

أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية
دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع
التعليم بجامعة المنصورة

د/ محمد أحمد أمين أحمد

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة المنصورة

كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع - جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل.

أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة

ملخص الدراسة:

تتناول الدراسة قياس العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالكادر العام والتابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة، وهدفت الدراسة إلى هدفين رئيسيين، يتمثل الأول في تحديد ما إذا كان هناك تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير)، أما الثاني فيتمثل في تحديد ما إذا كان هناك اختلاف معنوي في إدراك العاملين لمستوى كل من الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً للعوامل الديموغرافية: النوع (ذكر/ أنثى)، عدد سنوات الخدمة، نوع الوظيفة (مثبت/ مؤقت/ متعاقد). وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من ٣٧٠ مفردة من العاملين بجامعة المنصورة. وتم استخدام كل من أسلوب مان ويتي وكروسكال واليز وتحليل الانحدار المتعدد والارتباط البسيط لاختبار فروض الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي معنوي لكل من صمت الخضوع والصمت الدفاعي على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة، في حين يوجد تأثير إيجابي معنوي للصمت الاجتماعي على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود اختلاف معنوي لإدراك العاملين لمستوى كل من الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً للعوامل الديموغرافية النوع (ذكر/ أنثى)، عدد سنوات الخدمة، نوع الوظيفة (مثبت/ مؤقت/ متعاقد). حيث تبين أن النساء والعاملين ذوي مدة الخدمة الأقل والعاملين المؤقتين والمتعاقدين أكثر إدراكاً للصمت التنظيمي وأقل إدراكاً لسلوك المواطنة التنظيمية وذلك مقارنة بالرجال، والعاملين ذوي مدة الخدمة الأطول، والعاملين المثبتين، فهم أكثر إدراكاً لسلوك المواطنة التنظيمية وأقل إدراكاً للصمت التنظيمي.

مقدمة:

تعاني منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية على حد سواء عدداً من المشكلات فيما يتصل بسلوك الأفراد والجماعات داخلها. وقد أتاح علم السلوك التنظيمي من خلال تدخلاته المختلفة التعرف على هذه المشكلات والعوامل المسببة لها وعلاقتها مع المشكلات والظواهر الأخرى. ويأتي الصمت التنظيمي Organizational Silence كأحد المشكلات التي باتت تترق هذه المنظمات وتؤثر سلباً على فاعلية وكفاءة أدائها وتحقيقها لأهدافها المنشودة. فنجاح المنظمات لا يعتمد على جهود المديرين فحسب، فكما يحتاج المرؤوس إلى الدعم المستمر من قبل رئيسه، يحتاج الرئيس من مرؤوسيه أيضاً المبادرة بحل المشكلات، وطرح الأفكار، والمعلومات حول المشكلات التنظيمية المختلفة، وبالتالي اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها.

ونتيجة العولمة والانفتاح والمنافسة العالمية، تتطلب المنظمات الحداثة والتنافسية والديناميكية في الهيكل الإداري، وزيادة المسؤولية الملقاة على عاتق العاملين، من خلال الحاجة المتزايدة إلى مبادرة العاملين، وإبداعهم في العمل للتعامل مع المتغيرات المحيطة، ولا يتم ذلك إلا من خلال الاتصالات الفعالة بين المستويات الإدارية المختلفة القائمة على التشاور والمشاركة لا على فرض الأوامر والتعليمات، وتشجيع العاملين على المبادرة وتوفير مناخ ملائم يزيد من إبداعهم، وذلك لتلبية توقعات العملاء المتزايدة والمتغيرة باستمرار، وتحسين نوعية السلع والخدمات (Akbarian et al., 2015). ويعتبر الصمت التنظيمي أحد المعوقات الرئيسية التي تعيق المنظمة في تحقيق أهدافها، حيث يؤثر الصمت التنظيمي تأثيراً خطيراً على المنظمات، فهو يحد من مبادرة وإبداعية العاملين في العمل (Köylüoğlu et al., 2015; Selçuk et al., 2015)، ويزيد من نوايا ترك العمل (Elci et al., 2014)، ويخفض الالتزام التنظيمي لدى العاملين (Deniz, et al., 2013)، ويعتبر معوق أساسي للتغيير التنظيمي، ويؤدي إلى الاستسلام وعدم المشاركة الفاعلة في العمل، وما يترتب على ذلك من عدم قدرة المنظمة على تحقيق الفعالية التنظيمية (Zehir and Ebru, 2011).

ويحظى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية باهتمام العديد من الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية بصفة عامة، وفي مجال الإدارة بصفة خاصة (Ackfeldt and Coote, 2005 ; Finkelstein and Penner, 2004; Lievens and Anseel 2004) نظراً للمزايا العديدة التي تعود على المنظمة نتيجة تبني العاملين هذا السلوك، فهو سلوك طوعي يقوم به العامل اختياريًا دون انتظار أي مقابل سواء مادي أو معنوي، ولكن بدافع الحرص على مصلحة المنظمة، وانتمائه لها، والرغبة في تطويرها وكأنها بيته، وحتى بتبني العاملون هذا السلوك، لا بد من توفر البيئة التنظيمية التي تشجعهم على ذلك (Akturan and Hülya, 2016)، لذلك

اهتمت الدراسة ببحث دور الصمت التنظيمي في تبني العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية وذلك بالتركيز على العاملين بالكادر العام والتابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة.

وينقسم هذا البحث إلى قسمين: الأول، وهو الإطار النظري والدراسات السابقة، أما الثاني فيتناول الدراسة التطبيقية، وذلك كما يلي:

القسم الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي تتمثل في: الصمت التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الإطار النظري:

يتم تناول الإطار النظري من خلال الحديث عن كل من الصمت التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، وذلك كما يلي:

(١) الصمت التنظيمي:

يتم تناول هذا المتغير من خلال التعرض لكل من مفهوم الصمت التنظيمي، وقياس الصمت التنظيمي، وذلك كما يلي:

أ) مفهوم الصمت التنظيمي:

تعددت تعريفات الباحثين حول مفهوم الصمت التنظيمي. حيث اختلف التعريف وفقاً لنظرة كل باحث، فقد عرفه (Koyluoglu et al., 2015) على أنه: سلوكيات سلبية مستمدة من معايير الإذعان السائدة في بعض الثقافات التنظيمية، والتي تحد من مشاركة الفرد في تقديم ما يعرفه حول القضايا التنظيمية، ويركز هذا التعريف على أن السبب الرئيس للصمت التنظيمي يرجع إلى الاستسلام والقناعة من قبل العاملين بأن آراءهم لن تغير شيء ولن يتم الاهتمام بها من قبل الرؤساء والمسؤولين. وهو ما يعرف بصمت الإذعان (صمت الخضوع) وفقاً لدراسة (Dyne et al, 2003).

في حين عرفه (الوهيبي، ٢٠١٤) على أنه: "ميل المرؤوسين في المنظمات إلى حجب المعلومات والاقتراحات لرؤسائهم أو إخبارهم عن المشكلات تجنباً لأي ردود فعل سلبية قد تترتب على ذلك". ويركز هذا التعريف على أن السبب الرئيس للصمت التنظيمي يرجع إلى خوف الفرد من رد الفعل، كالانتقاد من قبل الزملاء، العقاب من قبل رئيسه المباشر... وهو ما يعرف بالصمت الدفاعي وفقاً لدراسة (Dyne et al, 2003).

وعرفه (Zehir and Ebru, 2011) على أنه: الشعور الجماعي الذي يولد إدراكاً بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشكلات التنظيمية لمنع انتشارها والحفاظ على سمعة المنظمة. ويركز هذا التعريف على أن السبب الرئيس للصمت هو مصلحة المنظمة والحفاظ على سمعتها، وهو ما يسمى بالصمت الاجتماعي الإيجابي وفقاً لدراسة (Dyne et al, 2003).

ويتضح من التعريفات السابقة، أن الصمت التنظيمي يرجع لثلاثة مصادر رئيسية، وهي الخوف على مصلحة المنظمة وسمعتها (الصمت الاجتماعي)، أو الاستسلام والقناعة بأن المبادرة بأفكار ومعلومات لن تغير شيء (صمت الخضوع)، أو الخوف من ردود الفعل السلبية (الصمت الدفاعي).

ب) قياس الصمت التنظيمي:

من مراجعة الدراسات السابقة تبين للباحث وجود العديد من المقاييس الخاصة بالصمت التنظيمي، ويعد مقياس كل من (Vokola and Bouradas, 2005; Dyne et al, 2003) هما الأشهر في قياس الصمت التنظيمي، فقد قدم (Vokola and Bouradas, 2005) مقياس يحتوي على ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت، واتجاهات المشرفين نحو الصمت، وفرص الاتصالات، وتم استخدام هذا المقياس في بعض الدراسات منها دراسة (Fard and Fariba, 2015)، وقدم (Dyne et al, 2003) مقياساً آخر يحتوي على ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي، ويعد الأكثر شهرة لاستخدامه في معظم الدراسات التي اطلع عليها الباحث، ومن هذه الدراسات (Acaraya and Abdülkadir, 2015; Tan, 2014; Deniz, et al., 2013; Beheshtifar et al., 2011; Zehir and Ebru, 2012) ويمكن توضيح الأبعاد الثلاثة على النحو التالي:

- **صمت الخضوع Acquiscent Silence:** ويعني حجب المعلومات والآراء رغبة في الاعتزال أو الاستسلام، وينهج الموظف هذا السلوك بناءً على اعتقاده بأن التعبير لا طائل من ورائه، وأنه من غير المرجح أن حديثه عن المشكلات أو الإبلاغ عنها سيحدث فرقا (Dyne et al, 2003).
- **الصمت الدفاعي Defensive Silence:** وهو سلوك متعمد واستباقي يهدف إلى حماية النفس من التهديدات الخارجية. ويعتبر دفاعياً لكونه ينطوي على الوعي أو النظر في البدائل المتاحة، ثم يتبع ذلك قرار واع بحجب المعلومات والأفكار كأفضل إستراتيجية في حينها. وينطوي هذا النوع على حجب المعلومات بسبب الخوف من أن التعبير عن الآراء والأفكار سينطوي على مخاطرة شخصية، وربما يكون دافع الحماية الذاتية هذا بسبب الخوف من أن تعلق به مسئولية

المشكلة، كذلك يتضمن هذا النوع حجب المعلومات عن الأخطاء الشخصية في العمل.
(Beheshtifar et al., 2012).

- **الصمت الاجتماعي الإيجابي: Prosocial Silence** وينطوي هذا النوع على حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالعمل، وذلك لصالح المنظمة وأعضائها، وبالتالي فإن هذا النوع من الصمت يقوم على الإيثار والتعاون، كتعمد بعض الموظفين عدم الكشف عن أفكار أو معلومات معينة على أساس الحرص على مصلحة المنظمة وسمعتها. (Pacheco and Suzana, 2015).

(٢) المواطنة التنظيمية:

يتم تناول هذا المتغير من خلال التعرض لكل من مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وقياس سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك كما يلي:

(أ) مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

حظي موضوع سلوك المواطنة التنظيمية باهتمام العديد من الباحثين منذ مطلع القرن العشرين (Vigoda-Gadot et al., 2007)، وتعددت تعريفات الباحثين لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، فعرفه (Timothy et al., 2016) على أنه سلوك إيجابي يمارسه الفرد ويساعد على إنجاز العمل بنجاح، ويتضمن مساعدة الزملاء، والمحافظة على أنظمة العمل، والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات، وتحمل الظروف القاسية للعمل دون تدمير. وعرفه (الجابر، ٢٠١٥) على أنه: سلوك اختياري يؤديه الموظف، ويتعدى حدود واجباته الوظيفية دون انتظار المقابل، ولا يتم إدراج هذا السلوك في هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة"، وعرفه أيضاً (Greenberg, 2011) على أنه "السلوك الذي يمارسه الفرد في المنظمة والذي يتجاوز التوقعات الرسمية لمتطلبات وظيفته اعتماداً على الثقافة التنظيمية المحفزة".

ومن التعريفات السابقة، يلاحظ أن سلوك المواطنة التنظيمية يتسم بأنه: سلوك اختياري يقوم به الفرد دون مقابل، يتوقف ممارسته على الثقافة التنظيمية المحفزة، وينتج عنه العديد من السمات التنظيمية الإيجابية، مثل: مساعدة الزملاء، المحافظة على أنظمة العمل، المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات.

ب) قياس سلوك المواطنة التنظيمية:

اختلف آراء الباحثون حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، فيرى (Smith et al., 1983) أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، يشتمل على بعدين هما: الإيثار، والطاعة، في حين يرى كل من (Organ, 1988; 1989; 1997; Van Dyne et al., 1994; Ackfeldt, 2005 and Coote, 2005) أن سلوك المواطنة التنظيمية يحتوي على خمسة أبعاد رئيسية وهي (الإيثار، الكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير)، وهو ما يعتمد عليه الباحث في هذه الدراسة، حيث تبين أن معظم الدراسات التي اطلع عليها الباحث تستخدم الأبعاد الخمسة في قياس سلوك المواطنة التنظيمية، ومن هذه الدراسات (Chan and Lai, 2017; Gerke et al, 2017; Lim and Marin, 2017; Zhang et al., 2017; Akturan and Hülya, 2016; Harwiki, 2016; Shafazawana et al., 2016; Thomas et al., 2016; Hart et al., 2016; Dirican and Oya, 2016; Naqshbandi et al., 2016; Chow et al, 2015; Pohla et al., 2015; Wahab et al., 2015; Yaghoubi et al., 2013) ويمكن توضيح الأبعاد الخمسة على النحو التالي

- **الإيثار Altruism** : وهو سلوك تطوعي قائم على أن الأولوية لمصلحة العمل مهما كانت الظروف، ويتبنى صاحب هذا السلوك مساعدة الزملاء والعلماء والرؤساء دون انتظار المقابل، فهو يقوم بهذه السلوكيات بدافع نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والحرص على مصلحتها.
- **الكياسة/ المجاملة Courtesy**: وهو سلوك اختياري يهدف إلى منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين، وذلك من خلال التشاور معهم وتقديم النصيحة الضرورية لهم.
- **الروح الرياضية Sportsmanship**: وهو سلوك اختياري، قائم على الاستعداد للعمل تحت أي ظروف دون تذمر. فانخفاض الراتب في أوقات الأزمات لم يقلل من حماس الفرد للعمل، بل سيتغاضى عن المشكلات التي تعرقله على القيام بدوره في تحقيق أهداف المنظمة وذلك بدافع حرصه على مصلحة المنظمة.
- **السلوك الحضاري Civic Virtue**: ويعكس هذا السلوك اهتمام الفرد بالمشاركة الفاعلة في المنظمة، والاهتمام بمستقبلها وتطورها، والمحافظة على سمعتها، وتقديم الأفكار والمقترحات التي ترتقي بالعمل.
- **وعي الضمير Conscientiousness**: سلوك اختياري يشمل أداء أنشطة أكثر من المطلوبة للفرد، مثل: العمل وقت إضافي دون أي مقابل مادي، وإتباع التعليمات بدقة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

يتم تناول هذا الجزء من خلال التعرض لكل من الدراسات السابقة الخاصة بالصمت التنظيمي، والدراسات السابقة الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية، والدراسات السابقة التي بحثت العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأخيراً التعليق على الدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

(١) الدراسات السابقة الخاصة بالصمت التنظيمي:

من مراجعة الدراسات السابقة، توصل الباحث إلى نوعين رئيسيين للصمت التنظيمي، وهما: الصمت التنظيمي الإيجابي والصمت التنظيمي السلبي، ويتمثل الأول في الصمت الاجتماعي الإيجابي، أما الثاني فيتمثل في كل من صمت الخضوع والصمت الدفاعي، وقد تناولت العديد من الدراسات النتائج الإيجابية للصمت التنظيمي الاجتماعي، ففي دراسة (Pacheco and Suzana, 2015) وجد أن الصمت التنظيمي الاجتماعي يحقق الصحة النفسية الإيجابية للعاملين بالمنظمة، كما توصلت دراسة (Acaraya and Abdülkadir, 2015) إلى أن الصمت التنظيمي الاجتماعي يساعد على تبني العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية. وتوصلت دراسة (Beheshtifar et al., 2012) إلى أن الصمت التنظيمي الاجتماعي يلعب دوراً قوياً في تحقيق النجاح التنظيمي

وفيما يتعلق بالنتائج السلبية للصمت التنظيمي والمتمثل في صمت الخضوع والصمت الدفاعي، فقد أظهرتها العديد من الدراسات، ومن هذه السلبيات: العلاقات الضعيفة بين العاملين، مما يؤدي إلى ضعف علاقات الثقة والاحترام والتعاون فيما بينهم، وبالتالي الحد من قدراتهم على الإبداع والابتكار (William et al., 2006)، وحرمان المنظمة من المعلومات والمعرفة وبالتالي ضعف الأداء (Detert, 2013)، وزيادة معدلات الدوران الوظيفي (Donaghey, et al., 2011; Elci et al., 2014)، وضعف الالتزام التنظيمي (Deniz, et al., 2013)، وقتل روح المبادرة والإبداع لدى العاملين بالمنظمة (Akbarian et al., 2015)، وضعف جودة القرارات لدى الإدارة العليا، وضعف رضا وحماس العاملين للعمل وعدم الرغبة في تطوير حياتهم المهنية (Lu and Xie, 2013).

(٢) الدراسات السابقة الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية:

من مراجعة الدراسات السابقة تبين الاهتمام بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع في العديد من الدراسات، وكمتغير مستقل في دراسات أخرى، ومن الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، دراسات: (الطعامسة، حسب الله، ٢٠١٥؛ الجابر، ٢٠١٥؛ الخرشة، ٢٠١٥؛ نافع، ٢٠١٢؛ Chan and Lai, ; Lim and Marin, 2017

2017) والتي بحثت العلاقة بين العدالة التنظيمية كمتغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، وتوصلت تلك الدراسات إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، فلا يمكن تبني سلوك المواطنة التنظيمية من قبل العاملين دون إدراكهم للعدالة التنظيمية.

كما توصلت دراسة (محمد، ٢٠١٤) والتي بحثت العلاقة بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية إلى ضرورة وجود مناخ تنظيمي جيد قائم على: القيادة الفاعلة، والحوافز الإيجابية، ونمط الاتصالات المرنة والواضح، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والهيكل التنظيمي الجيد، لتبني العاملين سلوك المواطنة التنظيمية. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Harwiki, 2016) والتي توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية القائمة على المشاركة في اتخاذ القرارات، ووضوح الاتصالات، والحوافز الإيجابية تلعب دوراً كبيراً في سلوك المواطنة التنظيمية.

أما دراسة (السيسي، ٢٠٠٥) والتي بحثت أثر الخصائص التنظيمية والشخصية على سلوك المواطنة التنظيمية، وجدت أن الخصائص الشخصية (الذكاء الوجداني، وجودة الصحة النفسية، ودافع الإنجاز، والتفاؤل) تساهم في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة ٤١,٨%، كما تساهم الخصائص التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، الدعم التنظيمي المدرك) في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة ٣١,٩%.

واهتمت دراسات (على، ٢٠١٥; Shafazawana et al., 2016; Harwiki, 2016) بالبحث العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي معنوي قوي بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

كما توصلت دراسة (Chan and Lai, 2017) إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للرضا عن الاتصالات داخل المنظمة على سلوك المواطنة التنظيمية، في حين توصلت دراسة (Shafazawana et al., 2016) إلى أن الرضا الوظيفي من قبل العاملين يعد أحد المحددات الرئيسية لتبني سلوك المواطنة التنظيمية.

وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير مستقل، فقد اهتمت دراسات (Wahab et al., 2015; Pohla et al., 2015) بالبحث أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، وتوصلت إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى دعم الالتزام التنظيمي. في حين توصلت دراسات (مناصرية، فريد، ٢٠١٥; Thomas et al., 2016; Yaghoubi et al., 2013) والتي بحثت أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الإنتاجية إلى أن هذا السلوك يزيد من إنتاجية العاملين ويرفع سلوكيات العمل الإيجابية لديهم. وتتفق هذه

الدراسة مع دراسات (عبد الحافظ، ٢٠١٥؛ Harwiki, 2016). والتي توصلت إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يزيد من فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين.

أما دراسة (Pohla et al., 2015) فقد بحثت أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الإشباع الوظيفي، وتم التوصل إلى أن تبني العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية يزيد من إشباعهم الوظيفي، وبالتالي زيادة اهتمامهم بالعمل. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Chow et al, 2015) والتي توصلت إلى أن تبني العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية يزيد من دافعية العاملين للعمل، ودراسات (Gerke et al, 2017; Akturan and Hülya, 2016; Naqshbandi et al., 2016) والتي توصلت إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى زيادة التعاون والأنشطة الإبداعية التي يمارسها العاملون داخل المنظمة، ودراسة (Dirican and Oya, 2016) والتي توصلت إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى زيادة سلوك العمل المضاعف للعاملين، ودراسة (Zhang et al., 2017) والتي توصلت إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى المشاركة الفاعلة في العمل.

(٣) الدراسات السابقة التي بحثت العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية:

تناولت بعض الدراسات العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، ومن هذه الدراسات (Cinar et al., 2013) والتي استهدفت دراسة العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية داخل اثنين من المستشفيات التركية، وتوصلت الدراسة إلى أن الصمت التنظيمي يؤثر سلباً على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن الموظفين يعتبرون هم مصادر التغيير والإبداع والتعلم والتي تعد جميعها عوامل استراتيجية لتحقيق الأهداف التنظيمية، وأن اختيار العاملين للصمت وعدم نقل آراءهم بشأن المشكلات التنظيمية يقلل من سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المنظمة.

كما اهتمت دراسة (Acaraya and Abdülkadir, 2015) ببحث العلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي (الخضوع، والدفاعي، والاجتماعي) وسلوك المواطنة التنظيمية وذلك داخل مجموعة من الشركات متعددة الجنسيات في إسطنبول، وتوصلت إلى وجود تأثير سلبي معنوي لكل من صمت الخضوع والصمت الدفاعي على سلوك المواطنة التنظيمية، ووجود تأثير إيجابي معنوي للصمت الاجتماعي على سلوك المواطنة التنظيمية.

واهتمت أيضاً دراسة (Salah et al., 2015) ببحث العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مع توسيط العدالة التنظيمية وذلك داخل المنظمات الخدمية

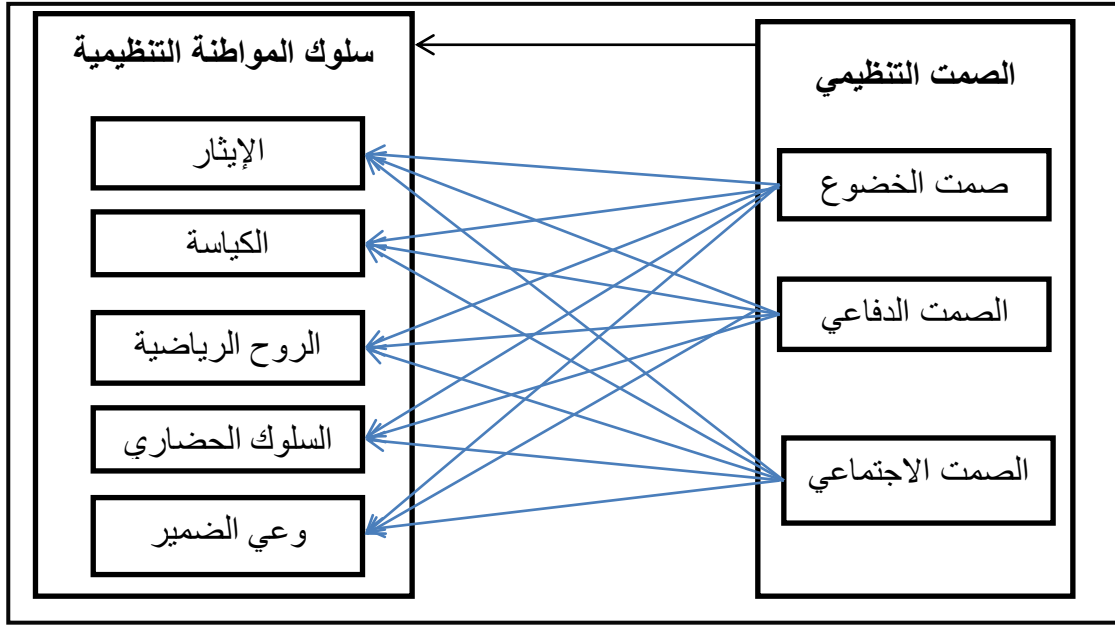
بباكستان، وتوصلت الدراسة إلى أن الصمت التنظيمي يؤثر تأثيراً سلبياً على سلوك المواطنة التنظيمية بشكل إجمالي، وظهر التأثير في بعدين فقط من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وهي الروح الرياضية والسلوك الحضاري. وعدم وجود تأثير معنوي للصمت التنظيمي على كل من الإيثار، والمجاملة، ووعي الضمير. كما توصلت إلى فروق بين الرجال والنساء في ممارستهم لكل من الصمت التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

(٤) التعليق على الدراسات السابقة:

أ) وجود العديد من الآثار الإيجابية والسلبية للصمت التنظيمي، وتتوقف هذه الآثار على الثقافة التنظيمية السائدة، فإذا كانت ثقافة قائمة على العدالة التنظيمية ومشجعة على المبادرة والمشاركة الفاعلة زاد انتماء وتمسك العاملين بالمنظمة وبالتالي زيادة ممارستهم للصمت الاجتماعي الإيجابي وذلك من خلال الحفاظ على سمعة المنظمة، وعدم إفشاء أسرارها، وتكوين علاقات اجتماعية إيجابية بين العاملين قائمة على التعاون والمنافسة الشريفة التي تقود إلى النجاح التنظيمي. وعلى العكس من ذلك إذا كانت ثقافة محبطة وغير مشجعة للعاملين قل انتماء وتمسك العاملين بالمنظمة وبالتالي زيادة ممارستهم للصمت الدفاعي وصمت الخضوع وذلك بالاستسلام أو الخوف من الإدلاء بالأفكار والآراء، وعدم الحرص على مصلحة المنظمة وسمعتها، وبالتالي عدم القدرة على تحقيق النجاح التنظيمي.

ب) يعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد السلوكيات الإيجابية التي تشهدها جميع المنظمات، ويتوقف ممارسة هذه السلوكيات على الثقافة التنظيمية السائدة، فإذا كانت مشجعة من خلال توفر العدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية، والاتصالات المرنة، والهيكل التنظيمي الجيد، والمشاركة في اتخاذ القرارات... زاد ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، والعكس صحيح.

ج) عدم وجود دراسات سابقة تناولت العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للصمت التنظيمي (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) والأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية (الروح الرياضية، الإيثار، السلوك الحضاري، ووعي الضمير، الكياسة)، حيث وجد الباحث أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لم تهتم ببحث العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للصمت التنظيمية والأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية، وهو ما يمثل فجوة بحثية، يقوم الباحث بتغطيتها في هذه الدراسة من خلال بحث العلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي الثلاثة كمتغيرات مستقلة وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كمتغيرات تابعة، وهذا ما يمكن توضيحه في الشكل رقم (١).



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها.

شكل رقم (١): إطار الدراسة

القسم الثاني: الدراسة التطبيقية:

تضم الدراسة التطبيقية: مشكلة الدراسة، وأهداف الدراسة، وأهمية الدراسة، وفروض الدراسة، وحدود الدراسة، وأسلوب الدراسة، ومنهجية الدراسة، وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفروض، وأخيراً ملخص النتائج وتوصيات الدراسة، وذلك كما يلي:

أولاً: مشكلة الدراسة:

تعد ظاهرة الصمت التنظيمي من الظواهر التي تؤثر سلباً في تقدم المنظمات وتطورها، ويبدو تأثيرها أكبر عندما تستفحل في المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات التي لها تأثير كبير على المجتمع، وخطط التنمية والتطوير فيها. فوجود الصمت التنظيمي، وملاحظة نتائجه السلبية تؤكد مصداقيته عدة عوامل منها: الحد من مبادرات وإبداع العاملين (Köylüoğlu et al., 2015; Selçuk et al., 2015)، وعدم المشاركة الفاعلة في المنظمة، وضعف الأداء (Zehir and Ebru, 2011)، وانخفاض الالتزام التنظيمي (Deniz, et al., 2013) وارتفاع نوايا الاستقالة من العمل (Elci et al., 2014)، ولذلك اهتمت الدراسة الحالية ببحث العلاقة بين الصمت التنظيمي وأحد السلوكيات الإيجابية المنشودة داخل المنظمات والتعرف على ما إذا كان هناك تأثير للصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية أم لا؟

ولتأكيد مشكلة الدراسة من الناحية التطبيقية، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية، من خلال إعداد قائمة استقصاء مبدئية وتوزيعها على عينة عمدية ميسرة عددها (٥٠) مفردة من

العاملين بجامعة المنصورة، وذلك للتعرف على درجة ممارستهم لكل من الصمت وسلوك المواطنة التنظيمية، وتم تقسيم العينة إلى ثلاثة فئات لسلوك الصمت التنظيمي، وهي: مرتفع، ومتوسط، ومنخفض، وتم التصنيف على أساس الوسط الحسابي $(1+5)/2 = 3$ وذلك وفقاً لمقياس ليكرث الخماسي، فإذا كانت درجة الممارسة أعلى من الوسط الحسابي تكون قوية، وإذا كانت درجته الممارسة مساوية للوسط الحسابي تكون متوسطة، وإذا كانت درجته الممارسة أقل من الوسط الحسابي تكون ضعيفة.

وبتحليل البيانات التي تم جمعها من مفردات العينة اتضح أن عدد العاملين ذوي المستوى العالي من الصمت التنظيمي ٢١ مفردة بنسبة ٤٢% من العينة، وعدد العاملين ذوي المستوى المتوسط من الصمت التنظيمي ١٥ مفردة بنسبة ٣٠%، وعدد العاملين ذوي المستوى المنخفض من الصمت التنظيمي ١٤ مفردة بنسبة ٢٨% من العينة، ويوضح الجدول (١) متوسط درجات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لكل فئة من الفئات الثلاثة.

جدول رقم (١)

متوسط ممارسة المواطنة التنظيمية وفقاً لمستوى الصمت التنظيمي

المتغيرات	مستوى عالي لصمت التنظيمي (%٤٢)	مستوى متوسط للصمت التنظيمي (%٣٠)	مستوى منخفض لصمت التنظيمي (%٢٨)
المواطنة التنظيمية	٢,٩	٣,٢	٤,١

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (١) يتضح وجود مستوى منخفض لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين ذوي المستوى العالي من الصمت والذين يمثلون ٤٢% من العينة الاستطلاعية، حيث تبين أن متوسط سلوك المواطنة التنظيمية لهؤلاء العاملين هو ٢,٩، في حين يوجد مستوى عالٍ من سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين ذوي المستوى المنخفض من الصمت والذين يمثلون ٢٨% من العينة الاستطلاعية، حيث تبين أن متوسط المواطنة التنظيمية لهؤلاء العاملين هو ٤,١. ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة من الناحية التطبيقية على النحو التالي:

"يوجد ضعف في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معظم مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية، في حين يوجد لديهم ممارسة قوية لسلوك الصمت"، وهو الأمر الذي يثير التساؤلات التالية:

١) هل يوجد ارتباط بين أبعاد الصمت التنظيمي (الخضوع، والدفاعي، والاجتماعي) وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير)؟

٢) هل يوجد تأثير لأبعاد الصمت التنظيمي (الخضوع، والدفاعي، والاجتماعي) على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير)؟

٣) هل يختلف إدراك العاملين لكل من مستوى الصمت التنظيمي، والمواطنة التنظيمية باختلاف العوامل الديموغرافية: النوع (ذكر/أنثى)، وعدد سنوات الخدمة، ونوع الوظيفة (مثبت/مؤقت/متعاقد)؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة والتساؤلات المنبثقة منها، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١) التعرف على ما إذا كان هناك ارتباط بين أبعاد الصمت التنظيمي (الخضوع، والدفاعي، والاجتماعي) وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير).

٢) قياس تأثير أبعاد الصمت التنظيمي (الخضوع، والدفاعي، والاجتماعي) على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير).

٣) تحديد ما إذا كان هناك اختلاف في إدراك العاملين لكل من مستوى الصمت التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف العوامل الديموغرافية: النوع (ذكر/أنثى)، وعدد سنوات الخدمة، ونوع الوظيفة (مثبت/مؤقت/متعاقد).

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها العلمية والتطبيقية على النحو التالي:

(١) الأهمية العلمية:

على الرغم من أن سلوك الصمت التنظيمي يعد أحد الظواهر الشائعة في المنظمات (Akbarian et al., 2015; Fard and Fariba, 2015; Elci et al., 2014) إلا

أنه لم يلقى الاهتمام الكافي من حيث تحليل المفهوم ومستوياته وأسبابه وانعكاساته، والشاهد هو غياب نظرية عامة لتفسير سلوك الصمت في تحليل ودراسة المنظمات (Detert and Trevino, 2010)، ويعد إخضاع هذه الظاهرة للبحث أمر بالغ الأهمية لمساهمة ذلك في توفير حصيلة من المعرفة العلمية والتي تساعد في التعرف على طبيعة سلوك الصمت التنظيمي وأبعاده المختلفة من وجهة نظر العاملين.

وتستمد الدراسة أهميتها أيضاً من أهمية تبني العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية، فقد أشار (Kartz, 1964) إلى أن المنظمات التي تركز على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات غير قادرة على تحقيق أهدافها، فغالباً ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام إضافية تتجاوز دورهم الرسمي وذلك لتحقيق الفعالية التنظيمية، وزيادة القدرة على مواجهة المنافسة العالية (Rego and Cunha, 2006).

ولهذا تسعى الدراسة الحالية على المستوى العلمي مثلها في ذلك مثل الدراسات الأخرى إلى المساهمة في توفير حصيلة من الدراسات التي تتناول موضوع الصمت التنظيمي والمواطنة التنظيمية. وخاصة أنها تعد الدراسة الأولى من نوعها في مصر - على حد علم الباحث - تتناول ولأول مرة ظاهرة الصمت التنظيمي في الجامعات المصرية، وقياس مستوى هذا الصمت وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية.

(٢) الأهمية التطبيقية:

تسعى الدراسة على المستوى التطبيقي إلى توفير بيانات ومعلومات لمتخذي القرار حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وعلاقته بالصمت التنظيمي مما يساعدهم في وضع السياسات التي من شأنها تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، والأبعاد الإيجابية للصمت التنظيمي، وتصويب الأبعاد السلبية للصمت التنظيمي، الأمر الذي يمكن المنظمة من رفع مستوى أداء ومعنويات العاملين، ومنحهم الفرصة للإبداع والتطور الذاتي.

رابعاً: فروض الدراسة:

تسعى الدراسة إلى اختبار مدى صحة الفروض التالية:

- (١) يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير).

٢) يوجد تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

أ) يوجد تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) على سلوك المواطنة التنظيمية ككل.

ب) يوجد تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) على بعد الإيثار.

ج) يوجد تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) على بعد الكياسة.

د) يوجد تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) على بعد الروح الرياضية.

هـ) يوجد تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) على بعد السلوك الحضاري.

و) يوجد تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) على بعد وعي الضمير.

٣) يوجد اختلاف معنوي في إدراك العاملين لكل من مستوى الصمت التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف العوامل الديموغرافية: النوع (ذكر/أنثى)، وعدد سنوات الخدمة، ونوع الوظيفة (مثبت/مؤقت/متعاقد). ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

أ) يوجد اختلاف معنوي في إدراك العاملين لكل من مستوى الصمت التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف النوع (ذكر/أنثى).

ب) يوجد اختلاف معنوي في إدراك العاملين لكل من مستوى الصمت التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف عدد سنوات الخدمة.

ج) يوجد اختلاف معنوي في إدراك العاملين لكل من مستوى الصمت التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف نوع الوظيفة (مثبت/مؤقت/متعاقد).

خامساً: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

(١) **حدود بشرية:** اقتصرَت الدراسة على العاملين بالكادر العام والتابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة، وبالتالي لم تشمل الدراسة على أعضاء هيئة التدريس، والعاملين في القطاع الصحي داخل الجامعة.

(٢) **حدود مكانية:** اقتصرَت الدراسة على جامعة المنصورة، والتي تقع في مدينة المنصورة بجمهورية مصر العربية.

(٣) **حدود زمنية:** تم جمع بيانات الدراسة الميدانية خلال الفترة من ٥ مارس وحتى ١٦ إبريل ٢٠١٧.

سادساً: أسلوب الدراسة:

ويتضمن أسلوب الدراسة ما يلي:

(١) البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها:

أعتمد الباحث في هذه الدراسة على البيانات التالية:

(أ) البيانات الثانوية:

تطلبت هذه الدراسة إطاراً نظرياً عن متغيرات الدراسة والتي تتمثل في: الصمت التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، وتم الحصول على هذا الإطار من خلال مراجعة الكتب والدراسات التي تناولت هذه المتغيرات. هذا بالإضافة إلى بيانات عن أعداد العاملين بجامعة المنصورة، ومن أجل الحصول على هذه البيانات قام الباحث بالرجوع إلى المكتبات العلمية المتخصصة في الموضوعات ذات الصلة بالدراسة، كما قام الباحث أيضاً بالرجوع إلى قواعد البيانات الإلكترونية والنشرات الإحصائية المتاحة في هذا الصدد.

(ب) البيانات الأولية:

تطلبت هذه الدراسة بيانات أولية عن مستوى كل من: الصمت التنظيمي، والمواطنة التنظيمية، وذلك تبعاً لإدراك العاملين، بالإضافة إلى بيانات عن الخصائص الديموغرافية الخاصة بهؤلاء العاملين (النوع، عدد سنوات الخدمة، نوع الوظيفة)، والمصدر الأساسي لهذه البيانات هو قائمة الاستقصاء.

(٢) مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالكادر العام والتابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة، ويبلغ عددهم ٩٧٩٨ مفردة، وتم تحديد حجم العينة عند مستوى ثقة ٩٥%، وهو مستوى شائع في بحوث إدارة الأعمال، وفي حدود خطأ معياري ٥%، وهي أيضاً حدود خطأ

مقبولة في بحوث إدارة الأعمال (أبو العلا، ١٩٩٤)، وتم الاعتماد في تحديد حجم العينة على معادلة ستيفن ثامبسون* ، وقدرت عينة الدراسة بـ (٣٧٠) مفردة، تم سحبهم بطريقة عشوائية طبقية من الجهات التعليمية المختلفة بجامعة المنصورة، وبعد تجميع البيانات وفحص الاستثمارات، تبين أن عدد الاستثمارات الصحيحة التي تم إدخالها للتحليل قد بلغت ٣٦٠ استثمارة بنسبة تقدر بنحو ٩٧% من العدد الكلي للعينة وهي نسبة كافية وممثلة، ويوضح الجدول رقم (٢) توزيع عينة البحث ونسبة الاستجابة.

* معادلة ستيفن ثامبسون:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{d^2}{z^2} \right] + p(1-p)}$$

حيث تشير n إلى حجم العينة، و N إلى حجم المجتمع، و Z إلى الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٩٥، وتساوي ١,٩٦، و d إلى نسبة الخطأ وتساوي ٠,٠٥، و p إلى نسبة توفر الخاصية والمحايدة = ٠,٥٠

جدول رقم (٢)

توزيع عينة الدراسة على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة

الجهة	عدد العاملين	النسبة	عدد مفردات العينة	القوائم الصحيحة
الإدارة العامة	٣٦٥٧	%٣٦	١٣٣	١٣٠
المدن الجامعية	١٣٣٥	%١٤	٥٢	٥٠
كلية الطب	٥٣٠	%٦	٣٢	٣١
كلية الصيدلة	٢٩١	%٣	١٠	١٠
كلية طب الأسنان	٢٩٦	%٣	١٠	١٠
كلية العلوم	٤٣٣	%٤	١٥	١٤
كلية الهندسة	٤٧٩	%٥	١٧	١٧
كلية الزراعة	٣٤٢	%٤	١٥	١٤
كلية التربية	٢٨٥	%٣	١٠	١٠
كلية التجارة	٣٠٥	%٣	١٠	١٠
كلية الحقوق	٢٢٣	%٢	٧	٧
كلية الآداب	٣١٣	%٣	١٠	٩
كلية التمريض	١٤٢	%٢	٧	٧
كلية الطب البيطري	٢١٨	%٢	٧	٧
كلية الحاسبات	١٠٠	%١	٤	٤
كلية التربية الرياضية	١٧٥	%٢	٧	٧
كلية التربية النوعية	٤٦٧	%٥	١٧	١٦
كلية السياحة والفنادق	١٠٦	%١	٤	٤
كلية رياض الأطفال	٨٠	%٠,٨	٢	٢
كلية الفنون الجميلة	٢١	%٠,٢	١	١
الإجمالي	٩٧٩٨	%١٠٠	٣٧٠	٣٦٠

المصدر: من واقع النشرة الإحصائية بجامعة المنصورة، ٢٠١٦/٦/٣٠.

٣) أداة الدراسة وطريقة جمع البيانات الأولية للدراسة:

أداة جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة هي الاستقصاء، وتم الاعتماد على قائمة استقصاء واحدة موجهة إلى مفردات العينة. وتتكون هذه القائمة من سؤالين، يتمثل السؤال الأول في درجة ممارسة متغيرات الدراسة من قبل العاملين، وهما الصمت التنظيمي ويشتمل على ١٦ عبارة، وسلوك المواطنة التنظيمية ويشتمل على ٣٠ عبارة، وقد تم القياس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يقع في مستويات تتراوح بين موافق تماماً (٥) إلى غير موافق على الإطلاق (١). وتم تطوير هذه العبارات من الدراسات السابقة وثيقة الصلة بالموضوع، حيث تم استخدام مقياس (Dyne et al, 2003) لقياس الصمت التنظيمي، ومقياس (Ackfeldt and Coote, 2005; Van Dyne et al., 1994; Organ, 1988 1989; 1997) لقياس سلوك المواطنة التنظيمية. أما السؤال الثاني فكان عن المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة (النوع، عدد سنوات الخدمة، نوع الوظيفة)، ويوضح الجدول رقم (٣) العبارات المخصصة لقياس كل متغير من متغيرات الدراسة.

جدول رقم (٣)

أرقام عبارات قياس كل متغير من متغيرات الدراسة بقائمة الاستقصاء

متغيرات الدراسة	أرقام عبارات قياس كل متغير
صمت الخضوع	من ٦-١
الصمت الدفاعي	من ١١-٧
الصمت الاجتماعي	من ١٦-١٢
الإيثار	من ٢٢-١٧
وعي الضمير	من ٢٨-٢٣
الروح الرياضية	من ٣٤-٢٩
السلوك الحضاري	من ٤٠-٣٥
الكياسة	من ٤٦-٤١

المصدر: أعداد الباحث.

٤) اختبارات الصدق والثبات لمتغيرات البحث:

أ) اختبار الثبات:

لاختبار ثبات المقياس، اعتمد الباحث على معامل الثبات ألفا لكرونباخ (معامل الاعتمادية)، وأظهرت نتائج التحليل والتي يوضحها الجدول رقم (٤) ما يلي:

- بالنسبة لمقياس الصمت التنظيمي: تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ ٠,٨١٢، كما تبين وجود ثلاث عبارات لهما معامل ارتباط أقل من ٠,٣٠، لذا تقرر استبعادهما وفقاً لقاعدة ٠,٣٠ (غنيم وصبري، ٢٠٠٠: ١٢٦)، وأصبح عدد عبارات المقياس ١٦ عبارة بدلاً من ١٩ عبارة. وللتأكد من أثر حذف هذه العبارات على تحسين الاعتمادية على المقياس، تم إجراء التحليل مرة أخرى، وكانت النتيجة ارتفاع معامل ألفا من ٠,٨١٢ إلى ٠,٨٤٦ للمقياس ككل، كما حدث تحسن ملحوظ في معامل ألفا لأبعاد المقياس، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، حيث إذا تراوحت قيمة معامل ألفا بين ٠,٥٠ - ٠,٦٠ يعتبر مقبولاً، وإذا وصلت قيمته ٠,٨٠ يعتبر ممتازاً (إدريس، ٢٠٠٨: ٤٢٣).
- بالنسبة لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية: تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ ٠,٨٠١، كما تبين وجود سبع عبارات لها معامل ارتباط أقل من ٠,٣٠، لذا تقرر استبعادهما وفقاً لقاعدة ٠,٣٠ (غنيم وصبري، ٢٠٠٠: ١٢٦)، وأصبح عدد عبارات المقياس ٣٠ عبارة بدلاً من ٣٢ عبارة. وللتأكد من أثر حذف هذه العبارات على تحسين الاعتمادية على المقياس، تم إجراء التحليل مرة أخرى، وكانت النتيجة ارتفاع معامل ألفا من ٠,٨٠١ إلى ٠,٨٣٢ للمقياس ككل، كما حدث تحسن ملحوظ في معامل ألفا لأبعاد المقياس، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

جدول رقم (٤)

تائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

المحاولة الثانية		المحاولة الأولى		المتغيرات	
معامل ألفا	عدد العبارات	معامل ألفا	عدد العبارات		
٠,٧٨٠	٦	٠,٥٧٥	٧	صمت الخضوع	أبعاد لصمت التنظيمي
٠,٧١٠	٥	٠,٦٨٠	٦	الصمت الدفاعي	
٠,٧٢٠	٥	٠,٥٨٩	٦	الصمت الاجتماعي	
٠,٨٤٦	١٦	٠,٨١٢	١٩	إجمالي الصمت التنظيمي	
٠,٨١٠	٦	٠,٧٣٤	٧	الايثار	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
٠,٧٩٠	٦	٠,٥٤٨	٧	الكياسة	
٠,٨٢٠	٦	٠,٥٣٧	٨	الروح الرياضية	
٠,٧٧٤	٦	٠,٦٥٤	٧	السلوك الحضاري	
٠,٨١٠	٦	٠,٦٧٥	٨	وعي الضمير	
٠,٨٣٢	٣٠	٠,٨٠١	٣٧	إجمالي سلوك المواطنة التنظيمية	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ب) اختبار الصدق:

للتحقق من صدق قائمة الاستقصاء في تحقيق الهدف الذي تم تصميمها من أجله، عرض الباحث قائمة الاستقصاء على مجموعة من الخبراء والمختصين من أساتذة إدارة الأعمال قبل عرضها على عينة البحث، وتم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء بعض التعديلات حتى ظهرت بشكلها النهائي الموجود بملحق البحث.

هـ) أساليب التحليل الإحصائي:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام (SPSS)، وقام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ) اختبار كروسكال واليز: لاختبار معنوية الفروق في إدراك العاملين لمستوى كل من الصمت التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، وفقاً لعدد سنوات الخدمة، ونوع الوظيفة (مثبت، مؤقت، متعاقد).

ب) اختبار مان ويتني: لاختبار معنوية الفروق في إدراك العاملين لمستوى كل من الصمت التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، وذلك وفقاً للنوع (ذكر/ أنثى).

ج) معامل ارتباط بيرسون: لاختبار درجة الارتباط بين كل من الصمت التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية.

د) أسلوب تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار تأثير الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاثة (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير).

سابعاً: منهجية الدراسة:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي القائم على جمع البيانات عن طريق العينة، وإخضاعها للمعالجة الإحصائية واستخلاص النتائج منها، وذلك في جميع فروض الدراسة.

ثامناً: تحليل ومناقشة نتائج البحث واختبار الفروض:

تم تخصيص هذا الجزء لعرض ومناقشة نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، واختبارات الفروض، وذلك على النحو التالي:

١) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يوضح الجدول رقم (٥) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، ويشتمل على تقسيم مفردات العينة المستجيبين للدراسة وفقاً للنوع (ذكر/أنثى)، وعدد سنوات الخدمة، ونوع الوظيفة (مثبت/مؤقت/متعاقد)، والمتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة لكل فئة من هذه الفئات، ويتضح من الجدول رقم (٥) أن معظم المستجيبين في عينة الدراسة من الرجال، حيث بلغ نسبة الرجال والإناث المستجيبين على التوالي ٥٤%، ٤٦%، كما تركز معظم المستجيبين للدراسة في العاملين ذوي مدة الخدمة من (٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات)، و (١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة)، حيث بلغ نسبة كل منهما على التوالي ٣٢,٥%، ٣٣%، وتركز معظم المستجيبين للدراسة في العاملين المثبتين، حيث بلغ نسبة العاملين المستجيبين للدراسة، المثبتين، والمؤقتين، والمتعاقدين على التوالي ٩١,٤%، ٣,٦%، ٥%.

ويتضح أيضاً من الجدول نفسه وجود ارتباطات داخلية بين متغيرات الدراسة، حيث تبين أن متوسطات الصمت التنظيمي جاءت منخفضة للعاملين الرجال مقارنة بالإناث، والعاملين ذوي مدة الخدمة الطويلة مقارنة بالعاملين ذوي مدة الخدمة الأقل، والعاملين المثبتين مقارنة بالعاملين المؤقتين والمتعاقدين، حيث كان متوسط الصمت التنظيمي، لهذه الفئات بالترتيب ٢,٠٣، ١,٣٣، ٢,٤٩، في حين جاء متوسط سلوك المواطنة التنظيمية لهذه الفئات مرتفعاً وهو ٤,٠٣، ٤,٤٦، ٣,٥٠، وذلك على عكس العاملين الإناث، وذوي سنوات الخبرة الأقل، والعاملين المؤقتين والمتعاقدين، فتبين أن مستوى ممارستهم لسلوك الصمت التنظيمي أعلى، ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية أقل.

جدول رقم (٥): متوسط متغيرات الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغيرات الدراسية	العدد	النسبة	الصمت الكلي التنظيمي	صمت الخضوع	الصمت الدفاعي	الصمت الاجتماعي	الإيثار	الكيافة	الروح الرياضية	السلوك الحضاري	وعي الضمير	المواطنة التنظيمية الكلية
النوع	رجال	١٩٥	٥٤%	٢,٠٣	١,٧٥	١,٧٣	٢,٦١	٤,٤٠	٣,٩٠	٣,٧٣	٣,٨٩	٤,٠٣
	إناث	١٦٥	٤٦%	٣,١٥	٢,٩٦	٣,١٣	٣,٣٥	٢,٩٤	٢,٦٢	٢,٤٦	٢,٦٦	٢,٧٦
عدد سنوات الخدمة	سنة لأقل من ٥ سنوات	٤٨	١٣,٥%	٣,٥٠	٣,٢٥	٣,٥٤	٣,٧٠	٢,٤٢	٢,١٣	١,٩٨	٢,٢٢	٢,٢٧
	٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	١١٧	٣٢,٥%	٣,٠٠	٢,٨٤	٢,٩٧	٣,٢١	٣,١٥	٢,٨٢	٢,٦٦	٢,٨٣	٢,٩٦
	١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة	١٢٠	٣٣%	٢,٢٦	١,٩٤	٢,٠٢	٢,٨٢	٤,٠٥	٣,٧٢	٣,٥٥	٣,٧٠	٣,٨٥
	١٥ سنة لأقل من ٢٠ سنة	٤٨	١٣,٥%	١,٨٧	١,٥٣	١,٣٢	٢,٧٦	٤,٤٥	٤,٦٢	٣,٩٥	٤,١٢	٤,٢٥
	أكثر من ٢٠ سنة	٢٧	٧,٥%	١,٣٣	١,٣٣	١,٢	١,٤٦	٤,٦٦	٤,٣٣	٤,١٦	٤,٣٣	٤,٤٦
نوع الوظيفة	مثبت	٣٢٩	٩١,٤%	٢,٤٩	٢,٢٥	٢,٣٠	٢,٩٢	٣,٧٠	٣,٣٧	٣,٢٠	٣,٣٨	٣,٥٠
	مؤقت	١٣	٣,٦%	٣,٠١	٢,٨٣	٣,٠٠	٣,١٧	٣,٢٠	٢,٨٣	٢,٦٧	٢,٨٣	٢,٩٧
	متعاقد	١٨	٥%	٣,٢٠	٣,٠٠	٣,٢٠	٣,٤٠	٣,٠٠	٢,٦٦	٢,٥٠	٢,٦٥	٢,٧٩
المتوسطات الإجمالية	٣٦٠	١٠٠%	٢,٥٤	٢,٣١	٢,٣٧	٢,٩٥	٣,٦٤	٣,٨١	٣,٣١	٣,١٥	٣,٣٣	٣,٤٥

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

٢) اختبار فروض الدراسة:

يمكن عرض نتائج اختبار فروض الدراسة على النحو التالي:

أ) الارتباط بين متغيرات الدراسة:

لمعرفة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، قام الباحث بصياغة الفرض الأول، والذي ينص على: " يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير)". ولتحليل علاقة الارتباط بين هذه المتغيرات، استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون، ويظهر الجدول رقم (٦) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (٦)

معاملات ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة

الصمت التنظيمي الكلي	أبعاد الصمت التنظيمي			متغيرات الدراسة
	الصمت الاجتماعي	الصمت الدفاعي	صمت الخضوع	
**٠,٧٧٢-	**٠,٣٧١	- **٠,٨٤٠	**٠,٨٣٣-	الإيثار
**٠,٧٥١-	**٠,٣٥٥	- **٠,٨٢٠	**٠,٨١٣-	الكياسة
**٠,٧٩٦-	**٠,٣٩٠	- **٠,٨٦٢	**٠,٨٥٨-	الروح الرياضية
**٠,٨٠٨-	**٠,٤٠٠	- **٠,٨٧٢	**٠,٨٦٩-	السلوك الحضاري
**٠,٧٥٣-	**٠,٣٦١	- **٠,٨١٩	**٠,٨١٤-	وعي الضمير
**٠,٧٨١-	**٠,٣٧٨	- **٠,٨٤٨	**٠,٨٤٣-	سلوك المواطنة التنظيمية الكلية

** معنوية عند مستوى ٠,٠١

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٦) وجود ارتباط سلبي بين كل من صمت الخضوع وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-٠,٨٤٣)، وقد ثبتت معنويته عند مستوى ٠,٠١، كما تبين وجود ارتباط سلبي بين صمت الخضوع وجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، عند مستوى معنوية ٠,٠١، فكلما زاد ممارسة العاملين لصمت الخضوع قل تبنيهم لسلوك المواطنة التنظيمية والعكس صحيح، ويؤكد هذه العلاقة قيمة متوسطات كل من صمت الخضوع، وسلوك المواطنة التنظيمية في الجدول رقم (٥)، حيث تبين أن متوسط ممارسة العاملين لصمت الخضوع كان ضعيفاً، وبلغ (٢,٣١)، في حين يوجد ممارسة متوسطة لسلوك المواطنة التنظيمية وبلغت (٣,٤٥). فكلما كانت بيئة العمل مشجعة تهتم بأراء العاملين ومقترحاتهم، كلما زاد ممارستهم لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Acaraya and Abdülkadir, 2015) حيث توصلت إلى وجود ارتباط سلبي معنوي بين كل من صمت الخضوع وسلوك المواطنة التنظيمية.

ويتضح من الجدول نفسه أيضاً وجود ارتباط سلبي بين كل من الصمت الدفاعي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-٠,٨٤٨)، وقد ثبتت معنويته عند مستوى ٠,٠١، كما يوجد ارتباط سلبي بين الصمت الدفاعي وجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى ٠,٠١، فكلما زاد ممارسة العاملين للصمت الدفاعي قل تبنيهم لسلوك المواطنة التنظيمية، والعكس صحيح، ويؤكد هذه العلاقة قيمة متوسطات كل من الصمت الدفاعي، وسلوك المواطنة التنظيمية في الجدول رقم (٥)، حيث تبين أن متوسط ممارسة العاملين للصمت الدفاعي ضعيفاً، وبلغ (٢,٣٧)، في حين بلغ متوسط ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية (٣,٤٥)، وهي قيمة متوسطة، فكلما كانت بيئة العمل مطمئنة للفرد تشعره بالأمان الوظيفي وعدم الخوف، والانصات والاهتمام بأفكاره وأراءه من قبل رؤسائه، كلما زاد ممارستهم لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Acaraya and Abdülkadir, 2015) حيث توصلت إلى وجود ارتباط سلبي معنوي بين كل من الصمت الدفاعي وسلوك المواطنة التنظيمية.

وبخلاف البعدين السابقين للصمت التنظيمي (الخضوع، والدفاعي) يأتي الصمت الاجتماعي كمتغير إيجابي يرتبط إيجابياً بسلوك المواطنة التنظيمية، فكما يتضح من الجدول (٦) أن معامل الارتباط بين الصمت الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية (٠,٣٧٨) وقد ثبتت معنويته عند مستوى ٠,٠١، كما يوجد ارتباط إيجابي بين الصمت الاجتماعي وجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى ٠,٠١، فكلما زاد ممارسة العاملين للصمت الاجتماعي زاد تبنيهم لسلوك المواطنة التنظيمية، والعكس صحيح، ويؤكد هذه العلاقة قيمة متوسطات كل من الصمت الاجتماعي، وسلوك المواطنة التنظيمية في الجدول رقم (٥)، حيث تبين أن متوسط ممارسة

العاملين للصمت الاجتماعي متوسطاً، وبلغ (٢,٩٥)، في حين بلغ متوسط ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية (٣,٤٥)، وهي قيمة متوسطة أيضاً، فكلما كان هناك التزام من قبل الفرد لحل مشكلات زملائه قبل تزايدها، والحفاظ على أسرار العمل، ورفض الكشف عن أي معلومات تضر المنظمة، كلما زاد ممارسته لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Acaraya and Abdülkadir, 2015) حيث توصلت إلى وجود ارتباط إيجابي معنوي بين الصمت الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية.

مما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الأول للدراسة، أي أنه يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير).

ب) تأثير أبعاد الصمت التنظيمي على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

لمعرفة أثر أبعاد الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، قام الباحث بصياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على: "يوجد تأثير معنوي لأبعاد للصمت التنظيمي (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) على سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير)". ولاختبار هذا الفرض، تم إجراء تحليل انحدار متعدد للعلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) كمتغيرات مستقلة وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير). كمتغيرات تابعة وفيما يلي نتائج اختبار الفروض الفرعية:

- الفرض الفرعي الأول: وينص على "يوجد تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) على سلوك المواطنة التنظيمية ككل"، ويوضح الجدول رقم (٧) نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية ككل.

المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية ككل			المتغيرات المستقلة
معنوية نموذج الانحدار (F)	قيمة (ت) ودلالاتها	معامل الانحدار الجزئي (B)	
٣٣٤,٩٢٠	**٣,٤٣٣-	٠,٤٣٣-	صمت الخضوع
	**٤,٢٩٥-	٠,٤٤٧-	الصمت الدفاعي
	**٤,٢١٩	٠,١٤٠	الصمت الاجتماعي
<ul style="list-style-type: none"> (**) معنوية عند مستوى ٠,٠١ معامل الارتباط المتعدد = ٠,٨٥، معامل التحديد R Square = ٠,٧٣ 			

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٧) وجود تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي الثلاثة (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) على سلوك المواطنة التنظيمية ككل، عند مستوى معنوية ٠,٠١، وقد بلغت قيمة معامل التفسير ٠,٧٣، أي أن أبعاد الصمت التنظيمي الثلاثة تفسر ٧٣% من سلوك المواطنة التنظيمية ككل، ويرجع الباقي ٢٧% لعوامل أخرى لم تظهر في النموذج. وهو الأمر الذي يثبت صحة الفرض الفرعي الأول. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (Acaraya and Abdülkadir, 2015; Salah et al., 2015; Rhoades and Eisenberger, 2002; Corpornazo et al, 1997) والتي توصلت إلى وجود تأثير معنوي للصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية.

ويتضح أيضاً من الجدول نفسه أن كل من صمت الخضوع والصمت الدفاعي يؤثران سلبياً على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيم (B) لكل منهما على التوالي (-٠,٤٣٣) و(-٠,٤٤٧)، أي أن ممارسة العاملين لكل من صمت الخضوع، والصمت الدفاعي يترتب عليه عدم تبنيهم لسلوك المواطنة التنظيمية، ويرجع ذلك إلى أن عدم إدلاء العاملين بأرائهم وأفكارهم نتيجة الخوف أو القناعة بعدم أهمية آرائهم عند الرؤساء يترتب عليه العديد من السلوكيات السلبية، منها عدم حرص العاملين على مصالح المنظمة وسمعتها، وعدم مساعدة الزملاء ومجايلتهم، وعدم العناية بالأجهزة والمعدات، والشكوى والتذمر عند زيادة متاعب العمل، وعدم الاهتمام بمستقبل المنظمة وتطويرها، وعدم الاهتمام بتنمية القدرات الوظيفية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة

(Acaraya and Abdülkadir, 2015) حيث توصلت إلى وجود تأثير سلبي معنوي لكل من صمت الخضوع والصمت الدفاعي على سلوك المواطنة التنظيمية.

كما يتضح أيضاً من الجدول رقم (٧) أن الصمت الاجتماعي يؤثر إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية. أي أن ممارسة العاملين للصمت الاجتماعي يترتب عليه تبني سلوك المواطنة التنظيمية، ويرجع ذلك إلى أن السعي لحل مشكلات الزملاء وحماية المعلومات السرية، وعدم الكشف عن أي معلومات قد تضر المنظمة، يترتب عليه زيادة تبني سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال ممارسة السلوكيات الطوعية كمساعدة الزملاء، والتشاور مع الآخرين وتقديم النصيحة الضرورية لهم، والاستعداد للعمل في ظروف غير مناسبة دون شكوى. والمشاركة الفاعلة في المنظمة والاهتمام بأمرها، وعدم الاقتصار على تنفيذ الأعمال المطلوبة فقط بل أداء أنشطة أكثر من المطلوبة للفرد، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Acaraya and Abdülkadir, 2015) حيث توصلت إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للصمت الاجتماعي على سلوك المواطنة التنظيمية.

- **الفرض الفرعي الثاني:** وينص على " يوجد تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) على بعد الإيثار"، ويوضح الجدول رقم (٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الصمت التنظيمي على بعد الإيثار

المتغير التابع: الإيثار			المتغيرات المستقلة
معنوية نموذج الانحدار (F)	قيمة (ت) ودالاتها	معامل الانحدار الجزئي (B)	
٣٠٩,٨٤١	**٣,١٤٨-	٠,٤١٦-	صمت الخضوع
	**٤,٢٩٩-	٠,٤٦٩-	الصمت الدفاعي
	**٤,١٦٣	٠,١٤٥	الصمت الاجتماعي
<ul style="list-style-type: none"> (**) معنوية عند مستوى ٠,٠١ معامل الارتباط المتعدد = ٠,٨٥، معامل التحديد R Square = ٠,٧٢ 			

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٨) وجود تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي الثلاثة (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) على بعد الإيثار، عند مستوى معنوية ٠,٠١، وقد بلغت قيمة معامل التفسير ٠,٧٢، أي أن أبعاد الصمت التنظيمي الثلاثة تفسر ٧٢% من بعد الإيثار، ويرجع الباقي ٢٨% لعوامل أخرى لم تظهر في النموذج. وهو الأمر الذي يثبت صحة الفرض الفرعي الثاني.

كما يتضح من الجدول رقم (٨) أن كل من صمت الخضوع والصمت الدفاعي يؤثران سلباً على بعد الإيثار، أي أن ممارسة العاملين لكل من صمت الخضوع، والصمت الدفاعي يترتب عليه عدم توافر الإيثار لدى العاملين، حيث أن حجب المعلومات والآراء نتيجة الخوف أو الاستسلام يترتب عليه عدم ممارسة السلوكيات الطوعية الإيجابية داخل المنظمة (الإيثار). ويرجع ذلك إلى أن تبني العاملين للسلوكيات الطوعية كمساعدة الزملاء أو العملاء أو المدراء، والحرص على مصالح المنظمة أكثر من المصلحة الشخصية يتطلب توفير الدعم الكافي الذي يضمن مشاركة العاملين والادلاء بأرائهم دون خوف أو استسلام.

ويتضح من الجدول نفسه أيضاً أن الصمت الاجتماعي يؤثر إيجابياً على بعد الإيثار، أي أن ممارسة العاملين للصمت الاجتماعي يترتب عليه توافر الإيثار لدى العاملين، ويمكن تفسير ذلك إلى أن ممارسة العاملين للسلوكيات الطوعية يتطلب انتماء العاملين للمنظمة، وبالتالي حرصه على مصالحها وسمعتها وعدم إفشاء أسرارها، والسعي الدائم لحل مشاكل الزملاء، ورفض الكشف عن أي معلومات قد تضر المنظمة، وبالتالي فإن ممارسة هذه السلوكيات الإيجابية يترتب عليها زيادة ممارسة السلوكيات الطوعية الإيجابية داخل المنظمة (الإيثار)

- **الفرض الفرعي الثالث:** وينص على " يوجد تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) على بعد الكياسة"، ويوضح الجدول رقم (٩) نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الصمت التنظيمي على بعد الكياسة

المتغير التابع: الكياسة			المتغيرات المستقلة
معنوية نموذج الانحدار (F)	قيمة (ت) ودالاتها	معامل الانحدار الجزئي (B)	
٢٦٥,٦٧٣	**٢,٧٧٩-	٠,٣٩٢-	صمت الخضوع
	**٤,١٤٧-	٠,٤٨٣-	الصمت الدفاعي
	**٤,١٠٦	٠,١٥٣	الصمت الاجتماعي
<ul style="list-style-type: none"> • (**) معنوية عند مستوى ٠,٠١ • معامل الارتباط المتعدد = ٠,٨٣، معامل التحديد R Square = ٠,٦٩ 			

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٩) وجود تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي الثلاثة (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) على بعد الكياسة، عند مستوى معنوية ٠,٠١ وبلغت قيمة معامل التفسير ٠,٦٩، أي أن أبعاد الصمت التنظيمي الثلاثة تفسر ٦٩% من بعد الكياسة، ويرجع الباقي ٣١% لعوامل أخرى لم تظهر في النموذج. وهو الأمر الذي يثبت صحة الفرض الفرعي الثالث.

كما يتضح من الجدول رقم (٩) أن كل من صمت الخضوع والصمت الدفاعي يؤثران سلبياً على بعد الكياسة، أي أن ممارسة العاملين لكل من صمت الخضوع، والصمت الدفاعي يترتب عليه عدم توافر الكياسة لدى العاملين، ويرجع ذلك إلى أن اهتمام العاملين بالعمل ومنع وقوع المشاكل، والتشاور مع الزملاء وتقديم النصيحة للآخرين، يتطلب توفير الدعم الكافي الذي يضمن مشاركة العاملين والادلاء بأرائهم دون خوف أو استسلام، وبالتالي فإن حجب المعلومات والآراء رغبة في الاعتزال أو الاستسلام، أو الخوف يترتب عليه عدم التشاور مع الزملاء، وعدم تقديم النصيحة لهم، والاهتمام بنفسه فقط.

ويتضح من الجدول نفسه أيضاً أن الصمت الاجتماعي يؤثر إيجابياً على بعد الكياسة، أي أن ممارسة العاملين للصمت الاجتماعي يترتب عليه توافر الكياسة لدى العاملين، ويمكن تفسير ذلك إلى أن اهتمام العاملين بالتشاور وتقديم النصائح ومنع وقوع المشاكل، يتطلب انتماء العاملين للمنظمة، وبالتالي حرصه على مصالحها وسمعتها وعدم إفشاء أسرارها، والسعي الدائم

لحل مشاكل زملاء، ورفض الكشف عن أي معلومات قد تضر المنظمة، وبالتالي فإن ممارسة هذه السلوكيات الإيجابية يترتب عليها زيادة اهتمام العامل بالآخرين وتقديم النصائح والإنصات الجيد لهم (الكماسة).

- **الفرض الفرعي الرابع:** وينص على " يوجد تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) على الروح الرياضية"، ويوضح الجدول رقم (١٠) نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الصمت التنظيمي على بعد الروح الرياضية

المتغير التابع: الروح الرياضية			المتغيرات المستقلة
معنوية نموذج الانحدار (F)	قيمة (ت) ودالاتها	معامل الانحدار الجزئي (B)	
٣٧٨,٣٣٠	**٣,٧٧٠-	٠,٤٥٣-	صمت الخضوع
	**٤,٤١٢-	٠,٤٣٨-	الصمت الدفاعي
	**٤,٢٤٣	٠,١٣٥	الصمت الاجتماعي
<ul style="list-style-type: none"> (**) معنوية عند مستوى ٠,٠١ معامل الارتباط المتعدد = ٠,٨٧، معامل التحديد R Square = ٠,٧٦ 			

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (١٠) وجود تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي الثلاثة (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) على بعد الروح الرياضية، عند مستوى معنوية ٠,٠١، وقد بلغت قيمة معامل التفسير ٠,٧٦، أي أن أبعاد الصمت التنظيمي الثلاثة تفسر ٧٦% من بعد الروح الرياضية، ويرجع الباقي ٢٤% لعوامل أخرى لم تظهر في النموذج. وهو الأمر الذي يثبت صحة الفرض الفرعي الرابع.

كما يتضح من الجدول رقم (١٠) أن كل من صمت الخضوع والصمت الدفاعي يؤثران سلباً على بعد الروح الرياضية، أي أن ممارسة العاملين لكل من صمت الخضوع، والصمت الدفاعي يترتب عليه عدم توافر الروح الرياضية لدى العاملين، ويرجع ذلك إلى أن تحمل العاملين واستعدادهم للعمل في ظروف عمل غير مناسبة دون شكوى، يتطلب توافر بيئة مناسبة تشجعهم على ذلك، يتوافر فيها مشاركتهم في اتخاذ القرارات، ومنحهم الفرصة للإدلاء بأرائهم دون خوف

أو استسلام، وبالتالي في حال وجود بيئة غير مشجعة على المشاركة ومحبطة للعاملين تزيد ممارستهم لصمت الخضوع والصمت الدفاعي، وبالتالي عدم الاستعداد للعمل في ظروف غير مناسبة، فهناك العديد من المؤسسات التي تعاني من أزمات كالأزمات المالية والتي ينتج عنها تدنى رواتب ومكافآت العاملين وفي المقابل يفضل العاملون مصلحة المنظمة عن مصلحتهم الخاصة، والاهتمام الشديد بالعمل للخروج من الأزمة، ولا يظهر ذلك إلا في المنظمات التي تتبنى الاهتمام بالعاملين ومشاركتهم وإعطائهم بعض الحرية في أعمالهم لزيادة قدراتهم الإبداعية.

ويتضح أيضاً من الجدول نفسه أن الصمت الاجتماعي يؤثر إيجابياً على بعد الروح الرياضية، أي أن ممارسة العاملين للصمت الاجتماعي يترتب عليه توافر الروح الرياضية لدى العاملين، ويمكن تفسير ذلك إلى أن تحمل العاملين واستعدادهم للعمل في ظروف عمل غير مناسبة دون شكوى، يتطلب انتماء العاملين للمنظمة، وبالتالي حرصه على مصالحها وسمعتها وعدم إفساء أسرارها، والسعي الدائم لحل مشاكل الزملاء، ورفض الكشف عن أي معلومات قد تضر المنظمة، وبالتالي فإن ممارسة هذه السلوكيات الإيجابية يترتب عليها رفع قدرة العاملين على التحمل والاستعداد للعمل في ظروف غير مناسبة (الروح الرياضية).

- **الفرض الفرعي الخامس:** وينص على " يوجد تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) على السلوك الحضاري"، ويوضح الجدول رقم (١١) نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

جدول رقم (١١)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الصمت التنظيمي على بعد السلوك الحضاري

المتغير التابع: السلوك الحضاري			المتغيرات المستقلة
معنوية نموذج الانحدار (F)	قيمة (ت) ودلالاتها	معامل الانحدار الجزئي (B)	
٣٧٨,٣٣٠	**٤,١٤٦-	٠,٤٧٥-	صمت الخضوع
	**٤,٤٣٣-	٠,٤١٩-	الصمت الدفاعي
	**٤,٢٣٥	٠,١٢٨	الصمت الاجتماعي
<ul style="list-style-type: none"> (**) معنوية عند مستوى ٠,٠١ معامل الارتباط المتعدد = ٠,٨٨، معامل التحديد R Square = ٠,٧٧ 			

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (١١) وجود تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي الثلاثة (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) على بعد السلوك الحضاري، عند مستوى معنوية ٠,٠١، وبلغت قيمة معامل التفسير ٠,٧٧، أي أن أبعاد الصمت التنظيمي الثلاثة تفسر ٧٧% من بعد السلوك الحضاري، ويرجع الباقي ٢٣% لعوامل أخرى لم تظهر في النموذج. وهو الأمر الذي يثبت صحة الفرض الفرعي الخامس.

كما يتضح من الجدول رقم (١١) أن كل من صمت الخضوع والصمت الدفاعي يؤثران سلباً على بعد السلوك الحضاري، أي أن ممارسة العاملين لكل من صمت الخضوع، والصمت الدفاعي يترتب عليه عدم توافر السلوك الحضاري لدى العاملين، ويرجع ذلك إلى أن تبني العاملين للسلوك الحضاري داخل المنظمة كالمشاركة الفاعلة في المنظمة والاهتمام بأمرها، والحفاظ على أصولها يتطلب توافر بيئة مناسبة تشجعهم على ذلك، يتوافر فيها مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ومنحهم الفرصة للإدلاء بأرائهم دون خوف أو استسلام، وبالتالي في حال وجود بيئة محببة غير مشجعة على المشاركة تزيد ممارسة العاملين لصمت الخضوع والصمت الدفاعي، وبالتالي عدم تبني السلوك الحضاري داخل المنظمة.

ويتضح من الجدول نفسه أيضاً أن الصمت الاجتماعي يؤثر إيجابياً على بعد السلوك الحضاري، أي أن ممارسة العاملين للصمت الاجتماعي يترتب عليه توافر السلوك الحضاري لدى العاملين، ويمكن تفسير ذلك إلى أن تبني العاملين للسلوك الحضاري داخل المنظمة كالمشاركة الفاعلة في المنظمة والاهتمام بأمرها، يتطلب انتماء العاملين للمنظمة، وبالتالي حرصه على مصالحها وسمعتها وعدم إفشاء أسرارها، والسعي الدائم لحل مشاكل الزملاء، ورفض الكشف عن أي معلومات قد تضر المنظمة، وبالتالي فإن ممارسة هذه السلوكيات الإيجابية يترتب عليها رفع درجة تبني العاملين للسلوك الحضاري.

- **الفرض الفرعي السادس:** وينص على " يوجد تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) على وعي الضمير"، ويوضح الجدول رقم (١٢) نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل الانحدار لتأثير أبعاد الصمت التنظيمي على بعد وعي الضمير

المتغير التابع: وعي الضمير			المتغيرات المستقلة
معنوية نموذج الانحدار (F)	قيمة (ت) ودالاتها	معامل الانحدار الجزئي (B)	
٣٧٨,٣٣٠	**٣,١١٠-	٠,٤٢٩-	صمت الخضوع
	**٣,٧٥٠-	٠,٤٢٦-	الصمت الدفاعي
	**٣,٨٨٩	٠,١٤١	الصمت الاجتماعي
<ul style="list-style-type: none"> • (** معنوية عند مستوى ٠,٠١) • معامل الارتباط المتعدد = ٠,٨٣، معامل التحديد R Square = ٠,٦٨ 			

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (١٢) وجود تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي الثلاثة (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) على بعد وعي الضمير، عند مستوى معنوية ٠,٠١، وقد بلغت قيمة معامل التفسير ٠,٦٨، أي أن أبعاد الصمت التنظيمي الثلاثة تفسر ٦٨% من بعد وعي الضمير، ويرجع الباقي ٣٢% لعوامل أخرى لم تظهر في النموذج. وهو الأمر الذي يثبت صحة الفرض الفرعي السادس.

كما يتضح من الجدول رقم (١٢) أن كل من صمت الخضوع والصمت الدفاعي يؤثران سلبياً على بعد وعي الضمير، أي أن ممارسة العاملين لكل من صمت الخضوع، والصمت الدفاعي يترتب عليه عدم توافر وعي الضمير لدى العاملين، ويرجع ذلك إلى وعي الضمير لدى العاملين كأداء أنشطة أكثر من المطلوبة مثل العمل وقت إضافي دون مقابل يتطلب بيئة مشجعة يتوافر فيها مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ومنحهم الفرصة للإدلاء بأرائهم دون خوف أو استسلام، وبالتالي في حال وجود بيئة غير مشجعة على المشاركة ومحبطة للعاملين تزيد ممارستهم لصمت الخضوع والصمت الدفاعي، وبالتالي انخفاض وعي الضمير لدى العاملين.

ويتضح أيضاً من الجدول نفسه أن الصمت الاجتماعي يؤثر إيجابياً على بعد وعي الضمير، أي أن ممارسة العاملين للصمت الاجتماعي يترتب عليه توافر وعي الضمير لدى العاملين، ويمكن تفسير ذلك إلى أن الحرص على مصالح المنظمة وسمعتها وعدم إفشاء

أسرارها، والسعي الدائم لحل مشاكل الزملاء، ورفض الكشف عن أي معلومات قد تضر المنظمة، ينتج عنه أداء أنشطة أكثر من المطلوبة للفرد، مثل: العمل أوقات إضافية دون اجر، إتباع اللوائح بدقة (وعي الضمير).

ويخلص الباحث من هذه النتائج إلى ثبوت صحة الفرض الثاني بجميع فروعه، حيث ثبت وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد الصمت التنظيمي على جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

(ج) الفروق بين إدراك العاملين بشأن متغيرات الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية:

لمعرفة هذه الفروق، قام الباحث بصياغة الفرض الثالث من فروض الدراسة والذي ينص على أنه: توجد فروق معنوية في إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية (النوع، عدد سنوات الخدمة، نوع الوظيفة). وتم اختبار هذا الفرض من خلال اختبار الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي الأول: توجد فروق معنوية في إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة وفقاً للنوع: ولاختبار هذا الفرض، قام الباحث باستخدام اختبار مان ويتني، ويظهر جدول رقم (١٣) نتائج اختبارها الفرض.

جدول رقم (١٣)

الفروق في إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة وفقاً للنوع

المتغير	النوع	عدد المفردات	قيمة (Z)	مستوى المعنوية
الصمت التنظيمي	رجال	١٩٥	١٥,٥٠٠-	٠,٠٠٠
	إناث	١٦٥		
سلوك المواطنة التنظيمية	رجال	١٩٥	١٦,٣٣٩-	٠,٠٠٠
	إناث	١٦٥		

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (١٣) وجود فروق معنوية في إدراك العاملين لكل من الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً للنوع. وهو ما يثبت صحة الفرض الفرعي الأول. فقد تبين وجود فروق معنوية في إدراك العاملين للصمت التنظيمي وذلك لصالح الإناث، حيث كانت قيمة Z (-١٥,٥٠٠) وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، فكما يتضح من الجدول رقم (٥) أن متوسط ممارسة الإناث للصمت التنظيمي كانت متوسطة، وبلغ

(٣,١٥)، في حين جاءت ممارسة الرجال للصمت التنظيمي منخفضة، وبلغت (٢,٠٣)، ويفسر الباحث ذلك إلى أن الإناث في محيط العمل أقل تأثراً ومشاركة من الرجال وخاصة في المجتمعات الشرقية بصفة عامة ومصر بصفة خاصة، كما أنهم أكثر خوفاً من الانتقاد، ووجود القناعة لدى العديد من الإناث بعدم الاهتمام بأرائهم عند الرؤساء، كما أنهم الأقل مشاركة في المناصب القيادية بالمنظمات المصرية. أما الرجال فغالباً ما يتنافسون حول المناصب القيادية وحب الظهور المستمر والتأثير داخل المنظمة، وبالتالي تقل ممارسته للصمت عن الإناث. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (القرني، ٢٠١٥؛ الشوابكة، ٢٠٠٧؛ الفاعوري، ٢٠٠٤) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق بين كل من الرجال والنساء حول الصمت التنظيمي، بينما تتفق مع دراسة (Salah et al., 2016; Zipparo, 1999) والتي توصلت إلى أن الإناث عادة ما يكن أكثر صمتاً من الرجال في محيط العمل.

كما يتضح وجود فروق معنوية في إدراك العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية وذلك لصالح الذكور، حيث كانت قيمة Z (-١٦,٣٣٩) وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، فكما يتضح من الجدول رقم (٥) أن متوسط ممارسة الرجال لسلوك المواطنة التنظيمية كان قوياً، وبلغ (٤,٠٣)، في حين جاءت ممارسة الإناث لسلوك المواطنة التنظيمية متوسطة وبلغت (٢,٧٦)، ويفسر الباحث ذلك إلى زيادة مستوى الصمت التنظيمي لدى الإناث عن الرجال في عينة الدراسة، فكما أوضحنا في الفرض الثاني للدراسة بوجود تأثير سلبي معنوي للصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، أي كلما زاد ممارسة الصمت التنظيمي قل مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نافع، ٢٠١٢) والتي توصلت إلى أن الرجال أكثر تبنياً لسلوك المواطنة التنظيمية من النساء.

- **الفرض الفرعي الثاني: توجد فروق معنوية في إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخدمة: ولاختبار هذا الفرض، قام الباحث باستخدام اختبار كروسكال واليز، ويظهر الجدول رقم (١٤) نتائج اختبار هذا الفرض.**

جدول رقم (١٤)

الفروق في إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخدمة

المتغير	عدد سنوات الخبرة	عدد المفردات	قيمة (كا ^٢)	مستوى المعنوية
الصمت التنظيمي	أقل من ٥ سنوات	٤٨	٢٩١,٩٣٠	٠,٠٠٠
	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	١١٧		
	من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة	١٢٠		
	من ١٥ سنة لأقل من ٢٠ سنة	٤٨		
	أكثر من ٢٠ سنة	٢٧		
سلوك المواطنة التنظيمية	أقل من ٥ سنوات	٤٨	٣٠٨,٩٢٩	٠,٠٠٠
	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	١١٧		
	من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة	١٢٠		
	من ١٥ سنة لأقل من ٢٠ سنة	٤٨		
	أكثر من ٢٠ سنة	٢٧		

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (١٤) وجود فروق معنوية في إدراك العاملين لكل من الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لعدد سنوات الخدمة، وبالتالي ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني. فقد تبين وجود فروق معنوية عند مستوى ٠,٠١ في إدراك العاملين للصمت التنظيمي وذلك لصالح العاملين ذوي مدة الخدمة الأقل، حيث كانت قيمة (كا^٢) (٢٩١,٩٣٠)، وكما يتضح من الجدول (٥) أن متوسط ممارسة العاملين للصمت التنظيمي وفقاً لعدد سنوات الخدمة أقل من ٥ سنوات، ومن ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، ومن ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة، ومن ١٥ سنة لأقل من ٢٠ سنة، وأكثر من ٢٠ سنة هي على التوالي ٣,٥٠، ٣، ٢,٢٦، ١,٨٧، ١,٣٣ أي كلما زاد عدد سنوات الخدمة قلت ممارسة الصمت التنظيمي، بمعنى أنه كلما زادت مدة الخدمة كلما زاد سلوك التعبير، وقل سلوك الصمت، فالفرد ذو مدة الخدمة الأطول لديه دراية منظماتية أكبر، وفهم أكبر لنظم وأليات العمل واللوائح السائدة في المنظمة والمهام والمسئوليات، وديناميكيات جماعات وفرق العمل بالمنظمة، ونتيجة لذلك يكون لديه رصيد يجعله يباشر بفعالية سلوك التعبير عن رأيه، ويستطيع المواجهة مع الآخرين والدفاع عما يبيده من ملاحظات وما يقدم من اقتراحات. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (القرني، ٢٠١٥؛ سليم، ٢٠١٢؛ الفاعوري

٢٠٠٤) حيث توصلت هذه الدراسات إلى عدم وجود فروق معنوية بين العاملين حول ممارسة سلوك الصمت التنظيمي وفقاً لعدد سنوات الخدمة، وتتفق مع دراسة (Rudman et al., 1995) حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن العاملون ذوي مدة الخدمة الأطول أكثر توافقاً في الحديث والتعبير مقارنة بالأفراد الأقل في مدة الخدمة، فالعاملون ذوي الخدمة الأطول يتوقع أن يكون لديهم مكانة أكبر والتزام أكبر نحو المنظمة ووعي أكبر بأدلة المخالفات، والقنوات المناسبة للإبلاغ عنها، كما توصلت دراسة (Stanbury and Victor, 2009) أن الأفراد الأقل في مدة الخدمة أقل من الآخرين في الإبلاغ عن التصرفات غير الأخلاقية للإدارة أو للسلطات الأخرى.

ويتضح من الجدول نفسه أيضاً وجود فروق معنوية في إدراك العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث كان قيمة (كا) (٣٠٨,٩٢٩)، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، وكانت الفروق في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لفئات العاملين ذوي سنوات الخدمة الأعلى، وكما يتضح من الجدول (٣) أن متوسط ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لعدد سنوات الخدمة، أقل من ٥ سنوات، ومن ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، ومن ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة، ومن ١٥ سنة لأقل من ٢٠ سنة، وأكثر من ٢٠ سنة هي على التوالي ٢,٢٧، ٢,٩٦، ٣,٨٥، ٤,٢٥، ٤,٤٦ أي كلما زادت عدد سنوات الخدمة زادت ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يرجع إلى أن العاملين ذو سنوات الخدمة الأعلى، أكثر خبرة، وأكثر أهمية داخل المنظمة، وأكثر اندماجاً مع الآخرين، وأكثر انتماءً للمنظمة، وبالتالي فهم أكثر ممارسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك بعكس العاملين ذو سنوات الخدمة الأقل فهم أقل خبرة، وأقل اندماجاً مع الآخرين، وأقل انتماءً، وأقل نضج وظيفي، وبالتالي يكون ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية أقل، ويظهر ذلك في العديد من المنظمات، فنجد أن العاملين ذوي مدة الخدمة الطويلة يصعب عليهم التقدم باستقالتهم حتى وإن توافرت لديهم فرصة أفضل، وذلك للشعور بالمواطنة تجاه المنظمة والذ تم تكوينه خلال مدة خدمته الطويلة، وذلك بعكس العاملين ذوي مدة الخدمة القليلة فيسهل عليهم التقدم باستقالتهم عند توافر أي فرص أفضل من المنظمة التي يعملون بها، وذلك لعدم معاشتهم فترة كافية تكسبهم المواطنة للمنظمة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (نوح، ٢٠١٢؛ نافع، ٢٠١٢) والتي توصلت إلى أنه كلما زادت مدة خدمة الفرد في المنظمة زاد مستوى تبنيه لسلوك المواطنة التنظيمية

– **الفرض الفرعي الثالث: توجد فروق معنوية في إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة وفقاً لنوع الوظيفة (مثبت/ متعاقد/ متعاون)، ويوضح الجدول رقم (١٥) نتائج اختبار كروسكال واليز.**

جدول رقم (١٥)

الفروق في إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة وفقاً لنوع الوظيفة (مثبت/ متعاقد/ متعاون)

المتغير	نوع الوظيفة	عدد المفردات	قيمة (كا) ^٢	مستوى المعنوية
الصمت التنظيمي	مثبت	٣٢٩	٢٦,٣٧١	٠,٠٠٠
	مؤقت	١٣		
	متعاقد	١٨		
سلوك المواطنة التنظيمية	مثبت	٤٨	٢٥,٠٢٩	٠,٠٠٠
	مؤقت	١١٧		
	متعاقد	١٢٠		

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (١٥) وجود فروق معنوية في إدراك العاملين لكل من الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لنوع الوظيفة، وبالتالي ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث.

حيث يتضح من الجدول رقم (١٥) وجود فروق معنوية بين إدراك العاملين للصمت التنظيمي وفقاً لنوع الوظيفة (مثبت/ مؤقت/ متعاقد) حيث قدرت قيمة (كا)^٢. بـ ٢٦,٣٧١ وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، وكان ذلك لصالح العاملين المتعاقدين، ثم المؤقتين، ثم المثبتين، حيث كان متوسط إدراك الفئات الثلاث للصمت التنظيمي على التوالي هي ٢,٤، ٣، ٣، ٢ أي كلما كان هناك استقرار في الوظيفة الخاصة بالفرد كلما قل سلوك الصمت التنظيمي وزاد سلوك التعبير، حيث كان ممارسة العاملين المثبتين للصمت التنظيمي أقل من المؤقتين والمتعاقدين. ويرجع ذلك إلى أن العاملين المؤقتين أو المتعاقدين أقل استقراراً وأماناً من العاملين المثبتين، وبالتالي قد ينتاب الفرد الخوف من الإلقاء بأي رأي أو اقتراح خاص بالعمل، كالخوف من الانتقاد أو الفصل، أو الاستسلام والقناعة بأن أرائه واقتراحاته لن تغير شيئاً، وذلك بعكس الموظف المثبت فهو أكثر استقراراً وأماناً، وبالتالي زيادة ممارسة سلوك التعبير عن الرأي دون خوف أو استسلام. كما أنهم أكثر حرصاً على التفوق في العمل وإثبات الذات ترقباً للمناصب الأعلى، وبالتالي الحرص على المشاركة الفاعلة والإدلاء بالأراء والاقتراحات.

ويتضح من الجدول نفسه وجود فروق معنوية بين إدراك العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لنوع الوظيفة (مثبت/ مؤقت/ متعاقد) حيث كانت قيمة (كا^٢) ٢٥,٠٢٩ وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، وكان ذلك لصالح العاملين المثبتين، ثم المؤقتين، ثم المتعاقدين، ويمكن تفسير ذلك إلى أن العاملين المثبتين لديهم شعور بالأمان الوظيفي، والاستقرار النفسي، ولديهم القدرة على المشاركة داخل العمل، والدخول في سباقات الترقى والحصول على المناصب، وبالتالي يزيد مستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية أكثر من العاملين المؤقتين والمتعاقدين.

ويخلص الباحث من هذه النتائج إلى ثبوت صحة الفرض الثالث بجميع فروعه، حيث ثبت وجود فروق معنوية في إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية (النوع، عدد سنوات الخدمة، نوع الوظيفة).

تاسعاً: ملخص النتائج وتوصيات البحث:

يمكن إيجاز أهم نتائج وتوصيات البحث فيما يلي:

(أ) ملخص النتائج:

استهدف البحث دراسة طبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأسفرت نتائج البحث واختبار صحة الفروض ما يلي:

(١) وجود ارتباط سلبي معنوي بين كل من صمت الخضوع والصمت الدفاعي من ناحية وسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها الخمسة (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير) من ناحية أخرى، كما يوجد ارتباط إيجابي معنوي بين الصمت الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها الخمسة. عند مستوى معنوية ٠,٠١.

(٢) وجود تأثير سلبي معنوي لكل من صمت الخضوع والصمت الدفاعي كمتغيرات مستقلة على سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها الخمسة كمتغيرات تابعة عند مستوى معنوية ٠,٠١ في حين يوجد تأثير إيجابي معنوي للصمت الاجتماعي كمتغير مستقل على سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها الخمسة كمتغيرات تابعة.

(٣) وجود فروق معنوية في إدراك العاملين بجامعة المنصورة لكل من الصمت التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تبين وجود إدراك للصمت التنظيمي لدى النساء أكثر من الرجال، ولدى العاملين المؤقتين والمتعاقدين أكثر من المثبتين، ولدى العاملين ذوي مدة الخدمة الأقل أكثر من العاملين ذوي مدى الخدمة الأكثر. أما متغير سلوك المواطنة التنظيمية فجاء عكس ذلك حيث تبين إدراكه لدى الرجال أكثر من النساء، ولدى العاملين المثبتين أكثر من المؤقتين والمتعاقدين، ولدى العاملين ذوي مدة الخدمة الأطول أكثر من العاملين ذوي مدى الخدمة الأقل.

ب. التوصيات:

يمكن إيجاز أهم توصيات هذا البحث فيما يلي:

(١) الاهتمام بردود فعل العاملين الخاصة بالإجراءات المتخذة تجاه مشاكل العمل: وذلك من خلال:

أ) عمل لقاءات دورية لمتابعة رد فعل العاملين تجاه أي إجراء متخذ.

ب) دراسة ردود فعل العاملين والاهتمام بها، وبالتالي التحسين المستمر في الإجراءات المتخذة داخل المنظمة.

(٢) تشجيع العاملين على عرض وجهات نظرهم حتى وإن كانت مخالفة لرؤسائهم دون خوف أو استسلام: وذلك من خلال:

- أ) توفير البيئة التنظيمية القائمة على العلاقات الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ب) عقد دورات تدريبية لكل من العاملين والرؤساء بحيث تركز هذه الدورات على القيادة الديمقراطية والإنصات الفعال.
- ج) إقناع العاملين بأن المسئولون يريدون فعلياً سماع المشاكل والقضايا التي يواجهونها.
- ٣) تصميم العمل بشكل يضمن التدفق الحر للمعلومات: وذلك من خلال:
- أ) ضمان حق الأفراد في الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها
- ب) اتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الإدارة العليا لتمكين العاملين من إيصال ما يروونه من أفكار أو معلومات أو بلاغات من شأنها الحفاظ على صحة التنظيم وحيويته.
- ج) الحد من التسلسل الهرمي في المنظمات الذي يمنع الانتقال السلس للمعلومات.
- د) تشجيع الاتصالات غير الرسمية بين الجميع-على المستويين الرأسي والأفقي.
- ٤) عدم الاستهانة بأراء ومقترحات العاملين: وذلك من خلال:
- أ) الانصات الجيد لكافة المقترحات والأفكار الصادرة من كافة العاملين بالمنظمة بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية.
- ب) عمل اجتماعات ولقاءات دورية والاستماع لكافة مقترحات العاملين ودراستها جيداً والعمل على الاستفادة منها لضمان عملية التحسين المستمر داخل المنظمة.
- ٥) ترسيخ ثقافة الشفافية الإدارية، وذلك من خلال:
- أ) بناء أنظمة للمساءلة والمحاسبة.
- ب) حماية حق إبداء الرأي وحفظ حقوق العاملين.
- ج) عمل لقاءات واجتماعات دورية يتم فيها الاستماع لجميع وجهات نظر العاملين داخل المنظمة، وعدم التقليل من أي منها، وتشجيع العاملين باستمرار للمشاركة في هذه اللقاءات والاجتماعات. وتنمية روح المصارحة وإشعار العاملون بعدم الخوف من الإفصاح عما بداخلهم من أفكار أو انتقادات.
- ٦) الاهتمام بوضع آليات تدعم سلوك التعبير لدى العاملين، ومنها:
- أ) صناديق الاقتراحات والشكاوى.

ب) المنتديات التفاعلية.

٧) تشجيع العاملين على تبني روح المبادرة الشخصية، وذلك من خلال:

أ) المكافآت والحوافز للأفكار الريادية التي تساعد في تطوير العمل.

ب) عقد دورات تدريبية للعاملين تركز على أهمية المشاركة والمبادرة في العمل بحيث تركز هذه البرامج على: الإبداع، والمبادرة، ومهارات الانصات، والاتصال، وتقبل الآراء المخافة وعدم انتقادها، ومساعدة الزملاء، وعدم الاستسلام.

ج) استشارة فكر المرؤوسين بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية، وتشجيع الأفكار المبدعة في حل المشكلات، وقبولها حتى لو تعارضت مع أفكار الرؤساء.

٨) العمل على تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين مما يحفزهم على العطاء المخلص للعمل، وذلك من خلال:

أ) تثبيت العاملين المؤقتين والمتعاقدين لإشعارهم بالأمان الوظيفي للاستفادة منهم أكبر استفادة ممكنة.

ب) اتباع سياسية التحفيز الإيجابي القائم على المكافآت والحوافز لا على التحفيز السلبي القائم على التهديد المستمر بالعقاب كخفض الراتب أو إنهاء الخدمة.

٩) العمل على توفير المعلومات والبيانات الخاصة بالعمل وتقديم التفسيرات المتعلقة بها، على أن تتسم بالدقة، والوضوح: وذلك من خلال إنشاء نظام معلوماتي يحتوي على كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل واستخدامه كمرجع للعاملين أثناء عملهم.

١٠) توجيه العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية: وذلك بتشجيعهم على مساعدة الزملاء والعملاء والرؤساء دون انتظار المقابل، ومنع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين، وذلك من خلال التشاور معهم وتقديم النصيحة الضرورية لهم. والاستعداد لتحمل مصاعب العمل، والمشاركة الفاعلة في المنظمة، والاهتمام بمستقبل المنظمة وتطويرها، والمحافظة على سمعتها، وتقديم الأفكار والمقترحات التي تترقي بالعمل. والاتباع الدقيق للتعليمات، ولن يتأتى ذلك إلا بوجود بيئة مشجعة قائمة على العدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية، والاتصالات المرنة، والهيكل التنظيمي الجيد، والمشاركة في اتخاذ القرارات... زاد ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

١١) توجيه وتشجيع العاملين لممارسة الصمت الاجتماعي الإيجابي: وذلك من خلال البيئة التنظيمية المشجعة القائمة على القيادة الديمقراطية، والعدالة التنظيمية، والمرونة في

الاتصالات، والأمان الوظيفي... حيث يؤدي ذلك إلى زيادة انتماء وتمسك العاملين بالمنظمة وبالتالي زيادة ممارستهم للسمت الاجتماعي الإيجابي وذلك من خلال الحفاظ على سمعة المنظمة، وعدم إفشاء أسرارها، وتكوين علاقات اجتماعية إيجابية بين العاملين قائمة على التعاون والمنافسة الشريفة التي تقود إلى النجاح التنظيمي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٨)، "بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، (الإسكندرية: الدار الجامعية).

القرني، صالح علي يعن الله (٢٠١٥)، "محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمغرافية"، مجلة مستقبل التربية العربية، مج ٢٢، ع ٩٦، ٢٩٧-٣٨٤.

الجابر، ريم عبد الرحمن عبد الله (٢٠١٥)، "درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج ٢٦، ع ١٠١، ٣١٧-٣٨٦.

الخرشة، ياشين كاسب (٢٠١٥)، "أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج ٣٥، ع ٢٤، ٢٢٥-٢٥٦.

السيبي، شعبان (٢٠٠٥)، "قدرة بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية على التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على مستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي"، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع ٢٤، ١٢٣-١٨٦.

الفاعوري، عبير حمود (٢٠٠٤)، "أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية جامعة مؤته- دراسة حالة"، مؤته للبحوث والدراسات، الأردن، مج ١٩، ع ٢٤، ص ١٥٥-١٨٨.

الطعامسة، سلامة عبدالله، وعبدالحفيظ علي حسب الله (٢٠١٥)، "أثر عدالة التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركات QIZ في الأردن"، مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، ع ٨، ٢٩١-٣١٠.

سليم، أحمد عبد السلام (٢٠١٢)، "سلوك الصمت التنظيمي: دراسة مقارنة بين شركات قطاع الأعمال العام والخاص في مصر"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٣، ٤٢٩-٤٩٦.

عبدالحافظ، مؤمن طه عبدالنعيم (٢٠١٥)، "سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بحمامات السباحة"، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة، ع ٧٤، ٣٨٩-٤٢٦.

علي، محمد أحمد الخليفة (٢٠١٥)، "العلاقة بين الالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة البحر الأحمر"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، فلسطين، مج ١، ع ٣، ١-١٤.

غني، أحمد الرفاعي وصبري نصر محمود (٢٠٠٠)، تعلم بنفسك التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS، (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع).

محمد، دعاء عبدالحمد عبدالسميع (٢٠١٤)، "المناخ التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية من منظور طريقة تنظيم المجتمع"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ع ٣٧، ١١٤٥-١٢٠٤.

مناصرة، رشيد، وفريد بن ختو (٢٠١٥)، "سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقل موبيليس وحدة ورقله"، *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، ع ٨، ٢١٩-٢٢٩.

نافع، وجيه عبد الستار (٢٠١٢)، "أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك السعودية بمحافظة الطائف"، *مجلة جامعة الملك عبد العزيز*، الاقتصاد والإدارة، مج ٢٦، ع ٢، ٣٦٧-٤٤٤.

نوح، هوزان محمد (٢٠١٢)، "سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديرات ومعلمات تلك المدارس"، *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، مج ٣٢، ٢١٧-٢٣٦.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Acaraya A. and Abdülkadir A. (2015), "The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 207, 472 – 482
- Akbarian, A., Mohammad E.A., Ali S. and Narges K. (2015), " Review organizational silence factors", *Journal of Scientific Research and Development*, Vol.2, No.1., 178-181.
- Akturan A., and Hülya G.C. (2016), "The Effects of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutions", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 235, 342 – 350.
- Beheshtifar M., Hossein B. and Mahmood N. (2012), "Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success", *International Journal of Academic Research in Business and Social*, Vol. 2, No. 11, 275-282
- Chan S.H.J, and Lai H.Y.I. (2017), "Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior", *Journal of Business Research*, Vol. 70, 214–223.
- Chow C.W.C., Jennifer Y.M.L, and Raymond L. (2015), " Motivation of travel agents' customer service behavior and organizational citizenship behavior: The role of leader-member exchange and internal marketing orientation", *Tourism Management*, Vol. 48, 362- 369
- Cinar O, Fathi K, and Zisan D.A. (2013), "The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 99, 314 – 321.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., and Toth, P. (1997), "The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes and stress", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.18, 159-180
- Deniz, N., Aral N. and Qznur, G.A(2013), "The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company" *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol .99, 691 – 700.
- Dyne, L. V., Ang, S., and Botero, I. C. (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Managerial Studies*, No. 9, 1359-1392.

- Detert, J.R. (2013), "Voice Flows to and around Leaders: Understanding When Units Are Helped or Hurt by Employee Voice", *Administrative Science Quarterly*. Vol .58, No.4, 624–668.
- Detert, J.R., and Trevino, L.K. (2010), "Speaking Up to Higher- Up: How Supervisors and Skip- Level Leaders Influence Employee Voice", *Organization Science*, Vol. 42, 427-474
- Dipaola, M. (2011). " Organizational Citizenship Behavior in schools and its Relationship of school climate", *Journal of School Leadership*, Vol. 11,.424- 447.
- Dirican A.H, and Oya E. (2016), "An Exploration of Academic Staff's Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior in Relation to Demographic Characteristics", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 235, 351 – 360
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T. and Wilkinson, A. (2011), "Re-conceptualising employee silence: problems and prognosis", *Work, Employment and Society*, Vol. 25, No.1., 51-67.
- Elçi M., Melisa K., and Erdilek L.A., (2014), " The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No.150, 455 – 464
- Fard P.G. and Fariba K. (2015), "The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University", *International Education Studies*; Vol. 8, No. 11, 216-231.
- Gerke A, Geoff D., Michel D., and Stephen G. (2017), " The role of inter organizational citizenship behaviors in the innovation process", *Journal of Business Research*, No. 73, 55–64.
- Greenberg, J. (2011), "*Behaviour in Organizations*", (10th ed.), Pearson Education Limited. Essex. England.
- Hart T.A, Gilstrap J.B. and Bolino M.C (2016), "Organizational citizenship behavior and the enhancement of absorptive capacity", *Journal of Business Research*, No. 69, 3981–3988
- Harwiki W. (2016),"The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour (OCB) and employee performance in women cooperatives", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 219, 283 – 290
- Jahangir, N., Akbar, M.M., and Haq, M.A. (2004),"Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents " *BRAC University Journal*, vol.1. No.2, 75- 85
- Katz, D. (1964), "The motivational basis of Organizational, Behavioral Science", Volume 9, No, 131–146.
- Köylüoğlu, A.S., Aykut B., Levent D., and Hüseyin B. (2015), " Analyzing the Relation Between Teachers' Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 207, 536 – 545.
- Lim B.T.H., and Martin L. (2017), "The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects", *International Journal of Project Management*, Vol.35, 95– 106.

- Morrison, E., and Milliken, F. (2000) "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World" *The Academy of Management Review, Mississippi State*, Vol .25, No.4.314-329.
- Naqshbandi M.M., Sharan K.G.S., and Pin M. (2016), " The link between organizational citizenship behaviors and open innovation: A case of Malaysian high-tech sector", *IIMB Management Review*, Vol.28, 200–211.
- Organ, D. W. (1988), "**Organizational Citizenship Behavior**", The good soldier Syndrome MA. Lexington Books.
- (1997), "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Cleanup Time", *Human Performance*, Vol.10, No.2, 85-97.
- Organ, D. W. and Konvsky A. (1989), "Cognitive versus Effective Determinants of Organization Citizenship", *Journal of Applied Psychology*, No.74, 157-164.
- Organ, D. W. and Lingl. A. (1994), "Personality Satisfaction and organizational Citizenship Behavior", *Journal of Social Psychology*, Vol.135, No.3. 339-350.
- Pacheco D.C. and Suzana N.C. (2015), "Silence in organizational and psychological safety: a aliterture review", *European Scientific Journal /SPECIAL/* edition ISSN: 1857 – 7881
- Pohla, S, Santob L.D, and Battistelli A. (2015), " Empathy and emotional dissonance: Impact on organizational citizenship behaviors", *Revue européenne de psychologie appliquée*, Vol. 65, 295–300
- Rego, A. and Cunha, M. (2006), "Organizational Justice and Citizenship Behaviors: A Study in a feminine, High Power Distance Culture", *Submission of Papers for Publication, University de Santiago*, 3810-193.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002), "Perceived organizational support: A review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, 698-714
- Rudman, L. A., Borgida, E., & Robertson, B.A. (1995), "Suffering in Silence: procedural justice versus Gender Socialization issues in University sexual harassment grievance procedures", *Basic and Applied Psychology*, Vol. 17, 519-541
- Salah U.A.S., S. Khan, S.M. H., and Hoti H. A. K. (2015), "Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice", *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 3, No. 9, 412-431.
- Selçuk, A.K., Aykut, B., Levent, D., and Büyükbayraktar, H. H. (2015), "Analyzing the Relation Between Teachers' Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception", *International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 207, 536 – 545.
- Shafazawana, M. T., Cheah Y.Y., Zuliawati, M. S., and Kavitha S. (2016), " Managing Job Attitudes: The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors", *Procedia Economics and Finance*, Vol. 35, 604 – 611.
- Stansbury, J. M. and Victor, B. (2009), "Whistle-Blowing Among Young Employees: A Life - Course Perspective", *Journal of Business ethics*, Vol. 85, 281-299
- Tan C. (2014), " organizational Justice as a predictor organizational silence", *academic Journals*, Vol.9 (xx), 1190-1202

- Thomas W.H., Simon S.K., and Daniel C. F. (2016), " Organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Do males and females differ?", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 93, 11–32.
- Timothy A. Hart T.A, Gilstrap J. B., and Mark C. B. (2016), " Organizational citizenship behavior and the enhancement of absorptive capacity", *Journal of Business Research*, Vol. 69, 3981–3988.
- Vigoda-Gadot, Eran," (2007), "Group-Level Organizational Citizenship Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation", *Educational Administration Quarterly*, Vol.43, N.4, 462-493.
- Wahab, A, P., Abdul G.N., Hossein J (2015), " Examining the Relationship of Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment and Equity Perception of Secondary School Administrators", *Psychology*, Vol.6, No.6, 800-807.
- Whitener, E. M. (2001), "Do high commitment human resources practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling", *Journal of Management*, Vol .27, 515-535.
- Willman, P. and Bryson, Alex and Gomez, Rafael (2006), "The sound of silence: which employers choose no employee voice and why?" *Socio-Economic Review*, Vol.4, No.2, 283-299.
- Xu-Huang, E, V. de V. and Gerben V. (2005), "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion with holding Cross nationally", *Journal Compilation Blackwell Publishing Ltd, Management and Organization Review* V.1, No.3, 312-324.
- Yaghoubi, N., Habibollah, S. and Jamshid M. (2013), "The Relationship between Human Resource Productivity (HRP) and Organizational Citizenship Behavior (OCB)", *African Journal of Business Management*, Vol. 7, No. 32, 3168-3176.
- Zehir C, and Ebru E. (2011), "The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol .24, 1389–1404.
- Zhang Y., Yongxing G., and Alexander N. (2017), "Identity judgements, work engagement and organizational citizenship behavior: The mediating effects based on group engagement model", *Tourism Management*, Vol. 61, 190-197.