاء الهيئة المعاونة من ردود الفعل السلبية) علي حده، وذلك باختلاف النوع ، و السن ، والدرجة العلمية .
 - (٧) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات نحو محددات الصمت التنظيمي مأخوذة بشكل إجمالي ونحو بعض متغيراتها (مهارات الاتصال ، دعم الإدارة العليا ، العزلة) علي حدة ، وذلك باختلاف عدد سنوات الخدمة في الجامعة ، وعدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمحددات الصمت التنظيمي هما خوف أعضاء الهيئة المعاونة من التغذية المرتدة السلبية، خوف أعضاء الهيئة المعاونة من ردود الفعل السلبية باختلاف عدد سنوات الخدمة في الجامعة .
 - (٨) ارتفاع مستوي الاحتراق الوظيفي لدي أعضاء الهيئة المعاونة الإناث بجامعة مدينة السادات حيث بلغ الوسط (٤,٣٦) ، في حين بلغ الوسط عند الذكور (٣,١٢) .
 - (٩) وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوي الاحتراق الوظيفي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقا لاختلاف النوع والسن ، وعدد سنوات الخبرة في الجامعة .

- (١٠) مستوي الاحتراق الوظيفي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٥ إلى ٣٥ سنة مرتفع ، كما أن مستوي الاحتراق الوظيفي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات الذين تقل أعمارهم عن ٢٥ سنة منخفض ، وأخيراً فإن مستوي الصمت التنظيمي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات الذين تزيد أعمارهم عن ٣٥ سنة مرتفع جداً .
- (١١) ارتفاع مستوي الاحتراق الوظيفي لدي المدرسين المساعدين بجامعة مدينة السادات حيث بلغ الوسط (٤,٤٥) ، في حين بلغ الوسط عند المعيد (٣,١٥) .
- (١٢) مستوي الاحتراق الوظيفي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات الذين تقل خبرتهم عن ٦ سنوات منخفض ومتوسط ، كما أن مستوي الاحتراق الوظيفي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات الذين تتراوح خبرتهم بين ٧-١٠ سنوات مرتفع ، وأخيراً فإن مستوي الاحتراق الوظيفي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات الذين تزيد خبرتهم عن ١٠ سنوات مرتفع جداً .
- (١٣) وجود ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين محددات الصمت التنظيمي الآتية (خوف أعضاء الهيئة المعاونة من التغذية المرتدة السلبية ، العزلة ، خوف أعضاء الهيئة المعاونة من ردود الفعل السلبية) والاجهاد العاطفي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي ، ووجود ارتباط عكسي قوي ذات دلالة إحصائية بين محددات الصمت التنظيمي الآتية (مهارات الاتصال ، ودعم الإدارة العليا) والاجهاد العاطفي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي .
- (١٤) وجود ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين محددات الصمت التنظيمي الآتية (خوف أعضاء الهيئة المعاونة من التغذية المرتدة السلبية ، العزلة ، خوف أعضاء الهيئة المعاونة من ردود الفعل السلبية) وتبلد المشاعر كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي ، ووجود ارتباط عكسي قوي ذات دلالة إحصائية بين محددات الصمت التنظيمي الآتية (مهارات الاتصال ، ودعم الإدارة العليا) وتبلد المشاعر كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي .
- (١٥) وجود ارتباط طردي متوسط لمتغير (خوف أعضاء الهيئة المعاونة من التغذية المرتدة السلبية) وقوي ذات دلالة إحصائية بين محددات الصمت التنظيمي الآتية (العزلة ، خوف أعضاء الهيئة المعاونة من ردود الفعل السلبية) وضعف الإنجاز الشخصي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي ، ووجود ارتباط عكسي قوي ذات دلالة إحصائية بين محددات الصمت التنظيمي الآتية (مهارات الاتصال ، ودعم الإدارة العليا) وتبلد المشاعر كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي .
- (١٦) وجود ارتباط طردي قوي جداً ذات دلالة إحصائية بين محددات الصمت التنظيمي مجتمعة وأبعاد الاحتراق الوظيفي مجتمعة ، حيث كلما زاد الصمت التنظيمي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات زاد مستوي الاحتراق الوظيفي لديهم وفي ضوء النتائج السابقة نعرض فيما يلي توصيات البحث والتي يمكن تصنيفها إلي مجموعتين : الأولى تتعلق بالجانب الأكاديمي ، بينما تتعلق الثانية بكيفية خفض مستوي الاحتراق الوظيفي من خلال خفض الصمت التنظيمي وزيادة الصوت التنظيمي .

أولاً : توصيات تتعلق بالجانب الأكاديمي :

- (١) تعميق الفهم بموضوعات الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي في ظل وجود خلط وعدم فهم واضح لهم ولأبعادهم المختلفة ، كما أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين إلي الآن علي الأبعاد الأساسية لهم .

(٢) تصميم مقاييس تتمتع بالثقة / الثبات والمصدقية ، وذلك لقياس مستوى الاحتراق الوظيفي في كل من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة ؛ بهدف تحديد التطورات الإيجابية والسلبية في هذا المستوى بشكل دوري ، وبالتالي اتخاذ القرارات التعزيزية والتصحيحية المناسبة في الوقت المناسب .

(٣) تصميم مقاييس تتمتع بالثقة / الثبات والمصدقية ، وذلك لقياس محددات الصمت والصوت التنظيمي في كل من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة بهدف تحديد متغيراتها الإيجابية التي يلزم تعزيزها ، والسلبية التي يجب العمل على الحد من أثارها .

(٤) ضرورة الاهتمام بخفض الصمت التنظيمي وزيادة الصوت التنظيمي في الجامعات المصرية لما لها من تأثيرات ايجابية لخفض الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة .

ثانياً : توصيات تتعلق بخفض مستوى الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي :

يتناول الباحث التوصيات التي أمكن التوصل إليها مع عرض هذه التوصيات ومجالها ومتطلبات تنفيذها والمسئول عن تنفيذها في شكل خطة عمل تنفيذية علي النحو المبين في الجدول رقم (٢٣) .

جدول (٢٣)

الخطة التنفيذية المقترحة لخفض مستوى الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي

المسئول عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
<p>✳️ مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة .</p> <p>✳️ مجلس الجامعة .</p> <p>✳️ مجالس الكليات والمعاهد بالجامعة .</p> <p>✳️ نادي أعضاء هيئة التدريس بالجامعة .</p>	<p>✳️ دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل لأعضاء هيئة التدريس خاصة بتحديد الأدوار والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات .</p> <p>✳️ رحلات ومصايف لخلق جو من العلاقات الجيدة بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة</p>	<p>١/١- توفير الدعم الاجتماعي وذلك من خلال زيادة الترابط الاجتماعي بين اعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من خلال برامج الرعاية الاجتماعية (الرحلات / المصايف) والتي تعد فرصة لتحسين جو العلاقات داخل الجامعة .</p> <p>٢/١- وضوح أدوار أعضاء هيئة التدريس ، حيث أن وضوح دور ومهام عضو هيئة التدريس يؤدي إلى إحساسه بالراحة مما يؤدي إلي زيادة التناسق أو التوازن بين الدور الرسمي و الدور المتوقع .</p> <p>٣/١- زيادة نسبة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات ، حيث يؤدي إشراك أعضاء هيئة التدريس في وضع أهداف واضحة للعمل إلي ارتفاع التزامهم بأداء الأنشطة المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف ويزيد من نسبة مشاركتهم في الأعمال مما يؤدي إلى تقديمهم لآراء والاقتراحات التي تخص قضايا ومشكلات العمل.</p>	<p>١- خفض خـوف أعضاء الهيئة المعاونة من التغذية المرتدة السلبية</p>

<p>✳️ مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة . ✳️ مجلس الجامعة . ✳️ مجالس الكليات والمعاهد بالجامعة . ✳️ مدير مشروع نظم وتكنولوجيا المعلومات .</p>	<p>✳️ دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة خاصة بزيادة مستوي الشفافية الإدارية . ✳️ عقد اجتماع شهري يضم جميع أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بالجامعة</p>	<p>١/٢ - زيادة مستوي الشفافية الإدارية ٢/٢ - بناء قنوات اتصال مفتوحة بين الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بها . ٣/٢ - خلق ثقافة تنظيمية تعتمد على تنمية مهارات الاتصال . ٤/٢ - تقليل المخاطر المرتبطة بتداول الآراء و الأفكار في الجامعة . ٥/٢ - التكامل والتنسيق بين الإدارات والأقسام العلمية المختلفة بما يوفر قنوات اتصال جيدة وفعالة .</p>	<p>٢- تحسين مهارات الاتصال في الجامعة</p>
<p>✳️ مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة . ✳️ مجلس الجامعة . ✳️ مجالس الكليات والمعاهد بالجامعة . ✳️ أمين عام الجامعة .</p>	<p>✳️ دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة خاصة بالثقة التنظيمية، وبالصمت والصوت التنظيمي . ✳️ تشكيل لجنة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة لإعادة هيكلة الهيكل التنظيمي للجامعة . ✳️ وضع قواعد محددة وواضحة لاختيار رؤساء الأقسام ووكلاء وعمداء الكليات.</p>	<p>١/٣ - دعم وتعزيز شعور أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بحرية تداول الأفكار المرتبطة بقضايا العمل في الجامعة . ٢/٣ - بناء وتنمية الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بها . ٣/٣ - إعادة النظر في آليات تعيين رؤساء الأقسام ووكلاء وعمداء الكليات ، بحيث يضمن اختيار أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم اتجاهات ايجابية نحو الشفافية الإدارية وتمكين العاملين ٤/٣ - إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي للجامعة بشكل يضمن حرية تقديم الآراء والمقترحات والوصول بسهولة الي المعلومات ، وانتهاج سياسة الباب المفتوح . ٥/٣ - إلحاق عمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام ببرامج تدريبية حول أساليب القيادة الحديثة وكيفية تحفيز أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة علي الكلام والتعبير عن وجهات نظرهم.</p>	<p>٣- دعم الإدارة العليا بالجامعة</p>
<p>✳️ مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة . ✳️ مجلس الجامعة . ✳️ مجالس الكليات والمعاهد بالجامعة .</p>	<p>✳️ دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل لأعضاء الهيئة المعاونة خاصة بزرع التفاؤل . ✳️ تشكيل لجنة علي مستوي الجامعة للنظر في تظلمات أعضاء</p>	<p>١/٤ - كسر الحاجز النفسي لدي أعضاء الهيئة المعاونة . ٢/٤ - بناء وتنمية شعور أعضاء الهيئة المعاونة بالتفاؤل بشأن الأحداث المستقبلية . ٣/٤ - بناء وتنمية شعور أعضاء الهيئة المعاونة بأن الأحداث المتعلقة بعملهم ومستقبلهم لن</p>	<p>٤- خفض العزلة الموجودة لدي أعضاء الهيئة المعاونة</p>

	الهيئة المعاونة والخاصة برسائل الماجستير والدكتوراه الخاصة بهم وطريقة تعامل المشرفين معهم .	تخرج عن نطاق المسار الذي حدده لها. ٤/٤- دعم و تعزيز شعور أعضاء الهيئة المعاونة بأهميتهم وأهمية دورهم داخل الكليات التي يعملون بها .	
٥- خفض خوف أعضاء الهيئة المعاونة من ردود الفعل السلبية	١/٥- ترسيخ عدالة الإجراءات والتعاملات كمبادئ حاكمة للعمل الجامعي . ٢/٥- تخصيص آليات تدعم سلوك التعبير والكلام لدى أعضاء الهيئة المعاونة في الجامعة مثل صناديق الاقتراحات والشكاوي والمنتديات التفاعلية ٣/٥- تحفيز أعضاء الهيئة المعاونة علي الحديث وتقديم الآراء والمقترحات . ٤/٥- بناء و غرس ثقافة تنظيمية تساعد علي خلق مناخ الحرية في التعبير عن الآراء .	١/٥- دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل لأعضاء الهيئة المعاونة خاصة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ، والعدالة التنظيمية رحلات ومصافف لخلق جو من العلاقات الجيدة بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة عقد اجتماع شهري يضم جميع أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بالجامعة.	١/٥- مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة . ٢/٥- مجالس الكليات والمعاهد بالجامعة . ٣/٥- نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث
٦- خفض الاجهاد العاطفي لدي أعضاء الهيئة المعاونة	١/٦- تقليل الأعباء الملقاة علي عاتق أعضاء الهيئة المعاونة . ٢/٦- توزيع المهام والواجبات وفقا لامكانيات أعضاء الهيئة المعاونة . ٣/٦- قيام عضو الهيئة المعاونة بممارسة التمارين الرياضية لمدة نصف ساعة يوميا . ٤/٦- لا بد لكل عضو هيئة معاونة أن يعرف حدوده وإمكانياته في تحمل الأمور ، ولا تحمل نفسك أكثر مما تطيق .	١/٦- إنشاء مركز لرعاية المبتدئين والمبتكرين من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بالجامعة . ٢/٦- دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل لأعضاء الهيئة المعاونة خاصة بالتهيئة النفسية والتعامل مع ضغوط العمل	١/٦- مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة . ٢/٦- مجالس الكليات والمعاهد بالجامعة . ٣/٦- نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث
٧- القضاء علي تلبذ المشاعر عند أعضاء الهيئة المعاونة	١/٧- توصيف واضح ومحدد لأعضاء الهيئة المعاونة . ٢/٧- تلافى التعارض بين المهام الموكلة الي أعضاء الهيئة المعاونة . ٣/٧- تشجيع فرص التعلم والتطوير لأعضاء الهيئة المعاونة . ٤/٧- تأكيد علي الاهتمام بمصالح أعضاء الهيئة المعاونة ومرعاة الجوانب الإنسانية والشخصية لهم .	١/٧- دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل لأعضاء الهيئة المعاونة خاصة بالتعلم التنظيمي عقد اجتماع شهري بين رئيس الجامعة ونائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث وأعضاء الهيئة المعاونة لمناقشة مشاكلهم والعمل علي حلها	١/٧- مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة . ٢/٧- مجالس الكليات والمعاهد بالجامعة . ٣/٧- نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث
٨- رفع مستوي الانجاز الشخصي لدي أعضاء الهيئة المعاونة	١/٨- تحسين نظام الأجور والحوافز الخاص بأعضاء الهيئة المعاونة . ٢/٨- توفير قدر مناسب من الحرية والسلطة والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات .	١/٨- دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل لأعضاء الهيئة المعاونة خاصة بكيفية زيادة الانتاجية الشخصية والمشاركة	١/٨- مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة . ٢/٨- مجالس الكليات والمعاهد بالجامعة . ٣/٨- نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث

مجالس الكليات والمعاهد بالجامعة .	في اتخاذ القرارات .	٣/٨ - زيادة معدل انتاجية عضو الهيئة المعاونة .
-----------------------------------	---------------------	------------------------------------------------

١٥ - البحوث المستقبلية :

أظهرت نتائج هذا البحث عدداً من المجالات التي تستحق الاهتمام والدراسة والتحليل من جانب الباحثين والمُهتمين بعدة قضايا حيوية. ومن أهم هذه القضايا - من وجهة نظر الباحث - قضية الصمت التنظيمي ، وقضية الاحتراق الوظيفي .

١/١٥ البحوث المستقبلية المتعلقة بالصمت التنظيمي :

١ قياس وتقييم محددات الصمت التنظيمي في المنظمات الصناعية .

٢ دور الصوت التنظيمي في تدعيم القدرة التنافسية المستدامة .

٣ محددات الصمت التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية .

٤ دور الصوت التنظيمي في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية .

٢/١٥ البحوث المستقبلية المتعلقة بالاحتراق الوظيفي :

١ محددات الاحتراق الوظيفي في المنظمات الصناعية .

٢ دور العدالة التنظيمية في خفض مستوي الاحتراق الوظيفي .

٣ أثر الاحتراق الوظيفي علي الأداء التنظيمي للعاملين بالجامعات المصرية .

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- (١) أبو مسعود ، سماهر مسلم عياد (٢٠١٠)، ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدي الموظفين الاداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة : أسبابها وكيفية علاجها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- (٢) إدريس ، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٦)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- (٣) الشاطر ، ميلاد محمد ميلاد (٢٠١٥) ، أثر الصمت التنظيمي على مراحل صنع القرار - دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة سرت بليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة المنصورة .
- (٤) الشاوي ، ميادة محمد ابراهيم (٢٠١٦)، أثر الحد من الاحتراق الوظيفي علي تحسين درجة الالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- (٥) الشعلان ، فهد بن أحمد (٢٠١٦) ، مواجهة الاحتراق الوظيفي :نحو نموذج مقترح لمسئولية الفرد والقيادة ، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، مجلد ٣٢، العدد ٦٥، أبريل .
- (٦) الشوابكة ، عساف عبدربه (٢٠٠٧) ، مستوي الصمت التنظيمي لدي القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمؤوسسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
- (٧) الزهراني، عبدالله بن عطيه (٢٠٠٩)، " أثر عدالة أنظمة التعويضات والحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين في المصارف السعودية "، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، المجلد ٢٣، ملحق العدد الأول.
- (٨) الصباغ ، شوقي محمد (٢٠١٠) ، محددات صمت العاملين عن قضايا العمل الهامة وانعكاس ذلك علي الرضا الوظيفي : دراسة تطبيقية علي بنك التنمية والائتمان الزراعي ، آفاق جديدة ، كلية التجارة جامعة المنوفية ، مجلد ٢٢ ، العدد الثالث والرابع .
- (٩) ----- (٢٠٠٥) ، "محددات ثقة العاملين بالإدارة العليا وتأثيرها على الفاعلية التنظيمية المدركة - دراسة تطبيقية على قطاع البنوك بدولة الإمارات"، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، يوليو .
- (١٠) العرياني ، موسى مساعد محمد (٢٠١٦)، واقع سلوك الصمت التنظيمي لدي معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم ، مجلة التربية ، جامعة الأزهر ، العدد ١٦٨، المجلد الثالث .
- (١١) الفاعوري ، عبير حمود (٢٠٠٤) ، أثر الصمت التنظيمي علي المشاركة في صنع القرارات التنظيمية : جامعة مؤتة - دراسة حالة ، مؤتة للبحوث والدراسات ، العلوم الإنسانية والاجتماعية ، الأردن ، المجلد ١٩، العدد الثاني .

- (١٢) الفضلي ، خلف محمد علي (٢٠١٥) ، تأثير الاحتراق الوظيفي علي كفاءة الأداء الوظيفي لمعلمي ومعلمات التربية الخاصة بدولة الكويت ، مجلة القراءة والمعرفة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد ١٦٤ ، يونيه .
- (١٣) القرني ، صالح علي يعن الله (٢٠١٥) ، محددات سلوك الصمت التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية ، مجلة مستقبل التربية العربية ، العدد ٩٦ ، يوليو .
- (١٤) المجالي ، أمال ياسين (٢٠١٠) أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات : دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العربية .
- (١٥) الوهيبي ، عبدالله محمد (٢٠١٤) ، أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد العاشر ، العدد الثالث .
- (١٦) جوده ، عبدالمحسن عبدالمحسن؛ القصبي، منى محمد(٢٠١٢) ، " أثر أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاستغراق الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك بمحافظة الدقهلية" ، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد ٢، المجلد ٣٦.
- (١٧) خليل ، عصام عبدالهادي على (٢٠١٤) ، تأثير العدالة التنظيمية على التصرفات المرتبطة بنية العمل - بالتطبيق على المدرسين بالمدارس المصرية" ، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الثاني.
- (١٨) خليل ، مينا عزت حنا (٢٠١٤) ، الصمت الأسرس وعلاقته ببعض العوامل الشخصية لدي الزوجين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ .
- (١٩) دويدار ، محمود محمد عوض(٢٠١٤) ، أثر الاحتراق الوظيفي لمقدمي الخدمات المصرفية علي الانسحاب الوظيفي : دراسة تطبيقية علي المصارف التجارية في منطقة القصيم ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس العدد الأول .
- (٢٠) ريان ، عادل ريان محمد؛ علي، نادية أمين محمد؛ الحبشي، محمد نادی(٢٠١٣) ، "العلاقة بين العدالة التنظيمية وأشكال الاستقواء داخل مكان العمل - دراسة ميدانية بالتطبيق على الممرضات العاملات بمستشفيات جامعة أسيوط"، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد ٥٥.
- (٢١) زناتي ، نهال محمد ربيع (٢٠١٤) ، أثر محددات الصمت التنظيمي علي اتجاهات العاملين نحو التغيير : دراسة تطبيقية علي مستشفيات جامعة طنطا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة طنطا
- (٢٢) سليم ، أحمد عبدالسلام (٢٠١٢) ، سلوك الصمت التنظيمي : دراسة مقارنة بين شركات قطاع الأعمال العام والخاص في مصر ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، العدد الثالث .
- (٢٣) سليمان ، محمد جلال صديق و نجم ، عبدالحكيم أحمد ربيع و النجار، حميده محمد محمد بدوي و الفار ، إيمان السيد حامد (٢٠١٤) ، العلاقة بين أبعاد الاحتراق

- الوظيفي والمتغيرات التنظيمية : دراسة تطبيقية علي معاوني أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، مجلد ٣٨ ، العدد الرابع .
- (٢٤) صالح ، سرمد غانم والحيالي ، سندية مروان (٢٠١٢) ، العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي : دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الموصل ، مجلة تنمية الرفادين ، المجلد ٣٤ ، العدد ١٠٩ .
- (٢٥) صديق ، محمد جلال سليمان (٢٠٠٤) ، " أثر إدراك العدالة التنظيمية على فعالية فرق العمل - بالتطبيق على شركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدولية" ، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد ١، ٢٠٠٤ .
- (٢٦) عبدالحليم ، خليبي (٢٠٠٧) ، مستوى الاحتراق النفسي لدي مربّي الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة ، مجلة كلية الآداب ، جامعة باجي ، الجزائر ، العدد السابع والثلاثون .
- (٢٧) عبدالهادي ، أميرة أحمد إبراهيم (٢٠١٥) ، أثر الصمت التنظيمي علي فعالية القرارات الإدارية بالتطبيق علي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة .
- (٢٨) عبود ، زينب عبدالرازق و حسين، ظفر ناصر (٢٠١٦) ، أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بابل ، العراق .
- (٢٩) عمر ، شرين أحمد فهمي و رفاعي ، ممدوح عبدالعزيز (٢٠١٥) ، تأثير الاحتراق الوظيفي علي رأس المال البشري: دراسة ميدانية علي المستشفيات الحكومية بمحافظتي القاهرة والجيزة ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، العدد الرابع .
- (٣٠) عيسي ، أحمد السيد أحمد (٢٠١٥) ، أثر الصمت التنظيمي علي الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي : دراسة تطبيقية ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة جامعة بورسعيد ، العدد الثالث .
- (٣١) كاظم ، محمد حمزة و يوسف ، ليث علي (٢٠١٥) ، العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والسلوك العدواني في مكان العمل : دراسة تطبيقية في مستشفيات محافظة كربلاء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية .
- (٣٢) محمد ، هبه محمد علي (٢٠١٦) ، تأثير الاحتراق الوظيفي علي سلوك المواطننة التنظيمية : دراسة تطبيقية مقارنة علي المستشفيات الجامعية ، مجلة فكر وإبداع ، جامعة عين شمس ، المجلد ٩٩ ، مارس .
- (٣٣) محمود ، جيهان عبدالرحمن (٢٠١٢) ، النمط السلوكي للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين الحوافز والاحتراق الوظيفي : بالتطبيق علي الفاحصين في مصلحة الضرائب علي المبيعات بالإسكندرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- (٣٤) محمود ، سالي سيد علي (٢٠١١) ، الانتماء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والسلوكيات الانسحابية : دراسة ميدانية علي شركات القطاع العام للبترول ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .

(٣٥) مراد ، بومنقار وأمين ، وادي (٢٠١٦)، ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية : دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة ، مجلة رؤي اقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الوادي ، الجزائر ، العدد العاشر .

ثانياً : المراجع الأجنبية

36. Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
37. Aghaz, A. and Sheikh, A. (2016), "Cyber loafing and job burnout: an investigation in the knowledge intensive sector", *Computers in Human Behavior*, Vol. 62, pp. 51-60.
38. Balasubramanian,S, A, Senthil ,A ,B, Lathabhavan,R, Remya, L. (2017) Women's glass ceiling beliefs predict work engagement and burnout. *Journal of Management Development* 36:9, 1125-1136
39. Baran, H., & Giderler, C. (2017). A Study on Determining the Influence of Organizational Identification on Organizational Justice and Organizational Silence. *International Journal of Asian Social Science*, 7(3), 242-258.
40. Bogosian, R. (2012), *Engaging Organizational Voice: A Phenomenological Study of Employee's Lived Experiences of Silence in Work Group Settings*, The Faculty of Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University.
41. Bria, M., Spânu, F., Băban, A. & Dumitras_cu, D.L. (2014), "Maslach Burnout inventory-general survey: factorial validity and invariance among Romanian healthcare professionals", *Burnout Research*, Vol. 1 No. 3, pp. 103-111.
42. Brinsfield, C.T, Edwards, M.E & Greenberg, J. (2009), "Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations", *Emerald Group Publishing Limited*, pp.3-33.
43. Çakıcı, A. (2010). The silence of employee in organizations. Why do we prefer to remain silent, 1Y35.
44. Cetin, S. (2013). Impact of teachers' perceptions of organizational support, management openness and personality traits on voice. *Educational Research and Reviews*, 8(18), 1709.
45. Chen, K. Y., Yang, C. M., Lien, C. H., Chiou, H. Y., Lin, M. R., Chang, H. R., & Chiu, W. T. (2013). Burnout, job satisfaction, and medical malpractice among physicians. *International journal of medical sciences*, 10(11), 1471.

46. Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Ö. G. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700.
47. Detert, J. R., Burris, E. R., Harrison, D. A., & Martin, S. R. (2013). Voice flows to and around leaders: Understanding when units are helped or hurt by employee voice. *Administrative Science Quarterly*, 58(4), 624-668.
48. Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T. and Wilkinson, A. (2011), Reconceptualising employee silence: problems and prognosis. *Work, Employment and Society*, Vol. 25, No.1, PP. 51-67.
49. Ellis, K., & Shockley, Zalabak, P. (2014). Trust in top management and immediate supervisor: The relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness, and information receiving. *Communication Quarterly*, 49(4), 382-398
50. Eroglu, H., Adiguzel, O., & Ozturk, U. (2011). Dilemma of silence vortex and commitment: Relationship between employee silence and organizational commitment. *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 16(2), 97-124.
51. Fard, P. G., & Karimi, F. (2015). The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university. *International Education Studies*, 8(11), 219.
52. Fernet, C., Austin, S., Trépanier, S.-G. and Dussault, M. (2012), "How do job characteristics contribute to burnout? Exploring the distinct mediating roles of perceived autonomy, competence, and relatedness", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 22 No. 2, pp. 123-137.
53. Fong, C. M. (2016). Role overload, social support, and burnout among nursing educators. *Journal of Nursing Education*, 29(3), 102-108.
54. Galletta, M., Portoghese, I., D'Aloja, E., Mereu, A., Contu, P., Coppola, R. C., & Campagna, M. (2016). Relationship between job burnout, psychosocial factors and health care-associated infections in critical care units. *Intensive and Critical Care Nursing*, 34, 59-66.
55. Grandey, A., Foo, S.C., Groth, M. & Goodwin, R.E. (2013b), "Free to be you and me: a climate of authenticity alleviates burnout from emotional labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 17 No. 1, pp. 1-14.

56. Guan, S., Xiaerfuding, X., Ning, L., Lian, Y., Jiang, Y., Liu, J., & Ng, T. B. (2017). Effect of Job Strain on Job Burnout, Mental Fatigue and Chronic Diseases among Civil Servants in the Xinjiang Uygur Autonomous Region of China. *International journal of environmental research and public health*, 14(8), 872.
57. Heard, P. L. (2010). The relationship and effects of mindfulness on comfort, work satisfaction, and burnout among nurses who provide direct patient care. The University of Southern Mississippi.
58. Hill, A. P., & Curran, T. (2016). Multidimensional perfectionism and burnout: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 20(3), 269-288.
59. Hsu, L. (2013), "Work motivation, job burnout, and employment aspiration in hospitality and tourism students: an exploration using the self-determination theory", *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, Vol. 13, pp. 180-189.
60. Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work*, 32(3), 5-25.
61. Kim, S.Y., Kim, J.K. and Park, K.O. (2013), "Path analysis for workplace incivility, empowerment, burnout, and organizational commitment of hospital nurses", *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, Vol. 19 No. 5, pp. 555-564.
62. Kostiuk, D. D. (2012). Silence: The reasons why people may not communicate. University of Missouri-Columbia.
63. Lee, C. K., Song, H. J., Lee, H. M., Lee, S., & Bernhard, B. J. (2013). The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 406-415.
64. Lee, C., An, M. & Noh, Y. (2015), "The effects of emotional display rules on flight attendants' emotional labor strategy, job burnout and performance", *Service Business*, Vol. 9 No. 3, pp. 409-425.
65. Leung, M.Y., Shan Isabelle Chan, Y. and Dongyu, C. (2011), "Structural linear relationships between job stress, burnout, physiological stress, and performance of construction project managers", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 18 No. 3, pp. 312-328.
66. Liu, D., Wu, J. and Ma, J. (2009), Organizational silence, a survey on employees working in a telecommunication company. *IEEE Xplore.ieee.org*. P. 1647.

67. Lu, A. C. C., & Gursoy, D. (2016). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: do generational differences matter ? *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40 (2), 210-235.
68. Luan, X., Wang, P., Hou, W., Chen, L., & Lou, F. (2017). Job stress and burnout: A comparative study of senior and head nurses in China. *Nursing & Health Sciences*, 19(2), 163-169.
69. Mansour, S. and Tremblay, D.G. (2016), "How the need for 'leisure benefit systems' as a 'resource passageways' moderates the effect of work-leisure conflict on job burnout and intention to leave: a study in the hotel industry in Quebec", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 27, pp. 4-11.
70. Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current directions in psychological science*, 12(5), 189-192.
71. Mehrabi, J. Tabatabaei, S. Shafiee, T. (2013) "Studing the Effect of Quality of Work life on Reduction of Organizational Silence", *Journal Of Internal Academic Research For Multidisciplinary*, 1, 9.
72. Meli, J.L. and Becerril, M. (2007), "Psychosocial sources of stress and burnout in the construction sector: a structural equation model", *Psicothema*, Vol. 19 No. 4, pp. 679-686.
73. Miandoab, N. Y., Zare, S., Salar, A. R., & Chalak, M. H. (2016). The survey of the relationship between emotional intelligence and job burnout among Zahedan medical sciences staff in 2016. *International Journal of Pharmacy and Technology*, 8(2), 12379-12388.
74. Moghaddampour, J. Nazemipour, B. Aghaziarati, M. Bordbar, H. (2013) "Illuminating Employees' Organizational Silence ", *Management Science Letters*, 3, 8, 2213-2222.
75. Morrison, E. W & Milliken, F. J. (2000), "Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world", *Academy of Management Review*, 25, pp 706-725.
76. Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2003). Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
77. Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A., & Alvani, S. M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.

78. Ojedokun, O. & Idemudia, E. (2014), “ Burnout among paramilitary personnel in Nigeria: a perspective from conservation of resources theory”, *South African Journal of Psychology*, Vol. 44 No. 1, pp. 106-117.
79. Peng, J., Li, D., Zhang, Z., Tian, Y., Miao, D., Xiao, W., & Zhang, J. (2016). How can core self-evaluations influence job burnout? The key roles of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of health psychology*, 21(1), 50-59.
80. Qazelvand, R., & Shahtalebi, B. (2016). Survey of the relationship between organizational silence and organizational commitment of junior secondary and senior teachers of Azna City. *Review of European Studies*, 8(2), 105.
81. Rai, A., & Agarwal, U. A. (2017). Workplace bullying and employee silence: a moderated mediation model of psychological contract violation and workplace friendship. *Personnel Review*, (just-accepted), 00-00.
82. Sağlam, A. Ç. (2016). The effects of vocational high school teachers' perceived trust on organizational silence. *Journal of Education and Training Studies*, 4(5), 225-232.
83. Salar, A. R., Zare, S., Miandoab, N. Y., & Shahrakipour, M. (2016). The Survey of the Relationship between Job Burnout and Organizational Commitment among Zahedan Medical Sciences University Staff Members in 2016. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 7(3).
84. Schaible, L.M. and Six, M. (2016), “Emotional strategies of police and their varying consequences for burnout”, *Police Quarterly*, Vol. 19 No. 1, pp. 3-31.
85. Shanafelt, T. D., Dyrbye, L. N., Sinsky, C., Hasan, O., Satele, D., Sloan, J., & West, C. P. (2016, July). Relationship between clerical burden and characteristics of the electronic environment with physician burnout and professional satisfaction. In *Mayo Clinic Proceedings* (Vol. 91, No. 7, pp. 836-848). Elsevier.
86. Sholekar, S., & Shoghi, B. (2017). The Impact of Organizational Culture on Organizational Silence and Voice of Faculty Members of Islamic Azad University in Tehran. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(1), 113-142.
87. Sobkowiak, W. (1997), Silence and morkedness theory . In *Silence: Interdisciplinary perspectives* A. Jarworski , 39 61 . Berlin : Mouton de Gruyter
88. Sokka, L., Leinikka, M., Korpela, J., Henelius, A., Ahonen, L., Alain, C., Alho, K. & Huotilainen, M. (2016), “Job burnout is associated with dysfunctions in brain mechanisms of voluntary

- and involuntary attention”, *Biological Psychology*, Vol. 117, pp. 56-66.
89. Stock, C. (2015). *Burnout: Erkennen und verhindern* (Vol. 206). Haufe-Lexware.
90. Subra ,T.(2008), *Employee Silence on Critical Work Issues: “ Podcast Organizational Behavior Division of the Academy of Management”*, April 16.
91. Tahmasebi, F., Sobhanipour, S. M., & Aghaziarati, M. (2013). *Burnout; explaining the role of organizational silence and its influence (Case study: Selected executive organizations of Qom province)*. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(8), 272-282.
92. Vakola, M. and Bouradas, D. (2005) *Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation*. *Employee Relations* 27(5), 441–458.
93. Wright, S. G. (2005). *Burnout: a spiritual crisis*. *Nursing Standard*. 19(46): 1-24
94. Yazdi, M. T., & Eynali, M. *The Relationship between Organizational Health with Public Health and Organizational Silence among Teachers of Elementary Course of Sari (Zone 1 and Chahardangeh)*.
95. Zahed, R. K. (2015). *The Mediating Effect of Social Undermining on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Silence (The Case Study: Tax Organization of Fars Province)*. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(4), 752.