

محددات سلوك صمت العاملين وتأثيره على اتجاهاتهم

. دراسة تطبيقية على العاملين فى قطاع التأمين .

د. يوسف حامد يوسف مناع

مدرس إدارة الأعمال - بكلية التجارة (بنين) - جامعة الأزهر

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على محددات سلوك صمت العاملين بشركات التأمين التابعة لشركة مصر القابضة للتأمين وتأثيره على اتجاهاتهم نحو العمل والبيئة التى يُؤدى خلالها، واستخدمت فى جمع البيانات قائمة استقصاء اعتمدت فى تصميمها على مقاييس مُعَيَّرَة أى مقاييس تم اختبارها من قبل فى عدد من الدراسات السابقة من ناحية الثبات والصدق، وتم إجراء البحث على عينة حجمها 400 مفردة، وتوصلت نتائج البحث من خلال تحليل الارتباط تلاه تحليل الانحدار متوالى الخطوات إلى وجود تأثير معنوى موجب لكلا من اتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت، واتجاهات المشرفين الداعمة للصمت على سلوك صمت العاملين، وإلى وجود تأثير معنوى عكسى لكل من إدراك العدالة الإجرائية، وتوافر فرص اتصالات، وتقدير الذات، ومدة الخدمة، ولم يثبت وجود ذلك التأثير المعنوى لكل من مركز التحكم والنوع والعمر والمستوى التعليمى على سلوك صمت العاملين. كما توصلت نتائج إلى وجود تأثير معنوى عكسى لسلوك صمت العاملين على كل من الالتزام التظيمى والرضاء الوظيفى.

Abstract:

The purpose of this study is to identify the determinants of the silence behavior of the employees of the insurance companies of Misr Holding Insurance Company and their impact on their attitudes towards the work and the environment in which they work. The data was gathered using a questionnaire which was designed depending on standardized measures; measures have been tested previously in a number of previous studies in terms of reliability and validity. The research was conducted in sample of 400 employees. Data were analyzed using correlation analysis followed by stepwise regression analysis. The results of the study showed that there is a positive and significant effect for both top management attitudes supporting silence, and the of supervisors attitudes supporting silence on the behavior of employees' silence, And negative and significant effect for both the perception of procedural justice, the availability of communication opportunities, self-esteem, and the duration of service. The existence of the significant effect of locus of control, gender, age, and educational level has not been proven to affect the employees' silence behavior. The results of the study also found a negative and significant effect of the behavior of employees' silence on both organizational commitment and job satisfaction.

1- المقدمة:

تتصف المنظمات الناجحة في العصر الحالي بكونها منظمات قائمة على المعرفة, وتنظر إلى العنصر البشري باعتباره المصدر الرئيسي للعناصر الهامة اللازمة لإبداع والابتكار والإنتاج والتعلم وفي النهاية تحقيق الإنتاجية والنجاح, وعلى الرغم أن أغلب العاملين لديهم بعض الأفكار الهامة لمنظماتهم إلا أنهم قد يفضلون البقاء صامتين , وتحتاج المنظمات في ظل عالم اليوم المتمس بالتغيير السريع إلى عاملين يشاركون الآخرين أفكارهم وآراءهم ومعارفهم وخبراتهم بصفة مستمرة(Karaca, 2013).

وفي ظل عصر العولمة تنتظر المنظمات من أفرادها أن يكون لهم مبادرات ويقبلون على تحمل المسؤولية ليكونوا أكثر إنتاجية ويحققوا توقعات العملاء ولتكون منظماتهم قادرة على المنافسة , لهذه الأسباب تبحث المنظمات عن أولئك الأفراد الذين لديهم الاستعداد للتعبير المستمر عن أفكارهم ويشاركون الآخرين معلوماتهم ومعارفهم , وقد يُحجم العديد من الأفراد عن مشاركة ما لديهم من آراء ومعارف اعتقاداً منهم أن المنظمة تعمل في ظل أذهان مغلقة لا تدعم ما لديهم من معرفة وآراء ومقترحات , وهذا ما يجعل الأفراد يناقشون تلك القضايا فقط على المستوى الخاص وليس لديهم الشجاعة لتقديم معلومات لمشرفيهم أو المديرين , وقد يشترك في ذلك السلوك عدد كبير من الأفراد , ومن ثم نصل لحالة يطلق عليها الصمت التنظيمي , حيث يختار الأفراد كبح آراءهم واهتماماتهم عن القضايا التي تهتم المنظمة ومشاكلها. (Muthusam& Priyadarsini, 2015)

وغالبا ما يشعر الأفراد الذين لا يعبرون عن أفكارهم وآراءهم بالضغط والقلق والانزعاج والإحباط وينخفض لديهم مستوى الاهتمام, بالعمل وتؤدي كل هذه النتائج السلبية إلى زيادة معدلات دوران العمل وانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي والاحتراق الوظيفي.

بالإضافة إلى ذلك فإن الصمت التنظيمي يجعل العاملين يشعرون بأنه ليس لهم قيم في منظماتهم ولا يملكون السيطرة على أعمالهم (Nikmaram, 2012). ويترتب على اختيار العاملين الاحتفاظ بأفكارهم وآراءهم وانتقاداتهم عن عمد العديد من النتائج السلبية لكلا من المنظمة والعاملين أنفسهم؛ بالنسبة للعاملين الراضين ومديريهم غير الساعين لسماعهم يشعرون بانخفاض القيمة ولا يعيرهم أحد ما يستحقونه من الاهتمام , وهذا ما يؤدي إلى انخفاض دافعيتهم ومستوى رضاهم الوظيفي (Ehtiyar & Yanardağ, 2008) كما يترتب على الصمت التنظيمي انخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي (Alisher & Jaehoon, 2015), وزيادة الميل إلى مغادرة المنظمة. (Caylak & Altuntas, 2016), وبالنسبة للمنظمة؛ يتسبب الصمت التنظيمي في إعاقة عملية التطوير التنظيمي ويعرقل انسيابية نظم الاتصالات بالمنظمة (Premeaux & Arthur, 2003).

2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

يقوم الباحث في الجزء التالي بتوضيح للمفاهيم الأساسية التي تناولها البحث ومراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالعوامل المؤثرة على سلوك صمت العاملين والنتائج المترتبة على ذلك النوع من السلوك.

1/2 مفهوم سلوك الصمت التنظيمي

لا يقتصر مفهوم سلوك الصمت التنظيمي على مجرد عدم التحدث بل يشمل بصفة عامة عدم التواصل مع الآخرين في المنظمة سواء عدم التحدث الشفهي أو عدم الكتابة أو عدم الحضور أو عدم المشاركة وكذلك الشعور بتدني الأهمية في المنظمة وما يتضمنه من الشعور بالتهميش والكبت والإقصاء وبأنهم من الأقلية المفروض عليها الصمت (Akbarian et al , 2015)

ويعتبر سلوك الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة نسبياً , والذي ينطوي على تفضيل العاملين لعدم التعبير عن آراءهم بشأن مشاكل المنظمة والصعوبات التي

تواجهها وغيرهما من الأمور التي تهمها, وبالطبع فإن سلوك الصمت التنظيمي عَرَض لمرض ما أصاب المنظمة ويجب على المديرين الكشف عن المصادر الرئيسية المسببة له والعمل على تلافئها, وقد يؤدي تجاهل تلك الظاهرة إلى وصول المنظمة إلى حالة من السكون الذي يؤدي في النهاية إلى وفاتها (Valikhani & Karpardaz, 2015).

وقد عرفا كلا من (Morrison & Milliken 2000). اللذان عملا بكثافة في هذا الموضوع. الصمت التنظيمي على أنه يعبر عن أولئك العاملين الذين لا يتحدثون ولا يخبرون عن وجهات نظرهم وأفكارهم بشأن أحوال المنظمة والمشاكل التي تواجهها بشكل منفتح على الآخرين ويحتفظون بها لأنفسهم.

أما (Pinder & Harlos, 2001). اللذان قاما بالعديد من الدراسات في هذا الموضوع. قد عرفاه بأنه بمثابة " العاملون في المنظمة الذين يقررون عن عمد وعن قصد عدم الإخبار بآرائهم ومشاعرهم وتقييماتهم بشأن أحوال المنظمة للقادة والمديرين الذين يفترض أن لديهم القدرة على إحداث التغيير والتصويب.

أبعاد سلوك الصمت التنظيمي

بمراجعة العديد من الدراسات السابقة التي تناولت سلوك صمت العاملين تبين أن العديد منها قد ركز على ثلاثة أبعاد لذلك السلوك وهي : صمت الإذعان Acquiscent silence , والصمت الدفاعي Defensive silence, وصمت الحفاظ على مصالح الآخرين Prosocial silence

أ- صمت الإذعان Acquiscent silence

يعرف صمت الإذعان بأنه امتناع العاملين عن التصريح بآرائهم المتعلقة بالعمل وبأفكارهم ومعلوماتهم. العاملون في ظل ذلك النوع من الصمت هم أولئك العاملون الذين يقبلون ظروف المنظمة كما هي, يدخرون جهودهم في محاولة تغيير الظروف أو حتى التحدث فيها ويسعدون ببقاء الوضع الحالي كما هو, ويختار

العاملون حالة البقاء صامتين ظناً منهم أنه لا جدوى من الحديث ولا طائل من وراء التعبير عما بداخلهم فلن يغير ذلك من الأمر شيئاً.

ب- الصمت الدفاعي *Defensive silence*

يشير الصمت الدفاعي إلى ذلك السلوك الواعي والسبّاق الذي يتخذه الفرد للدفاع عن نفسه ضد التهديدات الخارجية، حيث يُحجم الفرد عن التعبير عن أفكاره ومعلوماته بدافع الخوف؛ بمعنى أن الصمت الدفاعي هو الشعور بالخوف من التوابع المترتبة على الإفصاح برأيه واقتراح أى تغييرات، فينأى بنفسه عن أن يلحقه أى أذى بسبب التعبير عن أفكاره ومقترحاته.

ج- صمت الحفاظ على مصالح الآخرين *Prosocial silence*

يتعلق ذلك النوع من سلوك الصمت باحتفاظ الفرد بآرائه وأفكاره ومعلوماته المتعلقة بالعمل وعدم التصريح بها من منظور الدفاع عن مصالح المنظمة وعن مصالح العاملين الآخرين بها، ومن ثم لا يتحدث للحفاظ على مصالح الغير بطريقتين؛ تتعلق الأولى بأن يبقى الفرد صامتاً بدافع الحفاظ على مصالح المنظمة التي يعمل بها، ويتعلق الثانية ببقاء الفرد صامتاً بدافع حماية مصالح الآخرين، ومعنى هذا النوع من الصمت أن به أولوية الحفاظ على مصالح الآخرين مقدّمة على غريزة حماية الذات التي يسببها الخوف، ومن ثم فإن بُعد صمت الحفاظ على مصالح الآخرين يمثل ذلك النوع الإيجابي من سلوك صمت العاملين عكس البعدين الآخرين (صمت الإذعان والصمت الدفاعي).

2/2 محددات سلوك الصمت التنظيمي

1/2/2 إدراك العدالة الإجرائية *Perceived procedural justice*

العدالة الإجرائية أحد أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) ، وتتعلق العدالة الإجرائية بالإجراءات المستخدمة في توزيع الموارد والنتائج بين العاملين، ومن ثم فإنها تصف الكيفية التي يتم من خلالها

اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد , وعما إذا كانت تلك الإجراءات المتبعة في عملية اتخاذ القرارات تمت على أساس مبادئ عامة مجردة وبصورة تتسم بالتناسق والثبات (Tulubas, & Celep, 2012)

يقوم العاملون الذين يشعرون بعدم العدالة التوزيعية بفحص إجراءات ذلك التوزيع قبل تفاعلهم مع الموقف , ومن ثم فإن العدالة الإجرائية أكثر ارتباطاً بالسلوكيات التنظيمية (Colquitt et al., 2012), وهذا ما يفسر ارتباط العدالة الإجرائية بالمنظمة في حين ترتبط العدالة التوزيعية بالنتائج, وبناء على تلك النتائج؛ ركزت العديد من الدراسات على العدالة الإجرائية عند فحص تأثير العدالة التنظيمية على بعض النتائج التنظيمية مثل الالتزام التنظيمي , وإدراك الدعم التنظيمي, وسلوك الصمت التنظيمي

(Tangirala & Ramanujam, 2008 ;Fodchuck, 2009; Rego & Cunha, 2010)

توصلت العديد من الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية إلى أن للعدالة دور مؤثر خلال المنظمة لما لها من تأثير على معتقدات وسلوكيات وتصرفات ومشاعر العاملين (Van den Bos,2001) وأنه إذا تم معاملة الأفراد بنوع من العدالة كان لذلك مردوداً ايجابياً على تفاعلاتهم الاجتماعية وتزداد مشاركتهم, وإذا تعرضوا لسلوكيات تتصف بعدم العدالة من منظماتهم تتلاشى مصداقية المنظمة في أذهانهم ويفضلون البقاء صامتين حينما تواجه المنظمة مشكلات ما. وأشار بعض الباحثين إلى أنه يمكن أن يكون لإدراك العاملين للعدالة الإجرائية دور في سلوك الصمت, وأن السبيل نحو تقليل ذلك السلوك يكمن في توفير مناخ للعدالة الإجرائية؛ فالعدالة الإجرائية تخلق الثقة في المشرف وتوفر مناخ يشجع على التحدث (Aküzüm, 2014).

توصلت دراسة (Tan , 2014) التي أجريت على عينة حجمها 300 مفرد من المدرسين الذين يعملون في المدارس الابتدائية في تركيا من خلال تحليل الانحدار

إلى أن العدالة بأبعادها الثلاث (العدالة التوزيعية, وعدالة الإجراءات, وعدالة التعامل) ذات تأثير عكسي معنوي على بعدى صمت الإذعان والصمت الدفاعي في حين أن لها تأثير معنوي موجب على بعد الصمت الإجتماعي.

ومن الدراسات التي تناولت التأثير غير المباشر للعدالة الإجرائية على سلوك صمت العاملين دراسة (Tabatabaei et al , 2015) التي أجريت على عينة مكونة من 180 مفرد من العاملين في إحدى شركات الاتصالات الإيرانية أثبتت الدراسة أن تهكم أو سخرية العاملين تلعب دورا وسيطا في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك صمت العاملين.

وقد أثبتت دراسة (Tulubas & Celep, 2012) التي أجريت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بإحدى الجامعات التركية مكونة من 459 مفردة أثبتت من خلال تحليل الانحدار أن للعدالة الإجرائية تأثيراً معنوياً عكسياً على صمت أعضاء هيئة التدريس كما وجد أن تأثير العدالة الإجرائية يكون أقوى من خلال وجود متغير الثقة في المشرف كمتغير وسيط.

وتناولت دراسة (Huang & Huang, 2016) دور العدالة الإجرائية كمتغير معدل في العلاقة بين العدالة التفاعلية والصمت التنظيمية , أجريت الدراسة على عينة حجمها 272 مفردة من العاملين في عدد من الشركات الصناعية المختلفة في الصين أثبتت أن العدالة الإجرائية تعمل على تقوية العلاقة بين العدالة التفاعلية والصمت

ومن الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بين سلوك صمت العاملين وسلوكيات أخرى للعاملين تلك الدراسة التي قام بها (Salah-Ud-Din, 2015) والتي أجريت على عينة مكونة من 250 مفردة من العاملين في عدد من الشركات الخدمية (البنوك, والفنادق , والاتصالات) في باكستان أثبتت الدراسة أن للصمت التنظيمي تأثير معنوي عكسي على سلوك المواطنة التنظيمية وأن العدالة

الإجرائية تتوسط ذلك التأثير فتعمل على تقليل ذلك التأثير السلبي لسلوك الصمت على سلوك المواطنة.

2/2/2 اتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت

Top management attitude to silence

يعتبر دور الإدارة العليا محورياً في نجاح عملية التغيير, وأن الثقة في الإدارة العليا تقلل من مخاوف التحدث بحرية عن المشاكل والقضايا الهامة التي تهتم بها المنظمة (Weber & Weber, 2001). ويرى (Schweiger & DeNisi 1991) ضرورة أن يعمل المديرين على فتح قنوات اتصال مع العاملين ويشجعونهم على التغذية العكسية للتعامل مع حالة عدم التأكد وعدم الأمان الوظيفي والضغط لديهم والتي تعوق عملية التغيير (Schweiger & DeNisi 1991), بالإضافة لذلك فإن هناك بعض الممارسات التنظيمية التي تساهم في تنمية مناخ الصمت خلال المنظمة مثل مركزية اتخاذ القرارات وضعف الآليات الرسمية للتغذية العكسية لأعلى (Morrison & Milliken, 2000) وطبقاً لكلا من (Izraeli & Jick, 1986) هناك كذلك بعض الممارسات للمديرين تنمي حالة الصمت لدى العاملين مثل: إخبار العاملين بأنهم ليسوا بالخبرة الكافية ليعرفوا, وينقصهم السلطة للتصرف, وأنهم ليسوا "لاعبي بروج الفريق", وأنه لن يكون لردود أفعالهم سوى خلق المشاكل وستتسبب في المشاعر السلبية لهم وهذا ما يُطلق عليه "المناخ الكلي للصمت Macro climate of silence

والشيء المثير للسخرية أن يدعى بعض المديرين أنهم يؤمنون بتشجيع العاملين على التحدث بحرية إلا أنهم يستخدمون ممارسات تدفع العاملين للصمت وهذا ما أسماه (Hennestad, 1990) بالقيادة مزدوجة المعايير Double bind leadership.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين اتجاه الإدارة العليا الداعمة للصمت وسلوك صمت العاملين؛ توصلت دراسة (Vakola & Bouradas, 2005) التي أجريت على

عينة مكونة من 667 مفردة من العاملين في أحد المنظمات العاملة في قطاع التكنولوجيا في اليونان إلى أن لاتجاه الإدارة العليا الداعمة للصمت تأثير معنوي موجب على سلوك صمت العاملين , بمعنى أنه كلما كانت الإدارة العليا داعمة لمناخ الصمت كلما تزايد سلوك صمت العاملين. وتوصلت لنفس النتيجة دراسة (Divya& Kirupa,2015) التي أجريت على عينة حجمها 121 من العاملين في شركات إنتاج السيارات في منطقة كومباتور في الهند. أما دراسة (Nikmaram et al , 2012) التي أجريت على عينتين من العاملين في كليات الدراسات الإنسانية والإدارية في إيران, اشتملت العينة الأولى على 313 من أعضاء هيئة التدريس والعينة الثانية 187 من الموظفين, أثبتت أنه على الرغم من العلاقة الموجبة بين اتجاه الإدارة العليا الداعمة للصمت وسلوك الصمت في مجموعة أعضاء هيئة التدريس منخفضة إلا أنها متوسطة في مجموعة الموظفين. كما توصلت دراسة (Ozkan et al, 2015) التي أجريت على عينة حجمها 407 من العاملين في مستشفى مدينة أنتاليا بتركيا إلى أن لاتجاه الإدارة العليا الداعمة للصمت واتجاه رئيس القسم الداعمة للصمت تأثير معنوي موجب على سلوك صمت العاملين بإبعاده الثلاث (صمت الإذعان , والصمت الدفاع, وصمت الحفاظ على مصالح الغير) بينما يؤثر توافر فرص الاتصالات تأثير معنويا عكسيا على بعد الصمت الدفاعي فقط.

3/2/2 اتجاهات المشرفين الداعمة للصمت

Supervisor's attitude to silence

يؤثر سلوك المشرف على جوانب عدة في السلوك الوظيفي للمتعلمين, ويرجع ذلك للقوة التي يملكها المشرف على النتائج التي يحصل عليها المتعلم وللطبيعة المحورية في العلاقة بين المشرف . والمتعلمين (Muthusamy, Divya ;

(Priyadarsini, Kirupa, 2015) على الرغم من التزام المشرفين بأدوارهم ومهامهم إلا أن لديهم نوع من الحساسية تجاه فحص أداءهم، ويتخذون موقف دفاعي في هذا الشأن، ويخشون شيوع فكرة أن أداءهم غير مرضى ويلقون باللوم على مرءوسيهم في أى مشاكل بعيدا عن أنفسهم، وعندما يدرك المرءوس هذا الاتجاه لدى المشرف فإنه يتخذ الصمت سبيلا حيث أنه لا يثق في أن مشرفه لن يعاقبه بشكل مباشر أو غير مباشر في اكتشاف الأخطاء أو الحديث في أداء مشرفه وهذا ما يُطلق عليه " المناخ

الجزئي للصمت Micro climate of silence

توصلت دراسة (Vakola & Bouradas, 2005) إلى أن لاتجاه المشرفين الداعمة للصمت تأثير معنوي موجب على سلوك صمت العاملين، بمعنى أنه كلما كان المشرف أو الرئيس المباشر داعماً لمناخ الصمت كلما تزايد سلوك صمت العاملين. وتوصلت لنفس النتيجة دراسة (Diva & Kirupa, 2015). وتوصلت دراسة (Ozkan et al, 2015) إلى أن لاتجاه رئيس القسم الداعمة للصمت تأثير معنوي موجب على سلوك صمت العاملين بإبعاده الثالث (صمت الإذعان، والصمت الدفاع، وصمت الحفاظ على مصالح الغير)

4/2/2 توافر فرص الاتصال

Communication opportunities

يتعلق توافر فرص الاتصال بالانفتاح وإمكانية مشاركة ونقل المعلومات بين العاملين لأغراض إقناع الآخرين والتأثير في سلوكهم، وأوضح العديد من الباحثين أنه حينما يكون مناخ الاتصال فعالاً ؛ بمعنى أن قنوات الاتصال مفتوحة وفرص الاتصالات موجودة هذا ما يشجع العاملين على الانخراط في عملية اتخاذ القرارات والمشاركة في مناقشة القضايا التي تهم المنظمة وتزداد الثقة في الإدارة وتمتد الاتصالات العاملين بالمعلومات اللازمة لأغراض اتخاذ القرارات ، وتعتبر هي

منفذهم للتعبير عن مشاعرهم واتجاهاتهم , أى أنها وسيلة هامة لإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين (Robbins, & Judge,2013).

توصلت دراسة (Vakola & Bouradas, 2005) إلى أن "لتوافر فرص الاتصالات" تأثير معنوي عكسي على سلوك صمت العاملين, بمعنى أنه كلما كانت فرص الاتصالات متوافرة خلال المنظمة كلما انخفض مستوى سلوك صمت العاملين. وتوصلت لنفس النتيجة دراسة (Divya& Kirupa,2015).

توصلت دراسة (Ozkan et al, 2015) إلى أن "توافر فرص الاتصالات" تؤثر تأثير معنويا عكسيا على بُعد الصمت الدفاعي فقط

5/2/2 مركز التحكم

Locus of control

يرى (Pinder & Harlos, 2011) أنه يجب على الباحثين عند تناولهم لسلوك صمت العاملين أن يأخذوا في حساباتهم التأثير المحتمل لسمات شخصية الفرد على ذلك السلوك ومن أهم تلك السمات مركز التحكم, والذي يشير إلى مدى اعتقاد الفرد بسيطرته على الأحداث التي تؤثر عليه , وقد ميز (Rotter,1966) بين الأفراد ذوي مركز التحكم الخارجي وأسماهم "الخارجيون Externals" والأفراد ذوي مركز التحكم الداخلي وأسماهم "الداخليون Internals" , وأن الداخليين هم الأفراد الذين يعتقدون بأنهم هم المسيطرون على مصائرهم ومقدراتهم ومن ثم يتسمون بالثقة في أنفسهم , ويدركون أن هناك رابطة قوية بين تصرفاتهم والنتائج التي تحدث لهم , في حين أن الخارجييين هم الأفراد الذين يعتقدون بأن الحظ و الظروف المحيطة هي التي تتحكم في نتائج أعمالهم.

يفترض (Kahya,2016) أن الداخليين لديهم درجة عالية من الثقة في إمكاناتهم الوظيفية Self-efficacy وأن لديهم القدرة على التأثير فيمن حولهم, والقدرة على الأداء الأفضل في ظل ظروف المشاركة, ولديهم علاقات قوية مع

الآخرين ومع كل ما يحدث لهم فى العمل وذلك بدرجة أكبر من الخارجيين, ومن ثم يمكن القول أن الداخليين أكثر ميلا من الخارجيين إلى التحدث مع الغير لأنهم يعتقدون أن بإمكانهم التأثير فى بيئة أعمالهم.

توصلت دراسة (Kahya 2016) التى أجريت على عينة حجمها 124 مفردة من العاملين فى الوظائف الأكاديمية فى إحدى الجامعات الفنية فى تركيا إلى أن لمركز التحكم الداخلى تأثير معنوى عكسى على سلوك صمت العاملين بما يعنى أن الداخليين أكثر ميلا للتحدث وعدم الصمت.

ومن الدراسات التى تناولت الدور الوسيط لمركز التحكم على صمت العاملين دراسة (Okafor & Amah, 2008) التى أجريت على عينة حجمها 100 مفردة من العاملين لبعض الوقت فى عدد من المنظمات العاملة فى القطاعات المالية والبتروك والخدمات فى نيجيريا توصلت الدراسة إلى أن مركز التحكم يتوسط تأثير عدد من المحددات وهى (اتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت, واتجاهات المشرفين الداعم للصمت, وتوافر فرص الاتصالات) على سلوك صمت العاملين.

6/2/2 تقدير الذات Self-esteem

يُعرف تقدير الذات على أنه ذلك التقدير الذى يضعه الفرد لنفسه بصفة عامة فيما يتعلق بقيمة ذاته وأهميتها, ويعكس درجة اعتقاد أو نظرة الفرد لنفسه على أنه إنسان قادر, وناجح, ومؤثر, وذو قيمة, وأنه من المتصفين بالقدرة على إشباع حاجاتهم (Pierce & Gardner, 2004).

يتطلب التحدث وعدم الصمت من الفرد أن يكون مخاطراً وسباقاً Proactive , وان التوغل فى الحديث قد يترتب عليه النظر للفرد صاحب الرأى المعارض على أنه من النوع المشاغب, وقد يُعرض الفرد للعقوبات على آرائه المنحرفة وهذا السلوك بعيدا عن الأفراد ذوى التقدير المنخفض للذات (Nemeth & Staw, 1989)

ويرى (Pinder & Harlos,2011) أن مستوى تقدير الذات لدى الأفراد يمكن أن يؤثر على سلوك النصح لديهم, وأن الأفراد ذوي التقدير المنخفض للذات أكثر ميلاً لحماية أنفسهم ولا يرغبون في أن يعرضوا أنفسهم للهجوم من الآخرين لذا فالاحتمال الأكثر أن يفضلوا الصمت على التحدث.

وجد (LePine & Van Dyne, 1998) أن لتقدير الذات تأثير معنوي موجب على سلوك التعبير والتحدث لدى الأفراد, وفسر ذلك من منظور أن الأفراد ذوي المستوى المنخفض من تقدير الذات موجهين بحماية أنفسهم, وليس من الوارد أن يضعوا أنفسهم موضع اللوم والانتقاد الحاد لما يدلون به من آراء. كما توصلت دراسة (Jain, 2015) التي أجريت على عينة حجمها 55 مفردة من العاملين في عدد من الشركات الهندية إلى وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية بين تقدير الذات وسلوك الصمت.

7/2/2 الخصائص الديموجرافية

تباينت نتائج الدراسات حول تأثير الخصائص الديموجرافية على سلوك صمت العاملين, ففي دراسة (Boufounoua&Avdi,2016) التي أجريت على عينة حجمها 500 مفردة من العاملين في عدد من الجهات في القطاع العام والحكومي (البلدية, والمستشفيات العامة, والمحكمة, والمدارس, والتأمينات) في ضواحي مدينة أثينا باليونان, أثبتت انخفاض مستوى الصمت لدى العاملين الذكور مقارنة بالعملات, و أن العاملين الأكبر عمراً أقل في مستوى الصمت عن زملائهم الأقل عمراً, وكذلك انخفاض مستوى صمت العاملين مع ارتفاع المستوى التعليمي والمكانة الوظيفية في الهرم التنظيمي. وتوصلت دراسة (Divya& Kirupa (2015 إلى أن للنوع والعمر ومستوى التعليم تأثير معنوي على صمت العاملين, فبينت نتائج الدراسة أن الفئة العمرية للعاملين "فوق سن الأربعين" هي الأعلى في تفاعلهم مع الإدارة العليا, ويقل لديهم سلوك الصمت , والعاملين في الفئة العمرية (23-37) هي أقل الفئات في تفاعلها

مع الإدارة العليا ويزداد لديهم سلوك الصمت, وأثبتت أيضاً انخفاض مستوى سلوك الصمت مع ارتفاع المستوى التعليمي بينما لم يثبت وجود تأثير معنوي للنوع على سلوك الصمت. أما دراسة (Pozvehl & Karimi, 2016) التي أجريت على عينة حجمها 220 من الموظفين الإداريين في قسم التعليم في أصفهان بإيران, أثبتت نتائج الدراسة أن العمر فقط . من بين عدد من الخصائص الديموجرافية التي تناولتها الدراسة (النوع, والعمر, والمستوى التعليمي, والمكانة الوظيفية). له تأثير معنوي عكسي على مناخ الصمت التنظيمي, ولم يثبت أى تأثير معنوي لبقية المتغيرات. ودراسة (Mine et al, 2016) التي أجريت على عينة مكونة من 159 من العاملات في مجال التمريض التوليد في أحد المستشفيات الجامعية في مدينة مرسين بجنوب تركيا , أثبتت الدراسة انخفاض مستوى سلوك الصمت مع ارتفاع المستوى التعليمي بينما لم يثبت وجود علاقة معنوية بين كل من العمر ومدة الخدمة مع سلوك الصمت.

3/2 سلوك صمت العاملين واتجاهاتهم

يعتبر الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي من أبرز المتغيرات المتعلقة باتجاهات العاملين نحو العمل والبيئة التي يؤدي خلالها من أكثر الظواهر التي تناولها السلوك التنظيمي بالدراسة, وقد تناولتها العديد من الدراسات في الماضي كنتائج للتغيير التنظيمي (Elias, 2009) , وللتقنة التنظيمية (Connell et al., 2003) ولسلوك صمت العاملين (Morrison and Milliken, 2000), وأشار (Jie & Xie, 2013) إلى ندرة الدراسات التي تناولت نتائج سلوك صمت العاملين بصفة عامة والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي بصفة خاصة, و كان من المنطقي تناول هذين المتغيرين كنتاجين من النواتج المحتملة لسلوك صمت العاملين.

1/3/2 الالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي أحد الاتجاهات التي تعكس طبيعة ومستوى جودة العلاقة بين الفرد والمنظمة, وهو بمثابة حالة توافق الفرد مع قيم منظّمته وأهدافها

وتطلعه للحفاظ على عضويته بها للمساهمة في تحقيق أهدافها. ويقوم الالتزام غالباً على علاقة التبادل التي من خلالها يلتزم الفرد بمنظمته ويرتبط بها مقابل الحصول منها على منفعة أو منافع معينة (Baştug et al, 2016).

يأتي الأفراد إلى المنظمة ولديهم حاجات معينة ومهارات وتوقعات يأملون أن يجدوا بيئة عمل تمكنهم من استخدام قدراتهم وإشباع حاجاتهم، وحينما توفر المنظمة تلك الفرص يزداد احتمال ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، ويتضمن الالتزام التنظيمي العوامل الثلاث التالية:-

- 1- إيمان شديد بقيم المنظمة وأهدافها.
 - 2- رغبة الفرد في بذل مجهود ملموس لصالح المنظمة.
 - 3- لدى الفرد رغبة قوية في الحفاظ على عضويته بالمنظمة مهما كانت إجراءات البدائل الأخرى. (Vakola & Bourantas, 2011)
- وهناك عوامل عدة تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي منها ما هو عوامل تنظيمية وما هو عوامل شخصية ومنها الخصائص المتعلقة بدور الفرد. ويرى Morrison & Milliken (2000) أن الصمت التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى شعور الفرد بعدم القيمة، وإدراكه انخفاض قدر السيطرة لديه، ويشعر بالتناقص الفكري وهذا ما ينتج عنه انخفاض في الروح المعنوية للفرد والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وأن المنظمات التي تعاني من الصمت التنظيمي يوجد لديها مستوى منخفض من التغذية العكسية والمعلومات الواردة من الفرد للمستويات الإدارية الأعلى ونقص في مستوى تحليل الأفكار والمناقشات، وهذا ما يمكن أن يؤثر سلباً على مستوى التزام الأفراد بمنظمتهم (Hussain et al, 2016)

وفيما يتعلق بالعلاقة بين سلوك صمت العاملين والالتزام التنظيمي توصلت دراسة (Nikmaram et al, 2012) إلى أنه على الرغم من وجود علاقة ارتباط بين كلا من إدراك العاملين لمناخ الصمت وسلوك صمت العاملين من جانب

والالتزام التنظيمي من جانب آخر لكلا من مجموعتي الدراسة إلا أن العلاقة كانت أقوى في مجموعة أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت دراسة Hussain et al, (2016) التي أجريت على عينة مكونة من 80 مفردة من المدرسين في المدارس العامة في باكستان من خلال تحليل الانحدار أن للصمت التنظيمي تأثير معنوي عكسي على الالتزام التنظيمي.

وفي دراسة Deniz et al. (2013) التي تناولت فحص العلاقة بين صمت العاملين في إحدى منظمات الرعاية الصحية الخاصة أكدت نتائج الدراسة على العلاقة المعنوية العكسية بين الصمت التنظيمي و الالتزام التنظيمي. كما توصلت لنفس النتيجة دراسة Panahi and Danaeifard (2010) وأنه كلما تزايد سلوك صمت العاملين في المنظمة كلما انخفض مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

بينما أثبتت دراسة (Dedahanov& Rhee, 2015) التي أجريت على عينة حجمها 753 مفردة من العاملين ذوي المهارات العالية في عدد من الشركات العاملة في قطاع الصناعات الثقيلة في كوريا الجنوبية أن لكلا من بُعد " صمت الإذعان" وبُعد "الصمت الدفاعي" تأثير معنوي عكسي على الالتزام التنظيمي، بينما لا يوجد ذلك التأثير المعنوي لبُعد " صمت الحفاظ على مصالح الآخرين" إلا أن دراسة Vakola & Bouradas, (2005) أثبتت عدم وجود تأثير معنوي لسلوك صمت العاملين على الالتزام التنظيمي.

2/3/ الرضاء الوظيفي

ينطوي الرضاء الوظيفي على عدد من الأبعاد التي تمثل استجابات نفسية للفرد تجاه وظيفته وهي استجابات عاطفية وسلوكية وفكرية أو عقلية، وأشار Morrison&Milliken(2000) إلى أن انخفاض الرضاء الوظيفي قد يرجع إلى الصمت التنظيمي وفسر الباحثان ذلك بأن الفرد قد يكون لديه إدراك بعدم السيطرة التي تحدث حينما لا تتاح له الفرصة للتحدث في أمور المنظمة.

وأوضح (Vakola & Bouradas, 2005) أن هناك اختلاف بين الالتزام التنظيمي والرضاء الوظيفي في أن الأول أكثر عمومية؛ حيث يعكس استجابة عاطفية للفرد تجاه المنظمة ككل ، ويركز على قبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها السائدة ، في حين أن الرضاء الوظيفي يمثل استجابة الفرد نحو وظيفته ، ويركز على الأداء الخاص بالفرد ذاته، كما وأنه على الرغم من أن الالتزام التنظيمي لدى الفرد يتبلور ويتشكل على نحو يتسم بالبطء ، ولا يغير الفرد التزامه بمنظمته بسرعة فإن الرضاء الوظيفي يعكس استجابة سريعة نحو جوانب معينة متعلقة بعمله كنمط الإشراف والأجور . ولكن على الرغم من تلك الاختلافات إلا أنهما يعتبران من أهم نتائج الصمت التنظيمي.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين سلوك صمت العاملين والرضاء الوظيفي، توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية بين سلوك صمت العاملين والرضاء الوظيفي من بينها دراسة (Fard Karimi, 2015) التي أجريت على عينة حجمها 180 مفردة من العاملين في إحدى الجامعات توصلت الدراسة إلى أن للثقة التنظيمية تأثير معنوي موجب على كلا من الرضاء الوظيفي والارتباط التنظيمي بينما كان للصمت التنظيمي تأثير معنوي عكسي على كلا من المتغيرين (الرضاء الوظيفي والارتباط التنظيمي). ودراسة (Yılmaz et al, 2016) التي أجريت على عينة حجمها 138 مفردة من العاملين في أحد البنوك العاملة في تركيا، ودراسة (Vakola & Bouradas, 2005).

وعلى جانب آخر توصلت بعض الدراسات إلى أن العاملين الذين لا يسلكون سلوك الصمت حول الأمور التي تدور في منظماتهم أكثر رضاء عن أولئك المحافظون على صمتهم؛ ففي الدراسة التي أجراها (Alfayad & Arif, 2017) على عينة مكونة من 300 مفردة من العمالة غير الإدارية في أحد أكبر المنظمات

الخاصة في الأردن توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين صوت العاملين والرضا الوظيفي.

3- مشكلة البحث

تبتعد إدارة العديد من المنظمات عن تلقيها تغذية مرتدة سلبية عن أحوال المنظمة الواردة من العاملين إلى إدارة المنظمة، ولا تشجع عليها، خشية أن تتعرض المزايا التي يتحصلون عليها في وظائفهم لأي خطر، وقد يرجع ذلك إلى إدراك العاملين بوجود معتقدات ضمنية لدى الإدارة عن العاملين، وتتضمن تلك المعتقدات الضمنية؛ اعتقاد بعض المديرين أن العاملين لا يراعون سوى مصالحهم الشخصية وحسب، واعتقاد المديرين أنهم فقط الذين يعرفون الصواب، وأن المرء وسين ما عليهم سوى تنفيذ ما يصدر إليهم من أوامر وأن أي وجهة نظر للعاملين مخالفة لوجهة نظرهم أمر خطير للمنظمة ككل (Fard Karimi (2015). ويعتقد العاملون أنفسهم أن معيار السلوك الجيد هو الطاعة للرؤساء وأن أي محاولة لإبداء الرأي أو تقديم مقترحات لن يلتفت إليها، وقد يتفاقم الأمر ويصل إلى إلحاق الأذى بهم. ويؤدي جوى العمل هذا المفعم بالسلبية والشك إلى شعور العاملين بعدم الأمان باقترابهم من المديرين ويثبط حماسهم نحو عرض آراءهم (Hussain et al (2016). لذا يفضل العاملون البقاء صامتون كاجون لما لديهم من آراء ومقترحات حتى وإن كانت في صالح المنظمة، وهذا يتعارض مع ما تتادى به منظمات العصر الحالي بأن للعاملين تأثير قوى على التغيير والإبداع والابتكار والتحسين، وتهتم تلك المنظمات بممارسات إدارية مثل؛ الديمقراطية في مكان العمل، والمشاركة في صنع القرارات، والتمكين،

وسياسة الباب المفتوح، ونظم المقترحات والشكاوى (Yilmaz et al, (2016

ونظراً لتزايد حدة المنافسة وزيادة توقعات العملاء واعتبار الجودة مطلب ضروري في ظل عالم يتصف بالتغيير المستمر تتطلب المنظمات الناجحة من أفرادها أن يكون لهم مبادرات وأن يقبلوا على تحمل المسؤولية ولا يهابون التحدث في

أمور المنظمة من أجل البقاء, كما تحتاج المنظمات من أفرادها القدرة على مواجهة التحديات البيئية ولا يخشون مشاركة ما لديهم من معرفة ومعلومات, ويدافعون عن آراءهم ويحاولون دوماً إثبات صحتها (Vakola & Bouradas 2005) ولذلك فإن حقيقة أن العاملين يفضلون البقاء صامتين على الرغم من أن أفكارهم ذات قيمة وفائدة لمنظماتهم دفعت الباحث إلى تناول موضوع صمت العاملين بالدراسة من حيث محدداته أو العوامل المؤثرة على هذا السلوك, وتأثيره على اتجاهات العاملين. الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

وفى ضوء التقديم السابق عرضه, والدراسات السابقة. التي سبق عرضها. تكمن مشكلة البحث الحالي في الوصول إلى المحددات التي يمكن أن يكون لها تأثير على ممارسة العاملين لسلوك الصمت, وتأثر ذلك السلوك على اثنين من أبرز اتجاهات العاملين. الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

وبناءً على ذلك يمكن عرض مشكلة الدراسة من خلال مجموعة من الأسئلة حاولت الدراسة الإجابة عليها:-

1/3 ما هو مستوى ممارسة العاملين لسلوك الصمت التنظيمي في شركات التأمين؟
2/3 هل لاتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت تأثيراً معنوياً على سلوك صمت العاملين في شركات التأمين العاملة, وما هي طبيعة هذا التأثير في حالة وجوده؟

3/3 هل لاتجاهات المشرفين الداعمة للصمت تأثيراً معنوياً على سلوك صمت العاملين في شركات التأمين العاملة, وما هي طبيعة هذا التأثير في حالة وجوده؟

4/3 هل لتوافر فرص الاتصالات تأثيراً معنوياً على سلوك صمت العاملين في شركات التأمين العاملة, وما هي طبيعة هذا التأثير في حالة وجوده؟

- 5/3 هل لمركز التحكم تأثيراً معنوياً على سلوك صمت العاملين في شركات التأمين العاملة، وما هي طبيعة هذا التأثير في حالة وجوده؟
- 6/3 هل لتقدير الذات تأثيراً معنوياً على سلوك صمت العاملين في شركات التأمين العاملة، وما هي طبيعة هذا التأثير في حالة وجوده؟
- 7/3 هل للخصائص الديموجرافية . على وجه التحديد؛ العمر، والنوع، ومدة الخدمة، والمستوى التعليمي . تأثيراً معنوياً على سلوك صمت العاملين في شركات التأمين، وما هي طبيعة هذا التأثير في حالة وجوده؟
- 8/3 هل لسلوك صمت العاملين في شركات التأمين تأثيراً معنوياً على الالتزام التنظيمي، وما هي طبيعة هذا التأثير في حالة وجوده؟
- 9/3 هل لسلوك صمت العاملين في شركات التأمين تأثيراً معنوياً على الرضاء الوظيفي، وما هي طبيعة هذا التأثير في حالة وجوده؟

4- أهداف البحث

- يسعى هذا البحث بصفة أساسية إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة على سلوك صمت العاملين، وكذا تأثير ذلك السلوك على اتجاهات العاملين . الالتزام التنظيمي والرضاء الوظيفي، وعلى وجه التفصيل يهدف هذا البحث إلى:
- 1/4 اختبار تأثير عدد من المتغيرات الديموجرافية على سلوك صمت العاملين على وجه التحديد: العمر، والنوع، ومدة الخدمة، والمستوى التعليمي.
- 2/4 اختبار تأثير إدراك العدالة الإجرائية على سلوك صمت العاملين.
- 3/4 اختبار تأثير اتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت على سلوك صمت العاملين.
- 4/4 اختبار تأثير اتجاهات المشرفين الداعمة للصمت على سلوك صمت العاملين.

- 5/4 اختبار تأثير توافر فرص الاتصالات على سلوك صمت العاملين.
- 6/4 اختبار تأثير مركز التحكم على سلوك صمت العاملين
- 6/4 اختبار تأثير تقدير الذات على سلوك صمت العاملين
- 7/4 اختبار تأثير سلوك صمت العاملين على أثنين من أبرز اتجاهات العاملين كلاً من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي
- 8/4 الخروج بعدد من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة سواء للباحثين المهتمين بموضوع هذا البحث أو للمديرين في المنظمات المصرية للتعرف على بعض العوامل التي يمكن أن تدفع العاملين لتفضيل الصمت، وتأثير ذلك السلوك على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي .

5- أهمية البحث

- 1/5 يستمد البحث الحالي أهميته من خطورة الظاهرة التي يتناولها . سلوك صمت العاملين أو الصمت التنظيمي . وأن شيوع ذلك السلوك بين العاملين يمكن أن يترتب عليه نتائج وخيمة للمنظمات من بينها:-
- يتسبب في مقاومة الأفراد للتغيير ويدفعهم إلى الانحراف بعيداً عن بعضهم البعض، ويدخل كل منهم في عزله عن المنظمة، ومن ثم يشعر الفرد بالفرد والشعور بالاستياء ينخفض مستوى كلاً من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لديه
- يؤدي عدم وجود تغذية مرتدة من العاملين إلى عدم التصحيح المبكر للأخطاء في الأداء
- يعمل عدم السماح للعاملين بالإدلاء بأرائهم إلى التشخيص الخاطئ للمشكلات مما يقلل من كفاءة عملية اتخاذ القرارات

- يؤدي إلى معاناة المنظمة من نقص المعلومات التي يمكن اعتبارها من أهم موارد المنظمة وهذا ما يمكن أن يعوق عمليات التطوير و الإبداع والابتكار.

2/5 بالرغم من خطورة ظاهرة الصمت التنظيمي إلا أن الدراسات التي تناولته ما زالت قليلة جداً بسبب حداثة الموضوع نسبياً , فقد تم تقديمه عام 2000 , وركزت غالبية الدراسات التي تناولته على صغار العاملين فقط وليس العاملين ككل وضرورة تناول تلك الظاهرة على مختلف العاملين في المنظمة وفي ثقافات تنظيمية أخرى مختلفة (Owuor, 2014)

3/5 يتطلب التشخيص السليم لظاهرة الصمت التنظيمي الوقوف على محددات سلوك صمت العاملين أو العوامل المؤثرة عليه لمساعدة المسؤولين في الشركات محل الدراسة على تحجيم ذلك السلوك بدأ من دفعهم على زيادة الثقة في المرءوسين وإعطاءهم فرصة التحدث في القضايا التي تعيد العمل وتقديم مقترحاتهم نحو التحسين.

4/5 تناول البحث الحالي عوامل متنوعة من محددات سلوك الصمت التنظيمي (عوامل تنظيمية مثلاً؛ توافر فرص الاتصالات, وعوامل تتعلق بالسمات الشخصية للأفراد مثلاً؛ مركز التحكم وتقدير الذات, وعوامل تتعلق باتجاهات المديرين مثلاً؛ اتجاهات المشرفين الداعمة للصمت) , في الدراسات السابقة التي وضح للباحث أنها تأخذ منحى نحو نوعية واحدة من العوامل, فيعمل البحث الحالي على سد هذا الجانب من النقص بما يحقق فهماً أعمق للأسباب المحتملة لتلك الظاهرة. ولا يكتفي البحث بتناول محددات سلوك صمت العاملين بل تناول أيضاً تأثير ذلك السلوك على اتجاهات العاملين.

6- فروض البحث

بناءً على نتائج الدراسات السابقة . والتي تمت في بيئات مختلفة . فإن الدراسة الحالية تتضمن عدداً من الفروض التي تم تطويرها وصياغتها وسعت الدراسة إلى اختبار مدى صحتها وهي:-

- 1/6 " يؤثر إدراك العدالة الإجرائية تأثيراً معنوياً عكسياً على سلوك صمت العاملين".
- 2/6 " يؤثر اتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت تأثيراً معنوياً موجباً على سلوك صمت العاملين".
- 3/6 " يؤثر اتجاهات المشرفين الداعمة للصمت تأثيراً معنوياً موجباً على سلوك صمت العاملين".
- 4/6 " يؤثر توافر فرص الاتصالات تأثيراً معنوياً عكسياً على سلوك صمت العاملين".
- 5/6 " يؤثر مركز التحكم تأثيراً معنوياً عكسياً على سلوك صمت العاملين".
- 6/6 " يؤثر تقدير الذات تأثيراً معنوياً عكسياً على سلوك صمت العاملين".
- 7/6 تؤثر المتغيرات الديموجرافية المتمثلة في العمر والنوع ومدة الخدمة ومستوى التعليم تأثيراً معنوياً على سلوك صمت العاملين
- 8/6 يؤثر سلوك صمت العاملين تأثيراً معنوياً عكسياً على الالتزام التنظيمي لديهم.
- 9/6 يؤثر سلوك صمت العاملين تأثيراً معنوياً عكسياً على مستوى رضاهم الوظيفي.

7- حدود البحث

1/7 تُصنّف الدراسة الحالية في تصميمها ضمن تصميمات العلاقات الرأسية أو ما تسمى بالتصميمات المقطعية Cross-Sectional Designs؛ والتي يتم فيها تجميع البيانات عن كل من المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة آنياً . في نفس الوقت . الأمر الذي لا يمكن معه تتبع علاقات

السبب والنتيجة بين المتغيرات الواردة في الدراسة والذي يمكن القيام به من خلال الدراسات على فترات زمنية متباعدة أو ما تسمى بتصميمات العلاقات الأفقية أو الممتدة Longitudinal Designs.

2/7 اقتصر البحث على العاملين بشركات التأمين التابعة لشركة مصر القابضة للتأمين.

3/7 اهتم البحث بدراسة بعض العوامل المؤثرة على سلوك صمت العاملين وهي: إدراك العدالة الإجرائية، و اتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت، اتجاهات المشرفين الداعمة للصمت، وتوافر فرص الاتصالات، ومركز التحكم، وتقدير الذات، وأربعة خصائص ديموجرافية وهي: النوع والعمر والمستوى التعليمي ومدة الخدمة) وذلك لما أوصت به الدراسات السابقة باعتباره من العوامل التي يمكن أن يكون لها تأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية وتستحق اختبارها.

4/7 أقتصر البحث على دراسة اثنين من أبرز نتائج سلوك صمت العاملين على اتجاهاتهم وهما: الالتزام التنظيمي، والرضاء الوظيفي.

5/7 تحدد النطاق الجغرافي للدراسة في منطقة القاهرة الكبرى والتي تضم ثلاث محافظات (القاهرة، والجيزة، والقليوبية)، لصعوبة تطبيق الدراسة على جميع الفروع في الأقاليم من حيث إمكانيات الوقت والتكلفة

8- منهج البحث

يهدف هذا الجزء إلى توضيح المنهجية الذي أتبعها الباحث في إجراء الدراسة الميدانية والتي تمثل الإطار أو الخطة الخاصة بالبحث والتي تستخدم كمرشد في المراحل التالية للبحث، حيث يتناول الباحث متغيرات البحث، والمقاييس المستخدمة في الدراسة الميدانية، ومجتمع البحث والعينة، وأنواع البيانات ومصادر توفيرها، والأساليب الإحصائية التي أعتمد عليها لتحليل بيانات البحث.

1/8 متغيرات البحث وكيفية قياسها:

يهدف هذا الجزء إلى عرض متغيرات البحث وكيفية قياسها، وذلك على النحو التالي:-

1/1/8 مقياس سلوك صمت العاملين

تم الاعتماد على المقياس الذي قام بتطويره (Van Dyne et al. (2003), والمطبق في العديد من الدراسات التي قامت باختباره من ناحية الثبات والصدق من بينها (Sumeth, 2016; Acaray & Akturan, 2015; and Cemal, 2014) والتي أثبتت أن معامل كرونباخ ألفا كمقياس لثبات المقياس يتراوح بين 0.74 و 0.91

ويتكون المقياس من 15 عبارة موزعة على ثلاث مقاييس فرعية لقياس ثلاثة أبعاد لسلوك صمت العاملين (ست عبارات لقياس بعد الصمت الدفاعي Quiescent Silence , وخمس عبارات لقياس بُعد صمت الإذعان Acquiescent Silence , وأربع عبارات لقياس بُعد صمت الحفاظ على مصالح الآخرين Prosocial Silence) , يُقاس كل منها على مقياس من نوع ليكرت ذي الخمس نقاط تتراوح ما بين أعترض بشدة, ويرمز لها بواحد صحيح, وأوافق بشدة ويرمز لها بخمسة.

2/1/8 مقياس العدالة الإجرائية

تم استخدام المقياس الذي أعده وقام باختبار ثباته وصدقه (Colquitt, 2001), يتكون المقياس من خمس عبارات يُقاس كل منها على مقياس من نوع ليكرت ذي الخمس نقاط تتراوح ما بين أعترض بشدة, ويرمز لها بواحد صحيح, وأوافق بشدة ويرمز لها بخمسة, (أرقام 22 حتى 26 في قائمة الاستقصاء) ؛ (مثلاً: تستخدم إجراءات موضوعية في عملية اتخاذ القرارات في هذه المنظمة.

3/1/8 مقياس اتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت

لقياس هذا المتغير قام الباحث باستخدام المقياس الذى طوره (Vakola & Bouradas, 2005) والمطبق فى دراسة (Divya& Kirupa,2015) , يتكون المقياس من خمس عبارات (مثلاً؛ تشجع الإدارة العليا بالشركة العاملين على التعبير عن اعتراضاتهم على أى الأمور الخاصة بالشركة), يقاس كل منها على مقياس من نوع ليكرت ذى خمس نقاط تتراوح ما بين أعترض بشدة, ويرمز لها بواحد صحيح, وأوافق بشدة ويرمز لها بخمسة.

4/1/8 مقياس اتجاهات المشرفين الداعمة للصمت

لقياس هذا المتغير قام الباحث باستخدام المقياس الذى طوره (Vakola & Bouradas, 2005) , يتكون المقياس من خمس عبارات (مثلاً, يرحب رئيسى المباشر بأى انتقادات له من مرءوسيه), يقاس كل منها على مقياس من نوع ليكرت ذى خمس نقاط تتراوح ما بين أعترض بشدة, ويرمز لها بواحد صحيح, وأوافق بشدة ويرمز لها بخمسة,

5/1/8 مقياس توافر فرص الاتصالات

لقياس هذا المتغير قام الباحث باستخدام المقياس الذى طوره (Vakola & Bouradas, 2005) , يتكون المقياس من خمس عبارات (مثلاً, تحدث الاتصالات بين زملاء العمل فى الأقسام المختلفة على نحو كافٍ), يقاس كل منها على مقياس من نوع ليكرت ذى خمس نقاط تتراوح ما بين أعترض بشدة, ويرمز لها بواحد صحيح, وأوافق بشدة ويرمز لها بخمسة.

6/1/8 مقياس مركز التحكم

لقياس مركز التحكم, استخدم الباحث مقياس (Judge,1994) & Bretz والذى يُعد تطويراً للمقياس الأسمى الذى أعده (Rotter,1966) ويتكون هذا المقياس من خمس عبارات (مثلاً, معظم الأحداث غير السعيدة فى حياة الإنسان

سببها سؤ الحظ), مقاسه على مقياس من نوع ليكرت ذي خمس نقاط تتراوح ما بين
أعترض بشدة, ويُرمز لها بواحد صحيح, و أوافق بشدة ويُرمز لها بخمسة
7/1/8 مقياس تقدير الذات

ولقياس هذا المتغير استخدم الباحث مقياس روزنبرج (1965) Rosenberg
والمطبق في دراسة مانسيل وكرويين (2003) Mansell&Corwyn, ويتكون هذا
المقياس من عشر عبارات (مثلا: بصفةٍ عامة: أشعر بالقبول والرضاء عن نفسي,
في بعض الأحيان أشعر بأنني ليس لدي ميزة على الإطلاق), يُقاس كل منها على
مقياس من نوع ليكرت ذي الخمس نقاط تتراوح ما بين أعترض بشدة, ويرمز لها
بواحد صحيح, وأوافق بشدة ويرمز لها بخمسة.

8/1/8 الالتزام التنظيمي

تم الاعتماد على الصيغة المختصرة المأخوذة من المقياس الأصلي الذي أعده
(Porter et al, 1974) والمطبق في عدد من الدراسات منها:
(Vakola&Bouradas,2005;Divya&Kirupa,2015;Dedahanov&
Rhee, 2015) ويتكون المقياس من خمس عبارات (مثلا: أعتقد أن هناك تطابق
بين قيم العمل بالشركة والقيم التي أؤمن بها), يُقاس كل منها على مقياس من نوع
ليكرت ذي الخمس نقاط تتراوح ما بين أعترض بشدة, ويرمز لها بواحد صحيح,
وأوافق بشدة ويرمز لها بخمسة.

9/1/8 الرضاء الوظيفي

تم الاعتماد على المقياس المطبق في دراستي
(Vakola&Bouradas,2005;Divya&Kirupa,2015) والمأخوذ من
(Hackman&Oldham,1980) (ويتكون المقياس من خمس عبارات (مثلا: إلى
أى مدى أنت راضٍ أو غير راضٍ عن الوظيفة بصفة عامة في هذه الشركة?), يُقاس

كل منها على مقياس من نوع ليكرت ذي الخمس نقاط تتراوح ما بين غير راض على الإطلاق، ويرمز لها بواحد صحيح، وراضى تماماً بشدة ويرمز لها بخمسة.

9/1/8 الخصائص الديموجرافية

تم قياس الخصائص الديموجرافية وهي : النوع والعمر ومدة الخدمة والمستوى التعليمي بتوجيه سؤال مباشر للمستقصى منه ليحدد الفئة التي تمثل إجابته.

2/8 مجتمع وعينة البحث

1/2/8 مجتمع البحث

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في قطاع التأمين بالشركات التابعة لشركة مصر القابضة للتأمين⁽¹⁾ 5517

2/2/8 عينة البحث

لتحديد حجم العينة تم استخدام الجداول الإحصائية (بازرعة، 1989)، حيث أن مجتمع البحث هو 5517 عامل وبافتراض أن حدود الخطأ عند 5% ؛ يكون حجم العينة 370 مفردة، زادها الباحث إلى 400 مفردة لزيادة درجة الدقة في البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال زيادة تمثيل العينة لمجتمع البحث.

أما بالنسبة لنوع العينة؛ فحيث أن الهدف من الدراسة هو تقدير لظاهرة معينة في مجتمع الدراسة من واقع بيانات العينة، لذلك فمن الأفضل الاعتماد على عينة احتمالية بازرعة (1989) فتم سحب عينة عشوائية طبقية، فتم توزيع حجم العينة الإجمالي (400 مفردة) على الشركتين بطريقة التوزيع المتناسب أى طبقاً لنسبة عدد العاملين في كل شركة إلى إجمالي عدد العاملين في الشركتين، وتبعاً لذلك كان نصيب كل شركة، ومعدل الاستجابة كما يوضحه الجدول رقم (1) وقد وصل معدل الاستجابة إلى 74% ، حيث تلقى الباحث 296 قائمة صالحة للاستخدام من إجمالي القوائم الموزعة (وعددها 400 قائمة).

1 - الإدارة العامة للشئون الإدارية ، شركة مصر القابضة للتأمين.

جدول رقم (1)

توزيع مفردات العينة على الشركات المشاركة في الدراسة والاستجابات الصحيحة

مسلسل	الشركة	المجتمع	العينة	الاستجابات الصحيحة
1	شركة مصر للتأمين	3223	234	192
2	شركة مصر لتأمينات الحياة	2294	166	104
	الإجمالي	5517	400	296

وقد بلغت نسبة الذكور في العينة حوالي 64% ، ونسبة الإناث حوالي 36% ، وبالنسب للعمر؛ 11% من مفردات العينة أقل من 30 سنة ، 19% كانوا من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، و 49% كانوا من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ، و 21% منهم كانوا من 50 سنة فأكثر، وبلغت نسبة الحاصلين على مؤهل أقل من متوسط 3%، والحاصلين على مؤهل متوسط 6%، والحاصلين على مؤهل فوق متوسط 4%، والحاصلين على مؤهل عالي 78%، والحاصلين على دراسات عليا 9% ، وفيما يتعلق بمدى الخدمة ؛ فإن 9% من مفردات العينة كانت لهم مدة خدمة أقل من (5) سنوات، و22% من العينة لهم مدة خدمة من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات، و27% من مفردات العين لهم مدة خدمة من (10) سنوات إلى أقل من (15) سنة، وأخيراً بلغت نسبة من أمضوا في الخدمة أكثر من 15 سنة 42%.

3/8 أنواع البيانات ومصادرها

تمشياً مع أهداف الدراسة قام الباحث بالإطلاع على العديد من المراجع والدراسات النظرية والميدانية . العربية والأجنبية . المتعلقة بموضوع الدراسة, ومن ثم أمكن للباحث تحديد بيانات الدراسة على النحو التالي:-

1/3/8 البيانات الثانوية:

تمثلت البيانات الثانوية في الإطلاع على العديد من المراجع والدراسات النظرية والميدانية . العربية والأجنبية . المتعلقة بموضوع البحث سلوك صمت العاملين وأبعاده والعوامل المؤثرة عليه؛ على وجه الخصوص: إدراك العدالة الإجرائية, اتجاهات الإدارة العليا الداعمة للسمت واتجاهات المشرفين الداعمة للسمت, وتوافر فرص الاتصالات , ومركز التحكم, وتقدير الذات, والخصائص الديموجرافية, وأهم نتائج سلوك صمت العاملين على اتجاهات العاملين وعلى وجه الخصوص: الالتزام التنظيمي, والرضاء الوظيفي, كما تم الاعتماد على الإحصاءات المتعلقة بالعاملين بشركات التأمين والتي تم الحصول عليها من الإدارة العامة للشئون المالية الإدارية الخاصة بكل شركة.

2/3/8 البيانات الأولية:

إلى جانب البيانات الثانوية اعتمدت الدراسة على تجميع بيانات أولية عن: سلوك صمت العاملين بأبعاده الثلاث(صمت الإذعان, والصمت الدفاعي, و صمت الحفاظ على مصالح الآخرين), وإدراك العدالة الإجرائية, واتجاهات الإدارة العليا الداعمة للسمت, واتجاهات المشرفين الداعمة للسمت, وتوافر فرص الاتصالات, ومركز التحكم, وتقدير الذات, والخصائص الديموجرافية للعاملين وتشمل (العمر, والنوع, ومستوى التعليم, ومدة الخدمة), والالتزام التنظيمي, والرضاء الوظيفي والتي تم توفيرها من خلال قائمة الاستقصاء, وتم اختبار الثبات لها من خلال حساب معامل الثبات ألفا لكرونباخ Cronbach's coefficient alpha ولقد سبق وأشار الباحث إلى أن معظم

المقاييس التي تتضمنها قائمة الاستقصاء قد تم تأسيسها على مقاييس أستخدمت في دراسات سابقة قامت بالتأكد من توافر معيار الثبات، وحيث أن قائمة الاستقصاء في الدراسة الحالية . تطبق على مجتمع مختلف عن المجتمعات التي طبقت فيها الدراسات السابقة، وكذلك فإنها تطبق في فترة زمنية وظروف مختلفة؛ لذلك قام الباحث باختبار ثبات المقاييس التي تضمنتها قائمة الاستقصاء، ويتضمن جدول رقم (2) معامل كرونباخ ألفا للمقاييس المختلفة في الدراسة.

جدول رقم (2) معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

قيمة معامل ألفا	عدد العبارات	المقياس
0.87	15	1- مقياس سلوك صمت العاملين:
0.79	5	- مقياس صمت الإذعان
0.80	6	- مقياس الصمت الدفاعي
0.72	4	- مقياس صمت الحفاظ على مصالح الآخرين
0.69	5	2- مقياس إدراك العدالة الإجرائية
0.84	5	3- مقياس اتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت
0.81	5	4- مقياس اتجاهات المشرفين الداعمة للصمت
0.75	5	5- مقياس توافر فرص الاتصالات
0.71	5	6- مقياس مركز التحكم
0.68	10	7- مقياس تقدير الذات،
0.86	5	8- الالتزام التنظيمي
0.81	4	9- الرضاء الوظيفي

4/8 أساليب تحليل البيانات:

أعتمد الباحث على عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي وفرتها عينة البحث باستخدام الحاسب الآلي من خلال المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ومن أهمها:-

1/4/8 الإحصاءات الوصفية ممثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف المتغيرات الواردة في البحث
2/4/8 معامل ارتباط بيرسون لتحديد حجم ومستوى معنوية معاملات الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة المستخدمة في هذا البحث.
3/4/8 تحليل الانحدار متوالى الخطوات لتحديد تلك التوليفة من المتغيرات المستقلة القادرة على شرح أكبر حجم من التباين في المتغير التابع.

9- نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض

لعرض النتائج التي توصل إليها هذا البحث، فإن الباحث سوف يقوم في الجزء التالي مباشرةً بالشرح والتعليق على الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث، ثم النتائج التي أسفر عنها كل من تحليل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار متوالى الخطوات؛ أولاً بخصوص العوامل المؤثرة على سلوك صمت العاملين، وثانياً بخصوص نتائج ذلك السلوك على اتجاهات العاملين.

1/9 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة:

تناول الباحث فيما يلي الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) لجميع متغيرات البحث عدا الخصائص الديموجرافية كما هو مبين في الجدول رقم (3)

جدول (3)

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات البحث
0.628	3.24	صمت الإذعان
0.639	3.56	الصمت الدفاعي
0.658	2.75	صمت الحفاظ على مصالح الآخرين
0.625	3.63	مجمل سلوك صمت العاملين
0.541	2.08	إدراك العدالة الإجرائية
0.598	3.11	اتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت
0.652	3.06	اتجاهات المشرفين الداعمة للصمت
0.658	1.66	توافر فرص الاتصالات
0.548	2.88	مركز التحكم
0.584	3.19	تقدير الذات
0.611	3.49	الالتزام التنظيمي
0.632	3.51	الرضا الوظيفي

يتضح من الجدول رقم (3) أن مستوى سلوك الصمت لدى العاملين في الشركات محل الدراسة بشكل عام يعتبر مرتفعاً إلى حد كبير؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.63، ويتضح أيضاً أن بُعد الصمت الدفاعي يعتبر أكثر الأبعاد توافراً بين العاملين في الشركات يليه قليلاً بُعد صمت الإذعان وأقلهم توافراً هو بُعد صمت الحفاظ على مصالح الآخرين بمتوسط حسابي 3.56، 3.24، 2.75 على الترتيب.

ويتضح من الجدول رقم (3) أيضاً أن مستوى إدراك العاملين بالشركات محل الدراسة للعدالة الإجرائية يعتبر مرضياً إلى حد ما؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.45، كما يتضح من الجدول رقم (3) انخفاض مستوى إدراك العاملين للعدالة

الإجرائية حيث بلغ المتوسط 2.08، وارتفاع مستوى كلاً من اتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت وتبنيها له، واتجاهات المشرفين الداعمة للصمت وتبنيهم له إلى حد ما حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.11، و 3.06 على الترتيب، ويتبين انخفاض مدى توافر فرص الاتصالات بين العاملين خلال الشركة حيث بلغ المتوسط العام 1.66، و ارتفاع مستوى كلاً من مركز التحكم وتقدير الذات إلى حد ما حيث بلغ المتوسط العام 3.88، و 3.19 على الترتيب. وأخيراً يتضح ارتفاع مستوى كلاً من الالتزام التنظيمي و الرضاء الوظيفي إلى حد كبير حيث بلغ المتوسط العام 3.49، و 3.51 على الترتيب.

2/9 محددات سلوك صمت العاملين . العوامل المؤثرة فيه . :

يُظهر الجدول رقم (4) حجم ومستوى معنوية معاملات الارتباط بين سلوك صمت العاملين (المتغير التابع) والمتغيرات المستقلة (العوامل المؤثرة على سلوك صمت العاملين).

جدول رقم(4)

نتائج تحليل الارتباط بين سلوك صمت العاملين و محدداته أو العوامل المؤثرة عليه

مجل سلوك صمت العاملين	صمت الحفاظ على مصالح الآخرين	الصمت الدفاعي	صمت الإذعان	سلوك صمت العاملين المحددات (العوامل المؤثرة)
**0.423-	**0.398-	*0.325-	**0.254-	1 - إدراك العدالة الإجرائية
**0.358	**0.359	**0.451	**0.458	2- اتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت
**0.311	**0.482	**0.395	**0.315	3 - اتجاهات المشرفين الداعمة للصمت
*0.489-	*0.512-	**0.329-	**0.458-	4 - توافر فرص الاتصالات
*0.514-	*0.425-	**0.318-	**0.235-	5- مركز التحكم

مجمل سلوك صمت العاملين	صمت الحفاظ على مصالح الآخرين	الصمت الدفاعى	صمت الإذعان	سلوك صمت العاملين المحددات (العوامل المؤثرة)
**0.501-	**0.449-	*0.521-	**0.419-	6- تقدير الذات
**0.335-	**0.395-	*0.425-	*0.458-	7- - مدة الخدمة
*0.443-	*0.459-	*0.325-	*0.398-	8- العمر
0.329-	0.315-	*0.384-	*0.325-	9- المستوى التعليمى
*0.201	0.198	0.211	*0.301	10- النوع

** معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية أقل من 0.01

* معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية أقل من 0.05

علاقة الارتباط بين إدراك العدالة الإجرائية وسلوك صمت العاملين:

طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التى يظهرها الجدول رقم (4) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية بين إدراك العدالة الإجرائية وكل من أبعاد (صمت الإذعان، والصمت الدفاعى، وصمت الحفاظ على مصالح الآخرين، ومجمل سلوك صمت العاملين) بمعامل ارتباط 0.254 و 0.325 و 0.398 و 0.423 على الترتيب. علاقة الارتباط بين اتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت وسلوك صمت العاملين طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التى يظهرها الجدول رقم (4) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين اتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت و مجمل سلوك صمت العاملين وأبعاده الثلاثة (صمت الإذعان، والصمت الدفاعى، وصمت الحفاظ على مصالح الآخرين، ومجمل سلوك صمت العاملين) بمعامل ارتباط 0.358 و 0.458 و 0.451 و 0.359 على الترتيب. علاقة الارتباط بين اتجاهات المشرفين الداعمة للصمت وسلوك صمت العاملين:

طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول رقم (4) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير اتجاهات المشرفين الداعمة للصمت وكل من أبعاد (صمت الإذعان, والصمت الدفاعي, وصمت الحفاظ على مصالح الآخرين) وكذلك مجمل سلوك صمت العاملين بمعامل ارتباط 0.315 و 0.395 و 0.482 و 0.311 على الترتيب.

علاقة الارتباط بين توافر فرص الاتصالات سلوك صمت العاملين:

طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول رقم (4) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية بين متغير توافر فرص الاتصالات وكل من أبعاد (صمت الإذعان, والصمت الدفاعي, وصمت الحفاظ على مصالح الآخرين) وكذلك مجمل سلوك صمت العاملين بمعامل ارتباط 0.458 و 0.329 و 0.512 و 0.489 على الترتيب.

علاقة الارتباط بين مركز التحكم سلوك صمت العاملين:

طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول رقم (4) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية بين متغير مركز التحكم وكل من أبعاد (صمت الإذعان, والصمت الدفاعي, وصمت الحفاظ على مصالح الآخرين) وكذلك مجمل سلوك صمت العاملين بمعامل ارتباط 0.235 و 0.318 و 0.425 و 0.514 على الترتيب.

علاقة الارتباط بين تقدير الذات سلوك صمت العاملين:

طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول رقم (4) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية بين متغير تقدير الذات وكل من أبعاد (صمت الإذعان, والصمت الدفاعي, وصمت الحفاظ على مصالح الآخرين) وكذلك مجمل سلوك

صمت العاملين بمعامل ارتباط 0.419 و 0.521 و 0.449 و 0.501 على الترتيب.

علاقة الارتباط بين تقدير الذات سلوك صمت العاملين:

طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول رقم (4) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية بين متغير تقدير الذات وكل من أبعاد (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، وصمت الحفاظ على مصالح الآخرين) وكذلك مجمل سلوك صمت العاملين بمعامل ارتباط 0.419 و 0.521 و 0.449 و 0.501 على الترتيب.

علاقة الارتباط بين مدة الخدمة وسلوك صمت العاملين:

طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول رقم (4) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية بين متغير مدة الخدمة وكل من أبعاد (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، وصمت الحفاظ على مصالح الآخرين) وكذلك مجمل سلوك صمت العاملين بمعامل ارتباط 0.458 و 0.425 و 0.395 و 0.335 على الترتيب.

علاقة الارتباط بين العمر وسلوك صمت العاملين:

طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول رقم (4) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية بين متغير العمر وكل من أبعاد (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، وصمت الحفاظ على مصالح الآخرين) وكذلك مجمل سلوك صمت العاملين بمعامل ارتباط 0.398 و 0.325 و 0.459 و 0.443 على الترتيب.

علاقة الارتباط بين المستوى التعليمي وسلوك صمت العاملين:

طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول رقم (4) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية بين متغير المستوى التعليمي وكل من أبعاد (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي)، وكذلك مجمل سلوك صمت العاملين بمعامل ارتباط 0.325 و 0.384 على الترتيب.

علاقة الارتباط بين النوع وسلوك صمت العاملين:

طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول رقم (4) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية بين متغير النوع و فقط بعد صمت الإذعان, ومجمل سلوك صمت العاملين بمعامل ارتباط 0.325 و0.384 و0.315 و 0.329 على الترتيب. ومن ثم فإن نتائج تحليل علاقات الارتباط بين محددات سلوك صمت العاملين المتمثلة في (إدراك العدالة الإجرائية , و اتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت , واتجاهات المشرفين الداعمة للصمت , و توافر فرص الاتصالات , و مركز التحكم , و تقدير الذات , و الخصائص الديموجرافية . العمر والنوع ومدة الخدمة و مستوى التعليم .) وسلوك صمت العاملين تتفق بشكل كامل مع تنبؤات الفروض من الأول حتى السابع على الترتيب, وتشير إلى أن تلك المتغيرات المستقلة مرشحة بصفة مبدئية للتأثير في سلوك صمت العاملين, والنتيجة النهائية متوقعة على نتائج تحليل الانحدار متوالى الخطوات والتي سيتم عرضها فيما بعد. وتطلب الاختبار النهائي لفروض استخدام أسلوب الانحدار المتعدد من خلال طريقة الانحدار متوالى الخطوات Stepwise باعتباره التحليل الذي يأخذ في الحسبان علاقات الارتباط المرتفعة بين المتغيرات المستقلة ويستطيع إعطاء نموذج شامل لتأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة على كل متغير من المتغيرات التابعة. ويظهر الجدول رقم (5) حجم ومستوى معنوية معاملات الانحدار المعيارية (بيتا β) للمتغيرات المستقلة التي توصل تحليل الانحدار متوالى الخطوات إلى أن لها تأثيراً معنوياً على سلوك صمت العاملين أو أي من أبعاده الثلاث: صمت الإذعان, والصمت الدفاعي, وصمت الحفاظ على مصالح الآخرين).

جدول رقم (5)
نتائج تحليل الانحدار متوالى الخطوات لتأثير المتغيرات المستقلة على
سلوكيات المواطنة التنظيمية

مسلسل	المتغيرات المستقلة	صمت الإذعان		الصمت الدفاعي		صمت الحفاظ على مصالح الآخرين		مجمل سلوك صمت العاملين
		معامل الانحدار المعيارى (بيتا β)	اختبار (t)	معامل الانحدار المعيارى (بيتا β)	اختبار (t)	معامل الانحدار المعيارى (بيتا β)	اختبار (t)	
1	اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت	0.248	**4.259	0.331	**4.569	0.315	**4.265	**4.265
2	اتجاهات المشرفين نحو الصمت	0.352	**4.478	0.314	*4.326	0.356	**4.254	**4.154
4	إدراك العدالة الإجرائية	-0.308	*4.256	-0.345	**3.458			*3.154
5	توافر فرص الاتصالات	-0.315	*3.325	-0.319	*4.147	-0.316	**3.215	*3.459
6	تقدير الذات	-0.258	**3.548	-0.322	*3.225			*3.265
1	مدة الخدمة	-0.348	*3.354	-0.309	*4.111	-0.340	**4.015	*3.045
	Adjusted R ²	0.458		0.591		0.412		0.510
	اختبار F	35.154		42.235		31.545		19.952
	مستوى المعنوية	**0.001		**0.001		**0.002		**0.001

** مستوى المعنوية (sig.) أقل من 0.01 * مستوى المعنوية (sig.) أقل من 0.05

وطبقاً للنتائج التى يظهرها الجدول رقم (5) فإن لاتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت واتجاهات المشرفين الداعمة للصمت و إدراك العدالة الإجرائية و توافر فرص الاتصالات و تقدير الذات و مدة الخدمة تأثيراً معنوياً على بُعد صمت الإذعان ؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعيارى (بيتا β) 0.248 و 0.352 و-0.308 و-0.315 و -0.258 و -0.348 على الترتيب، أثبتت من هذه المتغيرات ذات تأثير معنوى موجب على صمت الإذعان هما: اتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت واتجاهات المشرفين الداعم للصمت، وبقية المتغيرات ذات تأثير معنوى سالب على صمت الإذعان.

أى أن معادلة الانحدار التنبؤية للعلاقة بين صمت الإذعان كمتغير تابع وتلك المتغيرات كمتغيرات مستقلة تأخذ الشكل الآتى:

$$Y = 9.254 + 0.248 X_1 + 0.352 X_2 - 0.308 X_3 - 0.315 X_4 - 0.258 X_5 - 0.348 X_6$$

حيث تشير Y إلى المتغير التابع (صمت الإذعان)، و X_1 إلى لاتجاهات الإدارة العليا، و X_2 إلى اتجاهات المشرفين الداعم للصمت، و X_3 إلى إدراك العدالة الإجرائية و X_4 إلى توافر فرص الاتصالات و X_5 إلى تقدير الذات، و X_6 مدة الخدمة إلى حيث أن قيمة المقدار الثابت لنموذج الانحدار = 9.254

ومعادلة الانحدار السابقة معنوية عند مستوى معنوية 0.01 وتشير معنوية معادلة الانحدار المتعدد إلى أن نموذج الانحدار يمثل العلاقة لاتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت واتجاهات المشرفين الداعمة للصمت و إدراك العدالة الإجرائية و توافر فرص الاتصالات و تقدير الذات و مدة الخدمة (كمتغيرات مستقلة) وصمت الإذعان (كمتغير تابع) تمثيلاً ملائماً، ويتضح كذلك أن معامل التحديد المعدل $Adj.R^2$ لنموذج الانحدار هو 0.458 والذي يشير إلى أن تلك المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر حوالى 46% تقريباً من التباين الحادث فى صمت الإذعان (كمتغير تابع).

ومن الجدول رقم (5) يتضح أيضاً لاتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت واتجاهات المشرفين الداعمة للصمت و إدراك العدالة الإجرائية و توافر فرص الاتصالات و تقدير الذات و مدة الخدمة تأثيراً معنوياً على بُعد الصمت الدفاعى؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعيارى (بيتا β) 0.331 و 0.314 و -0.345 و -0.319 و -0.322 و -0.309 على الترتيب، أثبتت من هذه المتغيرات ذات تأثير معنوى موجب على الصمت الدفاعى هما: اتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت واتجاهات المشرفين الداعم للصمت، وبقية المتغيرات ذات تأثير معنوى سالب على الصمت الدفاعى.

أى أن معادلة الانحدار التنبؤية للعلاقة بين الصمت الدفاعى كمتغير تابع وتلك المتغيرات كمتغيرات مستقلة تأخذ الشكل الآتى:

$$Y = 7.489 + 0.331 X_1 + 0.314 X_2 - 0.345 X_3 - 0.319 X_4 - 0.322 X_5 - 0.309 X_6$$

حيث تشير Y إلى المتغير التابع (الصمت الدفاعى)، و X_1 إلى لاتجاهات الإدارة العليا، و X_2 إلى اتجاهات المشرفين الداعم للصمت، و X_3 إلى إدراك العدالة الإجرائية و X_4 إلى توافر فرص الاتصالات و X_5 إلى تقدير الذات، و X_6 مدة الخدمة إلى حيث أن قيمة المقدار الثابت لنموذج الانحدار = 9.254

ومعادلة الانحدار السابقة معنوية عند مستوى معنوية 0.01 وتشير معنوية معادلة الانحدار المتعدد إلى أن نموذج الانحدار يمثل العلاقة لاتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت واتجاهات المشرفين الداعمة للصمت و إدراك العدالة الإجرائية و توافر فرص الاتصالات و تقدير الذات و مدة الخدمة (كمتغيرات مستقلة) والصمت الدفاعى (كمتغير تابع) تمثيلاً ملائماً، ويتضح كذلك أن معامل التحديد المعدل $Adj.R^2$ لنموذج الانحدار هو 0.591 والذي يشير إلى أن تلك المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر حوالى 59٪ تقريباً من التباين الحادث فى الصمت الدفاعى (كمتغير تابع).

كما يتضح من الجدول رقم (5) يتضح أيضاً لاتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت واتجاهات المشرفين الداعمة للصمت و توافر فرص الاتصالات ومدة الخدمة تأثيراً معنوياً على بُعد صمت الحفاظ على مصالح الآخرين ؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعيارى (بيتا β) 0.315 و 0.356 و -0.316 و -0.340 على الترتيب، أثنين من هذه المتغيرات ذات تأثير معنوى موجب على صمت الحفاظ على مصالح الآخرين هما: اتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت واتجاهات المشرفين الداعمة للصمت، وأثنين من المتغيرات ذات تأثير معنوى سالب على صمت الحفاظ على مصالح الآخرين هما: توافر فرص الاتصالات و مدة الخدمة..

أى أن معادلة الانحدار التنبؤية للعلاقة بين صمت الحفاظ على مصالح الآخرين كمتغير تابع وتلك المتغيرات كمتغيرات مستقلة تأخذ الشكل الآتى:

$$Y = 8.014 + 0.315 X_1 + 0.356 X_2 - 0.316 X_3 - 0.340 X_4$$

حيث تشير Y إلى المتغير التابع (صمت الحفاظ على مصالح الآخرين)، و X_1 إلى اتجاهات الإدارة العليا، و X_2 إلى اتجاهات المشرفين الداعم للصمت، و X_3 إلى إدراك العدالة الإجرائية و X_4 إلى توافر فرص الاتصالات . حيث أن قيمة المقدار الثابت لنموذج الانحدار = 8.014

ومعادلة الانحدار السابقة معنوية عند مستوى معنوية 0.01 وتشير معنوية معادلة الانحدار المتعدد إلى أن نموذج الانحدار يمثل العلاقة اتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت واتجاهات المشرفين الداعمة للصمت وتوافر فرص الاتصالات ومدة الخدمة (كمتغيرات مستقلة) و صمت الحفاظ على مصالح الآخرين (كمتغير تابع) تمثيلاً ملائماً، ويتضح كذلك أن معامل التحديد المعدل $Adj.R^2$ لنموذج الانحدار هو 0.412 والذي يشير إلى أن تلك المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر حوالى 41% تقريباً من التباين الحادث فى صمت الحفاظ على مصالح الآخرين (كمتغير تابع).

ومن الجدول رقم (5) يتضح أيضاً أن لاتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت واتجاهات المشرفين الداعمة للصمت و إدراك العدالة الإجرائية و توافر فرص الاتصالات و تقدير الذات و مدة الخدمة تأثيراً معنوياً على مجمل سلوك صمت العاملين ؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعيارى (بيتا β) 0.361 و 0.336 و-0.330 و-0.325 و -0.319 و -0.304 على الترتيب، أثنين من هذه المتغيرات ذات تأثير معنوى موجب على مجمل سلوك صمت العاملين هما: اتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت واتجاهات المشرفين الداعم للصمت، وبقية المتغيرات ذات تأثير معنوى سالب على مجمل سلوك صمت العاملين.

أى أن معادلة الانحدار التنبؤية للعلاقة بين مجمل سلوك صمت العاملين كمتغير تابع وتلك المتغيرات كمتغيرات مستقلة تأخذ الشكل الآتى:

$$Y = 7.582 + 0.361 X_1 + 0.336 X_2 - 0.330 X_3 - 0.325 X_4 - 0.319 X_5 - 0.304 X_6$$

حيث تشير Y إلى المتغير التابع (مجمل سلوك صمت العاملين)، و X_1 إلى اتجاهات الإدارة العليا، و X_2 إلى اتجاهات المشرفين الداعمة للصمت، و X_3 إلى إدراك العدالة الإجرائية و X_4 إلى توافر فرص الاتصالات و X_5 إلى تقدير الذات، و X_6 مدة الخدمة إلى حيث أن قيمة المقدار الثابت لنموذج الانحدار = 7.582

ومعادلة الانحدار السابقة معنوية عند مستوى معنوية 0.01 وتشير معنوية معادلة الانحدار المتعدد إلى أن نموذج الانحدار يمثل العلاقة اتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت واتجاهات المشرفين الداعمة للصمت و إدراك العدالة الإجرائية و توافر فرص الاتصالات و تقدير الذات و مدة الخدمة (كمتغيرات مستقلة) و مجمل سلوك صمت العاملين (كمتغير تابع) تمثيلاً ملائماً، ويتضح كذلك أن معامل التحديد المعدل $Adj.R^2$ لنموذج الانحدار هو 0.510 والذي يشير إلى أن تلك المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر حوالى 51% تقريباً من التباين الحادث فى مجمل سلوك صمت العاملين (كمتغير تابع).

النتائج السابقة تعطى دعماً كلياً للفرض الأول والذي تنبأ بأن إدراك العدالة الإجرائية تأثيراً معنوياً عكسياً على سلوك صمت العاملين، بما يعنى أنه كلما كانت هناك عدالة الإجرائية كلما انخفض سلوك صمت العاملين تتفق تلك النتيجة إلى حد

كبير مع ما توصلت إليه دراسة (Tulubas, & Celep (2012)

ويمكن تفسير ذلك اعتماداً على ما أوضحه (Kurudirek et al , 2016) من أن الأفراد اللذين لديهم إدراك للعدالة الإجرائية يقل لديهم سلوك الصمت فقد كان لديهم رأى أو قول فى الإجراءات المتبعة فى توزيع النواتج وتم مشاركتهم فيها.

وطالما تم ذلك فمن المتوقع أن لا يكونوا في خوف من الآثار المترتبة على التحدث وعدم الصمت فينخرطون أكثر في الحديث , لذا يمكن القول أنه من المتوقع أن يكون هناك تأثير عكسي لإدراك العدالة الإجرائية على سلوك صمت العاملين. وتعطى النتائج السابقة كذلك دعماً كلياً للفرض الثاني والذي تنبأ بأن لاتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت تأثيراً معنوياً موجباً على سلوك صمت العاملين, تتوافق تلك النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي سبق تناولها ومن بينها: (Vakola & Bouradas, 2005; Divya& Kirupa,2015; Nikmaram et al , 2012; Ozkan et al, 2015) قد يرجع ذلك إلى أن الإدارة العليا التي لديها اتجاه داعم للصمت قد يكون لديها معتقدات ضمنية عن الموارد البشرية كالاتقاد بأن الأفراد من طبيعتهم الكسل, والتشكيك في نوايا ومصداقية العاملين وافتقادهم الدقة فيما يدلون به من تغذية مرتدة وهذا ما يؤدي إلى بروز حالة الصمت بين العاملين فهذا المناخ يجعل الفرد على حذر شديد من التحدث وتختار البقاء صامتاً. كما تعطى النتائج السابقة دعماً كلياً للفرض الثالث والذي تنبأ بأن لاتجاهات المشرفين الداعمة للصمت تأثيراً معنوياً موجباً على سلوك صمت العاملين, تتوافق تلك النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي سبق تناولها ومن بينها: (Divya& Kirupa,2015; Ozkan et al, 2015) ويمكن تفسير ذلك من منظور أن اتجاهات المشرفين الداعمة للصمت تنطوي على عدم ترحيب المشرفين لتلقى تغذية مرتدة سلبية عن أداءهم ويخشون شيوع فكرة أن أداءهم غير مرضى وعندما يدرك المرءوس هذا الاتجاه لدى المشرف فإنه يتخذ الصمت سبيلاً حيث أنه لا يثق في أن مشرفه لن يعاقبه بشكل مباشر أو غير مباشر في اكتشاف الأخطاء أو الحديث في أداء مشرفه

وتعطي النتائج السابقة دعماً للفرض الرابع والذي تنبأ بأن لتوافر فرص الاتصالات تأثيراً معنوياً عكسياً على سلوك صمت العاملين تتوافق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراستي (Ozkan et al, 2015; Divya&Kirupa,2015) ويمكن تفسير ذلك بأن توافر قنوات اتصال كافية وفعالة هي الوسيلة التي من خلالها يصل صوت الفرد للمستويات الأعلى، ودعمها يقدم دليلاً للفرد على ترحيب إدارة المنظمة بالآراء وهذا ما يشجعه على التحدث وعدم خشيته من الإدلاء برأيه.

ولم تعطى نتائج تحليل البيانات دعماً للفرض الخامس والذي تنبأ بأن لمركز التحكم تأثيراً معنوياً عكسياً على سلوك صمت العاملين، فيسلك العاملون سلوك الصمت بغض النظر عن كونهم داخليون . الذين يعتقدون بأنهم هم المسيطرون على مصائرهم ومقدراتهم . , أو خارجيون . الذين يعتقدون بأن الحظ و الظروف المحيطة هي التي تتحكم في نتائج أعمالهم . ويمكن القول أن ذلك يتوافق مع طبيعة العامل المصري الذي قد يعتقد أنه مهما كان المسيطر على نتائج أعمالهم . الحظ أو هم أنفسهم . فلن يغير من الأمر شيئاً بتحدثك .

كما تعطى النتائج السابقة دعماً كلياً للفرض السادس والذي تنبأ بأن لتقدير الذات تأثيراً معنوياً عكسياً على سلوك صمت العاملين تتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Jain, (2015

إن التقدير المنخفض للذات يدفع صاحبه إلى الصمت، وقد يرجع ذلك إلى عدم ثقة الفرد في صحة آراءه وما يتبع ذلك من إحجامه عن التواصل مع الآخرين لتوقعه أن الآخرين سيرفضون آراءه أو سيوجهون النقد اللاذع له على ما يقوله فيتجنب الدخول في حوارات جدليه، وفي المقابل فإن الأفراد ذوي المستوى المرتفع من تقدير الذات يتحدثون ويعبرون عن آراءهم يسعون دائماً للإصلاح.

إلا أن نتائج البحث تعطى دعماً جزئياً للفرض السابع والذي تنبأ بأن للخصائص الديموجرافية (النوع والعمر والمستوى التعليمي ومدة الخدمة) تأثيراً معنوياً على سلوك صمت العاملين، فلم تثبت معنوية سوى متغير واحد من بين المتغيرات الديموجرافية الأربعة وهو مدة الخدمة على مجمل سلوك صمت العاملين. أما النوع والعمر والمستوى التعليمي ليس لها تأثير معنوي على سلوك صمت العاملين.

ويمكن تفسير ذلك من منطلق أنه غالباً ما تُحقق مدة الخدمة الطويلة للفرد قدر كبير من الخبرة والاندماج في مجتمع المنظمة وتزداد ثقته في كفاءته الوظيفية خاصة وأنه قد ثبت معنوية التأثير العكسي لتقدير الذات ومن ثم يكون أكثر جرأة على التحدث ويكون أكثر توقعاً لقبول آراءه على العكس من الأفراد الذين مازالوا في المراحل الأولى من مساره الوظيفي الراغبين في الحفاظ عليه بالبقاء صامتين خشية تعرضهم لما يعوق تقدمهم فيه.

3/9 تأثير سلوك صمت العاملين على اتجاهاتهم:

يُظهر الجدول رقم (6) حجم ومستوى معنوية معاملات الارتباط بين سلوك صمت العاملين بأبعادها الثلاث (كمتغيرات مستقلة) ونتائجها المتمثلة في الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي (كمتغيرات تابعة).

جدول رقم (6)

نتائج تحليل الارتباط بين سلوك صمت العاملين وكلا من الالتزام التنظيمي

والرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي	الالتزام التنظيمي	سلوك صمت العاملين وأبعادها
**0.363	**0.392 -	مجمل سلوك صمت العاملين
** 0.356	**0.365 -	صمت الإذعان
*0.367	*0.368 -	الصمت الدفاعي
*0.348	0.361 -	صمت الحفاظ على مصالح الآخرين

** معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية أقل من 0.01

* معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية أقل من 0.05

وتوضح بيانات الجدول رقم (6) أن لسلوك صمت العاملين وأبعادها الثلاث (صمت الإذعان، و الصمت الدفاعي، و صمت الحفاظ على الآخرين) علاقة ارتباط معنوية سالبة بالالتزام التنظيمي كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط - 0.392 و- 0.368 و- 0.361 وبمستوى معنوية 0.01 لكل من مجمل سلوك صمت العاملين و صمت الإذعان، و الصمت الدفاعي، و بمستوى معنوية 0.05 لصمت الحفاظ على الآخرين.

وتوضح بيانات الجدول رقم (6) أيضاً أن لسلوك صمت العاملين وأبعادها الثلاث (صمت الإذعان، و الصمت الدفاعي، و صمت الحفاظ على الآخرين) علاقة ارتباط معنوية سالبة الرضاء الوظيفي كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط - 0.363 و - 0.356 و - 0.367 و - 0.348 وبمستوى معنوية 0.01 لكل من مجمل سلوك صمت العاملين و صمت الإذعان، و بمستوى معنوية 0.05 لكلا من الصمت الدفاعي، و صمت الحفاظ على الآخرين. ومن ثم فإن نتائج تحليل علاقات الارتباط بين سلوك صمت العاملين وأبعادها الثلاث (صمت الإذعان، و الصمت الدفاعي، و صمت الحفاظ على الآخرين) تتفق بشكل كامل مع تنبؤات الفرضين الثامن والتاسع، وتشير إلى أن تلك المتغيرات المستقلة مرشحة بصفة مبدئية للتأثير في كلاً من الالتزام التنظيمي والرضاء الوظيفي، والنتيجة النهائية متوقعة على نتائج تحليل الانحدار متوالى الخطوات والتي سيتم عرضها فيما بعد.

وتطلب الاختبار النهائي للفروض استخدام أسلوب الانحدار المتعدد من خلال طريقة الانحدار متوالى الخطوات Stepwise باعتباره التحليل الذي يأخذ في الحسبان علاقات الارتباط المرتفعة بين المتغيرات المستقلة ويستطيع إعطاء نموذج شامل لتأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة على كل متغير من المتغيرات التابعة.

جدول رقم (7)

نتائج تحليل الانحدار متوالى الخطوات لتأثير سلوك صمت العاملين على كل من الالتزام التنظيمي و الرضاء الوظيفي

مسلسل	سلوك صمت العاملين وأبعادها	الالتزام التنظيمي		الرضاء الوظيفي	
		معامل الانحدار المعيارى (بيتا β)	اختبار (ت) (t)	معامل الانحدار المعيارى (بيتا β)	اختبار (ت) (t)
1	مجمل سلوك صمت العاملين	-0.358	**3.601	-0.436	**4.658
2	صمت الإذعان	-0.345	**3.658	-0.389	**3.876
3	الصمت الدفاعي	-0.368	*3.436	-0.325	*3.487
4	صمت الحفاظ على مصالح الآخرين	-0.302	*3.156	-0.315	*2.789
Adjusted R ²		0.458		0.512	
اختبار F		37.315		30.289	
مستوى المعنوية		**0.002		**0.000	

** مستوى المعنوية (sig.) أقل من 0.01 * مستوى المعنوية (sig.) أقل من 0.05

ويتضح من الجدول رقم (7) أن لكل من مجمل سلوك صمت العاملين وأبعاده الثلاث (صمت الإذعان، و الصمت الدفاعي، و صمت الحفاظ على الآخرين) تأثير معنوي عكسي على الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعيارى (بيتا β

- 0.358 و -0.345 و -0.368 و -0.302 على الترتيب،

أى أن معادلة الانحدار التنبؤية للعلاقة بين الالتزام التنظيمي كمتغير تابع ومجمل سلوك صمت العاملين وأبعاده الثلاث كمتغيرات مستقلة تأخذ الشكل الآتى:

$$Y = 7.689 - 0.358 X_1 - 0.345 X_2 - 0.368 X_3 - 0.302 X_4$$

حيث تشير Y إلى المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، و X_1 إلى مجمل سلوك صمت العاملين، و X_2 إلى صمت الإذعان، و X_3 إلى الصمت الدفاعي و X_4 إلى صمت الحفاظ على الآخرين، حيث أن قيمة المقدار الثابت لنموذج الانحدار $= 7.689$

ومعادلة الانحدار السابقة معنوية عند مستوى معنوية 0.01 وتشير معنوية معادلة الانحدار المتعدد إلى أن نموذج الانحدار يمثل العلاقة ومجمل سلوك صمت العاملين وأبعاده الثلاث (كمتغيرات مستقلة) و الالتزام التنظيمي (كمتغير تابع) تمثيلاً ملائماً، ويتضح كذلك أن معامل التحديد المعدل $Adj.R^2$ لنموذج الانحدار هو 0.458 والذي يشير إلى أن تلك المتغيرات المستقلة مجتمعة تقسر حوالي 46% تقريباً من التباين الحادث في الالتزام التنظيمي (كمتغير تابع).

ويتضح من الجدول رقم (7) أن لكل من مجمل سلوك صمت العاملين وأبعاده الثلاث (صمت الإذعان، و الصمت الدفاعي، و صمت الحفاظ على الآخرين) تأثير معنوي عكسي على الرضاء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا) β

0.436 - و 0.389- و 0.325- و 0.315- على الترتيب،

أى أن معادلة الانحدار التنبؤية للعلاقة بين الالتزام التنظيمي كمتغير تابع ومجمل سلوك صمت العاملين وأبعاده الثلاث كمتغيرات مستقلة تأخذ الشكل الآتي:

$$Y = 7.121 - 0.436 X_1 - 0.389 X_2 - 0.325 X_3 - 0.315 X_4$$

حيث تشير Y إلى المتغير التابع (الرضاء الوظيفي)، و X_1 إلى مجمل سلوك صمت العاملين، و X_2 إلى صمت الإذعان، و X_3 إلى الصمت الدفاعي و X_4 إلى صمت الحفاظ على الآخرين، حيث أن قيمة المقدار الثابت لنموذج الانحدار $= 7.121$

ومعادلة الانحدار السابقة معنوية عند مستوى معنوية 0.01 وتشير معنوية معادلة الانحدار المتعدد إلى أن نموذج الانحدار يمثل العلاقة ومجمل سلوك صمت العاملين وأبعاده الثلاث (كمتغيرات مستقلة) والرضاء الوظيفي (كمتغير تابع) تمثيلاً ملائماً،

ويتضح كذلك أن معامل التحديد المعدل $Adj.R^2$ لنموذج الانحدار هو 0.512 والذي يشير إلى أن تلك المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر حوالى 51% تقريباً من التباين الحادث فى الرضاء الوظيفى (كمتغير تابع).

تعطى النتائج السابقة دعماً كلياً للفرض الثامن والذي تنبأ بأن لسلوك صمت العاملين تأثيراً معنوياً سالباً على الالتزام التنظيمى.

وإن كانت تلك النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة دراسة Vakola & Bouradas, (2005) إلا أنها تتوافق مع نتائج الكثير من الدراسات الأخرى التى سبق الإشارة إليها من بينها:

((Nikmaram et al , 2012; Hussain et al, 2016; Deniz et al. ,2013))

ويمكن تفسير ذلك بأن الأفراد بصفة عامة يرتبطون عاطفياً بمنظماتهم إذا وجدوا ظروف عمل تشعرهم بالراحة وبالجدارة، وأن المنظمات التى يسودها مناخ الصمت يكبح فيها كل صوت، ويقل خلالها تبادل المعلومات والخبرات ويشعر الأفراد بالعجز وعدم الجدارة وأنهم مستمرون فى منظماتهم فقط لأنهم مضطرون لذلك إما لعدم وجود فرص وظيفية أخرى أو التزام أدبى نحو الآخرين بينما لا يوجد ذلك الالتزام الوجدانى لديهم، فقد فقدوا ثقتهم بأنفسهم ودافعيتهم نحو المنظمة ومن ثم فقدوا أيمانهم بقيم وأهداف المنظمة.

كما تعطى النتائج السابقة دعماً كلياً للفرض التاسع والذي تنبأ بأن لسلوك صمت العاملين تأثيراً معنوياً سالباً على الرضاء الوظيفى.

تتوافق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه الكثير من الدراسات السابقة التى سبق الإشارة إليها من بينها:

((Fard Karimi, 2015; Yilmaz et al, 2016; Alfayad& Arif,2017))

ويمكن تفسير ذلك بأن اختار الفرد البقاء صامتا ينطوى على الشعور بالخوف الداخلى من الإدارة وانخفاض الثقة بالنفس والشعور بعدم القدرة على التعبير عن آراءه وهذا ما يخلق لديه الشعور بعدم القيمة ومن ثم ينخفض مستوى رضاه الوظيفى.

10- تلخيص النتائج والتوصيات

1/10 النتائج

استهدف البحث الحالي اختبار عدد من العوامل المؤثرة على سلوك صمت العاملين ونتائج ذلك السلوك، ولتحقيق هذا الهدف تم مراجعة عدد من الدراسات السابقة في هذا المجال حتى يمكن تحديد المشكلة وصياغة الفروض فقام الباحث بصياغة تسعة فروض تم اختبارها على عينة مكونة من 400 مفردة من العاملين في شركات التأمين التابعة لشركة مصر القابضة للتأمين، ولقد كان تنبؤ الفرض الأول هو أن لإدراك العدالة الإجرائية تأثيراً معنوياً عكسياً على سلوك صمت العاملين، وكان تنبؤ الفرض الثاني هو أن لاتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت تأثيراً معنوياً موجباً على سلوك صمت العاملين، وكان تنبؤ الفرض الثالث هو أن لاتجاهات المشرفين الداعمة للصمت تأثيراً معنوياً موجباً على سلوك صمت العاملين، وكان تنبؤ الفرض الرابع هو أن لتوافر فرص الاتصالات تأثيراً معنوياً عكسياً على سلوك صمت العاملين،

وكان تنبؤ الفرض الخامس هو أن لمركز التحكم تأثيراً معنوياً عكسياً على سلوك صمت العاملين. وكان تنبؤ الفرض السادس هو أن لتقدير الذات تأثيراً معنوياً عكسياً على سلوك صمت العاملين،

وكان تنبؤ الفرض السابع هو أن لكل من النوع والعمر والمستوى التعليمي ومدة الخدمة (كمتغيرات ديموجرافية) تأثيراً معنوياً على سلوك صمت العاملين، وكان تنبؤ الفرض الثامن و أن لسلوك صمت العاملين تأثيراً معنوياً عكسياً على الالتزام التنظيمي لديهم، وكان تنبؤ الفرض التاسع هو أن لسلوك صمت العاملين تأثيراً معنوياً عكسياً على رضاهم الوظيفي

ولقد أثبتت نتائج كل من تحليل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار متوالى الخطوات صدق ثمانية فروض من الفروض التسعة إلى حد كبير.

وعلى أساس النتائج التي أسفر عنها هذا البحث يمكن القول أن سلوك صمت العاملين بصفة عامة يميل إلى الارتفاع في ظل وجود اتجاهات للإدارة العليا وللمشرفين داعمة للصمت، ويميل سلوك الصمت إلى الانخفاض بين العاملين الأقدم في الخدمة وذوى المستوى المرتفع من إدراك العدالة الإجرائية وتقدير الذات، وفي ظل توافر فرص اتصالات فعالة خلال المنظمة، كما أن لسلوك صمت العاملين تأثيراً لا يمكن تجاهله على انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي والرضاء الوظيفي للعاملين حيث يترتب على سلوك صمت العاملين انخفاض مستوى كلاً من الالتزام التنظيمي والرضاء الوظيفي لديهم.

2/10 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية يمكن التقدم بعدة توصيات تشتمل على شقين أساسيين هما: توصيات على المستوى العملي أو التطبيقي للمسؤولين في شركات البترول، و توصيات على المستوى الأكاديمي كمجالات لبحوث مستقبلية وذلك على النحو التالي:

1/2/10 توصيات على المستوى العملي:

- على المستوى العملي أو التطبيقي يوصى الباحث المسؤولين في الشركات محل الدراسة تهيئة مناخ تنظيمي يشجع العاملين على التحدث والإدلاء بأرائهم حول أمور المنظمة لما لذلك من أثر طيب في الوقوف على مشكلات الأداء والعمل على تصحيح الأخطاء أول بأول وتطوير آليات التعبير عن الرأي كصندوق الاقتراحات والشكاوى أو سياسة الباب المفتوح.

- بينت نتائج البحث أن هناك تأثير معنوي موجب لكل من اتجاهات الإدارة العليا والمشرفين الداعمة للصمت على سلوك صمت العاملين، وحتى يمكن الخروج بالعاملين من حالة الصمت أو التقليل من وصولهم لها يجب على الإدارة العليا والمشرفين تشجيع العاملين على التحدث والإدلاء بالآراء حتى وإن كانت اعتراضات

- وطمأنتهم بأنه لا توجد عواقب على الاعتراضات بل هي مرشحات نحو الأخطاء وأنها نوع من التطوير التنظيمي.
- الاهتمام بتطوير قنوات اتصال فعالة بين العاملين على جميع المستويات التنظيمية فهي الوسيلة لنقل الأفكار والآراء للمستويات الأعلى وبغياب تلك القنوات يسلك الفرد سلوك الصمت.
 - الشفافية فيما تتخذه الإدارة من قرارات وما يُتبع من إجراءات في توزيع النواتج، وأن تشرح للعاملين مبرراتها والأخذ بالاعتبار حاجات العاملين ووجهات نظرهم، فكلما زاد إدراك الفرد لعدالة الإجراءات كان أكثر جرأة على التحدث وتقديم كل ما لديه من أفكار نحو تطوير المنظمة.
 - الاهتمام باختبارات الشخصية عند اختيار العاملين بما يمكن من اختيار الأفراد ذوى المستوى المرتفع من تقدير الذات فهم أكثر جرأة على التحدث.
 - تطوير آليات الاستفادة من العاملين ذوى الخبرات الطويلة وتشجيعهم على تقديم مقترحاتهم نحو تطوير أداء المنظمة.

2/2/10 توصيات ببحوث مستقبلية

- يمكن اختبار نفس متغيرات الدراسة ولكن في منظمات أخرى مثل منظمات القطاع الخاص وبصفة خاصة في المنظمات الخدمية حتى يمكن توسيع نطاق تعميم النتائج .
- يُوصي الباحث باختبار تأثير متغيرات أخرى على سلوك صمت العاملين . غير التي تناولتها الدراسة . مثل: متغيرات الثقافة التنظيمية، والأنماط القيادية، والولاء للمهنة، وسمات شخصية أخرى . غير مركز التحكم وتقدير الذات التي تناولهما البحث .
- إجراء دراسة حول النتائج المحتملة لسلوك صمت العاملين . غير التي تناولها البحث الحالي . مثل: انخفاض معدلات الغياب والتأخير عن العمل، وسلوكيات

الإبداع, مقاومة الأفراد للتغيير, وسلوكيات المواطنة التنظيمية, والانخراط التنظيمي, والميل لترك العمل.

- لقد تم في البحث الحالي معرفة العلاقة المباشرة بين عدد من المتغيرات المستقلة وسلوك صمت العاملين كمتغير تابع , أو العلاقة المباشرة بين سلوك صمت العاملين كمتغير وعدد من نتائجه كمتغيرات تابعة؛ فإنه من المفيد إدخال متغيرات وسيطة أخرى حتى يمكن الإلمام بمعظم المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في سلوك صمت العاملين وفي نتائجه, وأمثلة لتلك المتغيرات الوسيطة:(الثقة التنظيمية, وتهكم أو سخرية العاملين).

7- المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية:

1. بازرعة, محمود صادق (1989) *لبحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ*

القرارات التسويقية (ط6؛ القاهرة: دار النهضة العربية).

ثانياً : المراجع باللغة الإنجليزية:

- 1.Acaray, Ali and Akturan, Abdülkadir (2015), "The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence", *Social and Behavioral Sciences*, Vo. 70, pp.472-482.
- 2.Akbarian, Akram; Ansari; Mohammad Esmail; Shaemi; Ali and; Keshtiaray, Narges (2015), " Review organizational silence factors", *Journal of Scientific Research and Development*, Vol. 2, No.1 , PP:178-181.
- 3.Aküzüm, Cemal, (2014), "The Effect of Perceived Organizational Justice on Teachers' Silence: A Practice in Primary Education Institutions , *International J. Soc. Sci. & Education*, Vol.5 Issue 1.pp:95-108.
- 4.Alfayad, Zaid and Arif, Lily Suriani Mohd (2017), "Employee Voice and Job Satisfaction: An Application of Herzberg's , Two-factor Theory", *International Review of Management and Marketing* ,Vo, 7 , No.1, pp.150-156.
- 5.Alisher Tohirovich Dedahanov and Jaehoon Rhee (2015),"Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment", *Management Decision* ,Vol. 53 No. 8, pp. 1843-1857.
- 6.Baştuğ, Gülsüm; Pala, Adem; Kumartaşlı, Mehmet; Günel, İlker; Duyan, Mehdi (2016), " Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment", *Universal Journal of Educational Research* Vol.4, No.6, pp:1418-1425.
- 7.Boufounoua, Paraskevi and Avdi, Kallirroi (2016),"Financial Crisis, Organizational Behavior and Organizational Silence in the Public Sector: A Case Study for Greece ", *Journal of Economics and Business*, Vol.66, Issue 1-2, pp. 46-78.

- 8.Çaylak, Esra and Altuntaş, Serap, (2016) , " Organizational Silence Among Nurses: The Impact on Organizational Cynicism and Intention to Leave Work", *The Journal of nursing research* ,PP: 1-9.
- 9.Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Ng, K. Y (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organisational Justice Research, *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No. 3, PP:425-445.
10. Dedahanov, Alisher Tohirovich and Rhee, Jaehoon (2015), "Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment", *Management Decision*, Vol. 53, No. 8, pp. 1843-1857.
11. Deniz, N., Noyan, A., &Ertosu, N. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.99, No.6, pp. 691-700.
12. Divya, Muthusamy and Kirupa, Priyadarsini.M, (2015), "A study of organizational silence based on demographic profiles", *International Journal in Management and Social Science*, Vol.3, Issue-04, pp.557-566.
13. Ehtiyar, Rüya and Melek Yanardağ (2008). "Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel." *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 14, No.1, pp. 51-68.
14. Elias, S.M. (2009), "Employee commitment in times of change: assessing the importance of attitudes toward organizational change", *Journal of Management*, Vol. 35 No. 1, pp. 37-55.
15. Fard, Parastoo Gashtasebi and Karimi, Fariba (2015), "The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University, *International Education Studies*; Vol. 8, No. 11, pp. 219-227.
16. Fodchuk, K. M. (2009). "Organisational Justice Perceptions in China: Development of the Chinese Organisaitonal Justice Scale", *(Unpublished Dissertation: Old Dominion University)*.
17. Hennestad, B. (1990), "the symbolic impact of double bind leadership: double bind and the dynamics of organization

- culture'', *Journal of Management Studies*, Vol. 27, No. 3, pp. 265-80.
18. Huang, Liang and Huang, Wenfeng, (2016)" Interactional Justice and Employee Silence: The Roles of Procedural Justice and Affect", *Social Behavior And Personality*, Vol. 44, No.5,PP: 837-852
19. Hussain, Muhammad Wajahat; Ali,Ahsan; Khalid, Mehran; Shafique, Muhammad Nouman; Ahmad,Hussain,(2016),"Organizational Silence: A Predictor of Organizational Commitment in Higher Education Institution, *Developing Country Studies*, Vol.6, No.2, pp.123-129.
20. Izraeli, D. and Jick, T. (1986), "the art of saying no: linking power to culture'', *Organization Studies*, Vol. 7, No. 2, pp. 171-192.
21. Jain, Ajay K. (2015), "An interpersonal perspective to study silence in Indian organizations Investigation of dimensionality and development of measures., *Personnel Review* , Vol. 44, No. 6, pp. 1010-1036.
22. Kahya, Cem (2016), " The relationship between locus of control and organizational silence: a study on the Turkish academicians", *International refereed academic social sciences journal*, Issue 19, pp. 1-18.
23. Karaca, Hasan (2013), " An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: turkish national police case", *European Scientific Journal*, Vol. 9, No.23, pp. 1857 – 7881.
24. Kumar, Dileep, M., ; Alagappar, Ponmalar N., Govindarajo, Normala (2015), " The Impact of Organisational Silence on Job Stress, Organisational Commitment and Intention to Leave Among Expatriate Employees", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol. 9,No.29,pp: 1-8 .
25. Kurudirek M.A, Gezer E, Kurudirek M., Gezer , Katkat D,Mizrak (2016)"Investigation of the correlation between organizational justice and organizational silence of Turkish physical education teachers", *International Journal of Sport Studies*, Vol., 6 No.10, pp. 612-619
26. LePine, J.A. & Van Dyne, L. (1998)." Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, Vol.83, No.6, pp. 853- 868.

27. Lu, Jie and Xie, Xiajuan(2013),"Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise", *Asian Social Science*; Vol.9,No.17,pp.47-52.
28. Mansell, L.W. & Corwen, R.F. (2003), "Mean and covariance structures analysis: An examination of Rosenberg self-esteem scale among adolescents and adults", *Educational and Psychological Measurement*, Vol.63, No.1, P: 166
29. Mine, yurdakul ; Meltem, Aydin Besen and Semra, erdogan(2016), "The organisational silence of midwives and nurses: reasons and results", *Journal of Nursing Management*, Vol. 24,pp.686–694.
30. Morrison, E. and Milliken, F. (2000), "Organisational silence: a barrier to change and development in pluralistic world", *Academy of Management Review*, Vol. 25 No. 4, pp. 706-25
31. Muthusamy, Divya ; Priyadarsini, Kirupa (2015), " A study of organizational silence based on demographic profiles", *International Journal in Management and Social Science*, Vol.03 Issue-04, pp.257-266.
32. Nekoei, Mahmood Moghadam1 and Beheshtifar, Malikeh (2015), "*Organizational Justice And Employee Silence*, Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, Vol.5 , No. 1, pp. 2353-2358
33. Nemeth, C. J., & Staw, B.M. (1989). The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations, *Advances in experimental social psychology*, Vol. 22, pp. 175-210.
34. Nikmaram, Sahar; Yamchi, Hamideh Gharibi; Shojaii, Samereh; Zahrani, Maryam Ahmadi and Alvani, Seyed Mehdi (2012)" Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran", *World Applied Sciences Journal* ,Vol.17, No.10,pp.1271-1277.
35. Nikolaou, I.; M. Vakola and D.c Bourantas, (2011), "The role of silence on employees attitudes", The day after a merger", *Personnel Review*, Vol.40, No.6, pp. 723-741.
36. Okey, E. Amah and Chiwuba A. Okafor, (2008), "Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self-Esteem and Locus of Control", *Asian Journal of Scientific Research*, Vol.1, No.1, pp. 1-11.

37. Owuor, Angela Achieng (2014), Organizational silence affecting the effectiveness of organizations in kenya: a case study of safaricom call center, *Masters Dissertation submitted to the the Chandaria School of United States International University*
38. Ozkan, Egehan; Tengilimoğlu, Dilaver; and Yilik, Pelin (2015), " The Interaction Between Organizational Silence Climate And Employees Behaviors In The Field Of Health, *International Conference on Marketing and Business Development Journal*, Vol I, No. 1, pp.252-260.
39. Panahi, B., & Danaeifard, H. (2010). An analysis of employee's attitudes in public organizations: Explanation of organizational silence climate and silence behavior. *Transformation Management Journal*, Vol.2, No.3, pp. 2-19.
- 57- Pierce, J.L. & Gardner, D.G. (2004), "Self-esteem within the work and organizational context: A review of organization-based self-esteem literature", *Journal of Management*, Vol.30, No.5, pp. 591-622.
40. Pinder, C.C.and Harlos, Karen P.(2011),"Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice",*Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20,pp. 331-369.
41. Premeaux, S. F., Arthur G. Bedeian (2003). "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring On Predicting Speaking Up On The Workplace." *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.6, pp. 1537-1562.
42. Pozveh, Asghar Zamani & Karimi, Fariba (2016)," The Relationship between Organizational Climate and the Organizational Silence of Administrative Staff in Education Department", *International Education Studies*; Vol. 9, No. 6, pp.120-129.
43. Rego, A., Cunha, M. P. (2010), "Organisational Justice and Citizenship Behaviors: A Study in the Portuguese Cultural Context", *Applied Psychology: An International Review*, Vol.59, pp. 404-430.
44. Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*, Pears Education, Prentice Hall, New Jersey.
45. Rosenberg, M. (1965) *Society and adolescent self-image*, (Princeton, NJ: Princeton University Press).

46. Salah-Ud-Din, et al(2015),"Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice", *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 3, No. 9, PP:846-850
47. Schweiger, D. and DeNisi, A. (1991), "Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 110-135.
48. Sumeth Tanyaovalaksna (2016), Exploring the relationship between individual cultural values and employee silence, *Doctoral Dissertation submitted to Ontario Institutes for Studies in Education, University of Toronto, Ontario, USA.*
49. Tabatabaei et al.(2015) " The Mediating Role of Employee Cynicism in the Relationship between Perceived Organizational Justice and Employee Silence ", *Journal UMP Social Sciences and Technology Management*, Vol. 3, Issue. 3, pp. 121- 127.
50. Tan, Cetin (2014), "Organizational justice as predictor of Organizational silence", *Educational Research and Reviews*, Vol. 9, No.21, pp. 1190-1202
51. Tangirala, S., Ramanujam, R. (2008). "Employee silence on critical work issues: Effects of procedural justice climate", *Personnel Psychology*, Vol. 61, PP:37-68.
52. Tulubas, Tijen and Celep, Cevat (2012), " Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: the mediating role of trust in supervisor", *Social and Behavioral Sciences* , , Vol.47, pp. 1221 – 1231.
53. Vakola, Maria and Bouradas, Dimitris(2005),"Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation",*Employee Relations* ,Vol. 27, No. 5, pp.441-458.
54. Vakola, M.; Bouradas, D.; & Nikolaou, I. (2011). The role of silence on employees' attitudes "the day after" a merger. *Emerald Group Publishing Limited*, 40(6), 723-741. <http://dx.doi.org/10.1108/00483481111169652>
55. Valikhani, Mashallah and Karpardaz, Hamid (2015), " The Effect of Evaluation of Factors Affecting Organizational Silence (Case Study: Parsian Insurance in Esfahan), International *Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* , Vol. 5, No. 2, pp. 1-10.

56. Van den Bos, K. (2001), "Fundamental research by means of laboratory experiments is essential for a better understanding of organizational justice", ***Journal of Vocational Behavior***, Vol. 8, pp. 254-259.
57. Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I.C. (2003). "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs", ***Journal of Management Studies***, 40(6), pp. 1359-1392.
58. Weber,P. and Weber,J.(2001),“Changes in employee perceptions during Organizational change”,***Leadership & Organization Development Journal***, Vol.22, pp 291-300.
59. Yılmaz, S. E.; Çetinel, E..and Uysal, D (2016), " The Effect of Organizational Silence on Job Satisfaction: A Research on Bank Employees;," ***Journal of Business Research-Türk***, Vol. 8, No. 1, pp.75-99.