



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (22) – العدد الثالث – يوليو 2021



" الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد
المواطنة التنظيمية بالمؤسسات العامة "

دراسة ميدانية على شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة

**“The Mediating Role of the Organizational Commitment
in the Relationship Between Organizational Silence and
the Dimensions of Organizational Citizenship in Public
Institutions “**

**A Field Study on the Governmental Pharmaceutical
Sector Companies in Cairo Governorate**

د. محمد شمس حسن

مدرس الإدارة العامة والمحلية

كلية الإدارة

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

جمهورية مصر العربية

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



ملخص البحث

تواجه المنظمات العامة المعاصرة ظروفًا ومتغيرات غير نمطية نتيجة العولمة و المنافسة العالمية الأمر الذي فرض عليها تحديات كثيرة لتحقيق أهدافها ، ولاشك أن التركيز على العنصر البشري باعتباره أحد أهم الأصول في المنظمات العامة ساهم بدرجة كبيرة جداً في زيادة كفاءة تلك المنظمات وقدرتها على النجاح والاستمرارية .

وبناءً على ذلك سعت المنظمات العامة لبناء وتشكيل الالتزام التنظيمي لدى العاملين تجاه منظماتهم وهو ما يشكل شكل جديد للعلاقة التنظيمية بين الفرد والمنظمة ، ويدعم سلوكيات المواطنة التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة ، إلا أن الصمت التنظيمي يعتبر أحد المعوقات الرئيسية التي تعيق المنظمة عن تحقيق أهدافها ويخفض من الالتزام التنظيمي للعاملين ويضعف الشعور بالمواطنة التنظيمية .

بالتالي يهدف البحث إلى اختبار طبيعة العلاقات بين أبعاد الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي كمتغير مستقل وأبعاد المواطنة التنظيمية كمتغير تابع بقطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة ، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم توزيع 372 استمارة استقصاء بشكل إلكتروني وورقي على عينة عشوائية من العاملين بالشركات محل الدراسة .

وقد توصلت الدراسة إلى أهمية عنصر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي وبين سلوك المواطنة التنظيمية ، وأن تدعيم هذا المتغير يقلل من الصمت التنظيمي من جهة ويدعم أبعاد المواطنة التنظيمية من جهة أخرى .

وقد اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات المقترحة في شكل خطة عمل لدعم ممارسات الالتزام التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي والمواطنة التنظيمية .

الكلمات المفتاحية : الصمت التنظيمي – الالتزام التنظيمي – المواطنة التنظيمية .

Abstract

Contemporary public organizations face atypical conditions and changes as a result of globalization and global competition, which imposed many challenges on them to achieve their goals, and there is no doubt that focusing on the human element as one of the most important assets in public organizations contributed to a very large degree in increasing the efficiency of these organizations and their ability to succeed and continue.

Accordingly, public organizations sought to build and shape the organizational commitment of workers towards their organizations, which constitutes a new form of the organizational relationship between the individual and the organization, and supports organizational citizenship behaviors in achieving the goals of the organization. However, organizational silence is considered one of the main obstacles that hinder the organization from achieving its goals and reduces Organizational commitment of employees and weakens the sense of organizational citizenship.

Consequently, the research aims to examine the nature of the relationships between the dimensions of organizational commitment as a mediating variable in the relationship between the dimensions of organizational silence as an independent variable and the dimensions of organizational citizenship as a dependent variable in the government pharmaceutical sector in Cairo Governorate, and to achieve this goal, 372 questionnaires were distributed in electronic and paper form to a random sample of corporate employees Subject of study.

The study found the importance of the organizational commitment component as a mediating variable in the relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior, and that supporting this variable reduces organizational silence on the one hand and supports the dimensions of organizational citizenship on the other hand.

The study concluded with a set of suggested recommendations in the form of an action plan to support organizational commitment practices in the relationship between organizational silence and organizational citizenship.

Key words: Organizational Silence – Organizational Commitment – Organizational Citizenship



مقدمة

يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية في نجاح المنظمات العامة المعاصرة ، حيث أصبح رأس المال البشري أحد أصول المؤسسة وأهم مقوماتها ، و أصبح ينظر لهذا المورد كجزء من الاستراتيجية الكلية ، التي تخدم أهداف المؤسسة والتي يجب أن تبدأ بخدمة العنصر البشري وتلبية احتياجاته (شلابي ، 2016 ، ص 5) .

ونتيجة لشدة المنافسة التي تواجهها المنظمات العامة خاصة مع المنظمات الخاصة في بعض الأحيان، فقد تتطلب الأمر ضرورة أن تتمتع المنظمات العامة في الوقت الراهن بقدر كبير من الحداثة والتطوير والتنافسية والديناميكية ، وهو أمر لن يتأتى إلا من خلال الاتصالات الفعالة بين الإدارة والعاملين والمشاركة لا فرض الأوامر والتعليمات ، بالإضافة لتشجيع العاملين على المبادرة وتهيئة مناخ يحفز من إبداعهم في العمل والتعامل مع المتغيرات المحيطة (Akbarian,et.al.,2015, p178).

بالتالي فقد ظهر مفهوم المواطنة التنظيمية وهو من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخراً واستحوذت على اهتمام عدد كبير من الباحثين والممارسين، وهو سلوك تطوعي يقوم به الموظف بشكل اختياري ولا يرتبط بشكل مباشر بحوافز المنظمة (Chou & Pearson,2011,p106) ، إلا أنه في كثير من الأحيان يراود الموظفين شعور بعدم الأمان خاصة في التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم خوفاً من التعنيف أو فقدان حوافز كان من المتوقع الحصول عليها ، بالتالي يتخذون اتجاهاً يشير إلى الصمت وعدم المشاركة يعرف بالصمت التنظيمي (Nevin,et.al.,2013, p692).

ولذلك يعتبر الصمت التنظيمي أحد المعوقات التي تحول بين تحقيق المنظمة لأهدافها ، كما يجد من إبداع العاملين ، ويؤدي إلى انخفاض الالتزام التنظيمي ، وبالتالي انخفاض مستوى المواطنة التنظيمية للعاملين .

انطلاقاً مما سبق ، فإن هذه الدراسة تسعى لإلقاء الضوء على العلاقة بين الصمت التنظيمي والمواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في شركات قطاع الأدوية الحكومي ، حيث يعد قطاع الدواء في مصر من أهم القطاعات الإستراتيجية ذات الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً : الإطار النظري

1. الصمت التنظيمي

يشهد العصر الحديث اهتماماً متزايداً من المختصين والباحثين بتحليل المناخ التنظيمي في المؤسسات العامة ، حيث تتعرض هذه المؤسسات للعديد من التحديات والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على جودة وفعالية الأداء ، حيث يرى البعض أن قصور الفعالية التنظيمية ترجع لأداء المديرين فحسب ، ولكن في حقيقة الأمر وفي كثير من الأحيان يرجع هذا القصور إلى عدم إفصاح المرؤوسين عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم واندماجهم في حالة من السكوت والصمت عن طرح فرص الإبداع والتطوير أمام المسؤولين وهو ما يشير للصمت التنظيمي Organizational Silence الذي يعتبر أحد المشكلات التي تؤرق المنظمات وتؤثر سلباً على كفاءة وفعالية الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة (أحمد ، 2017 ، ص 160) (Gambarrotto & Cammozo,2010,p2) .

تعددت تعريفات الباحثين والمهتمين بمفهوم الصمت التنظيمي وفقاً لنظرة كل باحث ، وفي محاولة للتوصل لعناصر مشتركة لهذا المفهوم يمكن عرض أبرز التعريفات ، حيث عرف (العرياني ، 2016 ، ص 836) الصمت التنظيمي بأنه حالة من إحجام المرؤوس عن البوح بما يكتنه من آراء أو شعور أو مجرد إبداء الرأي ، كما يعرفه (Shojaie, et.al., 2011, p1731) بأنه عملية تنظيمية غير فعالة تؤدي لضياع الجهد وارتفاع التكلفة والذي يأخذ صوراً منها الصمت في الاجتماعات وانخفاض مستوى المشاركة في اقتراح خطط التطوير وحجب الموظفين لبعض المعلومات الهامة والمفيدة للمنظمة بقصد أو بدون قصد ، كما عرفه (الفاعوري ، 2004 ، ص 159) بأنه ميل المرؤوسين إلى تجنب تقديم المعلومات أو المقترحات لرؤسائهم أو الإخبار عن المشكلات خوفاً من أي ردود فعل سلبية أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك ، بالتالي يمكن استخلاص مفهوم الصمت التنظيمي بأنه ميل الموظفين للإحجام عن تقديم المعلومات والافكار المتعلقة بقضايا العمل خوفاً من أي ردود فعل سلبية أو نتائج غير مرضية تعود بالسلب على مدى استمراريتهم في العمل أو تؤثر في علاقتهم بزملائهم أو رؤساء العمل .

وتعود ظاهرة الصمت التنظيمي في المؤسسات لظروف وأسباب تختلف باختلاف المؤسسات والمجتمعات ، ولعل أهم هذه الأسباب حجم الحوافز ونوعية المناخ التنظيمي السائد (أحمد ، 2018 ، ص 613) ، وكذلك جمود عملية صنع القرار التنظيمي من خلال سياسة الباب المغلق بين الإدارة والمرؤوسين (Morrison & Milliken, 2000, p711) ، عدم وجود تغذية راجعة تتيح التأكد من وضوح الرسالة الاتصالية بين الإدارة العليا والعاملين مع عدم الاقتناع بمشاركة العاملين (نعرورة ،



2020 ، ص 502) ، بالإضافة إلى تضارب الأهداف بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة ورغبة كل طرف تحقيق أهدافه على حساب الطرف الآخر (Robbins,2007,p16) ، كما يشير (Eroglu,2011,p104) إلى أسباب أخرى للصمت التنظيمي مثل الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، وخصائص القادة والتحيز وردود الأفعال السلبية للقائمين على الإدارة ، وكذلك انعدام الثقة التنظيمية والخوف من العزلة والإضرار بالعلاقات وقلة الخبرة ، بالإضافة لقضايا ثقافية تتمثل في المعايير والقيم و الخوف من السلطة .

بالتالي يمكن استنتاج أن للصمت التنظيمي عدة تأثيرات سواء على المنظمة أو العاملين تتمثل في انخفاض الأداء التنظيمي وارتفاع مستوى عدم الرضا الوظيفي و وعدم الالتزام التنظيمي (Bagheri,et.al.,2012, p51) ، بالإضافة لذلك يمكن إبراز نتائج الصمت التنظيمي في انخفاض روح المبادرة في العمل ، انخفاض مهارات العمل الجماعي والاتصال ، فقدان التنوع في الآراء والمقترحات (أحمد ، 2018 ، ص ص 631-632).

وبالرجوع لما تضمنته الدراسات السابقة لوحظ أنه يوجد تعدد واختلاف حول أبعاد الصمت التنظيمي، ولكن الأبعاد الأكثر شمولية والتي تشاركت فيها الدراسات السابقة كانت صمت الإذعان (الخضوع) والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي (الإيجابي) ، وهي الأبعاد التي ستعتمد الدراسة والتي ستخدم أهداف البحث ، وذلك على النحو التالي :

أ. **صمت الإذعان (الخضوع)** : ويعرف بأنه حجب الموظفين للمعلومات والآراء رغبة في الاعتزال أو الاستسلام ، ويتبع الموظفين هذا المسلك اعتقاداً منهم أن التعبير لاطائل ولافائدة منه ، وأن الحديث عن المشكلات والإبلاغ عنها في الأغلب لن يحدث فرقاً جوهرياً (Dyne,et.al,2003,p1366).

ب. **صمت الدفاع** : ويعرف بأنه حجب الموظفين للمعلومات والآراء لأن التعبير سينطوي على مخاطرة شخصية، بالتالي هو سلوك متعمد لحماية النفس من أي تهديدات خارجية (Beheshtifar, et.al , 2012,p279).

ج. **يعرف الصمت الاجتماعي (الإيجابي)** : أنه حجب الموظفين للمعلومات والآراء وذلك لصالح المنظمة وسمعتها وكذلك مراعاة لمصلحة أعضائها من منطلق التعاون والإيثار (أبوالمعاطي و فياض، 2018، ص 135) .

مما سبق يمكن استخلاص أن ظاهرة الصمت التنظيمي معوق خطير لكل أعمال التطوير التنظيمي، بالإضافة إلى تأثيرها السلبي على المنظمات المعاصرة التي تتطلع للنسق الديموقراطي والمشاركة الفعالة .

2. الالتزام التنظيمي

يعتبر الإلتزام التنظيمي Organizational Commitment من أبرز المتغيرات التنظيمية التي كانت نتيجة تطور الفكر الإداري الحديث والتي ارتبطت بشكل كبير بالمناخ والثقافة التنظيمية (عقيلات ، 2019، ص 223) ، حيث ينظر للالتزام التنظيمي باعتباره أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى المنظمات للوصول إليه لما له من تأثير فعال في تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم (الشوابكة ، 2010 ، ص 31) .

لقد اكتسب موضوع الإلتزام التنظيمي أهمية كبيرة في الوقت المعاصر لأن إدارة المنظمات لم تعد تعتمد في تحقيق أهدافها على درجة ولاء الموظفين للمنظمة وأهدافها ، وإنما امتد ذلك ليشمل درجة التزام الموظفين بتحقيق أهداف المنظمة ، بالتالي أصبحت مسؤولية المؤسسات المعاصرة تنمية سلوك الإلتزام نحو تحقيق أهدافها التنظيمية (الشوادفي ، 2002 ، ص 251) .

لا يوجد إجماع بين الباحثين على تعريف الإلتزام التنظيمي ، حيث تم تعريف الإلتزام التنظيمي بأنه الشعور والتصور الإيجابي من قبل العاملين بقيم وأهداف المنظمة التي يعملون بها وتقبل الأنظمة والقوانين والمبادئ المعدة لها و الرغبة في البقاء بالمنظمة والعمل على بذل الجهود لتحقيق أهداف المنظمة (بني عبدالله ، 2018 ، ص 38) ، كما عرف بأنه استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة ،والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة (العبيري ، 2016 ، ص 265) ، بالتالي مما سبق يرى الباحث أن الإلتزام التنظيمي سلوك يلتزم خلاله الموظف بأهداف وقيم المنظمة ويتعدى من خلاله الرغبة في بذل العطاء ليمتد للالتزام بتحقيق أهداف وقيم المنظمة وتقديم التضحية لها مع الرغبة القوية في الاستمرار بعضوية المنظمة .

وتتمثل أهمية الإلتزام التنظيمي كونه أحد المؤشرات للعديد من المتغيرات خاصة معدل دوران العمل حيث كلما زاد التزام الموظف زاد بقاءه بالمنظمة ، كما أن الإلتزام التنظيمي يتيح الربط بين المنظمة والأفراد ، ويعمل على خفض نسبة الغياب والحد من التأخير عن العمل (هنداوي ، 2020 ، ص 407) (العبيري ، 2016 ، ص 266) .

ولقد حاولت العديد من الدراسات بيان عدد من الأبعاد للاستدلال على طبيعة ومستوى الإلتزام التنظيمي، وعلى الرغم من التباين في مضمون هذه الأبعاد ، إلا أنها تعبر في النهاية عن شعور الموظف تجاه المنظمة ، وبالتالي تتلخص أبعاد الإلتزام التنظيمي في كونه قد يكون التزاماً عاطفياً أو معيارياً أو مستمراً ، وهذه الأبعاد تشكل أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين والتي تختلف فيما بينها باختلاف القوة الباعثة (Albdour & Altarawneh ,2014,p195) ، وذلك على النحو التالي:



أ. الالتزام العاطفي : ويعرف بأنه شعور الموظف بالارتباط العاطفي تجاه المنظمة التي يعمل بها (تجاني ، 2020 ، ص 61) .

ب. الالتزام المستمر : ويعرف بأنه الالتزام على أساس التكاليف التي قد تحدث عند مغادرة الشخص للمنظمة ، بالتالي يسعى الموظف للاستمرار خاصة عندما لا توجد لديه فرصة مماثلة أو أفضل من الوظيفة الحالية (Elina , 2014 , p120) .

ج. الالتزام المعياري (الأخلاقي) بأنه : التزام الموظف بوجوبية البقاء بالمنظمة وهو التزام نابع عن القيم والمبادئ الشخصية والأخلاق التي يحملها الفرد قبل أو بعد دخوله المنظمة (Molontoa,2015,p195) .

بالتالي نستخلص مما سبق أن الالتزام التنظيمي أحد أهم المفاهيم التي تبين مدى تعلق الفرد بعمله ومهامه وانتماؤه للمنظمة التي يعمل بها .

3. المواطنة التنظيمية

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من السلوكيات المرغوبة في المنظمات لارتباطه بكثير من الممارسات الإيجابية التي تؤثر على فعالية ونجاح المؤسسات ، فمن خلال سلوك المواطنة التنظيمية تقل الحاجة للأساليب الرقابية التقليدية الأكثر رسمية وتكلفة ، وتشجع على الجانب الآخر ارتباط الموظف بمنظمته وتزيد من الرضا عن العمل والإنتاجية (دبون و صيتي ، 2018 ، ص 300) .

ويعد أوجان (Organ) أول باحث استخدم مفهوم المواطنة التنظيمية والذي حدد أبعاده ، وأصبح مفهوم المواطنة التنظيمية يعول عليه في الارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات المعاصرة من جهة ومن جهة أخرى مستوى الموظفين (شلابي، 2016، ص59) (عبدالمجيد والوعفي، 2016، ص356) .

ولقد تعددت التعريفات التي تعرضت لتوضيح المقصود بالمواطنة التنظيمية ، وذلك باختلاف الباحثين والزوايا التي ينظر منها هؤلاء الباحثين ، ومن أبرز التعريفات للمواطنة التنظيمية أنها السلوك التطوعي والمتعمد الذي يهدف لتعزيز مستوى أداء العمل (Montani & Desmarais ، 2018 ، ص 758) ، كما تعرف بأنها سلوك اختياري مرغوب فيه ولا يعترف به من خلال نظام المكافآت بشكل رسمي ولكنه يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية (حسان ، 2018 ، ص 199) ، وتعرف أيضاً بأنها الأنشطة التي يقوم بها الفرد اختياريًا وتطوعاً في بيئة العمل لمساعدة زملاء العمل والمحافظة والالتزام بقواعد العمل وتحمل ظروف العمل دون إبداء أي شكوى أو تذمر (Yen ، 2008, p396) ، بالتالي يستخلص الباحث أن المواطنة التنظيمية عبارة عن سلوكيات اختيارية وتطوعية زائدة عما هو موصوف في الأنظمة الرسمية ولا تخضع لنظام الحوافز يقوم بها الموظف لدعم كفاءة وفعالية المنظمة .

ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات ، فقد تبين أن معظم الدراسات تستخدم خمسة أبعاد لقياس المواطنة والتنظيمية وهي الإيثار ، اللباقة ، وعي الضمير ، السلوك الحضاري ، الروح الرياضية، ويمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو التالي (أحمد ، 2017 ، ص ص 164-165) (مناصرية و بن ختو ، 2015 ، ص 223) (Bakan,2013,p202) :

أ. الإيثار : ويعرف بأنه سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل.

ب. اللباقة : وتشير إلى مدى مساهمة الفرد في منع وقوع زملاء العمل في المشكلات وامكانية تأثير سلوكه على الآخرين واستطاعته في تقديم النصح والمعلومات الضرورية للزملاء واحترام رغباتهم وخصوصياتهم .

ج. وعي الضمير : ويعرف بأنه. سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، وندرة الغياب إلا بأسباب مقنعة.

د. السلوك الحضاري : ويشير إلى المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أمور المؤسسة والاهتمام بمصير المؤسسة من خلال حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المؤسسة وإعلاناتها ، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المؤسسة .

هـ - الروح الرياضية : ويعرف بأنه سلوك الموظف في تحمله لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تذمر أو رفض أو ما شابه ذلك وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل .

في ضوء ما سبق فإن للمواطنة التنظيمية أهمية كبيرة تنعكس في تحسن الأداء الفردي والمؤسسي وكذلك العلاقات التنظيمية وتنمية وتعزيز روح المبادرة والإيثار والاتجاهات الإيجابية ، مما يعزز بقاء المنظمة وقدرتها على المنافسة .

ثانيا : الدراسات السابقة

يتناول الباحث في هذا الجزء ملخصاً لأهم الدراسات وتم عرضها وفقاً لما يلي :

1. الدراسات المتعلقة بالصمت التنظيمي

تناولت دراسة (De Los , et.al , 2020) تأثير الصمت التنظيمي والمحسوبية على الأداء والرفاهية النفسية بالتطبيق على أطقم التمريض ، وقد هدفت الدراسة لتقييم آثار الصمت التنظيمي والمحسوبية على نتائج العمل والرفاهية النفسية لدى أطقم التمريض في المستشفيات ، وقد توصلت الدراسة إلى أن تحسين قنوات الاتصال بين أطقم التمريض يعد أمراً حيوياً لتعزيز الشمولية بين العاملين في مجال التمريض وتعزيز الجدوى التنظيمية ، كما هدفت دراسة (الوزرة ، 2019) إلى



الكشف عن العلاقة بين الصمت التنظيمي والمشاركة في صنع القرار لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة البرامج التحضيرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى كل من الصمت التنظيمي والمشاركة في عملية صنع القرار لدى أفراد الدراسة جاء بمستوى متوسط ، كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد الدراسة يعزى لمتغير الجنس ، كما أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين مستوى الصمت التنظيمي ومستوى المشاركة في صنع القرار ، كما هدفت دراسة (أحمد ، 2018) التعرف على مشكلة الصمت التنظيمي من حيث درجة وجودها ومظاهرها وأسبابها ونتائجها ومقترحات التغلب عليها أو التخفيف من حدتها في المؤسسات الحكومية ، وتوصلت الدراسة إلى أن مشكلة الصمت التنظيمي ظاهرة عامة في المؤسسات الحكومية تتفاوت نسبتها من مؤسسة لأخرى حسب حجم وطبيعة ونشاط المؤسسة وسماوات أفرادها ، بالإضافة إلى أن للصمت التنظيمي عدة مظاهر تتفاوت من حيث خطورتها وأحجامها ، وقد أشارت دراسة (Koyluoglu, et.al., 2015) إلى تحليل العلاقة بين إدراك المعلمين للصمت التنظيمي وإدراك الإبلاغ عن المخالفات، وقد توصلت الدراسة إلى أنه لتجنب الآثار السلبية للصمت التنظيمي يتم استخدام مفهوم الإبلاغ عن المخالفات ، بالإضافة إلى ذلك فقد تناولت دراسة (Elci, et.al., 2014) تأثير الصمت التنظيمي على نية دوران 1794 موظفًا يعملون في 39 شركة مختلفة ، وقد توصلت الدراسة نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للصمت التنظيمي على نية دوران الموظفين .

2. الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

أشارت دراسة (Francisco, et.al., 2020) إلى آثار إدارة التنوع على الالتزام التنظيمي لموظفي الضيافة ورضاهم الوظيفي مع مراعاة الفروق الفردية ، وقد توصلت الدراسة إلى أن تصورات الموظفين لإدارة التنوع لها تأثير مباشر إيجابي وهام على الرضا الوظيفي ، بالإضافة إلى ذلك تم العثور على تأثير غير مباشر من خلال الالتزام التنظيمي للموظفين ، كما ينبغي تشجيع أصحاب الفنادق على النظر في إدارة التنوع عندما يخططون لسياسات الموارد البشرية الخاصة بهم بسبب آثارها الإيجابية على الرضا الوظيفي للموظفين والالتزام التنظيمي ، هذا وقد هدفت دراسة (هنداوي، 2020) إلى معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده ونية ترك العمل للعاملين بمحكمة شمال القاهرة الابتدائية، وقد أوضحت النتائج عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على نية ترك العمل ، كما تناولت دراسة (تجاني ، 2020) إشكالية الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الصحة العمومية لولاية الجلفة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى منخفض من الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الصحة العمومية لولاية الجلفة ومستوى منخفض من الالتزام التنظيمي ،

كما تم الكشف عن وجود علاقة ذات علاقة احصائية موجبة متوسطة بين الأداء الوظيفي وبين سلوك الالتزام التنظيمي، بالإضافة لذلك فقد هدفت دراسة (Altarawneh & Albdour, 2014) إلى التحقيق في العلاقة بين قياسين لمشاركة الموظف (المشاركة الوظيفية والمشاركة التنظيمية) والالتزام التنظيمي المقاس بثلاثة قياسات رئيسية هي: الالتزام العاطفي (العاطفي) ؛ التزام الاستمرارية (الصيانة) ؛ والالتزام المعياري ، وذلك في سياق القطاع المصرفي الأردني ، وقد أظهرت الدراسة أن موظفي الخطوط الأمامية الذين لديهم مشاركة وظيفية عالية ومشاركة تنظيمية سيكون لديهم مستوى عالٍ من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري من ناحية ، ومن ناحية أخرى يمكن أن تؤثر المشاركة الوظيفية العالية للموظفين بشكل فعال على التزام الموظفين المستمر .

3. الدراسات المتعلقة بالمواطنة التنظيمية

هدفت دراسة (سطوحي ، 2020) إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية، وقد خلصت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية ، كما تناولت دراسة (رضوان ، 2020) تفعيل الممارسات الديمقراطية بالمدارس و تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل من الممارسات الديمقراطية بمدارس التعليم الثانوي العام وسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين بها ، ومن خلال المعالجات الإحصائية تم التوصل إلى أنه من خلال قياس مستوى الممارسات الديمقراطية بالمدرسة يمكن توقع درجة سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة في مصر ، هذا وقد تناولت دراسة (Morton , et.al , 2019) زيادة مشاركة الموظفين في سلوكيات المواطنة التنظيمية ضمن برامج التحسين المستمر في التصنيع، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات فروق إحصائية بين أساليب القيادة ومستوى التمكين والمشاركة، وقد أشارت دراسة (دبون وصيتي ، 2018) إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية المعاصرة (نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة الأخلاقية، نمط القيادة بالذكاء العاطفي) ومدى دعمها لسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري بغارداية ، كما هدفت دراسة (Bakan , et.al. , 2013) لدراسة العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي للموظفات في شركات النسيج ، ، وقد توصلت الدراسة إلى توفر الدلالات لتأثير الالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، كما تناولت دراسة (Chou & Pearson, 2011) المتغيرات الديموغرافية بما في ذلك العمر والجنس ومدة الخدمة و تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية ، وقد توصلت النتائج إلى أن العمر ومدة المنصب من العوامل الهامة للتنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية لأخصائي تكنولوجيا المعلومات.



3. تحليل الدراسات السابقة.

بعد استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على نتائجها، ظهر بشكل واضح مدى تأثير التزام العاملين تنظيمياً بمشكلة الصمت التنظيمي وانعكاس هذا التأثير على سلوكيات المواطنين التنظيمية، كما أن هذه الدراسات تبين حداثة الإهتمام بمتغيرات البحث الحالي (الصمت التنظيمي ، الالتزام التنظيمي، المواطنة التنظيمية) ، في ضوء ما يلي :

- فقد اتفقت معظم الدراسات ومنها (De Los , et.al , 2020) ، (الوزرة ، 2019) ، (Elci , et.al., 2014) ، (Koyluoglu, et.al., 2015) على توضيح مفهوم الصمت التنظيمي والتأثير السلبي لهذه الظاهرة على أبعاد مثل نتائج الأعمال ومشاركة العاملين في صنع القرار و على معدل دوران العمل وعلى الإبلاغ في حال وجود المخالفات ، وقد ألفت دراسة (أحمد ، 2018) الضوء على واقع ظاهرة الصمت التنظيمي في المؤسسات الحكومية ، وهو ما ساعد الباحث في فهم المتغير بشكل جيد والتوصل لنتائج وتوصيات الدراسة الحالية.

- وبالنسبة لمتغير الالتزام التنظيمي فقد أفادت الدراسات ومنها (هنداي ، 2020)، (تجاني ، 2020)، (Altarawneh & Albdour,2014) على أهمية متغير الالتزام التنظيمي وانعكاساته على العديد من المتغيرات الهامة مثل نية ترك العمل والأداء الوظيفي والمشاركة التنظيمية والوظيفية على التوالي، وهو ما ساعد الباحث في فهم المتغير بشكل جيد والتوصل لنتائج وتوصيات الدراسة الحالية.

- أما بالنسبة للدراسات التي تناولت متغير المواطنة التنظيمية فقد وضحت دراسات (سطوحي، 2020)، (رضوان ، 2020) ، (Morton , et.al , 2019) ، (دبون وصيتي ، 2018) ، (Bakan , et.al. , 2013) مفهوم وأهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية وانعكاس هذه السلوكيات على عدد من المتغيرات مثل الرضا الوظيفي و ممارسات الديمقراطية والمشاركة والتمكين والقيادة والالتزام التنظيمي ، وهو ما ساعد الباحث في فهم المتغير بشكل جيد والتوصل لنتائج وتوصيات الدراسة الحالية.

4. الفجوة البحثية

هناك عدة أوجه تبرز الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- في ضوء ندرة الدراسات السابقة سعت الدراسة الحالية للربط بين الالتزام التنظيمي (كمتغير بسيط) مع الصمت التنظيمي (كمتغير مستقل) في علاقته مع المواطنة التنظيمية (كمتغير تابع) للتعرف على أهم الأبعاد التي لها أثر معنوي وأيضاً علاقة إرتباط لكل من متغيرات الدراسة .

- لم يلاحظ الباحث من خلال الرجوع للدراسات السابقة أي من الدراسات قامت بربط المتغيرات الرئيسية محل الدراسة بشكل عام وفي شركات الأدوية بالقطاع الحكومي مجال التطبيق بشكل خاص ، وهو ما يمثل أحد الدوافع التي استند عليها الباحث في سبيل إعداد هذه الدراسة ، وفي ضوء ما سبق يتم تحديد الفجوة البحثية كما في الشكل رقم (1) :

تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	نتائج الدراسات السابقة
<p>يتناول الباحث في هذه الدراسة الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في علاقة الصمت التنظيمي بالمواطنة التنظيمية ، من خلال التركيز على النقاط التالية :</p> <p>- تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي في شركات الأدوية بالقطاع الحكومي محل الدراسة .</p> <p>- تحديد أبعاد الصمت التنظيمي في شركات الأدوية بالقطاع الحكومي محل الدراسة .</p> <p>- تحديد أبعاد المواطنة التنظيمية في شركات الأدوية بالقطاع الحكومي محل الدراسة .</p> <p>- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق .</p> <p>- قيام الباحث من خلال النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها بإعداد خطة عمل تنفيذية للتوصيات.</p>	<p>من خلال الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتمثل الفجوة البحثية فيما يلي :</p> <p>ندرة الدراسات السابقة في - حدود علم الباحث - بالبيئة المصرية التي ربطت بشكل كلي أبعاد الالتزام التنظيمي مع أبعاد الصمت التنظيمي والمواطنة التنظيمية .</p>	<p>أظهرت نتائج الدراسات السابقة ما يلي :</p> <p>- أن هناك تأثير سلبي للصمت التنظيمي أداء على العنصر البشري .</p> <p>- يعتبر الصمت التنظيمي أبرز المشكلات التي تضعف الالتزام التنظيمي في المؤسسات .</p> <p>- تتطلع المؤسسات لتفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية لما لها من انعكاس إيجابي على كفاءة وفعالية الأداء .</p>

* المصدر : من إعداد الباحث

شكل رقم (1)

الفجوة البحثية



الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية في سبيل السعي لزيادة القدرة المعرفية بموضوع البحث من الناحيتين النظرية والعملية ، وكذلك صياغة المشكلة بشكل علمي سليم ، ووضع الفروض التي سيتم إثبات قبولها أو رفضها ، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية تم تحديد المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة التي سيبنى عليها البحث ، هذا ولقد تمت الدراسة الاستطلاعية من خلال :

1. المرحلة الأولى : الدراسة الاستطلاعية الثانوية : من خلال الرجوع للدراسات المكتبية والاطلاع على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة .

2. المرحلة الثانية : الدراسة الاستطلاعية الميدانية : في إطار تحديد وصياغة مشكلة البحث وتكوين الفروض ، تم القيام بدراسة استطلاعية ميدانية للوقوف على المشكلات الواقعية من خلال إجراء العديد من المقابلات الشخصية مع عدد من العاملين بشركات قطاع الأدوية الحكومي محل الدراسة ، وكان محور هذه المقابلات يدور حول الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي والمواطنة التنظيمية .

وقد تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية الميدانية النقاط التالية :

- ضعف الالتزام الوظيفي لدى العديد من العاملين يتمثل في عدم الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف ، عدم احترام وقت العمل من خلال ضياع الوقت في كثير من الممارسات التي لا ترتبط بأداء المهام .
- معاناة العديد من العاملين من بعض المشكلات أهمها بيئة العمل الغير مناسبة بالإضافة لضعف الحوافز سواء المادية أو المعنوية مع عدم عدالة التوزيع لها .
- انخفاض مستوى الأعمال التطوعية من قبل العاملين وعدم الحرص على مساعدة بعضهم البعض مع عدم وجود تشجيع على هذه الممارسات من قبل القائمين على إدارة المؤسسات .
- قصور عمليات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال قلة عدد الاجتماعات الدورية التي تناقش مشكلات العاملين والعمل ، وكذلك قصور تمكين ومشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات ، مع عدم الاهتمام بمعرفة رغبات الموظفين
- وجود بعض المجاملات بين الموظفين والمسؤولين من خلال صمت الموظفين أمام أخطاء القيادات إرضاءً لهم .
- اعتبار العديد من رؤساء العمل معارضتهم حتى وإن كانت مشروعة تهديد لهم ولمصالحهم ، مما يحجم كثير من الموظفين عن المشاركة والتعبير عن آرائهم و أفكارهم ومقترحاتهم .

مشكلة البحث

يتضح من نتائج الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية أن الموارد البشرية هي أهم الأصول في المنظمات المعاصرة والحديثة ، ويتحدد فعالية الأداء التنظيمي بجودة هذه الموارد ومهارتها ، وعلى الرغم أن سلوك الصمت التنظيمي يظهر جلياً في المنظمات التي تفتقر للتعاون والثقة والإبداع والالتزام والخوف وهو ما يؤدي للعديد من الآثار السلوكية السلبية وانخفاض الإنتاجية مما يعيق الالتزام التنظيمي في المؤسسات ، بالتالي يعتبر الصمت التنظيمي أحد أهم المشكلات التي تؤثر على الالتزام التنظيمي لدى العاملين ، ومن هنا كان هذا دافع لاهتمام الباحثين بموضوع الالتزام التنظيمي وعلاقته بالصمت التنظيمي ، كما يعتبر موضوع المواطنة التنظيمية أحد أهم المتغيرات التي تتأثر بالصمت التنظيمي ، ويعتبر الالتزام التنظيمي أحد العوامل التي تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية ، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث فيما يلي :

" ما مدى تأثير الصمت التنظيمي على مستوى الالتزام التنظيمي بشركات قطاع الأدوية بمحافظة القاهرة ؟ وما هو انعكاس ذلك على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركات محل الدراسة ؟ "

وتشير هذه المشكلة عدداً من التساؤلات التالية:

1. ما هو تأثير أبعاد الصمت التنظيمي على الالتزام التنظيمي بشركات قطاع الأدوية الحكومي محل الدراسة ؟
2. ما هو تأثير أبعاد الالتزام التنظيمي على واقع المواطنة التنظيمية بشركات قطاع الأدوية الحكومي محل الدراسة ؟
3. ما هي طبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية حال توسط الالتزام التنظيمي هذه العلاقة بشركات قطاع الأدوية الحكومي محل الدراسة ؟

أهداف البحث

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على أبعاد ومستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين بشركات قطاع الأدوية الحكومي محل الدراسة .
2. التعرف على أبعاد ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بشركات قطاع الأدوية الحكومي محل الدراسة .



3. التعرف على أبعاد ومستوى المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركات قطاع الأدوية الحكومي محل الدراسة .

4. تحليل العلاقة المتبادلة بين الالتزام التنظيمي والصمت التنظيمي وارتباط ذلك بالمواطنة التنظيمية.

5. التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تقلل الأثر السلبي للصمت التنظيمي وتعظم كلاً من مستوى الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية بشركات قطاع الأدوية الحكومي محل الدراسة .

أهمية البحث

1. الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في الحداثة والندرة النسبية لموضوع البحث ومتغيراته على كل من المكتبة العربية عامة والمكتبة المصرية خاصة ومن هنا يمكن القول أن البحث يتماشى مع التطور الإداري المنشود على مستوى المنظمات العامة ، مما يجعل بحث هذا الموضوع ذو قيمة كبيرة تمثل إضافة دراسة جديدة في موضوع كما سبق ذكره لم يحظ بالكثير من البحث والدراسة من وجهة - نظر الباحث - ويفتح المجال أمام باحثين آخرين لتناول الموضوع من جوانب أخرى يمكن أن تسهم في تأسيس هذا الفكر.

2 . الأهمية العملية

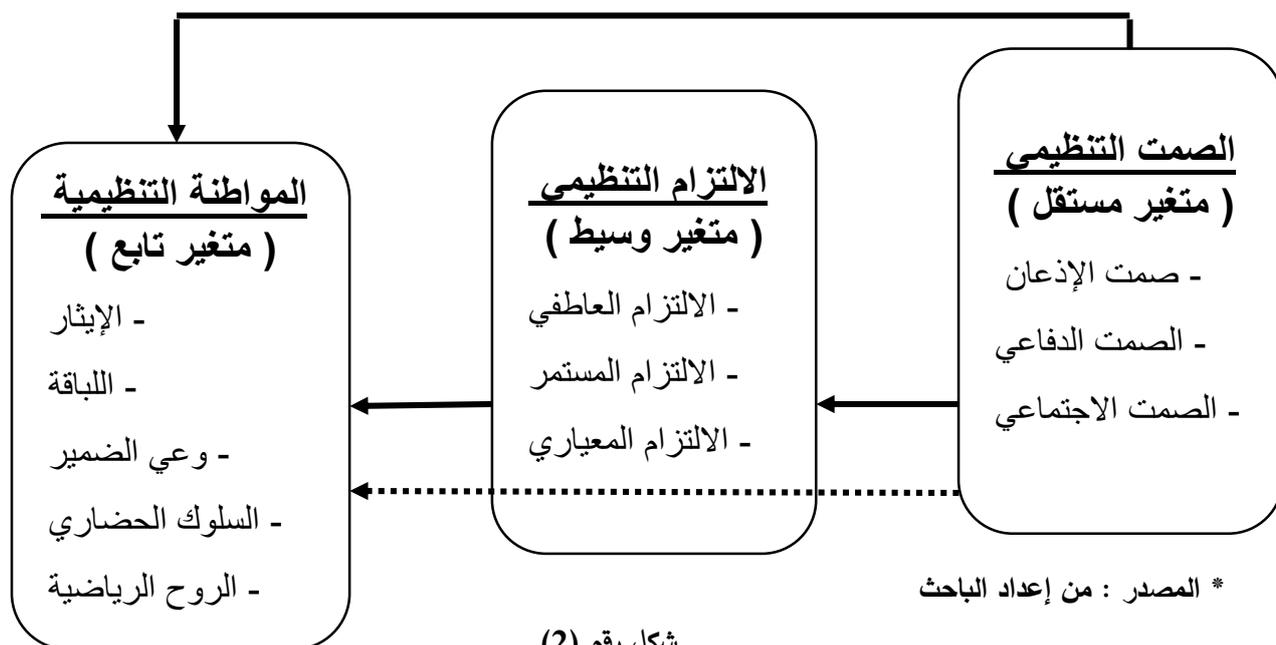
يستمد البحث أهميته العملية مما يلي :

- مجال التطبيق وهو قطاع هام من قطاعات الاقتصاد المصري في الوقت الحالي وهو قطاع الأدوية ، حيث ينظر لهذا القطاع باعتباره صناعة استراتيجية تتصل بالوقاية والعلاج معاً، وكذلك اعتباره أحد القطاعات التي تتميز بالتطور السريع ، وقد أولت مصر اهتماماً كبيراً بأولوية تحقيق الاكتفاء الذاتي من الأدوية، كما تبنت سياسات تستهدف تطوير الأدوية في مراحل الصناعة المختلفة ، بالتالي دراسة متغيرات البحث الرئيسية على هذا القطاع سيعمل على تحسين كفاءة وفعالية الأداء الفردي و التنظيمي .
- يعتبر موضوع الصمت التنظيمي من المتغيرات التي لها الأثر السلبي البالغ على واقع أداء العاملين بالمنظمات العامة .

- كما يستمد البحث أهميته العملية في تزايد الاهتمام في الوقت المعاصر بالتعرف على العوامل والمتغيرات التي تزيد من مستوى التزام العاملين وتفعيل ممارسات المواطنة التنظيمية.
- كما تعد دراسة الالتزام التنظيمي أمر هام ، لاسيما في علاقته بالصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية ، حيث أنه أكثر العوامل تأثيراً على سلوك العاملين بالمنظمات .
- كما يستمد البحث الحالي أهميته العملية في اختبار علاقة الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة (الالتزام العاطفي ، الالتزام المستمر ، الالتزام المعياري) ، بالصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان ، الصمت الدفاعي ، الصمت الإيجابي) ، والمواطنة التنظيمية بأبعاده (الإيثار ، اللباقة ، وعي الضمير ، السلوك الحضاري ، الروح الرياضية) .

فروض البحث

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة ، واعتماداً على المرجعيات ذات العلاقة ، تم بناء نموذج البحث الذي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث ، كما هو موضح في الشكل رقم (2) :



شكل رقم (2)

نموذج متغيرات الدراسة

كما في ضوء الدراسات السابقة يمكن توضيح المقياس المستخدم في البحث كما في جدول رقم (1):



جدول رقم (1)

مقاييس متغيرات البحث وعدد فقراتها بالاستقصاء

المتغير	نوعه	أبعاده	عدد الفقرات	المراجع من الدراسات السابقة
الصمت التنظيمي	مستقل	صمت الإذعان	6	(أبو المعاطي و فياض ، 2018) ، (أبو العطا ، 2018) ، (Acaray &) ، (Abdulkadir ، 2015) ، (Gambarotto & Cammozzo ،) ، (2010) ،
		الصمت الدفاعي	6	
		الصمت الاجتماعي	5	
الالتزام التنظيمي	وسيط	الالتزام العاطفي	6	(Donglong,2020) ، (هنداي ،) ، (2020) ، (الشوادفي،2002) ، (حسان ، 2018) ، (Albdour &) ، (Altarawnaeh ، 2014) ،
		الالتزام المستمر	6	
		الالتزام المعياري	6	
المواطنة التنظيمية	تابع	الإيثار	5	(عوجة ، 2019) ، (أحمد ، 2017) (شلابي ، 2016) ، (Bakan,) ، (Cinar, et.al.,) ، (et.al., 2013) ، (2013)
		اللباقة	5	
		وعي الضمير	6	
		السلوك الحضاري	5	
		الروح الرياضية	5	

* المصدر : من إعداد الباحث .

وفي ضوء نموذج متغيرات البحث ومقاييسه يمكن صياغة فروض البحث في الفروض التالية:

- الفرض الأول : لا توجد فروق معنوية بين الشركات محل الدراسة حول مفهوم (الصمت التنظيمي، الالتزام التنظيمي، المواطنة التنظيمية) في شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة.
- الفرض الثاني : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي و الالتزام التنظيمي في شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة .
- الفرض الثالث : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي و ممارسات المواطنة التنظيمية في شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة .
- الفرض الرابع : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي و ممارسات المواطنة التنظيمية في شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة .
- الفرض الخامس : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي و ممارسات المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة .

تصميم البحث

1. منهج البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يقوم على تفسير الظاهرة محل الدراسة ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كميّاً أو كميّاً بأبعادها (الصمت التنظيمي و الالتزام التنظيمي و المواطنة التنظيمية)، هذا بجانب المنهج التحليلي من حيث إجراء تحليل وتفسير العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة ، كما يمكن للباحث استعراض منهجية البحث من خلال العناصر التالية :

2. تحديد نوع ومصادر البيانات

أ . البيانات الثانوية :

تم تجميع البيانات الثانوية ذات الصلة بأبعاد الصمت التنظيمي و الالتزام التنظيمي و المواطنة التنظيمية، من خلال المراجع العلمية والدراسات السابقة المنشورة بالمؤتمرات والدوريات والمواقع الإلكترونية ورسائل الماجستير والدكتوراه المنشورة وغير المنشورة بالجامعات المختلفة والتي لها علاقة بموضوع ومتغيرات الدراسة ، بالإضافة إلى البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال النشرات والإحصائيات والتقارير الصادرة عن الجهات المختصة .



ب . البيانات الأولية :

تم الاعتماد عند جمع البيانات الأولية اللازمة على تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة عشوائية من العاملين في شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة ، تحوي الاستمارة العناصر الأساسية والفرعية المطلوب تغطيتها لاختبار فروض الدراسة وتحقيق أهدافها ، وقد روعي فيها عدم ذكر اسم المستقصى منه بهدف توفير الاطمئنان للإجابة على الأسئلة بمصادقية ، كما روعي ترتيب الأسئلة ترتيباً منطقياً مترابطاً ، في محاولة لمعرفة آراء عينة الدراسة حول الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية .

3. مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بشركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة والمقيدة في البورصة المصرية ، وهي شركات (ممفيس للأدوية – العربية للأدوية – القاهرة للأدوية – النيل للأدوية – المصرية الدولية للصناعات الدوائية {إبيكو}) ، واعتمد الباحث على أسلوب العينة في دراسة مفردات مجتمع الدراسة نظراً لكبر عدد العاملين في شركات قطاع الأدوية الحكومي محل الدراسة الذي يقدر بحوالي 12102 موظف تقريباً ، كما هو مبين في الجدول رقم (2) على النحو الآتي :

جدول رقم (2)

أعداد العاملين بشركات قطاع الأدوية الحكومي محل الدراسة

النسبة المئوية	عدد العاملين	الشركة
12.2 %	1478	ممفيس للأدوية
9.9 %	1192	العربية للأدوية
19.6 %	2368	القاهرة للأدوية
16.7 %	2026	النيل للأدوية
41.6 %	5038	المصرية الدولية للصناعات الدوائية (إبيكو)
100%	12102	المجموع الكلي

* المصدر : اعداد الباحث ، في ضوء بيان أعداد العاملين بالشركات محل الدراسة ، مركز معلومات قطاع الأعمال للعام 2020 .

أما عينة البحث فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من العاملين بشركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة والمقيدة في البورصة المصرية ، وتم تحديد حجم العينة عند معامل ثقة 95 % وحدود خطأ

5% ب 372 مفردة من الجداول الإحصائية حيث كان حجم المجتمع 12102 موظف تقريباً كما تم توضيحه مسبقاً ، وقد تم الحصول علي 372 استمارة صالحة للتحليل أي بنسبة استجابة 100 % (بازرة ، 2000 ، ص 76)، ويمكن توزيع عينة البحث كما هو موضح في الجدول رقم (3) على النحو الآتي :

جدول رقم (3)

توزيع حجم عينة العاملين بشركات قطاع الأدوية الحكومي محل الدراسة

النسبة المئوية	عدد العاملين	الشركة
19.6 %	73	ممفيس للأدوية
13.7 %	51	العربية للأدوية
18.6 %	69	القاهرة للأدوية
15.6 %	58	النيل للأدوية
32.5 %	121	المصرية الدولية للصناعات الدوائية (إبيكو)
100%	372	المجموع الكلي

* المصدر : اعداد الباحث

4. طرق وأساليب جمع البيانات

قام الباحث بإعداد قائمة استقصاء تم توجيهها من خلال طرح مجموعة من أسئلة الاختيار من متعدد، كما استخدم الباحث في تصميمه لاستمارة الاستقصاء " مقياس ليكرت الخماسي " باعتباره أكثر مقاييس الاتجاهات شيوعاً حيث أنه يعطي نتائج أكثر دقة ، وشملت الاستمارة ما يلي :

الجزء الأول : المتغير المستقل (الصمت التنظيمي) ويشتمل على ثلاثة أبعاد متضمنة العبارات من (1 إلى 17) ، البعد الأول : صمت الإذعان (الخضوع) الذي يشتمل العبارات من (1 إلى 6) ، البعد الثاني : الصمت الدفاعي الذي يشتمل العبارات من (7 إلى 12) ، البعد الثالث : الصمت الاجتماعي (الإيجابي) الذي يشتمل العبارات من (13 إلى 17) .

الجزء الثاني : المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي) ويشتمل على ثلاثة أبعاد متضمنة العبارات من (18 إلى 35) ، البعد الأول : الالتزام العاطفي الذي يشتمل العبارات من (18 إلى 23) ، البعد الثاني : الالتزام المستمر الذي يشتمل العبارات من (24 إلى 29) ، البعد الثالث : الالتزام المعياري (الأخلاقي) الذي يشتمل العبارات من (30 إلى 35) .

الجزء الثالث : المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) ويشتمل على خمسة أبعاد متضمنة العبارات من (36 إلى 61) ، البعد الأول : الإيثار الذي يشتمل العبارات من (36 إلى 40) ، البعد الثاني : اللباقة



التي تشتمل العبارات من (41 إلى 45) ، البعد الثالث : وعي الضمير الذي يشتمل العبارات من (46 إلى 51) ، البعد الرابع : السلوك الحضاري والذي يشتمل العبارات من (52 إلى 56) ، البعد الخامس: الروح الرياضية والذي يشتمل العبارات من (57 إلى 61)

حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

1. **حدود موضوعية** : يقتصر موضوع البحث على اختبار علاقة الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة (الالتزام العاطفي ، الالتزام المستمر ، الالتزام المعياري) ، بالصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان ، الصمت الدفاعي ، الصمت الإيجابي) ، والمواطنة التنظيمية بأبعاده (الإيثار ، اللباقة ، وعي الضمير ، السلوك الحضاري ، الروح الرياضية) .
2. **حدود مكانية** : تم تطبيق الدراسة على شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة والمقيدة في البورصة المصرية .
3. **حدود زمنية** : تم تطبيق الدراسة في الفترة الزمنية من عام 2019 / 2020 .

الدراسة الميدانية

تناول الباحث إجراءات التحليل الإحصائي مستخدماً في ذلك البرنامج الإحصائي (SPSS VR(20) ، والأساليب التي تم استخدامها في تحقيق أهداف الدراسة وهي اختبار ألفا-كرونباخ Alpha Cronbach لقياس ثبات وصدق محتوى الاستبيان ، والاتساق الداخلي Internal consistency لدراسة العلاقة بين إجمالي البعد بأبعاده الفرعية ، ثم الإحصاء التحليلي متمثل في اختبار " ف F " تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA لقياس مدى الفروق بين أكثر من فئتين مستقلتين متمثلة في الجامعات محل الدراسة عند مستوى 0.05 ، واختبار T-Test لتوضيح الفروق المعنوية بين متوسطي فئتين ، واستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لقياس اتجاه العلاقة وقوتها، وتحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression ، وأسلوب المقارنات المتعدد (Post Hoc) ، اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية ، كما تم الاستعانة بمنهجية تحليل المسار Path Analysis من خلال الاستعانة ببرنامج (AMOS, V24) ، لتوضيح التأثير المباشر وغير مباشر لمتغيرات الدراسة ، وقد تمثلت البيانات الأولية التي تم جمعها عن متغيرات الدراسة من الواقع الميداني ، واعتمد الباحث على جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال قائمة الاستقصاء وذلك لقياس المتغيرات المختلفة للدراسة وقد احتوت

القائمة على بنود عينة الدراسة وصممت القائمة بحيث تحتوي على الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة للدراسة.

1. معاملات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

جدول (4)

معامل الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات البحث باستخدام معامل ألفا- كرومباخ Alpha Cronbach

أبعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
أبعاد المتغير المستقل (الصمت التنظيمي)			
صمت الإذعان (الخضوع)	6	0.717	0,758
الصمت الدفاعي	6	0.769	0,877
الصمت الاجتماعي (الإيجابي)	5	0.766	0,803
إجمالي أبعاد الصمت التنظيمي		0.724	0,828
أبعاد المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي)			
الالتزام العاطفي	6	0.735	0.857
الالتزام المستمر	6	0.721	0.806
الالتزام المعياري (الأخلاقي)	6	0.632	0.755
إجمالي أبعاد الالتزام التنظيمي		0.763	0.873
أبعاد المتغير التابع (المواطنة التنظيمية)			
الإيثار	5	0.735	0.857
اللباقة	5	0.821	0.906
وعي الضمير	6	0.732	0.855
السلوك الحضاري	5	0.772	0.861
الروح الرياضية	5	0.625	0.760
إجمالي أبعاد المواطنة التنظيمية		0.737	0.858
إجمالي أبعاد الصمت التنظيمي و الالتزام التنظيمي و المواطنة التنظيمية (إجمالي أبعاد المتغير المستقل والوسيط و التابع)		0.741	0.861

* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

قام الباحث باستخدام معامل الثبات ألفا - كرونباخ ، لقياس ثبات المحتوى لمتغيرات الدراسة ، ويعرف الثبات على مقياس الدقة بأنها قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس الظروف ، وقد تبين من جدول رقم (4) أن معامل ألفا-كرومباخ



لإجمالي متغيرات الدراسة (المستقلة والوسيلة والتابعة) قد بلغ (0,74) مما يدل على الثبات المرتفع لعينة الدراسة، وكذلك الاستمارة ككل تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات ، حيث أنه كلما كانت قيم ألفا أكبر من (0,6) كلما كانت لمقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات الداخلي وتقيس الظاهرة البحثية قياساً سليماً ، وهو الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي (الذي يمثل الجذر التربيعي للثبات) حيث بلغ (0,86)، هذا وقد أشارت قيم معاملات الثبات لأبعاد الصمت التنظيمي (كمتغير مستقل) إلى الارتفاع حيث تراوحت بين (0.766 إلى 0.717) ، كما أشارت قيم معاملات الثبات لأبعاد الالتزام التنظيمي (كمتغير وسيط) إلى الارتفاع وتراوحت بين (0.632 إلى 0.735)، كما أشارت قيم معاملات الثبات لأبعاد المواطنه التنظيمية (كمتغير تابع) إلى الارتفاع وتراوحت بين (0.625 إلى 0.821) مما يعني القدرة على الاعتماد على تلك المقاييس ومن ثم يمكن القول بأن أداة البحث تتمتع بالثبات ، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم المخرجات على المجتمع ككل .

2. اختبار فروض الدراسة

أولاً : الفرض الأول: لا توجد فروق معنوية بين الشركات محل الدراسة حول مفهوم (الصمت التنظيمي، الالتزام التنظيمي، المواطنه التنظيمية) في شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة.

لتحديد مدى وجود فروق حول (الصمت التنظيمي) بين الشركات محل الدراسة (ممفيس – العربية – القاهرة – النيل – ابيكو) من وجهة نظر العاملين بشركات قطاع الأدوية الحكومي محل الدراسة ، فقد تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي في اتجاه واحد ANOVA في هذا التحليل ، وذلك على النحو الموضح في الجدول رقم (5) :

الجدول رقم (5)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في اتجاه واحد ANOVA

value P.	(ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.000	8.725	6.515	2	12.553	بين المجموعات
		.727	366	217.453	داخل المجموعات
			370	245.127	الإجمالي

*دالة عند مستوى معنوية 0.00

* * المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

يلاحظ من جدول رقم (5) تحليل التباين السابق أن قيمة P.value (صفر) وهي اقل من مستوى المعنوية (1%)، وبالتالي نرفض الفرض العدمي ، ونقبل الفرض البديل القائل بأن هناك فروق

معنوية بين الشركات محل الدراسة حول مفهوم الصمت التنظيمي ، ولتحديد مصدر الاختلاف بين الشركات تم استخدام أسلوب المقارنات المتعدد (Post Hoc) ببرنامج SPSS لتحديد مصدر الاختلاف ، وبناء على نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كانت النتائج كما في الجدول رقم (6) :

الجدول رقم (6)

جدول المقارنات المتعدد حول الصمت التنظيمي

value P.	متوسط الفرق	المقارنة الثنائية
.975	-.0080	ممفيس مع العربيه
.012	.3555*	العربيه مع القاهره
.001	.3327*	القاهره مع النيل
.000	.3623*	النيل مع ابيكو

* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (6) أن هناك اختلاف معنوي بين شركة العربية مع شركة القاهرة حيث ان قيمة P.value تساوى (0.012)، وكذلك بين شركة القاهرة مع شركة النيل حيث ان قيمة P.value تساوى (0.001) ، فى حين ان الاختلاف بين شركة ممفيس وشركة العربية غير معنوية حيث كانت قيمة P.value أكبر من (5%).

ولتحديد مدى وجود فروق حول مفهوم (الالتزام التنظيمي) بين الشركات محل الدراسة (ممفيس - العربية - القاهرة - النيل - ابيكو) من وجهة نظر العاملين بشركات قطاع الأدوية الحكومي محل الدراسة ، فقد تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي في اتجاه واحد ANOVA في هذا التحليل ، وذلك على النحو الموضح في الجدول رقم (7) :

الجدول رقم (7)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في اتجاه واحد ANOVA

value P.	(ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.001	7.725	4.670	2	10.442	بين المجموعات
		.812	370	260.221	داخل المجموعات
			369	225.177	الإجمالي

*دالة عند مستوى معنوية 0.01

* * المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS



يلاحظ من جدول رقم (7) أن قيمة P.value (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (1%)، وبالتالي نرفض الفرض العدمي ، ونقبل الفرض البديل القائل بأن هناك فروق معنوية بين الشركات محل الدراسة حول مفهوم الالتزام التنظيمي ، ولتحديد مصدر الاختلاف بين الشركات تم استخدام أسلوب المقارنات المتعدد (Post Hoc) ببرنامج SPSS لتحديد مصدر الاختلاف ، وبناء على نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كانت النتائج كما في الجدول رقم (8) :

الجدول رقم (8)

جدول المقارنات المتعدد حول الالتزام التنظيمي

value P.	متوسط الفرق	المقارنة الثنائية
.000	.2907*	ممفيس مع العربية
.012	.3345*	العربية مع القاهرة
.001	.3707*	القاهرة مع النيل
.001	.3521*	النيل مع ابيكو

* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (8) أن هناك اختلاف معنوي بين شركة ممفيس مع شركة العربية حيث أن قيمة P.value تساوى (0.000)، وكذلك بين شركة العربية مع شركة القاهرة حيث ان قيمة P.value تساوى (0.012)، وكذلك بين شركة القاهرة مع النيل حيث أن قيمة P.value تساوى (0.001) وأيضاً فإن هناك اختلاف بين شركة النيل وشركة ابيكو حيث ان قيمة P.value أكبر من (0.000).

ولتحديد مدى وجود فروق حول مفهوم (المواطنة التنظيمية) بين الشركات محل الدراسة (ممفيس - العربية - القاهرة - النيل - ابيكو) من وجهة نظر العاملين بشركات قطاع الأدوية الحكومي محل الدراسة ، فقد تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي في اتجاه واحد ANOVA في هذا التحليل ، وذلك على النحو الموضح في الجدول رقم (9) :

الجدول رقم (9)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في اتجاه واحد ANOVA

P. value	(ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.001	9.020	5.770	2	11.442	بين المجموعات
		.908	365	270.221	داخل المجموعات
			370	265.177	الإجمالي

*دالة عند مستوى معنوية 0.01

* * المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يلاحظ من جدول رقم (9) تحليل التباين السابق أن قيمة P.value (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (1%)، وبالتالي نرفض الفرض العدمي ، ونقبل الفرض البديل القائل بأن هناك فروق معنوية بين الشركات محل الدراسة حول مفهوم المواطنة التنظيمية ، ولتحديد مصدر الاختلاف بين الشركات تم استخدام أسلوب المقارنات المتعدد (Post Hoc) ببرنامج SPSS لتحديد مصدر الاختلاف، وبناء على نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كانت النتائج كما في الجدول رقم (10) :

الجدول رقم (10)

جدول المقارنات المتعدد حول المواطنة التنظيمية

value P.	متوسط الفرق	المقارنة الثنائية
.000	.3807*	ممفيس مع العربية
.000	.3165*	العربية مع القاهرة
.002	.3900*	القاهرة مع النيل
.018	.3770*	النيل مع ابيكو

* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم(10) أن هناك اختلاف معنوي بين شركة ممفيس مع شركة العربية حيث أن قيمة P.value تساوي (0.000)، وكذلك بين شركة العربية مع شركة القاهرة حيث أن قيمة P.value تساوي (0.000) ، وكذلك بين شركة القاهرة مع النيل حيث أن قيمة P.value تساوي (0.002) وأيضا فإن هناك اختلاف بين شركة النيل وشركة ابيكو حيث أن قيمة P.value أكبر من (0.018).



ثانياً : الفرض الثاني : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي فى شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة.

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي فى شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة ، فقد تم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis فى هذا التحليل ، وقام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط على العلاقة بين الصمت التنظيمي كمتغير مستقل ، والالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة ، من خلال الجدول رقم (11) وذلك على النحو الآتي:

الجدول رقم (11)

مخرجات أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

Sig.	T	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R
.001	21.722	0.321	0.666

* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

■ نوع وقوة العلاقة:

(أ) هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي ، عند مستوى (0.001) وفقاً لاختبار (ت) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى حوالي (67%) وفقاً لمعامل الارتباط R فى نموذج تحليل الانحدار.

(ب) إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدرة فى تفسير التباين تصل إلى حوالي (32%) وفقاً لمعامل التحديد R^2 فى نموذج تحليل الانحدار ، وهذا معناه أن المتغير المستقل (الصمت التنظيمي) تفسر (32%) من التغيرات التى تحدث فى المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي) ، أي أن (32%) من التغير فى الالتزام التنظيمي يرجع الى الصمت التنظيمي.

وفى ضوء ما تقدم وفيما يتعلق باختبار الفرض والذي ينص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي فى شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة " فإن نتائج الاختبار المستخدم بجدول رقم (11) أظهرت أنه يوجد اختلاف حقيقي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.1 وفقاً لاختبار ت t-test ، وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل القائل بأنه " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي فى شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة " .

ثالثاً : الفرض الثالث : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي

وممارسات المواطنة التنظيمية في شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة.

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الصمت التنظيمي وممارسات المواطنة التنظيمية في شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة ، فقد تم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis في هذا التحليل ، وقام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط علي العلاقة بين الصمت التنظيمي كمتغير مستقل ، وممارسات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع ، ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة ، من خلال الجدول رقم (12) وذلك علي النحو الآتي :

الجدول رقم (12)

مخرجات أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

Sig.	T	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R
.001	32.012	0.502	0.701

* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

■ نوع وقوة العلاقة:

(أ) هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وممارسات المواطنة التنظيمية ، عند مستوى (0.001) وفقاً لاختبار (ت) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى حوالي (70%) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار.

(ب) إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدرة في تفسير التباين تصل إلى حوالي (50%) وفقاً لمعامل التحديد R² في نموذج تحليل الانحدار، وهذا معناه أن المتغير المستقل (الصمت التنظيمي) تفسر (50%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المواطنة التنظيمية)، أي أن (50%) من التغير في ممارسات المواطنة التنظيمية يرجع إلى الصمت التنظيمي.

وفي ضوء ما تقدم وفيما يتعلق باختبار الفرض والذي ينص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وممارسات المواطنة التنظيمية في شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة " فإن نتائج الاختبار المستخدم بجدول رقم (12) أظهرت أنه يوجد اختلاف حقيقي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.1 وفقاً لاختبار t-test ، وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل القائل بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وممارسات المواطنة التنظيمية في شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة " .



رابعاً : الفرض الرابع : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وممارسات المواطنة التنظيمية في شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة.

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وممارسات المواطنة التنظيمية في شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة ، فقد تم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis في هذا التحليل ، وقام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط ، وممارسات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع ، ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة ، من خلال الجدول رقم (13) :

الجدول رقم (13)

مخرجات أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

Sig.	T	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R
.000	21.543	0.333	0.654

* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

■ نوع وقوة العلاقة:

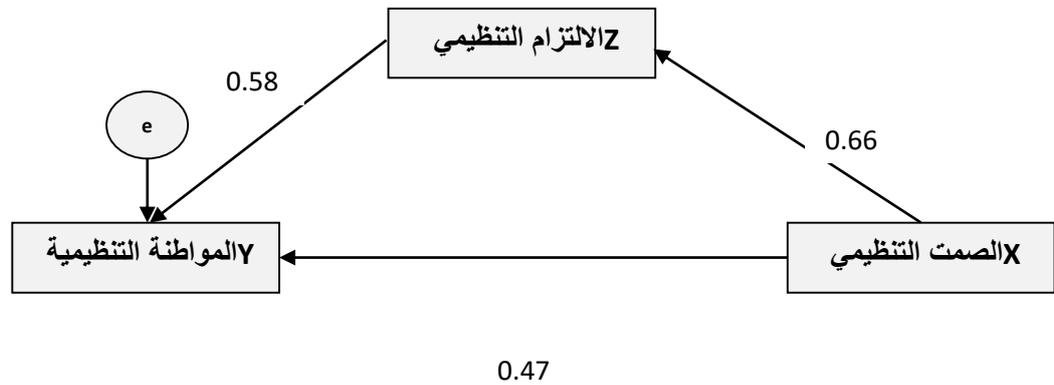
(أ) هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وممارسات المواطنة التنظيمية ، عند مستوى (0.000) وفقاً لاختبار (ت) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى حوالي (65%) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار .

(ب) إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدرة في تفسير التباين تصل إلى حوالي (30%) وفقاً لمعامل التحديد R² في نموذج تحليل الانحدار ، وهذا معناه أن المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي) تفسر (30%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المواطنة التنظيمية)، أي أن (30%) من التغير في ممارسات المواطنة التنظيمية يرجع إلى الالتزام التنظيمي.

وفي ضوء ما تقدم وفيما يتعلق باختبار الفرض والذي ينص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وممارسات المواطنة التنظيمية في شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة " فإن نتائج الاختبار المستخدم بجدول رقم (13) أظهرت أنه يوجد اختلاف حقيقي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.00) وفقاً لاختبار t-test ، وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل القائل بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وممارسات المواطنة التنظيمية في شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة " .

خامسا : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصمت التنظيمي و ممارسات المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة .

تطلب إختبار الفرض الخامس الاستعانه بمنهجية تحليل المسار Path Analysis من خلال الاستعانه ببرنامج (AMOS, V24) ، لتوضيح التأثير المباشر وغير مباشر لمتغيرات الدراسة ، ويوضح الشكل رقم (3) نتائج تحليل المسار لمتغيرات الدراسة، حيث تمثل متغير الصمت التنظيمي كمتغير مستقل، وتعبّر Z عن الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط ، وتمثل Y المتغير التابع وهو المواطنة التنظيمية وترمز e الى البواقي في النموذج المقدر كما في الشكل (3):



* المصدر : من إعداد الباحث

شكل رقم (3)

نموذج التأثير المباشر وغير المباشر بين الصمت التنظيمي والمواطنة التنظيمية

من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط



وقد تبين من نتائج تحليل المسار ما هو موضح في الجدول رقم (14) كما يلي:

الجدول رقم (14)

نموذج التأثير المباشر وغير المباشر بين الصمت التنظيمي والمواطنة التنظيمية

من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط (مخرجات تحليل المسار Path Analysis)

جودة النموذج	نتائج مؤشرات المقدر			المعنوية P-value	الخطأ المعياري	قيمة معامل المسار β	المتغيرات/المسارات
	Chi-square	CFI	GFI				
				0,000	0,030	0,660	X → Z
				0,000	0,034	0,585	Z → y
	0,000	0.920	0.775	0,000	0,044	0,468	X → y
							الأثر المباشر
						0,510	X y
							الأثر الغير مباشر

*** داله عند مستوى 0,000

المصدر: اعداد الباحث بناء على مخرجات التحليل الاحصائي AMOS V.24

يتضح من الجدول رقم (14) وجود تأثير مباشر "لصمت التنظيمي" كمتغير مستقل والمرمز في الشكل (3) بالرمز X على "الالتزام التنظيمي" كمتغير وسيط والمرمز بالرمز Z، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (0,66) أي أن إضافة وحدة واحدة من المتغير المستقل تؤدي إلى التأثير المباشر في المتغير الوسيط بمقدار 66%، كذلك يتضح من الجدول أن قيمة مستوى المعنوية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,00) ، كما تشير النتائج إلى وجود تأثير مباشر إيجابي بين المتغير الوسيط وهو "الالتزام التنظيمي" على المتغير التابع وهو "المواطنة التنظيمية" والمرمز بالرمز y ، حيث تبين أن معامل التأثير بلغ (0,585) مما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير الوسيط يمكنه زيادة المتغير التابع بنسبة 58% ، وقد أظهرت النتائج معنوية هذا التأثير بشكل قوي عند مستوى معنوية (0.000) ، كذلك يبين الجدول الأثر المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع ، حيث تبين أن هناك تأثيراً مباشراً للصمت التنظيمي على المواطنة التنظيمية بقيمة (0,468)، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل ستؤثر على المتغير التابع بنسبة تصل الى 46% ، وهذا التأثير دال عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا يعني أن وساطة المتغير الوسيط هي وساطة جزئية.

كما أشارت نتائج التحليل إلى وجود أثر غير مباشر بين المتغير المستقل والتابع يبلغ (0,51)، مما يعني أن هناك تأثير غير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط بنسبة 51% في اتجاه موجب، وهذا يشير إلى إيجابية وجود المتغير الوسيط الذي ساهم في زيادة معامل التأثير عنه في العلاقة المباشرة.

مما سبق نستنتج أن هناك تأثيرات مباشرة وغير مباشرة للمتغير المستقل والوسيط على المتغير التابع، وقد تم التحقق من مدى جودة تطابق النموذج المقدر من خلال تحديد مؤشرات تقدير الجودة التي يوضحها الجدول رقم (14) ، حيث تبين أن مؤشر ملائمة الجودة "GFI" بلغت (0,775) وهي نسبة مثلى تدل على ملائمة النموذج المقدر بالدراسة، كما توضح قيمة مؤشر المطابقة المقارن "CFI" وهي (0,92) أنها قيمة مثالية ولها دلالة قوية على جودة النموذج ، حيث أنه كلما اقتربت النسبة من الواحد الصحيح كلما زادت جودة النموذج ، كما بينت النتائج أن مؤشر جذر متوسط الخطأ التقريبي غير مقدر بنموذج Default Model بسبب أن قيمة Chi-square مساوية للصفر مما يعنى ارتفاع جودة المؤشر ، مما سبق نرفض الفرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصمت التنظيمي و ممارسات المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة .

مناقشة نتائج الدراسة

أشارت نتائج التحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة إلى :

أن ظاهرة الصمت التنظيمي تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي مما ينعكس على ممارسات المواطنة التنظيمية ، وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة ومن أهمها دراسات (عوجة ، 2019)، (عقيلات ، 2019)، (العبيري ، 2016)، (Acaray & Abdulkadir ، 2015)، (Cinar ، 2013) .

وأظهرت النتائج الخاصة بتحليل الانحدار البسيط أن المتغير المستقل (الصمت التنظيمي) تفسر (32%) من التغيرات التي تحدث في المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي) ، أي أن (32%) من التغير في الالتزام التنظيمي يرجع إلى الصمت التنظيمي ، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن المتغير المستقل (الصمت التنظيمي) تفسر (50%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) ، أي أن (50%) من التغير في ممارسات المواطنة التنظيمية يرجع إلى الصمت التنظيمي ، كما أشارت النتائج إلى أن أن المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي) تفسر (30%) من



التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) ، أي أن (30%) من التغير في ممارسات المواطنة التنظيمية يرجع الى الالتزام التنظيمي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، ويمكن تلخيص أهم هذه النتائج فيما يلي :

- توصلت الدراسة إلى أن ظاهرة الصمت التنظيمي ظاهرة منتشرة بشكل كبير في المؤسسات العامة وتتفاوت هذه الظاهرة ودرجة انتشارها لظروف حجم المؤسسة ونشاطها وطبيعة الموارد البشرية العاملين بها .
- هناك العديد من أبعاد وأنواع للصمت التنظيمي ، فقد يلجأ للموظف لهذا السلوك قناعة منه بعدم جدوى الحديث والتعبير عن الآراء ، وقد يلجأ لهذا السلوك خوفاً من العقاب ، وقد يلجأ لهذا السلوك مراعاة لمصلحة المؤسسة وزملاء العمل .
- يترتب على وجود ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العديد من النتائج السلبية أبرزها انخفاض الانتاجية على المستوى الفردي والتنظيمي ، انخفاض درجة الولاء والانتماء المؤسسي ، وضعف روح المبادرة والإبداع .
- الالتزام التنظيمي يعتبر من أهم المتغيرات التي تشير لمدى ارتباط الموظف بأهداف وقيم المؤسسة التي ينتمي لها ، والدور الذي يمكن أن يقوم به الموظف لتحقيق هذه الأهداف .
- كما توصلت الدراسة إلى أن التزام العاملين تنظيمياً يشير إلى مجموعة من الأبعاد ، فقد يكون الالتزام نابع عن ارتباط الموظف عاطفياً بمؤسسته ، وقد يكون الالتزام نتيجة التكاليف التي قد يتحملها الفرد نتيجة تركه الوظيفة ، وقد يكون الالتزام نابع من قيم ومبادئ الموظف التي يحملها سواء قبل أو بعد دخوله المنظمة .
- وقد توصلت الدراسة أن المواطنة التنظيمية تعتبر بمثابة سلوكيات زائدة عن الدور الرسمي يقوم بها الموظف بشكل تطوعي لا يعاقب عليها في حال عدم أدائها ولا يكافئ عليها في حال أدائها ، ولكن لهذه السلوكيات تأثير إيجابي ينعكس على زيادة الكفاءة و الفعالية التنظيمية .
- كما توصلت الدراسة إلى تمكين العاملين وتحفيزهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وحثهم على المبادرة والإبداع يقلل من سلوك الصمت التنظيمي ويؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين و الذي بدوره يؤدي إلى تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية .

وبالنسبة لنتائج اختبار الفروض يمكن تلخيصها من خلال جدول رقم (15) وذلك على النحو التالي:

جدول (15)

ملخص نتائج اختبارات مدى صحة فروض الدراسة

النتيجة	الفرض	م
رفض الفرض و قبول الفرض البديل	لا توجد فروق معنوية بين الشركات محل الدراسة حول مفهوم (الصمت التنظيمي، الالتزام التنظيمي، المواطنة التنظيمية) في شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة.	الفرض الاول
رفض الفرض و قبول الفرض البديل	لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي في شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة.	الفرض الثاني
رفض الفرض و قبول الفرض البديل	لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصمت التنظيمي وممارسات المواطنة التنظيمية في شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة.	الفرض الثالث
رفض الفرض و قبول الفرض البديل	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وممارسات المواطنة التنظيمية في شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة.	الفرض الرابع
رفض الفرض و قبول الفرض البديل	لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصمت التنظيمي و ممارسات المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة .	الفرض الخامس

* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج السابقة أمكن للباحث تقديم مجموعة من التوصيات ، والتي قدمها الباحث في شكل خطة تنفيذية لهذه التوصيات كما في الجدول التالي :



جدول (15)

توصيات الدراسة

المسؤول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
<ul style="list-style-type: none"> - الجامعات والمؤسسات التعليمية - الادارة العليا بالمؤسسات - ادارة التدريب 	<ul style="list-style-type: none"> - توجيه نظر الباحثين والمهتمين للبحث ودراسة هذه الموضوعات بكافة المؤسسات - تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل وندوات للمديرين والعاملين لتنمية الوعي بأبعاد الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية 	<p>ضرورة الاهتمام بدراسة الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية وتنمية القدرات المعرفية والمهارات بأبعادهم</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الادارة العليا - ادارة الموارد البشرية 	<ul style="list-style-type: none"> - التقدير المعنوي للعاملين الأكثر التزاماً على المستوى التنظيمي وتطبيقاً لسلوكيات المواطنة التنظيمية - اعتماد ممارسات الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية كجزء من عمليات التقييم . 	<p>الحث على تفعيل ممارسات وسلوكيات الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الادارة العليا 	<ul style="list-style-type: none"> - اعادة هيكلة العلاقات التنظيمية - زيادة حالة الاطمئنان بين الرؤساء والمرؤوسين - الاهتمام بعمليات تبرير القرارات بموضوعية - تقييم مناخ الاتصال التنظيمي دورياً وخلال فترات زمنية متقاربة - تعزيز سياسة الباب المفتوح في الاتصال بين المرؤوسين والرؤساء - وضع صناديق لتلقي الشكاوي والمقترحات - تحديد أهداف ورؤية ورسالة أخلاقية للمؤسسة - وضع ميثاق أخلاقي يحث على الالتزام والمواطنة للمؤسسة 	<p>تهيئة مناخ تنظيمي وأخلاقي مناسب</p>

تابع : جدول (15)

توصيات الدراسة

المسؤول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
- الإدارة العليا	- اعطاء المرؤوسين فرصة المساهمة في اتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفهم - تفعيل استخدام فرق عمل تضمن مشاركة العاملين باختلاف مستوياتهم - حث القيادات الادارية للعمل على تنمية روح المبادرة والتحفيز على الأداء لوظيفي	اثراء مبدأ المشاركة وتمكين العاملين بما يعزز من تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي ويقلل الآثار السلبية للصمت التنظيمي
- الادارة العليا	- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة قائمة على العدالة التنظيمية ، الثقة التنظيمية ، القيادة الديمقراطية ، الاتصالات المرنة ، هيكل تنظيمي جيد .	توجيه وتشجيع العاملين لممارسة الصمت الإيجابي الاجتماعي
- إدارة الموارد البشرية	- تحسين مستوى الرواتب وتصميم نظام عادل للمكافآت والحوافز - وضع نظام موضوعي لتقييم الأداء - ربط المسار الوظيفي للفرد بمساهماته في تطوير المنظمات والتعبير عن رأيه في حل المشاكل وتنفيذ الخطط والبرامج .	تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتهيئة بيئة عمل مناسبة

* المصدر : إعداد الباحث

توصيات للدراسات المستقبلية

- ربط القيادة الإدارية بأبعاد الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية .
- علاقة الصمت التنظيمي بالأداء المؤسسي والتطوير التنظيمي دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص .
- علاقة المواطنة التنظيمية بالتميز المؤسسي .
- تطبيق الدراسة الحالية على قطاع آخر .



قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

- أبو العطا ، غادة ياسر . (2018) . " أثر الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي : دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط " . *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة* ، (3) . ص ص 113-150 .
- أبو المعاطي ، هادي و فياض ، سامح . (2018) . " الصمت التنظيمي وتأثيره في الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق " . *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة* ، 15(2) . ص ص 135-143 .
- أحمد ، عبدالناصر محمد . (2018) . " تحليل مشكلة الصمت التنظيمي (المظاهر والأسباب والنتائج) في المؤسسات الحكومية : دراسة ميدانية مطبقة في محافظتي القاهرة والجيزة " . *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية* ، 32 (2) . ص ص 611-676 .
- أحمد ، محمد أحمد أمين . (2017) . " أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابع قطاع التعليم بجامعة المنصورة " . *مجلة التجارة والتمويل* ، (2) . ص ص 159-208 .
- الشوابكة ، رائد ضيف الله . (2010) . " أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى " . *رسالة ماجستير غير منشورة* . كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط : الأردن .
- الشوافي ، محمد غمري . (2002) . " دور مناخ الاتصال في تشكيل الالتزام التنظيمي " . *مجلة البحوث التجارية* ، 24 (1) . ص ص 249-300 .
- العبيري ، فهد بن حمدان . (2016) . " تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك " . *مجلة كلية التربية* ، 27 (105) . ص ص 253-293 .
- العرياني ، موسى مساعد . (2016) . " واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات " . *مجلة التربية* ، 168 (3) . ص ص 833-888 .
- الفاعوري ، عبير حمود . (2004) . " أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية جامعة مؤتة - دراسة حالة " . *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات* ، 19 (2) . ص ص 151-188 .

- الوزرة ، عبدالله بن محمد . (2019) . " الصمت التنظيمي وعلاقته بالمشاركة في القرار لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة البرامج التحضيرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية" .
المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية ، (14) . ص ص 140-186 .
- بازرة ، محمود صادق . (2000) . بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية. القاهرة : المكتبة الأكاديمية .
- تجاني ، منصور . (2020) . " الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية : دراسة ميدانية على عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة " . مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية ، 3 (4) . ص ص 58-65 .
- حسان ، محمد عبدالله . (2018) . " الالتزام التنظيمي ، والمناخ التنظيمي وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بحائل " . مجلة البحوث التجارية ، 40 (1) . ص ص 196-220 .
- دبون ، عبدالقادر و صيتي ، عبداللطيف . (2018) . " دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن : حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غارداية" .
المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال ، 4 (3) . ص ص 291-312 .
- رضوان ، عمر نصير . (2020) . " الممارسات الديموقراطية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية " . مجلة الإدارة التربوية ، (26) . ص ص 257-344 .
- سطوحي ، دعاء محمد . (2020) . " أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية " .
مجلة بحوث الشرق الأوسط ، 56 (2) . ص ص 81-98 .
- شلابي ، وليد . (2016) . دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر : الجزائر .
- عوجة ، أزهار مراد . (2019) . " الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة تحليلية في المعهد التقني في الكوفة " . مجلة مركز دراسات الكوفة ، (53) . ص ص 561-598 .
- عقيلات ، هند ناصر . (2019) . " العلاقة بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية " . دراسات تربوية ونفسية ، (105) . ص ص 215-261 .



- مناصرة ، رشيد و بن ختو فريد . (2015) . " سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقة " . مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، (8) . ص ص 219-229 .
- نعرورة ، بوبكر . (2020) . " أثر الصمت التنظيمي في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى المؤسسة الاقتصادية : دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال " . مجلة مجاميع المعرفة ، 6 (2) . ص ص 497-513 .
- هنداوي ، هالة أسعد . (2020) . " العلاقة بين الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل : دراسة تطبيقية على محكمة شمال القاهرة الابتدائية " . المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، (2) . ص ص 397-418 .

ثانيا : المراجع باللغة الانجليزية

- Acaray, Ali., Abdulkadir, Akturan. (2015). "The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence". **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, 207. pp 472-482.
- Akbarian, A., et.al. (2015). "Review Organizational Silence". **Journal of Scientific Research and Development**, 2(1). pp 178-181.
- Albdour, Ali., Altarawneh, Ikhlas. (2014). "Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan". **International Journal of Business**, 19 (2). pp 192-212.
- Bagheri, et.al. (2012). "Organizational Silence – Basic Concepts and its Development Factors". **Ideal Type of Management**, 1(1). pp 47-58.
- Bakan, I., et.al. (2013). "The Effect of Organizational Commitment on Women Employees' Organizational Citizenship Behavior". **Indian Journal of Applied Research**, 3 (2). pp 202-204.
- Beheshtifar, M., et.al.(2012). "Destructive Role of Employee Silence on Organizational Success ". **International Journal of Academic Research in Business and Social**, 2(11). pp 275-282.

- Chou, S., Pearson, John. (2011). “A Demographic Study of Information Technology Professionals’ Organizational Citizenship Behavior”. **Journal of Management Research**, 3(2). pp 103–119.
- Cinar, Orhan., et.al. (2013). “The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in the Province of Erzurum, Turkey”. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, 99. pp 314 – 321.
- De Los, et.al. (2020). “Impact of Organizational Silence and Favoritism on Nurse's Work Outcomes and Psychological Well-being”. **Nurse Forum**, 55 (4). pp 782–792.
- Donglong, Zhao., et.al. (2020). “The Structural Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in University Faculty in China: The Mediating Effect of Organizational Commitment”. **Asia Pacific Education Review**, (21). pp 167–179.
- Dyne, L., et.al. (2003). “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multi-Dimensional Constructs”. **Journal of Managerial Studies**, (9). pp 1359–1392.
- Elci, et.al. (2014). “The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention”. **Social and Behavioral Sciences**, (150). pp 455–464.
- Elina, Anttila. (2014). “Components of Organizational Commitment”: A Case Study Consisting Line Managers from Finish Industrial Company”. **MSc. Thesis**: Unpublished dissertation. School of Education, University of Tampere: Finland.
- Eroglu, H., et.al. (2011). “Dilemma of Silence Vote and Commitment: Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment”. **The Journal of Faculty of Economics and Administrative Science**, 16(2). pp 97–124.



- Francisco, j., et.al. (2020). “Hospitality Diversity Management and Job Satisfaction: The Mediating Role of Organizational Commitment across Individual Differences”. **International Journal of Hospitality Management**, (91). pp 1–9.
- Gambarotto, F., Cammozzo, A. (2010). A Dream out of Silence: Employee Voice and Innovation in a Public Sector Community of Practice. Cognitive Science and Communication Centre, Catholic University: Milan.
- Koyluoglu, et.al. (2015). “Analyzing the Relation between Teachers’ Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception”. **Social and Behavioral Sciences**, (207). pp 536–545.
- Molontoa, M. (2015). “Factors Affecting Job Satisfaction of Academic Employees: A Case Study of the National University of Lesotho”. **MSc. Thesis**: Unpublished dissertation. Durban University of Technology: South Africa.
- Montani, Francesco., Desmarais, Veronique. (2018),” Unraveling the Relationship Between Role Overload and Organizational Citizenship Behavior: A Test of Mediating and Moderating Effects”. **European Management Journal**, 1(12). pp 757–768.
- Morrison, E., Milliken, F. (2000). “Organizational Silence: A Varrier to Change and Development in a Pluralistic World “. **Academy of Management Review**, 25(5). pp 706–725.
- Morton, et.al. (2019). “Increasing Employee Engagement in Organizational Citizenship Behaviors Within Continuous Improvement Programs in Manufacturing”. **Transactions On Engineering Management**, 66 (4). pp 650–662.
- Nevinmet,et.al, (2013). “The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company”. **9th International Strategic Management Conference**. pp691–700.

- Robbins, S. (2007). **Organizational Behavior**. (New Jersey: Prentice Hall).
- Shojaie, S., et.al. (2011). "Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it". **Social and Behavioral Sciences**, (30). pp1731-1735.
- Yen, R., et.al. (2008). "Do Organizational Citizenship Behavior Lead to Information System Success: Testing the Mediation Effects of Integration Climate and Project Management". **Journal of Information and Management**, 45 (6). pp 394-402.