

## أثر الصمت التنظيمي على التميز المؤسسي من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التنموية في المفرق

محمد خالد الكعبي<sup>\*</sup>

سامر عبدالمجيد البشابشة

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي على التميز المؤسسي من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التنموية، وتألف مجتمع الدراسة من (208) من المديرين والمشرفين، يمثلون جميع المديرين والمشرفين الفنيين والإداريين في المصانع الواقعة في منطقة الملك حسين بن طلال التنموية في محافظة المفرق وعددها (31) مصنعاً، وقد تم توزيع استبانة على عينة عشوائية مؤلفة من (135) مديراً ومشرفاً وخضعت (94) استبانة منها للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) وبرنامج تحليل المسار (Amos).

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج كان أبرزها: وجود أثر جزئي ذي دلالة إحصائية للصمت التنظيمي في التميز المؤسسي، ووجود أثر غير مباشر ذي دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي والتميز المؤسسي.

وكان من أهم التوصيات: زيادة اهتمام المنظمات الصناعية بتوفير مناخ يدعم مشاركة العاملين في إبداء الآراء والاقتراحات الخاصة بالعمل، وترسيخ ثقافة التعبير عن الرأي والحرية في تداول الآراء والافكار من قبل إدارات المصانع لتكون حافزاً للعاملين للمشاركة.

**الكلمات الدالة:** الصمت التنظيمي، التميز المؤسسي، الالتزام التنظيمي.

<sup>\*</sup> كلية الأعمال، جامعة مؤتة.

تاريخ قبول البحث: 2022/9/8 م.

تاريخ تقديم البحث: 2022/4/11 م.

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2024 م.

## **The Impact of Organizational Silence on Institutional Excellence through the Organizational Commitment as a Mediating Variable in the Industrial Institutions in the King Hussein Bin Talal Development Area in Al-Mafraq**

**Muhammad Khaled Al-Kaiber\***

**mkkaiber2@gmail.com**

**Samer Abdel Majeed Al-Bashabsha**

### **Abstract**

This study aimed to identify the impact of organizational silence on institutional excellence through organizational commitment as a mediating variable in the industrial institutions in the King Hussein Bin Talal Development Area. The study population consists of all managers and supervisors in the plants in the King Hussein Bin Talal Development Area in Al-Mafraq Governance, which includes (31) plants. A questionnaire was distributed to a random sample of (135) managers and supervisors. (94) questionnaires were subjected for statistical analysis through SPSS and Amos programs.

The study reached several results, the most notable of which are the presence of a statistically significant effect of organizational silence on institutional excellence and the presence of an indirect statistically significant effect of organizational commitment as a mediating variable in the relationship between organizational silence and institutional discrimination.

One of the most notable recommendations of the study was to increase the interest of industrial organizations in providing an atmosphere that supports the participation of workers in expressing opinions and suggestions for work and establishing a culture of expression of opinion and freedom to exchange ideas and opinions by factory administrations to be a motivation for workers to participate.

**Keywords:** Organizational Silence, Institutional Excellence, Organizational Commitment.

---

\* Faculty of Business, Mutah University.

Received: 11/4/2022.

Accepted: 8/9/2022.

© All rights reserved to Mutah University, Karak, The Hashemite Kingdom of Jordan, 2024.

## أولاً: الإطار العام للدراسة

### المقدمة:

يشهد العالم المعاصر عهداً غير مسبوق تتسارع وتتلاحق فيه التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية، التي تسهم في زيادة التعقيد واتساع التحديات، وهذا ما يتطلب تبديلاً وتنوعاً في أساليب التعامل مع التحديات، ومراعاة الأهمية في أن يكون هذا التعامل مدروساً وواعياً ومنظماً من قبل الإدارات العليا في المنظمات.

ويأتي الاهتمام بالتميز المؤسسي من قبل المنظمات في إطار سعيها للبقاء والاستمرار ضمن بيئة تنافسية شديدة التعقيد، وذلك لإدراك المنظمات عامّة - والصناعية على وجه الخصوص - بأهمية النجاح والتميز، وأن المنظمات المتميزة هي التي تمتلك فرصاً عالية للنجاح والبقاء والتطور والنقد، كل هذا بالاعتماد على مواردٍ بشريةٍ قادرةٍ ومؤهلةٍ، ونظامٍ إداريٍّ قويٍّ ومواكبٍ للنجاح والتقدم.

ويبرز من بين المفاهيم والقضايا التي نجمت عن التغيرات المشار إليها - والتي تأتي في سياق الاهتمام بالعنصر البشري - الصمت التنظيمي، وهو الذي يجسد مفهوماً سلوكياً بالغ التأثير، إذ يشكل إحجام العاملين وابتعادهم عن المشاركة في تقديم الآراء وطرح الاقتراحات المتعلقة بالأداء والإنجاز مناخاً سلبياً تواجهه المنظمات، ومعوقاً يحد من فعاليتها وكفاءتها وتحقيقها لأهدافها، كما تسعى المنظمات لتنمية وبناء وتشكيل الالتزام التنظيمي لدى الأفراد والعاملين، وذلك في إطار تأسيس علاقة تنظيمية بين الفرد والمنظمة، وإدراكاً لأهمية دور الالتزام التنظيمي في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها لما له من دور في خلق وتعزيز مستويات الانتماء والولاء والإخلاص واعتبار الفرد جزءاً من المنظمة، وأن إيجاد المناخ التنظيمي المناسب عبر أنظمة الحوافز المتعددة يعمل على رفع مستوى رضا العاملين ودرجة التزامهم، وبالتالي ضمان النجاح والتفوق والاستمرارية.

بناءً على ما ورد سابقاً، وانطلاقاً من إدراك أهمية الصمت التنظيمي كعائق يقف في سبيل تحقيق المنظمات لأهدافها، ويعمل على انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي، كما يسهم في تدني درجة التميز المؤسسي لدى المنظمات، فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع ومستوى الصمت التنظيمي والتميز المؤسسي في قطاع المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التتموية في المفرق، والتعرف على الأثر الذي يلعبه الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي والتميز المؤسسي.

## مشكلة البحث:

تحتل المنظمات الصناعية أهميةً كبيرةً في المجتمعات والدول لما لها من دور كبير في تعظيم الناتج القومي وبناء الاقتصاد الوطني، ولما تقدمه من سلع ومنتجات للجمهور، هذا علاوةً على دورها في تنمية وتطوير العنصر البشري في المجتمعات، مما يستدعي إيلاء الأفراد والعاملين في المنظمات الصناعية العناية البارزة، وذلك بخلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يسهم بإتاحة الفرصة للعاملين بإبداء آرائهم والتعبير عن أفكارهم بخصوص مشكلات العمل، كما أنه يسهم في تحقيق التميز المؤسسي الذي تسعى إليه المنظمات ويضمن لها النجاح والاستمرارية والتفوق على المنافسين.

وبرغم ما تتمتع به المفاهيم السلوكية والنفسية من اهتمام على المستوى الأكاديمي والتطبيقي، إلا أن مفهوم الصمت التنظيمي وعلاقته بالتميز المؤسسي لم يلق بعد الاهتمام الكافي من الباحثين والأكاديميين في حقول الإدارة، ويعود ذلك لقصور في إدراك أهمية الصمت التنظيمي وتأثيره في تحقيق التميز المؤسسي، وكذلك في ضعف إدراك أهمية الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين الصمت التنظيمي والتميز المؤسسي.

ومن هنا فإن إشكالية هذه الدراسة تتمثل في السؤال التالي: "ما هو أثر الصمت التنظيمي على مستوى الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط وعلى التميز المؤسسي في المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التنموية في المفرق؟" إضافةً إلى التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى وجود الصمت التنظيمي في المنظمات الصناعية مجال البحث؟
2. ما هو مستوى وجود الالتزام التنظيمي في المنظمات الصناعية مجال البحث؟
3. ما هو مستوى وجود التميز المؤسسي في المنظمات الصناعية مجال البحث؟
4. إلى أي مدى يتوسط الالتزام التنظيمي بين الصمت التنظيمي والتميز المؤسسي في المنظمات الصناعية مجال البحث؟

## أهمية الدراسة:

وتتمثل في الأهمية النظرية: وتتبع الأهمية النظرية والأكاديمية لهذه الدراسة من أهمية دراسة متغيراتها (الصمت التنظيمي، التميز المؤسسي، الالتزام التنظيمي)، وما يمكن أن تشكله دراسة أثر هذه المتغيرات في تفوق المنظمات الصناعية ونجاحها، وهو ما يعطي هذه الدراسة قيمة علمية

تشكل إضافة نوعية للأدب الإداري - حسب وجهة نظر الباحثين - وتسهم كذلك بفتح آفاق جديدة للدارسين والباحثين في حقول الإدارة.

### الأهمية التطبيقية:

وتتبع الأهمية التطبيقية والعلمية لهذه الدراسة من أهمية المجتمع الذي استهدفته الدراسة والذي يمثل قطاعاً مهماً وحيوياً للاقتصاد الأردني، والأثر المتوقع لنتائج هذه الدراسة في لفت انتباه المنظمات الصناعية خاصة - والمنظمات بشكل عام - للاهتمام بالتميز المؤسسي كسبيل للنجاح والنمو وما يحدثه كل من الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي من أثر في تميز المنظمات الصناعية ونجاحها واستمراريتها.

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التعرف التالية:

1. التعرف إلى وجود الصمت التنظيمي في المنظمات الصناعية مجال البحث.
2. التعرف إلى وجود الالتزام التنظيمي في المنظمات الصناعية مجال البحث.
3. التعرف إلى وجود التميز المؤسسي في المنظمات الصناعية مجال البحث.
4. التعرف إلى الأثر الذي يحدثه توسط الالتزام التنظيمي بين الصمت التنظيمي والتميز المؤسسي في المنظمات الصناعية مجال البحث.

### فرضيات الدراسة:

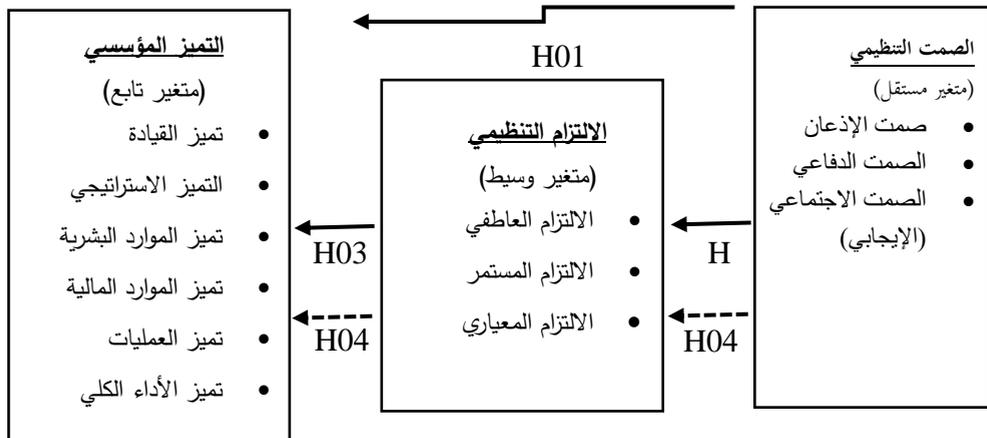
تم صياغة فرضيات الدراسة - اعتماداً على أسئلة الدراسة الوارد ذكرها سابقاً، وبعد مراجعة للدراسات السابقة وإطار الدراسة النظري - وجاءت على النحو التالي:

- (1) الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) في التميز المؤسسي في المنظمات الصناعية في منطقة الملك الحسين بن طلال التنموية.
- (2) الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) في الالتزام التنظيمي في المنظمات الصناعية في منطقة الملك الحسين بن طلال التنموية.

- (3) الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) في التميز المؤسسي في المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التتموية.
- (4) الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) في التميز المؤسسي من خلال الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) كمتغير وسيط في المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التتموية.

#### أنموذج الدراسة والعلاقة بين متغيراتها:

تم بناء نموذج الدراسة والذي يبين العلاقة بين المتغيرات بعد مراجعة العديد من الأبحاث والدراسات التي تناولت المتغيرات الثلاثة: المستقل والوسيط والتابع، الشكل رقم (1) أدناه يوضح النموذج ويرسم العلاقة بين المتغيرات كما يلي:



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة والعلاقة بين المتغيرات

المصدر: من إعداد الباحثين وبالإستعانة بدراسة (Hosny, 2020) ودراسة (Cetin, 2020) بخصوص أبعاد الصمت التنظيمي والالتزام العاطفي، ودراسة (Eid, 2019) بخصوص أبعاد التميز المؤسسي.

## حدود الدراسة:

يمكن اعتبار الحدود التالية حدوداً للدراسة: الحدود الزمانية: وهي فترة إجراء الدراسة الممتدة من شهر تشرين أول 2021 - شباط 2022، الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التنموية -المفرق، الحدود البشرية: العاملين في مصانع منطقة الملك حسين بن طلال التنموية في المفرق، الحدود الموضوعية: وتتمثل ببيان علاقة الأثر بين متغيرات الدراسة (الصمت التنظيمي)، (التميز المؤسسي) و(الالتزام التنظيمي).

## المصطلحات الإجرائية للدراسة:

- الصمت التنظيمي: سكوت العاملين وتجنب إخبار مديريهم ورؤسائهم بأرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بأداء المصنع، خوفاً من العواقب أو حرصاً على موقعهم الوظيفي.
- الالتزام التنظيمي: بذل الفرد للجهد والوقت في العمل بدافع الارتباط بالمصنع ورجبته بتحقيق أهدافه، وفخره واعتزازه به واستمرارية انتمائه إليه.
- التميز المؤسسي: تفوق المصنع ونجاحه وقدرته على تبني وتطبيق معايير متكاملة ومتربطة للتطوير مبنية على أبعاد هيكلية وعملية واستراتيجية.

## ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

يبحث هذا الجزء من الدراسة في الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وذلك كما يلي:

1. الإطار النظري: يتناول البحث في هذا الإطار النظري الحديث عن كل من الصمت التنظيمي، والالتزام التنظيمي، والتميز المؤسسي، وهي الأبعاد التي شكلت هذه الدراسة وعلى النحو التالي:

**الصمت التنظيمي:** اختلفت تعريفات الباحثين لمفهوم الصمت التنظيمي وذلك باختلاف نظرة كل منهم له كمفهوم، فقد عرفه (Donaghey, et al., 2011) بأنه "دافعية العاملين للامتناع عن التعبير عما لديهم من آراء وأفكار ومعلومات خاصة بتحسين أداء العمل في المنظمة"، كما عرفه (Al-Wahibi, 2014) بأنه "ميل المرؤوسين إلى حجب المعلومات والاقتراحات عن رؤسائهم وعدم إخبارهم عن المشكلات تجنباً لردود فعلهم السلبية"، ويرى (Acaray & Akturan, 2015) أن الصمت التنظيمي ليس سلوكاً فردياً وإنما ينتشر في جميع أقسام المنظمة، ويعبر عن موقف عام للأفراد العاملين تجاه القضايا التي تحدث داخل المنظمة.

ويعد صمت العاملين ظاهرة تعبر عن الخوف من ردود الأفعال السلبية حال إبداء العاملين  
لآراء ومقترحات تخص المشاكل التي تواجه المنظمات (Nafie & Wageeh, 2016). ولهذه  
الظاهرة أسباب أبرزها: أسباب إدارية، إذ أن التغذية العكسية السلبية التي يبديها الرؤساء بشكل  
مستمر تجعل العاملين يفضلون الصمت، ويتجنبون الفشل عند التصدي لعلاج المشاكل  
(Shojaiea, et al., 2011)، وأسباب شخصية، تتمثل في الخوف من التوبيخ وخسارة المكافآت  
والحوافز مما يسبب ميلاً للصمت والعزلة (Akbarian, et al., 2015)، وأسباب تنظيمية، يبدو من  
أبرزها تعقيد إجراءات صناعة القرارات في المنظمات، وانتشار الفساد الإداري، وانخفاض الكفاءة  
التنظيمية. ويمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد للصمت التنظيمي، ويعود ذلك للدوافع التي تجعل  
العاملين يلتزمون الصمت وهذه الأبعاد هي (Van Dyne, et al., 2003):

- (1) صمت الإذعان (صمت الاستسلام): ويعد قبولاً سلبياً للوضع القائم، إذ يقوم بعض الأفراد  
الذين يمتلكون معلومات مفيدة للمنظمة بحجب هذه المعلومات عن المديرين والمشرفين، ويمثل  
ذلك تقاعساً وإهمالاً من هؤلاء الأفراد وتخلياً عن مسؤولياتهم.
- (2) الصمت الدفاعي: وهو الذي يعبر عن سلوك متحفظ نابح من الخوف من العواقب السلبية،  
ويهدف لحماية الذات من التهديدات والمخاطر التي تهدد مركز الفرد الوظيفي واستقراره وأمنه.
- (3) الصمت الاجتماعي: يقوم العاملون بحجب المعلومات والأفكار والمقترحات المتصلة بالعمل،  
وذلك بهدف حماية أشخاص آخرين في المنظمة أو حماية المنظمة نفسها، ويعد هذا السلوك  
سلوكاً إيجابياً هادفاً ومقصوداً، ويعبر هذا النوع من الصمت عن مستوى من الإدراك والوعي  
الإيجابية في التعامل مع البدائل.

**التميز المؤسسي:** يعبر التميز المؤسسي عن نمط فكري وفلسفة إدارية أساسها تحقيق النتائج  
المرغوبة، وذلك سعياً لإشباع حاجات سائر الأطراف سواء العاملين في المنظمة أو أصحاب  
المصالح الآخرين، أو سائر المجتمع، ضمن إطار معرفي يعتمد الإبداع وقدرة العنصر البشري على  
الأداء المستمر (Marzouk, 2006) ويمكن أن يعرف التميز المؤسسي بأنه "جهود تنظيمية  
مخططة وهادفة تسعى لتحقيق المزايا التنافسية الدائمة للمنظمة في عصر المنظمات والجودة  
الشاملة، والعاملين ذوي القدرة على الإبداع" (Zayed, 2013)، كما يعد التميز المؤسسي معبراً  
عن حالة تتفرد فيها المنظمة بتفوقها في الأداء مقارنةً مع نظرائها في مجال العمل، إذ بين  
(Pinar & Girard, 2008) أن التميز المؤسسي يمثل سعي المنظمات إلى استغلال الفرص

الحاسمة التي يسبقها تخطيط استراتيجي فعال والتزام برؤية وإدراك مشترك يضمن وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.

وبهذا فإن التميز هو مفهوم كلي وشامل وغير قابل للتجزئة، فلا يمكن تصور تميز ونجاح منظمة في مجال ما في حين تكون متواضعة الأداء في بقية المجالات (El-Selmi, 2020)، والمنظمات المتميزة هي التي تسعى إلى تحقيق وترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية إلى واقع عملي تضمن من خلاله البقاء والاستمرار، عبر استخدام الموارد المتاحة استخداماً أكثر فعالية وصولاً إلى الأداء الأفضل والأخير (Ghazi, 2014).

وقد شهدت السنوات الأخيرة من عقد الثمانينات في القرن الماضي بدايات ظهور مفهوم التميز المؤسسي، فيعتبر ظهور نموذج جائزة (مالكوم بالدريج) في الولايات المتحدة عام 1987م، بدايات ظهور نماذج التميز وجوائزها، أعقبه ظهور النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) والذي استخدم كأساس اعتمدت عليه الجائزة الأوروبية للجودة في عام 1992 م، (Kassem, 2018)، ويعد نموذج (EFQM) أحد أشهر وأهم النماذج المطبقة عالمياً نظراً لشموليته وتكامله وسهولة تطبيقه، وإمكانية استخدامه كأداة للتقويم الذاتي من قبل المنظمات (Moeini, et al., 2015) وهو يقوم على عدة أبعاد تشمل القيادة، السياسات والاستراتيجيات، والموارد المتاحة، العمليات والمنتجات، العنصر البشري، نتائج العاملين، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسي.

الالتزام التنظيمي: يشار إلى أن (Porter) من أوائل المفكرين الذين طرحوا مفهوم الالتزام التنظيمي، حيث وضع أنه يمثل نزعة مستمرة للفرد للمشاركة في نشاطات المنظمة الداخلية الناتجة عن مصالح فردية يخشى من فقدانها، وجاء شيوع هذا المفهوم في أدبيات الفكر الإداري حيث ارتبط الالتزام التنظيمي بإدراك المدراء أن الموظف الملتزم يكون أكثر التصاقاً بمنظمتهم وأكثر اجتهاداً في تحقيق أهدافها (Ghazi, 2014)، كما ارتبط ذلك باعتبار الالتزام التنظيمي من أهم العوامل المحددة لفعالية وكفاءة المنظمة وأنه يجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي (Hawas, 2003). وقد تعددت تعاريف الالتزام التنظيمي فقد بينت (Al-Tai, 2007) أنه "الإيمان القوي للفرد والقبول بقيم وأهداف المنظمة، والرغبة في مضاعفة الجهود لمصلحتها والرغبة القوية للمحافظة على الانتماء إليها".

أما أنواع وأبعاد الالتزام التنظيمي فقد تبني (Meyer & Allen) في العام 1991 نموذجاً لاقى رواجاً واستمرارية في العديد من الدراسات والأبحاث حول الالتزام التنظيمي (Al-Tai, 2007) ويبني هذا النموذج على ثلاثة أبعاد هي:

- (1) الالتزام المستمر: وهو الذي يشير إلى قوة الرغبة لدى الفرد للاستمرار في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده أن ترك العمل له تكاليف عالية.
- (2) الالتزام العاطفي: وهو الذي يعبر عن قوة الرغبة لدى الفرد للاستمرار في العمل بالمنظمة لأنه يوافق على أهدافها وقيمتها ويلتزم بتحقيق هذه الأهداف.
- (3) الالتزام المعياري: ويشير إلى شعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة برغم ضغوط الآخرين، ويعود هذا الشعور إلى أن الأفراد الذين يتحلون بالالتزام المعياري لديهم التزام أدبي، حتى لو خالف ذلك مصالحهم الشخصية (Meyer & Allen, 1991).

الدراسات السابقة: تالياً أهم الدراسات التي شكلت مرجعية نظرية لهذه الدراسة

#### 1. دراسات سابقة عن الصمت التنظيمي:

- دراسة (Khalifa, 2018)، هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بوجود الاحتراق التنظيمي كمتغير وسيط، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة من عينة عشوائية مؤلفة من (118) مديراً في البنوك في محافظة أسيوط المصرية، خلصت هذه الدراسة لعدة نتائج كان من أبرزها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات وأبعاد الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي، وكان من أهم التوصيات في هذه الدراسة: توفير مناخ العمل المناسب لتشجيع الموظف على الإداء بآرائه دون خوف، وتنظيم العمل في مجموعات تدعم روح التعاون بين الموظفين.
- دراسة (Jesevičiūtė-Ufartienė, 2020)، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية) لعينة الدراسة وأنواع الصمت التنظيمي، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت التنظيمي بأنواعه تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية)، كما خلصت إلى عدد من التوصيات وكان من أهمها: أهمية خلق الثقة بين

العاملين والإدارات مما يسهم بتخفيض الصمت السلبي، وتعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي وشعور الموظفين بامتلاكهم المنظمة.

- دراسة (Al-Naqeeb & Ismael, 2021) ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الصمت التنظيمي على الميزة التنافسية المستدامة، وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (150) عاملاً، وكان من أبرز النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة: وجود علاقة ارتباط عكسية بين الصمت التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة، بالإضافة إلى وجود تأثير سلبي للصمت التنظيمي على الميزة التنافسية المستدامة، كما كانت من أهم التوصيات في هذه الدراسة: الاهتمام بإعطاء الموظفين الفرصة للتعبير عن الرأي، وتعزيز الثقة لدى الموظفين لإبداء مقترحاتهم وآرائهم بما يخفف من الصمت التنظيمي.

## 2. دراسات سابقة عن الالتزام التنظيمي:

- دراسة (El-Nishaily, 2020)، هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين متغيرات الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين) في جمهورية مصر العربية، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية مؤلفة من (302) عاملاً، توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها: أن أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار) تؤثر في مدى تحقيق الالتزام التنظيمي، كما أنه لا توجد علاقة تأثيرية بين الرشاقة التنظيمية في بعد (رشاقة الممارسة) والالتزام التنظيمي، وكانت من أهم التوصيات في هذه الدراسة: ضرورة تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأفراد من خلال التأكيد على قيمة وأهمية العمل الذي يؤديه، وحث القيادات الإدارية على تبني بيئة تنظيمية تشجع وتدعم الالتزام التنظيمي.
- دراسة (Lahsen, 2020)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الالتزام التنظيمي في مجموعة من المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة الجزائرية بمستوياتها (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، تألفت العينة من (286) معلماً وكانت من أبرز النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة: أن مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية كان متوسطاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

- دراسة (Cetin, 2020)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي في الالتزام التنظيمي في المنظمات الرياضية في مدينة إسطنبول في تركيا، وتألفت عينة الدراسة من (294) إدارياً وخلصت لعدة نتائج أهمها: أن هناك علاقة ارتباط بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي (علاقة إيجابية في تأثير بعد الصمت الاجتماعي على الالتزام المستمر فقط فيما كانت سلبية بين بعدي الصمت الدفاعي وصمت الإذعان على الالتزام المستمر).
- دراسة (Živković, et al., 2021)، هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف تأثير الالتزام التنظيمي على نية ترك العمل لدى موظفي شركات سلاسل تزويد الطعام في كرواتيا، وأبرز مكونات الالتزام التي تسهم في تشكيل نية ترك العمل، كان من أهم النتائج في هذه الدراسة: وجود تأثير سلبي قوي ومباشر للالتزام التنظيمي (بعد الالتزام العاطفي) في نية ترك العمل، بالإضافة إلى عدم وجود تأثير للالتزام التنظيمي (بعد الالتزام المعياري) في نية ترك العمل، وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان من أهمها: التأكيد على أهمية التواصل العاطفي بين المنظمة والموظفين بهدف الاحتفاظ بهم، والاستثمار في بناء وتعزيز الالتزام العاطفي طويل الأجل.

### 3. دراسات سابقة عن التميز المؤسسي:

- دراسة (Eid, 2019)، هدفت هذه الدراسة لدراسة أثر الوعي الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات المصرية في ظل الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، كان من أهم النتائج: انخفاض مستويات تحقق كل من الوعي الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الجامعات المصرية، وأن مستوى تحقق الالتزام الوظيفي كان بدرجة متوسطة، ومن توصيات الدراسة ضرورة الحرص الدائم على تحقيق وتنمية الأداء المؤسسي وصولاً لمستويات متقدمة من التميز المؤسسي.
- دراسة (Msallam, et al., 2019)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإعلان الإلكتروني على تحقيق التميز المؤسسي في الكلية الفنية في فلسطين، وتشكلت عينة الدراسة من (70) موظفاً من موظفي الكلية، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج كان من أهمها: وجود أثر دال إحصائياً بين الإعلان الإلكتروني والتميز المؤسسي، وجاء في توصيات الدراسة: أهمية إيلاء الإدارة العليا الاهتمام الكافي وعقد دورات متخصصة في التميز المؤسسي، وأداء الخدمات بتميز للعملاء.

- دراسة (Herzallah, 2020) ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس الفلسطينية، وذلك بالتعرف إلى أبعاد كل من رأس المال الفكري والتميز المؤسسي وواقع كل منهما، وكانت عينة الدراسة تشمل (213) عضو هيئة أكاديمية، وقد خلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن مستوى التميز المؤسسي في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة حيث أسهم التميز القيادي بدرجة أكبر في التميز المؤسسي يليه على التوالي التميز البشري ثم الخدماتي.
- دراسة (Elsakaan, et al., 2021) ، هدفت هذه الدراسة إلى بيان الدور الذي يلعبه الأداء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين كل من الخصائص الجينية DNA للمنظمة والتميز المؤسسي، تألفت عينة الدراسة من (500) من العاملين في شركات الإسكندرية للبتترول، توصل الباحث لعدد من النتائج كان من أهمها: وجود أثر دال إحصائياً لتأثير الخصائص الجينية للمنظمة على التميز المؤسسي من خلال الأداء التنظيمي كمتغير وسيط، وخلصت الدراسة لتوصيات عدة كان من أهمها: أهمية تحفيز المنظمة وتشجيعها على تبني التميز المؤسسي من خلال وضع عدد من المعايير الخاصة بالتميز في أدائها وعملياتها.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: بعد الاطلاع على ما تضمنته الدراسات السابقة من إطار مفاهيمي شكل خلفية أدبية تم الاعتماد عليها في تحديد أبعاد هذه الدراسة، فقد كان هناك توافق مع عدد من الدراسات السابقة في تحديد الأبعاد لكل متغير، ففيما يتعلق بأبعاد الصمت التنظيمي توافقت هذه الدراسة مع كل من دراسة (Khalifa, 2018) ودراسة (Jesevičiūtė-Ufartienė, 2020) ودراسة (Cetin, 2020) إذ اعتبر كل منهم أبعاد (الصمت الدفاعي، صمت الإذعان، الصمت الاجتماعي) كأبعاد للصمت التنظيمي، أما فيما يتعلق ببعد الالتزام التنظيمي فقد توافقت هذه الدراسة مع دراسات كل من (El-Nishaily, 2020) ودراسة (Lahsen, 2020) ودراسة (Cetin, 2020) والتي اعتبرت (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) الأبعاد المشكلة للالتزام التنظيمي، في حين اكتفت دراسة (Živković, 2021) باعتمادها على البعدين العاطفي والمعيارى كأبعاد للالتزام التنظيمي، فيما اختلفت هذه الدراسة مع كل من دراسات (Herzallah, 2020) ودراسة (Eid, 2019) ودراسة (Msallam, et al., 2019) ودراسة (Elsakaan, 2021) حول أبعاد التميز المؤسسي التي تتلاءم مع مجتمع الدراسة.

### ثالثاً: منهجية الدراسة:

أولاً: طبيعة ونوع الدراسة: تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية والتحليلية، إذ اعتمد الباحثان على الأسلوب الوصفي لوصف المعلومات العامة لعينة الدراسة وكذلك على الأسلوب التحليلي من خلال تحويل البيانات غير الكمية إلى بيانات كمية قابلة للقياس، مع التأكيد على أنه لم يجر أي نوع من التحكم بمتغيرات الدراسة وتوجهاتها البحثية.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمشرفين الفنيين والإداريين العاملين في المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التتموية والواقعة في محافظة المفرق، والتي تشتمل على (31) مصنعاً، وكان إجمالي عدد المديرين والمشرفين الفنيين والإداريين فيها يتألف من (208) ، بينما تكونت عينة الدراسة من (135) مديراً ومشرفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، وتم توزيع (135) استبانة، تم استرداد (106) استبانة منها أي ما نسبته (79%) تقريباً، وبعد مراجعة الاستبانات تبين أن هناك (12) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبهذا فقد بلغ عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل الإحصائي (94) استبانة وتشكل ما نسبته (70%) من عينة الدراسة، الجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية:

جدول (1) المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	69	%73.4
	أنثى	25	%26.6
	<b>المجموع</b>	<b>94</b>	<b>%100.0</b>
الفئة العمرية	25 عاماً فأقل	4	%4.3
	35-26 عام	45	%47.9
	45-36 عام	22	%23.4
	55-46 عام	16	%17.0
	أكثر من 56 عام	7	%7.4
	<b>المجموع</b>	<b>94</b>	<b>%100.0</b>
	ثانوية عامة أو أقل	16	%17.0
المؤهل العلمي	دبلوم	14	%14.9
	بكالوريوس	58	%61.7
	دراسات عليا	6	%6.4
	<b>المجموع</b>	<b>94</b>	<b>%100.0</b>
	رئيس قسم	25	%26.6
الموقع الوظيفي	مدير	6	%6.4
	مشرف إداري	45	%47.8
	مشرف فني	17	%18.0
	عامل	1	%1.06
	<b>المجموع</b>	<b>94</b>	<b>%100.0</b>
	عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	24
10-6 سنوات		36	%38.3
15-11 سنة		12	%12.8
20-16 سنة		10	%10.6
21 سنة فأكثر		12	%12.8
<b>المجموع</b>		<b>94</b>	<b>%100.0</b>

### ويتبين من دراسة الجدول (1) أعلاه:

(1) تفوق نسبة الذكور مقارنةً بنسبة الإناث إلى مقدار ثلاثة أضعاف تقريباً، ويمكن اعتبار نسبة الإناث المكونة لربع عينة الدراسة من الإداريين والمشرفين بنسبة معقولة ومرضية في سوق العمل الأردني المعتمد بشكل رئيس على الذكور، وهذا ما يمكن تفسيره بزيادة معدلات الاعتماد على المرأة وتمكينها في الإدارات المتوسطة والعليا في القطاع الصناعي الأردني.

(2) فئة الأعمار 26-35 عاماً (فئة الشباب) هي الأعلى تكراراً بنسبة (47.9%) مما يعزز مفهوم الاعتماد على الأجيال الشابة في مواقع الإدارة والإشراف.

(3) ارتفاع أصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس) إلى نسبة عالية وصلت إلى (61.7%) من العينة، وهو ما يؤكد ظاهرة التوجه للقطاع الخاص من قبل خريجي الجامعات كبديل للمؤسسات العامة ووظائف القطاع العام، وذلك كأحد الحلول للبطالة في المجتمع الأردني.

ثالثاً: أداة الدراسة: وقد تم الاعتماد على المسح الميداني لمجتمع الدراسة من خلال عينة عشوائية، وذلك باستخدام استبانة تم تصميمها لخدمة أغراض وتوجهات الدراسة وبما يتناسب مع الفرضيات التي تم اعتمادها ومع الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة، وقد خضعت فقرات الاستبانة للتعديل وإعادة الصياغة وترتيب الفقرات استناداً إلى رأي عدد من المحكمين من أساتذة الإدارة الاستراتيجية، وإدارة الأعمال. وقد تم تصميم الاستبانة من أربعة أجزاء كما هو مبين تالياً:

الجزء الأول: وقد خصص للتعرف على المعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة وشملت (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخبرة). الجزء الثاني: وقد خصص للعبارات الخاصة بالمتغير المستقل وأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي)، وتم قياسه من خلال الفقرات 1-18 من الاستبانة. الجزء الثالث: وقد خصص للعبارات الخاصة بالمتغير الوسيط وأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري)، وتم قياسه من خلال الفقرات 19-36 من الاستبانة. الجزء الرابع: وقد خصص للعبارات الخاصة بالمتغير التابع وأبعاده (تميز القيادة، التميز الاستراتيجي، تميز الموارد البشرية، تميز الموارد المالية، تميز العمليات، تميز الأداء الكلي)، وتم قياسه من خلال الفقرات 37-72 من الاستبانة. ولتحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن فقرات الأداة وذلك حسب الدرجة التالية: درجة (1) تعبر عن الإجابة غير موافق بشدة، درجة (2) تعبر

عن الإجابة غير موافق، درجة (3) تعبر عن الإجابة محايد، درجة (4) تعبر عن الإجابة موافق، درجة (5) تعبر عن الإجابة موافق بشدة، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها، أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة فهي ولتحديد درجة الموافقة فقد حدد الباحثان ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية: طول الفترة = (الحد الأعلى للبدال - الحد الأدنى للبدال) / عدد المستويات، أي أنه يكون  $3/4 = 3/4 = 1.33$ ، وبذلك تكون المستويات كالتالي: درجة موافقة منخفضة من 1 - أقل من 2.33، درجة موافقة متوسطة من 2.34 - أقل من 3.67، درجة موافقة مرتفعة من 3.68 - 5 .

#### رابعاً: اختبار أداة الدراسة

- (1) اختبار الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على عدد من أساتذة الجامعات ذوي الخبرة والاختصاص بعلم إدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، وأجري التعديل على صياغة بعض الفقرات وترتيبها وفقاً لأرائهم حتى ظهرت الأداة بشكلها النهائي.
- (2) ثبات أداة الدراسة: ويقصد به استقرار النتائج واعتماديتها وقدرتها على التنبؤ عن مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذا طبق أكثر من مرة، وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، والذي يقيس مدى التماسق في إجابات عينة الدراسة عن جميع أسئلة المقياس والجدول (2) أدناه يوضح جميع قيم معاملات كرونباخ ألفا لكل بعد من أبعاد الدراسة وللأداة ككل:

#### جدول (2) معاملات الثبات الداخلي (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة وللأداة ككل

المجال	البعد	معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)
الصمت التنظيمي	صمت الإذعان	0.894
	الصمت الدفاعي	0.794
	الصمت الاجتماعي	0.724
	الصمت التنظيمي	0.818
	الالتزام العاطفي	0.775

أثر الصمت التنظيمي على التميز المؤسسي من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التتموية في المفرق محمد خالد الكعبير، سامر عبدالمجيد البشاشة

المجال	البعد	معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)
الالتزام التنظيمي	الالتزام المستمر	0.801
	الالتزام المعياري	0.803
	الالتزام التنظيمي	0.896
التميز المؤسسي	تميز القيادة	0.949
	التميز الاستراتيجي	0.910
	تميز الموارد البشرية	0.900
	تميز الموارد المالية	0.878
	تميز العمليات	0.904
	تميز الأداء الكلي	0.902
	التميز المؤسسي	0.964
	الأداة ككل	0.942

ويظهر من الجدول (2) أعلاه أن جميع قيم معاملات كرونباخ ألفا كانت مرتفعة وتتجاوز 70%، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بمصداقية عالية.

#### رابعاً: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:

يتضمن هذا الجزء عرض نتائج الدراسة وتم ذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، ثم اختبار فرضيات الدراسة والمشار إليهما سابقاً، وفيما يلي عرض للنتائج:

نتائج الإجابة عن السؤال الأول: ما هو مستوى وجود الصمت التنظيمي في المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التتموية؟ وللتحقق من صحة الإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أبعاد الصمت التنظيمي والجدول (3) يوضح ذلك.

### جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الصمت التنظيمي

الرقم	الرتبة	البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	3	صمت الإذعان	2.4255	0.78730	متوسطة
2	2	الصمت الدفاعي	2.5284	0.67408	متوسطة
3	1	الصمت الاجتماعي	4.2234	0.46538	مرتفعة
الصمت التنظيمي ككل					
			3.0591	0.45977	متوسطة

يظهر من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لأبعاد الصمت التنظيمي تراوحت بين (2.425 - 223.4)، وأن درجة التقييم كانت مرتفعة لبعء الصمت الاجتماعي، فيما كانت متوسطة لبعدي الصمت الدفاعي وصمت الإذعان على التوالي.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: ما هو مستوى وجود الالتزام التنظيمي في المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التنموية؟ ولتحقق من صحة الإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أبعاد الالتزام التنظيمي والجدول (4) يوضح ذلك:

### جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الالتزام التنظيمي

الرقم	الرتبة	البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	1	الالتزام العاطفي	4.0567	0.50833	مرتفعة
2	2	الالتزام المستمر	3.7766	0.61955	مرتفعة
3	3	الالتزام المعياري	3.5071	0.61050	متوسطة
الالتزام التنظيمي ككل					
			3.7801	0.52534	مرتفعة

يظهر من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لأبعاد الالتزام التنظيمي تراوحت بين (3.507 - 4.056)، وأن درجة التقييم كانت مرتفعة لبعدي الالتزام المستمر والالتزام العاطفي، فيما كانت متوسطة لبعء الالتزام المعياري.

أثر الصمت التنظيمي على التميز المؤسسي من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التنموية في المفرق  
محمد خالد الكعبي، سامر عبدالمجيد البشابشة

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث: ما هو مستوى وجود التميز المؤسسي في المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التنموية؟ ولتحقق من صحة الإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أبعاد التميز المؤسسي والجدول (5) يوضح ذلك:

**جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التميز المؤسسي**

الرقم	الرتبة	البعده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	6	تميز القيادة	3.3723	0.85244	متوسطة
2	3	التميز الاستراتيجي	3.8794	0.61415	مرتفعة
3	5	تميز الموارد البشرية	3.6312	0.71754	متوسطة
4	1	تميز الموارد المالية	3.8936	0.56841	مرتفعة
5	2	تميز العمليات	3.8865	0.66587	مرتفعة
6	4	تميز الأداء الكلي	3.8014	0.65822	مرتفعة
		التميز المؤسسي ككل	3.7441	0.57061	مرتفعة

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لأبعاد التميز المؤسسي تراوحت بين (3.372-893.3)، وأن درجة التقييم كانت مرتفعة لأبعاد التميز الاستراتيجي، تميز الموارد المالية، تميز العمليات، تميز الأداء الكلي، بينما جاءت بدرجة متوسطة لبعدي تميز القيادة وتميز الموارد البشرية.

#### نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الإيجابي) في التميز المؤسسي في المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التنموية. ولتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لقياس أثر الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت

الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الإيجابي) في التميز المؤسسي في المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التتموية، والجدول (6) أدناه يوضح هذه النتائج:

**جدول (6) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الإيجابي) في التميز المؤسسي**

Sig*	T	$\beta$		Sig*	DF	F	adj(R <sup>2</sup> )	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	الارتباط	
0.034	-2.154	-0.300	صمت الإذعان	0.002	3	5.220	0.120	0.148	0.385	التميز المؤسسي
0.918	-0.104	-0.014	الصمت الدفاعي							
0.072	1.818	0.128	الصمت الاجتماعي							

ويتبين من الجدول (6) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للصمت التنظيمي في التميز المؤسسي في المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التتموية في بعد (صمت الإذعان) إذ كانت مستوى الدلالة (0.034) وهي قيمة مقبولة إحصائياً، كما يتبين عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للصمت التنظيمي في التميز المؤسسي في المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التتموية في بعدي (الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) إذ كانت مستوى الدلالة لكل منهما على التوالي (0.918) و(0.072) وهي قيم غير مقبولة إحصائياً، ونتيجةً لذلك تقبل الفرضية الرئيسة الأولى جزئياً فيما يتعلق بعدم وجود أثر دال إحصائياً للصمت التنظيمي في بعدي (الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي) في التميز المؤسسي، في حين ترفض جزئياً في بعد (صمت الإذعان) ويتحقق بذلك وجود أثر دال إحصائياً للصمت التنظيمي في بعد(صمت الإذعان) في التميز المؤسسي.

هذا وقد بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.385) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهي قيمة منخفضة وتدل على ارتباط ضعيف نسبياً بين الصمت التنظيمي بأبعاده والتميز المؤسسي وهو ما أثبتته قيم الدلالة الإحصائية المشار إليها أعلاه، أما معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغ (0.148) أي أن

أثر الصمت التنظيمي على التميز المؤسسي من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التتموية في المفرق محمد خالد الكعبير، سامر عبدالمجيد البشابشة

ما قيمته 14.8% من التغييرات في الالتزام التنظيمي ناتجة عن التغير في الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الإيجابي)، وهي كذلك قيمة ضعيفة نسبياً وتدل على قوة تأثيرية متدنية لأبعاد الصمت التنظيمي الثلاث في التميز المؤسسي، كما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (-0.300) لصمت الإذعان، و(-0.014) للصمت الدفاعي، و(0.128) للصمت الاجتماعي، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (5.220) وهي دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يؤكد صحة عدم قبول الفرضية الرئيسة الأولى جزئياً في بعد صمت الإذعان وقبول الفرضية البديلة في هذا البعد، بينما تقبل الفرضية الرئيسة الأولى بصيغتها المنفية جزئياً في بعدي الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الإيجابي) في الالتزام التنظيمي في المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التتموية. وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لقياس أثر الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الإيجابي) في الالتزام التنظيمي في المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التتموية، والجدول (7) أدناه يوضح هذه النتائج:

جدول (7) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان،

الصمت الدفاعي، الصمت الإيجابي) في الالتزام التنظيمي

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	adj(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.611	-0.510	-0.071	0.002	3	5.511	0.127	0.155	0.394	الالتزام التنظيمي
		صمت الإذعان							
0.493	-0.689	-0.094							
0.001	3.522	0.351							الصمت الاجتماعي

ويتبين من الجدول (7) عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للصمت التنظيمي في بعديه (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي) في الالتزام التنظيمي في المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التتموية، إذ كانت مستوى الدلالة لكل منهما على التوالي (0.611) و(0.493). وهي قيم غير مقبولة إحصائياً، ونتيجةً لذلك تقبل الفرضية الرئيسية الأولى جزئياً فيما يتعلق بعدم وجود أثر دال إحصائياً للصمت التنظيمي في بعدي (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي) في التميز المؤسسي، كما يتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للصمت التنظيمي في بعد (الصمت الاجتماعي) إذ كانت مستوى الدلالة (0.001) وهي قيمة مقبولة إحصائياً، وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الرئيسية الثانية جزئياً في بعد (الصمت الاجتماعي) وبهذا يتحقق وجود أثر دال إحصائياً للصمت التنظيمي في بعد (الصمت الاجتماعي) في الالتزام التنظيمي.

كما وقد بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.394) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهي قيمة منخفضة نسبياً وتبين وجود ارتباط متدني بين الصمت التنظيمي بأبعاده والالتزام التنظيمي، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.155) أي أن ما قيمته 15.5% من التغييرات في الالتزام التنظيمي ناتجة عن التغير في الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الإيجابي) وهي كذلك قيمة ضعيفة وتوضح أن القوة التأثيرية للصمت التنظيمي بأبعاده منخفضة التأثير في الالتزام التنظيمي، كما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (-0.071) لصمت الإذعان، و(-0.094) للصمت الدفاعي، و(0.351) للصمت الاجتماعي، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (5.511) وهي دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يؤكد صحة عدم قبول الفرضية الرئيسية الثانية جزئياً في بعد الصمت الاجتماعي قبول الفرضية البديلة بصيغة الإثبات، فيما تقبل الفرضية الرئيسية الثانية بصيغتها المنفية في بعدي صمت الإذعان والصمت الدفاعي.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) في التميز المؤسسي في المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التتموية. وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لقياس أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) في التميز المؤسسي في المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التتموية، والجدول (8) أدناه يوضح هذه النتائج:

أثر الصمت التنظيمي على التميز المؤسسي من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التتموية في المفرق محمد خالد الكبير، سامر عبدالمجيد البشاشة

### جدول (8) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي،

### الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) في التميز المؤسسي

Sig*	T	$\beta$		Sig*	DF	F	adj(R <sup>2</sup> )	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	الارتباط	
0.001	3.852	0.324	الالتزام العاطفي	0.001	3	68.678	0.686	0.696	0.834	التميز المؤسسي
0.007	2.738	0.283	الالتزام المستمر							
0.003	3.060	0.316	الالتزام المعياري							

ويتبين من الجدول (8) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) في التميز المؤسسي المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التتموية، إذ إن مستوى الدلالة كان على التوالي (0.001) و(0.007) و(0.003) وهي جميعها قيم دالة إحصائياً، فيما بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.834) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهي قيمة مرتفعة وتفسر علاقة الأثر القوية للالتزام التنظيمي بكل أبعاده في التميز المؤسسي، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.696) أي أن ما قيمته 69.69% من التغييرات في التميز المؤسسي ناتجة عن التغيير في الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) وهي كذلك قيمة أعلى من المتوسط وتدل على قوة تأثيرية معقولة، كما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.324) للالتزام العاطفي، و (0.283) للالتزام المستمر، و(0.316) للالتزام المعياري، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (68.678) وهي دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يؤكد صحة عدم قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة بصيغة الإثبات.

الفرضية الرئيسة الرابعة: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الإيجابي) في التميز

المؤسسي بأبعاده (تميز القيادة، التميز الاستراتيجي، تميز الموارد البشرية، تميز الموارد المالية، تميز العمليات، تميز الاداء الكلي) من خلال الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) كمتغير وسيط في المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التنموية. بهدف اختبار هذه الفرضية، قام الباحثان بإجراء تحليل المسار للمتغيرات الافتراضية أو ما يسمى بنمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling)، وقد تم استخدام برنامج AMOS.25 لإجراء هذا التحليل حيث جاءت نتائج التحليل كما في الجدول (9) أدناه، وقد بلغت قيمة مربع كاي (6.85) وبقية احتمالية (0.000) وهي ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة بين مصفوفتي التباين والتباين المشترك عائد إلى حجم العينة، كذلك يلاحظ أن قيمة مؤشر جودة الصلاحية (Goodness Fit Index) وصلت إلى (0.945) وقيمة هذا المؤشر تساوي الواحد الصحيح للنموذج المثالي (Perfect Model). وقد بلغت قيمة مؤشر جودة الصلاحية المعدل (Adjusted Goodness Fit Index) (0.967) وقيمة هذا المؤشر حدها الأعلى للنموذج المثالي واحد صحيح، ولكن حدها الأدنى يمكن أن يكون أقل من الصفر، أما مؤشر الصلاحية المعياري (Normed Fit Index) فقد كانت قيمته تساوي (0.961) ويشير هذا المؤشر إلى أن النماذج التي قيمتها أقل من (0.900) تكون بحاجة إلى إجراء تعديلات، وفيما يتعلق بمؤشر جودة الصلاحية المقارن (Comparative Fit Index) فقد بلغت قيمته (0.952) وهذا المؤشر تتراوح قيمته بين (0 و 1) ويقترّب من الواحد الصحيح للنموذج الملائم، أما مؤشر الصلاحية التدريجي (Incremental Fit Index) وصلت قيمته إلى (0.924)، وتجدر الإشارة إلى أن قيم هذا المؤشر تتراوح بين (0 و 1) وتقترّب من الواحد الصحيح للنموذج الملائم، كما يلاحظ أن جذر متوسط مربع تقريب الخطأ (RAMSEA) بلغ (0.03) وهي قيمة تتراوح بين (0.05 و 0.08) وتعكس قيمة مقبولة لتقريب الخطأ، والجدير بالذكر أنّ قيمة هذا المؤشر إذا تجاوزت (0.10) فإن النموذج يعتبر غير مقبول.

### جدول (9) مؤشرات قيمة الملائمة

القيمة الفعلية	القيمة المطلوبة*	
6.815	$5 \geq$	مربع كاي النسبي (CMIN/DF)
0.945	$0.90 \leq$	جودة الصلاحية (GFI)
0.967	$0.80 \leq$	جودة الصلاحية المعدلة (AGFI)
0.961	$0.90 \leq$	مؤشر الصلاحية المعياري (NFI)
0.952	$0.90 \leq$	مؤشر الصلاحية المقارن (CFI)
0.924	$0.90 \leq$	مؤشر الصلاحية التدريجي (IFI)
0.03	0.05 إلى 0.08	جذر متوسط مربع الخطأ للتقريب (RMSEA)

كما يلاحظ من الجدول (10) أن التأثير المباشر للصمت التنظيمي في التميز المؤسسي يبلغ (2.615) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت القيمة الحرجة للمسار (Critical Ratio) (4.11) وبقية احتمالية (0.000)، كذلك بلغ التأثير المباشر للالتزام التنظيمي في التميز المؤسسي (4.210) وهذا التأثير ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت القيمة الحرجة لهذا المسار (3.65) وكانت قيمتها الاحتمالية (0.002). وبذلك يكون التأثير غير المباشر للصمت التنظيمي في التميز المؤسسي من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط يساوي (13.21)، وهذا التأثير غير المباشر ذو دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (P) (0.000)، ويتبين نتيجة لذلك أن دخول الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي (المتغير المستقل) والتميز المؤسسي (المتغير التابع) قد أعطى قوةً وزخماً في التأثير، وأن وجوده في هذه العلاقة أعطى دعماً وإسناداً للصمت التنظيمي الذي أوضحت نتائج هذه الدراسة ضعف تأثيره أو سلبية هذا التأثير في بعض نواحيه، أي أن الصمت التنظيمي منفرداً لا يتمكن من إحداث تغيير وأثر إيجابي في ما تشهده المنظمات من تميز مؤسسي.

**جدول (10) نتائج اختبار تحليل المسار لأثر الصمت التنظيمي  
في التميز المؤسسي من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط**

القيمة الاحتمالية (P)	قيمة المسار الحرجة (CR)	التأثير الإجمالي	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	المسار
0.000	4.11	2.615	-----	2.615	الصمت التنظيمي ← التميز المؤسسي.
00.00	3.65	4.210	-----	4.210	الالتزام التنظيمي ← التميز المؤسسي
00.00	-	13.21	11.01	2.20	الصمت التنظيمي ← الالتزام التنظيمي ← التميز المؤسسي.

المصدر: إعداد الباحثين باستخدام مخرجات برنامج AMOS

وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الإيجابي) في التميز التنظيمي من خلال الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) لدى المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التنموية، وتقبل الفرضية البديلة بصيغتها المثبتة.

**خامساً: مناقشة النتائج:**

1- تبين من إجابات عينة الدراسة على السؤال الأول أن ارتفاع مستوى إدراكهم لبعده الصمت الاجتماعي كان مرتفعاً، فيما كان مستوى الإدراك متوسطاً في بعدي صمت الإذعان والصمت الدفاعي، وهذا ما يفسر ارتياعاً وقبولاً للتوجهات الإيجابية لمضامين الصمت الاجتماعي، وأن الصمت المبني على دوافع الحرص على المنظمة وحمايتها يقبله العاملون ويتعاملون معه بإيجابية، واتفقت في ذلك مع دراسة (Khalifa, 2018)، على خلاف تعاملهم مع بعدي صمت الإذعان والصمت الدفاعي، الذين جاءا بدرجة تصور متوسطة، نظراً لسلبية دوافع كلٍ منهما كالخوف على المصلحة الشخصية أو تجنب الانتقاد.

2- كما توضح نتيجة الإجابات على السؤال الثاني أن مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد الالتزام التنظيمي كان عالياً في بعدي الالتزام العاطفي والالتزام المستمر، وأنه جاء متوسطاً لبعدي الالتزام المعياري، بما يمكن تفسيره بالاهتمام العالي الذي يبديه المديرون والمشرفون المستجوبون بالانتماء والإخلاص والولاء لمنشأتهم الصناعية، والالتزام القوي الذي يعكس توافق أهدافهم الشخصية مع أهداف تلك المنشآت، والحرص على علاقات دائمة، واختلفت بذلك مع دراسة (Lahsan, 2020) والتي ترى أن مستوى الالتزام التنظيمي متوسط بكل أبعاده.

3- كما يتبين من الإجابات على السؤال الثالث أن التميز المؤسسي حظي بتقييم عال حسب تصورات عينة الدراسة في أبعاد (التميز الاستراتيجي، تميز الموارد المالية، تميز العمليات، تميز الأداء الكلي)، وعلى تقييم متوسط في بعدي (تميز القيادة وتميز الموارد البشرية) مختلفة بذلك مع نتيجة دراسة كلٍ من (Eid, 2019) و (Herzallah, 2020)، وهذا يظهر بوضوح أن المبحوثين يرون أن المنشآت التي يعملون بها تمتلك مقومات وعناصر التفوق المؤسسي، وأنها لا تعاني ضعفاً أو قصوراً يمكن أن يحول بينها وبين النجاح والتميز بالاعتماد على تفوقها الاستراتيجي والمالي والعملياتي والتشغيلي، مع زيادة الاهتمام بالعنصر البشري.

4- وتبين من خلال الرفض الجزئي للفرضية الرئيسة الأولى أن هناك أثراً سلبياً يحدثه الصمت التنظيمي - في بعد صمت الإذعان - في التميز المؤسسي، وهذا ما يوضح الأهمية التي تجعل من صمت الإذعان سلوكاً سلبياً وضاراً ويحد من تحقيق المنظمات للتميز المؤسسي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي كلٍ من (Nafie & Wageeh, 2016) و (Shojaiea, et al., 2011)، فيما اختلفت مع نتيجة دراسة (AI-Naqeeb & Ismael, 2021) وهذا ما يستوجب التعامل مع دوافع العاملين في حجب المعلومات والاحجام عن المشاركة في إبداء الرأي بمشاكل العمل بعناية فائقة، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم والمشجع لتداول الآراء والأفكار للوصول للتميز والتفوق المنشود.

5- كما أظهرت نتيجة رفض الفرضية الرئيسة الثانية جزئياً الدور السلبي الذي قد يلعبه الصمت التنظيمي - في بعدي صمت الإذعان والصمت الدفاعي - في التأثير على الالتزام التنظيمي، أي أن درجة التزام العاملين وانتماؤهم لمنظماتهم تتأثر بمستوى ودرجة مشاركتهم بالآراء وتقديم الاقتراحات، فكلما كان مناخ العمل بناءً ومنفتحاً ويسمح بتداول الأفكار بحرية أسهم ذلك برفع

مستوى الالتزام للعاملين والانتماء للمنظمة متقمةً بذلك مع نتيجة دراسة كل من (Moeini, et al., 2015) و (Ghazi, 2014) و (Cetin, 2020)، كما أن دوافع الصمت للمحافظة على العلاقات الاجتماعية ومصالح زملاء العمل الخاصة تشكل مؤشراً سلبياً يجب طرحه جانباً، وأنه يحد من رفع سوية الالتزام التنظيمي بكيان المنظمة ووجودها وتحقيق أهدافها.

6- وتبين من عدم قبول الفرضية الرئيسة الثالثة وجود أثر يمكن أن يحدثه الالتزام التنظيمي في التميز المؤسسي، أي أن سعي المنظمات للوصول للتميز يرتبط بدرجة التزام العاملين، مما يفسر الأهمية التي تترتب على ولاء وانتماء الموظف لمؤسسته وأنه يسهم بذلك في نجاحها وتميزها وتفوقها الاستراتيجي، وجاءت هذه النتيجة متقمةً مع نتائج دراستي كلٍ من (Lahsan, 2020) و (Eid, 2019).

7- وتبين من عدم قبول الفرضية الرئيسة الرابعة أن هناك أثراً يمكن أن يحدثه الصمت التنظيمي في التميز المؤسسي بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، أي أن دخول الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة الناتجة من تأثير الصمت التنظيمي في التميز المؤسسي أسهم في تعزيز الأثر على نحو غير مباشر، وهذا ما يبين أن التميز في المنظمات يتعزز ويكون أكثر تحقّقاً ورسوخاً في حال عملت هذه المنظمات على الموائمة والجمع بين ما قد يحدثه الصمت التنظيمي من إسهام إيجابي في بعض النواحي، والتخلص من تبعاته وانعكاساته السلبية التي أحدثها في بعض جوانبه وأبعاده، مما يضيف قوة دافعة لترسخ وتعزيز التميز المؤسسي في المنظمات.

#### سادساً: التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. زيادة اهتمام المنظمات الصناعية بتوفير مناخ يدعم مشاركة العاملين وإبداء الآراء والاقتراحات الخاصة بالعمل، والتخلي عن سلوك الصمت التنظيمي، وذلك عبر توفير مظلة أو آلية تنظيمية هيكلية على شكل فرق عمل لدى كل قسم أو فرع أو خط إنتاجي.
2. ترسيخ ثقافة التعبير عن الرأي والحرية في تداول الآراء والأفكار من قبل إدارات المصانع لتكون حافزاً للعاملين للمشاركة، ويكون ذلك بوضع أنظمة وتعليمات تحمي العاملين وحقوقهم وتحثهم لإبداء الآراء والأفكار، حتى لو خالفت اللوائح والقواعد والإجراءات.

3. نشر ثقافة التميز المؤسسي ومبادئها، وإيلائها الاهتمام اللازم كمدخل للنجاح والتفوق والاستمرارية للمنظمات الصناعية، وذلك عبر إنشاء وحدات متخصصة في كل مصنع للجودة والتميز لتقوم بمهام مراقبة وتطبيق معايير الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.
4. تطوير الأنظمة والسياسات المتعلقة ببعدي تميز الموارد البشرية وتميز القيادات، وذلك لاعتبارات أن العنصر البشري هو المكون الاستراتيجي الأهم وعليه العبء الرئيس في ترسيخ وتفعيل التميز المؤسسي لدى المصانع، ويكون ذلك بالاهتمام بأنظمة إدارة الموارد البشرية المتعلقة بوصف الوظائف، والاختبار والتعيين، والحوافز والمكافآت.
5. تفعيل ممارسات وسلوكيات الالتزام التنظيمي، وذلك بزيادة اهتمام المصانع بالرضا الوظيفي للعاملين، واعتماد ممارسات الالتزام التنظيمي كجزء من عمليات تقييم أداء العاملين، ورفع درجة الاهتمام بالتقدير المعنوي للعاملين الذين يبدون التزاما تنظيميا.

## References:

- Acaray, A. & Akturan, A. (2015). The relationship between Organizational Citizenship behavior and Organizational Silence, *Precadia-Social and Behavioral Sciences*, 207, PP 472-482.
- Akbarian, A., Shaemi, A. & Keshtiaray, N. (2015). Review organizational silence factors, *Journal of Scientific Research & Development*, 2(1), pp 178-181.
- Al-Naqeeb, M. A. & Ismael, I. K. (2021). The Impact of Organizational Silence on Sustainable Competition Advantage: A Case Study of Electronic Industries company, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 12(3).
- Al-Tai, R. N. (2007). Leadership patterns and organizational trust and its impact on conducting Organizational Commitment, Master Theses, Administration and Economic College, Baghdad University, Baghdad, Iraq.
- Al-Wahibi, A. M. (2014). The impact of dominant climate in Governmental Departments in A-Qasiym Area on Organizational Silence, *The Jordanian Journal for Business Administration*, 15(3).
- Cetin, A. (2020). Organizational Silence and Organizational Commitment: A Study of Turkish Sport Managers, *Annals of Applied Sport Science*, 8(2).
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011), Reconceptualising employee silence. *Work, Employment and Society*, 25(1), PP 51–67.
- Eid, E. A. (2019). Strategic Consciousness and its impact on Institutional Excellence in the Egyptian Universities through Organizational Commitment as a mediating variable, *Journal of Modern Commercial Studies*,5(6).
- El-Nishaily, D. A. (2020). The Role of Organizational Agility in conducting Organizational Commitment: Field Study, *The Arabian Journal for Management*, 40(3).

أثر الصمت التنظيمي على التميز المؤسسي من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التتموية في المفرق  
محمد خالد الكعبير، سامر عبدالمجيد البشاشة

Elsakaan, R., Ragab, A., El-Gharbawy, A. & Ghanem, A. (2021). The Impact of the Organizational DNA on the Institutional Excellence of Alexandria Petroleum Companies Through Improving Organizational Performances as a Mediating Variable, Open Access Library Journal, 8(7).

El-Selmi, A. (2020). The Excellence Management: Management-Models and Techniques in Globalization Era, Dar Ghareeb for Printing, Publishing & Distribution, Cairo, Egypt.

Ghazi, A. (2014). Empirical Practices for resources and firms criteria's as one of enablers criteria's to conduct Institutional Excellence, Journal of Success Manager, Excellence Channel, No.(5), pp 6-14.

Hawas, A. R. (2003). The Impact of Organizational Commitment and Trust in Administration on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors in Commercial Banks, Master Theses, Cairo University, Cairo, Egypt.

Herzallah, A. M. (2020). The impact of Intellectual Capital in achieving the Institutional Excellence in Al-Quds University, Journal of Arab Universities Association, 40(2).

Hosny, M. S. (2021). The Mediating Role of Organizational Commitment in the Relationship between Organizational Silence and the dimensions of Organizational Citizenship in public institution: Field study of Governmental Medicines Sector in Cairo Governance, Journal of Financial & Commercial Research, 22(3).

Jesevičiūtė-Ufartienė, L., Brusokaitė, G. & Widelska, U. (2020). Relationship between Silence and Employee Demographic Characteristics: The Case of Lithuanian Teachers, Engineering Management in Production and Services, 12(3), pp13-27.

Kassem, R. (2018). Institutional Excellence Models between Past and Future, <http://rasselkassem.com>

Khalifa, A. M. (2018). The role of employment burns as a mediating variable in the relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship dimensions in the Commercial Banks in Asyout Governance, The Journal of Financial & Commercial Research, 21(4).

- Lahsen, D. (2020). Organizational Commitment Situation in Educational Institutions: Field study in some of Educational Institutions in Wakla, *The Researcher in Humanitarian & Social Sciences Journal*, 12(6).
- Marzouk, I. (2006). *The Efficiency of Organizational Development and Change Management in Non-Governmental Palestinian Institutions*, Master Theses, Islamic University, Gaza.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resources Management*, (1).
- Moeini, A., Abadi, M. & Alfrassiabi, R. (2015). A Study of the Relationship between the (EFQM) Organizational Excellence Model and Performance of Joghatay Office of Education, *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*. ISSN (2090-4274), 4(10).
- Msallam, A., Al hila, A., Abu Naser, S. & Al Shobaki, M. (2019). E-Advertising and its Impact on Achieving Institutional Excellence in Palestine Technical college, *International Journal of Academic Management Science Research*,3(9).
- Nafie & Wageeh (2016), *Organizational Silence: It's Destroying Role of Organizational Citizenship Behavior*, *International Businesses Research*, 9(5).
- Pinar, M. & Girard, T. (2008). Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership Business Performances: An Exploratory Study of Turkish Firms, *SAM Advanced Management Journal*, 73(1).
- Shojaiea, S., Matin, H. & Barani, G. (2011). Analyzing the Infrastructure of Organizational Silence and Ways to get rid of it, *Procedia-Social & Behavioral Sciences*, 30, pp 1731-1735.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional constructs, *Journal of Management studies*, 40(6).

أثر الصمت التنظيمي على التميز المؤسسي من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التتموية في المفرق محمد خالد الكعبير، سامر عبدالمجيد البشاشة

---

Zayed, A. M. (2013). *The Excellence Organizational Performance – Road to the Future Organization*, the Arab Organization for Administration Development Publications, Cairo, Egypt.

Živković, A., Franjković, J. & Dujak, D. (2021). the Role of Organizational Commitment in Employee Turnover in Logistics Activities of Food Supply Chain, *Scientific Journal of Logistics*, 17(1), pp25-36.

## المراجع العربية

- حرز الله، احمد محمود (2020). أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 40(2).
- حسني، محمد شمس (2021). الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية بالمؤسسات العامة: دراسة ميدانية على شركات قطاع الادوية الحكومي في محافظة القاهرة"، مجلة البحوث المالية والتجارية، 22(3).
- حواس، أميرة محمد رفعت (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- خليفة، المعتر بالله البرنس محمد (2018). دور الاحترق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية في محافظة أسيوط، مجلة البحوث المالية والتجارية، 21(4).
- زايد، عادل محمد (2013). الاداء التنظيمي المتميز-الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- السلمي، علي (2020). إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- الطائي، رنا ناصر (2007). الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- عيد، إيمي عادل (2019). الوعي الاستراتيجي وتأثيره على التميز المؤسسي للجامعات المصرية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 5(6).
- غازي، علي (2014). الممارسات التطبيقية لمعايير الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، العدد (5)، ص 6-14.
- قاسم، راسل (2018). نماذج التميز المؤسسي بين الحاضر والمستقبل،

أثر الصمت التنظيمي على التميز المؤسسي من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في المنظمات الصناعية في منطقة الملك حسين بن طلال التتموية في المفرق محمد خالد الكعبير، سامر عبدالمجيد البشاشة

لحسن، دليبي (2020). "واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (12)، العدد (6).

مرزوق، ابتسام (2006)، فعالية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

النشيلي، دينا حلمي عباس (2020)، دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، 40(3).

الوهيبي، عبدالله محمد (2014)، أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 15(3).