



# مجلة البحوث المالية والتجارية

## المجلد (٢٢) – العدد الرابع – أكتوبر



تحليل العلاقة بين الصمت الوظيفي والتماثل التنظيمي

### Analysis the Relationship between Job Silence and Organizational Identification

الباحث/ أحمد طارق عبدالرحمن

مرشح للدكتوراه

كلية التجارة- جامعة بورسعيد- قسم إدارة الأعمال

إشراف

الدكتور

السيد فتحى حسيب

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة – جامعة بورسعيد

الأستاذ الدكتور

رانية عبدالمنعم شمعه

عميد كلية التجارة

جامعة السويس

2021

رابط المجلة: <https://jst.journals.ekb.eg/>



## ملخص

استهدف البحث تحليل العلاقة بين الصمت الوظيفي (صمت الإذعان - الصمت الدفاعي - الصمت الاجتماعي الفعال) والتماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي - الانتماء التنظيمي - التشابه)، وتحديد مدى وجود فروق معنوية بين مفردات عينة البحث في مستوى الصمت الوظيفي، والتماثل التنظيمي وفقاً لعدد من المتغيرات (النوع - عدد سنوات الخبرة - المستوى التعليمي - الدرجة الوظيفية)، وذلك بالتطبيق على الهيئة القومية للبريد، وتم جمع البيانات عن طريق الاستقصاء من عينة عشوائية بلغ حجمها (368) من العاملين بقطاع مناطق بريد شرق الدلتا والذي يشمل سبع مناطق بريدية هي (الأسماعيلية - السويس - بورسعيد - شمال سيناء - جنوب سيناء - شمال الشرقية - جنوب الشرقية)، وبلغت نسبة الاستجابة (91%) بواقع (335) استمارة استقصاء. وتوصل البحث إلى وجود علاقة سلبية بين الصمت الوظيفي والتماثل التنظيمي، كما توصل البحث إلى وجود فروق معنوية بين مفردات عينة الدراسة في مستوى الصمت الوظيفي والتماثل التنظيمي وفقاً للمستوى الوظيفي والدرجة الوظيفية، بينما لم يجد البحث فروق معنوية بين مفردات عينة البحث وفقاً للنوع وعدد سنوات الخبرة.

## الكلمات المفتاحية

صمت الإذعان - الصمت الدفاعي - الصمت الاجتماعي الفعال - الولاء التنظيمي - الانتماء التنظيمي - التشابه.

## **Abstract**

This research aims to analyze the relationship between Job silence (acquiescent silence - defensive silence - pro- social silence) and organizational Identification (organizational loyalty – membership – similarity), and determine the extent to which there are significant differences between the vocabulary of research sample at level of Job silence, and organizational Identification according to number of variables (gender - experience - educational level - Career grade), by applying to the National Postal Authority, and the data were collected by surveying from a random sample of (368) workers in the East Delta Post Areas Sector, which includes seven postal areas, namely (Ismailia - Suez - Port Said - North Sinai - South Sinai - North Sharqiya - South Sharqiya), And The response rate was (91%) By (335) survey questionnaires. This research found a negative relationship between Job silence and organizational Identification. The Research also found significant differences between the vocabulary of the study sample in the level of Job silence and organizational Identification, according to the job level and job degree. While the research did not find significant differences between the vocabulary of the research sample according to the type and number of years Experience.

## **Key Words**

Acquiescent Silence - Defensive Silence - Pro- Social Silence - Organizational Loyalty - Membership - Similarity.



## مقدمة:

شهدت للسنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين ببعض الظواهر التي ظلت بعيدة عن الأضواء في دراسة وتحليل المنظمات مثل سلوك الصمت. وبدأت تظهر دراسات مفهومية وتجريبية تستطلع ظاهرة الصمت في المنظمات على صفحات المجلات العلمية العالمية في مجالات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، حيث خصصت مجلة دراسات الإدارة ( **Journal of Management studies, Vol. 40, Issue 4**) عدداً خاصاً عن موضوع الصمت عام (2003) وتوالت بعد ذلك وتيرة البحوث التي تنشرها المجلات العلمية المختلفة في العالم حول ظاهرة الصمت (سليم، ٢٠١٢).

وأشارت البحوث السابقة أن ظاهرة الصمت الوظيفي لها تأثيرات واضحة على جوانب عدة في العملية الإدارية بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي بل تتعداه إلى المستوى الجماعي والتنظيمي، حيث أكدت نتائج عدد من الدراسات على مجموعة من الآثار والنتائج السلبية للصمت الوظيفي على كل من الفرد والمنظمة، فقد أشارت دراسة ( **Tangirala & Ramanujan, 2008**) على أن وجود مستويات مرتفعة من الصمت الوظيفي لدى العاملين داخل المنظمات تعرض الفرد للكثير من الضغوط والمشكلات النفسية والتي تؤدي إلى الرغبة في ترك العمل. ويعد التماثل التنظيمي من المفاهيم الحديثة في أدبيات السلوك التنظيمي، حيث فرضه واقع البيئة الديناميكية المحيطة بالمنظمات الإدارية؛ وذلك للإستجابة لهذه التغيرات السريعة. وبدأ يتزايد الإهتمام بموضوع التماثل التنظيمي منذ النصف الثاني من القرن الماضي (لافي، ٢٠١٥). أما بالنسبة للواقع العربي فإن الدراسات حول هذا الموضوع مازالت في مراحلها المبكرة، ويعود السبب في ذلك إلى أن واقع الإدارة العربية كان يتميز بالإستقرار النسبي والبساطة. فلم تفرض ظروف هذه البيئة حاجة للإهتمام بعملية التماثل بين المنظمة والعاملين، إلا أنه في الآونة الأخيرة من القرن الماضي بدأت البيئة العربية تشهد تغيرات وتحولات وظواهر إدارية جديدة كالعولمة والخصخصة والشركات متعددة الجنسيات، لذا أصبح من الضروري أن تقوم الإدارة العربية بتفعيل عملية التماثل التنظيمي لمواجهة هذه الظواهر وما يرافقها من آثار سلبية (لافي، ٢٠١٥).

وبشكل عام أشارت معظم الدراسات إلى وجود علاقة سلبية بين الصمت والتماثل التنظيمي، وهذا يعني أنه إذا لم يسمح للعاملين بالتعبير عن أفكارهم المتعلقة بالعمل سوف يؤثر ذلك سلباً على مستوى التوافق بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها، انطلاقاً مما سبق وتقادياً للآثار

السلبية الناتجة عن الصمت الوظيفي على كل من المنظمة وعاملها، فإن البحث الحالي يستهدف دراسة وتحليل العلاقة بين الصمت الوظيفي والتماثل التنظيمي وذلك بالتطبيق على البريد المصرى.

#### أولاً : الدراسات السابقة

##### أ- البحوث المتعلقة بالصمت الوظيفي:

هدفت دراسة (Zhu et al., 2019) تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك الصمت (الإذعان، الدفاعى، الاجتماعى الفعال) بين أعضاء الفريق والدور الوسيط للشعور الثقة. اشتملت عينة الدراسة على (219) من أعضاء فرق مشاريع مختلفة فى الصين. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين القيادة التحويلية وكلا من الصمت الدفاعى والصمت الاجتماعى الإيجابى، بينما ترتبط إيجابياً بصمت الإذعان، وأشارت نتائج الدراسة أن الشعور بالثقة يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والصمت الدفاعى والصمت الاجتماعى الفعال.

بينما هدفت دراسة (Chenji & Soda, 2019) بحث أثر التمر فى مكان العمل والصمت الدفاعى على إبداع الموظف، كما حاول البحث تدريب العاملين على تحمل الآثار السلبية للتمر فى مكان العمل، واشتملت عينة البحث على (454) من العاملين فى قطاع الخدمات بالهند (قطاع تكنولوجيا المعلومات، شركة تأمين، بنك). وتوصلت الدراسة إلى أن التمر فى مكان العمل يؤثر سلباً على إبداع الموظف ويؤثر إيجابياً على الصمت الدفاعى، كما توصلت الدراسة إلى أن الصمت الدفاعى يتوسط العلاقة بين التمر فى مكان العمل وإبداع الموظف، ويعدل التمكين النفسى هذه العلاقة.

وتناولت دراسة (Howard & Holmes, 2020) بحث أثر الشجاعة الاجتماعية على نموذج (Van Dyne et al., 2003) للصوت والصمت الوظيفى (الإذعان، الدفاعى، الاجتماعى الفعال)، كما هدفت الدراسة بحث أثر كل من مواقف الإدارة العليا، ومواقف المشرف، وفرص الإتصال تجاه كل من الصوت والصمت الوظيفى. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشجاعة الاجتماعية ترتبط بشكل إيجابى بالصوت والصمت الاجتماعى الفعال، وترتبط بشكل سلبى بكل من الصوت والصمت الدفاعى، وصوت وصمت الإذعان.

بينما تناولت دراسة (Nechanska et al., 2020) تطوير إطار مفاهيمى لصوت وصمت الموظف إستناداً إلى التكامل بين وجهات نظر كل من الموارد البشرية، والسلوك التنظيمى، كما هدفت الدراسة توفير فهماً أكثر انعكاساً للسوابق الاجتماعية والنفسية لصوت وصمت الموظف.

واستهدفت دراسة (Xu et al., 2020) بحث أثر الإشراف التعسفى على الصمت الوظيفى واختبار الدور الوسيط لأنظمة العمل عالية الأداء والدور المعدل لكل من الإلتزام التنظيمى ونية



مغادرة العمل. اشتملت عينة البحث على (456) موظف و(78) من مديري الموارد البشرية فى (78) منظمة صينية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإشراف التعسفى يؤدى إلى الصمت الوظيفى وتزىد أنظمة العمل عالية الأداء من هذا التأثير من خلال تعزيز الالتزام التنظيمى وتقليل نية الموظف لتترك العمل.

#### ب- البحوث المتعلقة بالتمائل التنظيمى:

هدفت دراسة (Zoonen et al., 2019) بحث دور التماثل التنظيمى والرغبة فى النجاح على استخدام العاملين لحساب تويتير الشخصى فى العمل، كما هدفت إلى تطوير فهم أفضل للدوافع المحتملة لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعى فى العمل والمعلومات التى يشاركها العاملين عبر هذه المنصات. وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه من خلال الانترنت على (1200) موظف فى عدد من الشركات الهولندية بالإضافة إلى تحليل مشاركة العاملين من خلال حساب تويتير الخاص بهم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التماثل التنظيمى والرغبة فى النجاح ترتبطان بمشاركة نوعين من المحتوى المرتبط بالعمل على وسائل التواصل الاجتماعى وهما مشاركة المعلومات التنظيمية، ومشاركة المعلومات المهنية.

بينما هدفت دراسة (Zhao et al., 2019) بحث العلاقة بين إدراك العاملين للمسئولية الاجتماعية للشركات وتمائلهم التنظيمى، وبحث الأثر المعدل للتوجه الجماعى للعاملين. اشتملت عينة البحث على (308) موظف من سبع شركات فى الصين. وأشارت النتائج إلى أن الأبعاد الثلاثة للمسئولية الاجتماعية (الاقتصادى، الانسانى، الاستراتيجى) ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالتمائل التنظيمى، والتوجه الجماعى للعاملين يؤثر إيجابياً على العلاقة بين المسئولية الاجتماعية للشركات والتمائل التنظيمى.

وتناولت دراسة (Erturk & Albayrak, 2019) بحث تأثير ممارسات التمكين فى التماثل التنظيمى، والدور الوسيط لعلاقة الفرد برئيسه (LMX)، والدور المعدل للثقة فى الرئيس. تم جمع بيانات الدراسة من (236) موظف فى (20) شركة خاصة بتركيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى توسط علاقة الفرد برئيسه العلاقة بين ممارسات التمكين والتمائل التنظيمى، تعدل نزاهة الرئيس (أحد أبعاد الثقة فى الرئيس) العلاقة بين ممارسات التمكين وعلاقة الفرد برئيسه كما تعدل العلاقة بين علاقة الفرد برئيسه والتمائل التنظيمى. تعدل أيضاً نزاهة الرئيس التأثير غير المباشر لممارسات التمكين فى التماثل التنظيمى من خلال علاقة الفرد برئيسه.

وسعت دراسة (Neill et al., 2019) إلى بحث أثر مناخ التواصل المفتوح والتشاركى على المائل التنظيمى للعاملين، واستجاباتهم الخاصة بالتغيير، وتحديد ردود فعلهم السلوكية. اشتملت

عينة البحث على (1034) موظف أمريكي يعملون في قطاعات صناعية مختلفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مناخ التواصل يساهم بشكل مباشر في الالتزام العاطفي للموظف، كما يعزز مناخ التواصل من تماثل الفرد مع المنظمة مما يؤدي إلى تفاعل الموظف الإيجابي مع التغيير.

وهدفت دراسة (Park, 2019) بحث الدور الوسيط للتماثل التنظيمي في العلاقة بين الإرهاق العاطفي ونية ترك العمل، كما استهدفت الدراسة بحث الأثر المعدل لتعاون العاملين في العلاقة بين الإرهاق العاطفي والتماثل التنظيمي ونية ترك العمل. اشتملت عينة البحث على (284) موظف من (36) شركة متوسطة وصغيرة الحجم في كوريا الجنوبية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التماثل التنظيمي يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين الإرهاق العاطفي ونية ترك العمل، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن تعاون العاملين يخفف من العلاقة السلبية للإرهاق العاطفي على التماثل التنظيمي ونية ترك العمل.

بينما سعت دراسة (Volkova & Chiker, 2020) إلى تحديد أثر العوامل الديموغرافية التي تلعب دوراً مهماً في إدراك العاملين للثقافة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، والتماثل التنظيمي في المنظمات العامة الروسية. تم جمع البيانات إلكترونياً من (248) موظف. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المركز الوظيفي يلعب دوراً مهماً في طريقة إدراك العاملين للثقافة التنظيمية، ويحدد أيضاً المركز الوظيفي مستويات الالتزام والتماثل التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى أنه كلما زادت عدد سنوات العمل في الشركة كلما انخفض مستوى الارتباط النفسي مع المنظمة، وتوصلت الدراسة إلى أن الإناث أكثر ارتباطاً من الناحية النفسية بالمنظمة ويظهرون مستويات تماثل تنظيمي أعلى من الرجال.

### ومن خلال العرض السابق يمكن تلخيص الفجوة البحثية في النقاط الآتية:

1. في ضوء نتائج البحوث السابقة التي اهتمت بتحديد طبيعة العلاقة بين الصمت الوظيفي والتماثل التنظيمي، يتضح بداية - في حدود علم الباحث - قلة الدراسات العربية وحتى الأجنبية التي اهتمت بهذه العلاقة.
2. ركزت البحوث السابقة التي تناولت موضوع الصمت الوظيفي على العوامل والأسباب التنظيمية لحدوث الصمت وأهملت الدوافع الشخصية.
3. ركزت البحوث السابقة على تناول بعد أو بعدين للصمت الوظيفي ومنها من تناوله بصورة كلية، بينما يركز البحث الحالي على جميع الأبعاد السابقة (صمت الإذعان/ الغير فعال، الصمت الدفاعي/ الوقائي، الصمت الاجتماعي الفعال).



٤. ركزت معظم الدراسات السابقة على تناول التماثل التنظيمي بصورة كلية، بينما يركز البحث الحالي على جميع أبعاد التماثل التنظيمي وهي الولاء التنظيمي، الانتماء التنظيمي، والتشابه.

٥. بالإضافة إلى ما سبق يتضح للباحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة اقتصار قطاع التطبيق في أغلب الدراسات السابقة على الشركات متعددة الجنسيات وشركات القطاع الخاص، بينما يركز البحث الحالي على التطبيق في واحدة من مؤسسات قطاع الأعمال العام وهي الهيئة القومية للبريد.

### ثانياً : مشكلة البحث

تشير الممارسات الإدارية السائدة إلى وجود ظاهرة الصمت في المنظمات، على سبيل المثال فإن الممارسات التي تحاول إسكات الأصوات معروفة بصورة جيدة في إدارة المنظمات. ومن أبرز هذه الممارسات إبلاغ العاملين بأن عمرهم صغير ولا يعرفون الكثير، أو أنهم ليسوا أعضاء في فريق الإدارة، أو أن ردود أفعالهم تسبب لهم مشاكل. ولقد أقر العديد من العاملين في منظمات مختلفة أن المنظمات التي يعملون بها لا تدعم الإتصالات والشراكة في المعلومات والمعرفة (Nikolaou et al., 2007; Vokola and Bouradas, 2005). ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة نجد عدم وجود اهتمام بدراسة وتحليل العلاقة بين الصمت الوظيفي والتماثل التنظيمي في البيئة العربية عموماً والمصرية على وجه التحديد، فضلاً عن النقص في عدد الدراسات الأجنبية التي تناولت هذه العلاقة. لذلك يحاول البحث الحالي سد هذه الفجوة من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين الصمت الوظيفي والتماثل التنظيمي وذلك بالتطبيق على البريد المصري.

### ثالثاً : أهداف البحث

١. دراسة وتحليل العلاقة بين الصمت الوظيفي والتماثل التنظيمي.
٢. تحديد مستوى الصمت الوظيفي والتماثل التنظيمي لدى العاملين بالهيئة محل الدراسة.
٣. تحديد مدى وجود فروق معنوية بين مفردات عينة الدراسة في مستوى الصمت الوظيفي، والتماثل التنظيمي وفقاً لخصائصهم الديموغرافية.
٤. تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي من شأنها المساهمة في خفض سلوك الصمت الوظيفي، بالإضافة إلى زيادة وعي العاملين بمفهوم التماثل التنظيمي وما هي أهميته بالنسبة لهم وللهيئة محل الدراسة.

## رابعاً : فروض البحث

يسعى الباحث لدراسة البحث وتحقيق أهدافه من خلال اختبار مدى صحة أو خطأ الفروض الآتية:

**الفرض الأول:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت الوظيفي والتماثل التنظيمي.  
ويتفرع عنه فرضيين فرعيين كما يلي:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصمت الوظيفي والولاء التنظيمي.

٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصمت الوظيفي والانتماء التنظيمي.

٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصمت الوظيفي والانتماء التنظيمي.

**الفرض الثاني:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات عينة الدراسة في مستوى الصمت الوظيفي، والتماثل التنظيمي ترجع إلى عدد من المتغيرات الديموغرافية (النوع، الدرجة الوظيفية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

ويتفرع عنه أربعة فروض فرعية كما يلي:

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات عينة الدراسة في مستوى الصمت الوظيفي، والتماثل التنظيمي ترجع إلى النوع.

٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات عينة الدراسة في مستوى الصمت الوظيفي، والتماثل التنظيمي ترجع إلى الدرجة الوظيفية.

٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات عينة الدراسة في مستوى الصمت الوظيفي، والتماثل التنظيمي ترجع إلى المستوى التعليمي.

٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات عينة الدراسة في مستوى الصمت الوظيفي، والتماثل التنظيمي ترجع إلى سنوات الخبرة.

## خامساً : أهمية البحث

١. الأهمية العلمية:

تتبع أهمية البحث من ندرة البحوث التي تناولت موضوع الصمت في البيئة العربية عموماً والمصرية على وجه التحديد، خاصة بعد أن أصبح الصمت من المشاكل التي تواجه المنظمات وتؤثر سلباً على فاعلية وكفاءة أدائها حيث أنه يحد من قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات السليمة والتعامل مع الأخطاء والتعلم منها. لذلك تعتبر الدراسة الحالية محاولة للمساهمة في توفير حصيلة من الدراسات التي تتناول موضوع الصمت الوظيفي والتماثل التنظيمي.



## ٢. الأهمية التطبيقية:

يستمد البحث أهميته من القطاع الذى تم التطبيق عليه وهو البريد المصرى والذى يعد من أهم وسائل الاتصال داخل الدولة، وهو يمثل عنصر رئيسى من عناصر التنمية، كما توفر الدراسة إطاراً للمسؤولين عن إدارة البريد المصرى يمكن من خلاله الإلمام بالأبعاد الفرعية لكل من الصمت الوظيفى، والتماثل التنظيمى، وطبيعة العلاقة بينهما الأمر الذى يسهم فى توفير فهم أعمق لمتغيرات البحث، مما يساعد المديرين على تحديد العوامل التى تؤدى إلى انتهاج العاملين لسلوك الصمت حتى تؤخذ فى الحسبان بعد ذلك. كما ستسهم الدراسة فى فتح آفاق بحوث مستقبلية تتناول الصمت الوظيفى من جوانب مختلفة، وتساعد أيضاً نتائج الدراسة القائمين على إدارة البريد المصرى فى إعادة النظر فى السياسات والإجراءات التى تشجع العاملين على التحدث ومشاركة وتبادل المعرفة والمعلومات حول آليات تطوير العمل، مما ينعكس بالإيجاب على جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

## سادساً : منهج البحث

### يتضمن منهج البحث الجوانب الآتية:

١. نوع ومصادر البيانات: سيعتمد البحث على نوعين من البيانات هما:
  - أ- البيانات الثانوية : سوف يتم تجميع البيانات الثانوية من خلال الكتب، المراجع، الدوريات، مطبوعات المؤتمرات، المواقع المتخصصة على الإنترنت، والسجلات والمستندات التى سوف يتمكن الباحث من الإطلاع عليها.
  - ب- البيانات الأولية: من خلال المقابلات الشخصية والاستقصاءات سوف يقوم الباحث بجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة بما يخدم أهداف البحث .

## ٢. مجتمع البحث

- **مجتمع البحث:** يتكون مجتمع البحث من العاملين بالهيئة القومية للبريد بقطاع مناطق بريد شرق الدلتا والذى يشمل سبعة مناطق بريدية، ويبلغ عدد العاملين به 4589 مفردة.
- **عينة البحث:** لإجراء الدراسة الميدانية تم الاعتماد على سحب عينة عشوائية طبقية، حيث تم حساب الحجم الإجمالى للعينة، ثم توزيع مفردات العينة على الفئات المختلفة بطريقة التوزيع المتناسب.
- **حجم العينة الإجمالى:** تم حساب حجم العينة الإجمالى بالاعتماد على المعادلة التالية (الصياد، ٢٠٠٣):

$$n = \frac{N}{(N-1)e^2 + 1}$$

حيث:

n : حجم العينة

N : حجم المجتمع

e : الخطأ المسموح به

وعند مستوى خطأ = 0.05، وحجم المجتمع = 4589، يكون حجم العينة (تبعاً للمعادلة الموضحة أعلاه) 368 مفردة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة التي تم إدخالها للتحليل الإحصائي هي 335 استمارة بنسبة استجابة 91% من حجم العينة.

٣. حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- أ- **حدود تطبيقية:** تم إجراء الدراسة بالتطبيق على الهيئة القومية للبريد.
- ب- **حدود جغرافية:** تم تحديد قطاع مناطق بريد شرق الدلتا والذي يشمل سبع مناطق بريدية موزعة على سبعة محافظات وهي (الإسماعيلية، بورسعيد، السويس، شمال سيناء، جنوب سيناء، شمال الشرقية، جنوب الشرقية).
- ج- **حدود زمنية:** تمت الدراسة في الفترة من عام 2020 وحتى عام 2021 في الهيئة محل الدراسة.
- د- **حدود موضوعية:** سوف تقتصر الدراسة على المفاهيم الآتية (الصمت الوظيفي، التماثل التنظيمي).

سابعاً : مقياس البحث

تم قياس الصمت الوظيفي باستخدام مقياس (Van Dyne et al., 2003) حيث يعتبر المقياس الأكثر شهرة لاستخدامه في معظم الدراسات التي اطلع عليها الباحث، ويتكون هذا المقياس من (15) عبارة موزعة بالتساوي على ثلاثة أبعاد من الصمت الوظيفي، هي: صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي الفعال. واعتمد الباحث في قياس متغير التماثل التنظيمي على مقياس (Cheney, 1982) والذي تم استخدامه في عدة دراسات سابقة، حيث يعتبر المقياس الأكثر تفصيلاً وإماماً بمفهوم التماثل التنظيمي وأبعاده عن غيره من المقاييس الأخرى، ويتكون المقياس من (٢١) عبارة مقسمة بالتساوي على الأبعاد الثلاثة للتماثل التنظيمي وهي: الولاء التنظيمي، العضوية، التشابه.

ثامناً : اختبارات الفروض

الفرض الرئيسي الأول:



ينص هذا الفرض على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت الوظيفي والتماثل التنظيمي. ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل:

جدول (1) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين الصمت الوظيفي والتماثل التنظيمي

اختبارات T-Test		معامل الانحدار B	المتغير المستقل
المعنوية (sig.)	القيمة T		
0.000	-9.100	-0.416	الصمت الوظيفي
82.815			المعنوية الكلية للنموذج: قيمة F المحسوبة (F)
0.000			المعنوية (sig.)
0.199			مؤشرات جودة التوفيق: معامل التحديد ( $R^2$ )
0.446			معامل الارتباط (R)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق، يتضح ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار: أشارت نتيجة اختبار F-Test إلى أن نموذج الانحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 0.05.
- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.199، أي أن الصمت الوظيفي يفسر 19.9% من التباين في المتغير التابع (التماثل التنظيمي).
- معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (الصمت الوظيفي) -0.416، وهي تشير إلى وجود علاقة عكسية بين هذا المتغير والمتغير التابع (التماثل التنظيمي)، وتشير نتيجة اختبار T-Test إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 0.05. وبناءً عليه، فإنه يتم قبول الفرض الرئيسي الأول.

ويتفرع من الفرض الرئيسي الأول ثلاثة فروض فرعية، كما يلي:

الفرض الفرعي الأول:

ينص هذا الفرض على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصمت الوظيفي

والولاء التنظيمي. ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل:

جدول (2) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الصمت الوظيفي والولاء التنظيمي

اختبارات T-Test		معاملات بيتا	معاملات الانحدار B	المتغيرات المستقلة
المعنوية (sig.)	القيمة T			
0.000	-5.588	-0.315	-0.223	صمت الإذعان
0.000	-3.606	-0.203	-0.143	الصمت الدفاعي
0.657	-0.445	-0.022	-0.025	الصمت الاجتماعي الفعال
		28.556		المعنوية الكلية للنموذج: قيمة ف المحسوبة (F)
		0.000		المعنوية (sig.)
		0.206		مؤشرات جودة التوفيق: معامل التحديد ( $R^2$ )
		0.453		معامل الارتباط المتعدد (R)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق ، يتضح ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار: أشارت نتيجة اختبار ف F-Test إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 0.05.
- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.206، أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي الفعال) تفسر 20.6% من التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي).
- معنوية المتغيرات المستقلة:

بفحص قيم معاملات الانحدار، تبين ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (صمت الإذعان) -0.223، وهي تشير إلى وجود علاقة عكسية بين هذا المتغير والمتغير التابع (الولاء التنظيمي)، وتشير نتيجة اختبار T-Test إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 0.05.
- بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (الصمت الدفاعي) -0.143 ، وهي تشير إلى وجود علاقة عكسية بين هذا المتغير والمتغير التابع (الولاء التنظيمي)، وتشير نتيجة اختبار



ت- Test إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 0.05. - بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (الصمت الاجتماعي الفعال) -0.025، وهي تشير إلى وجود علاقة عكسية بين هذا المتغير والمتغير التابع (الولاء التنظيمي)، وتشير نتيجة اختبارات إلى أن تأثير هذا المتغير غير معنوي، حيث إن مستوى المعنوية أكبر من 0.05. وبناءً على النتائج السابقة، فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الأول المتفرع من الفرض الرئيسي الأول جزئياً.

الفرض الفرعي الثاني:

ينص هذا الفرض على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصمت الوظيفي والانتماء التنظيمي. ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل:

جدول (3) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الصمت الوظيفي والانتماء التنظيمي

اختبارات T-Test		معاملات بيتا	معاملات الانحدار B	المتغيرات المستقلة
المعنوية (sig.)	القيمة T			
0.000	-5.012	-0.289	-0.202	صمت الإذعان
0.002	-3.168	-0.183	-0.126	الصمت الدفاعي
0.460	0.739	0.037	0.042	الصمت الاجتماعي الفعال
21.904 0.000				المعنوية الكلية للنموذج: قيمة F المحسوبة (F) المعنوية (sig.)
0.166 0.407				مؤشرات جودة التوفيق: معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) معامل الارتباط المتعدد (R)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق، يتضح ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار: أشارت نتيجة اختبار F-Test إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 0.05.

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.166، أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي الفعال) تفسر 16.6% من التباين في المتغير التابع (الانتماء التنظيمي).

- معنوية المتغيرات المستقلة:

بفحص قيم معاملات الانحدار، تبين ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (صمت الإذعان) -0.202، وهي تشير إلى وجود علاقة عكسية بين هذا المتغير والمتغير التابع (الانتماء التنظيمي)، وتشير نتيجة اختبار T-Test إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 0.05.

- بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (الصمت الدفاعي) -0.126، وهي تشير إلى وجود علاقة عكسية بين هذا المتغير والمتغير التابع (الانتماء التنظيمي)، وتشير نتيجة اختبار T-Test إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 0.05.

- بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (الصمت الاجتماعي الفعال) -0.042، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (الانتماء التنظيمي)، وتشير نتيجة اختبار T-Test إلى أن تأثير هذا المتغير غير معنوي، حيث إن مستوى المعنوية أكبر من 0.05. وبناءً على النتائج السابقة، فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الثاني المتفرع من الفرض الرئيسي الأول جزئياً.

الفرض الفرعي الثالث:

ينص هذا الفرض على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصمت الوظيفي

والتشابه". ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل:

جدول (4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الصمت الوظيفي والتشابه

اختبارات T-Test		معاملات بيتا	معاملات الانحدار B	المتغيرات المستقلة
المعنوية (sig.)	القيمة T			
0.000	-5.157	-0.298	-0.201	صمت الإذعان
0.003	-2.942	-0.170	-0.114	الصمت الدفاعي
0.160	1.409	0.071	0.077	الصمت الاجتماعي الفعال



21.635	المعنوية الكلية للنموذج: قيمة ف المحسوبة (F)
0.000	المعنوية (sig.)
0.164	مؤشرات جودة التوفيق: معامل التحديد ( $R^2$ )
0.405	معامل الارتباط المتعدد (R)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق ، يتضح ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار: أشارت نتيجة اختبار ف F-Test إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 0.05.
- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.164، أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي الفعال) تفسر 16.4% من التباين في المتغير التابع (التشابه).
- معنوية المتغيرات المستقلة:

بفحص قيم معاملات الانحدار ، تبين ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (صمت الإذعان) -0.201، وهي تشير إلى وجود علاقة عكسية بين هذا المتغير والمتغير التابع (التشابه)، وتشير نتيجة اختبار T-Test إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 0.05.
- بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (الصمت الدفاعي) -0.114 ، وهي تشير إلى وجود علاقة عكسية بين هذا المتغير والمتغير التابع (التشابه)، وتشير نتيجة اختبار T-Test إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 0.05.
- بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (الصمت الاجتماعي الفعال) -0.077، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (التشابه)، وتشير نتيجة اختبار T-Test إلى أن تأثير هذا المتغير غير معنوي، حيث إن مستوى المعنوية أكبر من 0.05. وبناءً على النتائج السابقة، فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الثالث المتفرع من الفرض الرئيسي الأول جزئياً .

الفرض الرئيسي الثاني:

- ينص هذا الفرض على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات عينة الدراسة في مستوى الصمت الوظيفي، والتمائل التنظيمي ترجع إلى عدد من المتغيرات الديموغرافية (النوع،

الدرجة الوظيفية، المستوى التعليمي). ويتضمن هذا الفرض أربعة فروض فرعية، وفيما يلي نتائج اختبار كل فرض:  
الفرض الفرعي الأول:

تم استخدام اختبار T-Test لمعرفة مدى وجود اختلافات معنوية بين مفردات العينة في مستوى الصمت الوظيفي، التماثل التنظيمي باختلاف النوع، كما يلي:  
جدول (5) نتائج اختبار ت للاختلافات بين مفردات العينة في مستوى الصمت الوظيفي، والتماثل التنظيمي وفقاً للنوع

اختبارات T-Test		إناث		ذكور		المتغير
المعنوية	القيمة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.404	-0.836	0.54049	2.8548	0.44320	2.8097	الصمت الوظيفي
0.978	-0.027	0.45215	3.6709	0.45238	3.6695	التماثل التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

لا توجد فروق معنوية بين الذكور والإناث من حيث الصمت الوظيفي، والتماثل التنظيمي، حيث أشارت نتيجة اختبار T-Test إلى أن الفرق بين المجموعتين يعتبر غير معنوي وليس ذا دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أكبر من 0.05). وبناءً على النتائج السابقة فإنه يتم رفض الفرض الفرعي الأول المتفرع من الفرض الرئيسي الثاني.  
الفرض الفرعي الثاني:

تم استخدام اختبار T-Test لمعرفة مدى وجود اختلافات معنوية بين مفردات العينة في مستوى الصمت الوظيفي، والتماثل التنظيمي باختلاف الدرجة الوظيفية، كما يلي:  
جدول (6) نتائج اختبار ت للاختلافات بين مفردات العينة في مستوى الصمت الوظيفي، والتماثل التنظيمي، وفقاً للدرجة الوظيفية

اختبارات T-Test		الموظفين		المديرين		المتغير
المعنوية	القيمة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.000	-5.590	0.46423	2.9079	0.46298	2.5770	الصمت الوظيفي
0.000	4.588	0.43526	3.6080	0.44914	3.8648	التماثل التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق يتضح ما يلي:



توجد فروق معنوية بين العاملين وفقاً للدرجة الوظيفية (المديرين، الموظفين) من حيث الصمت الوظيفي وذلك لصالح (الموظفين)، حيث أشارت نتيجة اختبار T- Test إلى أن الفرق بين المجموعتين يعتبر معنوياً إذا دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أقل من 0.05).

كما توجد فروق معنوية بين العاملين وفقاً للدرجة الوظيفية (المديرين، الموظفين) من حيث التماثل التنظيمي، وذلك لصالح (المديرين)، حيث أشارت نتيجة اختبار T- Test إلى أن الفرق بين المجموعتين يعتبر معنوياً إذا دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أقل من 0.05). وبناءً على النتائج السابقة فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الثاني المقترح من الفرض الرئيسي الثاني.

#### الفرض الفرعي الثالث:

لاختبار هذا الفرض تم الاعتماد على أسلوب تحليل التباين Anova، واختبار F-Test لمعرفة مدى وجود اختلافات معنوية بين مفردات العينة في مستوى الصمت الوظيفي، والتماثل التنظيمي باختلاف المستوى التعليمي، كما يلي:

جدول (7) نتائج تحليل التباين واختبار F للاختلافات بين مفردات العينة في مستوى الصمت الوظيفي، والتماثل التنظيمي وفقاً للمستوى التعليمي

اختبار ف F-Test	فوق جامعي		جامعي		متوسط		المتغير	
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
المعنوية	القيمة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الصمت الوظيفي
0.000	49.849	0.41398	2.5571	0.35469	2.7223	0.53939	3.1776	الصمت الوظيفي
0.000	16.361	0.42601	3.8554	0.39254	3.7188	0.50041	3.4742	التماثل التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

توجد فروق معنوية بين العاملين وفقاً للمستوى التعليمي من حيث الصمت الوظيفي وذلك لصالح العاملين ذوي المؤهلات المتوسطة، حيث أشارت نتيجة اختبار F-Test إلى أن الفرق بين المجموعات الثلاث تعتبر معنوية (مستوى المعنوية أقل من 0.05).

كما توجد فروق معنوية بين العاملين وفقاً للمستوى التعليمي من حيث التماثل التنظيمي وذلك لصالح العاملين ذوي المؤهلات فوق الجامعية، حيث أشارت نتيجة اختبار F-Test إلى أن

الفروق بين المجموعات الثلاث تعتبر معنوية (مستوى المعنوية أقل من 0.05). وبناءً على النتائج السابقة فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الثالث المتفرع من الفرض الرئيسي الثاني.

#### الفرض الفرعي الرابع:

لاختبار هذا الفرض تم الاعتماد على أسلوب تحليل التباين Anova واختبار F-Test لمعرفة مدى وجود اختلافات معنوية بين مفردات العينة في مستوى الصمت الوظيفي، والتماثل التنظيمي باختلاف سنوات الخبرة، كما يلي:

جدول (8) نتائج تحليل التباين واختبار F للاختلافات بين مفردات العينة في مستوى الصمت الوظيفي، والتماثل التنظيمي وفقاً لسنوات الخبرة

المتغير	٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات		١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة		١٥ سنة فأكثر		اختبار F F-Test
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
الصمت الوظيفي	2.8133	0.40202	2.7542	0.37538	2.8702	0.55830	0.192
التماثل التنظيمي	3.6488	0.33786	3.7080	0.40847	3.6617	0.51442	0.665

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

لا توجد فروق معنوية بين العاملين وفقاً لسنوات الخبرة من حيث الصمت الوظيفي، التماثل التنظيمي حيث أشارت نتيجة اختبار F-Test إلى أن الفروق بين المجموعات الثلاث تعتبر غير معنوية وليست ذات دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أكبر من 0.05). وبناءً على النتائج السابقة فإنه يتم رفض الفرض الفرعي الرابع المتفرع من الفرض الرئيسي الثاني.

#### تاسعاً : مناقشة النتائج

أ- العلاقة بين الصمت الوظيفي والتماثل التنظيمي:

توجد علاقة سلبية بين الصمت الوظيفي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي الفعال)، والتماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، الانتماء التنظيمي، التشابه)، ويعنى ذلك أنه كلما زاد مستوى الصمت داخل المنظمة أدى ذلك إلى انخفاض مستوى التماثل التنظيمي والعكس صحيح. فكلما زاد اهتمام المنظمة بأراء العاملين ومقترحاتهم، كلما زاد التوافق والترابط بين



العاملين وبين المنظمة التي ينتمون إليها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( Erkutlu & Chafra, 2019).

كما توجد علاقة سلبية بين صمت الإذعان، الصمت الدفاعي من ناحية والولاء التنظيمي من ناحية أخرى، ويعنى ذلك أنه كلما زاد ممارسة العاملين لسلوك صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، كلما انخفض مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين داخل المنظمة، والعكس صحيح. ويعنى ذلك أنه كلما زاد صمت العاملين نتيجة الخضوع والاستسلام للواقع الراهن، كلما أدى ذلك إلى انخفاض ولاء الفرد للمنظمة، وانخفاض حماسه لتحقيق أهدافها، والدعم الذي يقدمه لها.

وتوجد أيضاً علاقة سلبية بين صمت الإذعان والصمت الدفاعي من ناحية، والانتماء التنظيمي من ناحية أخرى، ويعنى ذلك أنه كلما زاد ممارسة العاملين لسلوك صمت الإذعان والصمت الدفاعي، كلما انخفض مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين داخل المنظمة، والعكس صحيح. ويعنى ذلك أنه كلما زاد صمت العاملين نتيجة الخوف والاستسلام للواقع الراهن، كلما أدى ذلك إلى انخفاض ولاء الفرد وارتباطه بالمنظمة، وانخفاض رغبته في تكوين علاقات شخصية وإجتماعية قوية مع زملائه داخل المنظمة.

كما توصل البحث إلى وجود علاقة سلبية بين صمت الإذعان والصمت الدفاعي من ناحية، والتشابه من ناحية أخرى، ويعنى ذلك أنه كلما زاد ممارسة العاملين لسلوك الصمت الدفاعي وصمت الإذعان كلما انخفض مستوى التشابه بين الفرد والمنظمة، والعكس صحيح. ويعنى ذلك أنه كلما زاد صمت العاملين نتيجة قناعتهم بأن أفكارهم لن تكون موضع اهتمام رؤسائهم وزملائهم، كلما أدى ذلك إلى انخفاض التشابه بين قيم وأهداف الفرد والمنظمة، الأمر الذي يؤثر بالسلب على عمل الفرد من أجل تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

#### ب- الفروق بين إدراك العاملين بشأن متغيرات الدراسة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية:

لم تجد الدراسة أى علاقة بين متغيرات النوع، وعدد سنوات الخبرة من ناحية وبين الصمت الوظيفي، والتماثل التنظيمي من ناحية أخرى، ويعنى ذلك أن هذه العوامل لا تؤثر على متغيرات الدراسة. على سبيل المثال لم تجد الدراسة أى فروق معنوية بين الذكور والإناث بالنسبة لمتغيرات الصمت الوظيفي، والتماثل التنظيمي. علاوة على ذلك لم تجد الدراسة أى فروق معنوية بين عدد سنوات الخبرة وبين إدراك العاملين لكل من الصمت الوظيفي، والتماثل التنظيمي، وهو ما يعنى أن عامل الخبرة الزمنية لا يؤثر على متغيرات الدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سليم، ٢٠١٢)، وتختلف مع دراسة (أمين، ٢٠١٧)، ودراسة (عياد، ٢٠١٧).

بينما توصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية في مستوى الصمت الوظيفي، والتماثل التنظيمي وفقاً لمتغيرات الدرجة الوظيفية، والمستوى التعليمي. على سبيل المثال توصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين المديرين والعاملين في مستوى الصمت الوظيفي حيث يرتفع مستوى الصمت في العاملين مقارنة بالمديرين ويشير ذلك إلى أنه كلما انخفضت الدرجة الوظيفية زاد خوف الفرد من التعبير عن رأيه خوفاً من المشاكل التي من الممكن أن يتعرض لها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (النبوي، ٢٠١٧).

كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى التماثل التنظيمي يكون أعلى في فئة المديرين مقارنة بالعاملين، ويدل ذلك على أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد ارتفع مستوى التوافق بينه وبين التنظيم الذي ينتمي إليه، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية في مستوى الصمت الوظيفي، والتماثل التنظيمي وفقاً لمتغير المستوى التعليمي. على سبيل المثال توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى الصمت الوظيفي في فئة العاملين من ذوي المؤهلات المتوسطة مقارنة بالعاملين من ذوي المؤهلات الجامعية وفوق الجامعية ويشير ذلك إلى أهمية تأثير المستوى التعليمي في تبني العاملين لسلوك الصمت داخل المنظمات وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (سليم، ٢٠١٢).

بينما توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى التماثل التنظيمي في العاملين ذوي المؤهلات الجامعية وفوق الجامعية مقارنة بالعاملين من ذوي المؤهلات المتوسطة، ويشير ذلك أيضاً إلى التأثير الإيجابي للمستوى التعليمي في تحقيق التوافق بين الفرد وبين التنظيم الذي ينتمي إليه.

## عاشراً : التوصيات

١. تطوير نظم الإتصالات الرسمية والإهتمام بوضع آليات تدعم سلوك التعبير لدى العاملين،

وذلك من خلال:

- إنشاء وحدة تنظيمية لتلقى مقترحات وشكاوى العاملين.
  - تشكيل لجان متخصصة لدراسة الشكاوى والرد عليها.
  - عمل لقاءات دورية لمتابعة ردود فعل العاملين وآرائهم ومقترحاتهم.
٢. تحفيز العاملين وتشجيعهم على تبني روح المبادرة، وعرض وجهات نظرهم دون خوف من ردود الفعل من جانب الإدارة العليا، وذلك من خلال:
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية عند تقديم العامل أية مقترحات أو أفكار لحل مشاكل العمل.
  - توفير الأمان الوظيفي الذي يساعد العامل في التعبير عن رأيه دون خوف أو اضطهاد من جانب رؤسائه.



- عقد دورات تدريبية للعاملين والرؤساء بحيث تركز هذه الدورات على الإنصات والتواصل الفعال وتقبل الرأي الآخر.
- ربط المسار الوظيفي للعامل بما يقدمه من آراء وأفكار ومقترحات من شأنها أن تساعد في تطوير أداء العمل.
- ٣. التركيز في إختيار المديرين أو الرؤساء المباشرين على من لهم تاريخ جيد في التعامل مع العاملين، وذلك من خلال:
  - إستحداث معايير وشروط جديدة في إختيار وتعيين أفراد الإدارة العليا والرؤساء المباشرين.
  - التركيز على نمط القيادة الجديدة بالثقة.
  - المنظور الأخلاقي، الشفافية في العلاقات، والقدرة على المعالجة المتوازنة للأمور.
- ٤. تشجيع العاملين على ممارسة سلوك الصمت الإجتماعي الفعال، وذلك من خلال:
  - نشر مفهوم الصمت الاجتماعي الفعال بين العاملين وتوضيح مدى أهميته لهم وللمنظمة التي ينتمون إليها.
  - توفير الأمان الوظيفي والعدالة بين أعضاء المنظمة.
  - الإهتمام برغبات وإحتياجات العاملين.
- ٥. توفير المناخ التنظيمي المناسب لزيادة مستوى التماثل التنظيمي، وذلك من خلال:
  - إشباع حاجات ورغبات العاملين.
  - تحقيق الرضا الوظيفي.
  - بناء الثقة التنظيمية.
  - التقييم والمتابعة الدورية للأجور، ووضع نظام جيد للحوافز والمكافآت.
  - وضوح السياسات الداخلية للمنظمة.
  - المشاركة في عملية إتخاذ القرارات.

## المراجع

### أولاً : مراجع باللغة العربية

- الصياد ، جلال مصطفى (٢٠٠٣)، "المعائنة الإحصائية" ، مكتبة عين شمس ، القاهرة.
- النبوي، مها محمد (٢٠١٧)، "العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأطباء البشريين فى مستشفيات جامعة الزقازيق" ، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع١، ص٢-٤٩.
- أمين، محمد أحمد (٢٠١٧)، "أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطن التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة"، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع٢، ص١٥٩-٢٠٨.
- سليم، أحمد عبدالسلام (٢٠١٢)، "سلوك الصمت التنظيمي: دراسة مقارنة بين شركات قطاع الأعمال العام والخاص فى مصر"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع٣، ص٤٢٩-٤٩٦.
- عياد، خالد محمود فهمي (٢٠١٧)، "التأثيرات المتبادلة لسلوكيات صمت العاملين والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية"، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، ع٤، ص٣٧٩-٤١٦.
- لافى، سند حماد (٢٠١٥)، " أثر التماثل التنظيمي على دافعية العمل فى المنظمات العامة الأردنية: دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

### ثانياً: مراجع باللغة الانجليزية

- Cheney, g. (1982) "on the various and changing meaning of organization membership: afield study of organizational identification". *Communication monographs*, vol.50, no. 4, pp 342-362.
- Chenji, k. And sode, r. (2019). "workplace ostracism and employee creativity: role of defensive silence and psychological empowerment". *Industrial and commercial training* , vol. 51 no. 6, pp. 360-370.
- Erkutlu, h. & chafra, j. ( 2019). "leader's integrity and employee silence in healthcare organizations". *Leadership in health services*, vol. 32 no. 3, pp. 419-434.
- Ertürk, a. & albayrak, t.(2019). "empowerment and organizational identification the mediating role of leader-member exchange and the moderating role of leader trustworthiness". *Personnel review*, vol. 49 no. 2, pp. 571-596.
- Howard, m. Holmes, p. (2020). "social courage fosters both voice and silence in the workplace a study on multidimensional voice and silence



- with boundary conditions". *Journal of organizational effectiveness: people and performance*.
- Nechanska, e. Hughesb, e dundonc,t. (2020). "towards an integration of employee voice and silence". *Human resource management review*, vol. 30, issue 1.
  - neill, m., men, l. And yue, c. (2019), "how communication climate and organizational identification impact change", *corporate communications: an international journal*.
  - Nikolaou, i. Vokola, m. Bouradas, d. (2007). "who speaks up at work? Dispositional influences on employees' voice behavior". *Personnel review*, vol. 37, no. 6, pp. 666-679.
  - Park, r. (2019). "responses to emotional exhaustion: do worker cooperatives matter?". *Personnel review*, vol. 48 no. 2.
  - Tangirala, s. & ramanujan, r. (2008). "employee silence on critical work issues: the gross level effect of procedural justice climate", *personal psychology*, vol. 61, no.7, pp.37-68.
  - Van dyne, l., ang, s., & botero, i. (2003). "conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs". *Journal of management studies*, vol. 40, pp. 1359-1392.
  - volkova, n. And chiker, v. (2020), "what demographics matter for organisational culture, commitment and identification? A case in russian settings", *international journal of organizational analysis*, vol. 28 no. 1, pp. 274-290.
  - Vokola, m. & bouradas, d. (2005). "antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation". *Employee relations*, vol. 27, no.5, pp.441-458.
  - Xu, q. Zhao, y. Xi, m. Li, f (2020). "abusive supervision, high-performance work systems, and subordinate silence". *Personnel review*.
  - Zhao, l. And lee, j. Moon, s. (2019). "employee response to csr in china: the moderating effect of collectivism". *personnel review*", vol. 48 no. 3, pp. 839-863
  - Zhu, f. Wang, l. Yu, m. Muller, r. Sun, x. (2019). "transformational leadership and project team members' silence: the mediating role of feeling trusted", *international journal of managing projects in business*, vol. 12 no. 4, pp. 845-868.
  - Zoonen, w., treemb, j (2019). "the role of organizational identification and the desire to succeed in employees use of personal twitter accounts for work" *computers in human behavior*, vol. 100, pp. 26–34.