



# مجلة البحوث المالية والتجارية

## المجلد (24) – العدد الثالث – يوليو 2023



تحليل العلاقة بين خرق العقد النفسي ودوافع الصمت التنظيمي (بالتطبيق  
على الجامعات المصرية)

**The relationship between Psychological Contract Breach 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: <a href="https://jsst.journals.ekb.eg/">https://jsst.journals.ekb.eg/</a>	



## ملخص:

تهدف الدراسة إلى قياس العلاقة بين خرق العقد النفسي ودوافع الصمت التنظيمي للموظفين الإداريين بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة (بورسعيد - دمياط - السويس)، وقد اعتمد الباحثون على المنهج التحليلي للتحقق من صحة الفروض؛ وذلك من خلال جمع البيانات عن طريق أداة الاستقصاء؛ حيث قدرت عينة الدراسة بـ(349) استمارة استقصاء، ولقد تم توزيع (400) استمارة على الموظفين الإداريين بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة، واسترجع منها (328) استمارة بنسبة استجابة (94%) من العينة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي، ودافع الصمت الانحرافي، ودافع الصمت الاجتماعي ودافع الصمت الدفاعي ودافع الصمت الاغترابي، وأن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت غير الفعال، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت الاضطرابي.

## الكلمات المفتاحية:

خرق العقد النفسي - 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 Psychological Contract Breach and the motives of organizational 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 no statistically significant relationship between the Psychological Contract Breach and some of the motives of organizational silence (Deviant silence- Relational silence - Defensive silence - Disengaged Silence), and there is statistically significant positive relationship between the Psychological Contract Breach and the motive of Ineffectual Silence, and the study also found a negative relationship between Psychological Contract Breach and the motive of Diffident Silence.

**Key words:**

Psychological Contract Breach – 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:

يؤثر الصمت التنظيمي على نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها؛ حيث يؤدي إلى مشاكل تنظيمية متعددة، مثل نقص التغذية الراجعة ونقص المعلومات ونقص تحليل الأفكار والبدائل مما يؤدي إلى عدم تنوع المدخلات المعلوماتية المتاحة لصانعي القرار؛ مما يقوض من عملية صنع القرار التنظيمي، ويعوق عمليات التغيير والتطوير التنظيمي ( Morrison & Robinson, 2000)، والابتكار (Beer & Eisenstat, 2000)، هذا بالإضافة إلى أن الصمت يؤثر تأثيراً سلبياً على العمل الجماعي والعمليات اليومية للمؤسسة (Bari et al., 2020)، ويؤدي إلى إخفاء الانتهاكات التي تحدث داخل المنظمة، مما يمنع الاكتشاف المبكر لها، ويعوق عملية تصحيح المسار للتدهور التنظيمي المحتمل ( Detert & Edmondson, 2011; Knoll & Van Dick, 2012). كما يرتبط الصمت أيضاً بمجموعة واسعة من النتائج الضارة للموظفين؛ حيث يؤثر بشكل سلبي على الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، الرفاهية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين ( Knoll & Van Dick, 2012; Vakola & Bouradas, 2014; Wang & Hsieh, 2014). ومن ثم من المهم جداً للمنظمات أن تتوصل إلى الأسباب والدوافع الكامنة وراء قيام الموظف بالالتزام بالصمت وتجنبها. ولقد توصلت البحوث السابقة إلى العديد من الأسباب ومنها خرق العقد النفسي للموظفين؛ حيث أكدت نتائج البحوث السابقة على وجود علاقة إيجابية بين خرق العقد النفسي والصمت التنظيمي (غير الفعال، الدفاعي والاجتماعي) (Bari et al., 2020; Moodley, 2018; Riantoputra et al., 2016; Wang & Hsieh, 2014)؛ وقامت البحوث السابقة بوضع وتناول العلاقة المذكورة من خلال نظرية التبادل الاجتماعي؛ حيث كان البحث حول تأثير خرق العقد النفسي على مواقف وسلوكيات الموظفين مرتكزاً على تلك نظرية (Zhao et al., 2007) وتفترض نظرية التبادل الاجتماعي حول علاقات العمل أن الموظف يتوقع علاقة تبادل عادلة ومتوازنة بينه وبين المنظمة. وبشكل أكثر تحديداً، عند تقديم الموظف مساهماته إلى المدير أو المشرف غالباً ما يتوقع شيء في المقابل، على سبيل المثال المكافآت والتقدير والتدريب والتطوير، والتي تشكل الوفاء بالعقد النفسي (C. Guo, 2016). وبالتالي عندما لا تتحقق توقعات الموظف من المنظمة قد يحدث خرق للعقد النفسي (Morrison & Robinson, 2000). وعندما يشعر الموظفون أن أصحاب العمل قد فشلوا في الوفاء بالتزاماتهم، فمن الأرجح أن يردوا بالمثل عن طريق سحب (بدرجات متفاوتة وبأشكال متنوعة) مساهماتهم في علاقة التبادل (Williams, 2020)، وذلك من خلال تقليل من التزامهم واستعدادهم للانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية (Coyle-

(Shapiro & Kessler, 2000)، مما يؤدي إلى ظهور سلوكيات الانسحاب النفسي (psychological withdrawal behaviors)، وبالتالي قد يختارون التوقف عن التعبير عن مخاوفهم بشأن انتهاك العقد النفسي، والتعبير عن احتجاجهم الصامت (على سبيل المثال، حجب تعليقاتهم عن قصد في أثناء اجتماع الإدارة) (Wang & Hsieh, 2014)، وعلى النقيض من ذلك، يولد شعور الموظفين بالوفاء بالعقد النفسي التزاماً لديهم، ونية للبقاء مع المنظمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تتجاوز الوصف الوظيفي الرسمي (De Vos & Buyens, 2001).

### أولاً: البحوث السابقة:

توصلت البحوث السابقة التي تناولت العلاقة بين خرق العقد النفسي والصمت التنظيمي (Bari et al., 2020; Moodley, 2018; Riantoputra et al., 2016; Wang & Hsieh, 2014) إلى وجود أثر إيجابي لخرق العقد النفسي على دوافع الصمت التنظيمي (غير الفعال/ الإذعان، الدفاعي، الاجتماعي)؛ حيث قام بحث (Wang & Hsieh, 2014) بدراسة أثر صمت غير الفعال (acquiescent silence) على العلاقة بين خرق العقد النفسي والرضا الوظيفي للموظف، وتوصل إلى وجود ارتباط إيجابي بين خرق العقد النفسي والصمت غير الفعال واتفق معه (Riantoputra et al., 2016)؛ حيث توصل إلى أن خرق العقد النفسي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالصمت غير الفعال، ولكن لا يرتبط بالصمت الدفاعي. واتفق (Moodley, 2018) مع نتائج البحوث السابق ذكرها؛ حيث أظهرت نتائج بحثه أن هناك علاقة إيجابية بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت غير الفعال. بينما اختلف مع بحث (Riantoputra et al., 2016)؛ حيث أظهرت نتائجه وجود علاقة إيجابية بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت الدفاعي. كما قام بحث (Bari et al., 2020) بدراسة أثر خرق العقد النفسي على العلاقة بين سلوكيات إخفاء المعرفة، ودوافع الصمت التنظيمي (الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، غير الفعال)، وتوصل إلى أن خرق العقد النفسي يتوسط العلاقة بين سلوكيات إخفاء المعرفة ودافع الصمت الدفاعي بشكل أفضل نسبياً من توسطه بين سلوكيات إخفاء المعرفة وكل من دافع الصمت الاجتماعي، ودافع الصمت غير الفعال، وإن علاقة الارتباط غير المباشرة بين إخفاء المعرفة والصمت الدفاعي لم تكن مرتبطة ارتباطاً وثيقاً، وعندما استخدم بُعد خرق العقد النفسي كمتغير وسيط أصبحت العلاقة قوية بينهما. ولقد قام تم استخدام في البحوث السابق ذكرها مقاييس مختلفة لقياس الصمت التنظيمي، بينما تم استخدام لقياس خرق العقد النفسي المقياس



العالمي (global scale) الخاص بـ (Morrison & Robinson, 2000) ، ولقد لاحظ الباحثون التالي:

أ- أن هناك ندرة في البحوث الأجنبية التي تناولت العلاقة بين خرق العقد النفسي للموظف من قبل جهة العمل، ودوافع الصمت التنظيمي للموظفين، بالإضافة إلى عدم وجود بحث عربي على حد علم الباحثون. تناول العلاقة بين خرق العقد النفسي للموظف من قبل جهة العمل ودوافع الصمت التنظيمي.

ب- الأبحاث الأجنبية التي تناولت العلاقة بين خرق العقد النفسي للموظف من قبل جهة العمل ودوافع الصمت التنظيمي (Bari et al., 2020; Moodley, 2018; Riantoputra et al., 2016; Wang & Hsieh, 2014)؛ درست أثر خرق العقد النفسي على ثلاثة دوافع للصمت التنظيمي (غير الفعال، الدفاعي، الاجتماعي)، وبالتالي لم يجد الباحثون أي بحث عربي أو أجنبي قام بقياس أثر خرق العقد النفسي على جميع دوافع الصمت التنظيمي باستخدام مقياس (Brinsfield, 2013) للصمت، وهو ما تم استخدامه في الدراسة الحالية حيث إنه مقياس أكثر شمولاً من المقاييس السابقة عليه؛ حيث تضمن على دوافع للصمت أكثر من المقاييس السابقة عليه. كما استخدمت معظم البحوث السابقة لقياس خرق العقد النفسي المقياس العالمي الخاص بـ (Morrison & Robinson, 2000)، والذي تم استخدامه في الدراسة الحالية. وعلى هذا السياق قام الباحثون بطرح التساؤل التالي: هل هناك علاقة بين خرق العقد النفسي ودوافع الصمت التنظيمي للموظفين في البيئة العربية وبشكل خاص لدى الموظفين الإداريين بالجامعات المصرية محل الدراسة؟

### ثانياً: الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية بهدف توصيف مشكلة الدراسة، والتعرف على أهم المظاهر التي تدل على مشكلة الدراسة وأهدافها وفروضها ومتغيراتها؛ وذلك من خلال عينه عمدية قوامها (40) مفردة، وذلك بنسبة (10%) من عينة الدراسة على العاملين بجامعة بورسعيد (الموظفين الإداريين)؛ وتوزيع قائمة استقصاء عليهم والمدرجة بالملحق رقم (1)، وتم التوصل إلى النتائج الإحصائية التالية كما هو موضح بالجدول رقم (1):

1- خرق العقد النفسي: أظهرت النتائج أن مفردات العينة الاستطلاعية وفقاً لإجمالي بُعد "خرق العقد النفسي" أشارت إلى الاتجاه إلى "الموافقة إلى حد ما"، وذلك بمتوسط حسابي مرجح (3.17)، وذلك بمعامل اختلاف قدره (31.57%) أي الاتفاق في الآراء ما يقرب بنسبة (68.43%).

جدول رقم (1)

التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الاستطلاعية

المقياس أبعاد الدراسة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	معامل الاختلاف
خرق العقد النفسي.	3.17	1.0010	محايد	31.57
دافع الصمت الانحرافي.	2.02	0.7483	غير موافق	36.95
دافع الصمت الاجتماعي.	3.32	0.8768	محايد	26.41
دافع الصمت الدفاعي.	2.44	0.9669	غير موافق	39.63
دافع الصمت الاضطرابي.	2.37	0.8980	غير موافق	37.89
دافع الصمت غير الفعال.	2.80	0.9844	محايد	35.16
دافع الصمت الاغترابي.	2.79	0.9363	محايد	33.56

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

2- الصمت التنظيمي: أظهرت النتائج أن أكثر أنواع الصمت شيوعاً هو الصمت الاجتماعي. حيث أشارت مفردات العينة الاستطلاعية إلى الاتجاه إلى "الموافقة إلى حد ما" على بعد (الصمت الاجتماعي) بمتوسط مرجح (3.32) يليه صمت غير الفعال؛ حيث كان الاتجاه عليه بـ "الموافقة إلى حد ما" بمتوسط حسابي مرجح (2.80)، يليه 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) و(الصمت الانحرافي)، بمتوسط حسابي (2.44)، (2.37)، (2.025) على التوالي، وذلك وفقاً لردود عينة الدراسة الاستطلاعية.

ثالثاً: مُشكَّلةُ الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى اتجاه أفراد العينة إلى "الموافقة إلى حد ما" على وجود خرق العقد النفسي لدى الموظفين بالجامعة، و"الموافقة إلى حد ما" على وجود كل من دافع الصمت الاجتماعي، ودافع الصمت الاغترابي، ودافع الصمت غير الفعال. كما توصلت نتائج البحوث السابقة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً لخرق العقد النفسي على الصمت التنظيمي (غير الفعال، الدفاعي، الاجتماعي) (Bari et al., 2020; Moodley, 2018;)



(Riantoputra et al., 2016; Wang & Hsieh, 2014)، وبالتالي يتضح من مظاهر المشكلة، ومن مراجعة البحوث السابقة أن مشكلة الدراسة يمكن تحديدها كما يلي: "وجود ظاهرة الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين، والتي قد ترجع لشعور الموظفين بخرق العقد النفسي مع المنظمة".

رابعاً: هدف الدراسة: في ضوء مشكلة الدراسة، وما تم التوصل إليه من مسح للبحوث السابقة تسعى الدراسة الحالية إلى قياس العلاقة بين خرق العقد النفسي ودوافع الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة.

خامساً: متغيرات الدراسة: وتنقسم إلى

1- المتغير مستقل: خرق العقد النفسي. وتم استخدام مقياس (Morrison & Robinson, 2000) لقياسه والموضح بقائمة الاستقصاء\_ المدرجة بالملحق رقم (1)\_ وذلك من العبارة رقم (1) إلى العبارة رقم (5).

2- المتغير تابع: دوافع الصمت التنظيمي. و تم استخدام مقياس (Brinsfield, 2013)، والموضح بقائمة الاستقصاء\_ المدرجة بالملحق رقم (1)\_ والذي يقسم الصمت إلى: دافع الصمت الانحرافي، وذلك من العبارة رقم (6) إلى العبارة رقم (10)، دافع الصمت الاجتماعي، وذلك من العبارة رقم (11) إلى العبارة رقم (15)، ودافع الصمت الدفاعي، وذلك من العبارة رقم (16) إلى العبارة رقم (21)، ودافع الصمت الاضطرابي، وذلك من العبارة رقم (22) إلى العبارة رقم (26)، ودافع صمت غير الفعال، وذلك من العبارة رقم (27) إلى العبارة رقم (31)، ودافع الصمت الاغترابي، وذلك من العبارة رقم (32) إلى العبارة رقم (35).

سادساً: فروض الدراسة:

قام الباحثون من خلال الدراسة الاستطلاعية ومراجعة البحوث السابقة، وعلى ضوء مشكلة الدراسة، وأهدافها بوضع الفروض التالية:

الفرض الرئيس: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي ودوافع الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة. وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

1- الفرض الفرعي الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت الانحرافي للموظفين الإداريين بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة.

- 2- الفرض الفرعي الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت الاجتماعي للموظفين الإداريين بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة.
- 3- الفرض الفرعي الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت الدفاعي للموظفين الإداريين بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة.
- 4- الفرض الفرعي الرابع: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت الاضطرابي للموظفين الإداريين بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة.
- 5- الفرض الفرعي الخامس: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت غير الفعال للموظفين الإداريين بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة.
- 6- الفرض الفرعي السادس: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت الاغترابي للموظفين الإداريين بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة.

### سابعاً: منهج الدراسة وأسلوب جمع وتحليل البيانات:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج التحليلي للتحقق من صحة الفروض؛ وذلك من خلال جمع البيانات عن طريق أداة الاستقصاء، والتي تم الاعتماد فيها على مقاييس مجربة وموثق مستوى صدقها في العديد من الأبحاث السابقة؛ حيث تم استخدام مقياس (Morrison & Robinson, 2000) لقياس خرق العقد النفسي، والذي تم استخدامه من قبل العديد من الباحثون (Bari et al., 2020; Moodley, 2018; Riantoputra et al., 2016; Wang & Hsieh, 2014) ومقياس (Brinsfield, 2013) للصمت التنظيمي، والذي تم استخدامه من قبل العديد الباحثون (Gawish, 2021; Rai & Agarwal, 2018; صابر، 2018). وتم اختيار أساليب التحليل الإحصائي التي تلائم وتخدم أهداف الدراسة بالاستعانة بالحاسب الألى، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V25).

### ثامناً: الإطار النظري:

قام الباحثون بتناول متغيرات الدراسة، وذلك كما يلي:

#### 1- خرق العقد النفسي:

أ- مفهوم خرق العقد النفسي: يعتبر خرق العقد النفسي من القضايا المهمة في مجال العقد النفسي؛ حيث تحتاج المنظمات إلى فهم أفضل لعمليات خرق العقد النفسي التي تؤثر على نتائج العمل للموظف، وذلك لإعداد نفسها عند حدوث خرق للعقد النفسي للموظفين، ولقد



حددت معظم البحوث السابقة مفهوم خرق العقد النفسي من منظور الموظف فقط؛ وذلك بسبب اعتبارها أن خرق العقد النفسي بمثابة اعتقاد خاص بالموظف. ولقد تناول الباحثون مفاهيم خرق العقد النفسي كالتالي:

يرى (Rousseau, 1989) أن خرق العقد النفسي هو " فشل المنظمات أو الأطراف الأخرى كممثلين عن المنظمة في الاستجابة أو الرد على مساهمة الموظف بطريقة ملاءمة من وجهة نظر الموظف، والتي يعتقد الموظف أن المنظمة ملزمة بها".

ويعرف (Morrison & Robinson, 2000) خرق العقد النفسي بأنه " شعور الفرد أن المنظمة قد فشلت في الوفاء بواحد أو أكثر من الالتزامات المتضمنة بالعقد النفسي، وبطريقة تتناسب مع إسهامات الفرد بالمنظمة". وهو المفهوم الإجرائي المستخدم في الدراسة الحالية. ويشير (Zhao et al., 2007) بأن خرق العقد النفسي هو " تقييم إدراكي أو تصور من قبل الموظف بأن المنظمة قد فشلت في الوفاء بالالتزامات أو تعهدات وظيفية معينة".

## 2- الآثار الناتجة عن خرق العقد النفسي:

اهتم العديد من الباحثين بعواقب خرق العقد النفسي المدرك من قبل الموظفين على مشاعر ومواقف وسلوكيات الموظفين في العمل؛ وذلك نظراً لتكرار حدوث خرق العقد النفسي بالمنظمات (De Vos, 2002)، وأيضاً لدوره الهام في شرح اتجاهات أو مواقف الموظفين في العمل؛ حيث توصلت البحوث السابقة إلى أن هناك تأثيراً سلبياً لخرق العقد النفسي على مواقف الموظفين (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي) (Antonaki & Trivellas, 2014; Ballou, 2007; Zhao et al., 2009; Suazo, 2009; Ihsan et al., 2020; 2013) والاستغراق الوظيفي وذلك بالإضافة إلى تأثيره السلبي على السلوكيات اللاحقة في مكان العمل؛ حيث توصلت البحوث السابقة إلى أن هناك تأثيراً سلبياً لخرق العقد النفسي على الفعالية الفردية (سلوك المواطنة التنظيمية، والأداء في الدور) (Ballou, 2013; Griep & Vantilborgh, 2018; Williams, 2020; Zhao et al., 2007; Y. Guo, 2017; Memon & Ghani, 2020; Yongyue et al., 2013)؛ ونية العاملين لترك العمل (Aykan, 2014; Khalid & Ahmed, 2016).

## 2- دوافع الصمت التنظيمي:

قام الباحثون في الدراسة الحالية باستخدام مقياس (Brinsfield, 2013) لقياس دوافع الصمت التنظيمي للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة؛ حيث تم من خلال هذا المقياس

الاعتراف بإمكانية وجود فروق ذات مغزى بين أشكال الصمت بناءً على دوافع الصمت المختلفة للموظفين. ولقد تم تناول دوافع الصمت بشكل مفصل 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 الموظفون الذين لديهم علاقات قوية مع زملائهم يستخدمون الصمت لحماية تلك العلاقات (Hawass, 2016)، وعلى الرغم من ذلك فإن عناصر الصمت الاجتماعي من قبل الموظف لا تعكس بالضرورة الإيثار، ولكن بدلاً من ذلك يمكن أن يعتمد التوجه الاجتماعي العام لهذا النوع من الصمت على دوافع تتعلق بالمصلحة الذاتية؛ على سبيل المثال قيام الموظف بالتزام الصمت لحماية زميل في العمل فعل شيئاً غير أخلاقي بسبب الخوف من انتقام هذا الزميل منه، وبالتالي يمكن القول أن جميع الدوافع لهذا النوع من الصمت ترتبط بالمصلحة الذاتية للفرد (Brinsfield, 2009).

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 بسبب عدم شعوره بالثقة بالنفس" (Brinsfield, 2013). ويعرف أيضاً بأنه "الشك بالنفس أو انعدام الثقة



بالنفس والانسحاب من المحادثات التي تتطلب إبداء الشخص لرأيه " (Jain, 2015)، ويتكون هذا البعد من عبارات تتعلق بعدم الأمان أو الشك الذاتي أو عدم اليقين فيما يتعلق بالموقف أو ما يجب قوله". (Brinsfield, 2013).

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". ويعرفه بأنه "الاعتقاد العام بأن التحدث علناً لن يكون مفيداً في إحداث تغيير فيما يتعلق بالمسألة أو الموقف أو محور الاهتمام" (Brinsfield, 2013). حيث ينخرط الموظفون في هذا النوع من صمت كطريقة غير مباشرة لإظهار القبول الصادق للظروف التنظيمية، والتخلي عن الأمل في التحسين الوضع الحالي بالمنظمة، واعتبار الوضع الحالي أمراً مفروضاً منه (Rai & Agarwal, 2018)، وقد أشار (Brinsfield, 2013) إلى أن تسمية هذا البعد بالصمت "غير الفعال" يعبر بشكل أفضل عن الطبيعة المميزة لهذا البعد؛ حيث إن العناصر التي تم تحميلها على هذا البعد 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)، أو يعرف بأنه "انخفاض اهتمام الموظف باتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة مشاكل المنظمة التي يعمل بها" (Bari et al., 2020).

#### تاسعاً: الدراسة الميدانية:

1- مجتمع وعينه الدراسة: بلغ عدد الجامعات المصرية الحكومية بجمهورية مصر العربية (28) جامعة مصرية. منها (11) جامعة منفصلة حديثاً، ولعدم قدرة الباحثين على الانتقال إلى جميع الجامعات المصرية، هذا بالإضافة إلى تجانس مجتمع الدراسة؛ حيث لا يسعى الباحثون إلى تحقيق اشتراطات معينة في الجامعات المختارة، وبالتالي تم اقتصار مجتمع الدراسة على الموظفين الإداريين في ثلاث جامعات ناشئة متقاربة جغرافياً، كما هو موضح بالجدول رقم (2).

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

## 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 بخطاء 0.05). تم تحديد حجم العينة 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

ولقد تم توزيع العينة بأسلوب التخصيص النسبي للطبقات حسب عدد الموظفين الإداريين في كل جامعة من الجامعات محل الدراسة كالتالي:

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

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

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

وتم توزيع حوالي (400) استبانة، وتم الحصول على (328) استبانة صالحة. وذلك بنسبة استجابة (94%) من عينة الدراسة.



2- الإحصاء الوصفي لأبعاد الدراسة: أظهرت النتائج أن مفردات العينة " وفقاً لإجمالي بُعد (خرق العقد النفسي) أشارت إلى الاتجاه إلى "الموافقة"، وذلك بمتوسط حسابي مرجح (3.52)، وفيما يتعلق بأبعاد الصمت التنظيمي، أظهرت النتائج أن مفردات العينة وفقاً لإجمالي بُعد "الصمت الاجتماعي" تتجه إلى "الموافقة" بمتوسط حسابي مرجح (3.43) بينما تتجه مفردات العينة إلى "الموافقة إلى حد ما" على كل من الصمت غير الفعال الصمت الإغترابي، والصمت الدفاعي، وذلك بمتوسط حسابي مرجح (2.99)، (2.78) و(2.71) على التوالي، وأخيراً تتجه آراء مفردات عينة الدراسة إلى "عدم الموافقة" على "الصمت الإنحرافي"، "الصمت الاضطرابي"، وذلك بمتوسط حسابي (2.13)، (2.43) على التوالي.

3- نتائج اختبار الفروض: هدفت الدراسة الحالية إلى اختبار الفرض الرئيس التالي:

الفرض الرئيس: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي ودوافع الصمت التنظيمي للموظفين الإداريين بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة. ولإثبات صحة هذا الفرض من عدمه، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner regression)، لاختبار الفروض الفرعية التالية:

1- اختبار الفرض الفرعي الأول: ينص هذا الفرض على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت الانحرافي للموظفين الإداريين بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة". ويوضح الجدول رقم (3) نتائج تحليل الانحدار الخطي.

جدول رقم (3)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرض الفرعي الأول

معامل الارتباط		قيمته اختبار F. test	
معامل الارتباط R	0.007	القيمة	مستوى المعنوية
معامل التحديد R <sup>2</sup> =	.000	0.016	0.898
معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup> Adjusted = -0.003			

المتغير التابع = دافع الصمت الانحرافي.

المصدر: من إعداد الباحثون وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (3) أن اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار (F. test) يدل على عدم جوده نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة F (0.016) وهي غير دالة إحصائياً؛ حيث إن مستوى المعنوية أعلى من (0.05). وبالتالي تم رفض الفرض الفرعي الأول.

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

2- اختبار الفرض الفرعي الثاني: ينص هذا الفرض على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت الاجتماعي للموظفين الإداريين بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة". ويوضح الجدول رقم (4) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط.

#### جدول رقم (4)

#### نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرض الفرعي الثاني

معامل الارتباط		قيمته اختبار F. test	
معامل الارتباط R	.074	القيمة	مستوى المعنوية
معامل التحديد R <sup>2</sup> =	0.005	1.791	0.182
معامل التحديد المعدل Adjusted R <sup>2</sup> = 0.002			

المتغير التابع = دافع الصمت الاجتماعي.

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لنتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من نتائج الجدول السابق أن اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار ( F. test) يدل على عدم جوده نموذج الانحدار؛ حيث بلغت قيمه F (1.791) وهي غير دالة إحصائيا؛ حيث إن مستوى المعنوية أعلى من (0.05). وبالتالي تم رفض الفرض الفرعي الثاني. 3- اختبار الفرض الفرعي الثالث:

ينص هذا الفرض على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت الدفاعي للموظفين الإداريين بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة". ويوضح الجدول رقم (5) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط.

#### جدول رقم (5)

#### نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرض الفرعي الثالث

معامل الارتباط		قيمته اختبار F. test	
معامل الارتباط R	0.040	القيمة	مستوى المعنوية
معامل التحديد R <sup>2</sup> =	0.002	0.529	0.467
معامل التحديد المعدل Adjusted R <sup>2</sup> = -0.001			

المتغير التابع = دافع الصمت الدفاعي.

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لنتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من نتائج الجدول السابق أن اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار ( F. test) يدل على عدم جوده نموذج الانحدار؛ حيث بلغت قيمه F (0.529) وهي غير دالة



إحصائياً. حيث إن مستوى المعنوية أعلى من (0.05). وبالتالي تم رفض الفرض الفرعي الثالث.

4- اختبار الفرض الفرعي الرابع: ينص هذا الفرض على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت الاضطرابي للموظفين الإداريين بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة".

#### جدول رقم (6)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرض الفرعي الرابع

F. test قيمه اختبار		T. test قيمه اختبار		Beta	قيم معاملات الانحدار B	المتغير المستقل
مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة			
*0.035	4.467	**0.000	14.746		14.050	المعامل الثابت.
		*0.035	-2.113	-0.116	-0.111	خرق العقد النفسي
					0.116	معامل الارتباط R
معامل التحديد المعدل $R^2$ Adjusted = 0.010					معامل التحديد $R^2$ = 0.014	

المتغير التابع = دافع الصمت الاضطرابي.

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (6) الآتي:

أ- أن المتغير المستقل وهو "خرق العقد النفسي" مرتبط معنويًا بدافع الصمت الاضطرابي وذلك بمعامل ارتباط بلغ (0.116).

ب- معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ): أظهرت النتائج أن المتغير المستقل وهو "خرق العقد النفسي" يفسر حوالي (0.010%) من التغير في دافع الصمت الاضطرابي، وفقاً لمعامل التحديد المعدل  $R^2$  الذي بلغ (0.010) بينما النسبة المتبقية قد تفسرها عوامل أخرى أو قد يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة.

ج- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار (F. test): بلغت قيمه F (4.467) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.05). وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار. كما أثبت النموذج معنوية تأثير "خرق العقد النفسي" على "دافع الصمت الاضطرابي".

د- اختبار معنوية المتغير المستقل (T. test): نجد أن المتغير المستقل ذو تأثير معنوي على المتغير التابع حيث بلغت قيمة "T" (-2.113)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

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

هـ - معادلة النموذج:

$$\text{دافع الصمت الاضطرابي} = 0.111-14.050 \times \text{خرق العقد النفسي.}$$

وبالتالي تشير المعادلة السابقة أن هناك تأثيراً مباشراً عكسياً لبُعد " خرق العقد النفسي" على بُعد "الصمت الاضطرابي"؛ حيث يدل معامل الانحدار للمتغير المستقل إنه إذا تغير المتغير المستقل (خرق العقد النفسي) بمقدار وحدة واحدة من وحدات قياسه، فإن المتغير التابع (الصمت الاضطرابي) سوف يتغير بشكل سلبي بمقدار (0.111) وحده تقريباً. وبالتالي تم قبول الفرض الفرعي الرابع.

5- اختبار الفرض الفرعي الخامس: ينص هذا الفرض على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت غير الفعال بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة ". ويوضح الجدول رقم (7) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (7)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرض الفرعي الخامس

F. test		T. test		Beta	قيم معاملات الانحدار B	المتغير المستقل
مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة			
**0.000	58.822	**0.000	6.492		6.977	المعامل الثابت.
		**0.000	7.670	0.059	0.453	خرق العقد النفسي
					0.391	معامل الارتباط R
معامل التحديد المعدل $R^2 = 0.150$				معامل التحديد $R^2 = 0.153$		

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من نتائج الجدول السابق الآتي:

أ- أن المتغير المستقل وهو " خرق العقد النفسي" مرتبط معنوياً بدافع الصمت غير الفعال. وذلك بمعامل ارتباط إيجابي متوسط بلغ (0.391).

ب- معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ): إن المتغير المستقل وهو "خرق العقد النفسي" يفسر حوالي (15%) من التغير في دافع الصمت غير الفعال وفقاً لمعامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) الذي بلغ (0.150) بينما النسبة المتبقية قد تفسرها عوامل أخرى أو قد يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة.



- ج- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار (F. test): بلغت قيمه F (58.822) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.01)، مما يدل على جوده نموذج الانحدار. كما أثبت النموذج معنوية تأثير " خرق العقد النفسي " على "دافع الصمت غير الفعال".
- د- اختبار معنوية المتغير المستقل (T. test): نجد أن المتغير المستقل ذو تأثير معنوي على المتغير التابع حيث بلغت قيمة "T" (7.669)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.01).
- هـ- معادلة النموذج:

$$\text{دافع الصمت غير الفعال} = 0.452 + 6.977 \times \text{خرق العقد النفسي.}$$

وبالتالي تشير المعادلة السابقة أن هناك تأثيراً مباشراً طردياً لُبعد " خرق العقد النفسي " على بُعد "دافع الصمت غير الفعال"؛ حيث يدل معامل الانحدار للمتغير المستقل إنه إذا تغير المتغير المستقل "خرق العقد النفسي" بمقدار وحدة واحدة من وحدات قياسه، فإن المتغير التابع "دافع الصمت غير الفعال" سوف يتغير بمقدار (0.453) وحده تقريباً. وبالتالي تم قبول الفرض الفرعي الخامس.

6- اختبار الفرض الفرعي السادس: ينص هذا الفرض على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت الاغترابي للموظفين الإداريين بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة". ويوضح الجدول رقم (8) النتائج كالتالي:

#### جدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرض الفرعي السادس

معامل الارتباط		قيمته اختبار F. test	
معامل الارتباط R	.063	القيمة	مستوى المعنوية
معامل التحديد R <sup>2</sup> =	.004	1.285	.258
معامل التحديد المعدل Adjusted R <sup>2</sup> =	.001		

المتغير التابع = دافع الصمت الاغترابي.

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج الجدول السابق أن اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار (F. test) يدل على عدم جوده نموذج الانحدار؛ حيث بلغت قيمه F (1.285) وهي غير دالة إحصائياً؛ حيث إن مستوى المعنوية أعلى من (0.05). وبالتالي تم رفض الفرض الفرعي السادس.

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

## عاشراً: نتائج اختبار الفروض:

قام الباحثون باختبار الفرض الرئيسي التالي: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي ودوافع الصمت التنظيمي للموظفين الإداريين بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة"، وينبثق من هذا الفرض (6) فروض فرعية حسب دوافع الصمت التنظيمي للموظفين والتي تدفعهم للصمت، وبالتالي رفضهم للإفصاح عن آرائهم المتعلقة بالعمل وإجراءاته، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي قبول فرضين فقط من فروض الدراسة؛ وذلك موضح بالجدول رقم (9)

### جدول (9)

#### ملخص نتائج اختبار الفروض

م	الفرض	النتيجة
ف1	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت الانحرافي للموظفين الإداريين بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة	رفض الفرض
ف2	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت الاجتماعي للموظفين الإداريين بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة	رفض الفرض
ف3	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت الدفاعي للموظفين الإداريين بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة	رفض الفرض
ف4	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت غير الفعال للموظفين الإداريين بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة	قبول الفرض
ف5	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت الاضطرابي للموظفين الإداريين بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة	قبول الفرض
ف6	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت الاغترابي للموظفين الإداريين بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة	رفض الفرض

## الحادي عشر: مناقشة النتائج:

استهدفت الدراسة الحالية التعرف على أثر شعور الموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة بالظلم الناتج عن الإخلال بالاتفاقات والوعود من قبل إدارة الجامعة (خرق العقد النفسي) على دوافع الصمت التنظيمي لديهم (عدم رغبتهم في التعبير عن آرائهم عن العمل وإجراءاته)، وبالتالي تناولت الدراسة الحالية (6) أنواع من دوافع الصمت التنظيمي للموظفين الإداريين؛ وذلك للإجابة على التساؤل التالي:



هل يؤثر خرق العقد النفسي على دوافع الصمت التنظيمي للموظفين الإداريين؟؟ وذلك للتعرف على دوافع الصمت التي قد يستخدمها الموظف عند التعرض للظلم والشعور بإخلال المنظمة باتفاقياتها وعودها معه؟

ولقد تم التوصل من خلال نتائج الفروض إلى أن أكثر دافعا للصمت يتكون لدى الموظفين الإداريين عند التعرض لخرق العقد النفسي من قبل المنظمة هو دافع الصمت غير الفعال، ولقد تناول الباحثون تفسير نتائج البحث مع تناول أسباب رفض بعض الفروض، وقبول البعض الآخر مع انخفاض معدلات التحديد، وذلك من واقع نتائج التحليل الإحصائي، ومراجعة البحوث السابقة، وأيضاً من واقع قيامهم بالعديد من المقابلات مع الموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة، وذلك كالتالي:

1- تم التوصل من خلال نتائج التحليل الإحصائي إلى رفض الفرض الأول الذي ينص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت الانحرافي للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة"، ويرى الباحثون أن رفض هذا الفرض قد يرجع لرفض الموظفين الإداريين لهذا الدافع من دوافع الصمت؛ حيث كان الاتجاه عليه من قبل مفردات عينة البحث بـ " عدم الموافقة" 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 الباحثون بسؤال عينة عشوائية من الموظفين الإداريين عن هذا الدافع من الصمت، تم التوصل إلى أن رفضهم للصمت الانحرافي قد يرجع لارتفاع النازع الديني للأفراد بالبيئة العربية؛ 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 الإداريين في الاعتراف باستخدامهم لهذا الدافع من دوافع الصمت؛ حيث أشار (Brinsfield, 2009) إلى أن الإبلاغ عن دافع الصمت الانحرافي بالمنظمات منخفض بسبب تردد الموظفين في الإبلاغ عنه بسبب تحيز الرغبة الاجتماعية للفرد (social desirability bias) وهو ميل المستقصي 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). وجدير بالذكر أنه لم تتم

دراسة العلاقة بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت الانحرافي من قبل في البحوث الأجنبية والعربية.

2- تم التوصل من خلال نتائج التحليل الإحصائي إلى رفض الفرض الثاني الذي ينص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت الاجتماعي للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة"، وهذا يؤكد على ما أشار إليه (Riantoputra et al., 2016) على أنه عندما يدرك الموظفون أن المنظمة قد فشلت في الوفاء بالتزامات المتبادلة بينهم وبين المنظمة، فقد يشعرون بالظلم وانعدام الثقة في المشرفين والمنظمة التي يعلمون بها، وبالتالي يمتنعون عن التعبير عن الأفكار البناءة للمشرفين والمنظمة، ولكن هذا الشعور بالظلم لا يؤثر على دافع الصمت الاجتماعي المهني الذي يهدف لحماية المنظمة (Riantoputra et al., 2016) أو دافع الصمت الاجتماعي الذي يلتزم به الموظفون بهدف حماية زملائهم بالعمل من خلال الصمت عن أخطائهم بالعمل. وهذا ما أكدته نتائج التحليل الوصفي للدراسة الحالية؛ حيث أظهرت أن آراء مفردات العينة وفقاً لإجمالي بُعد "الصمت الاجتماعي" تتجه إلى "الموافقة" بمتوسط حسابي مرجح (3.43)، كما تتجه آرائهم إلى "الموافقة" على بُعد خرق العقد النفسي بمتوسط حسابي مرجح (3.52)، مما يدل على شعور الموظفين بخرق العقد النفسي، وارتفاع التزامهم بدافع الصمت الاجتماعي، وعلى الرغم من ذلك أظهرت النتائج أن اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار (F. test) يدل على عدم جوده نموذج الانحدار؛ حيث بلغت قيمه F (1.791) وهي غير دالة إحصائياً؛ حيث إن مستوى المعنوية أعلى من (0.05) مما يدل على أن خرق العقد النفسي لا يرتبط بالصمت الاجتماعي في البيئة العربية، وأن دوافع الموظفين الإداريين للالتزام لهذا الدافع من دوافع الصمت ليس له علاقة بشعور الفرد بأن المنظمة قد أخلت بعهودها والتزاماتها نحوه. وبالتالي لا بد على البحوث المستقبلية الاستمرار في محاولة استكشاف أسباب التزام الموظفين بدافع الصمت الاجتماعي بالجامعات محل الدراسة.

3- تم التوصل من خلال نتائج التحليل الإحصائي إلى رفض الفرض الثالث الذي ينص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت الدفاعي للموظفين الإداريين بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة"، واختلفت تلك النتيجة مع ما توصل إليه بحث (Moodley, 2018)؛ حيث أظهرت نتائج وجود علاقة إيجابية بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت الدفاعي. بينما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع بحث (Riantoputra et al., 2016) الذي توصل إلى أن خرق العقد النفسي ارتبط بالصمت غير الفعال فقط، ولم يرتبط



بدافع الصمت الدفاعي. وبالتالي لا يستخدم الموظفون الإداريين دافع الصمت الدفاعي عند شعورهم بخرق العقد النفسي، مما يدل على خوفهم من الحديث عند عدم وفاء المنظمة بوعودها نحوهم، ويرى الباحثون أن قد يرجع ذلك إلى طبيعة العمل الحكومي الذي يتميز بالأمان الوظيفي، وعدم الاستغناء عن الموظفين بسهولة على عكس القطاع الخاص. ولقد لاحظ الباحثون ذلك في العديد من مواقع الفيس بوك (Facebook) المنضم إليها العديد من الموظفين من جميع الجامعات المصرية الحكومية مثل جروب ائتلاف العاملين بالجامعات المصرية<sup>1</sup> والذي يضم (91,939) عضواً؛ حيث يقوم الموظفون الإداريين بالتعبير من خلاله عن آرائهم واعتراضهم على بعض القرارات؛ مثل اعتراضهم على تطبيق الحد الأدنى؛ حيث لم تتم زيادة الأجر الوظيفي للعديد من العاملين عند تطبيقه، وبشكل خاص أصحاب الدرجات الأولى والكبير وبعض الدرجات الثانية، وذلك بسبب أن مرتباتهم أعلى من الحد الأدنى المنصوص عليه في القرار. هذا بالإضافة إلى عدم تفعيل صندوق الموظفين الإداريين بالجامعات على النحو الملائم من وجهة نظر الموظفين الإداريين حيث قام الموظفون الإداريين بالجامعات الحكومية من غير أعضاء هيئة التدريس برفع دعاوى قضائية لتفعيله، ورقم الدعوة (37735) لسنة (72) ق. وعلى الرغم من أن نتائج التحليل الوصفي أظهرت أن دافع الصمت الدفاعي للموظفين الإداريين كان الاتجاه عليه بـ " بالموافقة إلى حد ما " بمتوسط حسابي مرجح (2.71) إلا أن هذا قد يدل على أن هناك عوامل أخرى لم تتم دراستها بالبحث الحالي قد أثرت على دافع الصمت الدفاعي، فعلى سبيل المثال قد يقوموا الموظفون الإداريين باستخدام هذا الدافع للصمت عند خوفهم من الاضطهاد من قبل المدير أو قيامه بالانتقام منهم عند الاعتراض على قراراته بالعمل، ولكن لا يستخدم الموظفون الإداريين دافع الصمت الدفاعي عند إخلال الجامعة بالالتزامات التي قد تعهدت بها عند قبولهم بالوظيفة. وبالتالي لا بد على البحوث المستقبلية الاستمرار في محاولة استكشاف أسباب التزام الموظفين بدافع الصمت الدفاعي بالجامعات محل الدراسة.

4- تم التوصل من خلال نتائج التحليل الإحصائي إلى قبول الفرض الفرعي الرابع؛ الذي ينص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت غير الفعال للموظفين الإداريين بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة"، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج البحوث السابقة ( Moodley, 2018; Riantoputra et al., 2016; Wei & Si, 2013)؛ حيث أظهرت نتائجها أن خرق العقد النفسي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالصمت غير

<sup>1</sup> <https://www.facebook.com/groups/497979240214974>

الفعال، وبالتالي تم التوصل من نتائج الدراسة الحالية بالإضافة إلى نتائج البحوث السابقة إلى أن أكثر دافعاً من دوافع الصمت التنظيمي يؤثر عليه خرق العقد النفسي هو " دافع الصمت غير الفعال" أو المسمى "بصمت الإذعان" في البحوث السابقة؛ وبالتالي كلما زاد شعوره الموظفين بخرق العقد النفسي من قبل إدارة الجامعة كلما أدى ذلك إلى زيادة التزامهم بدافع الصمت غير الفعال؛ إي إنهم يفضلون الصمت بدلاً من الحديث والاعتراض على الأوضاع الحالية بالمنظمة لشعورهم بعدم اهتمام الإدارة بآرائهم، وأن التحدث علناً لن يكون مفيداً في إحداث تغيير بالوضع الحالي، والعكس صحيح كلما انخفض شعورهم بخرق العقد النفسي مع المنظمة كلما انخفض دافع الصمت غير الفعال لديهم، وبالتالي من هذا المنطلق يعتبر دافع الصمت غير الفعال هو رد فعل مباشر من قبل الموظفين عند شعورهم بخرق العقد النفسي مع المنظمة. ويمكن تفسير علاقة الارتباط الطردية بين خرق العقد النفسي وافع الصمت غير الفعال في ضوء ما أظهرته نتائج التحليل الوصفي؛ حيث أظهر الاتجاه العام طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبُعد خرق العقد النفسي على "الموافقة"، وأظهر الاتجاه العام طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبُعد "دافع الصمت غير الفعال" على "الموافقة إلى حد ما" بمتوسط حسابي مرجح (2.99)، كما أظهر معامل التحديد أن خرق العقد النفسي يفسر حوالي (15%) من التغير في بُعد "دافع الصمت غير الفعال" بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.

5- تم التوصل من خلال نتائج التحليل الإحصائي إلى قبول الفرض الفرعي الخامس، الذي ينص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت الاضطرابي للموظفين الإداريين بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة"، وعلى الرغم من قبول هذا الفرض إلا أن معامل التحديد الخاص بالعلاقة بين خرق العقد النفسي والصمت الاضطرابي بلغ (0.010)، أي أن خرق العقد النفسي يفسر حوالي (0.010) من التغير في دافع الصمت الاضطرابي؛ بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى، مما يدل على أن العلاقة بينهما ضعيفة، وأن هناك عوامل أخرى لم تتم دراستها بالدراسة الحالية قد أثرت سلباً على دافع الصمت الاضطرابي لدى الموظفين الإداريين بالجامعات المصرية. كما لاحظ الباحثون أن آراء مفردات العينة وفقاً لإجمالي بُعد "الصمت الاضطرابي" تتجه إلى "عدم الموافقة" بمتوسط حسابي مرجح (2.43) مما يدل على عدم التزام الموظفين بهذا الدافع من دوافع الصمت، ويعرف الصمت الاضطرابي بأنه " تردد الموظف في التحدث والإفصاح عن آرائه وترك المجال لزملائه للتحدث بسبب عدم شعوره بالثقة بالنفس" (Brinsfield, 2013)، وبالتالي قد يكون تعرض



الموظفين إلى الظلم من العوامل التي تؤدي إلى تخليهم عن دافع الصمت الاضطرابي، وتدفعهم إلى التحدث والتعبير عن آرائهم.

6- تم التوصل من خلال نتائج التحليل الإحصائي إلى رفض الفرض الفرعي السادس والذي ينص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت الاغترابي للموظفين الإداريين بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة"؛ حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت الاغترابي. ولاحظ الباحثون أن آراء مفردات العينة وفقاً لإجمالي بعد "الصمت الاغترابي" تتجه إلى "الموافقة إلى حد ما" بمتوسط حسابي مرجح (2.78)، والذي يعرف بأنه "انسحاب الموظف عن أنشطة وأدوار العمل لعدم ارتباط الموظف بالعمل والمنظمة"، وبالتالي وفقاً لتلك النتيجة لا يؤدي خرق العقد النفسي إلى التزام الموظفين بدافع الصمت الاغترابي. ولقد قام الباحثون بسؤال عينه عشوائية من العاملين الذين قاموا بالتصريح بوجود خرق عقد نفسي لديهم وأشاروا إلى عدم الموافقة على عبارات الاستبيان الخاصة بدافع الصمت الاغترابي. والتي تنص على التالي (التزم الصمت لعدم اهتمامي بما يحدث)، (التزم الصمت لأنني لا أريد التورط في شيء) و(أبقى صامتا لأنني أعتقد أن مسئولية الحديث تقع على عاتق شخص آخر) لأن في اعتقادهم تدل تلك العبارات على عدم أدائهم عملهم على أكمل وجه، وبالتالي لا بد على البحوث المستقبلية مراعاة مقياس تحيز الرغبة الاجتماعية للفرد (social desirability bias) عند دراسة دافع الصمت الاغترابي وذلك كمتغير متحكم أو ضابط (control variable) وهو ميل المستقضي منهم على الإجابة على أسئلة الاستقصاء بطريقة من شأنها أن ينظر إليه /إليها الآخرون بشكل إيجابي) عند دراسة هذا الدافع من الصمت التنظيمي.

وبالتالي تم التوصل من نتائج البحوث السابقة إلى أن شعور الموظفين بخرق العقد النفسي (عدم وفاء المنظمة بالالتزامات المتبادلة بينها وبين الموظفين الإداريين) يؤدي ذلك فقط إلى زيادة دافع الصمت الغير فعال للموظفين الإداريين بالجامعات المصرية محل الدراسة، وهذا ما توصلت إليه البحوث السابقة حيث استخدم (Wang & Hsieh, 2014) مقياس (Dyne et al., 2003)، وقام بدراسة بُعد واحد فقط من دوافع الصمت التنظيمي، وهو دافع الصمت غير الفعال؛ ولقد برر الباحث اختياره لهذا الدافع من دوافع الصمت بسبب أن البحوث السابقة توصلت إلى أن الموظفين يستخدمونه لتجنب المخاطرة، وكرد فعل على الظلم المتصور في مكان العمل عند شعورهم بخرق العقد النفسي. وتوصلت نتائج بحثه إلى أن هناك ارتباطاً مهماً بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت غير الفعال، مما يدل على أن الصمت غير الفعال هو استجابة

مباشرة لخرق العقد النفسي، وقام بحث (Riantoputra et al., 2016) باستخدام مقياس (Dyne et al., 2003)، وقام باختيار بُعدين فقط، وهما دافع الصمت الدفاعي ودافع صمت غير الفعال؛ حيث أشار الباحث أنه عندما يدرك الموظفون أن المنظمة قد فشلت في الوفاء بالالتزامات المتبادلة بينهم وبين المنظمة فقد يؤثر ذلك بشكل إيجابي على دافع الصمت غير الفعال، ودافع الصمت الدفاعي، وليس دافع الصمت الاجتماعي المهني الذي يهدف لحماية المنظمة، وتوصل إلى أن خرق العقد النفسي ارتبط بدافع الصمت غير الفعال فقط، ولم يرتبط بالصمت الدفاعي. وأستخدم بحث (Moodley, 2018) بُعدين فقط من مقياس (Knoll & Van Dick, 2012)، وهما دافع الصمت غير الفعال ودافع الصمت الدفاعي. وأستبعد الباحث دافع الصمت الاجتماعي المهني ودافع الصمت الانتهازي لأن دراسته تهدف إلى فهم الصمت كرد فعل على الظلم الذي عانى منه الموظف، وبالتالي أشار إلى أن تلك دوافع هي التي يجب مراعاتها في بحثه، وأظهرت نتائجه علاقة إيجابية بين خرق العقد النفسي ودافع الصمت غير الفعال.

## الثاني عشر: الإسهامات النظرية والعملية للدراسة الحالية:

أولاً: دلالات الدراسة الحالية على مستوى النظرية:

1- العلاقة بين خرق العقد النفسي ودوافع الصمت التنظيمي.

لاحظ الباحثون أن البحوث السابقة لم تغطي العلاقة بين خرق العقد النفسي وكل دوافع الصمت، وذلك لاختلاف أهداف كل بحث (Bari et al., 2020; Moodley, 2018; Wang & Hsieh, 2014; Riantoputra et al., 2016)، وبالتالي تم في الدراسة الحالية دراسة أثر خرق العقد النفسي على جميع دوافع الصمت التنظيمي، وذلك باستخدام مقياس (Brinsfield, 2013) للصمت لأن تصنيفه للصمت يعتبر أكثر شمولاً من المقاييس الأخرى للصمت التنظيمي للتعرف على دوافع الصمت المستخدمة في البيئة العربية المستخدمة من قبل الموظف كرد فعل من التعرض للظلم الناتج اخلال المنظمة باتفاقياتها وعودها معه (خرق العقد النفسي)، وتوصلت الدراسة الحالية إلى التالي:

أ- أكثر دافعاً من دوافع الصمت التنظيمي يؤثر عليه خرق العقد النفسي بالبيئة العربية هو "دافع الصمت غير الفعال"؛ حيث أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً طردياً مباشراً لُبعد "خرق العقد النفسي" على بُعد "الصمت غير الفعال"؛ وفي ذلك دلالة علمية تدل على أن دافع الصمت غير الفعال للموظفين الإداريين يعتبر استجابة مباشرة لشعورهم بخرق العقد



النفسي، وذلك بسبب شعورهم بعدم اهتمام الإدارة بهم وبآرائهم، مما يترتب عليه التزام الموظفين للصمت بشأن تقديم أي اقتراحات تخص العمل.

ب- لاحظ الباحثون عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخرق العقد النفسي على كل من دافع الصمت الاجتماعي، ودافع الصمت الدفاعي. وذلك على الرغم من أن مفردات العينة أشارت إلى الاتجاه إلى "الموافقة" على بعد "الصمت الاجتماعي" و "الموافقة إلى حد ما" على بُعد "دافع الصمت الدفاعي"، و"الموافقة" على بُعد "خرق العقد النفسي"، ولقد اختلفت تلك النتيجة مع ما توصلت إليه البحوث السابقة؛ حيث أظهرت نتائجها وجود أثر إيجابي لخرق العقد النفسي على كل من دافع الصمت الاجتماعي، ودافع الصمت الدفاعي (Bari et al., 2020; Moodley, 2018; Riantoputra et al., 2016; Wang & Hsieh, 2014). وفي ذلك دلالة علمية تدل على أن دوافع الصمت التنظيمي للموظفين (الاجتماعي، الدفاعي والاعتراضي) لا يرتبط بخرق العقد النفسي بالبيئة العربية؛ حيث أن تلك الدوافع ليس لها علاقة بشعور الفرد بأن المنظمة قد أخلت بعهودها والتزاماتها نحوه، وأن تلك الدوافع للصمت ترتبط بعوامل أخرى (لم يتم التطرق إليها بالدراسة الحالية).

وإجمالاً، تعتبر تلك النتائج بمثابة إضافة بسيطة للأدبيات القليلة نسبياً في هذا المجال حيث لم يرصد الباحثون أي بحث تناول على حد علم الباحثون\_ أثر خرق العقد النفسي على دوافع الصمت التنظيمي في البحوث العربية. كما لم يرصد الباحثون أي بحث تناول على حد علم الباحثون\_ أثر خرق العقد النفسي على دوافع الصمت التنظيمي باستخدام مقياس (Brinsfield, 2013) في البحوث الأجنبية.

ثانياً: دلالات الدراسة الحالية على مستوى التطبيق:

أكدت نتائج الدراسة الحالية على الأثر المباشر لشعور الموظفين بخرق العقد النفسي على دوافعهم للصمت التنظيمي (دافع الصمت غير الفعال)، كما أظهرت النتائج أن آراء مفردات العينة وفقاً لإجمالي بُعد "خرق العقد النفسي تتجه إلى "الموافقة" بمتوسط حسابي مرجح (3.52)، وأن الاتجاه العام لبعد "دافع الصمت غير الفعال" على (موافق الى حد ما) بمتوسط حسابي مرجح (2.99). مما يعطى دلالة تطبيقية للجهود التنظيمية الرامية إلى أنه لا بد على الإدارة والمديرين بالجامعات محل البحث أن يقوموا بتركيز طاقتهم على بناء تصور جيد لدى الموظفين عن العقد النفسي، وبالتالي تقليل شعورهم بخرق العقد النفسي، وذلك بهدف تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم.

### الثالث عشر: التوصيات:

1- أظهرت النتائج وجود تأثير طردي لخرق العقد النفسي على دافع الصمت غير الفعال للموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة، كما أشارت مفردات العينة أشارت إلى الاتجاه إلى "الموافقة" على بُعد "خرق العقد النفسي، وبالتالي لابد على الإدارة والمديرين أن يقوموا بتركيز طاقتهم على بناء تصور جيد لدى الموظفين عن العقد النفسي الخاص بهم مع المنظمة، ومحاولة استكشاف أسباب شعور الموظفين بخرق العقد النفسي، وذلك لتشجيعهم على التعبير عن آرائهم وتقليل دافع الصمت غير فعال لديهم، وايضاً لما له من تأثير سلبي على مواقف الموظفين (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي)(Ihsan et al., 2020; Suazo, 2009; Zhao et al., 2007) والاستغراق الوظيفي (Gupta et al., 2016; Malik & Khalid, 2016; Rayton & Yalabik, 2014; Aykan, 2014; Khalid & Ahmed, 2016).

2- أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن آراء مفردات العينة الدراسة أشارت إلى الاتجاه إلى "الموافقة" على بُعد "دافع الصمت الاجتماعي" و"الموافقة إلى حد ما" على "دافع الصمت الدفاعي"، و"دافع الصمت الاغترابي"؛ وبالتالي لابد المديرين وإدارة الجامعة التعرف على أسباب صمت الموظفين بالجامعات المصرية محل الدراسة وذلك لتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها. وبناء على ما سبق قام الباحثون بوضع مجموعة من التوصيات العلمية المقترحة وآلية التنفيذ تلك التوصيات والتي يمكن الأخذ بها من قبل المسؤولين بالجامعات المصرية الحكومية والموضحة بالجدول رقم (9).

### جدول رقم (9)

#### توصيات الدراسة وآلية تنفيذها

جهة التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصيات المقترحة
شئون العاملين بكل إدارة/ كلية لإرسال التقارير لأمناء الكليات وصولاً لأمين عام الجامعة	وذلك من خلال اللقاءات الشخصية مع الموظفين أو عقد اجتماعات معهم، وتوزيع الاستبيانات عليهم للتعرف على أسبابهم الحقيقية للالتزام بدوافع الصمت (الاجتماعي، الدفاعي، الاغترابي) بالجامعات محل البحث، وذلك لتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها للتقليل من دوافعهم للصمت التنظيمي.	التعرف على أسباب الموظفين للالتزام بالصمت الاجتماعي والدفاعي والاعترابي بالجامعات المصرية.



تابع جدول رقم (9)  
توصيات الدراسة وآلية تنفيذها

جهة التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصيات المقترحة
شئون العاملين بكل إدارة/ كلية لإرسال التقارير لأمناء الكليات وصولاً لأمين عام الجامعة	نظراً للطبيعة المتغيرة للعقد النفسي، قد يكون من الصعب على المؤسسات التصرف بطريقة لا تنتهك العقد؛ حيث قد لا تعرف المنظمة تماماً ما يعتبره الموظف جزءاً من العقد، وبالتالي لابد معرفة توقعاتهم من المنظمة، وذلك من خلال توزيع الاستبيانات عليهم لمعرفة توقعاتهم من المنظمة، وما يعتبره الموظف جزء من العقد النفسي بينهم وبين المنظمة. وأن يقوموا المديرين كممثلين للمنظمة العمل على تحقيق القدر الكافي من تلك التوقعات.	لابد على الإدارة والمديرين أن يقوموا بتركيز طاقتهم على بناء تصور جيد لدى الموظفين عن العقد النفسي لتقليل من دافع الصمت غير الفعال لديهم.
أمناء الكليات ونواب أمين عام الجامعة بالفرع الإداري للجامعة	تشجيع المبادرات الفردية؛ من خلال تقديم حوافز ومكافآت والترقيات وشهادات تقدير للموظفين المتميزين، ذوي الأفكار الريادية التي تسهم في تطوير إجراءات العمل وحل المشكلات التنظيمية بالجامعة. هذا بالإضافة الى فتح قنوات الاتصال أمام المرؤوسين لتوصيل آرائهم وأفكارهم خلال سياسة الباب المفتوح، وذلك لتقليل الصمت غير الفعال لدى الموظفين والنتائج من شعورهم بعدم اهتمام الإدارة بآرائهم، وأن التحدث لا جدوى منه في تغيير الوضع أو الموقف الحالي.	الاهتمام بآراء الموظفين من خلال دعم وتعزيز مشاركتهم في جهود التطوير، والمساهمة في اتخاذ القرارات للحد من الصمت غير الفعال لدى الموظفين الإداريين بالجامعات محل الدراسة.

### 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 الاجنبية

- Antonaki, Xanthi-Evangelia, & Trivellas, Panagiotis. (2014). Psychological contract breach and organizational commitment in the Greek banking sector: The mediation effect of job satisfaction. *Procedia-Social Behavioral Sciences*, 148, 354-361 .
- Aykan, Ebru .(2014) .Effects of perceived psychological contract breach on turnover intention: Intermediary role of loneliness perception of employees. *Procedia-Social Behavioral Sciences*, 150, 413-419 .
- Ballou, Nichole S. (2013). *The effects of psychological contract breach on job outcomes*. ( the Degree Master of Science), San Jose State University, Ann Arbor. ProQuest Dissertations & Theses Global database .
- 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 .
- Beer, Michael, & Eisenstat, Russell A (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *IEEE Engineering Management Review*, 28 .45-35 ,(4)
- 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 .
- Coyle-Shapiro, Jackie, & Kessler, Ian. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *ournal of management studies*, 37(7), 903-930 .



- De Vos, Ans. (2002). *The individual antecedents and the development of newcomers' psychological contracts during the socialization process: a longitudinal study*. (Doctor of Philosophy In Business Administration), Antwerp Management School ,
- De Vos, Ans, & Buyens, Dirk (2001). Managing the psychological contract of graduate recruits: A challenge for human resource management. *Vlerick Leuven Gent Management School*, 1-32 .
- 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 .
- 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 .
- Griep, Yannick, & Vantilborgh, Tim (2018). Reciprocal effects of psychological contract breach on counterproductive and organizational citizenship behaviors: The role of time. *Journal of Vocational Behavior*, 104(1), 141-153 .
- Guo, Chen. (2016). *Employee attributions and psychological contract breach in china*. (Doctor of Philosophy), The University of Manchester (United Kingdom) ,
- Guo, Yungui (2017). Effect of psychological contract breach on employee voice behavior: Evidence from China. *Social Behavior and Personality An International Journal*, 45(6), 1019-1028 .
- Gupta, Vishal, Agarwal, Upasna A, & Khatri, Naresh (2016). The relationships between perceived organizational support, affective commitment, psychological contract breach, organizational citizenship behaviour and work engagement. *Journal of advanced nursing*, 72(11), 2806-2817 .
- Hawass, Hisham Hamid. (2016). Examining the antecedents of prosocial silence: a relational perspective. *EuroMed Journal of Business*, 11(2), 248 - 271 .
- Ihsan, Rana, Jaafar ,Norizan, Ayupp, Kartinah, & Usman, Bilyaminu. (2020). The Effects of Psychological Contract Breach on Job Satisfaction Among University Employees in Pakistan: Moderating Role of Perceived Organisational Support. *International Journal of*

- Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(2), 1015-1028 .
- Jain, Ajay. (2015). An interpersonal perspective to study silence in Indian organizations Investigation of dimensionality and development of measures. *Personnel Review*, 44, 1010-1036. doi:10.1108/PR-12-20220-013
- Khalid, Jaweria, & Ahmed, Jaleel. (2016). Perceived organizational politics and employee silence: supervisor trust as a moderator. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 21(2), 174-195. doi:10.1080/13547860.2015.1092279
- Knoll, Michael, & Van Dick ,Rolf. (2012). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of business ethics*, 113(2), 349-362 .
- Malik, Sania Zahra, & Khalid, Nafeesa. (2016). Psychological Contract Breach, Work Engagement And Turnover Intention Evidence from Banking Industry in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 54(1), 37-54 .
- Memon, Khalid Rasheed, & Ghani, Bilqees (2020). The relationship between psychological contract and voice behavior—a social exchange perspective. *Asian Journal of Business Ethics*, 9(2), 257-274 .
- Moodley, Thaneshni. (2018). *Psychological contract breach, affective commitment and employee silence: the moderating role of ethical climate*. ( A research project in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Business Administration.), University of Pretoria ,
- Morrison, Elizabeth Wolfe, & Robinson, Sandra L. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546 .
- 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 .
- Rayton, Bruce A, & Yalabik, Zeynep (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382-2400 .
- Riantoputra, Corina D, Maharisa, Widya, & Faridhal, Tytania (2016). Acquiescent and defensive silence in an Indonesian context. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, 20(2), 121-129 .
- Rousseau, Denise M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139 .
- Suazo, Mark M. (2009). The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 24(2), 136–160 .
- Vakola, Maria, & Bouradas, Dimitris. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.  
doi:10.1108/01425450510611997
- Wang, Yau-De, & Hsieh, Hui-Hsien .(2014) Employees' reactions to psychological contract breach: A moderated mediation analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 57-66 .
- Wei, Feng, & Si, Steven (2013). Tit for tat? Abusive supervision and counterproductive work behaviors: The moderating effects of locus of control and perceived mobility. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 281-296 .
- Williams, Anjanetta. (2020). *Effects of Psychological Contract Breach on Affective Commitment, Employee Engagement and In-Role Behavior, when Moderated by Employee Status*. (Doctor of Philosophy In Business Administration), Trident University International ,
- Yongyue, Wang, Yue, Zhu, & Tong'an, Wang (2013). Psychological Contract Breach, Job Satisfaction, and Voice Behavior: The Moderating Effect of Neuroticism. *Journal of Psychological Science*, 36(6), 1459-1463 .
- Zhao, HAO, Wayne, Sandy J, Glibkowski, Brian C, & Bravo, Jesus. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 60 .680-647 ,(3)



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 خرق العقد النفسي 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 إجابتكم 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: ملحوظة: التزامات وعود المنظمة تمثل العناصر التي تعكس المسئوليات التي تقع على عاتق الجامعة تجاهك مقابل ما تقدمه من إسهامات في العمل (على سبيل المثال: أجر مناسب، الأجور والمكافآت مرتبطة بالأداء، إتاحة الفرصة للمشاركة في صنع القرار، إتاحة الفرص للترقية والتقدم، التدريب المهني، مزايا الإجازات، الرعاية الصحية، موارد كافية لأداء العمل بشكل جيد).

م	العبارات	المقياس				
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
1-	أخفقت إدارة الجامعة في تنفيذ معظم الوعود التي كنت أتوقع أن تحققها لي.					
2-	أشعر أن إدارة الجامعة حققت الوعود التي قدمتها لي عند قبولي للوظيفة.					
3-	تلبي إدارة الجامعة جميع التزاماتها نحوي حتى الآن.					
4-	لم تنفذ إدارة الجامعة التزاماتها ووعودها التي تعهدت بها بما يتناسب مع جهدي ومساهمتي في العمل.					
5-	خالفت إدارة الجامعة العديد من وعودها على الرغم من أني التزمت بتنفيذ جميع واجباتي الوظيفية.					

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
6-	أحياناً أفضل الصمت عن بعض الآراء لرد الأذى الذي سببه زميل لي داخل الجامعة متعمداً.					
7-	التزم الصمت عن بعض الآراء لإلحاق الضرر بشخص آخر داخل الكلية/الجامعة بشكل متعمد					

تحليل العلاقة بين خرق العقد النفسي 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 تماماً
8-	أمتنع عن التحدث عن بعض الأخطاء الإدارية كنوع من أنواع الانتقام من إدارة الكلية/الجامعة التي أساءت إلي.				
9-	التزم الصمت عن بعض المعلومات/الآراء لإلحاق الضرر بإدارة الكلية/الجامعة.				
10-	التزم الصمت لجعل الإدارة تبدو أكثر سوءاً.				
11-	أبقى صامتاً رغبة في عدم الإضرار بعلاقتي مع زميلي.				
12-	أصمت لأتجنب خلق أي نوع من التوتر مع زميلي بالعمل.				
13-	أمتنع عن التحدث لتجنب حدوث صراعات مع زملائي بالعمل.				
14-	التزم الصمت لحماية علاقتي بزملائي في العمل.				
15-	أفضل السكوت حفاظاً على مشاعر زملائي في العمل.				
16-	أبقى صامتاً لشعوري بخطورة التحدث بما يشغلني من أمور.				
17-	أصمت لحماية نفسي من الضرر.				
18-	أصمت لشعوري بأني أجازف إذا تحدثت.				
19-	أعتقد بأن التحدث سوف يؤثر سلباً على وظيفتي بالجامعة.				
20-	أرغب في السكوت خوفاً من انتقادات الغير.				
21-	التزم الصمت لأتجنب انتقام الغير مني.				



م	العبارات	المقياس			
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق تماماً
22-	التزم الصمت لعدم الشعور بالثقة الكافية للتحدث.				
23-	التزم الصمت لأتجنب وضع نفسي في مواقف محرجة.				
24-	أصمت لعدم تأكدي مما يجب أن أقوله.				
25-	أفضل الصمت عن الحديث لشعوري بالتردد في الرأي الذي أبدية في الأمر/الموضوع.				
26-	التزم الصمت لأتجنب أن أظهر بمظهر الشخص غير الكفاء.				
27-	التزم الصمت لقناعتي بعدم اهتمام الإدارة بما يشغلني من أمور.				
28-	أمتنع عن التحدث لأن الإدارة لا تهتم لأرائي.				
29-	أصمت لعدم اهتمام الآخرين باتخاذ الإجراءات المناسبة لضمان سير العمل.				
30-	أصمت لشعوري بأن رأبي لن يؤخذ على محمل الجد.				
31-	أشعر بأن الإدارة لن تفعل أي شيء جيد عندما أتحدث				
32-	التزم الصمت إذا كان موضوع الحديث لا يؤثر على بشكل شخصي.				
33-	التزم الصمت لعدم اهتمامي بما يحدث.				
34-	التزم الصمت لأنني لا أريد التورط في شيء.				
35-	أبقى صامتاً لأنني أعتقد أن مسئولية الحديث تقع على عاتق شخص آخر.				