



## أثر الصمت التنظيمي على الارتباط التنظيمي

بالتطبيق على أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد بمحافظة الإسكندرية

مروة محمد حسين<sup>1</sup>, إيمان هاشم رضوان<sup>2</sup>, محمد حافظ حجازي<sup>3</sup>

<sup>1</sup>باحثة دكتوراة بمعهد الدراسات العليا والبحوث البيئية جامعة دمنهور.

<sup>2</sup>استاذ علم البيئة بكلية العلوم جامعة دمنهور.

<sup>3</sup>أستاذ ادارة الاعمال المتفرغ ووكيل المعهد العالي للعلوم الادارية المتقدمة والحاسبات سابقا.

### ملخص

تهدف الدراسة إلى بيان أثر الصمت التنظيمي على الارتباط التنظيمي لدى جميع أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد بمحافظة الاسكندرية، وتستمد تلك الأهمية من النتائج المتوقعة من الدراسة، والتي يمكن أن تسهم في تطوير المعاهد بإعتبارها أحد المنظمات الخدمية في مجال التعليم في جمهورية مصر العربية، حيث تم الكشف عن أثر أبعاد الصمت التنظيمي والمتمثلة في الصمت الدفاعي والصمت الإجتماعي وصمت الاستسلام في تحقيق الارتباط التنظيمي، وتم تصميم قائمة استقصاء بهدف قياس أثر هذه الأبعاد على الارتباط التنظيمي لجميع أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد بمحافظة الإسكندرية والبالغ عددهم (14) معهداً، وشملت الدراسة المعيدين والمدرسين المساعدين بتلك المعاهد، واعتمدت الدراسة على استخدام اسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الموزعة (246) وقد تم استرجاع (220) قائمة استقصاء صالحة للتحليل، بنسبة استرجاع بلغت (89.4%)، وقد اعتمدت الباحثة على برنامج SPSS واستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة مثل الانحدار البسيط لتحليل النتائج التي تم الحصول عليها، وأظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي بأبعاده والارتباط التنظيمي، كما أوصت الدراسة بعدة توصيات للحد من الصمت التنظيمي لدى جميع أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة، وقدمت الدراسة بعض المقترحات أيضاً للدراسات والبحوث المستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** الصمت التنظيمي، الارتباط التنظيمي، أعضاء الهيئة المعاونة، المعاهد العليا بالإسكندرية.

## مقدمة

أصبحت المنظمات الحديثة أكثر تنوعاً، والاتصالات داخل المنظمات أكثر تفاعلية وتعقيداً، ونتيجة لذلك فقد تم تحديد العاملين كمصدر غني لمعالجة وحل المشكلات والقضايا المتعلقة بالعمل، وعلى الرغم من ذلك فإن العاملين يشعرون في كثير من الأحيان بعدم الأمان عندما تطلب الإدارة منهم التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم لأنهم يعتقدون بأن هذه التعليقات المتعلقة بالتغيير قد تؤدي إلى فقدانهم للحوافز المادية التي كان من المتوقع الحصول عليها أو حتى فقدان وظائفهم، هذا الشعور بعدم الأمان يؤدي في القرار الواعي واللا واعي أن يبقى العامل صامتاً أو أن يتم اختيار عامل آخر للتحدث عن آرائهم (Nevin et al., 2013).

ويعد الصمت التنظيمي ظاهرة تحدث في سياق العمل، إذ يتمتع الموظفون عن التعبير عن آرائهم ومشاركة أفكارهم أو إبداء ملاحظاتهم، ويعتبر الصمت التنظيمي مشكلة تنظيمية ذات تأثير سلبي على أداء الفرق والمؤسسات، حيث تتسبب عدة عوامل في حدوث الصمت التنظيمي ومن أهمها القلق من العواقب السلبية المحتملة للتعبير عن الرأي والمشاركة في المناقشات، وقد يكون السبب أيضاً الشعور بعدم الوعي بقيمة مساهمات الفرد أو عدم الثقة في الإدارة (ياسر وآخرون، 2022).

يشير الارتباط التنظيمي إلى الروابط والعلاقات بين الأفراد داخل المنظمة حيث تتأثر الروابط التنظيمية بعدة عوامل مثل الثقة والاحترام والمساعدة المتبادلة بين الأعضاء والانتماء والولاء للمنظمة، ويمكن أن يكون الارتباط التنظيمي قوياً وإيجابياً عندما يكون هناك تفاعل وتعاون جيد بين الأعضاء وبالتالي يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع مستوى الرضا لدى الموظفين، وهو عنصر أساسي في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، ويمكن أن يكون الارتباط سلبياً عندما يكون هناك صراع أو نقاشات غير بناءة (شرف، 2020). لذلك تهدف الدراسة إلى الكشف عن أثر الصمت التنظيمي على الارتباط التنظيمي لدى جميع أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد بالإسكندرية.

## مشكلة الدراسة

أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى وجود ظاهرة الصمت التنظيمي في المنظمات، وما يترتب عليها من تأثيرات سلبية عديدة، فعلى المستوى الفردي ينعكس ذلك على الرضا الوظيفي والارتباط الوظيفي والأداء والرغبة في الاستمرارية بالعمل، بينما على المستوى التنظيمي يؤدي إلى نقص في الارتباط التنظيمي والابتكار وفشل القدرة على التعلم والتحسين المستمر، ومن المهم للمؤسسات معالجة الصمت التنظيمي وخلق بيئة عمل يشعر فيها الموظفون بالراحة في التحدث ومشاركة أفكارهم؛ وهذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة الابتكار وحل المشكلات بشكل أفضل، وتحسين الأداء التنظيمي (السعيدية، 2020). ولذلك حاولت الدراسة الحالية تناول أثر بين الصمت التنظيمي بأبعاده المتمثلة في [الصمت الاجتماعي، الصمت الدفاعي، صمت الاستسلام] والارتباط التنظيمي، وأيضاً تناولت مجتمع جديد كلياً في هذا المضمار والمتكون من جميع أعضاء الهيئة

المعاونة بالمعاهد بمحافظة الإسكندرية والذي لم يتناول بكثرة في الدراسات السابقة، ولهذا تسعى هذه الدراسة لتقديم إجابات لعدد من التساؤلات الآتية:

-التساؤل الرئيس: ما هو أثر الصمت التنظيمي على الارتباط التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد بمحافظة الإسكندرية محل الدراسة؟

-التساؤلات الفرعية:

1. ما هو أثر الصمت الدفاعي على الارتباط التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية ؟

2. ما هو أثر الصمت الاجتماعي على الارتباط التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية ؟

3. ما هو أثر صمت الاستسلام على الارتباط التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية ؟

#### أهداف الدراسة

يمثل الصمت التنظيمي تحديا يجب معالجته في بيئة العمل ومن المهم أن يتم التعامل معه بشكل فعال لتحسين أداء الفرق والمنظمات، ويتمثل الهدف الرئيس الذي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقه هو التعرف على مدى أثر ممارسات الصمت التنظيمي على الارتباط التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية، ومن هذا الهدف العام يتفرع عدد من الأهداف الفرعية والتفصيلية والمتمثلة في الآتي:-

1. الكشف عن أثر الصمت الدفاعي على الارتباط التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية.

2. تحديد أثر الصمت الاجتماعي على الارتباط التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية.

3. التعرف على أثر صمت الاستسلام على الارتباط التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية.

## فروض الدراسة

انطلاقاً من مشكلة وأهداف الدراسة وبناءً على ما تم الإطلاع عليه من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

**الفرض الرئيس:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت التنظيمي على الارتباط التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد بمحافظة الإسكندرية.

### -الفروض الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الدفاعي على الارتباط التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الاجتماعي على الارتباط التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الاستسلام على الارتباط التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية.

## الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالصمت التنظيمي:

استهدفت دراسة (علي وآخرون، 2023) تحديد أثر الصمت التنظيمي على أداء العاملين بشركات السياحة بالعراق، والتي طبقت على العاملين بشركات السياحة بالعراق، وتوصلت إلى وجود أثر للصمت التنظيمي لدى الأفراد العاملين بشركات السياحة، وهو الأمر الذي أدى إلى خفض أداء العاملين وخفض الانتاجية، وأن الصمت القهري والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي يؤدي إلى خفض انتاجية العاملين في الشركات السياحية.

واستهدفت دراسة (Jiachen et al., 2023) إلى الكشف عن أثر القيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي للممرضات والدور الوسيط للعدالة التنظيمية، بالتطبيق على الممرضات، وتوصلت الى وجود الصمت التنظيمي بين الممرضات بمستوى متوسط، ووجود علاقة بين القيادة الاخلاقية والصمت التنظيمي بتوسيط العدالة التنظيمية.

وهدف دراسة (درويش، 2022) إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الصمت الدفاعي، صمت الخضوع، الصمت الاجتماعي) على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين في

فنادق الخمس نجوم بالقاهرة وشرم الشيخ، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط سلبية بين كل بعد من أبعاد الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

كما استهدفت دراسة (البطاوي، 2020) التعرف على مدى تأثير الصمت التنظيمي في الأداء الوظيفي، ومعرفة العلاقة بينهم وذلك بالتطبيق على أكبر عشر منظمات الصناعات الكيماوية بمدينة السادات، وتوصلت الى وجود أثر سلبي بين الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي ويرجع ذلك لمعامل الارتباط السالب أي أنه كلما زاد الصمت التنظيمي كلما قلت مشاركة العاملين والانتاجية والابداع والابتكار وارتفعت نسبة الغياب بين العاملين بالمنظمات محل الدراسة.

وهدف دراسة (Sholkar & Shoghi, 2017) الى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الصوت التنظيمي والصمت التنظيمي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الاسلامية بطهران، وتوصلت الدراسة إلى أن الصمت التنظيمي له آثار مدمرة على عملية صنع القرارات والتغيرات التنظيمية وأن الثقافة التنظيمية هي العامل المهم الذي يمكن من خلاله منع حدوث الصمت التنظيمي.

#### ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالارتباط التنظيمي:

استهدفت دراسة (مصطفى، 2023) معرفة تأثير الاستقامة التنظيمية بأبعادها (التقاول، الثقة، الرحمة، النزاهة، التسامح) والدعم التنظيمي المدرك بأبعاده على الارتباط الوظيفي (الحماس، التقاني، الاستيعاب)، بالتطبيق على العاملين في شركة مصر لإنتاج الأسمدة "موبكو"، كما استهدفت معرفة تأثير الاستقامة التنظيمية والدعم التنظيمي المدرك على الارتباط الوظيفي، وتوصلت الى وجود علاقة معنوية بين الاستقامة التنظيمية والارتباط الوظيفي، كما توصلت إلى وجود علاقة ايجابية معنوية بين الاستقامة التنظيمية والدعم التنظيمي المدرك والارتباط الوظيفي.

واستهدفت دراسة (Windy et al., 2023) تحليل أثر الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية مع الارتباط التنظيمي، وتوصلت الدراسة الى أن الدعم التنظيمي المدرك له تأثير معنوي على المواطنة التنظيمية سواء بشكل مباشر أو من خلال الارتباط التنظيمي كوسيط، في حين أن الرضا الوظيفي ليس له تأثير معنوي على المواطنة التنظيمية بشكل مباشر الا أن أثره معنوي من خلال الارتباط التنظيمي، وأن الارتباط التنظيمي له أثر إيجابي مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية.

كما استهدفت دراسة (Phuong et al., 2023) اختبار أثر عوامل الارتباط التنظيمي على أداء الاعمال للمؤسسات الخاصة في سياق التحول الرقمي، وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة في مدينة فيننه فيتنام، وتوصلت الدراسة الى أن الارتباط التنظيمي له تأثير ايجابي على أداء الأعمال حيث يتم ترتيب تأثير ابعاد الارتباط كالتالي: الارتباط العاطفي ثم الارتباط المبني وأخيرا الارتباط المبني على الحسابات.

واستهدفت دراسة (مخوف، 2019) الكشف عن مدى أثر الارتباط التنظيمي في الرضا الوظيفي بالتطبيق على أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد العليا بالإسكندرية والبحيرة، وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين الارتباط التنظيمي وأبعاده المتمثلة في (الارتباط الاستمراري، ارتباط الولاء، الارتباط المعيارى) والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد العليا بالإسكندرية والبحيرة.

### ثالثاً: دراسات سابقة للعلاقة بين المتغيرين:

كما هدفت دراسة (Fard & Karimi, 2015) إلى الكشف عن العلاقة بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وذلك بالتطبيق على العاملين بالجامعة، وتوصلت الى وجود علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وكان للصمت التنظيمي أثر مباشر على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

تستنتج الباحثة من الدراسات السابقة الاتفاق على وجود علاقة عكسية سلبية بين الصمت التنظيمي وبعض المتغيرات الأخرى مثل: الرضا والوظيفي والصوت التنظيمي والثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والدعم التنظيمي كما في دراسة (Sholkar & Shoghi, 2017) و(البطاوي، 2020)، وتتفق الباحثة مع دراسة (درويش، 2022) في الأبعاد الخاصة بمتغير الصمت التنظيمي وهي الصمت الدفاعي، وصمت الاستسلام، والصمت الإجتماعي، كما أتقت الدراسة مع دراسة (مخوف، 2019) في أبعاد الارتباط التنظيمي وهي الارتباط التبادلي، وارتباط الانتماء، وارتباط الولاء، ولكن لم توجد دراسة حتى الآن جمعت بين الصمت التنظيمي والارتباط التنظيمي حيث تم تناول الارتباط التنظيمي مسبقاً على أنه الالتزام التنظيمي كما في دراسة (Fard & Karimi, 2015)، ويوجد ندرة شديدة في الدراسات التي تناولت مصطلح الارتباط التنظيمي، وأيضا يوجد ندرة شديدة في الدراسات التي تناولت مجتمع الدراسة وهو جميع أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد بمحافظة الاسكندرية؛ وعليه تتمثل الفجوة البحثية في الكشف عن أثر الصمت التنظيمي على الارتباط التنظيمي بالتطبيق على أعضاء الهيئة المعاونة بجميع المعاهد محل الدراسة بمحافظة بالإسكندرية.

### أهمية الدراسة

يوجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت ظاهرة الصمت التنظيمي، إلا أنه يعد من الموضوعات الحديثة نسبياً في هذا المضمار أضف إلى ذلك تطبيقه على أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد، كما يوجد ندرة أيضاً في الدراسات السابقة التي طبقت على أعضاء الهيئة المعاونة.

وهناك ندرة أيضاً في الدراسات السابقة التي تناولت الارتباط التنظيمي بالمعاهد بل تكاد تكون منعدمة حيث يتم الخلط بين مفهوم الارتباط التنظيمي والالتزام التنظيمي، في حين أن الأول يدل على الانتماء الوجداني للمنظمة والشعور بالمسئولية تجاهها بينما يعبر الالتزام التنظيمي عن المحاسبة والمسائلة وتنفيذ

الأوامر، لذلك تتبع أهمية هذه الدراسة من التعرف على أثر الصمت التنظيمي على الارتباط التنظيمي، وتستمد تلك الأهمية من النتائج المتوقعة منه، والتي يمكن أن تسهم في تطوير المعاهد بإعتبارها أحد المنظمات الخدمية في جمهورية مصر العربية (الشاطر، 2015، ص31). وسوف تتناول الباحثة الأهمية من شقين كالتالي:

#### أولاً : الأهمية العلمية:

- 1- توجيه الأنظار إلى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد، وزيادة الاهتمام بهم لأنهم جزء مهم في المنظمة.
- 2- بالرغم من وجود دراسات سابقة تناولت الصمت التنظيمي والارتباط التنظيمي كلاً على حدة إلا أنه لا توجد أي دراسة جمعت بين هذين المتغيرين.
- 3- فتح المجال أمام الباحثين نحو مجتمع دراسة جديد لم يتناول من قبل بالقدر الكافي في الدراسات السابقة.
- 4- رغم وجود رصيد بحثي لا بأس به حول ظاهرة الارتباط التنظيمي إلا أنه قليل ما يوجد في المنظمات، وخاصة الخدمية والتعليمية منها، وبالتالي تمثل الدراسة إضافة إلى الدراسات السابقة في هذا المجال لإدخال الارتباط التنظيمي في المنظمات التعليمية والمعاهد.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- 1- زيادة إمكانية عضو الهيئة المعاونة على التحدث عن مخاوفه في المعهد، وفهم طريقة تفاعله مع بيئته في العمل وتلبية احتياجاته وتحقيق آماله.
- 2- تطوير الخدمة التي يقدمها المعهد باعتبارها أحد المنظمات الخدمية في الدولة.
- 3- المساهمة في تحقيق العدالة والمساواة في العوائد بين أعضاء الهيئة المعاونة في المعاهد وباقي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية.
- 4- تنمية الارتباط والانتماء نحو المعهد وزيادة تمكين أعضاء الهيئة المعاونة من اتخاذ القرارات في العمل لزيادة دافعيتهم نحو الإنجاز.

#### الإطار النظري للدراسة

#### مفهوم الصمت التنظيمي وأبعاده:

#### - الصمت التنظيمي Organizational Silence

- هو إشارة الى وصف ظاهرة المستوى الجماعي للموظفين المحتفظين بالمعلومات والآراء أو المخاوف المتعلقة بالعمل (Zakariya, 2021).

- ويعرف أيضا على أنه فشل التواصل بين الادارة العليا والموظفين حيث لا يعبر الافراد عن افكارهم ومعلوماتهم واستفساراتهم ويبقون الصمت حيال المشاكل المتعلقة بالمنظمة التي ينتمون اليها ووظيفتهم (Kim & Sung-Hoon, 2021).

- وهو أيضا مؤشر واضح على عدم وجود بيئة اتصال صحية في المنظمة (Sumeyra, 2021). وترى الباحثة أن الصمت التنظيمي هو عدم تحدث أعضاء الهيئة المعاونة في المعاهد العليا سواء بالسلب أو الإيجاب حفاظاً على وظيفتهم الحالية، وعلاقتهم مع زملائهم بالعمل.

### أبعاد الصمت التنظيمي

من خلال ما تضمنته الدراسات السابقة لوحظ أنه يوجد اختلاف حول تبنيهم لممارسات وابعاد الصمت التنظيمي، وعليه حاولت الدراسة أن تبرز أهم الأبعاد المتفق عليها في الدراسات السابقة، وهي كالآتي:

#### 1- الصمت الدفاعي:

في هذا النوع من الصمت لا يعبر الموظفين عن آرائهم ووجهات نظرهم عن عمد نتيجة خوفهم مما قد يحدث إذا تحدثوا وهذا النمط السلوكي تم تصميمه من قبل الموظفين لحماية أنفسهم من التهديدات الخارجية (Akan & Oran, 2017).

#### 2- الصمت الإجتماعي:

يعرف بأنه صمت داعم للعلاقات الاجتماعية الذي يحجم ويمنع تقديم المعلومات والافكار والمقترحات المتعلقة بمشاكل وقضايا العمل كشكل من أشكال الايثار والتعاون مع الآخرين والحفاظ على العلاقات الجيدة معهم (الصليبي، 2019).

#### 3- صمت الاستسلام:

يعرف هذا النوع من الصمت بأنه حجب الموظفين للمعلومات والآراء رغبة منهم في الاستسلام او الاعتزال ويتبع الموظفين هذا الطريق ظناً منهم ان التعبير عن آرائهم لا طائل ولا فائدة منه وأن الحديث عن المشكلات والابلاغ عنها في الغالب لن تحدث فرقا جوهرياً (حسني، 2021).

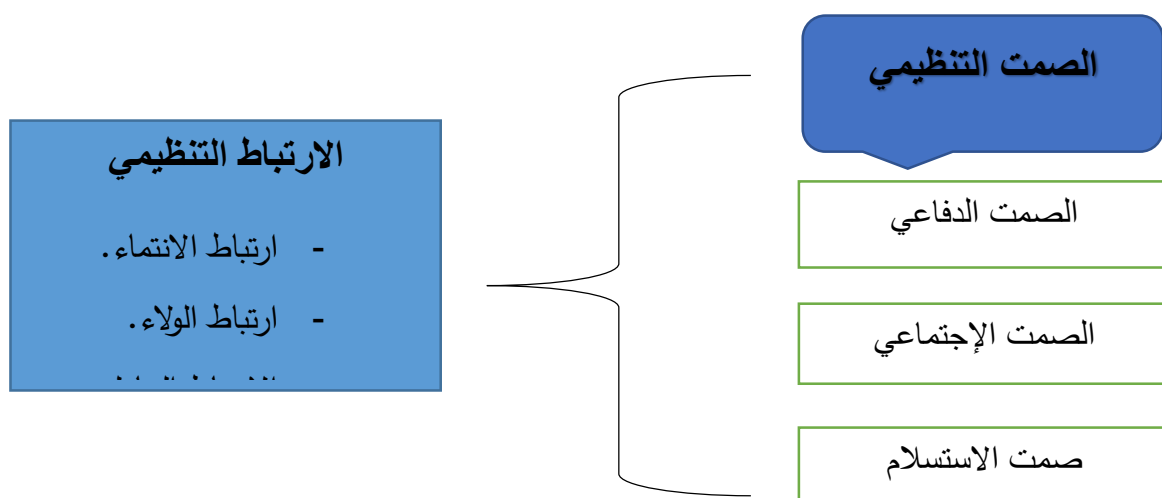
### - مفهوم الارتباط التنظيمي Organizational Engagement:

- يعرف الارتباط التنظيمي بأنه أحد السلوكيات لدعم العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها ووسيلة من وسائل رد الجميل لها ويطلق عليه البعض لفظ الولاء والالتزام التنظيمي (محمد، 2017، ص40).



- ويعرف أيضاً الارتباط التنظيمي بأنه تعهد غير رسمي (سيكولوجي) تتبع سلطته من داخل الفرد لتحقيق أهداف المنظمة، وناتج عن توافق أهدافه مع أهداف المنظمة مما يجعله يبذل أقصى جهده لضمان استمرارها (السيد، 2021، ص35).

وترى الباحثة أن الارتباط التنظيمي هو "شعور عاطفي ينتج من الفرد نحو المنظمة ينبع نتيجة التعلق بها وتحقيق أهدافه من خلالها".



شكل (1) نموذج الدراسة المقترح

المصدر: من إعداد الباحثة بعد الاستعانة بالدراسات السابقة.

#### الدراسة الميدانية

#### متغيرات الدراسة

تحتوي الدراسة على متغيرين وهما:

- **الصمت التنظيمي (متغير مستقل):** والذي يعبر عن عدم قدرة العاملين على التحدث عن الأمور التي تحدث في المنظمة خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل الرؤساء، ومن ثم التأثير سلباً على علاقاتهم بزملائهم في العمل، وتم قياس الصمت التنظيمي والذي تتمثل أبعاده في [الصمت الدفاعي - الصمت الإجتماعي - صمت الاستسلام] باستخدام مقياس (Dyne et al., 2003) والذي يقيس هذه الأبعاد للصمت التنظيمي، وقد استخدم في العديد من الدراسات مثل (أحمد، 2017)، ودراسة (البنوي، 2017)، وقد صمم هذا المقياس على طريقة مقياس ليكرت الخماسي.

- الارتباط التنظيمي (متغير تابع): ويعبر عن الاستجابة العاطفية التي يمكن قياسها من خلال سلوكيات الفرد في المنظمة، وتم قياس الارتباط التنظيمي باستخدام مقياس (حجازي، 2003) والذي استخدم في دراسات سابقة مثل دراسة (مخوف، 2019)، وعلى أساسه يوجد الأبعاد الآتية للارتباط التنظيمي (الارتباط التبادلي أو المصلحي، وارتباط الولاء، ارتباط الانتماء).

### منهجية الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث يتكون من الاستنباط لإعداد فروض الدراسة والاستقراء لإجراءات تحليل بيانات الدراسة.

### أدوات وأساليب جمع بيانات الدراسة:

- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من قوائم الاستقصاء الموزعة على أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد بمحافظة الإسكندرية.
- البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من الكتب والرسائل العلمية والدوريات ذات الصلة.

### حدود الدراسة

- الحدود المكانية: جميع المعاهد بمحافظة الإسكندرية.
- الحدود الزمنية: سبتمبر 2023.

### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعاهد الموجودة بمحافظة الإسكندرية والبالغ عددها (14) معهداً، وتختص الدراسة بجميع أعضاء الهيئة المعاونة في هذه المعاهد والبالغ عددهم (246) عضواً، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة وذلك لتقادي أخطاء أسلوب العينات، ووزعت عليهم قوائم الاستقصاء، وتم استرداد عدد (220)صالحة للتحليل بنسبة (89.4%)، وعدد(26) قائمة استقصاء غيرصالحة للتحليل الإحصائي.

### الطرق المستخدمة في تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS باستخدام الطرق التالية:

1. إدخال البيانات: بواسطة برنامج الإكسيل حسب مقياس ليكارت الخماسي بتقديرات تبدأ من موافق بشدة وموافق ومحاييد وغير موافق وغير موافق بشدة، ودرجات من (1، 2، 3، 4، 5) بالترتيب وعلى التوالي.
2. التكرارات: يستخدم هذا الأسلوب بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغيرٍ ما وتفيد في وصف عينة الدراسة المتعلقة بالبيانات الشخصية.

3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: ويستخدم لحساب درجة موافقة أفراد العينة عن كل عبارة أو كل فقرة من فقرات الاستبيان، قبل البدء في الدراسة الميدانية لاعتماد صلاحية الاستبيان.
4. معامل الاختلاف: استخدمت الدراسة معامل الاختلاف لمعرفة درجة الاختلاف بين العبارات، ويتم حسابه عن طريق قسمة الانحراف المعياري على المتوسط الحسابي.
5. معامل الارتباط ألفا كرونباخ: يستخدم لتحديد ثبات قائمة الاستقصاء.
6. الانحدار البسيط: يستخدم للتحقق من وجود تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع.

#### صدق وثبات أداة الدراسة

تم عرض قائمة الاستقصاء على عدة أعضاء من المحكمين المتخصصين للتأكد من مضمون فقراتها بحيث تغطي فرضيات البحث، وقد اعتبروها مناسبة وملائمة لجمع البيانات وأوصوا بتوزيعها بعد إجراء بعض التعديلات في الأسئلة، والتأكد من أنها تغطي الشروط والمواصفات الشكلية والموضوعية، وبذلك يتحقق صدق الأداة.

أما بالنسبة لثبات أداة الدراسة، والذي يقصد به مدى التوافق والاتساق في نتائج قائمة الاستقصاء، تم اختبار الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، والذي يقيس مدى التناسق في إجابات المبحوثين في المقياس، ويبدل ارتفاع قيمته على ارتفاع درجة الثبات ويتراوح ما بين (0-6) ويكون مقبولاً عند (60%) وما فوق؛ وعليه جاءت نتائج الثبات لأداة الدراسة على النحو التالي من خلال جدول (1) الآتي:

جدول (1) صدق وثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	نسبة معامل ألفا
<b>المتغير المستقل (الصمت التنظيمي):</b>		
الصمت الدفاعي	3	.821
الصمت الاجتماعي	3	.922
صمت الاستسلام	3	.910
<b>المتغير التابع (الارتباط التنظيمي):</b>		
الارتباط التبادلي	٤	.920
ارتباط الولاء	٤	.809
ارتباط الانتماء	٤	.912

## تحليل البيانات الديموغرافية

تناولت الدراسة جملة من المتغيرات الديموغرافية لعناصر مجتمع الدراسة من حيث (العمر، والنوع، والخبرة الوظيفية، الدرجة الوظيفية)، والمشتقة من المعلومات العامة التي تتضمنها قائمة الاستقصاء، وجدول (2) يوضح تلك المتغيرات:

جدول (2) البيانات الديموغرافية

النسبة	التكرار	الفئات	البيانات الديموغرافية
40.9	90	ذكر	النوع
59.09	130	أنثى	
69.54	153	أقل من 30 سنة	العمر
25.9	57	من 30 إلى أقل من 40	
4.5	10	40 فأكثر	
31.81	70	أقل من 5 سنوات	الخبرة في مجال التدريس
63.6	140	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
4.5	10	أكثر من 10 سنوات	
52.27	115	معيد	الدرجة الوظيفية
47.7	105	مدرس مساعد	

## تحليل بيانات الدراسة

يهدف التعرف على آراء أعضاء الهيئة المعاونة حول ممارسات الصمت التنظيمي والارتباط التنظيمي في المعاهد، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل بعد من أبعاد الصمت التنظيمي، ويتم عرضها كالتالي:

**1- الصمت الدفاعي:** يوضح جدول (3) الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف لاستجابات أفراد المجتمع

على بعد الصمت الدفاعي:

جدول (3) الصمت الدفاعي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
1	لا أميل الى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً للمساءلة	4.1	,8	%19	الثالث
2	لا أعتقد أن آرائ وأفكاري مهمة لأن موقعي الوظيفي منخفض	4.1	,7	%17	الثاني
3	لا أرغب في ابلاغ رئيسي المباشر عن مشكلات العمل تجنباً للإضرار بمصالح الآخرين	4.3	,8	%16	الأول
متوسط بعد الصمت الدفاعي		4.1			

يلاحظ من جدول (3) أن المتوسطات الحسابية لبعث الصمت الدفاعي تتراوح بين (4.1-4.3) في المعاهد ودرجة عالية، حيث اعتمدت الدراسة على المعايير الموجودة في دراسة (حافظ، 2019) والتي تتناسب مع الدراسة الحالية في تقييم أبعاد المتغير المستقل والتابع، حيث تكون ضعيفة (من 1 إلى أقل من 2.5)، ومتوسطة (من 2.5 إلى أقل من 3.5)، وعالية (من 3.5 فأكثر).

2- الصمت الإجتماعي: يوضح جدول (4) المتوسطات والانحرافات ومعاملات الاختلاف لاستجابات أفراد المجتمع على بعد الصمت الإجتماعي:

جدول (4) الصمت الإجتماعي

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
4	أحرص على حماية المعلومات المتعلقة بالمعهد حفاظاً على سمعته	4.2	,8	%18	الثالث
5	أحرص على حماية المعلومات المتعلقة بعملية لأنها ملكية خاصة للمعهد	4.1	,7	%17	الأول
6	أرفض نشر المعلومات التي قد تضر بالمعهد	4.1	,7	%17	الثاني
متوسط بعد الصمت الإجتماعي		4.1			

يلاحظ من جدول رقم (4) السابق ذكره أن المتوسطات الحسابية لبعده الصمت الإجتماعي تتراوح بين (4.1- 4.2) في المعاهد وبدرجة عالية.

3- صمت الاستسلام: يوضح جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على بعد صمت الاستسلام أو الخضوع:

جدول (5) صمت الاستسلام

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
7	أشعر بعدم الرغبة في تقديم اقتراحات تتعلق بالتغيير في مجال عملي	4.1	,8	%20	الثالث
8	أمتنع عن طرح الأفكار لتجنب الصراعات والخلافات مع رؤسائي	4.3	,7	%17	الأول
9	أمتنع عن تقديم الافكار حول كيفية تحسين العمل تجنباً لخسارة علاقتي بزملائي	4.1	,7	%17	الثاني
متوسط بعد صمت الاستسلام		4.2			

يلاحظ من جدول (5) السابق ذكره أن المتوسطات الحسابية لبعده صمت الاستسلام تتراوح بين (4.1- 4.3) في المعاهد وبدرجة عالية.

- المتغير التابع الارتباط التنظيمي بأبعاده: بهدف التعرف على درجة ومستوى الارتباط التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات كل بعد من أبعاد الارتباط التنظيمي، كما هو موضح بجدول (6).

يلاحظ من جدول (6) السابق ذكره أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على الارتباط التنظيمي تراوحت ما بين (3.9-4.3)، وبتقدير عالي.

#### اختبار فرضيات الدراسة

يوضح جدول (7) قيم معاملات نموذج الانحدار البسيط والاختبارات الإحصائية لفرضيات الدراسة.

## جدول (6) الارتباط التنظيمي

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
1	تتوافق أهدافي الشخصية مع أهداف المعهد	4.0	,8	20%	السابع
2	يوفر المعهد كل ما يلزمي لاستكمال الدراسات العليا	4.0	,8	20%	الثامن
3	الجهد الذي أبذله يتناسب مع راتبي	3.9	,8	21%	الثاني عشر
4	سأواصل العمل بالمعهد لأن ترك العمل يتطلب تضحيات شخصية كبيرة	3.9	,7	18%	الثاني
5	أفخر بإنتمائي للمعهد	3.9	,7	18%	الأول
6	للمعهد معنى كبيرا بالنسبة لي على المستوى الشخصي	4.3	,8	19%	الخامس
7	مكتبي بالمعهد يشعرني بالراحة	4.1	,8	20%	الحادي عشر
8	سأستمر في المعهد بعد حصولي على الدكتوراة	4.0	,8	20%	السادس
9	أشعر أنني مدين بالكثير للمعهد	4.0	,7	18%	الثالث
10	أتعامل مع مشاكل المعهد وكأنها مشاكل الشخصية	4.1	,8	20%	التاسع
11	أشعر بالاستقلالية في الأداء	4.1	,8	20%	العاشر
12	ارتباطي بزملائي يدفعني لعدم التفكير في ترك العمل بالمعهد	3.9	,7	18%	الرابع

## جدول (7) جدول المعاملات واختبارات الفروض

النموذج	بيتا $\beta$	اختبار F	المعنوية Sig	معامل التحديد
الحد الثابت	-0.370	67.60	0.00	0.270
الصمت الدفاعي	-0.220	26.30	0.00	0.130
الصمت الاجتماعي	-0.178	41.75	0.00	0.189
صمت الاستسلام	-0.330	38.72	0.00	0.182

## اختبار الفرض الرئيس الأول:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للصمت التنظيمي على الارتباط التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية.

يوضح جدول (7) السابق ذكره أن قيمة اختبار (F) بلغت (67.60) عند مستوى معنوية (sig = 0.00) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، و يظهر الجدول أيضا قيمة ( $\beta$ ) التي بلغت

(-0.370)، والتي تعكس التأثير السلبي العكسي للصمت التنظيمي على المتغير التابع وهو الارتباط التنظيمي والبالغ نسبته (37%)، وأن معامل التحديد بلغ (0.270)؛ أي أن متغير الصمت التنظيمي يؤثر تأثيراً معنوياً ويؤدي إلى تغيرات تحدث على الارتباط التنظيمي بنسبة (27%)، بينما كانت النسبة المتبقية (73%) تعزى إلى متغيرات أخرى، وهذا يتفق مع الدراسات السابقة في العلاقة السلبية العكسية بين الصمت التنظيمي وبعض المتغيرات الأخرى، وبالتالي سوف يتم قبول هذا الفرض والذي ينص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة احصائية للصمت التنظيمي على تحقيق الارتباط التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية".

### اختبار الفرض الفرعي الأول

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للصمت الدفاعي على الارتباط التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية.

ويتضح من جدول (7) السابق ذكره أيضاً أن قيمة (F) بلغت (26.30) عند مستوى معنوية (0.00) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05) كما يظهر الجدول قيمة (β) التي بلغت (-0.220) والتي تعكس التأثير السلبي العكسي المتحقق في قيمة المتغير التابع (الارتباط التنظيمي) بنسبة (22%)؛ نتيجة التغيير المتحقق في المتغير المستقل (الصمت الدفاعي)، وأن معامل التحديد بلغ (0.130)؛ أي أن متغير الصمت الدفاعي يؤثر تأثيراً معنوياً ويحدث تغييرات في الارتباط التنظيمي بنسبة (13%) بينما كانت النسبة المتبقية تعزى إلى متغيرات أخرى، وبالتالي سوف يتم قبول هذا الفرض والذي ينص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة احصائية للصمت الدفاعي على الارتباط التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية".

### اختبار الفرض الفرعي الثاني

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصمت الاجتماعي على الارتباط التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية.

ومن جدول (7) نجد أن قيمة (F) بلغت (41.75) عند مستوى معنوية (0.00) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، كما يظهر الجدول قيمة (β) التي بلغت (-0.178)، والتي تعكس قيمة التأثير السلبي العكسي في المتغير التابع (الارتباط التنظيمي)، وبلغ معامل التحديد (0.189)، والذي يعني أن متغير الصمت الاجتماعي يؤثر معنوياً ويحدث تغييرات في الارتباط التنظيمي بنسبة (18.9%) بينما النسبة المتبقية تعزى إلى متغيرات أخرى، وبالتالي سوف يتم قبول هذا الفرض والذي ينص على "يوجد أثر ذو دلالة احصائية



للصمت الإجتماعي على الارتباط التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية".

### اختبار الفرض الفرعي الثالث

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصمت الاستسلام على الارتباط التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية.

من جدول (7) السابق ذكره يتضح أن قيمة (F) بلغت (38,72) عند مستوى معنوية (0.00) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، كما يظهر الجدول قيمة ( $\beta$ ) التي بلغت (-330)، والتي تعكس قيمة التأثير السلبي العكسي في المتغير التابع (الارتباط التنظيمي)، ومن الجدول نجد أيضا أن معامل التحديد بلغ (182)؛ ما يعني أن متغير صمت الاستسلام يؤثر معنويا في الارتباط التنظيمي ويحدث فيه تغييرات بنسبة (18.2%) والنسبة المتبقية تعزي الى وجود متغيرات أخرى تؤثر في الارتباط التنظيمي، وبالتالي سوف يتم قبول هذا الفرض والذي ينص علي "يوجد أثر ذو دلالة احصائية لصمت الاستسلام على الارتباط التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية.

### النتائج

- 1- يتضح من نتائج الدراسة أنه يوجد صمت تنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة في المعاهد محل الدراسة.
- 2- هناك ارتباط سلبي عكسي معنوي بين الصمت التنظيمي وأبعاده (الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي، وصمت الاستسلام) والارتباط التنظيمي، أي كلما زاد الصمت التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة كلما قل الارتباط التنظيمي لديهم نحو المعهد، وهذا يتفق مع الدراسات السابقة الخاصة بالصمت التنظيمي.
- 3- يعاني أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد من الخوف من التعبير عن آراءهم ووجهات نظرهم ويلجئون الى الصمت الدفاعي مما يؤثر في ارتباط الولاء والانتماء لديهم نحو المعهد.
- 4- يمتنع أعضاء الهيئة المعاونة من تقديم المقترحات والأفكار الجديدة لتطوير العمل بالمعاهد ظنا منهم أن رأيهم لا يحدث فرقا.
- 5- يمتنع أعضاء الهيئة المعاونة من التحدث عن المشاكل والقضايا في العمل وإيجاد حلول لها خوفا على وظيفتهم في المعهد.
- 6- عدم وجود تواصل فعال بين الادارة العليا وأعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد.

## التوصيات

بعد استخلاص النتائج السابقة توصي الباحثة بالآتي:

- 1- يجب على القادة والإداريين توفير بيئة عمل تشجع على المشاركة وتقبل الآراء المختلفة، وتعزيز الثقة بين أعضاء الهيئة المعاونة والإدارة وتعزيز التفاعل والتواصل الفعال.
- 2- ضرورة أن يشعر أعضاء الهيئة المعاونة بأن أصواتهم مهمة ولها تأثير في المعهد وأنهم يساهمون في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- 3- ضرورة توضيح المهام القائم بها أعضاء الهيئة المعاونة في المعاهد والوصف الوظيفي لمهنتهم من قبل الإدارة.
- 4- زيادة تمكين أعضاء الهيئة المعاونة وإعطاءهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات داخل المعهد ليشعروا بأهميتهم في مكان العمل.
- 5- ضرورة المساواة في توزيع الحوافز المادية بين أعضاء هيئة التدريس ككل وأعضاء الهيئة المعاونة كجزء.
- 6- زيادة تركيز المعاهد على إعطاء دورات هامة هادفة للهيئة المعاونة، لتطويرهم وتحسين كفاءتهم في العمل، وتكوين فرق عمل ودعم التعاون، وعمل ورش في العمل.
- 7- ضرورة تشجيع أعضاء الهيئة المعاونة الذين يقدمون جهداً متميزاً في أداء عملهم، سواء كان التشجيع مادياً بالحوافز والمكافآت أو معنوياً عن طريق المدح والثناء.
- 8- زيادة الاتصالات بين الإدارة وأعضاء الهيئة المعاونة، ونشر المعلومات بينهم وإشراكهم في صياغتها، لتنمية الارتباط التنظيمي لديهم في العمل، ولكي يشعروا أنهم جزء لا يتجزأ من المعهد، وأيضاً لزيادة الرضا الوظيفي.

### مقترحات لبحوث ودراسات مستقبلية

حاولت الدراسة الحالية الكشف عن أثر الصمت التنظيمي على الارتباط التنظيمي لجميع أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد بمحافظة الإسكندرية، إلا أن نطاق الدراسة والأساليب المستخدمة فيها، والنتائج التي توصلت إليها تشير إلى وجود مجال لدراسات مستقبلية أخرى مثل:

- 1- أثر الصمت التنظيمي على الارتباط التنظيمي، دراسة مقارنة بين أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد الخاصة والجامعات الحكومية.
- 2- أثر الصمت التنظيمي على الارتباط التنظيمي، بالتطبيق على المنشآت الصناعية.
- 3- أثر الصمت الدفاعي على الارتباط التنظيمي.
- 4- أثر صمت الاستسلام أو الخضوع على الارتباط التنظيمي بأبعاده.

**أولاً: المراجع باللغة العربية**

- أحمد، محمد أحمد أمين. (٢٠١٧). أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ص ص 1-51.
- البطاوي، أيمن السيد. (2020). أثر الصمت التنظيمي في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على منظمات الصناعات الكيماوية بمدينة السادات، رسالة دكتوراة غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة مدينة السادات.
- البنوي، مها محمد. (2017). العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي - دراسة تطبيقية على الاطباء البشريين في مستشفيات جامعة الزقازيق، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مج37، ع1، ص ص 1-49.
- السيد، محمد يوسف مصطفى. (2021). دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي والمواطنة البيئية: دراسة ميدانية بالمدارس الخاصة بمنطقة القاهرة الجديدة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس.
- الشاطر، ميلاد محمد ميلاد. (2015). أثر الصمت التنظيمي على مراحل صنع القرار دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة سرت بليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- الصليبي، رائد صالح عبدالرحمن. (2019). دور الصمت التنظيمي في السلوك الابداعي لمنتسبي جهاز الشرطة البحرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.
- الظفري، سعيد بن سليمان؛ السعيدية، ضحيوة بنت خلفان. (2020). الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج21، ع1، ص ص 373-401.
- حافظ، مروة محمد حسين. (2019) دور التسويق الداخلي في تحقيق دافعية الإنجاز: دراسة ميدانية على الهيئة المعاونة بالمعاهد العليا بالإسكندرية، مجلة الدراسات والأبحاث البيئية، مج9، ع1، ص ص 39-51.
- حجازي، محمد محمد حافظ (2003). الارتباط التنظيمي للعاملين بالمنظمات الفندقية وعلاقته بالبنیان التنظيمي، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية مج ٤٠، ع٢، ، سبتمبر، ص ص ٦٠١-٦٤٦ .
- حسني، محمد شمس. (2021). الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية بالمؤسسات العامة: دراسة ميدانية على شركات قطاع الأدوية الحكومية بمحافظة القاهرة، مجلة البحوث المالية والاقتصادية، مج22، ع3، ص ص 976-1018.

- درويش، صفوت عبدالمنعم. (2022) أثر ابعاد الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين في فنادق الخمس نجوم، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، ع11، ص ص 343-375.
- شرف، عبدالوهاب عبدالمحسن محمد. (2020). أثر الارتباط الوظيفي على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- علي، محمد حسين هاشم؛ حماد، احمد عادل؛ سمير، دعاء. (2023). الصمت التنظيمي وأثره على أداء العاملين بشركات السياحة بالعراق، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، مج13، ع13، ص ص 107-176.
- محمد، ولاء عبدالحى (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الأخصائي الرياضي بإدارات رعاية الشباب بجامعة القاهرة، رسالة دكتوراة، قسم الإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان.
- مخلوف، محمد جمال. (2019). أثر الارتباط التنظيمي في الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على الهيئة المعاونة بالمعاهد العليا بالإسكندرية والبحيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة مدينة السادات، ص ٢١ - ٢٢.
- مصطفى، منى سامي محمود. (2023). تأثير الاستقامة التنظيمية والدعم التنظيمي المدرك على الارتباط بالعمل بالتطبيق على العاملين بشركة مصر لإنتاج الأسمدة موبكو، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مج45، ع3، ص ص 501-553.
- ياسر، عبد الرحمن؛ يوسف، حديد. (2022). الصمت التنظيمي وأثره على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، المجلة الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، مج8، ع2، ص ص 168-186.

#### ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Akan, B. and Oran, F. (2017). Akademisyenlern orgutsel sessizik algilari: konuya iliskin bir uygulama, kirklareli university iktisadi ve idari bilimler faculty dergisi, vol. 6, No. 5, pp. 72-90.
- Dyne, L. and Botero, I. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, Journal of Managerial Studies, No. 9, pp. 1359-1392.
- Fard, P. and karimi, F. (2015). The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university, International education studies, Vol. 8, No. 11, pp. 219.

- Jiachen, S. (2023). Effect of ethical leadership on nurses organizational silence: the mediating role of organizational justice", *journal of nursing management*, Vol. 20, pp. 1-10.
- Kim, J. and Sung-Hoon, K. (2021). The effect of university organizational culture on organizational silence and faculty student interaction", *management science letters*, vol. 11, No. 2021, pp. 21-51.
- Deniz, N., Noyan. A. and Ertosun, O. (2013). The relationship between Employee silence and organizational commitment in a private healthcare company, *Procedia – social and behavioral sciences* 99, international strategic Management conference, PP 691-700.
- Phuong, N., Hung, T., Bach, T. and Camly, T. (2023). Impact of organizational commitment factors on business performance of enterprises in the context of digital transformation: A case study of private enterprises in Vinh city, Nghe An Province, Vietnam, *modern economy*, vol. 14, pp. 76-88.
- Shokler, S. and Shoghi, B. (2017). The impact of organizational culture on organizational silence and voice of faculty members of Islamic Azad university in Tehran, *Iranian journal of management studies*, Vol. 10, No. 1, pp. 113-142.
- Sumeyra, C. (2021). Relation between organizational silence and psychological capital, differentiation of x and y generation: an example of a public organization, *master of business administration*, cankaya university.
- Windy, A., Putra, I., Dharmanegara, I. (2023). The Role of Organizational commitment as mediating the effect of perceived organizational support and job satisfaction on organizational citizenship behavior, *international journal of social science and education research studies*, Vol. 3, No. 2, pp. 244-250.
- Zakariya, N. (2021). Factors affecting the organizational silence of academics employed at the universities in Pakistan, *journal of social sciences of MUS Alparslan university*, Vol. 9, No. 1, pp. 9-24.

**ملحق رقم (1)**  
**قائمة الاستقصاء**

بسم الله الرحمن الرحيم

السيدات والسادة أعضاء الهيئة المعاونة /.....

تحية واحتراماً ....

تهدف قائمة الاستقصاء إلى التعرف على آراء سيادتكم عن أثر الصمت التنظيمي على الارتباط التنظيمي بالمعهد الذي تعملون به من خلال تحديد مدى توافر كل عنصر ومدى فاعليته، فإنني أقدر لسيادتكم اهتمامكم وما تبذلونه من جهد ووقت لقراءة هذه القائمة وتحديد إجاباتكم وفقاً لآرائكم وتوجهاتكم الشخصية. علماً بأن البيانات التي ستدلون بها ستعامل بمنتهى السرية ولن تستخدم إلا لأغراض التحليل الإحصائي فقط.

ولكم جزيل الشكر

الباحثة

المعهد .....  
القسم .....

فيما يلي بعض الأسئلة التي تستفسر عن بعض البيانات الديموغرافية الخاصة بك من فضلك ضع علامة ( ✓ ) أمام الإجابة التي تعبر عن بياناتك الشخصية :-

1- النوع :

2- العمر :

أقل من 30 سنة

من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة فأكثر

3- الخبرة في مجال التدريس :

أقل من 5 سنوات

5 سنوات إلى 10 سنوات

من 10 سنوات

4- الدرجة الوظيفية :

معيد

مدرس مساعد

مقياس الصمت التنظيمي

م	المحاور – العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<u>أولاً : صمت الاستسلام:</u>						
1	أشعر بعدم الرغبة في تقديم اقتراحات تتعلق بالتغيير في مجال عملي					
2	أمتنع عن طرح الأفكار لتجنب الخلافات والصراعات مع رؤسائي					
3	أمتنع عن تقديم الأفكار حول كيفية تحسين العمل تجنباً لخسارة علاقتي بزملائي					
<u>ثانياً : الصمت الدفاعي:</u>						
4	لا أميل إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً للمساءلة					
5	لا أعتقد أن آرائي وأفكاري مهمة لأن موقعي الوظيفي منخفض					
6	لا أربح في إبلاغ رئيسي المباشر عن مشكلات العمل تجنباً للإضرار بمصالح الآخرين					
<u>ثالثاً : الصمت الاجتماعي:</u>						
7	أحرص على حماية المعلومات المتعلقة بالمعهد حفاظاً على سمعته					
8	أحرص على حماية المعلومات المتعلقة بعملية باعتبارها ملكية خاصة للمعهد					
9	أرفض نشر المعلومات التي قد تضر بالمعهد					

حدد درجة موافقتك بوضع علامة ( √ ) أمام كل عبارة على حسب توافر الجوانب الآتية في وظيفتك:

**مقياس الارتباط التنظيمي**

حدد درجة موافقتك بوضع علامة ( √ ) أمام كل عبارة على حسب توافر الجوانب الآتية في وظيفتك:

م	المحاور – الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: الارتباط التبادلي أو المصلحي:</b>						
1	تتوافق أهدافي الشخصية مع أهداف المعهد					
2	يوفر المعهد كل ما يلزمي لاستكمال الدراسات العليا					
3	سأواصل العمل بالمعهد لأن ترك العمل يتطلب تضحيات شخصية كبيرة					
4	الجهد الذي أبذله يتناسب مع راتبي					
<b>ثانياً: ارتباط الولاء:</b>						
5	أفتخر بإنتمائي للمعهد					
6	للمعهد معنى كبيراً بالنسبة لي على المستوى الشخصي					
7	سأستمر في المعهد بعد حصولي على الدكتوراة					
8	مكتبي بالمعهد يشعرني بالراحة					
<b>ثالثاً: ارتباط الانتماء:</b>						
9	أشعر أنني مدين بالكثير للمعهد					
10	أتعامل مع مشاكل المعهد وكأنها مشاكل الشخصية					
11	ارتباطي بزملائي يدفعني لعدم التفكير في ترك العمل بالمعهد					
12	أشعر بالاستقلالية في الأداء					



## **The Impact of Organizational Silence on Organizational Engagement Applying to Assistant Staff Members at Institutes in Alexandria**

### **Summary:**

The study aims to provide the effect of organizational silence on the organizational engagement among all members of the assistant staff at the institutes in Alexandria Governorate. This importance is derived from the results expected from it, which can contribute to the development of the institutes as one of the service organizations in the field of education in the Arab Republic of Egypt, where it was to reveal the effect of defensive silence on organizational connection, and also to determine the effect of social silence and the silence of surrender in achieving organizational connection. A questionnaire was designed with the aim of measuring the impact of the dimensions of organizational silence on organizational connection for all members of the supporting staff at the institutes in Alexandria, who number (14) institutes, the study included demonstrators and assistant lecturer at those institutes, and the study relied on the use of a comprehensive inventory method for the study population. The number of distributed questionnaires reached (246) questionnaires, and (220) valid questionnaires were retrieved for analysis, with a retrieval rate of (4.89%). The researcher used the Methods Appropriate Statistics such as the SPSS program, and simple regression was used to analyze the results obtained. The results demonstrated the existence of an inverse relationship between organizational silence in its dimensions and organizational engagement. The study also recommended several recommendations to reduce organizational silence among all members of the assistant staff at institutes. The study also presented some proposals for future studies and research.

**Keywords:** Organizational Silence, Organizational Engagement, Assistant Staff Members, institutes in Alexandria.