

العلاقة بين الصمت التنظيمي والإحترق الوظيفي

دراسة تحليلية لآراء عينة من الملاكات الإدارية في كليات جامعة صلاح الدين/اربيل

أ.د.مهيات نوري عبدالله

قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، اقليم كوردستان، العراق

mahabat.abdullah@su.edu.krd

أ.م.م. شيماء عصمت محمدامين

قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، اقليم كوردستان، العراق

shaima.mohammedamin@su.edu.krd

الملخص

يهدف هذا البحث الى التعرف على نوع العلاقة بين الصمت التنظيمي والأبعاد الأربعة و المتمثلة بـ (الخوف من ردود فعل السلبية، الخوف من المدراء، ضعف مهارات الإتصال، عدم دعم الإدارة العليا) والإحترق الوظيفي بأبعاده الأربعة (الإنهك العاطفي، تبدل المشاعر الإنسانية، تدني الإنجاز الشخصي، العلاقات السلبية) وإطلاقاً من مشكلة البحث بعدد من التساؤلات الفكرية المتعلقة بمستويات الصمت التنظيمي وعلاقتها بالإحترق الوظيفي ، ذلك لمحاولة في معالجة مشكلة واقعية تؤثر بصورة مباشرة على الكوادر الإدارية في الكليات المبحوثة في جامعة صلاح الدين. وقد تم تصميم مخطط فرضي للبحث يعبر عن مجموعة من فرضيات رئيسية، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لإختبارات متعددة وقد إستخدم البحث إستمارة الإستبانة كوسيلة للحصول على البيانات ، و تم توزيع (156) إستمارة على عينة من الكوادر الإدارية في كليات جامعة صلاح الدين من مجموع الكلي (200) كادر، وأسترجع منها (150) مفردة، وكما استخدم إستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V.20). وإنتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد صل البحث الى مجموعة من الإستنتاجات أبرزها ظهرت علاقة ارتباط طردية بين أبعاد الصمت التنظيمي والإحترق الوظيفي، ووكذلك تبين وجود تأثير للصمت التنظيمي في الإحترق الوظيفي لدى العينة المستجيبية. وقد وصل البحث في النهاية ببعض التوصيات أهمها تشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وإبداء الآراء الإبداعية وفي النفس الوقت التخفيف من ضغوط العمل لعدم الوصول بالعاملين الي مرحلة الإحترق الوظيفي.

الكلمات المفتاحية/ الصمت التنظيمي، الإحترق الوظيفي، الكوادر الإدارية، مهارات الإتصال، العلاقات السلبية.

معلومات البحث

تاريخ البحث:

الاستلام: 2021/11/15

القبول: 2022/1/9

النشر: خريف 2022

الكلمات المفتاحية:

Organizational Silence, job burnout, administrative staff, Communication skills, negative relationships.

Doi:

10.25212/lfu.qzj.7.3.31

المقدمة:

تعاني المنظمات عموماً ومنظمت الأعمال خصوصاً من ظاهرة الصمت التنظيمي وسط العاملين بنسب متفاوتة، بسبب مجموعة من المتغيرات التنظيمية والإدارية والفردية التي تتميز بها كل منظمة عن الأخرى، إلا أن ظاهرة الصمت التنظيمي وما يحمله المفهوم من عدم إبداء الرأي، وحرية التعبير عن مناخ العمل و إنتقاد طرق العمل ومختلف القرارات الصادرة من الإدارة العليا حول تسيير المنظمة، يساهم بشكل كبير ومباشر بإنعكاسات سلبية على أداء العامل، خاصة إذا كانت الإدارة تتبنى طرق التهديد والعقاب لكل من يخالفها أو ينتقدها، بحيث تعتبر فئة العاملين التي لا تلتزم الصمت بفئة تصنع المشاكل وتخلق الفوضى في المنظمة.

وإكتسب موضوع الإحترق الوظيفي أهمية كبيرة لدى الباحثين في مجال التطور الإداري، لأنها من الظواهر الإدارية الهامة التي تواجه العاملين في المنظمات. و إن العاملون في شتى المنظمات يبذلون أقصى جهودهم لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، و لكن يواجه بعض المعوقات في مجال عملهم تحول دون قيامهم بدورهم بصورة كاملة، حيث يتعرض العاملون للعديد من المواقف الضاغطة والتي تشعرهم بالضيق و التوتر، الأمر الذي يحدث تأثيراً سلبياً عليهم سواء في حياتهم بشكل عام او في مجال عملهم بشكل خاص، ومن أهم هذه الضغوط التي تواجه العاملين ظاهرة الإحترق الوظيفي. وتأسيساً على ما تقدم تضمن البحث أربعة مباحث، يتناول المبحث الاول منهجية البحث، ويتناول المبحث الثاني الاطار النظري، وخصص المبحث الثالث للجانب الميداني، واخيراً المبحث الرابع خصص للاستنتاجات والمقترحات.

المحور الأول:- منهجية البحث

1. مشكلة البحث:

إن شعور العامل بأنه غير قادر على التعبير عن آراءه واهتماماته يجعله يشعر بأنه يفقد السيطرة والتحكم مما زاد من الإفتقار المدرك للسيطرة على النفس ويقلل من الدافعية لدى العاملين والذي يؤدي الى الإنسحاب النفسي والتقلب وحتى التخريب، مما يعني ان شعور العامل بعدم قدرته على الكلام بشأن المشاكل والإهتمامات في عمله ستؤدي به الى تأثيرات سلبية خطيرة على معنوياته واداءه. وجاء البحث الحالي لتحري عن تحديد نوع العلاقة بين الصمت التنظيمي والإحترق الوظيفي من خلال التساؤلات التالية:

1. ما هي مستويات الصمت التنظيمي والإحترق الوظيفي لدى العاملين في الكليات المبحوثة؟
2. هل توجد علاقات ارتباطية إيجابية بين كل من الصمت التنظيمي والإحترق الوظيفي؟
3. هل يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للصمت التنظيمي في الإحترق الوظيفي؟

2. أهداف البحث:

1. في ضوء تساؤلات البحث المطروحة يهدف إلى إيجاد العلاقة بين الصمت التنظيمي والإحترق الوظيفي من خلال التركيز على أبعادهما من وجهة نظر الإداريين العاملين في كليات جامعة صلاح الدين.
2. محاولة لبناء إطار نظري لمتغيرات البحث وإسهامها في إثراء مكتبات الكليات المبحوثة.
3. بيان اهم أسباب الصمت التنظيمي لدى الإداريين العاملين في الكليات المبحوثة.
4. التعرف على مستويات الإحترق الوظيفي لدى الإداريين العاملين في الكليات المبحوثة.
5. تحديد وتحليل الارتباط واتجاهات التأثير بين أبعاد الصمت التنظيمي و الإحترق الوظيفي من خلال إختبار المخطط الفرضي للبحث في الكليات المبحوثة.
6. التوصل إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات وتقديمها للكليات المبحوثة.

3. أهمية البحث:

أولاً: الأهمية الأكاديمية:

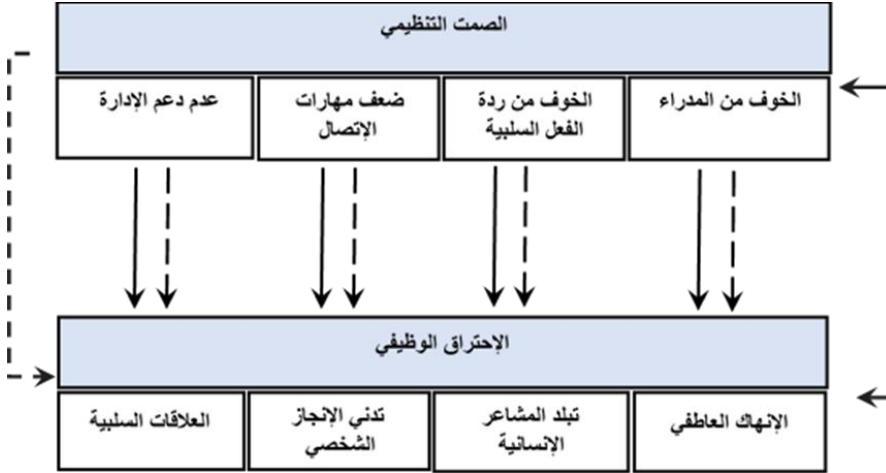
- أ. إستعراض لما تناولته البحوث والدراسات في الاطار النظري من أدبيات فكرية حديثة في حقل ادارة الاعمال لاعتبارات اثرائية للبحث الحالي من خلال تناول جانبها النظري لمفاهيم هذه المتغيرات باعتبارها منسجمة ومتناسقة فيما بينها.
- ب. يعد البحث الحالي محاولة جديدة واطار معرفي جديد يربط العلاقة بين متغيرات تخص ادارة الاعمال بتوجهاتها الحديثة.
- ت. تقديم اطار نظري باتجاه إداري معاصر يربط متغيرات البحث قد يمثل هذا الربط اضافة علمية جديدة بالاهتمام.

ثانياً: الأهمية الميدانية:

تظهر أهمية البحث من الناحية الميدانية في توعية الإداريين العاملين في كليات جامعة صلاح الدين بمفهوم، وأبعاد الصمت التنظيمي، وكيف يمكن الإستفادة من النتائج التي يكشف عنها البحث في الحد من إنتشار الصمت التنظيمي بالشكل الذي ينعكس على تقليل شعور بالإحترق الوظيفي في هذه الكليات.

4. المخطط الفرضي للبحث:

تم تحديد الأنموذج الفرضي للبحث لتفسير العلاقة والتأثير بين متغيري البحث الصمت التنظيمي المتغير المستقل والإحترق الوظيفي المتغير المعتمد. و الشكل (1) يوضح الأنموذج الفرضي للبحث.



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من أعداد الباحثين

4. فرضيات البحث:

تم صياغة عدد من الفرضيات في البحث الحالي والتي سيتم إختبارها عند مستوى معنوي (0.05) وكالاتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصمت التنظيمي وأبعاد الإحراق الوظيفي ويبقى منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخوف من ردود فعل السلبية وكل من الإنهاك العاطفي، تبلد المشاعر الإنسانية، تدني الإنجاز الشخصي، العلاقات السلبية).
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخوف من المدراء الإنهاك العاطفي، تبلد المشاعر الإنسانية، تدني الإنجاز الشخصي، العلاقات السلبية).
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ضعف مهارات الإتصال وكل من (الإنهاك العاطفي، تبلد المشاعر الإنسانية، تدني الإنجاز الشخصي، العلاقات السلبية)
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عدم دعم الإدارة العليا وكل من (الإنهاك العاطفي، تبلد المشاعر الإنسانية، تدني الإنجاز الشخصي، العلاقات السلبية)

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي الإحراق الوظيفي ويبقى منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الخوف من ردود فعل السلبية في الإحراق الوظيفي .
2. يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الخوف من المدراء في الإحراق الوظيفي.

3. يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبعدهم مهارات الإتصال في أبعاد الإحتراق الوظيفي.
4. يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبعدهم دعم الإدارة العليا في أبعاد الإحتراق الوظيفي.

5. أساليب جمع البيانات:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها كونه المنهج الملائم لوصف متغيراته وتحليل البيانات وقياسها للوصول الى النتائج المنشودة.

6. حدود البحث:

1. الحدود المكانية: إقتصرت الحدود المكانية على كليات جامعة صلاح الدين في مدينة اربيل.
2. الحدود البشرية: اقتصرت الحدود البشرية على بعض الكوادر الإدارية في كليات جامعة صلاح الدين.
3. الحدود الزمانية: إقتصرت الحدود الزمانية للبحث في كليات جامعة صلاح الدين لجمع البيانات الخاصة بها من 2021/3/13 – 2021/4/27.

المحور الثاني:- الجانب النظري

أولاً:- الصمت التنظيمي:

1: مفهوم الصمت التنظيمي: أن الصمت التنظيمي يمثل أهم العوائق أمام إدارة المنظمة لتحقيق النجاحات والتغيير والتطور الإداري والأتى على المنظمات معرفة أسبابه و آثاره السلبية وسبل معالجتها حتى تستطيع التطور والتقدم نحو الأفضل، وفي قطاع الأمن و خاصة الشرطة يتمثل الصمت في الأشخاص المترددين في الكشف عن مخالفات زملائهم والمشكلات الأخرى التي تظهر بالمؤسسة العسكرية وهذا التردد ينبع في الواقع من ثقافة الشرطة التي تعكس رؤية المؤسسة العسكرية (Kararca, 2013, 42). والصمت التنظيمي يشير الى العامل الحاسم في نجاح المنظمات في البيئة التي تتصف بالتغير المستمر هم العاملين الذين يعتبرون مصدر الإبداع والابتكار ولكن العديد منهم لا يعبرون عن افكاره وآرائهم بسبب بعض المخاوف من الإستجابة اتجاههم بشكل سلبي (Liu et al, 2009, 1647). ويعرفه (Meral, 1299, 2014) أنه قضية سلوكية، حيث لا يعبر عن أفكارهم وآرائهم، وتقدير الإقتراحات التي من شأنها أن تساعد في الكشف عن الاضطرابات، وتحسين أنشطة المؤسسة، بينما يراه (Harbalioglu and Gultekin, 2014, 153) بأنه ذلك الموقف الذي يعتمد فيه الموظف إخفاء معارفه وأفكاره التي قد تكون ذات منفعة للمنظمة ولحل مشاكلها. و نبه (Salajegheh etat, 2015, 463) إلى أن الصمت في كل الأحوال لايعني وصفاً لحالة سلبية فقد يكون الصمت أحيانا نشاطاً داخلياً واعياً قسدياً هدفاً. ويرى (علي وقيزة، 2019، 57) الصمت التنظيمي بأنه سلوك جماعي يحجب فيه العمال معرفتهم أو معلوماتهم عن مشرفيهم بصورة متعمدة لإعتقادهم بعدم قدرتهم على التأثير في مؤسساتهم. ويشير (عبدالله و رمضان، 2019، 119) إليه بأنه قيام العاملين بحجب اي شكل من اشكال التعبير الحقيقي لتقييمات الفرد السلوكية

او المعرفة او الوجدانية للظروف التنظيمية وايصالها الى الإدارة العليا القادرة على احداث التغيير المتوقع وذلك نتيجة الاعتقاد المتولد من الخوف من ردود الفعل السلبية. وتستنتب الباحثان من خلال مفهوم وتعريف الصمت التنظيمي ما يلي: 1- عملية تنظيمية . 2 - إخفاء الموظف أفكاره ومقترحاته ومعلوماته. 3- عدم المشاركة في حل المشكلات. 3- تكوين علاقة سلبية داخل المنظمة.

2: أنواع الصمت التنظيمي

هناك ثلاث أنماط رئيسية لفهم وتحليل سلوك الصمت التنظيمي وهي:

أ. صمت القبول أو الإذعان: إن أول شكل من أشكال الصمت يعتبر صمت الإذعان. والذي يعرفه (عوجة، 2019، 570) بأنه لكي يتجنب العاملون الخلافات مع الرؤساء يقوم بحجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالمنظمة، ولا يعتبر الصمت مجرد غياب الصوت فهناك أشكال مختلفة للصمت مدفوعة بدوافع الموظفين المختلفة عندما يصف معظم الأشخاص سلوك شخص آخر بأنه "صامت"، فإن هذا غالباً ما يعني ان هذا الشخص ليس له اي نشاط، فهناك تصور للصمت في الحالات التي يكون لدى الموظفين أفكار ومعلومات و آراء وعدم قدرتهم في التعبير عن هذه الأفكار لعدم مساعدة زملاءه في العمل.

ب. الصمت الدفاعي: إن السبب الرئيس للصمت الدفاعي هو الخوف والذي يحدد سلوك الموظف إثناء التعبير عن معتقداته وآرائه فهم في هذه الحالة يخشون من مواجهة المواقف السلبية فقد ال يجرؤن على الانتقاد بشأن الوضع الراهن حتى لو كان سلبيا خوفا على حياتهم المهنية لهذا فهم دائما يفضلون التزام الصمت وعدم التعبير عن آرائهم وأفكارهم (Akin & Ulusoy, 2016, 47). ووفقا لهذا النوع يلتزم العاملون الصمت لحماية أنفسهم من النتائج والعواقب المترتبة على الإفصاح عن آرائهم وأفكارهم هيال المشاكل والأحداث والموضوعات التنظيمية (الصليبي، 2019، 21).

ت. الصمت الإجماعي أو الإيجابي: هو سلوك اختياري مقصود هادف يركز على الآخرين من خلال حجب معلومات وأفكار ذات علاقة بالعمل لدوافع تعاونية، ويحدث ايضا في حالة حماية زميلا في العمل او حماية المنظمة (Brinsfield et al, 2012, 148). وهذا السلوك يعد اختياريًا نابعا من الوعي على النقيض من الصمت الدفاعي يكون متحفزا من الخوف من العواقب السلبية. ويحدث الصمت الإجماعي الإيجابي ايضا في حالة حماية زميلاً في العمل او حماية المنظمة (جاسم و كرجي، 2017، 396). كما عرفه (الغانمي، 2018، 106) بأنه سلوك عقلائي يتمثل بحجب الأفكار المتعلقة بالعمل أو المعلومات او الآراء بهدف إستفادة أشخاص آخرين أو المنظمة على أساس الإيثار أو دوافع تعانية. ووصف بأنه السلوك المتمدد الذي يركز في المقام الأول على الآخرين، وينطوي على صنع القرار الواعي من قبل الموظف، وينشأ عن قلق الآخرين بدلا من الخوف من العواقب الشخصية.

3: أبعاد الصمت التنظيمي:

هناك آراء مختلفة من قبل الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد الصمت التنظيمي والجدول (1) يوضح أبعاد مختلفة للصمت التنظيمي حسب آراء الكتاب والباحثين.

الجدول (1): آراء عدد من الباحثين تجاه تحديد أبعاد الصمت التنظيمي.

ت	الباحث	الايعاد
1	Ardakani&Mehrabanfar, 2015, 75	مشاكل التواصل، سلوك الصمت.
2	(الطائي وصكر، 2017، 63)	العزلة، ضعف دعم الإدارة العليا، الخوف من ردود الفعل السلبية، مخاوف متعلقة بالعمل، ضعف التجربة (قلة الخبرة).
3	(الغانمي، 2018، 105)	خوف المدراء من ردود الفعل السلبية، الخوف من العزلة الإجتماعية، مخاطر التحدث بصراحة، الخوف من الإضرار بالعلاقات، الخبرات الماضية.

المصدر من إعداد الباحثين

أ. **الخوف من المدراء:** إن الإدارة سبب في تغيير من نظرة العاملين الى تقديم الأفكار والمعلومات كوسيلة لتحسين الأداء التنظيمي وليس كتحدي للإدارة إلا أن ذلك يتأثر بمعايير حول امكانية الإستماع اليهم ومنها السياسات التنظيمية المتبعة، ويتولد خوف لدى العاملين من امكانية تعرضهم للعقاب والتأثير على مقدراتهم المتأنية من الوظيفية والذي يدخلهم في دوامة الصمت وذلك من خلال ميل المديرين الى عد التقييمات التي يقدمها العاملين غير دقيقة وشرعية وتسبب لهم الإحراج لأنها تمثل تحدياً لكفاءتهم ونتيجة لتلك المعايير (Donovan et al, 2016, 565).

ب. **الخوف من ردود الفعل السلبية:** أن خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية هو شعور المرؤوسين بالخوف من تلقي عقوبات بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل قائدهم إذا أبدوا رأياً مخالفاً أو تكلموا أو تطوعوا في الحديث عن القضايا واعتبارهم صانعين للمشكلات دخل البيئة المنظمة، ويتضح وجود العديد من المؤشرات التي تدل على خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية وتنعكس على سلوكيات المرؤوسين، منها حرص المرؤوسين على عدم ارتكاب الأخطاء خوفاً من المحاسبة و إحترام المرؤوسين لقرارات وتوجيهات رؤسائهم في العمل وإعطاءها القيمة الكبرى (القرني، 2015، 341).

ت. **ضعف مهارات الإتصال:** الإتصال في المنظمة له دور هام في نقل المعلومات والرغبات والمعرفة والتجارب بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى، متنوعة بهدف إقناع الآخرين والتأثير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم (El- Uteibi, 2005, 103) ويعرف الإتصال أيضاً بأنه نشاط يهدف إلى تحقيق العمومية أو الانتشار لفكرة موضوع أو قضية عن طريق نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من فرد أو جماعة إلى فرد أو جماعات أخرى بواسطة رموز وأشارات ذات معنى ومفهوم موحد لدى أطراف الإتصال (عليان، 2005).

ث. **عدم دعم الإدارة العليا:** موقع الإدارة العليا في السلم التنظيمي يشير الى قوة منصبه، الرسمية في السلطة يشكل مناخاً للصمت التنظيمي في المنظمة، لأن تمسك في تطبيق القوانين والأنظمة من قبل الإدارة العليا، دون الأخذ بآراء قائدي المنظمات يجعلهم يفضلون عدم التحدث وتميرير المعلومات من أسفل إلى أعلى، وهذا ينعكس سلباً على صنع القرارات من قبل الإدارة العليا، وأن الأنظمة والتعليمات والعلاقات

الرسمية بين السلطة والعاملين في المنظمة تحول دون التحدث حول المشكلات التنظيمية (حوالة والبكر، 2018، 488).

ثانياً: الإحتراق الوظيفي:

1: مفهوم وتعريف الإحتراق الوظيفي: يعد الإحتراق الوظيفي من الامراض العصرية الشائعة، فما من مجال من مجالات حياتنا المعاصرة إلا ونراه محملاً بتناقضات إجتماعية وضغوط نفسية تؤدي حتماً في حال إستمرارها للنتيجة المأساوية (الإحتراق الوظيفي) (النفيعي، 2000، 56). وهو حالة من الإنهاك العاطفي والفكري والجسماني والتي تكون على شكل تعبيرات يستخدمها الفرد تجاه عمله بوصفها استجابات للضغوط والعلاقات التنظيمية المزمنة، وتتمثل هذه الحالة في إحساس الفرد بأن مصادره العاطفية مستنزفة، وبميله لتقويم ذاته سلبياً ، وإحساسه بتدني كفاءته في العمل وفقدان التزامه الشخصي في علاقات العمل وفقدان القدرة على الإبداع (رشيد، 2016، 73). والجدول (2) يشير إلى بعض التعاريف الخاصة بالقيادة الإجرائية عن نخبة من الباحثين.

الجدول (2): بعض التعاريف الخاصة بالإحتراق الوظيفي بحسب آراء بعض الباحثين.

ت	المصدر	التعاريف
1	Shakiba et al, 2014, 9774	هو مجموعة متزامنة نفسية يتضمن ردود فعل الموظف المجهدة العوامل العاطفية والشخصية المزمنة، التي هي من ذوي الخبرة فيما يتعلق بهذه الوظيفة، ومكان العمل، والزلاء، والزبائن، أو الشخص نفسه.
2	Guan et al, 2017, 872	أنه حالة من حالات ضغط العمل والتي تتميز بالإرهاك العاطفي، والاحتقان والتقييم السلبي للذات، وهو نتيجة للإجهاد المتكرر وتحديداً العمل اليومي والذي يؤثر بشكل مباشر على كفاءة وجودة العمل.
3	Luan et al, 2017, 163	يعبر عن إستجابة طويلة الأجل لضغوط العمل، ويمثل حالة من الإرهاق الشديد، ويلاحظ بشكل كبير على العاملين في صناعة الخدمات.
4	العنزي، 2018، 23	حالة من الإجهاد الإنفعالي يحدث نتيجة تعرض الفرد العامل وبشكل مستمر لضغوط العمل المرتفعة، بحيث تؤدي إلى نقص في الكفاءة الشخصية للفرد، وضعف الإهتمام بالبعد الإنساني، وأكثر ما يتعرض لهذه الحالة العاملون في المهن الخدمية التي تتطلب التعامل مع الآخرين مثل التمريض والتدريس.
5	العارضي و مهدي، 2019، 417	وهو يكون بمثابة تجربة نفسية داخلية تتضمن المشاعر والإتجاهات والتوقعات التي تصيب الأفراد الذين يعملون في مهن يكون طبيعتها التعامل مع أناس كثيرين وهؤلاء العاملون يعطون أكثر مما يأخذون.
6	العزاوي وعبدالله، 2020، 161	حالة تعبير عن شعور الفرد بأن إحتياجاته لم تلبى توقعاته لم تحقق ويتصف بتطور خيبة الأمل يرافقها أمراض نفسية وجسدية تؤدي الى تدني مفهوم الذات ويتطور الإحتراق النفسي تدريجياً مع مرور الوقت.
7	(ديب وآخرون، 2021، 84)	حصيلة مجموعة من التراكمات النفسية والإجهادات العاطفية والجسمية والحساس بعدم الرضا عن النجاز الشخصي والداء المهني، والتي ينتج عنها مجموعة من

النفعاالت العاطفية التي تؤثر بشكل سلبي على شخصية الفرد سلوكه، وبالشكل الذي ينعكس على باقي أفراد العمل المحيطين به

المصدر: من أعداد الباحثين

وترى الباحثان بأن الأحتراق الوظيفي هو حالة من الضغط النفسي والبدني نجمت نتيجة إفتقار التوازن بين حياة العمل والشخصية ويخلق الإنهاك العاطفي وتبدل المشاعر وتكوين العلاقات السلبية وتؤدي إلى تدني افنجازات الشخصية.

2: العوامل والأسباب التي تؤدي إلى الإحتراق الوظيفي:

أشارت الدراسات الميدانية التي أجريت في بيئات مختلفة إلى عدد كبير من العوامل التي تلعب دورا بارزا في حدوث ظاهرة الاحترق لخصها جيرنس على النحو التالي (أبو مسعود، 2010، 28):

أ. **العوامل الخاصة بالبعد الفردي:** حيث اتفقت معظم الدراسات على أن الإنسان الأكثر انتماء و التزاما بعمله و إخلاص له هو الأكثر تعرضا للاحتراق الوظيفي من غيره من العاملين، و يفسر هؤلاء ذلك إلى أن هذا الإنسان يقع تحت تأثير ضغوط العمل الذي يعمل فيه (Meli & Becerril, 2007, 679)

ب. **العوامل المتعلقة بالبعد الاجتماعي:** تجد العديد من المؤسسات نفسها أحيانا ملتزمة بتحمل عبء العمل من قبل أفراد المجتمع الذين يلقون بأعبائهم عليها ، الأمر الذي يرفع من درجة العبء الوظيفي المنوط بالعاملين الذين يعملون في هذه المؤسسات و إزاء محاولات هؤلاء التوفيق بين مصلحة العمل و أهدافه و رسالته و مصلحة المواطنين، يجد العاملون الأكثر التزاما و انتماء لمهنتهم عاجزين عن تقديم خدمات متميزة مما يدفع بهم إلى الإحباط و الإحساس بالتراجع إزاء متطلبات مجتمعهم ، و بالتالي يحدث لديهم حالة من عدم التوازن و يجعلهم عرضة للاحتراق الوظيفي (Aghaz & Sheikh, 2016, 52)

ت. **العوامل الخاصة المتعلقة بالبعد المهني:** لما كانت المهنة و متطلباتها هي الجانب البارز و البعد الأهم الذي يحدد للعامل فيها انتمائه لعمله و التزامه به و بأهدافه، فان ظروف العمل و بيئته تسهمان إلى حد بعيد في زيادة أو انخفاض حدة ضغط العمل الواقع على العامل، و على هذا فان إحساس العامل بفشله في تحقيق أهداف العمل، و كذلك إحساسه بفشله في إشباع حاجاته الأساسية من خلال العمل الذي يقوم به سوف يقود به إلى حالة من المعنوية المنخفضة، و عدم الرضا عن العمل بأبعاد مختلفة و بالتالي إلى الإحتراق الوظيفي. (Hsu, 2013, 181)

3: أبعاد الإحتراق الوظيفي:

تتعدد الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد الإحتراق الوظيفي إلا أن أغلب هذه الدراسات إعتمدت على مقياس (ماسلاش) للإحتراق بأنها ثلاثية أبعاد وهي (الإنهاك العاطفي، تبدل المشاعر، وضعف الإنجاز الشخصي) إلا أن الباحثون اختلفوا حول التعامل مع الأبعاد على أنها منظومة واحدة ثلاثية الأبعاد أو أنها

عملية تتابعية أو أنه يمكن التعامل مع بعد واحد منها دون النظر إلى الأبعاد الأخرى والجدول (3) يبين أبعاد الإحترق الوظيفي بحسب آراء بعض الكتاب والباحثين:
الجدول (3): يوضح أبعاد مختلفة للإحترق الوظيفي حسب آراء الباحثين.

ت	الباحث	الإبعاد
1	(Christina, 2001, 399)	الإعياء العاطفي، إلغاء أو تبديد الشخصية، الإحساس بعدم الفاعلية.
2	(Schaufeli, et. Al, 2008, 176)	الإستنزاف الإنفعالي، الشعور بالنفوق والإفصال عن الوظيفة، إحساس العاملون بعدم فاعليتهم وتدني الإنجاز الشخصي.
3	(عقدي، 2017، 38)	الإنهك العاطفي، ضعف الإنجاز الشخصي، قصور التفاعلات داخل العمل.
4	فراج، 2021، 45	الإستنزاف العاطفي، الشعور بالسلبية في العلاقات، الشعور بالتدني الإنجاز الشخصي

المصدر من إعداد الباحثين

بناءً على ما تم عرض أبعاد الإحترق الوظيفي للمؤلفين والباحثين حسب وجهات نظرهم التي تتضمن كل جوانب الإحترق الوظيفي تتفق الدراسة الحالية مع مقياس (ماسلاش) للإحترق وإضافة بعد (العلاقات السلبية) لأن المراحل الثلاث الأولى من الإنهك العاطفي وتبدل المشاعر وتدني الإنجاز الشخصي يؤدي إلى ظهور العلاقات السلبية بين العاملين:

أ. الإنهك العاطفي: يعد الإنهك العاطفي أهم بعد من أبعاد الإحترق الوظيفي لدى الأفراد العاملين، ويعتبر حجر الزاوية في تكوين الإحترق الوظيفي، حيث يرى (السيف، 2000، 675) الإحترق الوظيفي بأنه شعور بالإستنزاف العاطفي المتواصل والمستمر في محيط العمل. أما (Carolina, 2010, 47) فقد عرفه بأنه البعد الذي يرتبط بشكل أساسي بضغط العمل ويتضمن الإحساس بالإستنزاف العاطفي والجسدي والشعور بانخفاض الطاقة وعدم القدرة على أداء العمل بشكل جيد. ويشير (الكحلوت، 2017، 31) إليه بأنه شعور عام بالإجهاد الإنفعالي والعقلي يأتي نتيجة عبء العمل الثقيل الذي يعاني منه الموظف عند ممارسته لمسؤولياته المهنية، فعند إحساسه بالتعب الشديد يصبح غير قادر على العطاء الذي عهد به.

ب. تبدل المشاعر الإنسانية: وهو البعد الأكثر توسعاً، ويمثل السياق الشخصي للإحترق النفسي، وعندما يتم تعريفه فإنه يشير إلى التحول السلبي في رد الفعل تجاه الآخرين، كما ينطوي على التوجهات السلبية وغير الملائمة، و وحدة الطبع، والميل إلى القسوة، وفقدان الشعور الإنساني عند التعامل مع العملاء، والتهمك والسخرية. ويتميز الأفراد الذين يجربون تبدي الشخصية بأنهم لم يعودوا قادرين على أداء مستويات أمانهم المرتفعة بشكل طبيعي (البربري، 2016، 42). ويعبر (العزي، 2018، 27) عن الإحترق الوظيفي بأنه فقدان التعامل الإنساني في نزعت الأفراد للاتجاه في التعامل مع الآخرين كأشياء وليس كبشر، ويصبح الفرد العامل يتميز بالقسوة، والتشاؤم، وكرثة الإنتقاد، وتوجيه اللوم لزملائه في العمل، وكذلك للمستفيدين من خدمات المنظمة، كما يتسم الفرد العامل في هذه الحالة بالبرود، وعدم المبالاة، و الشعور السلبي نحو المستفيدين من الخدمة، وعدم الإكتراث و قلة العناية بهم .

ت. تدني الإنجاز الشخصي: ويتضمن إفتقاد الموظف للقدرة على الإبداع في العمل، وضعف دافعيته للعمل وعدم قدرته على تحقيق أهدافه مهما بذل من جهد، وعدم الإهتمام بالمساعدة في حل مشكلات الآخرين، وإفتقاد الرغبة في تطوير الأداء في العمل، وإفتقاد القدرة على التأثير في الآخرين، والعجز عن المساهمة في الإرتقاء بمستوى العمل بالمنظمة والتقدير السلبي للذات (عقدي، 2017، 36). ويرى (الحجاج، 2013، 136) بأن الموظف يشعر في هذه الحالة بعدم الكفاءة والقدرة على الإنجاز وانه غير مؤهل على التعامل مع الآخرين، وأن لديه نقصاً في القدرة على مواجهة عمله. كما عرفه (العزاوي وعبدالله، 2020، 163) بأنه مرحلة التقييم الذاتي للاحتراق الوظيفي فيها يبدأ الفرد بإنقاص في قيمة كل ما يتعلق بشخصه يشك في إمكانياته ويفقد الثقة في نفسه مع تأنيب شديد لها الشيء الذي يؤدي الى تدني النتائج فيمتلكه الشعور بالفشل ويصف بإنخفاض شعور الفرد بكفاءته وميله الى تقييم السلبي لذاته خاصة فيما يتعلق بعمله مع الآخرين.

ث. العلاقات السلبية: إن تقليل من احتمال التأجج العاطفي المفرط يأتي في الواقع نتيجة تجريد الصفة الشخصية عن المستفيدين والذي يشعر بها الموظف والذي قد يؤثر على أداء العمل في حالات الطوارئ. و بالتالي فانه يمثل وسيلة للتعامل مع الاستنزاف العاطفي للموظف، و يستخدم كوسيلة دفاعية للتقليل من الشعور بالذنب و الإحباط الناتجين عن العمل . و تعد المستويات المتوسطة من فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل مع المستفيدين مناسبة و ضرورية للأداء الفعال في بعض الوظائف (أبو مسعود، 2010، 41). ويتضمن المعاناة من الضغوط النفسية بسبب التعامل مع الآخرين، والصعوبة في التعامل مع الزملاء، والصعوبة في التعامل مع الزملاء في العمل، والشعور بعدم الحصول على المكانة اللائقة في المنظمة، ونقص الدعم المعنوي من إدارة المنظمة، وإفتقاد التشجيع من زملاء العمل، وكثرة الصراعات في محيط العمل (عقدي، 2017، 36).

المحور الثالث:- الجانب التطبيقي

1. وصف مجتمع البحث:

من المحاور المهمة التي تسهم أسهاماً مباشراً في نجاح أو فشل البحث هو تحديد مجتمع البحث، بأنه يعد المصدر الأساسي للحصول على البيانات الخاصة بالبحث، فإن مجتمع البحث الحالي يتمثل بكليات جامعة صلاح الدين في مدينة أربيل. وأختبرت البحث فرضياته على الإداريين في الكليات الحكومية في مدينة أربيل وتم توزيع (156) إستمارة إستبيان من مجموع (200) إداري في (15) كلية، واسترجع (150) إستمارة صالحة للتحليل، وتعود أسباب اختيار هذا الميدان مجالاً للبحث للمسوغات الآتية:

أ. الدور التي تؤدي هذه الكليات كمحرك رئيسي لتقدم النشاط الأكاديمي والاقتصادي في اقليم كردستان.

ب. تتمتع كليات جامعة صلاح الدين بامتلاكها إداريين عاملين ذوي خبرة طويلة في مجال الإدارة إذ إن لديهم مدة خدمة تتراوح بين (10-20 سنة) مما يسهم في فهم بنود الإستمارة والدقة في الإجابة.

2. وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين: نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس، العمر، المستوى العلمي، التحصيل العلمي، عدد السنوات الخدمة الإجمالية، عدد سنوات الخدمة الجامعية، وكما في الجدول (4):

الجدول (4): وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين

النسبة المئوية	العدد	الفئات	السمات
55.3%	83	ذكور	الجنس
44.7%	67	إناث	
28%	42	21 – 30 سنة	العمر
26%	39	31 – 40 سنة	
39.3%	59	41 – 50 سنة	
6.7%	10	51 سنة فأكثر	
5.3%	8	دكتوراه	التحصيل الدراسي
18%	27	ماجستير	
27.3%	41	دبلوم عالي	
30%	45	بكالوريوس	
14.7%	22	دبلوم	
4.7%	7	اعدادية	
13.3%	20	مدير أقدم	العنوان الوظيفي
14%	21	مدير	
5.3%	8	معاون مدير	
10%	15	رئيس ملاحظين	
10.7%	16	محاسب	
12.7%	19	ملاحظ	
14.7%	22	معاون محاسب	
12.7%	19	معاون ملاحظ	
3.3%	5	مدقق	
3.3%	5	كاتب	
8%	12	5 سنوات فما دون	عدد سنوات الخدمة الإجمالية
24%	36	6 – 10 سنة	
23.3%	35	11 – 15 سنة	
22.7%	34	16 – 20 سنة	
22%	33	21 سنة فأكثر	
16.7%	25	1 – 5 سنة	عدد سنوات الخدمة الجامعية
26.7%	40	6 – 10 سنة	
30%	45	11 – 15 سنة	
17.3%	26	16 – 20 سنة	
9.3%	14	أكثر من 20 سنة	
100%	150	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثين

وصف وتشخيص متغيرات البحث

أ. وصف وتشخيص أبعاد الصت التنظيمي :

1. الخوف من المدراء: تبين معطيات الجدول (5) إلى أن إجابات المستجيبين على المستوى الكلي للكليات المبحوثة حول هذا البعد عبر عباراته ($X1 - X5$) تميل باتجاه الإتفاق وبمستوى جيد ونسبة (74.40%)، للعبارات التي استخدمت في قياس هذا المؤشر، بينما نسبة عدم الإتفاق حوله كانت (9.20%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.949)، ويتضح من معامل التوافق والبالغة (76.3%) إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر العاملين في الكليات المبحوثة، إذ أنه كلما اقتربت قيمة معامل التوافق من النسبة (100%) دل ذلك على شدة الإتفاق وأهميته لدى أفراد العينة المستجيبة وبالعكس. وتدلل هذه النتائج على أن العاملين في الكليات المبحوثة يرون بأن الخوف من المدراء جاءت مستويات اتفاق جيدة واستناداً للقيم المعيارية للوسط الحسابي، كما تشير هذه النتائج إلى أن العاملين في الكليات المبحوثة يرون بأن بُعد الخوف من المدراء يعد من احدى اسباب الصمت التنظيمي كونه يشكل ترديدا لدى الموظف في الحديث عن العمل خوفا من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل المديرين. وعلى المستوى الجزئي تأتي عبارة ($X1$) بالمرتبة الأولى و أسهمت بأعلى نسبة الإتفاق والتي تشير إلى مساهمتها (82.67%) وبوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.874) ويعزز نسبة الإتفاق العالية تلك قيمة معامل التوافق والتي كانت (79.5%) مما يشير إلى الامتناع عن طرح الأفكار المتعارضة لتجنب الصراعات مع الرؤساء. وتأتي عبارة ($X4$) والتي تشير إلى المرتبة الأخيرة إذ بلغت نسبة الإتفاق (66.68%) وبوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.958)، والتي تشير إلى عدم امتلاك العاملين الإداريين الشجاعة لقول مشاكلهم لانهم لا يتقون بمدرائهم، ويؤكد مستويات الإتفاق الجيدة قيمة معامل التوافق والتي بلغت (74.8%).

2. الخوف من ردة الفعل السلبية: تبين معطيات الجدول (5) إلى أن إجابات المستجيبين على المستوى الكلي للكليات المبحوثة حول هذا البعد عبر عباراته ($X6 - X10$) تميل إلى الإتفاق وبمستوى جيد ونسبة (77.47%)، للعبارات التي استخدمت في قياس هذا المؤشر، بينما نسبة عدم الإتفاق حوله كانت (7.73%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.937)، ويتضح من معامل التوافق والبالغة (76.63%) إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر العاملين في الكليات المبحوثة. وتدلل هذه النتائج على أن أفراد العينة يرون بأن الخوف من المدراء جاءت مستويات اتفاق جيدة واستناداً للقيم المعيارية للوسط الحسابي، كما تشير هذه النتائج إلى أن العاملين في الكليات المبحوثة يرون بأن بُعد الخوف من ردة الفعل السلبية يعد أيضا احد اسباب الصمت التنظيمي كونه يشكل خوفا لدى العاملين من تعرضهم لمسائلة القانونية.

وعلى المستوى الجزئي تأتي عبارة ($X6$) بالمرتبة الأولى و أسهمت بأعلى نسبة الإتفاق والتي تشير إلى مساهمتها (81.33%) وبوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.961) ويعزز نسبة الإتفاق العالية تلك قيمة معامل التوافق والتي كانت (67.84%) مما يشير إلى عدم الميل إلى التحدث عن ظرف العمل

السلبية تجنباً التعرض للمسألة. وتأتي عبارة (X10) والتي تشير إلى المرتبة الأخيرة إذ بلغت نسبة الإتفاق (74%) وبوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.884)،

3. ضعف مهارات الإتصال: تبين معطيات الجدول (5) إلى أن إجابات المستجيبين على المستوى الكلي للكليات المبحوثة حول هذا البعد عبر عباراته (X11 – X15) تميل إلى الاتفاق وبمستوى جيد و بنسبة (73.20%)، للعبارة التي استخدمت في قياس هذا المؤشر، بينما نسبة عدم الاتفاق حوله كانت (11.07%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.976)، ويتضح من معامل التوافق والبالغة (75.22%) إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر العاملين في الكليات المبحوثة. وتدلل هذه النتائج على أن أفراد العينة يرون بأن ضعف مهارات الإتصال جاءت مستويات اتفاق جيدة واستناداً للقيم المعيارية للوسط الحسابي، كما تشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يرون بأن بُعد ضعف مهارات الإتصال يعد احد اسباب الصمت التنظيمي كونه يؤدي الى تقليل توفير المعلومات لدى العاملين وعدم القدرة على تفسير الاتصالات والمشاركة في اتخاذ القرارات.

وعلى المستوى الجزئي تأتي عبارة (X15) بالمرتبة الأولى و أسهمت بأعلى نسبة الإتفاق والتي تشير إلى مساهمتها (85.33%) وبوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.792) ويعزز نسبة الاتفاق العالية تلك قيمة معامل التوافق والتي كانت (81.62%) مما يشير إلى أن العاملين في الكليات المبحوثة يرون بأن نقص الخبرة يمنعهم من التحدث داخل العمل. وتأتي عبارة (X12) والتي تشير إلى المرتبة الأخيرة إذ بلغت نسبة الإتفاق (53.33%) وبوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.253)، والتي تشير إلى أن أفراد العينة لا يمتلكون الدافعية للمشاركة في الندوات والمؤتمرات، ويؤكد مستويات الاتفاق الجيدة قيمة معامل التوافق والتي بلغت (62.59%).

4. عدم دعم الإدارة: تبين معطيات الجدول (5) إلى أن إجابات المستجيبين على المستوى الكلي للكليات المبحوثة حول هذا البعد عبر عباراته (X16 – X20) تميل إلى الاتفاق وبمستوى جيد جدا وبنسبة (87.47%)، للعبارة التي استخدمت في قياس هذا المؤشر، بينما نسبة عدم الاتفاق حوله كانت (1.60%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.712)، ويتضح من معامل التوافق والبالغة (83.55%) إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر العاملين في الكليات المبحوثة. وتدلل هذه النتائج على أن أفراد العينة يرون بأن عدم دعم الإدارة جاءت مستويات اتفاق جيدة واستناداً للقيم المعيارية للوسط الحسابي، كما تشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يرون بأن بُعد عدم دعم الإدارة يعد من اسباب الصمت التنظيمي مما يجعل العاملين الاحتفاظ بأرائهم ومقترحاتهم وعدم التشاور معهم.

وعلى المستوى الجزئي تأتي عبارة (X18) بالمرتبة الأولى و أسهمت بأعلى نسبة الإتفاق والتي تشير إلى مساهمتها (67.92%) وبوسط حسابي (4.57) وانحراف معياري (0.649) ويعزز نسبة الاتفاق العالية تلك قيمة معامل التوافق والتي كانت (85.79%) مما يشير إلى أن العاملين في الكليات المبحوثة يؤكدون على اخفاء الإدارة العليا الكثير من المعلومات مما يضعف مع دعمهم لأرائهم ومقترحاتهم. وتأتي عبارة (X20) والتي تشير إلى المرتبة الأخيرة إذ بلغت نسبة الإتفاق (79.33%) وبوسط حسابي (4.02)

وانحراف معياري (0.755)، والتي تشير إلى أن تعتمد الإدارة العليا إلى توجيه الإساءات الشخصية إلى أثناء التعامل معه، ويؤكد مستويات الاتفاق الجيدة قيمة معامل التوافق والتي بلغت (81.21 %).

الجدول (5): وصف أبعاد الصمت التنظيمي

معامل التوافق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات	المتغيرات الفعالية
			1		2		3		4		5			
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
79.5	0.874	4.27	0.00	0	5.33	8	12.00	18	32.67	49	50.00	75	X1	المدرء الحرف ر
77.43	0.925	4.10	0.67	1	6.67	10	14.00	21	39.33	59	39.33	59	X2	
75.18	0.990	3.99	2.67	4	4.67	7	19.33	29	38.00	57	35.33	53	X3	
74.8	0.958	3.81	0.00	0	12.67	19	18.67	28	43.33	65	25.33	38	X4	
73.9	0.997	3.82	0.67	1	12.67	19	18.00	27	41.33	62	27.33	41	X5	
76.3	0.949	4.00	0.80		8.40		16.40		38.93		35.47		المعدل	
			9.20				74.40							
76.84	0.961	4.15	2.00	3	5.33	8	11.33	17	38.00	57	43.33	65	X6	الفعل السلبية الحرف من ردة
77.03	0.923	4.02	1.33	2	6.00	9	15.33	23	44.00	66	33.33	50	X7	
76.57	0.930	3.97	2.00	3	6.67	10	12.67	19	50.00	75	28.67	43	X8	
75.06	0.985	3.95	2.67	4	6.67	10	14.67	22	44.67	67	31.33	47	X9	
77.56	0.884	3.94	1.33	2	4.67	7	20.00	30	46.67	70	27.33	41	X10	
76.63	0.937	4.01	1.87		5.87		14.80		44.67		32.80		المعدل	
			7.73				77.47							
76.90	0.947	4.10	1.33	2	5.33	8	16.00	24	36.67	55	40.67	61	X11	الإتصال جمع مفرد مهارات
62.59	1.253	3.35	8.00	12	22.67	34	16.00	24	33.33	50	20.00	30	X12	
75.21	0.974	3.93	1.33	2	7.33	11	20.67	31	38.00	57	32.67	49	X13	
77.56	0.913	4.07	1.33	2	5.33	8	14.00	21	43.33	65	36.00	54	X14	
81.62	0.792	4.24	0.67	1	2.00	3	12.00	18	43.33	65	42.00	63	X15	
75.22	0.976	3.94	2.53		8.53		15.73		38.93		34.27		المعدل	
			11.07				73.20							
85.13	0.660	4.44	0.00	0	0.00	0	6.67	14	37.33	56	53.33	80	X16	عدم دعم الإدارة
80.99	0.802	4.22	0.67	1	2.67	4	11.33	17	44.67	67	40.67	61	X17	
85.79	0.649	4.57	0.00	0	0.67	1	6.67	10	27.33	41	65.33	98	X18	
84.20	0.695	4.40	0.00	0	0.67	1	10.00	15	38.00	57	51.33	77	X19	
81.21	0.755	4.02	0.00	0	3.33	5	17.33	26	53.33	80	26.00	39	X20	
83.55	0.712	4.33	0.13		1.47		10.93		40.13		47.33		المعدل	
			1.60				87.47							

المصدر: من أعداد الباحثين

ب. وصف مُتغير الاحترق الوظيفي: كانت نتائج الوصف والتشخيص لهذا المتغير وأبعاده كالآتي:
 1. وصف بُعد الإنهاك العاطفي: تبين معطيات الجدول (6) إلى أن إجابات المستجيبين على المستوى الكلي للكليات المبحوثة حول هذا البعد عبر عباراته (Y1 - Y5) تميل إلى الاتفاق بمستوى جيداً و بنسبة (75.73 %)، للعبارات التي استخدمت في قياس هذا المؤشر، بينما نسبة عدم الاتفاق حوله كانت (9.73 %)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.010)، ويتضح من معامل التوافق والبالغة (74.55 %) إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر العاملين في

الكليات المبحوثة. وتدلل هذه النتائج على أن أفراد العينة يرون بأن الإنهاك العاطفي جاءت مستويات اتفاق جيدة واستناداً للقيم المعيارية للوسط الحسابي، كما تشير هذه النتائج إلى أن العاملين يرون بأن بُعد الإنهاك العاطفي يعد احد اسباب الاحتراق الوظيفي كونه يخلق الارهاق النفسي والجسدي لدى العاملين.

وعلى المستوى الجزئي تأتي عبارة (Y4) بالمرتبة الأولى و أسهمت بأعلى نسبة الإتفاق والتي تشير مساهمتها (77.33%) وبوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.985) ويعزز نسبة الاتفاق العالية تلك قيمة معامل التوافق والتي كانت (75.73%) مما يشير إلى الشعور بصعوبة تبني أي فكرة جديدة في الكلية. وتأتي عبارة (Y3) والتي تشير إلى المرتبة الأخيرة إذ بلغت نسبة الإتفاق (73.33%) وبوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.998)، والتي تشير إلى أن قيام إدارة الكلية بتكليف العاملين بمهام إضافية دون مشاورتي ومعرفة قدراتي، ويؤكد مستويات الاتفاق الجيدة قيمة معامل التوافق والتي بلغت (74.34%).

2. وصف بُعد تبدل المشاعر الإنسانية: تبين معطيات الجدول (6) إلى أن إجابات المستجيبين على المستوى الكلي للكليات المبحوثة حول هذا البعد عبر عباراته (Y6 – Y10) تميل إلى الاتفاق وبمستوى جيداً ونسبة (75.07%)، للعبارات التي استخدمت في قياس هذا المؤشر، بينما نسبة عدم الاتفاق حوله كانت (9.33%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.96) وبانحراف معياري (0.973)، ويتضح من معامل التوافق والبالغة (75.42%) إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر الأفراد في العينة. وتدلل هذه النتائج على أن أفراد العينة يرون بأن تبدل المشاعر الإنسانية جاءت بمستويات اتفاق جيدة واستناداً للقيم المعيارية للوسط الحسابي، كما تشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يرون بأن بُعد تبدل المشاعر الإنسانية يعد احد اسباب الاحتراق الوظيفي كونه يخلق الطبع ومزاج الحاد لدى العاملين وقساوة التعامل مع المراجعين.

وعلى المستوى الجزئي تأتي عبارة (Y10) بالمرتبة الأولى و أسهمت بأعلى نسبة الإتفاق والتي تشير مساهمتها (84.67%) وبوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.865) ويعزز نسبة الاتفاق العالية تلك قيمة معامل التوافق والتي كانت (79.35%) مما يشير إلى أن العاملين في الكليات المبحوثة اصبحو لا يهتمون بما يحدث للآخرين بسبب عملهم. وتأتي عبارة (Y6) والتي تشير إلى المرتبة الأخيرة إذ بلغت نسبة الإتفاق (68.67%) وبوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.011)، والتي تشير إلى الشعور أحياناً بانهم يعاملون بعض الفئات من المراجعين و كأنهم أشياء لا حياة فيها، ويؤكد مستويات الاتفاق الجيدة قيمة معامل التوافق والتي بلغت (73.18%).

3. وصف بُعد تدني الإنجاز الشخصي: تبين معطيات الجدول (6) إلى أن إجابات المستجيبين على المستوى الكلي للكليات المبحوثة حول هذا البعد عبر عباراته (Y11 – Y15) تميل إلى الاتفاق بمستوى جيد جداً ونسبة (75.07%)، للعبارات التي استخدمت في قياس هذا المؤشر، بينما نسبة عدم الاتفاق حوله كانت (9.07%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.96) وبانحراف معياري (0.958)، ويتضح من معامل التوافق والبالغة (75.80%) إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من

وجهة نظر الأفراد في العينة. وتدلل هذه النتائج على أن العاملين في الكليات المبحوثة يرون بأن تدني الإنجاز الشخصي جاءت بمستويات اتفاق جيدة واستناداً للقيم المعيارية للوسط الحسابي، كما تشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يرون بأن بُعد تدني الإنجاز الشخصي يعد سبباً لاحتراق الوظيفي كونه يؤدي الى عدم تهيئة اجواء مناسبة لعاملين لاداء اعمالهم على اكمل الوجه.

وعلى المستوى الجزئي تأتي عبارة (Y11) بالمرتبة الأولى و أسهمت بأعلى نسبة الإتفاق والتي تشير مساهمتها (67.78%) وبوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.925) ويعزز نسبة الاتفاق العالية تلك قيمة معامل التوافق والتي كانت (77.43%) مما يشير إلى أن أفراد العينة يشعرون بعدم تعاملهم بفعالية عالية مع مشاكل المراجعين. وتأتي عبارة (Y13) والتي تشير إلى المرتبة الأخيرة إذ بلغت نسبة الإتفاق (68.67%) وبوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.958)، والتي تشير إلى عدم شعور أفراد العينة بالحوية والنشاط أثناء العمل، ويؤكد مستويات الاتفاق الجيدة قيمة معامل التوافق والتي بلغت (74.85%).

4. وصف بُعد العلاقات السلبية: تبين معطيات الجدول (6) إلى أن إجابات المستجيبين على المستوى الكلي للكليات المبحوثة حول هذا البعد عبر عباراته (Y16 – Y20) تميل إلى الاتفاق بمستوى جيداً ونسبة (76.80%)، للعبارات التي استخدمت في قياس هذا المؤشر، بينما نسبة عدم الاتفاق حوله كانت (7.87%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.928)، ويتضح من معامل التوافق والبالغة (77.03%) إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر الأفراد في العينة. وتدلل هذه النتائج على أن أفراد العينة يرون بأن العلاقات السلبية جاءت بمستويات اتفاق عالية واستناداً للقيم المعيارية للوسط الحسابي، كما تشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يرون بأن بُعد العلاقات السلبية يعد سبباً اخر لاحتراق الوظيفي كونها تخلق الصراع الوظيفي لدى العاملين. وعلى المستوى الجزئي تأتي عبارة (Y17) بالمرتبة الأولى و أسهمت بأعلى نسبة الإتفاق والتي تشير مساهمتها (82.67%) وبوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.874) ويعزز نسبة الاتفاق العالية تلك قيمة معامل التوافق والتي كانت (79.53%) مما يشير إلى أن أفراد العينة يفتقدون العون من زملائهم في العمل عند الحاجة إليهم. وتأتي عبارة (Y18) والتي تشير إلى المرتبة الأخيرة إذ بلغت نسبة الإتفاق (68.67%) وبوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.997)، والتي تشير إلى الشعور بان العمل في الكلية يسوده جو من الصراع بين الزملاء، ويؤكد مستويات الاتفاق الجيدة قيمة معامل التوافق والتي بلغت (73.90%).

الجدول (6): وصف أبعاد الإحترق الوظيفي

معامل التوافق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات	المتغيرات الفعلية
			1		2		3		4		5			
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
71.92	1.126	4.01	4.67	7	8.67	13	8.67	13	37.33	56	40.67	61	Y1	الإرهاك العاطفي
72.37	1.080	3.91	4.67	7	8.00	12	10.67	16	44.67	67	32.00	48	Y2	
74.34	0.998	3.89	3.33	5	6.00	9	17.33	26	44.67	67	28.67	43	Y3	
75.73	0.985	4.06	1.33	2	8.00	12	13.33	20	38.00	57	39.33	59	Y4	
78.28	0.862	3.97	1.33	2	2.67	4	22.67	34	44.67	67	28.67	43	Y5	
74.55	1.010	3.97	3.07		6.67		14.53		41.87		33.87		المعدل	
			9.73					75.73						
73.18	1.011	3.77	4.00	6	6.67	10	20.67	31	45.33	68	23.33	35	Y6	تبدل المشاعر الإنسانية
76.01	0.962	4.01	2.00	3	8.00	12	9.33	14	48.00	72	32.67	49	Y7	
75.51	0.972	3.97	1.33	2	6.00	9	22.67	34	34.67	52	35.33	53	Y8	
72.62	1.054	3.85	3.33	5	9.33	14	16.00	24	42.00	63	29.33	44	Y9	
79.35	0.865	4.19	0.67	1	5.33	8	9.33	14	43.33	65	41.33	62	Y10	
75.42	0.973	3.96	2.27		7.07		15.60		42.67		32.40		المعدل	
			9.33					75.07						
77.43	0.925	4.10	0.67	1	6.67	10	14.00	21	39.33	59	39.33	59	Y11	تدني الإيجاز الشخصي
75.18	0.990	3.99	2.67	4	4.67	7	19.33	29	38.00	57	35.33	53	Y12	
74.85	0.958	3.81	0.00	0	12.67	19	18.67	28	43.33	65	25.33	38	Y13	
76.57	0.930	3.97	2.00	3	6.67	10	12.67	19	50.00	75	28.67	43	Y14	
75.06	0.985	3.95	2.67	4	6.67	10	14.67	22	44.67	67	31.33	47	Y15	
75.80	0.958	3.96	1.60		7.47		15.87		43.07		32.00		المعدل	
			9.07					75.07						
77.56	0.884	3.94	1.33	2	4.67	7	20.00	30	46.67	70	27.33	41	Y16	العلاقات السلبية
79.53	0.874	4.27	0.00	0	5.33	8	12.00	18	32.67	49	50.00	75	Y17	
73.90	0.997	3.82	0.67	1	12.67	19	18.00	27	41.33	62	27.33	41	Y18	
76.84	0.961	4.15	2.00	3	5.33	8	11.33	17	38.00	57	43.33	65	Y19	
77.04	0.923	4.02	1.33	2	6.00	9	15.33	23	44.00	66	33.33	50	Y20	
77.03	0.928	4.04	1.07		6.80		15.33		40.53		36.27		المعدل	
			7.87					76.80						

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الاحصائي

ت. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تحليل الارتباط بين ابعاد الصمت التنظيمي وابعاد الاحترق الوظيفي على مستوى الكلي والجزئي:

تبين من النتائج المذكورة في الجدول (7) أن هناك ارتباط معنوي وطردي بين متغير الصمت التنظيمي ومتغير الاحترق الوظيفي وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.859)، وبمستوى معنوية (0.01)، مما يدل على وجود نوع من التلازم الإيجابي بين المتغيرين وعلى المستوى الكلي، وأنه كلما تحسنت أساليب تطبيق الصمت التنظيمي ووضعت موضع التطبيق كلما أدى ذلك إلى تدني مستويات الاحترق الوظيفي لدى العينة المبحوثة، وهذه النتيجة تدعم صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط إحصائية بين أبعاد الصمت التنظيمي وأبعاد الإحترق الوظيفي

1. أما على مستوى الارتباط بين الخوف من ردود فعل السلبية وأبعاد الاحتراق الوظيفي فقد كانت أعلى قيمة للارتباط بين الخوف من المدراء وبين بُعد العلاقات السلبية وبمعامل (0.777) وبمستوى معنوية (0.01). في حين كانت أقل علاقة ارتباط مع بُعد تبلد المشاعر الإنسانية وبمعامل (0.230) وبمستوى معنوية (0.01). وهذه النتائج تدعم صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى.
2. أما علاقات الارتباط بين الخوف من المدراء وأبعاد الإحترق الوظيفي فقد كانت أعلى قيمة للارتباط بين الخوف من المدراء وبين بُعد تندي الإنجاز الشخصي وبمعامل (0.830) وبمستوى معنوية (0.01). في حين كانت أقل علاقة ارتباط مع بُعد تبلد المشاعر الإنسانية وبمعامل (0.191) وبمستوى معنوية (0.01). وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى.
3. تبين وجود علاقات ارتباط إيجابية بين ضعف مهارات الإتصال وبين بُعد العلاقات السلبية وبمعامل (0.534) وبمستوى معنوية (0.01). في حين كانت أقل علاقة ارتباط بين بُعد الخوف من المدراء وبين بُعد تبلد المشاعر الإنسانية وبمعامل (0.191). وهذه النتائج تدعم صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى.
4. تشير وجود علاقة الارتباط معنوية موجبة بين عدم دعم الإدارة وبين أبعاد الإحترق الوظيفي ويدعم ذلك قيم معامل الارتباط (0.453، 0.398، 0.309، 0.330) على التوالي وكانت أقوى علاقة بين عدم دعم الإدارة وبين بعد الإنهاك العاطفي وبهذا تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول (7) الارتباط بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي على مستوى الكلي والجزئي

المؤشر الكلي	العلاقات السلبية	تدني الإنجاز الشخصي	تبلد المشاعر الإنسانية	الإنهاك العاطفي	الاحتراق الوظيفي الصمت التنظيمي
0.724**	0.777**	0.696**	0.230**	0.323**	الخوف من ردة الفعل السلبية
0.754**	0.709**	0.830**	0.191*	0.364**	الخوف من المدراء
0.517**	0.534**	0.344**	0.259**	0.328**	ضعف مهارات الإتصال
0.524**	0.330**	0.309**	0.398**	0.453**	عدم دعم الإدارة
0.859**	0.821**	0.775**	0.336**	0.476**	المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي ** معنوي عند مستوى (0.01)(0.05)

ث. تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

أولاً/ التأثير على مستوى المتغيرات: يتبين من النتائج في الجدول (8) بأن هناك تأثير لمتغير الصمت التنظيمي في متغير الاحتراق الوظيفي، استناداً لقيمة مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) وهي أقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05)، ويؤكد معنوية التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي

كانت (416.478)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.905) وبدرجات حرية (1)، (148). وللتعرف على تفاصيل هذا التأثير نلاحظ الآتي:

1. نستدل من قيمة الحد المطلق (B_0) على أن هناك ظهوراً للاحتراق الوظيفي بقيمة (0.260) وذلك عندما تكون قيمة الصمت التنظيمي ومن خلال أبعادها مساوياً للصفر، أي أن الاحتراق الوظيفي في الميدان المبحوث تستمد خصائصها من الصمت التنظيمي وأبعادها، وبهذا يمكننا الاستنتاج بأنه كلما تبنت إدارة الميدان المبحوث أساليب الصمت التنظيمي كلما ساعدها ذلك على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لها.

2. يتبين من قيمة الميل الحدي (B_1) أن التغير في الصمت التنظيمي بمقدار واحد صحيح (1)، سيؤدي إلى تغير في الاحتراق الوظيفي بمقدار (0.859)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للصمت التنظيمي في الاحتراق الوظيفي.

3. ويتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.738) بأن المتغير المستقل والمتمثل بالصمت التنظيمي يفسر ما نسبته (73.8%) من التغير الذي يحصل في المتغير المعتمد والمتمثل بالاحتراق الوظيفي، وأن هناك ما نسبته (26.2%) من التغير في الاحتراق الوظيفي يعود لعوامل أخرى لم يتم اعتمادها في أنموذج الدراسة الحالي.

الجدول (8): تأثير الصمت التنظيمي في الاحتراق الوظيفي

مستوى المعنوية Sig.	قيم F			معامل التحديد R^2	Beta	المؤشرات الاحصائية
	درجات الحرية	الجدولية	المحسوبة			
-	1	-	-	-	0.260	الحد المطلق أو الثابت B_0
0.000	148	3.905	416.478	0.738	0.917	الميل الحدي B_1

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي. $N=150$ $P \leq 0.05$

وبالاستناد على نتائج تحليل تأثير الصمت التنظيمي في الاحتراق الوظيفي إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الصمت التنظيمي و الاحتراق الوظيفي على المستوى الكلي في الكليات المبحوثة).

ثانياً/ التأثير على مستوى الأبعاد: تم تطبيق اختبار الانحدار البسيط وبطريقة الادخال للتعرف على تفاصيل تأثير أبعاد الصمت التنظيمي في الاحتراق الوظيفي وعلى وفق كل بُعد من أبعاد الصمت التنظيمي حيث كانت النتائج كالآتي:

1. **تأثير البعد الخوف من المدراء في متغير الاحتراق الوظيفي:** أظهرت النتائج في الجدول (9) بأن هناك تأثير لبعد الخوف من المدراء في متغير الاحتراق الوظيفي، واستناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي كانت (0.000) وهي أقل منة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05)، ويؤكد

ذلك قيمة (t) المحسوبة والتي كانت (13.952)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.655) وبدرجة حرية (149). وكذلك يتبين من قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.568) أن بُعد الخوف من المدراء لوحده يفسر ما نسبته (56.8%) من التغير الذي يحصل في الاحتراق الوظيفي، وأن النسبة المتبقية والبالغة (43.2%) من التغير في الاحتراق الوظيفي يعود لعوامل أخرى غير بُعد الخوف من المدراء. وهذه النتائج كافية لإثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية. وبذلك يمكن الاستنتاج بأن الإدارة في الميدان المبحوث إذا ما ارادت أن تقلل من مستويات الاحتراق الوظيفي فإنه عليها معرفة اسباب ودراسة الخوف من المدراء لادارات ذات العلاقة.

2. تأثير البعد الخوف من ردة الفعل السلبية في متغير الاحتراق الوظيفي: أظهرت النتائج في الجدول (9) بأن هناك تأثير لبُعد الخوف من ردة الفعل السلبية في متغير الاحتراق الوظيفي، واستناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي كانت (0.000) وهي أقل منة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05)، ويؤكد ذلك قيمة (t) المحسوبة والتي كانت (12.782)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.655) وبدرجة حرية (149). وكذلك يتبين من قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.525) أن بُعد الخوف من المدراء لوحده يفسر ما نسبته (52.5%) من التغير الذي يحصل في الاحتراق الوظيفي، وأن النسبة المتبقية والبالغة (47.5%) من التغير في الاحتراق الوظيفي يعود لعوامل أخرى غير بُعد الخوف من ردة الفعل السلبية. وبذلك يمكن الاستنتاج بأن الإدارة في الميدان المبحوث إذا ما ارادت أن تقلل من مستويات الاحتراق الوظيفي فإنه عليها دراسة الخوف من ردة الفعل السلبية لأطراف ذات العلاقة. وهذه النتائج كافية لإثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية.

3. تأثير البعد ضعف مهارات الإتصال في متغير الاحتراق الوظيفي: أظهرت النتائج في الجدول (9) بأن هناك تأثير لبُعد ضعف مهارات الإتصال في متغير الاحتراق الوظيفي، واستناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي كانت (0.000) وهي أقل منة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05)، ويؤكد ذلك قيمة (t) المحسوبة والتي كانت (7.357)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.655) وبدرجة حرية (149). وكذلك يتبين من قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.268) أن بُعد ضعف مهارات الإتصال لوحده يفسر ما نسبته (26.8%) من التغير الذي يحصل في الاحتراق الوظيفي، وأن النسبة المتبقية والبالغة (73.2%) من التغير في الاحتراق الوظيفي يعود لعوامل أخرى غير بُعد ضعف مهارات الإتصال. وهذه النتائج كافية لإثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية.

وبذلك يمكن الاستنتاج بأن الإدارة في الميدان المبحوث إذا ما ارادت أن تقلل من مستويات الاحتراق الوظيفي فإنه عليها معرفة اسباب ضعف مهارات الإتصال لأطراف ذات العلاقة.

4. تأثير البعد عدم دعم الإدارة في متغير الاحتراق الوظيفي: أظهرت النتائج في الجدول (9) بأن هناك تأثير لبُعد عدم دعم الإدارة في متغير الاحتراق الوظيفي، واستناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي كانت (0.000) وهي أقل منة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05)، ويؤكد ذلك قيمة

(t) المحسوبة والتي كانت (7.480)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.655) وبدرجة حرية (149). وكذلك يتبين من قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.274) أن بُعد عدم دعم الإدارة لوحده يفسر ما نسبته (27.4%) من التغير الذي يحصل في الاحتراق الوظيفي، وأن النسبة المتبقية والبالغة (72.6%) من التغير في الاحتراق الوظيفي يعود لعوامل أخرى غير بُعد عدم دعم الإدارة. وبذلك يمكن الاستنتاج بأن الإدارة في الميدان المبحوث إذا ما ارادت أن تقلل من مستويات الاحتراق الوظيفي فإنه عليها بيان أسباب عدم دعم الإدارة لأطراف ذات العلاقة. وهذه النتائج كافية لإثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (9): تأثير أبعاد الصمت التنظيمي في الاحتراق الوظيفي

الأبعاد	B_0	B_1	R^2	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى المعنوية Sig.
الخوف من المدراء	2.049	0.859	0.568	13.952	1.655	149	0.000
الخوف من ردة الفعل السلبية	1.794	0.859	0.525	12.782			0.000
ضعف مهارات الإتصال	0.414	0.859	0.268	7.357			0.000
عدم دعم الإدارة	0.629	0.859	0.274	7.480			0.000

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي. $N=150$ $P \leq 0.05$

ح. الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تبين بان الخوف من ردة الفعل السلبية يؤدي الى عدم ميل العاملين التحدث عن الظروف العمل السلبية في المنظمة المبحوثة تجنباً لاستعراضهم لمسأله، مما يؤدي الى زيادة مستويات الصمت.
2. ظهرت نتائج البحث بأن هناك إخفاء المعلومات من قبل الإداريين العاملين لعدم دعم الإدارة لهم مما أدى الى ضعف الدعم لأرائهم ومقترحاتهم، وهذا مؤشر واضح لتوفر الصمت التنظيمي في الميدان المبحوث.
3. أكدت النتائج بان الخوف من المدراء أدى الى عدم طرح الافكار المتعارضة من قبل العاملين لتجنبهم الصراعات مع الرؤساء في جامعة صلاح الدين وهذه دلالة على وجود مؤشرات الصمت التنظيمي.
4. تبين بان ضعف مهارات الاتصال لدى العاملين في الجامعة المبحوثة يستند الى نقص الخبرة مما يؤدي الى ضعف التفاعل مع بعضهم.
5. أشارت نتائج وصف متغير الاحتراق الوظيفي بأنها متوفرة في الميدان المبحوث وبنسب جيدة، ويعود ذلك الى وجود العلاقات السلبية بين العاملين في العمل.

6. تبين بان الانهاك العاطفي يتكون لدى العاملين في الجامعة المبحوثة لصعوبة شعورهم بتبني افكار جديدة في كليتهم.
 7. تبينه بان تبلد المشاعر الانسانية يخلق لدى العاملين في الجامعة المبحوثة عدم الاهتمام بأخرين وما يحدث لهم بسبب عملي.
 8. تبين بان تدني الانجاز الشخصي في الجامعة المبحوثة يعود الى عدم تعامل العاملين بفعالية عالية مع مشاكل المراجعين.
 10. اكدت نتائج الارتباط بوجود علاقات قوية بين متغير الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي من خلال بعده العلاقات السلبية.
 11. اكدت نتائج الارتباط بوجود علاقة قوية بين الاحترق الوظيفي وابعاد الصمت التنظيمي من خلال بعده الخوف من المدراء.
 12. ظهرت بان هناك تأثير معنوي لمتغير الصمت التنظيمي في الاحترق الوظيفي وبدرجة عالية بين بعد الخوف من المدراء و متغير الاحترق الوظيفي.
- ثانياً: التوصيات**
1. ضرورة قيام ادارة العليا بدعم الكوادر الإدارية وعدم توجه الاساءات الشخصية لهم اثناء التعامل معهم.
 2. توفير قدر مناسب من الحرية والسلطة والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات لرفع مستوى الانجاز الشخصي لدى الكوادر الإدارية.
 3. ضرورة توزيع المهام والواجبات وفقاً لامكانيات المرؤوسين لتقليل الأعباء الملقاة على عاتقهم و خفض الإنهاك العاطفي لدى المرؤوسين.
 4. ضرورة قيام بناء وتنمية الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا مع المرؤوسين ليعبر عن مشكلته دون الخوف.
 5. تحسين مهارات الاتصال من خلال قيام المديرين بتشجيع العاملين للمشاركة في الدورات التدريبية والاجتماعات والمؤتمرات.
 6. ضرورة قيام المديرين بتشجيع العاملين للنقاش حول انفسهم وعدم تعرضهم للمساءلة.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية:

1. أبو مسعود، سماهر مسلم عباد، (2010)، ظاهرة الاحترق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة - أسبابها وكيفية علاجه، رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، إدارة الأعمال، غزة- فلسطين.
2. البربري، مروان حسن، (2016)، دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الإحترق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، القيادة والإدارة، غزة - فلسطين.

3. جاسم، نغم علي، كرجي، سحر أحمد، (2017)، ديناميكيات متعددة الأبعاد لمصمت التنظيمي وتأثيرها في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 50.
4. الحجاج، خليل جعفر، (2013)، العوامل المؤثرة على الاحتراق الوظيفي لدى الممرضين في مستشفى الشفاء بقطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الحادي والثلاثون، الجزء الثاني، ذو القعدة 1434 هـ / تشرين الأول 2013.
5. حوالة، سهير محمد، البكر، لمياء ناصر، (2018)، واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، مجلة العلوم التربوية، المجلد 1، العدد 1.
6. ديب، كندة علي، محمد، رامي محمد، خلوف، نعيم خضر، (2021)، دور أبعاد المسار الوظيفي في تخفيض الإحتراق الوظيفي لدى العاملين في الجامعات السورية (دراسة ميدانية على جامعة تشرين)، مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 43، العدد 3.
7. رشيد، ناظم حسن، (2016)، تأثير الضغوط المهنية على الإحتراق الوظيفي لدى المدققين الداخليين دراسة لأراء عينة من المدققين الداخليين في العراق، جامعة الموصل، كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 49.
8. السيف، عبد المحسن بن فهد، (2000)، محددات الإعياء المهني بين الجنسين، دراسة تطبيقية في مؤسسات الرعاية الإجتماعية ببعض مدن المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد 39، العدد 4.
9. الصليبي، رائد صالح عبدالرحمن، (2019)، دور الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي لمتمنسي جهاز الشرطة البحرية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة.
10. الطائي، فيصل علوان، صكر، عبدالله علي، (2017)، أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الإيجابي دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد 6، العدد 21.
11. العارضي، جليل كاظم، مهدي، دلال صالح، (2019)، الإحتراق الوظيفي وتأثيره في البراعة الإستراتيجية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 15، العدد 48.
12. عبدالله، حاتم علي، رمضان، عبدالفتاح حسن، (2019)، أثر ممكنات إدارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسي جامعة تكريت، جامعة تكريت، كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 15، العدد 46.
13. العزاوي و عبدالله، شفاء محمد علي، ساره لعبي، (2020)، تأثير الإحتراق الوظيفي في أداء العاملين : بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والإقتصاد، المجلد 26، العدد 117.
14. عقدي، حسن بن ظافر أحمد، (2017)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإحتراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان، رسالة ماجستير جامعة جازان، كلية التربية، الإدارة التربوية، المملكة العربية السعودية.
15. علي، خالد، فيزة، عمر، (2019)، إستقامة القيادة كمتغير وسيط بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي دراسة استطلاعية بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق- تبسة- مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين ألمانيا، العدد 4.
16. عليان، ربحي، (2005)، الاتصال والعلاقات العامة، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

17. العززي، مشاعل مناحي بحير، (2018)، أثر بيئة العمل الداخلية في الإحترق الوظيفي لدى المررضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة في الكويت، رسالة ماجستير، جامعة البيت، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، إدارة الأعمال، الكويت.
18. عوجة، أزهار مراد، (2019)، الصمت التنظيمي و تأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية في امعهد التقنتي -كوفة، جامعة الفرات الأوسط التقنية، العدد 53.
19. الغانمي، إيمان محمد جواد، (2018)، الصمت التنظيمي وإنعكاسه على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة إستطلاعية، وزارة التربية، المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 16، العدد 3.
20. فراج، هيبه أحمد محمود، (2021)، أثر العوامل الديموجرافية في دراسة العلاقة بين الإستقواء في أماكن العمل والإحترق الوظيفي، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة – جامعة دمياط، المجلد الثاني، العدد الثاني، الجزء الثالث يوليو.
21. القرني، صالح علي يعن الله، (2015)، محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز، وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمغرافية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 22، العدد 96.
22. الكحلوت، عبدالفتاح عزو،(2017)، دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الإحترق الوظيفي في وزارتي الصحة والتعليم، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، تخصص القيادة والإدارة، غزة- فلسطين.
23. النفيعي، ضيف الله بن عبدالله، (2000)، الإحترق الوظيفي في المنظمات الحكومية الخدمية في محافظة جدة، مجلة الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، م 14، ع 1.
24. الوهيبي، عبدالله محمد، (2014)، أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة القصيم، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 3.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

25. Aghaz, A. and Sheikh, A. (2016), "Cyber loafing and job burnout: an investigation in the knowledge intensive sector", Computers in Human Behavior, Vol. 62.
26. Akin, Uğur, & Ulusoy, Tarık, (2016), the Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey, International Journal of Higher Education, Vol. 5, No. 2.
27. Ardakani. Afkhami, Mehdi, and Ehsan Mehrabanfar. (2015), "Organizational Silence, from Roots to Solutions: A Case Study in Iran Petroleum Industry." Iranian Journal of Oil & Gas Science and Technology, Vo. 4. No.2.
28. Brinsfield, C., Edwards, M. & Greenberg, J. (2012). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations, Emerald Group Publishing Limited.
29. Carolina, D. S. (2010), Correlates of job-related burnout in nurse managers working in hospitals. Ph. D, Rutgers /The State University of New Jersey.
30. Donovan, Sean. O'Sullivan, Michelle. Doyle, Elaine. & Garvey, John, (2016), "Employee voice and silence in auditing firms", Employee Relations, Vol. 38, No. 4, Emerald.

31. 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*, Vo. 14, No. (8).
32. Harbalioğlu M., Gültekin B.İ, (2014)," The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study at Kilis 7 Aralık University ", Vol.3, No.2.
33. 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.
34. Karaca, Hasan, (2013), an exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organization: Turkish national police case, *European Scientific journal*, ESJ, Vo. 9. No. 23,
35. Liu, Dan. Wu, Jun. Ma, Jiu-cheng, (2009),"Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company", *International Conference on Computers & Industrial Engineering*, 6-9 July, Troyes, France, IEEE.
36. 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*, Vo. 19, No. (2).
37. 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.
38. Meral Elçi, (2014), "The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
39. Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. & Alvani, S. M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, Vo. 17, No. (10).
40. Salajeheh, S. & Mortazau, S. K. & Abdoli, H. (2015). Organizational silence: The study of ethnography in the department of education in Golestan province, *Jamaica Journal of science and technology*, No. 26.
41. Schaufeli, W. Leiter, M. & Maslach, C. (2008). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, No.14, No. (3).
42. Shakiba S., Largany S., Najafi A., Piryaei S., and Asbaghi E., (2014),"Linking the Big Five Personality Constructs to Job Burnout", *International Journal of Current Life Sciences- Vol.4, No. 11., November*
43. Shanafelt, T. D., Dyrbye, L. N., Sinsky, C., Hasan, O., Satele, D., Sloan, J., & West, C. P. (2016). Relationship between clerical burden and characteristics of the electronic

environment with physician burnout and professional satisfaction. In Mayo Clinic Proceedings, Vol. 91, No. 7. Elsevier.

م/ إستمارة الإستبانة

تحية طيبة: نضع بين أيديكم استمارة البحث الموسوم (العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي -دراسة تحليلية لآراء عينة من الكوادر الإدارية في كليات جامعة صلاح الدين/اربيل) نرجوا الإجابة عن فقراتها بوضع علامة ✓ في الموقع الملائم والذي يعكس رأيكم . شاكران مقدماً تعاونكم متمنيان لكم دوام التوفيق

1:المعلومات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، العنوان العلمي، عدد سنوات الخدمة الإجمالية و الجامعية)

2:الصمت التنظيمي: هو سلوك لفظي موجه بالرغبة في تحسين الوظائف والعمليات الداخلية من خلال تقديم المعلومات والخصائص لمن يمتلكون صلاحيات بالمنظمة تمكنهم من إحداث التغيير والتطوير.

ت	الفقرات	بدائل الإجابة				
		لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	لا أتفق تماماً
أ- الخوف من المدراء						
1	أمتنع عن طرح الأفكار المتعارضة لتجنب الصراعات مع الرؤساء.					
2	أتردد من طرح أي موضوع خوفاً من إنتقام مسؤولي المباشر.					
3	ألجا إلى الصمت أحيانا لضمان رضا مسؤولي المباشر.					
4	لا أملك الشجاعة لأقول مشاكلي لأنني لا أثق بمدرائي.					
5	يعتمد رئيسي المباشر دائماً الى تقليل من شأنى أمام الآخرين.					
ب- الخوف من ردة الفعل السلبية						
6	لا أميل إلى التحدث عن ظرف العمل السلبية تجنباً التعرض للمساءلة.					
7	يمنعني التكلم خوفاً من فقدان الثقة وإحترام الآخرين.					
8	ان تحدثني عن المشاكل يمكن أن يؤثر على على علاقاتي مع الآخرين.					
9	أغفل الحقائق ذات الحلول للمشاكل لحماية نفسي.					
10	أبتعد عن تقديم الشكاوي والتذمرات خوفاً من تعرضي لمساءلة قانونية.					
ت- ضعف مهارات الإتصال						
11	لا أتمتع بالقدرة على تفسير الإتصالات الواردة من الأقسام والمشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.					
12	لا أملك الدافعية للمشاركة في الندوات والمؤتمرات.					
13	أمتنع غالباً على التواصل لعملي المسبق بعدم جدية الإتصال.					
14	أحتفظ بأرائي لأن لدي إحساس بالكفاءة منخفضة لإحداث التغيير.					
15	نقص الخبرة يمنعني من التحدث داخل العمل .					
ث- عدم دعم الإدارة						
16	أخشى عدم أسنادي من قبل الإدارة العليا لي عند تحدثني عن مشكلة ما					
17	يمنعني التسلسل الهرمي الصارم أن أطرح أفكارى.					

18	تخفي الإدارة العليا الكثير من المعلومات مما يضعف مع دعمهم لأرائي ومقترحاتي.
19	لا تشجعي الإدارة العليا على التشاور في بعض الأمور الوظيفية التي أود التشاور بشأنها.
20	تعتمد الإدارة العليا إلى توجيه الإساءات الشخصية إلي أثناء التعامل معه

3: الإحترق الوظيفي: هو حالة من الإجهاد الإنفعالي والإتجاهات السلبية وفقدان الإهتمام بالعملاء وتكوين مفهوم سلبي عن الذات، وينتج عن الإستغراق لفترات طويلة مع العمل.

ت	الفقرات	بدائل الإيجابية				
		لا أتفق	لا	محايد	أتفق	تماماً
أ- الإتهاك العاطفي						
41	أشعر بنقل المهام والواجبات المكلف بي مما يرهقني نفسياً وجسدياً.					
42	أشعر بأن كثرة متطلبات العمل تضعف قدرتي على التحمل والإستمرارية.					
43	تقوم إدارة الكلية بتكليفني بمهام إضافية دون مشاورتي ومعرفة قدراتي.					
44	أشعر أنه من الصعب تبني أي فكرة جديدة في الكلية.					
45	لا يشعرني مناخ العمل في الكلية بالراحة والإستقرار.					
ب- تبدل المشاعر الإنسانية						
46	أشعر أحياناً بأنني أعامل بعض الفئات من المراجعين وكأنهم أشياء لا حياة فيها					
47	أصبحت حاد الطبع والمزاج منذ ان بدأت هذا العمل.					
48	أشعر بالقلق في أن يسبب لي العمل في الكلية قساوة وتبدل في مشاعر.					
49	أشعر بأن زملائي يلومونني أحياناً على بعض المشاكل التي تحصل لهم.					
50	أصبحت لا أهتم بما يحدث للآخرين بسبب عملي.					
ت- تدني الإنجاز الشخصي						
51	أشعر بأنني لا أتعامل بفعالية عالية مع مشاكل المراجعين.					
52	أشعر بأنني لا أستطيع أن أفهم مشاعر الآخرين.					
53	لا أشعر بالحيوية والنشاط أثناء العمل.					
54	لا أتعامل مع المشاكل التي تحصل أثناء العمل بهدوء وحكمة.					
55	لا أستطيع تهيئة الأجواء المناسبة لأداء عملي على أكمل وجه.					
ث- العلاقات السلبية						
56	أضايق بسرعة عندما أتعامل مع زملائي في العمل.					
57	أفتقد العون من زملائي في العمل عند الحاجة إليهم.					
58	أشعر بأن العمل في الكلية يسوده جو من الصراع بين زملاء.					
59	أعاني من الضغوط النفسية بسبب التعامل مع الطلاب والتدريس.					
60	ليس لدي الرغبة في القيام بعمل أحد الزملاء عند غيابه.					

په یوه ندى نیوان بیدهنگی ریڅخراوهی و سوتاندنی کار

لیکولینه وه په کی شیکاری بؤ بؤ چوونه کانی نمونه ی به ریڅو به رانی کار له فاکه لئی زانکوی

سه لاهه دین / هه ولیر

پوخته:

ئهم توپژینه وه په به ئامانجی دیار بیکردنی جوړی په یوه ندى نیوان بیدهنگی ریڅخراوهی له په هه نده کانی (ترس له کار دانه وهی نه ریڼی، ترس له به ریڅو به ران، لاوازی توانای په یوه ندى بیکردن، نه بوونی پشتگیری بؤ به ریڅو بوردنی بالآ) و سوتاندنی کار له چوار په هه ندى (ماندو بوونی کی سؤزدارى، سؤزی مروؤف، دهستکوتی که سی نزم، په یوه ندى نه ریڼیه کان) و دهستکردن له کپشه ی توپژینه وه له گه ل کؤمه لیک پرسیارى رؤشنییری په یوه ست به ئاسته کانی بیدهنگی ریڅخراوهی و په یوه ندى به سوتاندنی کاره وه).

همه هه ولدانه بؤ چاره سهرکردنی کپشه یه کی راسته قینه که راسته وخؤ کارده کاته سهر ستافی کارگیری کؤلیزه لیکولینه وه کراوه کان له زانکوی سه لاهه دین. نه خشه ی راسته وخؤی ئاماده کراوه که تییدایه له په هه ندى و په هه ندى کانی توپژینه وه که، بؤ دارپشتنی ژماره یه که له گریمان ه سهر کی و لاوه کیه کان، مه به ستی دارپشتنی ژماره یه که له گریمان ه سهر کی و لاوه کیه کان، راپرسییه که وه ک ئامرازیکى کلیل کؤکردنه وهی داتا داریژرابوو، که تییدا (156) فؤرم به سهر نمونه یه کی کادری ئیداریدا دابه شکراره له کؤلیزه کانی زانکوی سه لاهه دین به کوی 200 ستاف، ههروه ک توپژینه وه شیکاری ئاماری و صفییان به کاره پنا بؤ به تالکردنه وهی و پرؤسه ی داتا، توپژینه وه که گه یشته کؤمه لیک ئه نجام، که دیارترینیان په یوه ندى نیوان په هه ندى کان و کاریگه ریبه کی ئه خلاقى ئه ریڼی له نیوان بیدهنگی ریڅخراوهی و سوتاندنی کاردا هه یه، وپژینه وه که دواچار گه یشته چهنه راسپارده یه که گرنترینیان هانی کریکاران ده دات بؤ به شداریکردن له بریاردان و چاره سهرکردنی کپشه و پای داهینه رانه و هاوکات بؤ که مکردنه وهی فشاره کانی کارکردن بؤ نه گه یشتن به قؤناغی سووتانی کار.

The Relationship Between Organizational Silence and Job Burnout

An analytical study of the opinions of a sample of Administrators staff in the Colleges of Salahaddin University/Erbil

Prof. Dr. Mahabat Nouri Abdulah

Department of Business Administration., College of Administration & Conomic, Salahaddin University, Erbil, Kurdistan Region, Iraq.

mahabat.abdullah@su.edu.krd

Assist. Prof. Shaimaa Esmat Mohammed Amin

Department of Business Administration., College of Administration & Conomic, Salahaddin University, Erbil, Kurdistan Region, Iraq.

shaima.mohammedamin@su.edu.krd

Keywords: *Organizational Silence, Job Burnout, Administrators staff, Communication skills, negative relationships.*

Abstract

This research aims to identify the type of relationship between organizational silence in its dimensions (fear of negative reactions, fear of managers, poor communication skills, lack of support for senior management) and job burnout in its four dimensions (emotional exhaustion, sag human feelings, low personal achievement, negative relationships) and starting from the problem of research with a number of intellectual questions about levels of organizational silence and its relationship to job burn, in order to try to address a realistic problem that directly affects the administrators working in the research colleges in Ja With Saladin. A virtual scheme has been prepared that includes the variables and dimensions of the research, in order to formulate a number of main and sub-hypotheses, and the questionnaire was drafted as a main tool for data collection, from which (156) forms were distributed to a sample of administrative staff at Salaheddine University colleges of total (200) staff, A single (150) were



recovered from them, and as the researchers used descriptive statistical analysis to unload and process data, the research reached a group of conclusions, the most important of which is the existence of a correlation between dimensions and a positive moral impact between organizational silence and job burning, The research eventually reached some recommendations, the most important of which encourages workers to participate in decision-making, problem solving, creative opinions and at the same time to alleviate the pressures of work to not reach the stage of job burn□