

The reality of organizational isolation in the public sector in Saudi Arabia

Mrs. Hussah Mohammed Alareifi*¹, Dr. Najla Ibrahim Alshenaifi¹

¹ Faculty of Business Administration Management | King Saud University | KSA

Received:
19/06/2023

Revised:
28/06/2023

Accepted:
18/07/2023

Published:
30/08/2023

* Corresponding author:
halareifi@gmail.com

Citation: Alareifi, H. M., & Alshenaifi, N. I. (2023). The reality of organizational isolation in the public sector in Saudi Arabia. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 7(8S), 1 – 17.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.C190623>

2023 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: This study aims to identify the reality of organizational isolation in the public sector in the kingdom of Saudi Arabia and to find out its causes, effects and methods of treatment, through the selection of a random sample of (453) administrative and administrative in various public sectors in the kingdom of Saudi Arabia. This study used the descriptive statistics scale and the questionnaire as a data collection tool and relied on the statistical package program (SPSS), through the Cyberman correlation coefficient, iterations, Alpha-krubach, and arithmetic averages. In this study, we came to a set of results, the most important of which are the following: there is no organizational isolation in the public sector in the kingdom of Saudi Arabia in the dimension of social support and friendships with co-workers and after emotional deprivation, while the study proved the existence of moderate organizational isolation in the dimension of performance evaluation. In this study, we found that most of the effects of regulatory isolation are not present in the public sector in Saudi Arabia. We also found that many methods of reducing organizational isolation are actually applied in the public sector in the kingdom of Saudi Arabia. The study recommended the following: the management should pay attention to social and cultural programs that enhance communication between employees, and therefore reflected on their mental health and relationships with their colleagues.

Keywords: Isolation. Organizational. Public sector.

واقع العزلة التنظيمية في القطاع العام في المملكة العربية السعودية

أ. حصه محمد العريفي*¹، الدكتورة / نجلاء إبراهيم الشنيفي¹

¹ كلية إدارة الأعمال | جامعة الملك سعود | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع العزلة التنظيمية في القطاع العام في المملكة العربية السعودية ومعرفة أسبابها وأثارها وأساليب علاجها، من خلال اختيار عينة عشوائية مكونة من (453) إداري وإدارية في مختلف القطاعات العامة في المملكة العربية السعودية. استخدمت هذه الدراسة مقياس الإحصاء الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات واعتمدت هذه الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، من خلال معامل ارتباط سييرمان، التكرارات، الفا كرو نباخ، والمتوسطات الحسابية. توصلنا في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: أنه لا يوجد عزلة تنظيمية في القطاع العام في المملكة العربية السعودية في بعد الدعم الاجتماعي والصدقات مع زملاء العمل وبعد الحرمان العاطفي، بينما أثبتت الدراسة وجود عزلة تنظيمية متوسطة في بعد تقييم الأداء. توصلنا في هذه الدراسة إلى أن معظم أثار العزلة التنظيمية غير موجودة في القطاع العام في المملكة العربية السعودية. كما توصلنا إلى أن العديد من أساليب الحد من العزلة التنظيمية مطبقة فعلياً في القطاع العام في المملكة العربية السعودية. أوصت الدراسة بما يلي: على الإدارة الاهتمام بالبرامج الاجتماعية والثقافية التي تعزز التواصل بين العاملين، وبالتالي ينعكس على صحتهم النفسية وعلاقاتهم مع زملائهم. الكلمات المفتاحية: العزلة، التنظيمية، القطاع العام.

1- المقدمة:

يميل الإنسان بطبيعته وبصفته مخلوقاً اجتماعياً إلى العيش في جماعة؛ إذ يشعر بالأمن والاستقرار والطمأنينة، ويشبع حاجات الانتماء، وتبرز شخصيته من خلالها؛ فتتأثر شخصيته بالمعايير الاجتماعية والخلقية والاتجاهات النفسية، ويتعلق بأعضائها ويقيم معهم علاقات متبادلة، وحين يحس بأنه لا يستطيع أن يقيم علاقة معهم تتأثر علاقته سلبياً بأعضاء الجماعة؛ فيفضل الانسحاب والعيش وحيداً منعزلاً عنهم. ومما لا شك فيه أن الإنسان يعيش في بيئة تتسم بالتغيير السريع والمستمر الذي تصعب ملاحظته في جميع المجالات، وهذا التغيير الحاصل من تطور حضاري وتقدم تكنولوجي أصبح تأثيره وعواقبه خطيرة على النواحي النفسية والاجتماعية والمهنية، الأمر الذي يعرض العاملين في المنظمات لمستويات من التوتر والضغط، فالموظف يواجه خلال حياته المهنية مخاطر وتهديدات من عوامل مختلفة، منها: المناخ الاجتماعي، والعاطفي للمنظمة، وضغوط العمل، والعناصر المتعلقة بشخصيته من حيث الكفاءة الاجتماعية، وغالباً ما يُغاضى عن العوامل التنظيمية التي هي مسببات للعزلة (Wright,2005)، كما أنه في الغالب ينتاب الأفراد الذين يشعرون بالعزلة عواطفٌ سلبية، مثل: الحزن، والقلق، والملل، والضغط، ومشاعر التهميش؛ فينخفض لديهم مستوى الاهتمام بالعمل؛ فينتج عن ذلك نتائج سلبية، منها: زيادة الاحتراق الوظيفي، وانخفاض مستوى الالتزام الوظيفي، وزيادة معدلات دوران العمل (Wahyuni&Muafi,2021)؛ إذ يتوصل العاملون إلى قرار بأن المنظمة التي يعملون بها ليست المكان المناسب لاستمرار العمل فيها، ويشعرون كذلك بأنه لا قيمة لهم في منظماتهم. ووفقاً للمنظور الحديث في الإدارة الذي يعطي المنظمات ميزة تنافسية فإن عليها أن تستثمر في الموارد البشرية بصفقتها أساساً وليست تكلفه؛ لذلك تتصف المنظمات الذكية بكونها منظمات قائمة على المعرفة، وتركز على العنصر البشري باعتباره المصدر الأساسي لتحقيق أهدافها بما يتصف به من الإبداع والابتكار؛ ومن ثم يؤدي إلى الإنتاجية والنجاح. ومما لا شك فيه أن نجاح المنظمة وتقدمها بغض النظر عن نوع نشاطها وحجمها ليس نتاجاً لجهود القادة والمسؤولين فحسب، بل إن للمؤوسين دوراً جوهرياً في نجاح المنظمة وتطورها، ففعالية المنظمات وتميز أداؤها يتحدان بناءً على فاعلية العاملين وتميز أدائهم وتعاونهم مع بعضهم. وعلى العكس من ذلك فإن إجحام العاملين وانعزالهم وعدم المشاركة بالاقتراحات والأراء بقضايا العمل والإنتاج، بعيداً عن الابتكار والإبداع، وتصرفهم بصفتهم منفذين آليين للعمل، يؤثر سلبياً في أداء المنظمات وتطورها من جهة، وفي الالتزام التنظيمي من جهة أخرى. ويُعد هذا السلوك التنظيمي سلبياً للعاملين؛ فبمقتضاه يفصل العامل تماماً عن العمل ويشعر بعدم قدرته على تحقيق ذاته؛ فيعزز عن المشاركة في تقديم المقترحات للمشاكل الحالية والمتوقعة وعدم شعوره بالانتماء لهذه المنظمة؛ فتقل فعاليته وكفاءته (الحضرمي، 2017). وقد أخذ هذا المصطلح طريقه إلى الفكر الإداري تحت اسم العزلة التنظيمية، وهي حديثة من نوعها بدأت تنفث في كثير من المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، ونظراً إلى أن القطاع العام مهم مرتبط بالحكومة التي من أسس أهدافها تحقيق رفاهية المجتمع حتى يصبح مجتمعاً حيويًا يؤدي وظائفه بكفاءة وفعالية في بيئة تنظيمية صحية؛ لذا من المهم أن يُتعرف على العزلة التنظيمية في القطاع العام، ومعرفة آثارها ونتائجها في القطاع العام، وكيفية تفادها.

1-1 مشكلة الدراسة:

كثير من التحديات تواجه منظمات العالم بشتى أنواعها ولا سيما المشاكل السلوكية، التي تبدأ بشكل خفي ولا تزال بالمنظمات حتى تفتك بها، ولا سيما أن العزلة التنظيمية آفة حديثة وفريدة من نوعها، ولها أثر بالغ في المنظمات. فقد أشار تقرير المسح الوطني السعودي للصحة النفسية (<http://www.healthandstress.org.sa>) إلى أن معدل الاضطرابات الصحية النفسية لدى الشباب في الولايات المتحدة الأمريكية بلغت نسبته 2.52%، وبلغ معدل الاضطرابات الصحية النفسية لدى الشباب السعودي ما يقارب (40%) كما أشارت وزارة الصحة (<https://www.moh.gov.sa/HealthAwareness>) لتفاوت الاضطرابات النفسية من حيث حدتها، وقد ينتج عنها تراكمات تؤثر في الإنسان بدرجات متفاوتة في صحته الجسدية والعقلية، وأيضاً سلوكه. فالكثير من الأبحاث والمقاييس صممت لقياس العزلة الاجتماعية وأهملت العزلة في مكان العمل، ولا سيما أن لها تأثيراً في الصحة النفسية والتنظيمية؛ إذ إن العزلة في مكان العمل عملية تبدأ بالمتطلبات النفسية للانتماء وتكشف عن واقع العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات (Wright,2005). كما أن الشعور بالعزلة التنظيمية عامل حاسم يؤثر في إنتاجية العمل الجماعي وفعاليتها، وبسبب الفشل التنظيمي، ويؤثر في الأداء الفردي والتنظيمي، وفي الإنتاجية (Kanten&Ulker,2013). ومع وجود عصر العولمة وسرعة تغيرات البيئة التي تقتضي من المنظمات التكيف السريع والمرونة لتحقيق أهدافها؛ فإن إحدى الوظائف المهمة للمنظمات في وقتنا الحاضر تتمثل في تعزيز التواصل الصحي بين العاملين، ومع ذلك فإن بناء علاقة جيدة بين الموظفين ليس بالمهمة السهلة؛ إذ تواجه المنظمات اليوم عوامل لا حصر لها تعيق تحقيق أهدافها، مثل: العوامل الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتكنولوجية. ومن هذه العوامل تؤدي العوامل الاجتماعية دوراً حيوياً لتحديد نجاح وفشل علاقات الموظفين، ولا شك أن التركيز على موضوعات العزلة التنظيمية لم يلقَ اهتماماً كبيراً في مجال الإدارة بالبحوث العربية في السنوات الماضية الأخيرة بالمقارنة مع الدراسات الغربية. ونظراً إلى أن القطاع العام يواجه تحديات كبيرة فإن عمل دراسة استطلاعية

باكتشاف واقع العزلة التنظيمية أمر ضروري لتفادي الفشل التنظيمي، وللوقوف على ما يعانيه العاملون من العزلة التنظيمية في القطاع العام؛ وعليه فإن مشكلة الدراسة الأساسية تتجسد في السؤال الرئيسي التالي: ما المقصود بالعزلة التنظيمية، وما أسبابها، ومظاهرها، وسبل علاجها؟ في القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

2-1 تساؤلات الدراسة:

- حُدِّدَت أسئلة الدراسة من خلال تجزئة السؤال الرئيسي الذي عبر عن مشكلة الدراسة وواقع العزلة التنظيمية بتطبيق الدراسة في القطاعات العامة في المملكة العربية السعودية، وتحاول الدراسة الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:
- 1- ما واقع العزلة التنظيمية في القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟
 - 2- ما آثار العزلة التنظيمية في العاملين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية؟
 - 3- ما سبل العلاج للحد من العزلة التنظيمية لدى العاملين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية؟

3-1 أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في التعرف على العزلة التنظيمية ومعرفة أسبابها وتسلط الضوء على سبل العلاج لهذه الآفة وذلك من خلال:
- الكشف عن واقع العزلة التنظيمية بين العاملين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.
 - تسلط الضوء على آثار العزلة التنظيمية على العاملين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية.
 - الكشف عن سبل العلاج التي تساهم في القضاء والحد من العزلة التنظيمية لدى العاملين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

4-1 أهمية الدراسة النظرية:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التطرق إلى مفهوم إداري سلوكي حديث، وهو العزلة التنظيمية، وذلك من خلال أهمية تشخيص وجود العزلة التنظيمية لدى العاملين الموظفين في القطاعات العامة بالمملكة العربية السعودية. وأهمية اكتشاف الأسباب الجوهرية للعزلة التنظيمية، بالإضافة إلى أهم المداخل التي قد تساعدنا في تفسير السلوك الناتج عن العزلة التنظيمية، والتطرق إلى نتائجها وسبل علاجها بوصفها مشكلة ذات أثر خطير في عدة مجالات حيوية، ووظيفية، وشخصية، وإنسانية. كما تنبع أهميتها عموماً من أنها ستساهم إن شاء الله في إثراء نظرية التنظيم، والإضافة المعرفية في مجال السلوك التنظيمي في مجال الإدارة خصوصاً، إضافة إلى أنها تقوم على متغير مهم وهو العزلة التنظيمية، فبناء على علم الباحثات هناك عدد قليل جداً من الدراسات المنشورة التي تناولت طبيعة الشعور بالعزلة التنظيمية في مكان العمل، بالإضافة إلى أنه لم يلقَ اهتماماً من جانب الدراسات العربية.

5-1 أهمية الدراسة التطبيقية:

تتناول الدراسة موضوعاً حساساً وذا أهمية جوهرية على مستوى المنظمات عامةً (والقطاع العام خاصةً) وهو العزلة التنظيمية الذي يعد ضمن السلوكيات الحديثة والشائعة التي يختلف مستواها من بيئة إلى أخرى استناداً إلى الظروف المحيطة بالموقف، بالإضافة إلى ما يترتب على العزلة التنظيمية من عواقب سلبية تقلل فرص النمو والتطور، وتقلل تحقيق الطموحات الفردية، فتتدنى إمكانيات الاستفادة من القدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة (Wright & Strongman, 2006). لذا عمدت هذه الدراسة إلى التركيز على مفهوم العزلة التنظيمية وإبراز أسبابها، وتسلط الضوء على علاجها؛ لما له من أثر إيجابي في تحسين وتفعيل الأداء، وتحقيق أهداف المنظمات، وحصول المنظمة على مناخ يسوده التعاون والتفاهم والانسجام؛ مما يسهل على متخذي القرار الاستفادة من انسيابية المعلومات وكفاءة التنظيم والوصول إلى الأهداف المنشودة.

6-1 مصطلحات الدراسة:

- يمكن تعريف مصطلحات الدراسة إجرائياً على النحو الآتي:
- العزلة التنظيمية: تعني مجموعة معقدة من السلوكيات التي تحرك رغبة العاملين في تحقيق أهدافهم الشخصية التي تتعارض مع الأهداف التنظيمية، وعدم مقدرة العامل على تكوين علاقات اجتماعية مع زملائه الذي يجعله في حالة توتر وانزعاج (Wright, 2005).

- التعريف الإجرائي للعزلة التنظيمية: تعني وصول العاملين إلى قرار بأن المنظمة التي يعملون بها لم تعد المكان المناسب لاستمرار العمل فيها؛ وذلك لأسباب تتعلق بالمنظمة تحديداً أكثر من تعلقها بالموظف (علي، 2018).

2- الإطار النظري:

يستطيع الباحث المتابع للدراسات المتاحة في العزلة التنظيمية ملاحظة أن الظروف البيئية المتغيرة التي نشأت بسبب التقدم السريع للتكنولوجيا أدت إلى تغيير الاحتياجات البشرية، ومن أهم الاحتياجات البشرية الحاجة إلى إقامة علاقات صحية مع من حولهم. وعند وجود خلل في هذه العلاقات قد يظهر ما يسمى بالعزلة التنظيمية، التي تؤدي دوراً كبيراً في حياة الإنسان النفسية والجسدية والسلوكية، وكذلك تؤثر في أداء ومناخ المنظمات (Akçit & Barutçu, 2017).

1-2 ماهية العزلة التنظيمية:

تتجلى صعوبة هذا المجال في التآرجح بين مفهوم العزلة التنظيمية، فإن هناك افتقاراً إلى تعريف موحد للعزلة التنظيمية؛ إذ توفر الأدبيات تعريفات عديدة ومتباينة للعزلة التنظيمية، فمجموعة من الباحثين والمنظرين (Lau, 2012, Ozcelik & Barsade, Lam & Wright, 2011) يتفقون على أن مفهوم العزلة التنظيمية يتوافق في جوهره مع مفهوم العزلة العام؛ إذ يُستخدَم تعريف العزلة العامة مباشرة للتعبير عن مفهوم العزلة التنظيمية. يشير (Wright, 2005) إلى وجود العزلة التنظيمية عندما يكون هناك اختلافات في العلاقات الشخصية التي يتوقعها الأفراد في مكان العمل وعدم المقدرة على تعويض هذا الاختلاف.

2-2 الاختلافات وأوجه التشابه بين العزلة العامة والعزلة التنظيمية:

الفرق بين هذين الأمرين هو أن الشعور العام بالعزلة يشمل مجموعة واسعة من العلاقات، ومنها مجموعة متنوعة من العلاقات الشخصية في الحياة اليومية، مع التركيز على العلاقة بين الفرد والأصدقاء والأقارب، بينما يعتمد الشعور بالعزلة التنظيمية على حالة العمل وهو شعور أو حالة نفسية، وليست سمة؛ إذ تتأثر بسهولة بالظروف المصاحبة للعمل (Wright, 2009).

3-2 العوامل المؤدية للعزلة التنظيمية:

يستطيع الباحث المتابع للدراسات المتاحة في مجال العزلة التنظيمية ملاحظة أن العوامل المؤدية للعزلة التنظيمية لا تزال موضعاً للجدل الأكاديمي، وأنه ما زال يفتقر إلى إطار نظري شامل ومتكامل لاتخاذ دليلاً للباحثين في هذا المضمار. ويستطيع الباحث أن يستنتج من الدراسات المتاحة (Sanduleac, Martiniuc, 2018, Zhou, 2018, Wright, 2005b) أن عوامل العزلة التنظيمية بين العاملين في المنظمات متنوعة، ولكنها في غالبيتها تعود إلى ثلاثة عوامل رئيسية، هي:

العوامل التي تعود إلى خصائص الأفراد:

- أشار (Sanduleac, Martiniuc, 2018) إلى أن هناك عوامل متعلقة بالأفراد لها أثر واضح في العزلة التنظيمية، وهي كالاتي:
- عوامل نفسية وفردية متعلقة بالحالة الاجتماعية والعمر والجنس والحالة الصحية.
 - عوامل متعلقة بالشخصية (احترام الذات، والصورة الذاتية، والخجل... إلخ).
 - عوامل متعلقة بالوضع الاجتماعي للفرد (نوع المهنة، ومستوى التأهيل، والتقاعد، والحالة الاجتماعية).
 - عوامل متعلقة بالبيئة الاجتماعية (نوع السكن، والمنطقة السكنية، والفئات الاجتماعية المجاورة، وما إلى ذلك).
 - عوامل متعلقة بالذكاء الاجتماعي؛ إذ يعد الذكاء الاجتماعي مؤشراً مهماً يتيح للأفراد التعامل مع العلاقات بصورة جيدة؛ فإنه كلما ارتفعت درجة الذكاء الاجتماعي قلّ الشعور بالعزلة التنظيمية (Zhou, 2018).

العوامل التي تعود إلى خصائص العمل:

- وذلك بأن يكون للخصائص الوظيفية تأثير في الشعور بالعزلة التنظيمية، ومنها:
- ساعات العمل، وقد أشار (Bell & Karol, 1991) إلى أن ساعات العمل تؤدي دوراً في الشعور بالعزلة التنظيمية، فكلما زادت ساعات العمل زاد تعرض العاملين للعزلة، وأصبح من السهل تجاهل العلاقات الشخصية.
 - عبء العمل، وقد أشار (Wright, 2005b) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين عبء العمل والشعور بالعزلة، وقد عزا ذلك إلى الشعور بالتعب والإرهاق، وقلة طاقة الفرد للتعامل مع مشاكل العلاقات الشخصية، وهذا مما يؤدي إلى العزلة التنظيمية.

العوامل التي تعود إلى الخصائص التنظيمية:

- تعزى أسباب العزلة التنظيمية للمنظمات إلى عوامل عديدة، منها:
 - مناخ المنظمة التنظيمي، وهو تصور الموظف لجودة البيئة الداخلية للمؤسسة، ويؤدي دوراً مهماً في تكوين وتطوير العلاقات الشخصية في العمل. وقد أشار (Wright,2005b) إلى عدة اتجاهات للمناخ التنظيمي، وهي:
 - مناخ الخوف الذي يسود المناخ العام للمنظمة، وقد استنتج Wright وجود علاقة إيجابية بين الخوف والعزلة التنظيمية.
 - الحوافز والعقوبات والمصالح الشخصية، فعندما يركز المناخ التنظيمي على المكافآت والعقوبات والمصالح الفردية ينتج عنه بعض الصعوبات في تكوين علاقات صحية مع زملاء العمل.
 - دعم المنظمة، ويُعد الافتقار إلى الدعم التنظيمي حافزاً مهماً للشعور بالعزلة التنظيمية: لأن نقص الدعم التنظيمي يؤدي إلى علاقات متوترة بين الزملاء (Zhou,2018).
 - تقييم الأداء الوظيفي، يؤثر تقييم الأداء في العزلة التنظيمية عند وجود تحيزات من قبل المديرين، مما قد يؤدي إلى زيادة المنافسة بين الزملاء، ويخلق حزازيات بين العاملين، ولا سيما أن التقييم الجيد والعاقل يساهم في تحسين الاتصال بين الزملاء، ويساعد على تقوية العلاقات والتعاون بينهم لرفع الكفاءة والإنتاجية. ولديه كذلك قدرة على تطوير مستوى الأداء؛ ومن ثم يحقق أهداف المنظمة؛ لهذا لا بد أن يعتمد تقييم الأداء على أسس علمية، منها: تحليل الوظائف، وتمثل في تحديد المهام التي كل مستوى وظيفي مسؤولاً عن تأديتها، وذلك من أجل تحديد الأسلوب الأمثل لتقييمها. كما أن وضوح الأهداف في عملية التقييم من القواعد المهمة في اختيار الأسلوب المناسب. ولا بد أن يبنى الرئيس تقييمه على الموضوعية والشمولية بحيث يغطي جميع الجوانب من جهة، ويشارك العاملين من جهة أخرى (زوقار، 2022).

4-2 مظاهر العزلة التنظيمية:

- تشير الأدبيات النظرية والعملية إلى العديد من مظاهر العزلة التنظيمية، ولكن الذي يبدو أن للعزلة التنظيمية ستة مظاهر هي أكثر شيوعاً في الأدبيات (Wright,2005b, Rokach,2012, Zhou,2018)، وتتضمن ما يلي:
1. الصحة النفسية؛ إذ العزلة تجربة نفسية مؤلمة يمكن أن تضر بالصحة العقلية، فكلما زادت العزلة التنظيمية زادت الضغوط في العمل. وقد أشار (Wright,2005b) إلى أن الموظفين الأقل شعوراً بالعزلة التنظيمية هم أكثر فعالية في التعامل مع الضغوط والتوترات.
 - كما تشير دراسة (Rokach,2012) إلى أنواع من الأمراض النفسية التي تسببها العزلة التنظيمية، وهي كالآتي:
 - الاكتئاب، حيث يتشكل لدى الفرد تصورات سلبية عن نفسه.
 - الشعور بالحزن وعدم الرضا، والإحساس بالعجز، ويصبح الفرد متشائماً.
 2. الرضا الوظيفي وسعادة الموظفين، وقد أشار (Wright,2005) إلى أن الشعور بالعزلة التنظيمية يرتبط سلباً بالرضا الوظيفي والسعادة الوظيفية.
 3. الالتزام التنظيمي ونية دوران العمل؛ إذ إن عدم مقدرة المنظمة على تلبية احتياجات الموظفين، مثل: تلبية العلاقات الاجتماعية، ينتج انخفاض الالتزام التنظيمي وزيادة دوران العمل (Wright,2005).
 4. الأداء في المنظمة، وقد أشار (Ozcelik,Barsade,2011) إلى أن بين العزلة التنظيمية والأداء الوظيفي في العمل علاقة، وذلك من خلال آليتين:
 - الانتباه والالية المعرفية، فالموظفون الذين يعانون من العزلة التنظيمية يحاولون إخفاء هذا الشعور ولديهم الرغبة في التخلص من المشاعر السلبية؛ مما يؤدي إلى انخفاض الأداء، أي إن الشعور بالعزلة التنظيمية له دور حيوي في تقليل أداء المهام من خلال زيادة إجهاد الموظف.
 - آلية العلاقة، وذلك عندما يشعر الموظفون بأنهم بعيدون ويصبحون أعضاء آخرين في المنظمة بسبب قلة الاتصال؛ إذ يفتقر الفرد إلى الشعور بالانتماء إلى المنظمة؛ فيقلّ التزامهم العاطفي تجاه المنظمة؛ ومن ثم ينخفض مستوى أدائهم.
 - بالإضافة إلى ذلك فإن العلاقة بين الأداء الفردي للفريق والأداء العام للفريق تتأثر بالعزلة التنظيمية، وهذا يدل على أن العزلة التنظيمية ليست مشكلة شخصية للموظفين فحسب، بل هي أيضاً مشكلة تنظيمية.
 5. سلوك المواطنة التنظيمية، وقد أشار (Lam&Lau,2012) إلى أن الشعور بالعزلة التنظيمية يرتبط ارتباطاً سلبياً بسلوك المواطنة التنظيمية. واستناداً إلى نظرية التبادل الاجتماعي فإن شعور الفرد بالثقة مع الآخرين يدفعه إلى العمل الجيد وتقديم جهد إضافي لتحقيق أهداف المنظمة، والعكس صحيح.

إضافة إلى المدخل النظري الذي قدمه بعض الباحثين لتوضيح العزلة التنظيمية. حاول باحثون آخرون توضيح العزلة التنظيمية من خلال دراسات ميدانية لبحث العلاقة بين العزلة التنظيمية وبين عدد من المتغيرات النظرية المختلفة. ومن أحدث الدراسات التي حاولت إلقاء الضوء على العزلة التنظيمية دراسة (Jung,Jung,Yoon,2022) بعنوان (آثار العزلة التنظيمية على النفسية والانفصال والإرهاق العاطفي لموظفي الفنادق) هدفت إلى قياس أثر العلاقة بين العزلة التنظيمية والتجارب النفسية والعاطفية من خلال تصورات موظفي الفنادق للمواقف السلبية. واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وبلغت العينة 300 موظف. وأظهرت النتائج أن موظفي الفنادق يعانون من الشعور بالعزلة التنظيمية، ويرغبون في الانفصال النفسي عن وظائفهم للتعاافي. وأظهرت أيضاً أن الإرهاق نتيجةً من نتائج العزلة التنظيمية. وأوصت بأهمية وجود تفاعل اجتماعي بين الموظفين، وأن يكون جو العمل ملائماً للعلاقات على المستوى التنظيمي، وينبغي إعداد سياسات عملية، مثل: دعم الأنشطة الترفيهية، والبرامج النفسية لأعضاء المنظمة.

كما أن دراسة (Ronaldo,Olga,Miguel,2021) التي أجريت في إسبانيا بعنوان (العزلة التنظيمية: لمعالي الموسيقي باللغة الإسبانية في التعليم الابتدائي) قد هدفت إلى تحديد الشعور بالعزلة التنظيمية لدى مدرسي الموسيقى باللغة الإسبانية؛ لأنهم جزء من أعضاء هيئة التدريس في المدرسة. وقد استخدمت هذه الدراسة العينة العنقودية العشوائية، واستخدمت الاستبانة أداةً للدراسة. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة الكشف عن أن معلمي الموسيقى يعانون من العزلة التنظيمية، وعزت الدراسة ذلك إلى أن مدرسي الموسيقى يعملون بمفردهم، وهذا يقلل من التفاعل مع زملائهم في العمل؛ فينتج عنه شعور بالعزلة التنظيمية. وأوصت الدراسة بالتدريب المستمر؛ لأنه يزيد من ترابط العلاقات بين العاملين في المدرسة.

وفي السياق ذاته أجريت دراسة (Ozel,lnak,2021) في تركيا بعنوان (الشعور بالعزلة التنظيمية في الحياة التجارية كمتبناً لقصور الذات لموظفي قطاع السياحة)، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد الشعور بالعزلة التنظيمية لموظفي قطاع السياحة على مستوى القصور الذاتي لديهم. وأنشئ نموذج لقياس الحرمان العاطفي والصدقة الاجتماعية وهي أحد أبعاد العزلة التنظيمية. وتكوّن مجتمع البحث من موظفين يعملون في مرافق الإقامة، وبلغت العينة 477 موظفاً، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن بين العزلة التنظيمية وعدم الشعور بالانتماء للمنظمة علاقة إيجابية. وأن بين العزلة التنظيمية والجمود في التعلم والأداء علاقة إيجابية. ومن ضمن الاقتراحات في هذه الدراسة للحد من العزلة التنظيمية إعطاء أهمية للعمل الجماعي من خلال خلق روح المشاركة بين العاملين، وتوفير التدريبات المختلفة، وإنشاء شبكة اتصال فعالة.

وكذلك دراسة أجريت في تايلاند (Promsri,2018) بعنوان (العلاقة بين الشعور بالعزلة التنظيمية وسلوكيات العمل المنحرفة: دراسة ميدانية بنك الحكومة التايلاندية)، وقد هدفت هذه الدراسة إلى فحص الشعور بالعزلة التنظيمية والانحراف في سلوكيات العمل للموظفين في بنك الحكومة التايلاندي، وبلغت عينة الدراسة 134 موظفاً يعملون في البنك، وأستُخدمت الاستبانة أداةً للدراسة. ومن أبرز نتائجها أن بين العزلة التنظيمية وسلوكيات العمل المنحرفة علاقة إيجابية. كلما زاد شعور موظفي البنك بالعزلة التنظيمية زادت احتمالية مشاركتهم في السلوكيات السيئة. وأوصت الدراسة بوجود منح جميع الموظفين الفرصة للتفاعل مع زملائهم في أثناء العمل من خلال توفير التدريب اللازم لتطوير مهارات الاتصال والمهارات الشخصية لتعزيز قدرة الموظفين على إقامة علاقات مع الآخرين، وخلق جو من التفاعل الاجتماعي من أجل تقليل الشعور بالعزلة التنظيمية في العمل.

وبمراجعة أدبيات الموضوع ذاته وجدت دراسة عربية واحدة فقط ل(علي، 2018) بعنوان (أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل)، وهدفت دراسته إلى معرفة تأثير العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل لدى مجتمع الأساتذة في جامعة الخرطوم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وبلغت العينة 330 أكاديمياً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة إيجابية بين العزلة التنظيمية ونية ترك العمل من حيث طبيعة تقييم الأداء وفقدان الدافع. كما أن العزلة التنظيمية لا تتوسط العلاقة بصورة كلية بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل من حيث ضغط العمل وطبيعة تقييم الأداء.

وفي دراسة أجراها (Akçit& Barutçu، 2017) في تركيا بعنوان (العلاقة بين الأداء والعزلة التنظيمية: دراسة عن الأكاديميين) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين العزلة التنظيمية والأداء في العمل، وتتكون عينة الدراسة من 109 أكاديمي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. واستنتجت الدراسة أن بين العزلة التنظيمية والأداء علاقة سلبية، وأن بين العزلة التنظيمية والعوامل الديمغرافية من العمر علاقة عكسية؛ فكلما تقدم العمر قلّ الشعور بالعزلة التنظيمية.

وفي دراسة (Sarpkaya,2014) لمحاولة اكتشاف العزلة التنظيمية وعلاقتها بأداء المديرين في تركيا بعنوان (أثر العزلة التنظيمية على الأداء الذاتي للمدرء)، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الشعور بالعزلة لمديري المدارس في تركيا في أدائهم الذاتي، وبلغت عينة الدراسة 286 مديراً. واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الحرمان العاطفي يؤثر في

أداء المديرين؛ إذ يجب أن يحصلوا على دعم نفسي من أجل القضاء على العزلة، كما يجب مراعاة العوامل التنظيمية (البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي وما إلى ذلك)، والعوامل البيئية (الوضع الاجتماعي والاقتصادي والثقافي وما إلى ذلك). وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن مديري المدارس يعانون بشكل منخفض من العزلة التنظيمية.

وفي الإطار نفسه لدراسة الأداء الوظيفي وعلاقته بالعزلة التنظيمية دراسة (Ozcelik,Barsade,2011) بعنوان (العزلة التنظيمية وأداء الموظف)، وقد هدفت هذه الدراسة إلى العلاقة بين العزلة التنظيمية وأداء الموظفين. واستخدمت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع المعلومات، وبلغت العينة 672 موظفاً في شركتين: هادفة للربح، وغير هادفة للربح. وظهرت الدراسة بأبرز النتائج، وهي أن الشعور بالعزلة التنظيمية يؤدي إلى ضعف أداء الموظف، ومن ثم انسحابه العاطفي من مؤسسته، كما يعكس زيادة تصرفه السطحي وانخفاض التزامه العاطفي. وأشارت إلى أن العزلة التنظيمية مشكلة تنظيمية تحتاج إلى تدخل الإدارة العليا لحلها من أجل الحفاظ على العاملين والمؤسسة على حد سواء.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تنوعت دراسات هذا المحور في تناولها لموضوع العزلة التنظيمية، وكذلك نجد أن الدراسات تنوعت في اختيار العينات بين القادة والرؤساء والأكاديميين وقطاع البنوك وقطاع التجارة وقطاع الاتصالات، وغيرها من العينات المتباينة. واتفقت الدراسة الحالية من حيث هدفها في تحديد واقع العزلة التنظيمية في المملكة العربية السعودية مع دراسة (Ronaldo,Olga,Miguel,2021)، فقد هدفت إلى تحديد واقع العزلة التنظيمية لمدرسي الموسيقى في إسبانيا. كما اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات من حيث استخدامها الاستبانة أداة لجمع المعلومات. واتفقت كذلك مع دراسة (علي، 2018) من حيث المنهجية؛ إذ اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

كما يظهر جليا في العديد من الدراسات الميدانية التي أُستعرضت في هذا الصدد أن نتائج الدراسات الميدانية السابقة فيما نوع من التشابه، وهو تأثير العزلة التنظيمية في مجموعة من المتغيرات. إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة في حدود علم الباحثات أنها من أوائل الدراسات التي تقيس واقع العزلة التنظيمية في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية. وقد هدفت هذه الدراسة إلى قياس واقع العزلة التنظيمية حتى يتم معرفة ما إذا كان هناك مؤشرات لوجود العزلة التنظيمية في القطاع العام؛ حتى يتم تفاديها من قبل صاحب القرار، فالوقاية خير من العلاج.

3- الإطار المنهجي للدراسة:

يتناول هذا الجزء وصفاً لمنهج الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة وتوضيحا للأداة المستخدمة لجمع البيانات وصدقها وثبوتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

1-3 منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول أن يصف مدى إنشاز العزلة التنظيمية لدى الموظفين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية، حيث نعتقد أنه هو المنهج الأنسب في جمع المعلومات والبيانات التي تصف واقع العزلة التنظيمية لدى الموظفين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية، وبالتالي دراسة وتحليل هذه المعلومات والتوصل إلى تفسيرات دقيقة وحلول منطقية. وسيتم قياس العزلة التنظيمية في القطاع العام في المملكة العربية السعودية باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وسيقاس هذا المحور من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: الدعم الاجتماعي والصدقة مع زملاء العمل، والحرمان العاطفي من العمل، وطبيعة تقييم الأداء. وكذلك قياس الحد من العزلة التنظيمية وقياس الأثار المتوقعة منها.

2-3 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة من الأفراد الموظفين الإداريين العاملين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية لعام 2023م، نظرا لكون هذه الفئة الأكثر وعيا بمتغيرات الدراسة. حيث تتكون المملكة من العديد من الدوائر الحكومية التي تتضمن مناصب وظيفية حكومية متعددة. واستخدام عينة صدفية من موظفين الإداريين والإداريات في القطاع الحكومي للتعرف على انطباعاتهم باعتبارهم الأقدر على وصف واقع العزلة التنظيمية؛ إذ إن طبيعة العمل الإداري في الغالب عمل مكتبي يتسم بالروتين والجمود؛ فيقلّ التفاعل مع الجمهور الخارجي ومع زملاء. ووفقا لمؤشرات مسح سوق العمل للربع الثاني والمذكورة في تقرير الإحصاءات السجلية لسوق العمل للربع الثاني لعام 2022م الصادرة من الهيئة العامة للإحصاء (<https://www.my.gov.sa>) فإن إجمالي موظفي القطاع الحكومي بلغت

1544301 موظف منهم 955378 ذكر و 588923 أنثى. ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة لجأت الباحثات إلى اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية حيث بلغ حجمها (453)، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على متغيرات البحث.

جدول 1: توزيع عينة الدراسة على متغيرات البحث

المتغير	المجموعات	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	153	33.8
	أنثى	300	66.2
العمر	أقل من 30 سنة	22	4.9
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	144	31.8
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	181	40
	50 سنة فأكثر	106	23.4
المؤهل العلمي	الثانوية العامة فأقل	59	13
	دبلوم	100	22.1
	بكالوريوس	236	52.1
	دراسات عليا	58	12.8
المنصب الإداري	رئيس	85	18.2
	مرؤوس	368	81.2
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	55	12.1
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات.	93	20.5
	10 سنوات فأكثر	305	67.3

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من جدول رقم (1) أن عدد المستجيبين من جنس الإناث أعلى من جنس الذكور، حيث بلغ عدد الإناث (300) بنسبة بلغت (66.2%)، بينما بلغ عدد الذكور (153) بنسبة مثلت (33.8%) من عينة الدراسة، وفيما يتعلق بمتغير العمر، فقد حل في المرتبة الأولى من عمره يتراوح من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، بعدد بلغ (181) وبنسبة مثلت (40%) من عينة الدراسة، وجاء في المرتبة الثانية من عمره يتراوح من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، بعدد بلغ (144) وبنسبة مثلت (31.8%)، وفي المرتبة الأخيرة من عمره 50 سنة فأكثر بعدد بلغ (106) وبنسبة مثلت (23.4%)، وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد حل في المرتبة الأولى درجة بكالوريوس، بعدد بلغ (236) وبنسبة تمثلت (52.1%) من عينة الدراسة. وجاء في المرتبة الثانية الحاصلين على درجة الدبلوم بعدد بلغ (100) وبنسبة مثلت (22.1%)، وفي المرتبة الأخيرة الحاصلين على درجة الدراسات العليا بعدد بلغ (58) وبنسبة مثلت (12.8%) فيما يتعلق بالمنصب الإداري جاء في المرتبة الأولى المرؤوس بعدد بلغ (368) وبنسبة تمثلت (81.2%)، وفي المرتبة الأخيرة الرئيس بعدد بلغ (85) وبنسبة شكلت (18.2%)، وفيما يتعلق بمتغير الخبرة العلمية فقد حل في المرتبة الأولى (أكثر من 10 سنوات) بعدد بلغ (305) وبنسبة تمثلت (67.3%)، وفي المرتبة الثانية (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بعدد بلغ (93) وبنسبة شكلت (20.5%)، وفي المرتبة الأخيرة (أقل من 5 سنوات) بعدد بلغ (55) وبنسبة شكلت (12.1%).

3-3 أداة الدراسة:

تم الاستعانة باستبانة كأداة للدراسة من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وهي دراسات (عبدالله، عبدالله، 2020، علي، Wright & Strongman، 2006) وقد تضمنت الاستبانة على جزآن أساسيان:

- الجزء الأول، يشمل البيانات الشخصية لأفراد العينة مثل الجنس والعمر والخبرة والمؤهل العلمي.
- الجزء الثاني يتضمن المحاور المتعلقة بموضوع الدراسة وقد شمل (38) عبارة تقيس العزلة التنظيمية، أسبابها وطرق علاجها). موزعة على 3 أبعاد رئيسية: البعد الأول يتكون من 20 فقرة تقيس أسباب العزلة التنظيمية ويندرج منه 3 أبعاد فرعية: (الدعم الاجتماعي والصدقة من زملاء العمل (7) فقرات -الحرمان العاطفي من العمل (6) فقرات -طبيعة تقييم الأداء (7) فقرات). البعد الثاني يتكون من (8) فقرات تقيس الآثار المتوقعة للعزلة التنظيمية. البعد الثالث وهو أساليب الحد من العزلة التنظيمية يتكون من (9) فقرات.

- لقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي حسب نموذج ليكرت الاتي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

وبعد بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها الظاهري من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من أهل التخصص والخبرة في الإدارة، قمنا بتطبيقها على عينة استطلاعية قدرها (30) فردا من مجتمع الدراسة، ثم قمنا بحساب معامل الارتباط سييرمان لمعرفة الاتساق الداخلي للاستبانة. والجدول التالي يوضح معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي اليه العبارة، كما توضح ذلك الجداول التالية:

جدول 2: معاملات ارتباط سييرمان لعبارات محور قياس متغير العزلة التنظيمية بجميع أبعادها (الدعم الاجتماعي والصدافاة من زملاء العمل، الحرمان العاطفي، تقييم الأداء).

رقم العبارة (الدعم الاجتماعي)	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة (الحرمان العاطفي)	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة (تقييم الأداء)	معامل الارتباط بالمحور
1	.607**	1	.651**	1	.699**
2	.673**	2	.666**	2	.671**
3	.575**	3	.712**	3	.661**
4	.579**	4	.735**	4	.580**
5	.620**	5	.697**	5	.549**
6	.629**	6	.692**	6	.449**
7	.611**			7	.508**

المصدر: من إعداد الباحث.

**معاملات ارتباط مقبولة ودالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.10$)

جدول 3: معاملات ارتباط سييرمان لعبارات محور الأثار المتوقعة للعزلة التنظيمية

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	.721**	5	.713**
2	.629**	6	.746**
3	.649**	7	.679**
4	.700**	8	.625**

المصدر: من إعداد الباحث.

**معاملات ارتباط مقبولة ودالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.10$)

جدول 4: معاملات ارتباط سييرمان لعبارات محور أساليب الحد من العزلة التنظيمية

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	.723**	6	.762**
2	.776**	7	.825**
3	.759**	8	.660**
4	.760**	9	.776**
5			.761**

المصدر: من إعداد الباحث.

**معاملات ارتباط مقبولة ودالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.10$)

يتضح من خلال الجداول السابقة (2،3،4)، ان جميع عبارات المحاور الخمسة (محور قياس متغير العزلة التنظيمية بأبعاده الثلاث، ومحور الأثار المتوقعة للعزلة التنظيمية، ومحور الحد من أساليب العزلة التنظيمية) دالة على مستوى (0.1)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للأبعاد ما بين (0.825 و 0.499) وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة، يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

وأما بالنسبة لقياس ثبات الاستبانة فقد قمنا باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح محاور الثبات لمحاور أداة الدراسة على النحو التالي:

جدول 8: محاور ثبات أداة الدراسة:

معامل الثبات	عدد العبارات	المحور
.879	7	محور قياس متغير العزلة التنظيمية بعد الحرمان العاطفي من العمل وزملاء العمل
.901	6	محور قياس متغير العزلة التنظيمية بعد الحرمان العاطفي من العمل
.798	7	محور قياس متغير العزلة التنظيمية بعد طبيعة تقييم الأداء
.748	8	محور أساليب الحد من العزلة التنظيمية
.873	9	محور الآثار المتوقعة للعزلة التنظيمية
.855		الثبات الكلي للأداة

المصدر: من إعداد الباحث.

يوضح الجدول (7) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا كرونباخ) (.855). وهي درجة ثبات مناسبة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

معياري تحليل أداة الدراسة

تدرجت الإجابة على الاستبانة ضمن مقياس (ليكرت) بطريقة خماسية وجاءت على النحو التالي: أستخدمت قاعدة الأهمية النسبية للتعليق على درجات المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة. وبناءً على ذلك يتم الحكم على قيم المتوسطات الحسابية لتفسير البيانات باستخدام المعيار في الجدول الآتي:

جدول 9: قاعدة الأهمية النسبية

مرتفع	متوسط	منخفض
5.00 – 3.67	3.66 – 2.34	2.33 – 1

المصدر: من إعداد الباحث.

بناءً على هذا المعيار فإن قيمة المتوسط الحسابي لفقرات الاستبانة والذي يقع ما بين 3.67 – 5.00 يُعد مرتفعاً ويعني موافقة العينة على الفقرة، أما قيمة المتوسط الحسابي لفقرات الاستبانة التي تقع بين 2.34 – 3.66 فيعد متوسطاً، أما قيمة المتوسط الحسابي ما بين 1 – 2.33 فيعد منخفضاً.

4-3 الأساليب الإحصائية:

من أجل تحليل البيانات والإجابة على الأسئلة تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS). كما تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي من خلال معامل ارتباط سيرمان ومعامل ألفا كرونباخ، التكرارات والمتوسطات الحسابية حيث تعد الأنسب في تحليل أداة الدراسة.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة التي تقيس واقع العزلة التنظيمية في القطاع العام في المملكة العربية السعودية وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة الثلاث:

السؤال الأول:

ما واقع العزلة التنظيمية في القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟ وللتعرف على واقع العزلة التنظيمية لا بد من معرفة أسباب العزلة التنظيمية في القطاع العام في المملكة العربية السعودية تم قياسها على ثلاثة محاور وهي: الدعم الاجتماعي والصدقة مع زملاء العمل، الحرمان العاطفي، طبيعة تقييم الأداء. حيث حسب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تبنت هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها:

جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أسباب العزلة التنظيمية في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية المحور الأول: الدعم الاجتماعي والصدقة مع زملاء العمل

تسلسل العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	فئة الموافقة
3	صداقاتي مع الآخرين في العمل سطحية	2.80	1.062	1	متوسط
6	أواجه صعوبة للتحدث عن المشاكل التي أواجهها لأن من أعمل معهم بالغالب مشغولين	2.30	.950	2	منخفض
1	أجد صعوبة في تكوين صداقات العمل	2.18	.977	3	منخفض
7	أشعر أن الصداقات بالعمل تعرقل نجاح حياتي المهنية	2.16	.949	4	منخفض
5	أشعر بأني مستبعد من الأنشطة الاجتماعية	2.15	.936	5	منخفض
4	أتجنب عمدا التفاعل مع زملائي	2.14	.971	6	منخفض
2	أشعر بالعزلة عن الأشخاص الذين أعمل معهم	1.98	.856	7	منخفض
	الدرجة الكلية	2.24	.697		منخفض

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن عبارات محور الدعم الاجتماعي والصدقة مع زملاء العمل والبالغ عددها سبع عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.80.1.98) من أصل (3) درجات، وهذه المتوسطات جميعها تقع في فئة منخفض، باستثناء عبارة واحدة تقع في فئة متوسط، وهذا يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة إلى حد ما متجانسة.

ومن ذات الجدول بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (2.24)، بانحراف معياري (0.697)، وهذا يعني أن دراسة عينة الدراسة (غير موافقين) على عبارات محور الدعم الاجتماعي والصدقة مع زملاء العمل، والعبارات التالية تناقش- بنوع- من التفصيل- استجابات أفراد الدراسة حول أسباب العزلة التنظيمية في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية محور الدعم الاجتماعي والصدقة مع زملاء العمل، وهي مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على: (صداقاتي مع الآخرين في العمل سطحية) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بالدعم الاجتماعي والصدقة مع زملاء العمل، بمتوسط حسابي (2.80)، وبدرجة متوسطة. وهذه النتيجة تعني أن الموظفين في القطاع العام لا يرغبون بتكوين علاقات قوية في محيط العمل.
- جاءت في المرتبة الثانية بدرجة منخفض العبارة رقم (6) والتي تنص على: (أواجه صعوبة للتحدث عن المشاكل التي أواجهها لأن من أعمل معهم بالغالب مشغولين) بمتوسط حسابي (2.30)، والتي تعني أن أفراد العينة لا يواجهون صعوبة في التحدث عن المشاكل التي يواجهونها وذلك لأن الموظفين بالعادة مشغولين بأموالهم الخاصة.
- حلت العبارة رقم (2) والتي تنص على (أشعر بالعزلة عن الأشخاص الذين أعمل معهم) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.98) وبدرجة منخفض، وهذه النتيجة ترفض أن الموظفين يشعرون بالعزلة مع زملائهم في العمل.

جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أسباب العزلة التنظيمية في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية المحور الثاني: الحرمان العاطفي

تسلسل العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	فئة الموافقة
3	لا يوجد أحد أثق به في مكان العمل	2.23	1.073	1	منخفض
4	أشعر أنه لا يوجد لي صديق في العمل	1.98	.945	2	منخفض
2	أشعر بأنه لا أحد يهتم فيني في هذه المنظمة	1.94	.838	3	منخفض
6	أشعر بالوحدة غالبا عندما أكون في العمل	1.91	.845	4	منخفض
5	أشعر بالتجاهل من قبل زملائي في العمل	1.87	.793	5	منخفض
1	أشعر بالحزن في العمل لأنه ليس لدي أي زميل أتحدث معه.	1.85	.876	6	منخفض
	الدرجة الكلية	1.96	.727		منخفض

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن عبارات أسباب العزلة التنظيمية في القطاع العام محور الحرمان العاطفي والبالغ عددها ست عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.85، 2.23) من أصل (3) درجات، وهذه المتوسطات جميعها تقع في فئة منخفض، وهذا يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة إلى حد ما متجانسة.

ومن ذات الجدول بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (1.96)، بانحراف معياري (0.727)، وهذا يعني أن دراسة عينة الدراسة (غير موافقين) على عبارات أسباب العزلة التنظيمية في القطاع العام محور الحرمان العاطفي والعبارات التالية تناقش- بنوع- من التفصيل- استجابات أفراد الدراسة حول أسباب العزلة التنظيمية في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية محور الحرمان العاطفي وهي مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على: (لا يوجد أحد أثق به في مكان العمل) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بمحور الحرمان العاطفي، بمتوسط حسابي (2.23)، وهذه النتيجة تؤكد أن الموظفين في القطاع العام يشعرون بالثقة مع زملائهم في مكان العمل حيث إن استجابات أفراد عينة الدراسة تثبت ذلك.
 - جاءت في المرتبة الثانية بدرجة منخفض العبارة رقم (4) والتي تنص على: (أشعر أنه لا يوجد لي صديق في العمل) بمتوسط حسابي (1.98)، وهذه النتيجة تعني انه يوجد بين الموظفين في القطاع العام صداقات في العمل.
 - حلت العبارة رقم (1) والتي تنص على (أشعر بالحزن في العمل لأنه ليس لدي أي زميل أتحدث معه) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.85) وبدرجة منخفض، وهذه النتيجة تعني بأن الموظف لا ينتابه شعور بالحزن بمجرد انه لا يتحدث مع زملائه.
- جدول 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أسباب العزلة التنظيمية في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية المحور الثالث: طبيعة تقييم الأداء:

تسلسل العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	فئة الموافقة
4	تتأثر طرق التقييم بشخصية المدير.	3.34	1.250	1	متوسط
6	العلاوة السنوية بالمنظمة لا تمنح دوريا لمن يستحقها	2.75	1.291	2	متوسط
3	غالبا ما تكون نتائج التقييم سلبية وغير مجدية.	2.74	1.216	3	متوسط
1	الإدارة لا تعطي اهتمام لتقييم العاملين.	2.56	1.152	4	متوسط
2	ليس هناك معايير واضحة لتقييم العاملين	2.55	1.115	5	متوسط
5	عدد من يشرفون علي في العمل أكثر من اللازم.	2.51	1.108	6	متوسط
7	يوجه رئيسي المباشر النقد الدائم لي أمام زملائي	2.01	.954	7	منخفض
	الدرجة الكلية	2.63	.838		متوسط

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن أسباب العزلة التنظيمية في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية محور طبيعة تقييم الأداء والبالغ عددها سبع عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.02 و 3.34) من أصل (3) درجات، وهذه المتوسطات جميعها تقع في فئة (منخفض ومتوسط).

ومن ذات الجدول بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (2.63)، بانحراف معياري (0.838)، وهذا يعني أن دراسة عينة الدراسة (موافقين إلى حد ما) على عبارات أسباب العزلة التنظيمية محور طبيعة تقييم الأداء، والعبارات التالية تناقش- بنوع- من التفصيل- استجابات أفراد الدراسة وهي مرتبة تنازليا وفق للمتوسط الحسابي لها وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (4): والتي تنص على (تتأثر طرق التقييم بشخصية المدير). في المرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بأسباب العزلة التنظيمية بعد طبيعة التقييم بمتوسط حسابي (3.34)، وهذه النتيجة تعني انه من أسباب العزلة التنظيمية في القطاعات العامة طريقة التقييم حيث تتأثر بشخصية المدير.
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (6) والتي تنص على (العلاوة السنوية بالمنظمة لا تمنح دوريا لمن يستحقها). بمتوسط حسابي بلغ (2.75)، وبدرجة متوسط، وهذه النتيجة تعني انه من أسباب العزلة التنظيمية ما يعزى إلى العلاوات السنوية وأنها لا تمنح بشكل عادل لمستحقها.

- حلت العبارة رقم (7) والتي تنص على (يوجه رئيسي المباشر النقد الدائم لي أمام زملائي) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.01 وبدرجة منخفضة، وهذه النتيجة ترفض أن المدراء يوجهون النقد المباشر أمام الجميع وإنما يكون فيه خصوصية ونوع من السرية أثناء توجيه النقد.

السؤال الثاني:

ما أثار انتشار العزلة التنظيمية على العاملين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟ وللتعرف على أثار انتشار العزلة التنظيمية على العاملين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية حسب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما رتب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها: جدول 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة أثار العزلة التنظيمية على العاملين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية

تسلسل العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	فئة الموافقة
7	تنتشر ظاهرة التراخي في العمل.	2.68	1.197	1	متوسط
5	أعاني من بعض مظاهر الإعياء والصداع.	2.36	1.142	2	متوسط
1	يسودني الشعور بالرغبة في الاستقالة من العمل	2.23	1.151	3	منخفض
6	أسيء معاملة الأسرة بسبب ظروف العمل.	2.07	1.062	4	منخفض
8	تكثر أخطائي أثناء أداء مهام العمل.	1.95	.834	5	منخفض
2	أتأخر عن بداية الدوام الرسمي بدون عذر.	1.89	.963	6	منخفض
4	تكثر المشاكل الشخصية بيني وبين زملائي	1.69	.718	7	منخفض
3	يكثر غيابي عن العمل بدون عذر مقبول.	1.66	.816	8	منخفض
	الدرجة الكلية	2.06	.672		منخفض

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من خلال الجدول رقم (13) ان عبارات أثار العزلة التنظيمية على العاملين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية والبالغ عددها ثمان عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.66، 2.68) من أصل (3) درجات، وهذه المتوسطات جميعها تقع في فئة (منخفض ومتوسط).

ومن ذات الجدول بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارة المحور (2.06)، بانحراف معياري (0.672)، وهذا يعني أن دراسة عينة الدراسة (غير موافقين إلى حد ما) على عبارات أثار العزلة التنظيمية، والعبارات التالية تناقش- بنوع- من التفصيل- استجابات أفراد الدراسة حول أثار العزلة التنظيمية في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (7) (والتي تنص على تنتشر ظاهرة التراخي في العمل) في المرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بأثار العزلة التنظيمية في القطاع العام بمتوسط حسابي (2.68)، وهذه النتيجة تعني انه من أثار العزلة انتشار التراخي في العمل في القطاعات العامة مما ينتج عنه ضعف الأداء والمخرجات في العمل.
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (5) والتي تنص على (أعاني من بعض مظاهر الإعياء والصداع). بمتوسط حسابي بلغ (2.36)، وهذا يعني انه من أثار العزلة التنظيمية شعور الموظفين بمظاهر الإعياء والصداع مما ينعكس سلباً على صحته وأدائه.
- حلت العبارة رقم (3)، والتي تنص على (يكثر غيابي بدون عذر مقبول) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 1.66 وبدرجة منخفضة، وهذه النتيجة رغم وجودها في المرتبة الأخيرة إلا أن أفراد عينة الدراسة كانوا غير موافقين على ان كثرة الغياب بدون عذر مقبول من أثار العزلة التنظيمية.

اختلفت نتائج هذه الدراسة الحالية مع دراسة (Barutçu, Akçit, 2017) بعنوان العلاقة بين الأداء والعزلة التنظيمية دراسة عن الأكاديميين، حيث أظهرت تلك الدراسة انه يوجد علاقة سلبية بين العزلة التنظيمية والأداء، بينما هذه الدراسة توصلت على انه من أثار العزلة التنظيمية شعور الموظف بالتراخي في العمل كانت مرتفعة. كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Ozcelik, Barsade, 2011)، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه من أثار العزلة التنظيمية معاناة الموظفين من الصداع والاعياء، وهي ما

توصلت له تلك الدراسة التي أجريت في البرتغال بعنوان العزلة التنظيمية في القيادة حيث إن هناك علاقة بين العزلة التنظيمية والكأبة والإحباط حيث إنه يؤثر على القيادة. أيضا كما في دراسة التي أجريت في كوريا (Jung,Jung,Yoon,2022) بعنوان أثار العزلة التنظيمية على النفسية والإرهاق حيث إنه من نتائج العزلة شعور الموظفين بالإرهاق والتعب.

السؤال الثالث:

ما سبل العلاج للحد من العزلة التنظيمية لدى العاملين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية؟ وللتعرف على أساليب العلاج للحد من العزلة التنظيمية لدى العاملين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية حسبت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما رتب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها: جدول 14: المتوسطات الحسابية لعبارات أساليب العلاج للحد من العزلة التنظيمية لدى العاملين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية

تسلسل العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	فئة الموافقة
7	تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق الواحد	4.13	.910	1	مرتفع
9	تشجيع الإدارة للعاملين على جهودهم المبذولة خلال العمل	4.05	1.033	2	مرتفع
5	تنسيق العمل بالتناوب بين العاملين داخل القسم.	4.0	.978	3	مرتفع
4	إتاحة الفرصة للعاملين لحضور الدورات التدريبية.	3.96	1.034	4	مرتفع
3	التعامل بطريقة ملائمة مع العاملين من قبل الإدارة.	3.95	.941	5	مرتفع
6	توفير الفرص للعاملين للتعرف فيما بينهم	3.96	.924	6	مرتفع
2	إتاحة الفرصة للعاملين للتعرف على نتائج العمل.	3.79	1.00	7	مرتفع
1	إتاحة الحرية للعاملين للتعبير عن أفكارهم المتعلقة بالعمل.	3.62	1.014	8	متوسط
8	ربط التقييم بالعمل الجماعي أو التعاون بين العاملين.	3.60	1.158	9	متوسط
	الدرجة الكلية	3.89	.755		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من خلال جدول رقم (14) أن عبارات محور أساليب الحد من العزلة التنظيمية في القطاع العام في المملكة العربية السعودية والبالغ عددها (9) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.60،4.18) من أصل 3 درجات، وهذه المتوسطات جميعها تقع في فئة (مرتفع ومتوسط).

ومن ذات الجدول بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.89)، بانحراف معياري (.755)، وهذا يدل على أن عبارات أساليب الحد من العزلة التنظيمية في القطاع العام مرتفعة، والعبارات التالية تناقش بنوع- من التفصيل- استجابات أفراد الدراسة حول أساليب الحد من العزلة التنظيمية في القطاع العام وهي مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي لها وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (7) والتي تنص على: (تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق الواحد) بمتوسط حسابي بلغ (4.13). وتدل إجابات أفراد العينة إلى انه يوجد تشجيع من قبل الإدارة على العمل بروح الفريق الواحد.
 - حلت العبارة رقم (9) والتي تنص على: (تشجيع الإدارة للعاملين على جهودهم المبذولة خلال العمل)، بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وبدرجة مرتفع، كما تدل إجابات أفراد العينة على قيام الإدارة بالتحفيز والتشجيع للعاملين على جهودهم المبذولة خلال العمل.
 - جاءت العبارة رقم (8) والتي تنص على: (ربط التقييم بالعمل الجماعي أو التعاون بين العاملين) في المرتبة الأخيرة من عبارات سبل العلاج للحد من العزلة التنظيمية لدى العاملين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية بمتوسط حسابي (3.60) وبدرجة متوسط، وهذه النتيجة رغم وجودها في الترتيب الأخير إلا أن أفراد عينة الدراسة كانوا مؤيدين إلى حد ما بضرورة ربط التقييم بالعمل الجماعي أو التعاون بين العاملين وأنه يساهم في الحد من العزلة التنظيمية.
- تتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (Ozel,Inak,2021) التي أجريت في تركيا حيث توصلت إلى أهمية العمل الجماعي من خلال المشاركة بين العاملين. وتوفير التدريبات المختلفة التي تساهم في تعزيز التواصل بين الموظفين. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (JungJung,Yoon,2022) التي أجريت في كوريا بعنوان أثار العزلة التنظيمية على النفسية والانفصال والإرهاق العاطفي لموظفي الفنادق وتوصلت إلى أهمية دعم الأنشطة الترفيهية والبرامج المختلفة للعاملين.

5- نتائج الدراسة والتوصيات المقترحة:

يتناول هذا الجزء عرضاً لأهم نتائج الدراسة والتوصيات التي ترى الباحثات العمل عليها والمقترحات لدراسة مستقبلية.

1.5. نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نوجزها فيما يلي:
1. اتضح أن أفراد الدراسة من الموظفين والموظفات في القطاع العام غير موافقين بدرجة مرتفعة على أبعاد محور أسباب الدعم الاجتماعي والصداقة مع زملاء العمل. وترى الباحثات بان الموظفين في القطاع العام يؤيدون إلى حد ما العلاقات السطحية في مكان العمل، ويعزى ذلك إلى ان بيئة العمل في الغالب تتسم بالمنافسة لذا يكون الموظف في الغالب على حذر في تكوين العلاقات لتفادي المشاكل. حيث اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Ronaldo,Olga,Migual,2021) التي أجريت في أسبانيا والتي توصلت إلى أن هناك علاقة بين العزلة التنظيمية والتفاعل مع الزملاء في العمل وأنها سبب من أسباب العزلة التنظيمية. وفي هذه الدراسة أشارت الاستجابات إلى أن الدعم الاجتماعي والصداقة مع زملاء العمل ليست سبب من أسباب العزلة التنظيمية في القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
 2. تبين أن هناك تقارباً في معارضة أفراد الدراسة على عبارات بعد محور الحرمان العاطفي بدرجة مرتفعة. حيث اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Sarpkaya,2014)، والتي توصلت إلى أن الحرمان العاطفي سبب من أسباب العزلة التنظيمية وانه يؤثر على أداء المدراء حيث يجب أن يحصلوا على دعم نفسي من أجل الحد من العزلة التنظيمية. في حين أشارت استجابات افراد العينة إلى أن محور الحرمان العاطفي ليس سبب من أسباب العزلة التنظيمية في القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
 3. وجود تفاوت في موافقة أفراد الدراسة على عبارات بعد تقييم الأداء لأن أن الاجمالي استجابات كانت بدرجة (متوسطة) وذلك يدل على أن طبيعة تقييم الأداء يؤثر بشكل سلبي على تحقيق أهداف القطاعات العامة ورؤيتها المستقبلية. وترى الباحثات أهمية الالتزام بالعدالة والموضوعية في تقييم الأداء والبعد عن المصالح الشخصية التي قد تسبب العداوات والعزلة وتنتشر الظلم في المنظمات. حيث تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (علي،2018)، والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين العزلة التنظيمية ونية ترك العمل من حيث طبيعة تقييم الأداء وفقدان الدافع. وفي هذه الدراسة أشارت الاستجابات إلى ان طبيعة تقييم الأداء سبب من أسباب العزلة التنظيمية في القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
 4. كشفت النتائج أن هناك تقارباً في موافقة أفراد الدراسة على عبارات أثار العزلة التنظيمية بدرجة منخفضة ويعزى ذلك إلى ان القطاعات العامة تطبق بشكل مرتفع أساليب الحد من العزلة التنظيمية. في حين تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (علي، 2018) والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين العزلة التنظيمية ونية ترك العمل.
 5. يوجد تقارب في موافقة أفراد الدراسة على تطبيق القطاع العام للأساليب التي تحد من العزلة التنظيمية بدرجة (مرتفعة). حيث تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Promsri,2018)، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة ان تشجيع العاملين على العمل كفريق اسلوب من أساليب الحد من العزلة التنظيمية، وهو ما توصلت اليه تلك الدراسة التي أجريت في تايلند بأنه يجب توفير التدريب اللازم وخلق جو من التفاعل الاجتماعي من خلال تطوير مهارات الأتصال بالآخرين للحد من العزلة التنظيمية.

2.5. التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن طرح التوصيات التالية:
1. على الإدارة الاهتمام بالبرامج الاجتماعية والثقافية التي تعزز التواصل بين العاملين مثل:
 - يوم حفلات المعايدة لمنسوبي القطاع.
 - رسائل التهاني بمناسبة الزواج أو التعازي والتواصل معهم بالزيارات والاتصالات.
 2. ينبغي ان تكون معايير التقييم واضحة معلومة لدى العاملين على اساس علمية تتسم بالعدالة، ومربوطة بالترقية والعلاوات السنوية، وان يتم اطلاع الموظف على نتائج تقييمه مع تغذية عكسية مفيدة تساهم في تطوير ادائه.
 3. تقترح الدراسة في التقييم بما يلي :
 - ربط التقييم بالأداء وهو يقيس عمل الموظف ونتائجه وبناء على المسؤوليات الوظيفية، حيث يشعر الموظف بأن جهده مقدر من قبل الإدارة مما يخلق جو من العلاقات الحسنة بين الجميع.

- اعتماد التقييم بطريقة 360 درجة وهو نظام يتم فيه تجميع بيانات الموظفين وتقييم مهاراتهم اثناء تأدية أعمالهم بطريقة مجبولة بحيث يكون بمشاركة من جميع العاملين الذين تربطهم مهام وأعمال مع هذا الموظف وعادة ما يكون الرئيس والمؤوسين وبعض الزملاء الموجودين في فريق العمل وأيضا تقييم الموظف لذاته. حيث يهدف هذا التقييم إلى الحد من التمييز اثناء تقييم الأداء من قبل المسؤولين، كما يقدم كافة الاحتياجات والتدريبات التي يحتاجها الموظف.
- 4. على الرئيس ان يتقن فن التعامل مع الرؤوسين لأنه يساعد على نجاح العمل ويقوي الاواصر بينهم ومن هذه الطرق ما يلي على سبيل المثال لا للحصر:
 - بناء علاقات عمل ايجابية والتعرف على الرؤوسين بشكل شخصي للتعرف على اهتماماتهم مما يعطي انطباع إيجابي للعمل وينعكس على أداء الموظف.
 - الإقرار بالأعمال الجيدة للمؤوسين وتثمين انجازاتهم وشكرهم عليها وان يراعي في التغذية الراجعة من التقييم أن تكون ايجابية ومجدية فان ذلك سيساعد الموظفين على بناء ثقتهم بأنفسهم ويحفزهم على العمل.
 - المحافظة على الاتصال الجيد والمستمر ومن المهم اشعار الموظفين بما يدور في المنظمة واعطاءهم تقارير دوريه عن مهامهم.
- 5. إتاحة الدورات التدريبية لجميع العاملين وعدم اقتصرها على موظفين معينين، في حال تبين للمدير ضعف مهارات أحد العاملين فعليه أن يتيح له الدورات التي تؤهله لأداء مهامه، فهي لا تقتصر فقط على تطوير المهارات بل أيضا تتيح للموظف التعرف على زملائه في العمل.
- 6. على الإدارة إيجاد أماكن مريحة للاسترخاء لتجديد طاقة الموظف ونشاطه وتساعد في التخلص من الإعياء والصداع مثل وضع كرسي مخصصة للاسترخاء حتى يتمكن الموظف من أخذ قيلولة صغيره لا تتجاوز 15 دقيقه وبالتالي ينعكس على صحته النفسية وعلاقاته مع زملائه.
- 7. على الإدارة اعتماد تدوير العمل حيث إن تدوير العمل يكسر الروتين ويقلل من التراخي في العمل كما انه يزيد الخبرة بين الموظفين ويحفز التعارف فيما بينهم.
- 8. تعد مشاركة الموظف امر مهم حيث تساعد المشاركة في زيادة تحفيز الموظفين وتنعكس على إنتاجية الموظفين كما انها تزيد الترابط والتواصل بين الزملاء فيما بينهم وهنا على سبيل المثال لا للحصر:
 - طلب ملاحظات وأفكار من الموظفين على الإدارة واخذها بالحسبان.
 - على المدراء عمل اجتماعات فردية فهي طريقه فعالة لأشراك الموظف في مشاكل العمل واتخاذ القرارات لأن الموظف أقرب للواقع، كما أنه عامل تحفيزي للموظف.

قائمة المراجع:

أولا/المراجع العربية:

- الحضرمي، نوف. (2017). الصمت التنظيمي وتأثيره على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي في بعض الجامعات السعودية. مجلة الإدارة التربوية، ع 16
- زوقار، سميرة. (2022). تقييم أداء الموظفين في المكتبات الجامعية الجزائرية: وسائل، تأثير، وانعكاسات. Dirassat in Humanities & Social Sciences, 5(1), 297–324
- عبدالله، فايذة، عادل، عبدالله. (2020). الاغتراب الوظيفي (أسبابها نتائجها سبل علاجها) بالتطبيق على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت. مجلة الاندلس العلوم الإنسانية والاجتماعية. مج 7، ع 37
- علي، محمد. (2018). أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي وترك العمل [رساله ماجستير منشورة]. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

ثانيا/المراجع الإلكترونية:

- هيئة الإحصاء. (2022). العمل والتوظيف وتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.. استرجع في ديسمبر 2022. <https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/aboutksa/employment>
- مركز الملك سلمان للأبحاث و الإعاقه. (2019). المسح الوطني للصحة النفسية. استرجع في ديسمبر 2022. <http://www.healthandstress.org.sa/Results/Saudi%20National%20Mental%20Health%20Survey%20->

.Technical%20Report%20(Arabic).pdf

- وزارة الصحة. 2022. الامراض النفسية والعقلية. استرجع في ديسمبر 2022، 31م
<https://www.moh.gov.sa/HealthAwareness/EducationalContent/Diseases/M>

ثالثاً/المراجع الأجنبية:

- Akçit, Volkan& Barutçu, Esin. (2017). The Relationship Between Performance and Loneliness at Workplace: A Study on Academicians. *European Scientific Journal*. /SPECIAL/ edition ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431
- Bell, R. A., Roloff, M. E., Camp, K. V., & Karol, S. H. (1991). Is It Lonely at the Top?: Career Success and Personal Relationships. *Journal of Communication*, 40, 9-23.
- Jung, Yoon-Sik & Jung, Hyo-Sun & Yoon, Hye-Hyun. (2022). The Effects of Workplace Loneliness on the Psychological Detachment and Emotional Exhaustion of Hotel Employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19.
- Kanten, P. & Ülker, F. (2013). The effect of organizational climat counterproductive behaviors: an empirical study on the employees of manufacturing enterprises. *The Macrotheme Review*, 2(4), 144-160.
- Lam, L. W., & Lau, D. C. (2012). Feeling Lonely at Work: Investigating the Consequences of Unsatisfactory Workplace Relationships. *International Journal of Human Resource Management*, 23, 4265-4282.
- Ozcelik, Hakan & Barsade, Sigal. (2011). Work loneliness and employee performance. *Academy of Management Proceedings*. 2011. 1-6. 10.
- Özel, Gamze & Inak, Aydın. (2021). Turizm Sektörü Çalışanlarında Atalet Yordayıcısı Olarak İş Yaşamında Yalnızlık (Loneliness in The Workplace As alertia Predictor of Tourism Sector Employees). *Journal of Business Research – Turk*,13, 2188-2202.
- Peplau L. A. and Perlman D., (1979). *Blueprint for A Social Psychological theory of loneliness*, Oxford, England
- Promsri, Chaiyaset. (2018). Relationship between Loneliness in the Workplace and Deviant Work Behaviors: Evidence from a Thai Government Bank. *Social Science and Humanities Journal SSHJ*, VOL-2, 352-357.
- Rolando Angel-Alvarado, Olga Belletich & Miguel R. Wilhelmi. (2021). Isolation at the workplace: the case of music teachers in the Spanish primary education system, *Music Education Research*, 23:3, 300-310.
- Rokach, A. (2012). Leadership and Loneliness: A Review. *Psychology Journal*.
- Sanduleac, Sergiu, Martiniuc, Natalia. (2018). Relația dintre singurătatea la locul de muncă și comunicarea la angajații IT (The relationship between workplace loneliness and communication in IT employees). *Psihologie revistă științifico - practică*, nr. 3-4 (33).
- Sarpkaya, Pınar. (2014). The effects of principals loneliness in the workplace on their self-performance. *Educational Research and Reviews*. 9. 967-974
- Wahyuni, D.& Muafi. (2021). Effects of workolace loneliness and perceived organizational support towards intention to leave mediated by organaztional commitment. *International of Research in Business and Social Science*,10(4),01-16.
- Wright, S. L. (2005). *Loneliness in the Workplace*, Unpublished Doctoral Dissertation, Christchurch (New Zealand), University of Cantenbury.
- Wright, S. L., Burt, C. D. B., & Strongman, K. T. (2006). Loneliness in the Workplace: Construct Definition and Scale Development. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 59–68.
- Wright, S. L. (2005b). Organizational Climate, Social Support and Loneliness in the Workplace. *Research on Emotion in Organizations*, 1, 123-142.
- Wright, S. L. (2009). *In a Lonely Place: The Experience of Loneliness in the Workplace*.
- Zhou, X. (2018) A Review of Researches Workplace Loneliness. *Psychology*, 9, 1005-1022.