



أثر الصمت التنظيمي علي الاتجاهات الوظيفية دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة الزقازيق

إشراف

الدكتور

عمار فتحي موسى

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

ووكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع
وتنمية البيئة- كلية التجارة

جامعة مدينة السادات

الدكتور

عماد محمد قمحاوي الصغير

رئيس قسم إدارة الأعمال

وعميد كلية التكنولوجيا والتنمية
جامعة الزقازيق

إعداد

غادة إبراهيم عبدالعزیز أحمد

معيدة بكلية التكنولوجيا والتنمية- قسم إدارة الأعمال

كلية التكنولوجيا والتنمية- جامعة الزقازيق

Ghadaahamed@zu.edu.eg

٢٠٢١م

المخلص:

استهدف البحث تحليل العلاقة بين الصمت التنظيمي (الصمت الاجتماعي- الصمت الدفاعي- صمت القبول أو الأستسلامي- صمت الفرصة) والاتجاهات الوظيفية (الإلتزام التنظيمي- الرضا الوظيفي)، وتحديد مدى وجود فروق معنوية بين مفردات عينة البحث في مستوي الصمت التنظيمي، والاتجاهات الوظيفية وفقاً لعدد من المتغيرات (النوع- عدد سنوات الخبرة- المستوي التعليمي- الدرجة الوظيفية- العمر- الحالة الاجتماعية)، وذلك بالتطبيق علي العاملين بالإدارات العامة بجامعة الزقازيق، وتم جمع البيانات عن طريق الاستقصاء من عينة عشوائية بلغ حجمها (٣٢٣) مفردة من العاملين بالإدارات العامة بجامعة الزقازيق والذي شمل ٢٦ إدارة عامة وبلغت نسبة الاستجابة (٩٦%) بواقع (٣١٢) استمارة إستقصاء. وتوصل البحث إلي وجود علاقة طردية بين الصمت التنظيمي والاتجاهات الوظيفية، كما توصل البحث إلي وجود فروق معنوية بين مفردات عينة الدراسة في مستوي الصمت التنظيمي والاتجاهات الوظيفية وفقاً لدرجة الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة، بينما لم يجد البحث فروق معنوية بين مفردات عينة البحث وفقاً للنوع، والمستوي التعليمي.

الكلمات الافتتاحية:

الصمت التنظيمي، الصمت الدفاعي، صمت القبول، صمت الادعان، صمت الفرصة، الاتجاهات الوظيفية، الإلتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي.

Abstract:

This research aims to analyze the relationship between Organizational silence (acquiescent silence - defensive silence - Submissive silence – Deviant silence) and attitude job (organizational commitment — Job Satisfaction), and determine the extent to which the Organizational silence are significant differences between the vocabulary of research sample at level of, and attitude job according to number of variables (gender - experience - educational level - Career grade- Age- Social stayus), by applying to the employees of the public administrations at Zagazig University from a random sample of (323) from the employees of the university departments, which included (26) management, And The response rate was (96%) By (312) survey questionnaires. This research found a negative relationship between Organizational silence and attitude job. The Research also found significant differences between the vocabulary of the study sample in the level of Organizational silence and attitude job, according to the job level and years experience, while the research did not find significant differences between the vocabulary of the research sample according to the (gender.- - educational level).

١- مقدمة:

يعد الصمت التنظيمي أحد المفاهيم السلوكية التي جذبت إنتباه الباحثين في الآونة الأخيرة، واصبحت تشكل جزءا من اهتماماتهم البحثية الهادفة الى إحداث تغيير إيجابي في المنظمات، حيث يرجع مفهوم صمت الموظف الى (Hirschman,1970) الذي كان أول من حاول تعريفه، وقد حدد إطارا للصمت باعتباره استجابة سلبية، ومنذ ذلك التاريخ وعلماء الإدارة مستمرون في مساواة الصمت مع الولاء (موسي، ٢٠١٩).

كما ركزت جهود المديرين للخوض في مجال المحددات السلوكية والتنظيمية للأهمية التي يحتلها هذا الموضوع من خلال تأثيراته المحسوسة في الأداء والرضا والالتزام وغيرها من مظاهر السلوك الوظيفي المتعلقة بالأفراد العاملين وتحديد مجالات الإفادة منها في إطار معالجة مشكلات المنظمة. كما حاول بعضهم الاعتماد على المفاهيم في تفسير الظواهر السلوكية للعاملين في المنظمة مثل الإبداع والرضا الوظيفي ومستوى الأداء والالتزام التنظيمي (العاني، ٢٠٠٢).

ويتناول الباحثين في هذا البحث علي إبعاد الصمت التنظيمي وأثرها علي الاتجاهات الوظيفية للعاملين بالإدارات العامة بجامعة الزقازيق، حيث تشير مراجعة الدراسات السابقة إلي ندرة الدراسات العربية والاجنبية التي اهتمت بالعلاقة بين إبعاد الصمت التنظيمي والاتجاهات الوظيفية.

٢- الإطار النظري:

١/٢- مفهوم ومحددات الصمت التنظيمي:

تري دراسة (Morrison & Milliken, 2000) أن الصمت التنظيمي يعنى قيام الموظف بحجب آرائه ومقترحاته حول المشكلات داخل العمل. وقد أشار (الفاعوري، ٢٠٠٤) الى ميل المرؤوسين في المنظمات إلى عدم المشاركة أو تقديم الاقتراحات لرؤسائهم، أو الإخبار عن المشكلات الحالية أو المتوقعة، خوفا من أي ردود فعل سلبية، أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك. بينما يعرف (Vakola & Bourdais, 2005) مفهوم الصمت التنظيمي بأنه مجموعة من المحاور الرئيسية الخاصة بسلوك الادارة العليا والمشرفين نحو الصمت وفرص التوصل وسلوك صمت الموظفين. وعرف (المجالي، ٢٠٠٧) الصمت التنظيمي بعدم بوح المرؤوس بما لديه من شعور أو رأى تجاه مشاكل التنظيم والإحجام عن الحديث وإبداء الاقتراحات لرئيسه. كما يرى (صالح والحيالي، ٢٠١٢) أن الصمت التنظيمي إدراك مشترك بين العاملين بضرورة محدودة مشاركتهم في تقديم ما يعرفونه مما يولد شعوراً جماعياً لدى العاملين بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشكلات التنظيمية. كما قرر (Karaca, 2013) أن الصمت التنظيمي داخل المنظمة يحاول تبادل المعرفة والأفكار الجماعية وتحديد المشكلات إلى سواء في التعامل واللامبالاة مما يودى إلى انخفاض في مستوى المشاركة في اقتراح الخطط وفي مستوى المشاركة في الحديث الجماعي.

بينما يري (Baghier et al, 2012) ان الصمت التنظيمي هو الخيار السلوكي الذي من الممكن ان يدهور ويحسن الاداء التنظيمي ككل، وأشار كل (Demir& Ozturk 2012) الي ان اكثر الاسباب شيوعا والتي سببا مباشرا للصمت لدي العاملين هي القضايا الادارية، وردود الفعل السلبية من قبل الادارة، والتحيز، وانعدام الثقة، والخوف من العزلة، وقلة الخبرة، والخوف من السلطة وخطر التكلم. بينما عرف (موسي، ٢٠١٨) الصمت التنظيمي بأنه خوف أعضاء الهيئة المعاونة من التحدث وتقديم المعلومات والإقتراحات الخاصة بمشاكل الكلية، نظراً لعد مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بهذه المشاكل، وخوفا من عدم حمايتهم أو إضطهادهم من جانب اعضاء هيئة التدريس.

بينما عرف (علي، ٢٠١٨) هو ميل المرؤوسين في المؤسسات إلي تجنب تقديم معلومات واقتراحات لمسئولهم أو تجنب إظهار رأيهم في المشكلات التي تحدث بالموسسة خوفاً من ردود أفعال سلبية. بينما عرف (عاشور، ٢٠١٩) أنه حجب العاملين آرائهم وأفكارهم اتجاه المؤسسة التي يعملون بها لأسباب سلوكية أو تنظيمية ينتج عنها اثار متعددة علي المؤسسة قد تكون سلبية أو إيجابية. بينما عرف (محمد، ٢٠١٩) انه امتناع

العاملون قولاً أو عملاً عن تقديم المعلومات والأفكار أو الأخبار عن المشكلات والانحرافات سواء للزملاء أو القادة، وعدم المشاركة وإبداء الرأى ومناقشة المقترحات في الأتماعات واللقاءات، سواء طلب منهم ذلك أو بمبادرة منهم. وقد عرف (أبو الغيط ، ٢٠٢١) هو عدم رغبة العاملين بالموسسة في إخبار مديريهم عن المشاكل والقضايا التنظيمية المتعلقة باداء المؤسسة بشكل عام ومديريهم بشكل خاص خوفاً من ردود فعل سلبية تهدد مركزهم الوظيفي.

وفي ضوء المفاهيم السابقة فقد استطاعت الباحثة التوصل إلى التعريف التالي: للصمت التنظيمي بأنه ميل المرؤوسين في المنظمات إلي تجنب تقديم المعلومات أو الإقتراحات لرؤسائهم داخل العمل خوفاً من العقاب التنظيمي وضغوط العمل وعدم التقدير ويعانون من التنافر المعرفي بسبب الخبرات المتعارضة التي تعزز الصمت.

ومن الملاحظ إن الشكل الشائع للصمت التنظيمي هو الإخفاء المتعمد من جانب العاملين للمعلومات سواء عن الرؤساء أو الزملاء في العمل أو جماعة العمل. وبالرغم من أهمية دراسة الصمت التنظيمي في المنظمات فإن هناك كثره في البحوث الميدانية العربية والأجنبية التي ركزت على الصمت التنظيمي، وتعتبر دراسة (Morrison & Milliken, 2000) هي الرائدة في دراسة الصمت التنظيمي حيث كانت المرجع الرئيسي، والأهم لمعظم الدراسات التي تناولت الصمت وطرحت الدراسة محددات اعتمدت عليها معظم الدراسات لذلك كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو دراسة البنية الأساسية للصمت التنظيمي والتي تندرج تحت أربعة محاور رئيسة، وفيما يلي استعراض لأهم العوامل كما جاء في الدراسات السابقة فيما يلي : دراسة (Tabatabaie et al, 2014) ودراسة (eriguc et al , 2014) ودراسة (Alatwi & Kadhim, 2017) ودراسة (Liang & Wang, 2016) ، ودراسة (Nafei & WaGeeh, 2016) ودراسة (موسي، ٢٠١٨) ودراسة (الساعد، ٢٠١٩) ودراسة (علي، ٢٠١٩) .

١/١/٢ - العوامل الفردية Individual Factors

(١) - الخوف من ردود الفعل السلبية: ويعنى خوف الموظف من النظر إليه بصورة سلبية أو اعتباره شخص مثير للمشاكل، مما قد ينتج عنه عقاب يدفع العامل إلى التزام الصمت خوفاً من ردود الفعل السلبية التي قد يتعرض لها (Milliken & Morrison, 2000) وخوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية يتمثل في توقعات المرؤوسين بأن المنظمة التي يعملون بها، يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفصلة لهم، لعدم كفاءة النظام الإداري والرؤساء، ونظام المعلومات، والتي تؤدي إلى المبالغة في عرض الحقائق والافتقار إلى قنوات وفرص متاحة للتعبير عن آرائهم بسبب تخوفهم من ردود الرؤساء، والتي غالباً ما يعمل المديرون على التهديد بالعقاب (المجالى، ٢٠٠٧)

(٢) - الخوف من فقدان الوظيفة: ويعنى خوف الموظف على مستقبله الوظيفي وفقدان وظيفته أو تأخر ترقيته يدفعه بالتزام الصمت تجاه ما يجرى داخل المنظمة (الشاطر، ٢٠١٥).

(٣) - الوازع الديني: يوضح الوازع الديني مدى اخلاص الفرد العامل شعوره بالواجب ورغبته في خدمة المصلحة العامة، كما يدفع الفرد إلى القيام بواجباته على أحسن وجه إرضاء لضميره وليس طمعاً في ثواب أو خوفاً من عقاب، هذا الوازع الديني نابع من أن الله عز وجل هو الرقيب على تصرفات وسلوكيات الفرد، وأنه يحاسبه على كل شيء يوم القيامة (صالح والحيالى، ٢٠١٢).

(٤) - العزلة: وهى عبارة عن حالة ينفصل بها الفرد عن المنظمة وعدم الثقة بالآخرين، وقد يفضل الصمت والعزلة للعاملين عن التفاعل الإيجابي مع الزملاء وذلك لانعدام التكيف التنظيمي للفرد داخل المنظمة (Ghafarzadeh, 2015) وتعتبر العزلة ظاهرة غير مريحة ومؤشر على مرور المنظمة بأزمة حقيقة ربما تسارع بها إلى الانحدار والفتل، فالعزلة تعنى توصل العاملين بالمنظمة إلى قرار بأن المنظمة التي يعملون بها لم تعد المكان المناسب في الاستمرار في العمل معها لأسباب تتعلق بالمنظمة ذاتها أكثر ما

تتعلق بالموظف بالمنظمة التي يعمل بها وولائه لها، ويترتب عليها نتائج سلبية لكل من الطرفين غالبًا ما تنتهى بإنهاء العلاقة بينهما نهاية غير مرضية (المجالي، ٢٠٠٧)

(٥) - عدم تعزيز العمل الجماعي: أي عندما يعتقد الفرد أن التحدث بشكل صريح لن يحدث فرقاً للعمل ويؤدى إلى عدم ولاء الفرد للمنظمة التي يعمل بها مع عدم الاهتمام بالأفراد وكفاءاتهم داخل العمل مما يؤثر على الروح المعنوية للعاملين ونقص القيم الجيدة للموظفين (Lu & Xie, 2013).

(٦) - عدم الدعم والتقدير: أي احترام وتقدير كرامة الإنسان وحفظ حقوقه ودعم روح المبادرة لديه مع النظر إلى أفراد المنظمة على أنهم ثروتها الحقيقية، كما تعنى أيضا الاهتمام بالأفراد وكفاءاتهم ومواهبهم واقتراحاتهم وحاجاتهم، حيث تعد قيم الدعم والتقدير من القيم المهمة للمنظمات لأنها تؤثر على الروح المعنوية للعاملين (المجالي، ٢٠٠٧).

٢/١/٢ -- العوامل التنظيمية : Organizational factors

(١) - ضعف فرص الاتصال: حيث إن الاتصال ضروري لفعالية أية منظمة، وهو يمثل عملية تحويل ونقل المعلومات بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى بغرض الإقناع والتأثير في سلوك الآخرين، ومن أهم وظائف عملية الاتصال تزويد الأفراد أو جماعات العمل بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات (Nikmaram et al., 2012) كما أنه يمثل متنفساً للتعبير عن المشاعر والآراء والاتجاهات، ووسيلة هامة لإشباع الاحتياجات الاجتماعية للأفراد. ومما لاشك فيه أن ضعف أو نقص فرص الاتصال وغياب المعلومات والمهارات اللازمة لإتمام عملية الاتصال بشكل فعال يمكن أن يعكس بشكل سلبي على عملية الاتصال مما لا يشجع بشكل كبير على الحديث وتبادل الرأي والأفكار مما يسهم في زيادة مناخ الصمت وقلة مشاركة العاملين في قضايا ومشكلات العمل (زناتي، ٢٠١٤).

(٢) - غياب العدالة التنظيمية: ويشير إلى أدراك العاملين للعدالة إلى مدى ادراك العاملين بأن السلطة التنظيمية عادلة في اتخاذ القرارات ودقيقة وتصحيحية ضد أي تحيز حيث إن صمت العاملين هو نوع شائع بين الموظفين يؤدي إلى اللامبالاة تجاه العمل ولهذه الأسباب فإن العاملين الذين يدركون العدالة الإجرائية لا يشعرون فقط بأن مشاركتهم في القضايا المرتبطة بالعمل ذو أهمية ولكن أيضا يكونون أقل خوف من مواجهة الآثار غير المواتية الناتجة عن الحديث وعدم الصمت، لذلك يمكن القول بأن هناك علاقة عكسية بين ادراك الفرد للعدالة الإجرائية وسلوك الصمت (الصباغ، ٢٠١٠).

(٣) - عدم وجود أنظمة لحماية الفرد العامل: على الرغم من حرص الدول على وضع أنظمة وقوانين توضح الواجبات والمحظورات السلوكية، وتؤكد على أهمية تمسك الفرد العامل بهذه الواجبات والابتعاد عن المحظورات السلوكية إلا أن ليس هناك أنظمة تحمي الموظف عند الإدلاء برأيه لذلك يلتزم الصمت التنظيمي (صالح والحيالي، ٢٠١٢).

(٤) - الهيكل التنظيمي: عندما يفرض الهيكل التنظيمي تنفيذ الأنشطة في المنظمة في حدود مبادئ وقواعد واضحة الفروض وخاصة في الشركات كبيرة الحجم حيث أسلوب الإدارة البيروقراطية هو الأسلوب السائد في المنظمة من حيث المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية التي تنتج عن هذه المبادئ والقواعد والسلوك والتي قد تؤدي إلى صمت العاملين (Bagheri, et al, 2012).

(٥) - الرسمية في السلطة: حيث تمثل التنوع في المهام والواجبات للعاملين واتباع مبدأ إثراء الوظيفة وتوسيعها حتى لا تكون أعمالهم روتينية تساعد على الملل وعدم الرضا نتجه تطبيق القوانين والأنظمة الخاصة بالعمل لذلك يفضلون العاملين عدم التحدث وتمرير المعلومات من أسفل إلى أعلى مما يعكس ذلك على عملية اتخاذ القرارات (عبد الهادي، ٢٠١٥).

(٦) - مركزية القرار: حيث يقوم الهيكل التنظيمي داخل المنظمات على المسؤولية الإدارية والتنظيمية في صنع القرار من خلال الإدارة العليا مما يحول المستويات الإدارية سواء كان المستوى التشغيلي أو التنفيذي هم الأكثر عرضة لعملية الصمت التنظيمي (Tahmasebi et al, 2013).

العوامل الاجتماعية : Social factors ٣/١/٢

(١)- التنشئة الأسرية والتربوية: التنشئة الأسرية التي تفنقر إلى إنماء روح المواطنة الصحيحة والحرص على المبادئ والالتزام بالأخلاق الفاضلة وعدم التهرب من المسؤولية لها التأثير الكبير على لجوء الفرد للصمت فلا يتحدث عن الحقائق التي تواجهها منظمته (صالح والحيالي، ٢٠١٢).

(٢)- الثقافة التنظيمية السائدة: مجموعة حيث هناك مجموعة مختلفة من الأشخاص يستخدمون الصمت بعضها ثقافي والآخر الاجتماعي ويعتبر الصمت يتكون نتيجة التجارب والخبرات السابقة ونتيجة ملاحظة وتصرفات الأفراد والتحدث مع زملائهم عن مشكلات العمل (Milliken, et al, 2003).

(٣)- قيمة أخلاقيات العمل : حيث تعبر أخلاقيات العمل عن قيمة العمل وقيمة الأنشطة المرتبطة بالعمل لدى الفرد، وترتفع أو تنخفض حسب تمتع العاملين باتجاهات أكثر إيجابية نحو القيم الشخصية والقيم الخاصة بالعمل ولا شك أن الالتزام بالقيم الإيجابية يقوى الثبات في سلوكيات العاملين ويزيد انتمائهم للمنظمة وزيادة مشاركتهم في قضايا العمل المختلفة مما يقلل من نسبة الصمت التنظيمي داخل المنظمات (Moghaddampour et al, 2013).

(٤)- نقص الخبرة والتعليم: حيث يعانون كثير من الأشخاص من نقص الخبرة وتعليم الموظفين نتيجة عدم توافر روح الفريق التي تجعل المنظمة أكثر نجاحاً وفعالية، مما يجعلهم عرضة للصمت وعدم تكوين علاقات جيدة بين الأفراد والمنظمة (Mehrabi, 2013).

العوامل الإدارية : Administrative Factors ٤/١/٢

(١)- مقدار دعم الإدارة العليا للصمت:

الإدارة العليا عنصراً حاكماً ومؤثراً في نجاح التغيير في منظمات الأعمال التي قد تؤثر على معتقدات أعضائها من الموظفين، حيث أشار ان هناك بعض الممارسات التنظيمية للمديرين والتي تساهم في تنمية ظاهرة الصمت في المنظمات مثل المركزية في اتخاذ القرارات وعدم السماح بالاتصالات الإدارية لأعلى التنظيم. الى ان هناك البعض من المديرين الذين يدعون انهم يشجعون العاملين على المشاركة ولكنهم يستخدمون تكتيكات غير رسمية والتي تدفع العاملين الى الصمت وهو ما يسمى Double bind وبالتالي ظهر وجود تأييد للإدارة العليا للصمت (الصباغ، ٢٠١٠). ويتفق (Morrison & Milliken, 2000; Vakola & Bouradas, 2005) مع ذلك حيث يرون أن الإدارة العليا دائماً ما تتجنب الشعور بالعجز أو التهديد أو الارتباك عن نوايا رؤوسهم وردود أفعالهم ومدى صحة التغذية المرتدة بالمعلومات داخل المنظمة.

(٢)- خوف المديرين من المعلومات المرتدة: يعتبر من أهم العوامل المسببة للصمت التنظيمي داخل المنظمة هو خوف المديرين من تلقي ردود فعل سلبية من الرؤوسين، فالعديد من المديرين لديهم خوف من كونهم على خطأ وفي خطر من سماع أي معلومات تظهر ضعفهم داخل العمل وتهدد سلطتهم وعلمهم (Esfahan et al, 2013).

(٣)- المعتقدات الضمنية للمديرين: وهي عبارة عن المعتقدات الفكرية التي تكون داخل المديرين وتؤدي الى الصمت التنظيمي وتتضمن الاعتقاد بأنانية الموظفين وأن الإدارة تعلم أفضل عن المنظمة وكذلك

بأن التوحد يؤدي إلى أفكار جيدة بينما الاختلاف سيعطي آراء متعارضة داخل المنظمة (Morrison & Milliken, 2000).

(٤)- الاختلافات الديموجرافية: تباين السمات الديموجرافية ما بين المديرين والموظفين يخلق فجوة ثقافية بين الطرفين مما يتسبب في وجود مساحة من الصمت ناتجة عن غياب نقاط التلاقي والتواصل الفكري (الشاطر، ٢٠١٥).

٢/٢- أبعاد الصمت التنظيمي:

وعندما نطلق على سلوك الفرد داخل المنظمة بأنه صامت فهذا يعني عدم الفعالية والمشاركة مع الآخرين، بسبب وجود أفكار وتصورات يقوم الفرد بإخفائها وعدم التعبير عنها داخل المنظمة التي يعمل بها خوفاً من الآثار السلبية التي قد يتعرض لها فقد إقترح (Brinsfield, 2013) ستة أبعاد للصمت تضمنت: صمت الاستسلام، وصمت العلاقات، وصمت التحفظ، وصمت الانحراف، وصمت الدفاع بينما رأي (موسي ، ٢٠١٨) أن أبعاد الصمت هي (الصمت الصوتي، الصمت العملي والواقعي، الصمت التكتيكي ، الصمت الانحرافي)، ورات (البنوي ، ٢٠١٧) لأن ابعاد الصمت التنظيمي اربعة أبعاد تتضمن (صمت الاستسلام ، والصمت الاجتماعي، والصمت الدفاعي، وصمت الفرصة) في حين رأي كلاً من (Milliken & Morrison, Hewlin, 2004) أن أبعاد الصمت التنظيمي هي (أثر الصمت الهادئ أثر الصمت السلطة، أثر الحافز، أثر الإجماع، أثر الولاء)، واتفقت معظم الدراسات السابقة (Akin & Ulusoy, 2016) ومن ذلك قد قسم (Beheshtifar et al. 2015) أنواع الصمت التنظيمي إلى ثلاثة أنواع من الصمت كما يلي:

(١) - الصمت القبول (الإستسلامي) Submissive Silent

يعتبر أول نوع من أنواع الصمت هو الصمت القبول، ويعرف الصمت القبول بأنه يواجه لسلوك الفرد في المنظمة من خلال حجب الأفكار والآراء داخل المنظمة بدلاً من الحديث والمشاركة ولذلك يختار الفرد سلوك الصمت وقد يرجع السبب في الأساس إلى الإدارة العليا داخل المنظمات (Beheshtifar et al., 2015).

ويعرفه (Vakola Bouradas, 2005) بأنه الصمت الذي يتحلى به الموظفون بأنه لن يضيف شيئاً بالحديث والمشاركة لذلك يتوجه الفرد باختيار الصمت. بينما يعرف (Laeeque & Bakhtawari, 2014) أنه نوع من أنواع الصمت السلبي للموظفين الذي يكون لديهم أسباب خاصة بسبب النقص المعرفي وقلة الكفاءة وعدم الفعالية مما يصيبهم باللامبالاة واليأس داخل العمل وسمى Acquiescent Silence .

(٢)- الصمت الدفاعي: Defensive Silence

ويعرف هذا النوع من الصمت بأنه حجب الأفكار والمعلومات المرتبطة بالعمل خوفاً من الآثار السلبية التي قد يتعرض لها نتيجة الاخفاء للهوية الشخصية للفرد وخوف من التهديدات الخارجية للعمل (Beheshtifar et al., 2015). بينما يعرفه (Laeeque & Bakhtawari, 2014) بأنه نوع من أنواع الصمت الساكن (الهادئ) الذي يفضل فيه الموظف أن يكون هادئ خوفاً من ردود الفعل السلبية ومن آثار التحدث بصراحة عن مشكلات العمل وسمى (quiescent silent). بينما عرفه (Milliken & Morrison, 2003) بأنه نوع من أنواع الصمت التي تقوم بإنجاز مهام العمل في مقابل الاستسلام لكنها ينطوي على أنها وسيلة للمعرفة الكاملة والتأمل حول خيارات الصمت ويهدف إلى حماية الذات من التهديدات الخارجية بهدف التوصل الى المعرفة والمعلومات مع الآخرين دون البوح بأية أفكار أو معلومات.

(٣)- الصمت الاجتماعي: Altruistic Silence

هو الصمت الإنساني أو الاجتماعي الذي يعتمد على سلوك المواطنة التنظيمية OCB حيث أنها سلوك متعمد وتفاعلي يركز على الآخرين ويكون واعيا في صنع القرارات والحفاظ على الأفكار من خلال الأثير أو العلاقات التعاونية بدلا من الخوف من ردود الفعل السلبية التي تحدث داخل العمل (Beheshtifar et al., 2015). بينما يعرفه (Laeque & Bakhtawari, 2014) يتمثل الهدف من هذا الصمت إلى الحفاظ على علاقات الفرد مع الآخرين من أجل الاستفادة من الاعضاء التنظيميين بدلا من العواقب السلبية التي تحدث نتجة التحدث بصراحة وأطلق عليها (Prosaically silent).

(٤)- صمت الفرصه Deviant Silence

بالأضافة إلي أبعاد الصمت التنظيمي التي سبق الإشارة إليها طور كل من (Knoll & Dick, 2013) صمت الفرصة وقد استندا في تعريفه إلي مفهوم الانتهازية Opportunism الذي تتمثل أحد أبعاد العاملين قد لا يصرحون أحيانا بالمعلومات أو يلجئون إلي نشر معلومات غير كاملة لمحاولة تضليل الآخرين، ومن ثم تحقيق مكاسب شخصية، (البنوي، ٢٠١٧).

٢/٢ مفهوم وأبعاد الاتجاهات:

ذكر (زيدان، ٢٠١١) إن الاتجاه ميل دائم للشعور والتصرف بطريقة معينة تجاه شئ معين. بينما عرفه (Lathan's, 1998) بأنه ميل عاطفي مستقر للتعامل مع شئ معين، أو موقف معين، أو إنسان معين، أو مجموعة من الأفراد، بطريقة متماثلة.

الاتجاه الوظيفي= السلوك

وقد عرفه (Lathan's, 1998) بأنه مفهوم مجرد فهولا يعبر عن شئ ملموس يمكن رؤيته وتذوقه أو ملامسته، ولكن يمكن أن نعرفه أو نستنتجه من خلال الأشياء التي يقولها أو يفعلها الأفراد. وتأسيسا على ذلك فقد تم وضع التعريف الإجرائي التالي: بأن الاتجاه الوظيفي مجموعة من المعتقدات المدركة والمشاعر أو الأحاسيس المرتبطة بهذه المعتقدات.

وإعتمدت العديد من الدراسات العربية والأجنبية فقد إعتمدت علي الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي كأتجاهات وظيفية أكثر من الأتجاهات الأخرى. ومن أهم هذه الدراسات الخاصة بموضوع الدراسة هي: دراسة (ابو الغيط، ٢٠٢١) للدراسة الصمت التنظيمي علي الرضا الوظيفي، ودراسة (Cetin, 2020) والذي اهتمت بدراسة الصمت التنظيمي علي الإلتزام التنظيمي، ودراسة (Neiad, 2018)، ودراسة (Azeri et.al, 2014)، ودراسة (Osboei & Nojabae, 2014)، ودراسة (Faramarz et.al, 2013)، ودراسة (Nikolaou et.al, 2011)، ودراسة (Vakola & Bouradas, 2005).

١/٢/٢ - مفهوم ومحددات الإلتزام التنظيمي:

وقد عرفه (السلامي، ٢٠١٥) ان الإلتزام التنظيمي هو رغبة الفرد ببذل أقصى درجات الجهد في العمل بالمنظمة والمحافظة على عضويتها واستمرارها وتطوير قدراتها بالبقاء والنمو وذلك من خلال أيمانه النابع بأهداف وقيم المنظمة وادركه للعدالة من جانب المنظمة في كافة الإجراءات والتعاملات مع وجود بيئة تنظيمية تلبى متطلباته وطموحاته فيولد الفرد الشعور بالانتماء والرضا والأمان والاستقرار بعمله. بينما يرى (عاشوري، ٢٠١٥) بأن الإلتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الاخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء اليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها. وقد عرف (الغزوي، ٢٠١٧) بأنه حالة نفسية تربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، حيث أن نواتج الإلتزام التنظيمي تفيد المؤسسة من حيث الأداء التنظيمي المتزايد والرغبة في البقاء. وقد عرف (صبح، ٢٠١٩) أنها هو وضع نفسي وموقف وجدني يعبر فيه الفرد عن مشاعره إتجاه المنظمة التي يعمل بها، والتي تساعد علي البقاء والاستمرارية .

بينما يرى (عبد الوهاب، ٢٠٢١) التطابق بين الفرد والمنظمة بالقيم والأهداف والرغبة في البقاء علي عضوية الفرد بالمنظمة، والاستعداد لبذل مجهود إضافي لصالح المنظمة لتحقيق أهدافها.

ومما سبق يمكننا وضع التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي بأنها يعبر عن الارتباط القوي للفرد بمنظمتها والذي ينتج عنه زياده درجة التماسك والتوافق بين الفرد والمنظمة بالإضافة الي شعوره بالسعادة كونه عضوا داخل المنظمة.

وتوجد مجموعة من الأسباب التي تدفع العاملين إلى الالتزام التنظيمي بالمنظمة التي يعملون بها، حيث تميل المستويات المتطرفة من الالتزام إلى تخفيض درجة اهتمام الافراد بالمنظمات والامور والقضايا الأخرى ومن خلال ذلك تقرر وجود العديد من العوامل التي يمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات يطلق عليها محددات الالتزام التنظيمي (زيدان، ٢٠١١):

(١) - العوامل الشخصية: يزداد الالتزام التنظيمي- بصفة عامة- بين العاملين القدامى والأكثر

نضجاً. ويعتبر العاملين الذين يعتقدون قيماً داخلية تقديس العمل، أكثر التزاماً من غيرهم. وإذا نظرنا إلى مجموعات العاملين فس نجد أن النساء أكثر التزاماً بمنظماتهن من الرجال، وأن العاملين الحاصلين على مستوى تعليمي منخفض يميلون أيضاً إلى إظهار المزيد من الالتزام عن غيرهم من العاملين الذين يتمتعون بمستويات تعليمية مرتفعة.

(٢) - الخصائص المتعلقة بالأدوار الوظيفية: يميل الالتزام التنظيمي إلى أن يكون أقوى بين العاملين الذين يشغلون وظائف تتميز بالثراء، وكذلك بين العاملين الذين يشغلون وظائف تتضمن مستويات منخفضة من الصراع أو الغموض.

(٣) - الخصائص الهيكلية: يزداد الالتزام التنظيمي بين العاملين الذين يؤدون أعمالاً تتطلب قدراً من التعاون لإنجازها، ويزداد الالتزام التنظيمي كذلك بين العاملين الذين يعملون في منظمات تتميز باللامركزية، حيث تتاح لهم الفرصة في الاشتراك في صناعة القرارات التنظيمية الرئيسية.

(٤) - الخبرات العملية: يميل الالتزام التنظيمي إلى أن يصبح قوياً بين العاملين الذين يتمتعون بالخبرة في العمل، مثل توافر الاتجاهات الإيجابية بين العاملين في إحدى جماعات العمل، وتوافر المشاعر المتعلقة بحرص المنظمة على تحقيق رغبات العاملين والشعور بإمكانية الاعتماد على المنظمة في تحقيق التزاماتها تجاه العاملين بها، والشعور بأهمية الفرد في المنظمة. ذلك أن العاملين يظهرون المزيد من الالتزام عندما يتوافر لدى الشركات التي يعملون بها نظاماً جيدة لجذب وتعيين الكفاءات، وإجراءات واضحة لتوجيه العاملين، ونظاماً واضحة للقيم التنظيمي.

بينما يوجد مجموعة من الخصائص التي تؤثر في الإلتزام التنظيمي، ومن أهمها ما يتعلق بشخصية الفرد، كالمستوي التعليمي، والعمر، والجنس، ومنها ما يتعلق بالعوامل التنظيمية كنظام الجور والحوافز ونمط القيادة، وهناك عوامل تتعلق بخصائص العمل كالمهارات، والعوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تؤثر علي الموظفين (العساف، ٢٠١٩).

٢/٢/٢ - مفهوم وخصائص الرضا الوظيفي:

في حين يرى (Hassard & Cox, 2016) بأنه حالة عاطفية جيدة تنتج من زيادة تقويم العامل لعمله عندما يسهل تحقيق قيمة الوظيفة. وقد يرى (المعيني، ٢٠١٨) هو مفهوم يتفاوت من شخص لأخر، ولكنه يعتمد بالدرجة الأولى لطبيعة الشخص وتكوينه النفسي ولا يخضع لمعايير ثابتة أو محددة.

بينما يرى (صبح، ٢٠١٩) بأنه حاله نفسية يبذل بها الموظف جهده ووقته لتحقيق أهداف المنظمة بقيم جيدة للمنظمة. وقد يرى (العنزي، ٢٠٢٠) بأنها الاتجاهات النفسية للعاملية تجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل. بينما يرى(عبد الوهاب، ٢٠٢١) إلي مدى إقتناع الافراد بظروف عملهم مثل القتناع بالاجر والعلاقات مع الرؤساء والظروف الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد تجاه.

واعتمادا على التعريفات السابقة، ترى الباحثة أن الرضا الوظيفي ظاهره معقده ناتجة عن تقييم الفرد للوظيفة التي يعمل بها كأداة لإشباع حاجاته المادية والنفسية والاجتماعية ينجم عنه شعور بالارتياح والسرور الناتج عن هذا الإشباع، وهو شعور ثابت نسبيا وقد يتغير تبعا لتغير الظروف والعوامل المؤثرة فيه مما يجعله راضيا عن عمله محققا لطموحاته ورغباته، فشعور الفرد ببيئة تنظيمية مشبعة قادرة على تلبية احتياجاته ومتطلباته تساعده على تحقيق أهدافه يولد لديه شعور بالأمان والارتياح تجاه منظمته ينتج عنه الأيمان بقيم وأهداف المنظمة مما يزيد من حماسه والتصاقه بمنظمته ثم ارتفاع مستوى التزامه التنظيمي.

ويمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي (صبرين، ٢٠١٤)، (السيد، ٢٠١٧):

- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة بالسلوك الإنساني.
 - الرضا الوظيفي حاله من القناعة والقبول.
 - الرضا عن العمل ارتباطا بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي.
 - رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى.
- بينما يري (جلابي، ٢٠١٩)، (إسلام، ٢٠٢٠) أن خصائص الرضا الوظيفي هي فيما يلي:
- تعدد المفاهيم وطرق القياس وذلك لأختلاف وجهات النظر بين العلماء .
 - النظر لموضوع الرضا الوظيفي علي إنه موضوع فردي.
 - الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الأنسانی.
 - الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول.
 - الرضا علي العمل ارتباطا بتنظيم العمل والنظام الاجتماعي.
 - رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل دليلا علي رضاه عن العناصر الأخرى.

٤- مشكلة البحث:

يمنع الصمت التنظيمي المنظمات من سماع أصوات العاملين بها ويؤدي إلى امتناع كثير من العاملين من المشاركة بأرائهم وعدم الاهتمام بالمشكلات التنظيمية، وفي نفس الوقت كانت المنظمات في حاجة إلى الاهتمام بمشاركة العاملين في تحقيق رضا وظيفي والتزام نحو العمل (Tangirala & Ramanujam, 2008) وأن تجربة الصمت هي المعرفة المتكاملة والحقيقة وأن الصمت هو مفتاح للحدس والأصغاء والتواضع وإن الأفكار تأتي إلى الإنسان أثناء الصمت (Morrison & Milliken, 2000) كما أن الصمت على المستوى الفردي مصدر روحاني مفيد ويشجع على تطوير الجوانب الروحية والتفكير في الأشياء المحيطة، وإن ممارسة الصمت تتكامل بعمق مع المتغيرات الشخصية التي هي ضرورية لفاعلية الفرد في العمل. (Whitener, 2001) وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية واستعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، فإن مشكلة الدراسة تزيد بصورة رئيسية في أن ظاهرة الصمت التنظيمي واضحة في بعض المنظمات التعليمية التي لا تتوافر فيها التعاون، الثقة، الخوف، مما يؤدي إلى معاناه العاملون فيها من أبعاد سلبية، وأثار سلوكية تنسم بزيادة اللامبالاة وعدم شعور العاملين بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي داخل إدارات الجامعة. وبناء على ما سبق، تتجسد مشكلة الدراسة في التساؤلات البحثية التالية:

- (١) ما هو مستوى الصمت التنظيمي في الإدارات العامة بجامعة الزقازيق؟
- (٢) ما هو مستوى الإلتزام التنظيمي في الإدارات العامة بجامعة الزقازيق؟
- (٣) - ما هو مستوى الرضا الوظيفي في الإدارات العامة بجامعة الزقازيق ؟
- (٤) - ما هو أثر الصمت التنظيمي علي الرضا الوظيفي في الإدارات العامة بجامعة الزقازيق؟

(٥)- ما هو أثر الصمت التنظيمي علي الإلتزام التنظيمي في الإدارات العامة بجامعة الزقازيق؟

٤- أهداف البحث:

تسعى هذا الدراسة إلي تحقيق الأهداف التالية:

- (١) - التعرف على مستوى الصمت التنظيمي في الإدارات العامة داخل جامعة الزقازيق.
- (٢) - التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي في الإدارات العامة داخل جامعة الزقازيق
- (٣) - التعرف على مستوى الرضا الوظيفي في الإدارات العامة داخل جامعة الزقازيق.
- (٤) - تحديد أثر الصمت التنظيمي علي الرضا الوظيفي في الإدارات العامة داخل جامعة الزقازيق.
- (٥)- تحديد أثر الصمت التنظيمي علي الإلتزام التنظيمي في الإدارات العامة داخل جامعة الزقازيق.

٥- فروض البحث:

في ضوء مشكلة وأهداف البحث، وبناء علي التأسيس النظري من الدراسات السابقة، قامت الباحثة بصياغة فروض البحث في صيغته العدم، وذلك علي النحو التالي: وقد توصلت دراسة (ابوالغيط، ٢٠٢١) إلي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عكسية بين بعد الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي. وأظهرت نتائج دراسة (Cetin,2020) أن هناك علاقة بين الصمت التنظيمي والاتجاهات الوظيفية، وكان لصمت الإذعان تأثير سلبي علي الأستمرارية والإلتزام المعياري ، ويوجد أيضاً تأثيراً سلبياً علي الإلتزام العاطفي والمعياري، وتأثير إيجابي من الصمت الإجتماعي علي الإلتزام المستمر. وتوصلت دراسة ((Neiad,2018)إلي وجود علاقة معنوية وعكسية بين الصمت التنظيمي والإلتزام التنظيمي. توصلت دراسة(العرياني، ٢٠١٦) إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع سلوك الصمت لدي معلمي المدراس الأبتدائية وفقاً لأختلاف خصائصهم الديموجرافية. كما توصلت دراسة (زناتي، ٢٠١٤) إلي أن العاملين بالوظائف التخصصية أقل ميلاً للصمت وأكثر إتجاهاً للتعبير من العاملين بالوظائف الفنية. وتوصلت دراسة (Moghaddampour et al,2013) إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي في المنظمات والمتغيرات الديموجرافية. وقد اهتمت دراسة (Faramarz et.al,2013)إلي تعزيز الصوت التنظيمي للعاملين وتعليقاتهم حول القضايا التنظيمية، وذلك يساعد على تقليل الاحتراق الوظيفي وتحسين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي مما يؤدي إلى انخفاض الانجاز الشخصي في المنظمات. وأظهرت دراسة (Vakola& Bouradas,2005) اتجاهات الإدارة العليا المؤيدة للصمت والممانعة للتحدث ترتبط بشكل إيجابي مع صمت العاملين. هناك علاقة عكسية بين زيادة فرص الاتصال والصمت التنظيمي، وهناك علاقة عكسية بين مناخ الصمت من جهة وكل من الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي من جهة أخرى،

لتحقيق أهداف البحث، يسعى هذا البحث إلى اختبار مدى صحة الفروض التالية:

- (١)- هناك اختلف معنوي في اتجاهات العاملين في الإدارات العامة بجامعة الزقازيق نحو الصمت التنظيمي وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية(النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، مده الخبرة، الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي).
- (٢)- هناك اختلف معنوي في اتجاهات العاملين في الإدارات العامة بجامعة الزقازيق نحو الإلتزام التنظيمي وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية(النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، مده الخبرة، الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي).

٣- هناك اختلاف معنوي في اتجاهات العاملين في الإدارات العامة بجامعة الزقازيق نحو الرضا الوظيفي وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، مدة الخبرة، الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي).

٤- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى العاملين داخل الإدارات العامة بجامعة الزقازيق.

٥- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين داخل الإدارات العامة بجامعة الزقازيق.

٦- منهجية البحث:

للحصول علي البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذا البحث، أعتمدت الباحثة علي دراسة مكتبية ودراسة ميدانية، ويمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يلي:

(١)- الدراسة المكتبية:

ترجع أهمية البحث من الناحية العلمية إلى التركيز على أحد الاتجاهات التي تناولها العديد من رواد الفكر الإداري والمتمثلة في الصمت التنظيمي ومحاولة الربط بينه وبين أحد الاتجاهات الإدارية والمتمثلة في الاتجاهات الوظيفية (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي)، والذي تم تناوله في الدراسات الأجنبية بشكل كبير على حد علم الباحثة.

(٢)- الدراسة الميدانية:

يمكن أن تساعد الباحثة العاملين في الإدارات العامة في جامعة الزقازيق محل الدراسة من التعرف على أهم العوامل المؤدية للصمت التنظيمي السائد لديهم من تفضيل السكوت، وعدم مشاركة العاملين في التصدي للمشكلات واتخاذ القرارات داخل الإدارات المختلفة على الاتجاهات الوظيفية لدى العاملين.

٧- حدود الدراسة:

يمكن تقسيم حدود هذا البحث إلي:

(١) - حدود مكانية: فيما يخص جامعة الزقازيق، سوف يقتصر هذا البحث على الإدارات العامة داخل الجامعة.

(٢)- حدود بشرية: اقتصر العمل على الدراسة الميدانية لهذا البحث وتوزيع وجمع قوائم الاستقصاء على العاملين في الإدارات العامة بالجامعة نظراً لأنهم الفئة المعنية بموضوع الدراسة الحالية.

(٣)- حدود زمنية: فيما يخص توزيع وتجميع قوائم الاستقصاء، اقتصر العمل على ذلك فترة بين ٢٠١٩/٣/١٥ إلى ٢٠١٩/٣/٢٥.

(٤)- اقتصرت الباحثة على دراسة النموذج رباعي الأبعاد للصمت التنظيمي (العوامل الفردية، العوامل التنظيمية، العوامل الاجتماعية، العوامل الإدارية) دون التطرق إلى نماذج أخرى وذلك لعرضها في كثيرة من المراجع.

(٥)- اقتصرت الباحثة على دراسة النموذج ثنائي الأبعاد للاتجاهات الوظيفية (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي) دون التطرق إلى أبعاد أخرى وذلك لعرضها في كثيرة من المراجع

٨- مجتمع وعينة البحث:

١/٨- مجتمع الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلي التعرف علي العلاقة بين الصمت التنظيمي والاتجاهات الوظيفية بالإدارات العامة بجامعة الزقازيق محل الدراسة ومن ثم فقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الإدارات العامة بجامعة الزقازيق محل الدراسة والذي يبلغ ٢٠٢٨ موظف، نظراً لكبر حجم المجتمع وصعوبة الوصول إلي جميع مفرداته، إضافة إلي القيود الخاصة بالوقت والتكلفة فقد تقرر الاعتماد علي أسلوب وإجراءات العينات لجميع البيانات الأولية اللازمة للدراسة.

٢/٨ - عينة الدراسة:

تم استخدام أسلوب العينات (وذلك نظرا لقيود التكلفة والوقت) لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية لسحب عينة الدراسة.

م	الادارات العامة بجامعة الزقازيق		العدد	الإجمالي
1	الادارة العامة للإستادالرياضي		٣٧	٤٣
2	الادارة العامة للتوجيه المالي والإداري		٥	٨
3	الادارة العامة للشئون القانونية		٥٣	٧١
4	الادارة العامة للتنظيم والادارة		٦	١٢
5	الادارة العامة لشئون مكتب رئيس الجامعة		٢٣	٣٨
6	الادارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق		٢٦	٥٧
7	الادارة العامة لأمانة المجالس		٤	٧
8	الادارة العامة للعلاقات العامة		١٤	٣٨
9	الادارة العامة للتخطيط والمتابعة		٤	٦
10	الادارة العامة لشئون التعليم والطلاب		١٥	٣١
11	الادارة العامة لرعاية الشباب		٦٦	١٠٠
12	الادارة العامة للشئون الطبية		٧٧	٢٨٨
13	الادارة العامة للمدن الجامعية والتغذية		١٥٨	٢٧٠
14	الادارة العامة للموازنة والحسابات		٢٥	٤٠
15	الادارة العامة للمشتريات والمخازن		١٦	٢١
16	الادارة العامة لشئون الافراد		٥٠	٩٠
17	الادارة العامة للخدمات الادارية		١٢٧	١٣٧
18	الادارة العامة للشئون الهندسية		٧٦	١٠٣
19	الادارة العامة للدراسات العليا		٨	٢٧
20	الادارة العامة للمكتبات		٤٠	٦٦
21	الادارة العامة للعلاقات العلمية والثقافية		٦	١٨
22	وحدة إدارة مشروعات التطوير		٥٠	٩٣
23	الادارة العامة لمشروعات البيئة		٥٠	١١١
24	سكرتارية الأدارة العليا		٢٤	٤٢
25	ادارة الامن الجامعي ١٣		١٦٨	١٦٩
26	ادارة المراكز المتنوعة		٣٩	٨٨
	الإجمالي		١٢١٥	٢٠٢٨

المصدر: مكتب أمين عام جامعة الزقازيق، إدارة الاحصاء عام ٢٠٢١/٢٠٢٢م

جدول رقم (١)

(١)- تم تحديد مجتمع البحث حيث يتكون من جميع العاملين في الإدارات العامة بجامعة الزقازيق حيث يبلغ العدد الإجمالي للعاملين (٢٠٢٨) مفردة

(٢) - رغبة الباحثة في تمثيل حجم عينة البحث وذلك لتقارب ثقافة العاملين وطبيعة عملهم في كل فئة من فئات المستويات الإدارية الثلاثة بين المديرين العاملين بالإدارات محل البحث ضمن مفردات.

(٣)- أن مديري الإدارة العليا بالجهاز الإداري هم المؤثرون بشكل مباشر على القرارات التي من شأنها دعم وتوفير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ومعرفة أهم العوامل المؤدية للصمت التنظيمي ومديري الإدارة الوسطى هم الذين يتولون ترجمة الخطط الفرعية المنبثقة من الخطة الاستراتيجية، ومديري الإدارة التنفيذية هم العنصر المؤثر في تنفيذ السياسات والبرامج.

(٤)- وعلى ذلك فقد اشتملت عينة البحث (الإدارات العامة بجامعة الزقازيق)، والتي حصرها في (٢٦) إدارة عامة.

(٥) - تم تحديد حجم العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية وفقاً للقانون (إدريس، ٢٠١٢).

$$n = \frac{NZ^2 p(1-p)}{Ne^2 + Z^2 p(1-p)}$$

حيث (n) حجم العينة ، (N) حجم مجتمع الدراسة ، (Z) حدود الخطأ المعياري وهي = ١,٩٦ عند درجة ثقة ٩٥% ، (P) نسبة عدد مفردات العينة التي تتوافر فيها الخاصية محل الدراسة وهي = ٥٠% ، (e) هي خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة حجم العينة علي العاملين بالإدارات العامة بالجامعة:

$$٠,٢٥ \times (١,٩٦)^2 \times ٢٠٢٨$$

$$\text{حجم العينة} = \frac{\quad}{\quad} = ٣٢٣ \text{ مفردة}$$

$$٠,٢٥ \times (١,٩٦)^2 + ٠,٠٠٢٥ \times ٢٠٢٨$$

(٦) وتتمثل وحدة المعاينة في : الموظف الذي يعمل بالإدارات العامة داخل الجامعة، علي إختلاف الفئات العمرية أيا كانت ولهذا قد بلغت عدد قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل الإحصائي ٣١٢ قائمة، حيث بلغت نسبة الاستجابة ٩٦% ..

(٧)- وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في كل الإدارات العامة بجامعة الزقازيق.

٩- متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة:

تتناول الباحثة فيما يأتي المتغيرات والمقاييس المستخدمة في الدراسة، وذلك علي النحو الآتي:

الجزء الأول: ركز هذا الجزء على قياس المتغير المستقل والمتمثل في الصمت التنظيمي علي مقياس (Van Dyne et al, 2003) والذي يقيس الأبعاد الأربعة الأساسية للصمت والمتمثلة في (صمت الإستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة) وتم صياغته عباراته بما يتماشى مع موضوع البحث واحتوت على (١٩) سؤال مواجهة للعاملين داخل الإدارات العامة بجامعة الزقازيق.

الجزء الثاني: ركز الجزء الثاني في قائمة الاستقصاء على قياس المتغير التابع والمتمثل في الاتجاهات الوظيفية من خلال بعدين هما" الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي"، حيث تم الاعتماد في قياس الالتزام التنظيمي على مقياس (Allen & Meyer, 1990) والقائمة التي أعدها (Kaneshiro, 2008) حيث

يتكون من (١٣) سؤال بما يتناسب مع موضوع البحث، بينما الرضا الوظيفي يتم الاعتماد على مقياس (Hackman& Oldham,1975) وترجمتها (السلامي، ٢٠١٥) حيث يتكون من (١١) سؤال بما يتناسب مع موضوع البحث.

الجزء الثالث: مقياس المتغيرات الديموجرافية: تم قياس المتغيرات الديموجرافية للعاملين في الإدارات العامة بجامعة الزقازيق محل الدراسة باستخدام سبعة أسئلة مباشرة متعلقة بما يأتي:

- النوع (ذكر، انثي).
 - المؤهل العلمي (ثانوية عامة، جامعي، أعلي من جامعي).
 - العمر (أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠-٤٥ سنة، أكثر من ٤٥ سنة).
 - الحالة الاجتماعية (أعزب، متزوج).
 - المستوي الوظيفي (إدارة عليا، إدارة متوسطة، إدارة تنفيذية).
 - مدة الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).
 - الراتب الشهري (أقل من ٥٠٠٠ جنية، من ٥٠٠٠ إلى ١٠٠٠٠ جنية، أكثر من ١٠٠٠٠)
- ١٠- الأساليب الاحصائية لتحليل البيانات:

وتسعي الدراسة الحالية إلي فحص العلاقة بين الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام ، والصمت الدفاعي ، والصمت الاجتماعي، وصمت الفرصة) كمتغير مستقل والإتجاهات الوظيفية (الالتزام التنظيمي ، والرضا الوظيفي)، كمتغير تابع للعاملين في الإدارات العامة بجامعة الزقازيق ، وتتناول الباحثة في هذا الفصل النتائج الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفروض، حيث يتم اخضاع البيانات للتحليل الإحصائي واختبار صحة الفروض باستخدام الحاسب الآلي من خلال بعض الأساليب الإحصائية التي توفرها حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, Ver. 23) ، و برنامج أموس (AMOS, Ver. 23) لإجراء عمليات التحليل الإحصائي المطلوبة.

وقام الباحثون باختبار الصلاحية/ الصدق لمتغيرات البحث من خلال استخدام التحليل العاملي في اختبار صلاحية المقياس المستخدم في الدراسة، وصلاحية المقياس تعني مدى قدرة المقياس على قياس ما يُفترض قياسه بدقة، ثم بعد ذلك إجراء تحليل الاعتمادية/ الثبات لمتغيرات البحث وذلك من خلال استخدام معامل الثبات ألفا (ACC) Alpha Correlation Coefficient باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة الاتساق الداخلي للعناصر التي تقيس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة. وبعدها ينتقل الباحث إلى إجراء التحليل الوصفي لمتغيرات البحث المتمثلة في المتغير المستقل " الصمت التنظيمي بأبعادها الأربعة (صمت الاستسلام ، والصمت الدفاعي ، والصمت الاجتماعي ، وصمت الفرصة)، والمتغير التابع " والإتجاهات الوظيفية بأبعادها الاثنيتين (الالتزام التنظيمي ، والرضا الوظيفي). كما يتناول الفصل دراسة تحليلية لإيضاح نقاط التمايز (تحليل التمايز المتعدد) الراجعة للمستوى الوظيفي لكل من ابعاد الصمت التنظيمي وابعاد الإتجاهات الوظيفية

وتم استخدام تحليل الارتباط والانحدار المتعدد وذلك بغرض معرفة درجة الارتباط بين متغيرات البحث المتمثلة في الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام ، والصمت الدفاعي ، والصمت الاجتماعي ، وصمت الفرصة) كمتغير مستقل، و والإتجاهات الوظيفية (الالتزام التنظيمي ، والرضا الوظيفي ، كمتغير تابع، وأخيراً ينتقل الباحث إلى دراسة علاقة متغيرات الدراسة الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام ، والصمت الدفاعي ، والصمت الاجتماعي ، وصمت الفرصة) والإتجاهات الوظيفية (الالتزام التنظيمي ، والرضا الوظيفي) مع المتغيرات الديموجرافية والتي تتمثل في (المستوى الوظيفي ، النوع ، الحالة الاجتماعية ، العمر ، مستوى التعليم ، مدة الخدمة).

١١- التحقق من مستوي الثبات والصدق في المقاييس:

تم تطبيق أسلوب الارتباط ألفا على كل من مقياس الصمت التنظيمي، الإتجاهات الوظيفية، وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل ولكل مجموعة متغيرات من المجموعات التي يتكون منها كل مقياس على حدة، وبالنسبة لمقياس الصمت التنظيمي فقد أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا للمقياس ككل يمثل نحو ٠,٧٩ ، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية، حيث إن الحدود المقبولة لمعامل ألفا يتراوح بين ٠,٦٠ إلي ٠,٨٠، وذلك وفقاً لمستويات الاعتمادية المستخدمة في العلوم الاجتماعية (إدريس والمرسي، ٢٠١٢).

جدول رقم (٢)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقياس الصمت التنظيمي
باستخدام معامل الارتباط ألفا

المتغير	عدد العبارات	معامل ارتباط ألفا
صمت الاستسلام	٥	٠,٨٥١
الصمت الدفاعي	٦	٠,٨٦٦
الصمت الاجتماعي	٥	٠,٨٧٠
صمت الفرصة	٣	٠,٩٢٥
المقياس الكلي للصمت التنظيمي	١٩	٠.٧٩٤

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (٣)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقياس الإتجاهات الوظيفية
باستخدام معامل الارتباط ألفا

المتغير	عدد العبارات	معامل ارتباط ألفا
الالتزام التنظيمي	١٣	٠,٩٦٨
الرضا الوظيفي	١١	٠,٩٥٨
المقياس الكلي للإتجاهات الوظيفية	٢٤	٠.٨٣٢

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن النتيجة المبدئية لتقييم الاعتمادية تعكس أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس متطلبات الصمت التنظيمي بالإدارات العامة بجامعة الزقازيق. يتضح أن نتائج تحليل الاعتمادية أظهرت أن معامل ألفا لمقياس الإتجاهات الوظيفية ككل حوالي ٠.٨٣٢، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية، وأن النتيجة المبدئية لتقييم الاعتمادية تعكس أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس الإتجاهات الوظيفية بالإدارات العامة بجامعة الزقازيق. تحقق شرطي استخدام التحليل العملي الرئيسيين وهما:

أ- مقياس (KMO) Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy والذي قيمته تساوي (٠,٩٠٥) لمقياس الصمت التنظيمي، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب الدال علي كفاية حجم العينة (٠,٥٠).

ب- درجة المعنوية لاختبار Bartlett's Test of Sphericity تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لتبرير استخدام التحليل العملي في توضيح مستوي صدق تلك المقاييس.

(١) - كانت تشعبات عبارات المقاييس على كل عامل من العوامل قوية، أي أكبر من حد القبول المناسب (٠,٤) لحجم عينة الدراسة. كما أن كافة قيم الجذر الكامن قبل وبعد التدوير ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن.

(٢) - كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة قريبة من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (٦٠%) أو اقل، وكافة نسب التباين التي يفسرها كل عامل من العوامل تفوق ٠,٠٥ % المطلوبة في العلوم الاجتماعية.

ومن خلال النتائج السابقة نصل إلى أن أسئلة استمارة الاستقصاء المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات الداخلي والاتساق، ويمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة وتعميم نتائج دراسة المستقصي منهم على مجتمع الدراسة.

١٢ - نتائج الدراسة الميدانية:

١/١٢ التحليل الوصفي لمقياس الصمت التنظيمي:

تم تقييم الصمت التنظيمي من خلال الإجابة على مقياس الصمت التنظيمي والذي يضم ١٩ عبارة تغطي الأبعاد الأربعة للصمت التنظيمي كما هو موضح بالجدول الآتي:

ومن التحليل الوصفي للصمت التنظيمي تبين للباحث أن الصمت التنظيمي متوسط إلى حد ما، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي للمقياس العام للصمت التنظيمي (٣,٥٤٨) بانحراف معياري (٠,٨٧٢). جدول رقم (٣) لوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الصمت التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
٠,٨٧٢	٣,٥٤٨	المقياس العام للصمت التنظيمي
١,٠٣٦	٣,٢٤٨	صمت الاستسلام
١,٤٢١	٢,٨٠١	١- أمتنع عن تقديم أية مقترحات للتطوير في محيط عملي داخل الجامعة.
١,٤٣٠	٢,٧٧٩	٢- أعتقد أنه لا توجد جدوى من تقديم أية أفكار لتغيير الوضع الراهن داخل الإدارات العامة.
١,٤٥١	٢,٨١٧	٣- أميل إلى الإمتناع عن تقديم أية مقترحات لحل مشكلات العمل.
١,٠٨٠	٣,٨٩٧	٤- لا أشعر بالإنتماء للإدارات داخل الجامعة .
١,١١٤	٣,٩٤٦	٥- أعتقد أن رؤسائي لا ينظرون إلى أي مقترحات لتطوير أي إدارة داخل الجامعة .

٠,٨٠٢	٣,٩٧٠	الصمت الدفاعي
١,٠٣٨	٤,٠١٠	٦- لا أميل إلى التصريح بأرائي الخاصة بأوضاع العمل خوفاً من الأضرار .
١,٠٤٥	٣,٩٦٢	٧- أمتنع عن المشاركة بتقديم أية مقترحات لتطوير العمل خوفاً من المسؤولية .
١,٠٤٨	٣,٩٣٩	٨- لا أميل إلى المبادرة بتقديم أي حلول لمشكلات العمل.
١,٠٠٢	٣,٩٩٤	٩- أميل إلى إخفاء بعض الحقائق بالعمل لأحمي نفسي من إضطهاد رؤسائي .
١,٠٠٩	٣,٩٥٨	١٠- عندما أتحدث عن مشكلة ما قد يتغير واقعي الحالي في العمل.
١,٠٧٥	٣,٩٥٥	١١-أمتنع عن تقديم أفكار جديدة للتطوير والتحسين داخل إدارات الجامعة .
٠,٨٨٨	٣,٧٣٨	الصمت الاجتماعي
١,٠١٣	٣,٩٤٩	١٢- أرفض الإفصاح عن أي معلومات تخص الوظيفة.
١,٠٠٦	٣,٨٥٦	١٣- أحتفظ بأي معلومات عن العمل قد تضر بزملائي ورؤسائي داخل العمل .
١,٠٢٣	٣,٩٣٣	١٤- أرفض الإمتناع عن تقديم أية مقترحات للتغيير حتى لا أضر زملائي في العمل.
٠,٩٨٩	٤,٠٤٢	١٥- أحتفظ بأية معلومات قد تؤثر على تعاوني مع زملائي ورؤسائي.
١,٣٨٨	٢,٩١٠	١٦- أحتفظ بأية مقترحات لتطوير العمل قد يتسبب في مشكلات داخل العمل.
١,٢٣٢	٣,٢٣٦	صمت الفرصة
١,٤٠٦	٣,١٩٦	١٧- لا أبادر بتقديم مقترحات للتطوير في إدارات الجامعة لينتفع به الآخرين.
١,٢٤٦	٣,٢٦٣	١٨- أرفض تقديم معلومات عن العمل قد تؤدي إلى زيادة الأعباء الوظيفية.
١,٣٠٦	٣,٢٥٠	١٩- أحتفظ ببعض المعلومات بهدف تحقيق مكاسب شخصية من العمل حتى لو كان ذلك على حساب الآخرين.

يتضح لنا من الجدول السابق ما يأتي:

- (١) - التحليل الوصفي لبعث صمت الاستسلام يعتبر مستوى إدراك العاملين لبعث صمت الاستسلام بالإدارات العامة بجامعة الزقازيق متوسط نسبياً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي صمت الاستسلام (٣,٢٤٨) بانحراف معياري (١,٠٣٦).

(٢) التحليل الوصفي لبعء الصمت الدفاعي يعتبر مستوى إدراك العاملين لبعء الصمت الدفاعي بالإدارات العامة بجامعة الزقازيق مرتفع نسبياً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي الصمت الدفاعي (٣,٩٧٠) بانحراف معياري (٠,٨٠٢).

(٣) - التحليل الوصفي لبعء الصمت الاجتماعي يعتبر مستوى إدراك العاملين لبعء الصمت الاجتماعي بالإدارات العامة بجامعة الزقازيق مرتفع نسبياً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي الصمت الاجتماعي (٣,٧٣٨) بانحراف معياري (٠,٨٨٨).

(٤) - التحليل الوصفي لبعء صمت الفرصة يعتبر مستوى إدراك العاملين لبعء صمت الفرصة بالإدارات العامة بجامعة الزقازيق مرتفع نسبياً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي صمت الفرصة (٣,٢٣٦) بانحراف معياري (١,٢٣٢).

٢/١٢ - التحليل الوصفي لبعء الإتجاهات الوظيفية :

تم تقييم الإتجاهات الوظيفية من خلال الإجابة على مقياس الإتجاهات الوظيفية والذي يضم ٢٤ عبارة كما هو موضح بالجدول الآتي:

ومن التحليل الوصفي الإتجاهات الوظيفية تبين للباحث أن الإتجاهات الوظيفية متوسط إلى حد ما، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي للمقياس العام للإتجاهات الوظيفية (٣,٢٨٦) بانحراف معياري (١,١٣٦). جدول رقم (٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الإتجاهات الوظيفية .

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
1.136	3.286	المقياس العام للإتجاهات الوظيفية
1.149	3.280	المقياس الكلي الالتزام التنظيمي
1.311	3.128	١- تتم جوانب العمل بشكل مُرضى ولا أشعر بالملل في العمل.
1.439	3.061	٢- أعتبر عملي بمثابة أحد هواياتي المفضلة.
1.299	3.564	٣- أحرص على الإهتمام بعملي.
1.375	3.391	٤- أستمتع بعملي أكثر من إستمتاعي بوقت الفراغ.
1.402	3.176	٥- أشعر بحماس تجاه عملي دائماً وأنا مقتنع بعملي الحالي.
1.305	3.378	٦- أشعر بالسعادة والرضا حين أقضى ساعات عملي بالجامعة.
1.278	3.487	٧- حى لعملي يفوق حب الآخرين له وأنا لا أرغب في تغيير عملي الحالي.
1.258	3.506	٨- أجد متعة حقيقية في أدائي لعملي.

1.351	3.115	٩- تتصف سياسيات الإدارة برعاية العاملين في جميع المستويات التنظيمية.
1.335	3.500	١٠- يمنحني عملي شعور بالثقة بالنفس.
1.356	3.487	١١- الرضا عن عملي يدفعني لإنجازه والقيام بواجباتك حتى لو كنت متعباً.
1.344	3.481	١٢- أنا سعيد طول حياتي الوظيفية بالجامعة.
1.350	3.311	١٣- تعتبر مشاكل الجامعة مشاكل شخصية للعاملين بها.
1.208	3.291	المقياس الكلي الرضا الوظيفي
1.316	3.426	١٤- لدى انتماء قوى للجامعة التي أعمل بها.
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
1.371	3.224	١٥- تربطني بالجامعة والعاملين بها روابط قوية ويعتبر موظفو الجامعة عائلة واحدة.
1.419	3.160	١٦- حاجة الجامعة لخدماتي تدفعني للاستمرار بالعمل فيها.
1.411	3.446	١٧- من الصعب ترك العمل بالجامعة التي أعمل بها.
1.406	3.218	١٨- عملي بالجامعة يسبب إنتظاما في حياتي العامة.
1.355	3.330	١٩- رغم ما عرض علي من وظائف إلا إنني أفضل العمل بالجامعة.
1.389	3.179	٢٠- عملي بالجامعة يشبع العديد من رغباتي واحتياجاتي.
1.431	3.035	٢١- من واجبي البقاء في الجامعة التي أعمل بها.
1.358	3.176	٢٢- إستمراري بالعمل في الجامعة يسعدني ويحقق لي الرضا الوظيفي.
1.364	3.295	٢٣- تمسكي بالعمل في الجامعة واجب أدبي.
1.375	3.304	٢٤- ولاءي وإنتمائي للجامعة سبب إستمرار العمل بها.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح لنا من الجدول السابق ما يلي:

١- التحليل الوصفي للالتزام التنظيمي

يعتبر مستوى إدراك العاملين لبعد الالتزام التنظيمي بالإدارات العامة بجامعة الزقازيق متوسط نسبياً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي للالتزام التنظيمي (٣,٢٨٠) بانحراف معياري (١,٤٩) .

٢- التحليل الوصفي الرضا الوظيفي

يعتبر مستوى إدراك العاملين لبعده الرضا الوظيفي بالإدارات العامة بجامعة الزقازيق متوسط نسبياً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي الرضا الوظيفي (٣,٢٩١) بانحراف معياري (١,٢٠٨).

٣/١٢ العلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي والاتجاهات الوظيفية .

تم حساب معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) بين متغيرات الدراسة، وذلك للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وتدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية وتدل الإشارة السلبية على أن العلاقة عكسية، ويوضح الجدول الآتي مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الصمت التنظيمي وأبعاد الإتجاهات الوظيفية :

جدول رقم (٥)

مصفوفة معاملات الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة

المتغيرات	الصمت الدفاعي	الصمت الاجتماعي	الصمت التنظيمي	صمت الفرصة	الالتزام التنظيمي	الرضا الوظيفي	الإتجاهات الوظيفية
صمت الاستسلام	.535	.623	.695	.825	.727	.733	.758
الصمت الدفاعي	1	.868	.649	.839	.665	.578	.644
الصمت الاجتماعي		1	.825	.931	.833	.741	.815
صمت الفرصة			1	.919	.952	.810	.912
الصمت التنظيمي				1	.917	.826	.903
الالتزام التنظيمي					1	.858	.962
الرضا الوظيفي						1	.966

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ** تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠١ . * تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ . ن=٣٦٧ مفردة.

ويضح من مصفوفة معاملات الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة ما يلي:

١- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد الصمت التنظيمي، ونجد أن معاملات الارتباط تراوحت بين (٠,٥٣٥)، (٠,٩٣١) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين الصمت الدفاعي وصمت الاستسلام و (٠,٥٣٥) في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين الصمت الاجتماعي وصمت الاستسلام (٠,٦٢٣) وبين الصمت الاجتماعي والصمت الدفاعي (٠,٨٦٨)، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين الصمت التنظيمي وصمت الاستسلام (٠,٦٩٥) وبين الصمت التنظيمي والصمت الدفاعي (٠,٦٤٩)، وبين الصمت التنظيمي وصمت الاجتماعي (٠,٨٢٥) في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين صمت الفرصة وصمت الاستسلام (٠,٨٢٥) وبين صمت الفرصة والصمت الدفاعي (٠,٨٣٩) وبين صمت الفرصة والصمت الاجتماعي (٠,٩٣١)، ومن جهة أخرى تؤكد هذه العلاقة الارتباطية على صدق العبارات في قياس أبعاد الصمت التنظيمي بالإدارات العامة بجامعة الزقازيق، وأنها مرتبطة حقيقياً غير راجع للصدفة، وأنها متنسقة مع الأبعاد الداخلية في تمثيلها.

٢- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين بُعدي الإتجاهات الوظيفية، معاملات الارتباط بين (٨٥٨) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١.

٣- علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد الصمت التنظيمي والإتجاهات الوظيفية، ومعاملات الارتباط بين (٠,٩٠٣) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١.

٤- يرتبط أبعاد الصمت التنظيمي ارتباطاً عكسياً ذو دلالة إحصائية مع جميع أبعاد الإتجاهات الوظيفية والالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة الارتباط بين بُعد الالتزام التنظيمي (٠,٩١٧)، وبُعد الرضا الوظيفي (٠,٨٢٦) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١.

٥- يرتبط بُعد الالتزام التنظيمي كأحد أبعاد الإتجاهات الوظيفية ارتباطاً عكسياً ذو دلالة مع جميع أبعاد الصمت التنظيمي، حيث بلغت قيمة الارتباط بين بُعد صمت الاستسلام وكل من الالتزام التنظيمي (٠,٧٢٧)، وبُعد الصمت الدفاعي (٠,٦٦٥)، وبُعد الصمت الاجتماعي (٠,٨٣٣)، وبُعد صمت الفرصة (٠,٩٥٢). حيث بلغت قيمة الارتباط بين بُعد صمت الاستسلام وكل من الرضا الوظيفي (٠,٧٣٣)، وبُعد الصمت الدفاعي (٠,٥٧٨)، وبُعد الصمت الاجتماعي (٠,٧١٤)، وبُعد صمت الفرصة (٠,٨١٠).

وبناءً على ما سبق، يمكن القول أن تحليل الارتباط يعطي مؤشراً مبدئياً مدي تأثير أبعاد كل من الصمت التنظيمي علي الإتجاهات الوظيفية، إلا أن الحكم بمدي تأثير كل بُعد من أبعاد الصمت التنظيمي علي الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي متروك لنتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد.

١٣/١٢- نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي والإتجاهات الوظيفية:

تقوم الباحثة في هذا الجزء نتائج التحليل بالإجابة عن السؤال المتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الصمت التنظيمي والإتجاهات الوظيفية لدى العاملين بالإدارات العامة بجامعة الزقازيق، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من نوع ودرجة هذه العلاقة بين متغيرات الصمت التنظيمي للعاملين بالإدارات العامة بجامعة الزقازيق كمتغيرات مستقلة، والإتجاهات الوظيفية كمتغير تابع. وكذلك الأهمية النسبية لمتغيرات الصمت التنظيمي الخاضعة للدراسة في علاقتها بالإتجاهات الوظيفية وذلك من خلال طريقة الإدخال Enter على النحو الآتي كما يتضح من خلال الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥)

نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي والإتجاهات الوظيفية

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis)

الإتجاهات الوظيفية			الصمت التنظيمي
معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	
0.575	.758	***.229	صمت الاستسلام
0.415	.644	*.089	الصمت الدفاعي
0.664	.815	***.254	الصمت الاجتماعي
0.832	.912	***.601	صمت الفرصة
		٠,٩٣٣	Rمعامل الارتباط
		٠,٨٧١	R ² معامل التحديد
		٥١٨,٩٥٢	المحسوبة (F) قيمة ف

الجدولية (F) قيمة ف	٢.٤٠١٠٦
درجات الحرية	٣٠٧-٤
مستوي الدلالة الإحصائية	٠,٠٠٠

وبالنظر إلى الجدول رقم (٥) يتضح ما يأتي:

سيتم ترتيب المتغيرات من الأعلى الي الأكثر أهمية للأقل على أساس قيمة معامل الانحدار بيتا:

حيث ان المتغير الأكثر تأثيرا هو الصمت الدفاعي وقيمة لمعامل الانحدار تساوي (٠,٠٨٩) ومعنوية (٠,٠٠٠) أقل من ٠,٠٥ والمركز الثاني صمت الاستسلام بقيمة معامل انحدار (٠,٢٢٩) ومعنوية تساوي (٠,٠٠٠) أقل من ٠,٠٥ والمركز الثالث الصمت الاجتماعي بقيمة معامل انحدار (٠,٢٥٤) ومعنوية (٠,٠٠٠) أقل من ٠,٠٥ والمركز الثالث صمت الفرصة بقيمة معامل انحدار (٠,٦٠١) ومعنوية (٠,٠٠٠) أقل من ٠,٠٥.

■ نوع وقوة العلاقة بين ممارسات الصمت التنظيمي وبين الاتجاهات الوظيفية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وبين الاتجاهات الوظيفية للعاملين بالإدارات العامة الخاضعة للدراسة وأن هذه العلاقة تمثل (٠,٩٣٣) % (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R). وهذه العلاقة طردية حيث كلما زاد اهتمام الإدارات العامة محل الدراسة بالصمت التنظيمي زاد ذلك من الاتجاهات الوظيفية لدى العاملين بالإدارات العامة محل الدراسة.

إن الصمت التنظيمي في الإدارات العامة محل الدراسة يمكن أن يفسر حوالي (٠,٨٧١) % (وفقاً لمعامل التحديد في النموذج R²) من التباين الكلي في الاتجاهات الوظيفية لدى العاملين بالإدارات العامة محل الدراسة.

■ الأهمية النسبية لمتغيرات الصمت التنظيمي:

بناءً على النتائج الواردة بالجدول السابق، نستنتج أن: متغيرات الصمت التنظيمي تتمتع بعلاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الاتجاهات الوظيفية في الإدارات العامة محل الدراسة. وهذا يعني أن الإدارات العامة محل الدراسة يمكنها دعم وتعزيز الإتجاهات الوظيفية من خلال زيادة الصمت التنظيمي من خلال توفير الصمت الدفاعي وصمت الاستسلام، وأيضاً من خلال رفع مستوى الصمت الاجتماعي لدى العاملين بالإدارات العامة محل الدراسة.

٢/٣/١٢ نوع ودرجة العلاقة بين ابعاد الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي :

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال المتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالإدارات العامة بجامعة الزقازيق، ولتحقيق ذلك قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من نوع ودرجة هذه العلاقة بين متغيرات الصمت التنظيمي للعاملين بالإدارات العامة بجامعة الزقازيق كمتغيرات مستقلة، والالتزام التنظيمي كمتغير تابع. وكذلك الأهمية النسبية لمتغيرات الصمت التنظيمي الخاضعة للدراسة في علاقتها بالالتزام التنظيمي وذلك من خلال طريقة الإدخال Enter على النحو الآتي كما يتضح من الجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦)

نوع ودرجة العلاقة بين ابعاد الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

الصمت التنظيمي	الالتزام التنظيمي
----------------	-------------------

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	
0.529	0.727	.116***	صمت الاستسلام
0.442	0.665	.026 ^{ns}	الصمت الدفاعي
0.694	0.833	.159***	الصمت الاجتماعي
0.906	0.952	.757***	صمت الفرصة
		٠,٩٥٩	Rمعامل الارتباط
		٠,٩٢٠	R ² معامل التحديد
		٨٧٩,٥٣٨	المحسوبة (F) قيمة ف
		٢.٤٠١٠٦	الجدولية (F) قيمة ف
		٣٠٧-٤	درجات الحرية
		٠,٠٠٠	مستوي الدلالة الإحصائية

وبالنظر إلى الجدول رقم (٦) يتضح ما يأتي:

سيتم ترتيب المتغيرات من الأعلى الي الأكثر أهمية للأقل على أساس قيمة معامل الانحدار بيتا:

حيث ان المتغير الأكثر تأثيراً هو الصمت الدفاعي وقيمة لمعامل الانحدار تساوي (٠,٠٢٦) ومعنوية (٠,٠٠٠) اقل من ٠,٠٥ والمركز الثاني صمت الاستسلام بقيمة معامل انحدار (٠,١١٦) ومعنوية تساوي (٠,٠٠٠) اقل من ٠,٠٥ والمركز الثالث الصمت الاجتماعي بقيمة معامل انحدار (٠,١٥٩) ومعنوية (٠,٠٠٠) اقل من ٠,٠٥ والمركز الثالث صمت الفرصة بقيمة معامل انحدار (٠,٧٥٧) ومعنوية (٠,٠٠٠) اقل من ٠,٠٥.

■ نوع وقوة العلاقة بين ممارسات الصمت التنظيمي وبين الالتزام التنظيمي :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وبين الالتزام التنظيمي للعاملين بالإدارات العامة الخاضعة للدراسة وأن هذه العلاقة تمثل (٠,٩٥٩) % (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R). وهذه العلاقة طردية حيث كلما زاد اهتمام الإدارات العامة محل الدراسة بالصمت التنظيمي زاد ذلك من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالإدارات العامة محل الدراسة. إن الصمت التنظيمي في الإدارات العامة محل الدراسة يمكن أن يفسر حوالي (٠,٩٢٠) % (وفقاً لمعامل التحديد في النموذج R²) من التباين الكلي في الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالإدارات العامة محل الدراسة.

١٢- النتائج والتوصيات:

. أولاً: نتائج الدراسة.

توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج التي تستحق الدراسة والأهتمام من جانب الإدارة العليا بالجامعة محل الدراسة، وتتلخص أهم هذه النتائج فيما يأتي:

- ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي لدي العاملين بالإدارات العامة بجامعة الزقازيق حيث بلغ للذكور (19.9) وللإناث (80.1).

- وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين بالإدارات العامة بجامعة الزقازيق وفقاً لاختلاف النوع، والسن، والمؤهل العلمي، ومدة الخبرة في الجامعة.
- الصمت التنظيمي متوسط إلى حد ما، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي للمقياس العام للصمت التنظيمي (3.548) بانحراف معياري (0.872).
- الإتجاهات الوظيفية متوسط إلى حد ما، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي للمقياس العام للإتجاهات الوظيفية (3.286) بانحراف معياري (1.136).
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وبين الإتجاهات الوظيفية للعاملين بالإدارات العامة الخاضعة للدراسة وأن هذه العلاقة تمثل 826% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R). وهذه العلاقة طردية حيث كلما زاد اهتمام الإدارات العامة محل الدراسة بالصمت التنظيمي زاد ذلك من الإتجاهات الوظيفية لدى العاملين بالإدارات العامة محل الدراسة.
- متغيرات الصمت التنظيمي تتمتع بعلاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الإتجاهات الوظيفية في الإدارات العامة محل الدراسة. وهذا يعني أن الإدارات العامة محل الدراسة يمكنها دعم وتعزيز الإتجاهات الوظيفية من خلال زيادة الصمت التنظيمي من خلال توفير الصمت الدفاعي وصمت الاستسلام، وأيضاً من خلال رفع مستوى الصمت الاجتماعي لدى العاملين بالإدارات العامة محل الدراسة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وبين الالتزام التنظيمي للعاملين بالإدارات العامة الخاضعة للدراسة وأن هذه العلاقة تمثل 826% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R). وهذه العلاقة طردية حيث كلما زاد اهتمام الإدارات العامة محل الدراسة بالصمت التنظيمي زاد ذلك من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالإدارات العامة محل الدراسة.
- متغيرات الصمت التنظيمي تتمتع بعلاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الالتزام التنظيمي في الإدارات العامة محل الدراسة. وهذا يعني أن الإدارات العامة محل الدراسة يمكنها دعم وتعزيز الالتزام التنظيمي من خلال زيادة الصمت التنظيمي من خلال توفير الصمت الدفاعي وصمت الاستسلام، وأيضاً من خلال رفع مستوى الصمت الاجتماعي لدى العاملين بالإدارات العامة محل الدراسة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وبين الرضا الوظيفي للعاملين بالإدارات العامة الخاضعة للدراسة وأن هذه العلاقة تمثل 826% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R). وهذه العلاقة طردية حيث كلما زاد اهتمام الإدارات العامة محل الدراسة بالصمت التنظيمي زاد ذلك من الرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارات العامة محل الدراسة.

ثانياً: توصيات الدراسة.

في ضوء مناقشة نتائج الدراسة ودلالاتها، يمكن للباحثة اقتراح عدداً من التوصيات التي تسهم بدورها في التغلب على انتشار أبعاد الصمت التنظيمي بين العاملين بالإدارات العامة بجامعة الزقازيق، وشعورهما بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي نحو العمل، والتي تؤثر بدورها على الأداء الوظيفي وذلك علي النحو التالي:

- (1) يجب تدريب القيادات العليا في الإدارات العامة علي سلوك مشاركة المعلومات من خلال توظيف مدخل الإدارة بالمشاركة من خلال اتصالات الباب المفتوح، والمقابلات الشخصية، والاجتماعات الدورية للعاملين لمعرفة أهم مشاكل العمل التي يتعرض لها داخل كل إدارة من الإدارات.

- (٢) التركيز علي تطوير التمكين الوظيفي لدي العاملين بكل إدارة ، والذي يعطي قدرة علي الأستقلالية للوظيفة، مما يؤدي إلي التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم حول قضايا العمل.
- (٣) تشجيع العاملين علي اتخاذ القرارات من خلال مجموعة من قنوات الأتصال الفعالة وتوافر ندوات وورش عمل داخل كل إدارة من الإدارات.
- (٤) إتاحة الثقافة والأبتكار والأبداع لدي العاملين مما يساعدهم علي تصميم نظم ملائمة للحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين علي معرفة المشاكل التي تتعرض لها كل إدارة وإلتزام القيادات بتنفيذ توصياته.
- (٥) التركيز علي نوعية القادة أثناء عمليتي التعيين والترقية ، حيث يفضل القائد ذى النمط الديمقراطي التي تكون لدية اتجاهات إيجابية نحو الشفافية والتمكين الإداري للعاملين، وتوافر روح الاحترام والدعم للرأي في البيئة الداخلية للعمل داخل الجامعة.
- (٦) قيام إدارة الموارد البشرية بأجراء دراسات ميدانية بين كل فترة وأخري لتحديد مسببات الصمت التنظيمي وتحديد سبل مواجهتها والتغلب عليها.
- (٧) التقليل من خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية لرؤسائهم من تقديمهم للمعلومات أو الاقتراحات والأفكار التي يقدمها العاملين، مما يترتب علي ذلك من نتائج غير مرضية من خلال فتح قنوات اتصال مباشرة وغير مباشرة بين الرؤساء والمرؤوسين فيكل إدارة من الإدارات محل الدراسة.
- (٨) ينبغي أن تهتم الإدارات العليا في أدارات الجامعة بتوفير الدعم اللازم للمرؤوسين وحمائتهم عند وجود افكار ومقترحات أو مقترحات.
- (٩) ينبغي أن تبذل الإدارة جهداً كبيراً لتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم، من خلال تمكينهم من التعبير عن أفكار جديدة متعلقة بمهام العمل.
- (١٠) العمل على زيادة الفرص الكافية للعاملين الإداريين من خلال توفير البعثات والمنح الدراسية لهم لزيادة تطورهم في مجال تخصصهم ومهنتهم، وهذا بدوره يعزز من مستوى التزامهم وولائهم للجامعة.
- (١١) الدعم المستمر من قبل قيادات الجامعة للعاملين من خلال إدراكهم لاحتياجاتهم وتوفير هذه الاحتياجات مما يساعد على تحفيزهم وتشجيعهم على التغيير والابداع والابتكار.
- (١٢) التحسين المستمر لأداء العاملين من خلال الدورات التدريبية وبصورة دورية تساعدهم على بناء ورفع قدراتهم الخاصة، وهذا يساعد على أحساس العاملين بالرضا الوظيفي داخل الجامعة وزيادة التزامهم التنظيمي في العمل.

١٣- الدراسات المستقبلية:

أظهرت نتائج هذا البحث عددا من المجالات التي تستحق الاهتمام والدراسة والتحليل من جانب الباحثين والمهتمين بالقضايا الحيوية، ومن وجهة نظر الباحثة قضية الصمت التنظيمي، وقضية الإتجاهات الوظيفية.

١. البحوث المستقبلية المتعلقة بالصمت التنظيمي:

- قياس وتقييم محددات الصمت التنظيمي في المنظمات التجارية.
- دور الصمت التنظيمي في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- دور الصمت التنظيمي في تدعيم القدرة التنافسية المستدامة.
- أثر الصمت التنظيمي على إبعاد العدالة التنظيمية.

٢. البحوث المستقبلية المتعلقة بالإتجاهات الوظيفية:

- أثر الاغتراب الوظيفي على الإلتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي في المنظمات الصناعية.
- الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإلتزام التنظيمي في الجامعات المصرية.
- اثر محددات الدعم التنظيمي على سلوكيات الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين .

١٤ - قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ١- ابو الغيط، أميرة محمد عباس(٢٠٢١)" أثر الصمت التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بالتطبيق علي وزارة الشباب والرياضة"، المجلد ١٢، العدد ٢.
- ٢- إسماعيل، عمار فتحى موسى(٢٠١٨)"محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات: دراسة تطبيقية"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، العدد الرابع.
- ٣- الحياىلى، سندية مروان سلطان (٢٠١٢) : العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي (دراسة تحليلية لاراء عينة من موظفي جامعة الموصل) : مجلة الادارة والاقتصاد، مجلد ٣٤ ، العدد ١٠٩ .
- ٤- البنوي، مها محمد(٢٠١٧)" العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي"، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد ١
- ٥- العاني، سميرة سعيد خليل(٢٠٠٢)،"المحددات التنظيمية وتأثيرها في الابداع والاداء المنظمى"- دراسة ميدانية في شركة تعبئة الغاز، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد- كلية الاقتصاد والادارة.
- ٦- الفاعوري، عيبر حمود(٢٠٠٤). أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية: مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد ١٩، العدد ٢.
- ٧- المجالي، أمال ياسين(٢٠٠٧). أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات: دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية: كلية الدراسات المالية والإدارية العليا- جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- ٨- العاني، سميرة سعيد خليل(٢٠٠٢)،"المحددات التنظيمية وتأثيرها في الابداع والاداء المنظمى"- دراسة ميدانية في شركة تعبئة الغاز، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد- كلية الاقتصاد والادارة.
- ٩- العساف، فرج أحمد(٢٠١٩)" أثر العدالة التنظيمية علي الألتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة عمان العربية.
- ١٠- الشاطر، ميلاد محمد ميلاد، (٢٠١٥) ، أثر الصمت التنظيمي على مراحل صنع القرار – دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة ليبيا، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة المنصورة : كلية التجارة – قسم إدارة الأعمال.

- ١١- الصباغ، شوقي محمد (٢٠١٠) :محددات صمت العاملين عن قضايا العمل الهامة وانعكاس ذلك على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على بنك التنمية والائتمان الزراعي، مجلة افاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، العدد الثالث والرابع، يوليو- أكتوبر .
- ١٢- عاشور، يوسف عيسي محمود(٢٠١٩)" الصمت التنظيمي وأثرها على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية علي العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- ١٣- علي، أحمد إبراهيم عواد(٢٠١٩)" أثر سلوكيات الصمت التنظيمي علي الاحتراق الوظيفي: دراسة علي الشركة المصرية للاتصالات" ، رسالة دكتوراه منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ١٤- زناتي، نهال يوسف ربيع (٢٠١٤) ، أثر محددات الصمت التنظيمي على اتجاهات العاملين نحو التغيير- دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة طنطا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طنطا: كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال.
- ١٥- عبد الهادي، أميرة أحمد أبراهيم(٢٠١٥) ، أثر الصمت التنظيمي على فعالية القرارات الادارية - بالتطبيق على مديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة- كلية التجارة - قسم إدارة الاعمال.
- ١٦- محمد، هناء السيد الهادي(٢٠١٩)" أثر القيادة الأخلاقية علي الصمت التنظيمي في المنظمات، بالتطبيق علي بعض المنظمات المصرية"، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1) -Bagheri, Ghodrattollh. Zaire, Reihner, & Aeen, Mojtaba,(2012) Organization Silence(Basic Concepts and Its Development Factors). **Ideal Type of Management, Vol, 1No, 1, P, 47-58.**
- 2) - Brinsfield, C., Edwards, M., & Greenberg, J. (2009). Employee voice and silence: An historical overview. In J. Greenberg & M. Edwards (Eds.). Employee Voice and Silence in Organizations (pp. 3-34). Bingley, UK: **Emerald Press.**
- 3) Esfahan A. N., Dalvi, M. R. & S, sefiddashti F. (2013). An Investigation of the Impact of Internal Marketing on Organization Silence (Case Study: Tax Administration of Isfahan City): **Journal of Basic and Applied Scientific Research** Vol.3, No. 2.
- 4) Beheshtifar, M., Moghadam, M.,(2015). Organizational Justice and Employee Silence: An open Access, **Online International Journal Available**, Vol.5.
- 5) - Beheshtifar, et al. (2012). Destructive role of employee Silence in organizational success, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 2 (11): 275-282.
- 6) - Milliken F. J., Morrison, E. W. & Hewlin P. F. (2003). **An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why:** New York University.
- 7) -Moghaddampour, Nazem pour, B. Aghaziarati, M. & Bordbar,H, H, H.(2013).Iiuminating employees organizational silence: **Management Science Letters**, No.3.
- 8) Relationship between organizational Indifference and Organizational Silence in Employees of Youth and Sport offices in Mazandaran province: **International Journal of Sport Studies**, vol.5, No.3.
- 9) Lu, Jie & Xie, Xingjian (2013). Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise: **Asian Social Science**, Vol. 9.No. 17.
- 10)- Eriguc, G., ozer,& Songur,C.(2014). Organizational Silence among Nurses: Study of Structural Equation Modeling: **International Journal of Business and Humanities and Technology**, Vol.14, No.1.

- 11)- Dewitt, H., and Naswall, K., (2003), "Objective vs. Subjective job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European Countries", economic and industrial democracy.
- 12)- Nafei, WaGeeh A.(2016). Organizational silence: Barrier to Job Engagement in Successful Organizations: **Journal of International Business Research: Vol.9, No.4.**
- 13)- Nafei, WaGeeh A.(2016). Organizational Silence: Its Destroying Role of Organizational Citizenship Behavior: **Journal of International Business Research: Vol.9, No.5.**
- 14) Tahmasebi, F., sobhanipour, S. & Aghaziarati, M. (2013). Burnout, Explaining the Role of Organizational Silence and Its Influence (Case Study: Selected Executive Organizations of Qom Province): **Journal if Basic and Applied scientific Research, Vol. 3, No. 8.**
- 15)- Vakola, M. & D. Bouradas, (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical infestation: **Employee Relations Journal, Vol.27, No. 5.**
- 16) 3- Karaca, Hassan (2013). An Exploratory Study on the Impact of Organizational Silence in Hierarchical Organizations: Turkish National police Case: **European Scientific Journal, Vol.9, and No.23.**
- 17)- Bagheri, Ghodrattollh. Zaire, Reihner, & Aeen, Mojtaba,(2012) Organization Silence(Basic Concepts and Its Development Factors). **Ideal Type of Management, Vol, 1No, 1, P, 47-58.**
- 18)-Panahi, Belal. Veiseh, SeidMahdi. Divkhar, said and Kamari, Farideh, (2012), " An Empirical Analysis on Influencing Factors on Organizational silence and its Relationship with employees Organizational Commitment", **Management science Letters,2,3,P,735-744.**
- 19)-Morrison, E. W. & Milliken F. J. (2000). Organizational Silence: A barrier to change and development in a pluralistic world: **Academy of Management Review, Vol.25, And No.4.**
- 20)-Hirschman, A.(1970). Exit, Voice, Loyalty: Responses to dwcline in Firms Organization and state. Harvard university press. Campridge.
- 21)- Mehrabi, J., Tabatabaei, S. A. N., Aghababapoor, T.& Shafiee, T.(2013). Studying the Effect of Quality of work life on Reduction of Organizational Silence: Journal of International Academic Research for Multidisciplinary, Vol.1, and Issue 9.