



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (24) – العدد الثالث – يوليو 2023



تحليل العلاقة بين الالتزام الاستمراري ودوافع الصمت التنظيمي (بالتطبيق
على الجامعات المصرية)

**The relationship between Continuance commitment and the
motives of organizational silence (An Applied Study on
Egyptian universities)**

إعداد

الباحثة/ سحر محمد عبد المنعم محمود عرنسة
مرشح للدكتوراه - كلية التجارة - جامعة بورسعيد - قسم إدارة الأعمال

تحت إشراف

أ.د/ هشام حامد حواس
أستاذ إدارة الموارد البشرية ورئيس قسم إدارة الأعمال
بكلية الإدارة - جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا

د/ رباب السيد رجب
مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة بورسعيد

2023-06-14	تاريخ الإرسال
2023-08-25	تاريخ القبول
رابط المجلة: https://jsst.journals.ekb.eg/	



ملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى قياس العلاقة بين الالتزام الاستمراري (الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة، الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية) ودوافع الصمت التنظيمي (دافع الصمت الانحرافي – دافع الصمت الاجتماعي – دافع الصمت الدفاعي – دافع الصمت غير فعال – دافع الصمت الاضطرابي – دافع الصمت الاغترابي) للموظفين الإداريين بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة (بورسعيد – دمياط – السويس)، وقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي للتحقق من صحة الفروض؛ وذلك عن طريق جمع البيانات عن طريق أداة الاستقصاء، حيث قدرت عينة الدراسة بـ(349) استمارة استقصاء، وتم توزيع (400) استمارة استقصاء على الموظفين الإداريين بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة، وتم الحصول على (328) استمارة بنسبة استجابة (94%) من العينة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين بُعد (الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة)؛ وجميع دوافع الصمت التنظيمي، ووجود علاقة طردية بين بُعد (الالتزام نتيجة التضحية المدركة للاستثمارات المرتبطة بمغادرة المنظمة) ودافع الصمت الانحرافي، ودافع الصمت الاضطرابي. ووجود علاقة سلبية بين بُعد (الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية)، ودافع الصمت غير الفعال.

الكلمات المفتاحية:

الالتزام الاستمراري – دوافع الصمت التنظيمي – دافع الصمت الانحرافي – دافع الصمت الاجتماعي – دافع الصمت الدفاعي – دافع الصمت غير الفعال – دافع الصمت الاضطرابي – دافع الصمت الاغترابي

Research Abstract:

The study seeks to measure the relationship between Continuance commitment (Commitment based on the perception that the organization provides favorable economic exchanges, Commitment due to a lack of alternative employment opportunities) and The motives of organizational silence (Deviant silence- Relational silence - Defensive silence - Diffident Silence- Ineffectual Silence- Disengaged Silence) of the administrative staff in the Egyptian public universities in question (Port Said - Damietta - Suez). The researcher relied on the analytical method to verify the validity of the hypotheses. This is done by collecting data through the survey tool. The research sample estimated 349 questionnaires where (400)questionnaires were distributed on workers at the universities in question. (328) were returned, The final response rate for usable questionnaires was (94%).The results indicated that there is statistically significant positive relationship between the Commitment due to a lack of alternative employment and all the motives of organizational silence, and there is statistically significant positive relationship between Commitment based on the perception that the organization provides favorable economic exchanges and The motives of organizational silence(deviant silence- Diffident silence), and there is statistically significant negative relationship between Commitment based on the perception that the organization provides favorable economic exchanges and The motive of Ineffectual silence.

Key words:

Continuance organizational commitment (COC) — The motives of organizational silence- The motive of deviant silence - The motive of relational silence- The motive of Defensive silence - The motive of Diffident silence - The motive of Ineffectual silence - The motive of Disengaged silence.



مقدمة:

يعتبر الاتصال التصاعدي أمراً حيوياً لنجاح المنظمات المعاصرة؛ حيث يساعد الموظفون على إدارة العديد من المشكلات عند القيام بالأنشطة اليومية في المؤسسات، والقضاء على الأعمال غير القانونية وغير الأخلاقية، ومعالجة سوء المعاملة أو الظلم في مكان العمل من خلال إبلاغ المسؤولين بتلك القضايا، هذا بالإضافة إلى جذب انتباههم لفرص تحسين العمل والإجراءات اللازمة اتخاذها، ولكن على الرغم من اعتقاد الموظفين أن لديهم آراء مفيدة إلا أنهم في الأغلب يختارون التزام الصمت على التحدث والتعبير عن آرائهم (Detert & Edmondson, 2011; Sahabuddin et al., 2021). ولقد توصلت البحوث السابقة إلى العديد من دوافع الموظفين لالتزام الصمت، ومنها الالتزام التنظيمي؛ حيث توصلت البحوث السابقة إلى وجود أثر للالتزام التنظيمي على الصمت التنظيمي (الإذعان، الدفاعي، الاجتماعي) (Gök, 2016; Korkmaz, 2018; Seymen & Korkmaz, 2017; Vardarlier & Akner, 2020)، ولاحظ الباحثون أن هناك اختلافاً بين نتائج البحوث السابقة بخصوص تأثير أبعاد الالتزام التنظيمي على أبعاد الصمت التنظيمي؛ مما يؤكد على الطبيعة المختلفة لكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي (Gök, 2016; Seymen & Korkmaz, 2017; Vardarlier & Akner, 2020)؛ وفيما يتعلق بالالتزام الاستمراري توصلت البحوث السابقة إلى نتائج مختلفة فيما يتعلق بتأثيره على دوافع الصمت المختلفة للموظفين، ويرى الباحثون أن هذا الاختلاف بين البحوث السابقة قد يرجع إلى استخدام تلك البحوث مقاييس أحادية البعد لقياس الالتزام الاستمراري، وعدم التفرقة بين دافعين مختلفين للالتزام الاستمراري للموظفين (الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية، الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة) وذلك على الرغم من توصل البحوث السابقة إلى العديد من الأدلة على أن الالتزام الاستمراري بناءً ثنائي البعد، وإن كل من البعدين تأثير مختلف على سلوكيات ومواقف الموظفين تجاه العمل (Dunham et al., 1994; Hackett et al., 1994; Meyer et al., 1990; Meyer et al., 2002)، وبالتالي هناك حاجة لإجراء المزيد من الدراسة لتوضيح العلاقة بين بُعدي الالتزام الاستمراري والصمت التنظيمي.

أولاً: البحوث السابقة:

تناولت البحوث السابقة العلاقة بين الالتزام الاستمراري ودوافع الصمت التنظيمي (Gök, 2016; Korkmaz, 2018; Seymen & Korkmaz, 2017; Vardarlier & Akner, 2020) وذلك باستخدام مقياس (Dyne et al., 2003) لقياس دوافع الصمت

التنظيمي، ومقياس (1991) Meyer and Allen لقياس الالتزام الاستمراري. وأظهرت نتائجها اتفاق كل من (Gök, 2016; Seymen & Korkmaz, 2017; Vardarlier & Akner, 2020) على أن الالتزام الاستمراري يؤثر تأثيراً إيجابياً على دافع الصمت الاجتماعي، كما توصل كل من (Gök, 2016; Seymen & Korkmaz, 2017) أن الالتزام الاستمراري يؤثر تأثيراً إيجابياً على دافع صمت غير الفعال، بينما اختلف معهم بحث (Vardarlier & Akner, 2020)؛ حيث أشار أن الالتزام الاستمراري يؤثر تأثيراً سلبياً على دافع الصمت غير الفعال. وأتفق كل من (Gök, 2016; Vardarlier & Akner, 2020) على أن الالتزام الاستمراري يؤثر تأثيراً سلبياً على دافع الصمت الدفاعي، في حين اختلف معهم بحث (Seymen & Korkmaz, 2017) حيث أشار أن الالتزام الاستمراري ليس له تأثير على دافع الصمت الدفاعي، ونظراً لهذا الاختلاف بين البحوث السابقة يرى الباحثون أن هناك حاجة إلى إجراء المزيد من البحوث لدراسة العلاقة بينهما. وهذا بالإضافة إلى أن البحوث السابقة استخدمت مقاييس أحادية البعد لقياس الالتزام الاستمراري، ولم تتم التفرقة في تلك المقاييس بين دافعين مختلفين للالتزام الاستمراري (الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية، الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة). وأشار (Taing et al., 2011) إلى أنه ربما لا يكون من المستغرب أن يكون للالتزام الاستمراري تأثيرات مختلفة على نواتج الموظفين في البحوث السابقة؛ حيث تم التعامل معه في تلك البحوث على أنه بناء أحادي البعد، وذلك على الرغم من أن الأدلة تشير إلى خلاف ذلك، وبالتالي قام (Taing et al., 2011) بتطوير مقياس يتكون من بُعدين للالتزام الاستمراري، ولقد قامت تم استخدام مقياسه في الدراسة الحالية؛ لأن دراسة الالتزام الاستمراري مفاهيمياً كبناء متعدد الأبعاد سيضيفي قيمة علمية أكبر للدراسة الحالية؛ لأنه يفرق بين دافعين أساسيين مختلفين للالتزام الفرد بالاستمرار بالعمل في المنظمة والذات يختلفان من حيث تأثيرهم على السلوكيات والمواقف الوظيفية للفرد (Dunham et al., 1994; Hackett et al., 1994; Meyer et al., 1990; Meyer et al., 2002)، ولقد لاحظ الباحثون أنه لا يوجد _ على حد علم الباحثون _ بحث تم فيه دراسة العلاقة بين الالتزام الاستمراري ببعديه باستخدام مقياس (Taing et al., 2011) على دوافع الصمت التنظيمي.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية:

تم عمل دراسة استطلاعية لعينه عمدية قوامها (40) مفردة، وذلك بنسبة (10%) من عينة الدراسة على الموظفين الإداريين بجامعة بورسعيد وتوزيع قائمة استقصاء عليهم. وتم



إدخال بيانات قائمة الاستقصاء على برنامج (SPSS.V25) وأظهرت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (1) الآتي:

جدول رقم (1)

التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الاستطلاعية

المعامل الاختلاف	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	المقياس أبعاد الدراسة
28.50	محايد	0.912	3.20	الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية
21.34	موافق	0.763	3.58	الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة.
36.95	غير موافق	0.748	2.025	دافع الصمت الانحرافي.
26.41	محايد	0.876	3.32	دافع الصمت الاجتماعي.
39.63	غير موافق	0.966	2.44	دافع الصمت الدفاعي.
37.89	غير موافق	0.898	2.37	دافع الصمت الاضطرابي.
35.16	محايد	0.984	2.80	دافع الصمت غير الفعال/الإذعان.
33.56	محايد	0.936	2.79	دافع الصمت الاغترابي.

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

1- الالتزام الاستمراري: أظهرت النتائج أن مفردات العينة الاستطلاعية أشارت إلى الاتجاه إلى "الموافقة إلى حد ما" على بُعد (الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية)، وفقاً للمتوسط الحسابي المرحج (3.20)، بينما أشارت إلى الاتجاه إلى "الموافقة" على بُعد (الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة)، وفقاً للمتوسط الحسابي المرحج (3.58).

2- دوافع الصمت التنظيمي: أظهرت النتائج أن أكثر دوافع الصمت شيوعاً هو دافع الصمت الاجتماعي؛ حيث أشارت مفردات العينة الاستطلاعية إلى الاتجاه إلى "الموافقة إلى حد ما" على بُعد دافع الصمت الاجتماعي بمتوسط مرجح (3.32) يليه دافع صمت الإذعان؛ حيث كان الاتجاه عليه بـ "الموافقة إلى حد ما" بمتوسط حسابي مرجح (2.80)، يليه دافع الصمت الاغترابي؛ حيث كان الاتجاه عليه بـ "الموافقة إلى حد ما" بمتوسط حسابي مرجح (2.79)، أما باقي أبعاد الصمت فجاء الاتجاه عليها "بعدم الموافقة" بالترتيب التالي (الصمت الدفاعي)، (الصمت الاضطرابي)، (الصمت الانحرافي)، بمتوسط حسابي (2.44)، (2.37)، (2.025) على التوالي، وذلك وفقاً لردود عينة الدراسة.

ثالثاً: مُشكَّلةُ الدراسة:

أظهرت الدراسة الاستطلاعية أن آراء مفردات العينة أشارت إلى الاتجاه إلى "الموافقة إلى حد ما" على كل من: (1) دافع الصمت الاجتماعي، وهو ما يدل اتجاه الموظف لعدم الحديث عن زملائه خشية الإضرار بعلاقاته مع زملائه بالعمل. (2) دافع الصمت غير الفعال، والذي يدل على شعور العاملين بعدم الجدوى من التحدث، وأنه لن يتم الأخذ بآرائهم لتغيير الوضع الحالي. (3) دافع الصمت الاعتراضي، والذي يدل على عدم ارتباط الموظف بالعمل والمنظمة. أما باقي دوافع الصمت (دافع الصمت الدفاعي، دافع الصمت الاضطرابي، دافع الصمت الانحرافي) فجاء الاتجاه عليها "بعدم الموافقة". كما أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية اتجاه آراء مفردات العينة إلى "الموافقة" على بُعد "الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة"، و"الموافقة إلى حد ما" على بُعد "الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية". مما يدل على ارتفاع شعور الموظفين بالالتزام الاستمراري لنقص فرص العمل البديلة بشكل أكبر من التزامهم بالعمل بسبب الفوائد المادية التي يقومون بالحصول عليها من جامعتهم، وقام الباحثون بمراجعة البحوث السابقة لتفسير نتائج الدراسة الاستطلاعية، وتوصلوا إلى أن الالتزام الاستمراري يؤثر تأثيراً إيجابياً على دافع الصمت الاجتماعي (Gök, 2016; Seymen & Korkmaz, 2017; Vardarlier & Akner, 2020)، ودافع صمت غير الفعال (Gök, 2016; Seymen & Korkmaz, 2017)، ويؤثر تأثيراً سلبياً على دافع الصمت الدفاعي (Gök, 2016; Seymen & Korkmaz, 2020)، في حين اختلف معهم بحث (Vardarlier & Akner, 2020) حيث أشار أن الالتزام الاستمراري ليس له تأثير على دافع الصمت الدفاعي. وبالتالي يتضح من مظاهر المشكلة، ومراجعة الباحثون للبحوث السابقة أنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة كما يلي:

"وجود ظاهرة الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين، والتي قد ترجع لارتفاع دوافع الالتزام الاستمراري لديهم".

رابعاً: هدف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة، ومراجعة الباحثون للبحوث السابقة تسعى الدراسة الحالية إلى قياس العلاقة بين بُعد الالتزام الاستمراري ودوافع الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة.



خامساً: متغيرات الدراسة:

وتنقسم متغيرات الدراسة إلى:

1- المتغير مستقل: الالتزام الاستمراري. وتم استخدام مقياس (Taing et al., 2011) الذي يقسم الالتزام الاستمراري إلى بعدين، وموضح ملحق بقائمة الاستقصاء _الملحق رقم (1)_ الأول: بُعد الالتزام الموجه بندرة فرص العمل البديلة، وذلك من العبارة (1) إلى (3)، ومن العبارة (10) إلى (12)، والبُعد الثاني: الالتزام الموجه بالفائدة الاقتصادية، ويتضمن (6) عبارات، وذلك من العبارة (4) إلى العبارة (9).

2- المتغير تابع: دوافع الصمت التنظيمي. وتم استخدام مقياس (Brinsfield, 2013)، والموضح بقائمة الاستقصاء _الملحق رقم (1)_ وذلك على النحو التالي: دافع الصمت الانحرافي من العبارة (13) إلى العبارة رقم (17)، ودافع الصمت الاجتماعي من العبارة رقم (18) إلى العبارة رقم (22)، ودافع الصمت الدفاعي من العبارة رقم (23) إلى العبارة رقم (28) ودافع الصمت الاضطرابي من العبارة رقم (29) إلى العبارة رقم (33)، ودافع الصمت غير الفعال من العبارة رقم (34) إلى العبارة رقم (38)، ودافع الصمت الاغترابي من العبارة رقم (39) إلى العبارة رقم (42).

سادساً: فروض الدراسة:

من خلال الدراسة الاستطلاعية ومراجعة البحوث السابقة، وعلى ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تم وضع الفروض الآتية:

الفرض الرئيس: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي الالتزام الاستمراري (الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة، الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية) ودوافع الصمت التنظيمي للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة. ولاختبار هذا الفرض تم تقسيمه الفروض الفرعية التالية:

1. الفرض الفرعي الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي الالتزام الاستمراري (الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة، الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية) ودافع الصمت الانحرافي للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة.

2. الفرض الفرعي الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي الالتزام الاستمراري (الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة، الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية) ودافع الصمت الاجتماعي للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة.

3. الفرض الفرعي الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي الالتزام الاستمراري (الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة، الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية) ودافع الصمت الدفاعي للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة.
4. الفرض الفرعي الرابع: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي الالتزام الاستمراري (الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة، الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية) ودافع الصمت الاضطرابي للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة.
5. الفرض الفرعي الخامس: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي الالتزام الاستمراري (الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة، الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية) ودافع الصمت غير الفعال للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة.
6. الفرض الفرعي السادس: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي الالتزام الاستمراري (الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة، الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية) ودافع الصمت الاغترابي للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة.

سابعاً: دراسة وأسلوب جمع وتحليل البيانات:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج التحليلي للتحقق من صحة الفروض؛ حيث تم جمع البيانات عن طريق قائمة الاستقصاء _ المدرجة بالملحق رقم (1) والتي تم الاعتماد فيها على مقياس (Brinsfield, 2013) للصمت التنظيمي _ وذلك من العبارة (13) الى العبارة (42)، والذي تم استخدامه من قبل العديد الباحثون (Gawish, 2021; Rai & Agarwal, 2018; Taing et al., 2011) وللالتزام الاستمراري والذي قام باختبار مقياسه صابر، (2018). ومقياس (Taing et al., 2011) للالتزام الاستمراري والذي قام باختبار مقياسه بإجراء ثلاث دراسات شملت موظفين من مؤسسات مختلفة، والموضح بقائمة الاستقصاء _ بالملحق رقم (1) _ ويتضمن الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة (6) عبارات وذلك من العبارة (1) إلى العبارة (3)، ومن العبارة (10) إلى العبارة (12)، والنُبعث الثاني: الالتزام الموجه بالفائدة الاقتصادية، ويتضمن (6) عبارات، وذلك من العبارة (4) إلى العبارة (9)

ثامناً: الإطار النظري:

تم تناول متغيرات الدراسة كما يلي:

1- الالتزام الاستمراري (COC) Continuance organizational commitment :

تم استخدام بالدراسة الحالية مقياس (Taing et al., 2011) لقياس الالتزام الاستمراري والذي عرفه بأنه " قرار الفرد المتعلق بالبقاء بالمؤسسة، والنتائج عن اعتبارات التكاليف



المتصورة لترك المنظمة مثل فقدان الاستثمارات الاقتصادية المفضلة والصعوبات في العثور على وظيفة جديدة"، ويعتمد هذا التعريف على نظرية التبادل الاجتماعي ولكن يركز على التبادلات الاقتصادية بين الموظفين والمنظمات". وقسم Taing et al.(2011) الالتزام الاستمراري إلى بعدين كالتالي:

أ- البعد الأول: الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية.

Commitment based on the perception that the organization provides favorable economic exchanges(COC:EE)

يعكس هذا البعد التزام الموظف بالاستمرار بالعمل لاعتقاده أن مؤسسته تقدم أفضل عائد اقتصادي متاح.

ب- البعد الثاني: الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة.

Commitment due to a lack of alternative employment opportunities (COC: LoAlt).

يعكس هذا البعد التزام الموظف بالاستمرار بالعمل في المؤسسة لعدم توافر فرص وظيفية متوفرة أمامه بسوق العمل.

2- دوافع الصمت التنظيمي:

تم بالدراسة الحالية استخدام مقياس (Brinsfield, 2013) لقياس دوافع الصمت التنظيمي للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة؛ حيث يتم من خلال هذا المقياس الاعتراف بإمكانية وجود فروق ذات مغزى بين أشكال الصمت بناءً على دوافع الصمت المختلفة للموظفين. وذلك كما يلي:

أ- دافع الصمت الانحرافي (Deviant silence) يعرف بأنه "تعمد الموظف إخفاء المعلومات الضرورية عن المشرف أو زميل العمل" (Brinsfield, 2013). فالموظف الذي يستخدم الصمت الانحرافي يشارك بعض الأفكار، ولكن ليس كل المعلومات الضرورية للعمل (Bari et al., 2020)، وتشتمل الدوافع المنحرفة لهذا النوع من الصمت على الرغبة في الانتقام، أو إلحاق الأذى بالآخرين عمداً، أو الانتقام من المنظمة، أو بهدف جعل الإدارة تظهر بصورة سيئة (Pirie, 2016).

ب- دافع الصمت الاجتماعي (Relational silence): يعرف بأنه "اتجاه الموظف لعدم الحديث عن زملائه خشية من الإضرار بعلاقاته الاجتماعية بالعمل" (Brinsfield, 2013)؛ حيث إن الموظفين الذين لديهم علاقات قوية مع زملائهم يستخدمون الصمت لحماية تلك العلاقات (Hawass, 2016).

ج- دافع الصمت الدفاعي (Defensive silence): قام (Brinsfield, 2013) بالاتفاق مع تعريفات البحوث السابقة لهذا النوع من الصمت حيث أتفق مع تعريف Pinder and Harlos (2001) والذي عرفه بأنه "التغافل عن الحديث من قبل الموظف خوفاً من العواقب المرتبطة بالتحدث". كما أتفق أيضاً مع تعريف (Dyne et al., 2003)، والذي عرفه بأنه "حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء ذات الصلة بالعمل كشكل من أشكال الحماية الذاتية بناءً على الخوف من عواقب التحدث".

د- دافع الصمت الاضطرابي (Diffident Silence): يعرف بأنه "تردد الموظف في التحدث والإفصاح عن آرائه وترك المجال لزملائه للتحدث لعدم شعوره بالثقة بالنفس" (Brinsfield, 2013). ويعرف أيضاً بأنه "الشك بالنفس أو انعدام الثقة بالنفس والانسحاب من المحادثات التي تتطلب إبداء الشخص لرأيه" (Jain, 2015).

هـ- دافع الصمت غير الفعال (Ineffectual Silence): ويطلق عليه بعض الباحثين "صمت الإذعان" (Dyne et al., 2003; Knoll & Van Dick, 2012)، ويطلق عليه Brinsfield (2013) اسم "دافع الصمت غير الفعال"، ويعرف بأنه "الاعتقاد العام بأن التحدث علناً لن يكون مفيداً في إحداث تغيير فيما يتعلق بالمسألة أو الموقف أو محور الاهتمام" (Brinsfield, 2013)، وقد أشار Brinsfield. (2013) إلى أن تسمية هذا البُعد بالصمت "غير الفعال" يعبر بشكل أفضل عن الطبيعة المميزة لهذا البُعد؛ حيث إن العناصر التي تم تحميلها على هذا البُعد تركز بشكل أكبر على الاعتقاد من قبل الفرد أن التحدث علانية لن يؤثر بشكل إيجابي على الموقف أو الظروف التنظيمية، في حين أن التعريفات الشائعة للإذعان تركز أكثر على مشاعر الاستسلام أو القبول المتردد من قبل الفرد للظروف التنظيمية".

و- دافع الصمت الاغترابي (Disengaged Silence) يعرف "بأنه فصل الذات عن أدوار العمل". أو هو "انسحاب الموظف عن أنشطة وأدوار العمل لعدم اهتمام الموظف بالعمل والمنظمة" (Brinsfield, 2013)، ويعرف أيضاً بأنه "انخفاض اهتمام الموظف بخصوص اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة مشاكل المنظمة التي يعمل بها" (Bari et al., 2020).

تاسعاً: الدراسة الميدانية

1-مجتمع وعينة الدراسة: بلغ عدد الجامعات المصرية الحكومية بجمهورية مصر العربية (28) جامعة، منها (11) جامعة منفصلة حديثاً، ولعدم قدرة الباحث على الانتقال إلى جميع الجامعات المصرية، هذا بالإضافة إلى تجانس مجتمع الدراسة؛ حيث لا يسعى الباحثون إلى



تحقيق اشتراطات معينة في الجامعات المختارة، ولذلك تم اقتصار مجتمع الدراسة على الموظفين الإداريين في ثلاث جامعات ناشئة متقاربة جغرافياً كالتالي:

جدول رقم (2)

أعداد العاملين الإداريين بالجامعات محل الدراسة (بورسعيد، دمياط، السويس)

المجموع	الإدارة العليا (مديري العموم) *	الإدارة الوسطى		الإدارة التنفيذية والإداريين	المستوى الإداري	الجامعة
		أمناء الكليات	مدير إدارة			
1782	23	13	47	1699		بورسعيد
795	19	15	6	755		السويس
1191	24	12	60	1095		دمياط
3768	66		153	3549		المجموع

*يشمل العدد أمين الجامعة وعدد (2) أمين جامعة مساعد.
المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

وبافتراض أن الظاهرة محل الدراسة تتمثل في مجتمع الدراسة بنسبة 50%، وبمعامل ثقة 95% (إي بخطأ 0.05). تم تحديد حجم العينة الدراسة طبقاً للمعادلة التالية (أيوب، 2022):

$$n = \frac{M}{\left[\left(S^2 \times (M-1) \right) \div pq \right] + 1} = 349$$

M حجم المجتمع
p نسبة توافر الخاصية وهي 0.50
q النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50
S قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95
أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05

وتم توزيع العينة بأسلوب التخصيص النسبي للطبقات حسب العدد في كل جامعة من الجامعات محل الدراسة كالتالي:

$$165 = \frac{349 \times 1782}{3768} = \text{أ- حجم العينة المخصصة لجامعة بورسعيد}$$

$$74 = \frac{349 \times 795}{3768} = \text{ب- حجم العينة المخصصة لجامعة السويس. بالتقريب.}$$

$$110 = \frac{349 \times 1191}{3768} = \text{ج- حجم العينة المخصصة لجامعة دمياط}$$

ولقد تم توزيع حوالي (400) استبانة، وتم الحصول على (328) استبانة صالحة (بنسبة 94% من العينة).

2- الإحصاء الوصفي لأبعاد الدراسة:

أشارت آراء مفردات العينة إلى الاتجاه إلى "الموافقة" على بُعد (الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة)، وذلك بمتوسط حسابي مرجح (3.75)، بينما أشارت إلى الاتجاه إلى "الموافقة إلى حد ما" على بُعد (الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية)، وذلك بمتوسط حسابي مرجح (2.96). وفيما يتعلق بأبعاد الصمت التنظيمي أظهرت آراء مفردات العينة إلى الاتجاه إلى "الموافقة" على بُعد "دافع الصمت الاجتماعي" بمتوسط حسابي مرجح (3.43) بينما تتجه آراء مفردات العينة إلى "الموافقة إلى حد ما" على "الصمت غير الفعال"، "الصمت الاغترابي"، و"الصمت الدفاعي"، وذلك بمتوسط حسابي مرجح (2.99)، (2.78) (2.71) على التوالي، وأخيراً تتجه آراء مفردات عينة الدراسة إلى الاتجاه إلى "عدم الموافقة" على "الصمت الانحرافي"، و"الصمت الاضطرابي"، وذلك بمتوسط حسابي مرجح (2.13)، (2.43) على التوالي.

3- اختبار الفروض:

قام الباحثون باختبار فرض رئيس، بهدف تناول مختلف أبعاد مشكلة الدراسة، وتحقيق أهدافها، وذلك كما يلي:

الفرض الرئيس: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي الالتزام الاستمراري (الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة، الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية)، ودوافع الصمت التنظيمي للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة. ولاختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى فروض فرعية، وإثبات صحة هذا الفرض من عدمه تم استخدام الانحدار المتعدد القياسي بطريقة (Enter) لتحديد معنوية أثر بُعدي الالتزام الاستمراري على دوافع الصمت التنظيمي. وذلك كالتالي:

1- اختبار الفرض الفرعي الأول: ينص هذا الفرض على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي الالتزام الاستمراري (الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة، الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية)، ودافع الصمت الانحرافي للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة".



الجدول رقم (3)

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول

T. test		Beta	قيم معاملات الانحدار B	أبعاد المتغير المستقل
القيمة	مستوى المعنوية			
2.223	*.027	.125	.103	الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة
2.117	*.035	.199	.090	الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية
0.191				معامل الارتباط R
0.031 = R ²				معامل التحديد المعدل
0.037 = R ²				معامل التحديد
معنويه (F) = *.002 **		6.206		قيمته اختبار F. test
		6.732		المعامل الثابت.

مستوى الدلالة: * أقل من (0.05). ** أقل من (0.01) المتغير التابع = دافع الصمت الانحرافي.
المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (3) ما يلي:

أ- أن المتغيرات المستقلة مرتبطة معنوياً بالمتغير التابع "دافع الصمت الانحرافي"، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي (0.191)، وأن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي (0.031)، من التغير في الصمت الانحرافي، وفقاً لمعامل التحديد المعدل (R²) بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.

ب- قيمة اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار المتعدد (F. test): بلغت قيمه F (6.206)، وهي ذات دلالة معنوية أقل من (0.01)، وهذا يدل على جوده نموذج الانحدار، كما أثبت النموذج معنوية تأثير "أبعاد الالتزام الاستمراري" في دافع الصمت الانحرافي.

ج- اختبار (T. test): نجد أن المتغير المستقل "بُعدي الالتزام الاستمراري" ذو تأثير معنوي على دافع الصمت الانحرافي؛ حيث بلغت قيمة "T" لُبُعد "الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة"، وُبُعد "الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية" (2.223)، (2.117) على التوالي، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

د- معادلة النموذج.

$$\text{دافع الصمت الانحرافي} = 6.732 + 0.103 \times \text{الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة} + 0.090 \times \text{الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية}.$$

وبالتالي تشير المعادلة السابقة أن هناك تأثيراً مباشراً طردياً لُبُعد الالتزام الاستمراري على بُعد "دافع الصمت الانحرافي"؛ حيث يدل معامل الانحدار للمتغير المستقل (x) إنه إذا تغير بمقدار

وحدة واحدة من وحدات قياسه فإن المتغير التابع (y) سوف يتغير. وبالتالي تم قبول الفرض الفرعي الأول.

2- اختبار الفرض الفرعي الثاني:

ينص هذا الفرض على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي الالتزام الاستمراري (الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة، الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية)، ودافع الصمت الاجتماعي للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة ".

الجدول رقم (4)

نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني

قيمته اختبار T. test		Beta	قيم معاملات الانحدار B	أبعاد المتغير المستقل
مستوى المعنوية	القيمة			
** .000	5.523	0.299	0.290	الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة
.287	1.087	0.059	0.052	الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية
0.319				معامل الارتباط R
معامل التحديد المعدل $R^2 = 0.096$				معامل التحديد $R^2 = 0.101$
معنويه (F) = ** .000				قيمته اختبار F. test = 18.354
9.645				المعامل الثابت.

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01). المتغير التابع = دافع الصمت الاجتماعي. المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (4) التالي:

- أ- أن المتغيرات المستقلة مرتبطة معنوياً بـ "دافع الصمت الاجتماعي"، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي (0.319)، وأن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي (0.096)، من التغير في دافع الصمت الاجتماعي وفقاً لمعامل التحديد المعدل (R^2) بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.
- ب- قيمة اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار المتعدد (F. test): بلغت قيمه F (18.354). وهي ذات دلالة معنوية أقل من (0.01)، وهذا يعني جودة نموذج الانحدار كما أثبت النموذج معنوية تأثير " بُعدي الالتزام الاستمراري" في دافع الصمت الاجتماعي.
- ج- اختبار (T. test): نجد أن المتغير المستقل " بُعد الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة" ذو تأثير معنوي على دافع الصمت الاجتماعي؛ حيث بلغت قيمة "T" (5.523) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.01). بينما المتغير المستقل " الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية " ليس له تأثير معنوي على دافع الصمت الاجتماعي؛ حيث بلغت قيمة "T" (1.087)، وذلك عن مستوى معنوية أعلى من (0.05).



د- معادلة النموذج:

$$\text{دافع الصمت الاجتماعي} = 9.645 + 0.290 \times \text{الالتزام الاستمراري لعدم وجود بدائل} + 0.052 \times \text{الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية.}$$

وبالتالي تشير المعادلة السابقة إلى أن هناك تأثيراً مباشراً طردياً لُبُعدي الالتزام الاستمراري على "دافع الصمت الاجتماعي"؛ حيث يدل معامل الانحدار للمتغير المستقل (X) إنه إذا تغير بمقدار وحدة واحدة من وحدات قياسه، فإن المتغير التابع (Y) سوف يتغير. وبالتالي تم قبول الفرض الفرعي الثالث جزئياً.

3- اختبار الفرض الفرعي الثالث: ينص هذا الفرض على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي الالتزام الاستمراري (الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة، الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية)، ودافع الصمت الدفاعي للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة".

الجدول رقم (5)

نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث

قيمة اختبار T. test		Beta	قيم معاملات الانحدار B	أبعاد المتغير المستقل
مستوى المعنوية	القيمة			
** .000	5.221	.283	0.302	الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة
.094	1.679	.091	.089	الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية
معامل الارتباط R				0.317
معامل التحديد المعدل $R^2 = 0.095$				معامل التحديد $R^2 = 0.101$
معنوية (F) = ** .000				قيمته اختبار F. test = 18.206
7.812				المعامل الثابت.

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01). المتغير التابع = دافع الصمت الدفاعي.

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق التالي:

- أ- أن المتغيرات المستقلة مرتبطة معنوياً بـ "دافع الصمت الدفاعي"، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي (0.317)، وأن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي (0.095)، من التغير في دافع الصمت الدفاعي وفقاً لمعامل التحديد المعدل (R^2) بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.
- ب- قيمة اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار المتعدد (F. test): بلغت قيمته F (18.206). وهي ذات دلالة معنوية أقل من (0.01)، وهذا يؤكد على جودة نموذج الانحدار. كما أثبت النموذج معنوية تأثير بُعدي الالتزام الاستمراري في "الصمت الدفاعي".

ج- اختبار (T. test): نجد أن المتغير المستقل "الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة" ذو تأثير معنوي على دافع الصمت الدفاعي؛ حيث بلغت قيمة "T" (5.221) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.01). بينما المتغير المستقل "الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية" ليس له تأثير معنوي على دافع الصمت الدفاعي؛ حيث بلغت قيمة "T" (1.679) وذلك عند مستوى معنوية أعلى من (0.05).

د- معادلة النموذج:

$$\text{دافع الصمت الدفاعي} = 7.812 + 0.302 \times \text{الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة} + 0.089 \times \text{الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية}.$$

وبالتالي تشير المعادلة السابقة إلى أن هناك تأثيراً مباشراً طردياً لبُعدي الالتزام الاستمراري على "دافع الصمت الدفاعي"؛ حيث يدل معامل الانحدار للمتغير المستقل (x) إنه إذا تغير بمقدار وحدة واحدة من وحدات قياسه، فإن المتغير التابع (y) سوف يتغير. وبالتالي تم قبول الفرض الفرعي الثالث جزئياً

4- اختبار الفرض الفرعي الرابع: ينص هذا الفرض على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي الالتزام الاستمراري (الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة، الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية)، ودافع الصمت الاضطرابي للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة".

الجدول رقم (6)

نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع

قيمة اختبار T. test		Beta	قيم معاملات الانحدار B	أبعاد المتغير المستقل
مستوى المعنوية	القيمة			
*.018	2.373	.132	0.121	الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة
*.013	2.504	.140	0.117	الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية
معامل الارتباط R				0.214
معامل التحديد R ² =				0.046
معامل التحديد المعدل R ² =				0.040
قيمته اختبار F. test =				7.837
معنويه (F) =				** .000
المعامل الثابت.				7.324

مستوى الدلالة: * أقل من (0.05). ** أقل من (0.01) المتغير التابع = دافع الصمت الاضطرابي المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.



ويتضح من الجدول رقم (6) الآتي:

أ- أن المتغيرات المستقلة مرتبطة معنوياً بالمتغير التابع "دافع الصمت الاضطرابي"، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي (0.214)، وأن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي (0.040). من التغير في دافع الصمت الاضطرابي وفقاً لمعامل التحديد المعدل (R^2) بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.

ب- قيمة اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار المتعدد (F. test): بلغت قيمة F (7.837)، وهي ذات دلالة معنوية أقل من (0.01)، مما يدل على جوده نموذج الانحدار.

كما أثبت النموذج معنوية تأثير "بُعدي الالتزام الاستمراري" على "دافع الصمت الاضطرابي".

ج- اختبار (T. test): نجد أن المتغير المستقل "بُعدي الالتزام الاستمراري" ذو تأثير معنوي

على دافع الصمت الاضطرابي؛ حيث بلغت قيمة "T" لُبعد "الالتزام الاستمراري الموجه بندرة

فرص العمل البديلة"، وُبعد "الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية" (2.373)،

(2.504) على التوالي، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

د- معادلة النموذج

$$\text{الصمت الاضطرابي} = 7.324 + 0.121 \times \text{الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة} + 0.117 \times \text{الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية}.$$

وبالتالي تشير المعادلة السابقة إلى أن هناك تأثيراً مباشراً طردياً لُبُعدي الالتزام الاستمراري على بُعد "دافع الصمت الاضطرابي"؛ حيث يبين معامل الانحدار للمتغير المستقل (X) إنه إذا تغير بمقدار وحدة واحدة من وحدات قياسه، فإن المتغير التابع (Y) سوف يتغير، وبالتالي تدل النتائج السابقة على قبول الفرض الفرعي الرابع.

5- اختبار الفرض الفرعي الخامس: وينص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي الالتزام الاستمراري (الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة، الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية)، ودافع الصمت غير الفعال للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة".

ويتضح من الجدول رقم (7) الآتي:

أ- أن المتغيرات المستقلة "بُعدي الالتزام الاستمراري" مرتبطة معنوياً بـ "دافع الصمت غير الفعال"، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي (0.345)، وأن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي (0.114)، من التغير في دافع الصمت غير الفعال وفقاً لمعامل التحديد المعدل (R^2) بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.

تحليل العلاقة بين الالتزام الاستمراري ودوافع الصمت التنظيمي (بالتطبيق على الجامعات المصرية).. الباحثة/ سحر محمد عبد المنعم & أ.د/ هشام حامد حواس & ود/ رباب السيد رجب

الجدول رقم (7)

نتائج اختبار الفرض الفرعي الخامس

T. test قيمه اختبار		Beta	قيم معاملات الانحدار B	أبعاد المتغير المستقل
مستوى المعنوية	القيمة			
** .000	6.518	.350	0.387	الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة
** .006	-2.759	-.148	-.151	الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية
0.345				معامل الارتباط R
0.114 = R ²				معامل التحديد المعدل
21.995 = F. test				قيمته اختبار
** .000 = (F)				معنويه
8.892				المعامل الثابت.

مستوى الدلالة: * أقل من (0.05). ** أقل من (0.01) المتغير التابع = دافع الصمت غير الفعال.

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

ب- قيمة اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار المتعدد (F. test): بلغت قيمه F (21.995) وهي ذات دلالة معنوية أقل من (0.01)، وهذا يدل على جوده نموذج الانحدار. كما أثبت النموذج معنوية تأثير " بُعدي الالتزام الاستمراري" في دافع الصمت غير الفعال.

ج- اختبار معنوية المتغير المستقل (T. test): نجد أن المتغير المستقل " بُعدي الالتزام الاستمراري" ذو تأثير معنوي على دافع الصمت غير الفعال؛ حيث بلغت قيمة "T" لُبُعد " الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة"، وُبُعد " الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية" (6.518)، (-2.759) على التوالي، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

د- معادلة النموذج:

$$\text{الصمت غير الفعال} = 8.892 + 0.387 \times \text{الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة} - 0.151 \times \text{الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية.}$$

وبالتالي تشير المعادلة السابقة أن هناك تأثيراً مباشراً طردياً لُبُعد الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة على بُعد " دافع الصمت غير الفعال"؛ وأن هناك تأثيراً مباشراً عكسياً " لُبُعد الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية" على بُعد "دافع الصمت غير الفعال". حيث يدل معامل الانحدار للمتغير المستقل (x) إنه إذا تغير بمقدار وحدة واحدة من وحدات قياسه، فإن المتغير التابع (y) سوف يتغير، وبالتالي تم قبول الفرض الفرعي الخامس.

6- اختبار الفرض الفرعي السادس: ينص هذا الفرض على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي الالتزام الاستمراري (الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة،



الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية)، ودافع الصمت الاغترابي للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة".

الجدول رقم (8)

نتائج اختبار الفرض الفرعي السادس

قيمته اختبار T. test		Beta	قيم معاملات الانحدار B	أبعاد المتغير المستقل
مستوى المعنوية	القيمة			
** .000	3.966	.220	0.170	الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة
.286	1.068	.059	0.042	الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية
0.241				معامل الارتباط R
معامل التحديد المعدل $R^2 = 0.052$				معامل التحديد $R^2 = 0.058$
معنويه (F) = **.000				قيمته اختبار F. test = 10.039
6.559				المعامل الثابت.

مستوى الدلالة: * أقل من (0.05). ** أقل من (0.01). المتغير التابع = الصمت الاغترابي
المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لنتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (8) التالي:

أ- أن المتغيرات المستقلة مرتبطة معنوياً بالمتغير بـ "دافع الصمت الاغترابي"، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي (0.241)، وأن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي (0.052)، من التغير في دافع الصمت الاغترابي، وفقاً لمعامل التحديد المعدل (R^2) بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.

ب- قيمة اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار المتعدد (F. test): بلغت قيمه F (10.039)، وهي ذات دلالة معنوية أقل من (0.01)، ويوضح هذا جوده نموذج الانحدار. كما أثبت النموذج معنوية تأثير أبعاد الالتزام الاستمراري في "دافع الصمت الاغترابي".

ج- اختبار (T. test): نجد أن المتغير المستقل "الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة" ذو تأثير معنوي على دافع الصمت الاغترابي؛ حيث بلغت قيمة "T" (3.966) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.01). بينما المتغير المستقل "الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية" ليس له تأثير معنوي على دافع الصمت الاغترابي؛ حيث بلغت قيمة "T" (1.068)، وذلك عن مستوى معنوية أعلى من (0.05).

د- معادلة النموذج:

$$\text{دافع الصمت الاغترابي} = 6.559 + 0.170 \times \text{الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة} + 0.042 \times \text{الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية.}$$

وبالتالي تشير المعادلة السابقة إلى أن هناك تأثيراً مباشراً طردياً لبُعدي الالتزام الاستمراري على بُعد "دافع الصمت الاغترابي؛ حيث يدل معامل الانحدار للمتغير المستقل (x) إنه إذا تغير بمقدار وحدة واحدة من وحدات قياسه، فإن المتغير التابع (y) سوف يتغير. وبالتالي تم قبول الفرض الفرعي السادس جزئياً.

عاشراً: نتائج اختبار الفروض:

تم في الدراسة الحالية اختبار الفرض الرئيسي التالي: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي الالتزام الاستمراري (الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة، الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية) ودوافع الصمت التنظيمي للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة"، وينبثق من هذا الفرض ستة فروض فرعية حسب الدوافع المختلفة التي تدفع الموظفين إلى الصمت ورفضهم للتعبير عن آرائهم المتعلقة بالعمل وإجراءاته، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي قبول الفروض، وذلك موضح بالجدول رقم (9).

جدول (9)

ملخص نتائج اختبار الفروض

م	الفرض	النتيجة
ف1	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي الالتزام الاستمراري (الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة، الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية) ودافع الصمت الانحرافي للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة.	قبول الفرض جزئياً
ف2	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي الالتزام الاستمراري (الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة، الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية) ودافع الصمت الاجتماعي للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة.	قبول الفرض جزئياً
ف3	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي الالتزام الاستمراري (الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة، الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية) ودافع الصمت الدفاعي للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة.	قبول الفرض جزئياً
ف4	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي الالتزام الاستمراري (الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة، الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية) ودافع الصمت الاضطرابي للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة.	قبول الفرض



تابع جدول (9)
ملخص نتائج اختبار الفروض

م	الفرض	النتيجة
5ف	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي الالتزام الاستمراري (الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة، الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية) ودافع الصمت غير الفعال للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة.	قبول الفرض
6ف	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي الالتزام الاستمراري (الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة، الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية) ودافع الصمت الاغترابي للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة.	قبول الفرض جزئياً

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

الحادي عشر: مناقشة النتائج:

استهدفت الدراسة الحالية التعرف على أثر التزام الموظفين الإداريين بالاستمرار بالعمل لدى المنظمة (سواء سبب عدم وجود فرص وظيفية بديلة متاحة في سوق العمل أو للحفاظ على العائد الاقتصادي التي توفره المنظمة للموظفين) على دوافع الصمت التنظيمي لديهم (عدم رغبتهم في التعبير عن آرائهم بخصوص العمل وإجراءاته)، وبالتالي هدفت الدراسة إلى الإجابة على التساؤل التالي:

هل تؤثر دوافع التزام الموظفين بالاستمرار بالعمل لدى المنظمة على دوافعهم للصمت التنظيمي؟؟ وذلك للتوصل إلى دوافع الصمت التي قد يستخدمها الموظف عند التزامه بالاستمرار بالعمل بالمنظمة.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي قبول الفروض بمعدلات تحديد منخفضة مما يدل على أن هناك عوامل أخرى لم تتم دراستها بالدراسة الحالية تساهم في التزام الموظفين بدوافع الصمت المختلفة؛ حيث أظهرت النتائج أن المتغيرات المستقلة (الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة، الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية) تفسر حوالي (0.031)، (0.096)، (0.095)، (0.040)، (0.114) (0.052) من التغيير في دافع الصمت الانحرافي ودافع الصمت الاجتماعي، دافع الصمت الدفاعي، دافع الصمت الاضطرابي، دافع الصمت غير الفعال ودافع الصمت الاغترابي على التوالي لدى الموظفين الإداريين بالجامعات المصرية. وقد يرجع انخفاض معدلات التحديد بتلك الفروض إلى الأسباب التالية:

أولاً: البحوث السابقة التي تناولت العلاقة بين الالتزام الاستمراري وأبعاد الصمت التنظيمي كانت بحوثاً أجنبية؛ ولم يتم تناول تلك الأبعاد في البيئة العربية من قبل _على حد علم الباحثون_

وبالتالي قد يكون هناك اختلاف في قوة تأثير أبعاد الالتزام الاستمراري على دوافع الصمت التنظيمي بسبب وجود اختلاف بين البيئة العربية والبيئة الأجنبية من حيث القيم والعادات المجتمعية للأفراد.

ثانياً: انخفاض بعض دوافع الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة (دافع الصمت الانحرافي، ودافع الصمت الاضطرابي)، وذلك كالتالي:

أ- تم التوصل من خلال نتائج التحليل الإحصائي إلى قبول الفرض الفرعي الأول، الذي ينص على أنه " توجد علاقة بين بُعدي الالتزام الاستمراري (الالتزام الموجه بندرة فرص العمل البديلة، الالتزام الموجه بالفائدة الاقتصادية) ودافع الصمت الانحرافي للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة؛ حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين بُعدي الالتزام الاستمراري ودافع الصمت الانحرافي؛ حيث أظهرت النتائج أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي (0.031) من التغير في الصمت الانحرافي، وفقاً لمعامل التحديد المعدل (R^2) بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى، وقد يكون انخفاض معدل التحديد لهذا الفرض بسبب رفض الموظفين الإداريين لهذا الدافع من دوافع الصمت؛ حيث كان الاتجاه عليه من قبل مفردات عينة البحث بـ " عدم الموافقة"، وذلك بمتوسط حسابي مرجح (2.13)، ويعتبر هذا الدافع من دوافع الصمت التنظيمي الأقل شيوعاً بالجامعات محل الدراسة بالمقارنة مع دوافع الصمت الأخرى، ومن خلال قيام الباحثين بسؤال عينة عشوائية من الموظفين الإداريين عن هذا النوع من الصمت، أشاروا إلى رفضهم للصمت الانحرافي؛ حيث يرى الموظفون الإداريين أنه مخالف لمعتقداتهم الدينية. حيث تشتمل الدوافع المنحرفة لهذا النوع من الصمت على الرغبة في الانتقام، أو إلحاق الأذى بالآخرين عمداً، أو الانتقام من المنظمة، أو بهدف جعل الإدارة تظهر بصورة سيئة؛ وقد يرجع رفض هذا الفرض أيضاً إلى تردد الموظفين في الاعتراف باستخدامهم لهذا الدافع من دوافع الصمت؛ وهذا ما يؤكده (Brinsfield, 2009)؛ حيث أشار أن الإبلاغ عن الصمت الانحرافي بالمنظمات منخفض بسبب تردد الموظفين في الإبلاغ عنه بسبب تحيز الرغبة الاجتماعية للفرد (social desirability bias) وهو ميل المستقضي منهم على الإجابة على أسئلة الاستقصاء بطريقة من شأنها أن ينظر إليه /إليها الآخرون بشكل إيجابي). وبالتالي لا بد على البحوث المستقبلية استخدام مقياس الرغبة الاجتماعية للفرد عند قياس دافع الصمت الانحرافي، وذلك كمتغير متحكم أو ضابط (control variable).

ب- تم التوصل من خلال نتائج التحليل الإحصائي إلى قبول الفرض الفرعي الرابع، والذي ينص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي الالتزام الاستمراري (الالتزام الاستمراري



الموجه بندرة فرص العمل البديلة، الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية) ودافع الصمت الاضطرابي للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة؛ حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين بُعدي الالتزام الاستمراري ودافع الصمت الاضطرابي، وتم ملاحظة انخفاض معدل التحديد بهذا الفرض؛ حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المتغيرات المستقلة (الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة، الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية) تفسر حوالي (4%) من دافع الصمت الاضطرابي، وقد يرجع انخفاض معدل التحديد لهذا الفرض إلى رفض الموظفين الإداريين لهذا الدافع من دوافع الصمت؛ حيث كان الاتجاه عليه من قبل مفردات عينة البحث — "عدم الموافقة" بمتوسط حسابي مرجح (2.13) مما يدل على عدم وجود ظاهرة صمت الموظفين الناتجة عن عدم الثقة بالنفس، أو بسبب عدم الإبلاغ عن هذا الدافع من قبل الموظفين الإداريين بالجامعات بسبب تردد الموظفين في الإبلاغ عنه بسبب تحيز الرغبة الاجتماعية للفرد (Social desirability bias) وهو ميل المستقضي منهم على الإجابة على أسئلة الاستقصاء بطريقة من شأنها أن ينظر إليه /إليها الآخرون بشكل إيجابي (Brinsfield, 2009).

وجدير بالذكر أن البحوث السابقة_ على حد علم الباحثون_ لم تتناول العلاقة بين بعد الالتزام الاستمراري ودوافع الموظفين للصمت التنظيمي (الانحرفي - الاضطرابي)، وبالتالي لا بد على البحوث المستقبلية الاستمرار في التأكد من ضعف العلاقة بينهما، وذلك بدراسة العلاقة بينهما في مجالات عمل أخرى على سبيل المثال الشركات أو الجامعات التي تعمل بالقطاع الخاص.

ثالثاً: تناولت البحوث السابقة العلاقة بين بُعد "الالتزام الاستمراري" ودوافع الصمت التنظيمي (اجتماعي - دفاعي - غير الفعال) باستخدام مقياس أحادي البُعد للالتزام الاستمراري، وهو المقياس الذي طوره (Meyer and Allen (1991) والذي يحتوي على (3) عبارات فقط (إن قراري بترك العمل الآن سوف يؤثر على الكثير من الأمور في حياتي)، (على الرغم من أنني أريد ترك هذه الشركة، إلا أنه من الصعب جداً بالنسبة لي العثور على وظيفة جيدة في وقت قصير)، (أشعر أنني لا أستطيع التفكير في ترك العمل بسبب أن الفرص الوظيفية المتاحة أمامي قليلة)، وبالتالي اقتصر مقياس الالتزام الاستمراري في البحوث السابقة على التركيز على دافع التزام الموظف بالاستمرار بالعمل لعدم توافر فرص وظيفية بديله، ولم يتناول بُعد "الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية" بشكل واضح، وبالتالي تستنتج من ذلك أن العلاقات التي توصلت إليها البحوث السابقة التي قامت بالربط بين بُعد "الالتزام الاستمراري" ودوافع الصمت التنظيمي قد تكون وهمية بسبب التعامل مع الالتزام الاستمراري في تلك البحوث كبناء أحادي البُعد، وهذا

ما يؤكد بحث (McGee & Ford, 1987) حيث كشف عن ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي وهم بُعد للالتزام العاطفي، وبُعدين للالتزام الاستمراري (Meyer et al., 2002)، وأظهرت نتائجه ارتباط الالتزام العاطفي بشكل إيجابي ببُعد "التضحية بالاستثمارات الناتجة عن ترك المنظمة" بينما أرتبط سلباً ببُعد "الالتزام الموجه بندرة فرص العمل البديلة"، مما أثار مخاوف لدى الباحث من أن يكون هناك علاقة غير مهمة أو زائفة بين الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري عندما يتم التعامل مع الالتزام الاستمراري كمفهوم أحادي البعد (Somers, 1993). وبالتالي لا بد على البحوث المستقبلية التأكد من النتائج التي توصلت إليها البحوث السابقة التي قامت باستخدام بناء أحادي البعد للالتزام الاستمراري، وبشكل خاص بعدما توصل العديد من الباحثين (Dunham et al., 1994; Hackett et al., 1994; Meyer et al., 1990; Meyer et al., 2002) إلى العديد من الأدلة على أن الالتزام الاستمراري بناء ثنائي البعد، وإن لكل منهما تأثيراً مختلفاً على سلوكيات ومواقف الموظفين تجاه العمل. وبالتالي قد يكون هذا السبب في قبول بعض فروض البحث الحالي بمعدلات تحديد منخفضة أو قبول بعض الفروض جزئياً؛ حيث تم في الدراسة الحالية استخدام مقياس ثنائي البعد _ الموضح بقائمة الاستقصاء المدرجة بالملحق رقم (1) _ وذلك على عكس البحوث السابقة التي تم فيها استخدام مقياس أحادي البعد، وهو ما تبرزه نتائج الدراسة الحالية كالتالي:

أ- تم التوصل من خلال نتائج التحليل الإحصائي إلى قبول الفرض الفرعي الثاني جزئياً والذي ينص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي الالتزام الاستمراري (الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة، الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية) ودافع الصمت الاجتماعي للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة"؛ حيث توصلت النتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة طردية بين بُعد "الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة" ودافع "الصمت الاجتماعي"، بينما أظهرت عدم وجود تأثير معنوي لبُعد "الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية" على دافع "الصمت الاجتماعي". ويمكن تفسير علاقة الارتباط الطردية تلك في ضوء ما أظهرته نتائج التحليل الوصفي؛ حيث أظهر الاتجاه العام طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبُعد الالتزام الموجه بندرة فرص العمل البديلة على "الموافقة" بمتوسط حسابي مرجح (3.75)، وأظهر الاتجاه العام طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبعد "الصمت الاجتماعي" على "الموافقة" بمتوسط حسابي مرجح (3.43) كما أظهر معامل التحديد أن بُعدي الالتزام الاستمراري معاً يفسران حوالي (9%) من التباين الحاصل في بُعد "دافع الصمت الاجتماعي" بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى؛ مما يدل على أنه كلما زاد شعوره الموظفين



بالتزامهم بالعمل لعدم وجود فرص وظيفية بديله أدى ذلك إلى زيادة الصمت الاجتماعي لديهم، ورغبتهم في عدم إفصاح عن أي معلومات للإدارة عن أي تجاوزات قام بها زملاؤهم بالجامعة للحفاظ على علاقتهم الاجتماعية معهم، وذلك على عكس بُعد "الالتزام الموجه بالفائدة الاقتصادية" (التزامهم بالاستمرار بالعمل الناتج عن رغبتهم بالاحتفاظ بالعائد الاقتصادي الذي يحصلون عليه من الجامعات محل الدراسة) الذي لم يؤثر على دافع الصمت الاجتماعي لديهم واتفقت تلك النتيجة مع البحوث السابقة (Gök, 2016; Korkmaz, 2018; Seymen &) (Korkmaz, 2017; Vardarlier & Akiner, 2020) التي أظهرت نتائجها أن الالتزام الاستمراري (كبناء أحادي البعد)، يؤثر تأثيراً طردياً على دافع الصمت الاجتماعي.

ب- تم التوصل من خلال نتائج التحليل الإحصائي إلى قبول الفرض الفرعي الثالث جزئياً الذي ينص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي الالتزام الاستمراري (الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة، الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية) ودافع الصمت الدفاعي للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة؛" حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية بين بُعد "الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة" ودافع الصمت الدفاعي، بينما أظهرت أنه لا يوجد تأثير معنوي لبُعد "الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية" على "دافع الصمت الدفاعي"، ويمكن تفسير علاقة الارتباط الطردية من خلال نتائج التحليل الوصفي؛ حيث أظهر الاتجاه العام طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبُعد الالتزام الموجه بندرة فرص العمل البديلة على "الموافقة"، وذلك بمتوسط حسابي مرجح (3.75)، وأظهر الاتجاه العام طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي لدافع "الصمت الدفاعي" على "الموافقة إلى حد ما" بمتوسط حسابي مرجح (2.78)، كما أظهر معامل التحديد أن بُعدي الالتزام الاستمراري معاً يفسران حوالي (10%) من التباين الحاصل في بُعد "دافع الصمت الدفاعي"، بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى مما يدل على أنه كلما زاد التزام الموظفين بالعمل لعدم وجود فرص وظيفية بديله في سوق العمل كلما أدى ذلك إلى زيادة دافع الصمت الدفاعي لديهم ورغبتهم في عدم إفصاح عن أي معلومات خوفاً من التعرض للعقاب، أو الانتقام من المدير عند الاعتراض على قراراته أو التعبير عن رأي مخالف لرأيه وذلك على عكس بُعد "الالتزام الموجه بالفائدة الاقتصادية"، الذي لم يؤثر على دافع الصمت الدفاعي لديهم. واتفقت الدراسة الحالية مع نتيجة بحث (Korkmaz, 2018) حيث توصل إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الالتزام الاستمراري (كبناء أحادي البعد) والصمت الدفاعي. واختلفت مع نتيجة بحث (Seymen & Korkmaz, 2017) التي أظهرت أن الالتزام الاستمراري (كبناء أحادي البعد) ليس له تأثير

على دافع الصمت الدفاعي؛ واختلفت أيضاً مع نتائج كل من (Gök, 2016; Vardarlier & Akner, 2020)؛ حيث توصلوا إلى أن الالتزام الاستمراري (كبناء آحادي البُعد) يؤثر تأثيراً سلبياً على دافع الصمت الدفاعي.

ج- تم التوصل من خلال نتائج التحليل الإحصائي إلى قبول الفرض الفرعي الخامس والذي ينص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي الالتزام الاستمراري (الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة، الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية) ودافع الصمت غير الفعال للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة"؛ حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثيراً مباشراً طردياً لُبُعد الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة على بُعد " دافع الصمت غير الفعال"، وأن هناك تأثيراً سلبياً لُبُعد "الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية" على دافع "الصمت غير الفعال". ويمكن تفسير تلك علاقة في ضوء نتائج التحليل الوصفي؛ حيث أظهر الاتجاه العام طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي لُبُعد الالتزام الموجه بندرة فرص العمل البديلة على "الموافقة"، ولُبُعد الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية على "الموافقة إلى حد ما" بمتوسط حسابي مرجح (3.75)، (2.96) على التوالي، وأظهر الاتجاه العام طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي لُبُعد "الصمت غير الفعال" على (محايد) بمتوسط حسابي مرجح (2.99)، وأظهر معامل التحديد (R^2) أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي (11%) من التغير في دافع "الصمت غير الفعال" بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى، وبالتالي هذا يدل على أنه كلما زاد التزام الموظفين بالاستمرار بالعمل لدى الجامعة لعدم وجود فرص وظيفية بديله كلما أدى ذلك إلى زيادة الصمت غير الفعال لديهم وإحساسهم بعدم الجدوى من الحديث لتغيير الوضع الحالي، بينما يؤدي زيادة التزام الموظفين بالاستمرار بالعمل لدى الجامعة للحفاظ على العائد الاقتصادي الذي يتلقونه من الجامعة إلى انخفاض الصمت غير الفعال لديهم، مما يدفعهم إلى التحدث والتعبير عن آرائهم بالعمل ورغبتهم في تغيير الوضع الحالي وتحسينه. واتفقت تلك النتيجة مع نتائج كل من (Gök, 2016; Korkmaz, 2018; Seymen & Korkmaz, 2017)؛ حيث أظهرت نتائجهم أن هناك تأثيراً إيجابياً للالتزام الاستمراري (كبناء آحادي البُعد) على دافع الصمت غير الفعال. واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع بحث (Vardarlier & Akner, 2020)؛ الذي توصل إلى وجود تأثير سلبي للالتزام الاستمراري (كبناء آحادي البُعد) على دافع الصمت غير الفعال.

د- تم التوصل من خلال نتائج التحليل الإحصائي إلى قبول الفرض الفرعي السادس جزئياً والذي ينص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي الالتزام الاستمراري (الالتزام



الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة، الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية) ودافع الصمت الاغترابي للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة؛ حيث أظهرت النتائج أن بُعد "الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة" ذو تأثير معنوي طردي على دافع الصمت الاغترابي، بينما لا يوجد تأثير لبعد "الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية" على دافع الصمت الاغترابي. ويمكن تفسير تلك علاقة من خلال نتائج التحليل الوصفي؛ حيث أظهر الاتجاه العام طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبعد "الالتزام الموجه بندرة فرص العمل البديلة" على "الموافقة" بمتوسط حسابي مرجح (3.75)، وأظهر الاتجاه العام طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبعد "الصمت الاغترابي" على "الموافقة إلى حد ما" بمتوسط حسابي مرجح (2.71)، وأن بُعدي الالتزام الاستمراري معاً يفسران حوالي (5%)، من التغيير في دافع الصمت الاغترابي بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى، وبالتالي هذا يدل على أنه كلما زاد شعوره الموظفين بالتزامهم بالعمل لعدم وجود فرص وظيفية بديله كلما أدى ذلك إلى زيادة دافع الصمت الاغترابي لديهم (عدم رغبتهم بالتعبير عن آرائهم بسبب عدم اهتمامهم بالعمل وعدم ارتباطهم به)، وذلك على عكس بُعد "الالتزام الموجه بالفائدة الاقتصادية"، الذي لم يؤثر على دافع الصمت الاغترابي لديهم.

الثاني عشر: الانعكاسات النظرية والعملية للدراسة الحالية:

1- دلالات الدراسة الحالية على مستوى النظرية:

تناولت البحوث السابقة أثر الالتزام الاستمراري كبناء أحادي البعد على دوافع الصمت التنظيمي (Gök, 2016; Korkmaz, 2018; Seymen & Korkmaz, 2017; Vardarlier & Akiner, 2020). وذلك على الرغم من أن الأدلة في البحوث السابقة تشير إلى أن الالتزام الاستمراري بناء ثنائي البعد (Dunham et al., 1994; Hackett et al., 1994; Meyer et al., 1990; Meyer et al., 2002). ولقد قام الباحثون بدراسة أثر بُعدي الالتزام الاستمراري باستخدام مقياس (Taing et al., 2011) على دوافع الصمت التنظيمي باستخدام مقياس (Brinsfield, 2013)، ولقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية قبول بعض فروض الدراسة بشكل جزئي؛ حيث لم يؤثر بُعد (الالتزام الموجه بالفائدة الاقتصادية) على بعض دوافع الصمت التنظيمي (دافع الصمت الاجتماعي، دافع الصمت الدفاعي، دافع الصمت الاغترابي) بينما كان هناك تأثير لبعد (الالتزام الموجه بندرة فرص العمل البديلة) على جميع دوافع الصمت للموظفين الإداريين بالجامعات محل البحث. كما لاحظ الباحثون أنه هناك اختلاف في تأثير بُعدي الالتزام الاستمراري على دافع الصمت غير الفعال؛ حيث أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً

مباشراً سلبياً لُبُعد "الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية" على دافع الصمت غير الفعال. بينما أثر بُعد "الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة" تأثيراً إيجابياً على دافع الصمت غير الفعال، وهذا يؤكد على أن الالتزام الاستمراري هو بناء ثنائي البُعد وليس أحادي البُعد. وفي ذلك دلالة علمية تدل على ضرورة دراسة الالتزام الاستمراري كبناء ثنائي البُعد وليس كبناء أحادي البُعد، وذلك لاختلاف تأثير كل من بُعدي الالتزام الاستمراري على دوافع الصمت التنظيمي بالدراسة الحالية، وهذا بالإضافة إلى ما أكدت عليه البحوث السابقة؛ حيث توصلت إلى أن الالتزام الاستمراري بناء ثنائي البعد (Dunham et al., 1994; Jaros, 1997; Lee et al., 2001; Somers, 1993; Taing et al., 2011)؛ حيث قام (Somers, 1993) باستكشاف العلاقات المحتملة بين بُعدي الالتزام الاستمراري الذي حدده (McGee & Ford, 1987) والالتزام العاطفي، وأظهرت نتائجها أن هناك تأثيراً إيجابياً لـبُعد (الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية) على الالتزام العاطفي بينما لم تتم ملاحظة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام العاطفي وُبُعد (الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة)، وأشار إلى أن تلك النتائج تدعم أن الالتزام الاستمراري مكون من بعدين. وأكد على نتائج (Dunham et al., 1994) حيث قام بتقييم بناء الالتزام التنظيمي الخاصة بـ (Meyer et al., 1990) ودعمت نتائج بحثه وجود (3) أبعاد رئيسية للالتزام التنظيمي (عاطفي، الاستمراري، المعياري) مع بعدين فرعيين للالتزام الاستمراري. كما قام (Lee et al., 2001) باختبار نموذج الالتزام التنظيمي المكون من ثلاثة عناصر لـ (Meyer & Allen, 1991) وأظهرت نتائجها أن الالتزام العاطفي يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع بُعد "الالتزام الاستمراري الموجه بالفائدة الاقتصادية" بينما يرتبط ارتباطاً سلبياً مع بُعد "الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة" مما يدل على أن الالتزام الاستمراري بناء ثنائي البُعد. وإجمالاً، تعتبر تلك النتائج بمثابة إضافة بسيطة للأدبيات القليلة نسبياً في هذا المجال حيث لم يرصد الباحثون أي بحث في هذا الصدد سواء في البحوث الأجنبية والعربية تناول أثر الالتزام الاستمراري كبناء ثنائي البُعد على دوافع الصمت التنظيمي. بالإضافة إلى إثبات ذلك في البيئة المصرية وفي الجامعات الحكومية محل الدراسة بشكل خاص؛ حيث لم تختبر تلك الجوانب فيها من قبل.

3- دلالات الدراسة الحالية على مستوى التطبيق:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أبعاد الالتزام الاستمراري تؤثر تأثيراً إيجابياً على دوافع الصمت التنظيمي للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة، وبشكل خاص بُعد "الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة"؛ حيث يؤثر تأثيراً مباشراً إيجابياً على دوافع الصمت



التنظيمي للموظفين الإداريين) دافع الصمت الانحرافي، دافع الصمت الدفاعي، دافع الصمت الاجتماعي، دافع الصمت الاضطرابي، دافع الصمت غير الفعال، دافع الصمت الاغترابي)، وذلك على عكس بُعد (الالتزام الموجه بالفائدة الاقتصادية) الذي أثر تأثيراً ايجابياً بسيطاً على بعض دوافع الصمت (الانحرافي، الاضطرابي) مما يعطى دلالة تطبيقية للجهود التنظيمية الرامية إلى أنه لا بد على الإدارة والمديرين أن يقوموا بتركيز طاقتهم على تقليل شعور الموظفين الإداريين بأنهم يلتزمون بالاستمرار بالعمل لدى الجامعة لعدم وجود فرص وظيفية متاحة أمامهم بسوق العمل فقط، وذلك من خلال زيادة ارتباطهم بالمنظمة، وزيادة جودة الحياة الوظيفية لهم؛ حيث أن الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من جودة الحياة الوظيفية (Quality of work life) يسجلون مستويات مرتفعة من التطابق مع منظماتهم (بمعنى تبني الأفراد أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافاً وقيماً لهم) (Bolhari et al., 2011) وبالتالي يقلل من شعورهم بأنهم يلتزمون بالعمل بالجامعة بسبب عدم توافر فرص عمل بديلة بسوق العمل فقط مما يترتب عليه انخفاض دوافعهم للصمت التنظيمي (غير الفعال، الدفاعي، الاجتماعي، الاغترابي).

الثالث عشر: التوصيات.

رصدت الدراسة الحالية علاقة السبب والنتيجة لبُعد للالتزام الاستمراري (وبشكل خاص بُعد "الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة") على دوافع الصمت للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة؛ مما يعطى دلالة تطبيقية للجهود التنظيمية الرامية إلى أنه لا بد على الإدارة والمديرين أن يقوموا بتقليل شعور الموظفين ببُعد "الالتزام الاستمراري الموجه بندرة فرص العمل البديلة"، وذلك من خلال تنمية شعور الموظفين بالانتماء للمنظمة، وبالتالي قام الباحثون بوضع مجموعة من التوصيات العلمية المقترحة والآلية اللازمة للقيام بتلك التوصيات، والتي يمكن الأخذ بها من قبل أمناء الجامعات كما هو موضح بالجدول رقم (9). كما لا بد على المديرين وإدارة الجامعة الاستمرار في محاولة استكشاف أسباب التزام الموظفين بدوافع الصمت التنظيمي؛ حيث أظهرت آراء مفردات العينة إلى الاتجاه إلى "الموافقة" على بُعد "دافع الصمت الاجتماعي"، و"الموافقة إلى حد ما" على كل من دافع الصمت غير الفعال، دافع الصمت الاغترابي، ودافع الصمت الدفاعي.

الجدول رقم (10)

توصيات الدراسة وآلية تنفيذها

الجهة المسئولة	الآلية	التوصيات المقترحة
شئون العاملين بكل إدارة/ كلية	وضع آلية لتحديد احتياجات الموظفين الإداريين من برامج الرعاية الاجتماعية والصحية، والقيام بتوزيع استبيانات سنوية عليهم لتحديد شكل دقيق، والعمل على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الأسرية لهم مثل سياسة ساعات العمل المرنة والتناوب الوظيفي والمشاركة في العمل.	تعزيز جميع أساليب الرعاية والدعم للموظفين الإداريين وعائلاتهم لتنمية التزامهم العاطفي للاستمرار بالعمل لدى المنظمة والحد من دافعهم للالتزام الاستمراري بالعمل لعدم وجود فرص بديلة بسوق العمل.
إدارة الجامعة (أمين عام الجامعة والنواب وأمناء الكليات)	تشجيع المبادرات الفردية؛ والقيام بتقديم حوافز ومكافآت والترقيات وشهادات تقدير للموظفين المتميزين، ذوي الأفكار الريادية التي تسهم في تطوير إجراءات العمل وحل المشكلات التنظيمية بالجامعة.	دعم وتعزيز مشاركة الموظفين في الجهود التطويرية والتعبير عن آرائهم ومصالحهم للحد من دوافع الصمت التنظيمي للموظفين الإداريين بالجامعات (الاجتماعي، الدفاعي، غير الفعال، الاغترابي)
شئون العاملين بكل إدارة/ كلية بالجامعة	إتباع سياسة الباب المفتوح عن طريق فتح قنوات الاتصال أمام المرؤوسين لتوصيل آرائهم وأفكارهم؛ وإجراء لقاءات شخصية أو عقد اجتماعات معهم قبل إصدار القرارات التي تخص العمل لمناقشتها، وتوفير صناديق الاقتراحات، وذلك لإتاحة الفرصة للمرؤوسين لتقديم الأفكار اللازمة لتحسين العمل من وجهة نظرهم.	وضع آليات للتغذية العكسية قابلة للتطبيق العلمي، وتجنب الهيكلية الهرمية التنظيمية للحد من دوافع الصمت للموظفين الإداريين بالجامعات (الاجتماعي، الدفاعي، غير الفعال، الاغترابي).
	توزيع استبيانات سنوية على الموظفين لقياس مستوى رضاهم عن العمل وبيئة العمل، والتعرف على مستوى التزامهم بالاستمرار بالعمل وتحديد دوافعهم للالتزام بالاستمرار بالعمل لدى المنظمة.	قياس مستوى الالتزام الاستمراري للموظفين ودوافع الصمت التنظيمي لتحديد مدى نجاح التوصيات السابقة كنوع من الاستمرارية والمتابعة الدورية.



قائمة المراجع

المراجع العربية:

- أيوب, رقاني. (2022). الأساليب الإحصائية في تقدير أحجام العينات في علوم الإعلام والاتصال، مجلة المعيار, 26(2), 1101-1088 .
- صابر, غاده ياسر. (2018). الأثر المعدل للعدالة التنظيمية على العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي. (رسالة ماجستير غير منشورة), جامعة دمياط, كلية التجارة.

المراجع الأجنبية:

- Bari, Muhammad Waseem, Ghaffar, Misbah, & Ahmad, Bashir. (2020). Knowledge-hiding behaviors and employees' silence: mediating role of psychological contract breach. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2171-2194 .
- Brinsfield, Chad T. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors*. (Degree of Doctor of Philosophy), The Ohio State University ,
- Brinsfield, Chad T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697 .
- Detert, James, & Edmondson, Amy. (2011). Implicit Voice Theories: Taken-for-Granted Rules of Self-Censorship at Work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488 .
- Dunham, Randall B., Grube, Jean A., & Castañeda, Maria B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380. doi:10.1037/0021-9010.79.3.370
- Dyne, Linn Van, Ang, Soon, & Botero, Isabel (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392 .
- Gawish, basant Awany Ail Abul Ezz. (2021). *The Effect of Workplace Incivility on Employee Silence*. (Master of business Administration), Mansoura university, Faculty of Commerce .
- Gök, Gaye Atilla (2016). Bir Bağlılık Pratiği Olarak Örgütsel Sessizlik *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 104-124 .
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15-23.

- Hawass, Hisham Hamid. (2016). Examining the antecedents of prosocial silence: a relational perspective. *EuroMed Journal of Business*, 11(2), 248 - 271 .
- Jain, Ajay. (2015). An interpersonal perspective to study silence in Indian organizations Investigation of dimensionality and development of measures. *Personnel Review*, 44, 1010-1036.
- Jaros, Stephen J. (1997). An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319-337.
- Korkmaz, Erdoğan (2018). The Relationship Between Organizational Silence and Allen-Meyer Organizational Commitment Model: A Research In The Health Sector In Turkey. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 200-213 .
- Lee, Kibeom, Allen, Natalie J., Meyer, John P., & Rhee, Kyung-Yong. (2001). The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea. 50(4), 596-614.
- McGee, Gail W., & Ford, Robert C. . (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-641 .
- Meyer, John, Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710-720. doi:10.1037/0021-9010.75.6.710
- Meyer, John, & Allen, Natalie. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89 .
- Meyer, John, Stanley, David, Herscovitch, Lynne, & Topolnytsky, Laryssa. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Pinder, Craig C, & Harlos, Karen P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *personnel and human resources management*, 20, 331-369 .



- Pirie, Willam Joseph (2016). Key determinants of organisational silence for non-standard workers. *Management Decision*, 54(6), 1522-1538 .
- Rai, Arpana, & Agarwal, Upasna A. (2018). Workplace bullying and employee silence: A moderated mediation model of psychological contract violation and workplace friendship. *Personnel Review*, 47(1), 226-256 .
- Sahabuddin, Md, Qingmei, Tan, Ayub, Arslan, Fatima, Tehreem, Ishaq, Mustafa, & Ali Junaid, Khan. (2021). Workplace ostracism and employee silence: an identity-based perspective. *Journal of General Management*, 52(1), 97-120.
- Seymen, Oya, & Korkmaz, Erdoğan. (2017). The Moderator Effect Of Power Distance On The Relationship Between Organizational Commitment And Organizational Silence. *Social Sciences Studies Journal*, 3(8), 509-529 .
- Somers, Mark. (1993). A test of the relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(2), 185-192.
- Taing, Meng U, Granger, Benjamin P, Groff, Kyle W, Jackson, Erin M, & Johnson, Russell E. (2011). The multidimensional nature of continuance commitment: Commitment owing to economic exchanges versus lack of employment alternatives. *Journal of Business Psychology*, 26(3), 269-284 .
- Vardarliyer, Pelin, & Akiner, Özge. (2020). Relationship between organizational commitment and organizational silence: A study in the insurance industry. *Strategic Outlook for Innovative Work Behaviours*, 293-324.
- Bolhari, Alireza, Rezaeean, Ali, Bolhari, Jafar, Bairamzadeh, Sona, & Soltan, Amir Arzi. (2011). *The Relationship between Quality of Work Life and Demographic Characteristics of Information Technology Staffs*.



جامعة بورسعيد
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

ملحق رقم (1)

استبانة بعنوان

الأثر المعدل للالتزام الاستمراري على العلاقة بين خرق العقد النفسي والصمت التنظيمي (بالتطبيق على الجامعات المصرية)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يمثل هذا الاستقصاء جزءاً من بحث علمي يقوم به الباحثون بعنوان " العلاقة بين الالتزام الاستمراري والصمت التنظيمي (بالتطبيق على الجامعات المصرية) "، للمساعدة في الحصول على المعلومات التي ستدعم التعرف على مدى تأثير التزام العاملين بالاستمرار في العمل على العلاقة بين شعورهم بخرق العقد النفسي وصمت العاملين في التعبير عن آرائهم داخل مكان العمل.

وينوه الباحثون على أهمية إجابكم على هذا الاستقصاء، وذلك للاستفادة من آرائكم وخبراتكم العلمية، والتي سوف تنال التقدير التام، وذلك مع العلم أن البيانات التي يتم الحصول عليها ستكون موضع السرية التامة، ولن تستخدم إلا في أغراض هذا البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول خالص الشكر وعظيم الامتنان والتقدير،

الباحثون



القسم الأول: نرجو من سيادتكم وضع علامة (√) أمام العبارة أسفل الاختيار المناسب من وجهة نظرك:

م	العبارات	المقياس				
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
1-	إذا أردت ترك العمل بالجامعة سيكون من الصعب بالنسبة لي إيجاد فرصة عمل أخرى.					
2-	أكبر مشكلة قد توجهني إذا تركت عملي الحالي هي صعوبة إيجاد فرصة عمل أخرى مناسبة.					
3-	سأستمر في العمل بالجامعة لأنه لا يوجد بديل آخر مناسب.					
4-	ترك عملي بالجامعة سيكون قراراً متهوراً حيث لا يوجد العديد من أماكن العمل التي تستطيع أن تمنحني نفس الأجر والمزايا.					
5-	إذا تركت عملي بالجامعة لن أخسر الكثير لأن المزايا والأجور المقدمة ضعيفة.					
6-	إذا تركت العمل بالجامعة، سأفقد العديد من الامتيازات الوظيفية مثل "نظام معاش جيد، وتأمين صحي مناسب، نظام إجازات مناسب"، مواعيد الانصراف وجداول الأعمال المناسبة".					
7-	أفكر في ترك العمل بالجامعة لأن جهودي ومهاراتي لا تكافأ بشكل جيد.					
8-	من الصعب جداً أن أترك العمل بالجامعة نظراً للمزايا المادية التي أحصل عليها من الجامعة مثل "البدلات، الحوافز، مكافآت، المعاشات".					
9-	رغم أني لست معجباً ببعض الجوانب الخاصة بالجامعة إلا أنني أفضل الاستمرار بالعمل بها نظراً للمزايا المالية التي أحصل عليها.					

تحليل العلاقة بين الالتزام الاستمراري ودوافع الصمت التنظيمي (بالتطبيق على الجامعات المصرية).. الباحثة/ سحر محمد عبد المنعم & أ.د/ هشام حامد حواس & ود/ رباب السيد رجب

م	العبارات	المقياس				
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
10	لا أفكر في ترك الجامعة لأنه لا يوجد فرص عمل أخرى مناسبة متاحة بسهولة.					
11	لا يوجد سبب لبقائي بالعمل بالجامعة إلا ندرة البدائل الوظيفية المتاحة.					
12	لن أترك عملي بالجامعة إلا إذا أتحت لي فرصة عمل أخرى.					

القسم الثاني:

ما الأسباب التي تدفعك لاتخاذ القرار بعدم المشاركة بما لديك من معلومات أو أفكار أو آراء. برجاء وضع علامة (√) أمام العبارة أسفل الاختيار المناسب من وجهة نظرك.

م	العبارات	المقياس				
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
13	أحياناً أفضل الصمت عن بعض الآراء لرد الأذى الذي سببه زميل لي داخل الجامعة متعمداً.					
14	التزم الصمت عن بعض الآراء لإلحاق الضرر بشخص آخر داخل الكلية/الجامعة بشكل متعمد.					
15	أمتنع عن التحدث عن بعض الأخطاء الإدارية كنوع من أنواع الانتقام من إدارة الكلية/الجامعة التي أساءت إلي.					
16	التزم الصمت عن بعض المعلومات/الآراء لإلحاق الضرر بإدارة الكلية/الجامعة.					
17	التزم الصمت لجعل الإدارة تبدو أكثر سوءاً.					
18	أبقى صامتاً رغبة في عدم الإضرار بعلاقتي مع زميلي.					



م	العبارات	المقياس				
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
19	أصمت لأتجنب خلق أي نوع من التوتر مع زميلي بالعمل.					
20	أمتنع عن التحدث لتجنب حدوث صراعات مع زملائي بالعمل.					
21	التزم الصمت لحماية علاقتي بزملائي في العمل.					
22	أفضل السكوت حفاظاً على مشاعر زملائي في العمل.					
23	أبقى صامتاً لشعوري بخطورة التحدث بما يشغلني من أمور.					
24	أصمت لحماية نفسي من الضرر.					
25	أصمت لشعوري بأني أجازف إذا تحدثت.					
26	أعتقد بأن التحدث سوف يؤثر سلباً على وظيفتي بالجامعة.					
27	أرغب في السكوت خوفاً من انتقادات الغير.					
28	التزم الصمت لأتجنب انتقام الغير مني.					
29	التزم الصمت لعدم الشعور بالثقة الكافية للتحدث.					
30	التزم الصمت لأتجنب وضع نفسي في مواقف محرجة.					
31	أصمت لعدم تأكدي مما يجب أن أقوله.					
32	أفضل الصمت عن الحديث لشعوري بالتردد في الرأي الذي أبدية في الأمر/الموضوع.					

تحليل العلاقة بين الالتزام الاستمراري ودوافع الصمت التنظيمي (بالتطبيق على الجامعات المصرية).. الباحثة/ سحر محمد عبد المنعم & أ.د/ هشام حامد حواس & ود/ رباب السيد رجب

م	العبارات	المقياس				
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
33	التزم الصمت لأتجنب أن أظهر بمظهر الشخص غير الكفاء.					
34	التزم الصمت لقناعتي بعدم اهتمام الإدارة بما يشغلني من أمور.					
35	أمتنع عن التحدث لأن الإدارة لا تهتم لأرائي.					
36	أصمت لعدم اهتمام الآخرين باتخاذ الإجراءات المناسبة لضمان سير العمل.					
37	أصمت لشعوري بأن رأبي لن يؤخذ على محمل الجد.					
38	أشعر بأن الإدارة لن تفعل أي شيء جيد عندما أتحدث.					
39	التزم الصمت إذا كان موضوع الحديث لا يؤثر على بشكل شخصي.					
40	التزم الصمت لعدم اهتمامي بما يحدث.					
41	التزم الصمت لأنني لا أريد التورط في شيء.					
42	أبقى صامتاً لأنني أعتقد أن مسؤولية الحديث تقع على عاتق شخص آخر.					