

# **التأثيرات المتبادلة لسلوكيات صمت العاملين والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية**

**دكتور/ خالد محمود فهمي عياد**  
مدرس بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة المنصورة

# التأثيرات المتبادلة لسلوكيات صمت العاملين والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية

دكتور/خالد محمود فهمي عياد

مدرس بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة- جامعة المنصورة

## المخلص:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على التأثيرات المتبادلة بين سلوكيات صمت العاملين (سلوك صمت الإذعان، سلوك الصمت الدفاعي، سلوك الصمت الاجتماعي) والارتباط الوظيفي، لعينة قوامها (٣٤١) مفردة من العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة المنصورة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير متبادل سلبي ومعنوي بين نوعين من سلوكيات صمت العاملين (سلوك صمت الإذعان، سلوك الصمت الدفاعي) والارتباط الوظيفي، وكان التأثير المتبادل لسلوك صمت الإذعان والارتباط الوظيفي أقوى بالمقارنة بالتأثير المتبادل لسلوك الصمت الدفاعي والارتباط الوظيفي. وعلاوة على ذلك، توصلت الدراسة إلى وجود اختلاف معنوي في مستوى صمت العاملين والارتباط الوظيفي وفقاً لبعض الخصائص الديموغرافية. الكلمات المفتاحية: صمت العاملين، صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، الارتباط الوظيفي.

## The mutual effects of Employees' Silence Behaviors and Job Engagement: An Applied Study

KHALED M. F. AYYAD  
Faculty of Commerce, Mansoura University  
Khaled\_myd@mans.edu.eg

### Abstract

The purpose of this study is to investigate the mutual effects of employees' silence behaviors (Acquiescent Silence, Defensive Silence, and Pro-Social Silence) and job engagement in a sample of 341 individuals employed in the hospitals and medical centers affiliated to Mansoura University. The findings revealed a negative and significant mutual effects between two forms of employees' silence behaviors (acquiescent and defensive silence) and job engagement; and a mutual effect of acquiescent silence and job engagement is stronger than a mutual effect of defensive silence and job engagement. Moreover, the results indicated the significant differences in the levels of employees silence and job engagement according to some demographic characteristics.

**Keywords:** Employees silence, Acquiescent silence, Defensive silence, Pro-Social silence, job engagement.

## مقدمة:

يُعد صمت العاملين من المفاهيم السلوكية التي جذبت انتباه العديد من الباحثين، لما له من تأثير سلبي على العديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية، مثل: الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، سلوكيات المواطنة التنظيمية، الدافعية (Çinar et al., 2013; Morrison & Milliken, 2000; Vakola & Bouradas, 2005). وعلاوة على ذلك، فإن صمت العاملين يُزيد من الفساد، ويعوق الابتكار في بيئة العمل، ويسبب الغياب والدوران، وغيرها من السلوكيات غير المرغوبة (Dedahanov & Rhee, 2015). ومن ناحية أخرى، يحظى مفهوم الارتباط الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية، لارتباطه بالعديد من المخرجات التنظيمية، مثل: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي، سلوكيات المواطنة التنظيمية، نية ترك العمل (Christian et al., 2011; Rana et al., 2014; Rich et al., 2010; Saks, 2006). كما تزداد أهمية دراسة الارتباط الوظيفي، خاصةً بعد أن أظهرت نتائج المسح لمواقع العمل الدولية وجود مستويات عالية من عدم الارتباط الوظيفي في العديد من دول العالم. ففي الولايات المتحدة الأمريكية والصين، على سبيل المثال، كانت نسبة العاملين غير المرتبطين بوظائفهم ٥٢%، ٦٨% على التوالي (Gallup, 2013; Robertson & Cooper, 2010).

ولقد تناولت عدد من الدراسات الارتباط الوظيفي كمتغير تابع لسلوك الصوت، وأظهرت نتائج هذه الدراسات وجود تأثير إيجابي معنوي لسلوك صوت العاملين على ارتباطهم الوظيفي (Cheng et al., 2013; Maymand et al., 2017; Rees et al., 2013). بينما تناولت دراسات أخرى سلوك الصوت كمتغير تابع للارتباط الوظيفي، وأكدت نتائج هذه الدراسات وجود تأثير إيجابي معنوي للارتباط الوظيفي على سلوك الصوت، فكلما زاد الارتباط الوظيفي للعاملين، كلما زادت رغبتهم في التحدث والتعبير عن آرائهم (Cheng et al., 2014; Ikhanizadeh & Karatepe, 2017; Koyuncu et al., 2013).

ومع الأخذ في الاعتبار، أن سلوك الصمت ليس بالضرورة هو النقيض لسلوك الصوت، فسلوك الصمت لا يعني فقط عدم التحدث، وإنما يعني حجب المعلومات والأفكار والآراء ذات الصلة بالتحسينات في العمل والمنظمة (Van Dyne et al., 2003)، فضلاً عن عدم وجود دراسة - حسب علم الباحث - تربط بين سلوك الصمت والارتباط الوظيفي، فإن الدراسة الحالية بدراستها للتأثيرات المتبادلة بين الأنواع المختلفة لسلوكيات صمت العاملين وارتباطهم الوظيفي تُعد إضافة علمية في مجال البحوث التنظيمية والسلوكية.

وتم تقسيم هذه الدراسة إلى عدة عناصر، وهي على التوالي: أدبيات الدراسة، الدراسات السابقة، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، فرضيات الدراسة، حدود الدراسة، منهج الدراسة، نتائج اختبار فرضيات الدراسة، مناقشة النتائج وتفسيرها، وأخيراً توصيات الدراسة.

## أولاً: أدبيات الدراسة:

### ١ - صمت العاملين (المفهوم والأنواع) Employees Silence:

قدم (Morrison & Milliken, 2000) مفهوم الصمت التنظيمي، لوصف الظاهرة الجماعية التي تسود العديد من المنظمات عندما يكون الخيار السائد بالنسبة للعاملين هو حجب آرائهم ومخاوفهم بشأن المشاكل التنظيمية.

أما مفهوم صمت العاملين، فقد قدمه (Pinder & Harlos, 2001)، للإشارة إلى "حجب أي شكل من أشكال التعبير الحقيقي - المتعلقة بتقييمات الفرد المعرفية والعاطفية والسلوكية للظروف التنظيمية - وذلك عن الأشخاص الذين يُنظر إليهم على أنهم قادرين على إحداث تغيير أو إصلاح"، وبالتالي فإن أي اتصال لا يُعد محاولة لكسر الصمت، إذا كان هذا الاتصال لا يعكس الرغبة لتغيير الظروف، أو غير موجه للأشخاص القادرين على تحسين هذه الظروف (Pinder & Harlos, 2001:334). وفرق (Pinder & Harlos, 2001) بين نوعين من سلوكيات صمت العاملين، هما:

أ. **سلوك صمت الإذعان** Acquiescent Silence: وهو الحجب السلبي للأفكار ذات الصلة بالعمل، والذي يقوم على الخضوع والاستسلام. حيث ينطوي هذا السلوك على الشعور العميق بتقبل الظروف التنظيمية. وفي الظروف غير العادلة قد يصل الإذعان إلى تجاهل البدائل الموجودة وافتقار الرغبة للسعي وراء أي منها.

ب. **سلوك الصمت الهامد** Quiescent Silence: ويعبر عن حجب الأفكار ذات الصلة بالعمل لحماية الذات، بسبب الخوف من العواقب السلبية التي قد تنتج عن التحدث. فبالرغم من دراية الفرد بالبدائل الموجودة لتغيير الظروف الحالية، إلا أنه لا يرغب في الكشف عنها. ومع ذلك، فإن الفرد لديه استعداد لكسر الصمت لتغيير الظروف التي سببت هذا الصمت.

ويرى (Van Dyne et al., 2003) أن الخاصية الرئيسية التي تميز سلوك الصمت عن سلوك الصوت ليست في وجود أو عدم وجود تحدث صريح، وإنما تتمثل في الدوافع وراء حجب الأفكار والمعلومات والآراء عن التحسينات المرتبطة بالعمل أو الامتناع عن التعبير عنها، وحددوا لذلك ثلاثة دوافع رئيسية، هي: الاستسلام والخوف والتعاون، وفي ضوء هذه الدوافع تم التمييز بين ثلاثة أنواع لسلوكيات صمت العاملين، وهي: سلوك صمت الإذعان، سلوك الصمت الدفاعي والذي استخدم بدلاً من سلوك الصمت الهامد لـ (Pinder & Harlos, 2001)، وسلوك الصمت الاجتماعي والذي يُعد إضافة لأدبيات الصمت. ويمكن توضيح مفهوم كل نوع كما يلي (Zehir & Van Dyne et al., 2003; Brinsfield et al., 2009; Erdogan, 2011):

أ. **سلوك صمت الإذعان** Acquiescent Silence: ويشير إلى امتناع الفرد عن التعبير عن أفكاره المرتبطة بالتغيير، لاعتقاده بأن التحدث غير مجدي. كما يشير إلى احتفاظ الفرد بمعلوماته وآرائه لنفسه، لاعتقاده بانخفاض قدراته الشخصية على إحداث التأثير المطلوب. وفي كلتا الحالتين فإن الصمت هو نتيجة للاستسلام أو القبول بالأمر الواقع.

ب. **سلوك الصمت الدفاعي** Defensive Silence: ويشير إلى حجب الآراء والمعلومات، استناداً إلى الخوف وحماية الذات. فالعاملون يترددون في التعبير عن قضايا ومشاكل المنظمة عندما يدركون أن التعبير عن هذه القضايا والمشاكل محفوف بالمخاطر الشخصية (مثل: عدم الترقية، فقدان الوظيفة، تحمل المسؤولية عن تلك المشاكل). وبالتالي، فإن الصمت الدفاعي يمكن أن يشمل إخفاء الأخطاء الشخصية كشكل من أشكال الحماية الذاتية.

ج. **سلوك الصمت الاجتماعي** Pro-Social Silence: ويشير إلى حجب الأفكار والمعلومات والآراء المرتبطة بالعمل، بهدف تحقيق المنفعة للمنظمة وأعضائها، بدافع الإيثار أو التعاون مع الآخرين.

## ٢- الارتباط الوظيفي (المفهوم والأبعاد) Job Engagement:

قدم Khan مفهوم الارتباط في العمل عام ١٩٩٠، وعرفه بأنه "تسخير أعضاء المنظمة لأنفسهم في أداء أدوارهم؛ ففي الارتباط يوظف الأفراد أنفسهم ويعبروا عنها جسدياً وذهنياً وعاطفياً، أثناء أداء أدوارهم" (Kahn,1990:694). وفي ضوء هذا التعريف يوجد ثلاثة أبعاد للارتباط الوظيفي:

أ. **الارتباط الجسدي**: وذلك بأن يكون الفرد مستغرق بديناً في المهام (Kahn,1990)، ويساهم ذلك في تحقيق أهداف المنظمة، باعتبار أن العاملين المرتبطين بديناً يبذلون مستويات عالية من الجهد على مدى فترات طويلة من الزمن (Kahn,1992).

ب. **الارتباط الذهني**: وذلك بأن يكون الفرد يقظاً ذهنياً وأكثر تركيزاً في العمل (Kahn,1990). وفي حالة ضعف الارتباط الذهني فإن أداء الفرد يقل نتيجة فشله في رؤية دوره والاحاطة به (Weick & Roberts,1993).

ج. **الارتباط العاطفي**: وفيه يرتبط الفرد عاطفياً بعمله وبالآخرين (Kahn,1990). وهذا الارتباط يُدعم الأداء من خلال تشجيع الاتصال بين زملاء العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية (Ashforth & Humphrey,1995).

وبناءً على التعريف الذي قدمه (Kahn,1990) للارتباط في العمل، قام عدد من الباحثين بتوسيع نطاق هذا المفهوم، حيث عرفه (Saks,2006:602) بأنه "بناء متميز وفريد يتكون من مجموعة من العناصر الإدراكية والعاطفية والسلوكية التي ترتبط بأداء دور الفرد"، بينما عرفه (Shuck & Wollar, 2010:103) بأنه "حالة الفرد السلوكية والعاطفية والإدراكية، الموجهة نحو تحقيق المخرجات التنظيمية المرغوبة"، في حين عرفه (Eldor, 2016: 332) بأنه "مزيج من الترابط الجسدي والعاطفي والذهني للأفراد مع الجوانب الهامة في حياتهم: العمل، الحياه الخاصة، المجتمع".

ومن ناحية أخرى، حدد (Maslach & Leiter,1997) ثلاثة أبعاد للارتباط الوظيفي (الطاقة، المشاركة، الكفاءة) كنقيض مباشر لأبعاد الاحتراق الوظيفي (الانهك، التهكم أو السخرية، نقص الكفاءة المهنية) التي حددها (Maslach & Jackson,1981). وبالتالي فإن الارتباط الوظيفي يمثل الجانب

الإيجابي لمساهمة الفرد في العمل، بينما يمثل الاحتراق الوظيفي الجانب السلبي لهذه المساهمة (Al Sahi AL Zaabi et al., 2016).

وباتباع نفس الآلية التي استخدمها (Maslach & Leiter, 1997) في تحديد أبعاد الارتباط الوظيفي، قام Schaufeli وزملاؤه بتحديد أبعاد الارتباط الوظيفي بناءً على أبعاد الاحتراق الوظيفي، فحدّدوا بُعدي الحيوية والتفاني كنقيض مباشر للإرهاك والتهمك على التوالي، بينما حدّدوا بُعد الانهماك في العمل كمقابل- وليس كنقيض- لنقص الكفاءة المهنية، وبناءً على ذلك عرفوا الارتباط الوظيفي بأنه "حالة ذهنية إيجابية ترتبط بالعمل والانجاز، وتتصف تلك الحالة بالحيوية، والتفاني، والانهماك في العمل" (Schaufeli et al., 2002:74). وفي ضوء هذا التعريف يوجد ثلاثة أبعاد للارتباط الوظيفي (Schaufeli & Bakker, 2004:295):

- أ. **الحيوية:** وتشير إلى "المستويات العالية من الطاقة، والمرونة العقلية لدى الفرد أثناء العمل، والرغبة في استثمار جهده في عمله، والمثابرة في مواجهة الصعوبات".
- ب. **التفاني:** ويعبر عن "الشعور بالأهمية، الحماس، الإلهام، الفخر، التحدي".
- ج. **الانهماك:** ويشير إلى "التركيز الكامل والانغماس الشديد في العمل". ونتيجة لذلك يشعر الفرد بأن الوقت يمر بسرعة، ويجد صعوبة في فصل نفسه عن العمل".

### ثانياً: الدراسات السابقة:

تناولت مجموعة من الدراسات السابقة موضوع صمت العاملين، والارتباط الوظيفي وعلاقتها بمتغيرات أخرى، في حين لا توجد دراسات تناولت العلاقة بين صمت العاملين وارتباطهم الوظيفي. لذا حاولت الدراسة الحالية الاستفادة مما جاء في الدراسات السابقة، وذلك كما يلي:

#### ١- الدراسات المتعلقة بصمت العاملين:

تناولت مجموعة من الدراسات مسببات ونتائج صمت العاملين، فدراسة (Milliken et al., 2003) استهدفت التعرف على العوامل التي تؤثر على قرار الفرد بعدم التحدث في قضايا العمل، وتوصلت الدراسة إلى وجود عدة عوامل، هي: الخوف من النظرة السلبية من جانب الآخرين (مثل النظر للمتحدث على أنه متذمر، ونمام، ومحب للمشاكل)، الخوف من الإضرار بعلاقته مع الآخرين (مثل: خسارة الثقة، والاحترام، والقبول، والدعم)، الشعور بعدم جدوى التحدث (التحدث لن يُحدث فرقاً، المتلقي لن يستجيب)، الخوف من رد الفعل أو العقاب (مثل: فقدان الوظيفة، أو عدم الحصول على ترقية)، الخوف من التأثير السلبي على الآخرين (ويشمل ذلك عدم الرغبة في إحراج الآخرين، أو توريطهم في أي مشكلة)، الخصائص الفردية (مثل نقص الخبرة)، الخصائص تنظيمية (مثل: التسلسل الهرمي، الثقافة غير الداعمة للتحدث)، ضعف العلاقة مع المشرف (ويشمل ذلك عدم دعم المشرف، وتباعد العلاقة معه).

بينما اهتمت دراسة (Vakola & Bouradas,2005) ببحث العلاقة بين مناخ الصمت (اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت، اتجاهات المشرفين نحو الصمت، فرص الاتصال) وسلوك صمت العاملين. وكذلك تحليل أثر مناخ الصمت وسلوك الصمت على اتجاهات العاملين (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي). وأظهرت النتائج أن اتجاهات الإدارة العليا والمشرفين نحو الصمت يرتبطان إيجابياً بسلوك صمت العاملين، بينما ترتبط فرص الاتصال سلبياً بسلوك صمت العاملين. كما تبين أن كلاً من مناخ الصمت وسلوك صمت العاملين يرتبطان سلبياً بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

أما دراسة (Nikolaou et al.,2011) فقد قامت باختبار علاقة كل من الثقة التنظيمية وصمت العاملين باتجاهات العاملين (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي). وأظهرت النتائج أن الثقة التنظيمية ترتبط سلبياً بصمت العاملين، وإيجابياً باتجاهات العاملين. بينما يرتبط صمت العاملين سلبياً باتجاهات العاملين، كما يتوسط العلاقة بين الثقة التنظيمية واتجاهات العاملين.

وجاءت دراسة (Zehir & Erdogan, 2011) لاختبار العلاقة بين صمت العاملين بأنواعه الثلاثة (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) وأداء العاملين. وأظهرت نتائج الدراسة اختلاف نوع التأثير الذي يحدثه كل نوع من أنواع الصمت على الأداء. فالصمت الاجتماعي له تأثير إيجابي على الأداء، أما صمت الإذعان فتأثيره سلبي، في حين أن الصمت الدفاعي ليس له أي تأثير على الأداء.

في حين استهدفت دراسة (Tulubas & Celep,2012) معرفة أثر إدراك العدالة على صمت العاملين، وما إذا كانت الثقة في المشرف تتوسط هذا الأثر أم لا؟ وبينت النتائج وجود تأثير معنوي لإدراك العدالة والثقة في المشرف على صمت العاملين. كما تبين أن الثقة في المشرف تتوسط العلاقة بين إدراك العدالة وصمت العاملين.

أما دراسة (Wang et al.,2012) فقد قامت بالكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك الصمت التعاوني عند توسيط إدراك التابعين لتوافق قيمهم مع قيم قادتهم. وتوصلت الدراسة إلى أنه في ظل القيادة التحويلية التي تركز على المجموعة يزداد الصمت التعاوني عند توسيط التوافق بين قيم القادة والتابعين.

وقامت دراسة (Deniz et al.,2013) بتحليل العلاقة بين صمت العاملين بأنواعه الأربعة (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، الصمت الوقائي) وسلوكيات الالتزام العاطفي للعاملين. وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية معنوية بين الصمت الدفاعي وسلوكيات الالتزام العاطفي للعاملين.

بينما سعت دراسة (Elçi et al.,2014) لمعرفة تأثير الصمت على نية ترك العمل عند توسيط المهاجمة. وبينت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي للصمت على المهاجمة ونية ترك العمل. كما تبين أن المهاجمة تتوسط العلاقة بين الصمت ونية ترك العمل.

واستهدفت دراسة (Dedahanov & Rhee,2015) اختبار تأثير الثقة في المنظمة والمشرف على كل من صمت الإذعان والصمت الدفاعي. وأيضاً تأثير صمت الإذعان والصمت الدفاعي على الالتزام التنظيمي. وأظهرت النتائج أن الثقة في المنظمة لها تأثير سلبي على صمت الإذعان، أما الثقة في المشرف فلها تأثير سلبي على الصمت الدفاعي. كما تبين أن كلاً من صمت الإذعان والصمت الدفاعي لهما تأثيراً سلبياً على الالتزام التنظيمي، إلا أن تأثير صمت الإذعان كان أقوى بالمقارنة بالصمت الدفاعي.

أما دراسة (Dedahanov et al.,2016) فقد اختبرت العلاقة بين بُعدين للثقافة (مسافة السلطة، الجماعية) والصمت العلاقتي، وكذلك العلاقة بين الصمت العلاقتي والضغط، وأخيراً دور الصمت العلاقتي كوسيط في العلاقة بين بُعدي الثقافة والضغط. وبينت النتائج أن بُعدي الثقافة لهما تأثير إيجابي على الصمت العلاقتي. كما تبين أن الصمت العلاقتي يزيد من الضغوط من ناحية، ويتوسط العلاقة بين بُعدي الثقافة والضغط من ناحية أخرى.

## ٢- الدراسات المتعلقة بالارتباط الوظيفي:

اهتمت العديد من الدراسات بمحددات ونتائج الارتباط الوظيفي، فقدم (Khan,1990) إطاراً للشروط أو المحددات النفسية للارتباط في العمل، وهذه الشروط هي: الشعور بأن العمل ذو معنى، الأمان النفسي، أن يكون الفرد جاهز نفسياً لأداء عمله. وقام (May et al.,2004) بدراسة تجريبية لهذا الإطار أظهرت نتائجها وجود ارتباط معنوي بين الشروط الثلاثة السابقة والارتباط في العمل.

أما دراسة (Saks,2006) فقد قامت باختبار نموذج لمحددات ونتائج ارتباط العاملين بنوعيه: الوظيفي، والتنظيمي. وتتمثل المحددات في هذا النموذج في: خصائص الوظيفية، الدعم التنظيمي المدرك، عدالة الإجراءات. بينما تتمثل النتائج في: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية، النية لترك العمل. وأظهرت النتائج أن الدعم التنظيمي المدرك يتنبأ بكل من الارتباط الوظيفي والتنظيمي؛ بينما تتنبأ خصائص الوظيفة بالارتباط الوظيفي فقط؛ في حين تتنبأ عدالة الإجراءات بالارتباط التنظيمي. كما تبين أن كل من الارتباط الوظيفي والتنظيمي يتوسط العلاقة بين المحددات والنتائج السابقة.

وقامت دراسة (Salanova & Schaufeli,2008) بالتعرف على دور الارتباط الوظيفي كوسيط في العلاقة بين موارد الوظيفة (رقابة الوظيفة، التغذية العكسية، التنوع) والسلوك المبادر في العمل. وأظهرت النتائج أن الارتباط الوظيفي يتوسط العلاقة بين موارد الوظيفة والسلوك المبادر، فالزيادة في موارد الوظيفة تؤدي للزيادة في الارتباط الوظيفي، وهذا بدوره يؤدي للزيادة في السلوك المبادر.

بينما سعت دراسة (Rich et al., 2010) لمعرفة أثر الارتباط الوظيفي كوسيط في العلاقة بين عدة محددات (التوافق في القيم، الدعم التنظيمي المدرك، تقدير الذات) والأداء الوظيفي. وتوصلت الدراسة أن إدراك الأفراد لكل من التوافق في القيم والدعم التنظيمي وتقدير الذات يؤدي إلى زيادة مستوى ارتباطهم بالوظيفة. كما تبين أن الارتباط الوظيفي للعاملين يزيد من مستوى أدائهم. كما أكدت الدراسة على أن



إدراك الأفراد للتوافق في القيم، الدعم التنظيمي وتقدير الذات سوف يزيد من مستوى أدائهم الوظيفي من خلال زيادة ارتباطهم بالوظيفة. وفي ذات السياق، قدمت دراسة (Christian et al., 2011) إطاراً مفاهيمياً يفترض أن الارتباط الوظيفي يتوسط العلاقة بين مجموعة من المحددات (خصائص الوظيفة، القيادة التحويلية، السمات المزاجية) والأداء الوظيفي. ودعمت نتائج الدراسة هذا الافتراض.

أما دراسة (Chughtai & Buckley, 2011) فقد استهدفت اختبار أثر الثقة في المشرف والميل للثقة على الارتباط الوظيفي. ودور التوجه بهدف التعلم كوسيط في العلاقة بين الارتباط الوظيفي والأداء (أداء الدور الرسمي، سلوكيات العمل الابتكاري). وأكدت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية معنوية بين كل من الثقة في المشرف والميل للثقة من جهة والارتباط الوظيفي من جهة أخرى. كما دعمت النتائج الدور الوسيط للتوجه بهدف التعلم في العلاقة بين الارتباط الوظيفي والأداء.

واهتمت دراسة (Alok & Israel, 2012) بتحليل علاقة القيادة الأصيلة بكل من الارتباط الوظيفي وسيكولوجية التملك. وكذلك معرفة دور سيكولوجية التملك كوسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط الوظيفي. وأظهرت النتائج أن القيادة الأصيلة لها تأثير معنوي مباشر على الارتباط الوظيفي، وكذلك تأثير معنوي غير مباشر من خلال سيكولوجية التملك الداعمة.

أما دراسة (Rees et al., 2013) فقد قامت باختبار العلاقة بين صوت العامل والارتباط الوظيفي. ودور الثقة في الإدارة العليا، والعلاقة بين المرؤوس والمشرف كوسيطين في تلك العلاقة. وأظهرت النتائج أن صوت العامل له تأثير معنوي مباشر على الارتباط الوظيفي، وكذلك تأثير معنوي غير مباشر من خلال الثقة في الإدارة العليا، والعلاقة بين المرؤوس والمشرف. كما توصلت دراسة (Cheng et al., 2013) إلى وجود ارتباط معنوي غير مباشر بين صوت العامل والارتباط الوظيفي عند توسيط مبادلة العضو - القائد.

وجاءت دراسة (Cheng et al., 2014) للتعرف على دور الارتباط الوظيفي كوسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك الصوت. وأشارت النتائج لوجود علاقة إيجابية معنوية بين الارتباط الوظيفي وسلوك الصوت، كما أكدت النتائج دور الارتباط الوظيفي كوسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك الصوت، فسلوكيات القيادة الأخلاقية تحفز الارتباط الوظيفي للعاملين، وهذا بدوره يؤدي لإثارة رغبة هؤلاء العاملين في التحدث.

وفي دراسة أخرى قام بها (Rana et al., 2014) لمحددات ومخرجات الارتباط الوظيفي للعاملين، تبين أن خصائص الوظيفة، والعلاقات مع المشرف وجماعة العمل، وبيئة العمل، وممارسات إدارة الموارد البشرية تُعد محددات رئيسية للارتباط الوظيفي للعاملين. كما تبين وجود علاقة إيجابية معنوية بين الارتباط الوظيفي وكل من: الأداء الوظيفي، النية لترك العمل، سلوكيات المواطنة التنظيمية.

أما دراسة (Al Sahi AL Zaabi et al.,2016) فقد استهدفت دراسة علاقة القيادة الأصيلة بكل من الارتباط الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذلك دراسة أثر التمكين النفسي كوسيط في تلك العلاقة. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الأصيلة تُزيد كلاً من الارتباط الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أكدت الدراسة أن وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط أدى إلى زيادة قوة هذه العلاقة.

وقدم (Eldor,2016) نموذجاً للقيمة المضافة التي يحققها الارتباط الوظيفي في ثلاثة جوانب لحياة العاملين (العمل، الحياة الشخصية، المجتمعية). ويقوم هذا النموذج على افتراض وجود علاقة إيجابية بين الارتباط الوظيفي وكل من: سلوكيات تعزيز الأداء التي تحقق للمنظمة ميزة تنافسية(مثل: استجابة العملاء، السوك الابتكاري، الفعالية)، التحسينات في الحياة الشخصية للعاملين (مثل تقدير الذات، الرضا الوظيفي، الترقية)، المجتمع (في شكل المشاركة المجتمعية، الارتباط بالمجتمع، السلوكيات المدعومة للبيئة).

وأشارت دراسة (Kwon et al.,2016) لوجود اهتمام قليل نسبياً بتناول العلاقة بين سلوك الصوت والارتباط التنظيمي، لذا استهدفت تلك الدراسة وضع إطار مفاهيمي متعدد المستويات، والذي يبين من خلاله كيف يمكن لإدراكات العاملين بخصوص ممارسات التعبير الفردية أن تؤثر على مستوى ارتباطهم الوظيفي.

وتناولت دراسة (Maymand et al.,2017) العلاقة بين سلوك صوت العامل والارتباط الوظيفي، ودور الثقة في الإدارة كوسيط في تلك العلاقة. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لسلوك صوت العامل على ارتباطه الوظيفي، وكذلك تأثير إيجابي معنوي غير مباشر من خلال الثقة في الإدارة.

#### يتبين من العرض الموجز للدراسات السابقة ما يلي:

1. ساهمت الدراسات السابقة في بيان بعض المتغيرات التي تؤثر على سلوك صمت العاملين، مثل: مناخ الصمت، الثقة التنظيمية، الثقة في المشرف، إدراك العدالة، القيادة التحويلية.
2. كشفت الدراسات السابقة عن أهمية سلوك صمت العاملين، باعتباره أحد العوامل التي تؤثر على العديد من المتغيرات، مثل: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، نية ترك العمل، الضغوط، الأداء.
3. أوضحت الدراسات السابقة عدد من المتغيرات التي تؤثر على الارتباط الوظيفي، مثل: خصائص الوظيفة، الدعم التنظيمي المدرك، التوافق في القيم، تقدير الذات، القيادة التحويلية، القيادة الأصيلة، القيادة الأخلاقية، السمات المزاجية، العلاقات مع المشرف، بيئة العمل، ممارسات إدارة الموارد البشرية، سلوك الصوت.
4. أظهرت الدراسات السابقة أهمية الارتباط الوظيفي، باعتباره يؤثر على العديد من المتغيرات، مثل: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية، النية لترك العمل، السلوك المبادر، الأداء الوظيفي، سلوكيات العمل الابتكاري.

٥. بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين سلوك صوت العاملين وارتباطهم الوظيفي (eg. Cheng et al.,2013; Cheng et al.,2014;Rees et al.,2013) علم الباحث - أي دراسة تناولت العلاقة بين سلوك صمت العاملين وارتباطهم الوظيفي. وبالأخذ في الاعتبار أن سلوك الصمت لا يعني مجرد عدم التحدث (Van Dyne et al.,2003)، فإن الدراسة الحالية بتناولها للتأثيرات المتبادلة بين الأنواع المختلفة لسلوكيات صمت العاملين وارتباطهم الوظيفي تُعد إضافة علمية في مجال بحوث سلوك صمت العاملين والارتباط الوظيفي.

### ثالثاً: مشكلة الدراسة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية، من خلال سلسلة من المقابلات الشخصية مع عينة ميسرة من ٣٥ مفردة من العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة المنصورة (١٥ من هيئة الأطباء، ٢٠ من هيئة التمريض). وأسفرت نتائج تلك الدراسة عن الظواهر التالية:

- امتناع الأفراد عن التحدث مع رؤسائهم حول مشاكل العمل، نظراً لاعتقادهم بأن التحدث لن يحدث فرقاً، أو لتخوفهم من أي ردود فعل سلبية.

- امتناع الأفراد عن مواجهة زملائهم بما سببوه من مشاكل للمرضى، لأسباب هي: الخوف من إفساد علاقاتهم الشخصية مع الزملاء، الخوف من الانتقام، اعتقادهم بعدم جدوى حديثهم.

- أداء الأفراد للحد الأدنى من العمل، وعدم الرغبة في بذل أي جهود إضافية، الشعور بأن وقت العمل يمر ببطء شديد، فقدان الشعور بالحماس في أداء العمل.

واستناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي " هل هناك تأثير متبادل بين سلوكيات صمت العاملين والارتباط الوظيفي في المنظمات موضع التطبيق؟، ويتطلب ذلك الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

١- هل توجد اختلافات معنوية بين مفردات عينة الدراسة في مستوى الصمت وفقاً لخصائصهم الديموغرافية؟

٢- هل توجد اختلافات معنوية بين مفردات عينة الدراسة في مستوى الارتباط الوظيفي وفقاً لخصائصهم الديموغرافية؟

٣- هل يوجد تأثير معنوي لسلوكيات صمت العاملين على الارتباط الوظيفي في المنظمات موضع التطبيق؟

٤- وإذا وجد هذا التأثير، فما هو أكثر أنواع سلوكيات صمت العاملين تأثيراً على الارتباط الوظيفي في المنظمات موضع التطبيق؟

٥- هل يوجد تأثير معنوي للارتباط الوظيفي على سلوكيات صمت العاملين في المنظمات موضع التطبيق؟

## رابعاً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على مدى وجود اختلافات معنوية بين مفردات عينة الدراسة في مستوى الصمت وفقاً لخصائصهم الديموغرافية.
- ٢- الوقوف على مدى وجود اختلافات معنوية بين مفردات عينة الدراسة في مستوى الارتباط الوظيفي وفقاً لخصائصهم الديموغرافية.
- ٣- الكشف عن مدى تأثير الأنواع المختلفة لسلوكيات صمت العاملين على الارتباط الوظيفي في المنظمات موضع التطبيق.
- ٤- تحديد أكثر أنواع سلوك صمت العاملين تأثيراً على الارتباط الوظيفي في المنظمات موضع التطبيق.
- ٥- التعرف على مدى تأثير الارتباط الوظيفي على كل نوع من أنواع سلوك صمت العاملين في المنظمات موضع التطبيق.
- ٦- تقديم بعض التوصيات في ضوء ما استسفر عنه نتائج الدراسة.

## خامساً: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها على المستويين العلمي والتطبيقي من الاعتبارات التالية:

- ١- تُعد الدراسة الحالية- على حد علم الباحث- هي المحاولة الأولى لمعرفة التأثيرات المتبادلة بين سلوكيات صمت العاملين وارتباطهم الوظيفي، مما يسهم في فتح المجال أمام الباحثين في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي للمزيد من الدراسة والتحليل لمتغيرات أخرى يمكن أن تغير من طبيعة تلك التأثيرات.
- ٢- زيادة أهمية دراسة سلوك صمت العاملين، باعتبار أن هذا السلوك بما يتضمنه من حجب للمعلومات والآراء ذات الصلة بقضايا ومشاكل العمل عن إدارة المنظمة، قد يحد من قدرتها على اتخاذ القرارات الصحيحة للتعامل مع هذه القضايا والمشاكل.
- ٣- إن مستوى أداء الخدمة المقدمة في المنظمات محل الدراسة قد يتأثر بالسلب نتيجة لضعف الارتباط الوظيفي لدي العاملين في هذه المنظمات. وبالتالي فإن العمل على زيادة درجة الارتباط الوظيفي لهؤلاء العاملين من خلال معرفة المزيد من العوامل المؤثرة عليه، سيسهم في تحسين مستوى أدائهم، وبالتالي زيادة رضا العملاء عن مستوى جودة الخدمة المقدمة لهم.
- ٤- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية مجال تطبيقها، والمتمثل في المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة. فما تقدمه هذه المنظمات من خدمات تمس حياة المواطنين يتطلب عاملين أكثر ارتباطاً بوظائفهم، وأكثر ميلاً لتقديم مقترحات بناءة لتحسين الأداء.

٥- إن ما تقدمه الدراسة الحالية للمسؤولين في المنظمات محل الدراسة من فهم أكبر لسلوكيات صمت العاملين، وعلاقة هذا السلوكيات بالارتباط الوظيفي، سوف يمكن هؤلاء المسؤولين من صياغة سياسات واستراتيجيات جديدة تُدعم الارتباط الوظيفي لهؤلاء العاملين، وتعزز من رغبتهم في التعبير عن آرائهم بشأن قضايا ومشكلات العمل.

### سادساً: فرضيات الدراسة:

يرى (Knoll & van Dick, 2013) أنه على الرغم من أن سلوك الصمت أكبر من مجرد غياب للصوت، إلا أن المعرفة المكتسبة من البحوث المرتبطة بسلوك الصوت توفر أدلة للعوامل التي قد تكون ذات صلة بفهمنا لسلوك الصمت. وهو ما سوف يتبناه الباحث للوصول لفرضيات الدراسة، كما يلي:

#### ١. اختلاف مستوى صمت العاملين وفقاً لخصائصهم الديموغرافية:

أظهرت نتائج عدد من الدراسات وجود ارتباط معنوي بين سلوك الصوت والعديد من المتغيرات الديموغرافية. فدراسة (Johnson & Schulman, 1989) أظهرت أن الذكور أكثر ميلاً للتعبير عن آرائهم مقارنة بالنساء. وبينت دراسة (Farr & Ford, 1990) أن التعليم والعمر يزيدان من مستوى ثقة الفرد في أنه يمتلك المهارات والمعرفة اللازمة لتقديم الاقتراحات والتعبير عن رأيه. وأشارت نتائج دراسة (Stamper & Van Dyne, 2001) إلى أن سلوك الصوت يرتبط بمدة الخدمة في المنظمة، فالأفراد ذوي الخبرة الواسعة لديهم قدرة أكبر على التعبير عن آرائهم وعدم الصمت عن المشاكل التنظيمية مقارنة بالأفراد الأقل خبرة. وفي ضوء ذلك، فإنه من المتوقع أن يختلف مستوى صمت العاملين باختلاف خصائصهم الديموغرافية، وبالتالي يمكن صياغة الفرضية التالية:

الفرضية (١): "توجد اختلافات معنوية بين مفردات عينة الدراسة في مستوى الصمت وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (النوع، طبيعة الوظيفة، العمر، مدة الخدمة بالمنظمة)".

#### ٢. اختلاف مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين وفقاً لخصائصهم الديموغرافية:

أظهرت نتائج عدد من الدراسات وجود اختلافات معنوية في درجة الارتباط الوظيفي للعاملين وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (Alfes et al. 2010; Mauno et al., 2005; Mauno et al., 2007; Truss et al. 2006). إلا أنه يوجد تباين في نتائج بعض الدراسات حول الفئات الأكثر ارتباطاً بالوظيفة. فمن حيث طبيعة الوظيفة، توصلت دراسة (Mauno et al., 2007) إلى أن الأطباء هم أكثر فئات العاملين في مجال الرعاية الطبية ارتباطاً بالوظيفة، بينما توصلت دراسة (Simpson, 2009) إلى أن الممرضات هن أكثر فئات العاملين ارتباطاً بالوظيفة. أما من حيث متغير النوع، فقد توصلت دراسة (Mauno et al., 2007) إلى أن الإناث أكثر ارتباطاً بالوظيفة مقارنة بالذكور، بينما توصلت دراسة (Schaufeli et al., 2006) إلى أن الذكور أكثر ارتباطاً بالوظيفة مقارنة بالإناث. وفي ضوء ما سبق، يمكن صياغة الفرضية التالية:

الفرضية (٢): "توجد اختلافات معنوية بين مفردات عينة الدراسة في مستوى الارتباط الوظيفي وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (النوع، طبيعة الوظيفة، العمر، مدة الخدمة بالمنظمة)".

### ٣. تأثير سلوكيات صمت العاملين على الارتباط الوظيفي:

يشير عدد من الباحثين إلى أهمية مشاركة الأفراد والتعبير عن آرائهم في زيادة مستوى الارتباط الوظيفي، فإتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن وجهات نظرهم للمستويات العليا يُعد أحد المحددات الرئيسية للارتباط الوظيفي (e.g. Purcell et al.,2003; Robinson et al., 2004;Truss et al.,2006). وتؤكد نتائج عدد من الدراسات وجود تأثير إيجابي معنوي لسلوك صوت العاملين على ارتباطهم الوظيفي، العاملين الذي يعبرون صراحةً عن آرائهم ومقترحاتهم أكثر ميلاً للارتباط بوظائفهم (Cheng et al., 2013; Maymand et al.,2017; Rees et al.,2013).

وفي ضوء ما سبق، ومع الأخذ في الاعتبار أن سلوك صمت العاملين يرتبط سلبياً باتجاهات الفرد نحو وظيفته (Vakola & Bouradas,2005)، فمن المتوقع أن يقل مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين الذين يلجؤون لسلوك الصمت. وبناءً على ذلك يمكن صياغة الفرضية التالية:

**الفرضية (٣): " يوجد تأثير سلبي معنوي لسلوكيات صمت العاملين (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) على الارتباط الوظيفي في المنظمات موضع التطبيق " .**

### ٤. تأثير الارتباط الوظيفي على سلوكيات صمت العاملين:

توفر نظرية التبادل الاجتماعي أساس قوي لفهم العلاقة بين الارتباط الوظيفي وسلوك الصوت. فالموظف يكون نشيطاً في عمله، ويتقانى، ويُرکز فيه تركيزاً كاملاً، وذلك كنتيجة للتقيد بقواعد التبادل بينه وبين المنظمة. وهذا يؤدي إلى مزيد من الثقة والعلاقات ذات الجودة العالية بين الطرفين، وفي ظل هذه الظروف يميل الموظف للسلوك المبادر، مثل سلوك الصوت لتقديم الأفكار التي من شأنها تحسين مستوى جودة الخدمة (Ilkhanizadeh & Karatepe,2017).

وتؤكد نتائج عدد من الدراسات التأثير الإيجابي للارتباط الوظيفي على السلوك المبادر للموظف، فالعاملون الذين يتقانون في العمل ويبدلون جهداً أكبر فيه، يميلون للانخراط في السلوكيات الأكثر إثارة واستقامة، الأمر الذي قد يعزز من إدراكهم ويزيد من مسؤولياتهم فيما يتعلق بأدوار عملهم، وبالتالي من المتوقع أن يبدي هؤلاء العاملون السلوك المبادر، مثل سلوك الصوت (Babcock-Roberson & Strickland,2010; Blader & Tyler,2009; Salanova& Schaufeli,2008; Sonnentag,2003; Teh & Sun,2012). كما أظهرت نتائج بعض الدراسات وجود تأثير إيجابي للارتباط الوظيفي على سلوك الصوت، فكلما زاد الارتباط الوظيفي للعاملين كلما زادت رغبتهم في التحدث والتعبير عن آرائهم (Cheng et al.,2014; Ilkhanizadeh & Karatepe,2017; Koyuncu et al., 2013).

وفي ضوء ما سبق، من المتوقع أن يكون العاملون الأقل ارتباطاً بوظائفهم أكثر ميلاً لسلوك الصمت. وبالتالي يمكن صياغة الفرضية التالية:

الفرضية (٤): "يوجد تأثير سلبي معنوي للارتباط الوظيفي على سلوكيات صمت العاملين في المنظمات موضع التطبيق". ويمكن تقسيم هذه الفرضية لثلاثة فرضيات فرعية وفقاً لأنواع الثلاثة لسلوكيات صمت العاملين، كما يلي:

- ١/٤- يوجد تأثير سلبي معنوي للارتباط الوظيفي على سلوك صمت الإذعان.
- ٢/٤- يوجد تأثير سلبي معنوي للارتباط الوظيفي على سلوك الصمت الدفاعي.
- ٣/٤- يوجد تأثير سلبي معنوي للارتباط الوظيفي على سلوك الصمت الاجتماعي.

#### سابعاً: حدود الدراسة:

- ١- حدود مكانية: فالدراسة أجريت على المستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة المنصورة.
- ٢- حدود بشرية: تم تجميع بيانات الدراسة الميدانية من عينة من العاملين الذين ينتمون لفئة الأطباء وفئة التمريض، وتم استبعاد العاملين الذين ينتمون للوظائف الأخرى.

#### ثامناً: منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويتضمن منهج الدراسة متغيرات الدراسة وكيفية قياسها، أنواع البيانات ومصادر توفيرها، مجتمع وعينة الدراسة، أساليب تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

##### ١. متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

##### ١/١. سلوكيات صمت العاملين:

تم قياسها باستخدام مقياس (Van Dyne et al., 2003)، والذي تم الاستعانة به في العديد من الدراسات (e.g. Dedahanov & Rhee, 2015; Elçi et al., 2014; Wang & Hsieh, 2013; Zehir & Erdogan, 2011). ويتكون هذا المقياس من (١٥) عبارة، موزعة بالتساوي على ثلاثة أنواع لسلوكيات صمت العاملين، هي: سلوك صمت الإذعان (٥ عبارات) مثل: أحتفظ لنفسي بأي افكار تتعلق بالتحسينات في العمل لشعوري بعدم قدرتي على إحداث أي تغيير ملحوظ، وسلوك الصمت الدفاعي (٥ عبارات) مثل: أتجنب الحديث عن الأفكار المرتبطة بتحسين العمل لحماية نفسي، وسلوك الصمت الاجتماعي (٥ عبارات) مثل: أمتنع عن تقديم أي معلومات قد تضر بزملائي في العمل.

##### ٢/١. الارتباط الوظيفي:

تم قياسه باستخدام مقياس (Schaufeli et al., 2002)، باعتباره الأكثر استخداماً في الأدبيات، وتم التحقق من مصداقيته في العديد من دول أوروبا وأمريكا الشمالية وأفريقيا وآسيا وأستراليا، كما كانت درجة الاتساق الداخلي لأبعاد هذا المقياس ملائمة في كل الدراسات التي استخدم فيها (Bakker et al., 2011). ويتكون هذا المقياس من (١٧) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد، هي: الحيوية (٦ عبارات) مثل: يمكنني الاستمرار في عملي لساعات طويلة، التفاني (٥ عبارات) مثل: تساعدني وظيفتي على إبراز كل طاقاتي، الانهماك (٦ عبارات) مثل: لا أشعر بمرور الوقت أثناء العمل.

وتم تحديد درجة الاستجابة لكل عبارة في كل مقياس بالاعتماد على مقياس ليكرت للموافقة وعدم الموافقة المتدرج من خمس نقاط، ويشير الرقم (١)، إلى عدم الموافقة التامة، بينما يشير الرقم (٥) إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف.

## ٢. أنواع البيانات ومصادر توفيرها:

### ١/٢. البيانات الثانوية:

تمثلت في البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاطلاع على المراجع الأجنبية والعربية من كتب ودوريات ذات صلة بموضوع الدراسة. كما تم الاعتماد على إحصائية بأعداد العاملين في المستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة المنصورة لعام ٢٠١٧، والصادرة عن مركز تقنية الاتصالات والمعلومات بجامعة المنصورة.

### ٢/٢. البيانات الاولية:

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية. وتمثلت أداة جمع هذه البيانات في قائمة استقصاء، والتي تشتمل - كما هو مبين بملحق الدراسة- على ثلاثة أقسام، هي: القسم الأول: لقياس سلوكيات صمت العاملين بالمنظمات موضع الدراسة. ويشمل هذا القسم ١٥ عبارة، موزعة على ثلاثة أنواع لسلوكيات الصمت، كما هو مبين بالجدول (١).  
القسم الثاني: لقياس الارتباط الوظيفي للعاملين بالمنظمات موضع الدراسة. ويحتوي هذا القسم على ١٧ عبارة، موزعة على ثلاثة أبعاد، كما هو موضح بالجدول (١).  
القسم الثالث: ويتضمن الخصائص الديموغرافية (النوع، الوظيفة، العمر، مدة الخدمة بالمنظمة).

ولتحقيق درجة عالية من صدق المحتوى Content Validity لقائمة الاستقصاء، فقد تم عرضها على مجموعة من السادة أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة المنصورة. وبعد الاتفاق على محتوى القائمة، تم اختبارها على عينة عشوائية من (٣٠) مفردة من مجتمع الدراسة، وذلك بغرض التأكد من وضوح عبارات القائمة، وأنها تعطي للمستقصى منه نفس المعنى الذي يقصده الباحث.

وللتحقق من درجة الثبات Reliability للمقاييس التي تشتمل عليها قائمة الاستقصاء، تم استخدام معامل ألفا لكرونباخ، وذلك لتركيزه على تقييم درجة الاتساق الداخلي بين بنود المقياس الخاضع للاختبار. ويتضح من الجدول (١) أن معاملات ألفا تتراوح من (٠,٧٦٩) إلى (٠,٩٢٨)، وهذا يؤكد تميز المقاييس المستخدمة في الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية، باعتبار أن جميع قيم معاملات ألفا أكبر من ٠,٦ (Sekaran,2002). كما تم حساب معامل الصدق الذاتي Self-Validity لتلك المقاييس، بإيجاد الجذر التربيعي لمعامل ألفا، وأظهرت النتائج أن قيم معاملات الصدق الذاتي مرتفعة، مما يشير إلى صدق عبارات القائمة في قياس ما أعدت من أجله.



جدول رقم (١): نتائج اختبار الثبات والصدق لمقاييس متغيرات الدراسة

المتغيرات	تسلسل الفقرات	معامل الفا	معامل الصدق الذاتي
أولاً: سلوكيات صمت العاملين:			
- سلوك صمت الإذعان	٥-١	٠,٨٩١	٠,٩٤٤
- سلوك الصمت الدفاعي	١٠-٦	٠,٨١٧	٠,٩٠٤
- سلوك الصمت الاجتماعي	١٥-١١	٠,٧٦٩	٠,٨٧٧
ثانياً: الارتباط الوظيفي:			
- الحيوية.	٦-١	٠,٨٣٩	٠,٩١٦
- التفاني.	١١-٧	٠,٧٨٠	٠,٨٨٣
- الانهماك.	١٧-١٢	٠,٨٦٠	٠,٩٢٧

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

٣. مجتمع وعينة الدراسة:

١/٣. مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة العاملين من الأطباء وهيئة التمريض، بالمستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة المنصورة. وقد بلغ إجمالي عدد مفردات هذا المجتمع (٦٢٧٣) مفردة، حيث تشمل هيئة الأطباء (١٠٤٠) مفردة، بينما تشمل هيئة التمريض (٥٢٣٣) مفردة، كما هو وارد بالجدول رقم (٢).

٢/٣. عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم المجتمع فقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة. وبالرجوع للجدول الإحصائية لتحديد حجم العينة، تبين أنه بالنسبة لمجتمع يقترب من (٧٥٠٠) مفردة، فإن حجم العينة يبلغ (٣٦٥) مفردة عند حدود خطأ ٥% (Saunders et al., 2012). وتم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية. ولكي تكون العينة ممثلة للمجتمع من حيث نوع المستشفى/ المركز، طبيعة الوظيفة (طبيبة/، ممرضة/، والنوع (ذكر/ أنثى)، فقد تم توزيع حجم هذه العينة على المستشفيات والمراكز الطبية وفقاً لأسلوب التوزيع المتناسب، كما هو مبين بالجدول رقم (٣).

جدول رقم (٢): توزيع مجتمع الدراسة على المستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق

الإجمالي	اجمالي هيئة التمريض	هيئة التمريض		إجمالي هيئة الأطباء	هيئة الأطباء		المستشفيات/ المراكز الطبية
		إناث	ذكور		إناث	ذكور	
٢٣٧٣	١٩٤٢	١٥٨٤	٣٥٨	٤٣١	٢٣٧	١٩٤	١- مستشفى المنصورة الجامعي
٧٥١	٦٧٨	٥٠٨	١٧٠	٧٣	٣٨	٣٥	٢- مستشفى الطوارئ
٤١٧	٣٦٤	٣٣٦	٢٨	٥٣	٣٣	٢٠	٣- مستشفى الباطنة التخصصي
٦٨٧	٦١٨	٥٥٢	٦٦	٦٩	٤٤	٢٥	٤- مستشفى الأطفال الجامعي
٢٦٤	١٥٤	١٣٤	٢٠	١١٠	٧٨	٣٢	٥- مستشفى الطلبة الجامعي
٧٥٨	٦٠١	٥٢٧	٧٤	١٥٧	٧٥	٨٢	٦- مركز الكلى والمسالك البولية
٣٤٤	٣٠٢	٢٧٨	٢٤	٤٢	٢٤	١٨	٧- مركز جراحة الجهاز الهضمي
٢٥٣	٢٠٧	١٩٦	١١	٤٦	٣٥	١١	٨- مركز طب وجراحة العيون
٤٢٦	٣٦٧	٣٤٦	٢١	٥٩	٣٧	٢٢	٩- مركز الأورام
٦٢٧٣	٥٢٣٣	٤٤٦١	٧٧٢	١٠٤٠	٦٠١	٤٣٩	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء إحصائية أعداد الكادر العام القائمين على العمل بالمستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة المنصورة في ٢٦/١٠/٢٠١٧، مركز تقنية الاتصالات والمعلومات، جامعة المنصورة.

جدول رقم(٣): توزيع العينة على المستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق

الإجمالي	اجمالي هيئة التمريض	هيئة التمريض		إجمالي هيئة الأطباء	هيئة الأطباء		المستشفيات/ المراكز الطبية
		إناث	ذكور		إناث	ذكور	
١٣٨	١١٣	٩٢	٢١	٢٥	١٤	١١	١- مستشفى المنصورة الجامعي
٤٤	٤٠	٣٠	١٠	٤	٢	٢	٢- مستشفى الطوارئ
٢٤	٢١	١٩	٢	٣	٢	١	٣- مستشفى الباطنة التخصصي
٤٠	٣٦	٣٢	٤	٤	٣	١	٤- مستشفى الأطفال الجامعي
١٥	٩	٨	١	٦	٤	٢	٥- مستشفى الطلبة الجامعي
٤٤	٣٥	٣١	٤	٩	٤	٥	٦- مركز الكلى والمسالك البولية
٢٠	١٨	١٧	١	٢	١	١	٧- مركز جراحة الجهاز الهضمي
١٥	١٢	١١	١	٣	٢	١	٨- مركز طب وجراحة العيون
٢٥	٢٢	٢١	١	٣	٢	١	٩- مركز الأورام
٣٦٥	٣٠٦	٢٦١	٤٥	٥٩	٣٤	٢٥	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث

وتم جمع البيانات من مفردات عينة الدراسة باستخدام أسلوب المقابلة الشخصية. وتم توزيع (٣٨٠) استمارة استقصاء بزيادة مقدارها (١٥) استمارة، وذلك لضمان ارتفاع نسبة الاستجابة. وأمكن جمع (٣٥٤) استمارة، تم استبعاد (١٣) استمارة منها لعدم صلاحيتها، ليصبح العدد النهائي لمفردات عينة الدراسة (٣٤١) مفردة، بنسبة استجابة إجمالية للعينة مقدارها (٩٠%) تقريباً.

#### ٤. أساليب تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

- اعتمد الباحث في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية، والمتوفرة في الحزمة الإحصائية SPSS. وتتمثل تلك الأساليب فيما يلي:
- اختبار T، لتحديد مدى وجود اختلافات معنوية بين مفردات عينة الدراسة في مستوى الصمت والارتباط الوظيفي وفقاً للنوع وطبيعة الوظيفة.
  - أسلوب تحليل التباين الأحادي، لتحديد مدى وجود اختلافات معنوية بين مفردات عينة الدراسة في مستوى الصمت والارتباط الوظيفي وفقاً للعمر ومدة الخدمة.
  - اختبار توكي Tukey للمقارنات البعدية لمعرفة مصدر الاختلاف بين المتوسطات.
  - معامل الارتباط لبيرسون، لبيان قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
  - أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، لمعرفة درجة تأثير سلوكيات صمت العاملين على الارتباط الوظيفي.
  - أسلوب تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، لتحديد أكثر أنواع سلوكيات صمت العاملين تأثيراً في الارتباط الوظيفي.
  - أسلوب تحليل الانحدار البسيط، لمعرفة درجة تأثير الارتباط الوظيفي في كل نوع من أنواع سلوكيات صمت العاملين.

## تاسعاً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

### ١. نتائج اختبار الفرضية الأولى:

اختبر الباحث الفرضية الأولى "توجد اختلافات معنوية بين مفردات عينة الدراسة في مستوى الصمت وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (النوع، طبيعة الوظيفة، العمر، مدة الخدمة بالمنظمة)"، وذلك على النحو التالي:

#### أ- فيما يتعلق بالنوع وطبيعة الوظيفة:

تم استخدام اختبار T لمعرفة مدى وجود اختلافات معنوية بين مفردات العينة في مستوى الصمت وفقاً للنوع وطبيعة الوظيفة. وتشير نتائج هذا الاختبار - والمبين في الجدول رقم (٤) - إلى وجود اختلاف معنوي في مستوى الصمت وفقاً للنوع لصالح الإناث مقارنة بالذكور. كما تبين وجود اختلاف معنوي في مستوى الصمت وفقاً لطبيعة الوظيفة لصالح هيئة التمريض مقارنة بالأطباء.

#### جدول رقم (٤)

نتائج اختبار T للاختلافات بين مفردات العينة في مستوى الصمت وفقاً للنوع والوظيفة

Sig.	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات الديموغرافية
**٠,٠٠٤	٢,٨٧٩-	٠,٧٦٧	٣,٢٣٥	نكر
		٠,٧٢٢	٣,٤٧٧	أنثى
*٠,٠١٣	٢,٤٨٦-	١,٠٣٥	٢,٨٨٧	طبيبة/ة
		١,٠٨٤	٣,١٨١	ممرضة/ة

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% ( $P < 0.05$ ).  
\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% ( $P < 0.01$ ).

#### ب- فيما يتعلق بالعمر ومدة الخدمة بالمنظمة:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة مدى وجود اختلافات معنوية بين مفردات العينة في مستوى الصمت وفقاً للعمر ومدة الخدمة بالمنظمة. ويوضح الجدول رقم (٥) نتائج هذا التحليل.

#### جدول رقم (٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلافات في مستوى الصمت وفقاً للعمر ومدة الخدمة

Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات الديموغرافية
**٠,٠٠٠	١٠,٥٤٠	١٠,٩٤٥	٣	٣٢,٨٣٥	بين المجموعات	العمر
		١,٠٣٨	٣٣٧	٣٤٩,٩٤٠	داخل المجموعات	
			٣٤٠	٣٨٢,٧٧٥	المجموع	
**٠,٠٠٤	٤,٥٨٧	٥,٣٨٠	٣	١٦,١٤١	بين المجموعات	مدة الخدمة
		١,١٧٣	٣٣٧	٣٩٥,٣١٨	داخل المجموعات	
			٣٤٠	٤١١,٤٥٩	المجموع	

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% ( $P < 0.01$ ).

وتشير النتائج المعروضة في الجدول (٥) إلى وجود اختلاف معنوي في مستوى صمت العاملين وفقاً لكل من العمر ومدة الخدمة بالمنظمة. ولمعرفة مصدر دلالة هذا الاختلاف، تم استخدام اختبار توكي للمقارنات البعدية. وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدولين (٦)، (٧).

#### جدول رقم (٦)

نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية بين متوسطات صمت العاملين وفقاً للعمر

Sig.	الفروق بين المتوسطات	المقارنات الثنائية	فئات العمر
٠,٦٣٥	٠,١٩٩٤	من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة	من ٢١ لأقل من ٣٠ سنة
٠,١٠٠	٠,٣٦٥٩	من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة	
٠,٠٠٠	**٠,٩٦٢٨	من ٥٠ إلى ٦٠ سنة	
٠,٦٣٥	٠,١٩٩٤-	من ٢١ لأقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة
٠,٦٣١	٠,١٦٦٦	من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة	
٠,٠٠٠	**٠,٧٦٣٤	من ٥٠ إلى ٦٠ سنة	
٠,١٠٠	٠,٣٦٥٩ -	من ٢١ لأقل من ٣٠ سنة	من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة
٠,٦٣١	٠,١٦٦٦-	من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة	
٠,٠٠١	**٠,٥٩٦٨	من ٥٠ إلى ٦٠ سنة	
٠,٠٠٠	**٠,٩٦٢٨-	من ٢١ لأقل من ٣٠ سنة	من ٥٠ إلى ٦٠ سنة
٠,٠٠٠	**٠,٧٦٣٤-	من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة	
٠,٠٠١	**٠,٥٩٦٨ -	من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة	

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% (P< 0.01).

وتُظهر النتائج المعروضة في الجدول (٦) المقارنات الثنائية بين متوسطات صمت العاملين وفقاً للعمر. وتشير المقارنة الثنائية بين ذوي الأعمار (من ٥٠ إلى ٦٠ سنة)، وذوي الأعمار من أي فئة عمرية أخرى، إلى وجود فروق معنوية بين متوسطات صمت العاملين، ولصالح ذوي الفئة العمرية الأقل. وتدل تلك النتائج على أن مستوى صمت العاملين يقل كلما زاد عمر الفرد.

جدول رقم (٧)

نتائج اختبار توكي Tukey للمقارنات البعدية بين متوسطات الصمت وفقاً لمدّة الخدمة بالمنظمة

Sig.	الفروق بين المتوسطات	المقارنات الثنائية	فئات مدة الخدمة بالمنظمة
٠,٠١٣	*٠,٦٣٣٣	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات
٠,٠٠٠	**١,١٤٨٨	من ١٠ لأقل من ١٥ سنة	
٠,٠٠٠	**١,٧٠٧٧	من ١٥ لأقل من ٢٠ سنة	
٠,٠٠٠	**٢,٠٥٥٥	٢٠ سنة فأكثر	
٠,٠١٣	*٠,٦٣٣٣-	أقل من ٥ سنوات	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات
٠,٠٠١	**٠,٥١٥٥	من ١٠ لأقل من ١٥ سنة	
٠,٠٠٠	**١,٠٧٤٤	من ١٥ لأقل من ٢٠ سنة	
٠,٠٠٠	**١,٤٢٢٢	٢٠ سنة فأكثر	
٠,٠٠٠	**١,١٤٨٨-	أقل من ٥ سنوات	من ١٠ لأقل من ١٥ سنة
٠,٠٠١	**٠,٥١٥٥-	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	
٠,٠٠٣	**٠,٥٥٨٨	من ١٥ لأقل من ٢٠ سنة	
٠,٠٠١	**٠,٩٠٦٦	٢٠ سنة فأكثر	
٠,٠٠٠	**١,٧٠٧٧-	أقل من ٥ سنوات	من ١٥ لأقل من ٢٠ سنة
٠,٠٠٠	**١,٠٧٤٤-	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	
٠,٠٠٣	**٠,٥٥٨٨-	من ١٠ لأقل من ١٥ سنة	
٠,٦٦٨	٠,٣٤٧٨	٢٠ سنة فأكثر	
٠,٠٠٠	**٢,٠٥٥٥-	أقل من ٥ سنوات	٢٠ سنة فأكثر
٠,٠٠٠	**١,٤٢٢٢-	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	
٠,٠٠١	**٠,٩٠٦٦-	من ١٠ لأقل من ١٥ سنة	
٠,٦٦٨	٠,٣٤٧٨-	من ١٥ لأقل من ٢٠ سنة	

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% ( $P < 0.05$ ).  
 \*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% ( $P < 0.01$ ).

وتُظهر النتائج المعروضة في الجدول (٧) المقارنات الثنائية بين متوسطات صمت العاملين وفقاً لمدّة الخدمة بالمنظمة. وتشير تلك النتائج إلى عدم وجود فرق معنوي بين ذوي مدة الخدمة (من ١٥ لأقل من ٢٠ سنة) وذوي مدة الخدمة (٢٠ سنة فأكثر) في متوسطات صمت العاملين. بينما تشير باقي المقارنات الثنائية بين فئات مدة الخدمة، إلى وجود فروق معنوية بين متوسطات صمت العاملين في كل مقارنة ثنائية، ولصالح ذوي مدة الخدمة الأقل. وتدل تلك النتائج على أن مستوى صمت العاملين يقل كلما زادت مدة خدمة الفرد في المنظمة.

وفي ضوء ما سبق، يتضح وجود اختلافات معنوية بين مفردات عينة الدراسة في مستوى الصمت وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (النوع، طبيعة الوظيفة، العمر، مدة الخدمة بالمنظمة)، وهو ما يعني قبول الفرضية الأولى من الدراسة.

## ٢. نتائج اختبار الفرضية الثانية:

اختبر الباحث الفرضية الثانية "توجد اختلافات معنوية بين مفردات عينة الدراسة في مستوى الارتباط الوظيفي وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (النوع، طبيعة الوظيفة، العمر، مدة الخدمة بالمنظمة)"، وذلك على النحو التالي:

أ- فيما يتعلق بالنوع وطبيعة الوظيفة:

تم استخدام اختبار T لمعرفة مدى وجود اختلافات معنوية بين مفردات العينة في مستوى الارتباط الوظيفي وفقاً للنوع وطبيعة الوظيفة. ويبين الجدول (٨) نتائج هذا الاختبار، والتي تشير لوجود اختلاف معنوي في مستوى الارتباط الوظيفي وفقاً للنوع لصالح الذكور مقارنة بالإناث، وكذلك وفقاً لطبيعة الوظيفة لصالح هيئة الأطباء مقارنة بهيئة التمريض.

### جدول رقم (٨)

نتائج اختبار T للاختلافات بين مفردات العينة في مستوى الارتباط الوظيفي وفقاً للنوع والوظيفة

Sig.	T قيمة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات الديموغرافية
*,*,٠٣٥	٢,١٢١	١,٠٥٩	٢,٨٣	ذكر
		١,١٤٤	٢,٥٧	أنثى
*,*,٠١٩	٢,٣٦٠	١,٠٧٤	٢,٧٨	طبيبة
		١,١٠٤	٢,٤٩	ممرضة

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% ( $P < 0.05$ )  
\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% ( $P < 0.01$ )

ب- فيما يتعلق بالعمر ومدة الخدمة بالمنظمة:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي للتعرف على مدى وجود اختلافات معنوية بين مفردات العينة في الارتباط الوظيفي وفقاً للعمر ومدة الخدمة. ويوضح الجدول رقم (٩) نتائج هذا التحليل.

### جدول رقم (٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلافات بين مفردات العينة في مستوى الارتباط الوظيفي وفقاً للعمر ومدة الخدمة

Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات الديموغرافية
*,*,٠٨٩٢	٠,٢٠٦	٠,١١٩	٣	٠,٣٥٧	بين المجموعات	العمر
		٠,٥٧٩	٣٣٧	١٩٥,١٩٥	داخل المجموعات	
			٣٤٠	١٩٥,٥٥٣	المجموع	
***,*,٠٠١	٥,٧٨٢	٦,٩٥٢	٣	٢٠,٨٥٦	بين المجموعات	مدة الخدمة بالمنظمة
		١,٢٠٢	٣٣٧	٤٠٥,١٩٨	داخل المجموعات	
			٣٤٠	٤٢٦,٠٥٤	المجموع	

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% ( $P < 0.01$ )

وتشير النتائج المعروضة في الجدول (٩) إلى عدم وجود اختلاف معنوي في مستوى الارتباط الوظيفي وفقاً للعمر. بينما يوجد اختلاف معنوي في مستوى الارتباط الوظيفي وفقاً لمدة الخدمة بالمنظمة. ولمعرفة مصدر دلالة هذا الاختلاف، تم استخدام اختبار توكي للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول (١٠).

وتُظهر النتائج المعروضة في الجدول (١٠) المقارنات الثنائية بين متوسطات الارتباط الوظيفي وفقاً لمدة الخدمة. وتشير تلك النتائج إلى وجود فروق معنوية بين ذوي مدة الخدمة (أقل من ٥ سنوات) وذوي مدة الخدمة (من ١٠ لأقل من ١٥ سنة) في متوسطات الارتباط الوظيفي لصالح ذوي مدة الخدمة (من ١٠ لأقل من ١٥ سنة). كما تشير تلك النتائج إلى وجود فروق معنوية بين ذوي مدة الخدمة (أقل من ٥ سنوات) وذوي مدة الخدمة (من ١٥ لأقل من ٢٠ سنة) في متوسطات الارتباط الوظيفي لصالح ذوي مدة الخدمة (من ١٥ لأقل من ٢٠ سنة). ومن ناحية أخرى، تشير المقارنة الثنائية بين ذوي مدة الخدمة (٢٠ سنة فأكثر)، وذوي مدة الخدمة من أي فئة أخرى، إلى وجود فروق معنوية بين متوسطات الارتباط الوظيفي، ولصالح ذوي مدة الخدمة (٢٠ سنة فأكثر). وتدل هذه النتائج على أن مستوى الارتباط الوظيفي يزداد كلما زادت مدة خدمة الفرد في المنظمة.

#### جدول رقم (١٠)

نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية بين متوسطات الارتباط الوظيفي وفقاً لمدة الخدمة بالمنظمة

Sig.	متوسط الفرق	المقارنات الثنائية	فئات مدة الخدمة بالمنظمة
٠,٠٥٦	٠,٩١٩٤-	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات
٠,٠٠٠	**١,٣٠٦٨-	من ١٠ لأقل من ١٥ سنة	
٠,٠٠٠	**١,٣٤٩٧-	من ١٥ لأقل من ٢٠ سنة	
٠,٠٠٠	**٢,٠١٣٣-	٢٠ سنة فأكثر	
٠,٠٥٦	٠,٩١٩٤	أقل من ٥ سنوات	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات
٠,٧٢٧	٠,٣٨٧٤-	من ١٠ لأقل من ١٥ سنة	
٠,٥٢٤	٠,٤٣٠٣-	من ١٥ لأقل من ٢٠ سنة	
٠,٠٠٢	**١,٠٩٣٨-	٢٠ سنة فأكثر	
٠,٠٠٠	**١,٣٠٦٨	أقل من ٥ سنوات	من ١٠ لأقل من ١٥ سنة
٠,٧٢٧	٠,٣٨٧٤	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	
٠,٩٩٩	٠,٠٤٢٨-	من ١٥ لأقل من ٢٠ سنة	
٠,٠٠٤	**٠,٧٠٦٤-	٢٠ سنة فأكثر	
٠,٠٠٠	**١,٣٤٩٧	أقل من ٥ سنوات	من ١٥ لأقل من ٢٠ سنة
٠,٥٢٤	٠,٤٣٠٣	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	
٠,٩٩٩	٠,٠٤٢٨	من ١٠ لأقل من ١٥ سنة	
٠,٠٠٠	**٠,٦٦٣٥-	٢٠ سنة فأكثر	
٠,٠٠٠	**٢,٠١٣٣	أقل من ٥ سنوات	٢٠ سنة فأكثر
٠,٠٠٢	**١,٠٩٣٨	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	
٠,٠٠٤	**٠,٧٠٦٤	من ١٠ لأقل من ١٥ سنة	
٠,٠٠٠	**٠,٦٦٣٥	من ١٥ لأقل من ٢٠ سنة	

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% ( $P < 0.05$ ).

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% ( $P < 0.01$ ).

وفي ضوء ما سبق، يتضح وجود اختلافات معنوية بين مفردات العينة في مستوى الارتباط الوظيفي وفقاً لكل من النوع، طبيعة الوظيفة، مدة الخدمة بالمنظمة. في حين لم تُظهر النتائج أي اختلافات معنوية بين مفردات العينة في مستوى الارتباط الوظيفي تبعاً للعمر. وهو ما يعني قبول الفرضية الثانية جزئياً.

### ٣. نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

اختبر الباحث الفرضية الثالثة "يوجد تأثير سلبي معنوي لسلوكيات صمت العاملين (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) على الارتباط الوظيفي في المنظمات موضع التطبيق"، وتم ذلك على النحو التالي:

أ- توصيف قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة:

تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون لتوصيف قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة. ويوضح الجدول رقم (١١) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومصفوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (١١)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومصفوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	٤	٣	٢	١	متغيرات الدراسة
٠,٩٣٣٢	٣,٦٧٤				١,٠٠	سلوك صمت الإذعان
٠,٩٦٢١	٣,٠٧٦			١,٠٠	**٠,٤٢٣	سلوك الصمت الدفاعي
١,٠٤٦٢	٣,٢٧١		١,٠٠	٠,٠٦٢	٠,٠٨٦	سلوك الصمت الاجتماعي
٠,٩٢٥١	٢,٤٣١	١,٠٠	*٠,٠٩٨-	**٠,٤٧٣-	**٠,٥٨٧-	الارتباط الوظيفي

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% ( $P < 0.05$ ).

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% ( $P < 0.01$ ).

ويتبين من الجدول (١١) وجود علاقة ارتباط سلبية معنوية بين الارتباط الوظيفي وكل نوع من أنواع سلوكيات صمت العاملين. وحقق صمت الإذعان أقوى الارتباطات بالارتباط الوظيفي، بمعامل ارتباط ( $R = -0.587$ ,  $P < 0.01$ )، يليه الصمت الدفاعي بمعامل ارتباط ( $R = -0.473$ ,  $P < 0.01$ )، وأخيراً، الصمت الاجتماعي بمعامل ارتباط ( $R = -0.098$ ,  $P < 0.05$ ).

ب- اختبار تأثير سلوكيات صمت العاملين على الارتباط الوظيفي.

لاختبار تأثير الأنواع المختلفة لسلوكيات صمت العاملين على الارتباط الوظيفي، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، ويوضح الجدول رقم (١٢) نتائج هذا التحليل.

جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير سلوكيات صمت العاملين على الارتباط الوظيفي

Sig.	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار $\beta$	سلوكيات صمت العاملين
**٠,٠٠٠	١٠,٠٨٦-	٠,٤٦٤-	سلوك صمت الإذعان
**٠,٠٠٠	٥,٨٧٩-	٠,٢٤١-	سلوك الصمت الدفاعي
٠,٣٢٩	٠,٩٧٧-	٠,٠٤٠-	سلوك الصمت الاجتماعي
		٠,٦٣٨	R
		٠,٤٠٢	Adjusted R <sup>2</sup>
		**٠,٠٠٠) ٧٧,١٩٠	F(Sig.)

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% ( $P < 0.05$ ).

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% ( $P < 0.01$ ).



ويتبين من الجدول (١٢) ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار عند مستوى معنوية ١% ( $F=77.190, P<0.01$ ).
- وجود تأثير سلبي معنوي لسلوك صمت الإذعان على الارتباط الوظيفي ( $B=-0.464, P<0.01$ )، كما يوجد تأثير سلبي معنوي لسلوك الصمت الدفاعي على الارتباط الوظيفي ( $B=-0.241, P<0.01$ )، في حين لم تثبت معنوية تأثير سلوك الصمت الاجتماعي على الارتباط الوظيفي ( $B=-0.040, P>0.05$ ).
- وهو ما يعني قبول الفرضية الثالثة جزئياً.
- وفقاً لمعامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2=0.402$ )، فإن سلوكيات صمت العاملين مجتمعة تفسر ٤٠,٢% من حجم التباين في الارتباط الوظيفي، والنسبة المتممة ترجع لعوامل أخرى لم ترد في هذه الدراسة.
- ولتحقيق الهدف الرابع للدراسة، والمتمثل في تحديد أكثر أنواع سلوكيات صمت العاملين تأثيراً على الارتباط الوظيفي، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، ويوضح الجدول رقم (١٣) نتائج هذا التحليل.

جدول رقم (١٣)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير سلوكيات صمت العاملين على الارتباط الوظيفي

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار	معامل الانحدار $\beta$	قيمة T المحسوبة	Sig.	Adjusted R <sup>2</sup> التراكمي	التغير في Adjusted R <sup>2</sup>
١- صمت الإذعان	-٠,٤٦٧	-١٠,١٧٣	** (٠,٠٠٠)	٠,٣٤٢	٠,٣٤٢
٢- الصمت الدفاعي	-٠,٢٤٢	-٥,٩١٠	** (٠,٠٠٠)	٠,٤٠٢	٠,٠٦
F(Sig.)					** (٠,٠٠٠) ١١٥,٣٢٤

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% ( $P<0.01$ ).

ويتبين من الجدول (١٣) أن ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار يشير إلى أن متغير صمت الإذعان هو الأقوى تأثيراً على الارتباط الوظيفي بالمقارنة بالصمت الدفاعي. فمتغير صمت الإذعان يفسر بمفرده ما مقداره (٣٤,٢%) من التباين في الارتباط الوظيفي. بينما يفسر متغير الصمت الدفاعي مع متغير صمت الإذعان ما مقداره (٤٠,٢%) من التباين في الارتباط الوظيفي.

#### ٤. نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

اختبر الباحث الفرضية الرئيسية الرابعة "يوجد تأثير سلبي معنوي للارتباط الوظيفي على سلوكيات صمت العاملين في المنظمات موضع التطبيق"، والتي قُسمت لثلاثة فرضيات فرعية وفقاً لأنواع الثلاثة لسلوكيات صمت العاملين، وتم ذلك باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط، كما يلي:

##### أ- تأثير الارتباط الوظيفي على سلوك صمت الإذعان.

وفقاً لنتائج تحليل الانحدار البسيط المعروضة بالجدول (١٤)، يوجد تأثير سلبي معنوي للارتباط الوظيفي على سلوك صمت الإذعان ( $B = -0.592, P<0.01$ )، حيث يفسر الارتباط الوظيفي (٣٤,٢%) من حجم التباين في سلوك صمت الإذعان. وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

جدول رقم (١٤)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الارتباط الوظيفي على سلوك صمت الإذعان

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	T	Sig.	Adjusted R <sup>2</sup>	F(Sig.)
الارتباط الوظيفي	-٠,٥٩٢	-١٣,٣٣٩	٠,٠٠٠	٠,٣٤٢	١٧٧,٩١٦ (٠,٠٠٠)**

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% (P<0.01).

ب- تأثير الارتباط الوظيفي على سلوك الصمت الدفاعي.

وفقاً لنتائج تحليل الانحدار البسيط المعروضة بالجدول (١٥)، يتضح وجود تأثير سلبي معنوي للارتباط الوظيفي على سلوك الصمت الدفاعي (B=-0.535, P<0.01)، حيث يُفسر الارتباط الوظيفي (٢٢,١%) من حجم التباين في سلوك الصمت الدفاعي. وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

جدول رقم (١٥)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الارتباط الوظيفي على سلوك الصمت الدفاعي

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	T	Sig.	Adjusted R <sup>2</sup>	F(Sig.)
الارتباط الوظيفي	-٠,٥٣٥	-٩,٨٨١	٠,٠٠٠	٠,٢٢١	٩٧,٦٣٩ (٠,٠٠٠)**

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% (P<0.01).

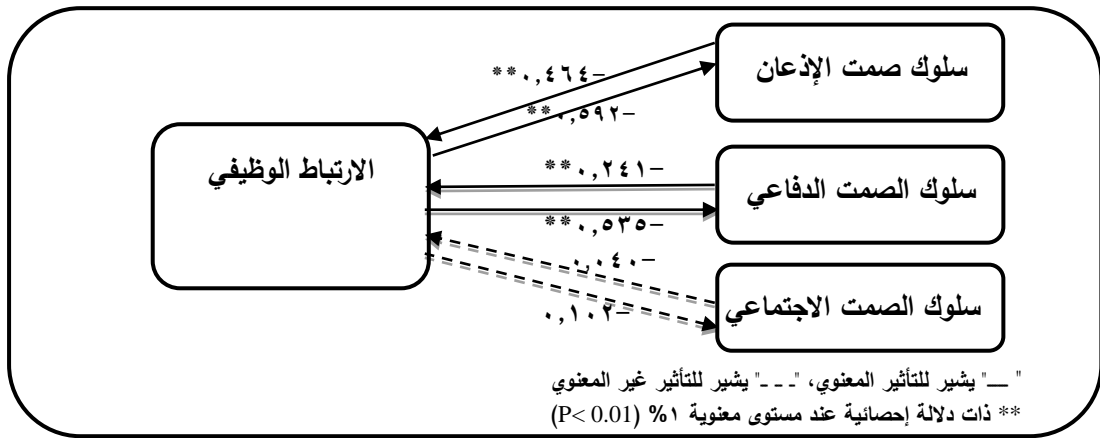
ج- تأثير الارتباط الوظيفي على سلوك الصمت الاجتماعي.

وفقاً لنتائج تحليل الانحدار البسيط المعروضة بالجدول (١٦) يتضح عدم وجود تأثير معنوي للارتباط الوظيفي على سلوك الصمت الاجتماعي (B=-0.102, P> 0.05). وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة. ويوضح الشكل رقم (١) النتائج النهائية للعلاقات بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (١٦)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الارتباط الوظيفي على سلوك الصمت الاجتماعي

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	T	Sig.	Adjusted R <sup>2</sup>	F(Sig.)
الارتباط الوظيفي	-٠,١٠٢	-١,٨١٦	٠,٠٧٠	٠,٠٠٧	٣,٢٩٨ (٠,٠٧٠)



شكل رقم (١): النتائج النهائية للعلاقات بين متغيرات الدراسة

## عاشراً: مناقشة النتائج وتفسيرها:

استهدفت الدراسة التعرف على التأثيرات المتبادلة بين سلوكيات صمت العاملين والارتباط الوظيفي، وكذلك معرفة مدى وجود اختلافات معنوية بين مفردات عينة الدراسة في مستوى الصمت والارتباط الوظيفي وفقاً لمجموعة من الخصائص الديموغرافية. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

١. وجود اختلاف معنوي في مستوى صمت العاملين وفقاً للنوع لصالح الإناث. وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (Zipparo,1999) والتي بينت نتائجها- بخصوص العوامل التي تثني الموظفين عن الإبلاغ عن الفساد- أن النساء كانوا أكثر صمتاً بسبب عدم وجود حماية قانونية لهن من أي عواقب سلبية، وعدم التأكد من أن رئيسهم سوف يدعمهم في حالة إبلاغهم عن الفساد. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Erigüç et al.2014) والتي أظهرت أن الممرضات كانوا أكثر صمتاً من الممرضين، لأن مسببات الصمت (مثل: الخوف من الفصل، تدمير العلاقات مع الآخرين، الخوف من النظر للفرد كصانع للمشاكل) كانت أكثر تأثيراً في الممرضات بالمقارنة بالممرضين.
٢. يوجد اختلاف معنوي في مستوى الصمت وفقاً لطبيعة الوظيفة لصالح هيئة التمريض مقارنة بهيئة الأطباء. وتختلف تلك النتيجة مع دراسة (Kılınç & Ulusoy, 2014)، والتي توصلت إلى أن هيئة الأطباء يُظهرون مستوى مرتفع من الصمت مقارنةً بهيئة التمريض.
٣. وجود اختلاف معنوي في مستوى الصمت وفقاً للعمر. كما تبين أن مستوى الصمت يقل كلما زاد عمر الفرد، ويمكن تفسير ذلك بأن الفرد الأكبر سناً لديه فهم أكبر لأنظمة العمل السائدة في المنظمة والسلطات والمسئوليات مقارنة بالفرد الأصغر سناً، وهذا يجعل الفرد الأكبر سناً أكثر قدرة على مواجهة الآخرين، والدفاع عن وجهة نظره، وعدم الصمت عن المشاكل التنظيمية والإدارية في المنظمة. وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (Zipparo,1999) والتي توصلت إلى أن صغار السن كانوا الأكثر صمتاً لاعتقادهم بأن التعبير عن آرائهم سوف يؤثر بالسلب على وظيفتهم.
٤. وجود اختلاف معنوي في مستوى الصمت وفقاً لمدة الخدمة بالمنظمة. كما تبين أن مستوى الصمت يقل كلما زادت هذه المدة. ويتفق ذلك مع دراسة (Stansbury & Victor, 2009)، والتي وجدت أنه بالمقارنة بالأفراد الأكثر من حيث مدة الخدمة بالمنظمة، فإن الأفراد الأقل في مدة الخدمة هم الأقل من حيث إطلاق صفارات الإنذار، بسبب الخوف من نظرة الآخرين إليهم على أنهم واشين، واعتقادهم بأن المشرفين يكافئون الأفراد الذين يحققون نتائج جيدة حتى ولو استخدموا ممارسات أخلاقية مشكوك فيها لتحقيق هذه النتائج.
٥. وجود اختلاف معنوي في مستوى الارتباط الوظيفي وفقاً للنوع لصالح الذكور مقارنة بالإناث، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (Schaufeli et al.,2006)، بينما تختلف مع نتائج عدة دراسات (eg. Alfes et al. 2010; Mauno et al.,2007; Truss et al. 2006) والتي أظهرت أن الإناث أكثر ارتباطاً بالعمل مقارنة بالذكور.

٦. وجود اختلاف معنوي في مستوى الارتباط الوظيفي وفقاً لطبيعة الوظيفة لصالح هيئة الأطباء. وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (Mauno et al.,2007)، بينما تختلف مع دراسة (Simpson,2009) والتي أظهرت أن هيئة التمريض هي أكثر فئات العاملين في مجال الرعاية الطبية ارتباطاً بالوظيفة.
٧. لا يوجد اختلاف معنوي في مستوى الارتباط الوظيفي وفقاً للعمر. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراستي (Koyuncu et al.,2006; Lu & Guy, 2014).
٨. وجود اختلاف معنوي في مستوى الارتباط الوظيفي وفقاً لمدة الخدمة. كما تبين أن مستوى الارتباط الوظيفي يزداد كلما زادت هذه المدة. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Chen& Kao,2012)، والتي أشارت إلى أن مدة الخدمة بالمنظمة ترتبط إيجابياً بالارتباط الوظيفي. بينما تختلف تلك النتيجة مع دراسة (Lu & Guy, 2014) والتي أظهرت عدم وجود اختلاف معنوي في مستوى الارتباط الوظيفي وفقاً لمدة الخدمة بالمنظمة.
٩. يوجد تأثير سلبي معنوي لسلوك صمت الإذعان على الارتباط الوظيفي. وتتمشى هذه النتيجة مع ما أورده (Van Dyne et al.,2003) بشأن دوافع الصمت، حيث يرجع سلوك صمت الإذعان إلى عدم ارتباط الفرد بالقضايا الوظيفية والتنظيمية، نتيجة للاستسلام والقبول بالوضع الحالي. كما تتسق تلك النتيجة مع دراسة (Dedahanov & Rhee,2015) والتي وجدت أن سلوك صمت الإذعان يقلل من ارتباط الفرد عاطفياً ونفسياً بمكان العمل. ويمكن تفسير تلك النتيجة بأن الفرد قد يلجأ لسلوك صمت الإذعان بسبب اعتقاده بانخفاض قدراته الذاتية على إحداث التغيير المطلوب، وفي نفس الوقت فإن اعتقاد الفرد بانخفاض قدراته الذاتية يقلل من ارتباطه بالوظيفة (Salanova & Schaufeli,2008).
١٠. يوجد تأثير سلبي معنوي لسلوك الصمت الدفاعي على الارتباط الوظيفي، وتتفق تلك النتيجة مع أظهرته دراستي (Deniz et al.,2013; Dedahanov & Rhee, 2015) من أن سلوك الصمت الدفاعي يقلل من ارتباط الفرد عاطفياً ونفسياً بمكان العمل. ويمكن تفسير تلك النتيجة بأن الفرد يلجأ لسلوك الصمت الدفاعي بسبب الخوف مما قد يترتب على تعبيره عن آرائه من تهديد لشعوره بالأمان النفسي، وفي نفس الوقت فإن شعور الفرد بعدم الأمان النفسي يقلل من ارتباطه بوظيفته (Kahn,1990).
١١. بالمقارنة بسلوك الصمت الدفاعي، فإن سلوك صمت الإذعان أكثر تأثيراً على الارتباط الوظيفي. وهذا يعني أن الأفراد الذين يحجبون المعلومات لاعتقادهم بأن حديثهم لن يحدث أي فرق، أو لاعتقادهم بانخفاض قدراتهم الذاتية على إحداث التأثير المطلوب، سيكونون أقل ميلاً للارتباط بوظائفهم مقارنةً بالأفراد الذين يحجبون المعلومات بسبب الخوف من عواقب التحدث.
١٢. وجود تأثير سلبي معنوي للارتباط الوظيفي على كل من سلوك صمت الإذعان وسلوك الصمت الدفاعي. وهذا يعني أنه كلما زاد ارتباط الفرد بوظيفته كلما قل ميله لسلوك صمت الإذعان وسلوك الصمت الدفاعي. وتتفق تلك النتيجة مع نظرية التبادل الاجتماعي، فوفقاً لهذه النظرية فإن زيادة الارتباط الوظيفي للموظف كنتيجة للالتزام بقواعد التبادل بينه وبين المنظمة، يخلق حالة من الثقة

المتبادلة بين الطرفين، مما يشجع الموظف على التعبير عن رأيه بشأن قضايا ومشكلات العمل، لقناعته بجدوى التحدث، وعدم الخوف من أي عواقب سلبية.

### حادي عشر: توصيات الدراسة:

أكدت الدراسة الحالية وجود تأثيرات متبادلة بين الارتباط الوظيفي وكل من سلوك صمت الإذعان وسلوك الصمت الدفاعي، وهذا يؤكد أهمية التقليل من سلوكيات صمت العاملين لدعم ارتباطهم بالوظيفة، كما يؤكد أهمية دعم الارتباط الوظيفي للعاملين لكسر سلوك الصمت لديهم للاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم بشأن قضايا ومشكلات العمل. وفي ضوء ذلك، يقترح الباحث التوصيات التالية:

١. ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالمنظمات محل الدراسة بالعمل على زيادة إدراك العاملين لجدوى التحدث، من خلال الاهتمام بسماع آرائهم ومقترحاتهم بشأن قضايا ومشكلات العمل، واتخاذ التصرفات الملائمة في ضوء تلك الآراء والمقترحات.
٢. العمل على توفير مناخ الثقة الذي يشعر فيه العاملون بالأمان النفسي عند التحدث عن المخالفات والمشكلات المتصلة بالعمل، دون الخوف من ردود الفعل السلبية من جانب الإدارة العليا أو الرؤساء المباشرين.
٣. التأكد من توافر فرص الاتصال، وإيجاد نظم عمل رسمية لنقل وتبادل المعلومات والأفكار، بحيث تكفل هذه النظم للعاملين حق التعبير عن آرائهم وأفكارهم بشأن قضايا ومشاكل العمل، كما تكفل لهم حق توثيق هذه الآراء بما يمكن من عرضها على الإدارة العليا بالمنظمة.
٤. التركيز في مجال اختيار وتعيين الإدارة العليا والرؤساء المباشرين على من لهم تاريخ جيد في التعامل مع الآراء التي تتعارض مع معتقداتهم وقراراتهم.
٥. الاهتمام ببرامج التدريب التي تهدف لرفع مستوى الكفاءة الذاتية للعاملين، مما يزيد من قدرتهم على تقديم آراء ومقترحات بناءة بشأن قضايا ومشكلات العمل، كما يعزز من اعتقادهم بقدرتهم على تحقيق النتائج المرغوبة.
٦. تطوير برامج تدريبية لتعليم الرؤساء المباشرين كيفية التواصل مع الآخرين، وتجنب التفسير الخاطئ للدوافع من وراء سلوك العاملين.
٧. يجب على المديرين إدراك أهمية التبادل الاجتماعي لتحقيق مستويات عالية من الارتباط الوظيفي للعاملين، وذلك بتزويد العاملين بالموارد والمنافع التي تلزمهم بأن يقدموا في مقابلها مستويات مرتفعة من الارتباط الوظيفي.
٨. العمل على توفير مناخ عدالة الإجراءات الذي يوفر بيئة ملائمة للعاملين للتعبير عن آرائهم، ويتحقق ذلك من خلال اتخاذ قرارات أخلاقية، تعتمد على معلومات دقيقة، وتمنع أي تحيز.
٩. يجب أن يدرك المديرون أن الارتباط الوظيفي عملية طويلة الأجل، تتطلب تفاعلات مستمرة لخلق حالة من الارتباط المتبادل.

وعلى الجانب الآخر، يقترح الباحث بعض الأفكار كمجالات لدراسات مستقبلية، وذلك على النحو التالي:

١. سلوكيات صمت العاملين كوسيط في العلاقة بين الثقة التنظيمية والارتباط الوظيفي.
٢. الارتباط الوظيفي كوسيط في العلاقة بين القيادة الاخلاقية وسلوكيات صمت العاملين.
٣. العلاقة التبادلية بين القائد والعضو كوسيط في العلاقة سلوك صمت العاملين والارتباط الوظيفي.
٤. سلوكيات صمت العاملين كوسيط في العلاقة بين القيادة الكاريزمية وإبداع العاملين.
٥. تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات صمت العاملين.
٦. أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات صمت العاملين.
٧. الارتباط الوظيفي كوسيط في العلاقة بين موارد الوظيفة وسلوكيات صمت العاملين.

## المراجع

- Al Sahi AL Zaabi, M. S., Ahmad, K.Z. & Hossan, C. (2016),"Authentic leadership, work engagement and organizational citizenship behaviors in petroleum company", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.65,No.6, pp. 811-830.
- Alfes, K., Truss, K., Soane, E.C., Rees, C. & Gatenby, M. (2010), *Creating an engaged workforce*,Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Alok, K. & Israel, D. (2012), "Authentic leadership & work engagement", *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 47, No.3, pp. 498-510.
- Ashforth,B.E. & Humphrey,R.H.(1995),"Emotion in the workplace: A reappraisal", *Human Relations*,Vol.48, No.2, pp.97-125.
- Babcock-Roberson, M.E. & Strickland, O.J. (2010)"The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors", *The Journal of Psychology*,Vol.144, No.3, pp.313-326.
- Bakker, A.B., Albrecht, S. & Leiter, M.P.(2011) "Key questions regarding work engagement", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.20,No.1, pp.4-28.
- Blader, S. & Tyler, T.R. (2009),"Testing and expanding the group engagement model", *Journal of Applied Psychology*,Vol. 94, No. 2, pp.445-464.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. & Greenberg, J. (2009),"Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations", In: Greenberg, J. and Edwards, M.(Eds.), *Voice and silence in organizations*, Emerald Group Publishing, Bingley,UK.
- Cheng, J., Chang, S., Kuo, J. & Cheung, Y. (2014),"Ethical leadership, work engagement, and voice behavior", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 114, No.5, pp.817-831.
- Cheng, J., Lu, K., Chang, Y. & Johnstone, S. (2013),"Voice behavior and work engagement: The moderating role of supervisor-attributed motives", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol.51,No.1,pp.81-102.
- Chen, C.F. & Kao, Y.L. (2012), "Moderating effects of work engagement and job tenure on burnout-performance among flight attendants", *Journal of Air Transport Management*, Vol.25, pp.61-63.
- Christian, M.S., Garza, A.S. & Slaughter, J.E. (2011),"Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance", *Personnel Psychology*,Vol. 64, No.1, pp. 89-136.
- Chughtai,A.A. & Buckley,F.(2011),"Work engagement: antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance", *Career Development International*, Vol. 16, No.7, pp. 684-705.
- Çınar,O., Karcıoğlu,F. & Alioğulları, Z.D. (2013),"The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: A survey study in the province of Erzurum, Turkey", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 99, pp. 314-321.

- Dedahanov, A.T. & Rhee, J. (2015), "Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment", *Management Decision*, Vol. 53, No.8, pp.1843-1857.
- Dedahanov, A.T., Lee, D., Rhee, J. & Yusupov, S. (2016), "An examination of the associations among cultural dimensions, relational silence and stress", *Personnel Review*, Vol. 45, No. 3, pp. 593-604.
- Deniz, N., Noyan, A. & Ertosun, Ö.G. (2013), "The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.99, pp.691-700.
- Elçi, M., Karabay, M.E., Alpkın, L. & Şener, İ. (2014), "The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.150, pp.1298-309.
- Eldor, L. (2016), "Work engagement: toward a general theoretical enriching model", *Human Resource Development Review*, Vol.15, No.3, pp.317-339.
- Erigüç, G., Özer, Ö. & Turaç, İ., Songur, C. (2014), "The causes and effects of the organizational silence: on which issues the nurses remain silent?", *International Journal of Management Economics and Business*, Vol.10, No.22, pp.131-154.
- Farr, J.L. & Ford, C.M. (1990), "Individual innovation", in West, M.A. & Farr, J.L. (Eds), *Innovation and Creativity at Work*, John Wiley and Sons, Chichester, pp.63-80.
- Gallup (2013), *State of the global workplace: Employee engagement insights for business leaders worldwide*, DC:Gallup, Washington.
- Ilkhanizadeh, S. & Karatepe, O.M. (2017), "An examination of the consequences of corporate social responsibility in the airline industry: Work engagement, career satisfaction, and voice behavior", *Journal of Air Transport Management*, Vol.59, pp.8-17.
- Johnson, R.A. & Schulman, G.I. (1989), "Gender-role composition and role entrapment in decision-making groups", *Gender and Society*, Vol.3 No.3, pp. 355-372.
- Kahn, W.A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *The Academy of Management Journal*, Vol.33, No.4, pp.692-724.
- Kahn, W.A. (1992), "To be fully there: Psychological presence at work", *Human Relations*, Vol.45, No.4, pp.321-349.
- Kılınç, E. & Ulusoy, H. (2014), "Investigation of organizational citizenship behavior, organizational silence and employee performance at physicians and nurses, and the relationship among them", *Business Management Dynamics*, Vol.3, No.11, pp.25-34.
- Knoll, M. & van Dick, R. (2013), "Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates", *Journal of Business Ethics*, Vol.113, pp.349-362.
- Koyuncu, M., Burke, R.J. & Fiksenbaum, L. (2006), "Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank : potential antecedents and consequences", *Equal Opportunities International*, Vol.25, No.4, pp.299-310.



- Koyuncu, M., Burke, R.J., Fiksenbaum, L., Tekin, Y. (2013)," Antecedents and consequences of employee voice behavior among frontline employees in Turkish hotels", *An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, Vol.24, No.3, pp.427-437.
- Kwon, B., Farndale, E. & Park, J.G. (2016),"Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence?", *Human Resource Management Review*, Vol.26, No.4, pp. 327-337.
- Lu, X. & Guy, M.(2014) ," How emotional labor and ethical leadership affect job engagement for Chinese public servant", *Public Personnel Management*, Vol.43, No.1, pp.3-24.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981), "The measurement of experienced burnout", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.2, No.2, pp.99-113.
- Maslach, C. & Leiter, M.P. (1997), *The truth about burnout*, Jossey-Bass, New York.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M.(2007),"Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.70, pp.149-171.
- Mauno, S., Kinnunen, U., Makikangas, A. & Natti, J.(2005),"Psychological consequences of fixed-term employment and perceived job insecurity among health care staff", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.14, No.3, pp.209–237.
- May, D.R., Gilson, R.L. & Harter, L.M.(2004),"The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol.77, pp.11-37.
- Maymand, M.M., Abdollahi .M. & Elhami, S.(2017) ,"The Effect of Employee Voice on Work Engagement through Trust in Management", *Journal of Administrative Management, Education and Training*, Vol.13, No.2, pp.135-142.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W. & Hewlin, P.F. (2003),"An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why", *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.6, pp.1453-1476.
- Morrison, E.W. & Milliken, F.J. (2000), "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world", *The Academy of Management Review*, Vol.25, No.4, pp.706-725.
- Nikolaou, I., Vakola, M. & Bourantas, D.(2011),"The role of silence on employees' attitudes "the day after" a merger", *Personnel Review*, Vol.40, No.6, pp.723-741.
- Pinder, C.C. & Harlos, K.P. (2001),"Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.20, pp.331-369.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. & Swart, J., (2003), *Understanding the people and performance link: Unlocking the black box*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Rana, S., Ardichvili, A. & Tkachenko, O. (2014), "A theoretical model of the antecedents and outcomes of employee engagement", *Journal of Workplace Learning*, Vol.26, No.3/4, pp.249-266.

- Rees, C., Alfes, K. & Gatenby, M. (2013), "Employee voice and engagement: Connections and consequences", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.24, No.14, pp.2780-2798.
- Rich, B.L., Lepine, J.A. & Crawford, E.R. (2010), "Job engagement: Antecedents and effects on job performance", *The Academy of Management Journal*, Vol.53, No.3, pp. 617-635.
- Robertson, I.T. & Cooper, C.L. (2010), "Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.31, No.4, pp.324-336.
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004), "The drivers of employee engagement", Institute for employment studies, Brighton.
- Saks, A.M. (2006), "Antecedents and consequences of employee engagement", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.2, No.7, pp. 600-619.
- Salanova, M. & Schaufeli, W.B. (2008), "A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.19, No.1, pp.116-131.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012), *Research methods for business students*, 6th ed., Pearson Education Limited, Harlow.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004), "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.25, No.3, pp.293-315.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. (2006), "The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study", *Educational and Psychological Measurement*, Vol.66, No.4, pp.701-716.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-romá, V. & Bakker, A.B. (2002), "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach", *Journal of Happiness Studies*, Vol.3, No.1, pp.71-92.
- Sekaran, U. (2002), *Research methods for business: A skill-building approach*, 4th ed., Wiley, New York.
- Shuck, B. & Wollard, K. (2010), "Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations", *Human Resource Development Review*, Vol.9, No.1, pp.89-110.
- Simpson, M.R. (2009), "Engagement at work: A review of the literature", *International Journal of Nursing Studies*, Vol.46, No.7, pp.1012-1024.
- Sonnentag, S. (2003), "Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work", *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No.3, pp.518-528.
- Stamper, C.L. & Van Dyne, L. (2001), "Work status and organizational citizenship behavior: A field study of restaurant employees", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.22, No.5, pp.517-536.
- Stansbury, J. M. & Victor, B. (2009), "Whistle-blowing among young employees: A life-course perspective", *Journal of Business Ethics*, Vol.85, No.3, pp.281-299.

- Teh, P.L & Sun, H. (2012), "Knowledge sharing, job attitudes and organizational citizenship behaviour", *Industrial Management & Data Systems*, Vol.112, No.1, pp. 64-82.
- Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A. & Burnett, J. (2006), *Working life: Employee attitudes and engagement*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Tulubas, T. & Celep, C. (2012), "Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: The mediating role of trust in supervisor", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.47, pp.1221-1231.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005), "Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation", *Employee Relations*, Vol.27, No.5, pp.441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I.C. (2003), "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs", *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.6, pp.1359-1392.
- Wang, A., Hsieh, H., Tsai, C. & Cheng, B. (2012), "Does value congruence lead to voice? Cooperative voice and cooperative silence under team and differentiated transformational leadership", *Management and Organization Review*, Vol.8, No.2, pp.341-370.
- Wang, Y. & Hsieh, H. (2013), "Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation", *Human Relations*, Vol.66, No.6, pp.783-802.
- Weick, K.E. & Roberts, K.H. (1993), "Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks", *Administrative Science Quarterly*, Vol.38, No.3, pp.357-381.
- Zehir, C. & Erdogan, E. (2011), "The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.24, pp.1389-1404.
- Zipparo, L. (1998), "Factors which deter public officials from reporting corruption", *Crime, Law and Social Change*, Vol.30, No.3, pp.273-287.

## ملحق الدراسة

### قائمة الاستقصاء

القسم الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تصف سلوك صمت العاملين، برجاء تحديد درجة موافقتك على كل منها، وذلك بوضع دائرة واحدة فقط حول الرقم الذي يُمثل درجة موافقتك بكل صراحة ووضوح.

م	العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
<b>أولاً: صمت الإذعان:</b>						
١.	لا أرغب في الحديث عن أي مقترحات للتغيير لأنني غير مرتبط بوظيفتي	١	٢	٣	٤	٥
٢.	لا أقدم أي أفكار جديدة لرضائي بالأمر الواقع.	١	٢	٣	٤	٥
٣.	احتفظ لنفسني بأي أفكار تتعلق بحلول لمشاكل العمل.	١	٢	٣	٤	٥
٤.	احتفظ لنفسني بأي أفكار تتعلق بالتحسينات في العمل لشعوري بعدم قدرتي على إحداث تغيير ملحوظ.	١	٢	٣	٤	٥
٥.	احتفظ لنفسني بالأفكار المتعلقة بكيفية تحسين العمل لأنني أشعر بعدم الارتباط بوظيفتي.	١	٢	٣	٤	٥
<b>ثانياً: الصمت الدفاعي:</b>						
٦.	لا أتحدث مع مديري عن أي أفكار للتغيير بسبب الخوف منه.	١	٢	٣	٤	٥
٧.	لا أظهر أي معلومات هامة بسبب الخوف من المدير.	١	٢	٣	٤	٥
٨.	أخفي الحقائق الخاصة بموضوع معين لحماية نفسي.	١	٢	٣	٤	٥
٩.	أتجنب الحديث عن أي أفكار مرتبطة بتحسين العمل لحماية نفسي.	١	٢	٣	٤	٥
١٠.	أمتنع عن تقديم أي حلول للمشاكل بسبب الخوف على نفسي.	١	٢	٣	٤	٥
<b>ثالثاً: الصمت الاجتماعي:</b>						
١١.	أمتنع عن تقديم أي معلومات قد تضر بزملائي في العمل.	١	٢	٣	٤	٥
١٢.	أحافظ على المعلومات السرية لحماية مصلحة المنظمة.	١	٢	٣	٤	٥
١٣.	أقاوم أي ضغوط من جانب الآخرين لإفشاء أسرار المنظمة.	١	٢	٣	٤	٥
١٤.	أرفض الكشف عن أي معلومات قد تضر بالمنظمة.	١	٢	٣	٤	٥
١٥.	أحمي المعلومات التنظيمية السرية من منطلق الاهتمام بشئون المنظمة.	١	٢	٣	٤	٥

القسم الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعكس درجة ارتباط الفرد بوظيفته، برجاء تحديد درجة موافقتك على كل منها، وذلك بوضع دائرة واحدة فقط حول الرقم الذي يعبر عن درجة موافقتك بكل صراحة ووضوح.

م	العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
<b>أولاً: الحيوية:</b>						
١.	عندما أستيقظ في الصباح، أشعر بالرغبة في الذهاب للعمل.	١	٢	٣	٤	٥
٢.	أشعر بأن طاقتي تندفع بقوة أثناء العمل.	١	٢	٣	٤	٥
٣.	في عملي، أكون مثابراً حتى لو كانت الأمور ليست على ما يرام	١	٢	٣	٤	٥
٤.	يمكنني الاستمرار في عملي لساعات طويلة.	١	٢	٣	٤	٥
٥.	أتسم بالمرونة العقلية في أداء عملي.	١	٢	٣	٤	٥
٦.	أشعر في وظيفتي بالقوة والنشاط.	١	٢	٣	٤	٥
<b>ثانياً: التفاني:</b>						
٧.	تساعدني وظيفتي على إبراز كل طاقاتي.	١	٢	٣	٤	٥
٨.	تعد وظيفتي مصدر تحفيز لي.	١	٢	٣	٤	٥
٩.	لدي الحماس لوظيفتي.	١	٢	٣	٤	٥
١٠.	أنا فخور بالعمل الذي أقوم به.	١	٢	٣	٤	٥
١١.	أرى أن العمل الذي أقوم به ذو معنى وقيمة.	١	٢	٣	٤	٥
<b>ثالثاً: الانهماك:</b>						
١٢.	أنسى كل شيء حولي عندما أقوم بعملتي.	١	٢	٣	٤	٥
١٣.	لا أشعر بمرور الوقت أثناء العمل.	١	٢	٣	٤	٥
١٤.	أثناء العمل، أركز فقط في عملي دون الانشغال بأشياء أخرى.	١	٢	٣	٤	٥
١٥.	من الصعب أن أحرر نفسي من وظيفتي.	١	٢	٣	٤	٥
١٦.	أشعر بالاستغراق الشديد في عملي.	١	٢	٣	٤	٥
١٧.	أشعر بالسعادة عندما أعمل بكثافة.	١	٢	٣	٤	٥

### القسم الثالث: البيانات الشخصية:

#### ١. النوع:

( ) ذكر ( ) أنثى

#### ٢. الوظيفة:

( ) طبية/ ( ) ممرضة

#### ٣. العمر:

( ) من ٢١ إلى أقل من ٣٠ سنة ( ) من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة

( ) من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة ( ) من ٥٠ إلى ٦٠ سنة

#### ٤. مدة العمل بالوظيفة:

( ) أقل من خمس سنوات ( ) من ٥ لأقل من ١٠ سنوات

( ) من ١٠ لأقل من ١٥ سنة ( ) من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة

( ) من ٢٠ سنة فأكثر