

الصمت التنظيمي وانعكاسه على سلوك المواطنة التنظيمية
دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة
كربلاء المقدسة

Organizational silence and its reflection on the organizational citizenship behavior An analytical exploratory study of the views of a sample of employees in the Directorate General of education holy province of Karbala

ا.م.م / إيمان محمد جواد الغانمي
وزارة التربية / المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة

المستخلص:

تناول البحث متغيرين لتشكيل الإطار الفكري له وهما (الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية) ، وقد انطلق البحث من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات والتي تتمثل بالاستفهام عن إدراك العاملين في المديرية مجال البحث مفهوم الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية؟. وهل تفضل الإدارة العليا في المديرية التعامل مع الأفراد الصامتين؟ و هل توجد علاقة ارتباط بين الصمت التنظيمي (على المستوى الكلي والفرعي) وسلوك المواطنة التنظيمية؟ و هل توجد علاقة تأثير للصمت التنظيمي (على المستوى الكلي والفرعي) في سلوك المواطنة التنظيمية؟ ويهدف البحث لمعرفة مدى إدراك العينة لمتغيري البحث و الكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين الصمت التنظيمي بأبعاده وسلوك المواطنة التنظيمية في المديرية ، وقد أجري البحث على عينة بلغ قوامها (185) شخصاً متمثلة بالأفراد العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ، وذلك باستعمال الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للبحث ، واستعملت أدوات إحصائية لامعلمية في تحليل البيانات والمعلومات ومعالجتها ، وذلك باعتماد البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS.V. 14) ، واعتمد البحث منهج البحث القائم والتحليل البعدي ، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات منها إثبات فرضياته ، وخرج البحث بمجموعة من التوصيات.

Abstract

The research took two variables form a intellectual framework and his two (Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior), The research was launched from a problem expressed in a number of questions as follows: Are you aware of the workers in the field of research Directorate dimensions of Organizational Silence and dimensions of Organizational Citizenship Behavior?. Do senior management in the Directorate prefer dealing with silent individuals? Is there a correlation between organizational silence (at the macro and sub-level) and organizational citizenship behavior? Is there an impact relationship of organizational silence (at the macro and sub-level) in the behavior of organizational citizenship? Is there a relationship to the impact of organizational silence (at the macro and sub-level) in the behavior of organizational citizenship? The research aims to find out how to recognize the sample variables research and detection of link and effect relationships between the dimensions of Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior in the Directorate of research, Find the sample was conducted was (185) people were represented by workers in the Directorate General of education holy city of Karbala, using the questionnaire as a major tool for research ,and use statistical tools No parametric data and information and processing analysis, by adopting Ready statistical program(SPSS.V.14), and it adopted (Curriculum - Based Research & Meta-Analysis), and the search to find a set of conclusions which prove hypotheses, and search out a set of recommendations.

المقدمة

يعد العاملون في المنظمات المصدر الرئيس لعوامل التغيير والإنتاج والابتكار والتعلم، فضلا عن النجاح التنظيمي، فبالرغم من أن معظم هؤلاء العاملين لديهم أفكار حيوية حول المنظمة، نجد أن أغلبهم يلتزمون الصمت حيال القضايا التي تحدث في العمل، لأن هذه المنظمات لا تعطي فرصة لأي معارضة حتى وإن كانت شرعية، حيث تعدها تهديدا لوجودها ومصالحها هذا مما يجعل العاملين يصمتون أمام الأخطاء والسلبيات والمشكلات لقناعتهم بأنه لا توجد هناك إمكانية لتغيير الأوضاع التنظيمية القائمة والغير مرغوب فيها، كذلك خشيتهم من فقدان مراكزهم الوظيفية أو خسارتهم لحوافر مادية كان من المتوقع الحصول عليها أو مناصب وظيفية، وذلك باستغناء الإدارة العليا عنهم. فالصمت التنظيمي يؤدي إلى عدم تحفيز سلوك العاملين داخل المنظمة لا سيما السلوكيات التطوعية التي تسهم بشكل كبير في تعزيز فاعلية المنظمة التي تعرف بسلوك المواطنة التنظيمية، وبالتالي ينعكس على عدم تطور ونجاح المنظمة. وفي إطار ذلك تم هيكلة البحث في أربعة مباحث، إذ تناول المبحث الأول منهجية البحث، في حين تطرق المبحث الثاني إلى توضيح الإطار النظري لمتغيرات البحث، بينما خصص المبحث الثالث لتحليل فرضيات البحث واختبارها، أما المبحث الرابع، فركز على الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول / منهجية البحث

أولا : مشكلة البحث

الصمت هو المفتاح للحدس والإصغاء والتواضع، ويعد على مستوى الفرد مصدر مفيد يشجع على تطوير الجوانب الروحية والتفكير في الأشياء المحيطة، وممارسته تتكامل مع المتغيرات الشخصية الضرورية لفاعلية الفرد في العمل، وإن جوهر العملية الإدارية هم الأفراد العاملون في المنظمة الذين يتوزعون بين أشخاص هادئون لا يتحدثون عن عملهم الا قليلاً ولا يتحدثون من زملائهم و رؤسائهم حتى لو تعرضوا للمشاكل وضغوطات العمل، وآخرون يجابهون إدارتهم بالرفض والتذمر للأساليب والاجراءات الخاطئة التي تحصل داخل المنظمة. وعدم وجود سلوك المواطنة التنظيمية جرّاء الصمت التنظيمي تثيق بوصفها قضية رئيسة لبلوغ أهداف المنظمات، فشعور الأفراد العاملين بالحاجة لإخفاء المعلومات المهمة للمنظمة يسبب عدم وجود سلوك المواطنة التنظيمية (سلوك الموظف الطوعي) وذلك يؤدي إلى انخفاض في كفاءة العمل .

لذلك تتجسد مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات الآتية :

1. هل يدرك العاملون في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة مفهوم الصمت التنظيمي ؟
2. هل تفضل الإدارة العليا في المديرية التعامل مع الأفراد الصامتين؟
3. هل يدرك العاملون في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة سلوك المواطنة التنظيمية ؟
4. هل توجد علاقة ارتباط بين الصمت التنظيمي (على المستوى الكلي والفرعي) وسلوك المواطنة التنظيمية ؟
5. هل توجد علاقة تأثير للصمت التنظيمي (على المستوى الكلي والفرعي) في سلوك المواطنة التنظيمية ؟

ثانياً : أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث على ضوء النقاط الآتية :-

1. رفع إدراك القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة لمفهوم وأهمية الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.
2. تشخيص مستوى الصمت التنظيمي وتأثيراته على سلوك المواطنة التنظيمية .

ثالثاً : أهداف البحث

على ضوء مشكلة البحث وأهميته فإن أهداف البحث تتمثل بالآتي :

1. معرفة إدراك العينة لمتغيري البحث .
2. الكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين الصمت التنظيمي بأبعاده وسلوك المواطنة التنظيمية.

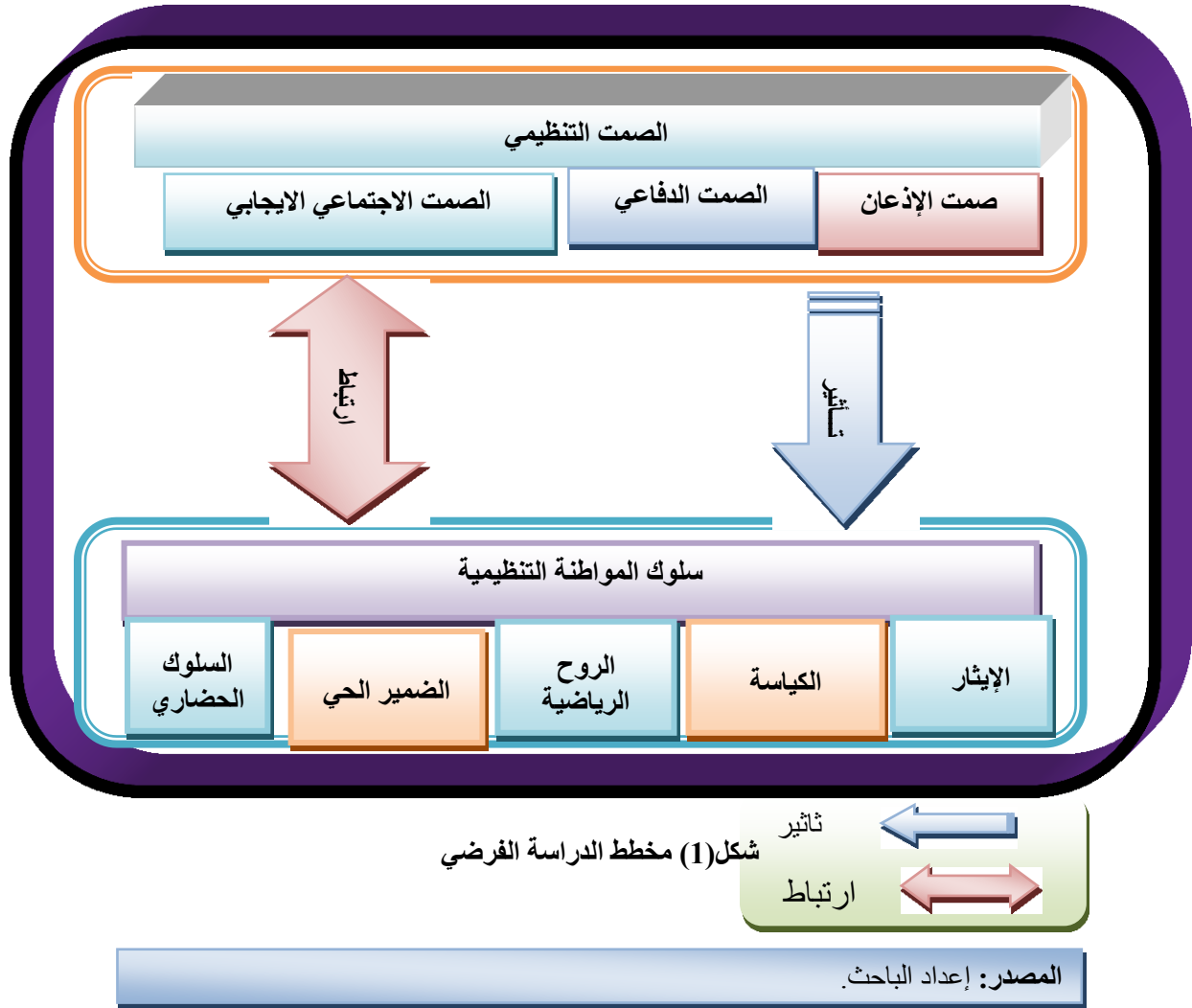
رابعاً : فرضيات البحث

على ضوء مشكلة البحث وتوقع مسارات العلاقة بين متغيراته صيغت الفرضيات الرئيسية الآتية :

1. يدرك العاملون في المديرية الصمت التنظيمي بشكل جيد .
2. يدرك العاملون في المديرية سلوك المواطنة التنظيمية بشكل جيد .
3. يرتبط الصمت التنظيمي ارتباطاً معنوياً بسلوك المواطنة التنظيمية .
4. يؤثر الصمت التنظيمي بوصفه العام في سلوك المواطنة التنظيمية تأثيراً معنوياً .
5. يؤثر الصمت التنظيمي من خلال ابعاده الفرعية في سلوك المواطنة التنظيمية تأثيراً معنوياً .

خامساً : المخطط الفرضي للبحث

يوضح مخطط البحث مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسية للواقع الذي تهتم به [1]، وهو تصوير ميسر يوضح عدداً من الأبعاد أو مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة ؛ لذا تضمن مخطط البحث وكما موضح بالشكل (1)، متغير البحث التفسيري (الصمت التنظيمي) تمثل بـ (صمت الادعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي الايجابي)، والمتغير الاستجابي (سلوك المواطنة التنظيمية) المتمثل بـ (الايثار، الكياسه، الروح الرياضيه، الضمير الحي، السلوك الحضاري)، وتشير حركة المخطط إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيري البحث .



سادساً : حدود البحث

1. الحدود المكانية : تم اختيار موقع المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة لإجراء البحث .
2. الحدود الزمانية : تتمثل بمدة جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالجانبين النظري و العملي للدراسة التي امتدت من (2017/1/9) إلى (2017/6/28) . ومن ضمنها مرحلة إعداد الاستمارة وتوزيعها وجمعها وصولاً إلى الانتهاء منها وتأشير نتائجها .
3. الحدود العلمية : حددت الدراسة علمياً بما جاء بأهدافها .

سابعاً: منهج البحث

اعتمد البحث تقنية جديدة ظهرت سنة 2003 تدعى (منهج البحث القائم والتحليل البعدي) Curriculum - Based Research (Curriculum - Based Research & Meta- Analysis) وهي تقنية جديدة تسمح للباحثين بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة ، إذ أشار [2] إلى إنها منهج أو تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات والتي تجعل البحث يبين أغراضه بطريقة مبسطة ومتراصة ونظامية ، وهو منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة ؛ لذا فهو يستند إلى المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير [3] .

ثامناً: مجتمع البحث وعينته

للإيفاء بمتطلبات الجانب التطبيقي للبحث وتحقيق أهدافه ومسايعه ، لابد من اختيار مجتمع للبحث يتفق ويتطابق مع ما يسعى إليه ويطمح لتحقيقه ، وقد تم اعتماد إحدى المنظمات التابعة لوزارة التربية متمثلة بـ (المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة) . وتم انتخاب عينة مختارة من العاملين في المديرية جرى اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ (500) فرداً ، إذ تم توزيع (222) استمارة استبانة على الافراد عينة الدراسة وكان مجموع الاستمارات الصالحة للتحليل (185) استمارة ، إذ بلغت نسبة الاستجابة (83 %) ، و جرى تحديد عينة الدراسة استناداً إلى المعادلة الآتية :

$$n = N / 1 + N e^2$$

n = حجم العينة ، N = حجم المجتمع ، e = نسبة الخطأ المسموح به

تاسعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

لإغناء الجانب النظري للبحث جرى الاستعانة بالمصادر العربية والأجنبية ، اما الجانب التطبيقي فقد جرى استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات ، وقد تم استخدام مقياس نسبي مؤلف من إحدى عشرة درجة ، يبدأ (ب) متفق بنسبة صفر%) ، وينتهي (ب) متفق بنسبة 100%) وكما موضح في الشكل (2) .

متفق بنسبة %0	متفق بنسبة %10	متفق بنسبة %20	متفق بنسبة %30	متفق بنسبة %40	متفق بنسبة %50	متفق بنسبة %60	متفق بنسبة %70	متفق بنسبة %80	متفق بنسبة %90	متفق بنسبة %100
---------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	-----------------

الشكل (2) مقياس الدراسة

عاشراً: الصدق والثبات

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام طريقة التجزئة النصفية (Split –Half) ، فإذا كان معامل الثبات (0.67) يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها ، وظهر معامل الثبات (0.794) ، وهي قيمة مقبولة إحصائياً . وللتأكد من توفر الاتساق بين فقرات الاستبانة ، تم اعتماد معامل ألفا-كرونيباخ (Cronbach- Alpha) ، إذ بلغ (0.767). وهي قيمة مقبولة إحصائياً ؛ إذ تعد قيم معامل كرونباخ مقبولة إحصائياً عندما تكون هذه القيم مساوية أو أكبر من (0.60) في البحوث الإدارية .

أما صدق المقياس = $\sqrt{\text{الثبات}}$

= $\sqrt{0.767} = 0.87$ وهي قيمة عالية تدل على صدق المقياس.

أحد عشر: أدوات التحليل و المعالجة الإحصائية

إن طبيعة بيانات الدراسة هي طبيعة لامعلمية (Non Parametric) ؛ لذلك تم توظيف عدد من الأساليب الإحصائية من خلال البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS V.14) ، وكما يأتي :

1- التحليل العاملي 2- معامل الارتباط كندال (Kendall's tau_b)

3-معامل الانحدار المتعدد4- كرونباخ – ألفا 5 - طريقة التجزئة النصفية (Split half)

المبحث الثاني/ الاطار النظري

اولاً : الصمت التنظيمي Organizational Silence

1 - مفهوم الصمت التنظيمي

يعد مفهوم الصمت من المفاهيم الحديثة الغير مألوفة او المثير للدهشة لاسيما وأنه من الصعب تحديد مفهوم محدد له، حيث مر بثلاثة حقب زمنية، الحقب الأولى كانت من (1970- 1980) وكان تركيز الأبحاث حول مفهوم الصوت ، الفترة الثانية من (1980حتى عام 2000) كان التركيز الرئيسي للبحوث حول الكلام ، أما الفترة الحالية والتي تمتد من (2000 إلى الآن) فقد كان التركيز الرئيس حول مفهوم الصمت [4] ، و خلال هذه الفترات الثلاثة جرى تقديم مفاهيم عديدة للصمت يشوبها العديد من الاختلافات والقواسم المشتركة. و سنحاول هنا طرح آراء البعض من الباحثين للتوصل إلى عناصر مشتركة لهذه المفاهيم، إذ يرى [5] أن الصمت هو ذلك الموقف الذي يعتمد فيه الموظف اخفاء معارفه و افكاره التي قد تكون ذات منفعة للمنظمة ولحل مشاكلها. ويؤكد [6] بأنه مجموعة المتغيرات السلوكية المستمدة من معايير الإذعان السائدة في بعض الثقافات التنظيمية التي قد تشكل مناخ الصمت (وهو إدراك مشترك بين العاملين بشكل كبير يحد من مشاركة المرؤوسين في تقديم ما يعرفونه حول قضايا السياسة التنظيمية والمشكلات العملية. وأشار [7] الى انه عملية غير كفاءة والتي يمكن أن تضع كل الجهود التنظيمية وقد يتخذ أشكالاً مختلفة ، مثل الصمت الجماعي في الاجتماعات ، وانخفاض مستويات المشاركة في وضع الخطط والمقترحات، وانخفاض مستويات الصوت الجماعي. وعرفه [8] ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم، أو الإخبار عن المشكلات، تخوفاً من أي ردود فعل سلبية، أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك بينما أشار كل من [9] بأنه منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الأفراد العاملين، كما تشير إلى ديناميكية الشعور الجماعي التي تولد إدراكاً حول المشاكل المنظمة ، والذين لديهم إدراك بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشاكل المنظمة لمنع انتشارها

. وأكد[10] ان القواعد والأنظمة والتعليمات والعلاقات الرسمية للعاملين تحول دون التحدث حول المشكلات التنظيمية. حيث تختلف درجة وضوح الأنظمة والقواعد والإجراءات المتبعة داخل المنظمات ، فهناك بعض المنظمات تتصف بدقة القواعد والإجراءات المتبعة فيها، وصلاحيات ومسؤولية كل فرد والإجراءات اللازمة لسير العمل ، في حين أن هناك بعض المنظمات تتصف بعدم وضوح القواعد والإجراءات والأنظمة فيها.

2 : اسباب الصمت التنظيمي

صمت الافراد العاملين يعود لأسباب تنظيمية وإدارية ، وفردية واجتماعية وثقافية تعطي مختلف النتائج التنظيمية والفردية [11]. وبين [12] أن الصمت التنظيمي في الماضي هو إشارة للالتزام والتكيف ، لكن في الوقت الحاضر فمن المعروف أن الصمت هو رد فعل وانسحاب اجتماعي تجاه المواقف التي تحدث في المنظمة. ويمكن تحديد أهم الأسباب التي تقود إلى الصمت التنظيمي في ما يأتي [13] ، [14] :

أ- خوف المدراء من ردود الفعل السلبية :

أحد العوامل الهامة التي تسهل خلق مناخ من الصمت في المنظمة هو خوف المدراء من تلقي ردود فعل سلبية ، خصوصا من المرؤوسين. حيث انهم يشعرون بحاجة ماسة لتجنب الإحراج، التهديد، والشعور بالضعف أو عدم الكفاءة. وبالتالي، فإنهم يميلون إلى تجنب أية معلومات قد توحى بالضعف أو التي قد تثير أسئلة حول العمل الحالي [15].

ب- عدم الثقة بالمدراء : من المواضيع المهمة التي نوقشت في السنوات الأخيرة هي عمليات صنع القرار في المنظمة ، وعدم قدرة المدراء على اتخاذ القرار ، وانخفاض الكفاءة التنظيمية وضعف الأداء المنظمي ككل. هذه المشاكل وغيرها تحدث بسبب امتناع العاملين من التحدث عنها أو مناقشتها خوفا من ردود الفعل السلبية واعتقادهم بأنهم سوف يعاقبون إذا كانت آراءهم معارضة [5].

ت- الخوف من العزلة الاجتماعية : السبب الرئيس لصمت العاملين تجاه المشاكل التنظيمية هو الخوف والمعتقدات التي تستمد من هذا الخوف. فأصل الخوف من العزلة الاجتماعية هي فكرة انه "في حال أود أن أعرب عن مشاكل داخل المنظمة ، فإن ذلك سيكون سببا في مشاكل أخرى". فخصائص المنظمات لاتسمح للعاملين للتعبير عن المشاكل المتعلقة بالمنظمة وهيكلها الهرمي. وان التحدث عن المشاكل والهموم ينظر لها من قبل المدراء بأنها سلوك سلبي سوف يقلل من الثقة والاحترام تجاه الأفراد وبالتالي يدفعهم إلى التزام الصمت خوفا من إن تصرفاتهم ومواقفهم قد يضر بوضعهم الاجتماعي داخل المنظمة [16]

ث- مخاطر التحدث بصراحة : العاملين لا يتحدثون عن مشاكلهم لانهم يعتقدون ان ذلك أمر محفوف بالمخاطر فهم لا يريدون شرح أفكارهم لأنهم يخشون من أن ينظر إليهم على أنهم يخلقون المشاكل ، وبذلك لا يمكنهم الحصول على ترقية ولا يعملون بعدالة . وبالتالي، فمن الضروري أن لا يخاف الموظفين من تبادل الآراء حول القضايا التنظيمية لضمان نجاح فريق العمل [17].

ج- الخوف من الإضرار بالعلاقات : على الرغم من إدراك الأفراد العاملين لنقاط الضعف في الهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية، الا انهم يقررون عدم اقتراح الحلول لها لإدراكهم بان الافراد الاخرين سوف لن يكونوا سعيدين بهذه المقترحات كما ان السبب الاخر هو الخوف من فقدان العلاقات مع زملائهم الاخرين والتي يعدونها شيئا قيما لا يمكن خسارته [16].

ح- الخبرات الماضية : يستطيع العاملين التزام الصمت ليس فقط من التجارب الشخصية السيئة ولكن أيضا من المحادثات مع زملائهم ، فنرى الافراد الذين كانوا تحت تأثير التجربة السابقة يتجنبون اثاره المشاكل مع رؤسائهم أو تجاهلها على الرغم من أنهم يدركون المشاكل في وقت مبكر. فيفضلون التزام الصمت من خلال التفكير في أن اثاره المشاكل قد لا يصلح ويسبب مشاكل مع رؤسائهم [12].

3 : مصادر الصمت التنظيمي

صنف [18] تلك المصادر إلى مصادر مهنية ضاغطة، ومصادر شخصية ونفسية :-

1- مصادر مهنية ضاغطة : وتتضمن ما يلي :-

ا - نقص المساندة الاجتماعية من قبل (الأسرة، الزملاء، الإدارة) : حيث يعد مصدرا مهما من مصادر الصمت وعدم شعور الفرد بالأمن النفسي خلال ادائه لعمله، وعند مواجهته لأخطار وصعوبات تهدد عمله ، وادراكه بعدم قدرته على مواجهتها، والحاجة الى الدعم من قبل زملاء العمل والافراد الاخرين .

ب- غموض الدور : هو حالة الشك التي تحدث عندما يكون العاملين غير واثقين من أهدافهم، ووسائلهم لبلوغ هذه الأهداف. ويرجع الغموض إلى الاختلاف بين ما هو متوقع من الفرد في ادائه لعمله، وبين ما يجب ان يقوم به فعلاً ، ومن العوامل التي تسبب غموض الدور هي (التنقل من وظيفة إلى أخرى ، تعيين مدير جديد للعمل ، مدة بدء العمل الوظيفي ، واجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي للمنظمة [19].

ت- زيادة اعباء العمل : تعد زيادة أعباء العمل مظهراً سلبياً من مظاهر الحياة داخل المؤسسات، ولمعرفة ما إذا كانت المؤسسة تواجه زيادة في أعباء العمل أم لا، يجب قياس مقدار العمل غير المنجز.

2- مصادر شخصية ونفسية : مثل (الجنس، مستوى التعليم، العمر) [8].

4: أثار الصمت على المنظمة والإفراد العاملين

ان الصمت التنظيمي له تأثير كبير على المنظمة ، ويبرز هذا التأثير في تصاعد مستوى عدم الرضا بين العاملين والذي يتجلى في كثرة الغياب ودوران العمل وبعض السلوكيات الأخرى غير المرغوب فيها [14] ، و يعد الاتصال هو المفتاح الرئيس لنجاح المنظمة، فإذا صمت العامل انقطع هذا التواصل بينه وبين زملائه وإدارته وبالتالي يؤدي الى انخفاض الأداء المنظمي و قتل الإبداع والابتكار وإدامة مشاريع سيئة التخطيط والتي تؤدي إلى خلل واضح في المنتجات النهائية [20] وخسائر مادية كبيرة تتحملها المنظمة نتيجة لعدم اكتراثها للمشاكل التي يعاني منها أفرادها والتزامهم الصمت حيالهم . حيث إنهم ومع مرور الوقت يفقدون الصلة بوظائفهم ولا يبحثون عن نوعية هذه الوظائف وبالتالي فان انعكاسه سوف يكون على العاملين والمنظمة على سواء [7] . وتظهر آثاره الأخرى على عملية صنع القرار وإحداث التغيير الذي ترغبه الإدارة في المنظمة من خلال الامتناع عن تقديم البدائل المختلفة أو المقترحات والبيانات الصحيحة لمتخذ القرار أو ردود الفعل السلبية تجاه التغييرات التي تحدث في الاعمال [21] .

5 : انواع الصمت التنظيمي

صنف [12] الصمت التنظيمي الى ثلاثة انواع هي :

1- صمت الاذعان : هو قيام العاملين بحجب الأفكار و المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل بسبب رضوخ الموظف للأمر الواقع او بسبب عدم اهتمامه. ويعد شكل من أشكال السلوك السلبى كالإهمال والتعاس عن العمل الذي يتميز بانخفاض مستويات المشاركة وانخفاض الكفاءة الذاتية للعاملين . حيث يستسلم العاملون للوضع الحالي وليسوا على استعداد لبذل الجهد في الكلام ، المشاركة ، أو تقديم اقتراحات من أجل تغيير الوضع [22] .

2- الصمت الدفاعي : يعرف بأنه قيام العاملين بإخفاء الأفكار ، المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل كشكل من أشكال الحماية الذاتية بسبب الخوف من العواقب الشخصية السلبية التي قد تحدث نتيجة التحدث بصراحة. ووصف بأنه السلوك المتعمد و الاستباقي الذي يهدف إلى حماية الذات من الأخطار الخارجية [23]. ويستند الصمت الدفاعي على الوعي والنظر في البدائل، يليها اتخاذ قرار واعي من قبل الموظف لحجب الأفكار والمعلومات والآراء بوصفها أفضل استراتيجية شخصية في الوقت الراهن.

3- الصمت الاجتماعي : هو سلوك عقلاني يتمثل بحجب الأفكار المتعلقة بالعمل أو المعلومات أو الآراء بهدف استفادة أشخاص آخرين أو المنظمة على أساس الإيثار أو دوافع تعاونية . ووصف بأنه السلوك المتعمد الذي يركز في المقام الأول على الآخرين ،وينطوي على صنع القرار الواعي من قبل الموظف ، وينشأ عن قلق الآخرين بدلا من الخوف من العواقب الشخصية السلبية [24] . ويعد هذا الصمت بوصفه رفض التعبير عن الأفكار أو الآراء حتى يستفيد منها الآخرون في المنظمة. وهو الدافع وراء الرغبة في مساعدة الآخرين والمشاركة في الاعمال. وهو يراعي ويركز على الآخرين [25] .

ثانياً : سلوك المواطنة التنظيمية *Organizational Citizenship Behavior*

1 : مفهوم المواطنة التنظيمية

يعد موضوع المواطنة (Citizenship) من المواضيع التي تناولها الكثير من الفلاسفة والباحثين الاجتماعيين وحتى علماء القانون وكل حسب اختصاصه والغرض الذي يهدف اليه ، ففي مجال دراسة الادارة تم تقديم مفهوم المواطنة لأول مرة من قبل (Katz, 1964) في مقالته المشهورة (الاساس التحفيزي للسلوك المنظمي) [26]، ثم جاء (Organ, 1977) ليقدّم التأسيس المفاهيمي المعمق لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية عندما عرفه على " انه ذلك الجهد التعاوني الذي يقوم به العاملون والذي يعكس سلوكياتهم الابتكارية التعاونية" وعاد بصياغة اخرى وعرفه بأنه سلوك تطوعي اختياري لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة ويسعى الى تحسين اداء المنظمة ورفع كفاءتها وفعاليتها [27]. وأشار [28] بأنها السلوكيات التي يظهرها العاملون والتي تتجاوز المتطلبات الرسمية للوظيفة ، بحيث تمثل مساهمات طوعية اختيارية يتخذها العاملون تجاه مصلحة المنظمة . ووصفت سلوكيات المواطنة التنظيمية وظيفيا ، بأنها تمثل دورا خارجيا، وسلوكا اجتماعيا ايجابيا نحو أهداف المنظمة [29]، [30] ، بعيدا عن السلوكيات المضطربة وغير الصحية [31]، [32] . وتشمل هذه السلوكيات مساعدة زميل محدد فقط، أو تجاوز معايير الشركة، أو التطوع في الأوقات التي ينبغي انجاز واجبات العمل فيها . وعرفه [33] السلوك الاختياري الذي لا يكون في البطاقة الوظيفية ولا يلزم المدير أو الرئيس أو الفرد القيام به ولكنه مهم لأداء الوظيفية وفعالية المنظمة .

ويتضح مما سبق بان سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بشكل عام بالخصائص التالية [34] :-

- يتجاوز هذا السلوك اكثر مما هو موصوف في الانظمة الرسمية .
- يمتاز بأنه ذو طبيعة اختيارية تطوعية .
- لا يوجد له مكافأة محددة مباشرة في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة .
- مهم جداً للأداء الناجح والفعال للمنظمة .
- سلوك ايجابي وليس سلوك سلبى .

2 : أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

أشار العديد من الباحثين بان سلوكيات المواطنة التنظيمية تعمل على تحقيق الفاعلية التنظيمية والكفاءة والنجاح لان اداء هذه السلوكيات يساهم في تحقيق الاستعمال البارع للموارد المتوفرة ، ويعطي المشرفين على العمل الوقت الكافي للقيام بالأنشطة المنتجة كالتخطيط والجدولة والتحليل وحل المشاكل التنظيمية وتحسين انتاجية زملاء العمل [35] . وحددت [36] أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ما يأتي:

أ- تؤدي سلوك المواطنة الى تحسين انتاجية العمل بوصفها مصدراً مجانياً لها.

ب - يعمل سلوك المواطنة على تحسين قدرات ومهارات العاملين والمديرين على حد سواء.

ت - يعمل سلوك المواطنة على إشاعة روح الالتزام بين العاملين وحل المشاكل التي تواجههم وتواجه العمل ككل.

ث - يؤدي سلوك المواطنة الى تحسين مستوى فاعلية وكفاءة المنظمة.

ج - يقلل سلوك المواطنة لدى العاملين من مستوى التسرب الوظيفي لهم.

3 : محددات سلوك المواطنة التنظيمية

هناك ثلاث عوامل تؤثر في استعداد الافراد في بذل جهد اكثر من المطلوب منهم وفق المواصفات الوظيفية التي يؤدونها

[37] وهي :

1. الميول الفردية : تتعلق بخصائص شخصية الفرد المرتبطة بالقبول من قبل الآخرين ومدى سهولة او صعوبة انسجامه معهم او مدى طلاقة الفرد فيما يتعلق بالعلاقات بين الافراد هذه الميول تبين مدى استعداد الفرد للانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية

2. الثقافة التنظيمية : الثقافة التنظيمية توفر للعاملين طريقة مفهومة للقيام بالأعمال وكذلك تحقق الثبات للمنظمات ، وللمنظمة ثقافتها التي تميزها عن باقي المنظمات و التي توفر لها المعايير الأساسية التي ترشد وتوجه السلوك داخلها [38] والثقافة التنظيمية التي تبني على الاهتمام بالفرد تميل الى اعتبار العاملين لديها كيانات انسانية مستقلة تسعى الى تحقيق اهدافها والتي يكون لها اسبقية على اهداف الجماعة ..

3. المقدمات الموقفية : سلوك المواطنة يرتبط بالإدراكات المتعلقة بالعدالة الاجرائية فالمنظمة التي تقدم المعاملة العادلة والمنصفة سيكون لديها عاملون من المحتمل ان يبادلونها من خلال سلوك المواطنة التنظيمية . كما ان الرضا الوظيفي والالتزام المنظمي والثقة مابين الافراد وحجم العمل ومدى الاستقرار في المنظمة جميعها تؤثر على قرارات الافراد بالتوجه نحو سلوك المواطنة التنظيمية.

4 - أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

تعددت وجهات النظر التي طرحها الباحثون في تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن هنالك اتجاهين يستخدمان بشكل متكرر في الأدبيات ، الاتجاه الأول يقسم مفهوم المواطنة الى بعدين رئيسيين هما (البعد الفردي) والذي يعني مساعدة الموظفين الآخرين الذين يواجهون مشاكل معينة في عملهم وبشكل اختياري (غير مطلوب) مثل (مساعدة زملاء العمل أثناء غيابهم او تقديم مقترحات لتحسين العمل) ، اما البعد الثاني فهو (البعد المنظمي) والذي يعني سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة والذي لا يعد جزء من متطلبات العمل الرسمية [39]. اما الاتجاه الثاني قسم سلوك المواطنة لأكثر من بعدين ، فمنهم من قدم خمسة أبعاد، ومنهم سبعة أبعاد، أو أكثر، والمهم في ذلك أن جميع هذه الأبعاد وضعت تفسيراً وتعبيراً عن سلوكيات مواطنة الشخص في المنظمة ، حيث اتفق كل من [40] و[41] ، [42] ، [7] على تحديد خمسة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية على النحو التالي :

1. الإيثار : سلوك اختياري، يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل، في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم، ومساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتركمة وأيضاً نكران الذات من اجل العمل على تطوير منظماتهم [43] .

2. الكياسة : هي سلوك الفرد الموجه لتجنب المشاكل والصعوبات في العمل والتي تؤثر بشكل خاص على الآخرين ، ويساهم سلوك الكياسة بشكل كبير في تقديم المقترحات والمعلومات وتسهيل اجراءات العمل داخل المنظمة ويتضمن مساعدة الأفراد العاملين وتعاونهم بشكل رسمي وغير رسمي .

3. السلوك الحضاري : رغبة الفرد في المشاركة في نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية كحضور الاجتماعات التي تعقدتها المنظمة او تقديم مقترحات جديدة لتطوير طرائق العمل فيها، او المساهمة في مناقشة القضايا التي تواجه العاملين او المنظمة والمحافظة على سمعة المنظمة .

4. الضمير الحي : يعد التزام يتجاوز الأفراد من خلاله الحدود الدنيا لمتطلبات العمل من خلال التزام الافراد بالأنظمة والتعليمات بصورة شاملة وإن لم يراقب من قبل الآخرين ، فالفرد يعد جزء من المنظمة لذا يجب أن يكون أكثر وعياً بكل ما حوله ، لاسيما ما يقدمه المنافسين من منتجات ، فالفرد الذي يتميز بحياة ضميره سيسهم ببقاء المنظمة وقتاً أطول والعكس صحيح [44] .

5. الروح الرياضية : هي استعداد الفرد لتقبل بعض الاحباطات والمضايقات المنظمة دون تذمر ، وعادة تظهر هذه المضايقات لتفاعل العاملين في المنظمة او العمل ضمن مجموعة او قبول العمل في ظروف اقل من الظروف العادية والتماس العذر

للمنظمة وعدم محاولة اظهار تقصيرها . من الواضح ان تقبل الفرد لتلك المضابقات الوظيفية دون تذمر او شكوى يمكن ان يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر وان يؤدي الى تفرغ كل من الرئيس والمرؤوس لحل مشاكل العمل الحقيقية .

المبحث الثالث / الجانب التطبيقي

تمهيد :

سيجرى في متضمنات هذا المبحث تحليلا لفرضيات البحث وعلى وفق ثلاث محاور، يختص المحور الاول باختبار اداة البحث وتشخيص مستويات ادراك عينة البحث لمضامينها من خلال التحليل العملي ووصف فقراتها، فيما يختص المحور الثاني باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث اما المحور الثالث فيختص باختبار التأثير وكما يأتي:

المحور الأول :- اختبار اداة البحث ووصف فقراتها من خلال التحليل العملي

اولا: اختبار الصدق والثبات لأداة البحث: ستجرى عدد من الاختبارات للتحقق من نجاح مقاييس البحث وكما يأتي:
الصدق الظاهري: هو ابسط انواع الصدق ويمكن اجراؤه من قبل الباحث نفسه، ويقصد بالصدق الظاهري مدى انتساب الفقرة الى المجال الذي تنتمي اليه من حيث الشكل والمضمون والصياغة اللغوية، وقد جرى عرض المقياس على عدد من الخبراء ذوي الاختصاص وجرى الاخذ بأرائهم بتعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات.
صدق المحتوى: وهو صدق مهم قياسا بالصدق الظاهري اذ انه يعكس قدرة الفقرات على تغطية المجال الذي تنتمي اليه، وقد تبين ان اراء المحكمين قد اكدت صلاحية المقياس على تغطية الابعاد الرئيسة والفرعية.

ثانيا: التحليل العملي لفقرات الاستبانة

يعد التحليل العملي جزءا مهما من الاختبارات التي تستند اليها البحث ، فهو يحقق فوائد تطمئن الباحث عن سلامة بياناته بما يحققه من الكشف عن:

1. مستوى ادراك العينة لمتغيرات البحث من خلال اتفاقها او عدم اتفاقها مضامين فقرات المقياس والتي يشار اليها بنسب التشبع.
2. ان النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر التي تستخرج من التحليل العملي تعطي مدى تحقق دلالة اكبر عندما تزيد عن (60%).

3. ان الجذر الكامن (Eigen Value) يجب ان لا يقل عن الواحد الصحيح، هو داله نسبة التباين الذي يسهم به كل عامل (وليس كل متغير كما هو الحال في قيم الشبوع) [45] .

عليه وبهدف استكمال متطلبات التحليل العملي كافة فان نقطة البدء في حساب مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات التي تدخل التحليل تعطي مؤشرا اوليا للكيفية التي يعمل بها التحليل العملي، اذ ان التحليل العملي يستمد عوامله من الارتباطات بين المتغيرات المختلفة (45). لذا فان الجهد الإحصائي لكي يصل الى تحديد نسب التشبع للعينة التي اعتمدها البحث فانه توجه الى استعمال اسلوب تحليل العوامل الأساسية (Principals Component Analysis) بكونه اسلوب متقدم لاخترال العوامل المؤثرة الى اقل عدد والاكثر تأثيرا باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS)، التي في ضوئها تجري عملية تحديد نسب التشبع لكل فقرة¹، ولكل بعد وذلك من خلال استخراج مصفوفة العوامل (Component Matrix) اولاً ثم تعديل البيانات بواسطة تطبيق اسلوب (PCA) ومن خلال استخدام طريقة التدوير للحصول على مصفوفة التدوير (Rotated Matrix) والمسماة بـ(Varimax With Kaiser Normalization) ظهر ميل التدوير الى الالتقاء عند (10) تكرارا (عاملا او جذرا) من خلال مصفوفة المكونات، وهي التكرارات التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات وهو عدد جيد يفسح مجال واسع لاختيار النسب الاكثر تشبعا لفقرات الاستبانة.
وبالنظر لكون مصفوفة المكونات قد جاءت بنسب تشبع اكبر من مصفوفة التدوير فان الحل الامثل قد ترشح من خلالها ولم تعد اهمية لاعتماد مصفوفة التدوير وكما في الجدول (1):

الجدول (1) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات

ابعاد متغيرات البحث						
استخلاص نسب تشبع مجموع المربعات Extracting Sums of Squared Loading			معاملات التحول الخطي الابتدائي Initial Eigenvalues			العامل (الجذر)
النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المئوية للتباين	الكل	النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المئوية للتباين	الكل	
29.902	29.902	11.961	29.902	29.902	11.961	1
42.261	12.359	4.944	42.261	12.359	4.944	2
51.267	9.007	3.603	51.267	9.007	3.603	3
57.545	6.277	2.511	57.545	6.277	2.511	4
62.533	4.988	1.995	62.533	4.988	1.995	5
66.799	4.267	1.707	66.799	4.267	1.707	6
70.861	4.062	1.625	70.861	4.062	1.625	7
74.039	3.178	1.271	74.039	3.178	1.271	8
76.845	2.806	1.122	76.845	2.806	1.122	9
79.380	2.535	1.014	79.380	2.535	1.014	10

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد برنامج SPSS.V.14

لقد سجلت الجذور الكامنة للمكونات العشرة في الجدول (1) القيم المؤشرة ازاء كل عامل، ولهذه القيم اهميتها اذ ان المجموع الكلي لتباين المتغيرات الداخلة في التحليل تساوي عدد المتغيرات (79.380) وتفسر العوامل المستخلصة التباين بين هذه المتغيرات، فالجذر الكامن هو عبارة عن كمية تباين المتغيرات التي يفسرها العامل الذي تنتمي اليه هذه المتغيرات، ويجب ان يكون الجذر الكامن لعامل من العوامل مساويا للصفر او اكبر، ولا يمكن ان يزيد عن التباين الكلي (45).

من خلال معطيات الجدول (1) يلاحظ ان جدول تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات للعينة البحث، قد جاء بنسبة متراكمة لتباين (Cumulative %) تكراراتها بلغت (79.380) وهذا يعني ان التكرارات التي جاء بها التحليل العملي لفقرات الاستبانة يفسر بنفس هذه النسب من التباين لهذه العينة وهي نسبة عالية تجاوزت نسبة الـ(60%). [45].

كما يلاحظ ان النسب المئوية للتباين (Initial Eigenvalues) للعينة قد بلغ (1.014) وهي نسبة اكبر من الصفر، وفيما يأتي نسب التشبع لكل عينة من العينة ودرجة تميزها على اساس المتغيرات الرئيسية والفرعية.

الفرضية الرئيسية الاولى: تحليل مستوى ادراك عينة البحث لمتغير الصمت التنظيمي من خلال نسب التشبع: حققت العينة نسب التشبع المبينة ازاء كل فقرة من فقرات الصمت التنظيمي وبذلك تعكس مستوى ادراك المستبين آرائهم ازاء كل فقرة من فقرات المقياس وكما يأتي:

1. صمت الأذعان:

حققت فقرات هذا البعد نسب تشبع تجاوزت الحدود اللازمة باستثناء الفقرة (5) وهي بذلك تعكس درجة اتفاق افراد العينة مع مضمون الفقرات.

جدول (2) مستوى ادراك عينة البحث لصمت الأذعان

ت	المتغير	الفقرة	نسبة التشبع	درجة التمييز
1	صمت الأذعان	لست مستعد للتحدث حول اقتراحات للتغيير لأنني أخشى فقدان وظيفتي .	0.646	مميزة
2		اعمل على حجب الأفكار رضوخاً للأمر الواقع .	0.730	مميزة
3		احتفظ بالأفكار المتعلقة بحل مشاكل العمل لنفسي فقط .	0.705	مميزة
4		اركز على الاحتفاظ باي أفكار للتحسينات لنفسي بسبب العوائق التي تواجهني في العمل .	0.652	مميزة
5		احتفظ عن طرح الأفكار لتحسين طرائق العمل خشية فقدان موقعي الوظيفي .	0.355	غير مميزة

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد برنامج SPSS.V.14

2. الصمت الدفاعي

حققت فقرات هذا البعد نسب تشبع تجاوزت الحدود اللازمة وهي بذلك تعكس درجة اتفاق افراد العينة مع مضمون الفقرات.

جدول (3) مستوى ادراك عينة البحث للصمت الدفاعي

ت	المتغير	الفقرة	نسبة التشبع	درجة التمييز
6	الصمت الدفاعي	لا أتحدث عن أفكار جديدة خاصة بالتغيير خوفاً من ردود الفعل السلبية من مسؤولي المباشر.	0.478	مميزة
7		لا أتكلم عن المعلومات الملائمة المتعلقة بالعمل بسبب الخوف.	0.729	مميزة
8		اتغافل عن بعض الحقائق المتعلقة بالعمل لحماية نفسي.	0.516	مميزة
9		اتجنب التعبير عن الأفكار لإدخال تحسينات لحماية نفسي .	0.590	مميزة
10		امتنع عن الكشف حول ايجاد حلول للمشاكل بسبب دافع الخوف.	0.539	مميزة

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد برنامج SPSS.V.14

3.الصمت الاجتماعي:

حققت فقرات هذا البعد نسب التشبع اللازمة وهي بذلك تعكس درجة اتفاق افراد العينة مع مضمون الفقرات.

جدول (4) مستوى ادراك عينة البحث للصمت الاجتماعي

ت	المتغير	الفقرة	نسبة التشبع	درجة التميز
11	الصمت الاجتماعي	اخفي المعلومات الموثوقة بالتعاون مع زملاء العمل في اطار منفعة المديرية .	0.468	مميزة
12		احافظ على سرية المعلومات لفائدة المديرية.	0.831	مميزة
13		احافظ على أسرار المديرية رغم الضغوط من الآخرين .	0.855	مميزة
14		ارفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر المديرية.	0.856	مميزة
15		احمي المعلومات التنظيمية المهمة بشكل مناسب، بسبب شعوري بالقلق تجاه المديرية.	0.687	مميزة

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد برنامج SPSS.V.14

ثانيا : تحليل مستوى ادراك عينة البحث لمتغير سلوك المواطنة من خلال نسب التشبع:

1.الايثار: حققت فقرات هذا البعد نسب تشبع تجاوزت الحدود اللازمة وهي بذلك تعكس درجة اتفاق افراد العينة مع مضمون الفقرات.

جدول (5) مستوى ادراك عينة البحث للايثار

ت	المتغير	الفقرة	نسبة التشبع	درجة التميز
1	الايثار	اقوم بإجراء المصالحة بين زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم	0.753	مميزة
2		ارغب بمساعدة زملاء العمل الجدد لمنع حدوث مشاكل مرتبطة بالعمل.	0.719	مميزة
3		اقوم بالعمل كبديل عن زملائي في العمل عند الحاجة .	0.638	مميزة
4		ارغب في الاتصال والتنسيق مع زملائي في العمل.	0.722	مميزة
5		ابدي قدراً من المساعدة لزملائي ولاسيما في الظروف الاستثنائية 0	0.654	مميزة

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد برنامج SPSS.V.14

2. الكياسة: حققت فقرات هذا البعد نسب تشبع تجاوزت الحدود اللازمة وهي بذلك تعكس درجة اتفاق افراد العينة مع مضمون الفقرات.

جدول (6) مستوى ادراك عينة البحث للكياسة

ت	المتغير	الفقرة	نسبة التشبع	درجة التميز
6	الكياسة	ابتعد عن خلق المشاكل بين زملائي في العمل .	0.411	مميزة
7		اشجع زملائي على استثمار أوقات الاجتماعات في الحديث عن الأسبقيات التي تهم المديرية بدل الخوض في القضايا الجانبية	0.701	مميزة
8		أقدم مقترحات مفيدة إلى زملائي تسهم في تحفيز العمل أفرقي والجماعي	0.718	مميزة
9		اركز على كشف الجوانب الايجابية للمديرية لأجل جذب انتباه العاملين.	0.656	مميزة
10		اتحدث عن انجازات المديرية لأجل رفع مستواها ومكانتها	0.857	مميزة

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد برنامج SPSS.V.14

3. الروح الرياضية: حققت فقرات هذا البعد نسب تشبع تجاوزت الحدود اللازمة وهي بذلك تعكس درجة اتفاق افراد العينة مع مضمون الفقرات.

جدول (7) مستوى ادراك عينة البحث للروح الرياضية

ت	المتغير	الفقرة	نسبة التشبع	درجة التميز
11	الروح الرياضية	اتجنب الغضب والانفعال عند محاولة الاخرين ذلك .	0.499	مميزة
12		اتسامح مع من يسيئون لي في الوظيفة بالإحسان اليهم .	0.755	مميزة
13		اتجنب اضاءة الوقت في التذمر والشكوى من الاخرين اثناء العمل .	0.611	مميزة
14		اشاور الاخرين قبل المبادرة بأفعال من المحتمل ان يتأثروا بها .	0.784	مميزة
15		اتقبل النصيحة والارشاد من جميع زملائي في العمل	0.854	مميزة

4. الضمير الحي: حققت فقرات هذا البعد نسب تشبع تجاوزت الحدود اللازمة وهي بذلك تعكس درجة اتفاق افراد العينة مع مضمون الفقرات.

جدول (8) مستوى ادراك عينة البحث للضمير الحي

ت	المتغير	الفقرة	نسبة التشبع	درجة التميز
16	الضمير الحي	يلازمني الحرص على الالتزام بتنفيذ قوانين العمل وإجراءاته .	0.780	مميزة
17		ابتعد عن الاعمال الشخصية اثناء وقت العمل الرسمي .	0.693	مميزة
18		تلازمني الجدية في اداء مهامى الوظيفية .	0.550	مميزة
19		ابدل قصارى جهدى الذاتي بتطوير مهاراتي في العمل .	0.794	مميزة
20		اسعى لتحسين وتطوير نتائج العمل قدر المستطاع .	0.793	مميزة

5. السلوك الحضاري: حققت فقرات هذا البعد نسب تشبع تجاوزت الحدود اللازمة باستثناء الفقرة (24) وهي بذلك تعكس درجة اتفاق افراد العينة مع مضمون الفقرات.

جدول (9) مستوى ادراك عينة البحث للسلوك الحضاري

ت	المتغير	الفقرة	نسبة التشبع	درجة التميز
21	السلوك الحضاري	احرص على الحضور الفاعل في الاجتماعات التي تعقدها المديرية .	0.640	مميزة
22		اقدم مقترحات بناءة تساعد على تحسين طرائق العمل .	0.805	مميزة
23		التزم الحياد والموضوعية عند الحديث عن خصائص المديرية .	0.783	مميزة
24		مستعد لتولي اي مهام وظيفية من اجل الاستمرار في العمل بالمديرية .	0.233	غير مميزة
25		اعمل بعد اوقات الدوام الرسمية إن اقتضت المصلحة العامة ذلك	0.668	مميزة

من خلال تحليل معطيات تحليل نسب التشبع للمتغيرين تبين ان المتغير المعتد قد حقق نسب تشبع لجميع فقرات المقياس باستثناء فقرة واحدة ، كما تراجعت فقرة في متغير الصمت التنظيمي، فضلا عن ان نسب التشبع لمتغير سلوك المواطنة قد تقدمت في نسب تشبعها قياسا بفقرات الصمت التنظيمي وهذا يعني ان ادراك العاملين للمتغيرين هو ادراك جيد جدا.

المحور الثاني/ اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث

هذا المبحث يختص باختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث ، حيث استند هذا المطلب الى فرضية رئيسية سيجري اختبارها بالاستناد الى مصفوفة معامل ارتباط كندال² (Kendall's tau_b) المبينة في شكل (3) وكما يأتي:
الفرضية الرئيسية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة على المستوى الكلي) ، وقد تفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:
1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صمت الاذعان وسلوك المواطنة التنظيمية.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الصمت الدفاعي وسلوك المواطنة التنظيمية.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الصمت الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية.
وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرات الرئيسية والفرعية وبهدف اختبار هذه الفرضيات يتبين ومن خلال مصفوفة ارتباط كندال وكما في الشكل (3) العلاقات ومستويات معنويتها بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي والفرعي وكما يأتي:

الشكل (3) مصفوفة ارتباط كندال لمتغيرات البحث

المتغيرات	صمت الاذعان	الصمت الدفاعي	الصمت الاجتماعي	الصمت التنظيمي	سلوك المواطنة
صمت الاذعان	1	0.502**	-0.134	0.603**	0.200**
الصمت الدفاعي		1	-0.006	0.575**	0.078
الصمت الاجتماعي			1	0.207**	0.085
الصمت التنظيمي				1	0.205**
سلوك المواطنة					1

* مستوى معنوية (0.05)

** مستوى معنوية (0.01)

يتبين من خلال مصفوفة ارتباط كندال ما يأتي:

1. قبول الفرضية الرئيسية التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي)، وبمستوى معنوية (0.01).
2. قبول الفرضية الفرعية الاولى التي مفادها توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صمت الاذعان وسلوك المواطنة وبمستوى معنوية (0.01).
3. رفض الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الصمت الدفاعي وسلوك المواطنة وقبول الفرضية البديلة التي افادت بـ(لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الصمت الدفاعي وسلوك المواطنة).
4. رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي مفاده يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الصمت الاجتماعي وسلوك المواطنة وتقبل الفرضية البديلة التي افادت بـ(لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الصمت الاجتماعي وسلوك المواطنة).

المحور الثالث اختبار فرضيات التأثير

يهتم هذا المبحث باختبار علاقات التأثير بين متغيري البحث باعتماد اسلوب الانحدار البسيط والمتعدد بهدف تحديد قوة التأثير، وذلك بما ينسجم مع حاجة فرضيات البحث وتحقيق اهدافه، افترض الباحث عدد من الفرضيات التي تخص علاقات التأثير بين متغيرات البحث وكما يأتي:

اولاً: الفرضية الرئيسية الرابعة :

افادت هذه الفرضية بـ(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي)، واستناداً الى هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين الصمت التنظيمي الذي يؤثر في سلوك المواطنة وسوف يجري اختبار هذه الفرضية وكما يأتي:

$$Y = a + BX$$

اذ ان (a) تمثل مقدارا ثابتاً، اما تقديرات معادلة الانحدار البسيط فقد كانت:

$$\text{سلوك المواطنة} = (7.418) + (0.228) \text{ الصمت التنظيمي}$$

ان نموذج الانحدار يشير الى ان مستوى معنوية هو (0.000) وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار وان هذه التقديرات تشير الى ان سلوك المواطنة (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية للصمت التنظيمي (X)، لقد بلغت معنوية متغير الصمت التنظيمي على وفق معامل (tx) (tx=3.169) ، كما مبين في نموذج الانحدار وجدول المعاملات :

جدول (10) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F معامل	مستوى المعنوية
الانحدار	26.813	1	26.813	10.044	0.002
البواقي	488.512	183	2.669		
الكلية	515.325	184			

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد برنامج SPSS.V.14

الجدول (11) معاملات الانحدار

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		مستوى المعنوية
	بيتا	خطا معياري	بيتا	t معامل	
الثابت	7.418	0.226		32.842	0.000
الصمت التنظيمي	0.123	0.039	0.228	3.169	0.002

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد برنامج SPSS.V.14

من خلال هذه المعطيات يتبين ان نموذج الانحدار كاف لوصف العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وهذا يعني :

ان مقدار الثابت (a=7.418) وهذا يعني ان هناك وجودا لسلوك المواطنة مقداره (7.418) حتى وان كان الصمت التنظيمي يساوي صفرا. وهذا يعني ان عدم وجود الصمت التنظيمي لا ينفى وجود عالي لسلوك المواطنة. ان زاوية ميل الانحدار (B) يؤشر معملا على وفق مؤشر بيتا (B=0.228) وهي تمثل مقدار تأثير الصمت التنظيمي على المستوى الكلي (X) في سلوك المواطنة (Y)، وهذا يعني ان زيادة مقدارها (1) في الصمت التنظيمي (بوصفها الحالي) ستؤدي الى زيادة موجبة في سلوك المواطنة مقدارها (0.228) وهي زيادة ضعيفة يعول عليها لحد ما في احداث نقلة في سلوك المواطنة من خلال رفع مقدرات الصمت التنظيمي.

ان معامل التحديد البالغ (R²=0.052) يشير الى ان الصمت التنظيمي يفسر (0.052) من التباين الحاصل في سلوك المواطنة وان المتبقي من التباين البالغ (0.948) هو ناتج من متغيرات اخرى عدا الصمت التنظيمي تسهم في سلوك المواطنة لم تدخل نموذج الانحدار، وعلى اساس هذه المؤشرات لا نرفض الفرضية. ثانيا: الفرضية الرئيسية الخامسة:

افادت هذه الفرضية بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية) . وبهدف اختبار الفرضية جرى تمثيل هذه العلاقة بنموذج انحدار متعدد وعلى وفق معادلة الانحدار وكالاتي:

$$Y = a + B1 X1 + B2 X2 + B3 X3$$

اذ ان (a) تمثل مقدارا ثابتا، اما تقديرات معادلة الانحدار فقد كانت:

سلوك المواطنة التنظيمية = (7.353) + (0.185) صمت الاذعان + (0.060) الصمت الدفاعي + (0.119) الصمت الاجتماعي ان نموذج الانحدار يشير الى ان مستوى المعنوية هو (0.000) وهذا يعني معنوية النموذج، وان هذه التقديرات تشير الى

ان سلوك المواطنة (Y) هي دالة للقيمة الحقيقية لابعاد الصمت التنظيمي(صمت الاذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي)

(X1, X2, X3) لقد بلغت معنوية ابعاد الصمت التنظيمي على وفق معامل (tx) ما يأتي:

(tx1=2.335, tx2=-0.763, tx3=1.645) وكما مبين في نموذج الانحدار وجدول المعاملات:

جدول (12) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل F	مستوى المعنوية
الانحدار	33.681	3	11.227	4.219	0.007
البواقي	481.643	181	2.661		
الكلية	515.325	184			

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد برنامج SPSS.V.14

الجدول (13) معاملات الانحدار

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		معامل t	مستوى المعنوية
	بيتا	الخطا المعياري	بيتا	بيتا		
الثابت	7.353	0.235			31.235	0.000
صمت الازعان	0.096	0.041	0.185		2.335	0.021
الصمت الدفاعي	0.035	0.046	0.060		0.763	0.447
الصمت الاجتماعي	0.026	0.016	0.119		1.645	0.102

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد برنامج SPSS.V.14

ان نموذج الانحدار كاف لوصف العلاقة بين ابعاد الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة وهذا يعني :
 ان مقدار الثابت كان ($a=7.353$) وهذا يعني ان هناك وجودا لسلوك المواطنة مقداره ($a=7.353$) حتى وان كانت الصمت التنظيمي تساوي صفرا. وهذا يعني ان عدم وجود الصمت التنظيمي لا ينفى وجود سلوك المواطنة اذ ان نجاح سلوك المواطنة من عدمه غير مقترن بوجود الصمت التنظيمي حصراً بقدر ما ان تكون هناك عوامل اخرى لم تدخل نموذج الانحدار.
 ان زاوية ميل الانحدار (B_1) كان (0.185) بما يعني ان زيادة مقدارها (1) في صمت الازعان بوصفه الحالي (وليس المثالي) ستؤدي الى زيادة حقيقية ضئيلة مقدارها (0.185) في سلوك المواطنة.
 ان زاوية ميل الانحدار (B_2) كان (0.060) بما يعني ان زيادة مقدارها (1) في الصمت الدفاعي بوصفه الحالي (وليس المثالي) ستؤدي الى زيادة ضئيلة جدا مقدارها (0.060) في سلوك المواطنة. الا ان عدم معنوية معامل زاوية ميل الانحدار لا تعول على هذه الزيادة.
 ان زاوية ميل الانحدار (B_3) كان (0.119) بما يعني ان زيادة مقدارها (1) في الصمت الاجتماعي بوصفه الحالي (وليس المثالي) ستؤدي الى زيادة ضئيلة جدا مقدارها (0.119) في سلوك المواطنة. الا ان عدم معنوية معامل زاوية ميل الانحدار لا تعول على هذه الزيادة.
 ان معامل التحديد بلغ ($R^2=0.065$) وهو يشير الى ان ابعاد الصمت التنظيمي (صمت الازعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) (X_1, X_2, X_3) تفسر (0.065) من التباين الحاصل في سلوك المواطنة وان المتبقي من التباين والبالغ (0.935) فهو ناتج من متغيرات اخرى عدا هذه الابعاد تسهم في سلوك المواطنة لم تدخل نموذج الانحدار، وعلى اساس هذه المؤشرات لا ترفض هذه الفرضية.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. يمتلك العاملون في المديرية إدراك عالي بأبعاد الصمت التنظيمي لا سيما(الصمت الاجتماعي يليه الصمت الدفاعي وبعده صمت الأذعان) إذ حققت اغلب فقرات الأبعاد درجة مميزة .
2. يلاحظ ان هناك درجة اتفاق بين العاملين ازاء صمت الأذعان باستثناء ما يتعلق بتحفظ العاملين عن طرح افكارهم لتحسين طرائق العمل.
3. يلاحظ خوف العاملين من ردود الفعل السلبية ازاء طرح افكار جديدة وهذا يشكل نقطة ضعف في بعد الصمت الدفاعي.
4. يلاحظ ان لجوء العاملين الى إخفاء المعلومات الموثوقة بالتعاون مع زملاء العمل في اطار منفعة المديرية حققت تميز بنسبة تشبع اقل من فقرات الصمت الاجتماعي .
5. يمتلك العاملون في المديرية إدراك عالي بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لاسيما بعد الايثار يليه الضمير الحي و الروح الرياضية ثم الكياسة والسلوك الحضاري) إذ حققت اغلب فقرات الأبعاد درجة مميزة .
6. تراجع استعداد الموظفين لتولي اي مهام وظيفية من اجل الاستمرار في العمل .
7. ظهر أن الصمت التنظيمي يرتبط بعلاقة حقيقية تفاعلية مع سلوك المواطنة التنظيمية مستندة إلى إدراك الادارة بأهمية الواحدة للأخرى .
8. ظهر ان بعد صمت الأذعان يرتبط بعلاقة قوية مع سلوك المواطنة التنظيمية بينما لم تظهر علاقة ارتباط لبعدي الصمت الدفاعي و الاجتماعي مع سلوك المواطنة التنظيمية.
9. ظهر ان هناك تأثير معنوي للصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي. الا ان التأثير ضئيل جداً وكما مبين من معامل التحديد الذي لا يفسر فيه الصمت التنظيمي كثيراً من سلوك المواطنة التنظيمية ، فضلاً على ان الثابت كان مرتفع والذي يمثل ما تحققه المواطنة التنظيمية من وجود حتى وان كان الصمت يساوي صفر .
10. تقدم بعد الصمت الاجتماعي، يليه الصمت الدفاعي، وبعده صمت الأذعان على التأثير المعنوي بالمتغير الاستجابي سلوك المواطنة التنظيمية .

التوصيات

1. ان تسعى المديرية الى تقليل مخاوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية لرؤسائهم من تقديمهم للمقترحات أو المعلومات الأفكار الجديدة ، وما يترتب على ذلك من نتائج غير مرضية من خلال اللقاءات الشخصية أو الاجتماعات الدورية.
2. العمل على تحديد الأهداف والواجبات الخاصة بالأفراد العاملين بما يتلاءم مع قدراتهم وقابلياتهم وهذا من شأنه أن يؤدي الى التقليل من بعض المخاوف المتعلقة بالعمل الذي يعاني منه بعض الأفراد العاملين.
3. العمل على تنمية وتعزيز روح المشاركة الجماعية داخل المديرية لحل المشكلات والتعامل مع القضايا التي تخص العمل .
4. الاهتمام بتدريب الافراد العاملين في المديرية على تحسين وتنمية مهارات الاتصال الفاعل بمختلف اشكاله لتقليل حالات الصمت التنظيمي .
5. تشكيل لجان متخصصة لدراسة أي مقترحات ومشكلات يتم طرحها من قبل العاملين والالتزام بتنفيذ ما ينتج عنها من توصيات.
6. ضرورة اهتمام المديرية بتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال زيادة الرضا الوظيفي ، كونها تمثل جوانب إنسانية مشرقة وتعزز من كفاءة و جودة العمل داخل المديرية.
7. زيادة نطاق شبكة عمل الأفراد العاملين من خلال توفير إمكانية الالتقاء والتفاعل ما بين العاملين وكل من زملائهم ومرؤوسيههم ومشرفيههم في العمل ويتحقق ذلك من خلال إعادة ترتيب أماكن العمل وطبيعة الاتصالات الجارية بينهم.
8. ان تعمل المديرية على مكافأة العاملين الذين يلتزمون بأوقات العمل والذين يقدمون مستوى اداء متميز والانصياع للتلقائي الى الانظمة والقواعد والتعليمات المتبعة في العمل .
9. العمل على تعزيز ثقافة التسامح والصبر وعدم التذمر والشكوى وتشجيع الافراد العاملين على المشاركة البناءة في الحياة الاجتماعية للمديرية من خلال اعداد الندوات التثقيفية التي تؤكد على اهمية هذه الممارسات داخل العمل.

المصادر

1. Rivett P.,(1992), "Principle Model Building", New York John Wiley & Sons.
2. Bratton ,J., & Gold ,J., (2003) , “Human Resource Management: Theory and Practice” ,3rd ed., London, Palgrave Macmillan.
3. الساعدي ، مؤيد ، علوان ، يعرب جبر، (2014) ، " التقارب الجدلي التنظيمي لنظريتي الفوضى والتعقيد في منظمات الأعمال العراقية " ، بحث اختبائي في عينة من الكليات الأهلية ،مجلة التقني ،مجلد (27) ، العدد(5).
4. Greenbreg , J , & Edwards , M.S. " Voice and silence in organizations Bingley” , UK : Emerald Press. 2009 .
5. Harbalioglu M., Gültekin B.İ,(2014)," The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study at Kilis 7 Aralik University "| Vol.3|Issue2|153-164
6. Nenette, Ma.,(2002), "The View Form left. Business World",Manila; 1
7. Cinar. O., Karcioğlu. F. , Aliogullari. Z. ,D.,(2013), "The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior : a survey study in the province of Erzurum” , social and behavioral sciences , (99),314-321 .
8. الفاعوري، عبيد حمود، (٢٠٠٤) ،أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، مجلة مؤتة، المجلد ١٩ (العدد ٢).
9. Morrison, E. W & Milliken, F. J. (2000), “Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world”, Academy of Management Review, 25, pp 706–725.
10. Van, B., Raza Syed, Afridi H . (2003) " Residents Of Communication Skills In Postgraduate Medical Training Programs Of Paksitan ", Journal of Postgraduate Medicine, 51(2):45-54.
11. Demiralay T. , Fatma L." Examining Organizational Silence on Doctors with Structural Equation Modeling "(2015) , International Journal of Business and Social Science Vol. 6, No. 9(1).
12. Dyne LV , Ang s , Botero IC ,(2003),”Conceptualizing Employee silence and Employee voice as Mutidimensional Constructs” Journal of Management studies , 40 (6) :1359-1392.
13. Kılıçlar A.& Harbalioglu M. ,(2014),(Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study on Five Stars Hotels in Antalya, 6/1 , 328-346.
14. Bagheri,G., Zarei,R., Aeen,M.R., (2012),"Organizational Silence(Basic Concepts and Its Development Factors)", Ideal Type of Management ,Vol . 1, No . 1, PP. 47- 58
15. Argyris, C., & Schon, D. (1978) Organisational learning: A theory of action perspective. Reading, Mass: Addison Wesley.
16. Milliken FJ, Morrison EW, Hewlin PF (2003) ,"An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why",. Journal of Management Studies, 40(6):1453-1476.
17. Vakola M, Bouradas, D (2005)," Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investig employee relations", 27, 4/5; ABI: Inform Global.
18. الوهبي، عبد الله محمد، (2014) ،(أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي)، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد (10) ، العدد3 .
19. Robbins, S. P (2007), "Organizational Behavior",. New Jersey, Prentice Hall.
20. Pentilla, Chris.(2003), “Get Talking”, Entrepreneur Nov, pp 25
21. Moosavi ,Seyed ,Safar ,Azari ,Farshad ,Doosti ,Morteza, “The Relationship between Organizational Silence Attitude and staff Organizational Commitment Mazandaran Province Sports and the youth headquarters and offices” , 2014, Applied Mathematics in Engineering , Management and Technolgy 2(3),183-19
22. Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). ‘Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice’. In Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (Eds), Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 20. New York: JAI Press, 331–69.
23. Schlenker, B. R. and Weigold, M. F. (1989). ‘Self-identification and accountability’. In Giacalone, R. A. and Rosenfeld, P. (Eds), Impression Management in the Organization.

- Hillsdale, NJ: Erlbaum 21–43.
24. Deniz, N, Noyan .A ,Ertosun . " The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company".9th International Strategic Management Conference / Procedia - Social and Behavioral Sciences 99 (2013) 691– 700
25. Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Paine, J.B. & Bachrach, D.G.(2000). Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26:PP. 513-563.
26. Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of Teacher Empowerment on Teachers Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools. *Teaching and Teacher Education*, 20, 277-289
27. Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12, 43-72.
28. Fournier, W. (2008). *Communication Satisfaction, Interaction Justice, and Organizational Citizenship Behaviors: Staff Perceptions in a University Environment*. Unpublished dissertation, the faculty of the Scripps College of Communication of Ohio University
29. أبا زيد، رياض ، (2010) ، "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن". مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الانسانية)، مجلد (24)، (2)، 493-519.
30. العامري ، أحمد بن سالم (2002) ، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة- التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد 9 ، العدد 1 ، جامعة الملك ابن سعود ، المملكة العربية السعودية.
31. الزبيدي، ناظم جواد عبد سلمان، (2007) "العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمة". أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بغداد.
32. أبو تايه ، بندر، (2012) ، " أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية المجلد 20 ، العدد2 ، 149- 186 .
33. Patti, A.L., Fok ,L.Y.&Hartman ,S.J.,(2004),Differences between management and line employees in quality management environment , *international journal of quality & reliability management* , vol .21, No.2 .
34. العامري ، احمد بن سالم (2003) ، " محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات " ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والإدارة ، م 17 ، ع2 ، ص 67-83.
35. Niehoff, B. P., Walz, S. M., & Vaughan, B. J. ., *Organizational Citizenship Behaviors: Their Relationship to Organizational Effectiveness* , (2000) Vol 24, Issue 3, 2000
36. حواس، أميرة محمد (٢٠٠٣). اثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة العليا العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة بالتطبيق على البنوك التجارية.رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التجارة،جامعة القاهرة، مصر.
37. Lock, Al etta., 2005, *The Relationship between individualistic/ collectivistic Orientation and Organizational citizenship behavior and the possible influence of leadership style thesis for science in work Organization& Management Degree Master*, Erasmus university Rotterdam.
38. الكردي، احمد السيد.(2011). *ادارة السلوك التنظيمي*. الدار الجامعية للطباعة والنشر،الإسكندرية، مصر.
39. عامر علي حسين العطوي ، بحث منشور في المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، جامعة كربلاء ، 2008 ، المجلد 5 ، العدد،20.
40. Organ, D. W(1988), *Organization citizenship behaviors: The good soldier syndrome* Lexington, Mass., Lexington Books.
41. Turnispeed, D., & Murkison, G., (1996), *Organizational Citizenship Behavior: An Examination Of The Influence Of The Workplace Leadership & Organization Development Journal* , Vol. 17 , No 2.
42. DanJ.Putka, (2002), "The Variance Architecture To The Study Of Constructs In Organizational Contexts" , A Dissertation Doctor , The College Of Arts And Sciences Of Ohio University

43. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. and Bachrach, D. G. (2000). 'Organizational citizenship behaviours: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research'. Journal of Management, 26,pp: 513–563 .
44. الزهيري، مروه عبد الكريم.(2010). دور عوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطنة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي- دراسة استطلاعية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
45. ابو علام، رجاء محمود، (2003)، " التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج spss"، دار النشر للجامعات، مصر القاهرة .
46. Field , Andy ,(2009), " Discovering Statistics Using Spss", 3rd., Sage Publication Ltd.
- 47.

الهوامش

1. محددة إحصائياً بـ(40%) بحسب رأي الإحصائيين [45] و [46].
2. يعد معامل ارتباط كندال من ادق المعاملات اللامعلمية (Nonparametric) للكشف عن قوة العلاقة بين متغيرين لا معلميين، وقد تجنب الباحث استعمال معامل ارتباط سبيرمان مع كونه معاملاً لأمعلمياً إلا ان النتائج التي يحققها هذا المعامل تحتاج الى تصحيح التشوهات الحاصلة في البيانات من خلال معادلة (سبيرمان_ براون)، لذا فان استعمال معامل ارتباط كندال الذي يصحح التشوهات تلقائياً يغني عن اي معامل اخر .

ملحق (1) استمارة الاستبانة م / استبيان رأي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

- نضع بين أيديكم استمارة استبانته وهي جزء من متطلبات أنجاز بحث في إدارة الأعمال ، بعنوان (الصمت التنظيمي وانعكاسه على سلوك المواطنة التنظيمية) . إن نجاح هذا البحث مرهون بدرجة استجابتكم بما تمثل الإجابات من دقة وموضوعية، على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في هذا القطاع ، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-
1. أن الإجابات ستستخدم فقط لأغراض علمية بحثية فلا توجد هناك حاجة إلى ذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة .
 2. يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما تزورنه مناسباً .
 3. يرجى التفضل بالإجابة على الفقرات بوضع علامة (√) أمام الخيار الذي يمثل اتفاقكم وتزورنه يعكس الواقع أو هو اقرب لذلك من عدمه إزاء الفقرات المطروحة.
 4. يرجى عدم ترك أي سؤال لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.
- ... نشمن ونقيم سلفاً آراءكم وتعاونكم معنا....

الباحث/ مدرس مساعد
إيمان محمد جواد

أولاً: معلومات عامة

مواصفات عينة الدراسة :

1. النوع الاجتماعي:
2. العمر:
3. المؤهل العلمي:
4. سنوات الخدمة الوظيفية:
5. عدد الدورات التدريبية:

											أحافظ على أسرار المديرية رغم الضغوط من الآخرين .	13
											ارفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر المديرية .	14
											احمي المعلومات التنظيمية المهمة بشكل مناسب، بسبب شعوري بالقلق تجاه المديرية.	15
ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية : السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة ويسعى الى تعزيز اداء المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها .												
1-الإيثار : قدرة الفرد على مساعدة الآخرين (الزملاء، الرؤساء) في أداء عملهم بدون مقابل لتحقيق أهداف المنظمة .												
											اقوم بإجراء المصالحة بين زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم	1
											ارغب بمساعدة زملاء العمل الجدد لمنع حدوث مشاكل مرتبطة بالعمل.	2
											اقوم بالعمل كبديل عن زملائي في العمل عند الحاجة .	3
											ارغب في الاتصال والتنسيق مع زملائي في العمل.	4
											ابدي قدراً من المساعدة لزملائي ولاسيما في الظروف الاستثنائية .	5
2-الكياسة : سلوك عقلائي يهدف الى حل مشاكل العاملين وبشكل يرضي جميع الاطراف من العاملين والمنظمة معاً .												
											ابتعد عن خلق المشاكل بين زملائي في العمل .	6
											اشجع زملائي على استثمار أوقات الاجتماعات في الحديث عن الأسبقيات التي تهم المديرية بدل الخوض في القضايا الجانبية	7
											اقدم مقترحات مفيدة إلى زملائي تساهم في تحفيز العمل الفرقي والجماعي	8
											اركز على كشف الجوانب الايجابية للمديرية لاجل جذب انتباه العاملين.	9
											اتحدث عن انجازات المديرية لاجل رفع مستواها ومكانتها	10
3- الروح الرياضية : سلوك الفرد نحو استيعاب الاشياء غير المناسبة التي تحصل في بيئة العمل دون شكوى او تدمير ، فضلاً عن التسامح والصبر والاحساس بمشاكل الآخرين .												
											اتجنب الغضب والانفعال عند محاولة الآخرين ذلك .	11
											اتسامح مع من يسيئون لي في الوظيفة بالاحسان اليهم .	12
											اتجنب اضاءة الوقت في التذمر والشكوى من الآخرين اثناء العمل .	13

										اشاور الاخرين قبل المبادرة بأفعال من المحتمل ان يتأثروا بها .	14
										اتقبل النصيحة والارشاد من جميع زملائي في العمل	15
4- الضمير الحي: سلوك إرادي تطوعي يقوم به الفرد في التزامه بالدوام والحضور في الوقت المقرر واحترام لوائح وتعليمات المنظمة .											
										يلازمني الحرص على الالتزام بتنفيذ قوانين العمل وإجراءاته .	16
										ابتعد عن الاعمال الشخصية اثناء وقت العمل الرسمي .	17
										تلازمني الجدية في اداء مهامي الوظيفية .	18
										ابدل قصارى جهدي الذاتي بتطوير مهاراتي في العمل .	19
										اسعى لتحسين وتطوير نتائج العمل قدر المستطاع .	20
5-السلوك الحضاري : المشاركة البناءة والمسؤولية في ادارة وتطوير وتغيير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات ومتابعة الاعلانات وتأدية العمل بصورة تحافظ على سمعة المنظمة .											
										احرص على الحضور الفاعل في للاجتماعات التي تعقدها المديرية .	21
										أقدم مقترحات بناءة تساعد على تحسين طرائق العمل .	22
										التزم الحياد والموضوعية عند الحديث عن خصائص المديرية .	23
										مستعد لتولي اي مهام وظيفية من اجل الاستمرار في العمل بالمديرية .	24
										اعمل بعد أوقات الدوام الرسمية إن اقتضت المصلحة العامة ذلك	25