

أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن

جن-جيجل

## The effect of organizational silence on organizational citizenship behavior of the employees managers of Djen Djen port-JIJEL

نسيم حمودة

مخبر اقتصاد المنظمات والتنمية المستدامة،

جامعة جيجل، الجزائر

Hamouda\_nassimm@yahoo.fr

بلال كرامش\*

مخبر اقتصاد المنظمات والتنمية المستدامة،

جامعة جيجل، الجزائر

biledge@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2023/06/30

تاريخ القبول: 2023/05/08

تاريخ الاستلام: 2023/02/27

### ملخص:

هدفت هذه الورقة البحثية إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن-جيجل، من خلال قياس وتحليل علاقة الارتباط والأثر بين الصمت باعتباره متغيرا مستقلا وسلوك المواطنة التنظيمية للإطارات باعتباره متغيرا تابعا، وتمثل مجتمع الدراسة في الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن-جيجل، والبالغ عددهم 111 إطارا.

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وزع على عينة الدراسة (86 إطار)، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج (SPSS v19)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن-جيجل.

\* المؤلف المرسل

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، سلوك المواطنة التنظيمية.

تصنيف JEL: M14,M54

**Abstract:**

This research paper aimed to identify the impact of organizational silence on the organizational citizenship behavior from the point of view of the employees managers within Djen Djen port-Jijel. This can be done through measuring and analyzing the relationship and the impact between organizational silence as the independent variable, and organizational citizenship behavior as the dependent variable. The study population consisted of 111 managers employees within Djen Djen port-Jijel.

We used the questionnaire to collect data. It was distributed on the study sample (86 managers). Data were processed statistically by using the statistical package for social sciences (SPSS v19)

The study reached a number of results. It proved that:there was a significant impact of organizational silence on organizational citizenship behavior of the employees managers in Djen Djen port-Jijel.

**Keywords:** Organizational silence, Acquiescence silence, Defensive silence , Prosocial silence, Organizational citizenship behavior.

**JEL Classification Codes: M14,M54**

## مقدمة:

في ظل بيئة أعمال تتميز بالتغير والتعقيد وزياد حدة المنافسة، فإن المنظمات اليوم بحاجة أكثر إلى موظفين يعبرون عن أفكارهم كما يختارون بدورهم المنظمات التي يمكن أن يعبروا فيها عن أنفسهم، لأن كلا من الموظفين والمديرين لديهم دافعية وأداء عال في المكان الذي لا يوجد فيه صمت (Nafei, 2016).

لقد ظهر مفهوم الصمت التنظيمي لأول مرة في الثمانينات، وذلك في نظريات العدالة التنظيمية، التي تشكلت في أعقاب الفضائح الأخلاقية والإدارية التي حدثت في ذلك الوقت، فقد تمت دراسة كل من الصمت والصوت من خلال نظرية العدالة، حيث كان التركيز الرئيسي على قضايا الإنصاف وآليات الصوت في المجالات التنظيمية ( Bastug, Pala, Yilmaz, Duyan, & Gunel, 2016). في التسعينيات واصل الباحثون التركيز على آليات الصوت إلى غاية سنة 2000 عندما نشر الباحثان (Morrison & Miliken) مقالا في مجلة ( Academy of management review)، بعنوان: "الصمت التنظيمي: معوق للتغيير والتنمية في عالم متعدد"، حيث بدأ الباحثون في التركيز على ممارسات الإدارة والسياسات التنظيمية والصمت، وغيرها من الخلفيات التي لها علاقة بمناخ الصمت (Bagheri , Zarei, & Aeen, 2012).

يعتبر المورد البشري موردا حيويا بالنسبة للمنظمات، لذلك أصبحت هذه الأخيرة تعمل على الوصول إلى الاستغلال الأمثل للطاقات القدرات الكامنة لدى مواردها البشرية، وذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات والسياسات الهادفة لتوفير مناخ تنظيمي ملائم، يمتاز بظروف عمل جيدة ومحفزة للعاملين لتبني سلوكيات إيجابية تصب في مصلحة المنظمة، مثل سلوك المواطنة التنظيمية، والذي يُعد من أهم السلوكيات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ يعود بالنفع على المنظمة (كبير وبن علي، 2019). ولقد لاقى مفهوم الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية اهتماما كبيرا من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، وبحثوا في مدى وجود علاقة بينهما، ونظرا لهذه الأهمية المذكورة فإن هذه الدراسة ستكشف العلاقة التأثيرية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد تم اختيار مؤسسة ميناء "جن جن" بمدينة جيجل في الجزائر إيمانا بأهمية القطاع الخدمي عموما والنقل البحري خصوصا.

إشكالية الدراسة: يُعد الصمت التنظيمي مشكلة ذات أهمية بالنسبة للمنظمات، حيث يمكن أن يوصف بأنه غياب الفرد العامل عن الأنشطة التي تساهم في تقدم المنظمة والامتثال عن تبادل الآراء

والأفكار ومشاركتها، فالمناح التنظيمي الذي يسوده الصمت التنظيمي يمكن أن يسبب عدم تحلي العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا الموقف من شأنه منع وعرقلة حدوث التطوير والنجاح التنظيميين.

مما سبق يمكن بلورة إشكالية الدراسة في السؤال الآتي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى إطارات مؤسسة ميناء جن-جن-جيجل؟

**فرضيات الدراسة:** للإجابة عن الإشكالية الرئيسية المطروحة في هذه الدراسة اعتمدنا الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$  للصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن-جن-جيجل.

وتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$  لصمت الإذعان على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن-جن-جيجل.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$  للصمت الدفاعي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن-جن-جيجل.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$  للصمت الاجتماعي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن-جن-جيجل.

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- أهمية المتغيرات التي تتناولها وهي: الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والعلاقة بينهما.  
- أهمية زيادة سلوك المواطنة للعاملين، لما له من آثار إيجابية على مستوى أدائهم، وتخفيض بعض التكاليف المرتبطة بالموارد البشري مثل: معدلات الغياب ودوران العمل...إلخ.

- ندرة الدراسات العربية التي تناولت موضوع الصمت التنظيمي في القرن الحادي والعشرين، وقدرتها في التعرف إلى إمكانية استفادة منظمات الأعمال من سلوك المواطنة التنظيمية بصورة تساعد على تطوير أداء الموارد البشرية فيها من أجل الوصول بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

**أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، والمتمثلة في:

- التعرف على مستوى الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاثة (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي) لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن-بمدينة جيجل.

- التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير والسلوك الحضاري) لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن بمدينة جيجل.

- قياس العلاقة والأثر بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن بمدينة جيجل.

- تقديم توصيات على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية التي يمكن للمؤسسة محل الدراسة الاستفادة منها.

**منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة ومتغيراتها، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة بالنسبة للجانب التطبيقي، حيث تم تصميم استبانة (كمصادر أولية) أعدت خصيصا لجمع البيانات من أفراد العينة، وذلك بغرض التعرف على أثر الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن-جيجل.

#### الدراسات السابقة:

-دراسة نعورة وقي (2020)، بعنوان: أثر الصمت التنظيمي في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي CNAS.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الصمت التنظيمي في سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) لدى العاملين بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الوادي بالجزائر. وقد تم استخدام الاستبيان، حيث تم توزيع 54 استمارة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستويات مرتفعة لأبعاد الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وعدم وجود علاقة تأثير بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وكذا عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي مع كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

-دراسة عوجة (2019)، بعنوان: الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية في المعهد التقني/كوفة.

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في المعهد التقني/كوفة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الذي وزع على عينة قصدية تتمثل في فئة الفنيين بالمعهد التقني/كوفة والمقدرة ب(101). كما تم استخدام برنامج (Smart pls) لمعالجة البيانات.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها: وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الصمت التنظيمي(صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) وسلوك المواطنة التنظيمية.

-دراسة الغانمي (2018)، بعنوان الصمت التنظيمي وانعكاسه على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة.

هدف البحث إلى لمعرفة مدى إدراك العينة لمتغيري البحث والكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين الصمت بأبعاده وسلوك المواطنة التنظيمية في المديرية. وقد أجري البحث على عينة بلغ قوامها (185) شخصا ممثلة بالأفراد العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة، وذلك باستخدام الاستبانة، كما تم الاعتماد على برنامج (SPSS V14). وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات منها إثبات فرضياته، كما خرج بمجموعة من التوصيات.

-دراسة Acaray & Akturan (2015) بعنوان:

### **The relation between organizational citizenship behaviour and organizational silence**

كان الهدف من هذه الدراسة هو التحقق تجريبيا من تأثير أبعاد الصمت التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية. وتعتبر هذه الدراسة الصمت التنظيمي بمثابة بناء متعدد الأبعاد وتقران آثار تلك الأبعاد على سلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد تمثلت عينة البحث في 462 موظف بدوام كامل في إحدى الشركات المتعددة الجنسيات الخاصة بإسطنبول-تركيا. وقد تم الاعتماد على الاستبيان الذي صمم بناء على أسئلة البحث، واستخدم أسلوب الانحدار لاختبار نموذج الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود أثر سلبي لكل من صمت الإذعان والصمت الدفاعي على سلوك المواطنة التنظيمية.

- وجود أثر إيجابي للصمت الاجتماعي على سلوك المواطنة التنظيمية.

-دراسة (Harbalioglu & Gultekin (2014) بعنوان:

### **The relationship between organizational silence and organizational citizenship behaviour : a case study at Kilis Aralik University.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أسباب الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. تم توزيع 150 استبانة على الموظفين العاملين بجامعة (Kilis Aralik University)، وتم استرجاع 128 استبانة صالحة للتحليل. كما استخدم اختبار (t-test) وتحليل التباين (ANOVA) وتحليل الارتباط. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- أظهر معظم الموظفين التزامهم بالصمت بسبب الخوف من قطع العلاقة وللأسباب الإدارية والتنظيمية.

- وجود علاقة سلبية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

#### **التعليق على الدراسات السابقة:**

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تناولها للعلاقة بين المتغيرين، وهما الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، كما تتفق من حيث أداة الدراسة وهي الاستبيان، وتشابه أيضا مع بعض الدراسات في الأبعاد التي تقيس بها متغيرات الدراسة والمتعلقة بالصمت التنظيمي، حيث اعتمدت على الأبعاد الثلاثة، إلا أنها تختلف مع بعض الدراسات التي اعتمدت على أسباب الصمت التنظيمي لقياس هذا المتغير. بالإضافة إلى ما سبق تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة حيث إن معظم الدراسات السابقة أجريت في مؤسسات خدمية حكومية (عمومية) غير هادفة للربح ما عدا دراسة (Ali Acaray, Abdulkader Akturan) التي أجريت في شركة خاصة متعددة الجنسيات، أما الدراسة الحالية فقد تمت على مستوى مؤسسة حكومية خدمية ذات طابع اقتصادي وهي مؤسسة ميناء جن جن. كما تمثلت العينة في فئة الإطارات، وهو ما يختلف عن الدراسات السابقة، وقد أجريت في بيئة عربية، وفي حدود علم الباحثين تُعد ثاني دراسة وطنية تدرس أثر الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية، وهو ما يؤكد أهمية الدراسة.

## أولاً: الخلفية النظرية للدراسة

### 1- الصمت التنظيمي:

#### 1-1- مفهوم الصمت التنظيمي:

إن مفهوم الصمت كمصطلح ينسب إلى معاني سلبية تشمل الانطواء والسلوك الانطوائي في علم النفس، أما في علم الاجتماع فيعبر عنه بالتقاعس وترهيب المجتمع، بينما في الأخلاق والفلسفة فيرتبط بمعاني إيجابية مثل حفظ الأسرار والوساطة (Akin & Ulusoy, 2016, p. 47). ظهرت دراسات الصمت التنظيمي في أدبيات السلوك التنظيمي مع الدراسات المفاهيمية للباحثين Morrison & Milliken سنة 2000 وقد ركزا على الأسباب التنظيمية والآثار التي تزيد من مناخ الصمت في عملهم، حيث عبر الباحثان عن الصمت التنظيمي كظاهرة شائعة تجعل العاملين لا يتحدثون أو لا يعبرون عن المشاكل والقضايا المتوقعة في المنظمة (Kormaz, 2018, p. 203).

سنحاول هنا طرح بعض التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم الصمت التنظيمي.

يعرف كل من الباحثين Morrison & Miliken الصمت التنظيمي بأنه "ظاهرة جماعية من خلالها يجنب العمال آراءهم واهتماماتهم حول مشكلات المنظمة المحتملة نتيجة الاعتقاد أن آراءهم ليست ذات قيمة في منظماتهم وخوفهم من النتائج السلبية" (خليل، 2019، صفحة 12). نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الباحثين ركزا في تعريف الصمت التنظيمي على المستوى الجماعي وليس الفردي.

ويعرف كل من الباحثين Pinder & Harlos الصمت التنظيمي بأنه غياب الصوت كشكل خاص للتواصل، والذي يتضمن مجموعة من الإدراكات والمشاعر أو النوايا مثل الاعتراض والمصادقة (Bagheri , Zarei, & Aeen, 2012, p. 4). نجد من خلال هذا التعريف أن الباحثين يعتبران الصمت التنظيمي عكس الصوت، كما يرون أن ظاهرة الصمت قد تأخذ معاني مختلفة اعتماداً على دوافعها الكامنة.

ويعرف الكعبي (الكعبي، 2018، صفحة 149) الصمت التنظيمي بأنه تجنب العاملين في المنظمة التصريح بأي شيء سلمي أو إيجابي من شأنه أن يعرض العاملين إلى أي مساءلة من الإدارة وبذلك تفقد الإدارة أفكارهم وآراءهم ومقترحاتهم التي تسهم في تطور المنظمة والحد من السلبيات الموجودة فيها.



بعد استعراضنا لبعض التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم الصمت التنظيمي يمكن وضع التعريف الإجرائي كما يلي:

الصمت التنظيمي هو ميل الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن إلى تجنب والامتناع عن تقديم المعلومات والأفكار والافتراحات فيما يتعلق بالمشكلات، وذلك خوفاً من أي ردود سلبية وأي نتائج غير مرضية قد تترتب عن ذلك.

### 1-2- أبعاد الصمت التنظيمي:

عند مراجعة الأدبيات الخاصة بالصمت التنظيمي، نجد أن دراسات الصمت التنظيمي قد ركزت على ثلاثة أبعاد هي: صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي.

#### أ- صمت الإذعان *Acquiescence silence*:

يعرف الصمت الإذعائي بأنه الامتناع عن مشاركة وتبادل المعارف والمشاعر والآراء حول الوضع الحالي بسبب استغناء الأفراد، حيث لديهم قبول للظروف السائدة ولا يميلون للتحدث أو المشاركة أو بذل جهد لتغيير الوضع الحالي (Coban & Sarikaya, 2016, p. 147). ويعتمد الصمت الإذعائي على الرضوخ وتجنب التعبير عن الآراء والمعلومات والأفكار ذات الصلة بالعمل، وهو سلوك سلبي واع، حيث يعتقد العاملون بأنهم لا يستطيعون إحداث أي فرق في المنظمة، وبذلك لا يهتمون بالمساهمة بالأفكار أو الاقتراحات الاستباقية (Yangil & Beydilli, 2016, p. 32)

#### ب- الصمت الدفاعي *Defensive silence*:

يوصف الصمت الدفاعي بأنه سلوك متعمد واستباقي يهدف إلى حماية الذات من التهديدات الخارجية. وعلى عكس الصمت الإذعائي، فإن الصمت الدفاعي هو أكثر استباقية ووعياً، كما يأخذ بعين الاعتبار البدائل، وهو متبوع بقرار واعٍ لحجب الأفكار والمعلومات والآراء كأفضل استراتيجية شخصية في الوقت الراهن (Nafei, 2016, p. 145).

#### ج- الصمت الاجتماعي *Pro social silence*:

الصمت الاجتماعي هو حجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالعمل، بمهدف استفادة المنظمة أو الآخرين على أساس الإيثارة أو بدوافع تعاونية (Van Dyne & Isabel, 2003, p. 1368). وينطوي الصمت الاجتماعي على اتخاذ قرار واعٍ من قبل العامل، وينشأ من القلق على

الآخرين بدلا من الخوف من العواقب الشخصية السلبية. وهو شكل متعمد واستباقي وموجه، أي بعبارة أخرى الأولوية الأساسية للعامل من هذا النوع ليست ذاته، ولكن العوامل الخارجية مثل المنظمة والعاملين الآخرين (Nafei, 2016, p. 145). ويشبه هذا النوع الصمت الدفاعي في كونه يقوم على أساس الوعي والأخذ بعين الاعتبار البدائل والقرار الواعي لحجب الأفكار والمعلومات والآراء. ويختلف عنه في كون الصمت الاجتماعي مدفوعا بالاهتمام بالمنظمة والآخرين وليس الخوف من العواقب الشخصية السلبية التي قد تحدث نتيجة التكلم (Van Dyne & Isabel, 2003, p. 1368).

## 2- سلوك المواطنة التنظيمية:

### 2-1- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

يعتبر Organ أول من استخدم مصطلح "سلوك المواطنة التنظيمية" على مدى عقدين ونصف من الزمن، ولكن أصل هذا المصطلح يعود إلى عام 1938 حينما أطلق عليه Bernard "مفهوم الرغبة في التعاون"، كما يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري الحديث والتي عرفت رواجاً كبيراً مع مطلع القرن العشرين (قرزه و مزهوده، 2020، صفحة 130).

وتعددت التعاريف التي تطرقت إلى هذا المفهوم ومن أهمها نجد:

يعرف Organ سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "سلوك طوعي يقوم به الفرد، والذي يتجاوز حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته ولا تشمله لوائح المنظمة المتعلقة بمكافآت وترقية العاملين" (باصور وعلى، 2019، الصفحات 560-561). وحسب تعريف Organ فإن سلوك المواطنة التنظيمية يعكس ما يسمى "متلازمة الجندي الصالح" والتي تعتبر مهمة وضرورية للأداء الجيد للمنظمة، وهو يعني القيام بوظيفة أفضل وبذل جهد يتجاوز المتطلبات الرسمية، وسد الفجوة بين الإجراءات واللوائح من جهة والواقع الديناميكي من جهة أخرى (Cimar, Karciglo, & Aliogulari, 2013, p. 316).

عرفه كل من Knovsky & pugh بأنه سلوك وظيفي يقوم به الفرد بشكل طوعي ويتجاوز حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، ولا تتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية داخل المنظمة (بوزار و سالمي، 2021، صفحة 669).

كما عرفه Maclister بأنه "سلوك غير مكلف يحتوي على مجموعة من التصرفات أو الأفعال التي لا تكون ضمن الأوامر المباشرة لرئيس العمل، أو تنفيذًا لمتطلبات العمل الرسمية" (حمياني وبن أحمد، 2019، صفحة 408).

من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع التعريف الإجرائي التالي: سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي اختياري للإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن ولا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي للمؤسسة ويسعى إلى تعزيز أدائها وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

## 2-2- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية :

يعد النموذج الخماسي الأبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية الذي اقترحه (Organ) هو أكثر التصنيفات شيوعاً، واستعمله العديد من الباحثين في الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية وتمثل في: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري، وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد:

### أ- الإيثار Altruism

هو سلوك تطوعي يقوم على المساعدة، وتقديم العون من قبل العاملين لمن يحتاجها داخل المنظمة، سواء أكانوا رؤساء أم زملاء أم عملاء، ومن أمثلة ذلك مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة، والمساعدة في توجيه العاملين الجدد وتعليمهم، حتى يتمكنوا من فهم طرق العمل وسير الأمور في المنظمة (كبير وبن علي، 2019، صفحة 232).

### ب- الكياسة Courtesy

تعبر الكياسة أو المجاملة عن المساهمة في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها الزملاء، وذلك عن طريق تقديم الإرشاد والنصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين (سليمان، رمضان، وخياط، 2021، صفحة 69).

### ج- الروح الرياضية Sportsmanship

وهي مدى تحمل الفرد العامل لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك، أو بمعنى آخر هو التسامح والصبر على المضايقات والإزعاج في الحياة الوظيفية دون تدمير وإحساس بالظلم (شلابي وقبوق، 2020، صفحة 126).

## د-وعي الضمير Conscientiousness

يتمثل في سلوك الفرد التطوعي الذي يتعدى الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة كالمثال للقواعد واللوائح وعدم أخذ وقت راحة إضافي، ويحدد تجسيده من خلال التقيد بمواعيد العمل المحددة كالحضور المبكر وتسليم الأعمال في مواعيدها والحرص الدائم على الحضور والعمل وإكمال الواجبات بعناية فائقة، والحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء الواجبات الرسمية وتقبل قوانين المنظمة والقواعد والإجراءات وتنفيذها بالدقة المطلوبة (بوزار وسالمي، 2021، صفحة 671).

## هـ-السلوك الحضاري Civic virtue

ويمثل المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أمور المنظمة والاهتمام بمصلحتها ومصيرها، من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة سواء الرسمية أو غير الرسمية، والحرص على تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة لتحسين العمل، بالإضافة إلى الحرص على متابعة كل ما يصدر عن المنظمة ومنها قراءة الإعلانات الخاصة بالمنظمة، وتأدية العمل بالصورة التي تحافظ على سمعتها (كبير وبن علي، 2019، صفحة 233).

ثانيا: الجانب التطبيقي للدراسة:

### 1- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

#### 1-1- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في فئة الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن والبالغ عددهم 111 إطارا لسنة 2021، وقد استخدم أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم اعتماد تطبيق معادلة (روبرت ماسون) في حساب العينة (Mason, Gunst, & Hess, 1989). وبتطبيق معادلة (روبرت ماسون) نجد أن حجم العينة يساوي 86 مفردة. وقد تم توزيع 86 استبانة، وتم استرجاع كل الاستبانات، حيث تشكل ما نسبته 77% من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

#### 1-2- أداة الدراسة: بغرض تحقيق أهداف الدراسة، تم الاطلاع على الجانب النظري

والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم بناء استبانة تتكون من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في: الجنس، السن، الحالة العائلية، الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: يتضمن العبارات التي تقيس المتغير المستقل (الصمت التنظيمي) حيث يضم 15 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي).

الجزء الثالث: يتضمن العبارات التي تقيس المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) حيث يضم 15 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري).

وقد تم تصميم الاستبانة وفق نموذج الاستبيان المغلق الذي يتطلب تحديد الإجابة إزاء العبارات المختلفة التي تتضمنها محاور أداة الدراسة وفق تدرج ليكرت الخماسي. وقد تم وضع كل خيار تحت مجال معين كما يلي:

-المجال [1-1.8]: ويشير إلى الخيار غير موافق بشدة.

-المجال [1.8-2,6]: ويشير إلى الخيار غير موافق.

-المجال [2,6-3,4]: ويشير إلى الخيار محايد.

-المجال [3,4-4,2]: ويشير إلى الخيار موافق.

-المجال [4,2-5]: ويشير إلى الخيار موافق بشدة.

#### أ-صدق أداة الدراسة:

من أجل التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، فقد تم عرضها على عدد من الأكاديميين من أجل التعليق على التنسيق ومدى ملاءمة العبارات، واقتراح أي عبارة يعتقدون أنها يجب أن تكون ضمن عبارات الاستبانة، وقد تم إجراء بعض التعديلات بناء على ملاحظات المحكمين أدت إلى تحسين مستوى وضوح العبارات.

#### ب-ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، والجدول الآتي يوضح نتائج حساب معاملات ثبات أداة الدراسة.

الجدول (1): معاملات ثبات أداة الدراسة

قيمة المعامل	المحاور
0,75	الصمت التنظيمي
0,87	سلوك المواطنة التنظيمية
0,65	الثبات الكلي للاستبيان

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS .

يتضح من خلال الجدول أن جميع قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة، سواء بالنسبة لمحاور الدراسة أو بالنسبة للثبات الكلي، حيث لم تقل هذه القيم عن الحد الأدنى الذي يجب أن يكون وهو 0,6 (Taber, 2018, p. 1278). ويدل ذلك على إمكانية ثبات النتائج التي يسفر عنها تطبيق هذه الأداة.

## 2- عرض وتحليل البيانات:

### 2-1- وصف عينة الدراسة:

من خلال تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة نجد أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 وأقل من 40 سنة، وهذا يدل على أن معظم إطارات المؤسسة هم من فئة الشباب حيث نجد أن 64% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 20 وأقل من 40 سنة. وبالنسبة لمتغير الجنس نجد أن أغلب أفراد العينة هم ذكور وهذا بنسبة تقدر بـ: 55,8%. أما بالنسبة لمتغير الحالة العائلية، نجد أن أغلب أفراد العينة متزوجون بنسبة تقدر بـ: 74,4% وهذا يدل على أن معظم الإطارات مستقرون اجتماعيا. بالنسبة لمتغير الدرجة العلمية، نجد أن معظم أفراد العينة ذوو مستوى تعليمي عالٍ، حيث نجد النسبة الأكبر لدرجة الليسانس والتي تقدر بـ: 46,5%، وتعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة الأعمال التي تقوم بها الإطارات في المؤسسة تحتاج إلى إطارات بشرية ذات تأهيل علمي مناسب حتى تتمكن من القيام بأعمالها وتحقيق أهدافها بفعالية. وفيما يتعلق بالخبرة نجد أن أفراد العينة الذين تتراوح مدة خبرتهم ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات يمثلون أكبر نسبة حيث تقدر بـ: 46,5% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة ذوو خبرة متوسطة بالمؤسسة.

### 2-2- عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الصمت التنظيمي:

توضح الجداول (2 و3 و4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمحور الصمت التنظيمي وأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي).

الجدول (2): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببعث صمت الإذعان لخور الصمت التنظيمي

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أحتفظ بالأفكار المتعلقة بحلول مشاكل العمل لنفسي فقط	2,63	0,99
2	أحتفظ بأي أفكار للتحسين لنفسي بسبب انخفاض كفاءتي الذاتية لإحداث الفرق	2,65	1,07
3	أحرص على الحجب الإيجابي للآراء والأفكار على أساس الاستقلالية (الانفرادية)	2,69	0,90
4	لست مستعداً للتحديث حول اقتراحات التغيير بالمؤسسة	2,54	1,02
5	أمتنع عن تقديم الأفكار حول كيفية تحسين العمل بالمؤسسة تجنباً من أن أخسر علاقتي مع زملائي في العمل	2,16	0,82
6	أمتنع عن طرح الأفكار لتجنب الخلافات والصراعات مع الرؤساء في المؤسسة	2,23	0,90
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول	2,48	0,69

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.

احتل بعد صمت الإذعان المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 2,48 مما يدل على وجود صمت الإذعان بدرجة متوسطة لدى أفراد العينة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري المقدرة بـ: 0,69 إلى وجود تجانس في آراء أفراد العينة.

الجدول (3): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببعث الصمت الدفاعي لخور الصمت التنظيمي

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
7	لا أقترح أي أفكار للتغيير بسبب الخوف	2,05	0,81
8	أحجب المعلومات المتعلقة بالعمل بسبب الخوف	1,95	0,70
9	أتغافل عن بعض الحقائق المتعلقة بالعمل لحماية نفسي	2,34	0,86
10	أتجنب التعبير عن أي أفكار للتحسين من أجل الحماية الذاتية	2,46	0,94
11	أمتنع عن الكشف حول إيجاد حلول للمشاكل بسبب دافع الخوف	2,15	1
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني	2,19	0,73

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.

أما بالنسبة للصمت الدفاعي فقد جاء في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2,19 مما يدل على وجود الصمت الدفاعي بدرجة منخفضة لدى أفراد العينة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ: 0,73 إلى وجود تجانس في آراء أفراد العينة.

الجدول (4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببعده الصمت الاجتماعي لمحور الصمت التنظيمي

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
12	أخفي المعلومات الموثوقة بالتعاون مع زملاء العمل في إطار منفعة المؤسسة	3,03	0,96
13	أحافظ على سرية المعلومات من أجل مصلحة المؤسسة	3,97	0,70
14	أتحمل الضغوط من الآخرين من أجل عدم إفشاء الأسرار الخاصة بالمؤسسة	3,48	0,92
15	أحمي المعلومات التنظيمية السرية بشكل مناسب لأنها تهم المؤسسة	3,98	0,74
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث	3,62	0,62
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الصمت التنظيمي	2,69	0,42

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.

احتل بعد الصمت الاجتماعي المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، بمتوسط حسابي بلغ 3,62، وهو يقع في المجال [3,4 - 4,2]، الذي يشير إلى الخيار موافق، وهذا يدل على وجود الصمت الاجتماعي بدرجة مرتفعة لدى أفراد العينة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد 0,62 مما يدل على وجود تجانس آراء أفراد العينة.

كما نلاحظ من خلال الجدول أن الوسط الحسابي الكلي لمحور الصمت التنظيمي قد بلغ 2,69 وهو يقع في المجال [2,6 - 3,4]، الذي يشير إلى الخيار محايد، وهذا يدل على وجود الصمت التنظيمي بدرجة متوسطة لدى أفراد العينة، وبالنسبة للانحراف المعياري الكلي فقد بلغ 0,42 وهو أقل من 1، مما يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة.



### 2-3- عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور سلوك المواطنة التنظيمية:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمحور سلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول (5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمحور سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	أقوم بمساعدة العاملين الجدد وأفيدهم بخبراتي.	4,29	0,52
17	أرغب في تقديم المساعدة لزملائي في العمل عندما يكون لديهم أعباء كثيرة.	4,24	0,70
18	أتعاون مع رئيسي المباشر لأداء الأعمال على أحسن وجه.	4,20	0,65
الوسط الحسابي الكلي للبعد الأول			
19	أبتعد عن خلق المشاكل بين زملائي في العمل	4,24	0,64
20	أقوم بمشورة زملائي في العمل إذا كانت قراراتي تؤثر فيهم	3,96	0,62
21	أقدم مقترحات مفيدة لزملائي في العمل تسهم في تحفيز العمل الفرقي والجماعي	3,98	0,75
الوسط الحسابي الكلي للبعد الثاني			
22	أبتجب الغضب والانفعال عند محاولة الآخرين ذلك	3,62	0,89
23	أتسامح مع من يسيئون لي في العمل بالإحسان إليهم	3,59	0,92
24	أقبل النصح والإرشاد من جميع زملائي في العمل	3,83	0,86
الوسط الحسابي الكلي للبعد الثالث			
25	أحرص على عدم التغيب إلا لظروف قاهرة	4,19	0,94
26	أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل في المؤسسة	4,15	1
27	أحافظ على سمعة المؤسسة التي أعمل بها	4,38	0,96
الوسط الحسابي الكلي للبعد الرابع			
28	أتواجد دائما في الوقت المحدد لبدء العمل	4,16	0,70

0,92	4,20	أخير مسؤولي المباشر مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور إلى العمل.	29
0,74	4,18	أستغل وقتي للقيام بالعمل في تقديم أفضل أداء	30
0,66	4,18	الوسط الحسابي الكلي للبعد الخامس	
0,42	4,08	الوسط الحسابي الكلي للمحور الثاني	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الوسط الحسابي الكلي لمحور سلوك المواطنة التنظيمية قد بلغ 4,08 وهو يقع في المجال [3,4 - 4,2] الذي يشير للخيار موافق، وهو يدل على وجود سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة لدى أفراد العينة، كما بلغ الانحراف المعياري 0,42، مما يعني وجود تجانس في آراء أفراد العينة.

احتل كل من بعد الإيثار ووعي الضمير المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 4,24 مما يدل على وجود الإيثار ووعي الضمير بدرجة مرتفعة لدى الإطارات العاملة بالمؤسسة، كما بلغ الانحراف المعياري للبعدين على التوالي: 0,55 و 0,49 مما يعني وجود تجانس في آراء أفراد العينة.

بالنسبة لبعد السلوك الحضاري فقد احتل المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره: 4,18، مما يدل على وجود السلوك الحضاري بدرجة مرتفعة لدى أفراد العينة، كما بلغ الانحراف المعياري 0,49 مما يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة.

أما بالنسبة لبعد الكياسة فقد احتل المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره: 4,06، مما يدل على وجود بعد الكياسة أو المجاملة بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة، كما بلغ الانحراف المعياري 0,6 مما يشير إلى وجود تجانس في آراء أفراد العينة.

وأخيرا بالنسبة لبعد الروح الرياضية فقد احتل المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره: 3,68، مما يدل على وجود الروح الرياضية بدرجة مرتفعة لدى أفراد العينة، كما بلغ الانحراف المعياري 0,68 مما يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة.

### 3- اختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، فقد تم حساب معاملي الالتواء والتفلطح، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (6): معاملات الالتواء والتفلطح

معامل التفلطح	معامل الالتواء	المتغيرات	
0,69-	0,061-	صمت الإذعان	أبعاد
0,658	0,479	الصمت الدفاعي	الصمت
3,63	1,054-	الصمت الاجتماعي	التنظيمي
0,783	0,186-	سلوك المواطنة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من أجل اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات يجب التأكد من أن معامل الالتواء أقل من القيمة (3) وأن معامل التفلطح أقل من القيمة (20)، عندها يمكن القول بأن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيم معامل الالتواء محصورة بين 1,054- و 0,479 وهي أقل من القيمة 3. كما نجد أن قيم معامل التفلطح محصورة بين 0,69- و 3,63 وهي أقل من 20. وعليه يمكن القول إن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وأنها صالحة لاختبار الفرضيات.

4- اختبار التعددية الخطية:

للتأكد من عدم وجود مشكل التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة الذي يؤثر على النتائج، تم حساب معامل تضخم التباين (VIF)، حيث إن الحصول على قيمة لمعامل (VIF) لأحد المتغيرات المستقلة تزيد عن 10 تشير إلى أن تقدير المعلمة المرافقة يتأثر بمشكل التداخل الخطي المتعدد، أما التباين المسموح (Tolerances) فيجب أن تكون قيمته أكبر من 0,1.

الجدول (7): نتائج اختبار التعددية الخطية

المتغيرات	معامل تضخم التباين	التباين المسموح
صمت الإذعان	1,376	0,727
الصمت الدفاعي	1,322	0,757
الصمت الاجتماعي	1,113	0,898

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيم معامل تضخم التباين محصورة بين 1,113 و 1,376 وهي أقل من 10، كما نجد أن قيم التباين المسموح محصورة بين 0,727 و 0,898 وهي أكبر من 0,1. وعليه يمكن القول بأن نتائج اختبار عدم ارتباط المتغيرات المستقلة جيدة وأنها صالحة لاختبار الفرضيات.

#### 5- اختبار فرضيات الدراسة:

#### 1-5- اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$  للصمت التنظيمي بأبعاده على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن-جيجل".

ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية فقد تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي المتعدد، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (8): نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of variiances

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F	معامل $R^2$	معامل R
الانحدار	4,296	3	1,432	10,641	0,000	0,28	0,529
الخطأ المتبقي	11,036	82	0,135				
المجموع	15,332	85					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى دلالة (F) يساوي 0,000 وهو أقل من 0,05 وبالتالي فالنموذج لديه دلالة إحصائية، كما بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0,529 مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن. وبالنسبة لمعامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت قيمته 0,28 مما يدل على أن 28% من التغيير في سلوك المواطنة التنظيمية يرجع للتغيير في الصمت التنظيمي والنسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

وعليه يمكن القول إن الفرضية الرئيسية مقبولة.

## 5-2- اختبار الفرضيات الفرعية:

تم اختبار أثر كل بعد من أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن-جيجل، من خلال اختبار تحليل التباين للانحدار المتعدد. والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول(9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد Multiple regression analysis

النموذج	المعاملات غير النمطية	المعاملات النمطية	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
-	B	Beta	-	-
الثابت (Constant)	4,121	—	12,353	0,000
صمت الإذعان	-0,177	-0,288	-2,624	0,010
الصمت الدفاعي	-0,094	-0,163	-1,512	0,134
الصمت الاجتماعي	0,169	0,250	2,526	0,013

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق نتوصل إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصمت الإذعان في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل لأن مستوى الدلالة يساوي 0,01 وهو أقل من 0,05 وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى مقبولة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الدفاعي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل لأن مستوى الدلالة يساوي 0,134 وهو أكبر من 0,05 وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية مرفوضة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الاجتماعي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل لأن مستوى الدلالة يساوي 0,013 وهو أقل من 0,05 وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة.

## الخلاصة:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج، والتي نوردتها فيما يلي:

- جاء المستوى العام للصمت التنظيمي لدى الإطارات العاملة بالمؤسسة بدرجة متوسطة. حيث جاء بعد الصمت الاجتماعي في المرتبة الأولى وهو بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على أن إطارات المؤسسة مدركة تماما بأن المعلومات المتعلقة بالمؤسسة سرية ولا يمكن التحدث بها. أما بعد الصمت الإذعائي فقد احتل المرتبة الثانية وكان بدرجة متوسطة، وهذا يدل على قبول إطارات المؤسسة للوضع الحالي بسبب استغنائهم، حيث لا يبادرون لإبداء آرائهم ومقترحاتهم. وجاء بعد الصمت الدفاعي في المرتبة الثالثة وهو بدرجة منخفضة، وهذا يدل على عدم وجود قبول إيجابي من قبل إطارات المؤسسة حول توفر هذا البعد.

- جاء المستوى العام لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات بدرجة مرتفعة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت التنظيمي بأبعاده مجتمعة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات العاملة بالمؤسسة.

- يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للصمت الإذعائي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات العاملة بالمؤسسة، في حين يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للصمت الاجتماعي في سلوك المواطنة التنظيمية للإطارات العاملة بالمؤسسة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الدفاعي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى إطارات المؤسسة.

## التوصيات:

- من أجل تخفيض مستوى الصمت الإذعائي والذي لديه تأثير سلبي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات، ينبغي على الإدارة العليا للمؤسسة تنمية روح المصارحة والحوار وإبداء الآراء والاقتراحات من خلال تعزيز سياسة الباب المفتوح.

- دراسة أسباب الصمت، وخاصة صمت الإذعان، وذلك للتدخل والمعالجة في الوقت المناسب، باعتباره مؤشراً مهماً في ظهور بعض الظواهر التنظيمية السلبية مثل: معدل دوران العمل، الغياب، التهكم التنظيمي،... إلخ.

- منح المزيد من الاستقلالية في العمل للأفراد العاملين لتعزيز مفهوم التمكين بالمؤسسة.
- تثبيت وتطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال إدراجها في نظام تقييم أداء الأفراد، ما يعزز قدرة المؤسسة على تحفيز العاملين لتحسين أدائهم.

### قائمة المراجع:

1. Akin, U., & Ulusoy, T. (2016). The Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey (Electronic version). *International Journal OF higher Education*(2), 46-58.
2. Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. (2012). Organizational Silence: Basic Concepts and Its Development Factors (Electronic version). *Ideal Type of Management*, pp. 45-58.
3. Bastug, G., Pala, A., Yilmaz, T., Duyan, M., & Gunel, I. (2016). Organizational Silence in Sports Employees (Electronic version). *journal of Education Learning*, 126-132.
4. Cimar, O., Karcioglu, F., & Aliogulari, Z. D. (2013). The relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: a survey study in the province of Erzurum Turkey (electronic version). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*(99), pp. 314-321.
5. Coban, H., & Sarikaya, M. (2016). A Research On The Relationship Between Organizational Silence And Burnout (electronic version). *European scientific journal*(special edition), pp. 145-154.
6. Kormaz, E. (2018). The Relationship Between Organizational Silence and Allen-Meyer Organizational Commitment Model: A Research In The Health Sector in Turkey (electronic version). *journal of social sciences institute*(1), 200-213.
7. Mason, R. L., Gunst, R. F., & Hess, J. L. (1989). *Statistical design and analysis of experiments: with applications to engineering and science* (éd. 18th ed). New York: Wiley.
8. Nafei, W. (2016). Organizational Silence: Its Devastating Role of Organizational Success(Electronic version). *Case Studies Journal*, 144-164.
9. Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education (electronic version). *Research in science education*(48), pp. 1273-1296.
10. Van Dyne, L. S., & Isabel, C. B. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs (electronic version). *journal of Management Studies*(6), 1360-1392.
11. Yangil, F. M., & Beydilli, E. T. (2016). The Relation between Organizational Silence and Personality Characteristics: A Study on Thermal Hotels (electronic version). *International Journal of Business and Management Invention*(11), 31-36.

12. أريج سعيد خليل. (2019). التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية: بحث استطلاعي لآراء

عينة من العاملين في المركز الصحي الصليبخ (نسخة إلكترونية). *المجلة العراقية لبحوث السوق والمستهلك*(01)،

الصفحات 09-25.

13. إسمهان قرزه، ونور الدين مزهوده. (2020). القيادة التحولية وتأثيرها على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري SNTR (نسخة إلكترونية). *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية* (01)، الصفحات 125-140.
14. إيمان مُجد جواد الغانمي. (2018). الصمت التنظيمي وانعكاسه على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة (نسخة إلكترونية). *مجلة جامعة كربلاء* (03)، الصفحات 101-123.
15. تيش تيش مُجد لمن سليمان، سعيد رمضان، وأميرة خياط. (2021). المتغيرات الديموغرافية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية. دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة ابن خلدون (نسخة إلكترونية). *مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية* (01)، الصفحات 65-79.
16. حميد سالم الكعبي. (2018). دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية بغداد (نسخة إلكترونية). *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية* (23)، الصفحات 141-161.
17. خليفة بوزار، ورشيد سالم. (2021). أثر تبني برامج وأنشطة المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بفرع صيدال للمضادات الحيوية بولاية المدية (نسخة إلكترونية). *مجلة آفاق علمية* (01)، الصفحات 661-680.
18. رقية جوامع. (2020). دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نفضال (نسخة الكترونية). *مجلة دراسات وأبحاث* (04)، الصفحات 223-240.
19. صبرينة حمياني، ولخضر بن أحمد. (2019). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة خزينة ولاية الجلفة (نسخة إلكترونية). *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية* (01)، الصفحات 401-418.
20. عقيلة باصور، وعبد الله علي. (2019). التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية لآراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية (نسخة إلكترونية). *مجلة الاستراتيجية والتنمية* (03)، الصفحات 554-572.
21. عمر كبير، وعبد الرزاق بن علي. (2019). أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صيدال -عناية الجزائر (نسخة الكترونية). *مجلة رؤى اقتصادية* (01)، الصفحات 225-242.
22. مصطفى بن عودة. (2020). أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر (نسخة إلكترونية). *مجلة البديل الاقتصادي* (01)، الصفحات 64-86.
23. معروف هوارى. (2019). قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة -غليزان (نسخة إلكترونية). *مجلة دراسات نفسية وتربوية* (03)، الصفحات 150-166.
24. ميثاف هانتف الفتلاوي. (2018). العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في مستشفى الحسين العام في كربلاء المقدسة (نسخة إلكترونية). *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية* (04)، الصفحات 244-267.



25. نعم علي جاسم، ولخضر بن أحمد. (2017). ديناميكيات متعددة الابعاد للصمت التنظيمي وتأثيرها في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد (نسخة الكترونية). مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة(01)، الصفحات 387-410.
26. وليد شلاي، وعيسى قبوق. (2020). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية على عينة من مديري المدارس الابتدائية ببلدية المسيلة (نسخة الكترونية). مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية(01)، الصفحات 120-143.