

الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية في المعهد التقني/ كوفة

م. أزهار مراد عوجه

جامعة الفرات الأوسط التقنية

المقدمة:

أصبحت المنظمات الحديثة أكثر تنوعاً، والاتصالات داخل المنظمات أكثر تعقيداً وتفاعلية، ونتيجة لذلك فقد تم تحديد الموظفين كمصدر غني لمعالجة وحل المشاكل والقضايا المتعلقة بالعمل، وعلى الرغم من ذلك فإن الموظفين يشعرون في كثير من الأحيان بعدم الأمان عندما تطلب منهم الإدارة التعبير عن الآراء والأفكار والمقترحات لأنهم يعتقدون بأن هذه التعليقات المتعلقة بالتغيير قد تؤدي إلى فقدانهم حوافز مادية كان من المتوقع الحصول عليها، هذا الشعور بعدم الأمان يؤدي في القرار الواعي واللاواعي أن يبقى صامتا أو أن يتم اختيار موظف للتحدث عن آرائهم (Nevin et al. , 2013 : 692).

ولأهمية العنصر البشري فإن من المهام الرئيسة للإدارة هي القدرة على تكوين وتنمية العنصر البشري الكفوء، وتشكيل وتعديل سلوكه، وإدارة ذلك السلوك للحصول على أفضل النتائج، عن طريق الاستثمار الأمثل لطاقات الإنسان وقدراته، وتنظيمها وتوجيهها، بما يتناسب مع الأهداف المطلوب تحقيقها في المنظمة.

وبالرغم من الأهمية الكبيرة للصمت التنظيمي ومدى تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية سوف يتم دراسته في المعهد التقني /كوفة مجالا للبحث، ومن هنا فقد تضمن البحث ثلاث مباحث، خصص المبحث الاول للمنهجية العلمية، اما المبحث الثاني فتناول التعريف بمتغيرات البحث من الناحية النظرية بالتركيز على ثلاث فقرات ركز في الاولى على الصمت التنظيمي اما الثانية فجاءت لعرض سلوك المواطنة التنظيمية ، وتم تخصيص فقرة مستقلة لتوضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث من الناحية النظرية، واختص المبحث الثالث بالجانب العملي ومن ثم التوصيات والاستنتاجات.

المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث:

أولاً: مشكلة البحث:

ان وجود ظاهرة الصمت التنظيمي في اغلب المنظمات وبمستويات مختلفة قد تؤدي الى وجود العديد من الظواهر السلبية كالإرهاب التنظيمي والتهكم التنظيمي والتسلط وغيرها إضافة الى ضعف الحالة النفسية بسبب وجود مثل هكذا ظواهر مما يوجد ويعزز من حالة الصمت التنظيمي (الطائي وصرر : ٥٦) كما ان نجاح المنظمات على اختلاف أنواعها لم يعد نتاج جهود المدراء فقط بل ان للموظفين دورا اساسيا في هذا النجاح وبما ان الموظفين يحتاج الى دعم مديرهم وتوجيهاتهم فانهم يمكن ان يقدموا لمديرهم دعما من خلال تقديم الافكار الجديدة او المعلومات العامة حول القضايا التنظيمية المختلفة (الفاعوري ، ٢٠٠٤ : ١٥٢) مما يترتب على ذلك زيادة التركيز على سلوك المواطنة التنظيمية باعتبارها شريان دائم التدفق والحركية من جانب الموظفين في المعهد مما جعل مسؤولية القائمين على هذه الإدارة كبيرة في اختيار موظفين يمتلكون الروح الرياضية والكياسة والولاء التنظيمي والروح المعنوية العالية التي تميزهم في القيام بالأعمال المناطة بهم بنجاح وفعالية وهذا ما يجعل الموظفين مستقرين في وظائفهم وقادرون على التطور ومواجهة الصمت التنظيمي في المعهد التقني/ كوفة عينة البحث والتقليل من مظاهره من خلال الحد من العوامل التي تؤدي الى الصمت التنظيمي. وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي:

ما أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية؟ ومن ثم تصبح الأسئلة المراد الحصول على إجابات لها من خلال هذا البحث ما يلي:

١- ما مستوى الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاثة (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) لدى العاملين في المعهد؟

٢- ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) لدى العاملين في المعهد قيد البحث؟

٣- ما هي علاقة الصمت التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد قيد البحث؟

ثانيا - أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته من أهمية الموضوع من خلال الإسهام في تعميق المعرفة العلمية لمتغيري البحث بالاعتماد على البحث والتحليل لأهم الآراء التي تناولت متغيرات البحث والمتمثلة بالصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وان ربط الباحثة بين هذين الموضوعين (الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية) قد يمثل إضافة متواضعة جديرة بالاهتمام، ويستمد البحث أهميته من خلال الآتي:

١- إن للصمت التنظيمي تأثيرات واضحة على كل من المنظمة والأفراد العاملين، ويظهر هذا التأثير في انخفاض الأداء الفردي والتنظيمي وتساعد مستوى عدم الرضا بين الأفراد والذي يتجل في كثرة الغياب وتسريح العمال ودوران العمل وبعض السلوكيات غير المرغوب فيها مما يؤدي إلى انخفاض كفاءة وفعالية المنظمة.

٢- من حيث أهميته الميدانية فقد ساهم في نواحي حيوية منه تعريف العينة المبحوثة بالمفاهيم الإدارية لاسيما الصمت التنظيمي التي من شأنه التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية وإمكانية توظيف هذه المفاهيم في رفع مستوى الخدمات التعليمية.

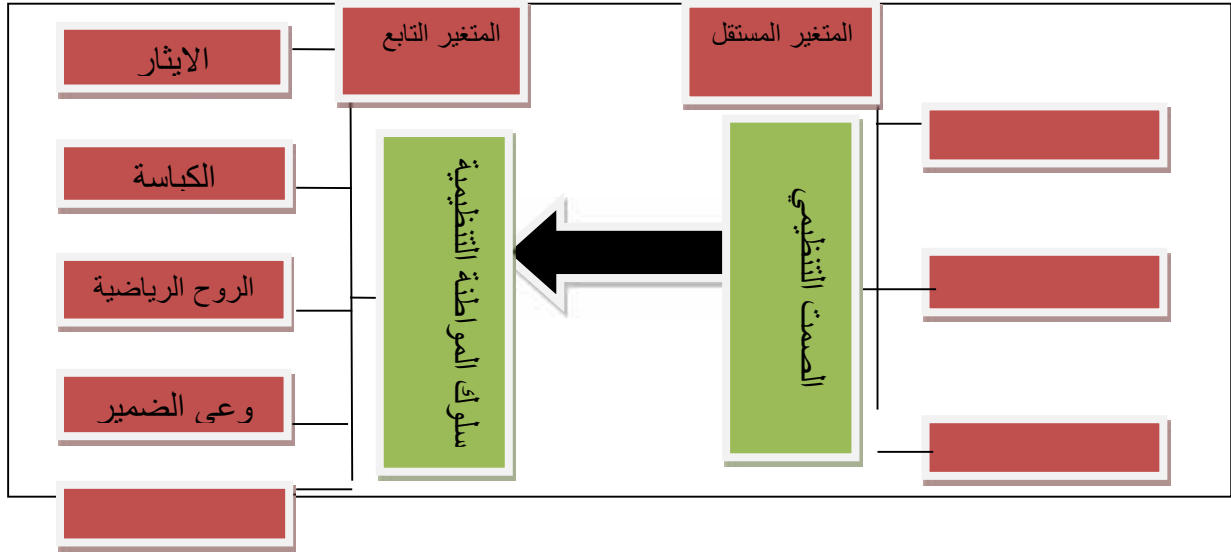
ثالثا - أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- تحديد مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين في المعهد التقني/ كوفة عينة البحث.
- ٢- معرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد التقني/ كوفة عينة البحث.
- ٣- تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في المعهد التقني/ كوفة عينة البحث.

رابعا - مخطط البحث الفرضي

من اجل التوصل إلى أهداف البحث، تم وضع نموذج يبين أبعاد الصمت التنظيمي كمتغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع وهو كما في شكل (١)



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

خامسا - فرضية البحث:

تتمثل فرضيات البحث بما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عكسية للصمت التنظيمي بأبعاده الثلاثة (صمت الإذعان والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي) في سلوك المواطنة التنظيمية وتتفرع منه ثلاث فرضيات فرعية، هي:

١- الفرضية الفرعية الأولى وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية لصمت الإذعان في سلوك المواطنة التنظيمية.

٢- الفرضية الفرعية الثانية: وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية للصمت الدفاعي في سلوك المواطنة التنظيمية .

٣- الفرضية الفرعية الثالثة: وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية للصمت الاجتماعي في سلوك المواطنة التنظيمية

سادسا: متغيرات البحث:

تتقسم متغيرات البحث إلى:

١- الصمت التنظيمي:

تم الاعتماد على المقياس الذي وضعه عدد من الباحثين أمثال (Dyne, etal, 2003:1386) الذي اتبعته العديد من الدراسات الأجنبية، بما يتناسب مع طبيعة البحث والمنظمات المبحوثة، وقد استخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات في قياس هذا المتغير ونظم ضمن هذا المتغير (١٥) فقرة كما هو موجود في مقياس (Likert) الخماسي. (الملحق ١).

٢- سلوك المواطنة التنظيمية

تم الاعتماد على المقياس الذي وضعه (Organ, 1990) والذي اتبعته العديد من الدراسات العربية والأجنبية، بما يتناسب مع طبيعة البحث والمنظمات المبحوثة، ووفقاً لهذا قسم متغير سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) وقد استخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات في قياس هذا المتغير، ونظم ضمن هذا المتغير (١٥) فقرة كما هو موجود في مقياس (Likert) الخماسي. (الملحق ١)

سابعاً - مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث بالمعهد التقني/ كوفة إما عينة البحث فقد تمثلت بفئة الفنيين. وللصعوبات التي يواجهها الباحث في كثير من الأحيان في إجراء البحث على جميع مفردات المجتمع الأصيل فقد لجأ الباحث إلى اختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث فقد اعتمدت العينة القصدية العمدية التي تمثلت بفئة الفنيين، إذ تم توزيع (١٠١) استمارة استبانة من الذكور والإناث، وقد تم استردادها بالكامل.

ثامناً - أساليب جمع البيانات:

١- الجانب النظري: للتعرف على البيانات والمعلومات فيما يتعلق بالجانب النظري فقد تم الاعتماد على المتوفر من المصادر الأجنبية والعربية التي تناولت موضوع البحث.

ب - الجانب العملي: فيما يخص الجانب العملي فقد تم تصميم استمارة الاستبانة التي صممت بشكل يخدم هدف (فرضية البحث) إذ اعتمد في عملية اعداد الاستمارة فيما يخص المتغير المستقل (الصمت

التنظيمي) على المقياس الذي وضعه (Van Dyne, & Botero 2003) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) فقد اعتمد على المقياس الذي وضعه (Organ, 1990) من اجل الاستفادة منها في صياغة فقرات الاستمارة وعلى نحو علمي ووفق السياقات المعروفة ونظم (٣٠) سؤالاً موزعاً على متغيرات البحث مستقيدين من مقياس (Likert) في الاجابة على اسئلة الاستبانة (ملحق ١) .

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث:

اولاً: الصمت التنظيمي

١- مفهوم الصمت التنظيمي:

ركز الباحثين على مفاهيم الصوت منذ اكثر من ٥٠ عاماً والذي اشار الى انه أي محاولة لاحداث التغيير تجنباً الهروب من المواجهة وان السلوكيات الشجاعة التي تعبر عن التحدي البناء بهدف تحسين ظروف العمل بدلاً من مجرد الاكتفاء بتقديم النقد (Harloz, 2001).& Pinder) وفي الفترة الاخيرة فقد زاد الاهتمام بموضوع الصمت التنظيمي لارتباطه بكفاءة وفاعلية المنظمة وسلوك الأفراد العاملين السلبية والتي أصبحت من المشكلات المعيقة لعملية التقدم والتطور (الفاعوري ، ٢٠٠٤) ويعتبر الصمت التنظيمي مفهوم جديد في الادب وقدم لأول مرة في عام ٢٠٠٠ من قبل (Morrison & Milliken) حيث اشار ان الموظفين احياناً يقومون بطرح الآراء والافكار وتقديم المعلومات وأحياناً يصمتون وهذا يعني ان الصمت هو عدم الكلام وهو يبدا على المستوى الفردي ثم المجموعة حيث ان معظم الافراد العاملين ليس على استعداد للتحدث، و يكون الصمت على نوعين وفقاً لدافعها الاساسي منها الصمت السلبي والصمت الايجابي فالنوع الاول متعمد والثاني يقوم على أساس الموافقة والاتفاق (Jalilian & Batmani, ٢٠١٥:١٥٦٥) وان الصمت قد يوجه إلى أذهاننا حالة كونه مغلقاً أمام التواصل ، فهو يعتبر فعلاً شكلاً هاماً من أشكال الاتصال. حيث ينقل الموظفون مجموعة متنوعة من الرسائل "الصمت" مع العديد من القضايا المتعلقة بزملاء العمل، والمدراء، والمؤسسات في حياتهم التجارية. مثل ذلك نجده في حالة الحماية وعدم إخبار الآخرين أي معلومات تتعلق بسلامة الموظفين، ومن الممكن ان يكون هيكل الصمت استباقياً وانفعالياً. ويمكن أن يكون الموظف في مثل هذا الصمت

في عملية اتصال او تواصل من قبل إظهار سلوك يتم بشكل نشط، عن وعي، وعن طيب خاطر كخدمة لأي غرض.(Van Dyne & Botero: 1360-1361)

وأشارت (Cakici, 2007) في دراستها مفهوم الصمت التنظيمي، كظاهرة سلبية، كما في صمت الموظفين وحجب آرائهم وأفكارهم المتعلقة بالقضايا التقنية و/ أو السلوكية حول عملهم أو مكان عملهم من أجل التحسين والتطوير. ان اختيار الموظفين الصامتين للحفاظ على أفكارهم ووجهات نظرهم والنقد ، له العديد من النتائج السلبية سواء على المنظمات وعلى أنفسهم . فالموظفين الذين لا يتحدثون (والمدراء لا يستمعون إليهم) ، وبهذه الحال فانهم يشعرون أنهم عديمي القيمة ، ولا يعطون أهمية ، مما يؤدي إلى انخفاض الدافع وانخفاض الرضا الوظيفي .(Ehtiyar & Yanardag, 2008: 58) في الوقت نفسه، يسبب الصمت التنظيمي تخفيض معدلات التزام الموظف، وزيادة الرغبة في المغادرة. اما في سياق المنظمات، تسبب الصمت التنظيمي في التغيير التنظيمي والتنمية، و إلحاق الضرر بصعوبة تكيف المنظمة مع التغيرات البيئية، والتواصل التنظيمي الوثيق، وعلى الرغم من أن الصمت التنظيمي عموما ينظر إليه على أنه الإمتناع عن التعبير عن الأفكار والمعلومات وآراء الموظفين عن قصد ، فإن طبيعته ستكون مختلفة، وان النظر في تحفيز الموظف من أجل البقاء صامتاً يكون من الاوليات احيانا. وفي احيان اخرى، يمكن أن ينجم الصمت عن الفرد الإذعان لأي شرط، لأنه قد يكون بسبب الخوف وظهور السلوكيات المحافظة، وفي معظم الاحيان يكون بسبب توفير الفرص للآخرين والسماح لهم بالتعبير عن أفكارهم (Zare'I-Matin.et al., 2011, p. 82)

كما اكد العديد من العلماء ان للصمت التنظيمي تأثيرات واضحة على كل من المنظمة والافراد العاملين، ويظهر هذا التأثير في انخفاض الأداء الفردي والتنظيمي وتساعد مستوى عدم الرضا بين الأفراد والذي يتجل في كثرة الغياب وتسريح العمال ودوران العمل وبعض السلوكيات غير المرغوب فيها، اذ ان معظم الموظفين يفضلون الصمت حول القضايا التنظيمية مما اصبح سلوكا جماعيا ويشار اليه باسم الصمت التنظيمي (Cinar & at el,2013:315) ويعد مفهوم الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة والغير مألوفة لأول مرة لاسيما وأنه من الصعب تحديد مفهوم محدد له، فقد عرف بانه ليس السلوك الفردي وإنما

ينتشر في كل أجزاء المنظمة، فهو الموقف العام للإفراد العاملين تجاه الامور والقضايا التي تحدث داخل المنظمة (Tutar, 2010 & Aktan, 2006) والصمت التنظيمي هو عملية غير فعالة يمكن ان تضع كل الجهود التنظيمية ويأخذ مختلف الاشكال مثل الصمت الجماعي في الاجتماعات وانخفاض مستويات المشاركة في الخطط الموضوعة وتقديم الاقتراحات وانخفاض مستوى الصوت الجماعي وما الى ذلك (Nikmaram, et al., 2012) ، ووفقا (Hazen, 2006) ان الصمت لا يعني عدم القول، بل يمكن أن يشير إلى عدم الكتابة ، وعدم الحضور، وعدم السمع ، وعدم الرؤية كذلك ، ويشير الصمت أيضاً إلى التحدث أو الكتابة. بالإضافة إلى هذا، يمكن أن يشير الصمت للتوقف عن الحديث والرقابة، وانخفاض القيمة، والحرمان، وغيرها من أشكال الانخفاض. ومع ذلك، فإن المطلوب هو مناقشة ظاهرة الصمت التنظيمي كما تتطلب الظاهرة داخل المنظمة "صوتها التنظيمي"، أي الأفكار المتعلقة بالقضايا التنظيمية. ويعتقد العديد من الباحثين أن الصمت والصوت يتضمن شيئين: وهما تأكيد الوضع الراهن، والمقاومة ضده ايضا. في هذا السياق، توصل العلماء إلى أفكار مختلفة وأحيانا متناقضة. ومع ذلك، ولأن الصمت التنظيمي كظاهرة يشكل عقبة أمام تبادل أفكار الموظفين، ويؤدي عدم مشاركة الأفكار الى سرقة تنظيم قوة الابتكار والإبداع والتحسين المستمر على المدى الطويل. ان دراسة هذه الظاهرة وأصولها من شأنه أن يساعد الموظفين على المضي قدما في طريقهم إلى النمو والازدهار والنجاح المستمر (Hassanpour & Asgari , 2012 61).

ومن وجهة نظر (Pinder & Harlos, ٢٠١١) عرف الصمت التنظيمي بأنه رفض الموظفين التعبير عن السلوكيات الفعالة، وتقييم الرفض المعرفي فيما يتعلق بالحالات التنظيمية. وبهذا الصمت ليس ان نعني بالضرورة الرجوع إلى السلوك السلبي وفي نزاع مع الصوت يمكن أن يكون الصمت فعلا وواعيا ومتعمدا وهادفاً؛ وهذه نقطة مهمة، لأنها توضح الطبيعة المعقدة والطبيعة المتعددة الأبعاد للصمت. ويتضمن الصمت نوعاً من الأشكال الاستراتيجية وغير السلبية (الواعية والهادفة والمقصودة) كما في الحالات التي يمتنع فيها الموظفون عن تزويد الآخرين بمعلومات سرية. عندما يكون الصمت متعمداً وسلبياً، استناداً إلى الإذعان لأي شرط، فهو مختلف عن المتعمد. ويشير الصمت التنظيمي الى الظروف

التي يحجب فيها الموظف عن طرح الافكار وتقديم مقترحاته حول المنظمة والتي يمكن ان تؤثر سلبا او ايجابا على التطورات والتغيرات التنظيمية (Kilinc & Ulusoy, 2014:26) ومن وجهة نظر الفتلاوي حيث عرف الصمت التنظيمي بانه الامتناع عن التعبير وطرح الافكار والمعلومات والمعتقدات المتعلقة بالعمل والتي قد تؤدي الى نقص التغذية الراجعة والمعلومات والافكار وتحليل البدائل والتي تسبب ضرر للمنظمة بسبب ضرر العمليات التنظيمية المنخفضة (صالح والحيالي، ٢٠١٣ : ١٣) واكد (يوسف ، ٢٠١٦ : ١٧٤) ان الصمت التنظيمي هو عدم رغبة الافراد العاملين في إخبار مدراءهم عن المشاكل التنظيمية المتعلقة بأدائهم للعمل عامة ومدراءهم خاصة تجنباً من ردود فعل سلبية تهدد مراكزهم الوظيفية ، ويعتقد (عبود وحسين، ٢٠١٦ : ٧) الصمت التنظيمي هو عدم قدرة الموظف في التحدث عن الامور التي تحدث في المنظمة خوفاً من تفسيرها بشكل خاطيء من قبل مسؤوله المباشر ومن ثم تأثيرها سلبيا على العلاقات بينه وبين زملائه في العمل، في حين عرف (صالح والحيالي ، ٢٠٠٨ : ٨٩) الصمت التنظيمي بانه إدراك مشترك بين الافراد العاملين بضرورة محدودية مشاركتهم في تقديم ما يعرفونه حول سياسات المنظمة والمشكلات العملية، أو أنه الشعور الجماعي الذي يولد إدراكاً لدى الافراد العاملين بأنه من غير الحكمة التحدث حول مشكلات المنظم ، ونبه (Salajegheh et al 2015) الى ان الصمت لا يعني في كل الاحوال وصفا لحالة سلبية فرما يكون الصمت التنظيمي احيانا نشاطا داخليا واعيا قصديا هادفا حيث يدرك الموظف صمته ويعرف أن هناك العديد من الخيارات حول الوضع الحالي لكنه لا يزال صامتا بسبب الشعور بعدم القدرة على إحداث تغيير. هذا النوع من الصمت الذي يعبر عن قدر محدود من الوعي والقبول دون استجواب وهو يعتبر أيضاً جزء من التزام الموظف، وقد صنّف بعض الدارسين لمتغير الصمت التنظيمي اعتمادا على اربعة ابعاد هي الصمت المستند الى حماية الذات والخوف والصمت المستند الى الميل الاجتماعي والصمت المعتمد على الدفاع والاذعان والصمت المستند الى الحفاظ على العلاقات القائمة .

٢ - أبعاد الصمت التنظيمي:

عند مراجعة الأدبيات الخاصة بموضوع الصمت الوظيفي، نجد ان دراسات الصمت التنظيمي قد ركزت

على الأبعاد الثلاثة للصمت، ضمن مجموعات: الصمت المذعن، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي امثال، (Al parslan, 2010; Van Dyne &. Botero, 2003; Morrison & Miliken, 2003; Perlow & Repenning, 2007; Pinder & Harlos, 2001)

- صمت الإذعاني او اللاإرادي:

يعتبر صمت الإذعان أول شكل من أشكال الصمت. والذي يعرف "الصمت المُستَقَر" بأنه حجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالمنظمة، تجنباً للخلافات مع الرؤساء ولا يعتبر الصمت مجرد غياب الصوت فهناك أشكال مختلفة للصمت مدفوعة بدوافع الموظفين المختلفة عندما يصف معظم الأشخاص سلوك شخص آخر بأنه "صامت"، فإن هذا غالباً ما يعني ان هذا الشخص ليس له اي نشاط، فهناك تصور للصمت في الحالات التي يكون لدى الموظفين أفكار ومعلومات وآراء وعدم قدرتهم في التعبير عن هذه الأفكار لعدم مساعدة زملاءه في العمل

(Van Dyne &. Botero, 2003:1366) ويحدث عندما يتصل معظم الأفراد بشخص صامت. من خلال القيام بذلك، فإنهم في الغالب يقومون برفض بناء أي علاقة بنشاط معين؛ يسمى الصمت الذي يحدث نتيجة لهذا الصمت القهري (Crant, 2000)، في اشارة الى رفض تقديم الأفكار والمعلومات أو الآراء ذات الصلة على أساس الإذعان لأي شرط، ولذلك، فإن الصمت المطلق ينطوي على سلوك غير مقنع مما يوحي بذلك إلى حد كبير الى حالة سلبية بدلاً من ان تكون نشطة فعالة و اشار للصمت مثل عكس الصوت الذي غالباً ما يتم تفسيره على أنه تأييد أو قبول سلبي للوضع الراهن. وهذا يطبق على الموظفين الذين لديهم أفكار، ومعلومات، وآراء ذات صلة بالمنظمة، كما انه يمثل السكوت الصادق للموظفين الذين هم استقالوا ولا يرغبون في بذل الجهد للتحدث أو التورط أو المحاولة لتغيير الوضع التنظيمي (Pinder & Harlos, 2011:334)

- الصمت الدفاعي:

وصف (Pinder & Harlos, 2011:335) الصمت الدفاعي بمصطلح "الصمت الهادئ" وهو الوصف المتعمد الإغفال على أساس الخوف الشخصي من عواقب الكلام والتعرض للمساءلة، والصمت عن

حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء ذات الصلة والذي يعد شكل من أشكال الحماية الذاتية على أساس الخوف من فقدان السمعة والثقة، والصمت الدفاعي هو سلوك مقصود وغير سلبي و يطبق على الحماية الذاتية من التهديدات الخارجية ؛ ومع ذلك، فإن الصمت ينطوي على حالة غير سلبية أكثر من الصمت الراسخ ، والذي يتضمن معرفة أكبر بالبدائل والخيارات المتاحة لاتخاذ القرار وهو أيضا السلوكيات الواعية وغير الإلزامية التي يتم إجراؤها لصالح المنظمة) (Van Dyne & Botero, 2003:136٧) ان الدافع وراء هذا النوع من الصمت هو شعور الفرد بالخوف من تقديمه أي معلومات تجنباً للاضرار بمصالح الآخرين. واقعا، في بعض الأحيان يكون من الممكن للأفراد أن يرفضوا تقديم أفكار أو معلومات ذات صلة أو آراء من أجل حماية وضعهم وظروفهم وفقدانهم الوظيفة (ويسمى دافع الحماية الذاتية) (Schlenker & Weigold, 1989: 30).

٢-٣ الصمت الاجتماعي أو الإيجابي:

هو سلوك الموظف لحجب وإخفاء آرائه وأفكاره والمعلومات المتعلقة بالعمل من أجل توفير فوائد للمنظمات أو الموظفين الآخرين تبعاً لعوامل تفكير الآخرين أو المتعاونين. ويحدث الصمت الإيجابي بطريقتين. الأولى هو أن يبقى الموظف صامتا مع الدافع لحماية فوائد التنظيم. والثانية هو أن يبقى الموظف صامتا مع الدافع لحماية منافع الموظفين الآخرين. في طريقة السلوك التنظيمي للمواطنة، فإن الصمت الاجتماعي هو استباقية السلوك الذي يفكر فيه الموظف في حماية منافع الموظفين والمنظمات الأخرى، وليس نفسه أولاً. وبدلاً من غريزة الحفاظ على النفس بناءً على فكرة الخوف، فإن الأولوية للآخرين والتضحية الذاتية من أجل الآخرين تمثل صمتاً اجتماعياً. الصمت الاجتماعي هو نوع إيجابي من الصمت التنظيمي على النقيض من الصمت الازدعائي والدفاعي، هو سلوك تقديري لا يمكن أن يكون بتكليف من منظمة. مثل الصمت الدفاعي، ولكن يستند على الوعي والنظر في البدائل والقرار الواعي لحجب الأفكار والمعلومات والآراء. على عكس الصمت الدفاعي، نتيجة الدافع للقلق من الآخرين ، وليس الخوف من العواقب السلبية الشخصية التي قد تحدث عند التحدث من قبل الآخرين (Van Dyne & Botero, 2003: 1368). وأشار (Johnson et al , 2002 : 1143) يمكن اعتبار

عدم الكشف عن المعلومات بقصد حماية سريتها ومنع الأطراف الثالثة غير المرغوب فيها من الوصول إليها صمتا اجتماعيا وهناك سبب آخر لإخفاء المعلومات هو إذا كان الموظف في وضع غير مناسب لمناقشة تلك المعلومات.

ثانيا: سلوك المواطنة التنظيمية:

١- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

ذكر (Ciner et al , 2013:316) أن رغبة الأفراد في المساهمة في الجهود التنظيمية ضرورية لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. وأشار (Katz & Kahn , ١٩٧٨) إلى أن سلوك المواطنة مهمة في المنظمات لأنها يمكن أن تكسبها قيمة عالية والمساهمة في رفع الأداء وكسب مزايا تنافسية ، ويمكن وصف سلوك المواطنة التنظيمية بأنها قناعة الموظف بأنه جزء من المنظمة وسلوك المواطنة التنظيمية هو أبعد من الوصف الوظيفي الرسمي . وهو يتجاوز متطلبات الدور الوظيفي والتوقعات. و يغطي السلوكيات التي تتجاوز الأدوار الطوعية التي يقوم بها الموظفون من أجل المساهمة في Podsakoff, (516: 2000 et al.) وقد وردت تعريف عديدة لسلوك المواطنة التنظيمية نورد بعض منها فقد عرف (Katz & Kahn , ١٩٧٨) بانها قدرة الموظف في القيام بعمل تطوعي ومساعدة الاخرين دون طلب مكافئة مقابل ذلك وعليه فان المنظمات تحتاج الى موظفين يقومون باكثر من عمل اضافة الى واجباتهم المعتادة، اما (العامري ، ٢٠٠٢ : ٢٣) فيشير اليها بانها التصرفات الايجابية الزائدة من قبل الموظف ، عما هو موصوف رسميا في المنظمة ، والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية لا الطبيعة الإكراهية، وغير خاضعة للمكافأة مباشرة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة، والتي لها الأهمية الكبيرة لفاعلية المنظمة، لنجاحها واستمرار أدائها.

مما تقدم يمكن تعريف سلوك المواطنة التنظيمية بانها قدرة الفرد العامل في القيام بالعمل التطوعي ومساعدة الافراد الاخرين دون التذمر والضجر والملل وعدم طلب المكافآت المادية والمعنوية مقابل ذلك مما يساعد في زيادة فاعلية وكفاءة المنظمة .

١ - ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

قسم سلوكيات المواطنة التنظيمية الى خمسة ابعاد اساسية استنادا الى تقسيم العلماء امثال (organ ,1988) (Mackenzie et aL ,1993) (Koopman,2003)

١- ٢ الإيثار:

يستند هذا البعد الى قيام الفرد العامل بتقديم المساعدة لشخص اخر بشكل اختياري اخذا بعين الاعتبار ارتباط هذه المساعدة بمهمة او مشكلة معينة، ويشير هذا البعد الى رغبة الفرد العامل في مساعدة الاخرين مثل رؤساء العمل والزبائن ومساعدة زملاء العمل المتغيبين عن العمل لانجاز مهامهم المتراكمة وقدرتهم في المشاركة باللجان دون ان يطلب منه ذلك والقدرة في اخذ مسؤوليات اضافية وتقديم القرض لزملاء العمل الذين ليهم صعوبات مالية .

٢- ٢ الكياسة:

يشير هذا البعد الى مدى مساهمة الفرد العامل في منع وقوع المشكلات التي يمكن ان يتعرض لها زملاءه في العمل وامكانية تأثير سلوكه على الاخرين واستطاعته في تقديم النصح والمعلومات الضرورية للزملاء واحترام رغبات الزملاء العاملين وخصوصياتهم وتجنب وقوع المشكلات بينهم وقدرته في تأثير السلوك على الاخرين وامتناعه في التعدي على حقوق الافراد العاملين والرغبة في الاتصال مع الاخرين قبل اتخاذ أي قرار يؤثر على أعمالهم، والابقاء على علاقة جيدة مع الاخرين في العمل .

٣- ٢ الروح الرياضية:

يستند هذا البعد الى مدى انعكاس الفرد العامل في تقليل بعض الاحتياطات والمضايقات التنظيمية العريضة دون شكوى ويكون الشخص مستعدا للتضحية باهتماماته من اجل مصلحة فريق العمل والشخص الذي يتمتع بروح رياضية يستطيع ان يتجنب تكبير المشكلات اكبر من حجمها الطبيعي وتجنب التركيز على اخطاء الاخرين وإظهار الاحترام والمجاملة للزملاء في اوقات التوتر الشخصي والمهني وتقبل النقد بصدق ورحب والتسامح عن الاساءة الشخصية .

٤- ٢ وعي الضمير:

يستند هذا البعد الى مدى حرص الفرد العامل في القيام بعمل اختياري يفوق الحد الادنى من متطلبات

الوظيفة في مجال تعظيم استغلال وقت العمل ، ويشير هذا البعد الى قدرة الشخص في الالتزام بمواعيد العمل المحددة مثل الحضور المبكر وتنفيذ الاعمال وتسليمها في الموعد المحدد وعدم ضياع الوقت في الحديث عن الامور الخاصة وندرة الغياب الا بوجود اسباب مقنعة بذلك ، والحرص على قضاء معظم ساعات العمل في اداء الواجبات الرسمية والعمل وفق فوائين المنظمة وتنفيذها بالدقة المطلوبة حتى في حالة عدم وجود رقابة على تطبيق هذه القوانين

٥-٢ السلوك الحضاري:

هو المشاركة البناءة من قبل الفرد العامل في مهام ونشاطات المنظمة غير الرسمية ويشير السلوك الحضاري الى ان الفرد العامل يكون مسؤول عن المشاركة في الامور المتعلقة بالمنظمة ، وقدرته في الحرص على متابعة نشاطات المنظمة بكل اهتمام وتقديم الافكار والاقتراحات لتطوير المنظمة من اجل زيادة كفاءتها وفعاليتها ، والسعي في تحسين سمعة المنظمة في البيئة المحيطة بها والحديث عن المنظمة بصورة جيدة امام الاخرين والدفاع عنها عندما ينتقدها الموظفين الاخرين ، واخبار الافراد الاخرين خارج المنظمة انه فخور في العمل ضمن هذه المنظمة وحضور الاجتماعات التي لا يتطلب حضور وحفظ موقع العمل نظيفا وأنيقا .

ثالثا: الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية:

عند مراجعة الأدبيات السابقة، نكشف ان هناك عدد محدود من الابحاث التي تدرس العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والصمت التنظيمي. وأشارت الأبحاث إلى أن هناك علاقة قوية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. وهذا يعني إذا كان الموظفون لا يسمح لهم بالتعبير عن أفكارهم المتعلقة بالعمل فان مستوى سلوكهم التنظيمي للمواطنة سينخفض.

إن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تنظيمي هام يجب على جميع المنظمات العمل به ضمن مبدأي الأداء والاستمرارية. وقد اظهرت الأبحاث التي أجريت في السنوات العشرين الماضية أن التنظيم قد زاد سلوك المواطنة للأداء الفردي والأداء التنظيمي.

ويحدث الصمت التنظيمي بناءً على عوامل مختلفة داخل المؤسسة وإذا تم تجاهله، فإنه سيستمر

الموظفون في التزام الصمت ولن يكون من المحتمل إظهار سلوك المواطنة التنظيمية . بتعبير اخر، ولا يتوقع من الموظفين في الصمت الاذعاني والصمت الدفاعي أن يظهروا سلوكا او اهتماما تنظيميا، او سلوك المواطنة، اما الموظفون في سلوك الصمت الإجماعي فانهم سيظهرون سلوك المواطنة التنظيمية بصورة أكثر وأقوى (Acaray & Akturan ,2015:481).

يتضمن في أدبيات سلوك المواطنة التنظيمية كما اشار اليها (Korsgaard et al., 1997) رفض التعبير عن الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالعمل بهدف اتخاذها ميزة من قبل الأفراد الآخرين في التنظيم على أساس الدافع و الإيثار ، والمساهمة ، والتعاون. الصمت الإيجابي يكون قصديا وغير سلبي، ويركز في الأساس على الآخرين، كما هو الحال مع سلوك المواطنة التنظيمي ، اذن الصمت الاجتماعي هو سلوك عقلائي وراشد و لا يمكن أن يكون متنفذ من قبل النظام واتجاهات المنظمة.

وذهب (Acaraya & Akturanb,2015:475) لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وبقاء المنظمة على قيد الحياة وفي بيئة الاعمال التنافسية فان هذا يتطلب قيام المنظمات باستغلال مواردها البشرية من حيث استخدام امكاناتها الغير معروفة لان هناك العديد من التهديدات التي تعرقل نجاح المنظمات لذلك فهي بحاجة الى كسب العمال الذين يكونون قادرين في الاستجابة ومواجهة التهديدات البيئية وان يتمتع بالثقة بالنفس وعدم الخوف من تبادل المعلومات والمعارف فيما بينهم لهذا فان الصوت هو الوسيلة للحصول على افكار الافراد القيمة التي تساهم في تحقيق اهداف المنظمة كما ان سلوك الافراد مهم جدا لتحقيق الاهداف الاستراتيجية والاستفادة من المزايا في السوق فاذا لم يسمح للموظفين التعبير عن افكارهم المتعلقة بالعمل وبالمنظمة فان هذا يؤدي الى خفض مستوى سلوك المواطنة مما يؤدي الى فقدان المنظمة افكار وحلول مبتكرة جديدة من الموظفين اكثر من واجبات العمل المعتاد.

المبحث الثالث: الجانب التحليلي لفرضيات البحث:

سيركز البحث من خلال هذا المبحث على كشف ومعرفة مستوى فقرات وابعاد البحث باستخدام الوصف الإحصائي من وسط حسابي وانحراف معياري والتعرف على مدى توزع البيانات توزيعا طبيعيا، واختبار التحليل العاملي لفقرات الاستبانة، كما سيكشف ايضا عن مقدار التأثير بين متغيراتها الفرعية ، اذ تكون

البحث من متغيرين الاول المتغير المستقل هو الصمت التنظيمي الذي يتكون من ثلاث ابعاد (صمت الاذعان ،الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي)، اما الثاني فهو المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية الذي يتألف من خمس ابعاد فرعية وهي (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير والسلوك الحضاري)، كما جدول (١) يوضح رموز المتغيرات الرئيسة والابعاد الفرعية ورموز فقرات الاستبانة لكي يتم استخدامها في التحليل العملي.
 أولاً: الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث:

يتخصص هذا الجزء من البحث بعرض إحصائي الذي يظهر مستوى ابعاد الصمت التنظيمي وابعاد سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الوصف الاحصائي المتضمن الوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما سيتم احتساب الوزن النسبي لكل فقرة من خلال قسمة الوسط الحسابي على (٥) والتعرف على ترتيب الفقرات والابعاد من حيث الاهمية، وان الوسط الفرضي هو (٣) أي الوزن المثوي (%٦٠) هذه النسبة هي التي تحدد مقبولية مستوى الفقرة وبعد، كما سيتم التعرف على مدى توزع البيانات توزيع طبيعي من خلال معاملي الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis)، وهي كما في جدول (١) الذي يبين الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد متغير الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

جدول (١) الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد متغير الصمت التنظيمي

ت	المتغير	الفقرات	الالتواء	التفلطح	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	ترتيب
١	صمت الاذعان	i1	-0.184	-0.759	3.253	1.086	0.65	2
٢		i2	0.576	-0.772	2.859	1.137	0.57	4
٣		i3	-0.072	-1.249	3.364	1.259	0.67	1
٤		i4	0.395	-0.558	2.727	1.162	0.55	5
5		i5	0.001	-1.268	3.202	1.271	0.64	٣

المعدل الكلي							
المعدل الكلي	0.62	1.18	3.08				٣
الصمت الدفاعي	1	0.62	1.157	3.121	-1.117	0.395	i6
	2	0.81	0.886	4.061	0.302	-0.741	i7
	3	0.60	1.239	3	-1.164	-0.032	i8
	4	0.62	1.305	3.121	-1.16	-0.118	i9
	5	0.59	1.176	2.97	-0.996	0.06	i10
المعدل الكلي	0.65	1.15	3.25				٢
الصمت الاجتماعي	1	0.87	0.818	4.343	0.295	-1.054	i11
	2	0.48	1.212	2.384	-0.336	0.847	i12
	3	0.81	1.067	4.072	1.177	-1.283	i13
	4	0.91	0.671	4.545	0.113	-1.8	i14
	5	0.88	0.803	4.404	0.428	-1.583	i15
المعدل الكلي	0.79	0.91	3.95				١
المعدل الكلي للمتغير المستقل	0.69	1.08	3.43				

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SMART PLS .

وفيما يأتي عرض لأهم النتائج لجدول (١) الذي يتضح منه ان اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات الصمت التنظيمي اذ تراوحت قيم التفلطح والالتواء بين (+1,٦٥) وهذا يؤكد بان البيانات موزعة توزيع طبيعي. اما ما يتعلق بالوصف الاحصائي لاستجابات افراد العينة حول كل بعد من ابعاد الصمت التنظيمي :

١- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد صمت الاذعان :-
 يتضح من الجدول (١) بان الوسط الحسابي لبعد صمت الاذعان قد بلغ (٣,٠٨) والانحراف المعياري بلغ (١,١٨) ومستوى البعد بلغ (٠,٦٢)، وان الوسط الحسابي كان اكبر من الوسط الفرضي (٣) وهذا يعني وجود لصمت الإذعان ، ويتضح من الجدول بان الفقرة (i3) قد حصلت على اعلى نسبة، إذ بلغ الوسط الحسابي (٣,٣٦٤) المتعلقة بان عمادة المعهد غير جادة في مناقشة الآراء والمقترحات المتعلقة بمنتسبيها. وقد حصلت بعض الفقرات على نسب اعلى من بعضها إذ تراوحت قيم الاوساط الحسابية الموزونة بين [٣,٣٦-٢,٧٢٧] اذ كانت هناك فقرتان حققت نسب اقل من (٣) وهي (i2,i4) التي تشير الى ان العاملين في المعهد لا يمتنعون عن طرح الافكار والآراء.

٢- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد الصمت الدفاعي :-
 يتضح من الجدول (١) بان الوسط الحسابي العام لبعد الصمت الدفاعي قد بلغ (٣,٢٥) والانحراف المعياري قدره (١,١٥) ومستوى الاهمية بلغت (٠,٦٥)، وان الوسط الحسابي العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (٣) وهذا يؤكد وجود للصمت الدفاعي، ويتضح من الجدول بان الفقرة (i7) قد حصلت على اعلى نسبة ، إذ بلغ الوسط الحسابي (٤,٠٦) المتعلقة بان العاملين يحافظون على معلومات المنظمة. اما اقل فقرة (i10) التي حصل على وسط حسابي (٢,٩٧) والتي تتعلق بتجنب العاملين عن التعبير عن افكارهم والتي لم يتفق عليها المستجيبون، وقد حصلت بعض الفقرات على نسب اعلى من بعضها إذ تراوحت قيم الاوساط الحسابية بين [٢,٩٧-٤,٠٦] وهي نسب جيدة ما عدا الفقرات (i10) .

٣- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد الصمت الاجتماعي :-
 يتضح من الجدول (١) بان الوسط الحسابي العام لبعد الصمت الاجتماعي قد بلغ (٣,٩٥) والانحراف المعياري قدره (٠,٩١) ومستوى الاهمية بلغت (٠,٧٩)، وان الوسط الحسابي العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (٣) وهذا يؤكد وجود للصمت الاجتماعي، ويتضح من الجدول بان الفقرة (i14) قد حصلت على أعلى نسبة ، إذ بلغ الوسط الحسابي (٤,٥٤٥) المتعلقة بان العاملين في المعهد لا يناقشون المعلومات اذا كانت سرية. اما اقل فقرة (i12) التي حصل على وسط حسابي (٢,٣٨) والتي تتعلق بعدم

التعرض العاملين لضغوط من الآخرين للحصول على المعلومات والتي لم يتفق عليها المستجيبون، وقد حصلت بعض الفقرات على نسب اعلى من بعضها إذ تراوحت قيم الاوساط الحسابية بين [٤,٥٤-٢,٣٨] وهي نسب جيدة ما عدا الفقرات (i12) .

جدول (٢) الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية

ت	الفقرات	الالتواء	التقاطع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	البيان	
١	i16	-1.541	0.745	3.636	0.54	0.73	الإتيار	
٢	i17	-1.159	0.888	3.566	0.622	0.71		
٣	i18	-1.561	0.421	3.626	0.561	0.73		
١	المعدل الكلي						0.72	
١	i19	-0.573	1.105	3.414	0.551	0.68	القياسة	
٢	i20	-0.742	0.355	3.343	0.669	0.67		
٣	i21	-0.953	1.212	3.343	0.684	0.67		
٤	المعدل الكلي						0.67	
١	i22	-1.04	1.157	3.212	0.782	0.64	الروح الرياضية	
٢	i23	-0.51	-0.38	3.04	0.828	0.61		
٣	i24	-1.159	1.257	3.303	0.745	0.66		
٥	المعدل الكلي						0.64	
١	i25	-1.228	0.761	3.384	0.721	0.68	الضمير وعي	
٢	i26	-0.829	1.123	3.97	0.822	0.79		

3	0.67	0.752	3.333	1.026	-1.077	i27		3
3	0.71	0.77	3.56					المعدل الكلي
2	0.72	0.549	3.596	0.957	-1.321	i28	الحضائي السلوك	1
3	0.71	0.553	3.566	-0.384	-0.809	i29		2
1	0.73	0.504	3.626	-0.857	-0.769	i30		3
2	0.72	0.54	3.60					المعدل الكلي
	0.69	0.66	3.46					المعدل الكلي للمتغير المستقل

وفيما يأتي عرض لأهم النتائج لجدول (٢) الذي يتضح منه ان اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات سلوك المواطنة التنظيمية اذ تراوحت قيم النفاطح والالتواء بين (١,٦٥+) وهذا يؤكد بان البيانات موزعة توزيع طبيعي. اما ما يتعلق بالوصف الاحصائي لاستجابات افراد العينة حول كل بعد من ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

١- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد الايثار:

يتضح من الجدول (٢) بان الوسط الحسابي العام لبعد الايثار قد بلغ (٣,٦١) والانحراف المعياري العام قدره (٠,٥٧) ومستوى الاهمية بلغت (٠,٧٢)، وان الوسط الحسابي ظهر اكبر من الوسط الفرضي (٣)، ويتضح من الجدول بان الفقرة (i16) قد حصلت على اعلى نسبة، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (٣,٦٣) والتي تتعلق بتقديم المساعدة للعاملين الجدد في المعهد، اما اقل فقرة (i17) التي تتعلق بان العاملين يقدموا مساعدة لزملائهم في حال لديهم اعمال كثيرة.

٢- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد الكياسة:

يتضح من الجدول (٢) بان الوسط الحسابي العام لبعد الكياسة قد بلغ (٣,٣٧) والانحراف المعياري العام

قدره (٠,٦٣) والنسبة المئوية بلغت (٠,٦٨)، وان الوسط الحسابي العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (٣)، ويتضح من الجدول بان الفقرة (i19) قد حصلت على اعلى نسبة المتعلقة بان العاملين مستعدين لتقديم مشورة لزملائهم، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (٣,٤١) اما اقل فقرة (i21) المتعلقة بان العاملين منتبهين لسلوكهم مع الاخرين .

٣- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد الروح الرياضية:

يتضح من الجدول (٢) بان الوسط الحسابي العام لبعد الروح الرياضية قد بلغ (٣,١٩) والانحراف المعياري العام قدره (٠,٧٩) والنسبة بلغت (٠,٦٤)، وان الوسط الحسابي العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (٣)، ويتضح من الجدول بان الفقرة (i24) قد حصلت على اعلى نسبة والتي اشارت الى الالتزام بين العاملين ضمن حدود العمل، اما ادنى فقرة (i23) سجلت وسط حسابي (٣,٠٤) والتي تشير الى عدم اعتراف العاملين بالأخطاء المتعلقة بالمعهد .

٤- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد وعي الضمير:

يتضح من الجدول (٢) بان الوسط الحسابي العام لبعد الروح الرياضية قد بلغ (٣,٥٦) والانحراف المعياري العام قدره (٠,٧٧) والنسبة بلغت (٠,٧١)، وان الوسط الحسابي العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (٣)، ويتضح من الجدول بان الفقرة (i26) قد حصلت على أعلى نسبة والتي تشير الى حرص العاملين الى حضور الاجتماعات، وادنى فقرة كانت (i27) والتي تشير الى مدى احترامهم التعليمات .

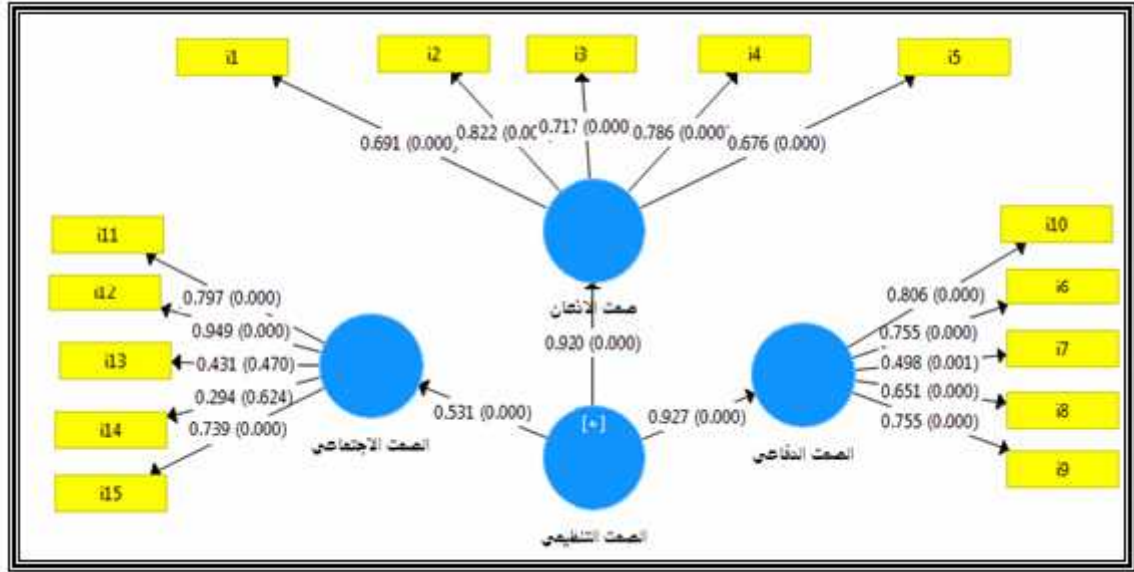
٥- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد السلوك الحضاري:

يتضح من الجدول (٢) بان الوسط الحسابي العام لبعد السلوك الحضاري قد بلغ (٣,٦٠) والانحراف المعياري العام قدره (٠,٥٤) والنسبة بلغت (٠,٧٢)، وان الوسط الحسابي العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (٣)، ويتضح من الجدول بان الفقرة (i30) قد حصلت على اعلى نسبة والتي تشير الى استغلال العاملين لوقتهم في تقديم افضل اداء، وادنى فقرة كانت (i29) والتي تشير الى ابلاغ المسؤول المباشر عن لم يتمكن العامل للحضور .

ثانياً: التحليل العملي لفقرات البحث:

تم الاعتماد على برنامج (SMART PLS) في حساب معامل التشبع اما قبول او رفض العامل سيستند على نسبة (P-value) والتي من المفترض ان تكون اقل من (0,05) وعندما النسبة تكون أكبر من هذه النسبة سيرفض العامل ويتم حذفه.

١. التحليل الفعالي لفقرات ابعاد الصمت التنظيمي: وحسب شكل (٢) الذي يعرض نتائج التحليل الفعالي التوكيدي من نسب تشبع ومستوى المعنوية و قيم الفا كرونباخ لفقرات ابعاد الصمت التنظيمي الذي يتكون من ثلاث ابعاد وهي (صمت الازعان ، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي).

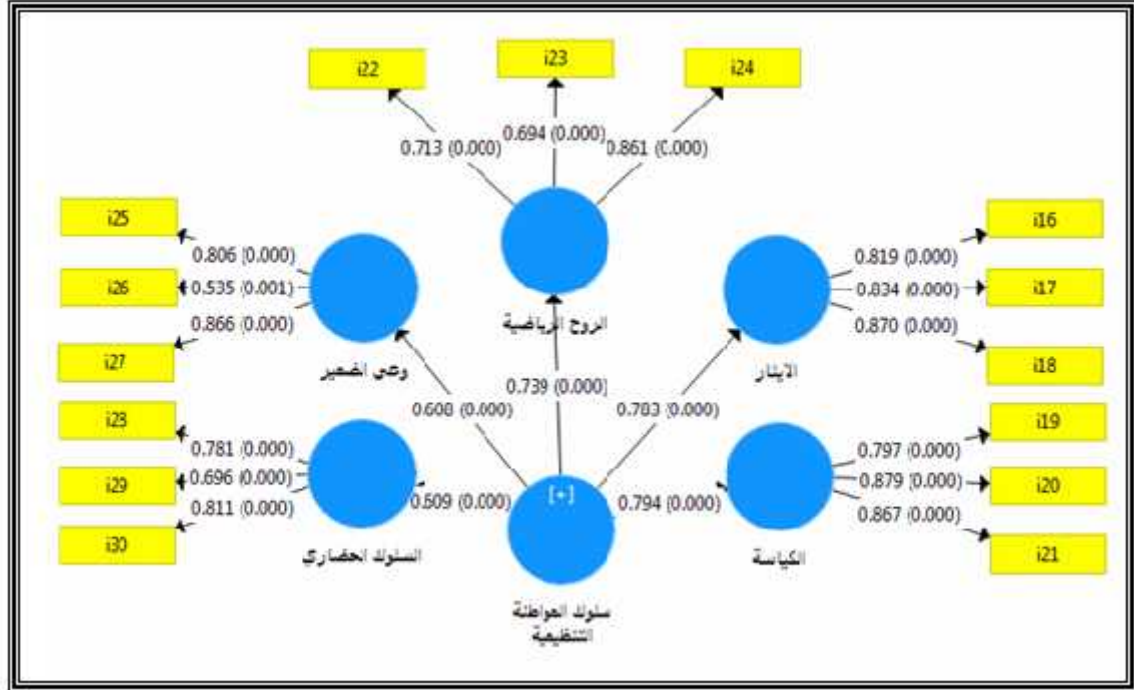


شكل (٢) التحليل الفعالي لفقرات ابعاد الصمت التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

حسب شكل (٢) الذي يتضح منه ان فقرات ابعاد الصمت التنظيمي المتمثلة بـ(صمت الازعان، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) جميعها حققت نسب تشبع مقبولة بالاستناد على نسب (P-value) التي حققت نسب اقل من (0,05) الا فقرتان لم تحقق نسب تشبع مقبولة وهي (i3,i4) والتي ستحذف من تحليل علاقات التأثير.

٢. التحليل العاملي لفقرات ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية: وحسب شكل (٣) الذي يعرض نتائج التحليل العاملي التوكيدي من نسب تشبع ومستوى المعنوية لفقرات ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية التي تتكون من خمس ابعاد وهي (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير والسلوك الحضاري).



شكل (٣) التحليل العاملي لفقرات ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

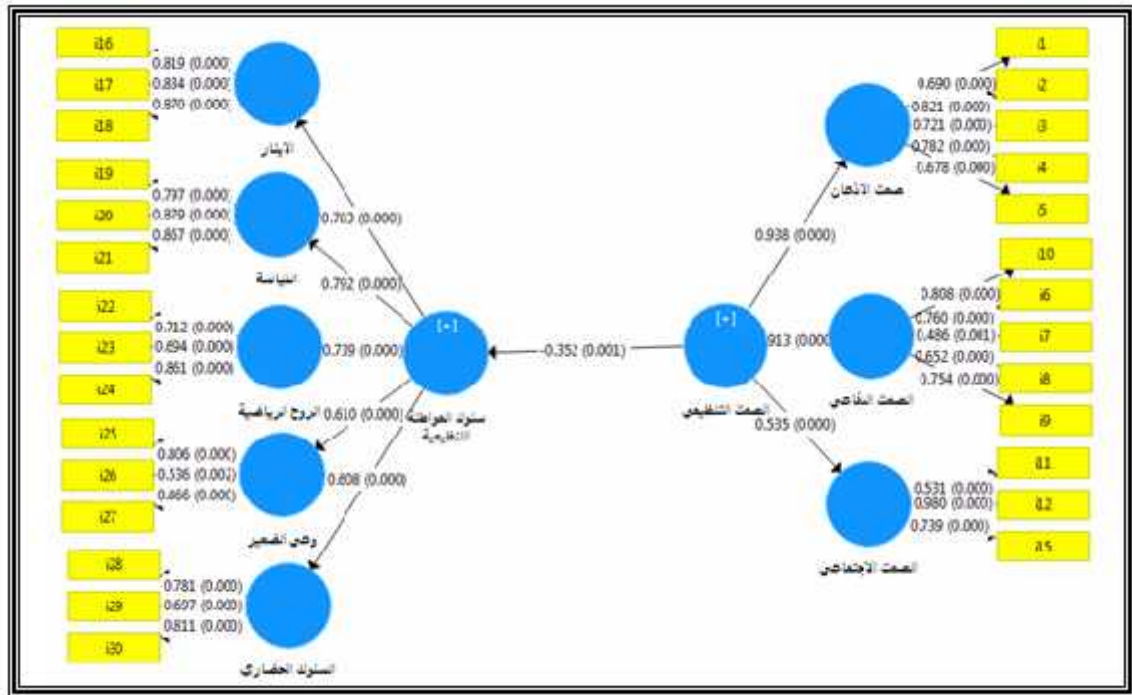
حسب شكل (٣) الذي يتضح منه ان فقرات ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة بـ(الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير والسلوك الحضاري) جميعها حققت نسب تشبع مقبولة بالاستناد على نسب (P-value) التي حققت نسب اقل من (٠,٠٥).

ثالثاً: اختبار وتحليل علاقات التأثير لمتغيرات البحث:

تم استعمال تحليل الانحدار المتعدد في الاختبارات الخاصة بالتعرف على تأثير (الصمت التنظيمي) في (سلوك المواطنة التنظيمية)، كما تم اعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع للمتغير المستقل

(الصمت التنظيمي) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، وقد اعتمد البحث على مستوى معنوية (0,05) للحكم على مدى معنوية التأثير، إذ تم مقارنة مستوى معنوية المحسوبة مع مستوى المعنوية المعتمدة (0,05) ويعد التأثير ذات دلالة معنوية إذا كان مستوى المعنوية المحسوبة اصغر من مستوى المعنوية التي فرضتها الباحثة والعكس بالعكس. وقد وضعت فرضية واحدة رئيسة وثلاث فرضيات فرعية لاختبار العلاقة بين متغيرات البحث وهي:

اولا: الفرضية الرئيسية الاولى: افادة هذه الفرضية بوجود علاقة تاثير ذات دلالة احصائية عكسية للصمت التنظيمي (صمت الاذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) في سلوك المواطنة التنظيمية. ويبين الشكل (4) نتائج التأثير (Beta)، وجدول (3) نتائج اختبار علاقات التأثير.



الشكل (4) نتائج التأثير للصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

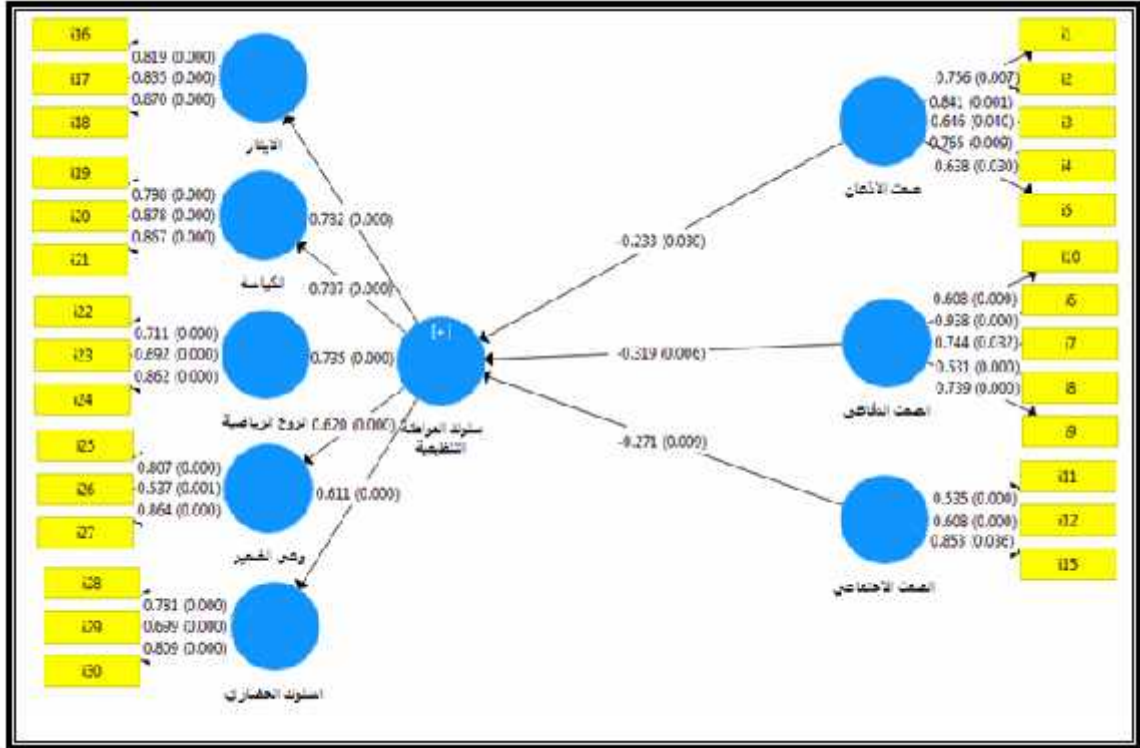
جدول (٣) معاملات علاقات التأثير الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التأثير β	قيمة T	مستوى المعنوية
الصمت التنظيمي	سلوك المواطنة التنظيمية	-٠,٣٥٢	-٣,٤١٧	٠,٠٠١

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

يتضح من شكل (٤) وجدول (٣) ان الصمت التنظيمي يؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة (-٣٥%) تأثيراً عكسياً، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (-٣,٤١٧) والتي هي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٦) اما مستوى معنوية (٠,٠٠١) هي اصغر من (٠,٠٥)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

ثانياً: الفرضيات الفرعية: افادة هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عكسية لابعاد الصمت التنظيمي (صمت الازعان والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي) في سلوك المواطنة التنظيمية. ويبين الشكل (٥) نتائج التأثير (Beta)، وجدول (٤) نتائج اختبار علاقات التأثير.



الشكل (٥) نتائج التأثير ابعاد الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

جدول (٤) معاملات علاقات التأثير لأبعاد الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التأثير β	قيمة T	مستوى المعنوية
الصمت الدفاعي	صمت الأذعان	-٠,٢٣٣	-٢,٢١٧	٠,٠٣٠
	الصمت الاجتماعي	-٠,٣١٩	-٢,٥٢٨	٠,٠٠٦
	سلوك المواطنة التنظيمية	-٠,٢٧١	-٢,٣٠٤	٠,٠٠٩

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

يتضح من شكل (٥) وجدول (٤) اختبار الفرضيات الفرعية، وعلى النحو الآتي:

١. الفرضية الفرعية الأولى: افادة هذه الفرضية وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية لصمت الازعان في سلوك المواطنة التنظيمية، وعلى وفق نتائج جدول (٤) اتضح ان هناك تأثير لصمت الازعان في سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة (٢٣-%) وعكسية وبمستوى معنوية (٠,٠٣٠)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه البحث.

٢. الفرضية الفرعية الثانية: افادة هذه الفرضية وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية للصمت الدفاعي في سلوك المواطنة التنظيمية، وعلى وفق نتائج جدول (٤) اتضح ان هناك تأثيراً للصمت الدفاعي في سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة (٣٢-%) وعكسية وبمستوى معنوية (٠,٠٠٦)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه البحث.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: افادة هذه الفرضية وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية للصمت الاجتماعي في سلوك المواطنة التنظيمية، وعلى وفق نتائج جدول (٤) اتضح ان هناك تأثيراً للصمت الاجتماعي في سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة (٢٧-%) وعكسية وبمستوى معنوية (٠,٠٠٩)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

١- جاءت استجابات افراد العينة ايجابية بشأن ابعاد الصمت التنظيمي أي ان هناك تفهما من قبل العينة المبحوثة التي تقف وراء صمتهم وهي:

أ - جاء الصمت الاجتماعي بالمرتبة الاولى اذ حقق اعلى وسط حسابي وهذا يدل على ان عينة البحث مدركة تماما بان المعلومات المتعلقة بالمعهد سرية ولا يمكن التحدث بها ولا يتعرضون لأي ضغوطات للحصول على تلك المعلومات .

ب - في حين نجد الصمت الدفاعي جاء في المرتبة الثانية من الاهمية وهذا يدل على وجود إدراك من قبل عينة البحث كون الافراد يتجنبون التعبير عن أفكارهم وآرائهم لحدوث التغيير خوفا من اثاره المشاكل

- مع زملاء العمل او مع الرؤساء وبالتالي خوفا من فقدانهم الوظيفة .
- ج - اما صمت الإذعان فقد حصل على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وهذا يدل على وجود قبول ايجابي من قبل افراد العينة حول توفر هذا البعد .
- ٢- أظهرت نتائج أفراد العينة المبحوثة اهتماما بشأن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وهي:
- أ- جاء بعد الايثار بالمرتبة الاولى من حيث الاهمية وهذا يدل على وجود تقبل ايجابي من قبل عينة البحث بالاستفادة من خبراتهم في مساعدة العاملين الجدد .
- ب- حصل بعد السلوك الحضاري بالمرتبة الثانية من حيث الاهمية وهذا يدل على وجود تقبل ايجابي من قبل عينة البحث باستغلال كل اوقاتهم للقيام بالعمل وتقديمهم أفضل أداء .
- ج- اما بعد وعي الضمير فقد حصل على المرتبة الثالثة من حيث الاهمية وهذا يدل على وجود تقبل ايجابي من قبل عينة البحث اتجاه توفر هذا البعد كون العاملين يرغبون في حضور الاجتماعات والندوات المتعلقة بالمعهد .
- د- في حين جاء بعد الكياسة بالمرتبة الرابعة من حيث الاهمية مما يشير الى وجود تقبل ايجابي بسيط من قبل عينة البحث حيث يقوم العاملين بمشورة زملاء العمل عند اتخاذهم قرار معين بشأن العمل .
- هـ - اما بعد الروح الرياضية فقد جاء بالمرتبة الاخيرة مما يشير الى وجود تقبل ايجابي بسيط من قبل عينة البحث اتجاه توفر هذا البعد .
- ٣- أظهرت نتائج البحث الى وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين ابعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي) وسلوك المواطنة التنظيمية وهذا يؤكد إمكانية اعتماد المعهد التقني/ كوفة عينة البحث أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والسعي إلى تشجيع الموظفين ورفع معنوياتهم الذي يكون له اثر في تفهم الصمت التنظيمي ويزيد من فرص التعارف مع زملاء العمل وتحسين مهاراتهم في التواصل والاتصال في المنظمة.
- ثانيا: التوصيات:

- ١- ضرورة قيام الإدارة العليا فسخ المجال امام العاملين لإبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار مع وجود صيغة الحوار المفتوح لان الدراسة توصلت الى ضعف دعم عمادة المعهد في مناقشة آراء ومقترحات منتسبيها كان احد المتغيرات الذي له انعكاساته في تحقيق الصمت التنظيمي .
- ٢- على الإدارة العليا ولغرض التخلص من الصمت التنظيمي عليها الاهتمام بآراء ومقترحات العاملين وتشجيعهم على طرحها من خلال وضع الأساس وخلق الحوار وتبادل الأفكار بالتزامن مع النقد البناء للأفكار والمعلومات.
- ٣- استضافة الموظفين ورش العمل من أجل تحسين مهاراتهم في التواصل والاتصال في المنظمة.
- ٤- توفير الأساس اللازم للتعبير عن الأفكار والآراء من قبل الموظفين وتحديد المواهب ونقل قدرات الأفراد وتحويلهم إلى فرصة محتملة.
- ٥- الترحيب بالأفكار البناءة والاقتراحات الإبداعية جنبا إلى جنب مع نظام المكافأة المناسبة.
- ٦- تحديد فريق الخبراء من أجل تحديد الموظفين الموهوبين والقادرين على التكليف بالمسؤوليات التنظيمية.
- ٧- ينبغي على الإدارات العليا تنمية روح المصارحة من خلال ابلاغ الموظفين بعدم الخوف او التردد في الإفصاح عن مشاعرهم مع رؤسائهم في العمل، وان يقوم الرؤساء بمصارحة مرؤوسيهم بمشاعرهم تجاههم.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ١- صالح، سرمد غانم والحيالي، سندية مروان سلطان، "العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي" دراسة تحليلية لآراء عينة من جامعة الموصل، مجلة الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل مجلد ٢٤، العدد ١٠٩، ٢٠١٢.
- ٢- العامري، أحمد بن سالم "محددات واثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات"، مجلة جامعة الملك سعود للاقتصاد والادارة، مجلد 92، العدد ٧، ٢٠٠٧.
- ٣- عيود، زبيب عبد الرزاق وحسين، ظفر ناصر، "اسباب الصمت التنظيمي وأثرها في اداء العاملين"، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرف والتطبيقية، العدد ١، المجلد ٢٤، ٢٣٣-٢٥٩، ٢٠١٦.

- ٤- الفاعوري، عبير محمود " اثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية" ، مجلة مؤتة، العدد ٢، المجلد ١٩ ، ص ٢٠٠٤ .
- ٥- المصري ، محمد سعيد " الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية": دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة ،رسالة ماجستير الى إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر - غزة ، ٢٠١٥ .
- ٦- الطائي ، فيصل علوان و صكر، عبد الله علي " اثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي" دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة ،مجلة الادارة والاقتصاد ، المجلد السادس ، ٢١ ، بدون سنة .
- ٧- يوسف ، مهيفان شريف، "أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي" دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو،مجلة جامعة زاخو، ٤ العدد ١، ص: ١٦٧-١٨٨ ، ٢٠١٦ .
- ثانيا: المراجع الأجنبية:

١. Acaraya, Ali and Akturanb ,Abdülkadir " the relationship between organizational citizenship behavior and organizational silence" , Procedia – Social and Behavioral Sciences 207 , pp:472 – 482 , 2015 .
٢. Cakici , A. , "Orgutlerde isgoren sessizligi" , Detay Yayinlari ,Ankara , 2010.
٣. Crant, J. M. "Proactive behaviour in organizations". Journal of Management, 26, P: 435–62 , 2000.
٤. Çınar , Orhan ; karcioğlu , faith; Aliogullari , zisan duygu,"the relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior" , a survey study in the province of Erzurum, turke . /, Procedia Social and Behavioral Sciences 99 , pp:314 – 321, 2013 .
٥. Deniz, Nevin ; Noyan Aral and Ertosum , Gulen, oznur " The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company" Procedia – Social and Behavioral Sciences 99 , pp : 691 – 700 International Strategic Management Conference , 3013.

٦. EHTİYAR, Rüya and Melek Yanardağ "Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel." *Tourism and Hospitality Management*, Vol.14, NO. 1, p: 51–68, 2008.
- Hassanpour, A., & Asgari, M. Organizational silence and practical ways out of it. *Journal of Tadbiri*, Vol.23, No. 248, P: 59–64, 2012.
٧. Hazen, M.A. Silences, Perinatal Loss And Polyphony: A Post–Modern Perspective. *Journal Of Organizational Change Management*, Vol.19, No. 2, P: 237–249,2006
٨. jalilian , reza and batmani, fardin "the study of the relationship between the organizational silence and the employees' performance", *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences* ISSN: 2231– 6345, Vol. 5, p: 1563–1573, 2015 .
٩. J. P. Johnson, M. A. Korsgaard, and H. J. Sapienza, "Perceived fairness, decision control, and commitment in international joint venture management teams," *Strategic Management Journal*, vol. 23,NO. 12, pp: 1141–1160, 2002.
١٠. Katz, .D. & Kahn, R. *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley,1978.
١١. Kılınc Erhan and Ulusoy Hatice , "Investigation of organizational citizenship behavior" , organizational silence and employee performance at physicians and nurses, and the relationship among them, *Business Management Dynamics* Vol.3, No.11, pp:25–34, 2014.
١٢. Korsgaard, M. A., Meglino, B. M., & Lester, S. W. , "Beyond helping: do other oriented values have broader implications in organization" *Journal of Applied Psychology*, Vol.82 , NO.1, pp :160–177,1997.
١٣. Morrison, E. W., & Milliken, F. J. Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, Vol.25, No.4, 706–725, 2000.
١٤. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R.)"The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of sales performance" . *Journal of Marketing*, Vol. 57,pp : 70–80, 1993.

١٥. Nikmaram, Sahar, Hamideh Gharibi Yamchi, Samereh Shojaii, Maryam Ahmadi Zahrani, and Seyed Mehd Alvani. "Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran." World Applied Sciences Journal , Vol.17, No. 10 P: 1271-1277. 2012.
١٦. Organ, D. Organizational Citizenship Behavior, The good soldier Syndrome Lexington Books Lexington.22 ,P :334-338,1988.
١٧. Koopman, R. The Relationship Between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior" .Journal of Management.16 ,P:606-613 ,2003.
١٨. Pinder, C. C., & Harlos, K. P. Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. Research in Personnel and Human Resources Management, 20, p : 331-369. ,2001.
١٩. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach, D. G Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, Journal of Management, 26, P : 513-563,2002.
٢٠. Salajeheh, S. & Mortazau, S. K. & Abdoli, H.." Organizational silence: The study of ethnography in the department of education in Golestan province, Jamaica Journal of science and technology", 26, pp: 463-477, 2015.
٢١. Schlenker, B. R. and Weigold, M. F. 'Self-identification and accountability" , Impression Management in the Organization. Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp:21-43,1989.
٢٢. Tutar ,H.,Atinoz , M. ," Orgutsel iklimin Isgoren performance uzerine Etkisi:Ostim imalat isletmeleri calisanlanri uzerine Bir Arastirma" , Ankara universitesi siyasal bilgiler fakultesi Dergisi , Vol. 65 No.2 ,P: 196-218 , 2001.
٢٣. Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. Journal of Management Studies, 40, pp:1359-1392, 2003.

٢٤. Zare'i-Matin, H., Taheri, F., & Syar, A. Organizational silence: concepts, antecedents, and consequences. Iranian journal of management sciences, Vol. 6, No.21, p: 77-104, 2011.

Thesis

. Al Parslan, A. M. The interaction between organizational silence climate and employee silence behavior: A survey on instructors of Mehmet Akif Ersoy university, Master's thesis, Suleyman Demirel university Isparta, Turkey. Retrieved from: <https://tez.yok.gov.tr/ulusa/TezMerkezi/>, 2010.

جامعة الفرات الأوسط

المعهد التقني / كوفة

م/ استمارة استبيان خاصة بملاك الفنيين العاملين في المعهد التقني كوفة

السيد المجيب المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أضع بين أيديكم هذه الاستمارة والخاصة بإكمال متطلبات بحثنا الموسوم (الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة استطلاعية في المعهد التقني / كوفة)

لذا ببالغ الاحترام نرجو تكرمكم مشكورين بقراءة فقرات الاستبيان بعناية ودقة ووضع الإجابة التي تمثل وجهة نظركم، علماً أن البيانات المدونة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستعامل بالسرية والأمانة العلمية التامة.

ملاحظات عامة:

١- يرجى بيان اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع إشارة (✓) في الحقل الذي يعطي دقة وصفك لمدى اتفاقك مع العبارات المطروحة.

٢- ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، فنحن نطلب رأيك الصريح والدقيق تجاه العبارة المطروحة.

٣- يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة عليها، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

هذا ولكم جزيل الشكر لتعاونكم معنا

ومن الله التوفيق..

الباحث

م. أزهار مراد عوجه

جامعة الفرات الاوسط/ التقنية المعهد التقني/ كوفة

معلومات عامة

- بيانات شخصية

(أ) الجنس: ذكر أنثى

(ب) العمر من ٣٠-٢١ ٤٠-٣١ ٥٠-٤١ ٦٠-٥١

(ج) دبلوم بكالوريوس دبلوم إعدادية عالي

(هـ) الموقع الوظيفي

المتغير المستقل الصمت التنظيمي

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الفقرة التي تعبر عن مدى اتفاقك مع العبارات الآتية

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	ابعاد الصمت التنظيمي	ت
					أولا : الصمت المذعن الارادي: - رفض الموظفين تقديم الأفكار والمعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل تجنباً للخلافات .	
					امتنع عن طرح الافكار لتجنب الخلافات والصراعات مع الرؤساء .	١
					اشعر انني لاارغب في التحدث عن اقتراحات للتغيير في عملي لعدم مساعدة زملائي في العمل .	٢
					عمادة المعهد غير جادة في مناقشة آراء ومقترحات منتسبيها.	٣
					امتنع عن تقديم الافكار حول كيفية تحسين العمل تجنباً من ان اخسر علاقاتي مع الزملاء.	٤

					٥	احتفظ بأرائي ومعلوماتي لنفسي لعدم وجود تقييم من العمادة للكفاءة الذاتية .
ثانيا : الصمت الدفاعي :- وهو حجب الموظفين تقديم الأفكار والمعلومات على أساس الخوف الشخصي من عواقب الكلام والتعرض للمساءلة						
					١	لا اميل الى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً التعرض للمساءلة.
					٢	احافظ على المعلومات المتعلقة بالمعهد تجنباً من فقدان السمعة والثقة
					٣	اعتقد ان ارائي وافكاري غير مهمة لأنني في موقع وظيفي منخفض.
					٤	لا ارغب في ابلاغ مديري المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً الاضرار بمصالح الاخرين .
					٥	اتجنب التعبير عن افكار للتحسين بسبب الحماية الذاتية وفقدان الوظيفة .
ثالثا: الصمت الاجتماعي الايجابي: هو سلوك الموظف لحجب وإخفاء آرائه وأفكاره و المعلومات المتعلقة بالعمل من أجل توفير فوائد للمنظمات أو الموظفين الآخرين						
					١	احمي المعلومات المتعلقة بالمعهد حفاظا على سمعة المعهد.
					٢	اتعرض الى ضغوطات من الاخرين لاجبارهم اسرار المعهد.
					٣	ارفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر المعهد.
					٤	احافظ على معلومات المتعلقة بالمعهد لانها سرية وليس لغرض المناقشة العامة.
					٥	احمي المعلومات المتعلقة بعملتي لانها ملكية المعهد.

المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية

لا	لا	محايد	أتفق	أتفق بشدة	الفقرات	ت
أتفق	أتفق				أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية أولاً: الإيثار: ويشير هذا البعد الى رغبة الفرد العامل في مساعدة الآخرين بمهمة او مشكلة معينة.	
					أقوم بمساعدة العاملين الجدد وأفيدهم بخبراتي.	١
					ارغب في تقديم المساعدة لزملائي عندما يكون لديهم أعباء كثيرة.	٢
					أتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه.	٣
ثانياً: الكياسة (اللطف): يشير الى مدى مساهمة الفرد العامل في منع وقوع المشكلات التي يمكن ان يتعرض لها زملاءه في العمل وامكانية تأثير سلوكه على زملاءه.						
					أقوم بمشورة زملائي في المعهد إذا كانت قراراتي تؤثر بهم.	١
					أتكلم بكل سرور مع زملائي عن مزايا العمل.	٢
					أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في زملاء العمل.	٣
ثالثاً: الروح الرياضية : وهو قدرة الفرد في تقليل الاحتياطات والمضايقات التنظيمية واطهار الاحترام والمجاملة للزملاء في اوقات التوتر .						
					لا أتذمر عندما أقوم بالمهام الإضافية.	١
					أخبر عن الأخطاء عندما أجدتها داخل المعهد .	٢
					التزم بحدودي تجاه حدود زملائي في العمل.	٣
رابعاً : وعي الضمير						
					أحافظ على سمعة المعهد الذي أعمل به	١

					أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بعمل المعهد	٢
					أحترم أنظمة وتعليمات المعهد.	٣
خامسا : السلوك الحضاري: وهو مدى حرص الفرد العامل في القيام بعمل اختياري يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة.						
					أتواجد دائما في الوقت المحدد لبدء العمل.	
					أخبر مسؤلي المباشر مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور إلى العمل.	
					أستغل وقتي للقيام بالعمل في تقديم أفضل اداء.	