

## تأثير عدم الامان الوظيفي والصمت التنظيمي على الإستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مجموعة فاكو للأدوية

إعداد

د. أمل عثمان رشوان محمد خليف

مدرس إدارة الأعمال بالمعهد العالي للدراسات المتطورة

القطامية - القاهرة

### الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير كل من عدم الامان الوظيفي و الصمت التنظيمي على الإستغراق الوظيفي بإستخدام عينة من العاملين في مجموعة فاركو للأدوية. كما هدفت الدراسة للتعرف علي تأثير كل من أبعاد عدم الامان الوظيفي و الصمت التنظيمي علي إستغراق العاملين في مجموعة فاركو للأدوية. و قد تم تجميع البيانات من عينة عشوائية بسيطة من العاملين في مجموعة فاركو للأدوية. و كان عدد قوائم الإستقصاء المستردة و الصحيحة منها ٢٩٦ قائمة. أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير معنوي لعدم الامان الوظيفي في الإستغراق الوظيفي (علاقة طردية)، أي أنه يعتبر عدم الامان الوظيفي بما يمثلته من تهديدات حافزاً إيجابياً قوياً علي الإستغراق الوظيفي. كما يوجد تأثير معنوي للصمت التنظيمي في الإستغراق الوظيفي (علاقة عكسية). فالصمت التنظيمي، بصفة خاصة بعدي الصمت الدفاعي و الصمت الإجتماعي، يمثل حافزاً سلبياً علي الإستغراق الوظيفي. كما يوجد تأثير

معنوي لمتغيري عدم الأمان الوظيفي و الصمت التنظيمي (كمغيرات مستقلة) في الإستغراق الوظيفي. و كانت هذه العلاقة طردية بين عدم الأمان الوظيفي و الإستغراق الوظيفي، و كانت العلاقة عكسية بين الصمت التنظيمي و الإستغراق الوظيفي. و قد أوصت الدراسة بتقديم الدعم المادي و المعنوي للعاملين، و تصميم و تنفيذ برامج تدريبية و ورش عمل تهدف إلى تطوير قدرات و مهارات العاملين، و إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم و مستقبلهم الوظيفي، و الإستماع لآرائهم و تقديم المساعدة لهم لمواجهة مشكلات العمل، و المساواة بين العاملين في توزيع المهام والمسؤوليات، و في فرص الترقية و التنمية المهنية، و منح المكافآت. و هذا يحقق زيادة الأمان الوظيفي و الإستغراق الوظيفي و يخفض من الصمت التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** عدم الأمان الوظيفي، الصمت التنظيمي، الإستغراق الوظيفي، الحماس، الإنغماس، الإخلاص

## **The impact of job insecurity and organizational silence on job involvement: An empirical study on employees in Pharco Pharmaceuticals Group**

### **Abstract**

This study aimed at identifying the impact of both job insecurity and organizational silence on job involvement using a sample of employees in Pharco Pharmaceuticals Group. It also aimed at identifying the impact of each dimension of job insecurity and organizational silence on job involvement in Pharco Pharmaceuticals Group. Data were collected from a simple random sample of employees in Pharco Pharmaceuticals Group. 296 valid questionnaires were received. Results revealed that there was significant impact of job insecurity on job involvement (a direct relation), this means that job insecurity with its threats was considered as strong positive motivation to job involvement. There was also significant impact of

organizational silence om job involvement (an inverse relation). Organizational silence, especially its dimensions of defensive silence and social silence, was considered as negative motivation to job involvement. There was also significant impact of both job insecurity and organizational silence (as independent variables) on job involvement. There were a direct relation between job insecurity and job involvement and an inverse relation between organizational silence and job involvement. The study recommended the provision of physical and moral support to employees, the design and implementation of training programs and workshops to develop the employees' capacities and skills, the participation of employees in the decision-making process relating to their work and careers, listening to the employees' opinions and providing them with help to deal with work problems, and the negotiation of tasks and responsibilities as well as promotion opportunities, professional development and rewards with employees. This will increase job security and job involvement and will reduce organizational silence.

**Key words:** job insecurity, orgsnizational silence, job involvement, enthusiasm, preoccupation with work, devotion.

## تأثير عدم الامان الوظيفي والصمت التنظيمي على الإستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مجموعة فاكو للأدوية

### ١ - المقدمة

في ظل التغيرات المتلاحقة السريعة في ظروف العمل خلال الأعوام القليلة الماضية، حاولت العديد من منظمات الأعمال التأقلم مع تلك الظروف من أجل خلق بيئة تنافسية قادرة على مواجهة هذه التغيرات لزيادة الفعالية التنظيمية و تخفيض النفقات. لذلك، قامت تلك المنظمات بإستخدام سياسات إعادة الهيكلة و تقليل حجم العمالة. و قد أدت هذه السياسات إلى زيادة شعور العاملين في هذه المنظمات بالقلق بسبب تزايد إحتمال الإستغناء عن خدماتهم أو فقدان بعض المميزات المرتبطة بتلك الوظائف، وهو ما يسمى بعدم الامان الوظيفي Job Insecurity.

كما تعاني منظمات الأعمال و المنظمات الحكومية على حد سواء من عدة مشكلات تتعلق بسلوك الأفراد و الجماعات داخلها و يأتي الصمت التنظيمي Organizational Silence كأحد المشكلات التي باتت تتركز المنظمات و تؤثر سلباً على فاعلية أدائها و تحقيقها لأهدافها المنشودة. فنجاح المنظمات لا يعتمد فقط على جهود المديرين و لكن أيضاً يرتبط بأداء المرؤوسين فيما يتعلق بالمبادرة لحل المشكلات و طرح الأفكار و المعلومات حول المشكلات التنظيمية المختلفة. و يعتبر الصمت التنظيمي أحد المعوقات الرئيسية التي تعيق المنظمة في تحقيق أهدافها، حيث يحد من مبادرة و إبداع العاملين، و يزيد من نوايا ترك العمل، و يؤدي إلى إستسلام و عدم المشاركة الفاعلة في العمل، مما يترتب عليه عدم قدرة المنظمة

على تحقيق الفاعلية التنظيمية ( Koyluoglu et al.,2015; Selcuk et al., ) (2015).

يعد الإستغراق الوظيفي Job Involvement أحد طرق الإستثمار فى الموارد البشرية من أجل اكتساب ميزة تنافسية، و أحد الآليات الفعالة لتحسين أداء العاملين فى المنظمة، و عاملاً رئيسياً لتحسين و زيادة دافعية العاملين للعمل. كما يعمل الإستغراق الوظيفي علي تحقيق الرضا الشخصى للعاملين، و يشجعهم على تحسين و تنمية مهاراتهم وقدراتهم. و يعد تعزيز الإستغراق الوظيفي أحد مصادر مواجهة التحديات التى تفرزها بيئة الأعمال المتسارعة (Sarwar & Abugre, 2013) . فإهتمام المنظمات بتحقيق الإستغراق الوظيفي لمواردها البشرية يشجع العاملين بها على بذل قصارى جهدهم لتحقيق مستويات أداء تفوق الأداء المطلوب. كما يحقق الإستغراق الوظيفي العديد من الآثار الإيجابية للمنظمات كتحسين المخرجات، و زيادة الأداء الفردى و الجماعى، و زيادة الإلتزام بقيم و أهداف المنظمة، و إنخفاض معدلات الغياب.

و تعتبر مجموعة فاكو للأدوية أحد منظمات الأعمال فى مصر و التى تعد الموارد البشرية فيها من أهم العناصر التى تعتمد عليها فى البحث و الإنتاج و التصدير للمنتجات الدوائية. و مع ذلك، فإن هناك العديد من المشكلات التى تواجه العاملين بها و التى قد تؤثر على شعورهم بعدم الأمان الوظيفي و ربما تؤدي بهم إلى الصمت التنظيمي مما قد يؤثر على إستغراقهم الوظيفي. و قد جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى توافر هذه الظواهر بالمجموعة و مدى تأثيرها على آدائهم.

## ٢- أهمية البحث

تظهر أهمية البحث من الناحية العلمية و التطبيقية كما يلي:-

- الأهمية العلمية:-

- ١- تبرز أهمية البحث في دراستها لمتغيري عدم الأمان الوظيفي، و الصمت التنظيمي كظواهر سلبية و تأثيرهما على الإستغراق الوظيفي.
- ٢- تحاول الدراسة سد الفجوة البحثية في دراسة تأثير متغيرات الدراسة المستقلة (عدم الأمان الوظيفي، و الصمت التنظيمي) على المتغير التابع (الإستغراق الوظيفي) و الوصول لنتائج و دلالات توضح الآثار السلبية التي قد تؤثر على الأداء.

• الأهمية التطبيقية:-

- ١- تمكن نتائج الدراسة القائمين على مجموعة فاركو و المنظمات المماثلة من التعرف على العناصر التي تؤدي إلى شعور العاملين بعدم الأمان الوظيفي، و أنواع الصمت التنظيمي المستخدمة في منظماتهم و أثر ذلك على حماسهم و إبتنائهم و آدائهم في وظائفهم.
- ٢- تساعد الدراسة في التعرف على الواقع الفعلي للإستغراق الوظيفي بمجموعة فاركو للأدوية و منظمات الأعمال المماثلة.
- ٣- تقدم الدراسة عدداً من التوصيات التي تساعد منظمات الأعمال المصرية في علاج الظواهر السلبية كعدم الأمان الوظيفي و الصمت التنظيمي مما يساعد على زيادة شعور العاملين بالإستغراق في وظائفهم.

### ٣- أهداف البحث

يهدف البحث إلى:-

- ١- دراسة مدى توافر أبعاد عدم الأمان الوظيفي في العاملين في مجموعة فاركو للأدوية.

٢- التعرف على أنواع الصمت التنظيمي التي يستخدمها العاملين في مجموعة فاركو للأدوية.

٣- دراسة تأثير شعور العاملين بمجموعة فاركو للأدوية بعدم الأمان الوظيفي على إستغراقهم الوظيفي.

٤- دراسة تأثير أنواع الصمت التنظيمي التي يستخدمها العاملين بمجموعة فاركو للأدوية على إستغراقهم الوظيفي.

٥- التعرف على التأثير الذي يحدثه كل من عدم الأمان الوظيفي و الصمت التنظيمي في الإستغراق الوظيفي للعاملين في مجموعة فاركو للأدوية.

#### ٤- مشكلة البحث

تعد مجموعة فاركو للأدوية من أكبر الشركات العاملة في مجال إنتاج و تصدير الأدوية في مصر، و تتكون من ثمانية شركات. و يعمل في مجموعة فاركو للأدوية أكثر من ٨٠٠٠ موظف. و تهدف الشركة إلى تصنيع و توفير المنتجات الدوائية الفعالة بسعر مناسب. و شهدت مجموعة فاركو للأدوية عدة مشكلات تخص العاملين. ففي عام ٢٠١٣، كانت المشكلة الخاصة بإعتراض العاملين على تخفيض الأرباح. و في عام ٢٠١٩، كانت مشكلة تسريح ١٢٠ من العاملين القدامى الذين يبلغ فترة عملهم من ١٠ إلى ١٥ عاماً في المجموعة. و يعد العاملين في مجموعة فاركو للأدوية من أهم العناصر التي تعتمد عليهم العملية الإنتاجية بها. ومع ذلك، هناك مشكلات تتعلق بعدم الأمان الوظيفي، و الذي قد يؤدي بهم إلى الصمت التنظيمي لمحاولة الحفاظ على وظائفهم. و تؤثر هذه الظواهر السلبية على حماسهم في العمل و تقانيهم و ولاءهم للمنظمة و الذي قد يؤثر على إستغراقهم الوظيفي.

في ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي:-  
ما مدى تأثير عدم الأمان الوظيفي و الصمت التنظيمي لدى العاملين في مجموعة  
فاركو للأدوية على إستغراقهم الوظيفي؟

## ٥- الإطار النظري و الدراسات السابقة

### ١/٥) متغير عدم الأمان الوظيفي Job Insecurity

مع تزايد الإتجاه للعولمة و تحرير أسواق العمل و زيادة المنافسة، يشعر العاملون  
بعدد من التهديدات مثل إعادة الهيكلة، و تخفيض حجم العمالة، و عمليات  
الاندماج، و إدخال العقود المؤقتة، و التغييرات التكنولوجية. و تسبب هذه التهديدات  
شعور العاملين بالقلق و عدم الأمان الوظيفي. و هذا ينعكس سلباً علي إتجاهاتهم  
نحو العمل و المنظمة، فضلاً علي تخفيض الانتاجية و زيادة النفقات. و يعتبر عدم  
الأمان الوظيفي من أهم مصادر الضغوط في بيئة العمل المعاصرة. كما يؤثر عدم  
الأمان الوظيفي على سلوكيات و إتجاهات العاملين، و في الأجل الطويل، يؤثر  
على فاعلية المنظمة

### ١/١/٥) مفهوم عدم الأمان الوظيفي

يعرف أحمد (٢٠٢١) عدم الأمان الوظيفي على أنه الدرجة التي يدرك فيها  
الموظفون بأن وظائفهم مهددة و يشعرون بالعجز عن فعل أي شئ لمواجهة هذا  
الشعور. كما يقصد به قلق الموظفين بشأن إستمرار وظائفهم في المستقبل. كما يرى  
السلامي (٢٠١٩) أن عدم الامان الوظيفي هو تصور ذاتي أو إدراك من قبل  
العاملين بفقدان وظيفتهم أو المميزات التي يحصلون عليها من هذه الوظيفة. و قد  
يشعر البعض بعدم الأمان الوظيفي في حين أن إستمرارية وظيفتهم في حقيقة الأمر  
ليست في خطر. و على العكس من ذلك، فقد يشعر آخرون بالأمان بشأن إستمرار

وظائفهم في المستقبل على الرغم أنه سيتم الإستغناء عنهم أو حرمانهم من بعض مميزات الوظيفة التي يشغلونها. و قد عرف سيلا (Silla et al., 2009) عدم الأمان الوظيفي على أنه شعور الموظفين بالخوف فيما يتعلق بالخسارة المحتملة لوظائفهم بشكل غير اختياري. كما يرى بونوكور و آخرون (Buonocore et al., 2009) أن عدم الأمان الوظيفي على أنه التهديد بفقدان الوظيفة و الذي قد ينشأ بسبب الطبيعة المؤقتة للعمل، أو بسبب الإفلاس الوشيك، أو الصعوبات المالية التي قد تواجهها الشركة.

### ٢/١/٥) أبعاد عدم الأمان الوظيفي

أوضح السلامي (٢٠١٩) أن عدم الامان الوظيفي يتخذ بعدين أساسيين هما خطورة التهديد الذي يواجه الوظيفة، و شعور العاملين بالعجز على مواجهة هذا التهديد. و يرى شيرومولو و أرنيا (Chirumbolo and Areni, 2010) أن عدم الأمان الوظيفي يتكون من بعدين هما عدم الأمان الوظيفي العاطفي و الذي يعني الخوف من فقدان الوظيفة، و عدم الأمان الوظيفي المعرفي و يقصد به إحتمالية فقدان الوظيفة. و يرى دي وايت (De Witte, 2005) أن هناك بعدين أساسيين هما عدم الأمان الوظيفي الكمي، و عدم الأمان الوظيفي النوعي. و يعرف عدم الأمان الوظيفي الكمي على أنه إحتمالية خسارة الوظيفة نفسها، حيث يكون الأفراد غير متأكدين بشأن ما إذا كانوا قادرين على الإحتفاظ بوظائفهم الحالية أم لا. و يشير عدم الأمان الوظيفي النوعي إلى عدم التأكد بشأن الخسارة المحتملة للمميزات أو الخصائص القيمة المرتبطة بالوظيفة.

و يرى الدماوى (٢٠٢٠) و أشفورد (Ashford, 1989) أنه يوجد ثلاثة أبعاد لعدم الأمان الوظيفي تتمثل في الآتي:-

- التهديدات المدركة لخصائص الوظيفة: و تمثل التهديدات التي يدركها الفرد فيما يتعلق بالإستمرار في الوضع الوظيفي الحالي من حيث الخصائص المتنوعة المرتبطة بالوظيفة.

- التهديدات المدركة للوظيفة ذاتها: و تعني التهديدات التي يدركها الفرد تجاه الوظيفة التي يشغلها داخل المنظمة و ما يتعلق بحدوث الأمور التي قد تؤثر على وظيفته.
  - العجز عن مواجهة التهديدات: و يمثل عدم قدرة الفرد على مواجهة التهديدات و المخاطر التي تواجهه داخل المنظمة، أي عدم قدرته على منع الأشياء السلبية أو المعوقات التي تؤثر سلباً على وضعه الوظيفي بالمنظمة.
- وهذا هو التقسيم الذي سوف تستخدمه الباحثة لقياس أبعاد عدم الأمان الوظيفي في هذه الدراسة.

### ٣/١/٥ الدراسات السابقة لمتغير عدم الأمان الوظيفي

هدفت دراسة أحمد (٢٠٢١) إلى التعرف على العلاقة بين سوء الإشراف و الإنحراف في مكان العمل سواء كان هذا الإنحراف موجهاً نحو المشرفين أو زملاء العمل. و كذلك تناولت الدراسة الدور الوسيط لعدم الأمان الوظيفي. و يعد الإنحراف في مكان العمل أحد السلوكيات غير المرغوب فيها و التي يستجيب لها الموظفون بسبب الإشراف المسيء في مكان العمل. و تمثلت نتائج هذه الدراسة في وجود علاقة إرتباط معنوية موجبة بين الإشراف السيئ و كل من الإنحراف في مكان العمل و عدم الأمان الوظيفي. كما ظهرت علاقة إرتباط موجبة بين الإنحراف في مكان العمل و عدم الأمان الوظيفي. و أظهرت النتائج وجود دور وسيط لعدم الأمان الوظيفي في العلاقة بين الأشراف المسيء و الإنحراف في مكان العمل. و أوصت الدراسة أنه على متخصصي الموارد البشرية خلق مناخ تنظيمي داعم يمكن العاملين من إدارة عواطفهم بشكل إيجابي و تقليل احتمالية أداء السلوكيات المنحرفة.

توصلت دراسة الدمنواوي (٢٠٢٠) إلى وجود تأثير معنوي لكل من الرضا الوظيفي و الإلتزام المهني كأبعاد للنجاح المهني على عدم الأمان الوظيفي. بينما لا يوجد تأثير معنوي لباقي أبعاد النجاح المهني المتمثلة في متوسط فترة الترقيات، و زيادة

المرتبات، و المكانة الوظيفية على عدم الأمان الوظيفي لدى المديرين العاملين في ميناءي دمياط و بور سعيد. كما سعت دراسة فينج و وانج ( Feng & Wang, 2019) إلي الإعتماد على نظرية التفاعل و الحفاظ على الموارد في تطوير إطار لدراسة الدور الوسيط للإشراف المسيء على إخفاء المعرفة من خلال عدم الأمان الوظيفي و تحت ظروف المناخ التحفيزي. و أشارت النتائج إلى أن الإشراف المسيء لا يرتبط بشكل مباشر بإخفاء المعرفة و يرتبط بشكل غير مباشر من خلال عدم الأمان الوظيفي.

و تعرفت دراسة كانج و آخرون (Kang et al., 2014) على العلاقة بين خبرة الموظف في عدم الأمان الوظيفي و السلوكيات المرتبطة بالعمل، و خاصة سلوكيات الدور الإضافي و إدارة الإنطباع، و تحليل تأثير التفاعل بين قابلية التوظيف المدركة و عدم الأمان الوظيفي على سلوكيات الدور الإضافي و إدارة الإنطباع. و توصلت الدراسة إلى أن إدراك عدم الأمان الوظيفي أدى إلى إنخفاض السلوك الإضافي و إدارة الإنطباع و زيادة شدة الإنسحاب مع زيادة قابلية التوظيف.

## ٢/٥ متغير الصمت التنظيمي Organizational Silence

مع تزايد التغير في بيئة العمل، يعد الصمت التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات. و تعد مشاركة العاملين بأرائهم و معارفهم و خبراتهم المرتبطة بالمنظمات المصدر الرئيسي للتطوير و التغيير والإبتكار و التعلم، و من ثم توليد المزايا التنافسية. مع ذلك، يفضل العاملون في العادة الصمت و الذي أصبح ظاهرة سائدة في كافة أنواع المنظمات في مختلف دول العالم بالرغم من خطورة آثاره على مستوى المنظمات أو الأفراد على حد سواء.

## ١/٢/٥ مفهوم الصمت التنظيمي

يعد جوهانسين (Johannesen) عام ١٩٧٤ أول من أشار إلى تعريف الصمت على المستوى التنظيمي. فقد عرّفه علي أنه عدم مشاركة المعلومات فيما بين العاملين بعضهم البعض (Baran and Glderler, 2017). في حين عرفه باران و جلديرلر (Baran and Glderler, 2017) على أنه سلوك يستند لدافعية الأفراد نحو عدم التصريح إزاء التعبير عن الأفكار و المعلومات و الآراء المرتبطة ببيئة العمل. و يرى عبود و حسين (٢٠١٦) أن الصمت التنظيمي يعني تردد الموظف عن الحديث في قضايا و مشكلات العمل أو تقديم أية مقترحات أو معلومات قد تكون مفيدة للمنظمة، سواء كان ذلك بشكل متعمد أو خوفاً من ردود الفعل السلبية.

وقد أوضح كويلوجلوي و آخرون (Koyluoglu et al., 2015) أن الصمت التنظيمي هو سلوكيات سلبية مستمدة من معايير الإذعان السائدة في بعض الثقافات التنظيمية و التي تحد من مشاركة الفرد في تقديم ما يعرفه حول القضايا التنظيمية. في حين عرفه الوهبي (٢٠١٤) على أنه ميل المرؤوسين في المنظمات إلى حجب المعلومات و الإقتراحات عن رؤسائهم أو إخبارهم عن المشكلات تجنباً لأي ردود فعل سلبية قد تترتب على ذلك. كما عرفه زهير و إبري (Zehir and Ebru, 2011) على أنه الشعور الجماعي الذي ينشأ إدراكاً بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشكلات التنظيمية لمنع إنتشارها و الحفاظ على سمعة المنظمة. و يرى أحمد (٢٠١٧) أنه يتضح من التعريفات السابقة أن الصمت التنظيمي يرجع إلى الخوف على مصلحة المنظمة و سمعتها (الصمت الإجتماعي)، أو الإستسلام و القناعة بأن المبادرة بأفكار و معلومات لن يغير شئ (صمت الخضوع)، أو الخوف.

### ٢/٢/٥) أبعاد الصمت التنظيمي

إقترح بيندر و هارولوس (Pinder and Harlos, 2001) بعدين للصمت التنظيمي هما الإستسلام و الدفاع. كما طور برينسفيلد (Brinsfield, 2013) ستة أبعاد للصمت التنظيمي هي الإستسلام، و العلاقات، و التحفظ، و الإنسحاب، و

الإحراف، و الدفاع. في حين طور ديني و آخرون (Dyne et al, 2003) مقياساً يحتوي على ثلاثة أبعاد رئيسية هي صمت الخضوع، و الصمت الدفاعي، و الصمت الإجتماعي. و ترى البنوي (٢٠١٧) أن أبعاد الصمت التنظيمي تتمثل في أربعة أبعاد هي:-

- صمت الإستسلام: يشير إلى إمتناع العاملين عن مشاركة أفكارهم أو مقترحاتهم أو آرائهم حول القضايا التنظيمية المختلفة نتيجة إستسلام أو خضوع العاملين إلى الوضع القائم.
- الصمت الإجتماعي: يشير إلى رفض العاملين التصريح بآرائهم، و وجهات نظرهم، و أفكارهم فيما يتعلق بالظروف التنظيمية لتحقيق مكاسب للمنظمة و زملاء العمل وفقاً لمبادئ تأسيس التعاون و إيثار الآخرين.
- الصمت الدفاعي: يشير إلى عدم تصريح العاملين بآرائهم، و أفكارهم، و مقترحاتهم حول بيئة العمل بسبب الخوف من الآثار السلبية المترتبة على مشاركة المعلومات المتعلقة بالمنظمة، أو بدافع حماية الذات.
- صمت الفرصة: يشير إلى أن العاملين قد لا يصرحون بالمعلومات أو قد يلجأون إلى نشر معلومات غير كاملة أو محرفة لتضليل الآخرين، و من ثم تحقيق مكاسب شخصية. بمعنى أن العاملين قد يستخدمون الصمت كفرصة لتحقيق أهدافهم الشخصية في مقابل الأهداف التنظيمية.

و تتفق الباحثة مع البنوي في إستخدام أبعاد الصمت التنظيمي الأربعة السابقة في هذه الدراسة.

### ٣/٢/٥ الدراسات السابقة لمتغير الصمت التنظيمي

توصلت دراسة أحمد (٢٠١٧) إلى وجود تأثير سلبي معنوي لكل من صمت الخضوع و الصمت الدفاعي على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها. كما أظهرت

الدراسة وجود تأثير إيجابي معنوي للصمت الإجتماعي على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها. كذلك ظهر إختلاف معنوي لإدراك العاملين لمستوى كل من الصمت التنظيمي و سلوك المواطنة وفقاً للعوامل الديمغرافية المتمثلة في النوع و عدد سنوات الخبرة و نوع الوظيفة. كما تبين أن النساء و العاملين ذوي مدة الخدمة الأقل و العاملين المؤقتين و المتعاقدين يكونوا أكثر إدراكاً للصمت التنظيمي و أقل إدراكاً لسلوك المواطنة التنظيمية، و ذلك مقارنة بالرجال و العاملين ذوي مدة الخدمة الأطول و العاملين المثبتين فهم أكثر إدراكاً لسلوك المواطنة التنظيمية و أقل إدراكاً للصمت التنظيمي.

كما هدفت دراسة البنوي (٢٠١٧) إلى تفسير طبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمي و الإحترق الوظيفي لدى الأطباء البشريين في مستشفيات جامعة الزقازيق. و توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الصمت الدفاعي و صمت الفرصة و كل أبعاد الإحترق الوظيفي. كما كان هناك علاقة إيجابية معنوية بين الصمت الإجتماعي و كل من الإنهاك العاطفي و سلبية العلاقات الشخصية. كما توصلت الدراسة لعدم وجود أي علاقة معنوية بين صمت الإستسلام و أي من أبعاد الإحترق الوظيفي. كما تبين وجود فروق معنوية بين أبعاد الصمت التنظيمي من ناحية و الأبعاد الديمغرافية (النوع، العمر، الدرجة الوظيفية).

وقد أوضحت دراسة يوردكول و آخرون (Yurdakul et al., 2016) أن محددات الصمت التنظيمي تضمنت المشاكل الإدارية، و نقص الخبرة، و الخوف من العزلة، و الخوف من خسارة العلاقات. كما أظهرت الدراسة أن الصمت التنظيمي يمثل عائقاً للتطوير و يجعل العاملين غير سعداء و يضعف مستوى الأداء و كذلك فرص التفاعل بينهم من خلال عينة من الممرضات في المستشفى الجامعي في مدينة ميرسين بتركيا. و هدفت دراسة أكيري و آخرون (Acaray et al., 2015) إلى

قياس العلاقة بين الصمت التنظيمي و سلوكيات المواطنة التنظيمية. و قد حددت الدراسة أبعاد الصمت التنظيمي في الصمت الدفاعي، و صمت القبول، و الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية. كما تمثلت أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في الطاعة و المشاركة. و قد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي سلبي لكل من الصمت الدفاعي و صمت القبول على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالنسبة لبعدي الطاعة و المشاركة. كما كان هناك تأثير معنوي إيجابي للصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

### ٣/٥ متغير الإستغراق الوظيفي Job Involvement

يمثل الإستغراق الوظيفي أهمية كبيرة داخل المنظمات بإعتباره أحد أهم المؤشرات التي تساعد على تفسير و فهم سلوك العاملين داخل المنظمات مثل معدلات الغياب، و جودة الأداء، و الرضا الوظيفي، و الإلتزام التنظيمي، و دوران العمل (Khan, 2011). و يعبر الإستغراق الوظيفي عن درجة الإندماج النفسي و الروحي للعامل مع وظيفته، و مدى توافقه مع قيم و أهداف و مبادئ و ثقافة المنظمة التي يعمل بها للمدى الذي يحقق له الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي.

### ١/٣/٥ مفهوم الإستغراق الوظيفي

لقد ظهر مفهوم الإستغراق الوظيفي لأول مرة على يد لوداهل و كسجنيير " Lodahl and Ksjner" في دراستهما حول تعريف و قياس الإستغراق الوظيفي عام ١٩٦٥ (Huang et al., 2016). ثم لقي إهتماماً كبيراً في مجالي السلوك التنظيمي و علم النفس المهني. و تعرف سلامة (٢٠٢٠) الإستغراق الوظيفي علي أنه الإتصال العقلي و الوجداني بين الفرد و المنظمة التي يعمل بها، بما يؤثر على إدراكاته تجاه الدور الذي يقوم به و من ثم يوجه كل طاقاته نحو الإنهماك في مهام العمل بقدر

من الحيوية و التقاني. وقد عرف كل من جيلكر و دارزي ( Gilkar and Darzi, ) (2013)

و رزوان و آخرون (Rizwan et al., 2011) الإستغراق الوظيفي على أنه الإرتباط الوجداني و التوافق النفسي مع العمل الذي يحقق له الشعور بالذات و الثقة بالنفس. و يعد الإستغراق الوظيفي مرحلة متقدمة من الإلتزام التنظيمي و هو التتابق الروحي و العقلي مع العمل و المنظمة معاً، و ما ينتج عنه من شعور بالرضا و الإلتزام و تحقيق الذات.

و يعرف العبادي (٢٠١٢) الإستغراق الوظيفي على أنه الإلتجاه و الشعور الإيجابي للموظف نحو تحقيق أهداف و قيم المنظمة. و يوجد عدد من المؤشرات التي تدل على إستغراق العامل في وظيفته منها حبه لعمله و مشاركته الإيجابية في تطوير المنظمة و تحلي العامل بروح المبادرة و تحريه الدقة في أداء مهامه الوظيفية و حرصه الشديد على مصالح المنظمة التي يعمل بها (Culibrk et al., 2018). كما يرى كريا و أحمد (Karia and Ahmed, 2000) أن توافر الإستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة يؤدي إلى تعزيز المواقف الإيجابية في أماكن العمل و إستمتاع العاملين بوظائفهم و تنمية السلوكيات الأخلاقية لديهم و تحسين مستوى مهاراتهم و زيادة إحترامهم لإدارة المنظمة. كما أكد شوفيللا و بكير (Schaufeli; Bakker, 2004) على وجود أثر إيجابي للإستغراق الوظيفي على الإلتزام التنظيمي و مستويات الرضا الوظيفي و زيادة الإنتاجية، و تحسين مستويات ولاء العاملين.

### ٢/٣/٥) أبعاد الإستغراق الوظيفي

يرى بوي و آخرون (Bui et al., 2017) أن للإستغراق الوظيفي ثلاثة أبعاد هي النشاط، و التقاني، و الاستيعاب. و يشير النشاط إلى مستويات أعلى من الطاقة و القدرة على الصمود النفسي أثناء العمل. و يتميز التقاني بشعور من الدافع و الحماس و الفخر و التحدي. أما الإستيعاب فيعني أن الفرد يوجه تركيزه على العمل فقط و يكون قليل الملل من العمل، بل يشعر أن الوقت يمضي بسرعة أثناء العمل.

- كما يرى إبراهيم (٢٠١٧) و ريتش و آخرون (Rich et al., 2010) أنه يوجد ثلاثة أبعاد للإستغراق الوظيفي هي: -
- الإستغراق الإدراكي المعرفي: و فيه ينغمس الموظف بشكل كامل في ممارسة عمله و يركز في أداء المهام الموكلة إليه.
  - الإستغراق الشعوري: و فيه توجد علاقة قوية بين أفكار و مشاعر و عواطف الموظف و بين وظيفته، مما يؤدي إلى حماسه و إفتخاره بوظيفته.
  - الإستغراق الجسدي: و فيه يوجه الموظف كل طاقاته المادية نحو إنجاز مهام وظيفته على أكمل وجه.
- وقد إعتمدت دراسة سلامة (٢٠٢٠) على ما ذكرته دراسة باكير و لينتر (Bakker & Leiter, 2010) أن أبعاد الإستغراق الوظيفي تتمثل في:-
- الحماس في العمل: يشير إلى حرص العاملين على بذل و حسن إستثمار الجهود في أداء العمل، و الحماس في مواجهة الصعوبات التي تطرأ في أثناء القيام بهذا الأداء.
  - التفاني في العمل: هو شعور الفرد بقيمة و مضمون الوظيفة التي يؤديها.
  - الانهماك في العمل: يقصد به شعور الفرد بالسعادة كلما إنهمك في أداء المهمة المكلف بها إلى المستوى الذي لا يشعر معه بمرور الوقت.
- و أشار كل من الغرابلي (٢٠٢٠) و الزبيدي (٢٠١٧) إلى أن أبعاد الإستغراق الوظيفي تتمثل في ثلاثة أبعاد هي:-
- الحماس: حالة تتميز بالحيوية و التفاني أثناء أداء العمل و إستثمار الجهد و مواجهة الصعاب بمستوى عالي من الطاقة و المرونة العقلية.

- الإخلاص: شعور الفرد بقيمة و مضمون الوظيفة التي يؤديها و بذل المزيد من الإهتمام و الحماس و الإلهام و المنافسة مع الإنضباط الذاتي و الإستعداد الدائم لحل المشكلات.
  - الإنغماس: يشير إلى الإستغراق الكلي للفرد في وظيفته نتيجة شعوره بالرضا أثناء المهمة و المتعة بالعمل و الثقة و الإستيعاب و التكيف في العمل.
- و هذا التقسيم الذي سيتم الإعتماد عليه في هذه الدراسة.

### ٣/٣/٥ الدراسات السابقة لمتغير الإستغراق الوظيفي

هدفت دراسة سلامة (٢٠٢٠) إلى التعرف على الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة كمتغير مستقل و الإستغراق الوظيفي كمتغير تابع على العاملين في الجهاز الإداري بجامعة أسيوط. و توصلت الدراسة إلى أن التمكين النفسي يؤثر تأثيراً موجياً معنوياً في العلاقة بين القيادة الخادمة و الإستغراق الوظيفي. بينما هدفت دراسة كيم و آخرون (Kim et al., 2019) إلى التعرف على تأثير الإستغراق الوظيفي في الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الخاصة في كوريا الجنوبية.

و إستخدم الباحثون قائمة الإستقصاء كأداة لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة التي شملت ٥٧١ موظفاً. و خلصت الدراسة إلى أن الإستغراق الوظيفي يؤثر بشكل مباشر في الأداء الوظيفي، و نية ترك العمل.

كما هدفت دراسة إبراهيم و عبد القوي (٢٠١٨) إلى التعرف على أنواع العقود النفسية الأكثر إنتشاراً في الفنادق المصرية مع قياس أثر العقد النفسي في الإستغراق الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية. و توصلت الدراسة إلى أن العقود النفسية السلبية (العقد التحولي، و اللا إنتمائي، و التعاملي، و الجبري، و المادي) هي الأكثر إنتشاراً في الفنادق محل الدراسة على حساب العقود النفسية الإيجابية (العقد

العلاقاتي، و التوازني، و التعاوني) و ذلك نتيجة ضعف إدراك الإدارة الفندقية لطبيعة و أهمية العقد النفسي. كما أن العقود النفسية السلبية تؤدي إلى انخفاض مستوى الإستغراق الوظيفي للعاملين بالفنادق وذلك على عكس العقود النفسية الإيجابية.

وقد هدفت دراسة إبراهيم (٢٠١٧) إلي التعرف على أثر التمكين النفسي للعاملين بمديرية الشباب و الرياضة بمحافظة المنوفية في مستوى إستغراقهم الوظيفي، و تحديد كيفية تحسين مستوى الإستغراق الوظيفي من خلال تحسين مستوى تمكينهم النفسي. و قد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير إيجابي للتمكين النفسي في مستوى كافة متغيرات الإستغراق الوظيفي. كما توصل هونج و آخرون ( Huang et al., 2016) في دراستهم حول نظم العمل العالية الأداء و رفاعية العاملين و الإستغراق الوظيفي إلى أن العاملين الذين يوصفون بالإستغراق الوظيفي هم العاملون الأكثر إنتاجية في المنظمات. و قد أجري سكريما و آخرون (Scrima; et al., 2014) دراسة عن تعهد العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين الإستغراق الوظيفي و الإلتزام الفعال. و قد أجريت الدراسة على عينة من ٤٠٥ من العاملين في الشركات الإيطالية. و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية معنوية بين الإستغراق الوظيفي و كل من تفاني الموظفين في العمل و إستيعابهم لخبايا الوظائف و نشاطهم الملحوظ أثناء الأداء و الإلتزامهم.

#### ٤/٥ الدراسات السابقة للعلاقات بين متغيرات الدراسة

هدفت دراسة بثينة (٢٠٢٠) إلى التعرف على أثر الثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاري الحضري -بسكرة. بالإضافة إلى ذلك، هدفت الدراسة إلي تقصي واقع الثقة التنظيمية و الصمت التنظيمي بالوكالة. و قد توصلت الدراسة إلي أن الثقة التنظيمية لدى العاملين

بالوكالة كانت متوسطة، و يرجع ذلك إلى شعور العاملين بعدم الأمان الوظيفي. كما كان مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين بالوكالة متوسط، و ذلك بسبب خوف العاملين من النقد و الحديث عن مشاكلهم في العمل و الخوف من فقد الوظيفة. و توصلت الدراسة إلى أنه كلما زاد مستوى الثقة التنظيمية أدى إلى التخفيف من حدة ظاهرة الصمت التنظيمي. و في المقابل، يؤدي تقشي ظاهرة الصمت إلى فقدان الثقة التنظيمية، خاصة الثقة بين الموظفين. و قد أوصت الدراسة بتشجيع الإنفتاح، و المرونة في العلاقات التنظيمية، و الإنسانية بين العاملين مع بعضهم البعض و بين مشرفيهم، و التوجه نحو تعزيز مستوى الثقة من خلال إشراك العاملين في وضع الخطط والأهداف، و تذليل الصعوبات و كسر الحواجز التي تواجههم، و تعزيز الشفافية في تدفق معلومات العمل للعاملين لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، مما يؤدي إلي تقليل مستوى الصمت التنظيمي.

تناولت دراسة عموري و آخرون (٢٠١٩) أثر جودة حياة العمل على الإستغراق الوظيفي لدى العاملين بمجمع عموري. و قد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد النمط القيادي والاشرافي، و بعد التوازن لجودة حياة العمل لدى العاملين على تنمية الاستغراق الوظيفي. كما توصلت الدراسة إلي عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من الإستقرار و الأمان الوظيفي، و التقدم و الترقى الوظيفي لدى العاملين على تنمية الإستغراق الوظيفي. و قد أوصت الدراسة بمزيد من الإهتمام بجودة حياة العمل للموظفين بالمجمع، و العمل على تحسينها، و تنمية الإستغراق الوظيفي من خلال الإعتماد على تجارب و خبرات المؤسسات الدولية، و تشجيع العاملين من خلال تنظيم الرحلات و الجلسات الترفيحية، و العمل على الرفع من إستغراقهم الوظيفي من خلال الإعتراف بإنجازاتهم المهنية و تكريمهم.

قامت دراسة عطا المنان (٢٠١٨) بالتعرف على العلاقة بين جودة حياة العمل و الإستغراق الوظيفي و دراسة الدور الوسيط لرأس المال النفسي في هذه العلاقة. و

قد استخدمت الدراسة الأمان الوظيفي كأحد أبعاد جودة حياة العمل. و قد أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة و الإستغراق الوظيفي. كما توصلت الدراسة إلي أن توافر الخصائص المادية و المعنوية المتعلقة بخصائص الوظيفة تجعل العاملون يشعرون بالأمان الوظيفي، مما يجعل الإستغراق الوظيفي يزداد لدى العاملين.

هدفت دراسة شعراوي (٢٠١٧) إلى معرفة تأثير القيادة الأخلاقية على إدراك الأفراد لأبعاد الارتباط الوظيفي أو الإستغراق الوظيفي المتمثلة في الحماس و الإخلاص أو التقاني و الإنغماس أو الإنهماك في العمل لدي العاملين في البنوك المتخصصة العامة. كما هدفت الدراسة إلي التعرف على تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك الصمت التنظيمي و التعرف على التأثير الوسيط لأبعاد الارتباط أو الإستغراق الوظيفي على علاقة القيادة الأخلاقية و سلوك الصمت التنظيمي. و قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج تتمثل في وجود علاقة إيجابية متوسطة بين أبعاد القيادة الأخلاقية و أبعاد الارتباط أو الإستغراق الوظيفي. كما كان هناك علاقة سلبية بين أبعاد القيادة الأخلاقية و أبعاد الصمت التنظيمي، و علاقة سلبية بين أبعاد الارتباط أو الإستغراق الوظيفي و أبعاد الصمت التنظيمي.

كما أوضحت دراسة الطائي و صكر (٢٠١٧) طبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمي و القدرات الرئيسية للسلوك الإيجابي و التي من بين أبعادها الإستغراق الوظيفي. و تم توزيع قائمة إستقصاء على عينة من ضباط مديرية شرطة محافظة كربلاء. و قد توصلت الدراسة إلى أن الصمت التنظيمي يؤدي إلى تدني السلوك الإيجابي و من بين أبعاده الإستغراق الوظيفي. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين الصمت التنظيمي و قدرات السلوك الإيجابي بأبعاده المختلفة (الأمل، و المرونة، و التفاؤل و التي تتضح في الإستغراق الوظيفي). كما أوصت الدراسة

بضرورة قيام الإدارة العليا بتكثيف الاجتماعات مع الموظفين و سماع آرائهم و مقترحاتهم.

هدفت دراسة عودة (٢٠١٥) إلى فحص العلاقة بين الصمت التنظيمي و مستوى الأمان الوظيفي بالتطبيق على عينة قوامها ٣٠١ مفردة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية. و قد توصلت الدراسة إلى أن الصمت التنظيمي لدى أفراد العينة جاء بدرجة فوق المتوسطة، و أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الصمت التنظيمي ترجع إلى الكلية التي ينتمي إليها عضو هيئة التدريس. و قد جاءت النتيجة لصالح الكليات الإنسانية. كما أن هناك فروق إحصائية في درجة الصمت التنظيمي ترجع للدرجة العلمية و مدة الخبرة. في حين لم تظهر فروق معنوية بالنسبة لمتغير الجنس. و أخيراً، كانت هناك علاقة عكسية بين درجة الصمت التنظيمي و مستوى الأمان الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

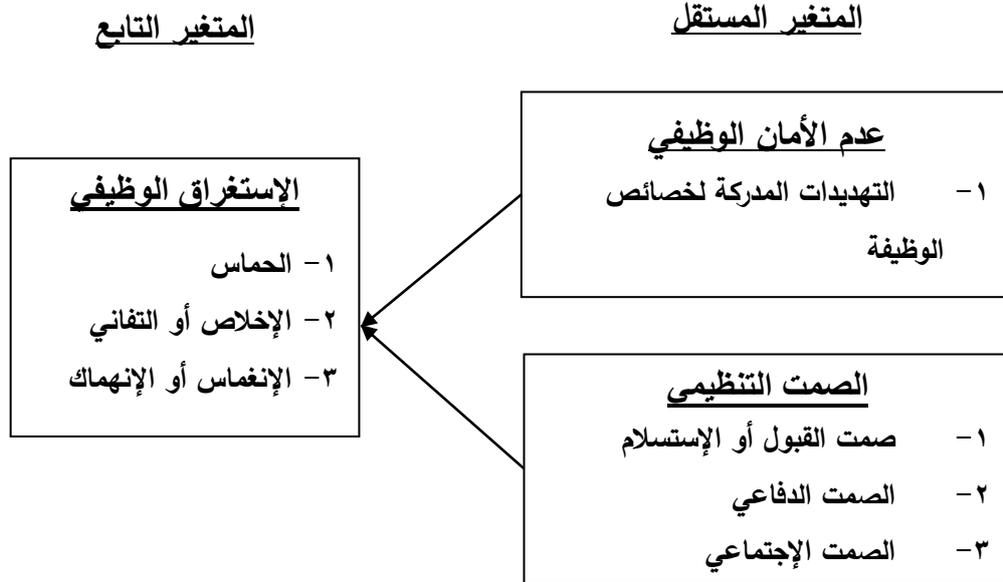
كما هدفت دراسة الدماوي (٢٠١٣) إلى تحديد دور الأمان الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين النجاح المهني و الإستغراق الوظيفي. و قامت الدراسة بقياس التأثير المباشر للأمان الوظيفي على الإستغراق الوظيفي، و التأثير غير المباشر للأمان الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة النجاح المهني و الإستغراق الوظيفي. و قد تم إجراء الدراسة على المديرين بميناءي دمياط و بور سعيد. و قد أشارت النتائج إلى أن الأمان الوظيفي يتوسط العلاقة بين الهوية المهنية و الإستغراق الوظيفي. كما وجدت الدراسة علاقة عكسية بين الأمان الوظيفي و الإستغراق الوظيفي في التأثير المباشر بين المتغيرين.

كما هدفت دراسة سورا و آخرون (Sora et al., 2012) إلى فحص العلاقة بين المناخ القوي و الضعيف لعدم الأمان الوظيفي و العديد من النواتج الفردية كالرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي و الإستغراق في العمل و الثقة التنظيمية. كما هدفت

الدراسة كذلك إلى فحص الدور الوسيط لدرجة قوة المناخ على العلاقة بين عدم الأمان الوظيفي و النواتج الفردية للعاملين. و توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إرتباط سلبية بين درجة قوة المناخ و الرضا الوظيفي، و الإلتزام التنظيمي، و الإستغراق الوظيفي. كما أوضحت النتائج كذلك وجود علاقة إرتباط سلبية بين عدم الأمان الوظيفي و النواتج الفردية الرضا، و الإلتزام، و الإستغراق الوظيفي.

توصلت دراسة أوتو و آخرون (Otto et al., 2011) إلى وجود علاقة طردية بين عدم الأمان الوظيفي و كل من الإستعداد لتقديم تنازلات و زيادة الغضب المرتبط بالعمل، بينما توجد علاقة عكسية بين عدم الأمان الوظيفي و كل من الإستغراق الوظيفي و الرضا الوظيفي، و خاصة بالنسبة للفرد الذي لا يتسم بالمرونة حيث يكون أقل إستغراقاً و رضاً عن وظيفته من الفرد الذي يتسم بالمرونة. و قد أوضحت دراسة سفيركي و آخرون (Sverke et al., 2002) أنه عندما تفشل المنظمات في إمداد عاملها بالمستويات المتوقعة من الأمان الوظيفي، فإن ذلك يؤدي إلى العديد من النواتج الصحية و السلوكية و الإتجاهات السلبية، و القلق من احتمالية ترك الوظيفة في المستقبل. و فى الواقع، فإن النواتج السلبية و الإتجاهات المرتبطة بعدم الأمان الوظيفي تؤثر سلباً في الفعالية التنظيمية، و تؤدي إلى إنخفاض الرضا الوظيفي. كما أكدت الدراسة أيضاً أن الشعور بعدم الأمان الوظيفي يرتبط سلباً بالإستغراق الوظيفي و أداء العاملين، و يزيد من معدلات غيابهم عن العمل و عزوفهم عن أداء المهام التي يكلفون بها.

و يوضح الشكل التالي العلاقات التي سيتم إختبارها بين المتغيرات في الفروض:-



شكل رقم (١): العلاقات بين متغيرات البحث التي سيتم إختبارها  
المصدر: إعداد الباحثة

## ٦- فروض البحث

من خلال العرض السابق لمشكلة البحث و الدراسات السابقة، تم صياغة فروض البحث في صورة فرض عدم كما يلي:-

**الفرض الرئيسي الأول:** لا يوجد تأثير معنوي لمتغير عدم الأمان الوظيفي على الإستغراق الوظيفي للعاملين في مجموعة فاركو للأدوية.

**الفروض الفرعية:**

١/١ - لا يوجد تأثير معنوي للتهديدات المدركة لخصائص الوظيفة على الإستغراق الوظيفي للعاملين في مجموعة فاركو للأدوية.

٢/١ - لا يوجد تأثير معنوي للتهديدات المدركة للوظيفة ذاتها على الإستغراق الوظيفي للعاملين في مجموعة فاركو للأدوية.

٣/١ - لا يوجد تأثير معنوي للعجز عن مواجهة التهديدات على الإستغراق الوظيفي للعاملين في مجموعة فاركو للأدوية.

**الفرض الرئيسي الثاني:** لا يوجد تأثير معنوي لمتغير الصمت التنظيمي على الإستغراق الوظيفي للعاملين في مجموعة فاركو للأدوية.

#### **الفروض الفرعية:**

١/٢ - لا يوجد تأثير معنوي لصمت القبول أو الإستسلام على الإستغراق الوظيفي للعاملين في مجموعة فاركو للأدوية.

٢/٢ - لا يوجد تأثير معنوي للصمت الدفاعي على الإستغراق الوظيفي للعاملين في مجموعة فاركو للأدوية.

٣/٢ - لا يوجد تأثير معنوي للصمت الإجتماعي على الإستغراق الوظيفي للعاملين في مجموعة فاركو للأدوية.

٤/٢ - لا يوجد تأثير معنوي لصمت الفرصة على الإستغراق الوظيفي للعاملين في مجموعة فاركو للأدوية.

**الفرض الرئيسي الثالث:** لا يوجد تأثير معنوي لمتغير عدم الأمان الوظيفي و متغير الصمت التنظيمي على الإستغراق الوظيفي للعاملين في مجموعة فاركو للأدوية.

### **٧- المنهجية المستخدمة في البحث**

#### **(١/٧) متغيرات البحث و قياسها**

تتمثل متغيرات البحث في ثلاثة متغيرات هي:-

١. متغير عدم الأمان الوظيفي (متغير مستقل): يتضمن ثلاثة أبعاد هي التهديدات المدركة لخصائص الوظيفة (٦ عبارات)، و التهديدات المدركة للوظيفة ذاتها

(٧ عبارات)، و العجز عن مواجهة التهديدات (٣ عبارات). و تم قياس هذا المتغير وفقاً للمقياس المستخدم في دراسات الدماوي (٢٠٢٠)، و دي ويت (De witte, 2005)، و جرينهل و روزينبلات Greenhalgh & (Rosenblatt, 1984).

٢. متغير الصمت التنظيمي (متغير مستقل): يتضمن أربعة أبعاد هي صمت القبول أو الإستسلام (٥ عبارات)، و الصمت الدفاعي (٥ عبارات)، و الصمت الإجتماعي (٥ عبارات)، و صمت الفرصة (٣ عبارات). و تم قياس هذا المتغير وفقاً للمقياس المستخدم في دراسات البنوي (٢٠١٧)، و ديني ( Dyne, 2003)، و نول و ديك (Knoll and Dick, 2013).

٣. متغير الإستغراق الوظيفي (متغير تابع): يتضمن ثلاثة أبعاد هي الحماس (٥ عبارات)، و الإخلاص أو التقاني (٥ عبارات)، و الإنغماس أو الإنهماك (٦ عبارات). و تم قياس هذا المتغير بالمقياس المستخدم في دراسة الغامدي (٢٠٢٠)، و دراسة الغرابلي (٢٠٢٠)، و دراسة بيرنز (Burns, 2016)، و دراسة عبد اللطيف و القرني (٢٠١٨)، و دراسة عبد الله (٢٠١٨).

### ٢/٧ مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مجموعة فاركو للأدوية بالأسكندرية و ذلك في شركتي العامرية للصناعات الدوائية، و الأوروبية المصرية للصناعات الدوائية. و تم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام المعادلة التالية:-

$$\text{حجم العينة} = \frac{(1.96)^2 \times 50\% \times (1 - 50\%)^2}{(5\%)^2}$$

حجم العينة = ٣٨٤ مفردة.

و بالتالي، تم توزيع عدد ٣٨٤ قائمة استقصاء على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في مجموعة فاركو للأدوية بالإسكندرية. و كان عدد القوائم المستردة ٣٠٧ قائمة منها ٢٩٦ قائمة صحيحة.

### (٣/٧) أساليب جمع البيانات

تم تجميع البيانات بالاعتماد علي قائمة استقصاء، و التي تم إعدادها لقياس متغيرات البحث. و تتضمن البيانات التالية:-

**المجموعة الأولى:** تتضمن أسئلة تتعلق بالبيانات ديمغرافية. و تهدف هذه المجموعة إلى تجميع بيانات ترتبط بالخصائص الشخصية للأفراد المشاركين في الدراسة تتعلق بسنوات الخبرة، و النوع، و المؤهلات الدراسية، و المستوى التنظيمي.

**المجموعة الثانية:** تتضمن أسئلة تتعلق ببيانات المتغيرات الرئيسية للبحث و تشتمل على ما يلي:-

- متغير عدم الأمان الوظيفي (متغير مستقل) بعدد (١٦) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد هي التهديدات المدركة لخصائص الوظيفة (٦ عبارات)، و التهديدات المدركة للوظيفة ذاتها (٧ عبارات)، و العجز عن مواجهة التهديدات (٣ عبارات).
- متغير الصمت التنظيمي (متغير مستقل) بعدد (١٨) عبارة موزعة على أربعة أبعاد هي صمت القبول أو الإستسلام (٥ عبارات)، و الصمت الدفاعي (٥ عبارات)، و الصمت الإجتماعي (٥ عبارات)، و صمت الفرصة (٣ عبارات).
- متغير الإستغراق الوظيفي (متغير تابع) بعدد (١٦) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد هي الحماس (٥ عبارات)، و الإخلاص أو التقاضي (٥ عبارات)، و الإنغماس أو الإنهماك (٦ عبارات).

#### ٤/٧) حدود البحث

و تنقسم حدود البحث إلى ما يلي:-

١. حدود مكانية: تم إجراء الدراسة على عينة من العاملين في مجموعة فاركو للأدوية بالإسكندرية في شركتي العامرية للصناعات الدوائية، و الأوروبية المصرية للصناعات الدوائية.
٢. حدود زمنية: تم تجميع بيانات الدراسة في الفترة من مارس و حتى مايو ٢٠٢١.
٣. حدود موضوعية : إقتصرت أداة تجميع البيانات على قائمة الإستقصاء، كما إقتصرت البحث على ثلاثة متغيرات هي عدم الأمان الوظيفي، و الصمت التنظيمي، و الإستغراق الوظيفي.

#### ٥/٧) أساليب التحليل الإحصائي

- تم الإستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال قائمة الإستقصاء و تم الإعتماد علي الأساليب الإحصائية التالية لإختبار الفروض البحثية:-
- ١- تحليل النسب للبيانات الشخصية و البيانات العامة لمفردات العينة.
  - ٢- إستخدام إختبار صدق و ثبات المقاييس المستخدمة Cronbach's Alpha.
  - ٣- معامل إرتباط بيرسون Pearson's correlation coefficient لتحديد مدي قوة و إتجاه العلاقة بين متغيرات البحث.

٤- أسلوب الإنحدار البسيط Simple Regression Technique لتحديد نوع العلاقة بين كل متغير مستقل و المتغير التابع، و نسبة التباين التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة.

٥- أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد و المتدرج ( Stepwise Multiple Regression Technique) لتحديد نوع العلاقة بين أبعاد المتغيرات المستقلة و المتغير التابع (حسب كل فرض)، و نسبة التباين التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة أبعاد المتغيرات المستقلة.

## ٨- نتائج الدراسة

### ١/٨) تحليل النسب للجوانب الديمغرافية أو الشخصية

يوضح الجدول رقم (١) نتائج تحليل النسب للجوانب الشخصية أو الديمغرافية لمفردات العينة المشاركة في الدراسة التطبيقية.

## جدول رقم (١): تحليل النسب لخصائص العينة المشاركة في الدراسة

العدد	النسبة المئوية	فئات الخاصية	بيان
١٩	٦.٤%	أقل من سنة	عدد سنوات خبرتك في الشركة
٢٠	٦.٨%	من ١ إلى أقل من ٤ سنوات	
١٩	٦.٤%	من ٤ إلى أقل من ٧ سنوات	
٥٦	١٨.٩%	من ٧ إلى أقل من ١٠ سنوات	
١٨٢	٦١.٥%	١٠ سنوات فأكثر	
٧٧	٢٦.٠%	أنثي	النوع
٢١٩	٧٤.٠%	ذكر	
١٠	٣.٤%	فوق المتوسط	المؤهلات الدراسية
٢٣٦	٧٩.٧%	عالي	
٥٠	١٦.٩%	دراسات عليا	
١١٦	٣٩.٢%	إدارة إشرافية	المستوى التنظيمي
١١١	٣٧.٥%	إدارة وسطي	
٦٩	٢٣.٣%	إدارة عليا	

و يتضح من الجدول رقم (١) أن خبرة المشاركين في الدراسة كانت متنوعة فكانت النسبة الأكبر أكثر من ١٠ سنوات بنسبة ٦١.٥%، يليها من ٧ إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة ١٨.٩%، ثم من ١ إلى أقل من ٤ سنوات بنسبة ٦.٨%، وأخيراً كل

من ٤ إلى أقل من ٧ سنوات و أقل من سنة بنسبة ٦.٤٪. و بالتالي، يتميز المشاركون بالخبرة الكافية للحكم علي الظاهرة محل الدراسة. و بالنظر إلي نوع المشاركين، نجد أن النسبة الأكبر (٧٤.٠٪) من الذكور و النسبة الأقل من الإناث (٢٦.٠٪). و بالنسبة للمؤهلات الدراسية، نجد أن النسبة الأكبر كانت المؤهلات العليا (٧٩.٧٪)، يليها الدراسات العليا (١٦.٩٪)، ثم المؤهل فوق المتوسط (٣.٤٪). و هذا يعكس مستوي تعليمي مرتفع يناسب درجة المعرفة المطلوبة للحكم علي الظاهرة محل الدراسة. و بالنسبة للمستوي التنظيمي، فقد ظهرت النسبة الأكبر في فئة الإدارة الإشرافية (٣٩.٢٪)، يليها الإدارة الوسطي (٣٧.٥٪)، و أخيراً الإدارة العليا (٢٣.٣٪).

## ٢/٨) إختبار كرونباخ ألفا

تستخدم قيمة إسترشادية لإختبار صدق و ثبات المقاييس (Cronbach's Alpha) كمقياس للإتساق الداخلي قدرها ٠.٧ و هي تمثل الحد الأدنى لقبول أن العناصر المستخدمة تمثل نفس المتغير. و يوضح جدول رقم (٢) نتائج إختبار ثبات المقاييس المستخدمة لمتغيرات البحث.

جدول رقم (٢): نتائج إختبار صدق و ثبات مقاييس المتغيرات

المتغير	عدد العناصر المستخدمة	معامل كرونباخ ألفا
عدم الأمان الوظيفي	١٦	٠.٩٦٣
التحديات المدركة لخصائص الوظيفة	٦	٠.٨٨٢
التحديات المدركة للوظيفة ذاتها	٧	٠.٩٢٧
العجز عن مواجهة التحديات	٣	٠.٨٩٩
الصمت التنظيمي	١٨	٠.٩١٣
صمت القبول أو الإستسلام	٥	٠.٨٢٣

## تابع جدول رقم (٢): نتائج إختبار صدق و ثبات مقاييس المتغيرات

المتغير	عدد العناصر المستخدمة	معامل كرونباخ ألفا
الصمت الدفاعي	٥	٠.٧١٠
الصمت الإجتماعي	٥	٠.٨٠٧
صمت الفرصة	٣	٠.٨٤٥
الإستغراق الوظيفي	١٦	٠.٩٥٣
الحماس	٥	٠.٨١٢
الإخلاص أو التفاني	٥	٠.٨٧٤
الإغماس أو الإنهماك	٦	٠.٩١٥

و يتضح من الجدول رقم (٢) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا أعلي من ٠.٧ لجميع المتغيرات المستخدمة في البحث. و لذلك، تتسم جميع المقاييس بالثبات و الاتساق الداخلي. و لمزيد من التحليل، قامت الباحثة بإجراء معامل الارتباط الكلي المصحح لكل عنصر من عناصر قياس كل متغير من متغيرات البحث و كذلك قيمة معامل كرونباخ ألفا إذا تم حذف عنصر معين من مقياس المتغير. و قد أشارت النتائج إلي وجود معامل ارتباط عالي لكل عنصر بباقي عناصر المقياس المستخدم لكل متغير.

## ٣/٨ تحليل معامل الارتباط لبيرسون

علي مستوى المتغيرات الأساسية، كانت علاقة الارتباط بين عدم الأمان الوظيفي و الإستغراق الوظيفي موجبة و قوية جداً (٠.٨٤٧) و معنوية إحصائياً (٠.٠٠٠٠). أما علي مستوى الأبعاد المكونة لمتغير عدم الأمان الوظيفي، فيوضح جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط لبيرسون بين أبعاد متغير عدم الأمان الوظيفي و متغير الإستغراق الوظيفي في مجموعة فاكو للأدوية.

جدول رقم (٣): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد متغير عدم الأمان الوظيفي و الإستغراق الوظيفي

المتغير	التهديدات المدركة لخصائص الوظيفة	التهديدات المدركة للوظيفة ذاتها	العجز عن مواجهة التهديدات	الإستغراق الوظيفي
التهديدات المدركة لخصائص الوظيفة	١			
التهديدات المدركة للوظيفة ذاتها	**٠.٩١٥	١		
العجز عن مواجهة التهديدات	**٠.٨١٨	**٠.٨٩٧	١	
الإستغراق الوظيفي	**٠.٨٠١	**٠.٨٣٦	**٠.٧٩٧	1

\*\* معامل الارتباط معنوي إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠١ \*معامل الارتباط معنوي إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥

باستخدام بيانات معاملات الارتباط، يتضح من الجدول رقم (٣) أنه توجد علاقات طردية و معنوية إحصائياً (٠.٠٠٠) عند مستوى معنوية ١٪ بين جميع أبعاد متغير عدم الأمان الوظيفي و متغير الإستغراق الوظيفي. هذه العلاقات كانت قوية جداً (أقل معامل ارتباط كان ٠.٧٩٧ , أعلى معامل ارتباط كان ٠.٩١٥).

علي مستوى المتغيرات الأساسية، كانت علاقة الارتباط بين الصمت التنظيمي و الإستغراق الوظيفي عكسية و ضعيفة (-٠.١٤٣) و معنوية إحصائياً (٠.٠١٤). أما علي مستوى الأبعاد المكونة لمتغير الصمت التنظيمي، فيوضح جدول رقم (٤) معاملات الارتباط لبيرسون بين أبعاد متغير الصمت التنظيمي و متغير الإستغراق الوظيفي في مجموعة فاكو للأدوية.

جدول رقم (٤): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد متغير الصمت التنظيمي و الإستغراق الوظيفي

المتغير	صمت القبول	الصمت الدفاعي	الصمت الاجتماعي	صمت الفرصة	الإستغراق الوظيفي
صمت القبول	١				
الصمت الدفاعي	**٠.٦٦٦	١			
الصمت الاجتماعي	**٠.٦٨٤	**٠.٥٩٦	١		
صمت الفرصة	**٠.٤٩٨	**٠.٥٨٥	**٠.٦٢٥	١	
الإستغراق الوظيفي	-٠.٠٠٥	**٠.١٧٤-	-٠.٠٨٢	**٠.٢٤٦-	1

\*\* معامل الارتباط معنوي إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠١ \*معامل الارتباط معنوي إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥

باستخدام بيانات معاملات الارتباط، يتضح من الجدول رقم (٤) أنه توجد علاقات عكسية و معنوية إحصائياً (٠.٠٠٠) عند مستوى معنوية ١٪ بين بعدي الصمت الدفاعي و صمت الفرصة و متغير الإستغراق الوظيفي. هذه العلاقات كانت ضعيفة (-٠.١٧٤ و -٠.٢٤٦ علي التوالي). و كانت هناك علاقات عكسية و غير

معنوية بين بعدي صمت القبول و الصمت الإجتماعي و متغير الإستغراق الوظيفي. هذه العلاقات كانت ضعيفة جداً (-٠.٠٠٥ و -٠.٠٨٢ علي التوالي).

#### ٤/٨) تحليل الفروض الرئيسية: علاقة عدم الأمان الوظيفي و الصمت التنظيمي و الإستغراق الوظيفي

يتضمن هذا البحث علي ثلاثة فروض عن العلاقات بين متغيرات البحث الثلاثة (عدم الأمان الوظيفي، و الصمت التنظيمي، و الإستغراق الوظيفي). و لإختبار صحة هذه الفروض و فروضها الفرعية، تم إجراء تحليل الإنحدار البسيط، و تحليل الإنحدار المتعدد و تحليل الإنحدار المتدرج.

#### نتائج تحليل الإنحدار المتعدد

يوضح جدول رقم (٥) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد المتغيرين المستقلين (عدم الأمان الوظيفي و الصمت التنظيمي) و المتغير التابع (الإستغراق الوظيفي و أبعاده).

#### جدول (٥): تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة أبعاد عدم الأمان الوظيفي و الصمت التنظيمي، و الإستغراق الوظيفي

بيان	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	قيمة (T)	المعنوية الإحصائية عند %٩٥
أبعاد عدم الأمان الوظيفي و الصمت التنظيمي و الإستغراق الوظيفي				
التهديدات المدركة لخصائص الوظيفة	٠.٢٢٤	٠.٠٧٢	٣.١٢٩	٠.٠٠٢
التهديدات المدركة للوظيفة ذاتها	٠.٣٣١	٠.٠٩٦	٣.٤٦١	٠.٠٠١

تابع جدول (٥): تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة أبعاد عدم الأمان الوظيفي و الصمت

التنظيمي، و الإستغراق الوظيفي

المعنوية الإحصائية عند %٩٥	قيمة (T)	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار	بيان
٠.٠٠٠٠	٣.٨٨٤	٠.٠٥٨	٠.٢٢٥	العجز عن مواجهة التهديدات
٠.٠٥٥	١.٩٢٩	٠.٠٤٠	٠.٠٧٨	صمت القبول أو الإستسلام
٠.٠١٤	٢.٤٧٣-	٠.٠٤١	٠.١٠١-	الصمت الدفاعي
٠.٠٠٥	٢.٨٣٥-	٠.٠٣٩	٠.١١١-	الصمت الإجتماعي
٠.٦٤٧	٠.٤٥٨	٠.٠٣١	٠.٠١٤	صمت الفرصة
معامل التحديد المعدل = ٠.٧٣٣، إحصائية (F) = ١١٤.٧٧١، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الإنحدار = ٠.٠٠٠٠				
<b>أبعاد عدم الأمان الوظيفي و الصمت التنظيمي و الحماس</b>				
٠.٠٠٣	٢.٩٨٠	٠.٠٧٥	٠.٢٢٣	التهديدات المدركة لخصائص الوظيفة
٠.٢١٥	١.٢٤٤	٠.١٠٠	٠.١٢٤	التهديدات المدركة للوظيفة ذاتها
٠.٠٠٠	٦.٩١٥	٠.٠٦٠	٠.٤١٨	العجز عن مواجهة التهديدات
٠.٢٢٧	١.٢١٠	٠.٠٤٢	٠.٠٥١	صمت القبول أو الإستسلام
٠.٥٤٢	٠.٦١١-	٠.٠٤٣	٠.٠٢٦-	الصمت الدفاعي
٠.٠٠٥	٢.٨١٩-	٠.٠٤١	٠.١١٥-	الصمت الإجتماعي
٠.١٣٩	١.٤٨٣	٠.٠٣٣	٠.٠٤٨	صمت الفرصة
معامل التحديد المعدل = ٠.٧٠٨، إحصائية (F) = ١٠١.٦٠٠، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الإنحدار = ٠.٠٠٠٠				

تابع جدول (٥): تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة أبعاد عدم الأمان الوظيفي و الصمت التنظيمي، و الإستغراق الوظيفي

أبعاد عدم الأمان الوظيفي و الصمت التنظيمي و الإخلاص أو التفاني				
٠.١٤٦	١.٤٥٧	٠.٠٨٩	٠.١٣٠	التحديات المدركة لخصائص الوظيفة
٠.٠٠٠	٣.٨٨٤	٠.١١٩	٠.٤٦٢	التحديات المدركة للوظيفة ذاتها
٠.٠٥٠	١.٩٦٥	٠.٠٧٢	٠.١٤٢	العجز عن مواجهة التحديات
٠.٣٤٧	٠.٩٤٣	٠.٠٥٠	٠.٠٤٧	صمت القبول أو الإستسلام
٠.٠٠٠	٣.٥٦٥-	٠.٠٥١	٠.١٨١-	الصمت الدفاعي
٠.٠٣٥	٢.١٢٤-	٠.٠٤٩	٠.١٠٤-	الصمت الإجتماعي
٠.٤٥٧	٠.٧٤٤	٠.٠٣٩	٠.٠٢٩	صمت الفرصة
معامل التحديد المعدل = ٠.٦١٩، إحصائية (F) = ٦٨.٣٩٤، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الإنحدار = ٠.٠٠٠				
أبعاد عدم الأمان الوظيفي و الصمت التنظيمي و الإنغماس أو الإنهماك				
٠.٠٠٠	٣.٥٣٣	٠.٠٨٦	٠.٣٠٥	التحديات المدركة لخصائص الوظيفة
٠.٠٠١	٣.٤٣٢	٠.١١٥	٠.٣٩٥	التحديات المدركة للوظيفة ذاتها
٠.٠٥٥	١.٩٢٨	٠.٠٧٠	٠.١٣٥	العجز عن مواجهة التحديات
٠.٠١٠	٢.٥٩٢	٠.٠٤٩	٠.١٢٦	صمت القبول أو الإستسلام
٠.٠٤٩	١.٩٧٣-	٠.٠٤٩	٠.٠٩٧-	الصمت الدفاعي

تأثير عدم الامان الوظيفي والصمت التنظيمي				أمل عثمان رشوان	تاريخ قبول النشر ٢٠٢١/٩
الصمت الاجتماعي	٠.١١٤-	٠.٠٤٧	٢.٤٢٢-	٠.٠١٦	
صمت الفرصة	٠.٠٢٦-	٠.٠٣٨	٠.٦٩٧-	٠.٤٨٧	
معامل التحديد المعدل = ٠.٦٨٧، إحصائية (F) = ٩١.٧٨٠، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الإنحدار = ٠.٠٠٠٠					

بالنسبة للفرض الرئيسي الأول الذي ينص علي أنه "لا يوجد تأثير معنوي لمتغير عدم الأمان الوظيفي على الإستغراق الوظيفي للعاملين في مجموعة فاركو للأدوية"، أظهر تحليل الإنحدار البسيط للعلاقة بين متغير عدم الأمان الوظيفي (كمتغير مستقل) و متغير الإستغراق الوظيفي (كمتغير تابع) وجود علاقة طردية (معامل الإنحدار ٠.٧٩٠) و معنوية إحصائياً (٠.٠٠٠٠) بين المتغيرين عند مستوي معنوية ١٪. و بالنسبة لمعامل التحديد المعدل، فقد كان عدم الأمان الوظيفي يفسر ٧١.٦٪ من التغيرات التي تحدث في الإستغراق الوظيفي. و يشمل الفرض الرئيسي الأول علي ثلاثة فروض فرعية مرتبطة بعلاقة أبعاد متغير عدم الأمان الوظيفي الثلاثة (التهديدات المدركة لخصائص الوظيفة، و التهديدات المدركة للوظيفة، و العجز عن مواجهة التهديدات) و متغير الإستغراق الوظيفي.

و يظهر من الجدول رقم (٥) أنه علي مستوي متغير الإستغراق الوظيفي، نجد أنه يوجد تأثير معنوي إحصائياً لجميع أبعاد متغير عدم الأمان الوظيفي في مجموعة فاركو للأدوية. و بالتالي، نقبل الفروض البديلة بالنسبة لهذه الأبعاد. و بالنسبة لبعد الحماس، فقد كان هناك تأثير معنوي إحصائياً لبعدي التهديدات المدركة لخصائص الوظيفة، و العجز عن مواجهة التهديدات في مجموعة فاركو للأدوية. و بالتالي، نقبل الفروض البديلة بالنسبة لهذان البعدان. و بالنسبة لبعد التهديدات المدركة للوظيفة ذاتها فلم يكن له تأثير معنوي إحصائياً علي بعد الحماس في مجموعة فاركو للأدوية. و بالتالي، نقبل فرض العدم بالنسبة لهذا البعد. و بالنسبة لبعد الإخلاص أو

التفاني، فقد كان هناك تأثير معنوي إحصائياً لبعدي التهديدات المدركة للوظيفة ذاتها، و العجز عن مواجهة التهديدات في مجموعة فاركو للأدوية. و بالتالي، نقبل الفروض البديلة بالنسبة لهذان البعدان. و بالنسبة لبعدي التهديدات المدركة لخصائص الوظيفة فلم يكن له تأثير معنوي إحصائياً علي بعد الإخلاص أو التفاني في مجموعة فاركو للأدوية. و بالتالي، نقبل فرض العدم بالنسبة لهذا البعد. و بالنسبة لبعدي الإنغماس أو الإنهماك، فقد كان هناك تأثير معنوي إحصائياً لبعدي التهديدات المدركة لخصائص الوظيفة، و التهديدات المدركة للوظيفة ذاتها في مجموعة فاركو للأدوية. و بالتالي، نقبل الفروض البديلة بالنسبة لهذان البعدان. و بالنسبة لبعدي العجز عن مواجهة التهديدات فلم يكن له تأثير معنوي إحصائياً علي بعد الإنغماس أو الإنهماك في مجموعة فاركو للأدوية. و بالتالي، نقبل فرض العدم بالنسبة لهذا البعد.

و فيما يتعلق بالفرض الرئيسي الثاني، فينص علي أنه "لا يوجد تأثير معنوي لمتغير الصمت التنظيمي على الإستغراق الوظيفي للعاملين في مجموعة فاركو للأدوية". أظهر تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين متغير الصمت التنظيمي (كمتغير مستقل) و متغير الإستغراق الوظيفي (كمتغير تابع) وجود علاقة عكسية (معامل الانحدار - ٠.١٣٦) و معنوية إحصائياً (٠.٠١٤) بين المتغيرين عند مستوي معنوية ٥٪. و بالنسبة لمعامل التحديد المعدل، فقد كان عدم الأمان الوظيفي يفسر ١.٧٪ من التغيرات التي تحدث في الإستغراق الوظيفي. و يشتمل الفرض الرئيسي الثاني علي أربعة فروض فرعية مرتبطة بعلاقة أبعاد متغير الصمت الأربعة (صمت القبول، و الصمت الدفاعي، و الصمت الاجتماعي، و صمت الفرصة) و متغير الإستغراق الوظيفي.

و يظهر من الجدول رقم (٥) أنه علي مستوى متغير الإستغراق الوظيفي و بعد الإخلاص أو التقاضي، نجد أنه يوجد تأثير معنوي إحصائياً و علاقة عكسية لبعدي الصمت الدفاعي و الصمت الإجتماعي في مجموعة فاركو للأدوية. و بالتالي، نقبل الفروض البديلة بالنسبة لهذان البعدان. و لم يكن هناك تأثير معنوي لبعدي صمت القبول و صمت الفرصة في متغير الإستغراق الوظيفي و بعد الإخلاص أو التقاضي. و بالتالي، نقبل فروض العدم بالنسبة لهذان البعدان. و بالنسبة لبعدي الحماس، فقد كان هناك تأثير معنوي إحصائياً و علاقة عكسية لبعدي الصمت الإجتماعي في مجموعة فاركو للأدوية. و بالتالي، نقبل الفرض البديل بالنسبة لهذا البعد. و بالنسبة لباقي أبعاد متغير الصمت التنظيمي فلم يكن لها تأثير معنوي إحصائياً علي بعد الحماس في مجموعة فاركو للأدوية. و بالتالي، نقبل فروض العدم بالنسبة لهذه الأبعاد. و بالنسبة لبعدي الإنغماس أو الإنهماك، فقد كان هناك تأثير معنوي إحصائياً لأبعاد صمت القبول (علاقة طردية)، و الصمت الدفاعي (علاقة عكسية)، و الصمت الإجتماعي (علاقة عكسية) في مجموعة فاركو للأدوية. و بالتالي، نقبل الفروض البديلة بالنسبة لهذه الأبعاد. و بالنسبة لبعدي صمت الفرصة فلم يكن له تأثير معنوي إحصائياً علي بعد الإنغماس أو الإنهماك في مجموعة فاركو للأدوية. و بالتالي، نقبل فرض العدم بالنسبة لهذا البعد.

و بالنسبة للفرض الرئيسي الثالث، فنص علي أنه "لا يوجد تأثير معنوي لمتغير عدم الأمان الوظيفي و متغير الصمت التنظيمي على الإستغراق الوظيفي للعاملين في مجموعة فاركو للأدوية". أظهر تحليل الإنحدار المتعدد للعلاقة بين متغيري عدم الأمان الوظيفي و الصمت التنظيمي (كمتغيرات مستقلة) و متغير الإستغراق الوظيفي (كمتغير تابع) وجود علاقة معنوية إحصائياً (٠.٠٠٠٠) بين المتغيرات عند مستوى معنوية ١٪. و كانت هذه العلاقة طردية بين عدم الأمان الوظيفي و الإستغراق الوظيفي (معامل الإنحدار ٠.٧٨٧)، و كانت العلاقة عكسية بين الصمت

التنظيمي و الإستغراق الوظيفي (معامل الإنحدار -٠.١١٧). و بالتالي، نقبل الفرض البديل في هذه الحالة. و بالنسبة لمعامل التحديد المعدل، فقد كان متغيري عدم الأمان الوظيفي و الصمت التنظيمي يفسران ٧٢.٧٪ من التغيرات التي تحدث في الإستغراق الوظيفي. و من الجدول رقم (٥)، يظهر أن معظم أبعاد متغيري عدم الأمان الوظيفي و الصمت التنظيمي لها علاقة معنوية إحصائياً بمتغير الإستغراق الوظيفي و أبعاده كما سبق شرحه.

### نتائج تحليل الإنحدار التدريجي

و بإستخدام تحليل الإنحدار التدريجي (Stepwise Regression Analysis)، يوضح الجدول التالي ترتيب تأثير متغيري عدم الأمان الوظيفي و الصمت التنظيمي و أبعادهما علي متغير الإستغراق الوظيفي و أبعاده في مجموعة فاركو للأدوية.

جدول رقم (٦): ترتيب تأثير متغيري عدم الأمان الوظيفي و الصمت التنظيمي و أبعادهما في متغير الإستغراق الوظيفي و أبعاده بإستخدام تحليل الإنحدار التدريجي

الترتيب	المعنوية	معامل التحديد المعدل	العلاقة
عدم الأمان الوظيفي و الصمت التنظيمي و الإستغراق الوظيفي			
١	٠.٠٠٠٠	٠.٧١٣	عدم الأمان الوظيفي
٢	٠.٠٠٠٠	٠.٧٢٧	الصمت التنظيمي
أبعاد عدم الأمان الوظيفي و الصمت التنظيمي و الإستغراق الوظيفي			
١	٠.٠٠٠٠	٠.٦٩٥	التحديات المدركة للوظيفة ذاتها
٢	٠.٠٠٠٠	٠.٧١٢	الصمت الإجتماعي
٣	٠.٠٠٠٠	٠.٧٢٣	العجز عن مواجهة التحديات
٤	٠.٠٠٠٠	٠.٧٢٩	التحديات المدركة لخصائص الوظيفة

أبعاد عدم الأمان الوظيفي و الصمت التنظيمي و الحماس			
١	٠.٠٠٠	٠.٦٦٩	العجز عن مواجهة التهديدات
٢	٠.٠٠٠	٠.٧٠١	التهديدات المدركة لخصائص الوظيفة
٣	٠.٠٠٠	٠.٧٠٥	الصمت الإجتماعي

تابع جدول رقم (٦): ترتيب تأثير متغيري عدم الأمان الوظيفي و الصمت التنظيمي و أبعادهما في متغير الإستغراق الوظيفي و أبعاده باستخدام تحليل الإنحدار التدريجي

الترتيب	المعنوية	معامل التحديد المعدل	العلاقة
أبعاد عدم الأمان الوظيفي و الصمت التنظيمي و الإخلاص أو التقاضي			
١	٠.٠٠٠	٠.٥٧١	التهديدات المدركة للوظيفة ذاتها
٢	٠.٠٠٠	٠.٦١٤	الصمت الدفاعي
أبعاد عدم الأمان الوظيفي و الصمت التنظيمي و الإنغماس أو الإنهماك			
١	٠.٠٠٠	٠.٦٥٣	التهديدات المدركة للوظيفة ذاتها
٢	٠.٠٠٠	٠.٦٧٠	صمت الفرصة
٣	٠.٠٠٠	٠.٦٧٨	التهديدات المدركة لخصائص الوظيفة

و باستخدام معامل التحديد المعدل، يتضح من الجدول رقم (٦) أن عدم الأمان الوظيفي، و بصفة خاصة بعدي التهديدات المدركة للوظيفة ذاتها و العجز عن مواجهة التهديدات، كان الأكثر تأثيراً في الإستغراق الوظيفي و أبعاده. و كان للصمت التنظيمي، و بصفة خاصة أبعاد الصمت الإجتماعي و الصمت الدفاعي و صمت الفرصة، تأثير ثانوي في الإستغراق الوظيفي و أبعاده.

## ٩- مناقشة النتائج

(١) أظهر تحليل النسب لخصائص العينة أن خبرة المشاركين في الدراسة متنوعة فكانت النسبة الأكبر أكثر من ١٠ سنوات، يليها من ٧ إلى أقل من ١٠ سنوات، ثم من ١ إلى أقل من ٤ سنوات، وأخيراً كل من من ٤ إلى أقل من ٧ سنوات و أقل من سنة. و بالتالي، يتميز المشاركون بالخبرة الكافية للحكم علي الظاهرة محل الدراسة.

و بالنظر إلي نوع المشاركين، نجد أن النسبة الأكبر من الذكور و النسبة الأقل من الإناث. و بالنسبة للمؤهلات الدراسية، نجد أن النسبة الأكبر كانت المؤهلات العليا، يليها الدراسات العليا، ثم المؤهل فوق المتوسط. و هذا يعكس مستوي تعليمي مرتفع يناسب درجة المعرفة المطلوبة للحكم علي الظاهرة محل الدراسة. و بالنسبة للمستوي التنظيمي، فقد ظهرت النسبة الأكبر في فئة الإدارة الإشرافية، يليها الإدارة الوسطي، و أخيراً الإدارة العليا.

(٢) أظهر إختبار كرنباخ ألفا أن جميع المقاييس المستخدمة في الدراسة تتسم بالثبات و الإتساق الداخلي.

(٣) أظهر معامل إرتباط بيرسون أن علاقة الإرتباط بين عدم الأمان الوظيفي و الإستغراق الوظيفي موجبة و قوية جداً و معنوية إحصائياً. كما تبين أن علاقة الإرتباط بين الصمت التنظيمي و الإستغراق الوظيفي عكسية و ضعيفة و معنوية إحصائياً.

(٣) علي مستوي الفرض الرئيسي الأول للدراسة، تمثلت النتائج فيما يلي:-

- يرى العاملين في مجموعة فاركو للأدوية أنه يوجد تأثير معنوي لعدم الأمان الوظيفي في الإستغراق الوظيفي و أن عدم الأمان الوظيفي يفسر ٧١.٦٪ من

التغيرات التي تحدث في الإستغراق الوظيفي. و يرجع هذا التأثير إلى تأثير جميع أبعاد عدم الأمان الوظيفي في الإستغراق الوظيفي. و هذا يعني أن العاملين في مجموعة فاركو للأدوية يعتبرون أن عدم الأمان الوظيفي بما يمثلته من تهديدات حافزاً إيجابياً قوياً علي الإستغراق الوظيفي. و تختلف هذه النتيجة مع دراسة عموري و آخرون (٢٠١٩) التي أوضحت أن العلاقة كانت إيجابية و معنوية بين بعد الأمان الوظيفي و الإستغراق الوظيفي، و يرجع ذلك لطبيعة صناعة الطوب التي تم التطبيق عليها. و كذلك تختلف النتيجة مع دراسة سفيركي و آخرون (2002) Sverke et al. التي أثبتت أن عدم الأمان الوظيفي يؤثر سلباً على الإستغراق الوظيفي.

- و علي مستوي الأبعاد المكونة لإستغراق الوظيفي (الحماس، و الإخلاص، و الإنغماس)، فقد كان لبعدي التهديدات المدركة لخصائص الوظيفة، و العجز عن مواجهة التهديدات التأثير في بعد الحماس في مجموعة فاركو للأدوية. بينما كان لبعدي التهديدات المدركة للوظيفة ذاتها، و العجز عن مواجهة التهديدات التأثير في بعد الإخلاص في مجموعة فاركو للأدوية. و كان لبعدي التهديدات المدركة لخصائص الوظيفة، و التهديدات المدركة للوظيفة ذاتها التأثير في بعد الإنغماس في مجموعة فاركو للأدوية. و تختلف هذه النتيجة مع ما ورد بدراسة عطا المنان (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن توافر الخصائص المادية و المعنوية بالوظيفة تشعر العاملين بالأمان الوظيفي، مما يزيد من الإستغراق الوظيفي بكل أبعاده لدى العاملين.

(٤) علي مستوي الفرض الرئيسي الثاني، تمثلت النتائج في الآتي:-

- يرى العاملين في مجموعة فاركو للأدوية أنه يوجد تأثير للصمت التنظيمي في الإستغراق الوظيفي (علاقة عكسية) و أن الصمت التنظيمي يفسر ١.٧٪

من التغيرات التي تحدث في الإستغراق الوظيفي. و يرجع هذا التأثير لبعدي الصمت الدفاعي و الصمت الإجتماعي في مجموعة فاركو للأدوية. فقد كانت العلاقة بين هذين البعدين لمتغير الصمت التنظيمي و متغير الإستغراق الوظيفي عكسية و معنوية إحصائياً. و هذا يعني أن العاملين في مجموعة فاركو للأدوية يروا أن الصمت التنظيمي، بصفة خاصة بعدي الصمت الدفاعي و الصمت الإجتماعي، يمثل حافزاً سلبياً علي الإستغراق الوظيفي. و يتفق ذلك مع دراسة الطائي و صكر (٢٠١٧) التي أوضحت أن الصمت التنظيمي يؤدي إلى تدني مستوى الإستغراق الوظيفي.

- و علي مستوي الأبعاد المكونة للإستغراق الوظيفي (الحماس، و الإخلاص، و الإنغماس)، فقد كان هناك تأثير معنوي إحصائياً و علاقة عكسية لبعدي الصمت الإجتماعي مع بعدي الحماس في مجموعة فاركو للأدوية. بينما كان يوجد تأثير معنوي إحصائياً و علاقة عكسية لبعدي الصمت الدفاعي و الصمت الإجتماعي مع بعدي الإخلاص في مجموعة فاركو للأدوية. و كان هناك تأثير معنوي إحصائياً لأبعاد صمت القبول (علاقة طردية)، و الصمت الدفاعي (علاقة عكسية)، و الصمت الإجتماعي (علاقة عكسية) في بعدي الإنغماس في مجموعة فاركو للأدوية. و يتفق ذلك مع دراسة شعراوي (٢٠١٧) حيث يوجد علاقة سلبية بين أبعاد الإستغراق الوظيفي (الحماس و الإخلاص و التفاني أو الإنغماس في العمل) و أبعاد الصمت التنظيمي (صمت القبول، و الصمت الإجتماعي، و الصمت الدفاعي).

(٥) علي مستوي الفرض الرئيسي الثالث، تمثلت النتائج في الآتي:-

- يرى العاملين في مجموعة فاركو للأدوية أنه يوجد تأثير متغيري عدم الأمان الوظيفي و الصمت التنظيمي (كمتغيرات مستقلة) في الإستغراق الوظيفي و أن

هذان المتغيران يفسران ٧٢.٧٪ من التغيرات التي تحدث في الإستغراق الوظيفي (كمتغير تابع). و كانت هذه العلاقة طردية بين عدم الأمان الوظيفي و الإستغراق الوظيفي، و كانت العلاقة عكسية بين الصمت التنظيمي و الإستغراق الوظيفي. و يختلف ذلك مع دراسة أوتو و آخرون ( Otto et al. 2011) التي أوضحت وجود علاقة عكسية بين عدم الأمان الوظيفي و الإستغراق الوظيفي، و خاصة بالنسبة للفرد الذي لا يتسم بالمرونة حيث يكون أقل استغراقاً و رضاً عن وظيفته.

- و كان عدم الأمان الوظيفي، و بصفة خاصة بعدي التهديدات المدركة للوظيفة ذاتها و العجز عن مواجهة التهديدات، الأكثر تأثيراً في الإستغراق الوظيفي و أبعاده. و كان للصمت التنظيمي، و بصفة خاصة أبعاد الصمت الإجتماعي و الصمت الدفاعي و صمت الفرصة، تأثير ثانوي في الإستغراق الوظيفي و أبعاده. و هذا يختلف عما توصلت إليه دراسة سورا و آخرون Sora et al. (2012) و دراسة الدمناوي (٢٠١٣) من وجود علاقة ارتباط سلبية (عكسية) بين عدم الأمان الوظيفي و الإستغراق الوظيفي.

## ١٠- التوصيات و فرص البحث

- ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكننا أن نوصي بما يلي:-
١. أن تعمل إدارة مجموعة فاركو للأدوية على تقديم الدعم المادي و المعنوي للعاملين لما له من تأثير إيجابي في زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي و خفض مستوى الصمت التنظيمي.
  ٢. قيام إدارات التدريب بتصميم و تنفيذ برامج تدريبية و ورش عمل تهدف إلى تطوير قدرات و مهارات العاملين لتحسين مستوى إستغراقهم الوظيفي.

٣. الإهتمام بمصالح العاملين و تحقيق رغباتهم و إشراكهم في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم و مستقبلهم الوظيفي بما يحقق الأمان الوظيفي لهم.
٤. الإهتمام بشكوى العاملين و الإستماع لأرائهم و تقديم المساعدة لهم لمواجهة مشكلات العمل بما يخفض مستوى الصمت التنظيمي.
٥. عقد إجتماعات دورية مع العاملين لمناقشة القرارات التي تخص العمل قبل إتخاذها، و التعرف على مشكلاتهم و معالجتها لمساعدتهم على تخفيض الصمت التنظيمي و زيادة الأمان الوظيفي.
٦. إتباع سياسة الباب المفتوح لتحسن عملية الإتصال و زيادة الشعور بالأمان و تحقق الشفافية و النزاهة و الاستقامة و المساعدة على توصيل المعلومات اللازمة للعاملين في الوقت المناسب بما يساعدهم على الإستغراق الوظيفي و يقلل من الصمت التنظيمي.
٧. تحقيق العدالة، و الإنصاف، و المساواة بين العاملين في توزيع المهام و المسؤوليات، و في فرص الترقية و التنمية المهنية، و منح المكافآت. و هذا يحقق زيادة الأمان الوظيفي و الإستغراق الوظيفي.

كما تقترح الباحثة عدداً من فرص البحث المستقبلية كما يلي:-

١. إجراء الدراسة على منظمات و قطاعات مختلفة حكومية و خاصة.
٢. دراسة تأثير العقود النفسية على كل من الصمت التنظيمي و الإستغراق الوظيفي.
٣. التعرف على دور بعض المتغيرات مثل رأس المال النفسي و الفكري و الإدارة الإلكترونية على كل من الصمت التنظيمي و الإستغراق الوظيفي.
٤. التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط في علاقة الصمت التنظيمي و عدم الأمان الوظيفي و كل من الإحترق الوظيفي و الإغتراب الوظيفي.

٥. دراسة تأثير أنماط القيادة المختلفة الإستراتيجية و السامة و الجديرة بالثقة و الأخلاقية على الإستغراق الوظيفي و الصمت التنظيمي.
٦. دراسة أثر عدم الأمان الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين السلوكيات المضادة للإنتاجية و الإستغراق الوظيفي.

## ١١ - المراجع

### ١/١١ المراجع العربية

- ١- إبراهيم، أحمد (٢٠١٧). أثر التمكين النفسي للعاملين في مستوى الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديرية الشباب و الرياضة بمحافظة المنوفية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة - جامعة المنوفية، العدد (١٠٢)، ص ص ٩-٥٨*.
- ٢- إبراهيم، معتز بالله، و عبدالقوى، أحمد (٢٠١٨). أثر العقد النفسي في الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية. *مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة و الضيافة، كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس العدد (٢)، مجلد (١٥)، ص ص ١٠٦-١١٧*.
- ٣- أحمد، محمد (٢٠١٧). أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطن التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة. *مجلة التجارة و التمويل، كلية التجارة - جامعة طنطا، العدد (٢)، ص ص ١٥٩ - ٢٠٨*.
- ٤- أحمد، محمود (٢٠٢١). تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و الانحراف في مكان العمل و دور عدم الأمان الوظيفي و الدعم التنظيمي المدرك في هذه العلاقة. *مجلة سوهاج لشباب الباحثين، كلية التربية- جامعة سوهاج، العدد (١)، ص ص ٢-١٧*.
- ٥- بثينة، مستورة (٢٠٢٠). أثر الثقة التنظيمية في التخفيف من ظاهرة الصمت التنظيمي: دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتيسير و التنظيم العقاري الحضري- بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة - كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التيسير - جامعة محمد خيضر - بسكرة.

- ٦- البنوي، مها (٢٠١٧). العلاقة بين الصمت التنظيمي و الإحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأطباء البشريين في مستشفيات الزقازيق. *مجلة التجارة و التمويل، كلية التجارة - جامعة طنطا، العدد (١)، ص ص ٢-٤٩.*
- ٧- الدناوي، زينب (٢٠١٣). *توسيط الأمان الوظيفي في العلاقة بين النجاح المهني و الإستغراق الوظيفي بالتطبيق على المديرين في ميناء دمياط وبور سعيد.* رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة المنصورة.
- ٨- الدناوي، زينب (٢٠٢٠). أبعاد النجاح المهني و تأثيرها على عدم الأمان الوظيفي بالتطبيق على المديرين في ميناء دمياط وبور سعيد. *مجلة البحوث المالية و التجارية، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، العدد (٣)، ص ص ٣٧٣-٤١٧.*
- ٩- الزبيدي، عقيل (٢٠١٧). آليات تعزيز الإستغراق الوظيفي لدى معلمي و معلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة. *مجلة القراءة و المعرفة، كلية التربية- جامعة عين شمس، الجمعية المصرية للقراءة و المعرفة، العدد (١٩٣)، ص ص ١٥٣ - ٢٢٤.*
- ١٠- سلامة، رشا (٢٠٢٠). دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة و الإستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة أسيوط. *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة - جامعة أسيوط، العدد (٦٨)، ص ص ١٨٠-٢٣٠.*
- ١١- السلامي، يمامة (٢٠١٩). المناخ الأخلاقي في بيئة العمل و أثره على عدم الأمان الوظيفي: دراسة تطبيقية على المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية - الفرات الأوسط - العاملين بالعقود. *مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية، المركز القومي للبحوث غزة، العدد (١٠)، المجلد (٣)، ص ص ١٣٦-١٥٠.*
- ١٢- شعراوي، محمد (٢٠١٧). القيادة الأخلاقية و علاقتها بسلوك الصمت التنظيمي في إطار الإرتباط الوظيفي: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة- كلية التجارة - جامعة عين شمس، العدد (٢)، ص ص ٧٦٧-٨٥٨.*
- ١٣- الطائي، فيصل، و صكر، عبد الله (٢٠١٧). أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسة لسلوك التنظيمي الإيجابي: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية

- شرطة محافظة كربلاء المقدسة. *مجلة الإدارة و الإقتصاد*، العدد (٢١)، مجلد (٦)، ص ص ٥٣ - ٨٣.
- ١٤- العبادي، هاشم (٢٠١٢). إستراتيجيات تعزيز الإستغراق الوظيفي و دورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل. *مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والإقتصاد-جامعة البصرة*، العدد (٩)، ٧٢ - ١٠٦.
- ١٥- العبد اللطيف، ثامر، و القرني، صالح (٢٠١٨). مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمدينة بريدة و علاقته بسلوك الإستغراق الوظيفي لدى المعلمين. *المجلة العلمية إدارة البحوث و النشر العلمي - كلية التربية - جامعة أسيوط*، العدد (٤)، المجلد (٣٤)، ص ص ٢٣٤-٣٧١.
- ١٦- عبد الله، دهرن (٢٠١٨). دور القيادة الخادمة في تحقيق الإستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الإقتصادية، كلية الإدارة و الإقتصاد - جامعة كركوك*، العدد (١)، المجلد (٨)، ص ص ٢٢٧ - ٢٧٨.
- ١٧- عبود، زينب، و حسين، ظفر (٢٠١٦). أسباب الصمت التنظيمي و أثرها على أداء العاملين. *مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفية و التطبيقية*، العدد (١)، المجلد (٢٤)، ص ص ١١ - ٤٥.
- ١٨- عطا المنان، هويدا (٢٠١٨). *جودة حياة العمل وأثرها علي الإستغراق الوظيفي: الدور الوسيط لرأس المال النفسي*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي - جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.
- ١٩- عموري، فادية، و العباسي، رمزي، و سباع، أحمد (٢٠١٩). أثر جودة حياة العمل على الإستغراق الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العليا - دراسة حالة مجمع عموري. *مجلة الدراسات الإقتصادية*، العدد (٢)، مجلد (٤)، ص ص ١٢١-١٣٤.
- ٢٠- عودة، بشرى (٢٠١٥). *درجة الصمت التنظيمي و علاقتها بمستوى الأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.

- ٢١-الغامدي، مريم (٢٠٢٠). القيادة الخادمة و علاقتها بالإستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة - كليات الشرق العربي للدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.
- ٢٢-الغرابلي، زينب (٢٠٢٠). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الكاريزمية و الإستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ، العدد (٩) ص ص ٢٦٠-٣٠٠.
- ٢٣-الوهبي، عبد الله (٢٠١٤). أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد(٣)، مجلد (١٠)، ص ص٣٦٥-٣٨٩.

## ٢/١١ المراجع الأجنبية

- 1- Acaray, A. and Akturan, A. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol. 207, pp. 472-482.
- 2- Ashford, S., Lee, C., and Bobko, P. (1989). Content, Causes, and Consequences of Job Insecurity: A Theory-Based Measure and Substantive Test. **The Academy of Management Journal**, Vol. 32, No. 4, pp. 803-829.
- 3- Bakker, A. and Leiter, M. (2010). **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**. New York, NY: Taylor & Francis.
- 4- Baran, H. and Giderler, C. (2017). A Study on Determining the Influence of Organizational Identification on Organizational Justice and Organizational Silence. **International Journal of Asian Social Science**, 7(3), pp.242-258.
- 5- Brinsfield, C. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 34, No. 5, pp. 671- 697.
- 6- Bui, H. T., Zeng, Y. and Higgs, M. (2017). The role of person-job fit in the relationship between transformational leadership and job engagement. **Journal of Managerial Psychology**. Vol. 32, No. 5, pp. 373-386.
- 7- Buonocore, F., Metallo, C., and Salvatore, D. (2009). Behavioural Consequences of Job Insecurity and Perceived Insider Status for Contingent Workers. [http://www.woa.sistemacongressi.com/web/woa2009/papers/Buonocore\\_Metallo\\_Salvatore.pdf](http://www.woa.sistemacongressi.com/web/woa2009/papers/Buonocore_Metallo_Salvatore.pdf) (Accessed on 13th July 2021).
- 8- Burns, K. (2016). **Perceived organizational support and perceived supervisor support as antecedents of work engagement**. Unpublished master's thesis. USA: San Jose State University, California.
- 9- Chirumbolo, A. and Areni, A. (2010). Job Insecurity Influence on Job Performance and Mental Health: Testing the Moderating Effect of the Need for Closure. **Economic and Industrial Democracy**, Vol. 31, No. 2, pp. 195-214.

- 10- Culibrk, J., Delic, M., Mitrovic, S. and Culibrk, D. (2018). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Involvement: The Mediating Rol of Job Involvement. **Front Psychol**, Vol. 9, No.132. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5820360/> (Accessed on 13<sup>th</sup> July 2021).
- 11- De Witte, H. (2005). Job Insecurity: Review of the International Literature on Definitions, Prevalence, Antecedents and Consequences. **Journal of Industrial Psychology**, Vol. 31, No. 4, pp. 1-6.
- 12- De Witte, H. (2005). Job Insecurity: Review of the International Literature on Definitions, Pervallence Antecedents and Consequences. **SA Journal of Industrial Psychology**, Vol.31, No.4, pp. 1- 6.
- 13- Dyne, L., Ang, S. and Botero, I. (2003). Concptualizing employee silence and employee voice as multidimantional constructs. **Journal of management studies**, Vol. 40, No. 6., pp. 1359-1392.
- 14- Feng, J. and Wang, C. (2019). Does abusive supervision always promote employees to hide knowledge? From both reactance and COR perspectives. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 23, No. 7, pp. 1455-1474.
- 15- Gilkar, N. and Darzi, J. (2013). Job Involvement-Sense of Participation-Job Satisfaction: A Triangular Framework. **IOSR Journal of Business and Management**, Vol.6, No.6, pp.41-47.
- 16- Greenhalgh, L. and Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. **Academy of Management**, Vol. 9, pp. 438-448.
- 17- Hang, L., Ahlstrom, D., Lee, A., Chen, S. and Hsieh, M. (2016). High Performance Work Systems, Employee Well-Being, and Job Involvement: An Empirical Study. **Personnel Review**, Vol. 45, No.2, pp. 296-314.
- 18- Kang, D., Gold, J. and Kim, D. (2014). Responses to job insecurity. **Career Development International**, Vol. 17, No. 4, pp. 314-332.
- 19- Karia, N. and Ahmed, A. (2000). Quality Practices that Pay: Empowerment and Teamwork. **Malaysan Management Review**, Vol.35, No.2, pp.66-76.
- 20- Khan, T. (2011). Job Involvement as Predictor of Employee Commitment: Evidence from Pakistan. **International Journal of Business and Management**, Vol.6, No.7, pp.252-262.

- 21- Kim, W., Han, S., & Park, J. (2019). Is the role of work engagement essential to employee performance or 'nice to have'? **Sustainability**, Vol. 11, No. 1050, pp. 1-16.
- 22- Knoll, M. and van Dick, R. (2013). Do J hear the whistte...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. **Journal of Business Ethics**, Vol. 113, No. 2, pp.349-362.
- 23- Koyluoglu, A., Aykut B., Levent, D. and Huseyin, B. (2015). Analyzing the Relation Between Teachers Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol. 207, pp. 536-545.
- 24- Otto, K., Koffmann - Biencourt, A. and Mohr, G. (2011). Is there a buffering effect of flexibility for job attitudes and work-related strain under conditions of high job insecurity and regional unemployment rate. **Economic and Industrial Democracy**, Vol.32, No.4, pp.609-630.
- 25- Pinder, C. and Harlos, K. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. **Research in personnel and human resources management**, Vol. 20, pp. 331-369.
- 26- Rich, B., Lepine, J., Crawford, E. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. **Academy of Management Journal**. Vol. 3, No. 53, pp. 617-635.
- 27- Rizwan, M., Khan, D. and Saboor, F (2011). Relationship of Job Involvement with Employee Performance: Moderating Role of Attitude. **European Journal of Business and Management**, Vol. 34, pp. 274-284.
- 28- Sarwar, S. and Abugre, J. (2013). The Influence of Rewards and Job Satisfaction on Employees in the Service Industry Swansea University, Wales, UK. **The Business & Management Review**, Vol. 3, pp. 22-32.
- 29- Schaufeli, W. and Bakker, A. (2004). Job Demands, Job Resources and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 25, pp. 293-315.
- 30- Scrima, F., Lorito, L., Parry, E. and Falgares, G. (2014). The Mediating Role of Work Engagement on the Relationship between Job involvement and Affective Commitment. **The International**

- Journal of Human Resource Management**, Vol. 25, No. 15, pp. 2159-2173.
- 31- Selcuk, A., Aykut, B., Levent, D., and Buyukbayraktar, H. (2015). Analyzing the Relation Between Teachers Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, No. 207, pp. 536-545.
- 32- Silla, I, Cuyper, N., Gracia, F., Peiro, J. and De Witte, H. (2009). Job Insecurity and Well- Being: Moderation by Employability. **Journal of Happiness Studies**, Vol.10, pp 739 - 760.
- 33- Sora, B., Cuyper, N., Caballer, A., Peiro, J. and De Witte, H. (2012). Outcomes of Job Insecurity Climate: The Role of Climate Strength. **Applied Psychology: An International Review**, Vol. 62, No. 3, pp. 382-405.
- 34- Sverke, M., Hellgren, J. and Nswall, K. (2002). No security: A meta analysis and review of job insecurity and its consequences. **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 7, No. 3, pp. 242-264.
- 35- Yurdakul, M., Besen, M. and Erdogan, S. (2016). The organizational silence of midwives and nurses: reasons and results. **Journal of nursing management**, Vol. 24, No. 5, pp. 686-694.
- 36- Zehir, C. and Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol. 24, pp. 1389-1404.

٣/١١ مواقع الإنترنت

- 1- <http://www.surveysystem.com/sample-size-formula.htm>

