

أثر الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات المواطنة البيئية

سماح إبراهيم عبدالله^(١) - عمر ومحمد أحمد عواد^(٢) - وائل فوزى عبد الباسط^(٣).
سهى عيد رجب^(٣)

(١) طالبة دكتوراه، كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، جامعه عين شمس (٢) كلية التجارة،
جامعة عين شمس (٣) معهد الخدمة الإجتماعية، مدينة نصر، القاهرة.

المستخلص

سعت الورقة الحالية إلى التعرف على أثر الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات المواطنة البيئية وتمثل أهداف الدراسة في ثلاثة أهداف، الهدف الأول تحديد مستوى الثقة التنظيمية، ويتمثل الهدف الثاني في تحديد مستوى الصمت التنظيمي، ويتمثل الهدف الثالث في دراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة البيئية، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي والمنهج الأكثر شيوعاً في العلوم الاجتماعية والتي منها علم إدارة الأعمال والإدارة البيئية، تم توزيع (٤٠٠) قائمة استقصاء على العمالة الإدارية بجامعة عين شمس. وبلغت نسبة الإستجابة بعينة البحث (٣٤٩) أى ما يعادل نسبة (٨٧,٢٥ %)، وتم الإعتماد في التحليل على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وبرنامج (AMOS)، وبعد تحليل البيانات توصل الباحثون إلى أن الثقة التنظيمية تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في سلوكيات المواطنة البيئية، وأن سلوكيات المواطنة البيئية تتأثر تأثيراً طردياً معنوياً ببعدين من أبعاد الصمت التنظيمي وهما الصمت الدفاعي والصمت المدعم إجتماعياً، في حين لا يؤثر بعد صمت الإذعان في سلوكيات المواطنة البيئية، وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات، وهي قيام الجامعة بتعزيز وتدعيم مستويات الثقة التنظيمية مع العاملين الإداريين بالجامعة، تعزيز سلوكيات المواطنة البيئية لدى العاملين بالجامعة عن طريق تحفيز العاملين للمشاركة في الأحداث البيئية التي تنظمها الجامعة.

الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية، الصمت التنظيمي، سلوكيات المواطنة البيئية

مقدمة

تعد الثقة التنظيمية عاملاً مهماً في العلاقات المثمرة وطويلة الأمد بين الأفراد والمنظمة (Georg *et al.* 2020)، ولذلك حظى موضوع الثقة التنظيمية في الآونة الأخيرة على اهتمام العديد من علماء النفس، والإجتماع والإدارة نظراً لأهميتها في تحقيق الإبداع في العمل، ولما لها من أهمية في إكساب المنظمات مزايا تنافسية تساعد في بقائها في البيئة التي تعمل بها (Legood *et al* 2016)، وتساهم هذه الثقة في شعور العاملين بالأمان في المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى إطلاق طاقات العاملين وزيادة الإبداع وهذا الأمر له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التعليمية لأنها تقود مستقبل المجتمعات ولا يمكن إيجاد مجتمع قوى وصحى إلا إذا كان الأفراد يؤدون واجباتهم على النج والصحيح ويسهمون في منظماتهم بأفضل ما لديهم، ويميل الأفراد الذين يثقون في منظماتهم إلى استخدام معلوماتهم وأفكارهم وآرائهم لصالح المنظمة وزيادة إمكانية تحقيق أهداف المنظمة، ومن ناحية أخرى نجد أن العاملين الذين لا يثقون في منظماتهم يرفضون تقديم أى شكل من أشكال الدعم والمساندة للإدارة وأبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم حول القضايا أو المشكلات المتعلقة بالعمل (Sokmen 2016)، ولذلك يعد الصمت التنظيمي أحد المعوقات التي تؤدي إلى خفض الإلتزام التنظيمي لدى العاملين (Deniz *et al* 2013) ويعتبر معوق أساسى للتغيير التنظيمي ويؤدي إلى الإستسلام وعدم المشاركة الفعالة في العمل وما يترتب على ذلك من عدم قدرة المنظمة من تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق أهداف المنظمة (Zehir and Erdogan 2011) وتتسم القضايا البيئية بدرجة عالية من التعقيد والتنوع، ولا يمكن تحقيق السلوك البيئي للمنظمات من خلال دور الأداء فقط، بل يتطلب تعاوناً عفويًا من الأفراد وسلوكاً بيئياً طوعياً (Yin *et al* 2021)، ويمكن أن تصبح المشاركة التطوعية للأفراد في سلوكيات حماية البيئة القوة الدافعة الرئيسية للجهود البيئية المستمرة للمنظمة (D'Arco *et al* 2022)

ولذلك اجتناب سلوك المواطنة البيئية إهتماماً متزايداً فى الآونة الأخيرة فى المنظمات
بمختلف أنشطتها، ويعد سلوك المواطنة البيئية سلوك تطوعى ينفذه الموظفون بما يتجاوز
متطلبات العمل ويمكن أن يساهم فى تحقيق منافع بيئية للمنظمة والمجتمع *Mi et al*
(2019)

مشكلة البحث

تتمثل فى ندرة الدراسات التى ربطت بين متغيرات البحث، الثقة التنظيمية كمتغير
مستقل، والصمت التنظيمى متغير مستقل، وسلوكيات المواطنة البيئية متغير تابع، والتعرف
على طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، وللوقوف على مشكلة البحث فى المجال التطبيقى
فقد قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية على العمالة الإدارية، تمثلت فى إجراء المقابلات
الشخصية على عينة من (٣٠) مفردة من العاملين الإداريين بجامعة عين شمس من مختلف
المستويات الإدارية بالجامعة وذلك خلال الفترة من يناير ٢٠٢٢ حتى فبراير ٢٠٢٢، ودارت
تلك المقابلات حول الثقة التنظيمية والصمت التنظيمى وسلوكيات المواطنة البيئية وذلك بهدف
التعرف على أبعاد الموضوع، وذلك من خلال استمارة استبيان مبدئية شملت مجموعة من
التساؤلات المتعلقة بالثقة التنظيمية والصمت التنظيمى وسلوكيات المواطنة البيئية.

وقد تبين من خلال هذه الدراسة ما يلى ان استجابة افراد العينة للثقة التنظيمية بلغت
٦٥,١ % وه وما يشير لضعف الثقة التنظيمية لدى المنظمة لدى عينة الدراسة.
- أما بالنسبة للصمت التنظيمى فقد تبين من خلال الدراسة فقد تبين وجود صمت الإذعان
لدى عينة الدراسة حيث بلغت النسبة ٧٢,٠٤ %
- وجود صمت دفاعى حيث بلغت النسبة ٧١,٨١ %
- وجود الصمت المدعم اجتماعياً حيث بلغت النسبة (٣٧, ٧٤ %)

- أما بالنسبة لسلوكيات المواطنة البيئية فقد تبين من خلال الدراسة عدم وجود ادراك كافي لدى عينة الدراسة بسلوكيات المواطنة البيئية عينة حيث بلغت النسبة (٧٢,٠٢ %) هناك قصور في سلوكيات المواطنة البيئية نتيجة ضعف في الثقة التنظيمية، مع سيادة الصمت التنظيمي، الأمر الذي يؤدي إلى الاستسلام وعدم المشاركة الفعالة في العمل وما يترتب على ذلك من عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها أتجاه البيئة والمجتمع. ومع زيادة المشكلات البيئية وما لها من تأثير على سلامة النظم البيئية واستدامتها أصبح الاهتمام بسلوك المواطنة البيئية والعمل على تعزيز العمل التطوعي الذي يهدف إلى الحفاظ على البيئة والذي يتوافق مع المبدأ العاشر من اعلان ري والمتعلق بالبيئة والتنمية كما تظهر أهمية سلوك المواطنة في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية وأن زيادة الممارسات التطوعية بالمنظمات ممثلة في سلوكيات المواطنة البيئية يعد أمراً حيوياً في ظل الظروف البيئية ولذلك تبرز أهمية معرفة الظروف التي تدفع العاملين بالمنظمات لممارسة سلوكيات المواطنة البيئية ومدى ارتباطها بالثقة التنظيمية والصمت التنظيمي.

تساؤلات البحث

تتمثل تساؤلات البحث فيما يلي:

- ما هو مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بجامعة عين شمس
- ما هو مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة عين شمس
- ما هي علاقة الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي بسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية وأثارهم على العاملين الإداريين بجامعة عين شمس

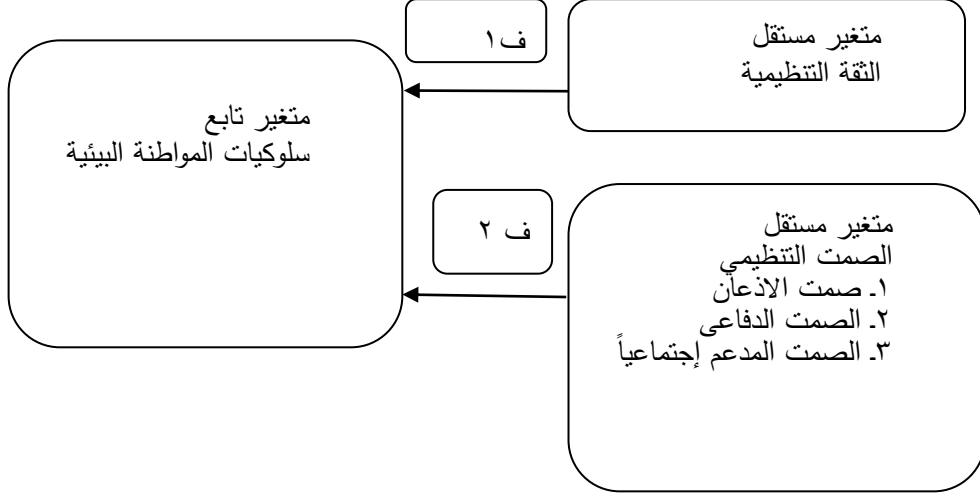
أهمية البحث

تعد هذه الدراسة مكمله لما سبق من الدراسات فى هذا المجال الحيوى والحديث فى إدارة الأعمال حيث مازالت المكتبة العربية تحتاج إلى مزيد من جهود الباحثين فى هذ المجال حيث أنها تساهم فى تعزيز الدراسات العربية المتعلقة بالثقة التنظيمية والصمت التنظيمي وسلوكيات المواطن البيئية .

من خلال المسح البحثى الذى أمكن الإطلاع عليه لم تجد الباحثة اى دراسة سابقة ربطت بين متغيرات البحث الراهن وعلى ذلك فإن البحث الراهن يمكن أن يسد فجوه بحثية وتعد الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي وسلوكيات المواطن البيئية من المتغيرات الجديرة بالبحث والتي لم يحسم النقاش بشأنها بعد ومازالت هذه المتغيرات بحاجة ماسة إلى مزيد من البحوث.

مقدمة البحث

- ١ - تحديد مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين الاداريين بجامعة عين شمس
- ٢ - تحديد مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين الاداريين بجامعة عين شمس
- ٣ - دراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطن البيئية



شكل رقم (١): نموذج لمتغيرات البحث

متغيرات ونموذج البحث:

يوضح الشكل رقم (١) نموذج لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينهم
المصدر: من إعداد الباحثون وفقاً للدراسات السابقة (e.g., Alptekin& Hadi 2022
Arif.Cetin2020; Yin, et al/ 2021)

فروض البحث

- ١ - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة البيئية
- ٢ - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الصمت التنظيمي وسلوكيات المواطنة البيئية
يتم اختبار هذا الفرض من خلال اختبار الفروض الفرعية التالية:
٢/١ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين صمت الازعان وسلوكيات المواطنة البيئية
٢/٢ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الصمت الدفاعي وسلوكيات المواطنة البيئية

٢/٣ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الصمت المدعم إجتماعياً وسلوكيات
المواطنة البيئية

الدراسات السابقة

دراسة (بهاء الدين واخرون ٢٠٢٢): استهدف البحث دراسة دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين بين الشفافية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية، وقد توصل البحث إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الأدوية محل الدراسة، ووجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية، ووجود علاقة طردية بين الثقة التنظيمية لدى العاملين بشركة الأدوية محل الدراسة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية
دراسة (عبد الرحمن احمد واخرون ٢٠٢١)

استهدف البحث دراسة أثر التماثل التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي (صمت الإذعان - الصمت الدفاعي - الصمت الإجتماعي الفعال) وسلوك المواطنة التنظيمية (سلوك المواطنة التنظيمية الموجبة نح والمنظمة - سلوك المواطنة التنظيمية الموجبة نح والأفراد) وقد توصل البحث إلى وجود علاقة سلبية بين صمت الإذعان والصمت الدفاعي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما توجد علاقة إيجابية بين الصمت الإجتماعي الفعال وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما توصلت النتائج إلى أن التماثل التنظيمي يعدل العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهه نح والمنظمة .

دراسة (عبد الرحمن احمد واخرون ٢٠٢١): اهتم البحث الحالي بصفة أساسية بتوصيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، وكذلك تحديد نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة وأظهرت النتائج أن واقع ممارسات إدارة الموارد

البشرية الخضراء كانت منخفضة على المستوى الإجمالي، كما كشف أن مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية كانت متوسطة على المستوى الإجمالي. وعلى الرغم من أهمية النتائج والأهداف التي تم استعراضها في الدراسات السابقة والتي تعتبر الركيزة الأساسية في البحث العلمي إلا أنه تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تناولت ثلاثة متغيرات لم يتم تناولها من قبل.

الإطار النظري

وتشتمل على عدة عناصر وهي: مفهوم الثقة التنظيمية وأهميتها ومفهوم وأبعاد الصمت التنظيمي ومفهوم سلوكيات المواطنة البيئية وأهميتها ويتم عرضها فيما يلي على النحو التالي:
١- مفهوم وأهمية الثقة التنظيمية: وأشار (Connelly *et al* 2018) إلى أنه يمكن تعريف الثقة التنظيمية على أنها حالة نفسية تقدم تغذية مرتدة لكيفية ادراك العاملين للمشاكل في المواقف التي تتعرض فيها المنظمة للخطر، وقد أشار Leelamanothum *et al* (2018) على أنها ثقة الأفراد بقدرة المنظمة على تنفيذ مسؤولياتها واتخاذ القرارات العادلة التي تكون في صالح أفراد المنظمة.

ويرى الباحثون أن الثقة الحقيقية تتوافر عندما تكون هناك ثقة متبادلة بين الطرفين ولا يستغل أي طرف نقاط ضعف الطرف الآخر.

١/٢ أهمية الثقة التنظيمية: أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية الثقة التنظيمية بأنها مصدر للميزة التنافسية فهي تساهم في تكوين رأس المال الفكري في المنظمات والثقة ليست من قبيل الصدفة وإنما يتم تأسيسها من خلال عمليات التعلم الفردي والجماعي فعندما يجتمع الأعضاء الناشطون ويتفاعلون فيما بينهم بهدف تحقيق التوقعات المتبادلة فإن نتيجة هذا التفاعل تجلب الثقة التنظيمية (Akhigbe & Sunday (2017) ، وأكد (Chune (2018)

على الثقة التنظيمية بأنها مصدر لتحفيز العاملين على العمل الجاد وانجاز المهام وخلق روابط تعاون بين أفراد المنظمة وتبادل الأفكار بشكل متجدد فى أماكن العمل مما يؤدي إلى تحفيز العاملين على العمل الجاد، أكد (Fabian, et al (2014) على حاجة مديري المنظمات إلى خلق ج ومن الثقة لدى العاملين، وتمكينهم من الناحية النفسية، وذلك حتى يقدموا أفضل ما لديهم لصالح منظماتهم، ويرى (Ozmen (2019) أن الإهتمام بالثقة التنظيمية يعود بالنفع على تماسك المجموعة، وشعور الأفراد بالرضا الوظيفي، والفعالية التنظيمية، وتساهم فى خلق بيئة جيدة للعمل الجماعي مما يؤثر بشكل إيجابي على إتخاذ القرارات الفعالة التي تؤدي إلى رفع مستوى المنظمة.

ويرى الباحثون أن أهمية الثقة التنظيمية بالمنظمات تؤدي إلى تخفيف شدة الضغط النفسى على العاملين بالمنظمة، تساعد على تحقيق الإلتزام بين العاملين والشعور بالرضا الوظيفي، إن وجود الثقة التنظيمية تعد عنصر مهم فى حل المشاكل الإدارية فى المنظمة وتوفر مناخ جيد للعمل فى بيئة جيدة .

٢- مفهوم وأبعاد الصمت التنظيمي: أشار (Tulubas & Celep 2012) أن الصمت التنظيمي يعنى الحجب المتعمد للمعرفة والأفكار والإقتراحات والآراء المتعلقة بالقضايا التنظيمية وتجنب التعبير عنها لفظياً و تحريراً. كما أشار (Civelek et al 2015) أن الصمت التنظيمي يعنى تجنب مواجهة المشكلات فى المنظمة إذ أن الأفراد يبقون صامتين بسبب المواجهات والشعور بالحرج والتهميش والشعور باللامبالاة والقلق ومختلف المخاطر المتصورة. **ويرى الباحثون أن الصمت التنظيمي سلوك سلبى، ه وحالة من عدم الرغبة فى الكشف عما يشعر به المرؤوس أوعدم الرغبة فى إبداء الرأى، وتجنب تقديم المعلومات والاقتراحات لرؤسائه أو الإبلاغ عن المشكلات خوفاً من ردود الفعل السلبية أ والنتائج غير المرضية.**

ركزت دراسات الصمت التنظيمي على الأبعاد الثلاثة للصمت وهذه الأبعاد هي (صمت قبول أ والإذعان - الصمت الدفاعي - الصمت المدعم اجتماعياً)

أ - **صمت قبول أ والإذعان:** يفسر (Van Dyne et al 2003) صمت قبول أ والإذعان بأن هذا النوع من الصمت يعبر عن إمتناع الأفراد عن الإدلاء بأرائهم وأفكارهم ومعلوماتهم المتعلقة بالعمل قبولاً بالظروف والمواقف التنظيمية ويتصرف الأفراد الصامتين عبر هذا النوع من الصمت بشكل سلبي (عدم الرغبة في إتخاذ أي خطوات إيجابية للتغيير)

ب - **الصمت الدفاعي:** وقد أشار (Beheshtifar et al 2012) أنه الصمت المتعمد نتيجة الخوف من عواقب التكلم فالفرد يقوم بحماية نفسه بعدم الإبلاغ عن المشكلات لتجنب رد الفعل السلبي من المتلقي ووصفة بأنه سلوك الفرد للدفاع عن نفسه ضد التهديدات الخارجية بوعي وإستباقية وكذلك يتضمن هذا النوع حجب المعلومات عن الأخطاء الشخصية في العمل .

ج - **الصمت المدعم اجتماعياً:** يفسر (Van Dyne et al 2003) الصمت المدعم اجتماعياً على أنه قيام الفرد الإمتناع أ والإحتفاظ بالمعلومات أ والأفكار أ والآراء ذات الصلة بالعمل وذلك مراعاة لمشاعر الآخرين أ ولتحقيق منافع لهم .

٣ - **مفهوم وأهمية سلوكيات المواطنة البيئية:** عرف كلاً من (Pham, 2019) و (Tuokova, & Chiappetta Jabbour) سلوك المواطنة البيئية على أنها "سلوكيات اجتماعية فردية وتقديرية غير معترف بها صراحة من خلال نظام المكافآت الرسمي والتي تساهم في إدارة بيئية أكثر فعالية من قبل المنظمات"

ويرى الباحثون أن سلوكيات المواطنة البيئية هي سلوك إيجابي يقوم به الأفراد بدافع الشعور بالإنتماء للمنظمة بالرغم من أن هذا السلوك لا يترتب عليه أي حوافز مادية إلا أن شعور

- الأفراد بالمسؤولية تجاه منظماتهم يدفعهم إلى الإخراط في الأعمال التطوعية التي تتعلق بالبيئة في المنظمة لحرصهم على تحقيق الإستدامة في المنظمة والمجتمع.
- ١/٣ أهمية سلوكيات المواطنة البيئية: إن سلوكيات المواطنة البيئية لها أهمية كبيرة في الإستدامة البيئية للمنظمات كما تعتبر كوسيلة للوصول إلى الأهداف البيئية لعدة أسباب منها:
- الأنظمة الرسمية داخل المنظمات لا يمكنها أن تعزز بشكل فعال جميع أنواع السلوكيات البيئية، على سبيل المثال، السلوكيات التي تساهم في الإنتاج الأنظف للمؤسسات وتقليل التأثير البيئي، مثل الطباخة على الوجهين، وإيقاف تشغيل الأجهزة الكهربائية فور الانتهاء منها، والمساعدة الزملاء من التأثيرات البيئية، قد لا يتم تضمينها بشكل صريح في نظام الإدارة الرسمي (Mi, et al(2019).
 - انخفاض التكلفة المرتبطة بالسلوكيات البيئية .
 - على الرغم من أن السلوك الأخضر الطوعي للفرد قد يبد وغير مهم، مثل هذا السلوك عندما يتراكم في المنظمة على نطاق واسع ويمرور الوقت يخلق تأثيرًا كبيرًا على الأداء البيئي التنظيمي (Priyankara, et al (2018).

الدراسة التطبيقية

وتتضمن عدة عناصر وهي: أسلوب البحث، نتائج البحث الميداني، المناقشة والتوصيات، مقترحات لبحث ومستقبلية وتناول الباحثون هذه العناصر على النحو التالي:

أسلوب البحث:

- ويتضمن البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها، مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة وكيفية قياسها، أداة الدراسة وطريقة جمع البيانات، تقييم صدق وثبات المقاييس، أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض، وفيما يلي عرض تلك العناصر على النحو التالي:

١- **البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها:** اعتمد الباحثون عند إجراء هذا البحث على المنهج الوصفي، وقد بنى هذا المنهج على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية كما يلي:
أ - الدراسة النظرية: حيث تم إعداد الإطار النظري من خلال تجميع المادة العلمية المتعلقة بمتغيرات البحث وهي الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي وسلوكيات المواطنة البيئية وذلك بالاعتماد على العديد من المصادر منها الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات العربية والأجنبية.

ب - الدراسة الميدانية: تم إعدادها بالاعتماد على أسلوب الاستقصاء كأحد طرق جمع البيانات الأولية من المستقصى منهم، ولم يعتد إلا بقوائم الاستقصاء المرتدة والمكتملة والصالحة للتحليل الإحصائي، وقد تحرى الباحثون الوضوح التام في أساليب جمع البيانات الأولية كما سيوضح الباحثون، وعدم التحكم في محيط الدراسة فالباحثون لم يتدخلوا في الإجابة على قوائم الاستقصاء، واقتصر دورهم على شرح أي لبس أو غموض لدى المستقصى منه وقت الإجابة. ثم تم إخضاع البيانات المجمعة لأساليب التحليل الإحصائي المناسبة من أجل تحقيق أهداف البحث واختبار فروض البحث .

٢ - **مجتمع وعينة البحث:** يتكون مجتمع البحث من العمالة الإدارية بجامعة عين شمس، والبالغ عددهم ٣٥٨٠ فرداً

وقد قامت الباحثة باستخدام المعادلة التالية في حساب حجم عينة البحث (Thompson, 2010)

$$N \times P [1-P]$$

$$n =$$

$$\{ [N-1 \times (d2 / z2)] + P(1-P) \}$$

وبالتعويض في المعادلة السابقة، يكون الحد الأدنى لحجم العينة يساوي (٣٤٨) مفردة. ولكي تكون عينة البحث ممثلة لمجتمع البحث تمثيلاً جيداً، فقد كان أنسب اختيار لنوع المعاينة هـ والمعاينة العشوائية البسيطة Simple random sampling

جدول رقم (١): عينة البحث

النسبة المئوية	عدد العينة	الكلية
٢٤,٣٥%	٨٥	كلية تجارة
٢٤,٣٥%	٨٥	كلية آداب
٢٢,٩٣%	٨٠	كلية الدراسات العليا للطفولة
١١,٤٦%	٤٠	كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية
١٦,٩١%	٥٩	الإدارة العامة بالجامعة
١٠٠%	٣٤٩	مجموع

٣ - أداة البحث وطريقة جمع البيانات: الأداة المستخدمة لجمع البيانات هي " استمارة الإستقصاء " واشتملت القائمة على ثلاثة محاور رئيسية القسم الأول البيانات الديموجرافية، ويشتمل القسم الثاني على ٧ عبارات تتعلق بالثقافة التنظيمية، و ١٥ عبارة تقيس ثلاثة أبعاد للسمت التنظيمي، و ٧ عبارات تتعلق بسلوكيات المواطن البيئية ونظراً لأهمية الخصائص الديموجرافية في توضيح مدى تمثيل عينة البحث للمجتمع

يبين جدول (٢) توزيع مفردات عينة البحث طبقاً للخصائص الديموجرافية:
جدول رقم (٢): توزيع مفردات عينة البحث طبقاً للخصائص الديموجرافية

النسبة المئوية	العدد	الفئات	الخصائص الديموجرافية
61.89	216	ذكر	النوع
38.11	133	أنثى	
25.22	88	أقل من ٣٠ سنة	الفئة العمرية
26.65	93	من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة	
27.79	97	من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة	
20.34	71	٥٠ سنة فأكثر	
21.77	76	متوسط	المستوى التعليمي
66.77	233	عالي	
11.46	40	دراسات عليا	
27.79	97	أقل من خمس سنوات	سنوات الخبرة
36.96	129	من ٥ لأقل من ١٥ سنة	
35.25	123	١٥ سنة فأكثر	

ويتضح مما سبق أن مفردات العينة الداخلة في التحليل الإحصائي تحتوي على قدر مقبول من التباين من حيث الخصائص الديموجرافية السبعة (النوع، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).

٤- أساليب القياس: في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، يتضح أن البحث يركز على ثلاثة متغيرات رئيسية الثقة التنظيمية متغير مستقل، والصمت التنظيمي متغير مستقل، وسلوكيات المواطنة البيئية متغير تابع.

١ - قياس الثقة التنظيمية (متغير مستقل): تم قياس الثقة التنظيمية باستخدام مقياس Robinson (1996)، وهو مقياس رئيس تم الاعتماد عليه في العديد من الدراسات منها دراسة Gucer and Demirdag (2014). ويتكون هذا المقياس من ٧ عبارات تقيس الثقة التنظيمية كمتغير أحادي الأبعاد، وهذه العبارات هي العبارات من ORT1 إلى ORT7

ب - قياس الصمت التنظيمي (متغير مستقل): تم قياس الصمت التنظيمي باستخدام مقياس Van Dyne *et al* (2003)، وهو مقياس رئيس تم الاعتماد عليه في العديد من الدراسات منها دراسة Acaray and Akturan (2015). ويتكون من ١٥ عبارة، تقيس ثلاثة أبعاد للصمت التنظيمي، وذلك على النحو التالي:

أ- صمت الإذعان (٥ عبارات) هي العبارات من ACS1 إلى ACS5.

ب- الصمت الدفاعي (٥ عبارات) هي العبارات من DFS1 إلى DFS5.

ج- الصمت المدعم اجتماعيا/ الإيجابي (٥ عبارات) هي العبارات من PSS1 إلى PSS5.

ج - سلوكيات المواطنة البيئية: تم قياس سلوكيات المواطنة البيئية باستخدام مقياس Boiral and Paille` (2012)، وه مقياس رئيس تم الاعتماد عليه في العديد من الدراسات منها دراسة Raineri and Paille` (2016). ويتكون هذا المقياس من ٧ عبارات تقيس سلوكيات المواطنة البيئية كمتغير أحادي الأبعاد، وهذه العبارات هي العبارات من ECB1 إلى ECB7.

١ - التحليل العاملي التوكيدي للثقة التنظيمية: تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أ وقررات مقياس الثقة التنظيمية وعددها ٧ عبارات، هي العبارات من ORT1 إلى ORT7.

وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي ارتفاع مؤشرات جودة توفيق النموذج، ولذلك لم يتم استبعاد أي عبارة من العبارات السبعة التي تقيس الثقة التنظيمية. ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس الثقة التنظيمية من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية (U.C) Unstandaradized Coefficients، ومعاملات الانحدار المعيارية (S.C) Standaradized Coefficients، والخطأ المعياري (S.E) Standard Error، واختبار ت (C.R) T test، ومستوى معنوية ت P value لكل مسار.

جدول رقم (٣):

رقم العبارة	العبارة	معامل الانحدار غير المعيارية (U.C)	معامل الانحدار المعيارية (S.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
ORT1	أثق تمامًا في نزاهة رئيسي في العمل.	1.000	.795	-----	-----	-----
ORT2	يمكنني توقع أن تعامل أنا وزملائي من قبل الجامعة بطريقة عادلة وواحدة	.829	.677	.066	12.613	.000
ORT3	تتسم إدارة الجامعة بالأمانة والثقة	.868	.695	.067	12.990	.000
ORT4	بصفة عامة، لدي إيمان بأن دوافع إدارة الجامعة ونواياها تجاه جميع العاملين بها طيبة	.864	.710	.065	13.311	.000
ORT5	أعتقد أن رئيسي المباشر يعاملني بعدالة	.792	.633	.068	11.711	.000
ORT6	تتسم إدارة الجامعة بالصرحة والوضوح في تعاملها معي	.847	.686	.066	12.816	.000
ORT7	أثق ثقة تامة في ما تتخذه إدارة الجامعة من قرارات	.720	.583	.067	10.682	.000

نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس الثقة التنظيمية: ويتضح مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن ٠,٥ . ولمزيد من التوضيح يوضح جدول (٤) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الثقة التنظيمية:

جدول رقم (٤): مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الثقة التنظيمية

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٥	4.810
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.08	.075
مؤشر جودة التوفيق أو وحسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة البحث	.941
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)		.935
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)		.921
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)		.902

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الثقة التنظيمية مقبولة إحصائياً. أما قيمة معامل Cronbach's alpha للثبات فقد بلغ ٠,٨٥٩، وتشير قيمة معامل الثبات إلى التناسق الداخلي لعبارات مقياس الثقة التنظيمية. كما أن قيمة معامل الصدق بلغت ٠,٩٢٦، بما يؤكد أن عبارات مقياس الثقة التنظيمية تقيس فعلاً ذلك المتغير التي صممت من أجل قياسه.

٢- التحليل العاملي التوكيدي للصمت التنظيمي: تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس الصمت التنظيمي وعددها ١٥ عبارة، موزعة كما أشرنا على النحو: ٥ عبارات ترتبط ببعيد صمت الإذعان (العبارات من ACS1 إلى ACS5)، و٥ عبارات ترتبط ببعيد الصمت الدفاعي (العبارات من DFS1 إلى DFS5)، و٥ عبارات ترتبط ببعيد الصمت المدعم اجتماعياً (العبارات من PSS1 إلى PSS5).

وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي انخفاض بعض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لتواجد ثلاثة عبارات لها درجة تشبع منخفضة على البعد الخاص بها وهي العبارات ACS4 (أحتفظ بالأفكار الخاصة بالتغيير والتطوير لنفسني لشعوري بأن الإدارة ستحبطني وتشعرنني بعدم كفايتي الذاتية في الإلقاء بالأفكار)، وهي تخص بعد صمت الإذعان. وPSS3 (أقاوم أي ضغوط تفرض علي للإفشاء بأي أسرار تتعلق بمكان عملي)، والعبارة PSS4 (أرفض إفشاء المعلومات التي من الممكن أن تضر من وجهة نظري بمكان عملي) وتخصان بعد الصمت المدعم اجتماعياً. وباستخدام خاصية دليل التعديل Modification Index تم استبعاد هذه العبارات وذلك لتحسين جودة توفيق النموذج (Steiger, 1990). وقد راعت الباحثة البناء النظري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل.

ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد الصمت التنظيمي من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية (U.C) Unstandaradized Coefficients، ومعاملات الانحدار المعيارية (S.C) Standaradized Coefficients، والخطأ المعياري (S.E) Standard Error، واختبار ت (C.R) T test، ومستوى معنوية ت P value لكل مسار.

جدول رقم (٥): نتائج مسارات التحليل العامل التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الصمت التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	القيمة	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	معامل الانحدار المعياري (S.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية (P value)
ACS1	لست على استعداد للتحدث عن اقتراحات التغيير والتطوير لأني غير مكثرت بالأمر.	صمت الإذعان	1.000	.611	---	---	----
ACS2	أحجب الأفكار بشكل سلبي عن مكان العمل بدافع الاستسلام والتيقن من عدم جدوى التحدث.		1.029	.563	.092	11.209	.000
ACS3	أحتفظ بالأفكار الخاصة بحلول مشكلات العمل لنفسى.		.919	.486	.092	10.023	.000
ACS5	أحجب المعلومات المرتبطة بالبيئة الخارجية ولا أقدمها لمكان عملي لشعوري بعدم اهتمام الإدارة بمثل هذه المعلومات أوبآراء العاملين.		1.777	1.158	.151	11.769	.000
DFS1	لا أقترح بشكل رسمي أو غير رسمي أفكاراً للتغيير بدافع الخوف.		الصمت الدفاعي	1.000	.853	---	---
DFS2	أحجب ما لدي من معلومات تكون مرتبطة بمجال عمل معين بدافع الخوف.	.753		.624	.061	12.416	.000
DFS3	أحجب ما لدي من حقائق وثيقة الصلة بالعمل بدافع حماية النفس.	.966		.802	.056	17.384	.000
DFS4	أتجنب تقديم أفكار لتطوير العمل بدافع حماية النفس.	.963		.834	.052	18.346	.000
DFS5	أقوم بحجب رأبي فيما يخص تقديم حلول لمشكلات العمل بدافع الخوف.	.773		.647	.059	13.004	.000

تابع جدول رقم (٦)

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	معامل الانحدار المعياري (S.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية (P value)
PSS1	أحجب المعلومات التنظيمية السرية بدافع التعاون مع مكان عملي.	الصمت التنظيمي	1.000	.604	----	----	----
٢PSS	أحمي مكان عملي من خلال حجب تلك المعلومات التي أرى أنها خاصة به ولا يجوز الإفصاح عنها.		1.320	.827	.116	9.419	.000
٥PSS	أحمي المعلومات التنظيمية السرية بوازع اهتمامي بمصلحة مكان عملي.		.975	.588	.140	8.391	.000

ويتضح مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن ٠,٥ . ولمزيد من التوضيح يوضح جدول (٧) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الصمت التنظيمي:

جدول رقم (٧): مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الصمت التنظيمي

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
3.075	أقل من ٥	مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)
.077	أقل من 0.08	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
.930	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة البحث	مؤشر جودة التوفيق أو وحسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)
.942		مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)
.918		مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)
0.925		مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الصمت التنظيمي مقبولة إحصائياً.

ما يوضح جدول (٨) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد الصمت التنظيمي:

جدول رقم (٨): معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد الصمت التنظيمي

معامل الصدق	معامل كرونباخ ألفا للثبات		أبعاد الصمت التنظيمي
	بعد الحذف	قبل الحذف	
.895	.801	.776	صمت الإذعان
.932	.869	.869	الصمت الدفاعي
.893	.797	.732	الصمت المدعم اجتماعياً

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach's alpha للثبات تتراوح بين ٠,٧٩٧ و ٠,٨٦٩، ومن ثم ترى الباحثة أن هناك تناسق داخلي لعبارات مقياس أبعاد الصمت

التنظيمي. كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين ٠,٨٩٣ و ٠,٩٣٢، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد الصمت التنظيمي تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

٣- التحليل العاملي التوكيدي لسلوكيات المواطنة البيئية: تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس سلوكيات المواطنة البيئية وعددها ٧ عبارات، وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولى انخفاض بعض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لتواجد عبارتين لهما درجة تشبع منخفضة على المقياس وهما العبارة ECB3 (أبقى على علم بالجهود البيئية للجامعة طواعية)، والعبارة ECB4 (أقدم طواعية اقتراحات حول طرق حماية البيئة بشكل أكثر فعالية). وباستخدام خاصية دليل التعديل Modification Index تم استبعاد هذه العبارات وذلك لتحسين جودة توفيق النموذج. وقد راعت الباحثة البناء النظري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل.

ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس سلوكيات المواطنة البيئية من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية، ومعاملات الانحدار المعيارية، والخطأ المعياري، واختبار ت، ومستوى معنوية ت لكل مسار.

جدول رقم (٩): نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس سلوكيات المواطنة البيئية

رقم العبارة	العبارة	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	معامل الانحدار المعياري (S.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية (P value)
ECB1	اقترح ممارسات جديدة يمكن أن تحسن الأداء البيئي للجامعة حتى إذا لم يطلب مني ذلك	1.000	.881	-----	-----	-----
ECB2	اشجع زملائي على تبني سلوكيات أكثر وعياً بالبيئة حتى إذا لم يطلب مني ذلك	.616	.543	.061	10.075	.000
ECB5	أتطوع للمشروعات والأنشطة التي تعالج القضايا البيئية بالجامعة	.684	.615	.059	11.614	.000
ECB6	أمضي بعض من وقتي بشكل طوعي لمساعدة زملائي في الاهتمام بالبيئة	.570	.508	.061	9.346	.000
ECB7	أنفذ بشكل طوعي إجراءات بيئية تساهم بشكل إيجابي في تحسين صورة الجامعة	.855	.787	.057	15.067	.000

التوضيح يوضح جدول (١٠) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس سلوكيات المواطنة البيئية:

جدول رقم (١٠): مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس سلوكيات المواطنة البيئية

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
4.824	أقل من أ وتساوي ٥	مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)
0.072	أقل من 0.08	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
.901	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة البحث	مؤشر جودة التوفيق أ وحسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)
.863		مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)
.858		مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)
.827		مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس سلوكيات المواطنة البيئية مقبولة إحصائياً. كما بلغت قيمة معامل Cronbach's alpha للثبات بعد حذف العبارتين ٠,٨٨٩ مقارنة ب ٠,٨١٨ قبل حذف العبارتين، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس سلوكيات المواطنة البيئية. كما بلغت قيمة معامل الصدق ٠,٩٤٣، بما يؤكد أن عبارات مقياس سلوكيات المواطنة البيئية تقيس فعلاً ذلك المتغير الذي صممت من أجل قياسه.

نتائج الدراسة الميدانية

١ - التحليل الوصفي لتغيرات البحث: للوقوف على شطل وطبيعة البيانات والتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي توضح المعالم الإحصائية لمتغيرات البحث وفقاً لآراء العاملين الإداريين بجامعة عين شمس محل البحث، تم إجراء تحليل وصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ويوضح الجدول (١١) نتائج تحليل الإحصائيات الوصفية لمتغيرات البحث:

جدول رقم (١١): الإحصائيات الوصفية واختبارات لمتغيرات البحث

المتغيرات	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري للوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	اختبار معنوية	الاتجاه العام
المقياس الكلي للثقة التنظيمية	3.9558	.03594	.67148	26.591	.000	متوفر
صمت الإذعان	1.8660	.02805	.52399	-	.000	غير متوفر
الصمت الدفاعي	3.8120	.03844	.71805	21.127	.000	متوفر
الصمت المدعم اجتماعياً	3.9685	.03883	.72536	24.943	.000	متوفر
المقياس الكلي لسلوكيات المواطنة البيئية	3.9822	.03711	.69334	26.466	.000	متوفر

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- ارتفاع مدركات العمالة الإدارية بجامعة عين شمس للثقة التنظيمية، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٩٥٥ بانحراف معياري ٠,٦٧١.

٢- انخفاض ممارسة العمالة الإدارية بجامعة عين شمس لبعد صمت الإذعان كأحد أبعاد الصمت التنظيمي، حيث بلغ الوسط الحسابي ١,٨٦٦ بانحراف معياري ٠,٥٢٣.

25 المجلد الواحد والخمسون، العدد العاشر، الجزء الثالث، أكتوبر ٢٠٢٢

التقييم الدولي ISSN 1110-0826

التقييم الدولي الموحد الإلكتروني 2636-3178

- ٣- ارتفاع ممارسة العمالة الإدارية بجامعة عين شمس لبعد الصمت الدفاعي كأحد أبعاد الصمت التنظيمي، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٨١٢ بانحراف معياري ٠,٧١٨ .
- ٤- ارتفاع ممارسة العمالة الإدارية بجامعة عين شمس لبعد الصمت المدعم اجتماعياً كأحد أبعاد الصمت التنظيمي، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٩٦٨ بانحراف معياري ٠,٧٢٥ .
- ٥- ارتفاع ممارسة العمالة الإدارية بجامعة عين شمس لسلوكيات المواطنة البيئية، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٩٨٢ بانحراف معياري ٠,٦٩٣ .
- ٢- تحليل الانحدار المتعدد: ويوضح الجدول التالي نتائج نموذج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الصمت التنظيمي في سلوكيات المواطنة البيئية:
- جدول (١٢): نتائج نموذج تحليل الانحدار المتعدد لتأثيرات أبعاد الصمت التنظيمي في سلوكيات المواطنة البيئية

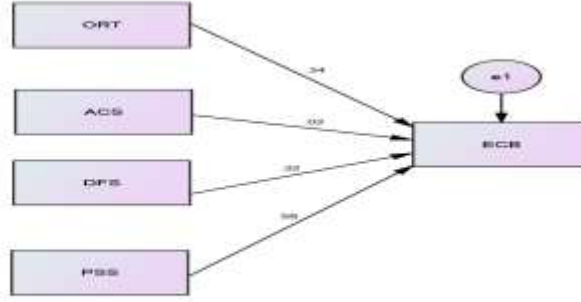
الأبعاد	معامل الانحدار المعياري Beta	ت المحسوبة	اختبار معنوية ت
صمت الإذعان	.041	1.353	.177
الصمت الدفاعي	.278	7.998**	.000
الصمت المدعم اجتماعياً	.654	18.809**	.000

بعض مؤشرات النموذج:
معامل التحديد المعدل = 0.683
الخطأ المعياري للتقدير = 0.390
ف المحسوبة = 250.588**
اختبار معنوية ف = 0.000

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

ويتضح من الجدول السابق أن سلوكيات المواطنة البيئية تتأثر تأثيراً طردياً معنوياً ببعدين من أبعاد الصمت التنظيمي وهما بعدي الصمت الدفاعي والصمت المدعم اجتماعياً، ويمكن ترتيب هذين البعدين طبقاً لمدى التأثير في فاعلية أداء الموارد البشرية كالتالي: الصمت المدعم اجتماعياً يليه الصمت الدفاعي، بينما لا يؤثر بعد صمت الإذعان في سلوكيات المواطنة البيئية، وه ما يتضح من قيمة معامل الانحدار المعياري. حيث يشرح نموذج الانحدار ٦٨,٣% من الاختلافات في سلوكيات المواطنة البيئية، أما نسبة ٣١,٧% المتبقية فترجع إلى تأثير عوامل أخرى بخلاف أبعاد الصمت التنظيمي لم تدخل في الدراسة وتسمى عوامل الصدفة.

٣- بناء النموذج الهيكلي أو البنائي لمتغيرات البحث: لمزيد من التعمق في التحليل Redundancy of analysis، فقد قامت الباحثة بإجراء تحليل المسار Path analysis لمتغيرات البحث، فتحليل المسار ه وأحد الأشكال الأساسية للنمذجة الهيكلية بجانب التحليل العالمي التوكيدي، وإن كان الاختلاف بينهما أنه في تحليل المسار يتم التعامل مع المتغيرات الكلية للأبعاد والتي سبق معالجتها في التحليل العالمي التوكيدي كمتغيرات كامنة علي أنها متغيرات مشاهدة (Birick & Kelloway, 2019). ويتسم تحليل المسار بالمرونة، حيث يمكن أن يتضمن متغيرات مستقلة متعددة ومتغيرات تابعة متعددة، وهذا غير متوفر في نموذج تحليل الانحدار الذي لا يسمح سوى بوجود متغير تابع واحد (عواد، ٢٠١٩: ١٧٢). ويوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات البحث:



المصدر: من مخرجات برنامج AMOS

شكل (2): النموذج الهيكلي أ والبناي لمسارات متغيرات البحث ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل المسارات لمتغيرات البحث: جدول رقم (١٣): نتائج اختبار تحليل المسارات لمتغيرات البحث

مستوى معنوية ت (P value)	اختبارات (C.R)	معامل الانحدار المعياري	الخطأ المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	المسار	
					المتغير التابع	المتغير المستقل
***	9.567	.343	.029	.282	سلوكيات المواطنة البيئية	الثقة التنظيمية
.500	.674	.024	.038	.025	سلوكيات المواطنة البيئية	صمت الإذعان
***	8.828	.316	.028	.243	سلوكيات المواطنة البيئية	الصمت الدفاعي
***	16.144	.579	.027	.440	سلوكيات المواطنة البيئية	الصمت المدعم اجتماعيًا

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الانحدار المعياري ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%، باستثناء معامل الانحدار المعياري الخاص بتأثير صمت الإذعان في سلوكيات المواطنة البيئية، وهذا بالاتفاق مع نتائج تحليل الانحدار سواء البسيط أو المتعدد والتي سبق أن استعرضتها الباحثة في هذا الفصل.

ويوضح الجدول التالي مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أ والبنائي لمسارات متغيرات البحث:

جدول رقم (١٤): مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أ والبنائي لمسارات متغيرات البحث

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
4.864	أقل من أ وتساوي ٥	مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)
.075	أقل من ٠,٠٨	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
.911	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة البحث	مؤشر جودة التوفيق أ وحسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)
.924		مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)
.922		مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)
.906		مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أ والبنائي لمسارات متغيرات البحث مقبولة إحصائياً.

اختبار فروض البحث:

يقوم الباحث فيما يلي باختبار فروض البحث، وذلك على النحو التالي:

اختبار الفرض الأول:

يتمثل الفرض الأول للبحث فيما يلي: إن الثقة التنظيمية تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في سلوكيات المواطنة البيئية. ومن التحليل السابق تثبت صحة الفرض الأول، حيث تم التوصل إلى أن الثقة التنظيمية تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في سلوكيات المواطنة البيئية. ومن ثم تثبت صحة الفرض الأول.

اختبار الفرض الثاني:

يتمثل الفرض الثاني للبحث فيما يلي: إن أبعاد الصمت التنظيمي تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في سلوكيات المواطنة البيئية. وذلك على النحو التالي:

١/٢ إن صمت الإذعان يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في سلوكيات المواطنة البيئية. ومن التحليل السابق يثبت عدم صحة الفرض ١/٢، حيث توصل البحث إلى أن سلوكيات المواطنة البيئية لا تتأثر معنوياً بصمت الإذعان.

٢/٢ إن الصمت الدفاعي يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في سلوكيات المواطنة البيئية. ومن التحليل السابق تثبت صحة الفرض ٢/٢، حيث توصل البحث إلى أن سلوكيات المواطنة البيئية تتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بالصمت الدفاعي.

٣/٢ إن الصمت المدعم اجتماعياً يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في سلوكيات المواطنة البيئية. ومن التحليل السابق تثبت صحة الفرض ٣/٢، حيث توصل البحث إلى أن سلوكيات المواطنة البيئية تتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بالصمت المدعم اجتماعياً. ومن ثم تثبت صحة الفرض الثاني بدرجة كبيرة.

مناقشة نتائج البحث والتوصيات

مناقشة نتائج البحث:

- ١- إن مقياس الثقة التنظيمية هـ ومقياس أحادي الأبعاد، وذلك بالتوافق مع العديد من الدراسات (e.g., Gucer & Demirdag, 2014; Robinson, 1996).
- ٢- هناك ثلاثة أبعاد للصمت التنظيمي، وهذه الأبعاد هي: صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، والصمت المدعم اجتماعياً. وذلك بالتوافق مع العديد من الدراسات (e.g., Acaray & Akturan, 2015; Van Dyne et al., 2003). باستثناء حذف بعض العبارات في البحث الحالي وذلك بعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس الصمت التنظيمي.
- ٣- إن مقياس سلوكيات المواطنة البيئية هـ ومقياس أحادي الأبعاد، وذلك بالتوافق مع العديد من الدراسات (e.g., Boiral & Paille, 2012; Raineri & Paille, 2016).
- ٤- ارتفاع مدركات العمالة الإدارية بجامعة عين شمس للثقة التنظيمية. أظهرت النتائج ارتفاع درجة الثقة التنظيمية لدى العمالة الإدارية بالجامعة حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٩٥٥ بإنحراف معياري ٠,٦٧١ ويمكن تفسير سبب ارتفاع درجة الثقة التنظيمية إلى وجود تعامل عادل مع أغلب الإدارات وتطابق أقوال الإدارة مع أفعالها، وارتفاع الثقة لدى العاملين في القرارات التي تتخذها الجامعة. وترى الباحثة أن الثقة التنظيمية في الجامعات تعكس التزام نفسى لا يخضع لقوانين تنظيمية، يكون لدى كل طرف من الأطراف إيمان بقدرات وكفاءات الطرف الآخر مما يؤدي إلى زيادة فرص التبادل للخبرات والأفكار والآراء بين جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية والذي يؤدي إلى زيادة درجة الثقة في الجامعة.

- ٥- انخفاض ممارسات العمالة الإدارية بجامعة عين شمس لبعد صمت الإذعان، في حين ارتفعت ممارساتهم لبعدي الصمت الدفاعي، والصمت المدعم اجتماعياً.
- توفر متغير الصمت التنظيمي (صمت الإذعان ،الصمت الدفاعي ،الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية) حيث جاء الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية فى المرتبة الأولى حيث بلغ اوسط الحسابى ٣,٩٦٨ بإنحراف معيارى ٠,٧٢٥ إذ حقق أعلى وسط حسابى وهذا يدل على أن العاملين الإداريين بالجامعة لديهم إدراك بأن المعلومات المتعلقة بالجامعة سرية ولا يمكن التحدث بها وإدراكهم أيضاً بضرورة حل المشكلات المتعلقة بزملائهم قبل تزايدها .
- وجاء الصمت الدفاعى فى المرتبة الثانية حيث بلغ الوسط الحسابى ٣,٨١٢ بإنحراف معيارى ٠,٧١٨ وهذا يدل على وجود وعى لدى العاملين الإداريين بالجامعة حيث يتجنب أفراد العينة التعبير عن أفكارهم وآرائهم لإحداث تغيير خوفاً من إثارة المشاكل مع زملاء العمل أ ومع الرؤساء أ ومع الإدارة العليا وبالتالي يؤدي ذلك إلى فقدانهم لوظائفهم.
- أما صمت الإذعان فجاء فى المرتبة الثالثة من حيث الأهمية حيث بلغ الوسط الحسابى ١,٨٦٦ بإنحراف معيارى ٠,٥٢٣ وهذا يدل على وجود وعى لدى العاملين الإداريين بالجامعة بعدم الإستسلام والخضوع ووجود تواصل مع زملاء العمل والرؤساء والإدارة العليا بفاعلية وكذلك امتلاكهم لأفكار ومقترحات تفيد الجامعة .
- ٦- ارتفاع ممارسة العمالة الإدارية بجامعة عين شمس لسلوكيات المواطنة البيئية.
- هناك درجة عالية من سلوك المواطنة البيئية لدى العاملين الإداريين بالجامعة حيث بلغ الوسط الحسابى ٣,٩٨٢ بإنحراف معيارى ٠,٦٩٣ ويتمثل سلوك المواطنة البيئية فى مجمعة من السلوكيات الفردية التطوعية وذلك لتحقيق مصلحة أفراد معينين داخل المنظمة وتحسين كفاءة وفاعلية المنظمة ككل .

ويرجع أسباب إرتفاع ممارسة سلوكيات المواطنة البيئية إلى إرتفاع مستوى الوعي البيئي للعاملين بالجامعة، الشعور بالرضا الوظيفي، وجود عدالة إجرائية وتنظيمية، إدراك العاملين بالجامعة بالدور الإجتماعي الذي تلعبه الجامعة .

٧. أن الثقة التنظيمية تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في سلوكيات المواطنة البيئية.

الثقة التنظيمية تتجلى أساساً في التوقعات الإيجابية والمشاعر والاحاسيس القائمة على الإعتماد المتبادل والتعاون بين أفراد المنظمة فالثقة التنظيمية تساهم في غرس وتعزيز سلوك المواطنة البيئية وقد تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا يتفق

مع دراسة (Yoon *et al* 2016) فقد أشارت الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجيات بيئية جيدة تؤدي إلى زيادة الثقة التنظيمية وتؤثر في زيادة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وبالتالي تؤثر في زيادة ممارسة سلوكيات المواطنة البيئية وه سلوك إضافي تطوعي يقوم به الأفراد دون أي مقابل مادي أي خارج عن الأدوار الرسمية، وله آثار إيجابية على المنظمة وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن اهتمام المنظمة بالثقة التنظيمية من خلال توفير البيئة المناسبة لها من خلال تبادل المعرفة والخبرات وتقديم العون والمساعدة لحل المشاكل يؤدي ذلك إلى وجود سلوك تطوعي من جانب الأفراد إتجاه المنظمة.

٨. أن الصمت الدفاعي والصمت المدعم اجتماعياً يؤثر كل منهما على حده في سلوكيات المواطنة البيئية، في حين لا يؤثر صمت الإذعان في سلوكيات المواطنة البيئية.

أوضحت الدراسة أن سلوكيات المواطنة البيئية تتأثر تأثيراً طردياً معنوياً ببعدين من أبعاد الصمت التنظيمي وهما بعدي الصمت الدفاعي والصمت المدعم اجتماعياً، ويمكن ترتيب هذين البعدين طبقاً لمدى التأثير في فاعلية أداء الموارد البشرية كالتالي: الصمت المدعم اجتماعياً يليه الصمت الدفاعي، وصمت الإذعان.

ونجد أن كلاً من الصمت المدعم إجتماعياً والصمت الدفاعي يرتبط كلاً منهم بهدف معين فنجد أن الصمت الدفاعي يرتبط بهدف الحفاظ على المكانة الوظيفية والخوف من عدم الترقية، ونجد أن الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية يهدف إلى الحفاظ على العلاقات بين زملاء العمل والحفاظ على سرية المعلومات وعدم الكشف عن أى معلومات قد تضر بالجامعة، فى حين لا يؤثر صمت الإذعان على سلوكيات المواطنة البيئية وذلك لعدم ممارسة العاملين بالجامعة لهذا البعد من الصمت وذلك لوجود وعى لدى العاملين بأهمية التواصل مع زملاء العمل والإدارة العليا للتعبير عن افكارهم والمشاركة بتقديم المعلومات والإقتراحات، ونجد أن هذه الأهداف لكلاً من الصمت المدعم إجتماعياً والصمت الدفاعي يرتب عليها زيادة تبنى لسلوكيات المواطنة البيئية وهى إجراءات فردية تقديرية وغير مطلوبة من قبل المنظمة تساهم فى المحافظة على البيئة فى مكان العمل، ولم تتناول أياً من الدراسات العربية والأجنبية العلاقة بين الصمت التنظيمى وسلوكيات المواطنة البيئية وبما أن (Boiral et al 2015) أشار أن سلوكيات المواطنة البيئية شكل من أشكال سلوكيات المواطنة التنظيمية التى وضعها (Organ et al 2006) مع إضافة البعد البيئى وبالنظر إلى أن سلوكيات المواطنة البيئية مستمدة من سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن القول أن نتائج الدراسات التى طبقت على سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تكون قريبة من النتائج التى يتم التوصل إليها، وقد أشارت دراسة (Acaray&Akuran2015) بوجود علاقة عكسية بين بعدى الصمت التنظيمى (الصمت الدفاعي وصمت الإذعان) وسلوكيات المواطنة التنظيمية، أى أنه كلما زاد الصمت الدفاعي وصمت الإذعان كلما قل تبنينهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أشارت الدراسة بأنه توجد علاقة إيجابية بين الصمت الإجتماعي الفعال وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فكلما زاد ممارسة العاملين لسلوك الصمت الإجتماعي الفعال زاد تبنينهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية

توصيات البحث:

في ضوء نتائج الدراسة التطبيقية قام الباحثون بصياغة مجموعة من التوصيات

م	التوصية	النتيجة المرتبطة بالتوصية	آلية التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	المدى الزمني
١	الحفاظ على المستويات المرتفعة للنقطة التنظيمية	- تساهم في خلق بيئة جيدة للعمل الجماعي - تحفيز العاملين بالجامعة على إنجاز المهام المكلفين بها - الشعور بالرضا الوظيفي وخلق روابط تعاون مع العاملين بالجامعة	من خلال إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات لهم، والتواصل الدائم معهم بشأن أي مستجدات تطرأ في العمل	-إدارة الموارد البشرية -الإدارة العليا	بصفة مستمرة
٢	تشجيع العاملين على ممارسة الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية	- يؤدي ذلك إلى زيادة الشعور بالانتماء - الحفاظ على سمعة الجامعة وعدم إفشاء أسرارها - تكوين علاقات إيجابية بين العاملين قائمة على التعاون	من خلال توفير بيئة تنظيمية قائمة على القيادة الديمقراطية، والمرونة في الاتصال بالرؤساء المباشرين والإدارة العليا	-إدارة الموارد البشرية -إدارة العلاقات العامة	بصفة مستمرة

تابع توصيات الدراسة:

المدى الزمني	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آلية التنفيذ	النتيجة المرتبطة بالتوصية	التوصية
كل ستة أشهر	إدارة الموارد البشرية - إدارة العلاقات العامة	عقد دورات وندوات تركز على أهمية الاتصال الفعال بين العاملين بالجامعة والإدارة العليا	يؤدي ذلك إلى إهتمام العاملين بإبداء آرائهم وتقديم مقترحات تنفيذ الجامعة في تحسين القرارات والإجراءات التي تتخذها الجامعة	ينبغي على الإدارة العليا توفير الدعم اللازم للعاملين وتشجيعهم على عرض وجهات نظرهم حتى وإن كانت مخالفة لزملائهم ورؤسائهم المباشرين والإدارة العليا دون الخوف من فقدان وظائفهم أو الحرمان من الترقية
كل سنة	قطاع خدمة المجتمع وشئون البيئة بالكلية والجامعة	إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في الأنشطة البيئية التي تنظمها الجامعة	الشعور بالإنتماء للجامعة - تساهم في المحافظة على البيئة في مكان العمل	تعزيز سلوكيات المواطنة البيئية لدى العاملين بالجامعة من خلال خلق بيئة تشجع السلوكيات التطوعية من خلال توفير الإمكانيات المادية والمالية والبشرية

٢- فرص البحوث المستقبلية

- أ- تم بحث أثر كل من الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي في سلوكيات المواطنة البيئية مباشرة بدون استخدام أي متغيرات معدلة، لذلك توصي الباحثة بإعادة الدراسة باستخدام متغيرات معدلة مثل النوع أ والخبرة أ والعمر .
- ب- تم بحث أثر كل من الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي في سلوكيات المواطنة البيئية مباشرة بدون استخدام أي متغيرات وسيطة، لذلك توصي الباحثة بإعادة الدراسة باستخدام متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي .

المراجع

- إسماعيل؛ عمار فتحى موسى؛ اليردان- محمد؛ فوزى امين (٢٠١٨): " دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية" المجلة العلمية للبحوث التجارية، ٢٩(١)، ١٦-١٢١ .
- سعد؛ بهاء الدين مسعد - مهدي؛ شيماء (٢٠٢٢): " دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٣(٢)، ١٥١٩-١٥٨٠ .
- عبد الرحمن؛ أحمد طارق (٢٠٢١): " أثر التماثل التنظيمي في العلاقة بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٢(٤)، ٥٧-٨١ .
- عواد، عمر ومحمد أحمد (٢٠١٩): البحث العلمي، القاهرة: مطبعة الوسام، الطبعة الأولى.
- Acaray, A and Akturan, A (2015) The relationship between organizational citizenship behavior and organizational silence, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
- Akhigbe, O. J., & Sunday, P. I. (2017). Organizational trust and workplace deviant behaviour in higher institutions in rivers state. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 5(10), 48-62.
- Beheshtifar, M., Borhani, H., & Moghadam, M. N. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275-282.
- Biricik, D and Kelloway, E (2019) Structural equation modeling. In: Zeigler-Hill (eds) *Encyclopedia of personality and individual differences*. Springer, Cham.

- Boiral, O and Paille`, P (2012) Organizational Citizenship Behavior for the environment: Measurement and validation, *Journal of Business Ethics*, 109(4), 431-445.
- Boiral, O., Talbot, D., & Paillé, P. (2015). Leading by example: A model of organizational citizenship behavior for the environment. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 532-550.
- Brinsfield, C. T. (2009). Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors. The Ohio State University.
- Cakici, A. (2008). A research on issues, causes and perceptual results of silence at organizations. *Cukurova University Journal of Social Science*, 17(1), 117-134.
- Cetin, A. (2020). Organizational silence and organizational commitment: A study of Turkish sport managers. *Annals of Applied Sport Science*, 8(2), 0-0.
- Chithra, M., & Jyothi, P. (2017). Eco-civic Engagement–A dimension of OCBE. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 7(1), 1-12.
- Civelek, M., Mehmet, S and Murat, C. (2015). Identifying silence climate in organizational in the frame work of contemporary management approaches. *International journal of Research in Business and social science*, 4, (4), 37 – 41.
- Connelly, B. L., Crook, T. R., Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., & Aguinis, H. (2018). Competence-and integrity-based trust in interorganizational relationships: which matters more?. *Journal of Management*, 44(3), 919-945.

- D'Arco, M., & Marino, V. (2022). Environmental citizenship behavior and sustainability apps: an empirical investigation. *Transforming Government: People, Process and Policy*.
- Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Ö. G. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 231 – 247
- George, N. A., Aboobaker, N., & Edward, M. (2020). Corporate social responsibility and organizational commitment: effects of CSR attitude, organizational trust and identification. *Society and Business Review*.
- Güçer, E., & Şerif, A. D. (2014). Organizational trust and job satisfaction: A study on hotels. *Business Management Dynamics*, 4(1), 12.
- Leelamanothum, A., Na-Nan, K., & Ngudgratoke, S. (2018). The influences of justice and trust on the organizational citizenship behavior of generation X and generation Y. *Asian Social Science*, 14(5), 60-68.

- Legood, A., Thomas, G., & Sacramento, C. (2016). Leader trustworthy behavior and organizational trust: The role of the immediate manager for cultivating trust. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(12), 673-686.
- Mi, L., Xu, T., Gan, X., Chen, H., Qiao, L., & Zhu, H. (2019). How to Motivate Employees' Environmental Citizenship Behavior through Perceived Interpersonal Circle Power? A New Perspective from Chinese Circle Culture. *Sustainability*, 11(17), 4549.
- Mi, L., Xu, T., Gan, X., Chen, H., Qiao, L., & Zhu, H. (2019). How to motivate employees' environmental citizenship behavior through perceived interpersonal circle power? A new perspective from Chinese circle culture. *Sustainability*, 11(17), 4549.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents *Journal of Applied Psychology* , 9 (4) , pp 653 – 633.
- Ozmen, Y. S. (2019). How the exchange relationship affects employee commitment: The mediating role of organizational trust. *Journal of Management Development*, 38(6),501-516.
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism Management*, 72, 386-399.

- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited, 20, 331 – 369.
- Priyankara, H. P. R., Luo, F., Saeed, A., Nubuor, S. A., & Jayasuriya, M. P. F. (2018). How does leader's support for environment promote organizational citizenship behaviour for environment? A multi-theory perspective. *Sustainability*, 10(1), 271.
- Raineri, N., & Paillé, P. (2016). Linking corporate policy and supervisory support with environmental citizenship behaviors: The role of employee environmental beliefs and commitment. *Journal of Business Ethics*, 137(1), 129-148.
- Robinson, S (1996) Trust and breach of the psychological contract, *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Sokmen, A., & Yasrebdoost, H. (2022). Comparing the Mediation Role of Organizational Trust on the Effect of Workplace Spirituality on Organizational Citizenship Behavior. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 11(1), pp-111.
- Tulubas, T., & Celep, C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: the mediating role of trust in supervisor. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 16 – 12 .
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377-400.

- Yin, C., Ma, H., Gong, Y., Chen, Q., & Zhang, Y. (2021). Environmental CSR and environmental citizenship behavior: The role of employees' environmental passion and empathy. *Journal of Cleaner Production*, 320, 128751.
- Yoon, D., Jang, J., & Lee, J. J. (2016). Environmental management strategy and organizational citizenship behaviors in the hotel industry: The mediating role of organizational trust and commitment. *International journal of Contemporary hospitality Management*, 28(8), 1577-1597.
- Yu, M. C., Mai, Q., Tsai, S. B., & Dai, Y. (2018). An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability*, 10(3), 864.
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL TRUST AND
ORGANIZATIONAL SILENCE AND THEIR
RELATION TO ENVIRONMENTAL CITIZENSHIP
BEHAVIORS
AN EMPIRICAL STUDY ON THE ADMINISTRATIVE
EMPLOYEES IN AIN SHAMS UNIVERSITY**

**Samah I. Abd Allh⁽¹⁾; Amr M. A. Awad⁽²⁾; Wael F. Abd Elbast⁽²⁾
and Soha E. Ragab⁽²⁾**

1) Grad student at Collage of Environmental Studies and Research, Ain
Shams University 2) Faculty of Commerce, Ain Shams University

ABSTRACT

The purpose of this study is to explore the impact of organizational trust and organizational silence and their relationship with environmental citizenship behavior. The research has three goals: the first goal is to determine the level of organizational trust, and the second goal is to determine The third goal of the degree of organizational silence is to study the relationship between organizational trust and environmental citizenship behavior. In order to achieve these goals, researchers used descriptive methods, which are the most common and common methods in social sciences. In business administration and environmental management science, 400 survey lists were distributed to the administrators of AIN shams University. The response rate of the study sample was 349, equivalent to 87.25%. SPSS software and Amos software were used for analysis. After analyzing the

المجلد الواحد والخمسون، العدد العاشر، الجزء الثالث، أكتوبر ٢٠٢٢

43

الترقيم الدولي ISSN 1110-0826

الترقيم الدولي الموحد الإلكتروني 2636-3178

data, researchers found that organizational trust had a significant positive correlation with organizational trust. In environmental citizenship behavior, environmental citizenship behavior is morally directly affected by the two dimensions of organizational silence, namely, motivation silence and social support silence, while obedience to silence does not affect citizenship behavior. At the end of the environmental study, some suggestions were put forward, that is, UNU should strengthen and strengthen the organizational trust with university managers, and promote the environmental citizenship behavior of university employees by encouraging employees. Participate in environmental activities held by the University.

Key words: organizational trust; organizational silence; environmental citizenship behaviors.