



# مجلة البحوث المالية والتجارية

## المجلد (٢٢) – العدد الرابع – أكتوبر



أثر التماثل التنظيمي في العلاقة بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة  
التنظيمية: دراسة تطبيقية

### Impact of Organizational Identification on the Relationship between Job Silence and Organizational Citizenship Behavior: An Applied Study

الباحث/ أحمد طارق عبدالرحمن

مرشح للدكتوراه

كلية التجارة- جامعة بورسعيد- قسم إدارة الأعمال

إشراف

الدكتور

السيد فتحى حسيب

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة – جامعة بورسعيد

الأستاذ الدكتور

رانية عبدالمنعم شمعه

عميد كلية التجارة

جامعة السويس

2021

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

## ملخص

استهدف البحث دراسة أثر التماثل التنظيمي على العلاقة بين الصمت الوظيفي (صمت الإذعان - الصمت الدفاعي - الصمت الاجتماعي الفعال) وسلوك المواطنة التنظيمية (سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة - سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد) وذلك بالتطبيق على الهيئة القومية للبريد، وتم جمع البيانات عن طريق الاستقصاء من عينة عشوائية بلغ حجمها (368) من العاملين بقطاع مناطق بريد شرق الدلتا والذي يشمل سبع مناطق بريدية هي (الإسماعيلية - السويس - بورسعيد - شمال سيناء - جنوب سيناء - شمال الشرقية - جنوب الشرقية)، وبلغت نسبة الاستجابة (91%) بواقع (335) استمارة استقصاء. وتوصل البحث إلى وجود علاقة سلبية بين صمت الإذعان والصمت الدفاعي وسلوك المواطنة التنظيمية، بينما توجد علاقة إيجابية بين الصمت الاجتماعي الفعال وسلوك المواطنة التنظيمية، كما توصلت نتائج البحث إلى أن التماثل التنظيمي يعدل العلاقة بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد، بينما لا يعدل العلاقة بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة.

## الكلمات المفتاحية

صمت الإذعان - الصمت الدفاعي - الصمت الاجتماعي الفعال - سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة - سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد.



## **Abstract**

This research aims to study the effect of organizational identification on the relationship between job silence (acquiescent silence - defensive silence - pro- social silence ) and organizational citizenship behavior (organizational citizenship behavior directed towards the organization - organizational citizenship behavior directed towards individuals) by applying to the national postal authority, data were collected through a survey of a random sample of (368) workers in the east delta post areas sector, which includes seven postal areas (ismailia - suez - port said - north sinai - south sinai - north sharqiya - south sharqiya), and the response rate was (91%) by (335) survey questionnaires. This research found a negative relationship between acquiescent silence and defensive silence and organizational citizenship behavior, while there is a positive relationship between pro- social silence and organizational citizenship behavior, and the results also found that organizational identification moderated the relationship between job silence and organizational citizenship behavior directed towards individuals, while not moderated the relationship between job silence and organizational citizenship behavior directed towards the organization.

## **Key words**

Acquiescent Silence - Defensive Silence - Pro- Social Silence - Organizational Citizenship Behavior Directed Towards The Organization - Organizational Citizenship Behavior Directed Towards Individuals.

## مقدمة

تواجه منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية على حد سواء عدداً من المشكلات فيما يتصل بسلوك الأفراد والجماعات داخلها. وقد أتاح علم السلوك التنظيمي من خلال تدخلاته المختلفة التعرف على هذه المشكلات والعوامل المسببة لها وعلاقتها مع المشكلات والظواهر الأخرى. ويأتي الصمت الوظيفي كأحد المشكلات التي باتت تترق هذه المنظمات وتؤثر سلباً على فاعلية وكفاءة أدائها وتحقيقها لأهدافها المنشودة (أمين، ٢٠١٧).

ويعتبر الصمت الوظيفي من المفاهيم الغائبة عن الكثير من المنظمات، على الرغم من أن له آثاراً سلبية، بل وقد تكون وخيمة على مستقبل هذه المنظمات؛ إذ أنه يؤدي إلى حالة من الخضوع وقبول الأمر الواقع لدى العاملين، كما أنه يمهّد الطريق لحالات الجمود التنظيمي، وغياب أدوار المبادرة إلى التغيير، والبعد عن طرح الأفكار والمقترحات، وتجنب اتخاذ موقف المخاطرة من حيث إبداء الرأي تجاه مشكلات وقضايا العمل الحاسمة. وعلاوة على ذلك، فإن الصمت الوظيفي يزيد من الفساد، ويعوق الابتكار في بيئة العمل، ويسبب الغياب ودوران العمالة، وغيرها من السلوكيات غير المرغوبة (Dedahanov & Rhee, 2015).

ومن السلوكيات التي تتأثر بالصمت الوظيفي في المنظمة سلوك المواطنة التنظيمية، وهو سلوك تطوعي يقوم به الموظف اختياريّاً دون أن يكون هذا السلوك مرتبطاً بشكل مباشر بحوافز المنظمة ومكافآتها، والموظف قد يبادل إحساسه بعدالة تعامل المنظمة معه بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال سلوك لا يصنف ضمن الدور الرسمي له كمساعدة زملائه، وتجنب إثارة المشاكل، وأداء أعمال إضافية دون تذمر أو شكوى، والحرص على فاعلية المنظمة وتطويرها (Polat, 2009).

ويعد التماثل التنظيمي من المفاهيم الحديثة نسبياً في حقل الإدارة بشكل عام، وهو يشير إلى التشابه في القيم والأهداف والرغبات بين العامل والمنظمة، وقد ازداد الاهتمام بالتماثل التنظيمي في ضوء الأدوار والمهام الكبيرة التي تقوم بها المنظمات، حيث يعتبر التماثل التنظيمي ضرورة ملحة نظراً لما تشهده البيئة الإدارية من أحداث وتطورات رافقها العديد من الآثار والظواهر السلبية والتي شكلت مأزقاً أصبح من الضروري أن تعمل المنظمة على مواجهته، فأساليب العمل تغيرت وظهرت قيم وعادات وأهداف جديدة للمنظمة، وفي ظل هذه الأجواء عانت بيئة المنظمة من الفوضى والارتباك مما أثر هذا الوضع على العاملين وأصبح ولائهم وانتمائهم مشتتاً وغير واضح (مرزوق، ٢٠١٣).



وتوصل العديد من الباحثين أن للتماثل التنظيمي آثار وفوائد عديدة بالنسبة للفرد والمنظمة، فعلى مستوى الفرد نجد أن تماثل الفرد مع منظمته يحقق له تعزيز احترام الذات، وإضفاء معنى للحياة، وزيادة الطموح والانتماء. أما على مستوى المنظمة فيقلل التماثل التنظيمي من ميل العاملين لترك العمل، ويزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، والارتباط الوظيفي، والولاء والالتزام التنظيمي، كما يزيد مستوى الاستغراق الوظيفي، والفاعلية التنظيمية (Khan, et al., 2011; Yurchisin, 2006).

انطلاقاً مما سبق وتقديراً للآثار السلبية الناتجة عن الصمت الوظيفي على كل من المنظمة وعاملها، فإن البحث الحالي يستهدف دراسة وتحليل الأثر المعدل للتماثل التنظيمي على العلاقة بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية وذلك بالتطبيق على البريد المصري.

#### أولاً : الدراسات السابقة

تناولت بعض الدراسات متغير الصمت الوظيفي بصورة كلية مثل دراسة ( Srivastava et al., 2019 )، ودراسة (Nechanska et al., 2020)، بينما ركزت دراسات أخرى على بعد واحد للصمت الوظيفي مثل دراسة (Guo et al., 2018)، ودراسة (Chenji & Soda, 2019) حيث تناول كل منهما الصمت الدفاعي، وتناول عدد من الدراسات الأخرى ثلاثة أبعاد للصمت الوظيفي مثل دراسة (Zhu et al., 2019)، (Howard & Holmes, 2020) حيث تناول كل منهما صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي الفعال. بينما تناول ( Deniz et al., 2013 ) بعد الصمت الوقائي بالإضافة للأبعاد السابقة، وتناول (Knoll & Dick, 2013) بعد صمت الفرصة. بينما يركز البحث الحالي على جميع الأبعاد السابقة (صمت الإذعان/ الغير فعال، الصمت الدفاعي/ الوقائي، الصمت الاجتماعي الفعال).

وركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة الأثر المباشر للصمت الوظيفي، ما عدا دراسة (Agarwal & Rai, 2018) التي تناولت انتهاك العقد النفسي كمتغير وسيط، والصدقة في مكان العمل كمتغير معدل، ودراسة (Srivastava et al., 2019) التي تناولت الذكاء العاطفي كمتغير وسيط، ودراسة (Zhu et al., 2019) التي تناولت الشعور بالثقة كمتغير وسيط، وأخيراً دراسة (Xu et al., 2020) التي تناولت أنظمة العمل عالية الأداء كمتغير وسيط، والالتزام التنظيمي ونية مغادرة العمل كمتغير معدل، كما ركزت أغلب الدراسات السابقة على تناول الصمت الوظيفي كمتغير مستقل أو تابع ماعدا دراسة (Guo et al., 2018)، ودراسة ( Chenji & Soda, 2019) حيث تناول كل منهما الصمت الوظيفي كمتغير وسيط.

وكشفت الدراسات السابقة عن أهمية سلوك صمت العاملين باعتباره أحد العوامل التي تؤثر على العديد من المتغيرات مثل: الارتباط الوظيفي، الاحتراق الوظيفي، الابداع، سلوك المواطنة التنظيمية وغيرها من المتغيرات، وتوصل الباحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة إلى نوعين رئيسيين للصمت وهما الصمت الوظيفي الايجابي والصمت الوظيفي السلبي ويتمثل الأول في الصمت الاجتماعي الفعال بينما يتمثل الثاني في صمت الإذعان والصمت الدفاعي.

وفي ضوء نتائج البحوث التي إهتمت بتحديد طبيعة العلاقة بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية يتضح - في حدود علم الباحث - قلة الدراسات الأجنبية والعربية التي اهتمت بدراسة هذه العلاقة. ويتضح أن معظم هذه الدراسات تناولت الصمت الوظيفي كمتغير مستقل، وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، وتناول بعضها متغيرات وسيطة أو معدلة، وأكدت جميع الدراسات السابقة على وجود علاقة سلبية بين الصمت الوظيفي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي) وسلوك المواطنة التنظيمية، بينما أشارت الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الصمت الاجتماعي الفعال وسلوك المواطنة التنظيمية.

مما سبق يمكن تلخيص الفجوة البحثية والنقاط التي لم تتناولها البحوث السابقة، فيما يلي:

#### جدول (1) ملخص الفجوة البحثية

م	الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
١	ركزت على العوامل والأسباب التنظيمية لحدوث الصمت مثل الهيكل التنظيمي، المركزية، دعم الإدارة العليا، الإتصال داخل المنظمة.	أهملت البحوث السابقة الدوافع الشخصية لسلوك الصمت.	تركز الدراسة الحالية على الدوافع الشخصية التي تؤدي إلى سلوك الصمت الوظيفي مثل دافع القبول أو الاستسلام (صمت الإذعان)، حماية الذات (الصمت الدفاعي)، والإيثار والتعاون (الصمت الاجتماعي الفعال).
٢	ركزت على بعد واحد أو بعدين للصمت الوظيفي والبعض منها تناوله بصورة كلية.	أهملت بعد الصمت الاجتماعي الفعال والذي يهدف إلى نفع المنظمة والعاملين بها.	يركز البحث الحالي على الصمت الاجتماعي الفعال كأحد أبعاد الصمت الوظيفي.



٣	ركزت على دراسة الأثر المباشر للصمت الوظيفي على المتغيرات الأخرى.	النقص في عدد الدراسات السابقة التي استخدمت متغير وسيط أو معدل.	يتناول البحث الحالي التماثل التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.
٤	ركزت على التماثل التنظيمي كمتغير وسيط.	لم تركز على استخدام التماثل التنظيمي كمتغير معدل.	في هذه الدراسة سوف يتناول الباحث التماثل التنظيمي كمتغير معدل.
٥	اختلفت قطاعات التطبيق في الدراسات السابقة بين قطاع الصناعات الثقيلة، الشركات متعددة الجنسيات، الشركات الخاصة.	لم تركز الدراسات السابقة على القطاع الحكومي.	قطاع التطبيق في هذه الدراسة هو البريد المصري وهو قطاع حكومي خدمي.

### ثانياً : مشكلة البحث

غالباً ما يكون لدى العاملين في المنظمات أفكار ومعلومات وآراء بناءة لتحسين العمل والمنظمة ككل ولكن لا يستطيعون التعبير عنها، كما أن الإدارة العليا قد لا تدرك أنها تقتقد إلى معلومات هامة من العاملين وقد تتجاهل هذه المعلومات وتصفها بعدم الدقة وتفسرها على محمل التهديد لنفوذ ومصداقية الإدارة، وهو ما يدفع العاملون إلى التزام سلوك الصمت. ولذلك يعد الصمت الوظيفي أحد الظواهر السائدة في المنظمات من حيث التكرار، إلا أن الدراسات السابقة عليه قليلة من حيث التحليل والأسباب والنتائج واستراتيجيات التعامل معه. ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة نجد عدم وجود اهتمام بموضوع الصمت الوظيفي في البيئة العربية عموماً والمصرية على وجه التحديد، فضلاً عن النقص في عدد الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الصمت الوظيفي.

كما أشارت البحوث السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين التماثل التنظيمي والعديد من المتغيرات ومنها سلوك المواطنة التنظيمية، كما أشارت البحوث إلى وجود علاقة سلبية بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، لذلك يحاول البحث الحالي دراسة الأثر المعدل للتماثل التنظيمي على العلاقة بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

### ثالثاً : أهداف البحث

١. دراسة العلاقة بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.
٢. بحث الأثر المعدل لتأثير التماثل التنظيمي على العلاقة بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.
٣. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها زيادة ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية، والمساهمة في خفض سلوك الصمت الوظيفي، بالإضافة إلى زيادة وعي العاملين بمفهوم التماثل التنظيمي وما هي أهميته بالنسبة لهم وللهيئة محل الدراسة.

### رابعاً : فروض البحث

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

**الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية. ويتفرع عنه فرضيين فرعيين كما يلي:**

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة.

**الفرض الثاني: يعدل التماثل التنظيمي العلاقة بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.**

**ويتفرع عنه فرضيين فرعيين كما يلي:**

١. يعدل التماثل التنظيمي العلاقة بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد.
٢. يعدل التماثل التنظيمي العلاقة بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة.

### خامساً : أهمية البحث

١. الأهمية العلمية:

يستمد البحث أهميته العلمية من ندرة البحوث التي تناولت موضوع الصمت في البيئة العربية عموماً والمصرية على وجه التحديد، خاصة بعد أن أصبح الصمت من المشاكل التي تواجه المنظمات وتؤثر سلباً على فاعلية وكفاءة أدائها حيث أنه يحد من قدرة المنظمة على إتخاذ القرارات السليمة والتعامل مع الأخطاء والتعلم منها، وتستمد الدراسة أهميتها العلمية أيضاً





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

## ٢. الأهمية التطبيقية:

يستمد البحث أهميته من القطاع الذي تم التطبيق عليه وهو البريد المصري والذي يعد من أهم وسائل الإتصال داخل الدولة، وهو يمثل عنصر رئيسي من عناصر التنمية، كما توفر الدراسة إطاراً للمسؤولين عن إدارة البريد المصري يمكن من خلاله الإلمام بالأبعاد الفرعية لكل من الصمت الوظيفي، والتماثل التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية وطبيعة العلاقة بينهما الأمر الذي يسهم في توفير فهم أعمق لمتغيرات البحث، مما يساعد المديرين على تحديد العوامل التي تؤدي إلى انتهاج العاملين لسلوك الصمت حتى تؤخذ في الحسبان بعد ذلك. كما ستسهم الدراسة في فتح آفاق بحوث مستقبلية تتناول الصمت الوظيفي من جوانب مختلفة.

## سادساً : منهج البحث

### يتضمن منهج البحث الجوانب الآتية:

١. نوع ومصادر البيانات: سيعتمد البحث على نوعين من البيانات هما:
  - أ- البيانات الثانوية : سوف يتم تجميع البيانات الثانوية من خلال الكتب، الدوريات، المقالات، مطبوعات المؤتمرات، المواقع المتخصصة على الإنترنت، والسجلات والمستندات التي سوف يتمكن الباحث من الإطلاع عليها.
  - ب- البيانات الأولية: من خلال المقابلات الشخصية والاستقصاءات سوف يقوم الباحث بجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة بما يخدم أهداف البحث .
٢. مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بالهيئة القومية للبريد بقطاع مناطق بريد شرق الدلتا والذي يشمل سبعة مناطق بريدية، ويبلغ عدد العاملين به 4589 مفردة.
  - عينة البحث: لإجراء الدراسة الميدانية تم الاعتماد على سحب عينة عشوائية طبقية، حيث تم حساب الحجم الإجمالي للعينة، ثم توزيع مفردات العينة على الفئات المختلفة بطريقة التوزيع المتناسب.
  - حجم العينة الإجمالي: تم حساب حجم العينة الإجمالي بالاعتماد على المعادلة التالية (الصياد، ٢٠٠٣):

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

حيث:

n : حجم العينة

N : حجم المجتمع

e : الخطأ المسموح به

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

٣. حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

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

سابعاً : مقياس البحث

تم قياس الصمت الوظيفي باستخدام مقياس (Van Dyne et al., 2003) حيث يعتبر المقياس الأكثر شهرة لاستخدامه في معظم الدراسات التي اطلع عليها الباحث، ويتكون هذا المقياس من (15) عبارة موزعة بالتساوي على ثلاثة أبعاد من للصمت الوظيفي، هي: صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي الفعال. واعتمد الباحث في قياس متغير التماثل التنظيمي على مقياس (Cheney, 1982) والذي تم استخدامه في عدة دراسات سابقة، حيث يعتبر المقياس الأكثر تفصيلاً وإماماً بمفهوم التماثل التنظيمي وأبعاده عن غيره من المقاييس الأخرى، ويتكون المقياس من (٢١) عبارة مقسمة بالتساوي على الأبعاد الثلاثة للتماثل التنظيمي وهي: الولاء التنظيمي، العضوية، التشابه. ولقياس سلوك المواطنة التنظيمية اعتمد الباحث على مقياس (Williams & Anderson, 1991)، ويتكون هذا المقياس من أربعة عشر عبارة سبع



منها تخص سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد، بينما تخص السبع الأخرى سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة.

### ثامناً : اختبار فروض البحث

الفرض الرئيسي الأول:

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

جدول (2) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية

اختبارات T-Test		معامل الانحدار B	المتغير المستقل
المعنوية (sig.)	القيمة T		
0.008	-2.686	-0.088	الصمت الوظيفي
	7.214		المعنوية الكلية للنموذج: قيمة F المحسوبة (F) المعنوية (sig.)
	0.008		مؤشرات جودة التوفيق: معامل التحديد ( $R^2$ ) معامل الارتباط (R)
	0.021		
	0.146		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق، يتضح ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار: أشارت نتيجة اختبار F-Test إلى أن نموذج الانحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 0.05.
- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.021، أي أن الصمت الوظيفي يفسر 2.1% من التباين في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية).
- معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (الصمت الوظيفي) -0.088، وهي تشير إلى وجود علاقة عكسية بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وتشير نتيجة اختبار T-Test إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 0.05. وبناءً عليه، فإنه يتم قبول الفرض الرئيسي الأول ويتفرع من الفرض الرئيسي الأول فرضيين فرعيين، كما يلي:

### الفرض الفرعي الأول:

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

وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد. ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل:

جدول (3) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة

التنظيمية الموجه نحو الأفراد

اختبارات T-Test		معاملات بيتا	معاملات الانحدار B	المتغيرات المستقلة
المعنوية (sig.)	القيمة T			
0.966	-0.042	-0.003	-0.001	صمت الإذعان
0.046	-2.000	-0.124	-0.070	الصمت الدفاعي
0.015	2.455	0.134	0.121	الصمت الاجتماعي الفعال
		3.385		المعنوية الكلية للنموذج: قيمة F المحسوبة (F)
		0.018		المعنوية (sig.)
		0.030		مؤشرات جودة التوفيق: معامل التحديد ( $R^2$ )
		0.173		معامل الارتباط المتعدد (R)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق ، يتضح ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار: أشارت نتيجة اختبار F-Test إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 0.05.
- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.030، أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي الفعال) تفسر 3% من التباين في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد).
- معنوية المتغيرات المستقلة:

بفحص قيم معاملات الانحدار ، تبين ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (صمت الإذعان) -0.001، وهي تشير إلى وجود علاقة عكسية بين صمت الإذعان وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد، وتشير



نتيجة اختبار ت T- Test إلى أن تأثير هذا المتغير غير معنوي، حيث إن مستوى المعنوية أكبر من 0.05.

- بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (الصمت الدفاعي) -0.070، وهي تشير إلى وجود علاقة عكسية بين الصمت الدفاعي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد، وتشير نتيجة اختبار ت T- Test إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 0.05.
  - بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (الصمت الاجتماعي الفعال) 0.121، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين الصمت الاجتماعي الفعال وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد، وتشير نتيجة اختبار ت T- Test إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 0.05. وبناءً على النتائج السابقة، فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الأول المقترح من الفرض الرئيسي الأول جزئياً.
- الفرض الفرعي الثاني:**

ينص هذا الفرض على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة. ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل:

**جدول (4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة**

اختبار ت T-Test		معاملات بيتا	معاملات الانحدار B	المتغيرات المستقلة
المعنوية (sig.)	القيمة T			
0.006	-2.745	-0.169	-0.077	صمت الإذعان
0.123	-1.548	-0.095	-0.043	الصمت الدفاعي
0.358	0.921	0.050	0.036	الصمت الاجتماعي الفعال
6.114				المعنوية الكلية للنموذج:
0.000				قيمة ف المحسوبة (F) المعنوية (sig.)
0.053				مؤشرات جودة التوفيق:
0.229				معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) معامل الارتباط المتعدد (R)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق، يتضح ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار: أشارت نتيجة اختبار ف F-Test إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 0.05.
- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.053، أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي الفعال) تفسر 5.3% من التباين في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة).
- معنوية المتغيرات المستقلة:

فحص قيم معاملات الانحدار ، تبين ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (صمت الإذعان) -0.077، وهي تشير إلى وجود علاقة عكسية بين صمت الإذعان وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، وتشير نتيجة اختبار ت T- Test إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 0.05.
- بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (الصمت الدفاعي) -0.043 ، وهي تشير إلى وجود علاقة عكسية بين الصمت الدفاعي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، وتشير نتيجة اختبار ت T- Test إلى أن تأثير هذا المتغير غير معنوي، حيث إن مستوى المعنوية أكبر من 0.05.
- بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (الصمت الاجتماعي الفعال) 0.036، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين الصمت الاجتماعي الفعال وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، وتشير نتيجة اختبار ت T- Test إلى أن تأثير هذا المتغير غير معنوي، حيث إن مستوى المعنوية أكبر من 0.05. وبناءً على النتائج السابقة، فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الثاني المتفرع من الفرض الرئيسي الأول جزئياً.

الفرض الرئيسي الثاني:

ينص هذا الفرض على أنه: يعدل التماثل التنظيمي العلاقة بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية. ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل:

جدول (5) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التماثل التنظيمي على العلاقة بين الصمت

الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية

اختبارات T-Test		معاملات الانحدار B	المتغيرات المستقلة
المعنوية (sig.)	القيمة T		



0.898	-0.129	-0.005	الصمت الوظيفي
0.000	4.226	0.163	التماثل التنظيمي
0.141	1.474	0.071	التفاعل (الصمت الوظيفي* التماثل التنظيمي)
10.002 0.000			المعنوية الكلية للنموذج: قيمة ف المحسوبة (F) المعنوية (sig.)
0.083 0.288			مؤشرات جودة التوفيق: معامل التحديد ( $R^2$ ) معامل الارتباط المتعدد (R)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق ، يتضح ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار: أشارت نتيجة اختبار ف إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 0.05.
- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.083، أي أن المتغيرات المستقلة (الصمت الوظيفي، التماثل التنظيمي، والتفاعل بينهما) تفسر 8.3% من التباين في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية).
- معنوية المتغيرات المستقلة:  
بفحص نتائج اختبار T-Test، تبين ما يلي:
- لا توجد علاقة معنوية بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05.
- توجد علاقة معنوية بين التماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن قيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05، وتشير الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار إلى أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية.
- لا توجد علاقة معنوية بين متغير التفاعل وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05. وبناءً على النتائج السابقة، فإنه يتم رفض الفرض الرئيسي الثاني. ويتفرع من الفرض الرئيسي الثاني فرضيين فرعيين، كما يلي:

### الفرض الفرعي الأول:

ينص هذا الفرض على أنه: يعدل التماثل التنظيمي العلاقة بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد. ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل:  
جدول (6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التماثل التنظيمي على العلاقة بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد

اختبارات T-Test		معاملات الانحدار B	المتغيرات المستقلة
المعنوية (sig.)	القيمة T		
0.400	0.842	0.046	الصمت الوظيفي
0.021	2.323	0.134	التماثل التنظيمي
0.075	1.783	0.130	التفاعل (الصمت الوظيفي* التماثل التنظيمي)
		3.549	المعنوية الكلية للنموذج: قيمة F المحسوبة (F)
		0.015	المعنوية (sig.)
		0.031	مؤشرات جودة التوفيق: معامل التحديد ( $R^2$ )
		0.177	معامل الارتباط المتعدد (R)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق ، يتضح ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار: أشارت نتيجة اختبار F-Test إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 0.05.
- القوة التفسيرية للنموذج:  
بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.031، أي أن المتغيرات المستقلة (الصمت الوظيفي، التماثل التنظيمي، والتفاعل بينهما) تفسر 3.1% من التباين في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد).
- معنوية المتغيرات المستقلة:  
فحص نتائج اختبار T-Test، تبين ما يلي:





- لا توجد علاقة معنوية بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد، حيث أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05.
- توجد علاقة معنوية بين التماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد، حيث أن قيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05، وتشير الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار إلى أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية.
- توجد علاقة معنوية بين متغير التفاعل وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد، وذلك عند مستوى معنوية 0.10. مما سبق يمكن استنتاج أن متغير التفاعل له تأثير معنوي على المتغير التابع، ومن ثم فإن التماثل التنظيمي يؤثر على العلاقة بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد. وبناءً على النتائج السابقة، فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الأول المقترح من الفرض الرئيسي الثاني.

وللتعرف على طبيعة ذلك التأثير تم إجراء تحليل الانحدار البسيط لتحليل العلاقة بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد، وذلك عند ثلاثة مستويات (منخفض، متوسط، مرتفع) للمتغير المعدل (التماثل التنظيمي)، ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل:

جدول (7) العلاقة بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد عند مستويات مختلفة للتماثل التنظيمي

معامل الانحدار (العلاقة بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد)	مستوى "التماثل التنظيمي"
-0.012	منخفض
0.046	متوسط
0.105	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

١. عند المستوى المنخفض للتماثل التنظيمي: بلغت قيمة معامل الانحدار -0.012، مما يشير إلى وجود علاقة عكسية بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد.

٢. عند المستوى المتوسط للتماثل التنظيمي: بلغت قيمة معامل الانحدار 0.046، مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد.

٣. عند المستوى المرتفع للتماثل التنظيمي: بلغت قيمة معامل الانحدار 0.105، مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد، كما يتضح أن قيمة معامل الانحدار أكبر منها عند المستوى المتوسط. وبذلك يتضح أنه مع زيادة مستوى المتغير المعدل (التماثل التنظيمي) يزيد تأثير المتغير المستقل (الصمت الوظيفي) على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد).

الفرض الفرعي الثاني:

ينص هذا الفرض على أنه: "يعدل التماثل التنظيمي العلاقة بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة". ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل:

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التماثل التنظيمي على العلاقة بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة

اختبارات T-Test		معاملات الانحدار B	المتغيرات المستقلة
المعنوية (sig.)	القيمة T		
0.198	-1.290	-0.055	الصمت الوظيفي
0.000	4.204	0.191	التماثل التنظيمي
0.821	0.227	0.013	التفاعل (الصمت الوظيفي*التماثل التنظيمي)
10.634 0.000			المعنوية الكلية للنموذج: قيمة F المحسوبة (F) المعنوية (sig.)
0.088 0.296			مؤشرات جودة التوفيق: معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) معامل الارتباط المتعدد (R)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق ، يتضح ما يلي:

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



بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.088، أي أن المتغيرات المستقلة (الصمت الوظيفي، التماثل التنظيمي، والتفاعل بينهما) تفسر 8.8% من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة.

#### - معنوية المتغيرات المستقلة:

- بفحص نتائج اختبار T-Test، تبين ما يلي:
- لا توجد علاقة معنوية بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، حيث أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05.
- توجد علاقة معنوية بين التماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، حيث أن قيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05، وتشير الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار إلى أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية.
- لا توجد علاقة معنوية بين متغير التفاعل وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، حيث أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05. وبناءً على النتائج السابقة، فإنه يتم رفض الفرض الفرعي الثاني المتفرع من الفرض الرئيسي الثاني.

#### تاسعاً : مناقشة النتائج

##### فيما يلي عرض لنتائج العلاقة بين متغيرات الدراسة:

توجد علاقة سلبية بين الصمت الوظيفي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي الفعال) وسلوك المواطنة التنظيمية (سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد، سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة). أي أنه كلما زاد ممارسة العاملين لسلوك الصمت قل تبنيهم لسلوك المواطنة التنظيمية والعكس صحيح. فكلما زاد اهتمام بيئة العمل بأراء العاملين ومقترحاتهم، كلما زاد ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Acaray & Akturan, 2015)، ودراسة (أمين، ٢٠١٧).

كما توجد علاقة سلبية بين الصمت الدفاعي، وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد. فكلما زاد ممارسة العاملين لسلوك الصمت الدفاعي قل تبنيهم لسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد، والعكس صحيح، ويرجع ذلك إلى أن عدم إدلاء العاملين بأرائهم وأفكارهم نتيجة الخوف أو القناعة بعدم أهمية آرائهم عند الرؤساء يترتب عليه العديد من السلوكيات السلبية، منها عدم مساعدة الزملاء في أداء أعمالهم، عدم الإهتمام بمشاكل الزملاء وما يقلقهم من أمور، عدم مساعدة العاملين الجدد في العمل، عدم مشاركة الخبرات والمعلومات مع الزملاء، الشكوى والتذمر عند زيادة أعباء العمل، وعدم الإهتمام بتنمية القدرات الوظيفية وغيرها من السلوكيات السلبية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Acaray & Akturan, 2015) أمين، ٢٠١٧؛ مصطفى، (٢٠١٧).

بينما توجد علاقة إيجابية بين الصمت الاجتماعي الفعال وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد، فكلما زاد ممارسة العاملين لسلوك الصمت الاجتماعي الفعال زاد تبنيهم لسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد، والعكس صحيح، ويرجع ذلك إلى أن السعي لحل مشكلات الزملاء وحماية المعلومات السرية، وعدم الكشف عن أي معلومات قد تضر المنظمة، يترتب عليه زيادة تبني سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد، من خلال ممارسة السلوكيات الطوعية كمساعدة الزملاء، والتشاور مع الآخرين وتقديم النصيحة الضرورية لهم، والاستعداد لتحمل أعباء العمل دون شكوى، وعدم الاقتصار على تنفيذ الأعمال المطلوبة فقط بل أداء أنشطة أكثر من المطلوبة للفرد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Acaray & Akturan, 2015)، ودراسة (أمين، ٢٠١٧).

وأشارت النتائج إلى وجود علاقة سلبية بين صمت الإذعان وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، أي أنه كلما زاد سلوك صمت الإذعان كلما قل تبنيهم لسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، والعكس صحيح، ويعني ذلك أن عدم إدلاء العاملين بأرائهم ومقترحاتهم نتيجة الاستسلام أو الخضوع وقبول الأمر الواقع يترتب عليه العديد من السلوكيات السلبية منها عدم حرص العاملين على مصالح المنظمة وسمعتها، عدم العناية بالأجهزة والمعدات، الشكوى والتذمر عند زيادة متاعب العمل، عدم الاهتمام بمستقبل المنظمة وتطويرها، وغيرها من السلوكيات السلبية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Acaray & Akturan, 2015)، ودراسة (أمين، ٢٠١٧).

كما توصلت الدراسة إلى أن التماثل التنظيمي لا يعدل العلاقة بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية (الموجه نحو الأفراد، الموجه نحو المنظمة)، حيث أثبتت نتائج التحليل الإحصائي عدم معنوية متغير التفاعل (التماثل التنظيمي\*الصمت الوظيفي) مما يشير إلى أن التماثل التنظيمي لن يؤثر على اتجاه أو/و قوة العلاقة السلبية بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

بينما توصلت نتائج الدراسة إلى أن التماثل التنظيمي يعدل العلاقة بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد، ويعني ذلك أنه مع زيادة مستوى التماثل التنظيمي تتحول العلاقة السلبية بين الصمت الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد إلى



علاقة إيجابية، كما أنه عند مستويات مرتفعة من التماثل التنظيمى تزداد إيجابية العلاقة بين الصمت الوظيفى وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد.

ويشير ذلك إلى أنه مع زيادة مستوى التوافق والتكامل والتشابه بين العاملين والمنظمة فى القيم والأهداف، كلما انخفضت ممارستهم لسلوك الصمت، مما يشجع العاملين على التعبير بحرية دون تحفظ أو خوف، ويساعد ذلك أيضاً فى زيادة ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد مثل مساعدة زملائهم وتقديم المشاورة والنصح لهم وغيرها من السلوكيات الإيجابية. بينما توصلت النتائج إلى أن التماثل التنظيمى لا يعدل العلاقة بين الصمت الوظيفى وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة.

### عاشراً : التوصيات

١- الإهتمام بردود فعل العاملين وأرائهم تجاه القرارات التى تخص مشاكل العمل، وذلك من خلال فتح قنوات إتصال متعددة مع العاملين، ومنها: المقابلات الشخصية، عقد اجتماعات دورية، واتباع سياسة الباب المفتوح لتمكين العاملين من إيصال ما لديهم من آراء ومقترحات حول قضايا العمل المختلفة.

٢- تشجيع العاملون على المشاركة فى عملية إتخاذ القرار، من خلال:

- دعم المعلومات المرتدة من أسفل إلى أعلى.  
- استخدام عدة أساليب كالعصف الذهنى، وفرق العمل، وجماعات الممارسة، والتدريب على مهارات التواصل الفعال.

٣- ضمان التدفق الحر للمعلومات والأفكار داخل المنظمة، من خلال:

- الاعتماد على الهياكل الأفقية والهياكل الغير مركزية، التى يقل فيها تركيز سلطة إتخاذ القرار فى المستويات الإدارية العليا مما يسهل من تواصل العاملين مع مديريهم.  
- الحد من التسلسل الهرمى فى المنظمات والذى يمنع الانتقال السلس للمعلومات داخل المنظمة.  
- الأخذ بمفهوم المنظمات الساعية للتعلم.

٤- زيادة الإهتمام بمفهوم التماثل التنظيمى وإتخاذ الإجراءات التى تعمل على زيادة مستوى إدراك العاملين لهذا المفهوم، من خلال:

- عقد لقاءات دورية مع العاملين للتعرف على قيمهم ومعتقداتهم وإهتماماتهم.  
- فتح المجال للعاملين لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم ومناقشتها بموضوعية.  
- إعداد دورات تدريبية وندوات تثقيفية لزيادة إدراك العاملين لمفهوم التماثل التنظيمى، وأهميته لهم وللمنظمة التى ينتمون إليها.

٥- تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين، من خلال:

- الإهتمام بتطوير وتحسين بيئة العمل، وتطوير الأنظمة المتعلقة بالمكافآت والأجور حتى تتناسب مع ما يقومون به من أعمال.
- تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق ودعم العلاقات القائمة على العمل الجماعي والتفاعل الإنساني.
- الإهتمام بتوفير التدريب والتطوير اللازم للعاملين، وعقد دورات تدريبية في مجال سلوك المواطنة التنظيمية لتعريف العاملين بأبعادها وأثارها وكيفية إظهار هذه السلوكيات وتنميتها.
- عقد إجتماعات دورية لمعرفة المشاكل التي يتعرض لها العاملين ومحاولة البحث في حلها.
- التخفيف من ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين، والإهتمام بعمل برامج ترفيهية لهم.
- الإهتمام بوضع نظم تساعد على إتاحة فرص للترقى والتقدم على أساس العدالة والكفاءة، وليس على أسس تحكمها معايير شخصية.



## المراجع

### أولاً : مراجع باللغة العربية

- الصياد ، جلال مصطفى (٢٠٠٣)، "المعائنة الإحصائية" ، مكتبة عين شمس ، القاهرة.
- أمين، محمد أحمد (٢٠١٧)، "أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة"، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٢٤، ص ١٥٩-٢٠٨.
- مرزوق، عبدالعزيز على (٢٠١٣)، "نموذج مقترح لتأثير التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والإرتباط الوظيفي : دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة كفر الشيخ"، *مجلة التجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٣٤، ص ٢٨٩-٣٣١.
- مصطفى، أبوبكر فكرى (٢٠١٧)، "أبعاد الثقة التنظيمية كمتغيرات معدلة فى العلاقة بين مدركات الصمت التنظيمي لدى المعيدين والمدرسين المساعدين وممارساتهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على جامعة بنى سويف"، *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة بنها، س ٣٧، ع ١، المجلد ٢، ص ٢٠٠-٢٧٣.

### ثانياً : مراجع باللغة الانجليزية

- Acaray, a. & akturan, a. (2015). "the relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence". *Procedia social and behavioural sciences*, vol. 207, pp472-482.
- Agarwal, a. Rai, a. (2018). "workplace bullying and employee silence: a moderated mediation model of psychological contract violation and workplace friendship". *Personnel review*, vol. 47 issue: 1, pp.226-256.
- Cheney, g. (1982) "on the various and changing meaning of organization membership: afield study of organizational identification". *Communication monographs*, vol.50, no. 4, pp 342-362.
- Chenji, k. And sode, r. (2019). "workplace ostracism and employee creativity: role of defensive silence and psychological empowerment". *Industrial and commercial training* , vol. 51 no. 6, pp. 360-370.
- Dedahanov, a. Rhee, j. (2015). "examining the relationships among trust, silence and organizational commitment". *Management decision*, vol.53, no.8, pp.1843-1857.
- Deniz, n. Noyan, a. Ertosun, a. Oznur, g. (2013). "the relationship between employee silence and organizational commitment in a private

- healthcare company". *Procedia social and behavioral sciences*, vol. 99, pp.691-700.
- Gou, l. Decoster, l. Babalola, m. Schutter, l. Riisla, k. (2018). "authoritarian leadership and employee creativity: the moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence". *Journal of business research*, vol. 92, pp. 219-230.
  - Howard, m. Holmes, p. (2020). "social courage fosters both voice and silence in the workplace a study on multidimensional voice and silence with boundary conditions". *Journal of organizational effectiveness: people and performance*.
  - Katz, d. (1964). "the motivational basis of organizational behavior". *Behavioral science*, vol.9, issue. 2, no.131-146.
  - Khan, s., mukhtar, s., niazi, m. (2011). "link between organizational justice and employee job performance in the work place". *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, vol.2 .no. 3, pp.121-132.
  - Knoll, m., & van dick, r. (2013). "do i hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates". *Journal of business ethics*, vol. 113, no. 2, pp. 349–362.
  - Nechanskaa,, e. Hughesb, e dundonc,t. (2020). "towards an integration of employee voice and silence". *Human resource management review*, vol. 30, issue 1.
  - Polat ,s. (2009). "organization citizenship behavior (ocb) display level of the teachers at secondary school according to the perception of the school administration". *Procedia social and behavioral science*,vol. 1, pp.1591-1596.
  - Rego, a. & cunha, m. (2006). "organizational justice and citizenship behaviors: astudy in a feminine, high power distance culture". *Submission of papers for publication*, university de santigo.
  - Srivastave, s. Jain, a. Sullivan, s. (2019)."employee silence and burnout in india: the mediating role of emotional intelligence". *Personnel review*, vol. 48 no. 4, pp. 1045-1060.
  - Van dyne, l., ang, s., & botero, i. (2003). "conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs". *Journal of management studies*, vol. 40, pp. 1359-1392.
  - williams, l. & anderson, s. (1991). "job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", *journal of management*, vol.17, pp.601-617.





- Xu, q. Zhao, y. Xi, m. Li, f (2020). "abusive supervision, high-performance work systems, and subordinate silence". *Personnel review*.
- Yurchisin, l. (2006). "the relationship among salesperson, employee-organization identification, job involvement, and job performance in the context of an apparel retail store". *Phd. Disseration*, Iowa state university, ames, Iowa.
- Zhu, f. Wang, l. Yu, m. Muller, r. Sun, x. (2019). "transformational leadership and project team members' silence: the mediating role of feeling trusted", *international journal of managing projects in business*, vol. 12 no. 4, pp. 845-868.