

# واقع الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم وعلاقته ببعض المتغيرات

هديل عبد الله السعيد  
ماجستير في الإدارة التربوية  
جامعة القصيم - السعودية  
hadeelalsaed0@gmail.com

حصة عبد المحسن الضويان  
أستاذ مساعد في كلية التربية  
جامعة القصيم - السعودية  
thaoiean@qu.edu.com

قبول البحث: 2022/2/4

مراجعة البحث: 2021/10/30

استلام البحث: 2021/10/20

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2022.11.3.8>



## واقع الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم وعلاقته ببعض المتغيرات

حصة عبد المحسن الضويان

أستاذ مساعد في كلية التربية- جامعة القصيم- السعودية  
thaoiean@qu.edu.com

هديل عبد الله السعيد

ماجستير في الإدارة التربوية- جامعة القصيم- السعودية  
hadeelalsaeed0@gmail.com

استلام البحث: 2021/10/20 مراجعة البحث: 2021/10/30 قبول البحث: 2022/2/4 DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2022.11.3.8>

### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف على واقع الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات، تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (194) عضو من أعضاء هيئة تدريس جامعة القصيم في الفصل الدراسي الثاني من العام 1441-1442هـ، طبقت عليهم استبانة مكونة من ثلاثة محاور هي الصمت التنظيمي وله ثلاثة أبعاد، ومحور أسباب الصمت التنظيمي، ومحور مقترحات للحد من الصمت التنظيمي. وجاءت أبرز النتائج لتعبر عن أن الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم متحقق بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (2.52 من 5)، وقد جاء في الترتيب الأول بُعد الصمت المؤيد اجتماعيًا بمتوسط حسابي (3.91) يليه صمت الاستجابة بمتوسط حسابي (2.74) ثم الصمت الدفاعي متحققًا بدرجة متوسطة وحصل على متوسط حسابي (2.73)، وجاء محور الأسباب المؤدية للصمت التنظيمي بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.13)، وكان من أهمها غموض وتداخل دور عضو هيئة التدريس مع الأدوار الأخرى، وقد جاء محور المقترحات الإجرائية للتغلب على الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس جامعة القصيم بدرجة كبيرة جدًا من الموافقة وبمتوسط حسابي (4.387)، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم للصمت التنظيمي وأسبابه ومقترحات التغلب عليه تعزى لمتغيرات (النوع- الدرجة العلمية- سنوات الخبرة)، وقد خرجت الدراسة ببعض التوصيات والمقترحات للبحث.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي؛ أعضاء هيئة التدريس؛ جامعة القصيم.

### 1. المقدمة:

تُعد الجامعات ومؤسسات التعليم العالي من أهم المؤسسات التي تقدم مساهمات فعالة في التنمية المجتمعية. ومن خلال علم السلوك التنظيمي يمكن للمؤسسات تحديد القضايا المتعلقة بسلوك الأفراد والجماعات العاملين فيها والأسباب الحقيقية وعلاقتها بالظواهر الأخرى في المؤسسة. فقد ظهر مصطلح الصمت التنظيمي بشكل بارز وهو من القضايا التي تؤثر سلبيًا على فعالية وكفاءة الأداء في المؤسسات. ولا يعتمد نجاح أي منظمة على المرؤوسين الذين يحتاجون إلى دعم وتوجيه المسؤولين فحسب، بل يحتاج المسؤولون أيضًا إلى مرؤوسين لحل المشكلات بشكل استباقي وطرح الأفكار والمعلومات حول المشكلات التنظيمية حتى يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل معها. (أمين، 2017)

فقد أشار (باغيري ونيك 2012) (Bagheri & Nik) في بحثه الإجمالي إلى أن العديد من العلماء أكدوا أن الصمت التنظيمي له آثار واضحة على الأنظمة والأفراد، ويتجلى هذا التأثير في تدني مستوى الأداء الشخصي والتنظيمي.

وأشار الخوالدة (2017) إلى أن مراحل العمل الإداري المختلفة تتأثر بدرجة تحول العاملين من مرحلة التهميش إلى مرحلة المشاركة والتعاون في العمل، ويشكل التمكين للعمل جسر الثقة التنظيمية ويؤكد على ذلك المنظمات المشاركة فيما تحقق توقعاتها الأهداف والقدرات المستهدفة. وأكد (بنتيلا 2003, Pentilla) أن صمت الموظف سيؤدي إلى انقطاع الاتصال بينه وبين زملائه وإدارته، مما يؤثر على الأداء ويخنق الإبداع والابتكار، مما يؤدي بدوره إلى عيوب شاملة وواضحة في الناتج النهائي.

وأظهرت دراسة الوزرة (2019) أن الصمت التنظيمي جاء بمستوى متوسط وذلك يجعل من الضروري وجود تشجيع وحوافز لأعضاء هيئة التدريس ليتحدثوا عما يواجههم من عقبات ويقدموا اقتراحات وأن تقوم إدارة الجامعة بالاستماع لهم وتقديم مكافآت لمن يقترح حلولاً تساهم في رفع كفاءة العملية التعليمية والإدارية داخل الجامعة بغرض تحقيق أفضل نتائج ممكنة تعم بالفائدة على كافة أطراف المنظومة التعليمية.

وتوصلت دراسة الحضرمي (2017) إلى أن مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية معتدل مما أثر سلباً على نفاذ أعضاء هيئة التدريس إلى الإدارة وعدم قدرتهم على توصيل شكواهم إلى القائمين على إدارة الجامعة مما يخلق مناخاً سلبياً لبيئة العمل والذي بدوره لا يؤدي إلى تحقق النمط الأفضل المستهدف من العملية التعليمية بأكملها.

كما وتوصلت دراسة القرني (2015) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سلوك الصمت لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، ومناخ الصمت التنظيمي بالجامعة. مما أدى إلى حالة من عدم الرضا التي شاعت بين أعضاء هيئة التدريس والتي قد ينتج عنها العزوف عن المشاركة وإعاقة السلسلة التي من المفترض أن تتم بها العملية التعليمية بسبب تعطل وعدم رضا شريك مهم في عمله نجاحها وتحقيقها للنواتج المرغوبة.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

تتأثر بيئة العمل بالكثير من العوامل التي قد لا تكون لها مظاهر واضحة بل فقط ينتج عنها بيئة عمل سلبية ومحبطة للعاملين. ومن أمثلة تلك العوامل نجد النمط القيادي المستخدم وطبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين وغيرها. وتأتي بين تلك العوامل التي قد تؤثر سلباً على مناخ العمل ظاهرة الصمت التنظيمي والتي قد تمنع المرؤوسين من إبداء آرائهم في كيفية سير العمل داخل المؤسسة رغم قناعاتهم بضرورة التغيير ويرجع ذلك إلى فقدان آلية مشجعه للتواصل وكذلك الخوف من العقاب مما ينتج عنه بيئة عمل سلبية لا تحقق أغراضها المثلى. ومن بين المؤسسات المختلفة التي قد تتأثر بظاهرة الصمت التنظيمي تأتي الجامعات والكليات على رأس تلك المؤسسات لما هو معقود عليها من آمال في تخريج شباب صالح وقادر على دفع مسار الوطن إلى الأمام وإعدادهم للمستقبل المنشود على الصعيد الشخصي وكذلك على صعيد الصالح العام. وممارسه العاملين بالجامعات للصمت التنظيمي مرض عضال يجب التخلص منه حتى يتثنى لهم أداء ادوارهم على أفضل ما يكون في إطار بيئة عمل محببه ومشجعه. من هذا المنطلق تتضح ضرورة إجراء دراسات لقياس درجة ممارسه الصمت التنظيمي في الجامعات ونظراً لقله الدراسات التي تتعامل مع درجه ممارسه الصمت التنظيمي داخل مؤسسات التعليم العربية وخاصة من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت ضرورة إجراء دراسة لقياس درجه ممارسه الصمت أعضاء هيئة التدريس من وجهه نظرهم.

جاءت فكرة البحث الحالي للوقوف على واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. فقد أوصت العديد من الدراسات بأهمية إجراء المزيد من البحوث والدراسات الأخرى التي تستهدف إلقاء الضوء على سلوك الصمت التنظيمي واقعه وأسبابه والعوامل المؤثرة فيه، ومن هذه الدراسات : دراسة القرني (2015) والتي أوصت بمعالجة سلوك صمت العاملين والتعاطي مع مسباته الفعلية ومعالجتها، وأشارت دراسة التن كيرت (2014) : Altinkurt إلى أهمية البحث في سلوك الصمت التنظيمي المتعلق بالمؤسسات التعليمية لمعرفة واقعه وتحديد أسبابه والعوامل المؤثرة فيه، وكذلك دراسة أمال المجالي (2007) التي أوصت بضرورة توجيه الأبحاث لتناول أثر الصمت التنظيمي على بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى كممارسة السلوك الإبداعي، والتغيير التنظيمي؛ كما أوصت دراسة الوهبي (2014) على تدريب العاملين على مهارات الاتصال الفعال وتنمية روح المصارحة من خلال إشعار العاملين بعدم الخوف عن الإفصاح عن مشاعرهم مع رؤسائهم، وهو في ذلك يسعى لتعزيز سلوك التعبير كسلوك مغاير لسلوك الصمت التنظيمي. وتأتي مؤشرات الواقع لتشير إلى وجود بعض مظاهر سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. بالمملكة العربية السعودية يؤكد ذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات منها دراسة السلامة (1432هـ) التي أشارت إلى وجود معوقات مشاركة أعضاء هيئة التدريس. في صنع القرارات؛ كما أشارت دراسة الشهري (1435هـ) إلى أن من أهم أسباب مقاومة التغيير الإداري عند المعلمين هو خوف بعض المعلمين من المجهول وحجمهم للمألوف، وضعف الاقتناع بالتغيير المراد تنفيذه أو ببعض جوانبه. وقد لاحظ الباحث من معايشته الميدانية عزوف عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة وتقديم الاقتراحات، أو آرائهم لرؤسائهم أو إخبارهم بوجود سلبيات تعترض العمل أو تؤثر على جودته وقد سوغت كل هذه المبررات للباحثان إجراء هذا البحث.

### 2.1. أسئلة الدراسة:

تتمثل أسئلة الدراسة فيما يلي:

- ما درجة ممارسة الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم من وجهة نظرهم؟
- ما الأسباب المؤدية للصمت التنظيمي في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

- المقترحات الإجرائية للتغلب على الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس جامعة القصيم؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم للصمت التنظيمي وأسبابه ومقترحات التغلب عليه تعزى لمتغيرات (النوع- الدرجة العلمية- سنوات الخبرة)؟

### 3.1. أهداف الدراسة:

- وتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:
- التعرف على درجة ممارسة الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم من وجهة نظرهم بأبعادها الثلاث: (الاستجابة- الدفاعي- المؤيد اجتماعيًا).
- التعرف على الأسباب المؤدية لتوافر ظاهرة الصمت التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- التعرف على الحلول والمقترحات التي تحد من ظاهرة الصمت التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- التعرف على الفروق في آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم للصمت التنظيمي أسبابه ومقترحات التغلب عليه تعزى لمتغيرات (الجنس- الدرجة العلمية- سنوات الخبرة).

### 4.1. أهمية الدراسة:

وتتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

#### الأهمية النظرية:

- تسهم الدراسة في توسيع نطاق المعرفة العلمية بمفهوم الصمت التنظيمي وأنواعه ومراحله.
- تستمد أهميتها النظرية من خلال موضوعه المتمثل في الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم التي تترك آثارها السلبية في نفوسهم وفي المناخ التنظيمي السائد في الجامعة.

#### الأهمية التطبيقية:

- تسهم الدراسة في تثقيف العينة المبحوثة عن الصمت التنظيمي ومظاهرة التي من شأنها التأثير على طبيعة العمل والمناخ التنظيمي للجامعة.
- يؤمل أن تكون النتائج التي توصلت إليها الدراسة مساعداً لإدارة الجامعة في المشاركة في وضع المعالجات التي يتضمن تحقيق أفضل مستويات الأداء.

### 5.1. حدود الدراسة:

وتتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة واقع الصمت التنظيمي بأبعادها الثلاثة (صمت الاستجابة- الصمت الدفاعي- الصمت المؤيد اجتماعيًا) لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم.
- الحدود المكانية: جامعة القصيم بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام 1441هـ/1442هـ.

### 6.1. مصطلحات الدراسة:

#### • الصمت:

عرف الصمت لغةً: صَمَتَ يَصْمُتُ صَمْتًا وَصُمُوتًا وَصُمَاتًا: سَكَتَ. وَأَصْمَتَ مِثْلَهُ، وَالتَّصْمِيتُ: التَّسْكِيْتُ. وَيُقَالُ لَغَيْرِ النَّاطِقِ: صَامَتْ وَلَا يُقَالُ سَاكَتْ. وَأَصْمَتُهُ أَنَا إِصْمَاتًا إِذَا أَسْكَنْتُهُ. وَيُقَالُ: أَخَذَهُ الصُّمَاتُ. إِذَا سَكَتَ فَلَمْ يَتَكَلَّمْ. (المعجم الوسيط: 522). أما الصمت اصطلاحاً: فقد الخاطر بوجد حاضر. وقيل سقوط النطق بظهور الحق. وقيل: انقطاع اللسان عند الظهور للعيان (المناعي، 1990)

#### • الصمت التنظيمي:

عرفه Pinder & Harlos (2001): حجب المعلومات المهمة نسبياً أو هو الحالة التي يفضل فيها الفرد في مشاركة وإظهار ما يدور في عقله. وعرفه أيضاً سليم (2012): بأنه ميل العاملين في المنظمة إلى البقاء في حالة صمت عنده أدراك أنه دعم الآخرين لي موقفهم ضعيفاً ويحدث ذلك بسبب الخوف من العزلة أو شك الفرد في نفسه وفي قدرته وهو ما يجعله يتردد في الحديث أو التعبير عما يجول في خاطره.

#### • واقع الصمت التنظيمي:

تشير الفاعوري (2004) إلى أن الصمت التنظيمي له تأثيراته السلبية الواضحة على جوانب عديدة في العملية الإدارية بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي بل تتعداه إلى المستوى الجماعي والتنظيمي، وتؤدي إلى ضعف روح المبادرة في العمل وضعف الشعور بأهمية دور الفرد داخل الجماعة وبالتالي تدني روح العمل كفريق أو كمجموعة واحدة، هذا بالإضافة إلى قصور قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات وفقدان دعم مشاركة العاملين في اتخاذ

القرار، وضعف القدرة على التعلم والتطوير الذاتي وقصور في إيجاد فرق الإدارة الذاتية. كما أشار الوهبي (2014) إلى أن سلوك الصمت التنظيمي يكون أكثر وضوحاً في المؤسسات التي لا تتوافر فيها السبل المثلى للانسجام والتعاون، والثقة ويعاني فيها العاملون من أبعاد سلبية، وأثار سلوكية تتسم بزيادة الدوران الوظيفي، واللامبالاة، وعدم الحيوية في الأداء، وتدني الإنتاجية وانخفاض النوعية، وكذلك تعيق عملية التطوير والتغير التنظيمي. ويأتي سلوك الصمت التنظيمي كمحصلة لمجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية التي تتداخل فيما بينها لتعبر عن هذا السلوك، ومن أهم هذه العوامل ما أشارت إليه الفاعوري (2004) من خوف المديرين من تلقي أي ردود فعل أو أي معلومات سلبية تتعلق بسلوكياتهم، فيحاولون تجنب تلقيها، أو يتجاهلونها على اعتبار أنها غير دقيقة، أو يشككون بمصداقية مصدرها، وكذلك المعتقدات الضمنية التي يحملها المديرين وذلك باعتقادهم بأن المرؤوسين أنانيون ولا يمكن الثقة بهم، وكذلك الاعتقاد بأن الأجماع والاتفاق في وجهات النظر هي إشارات على الصحة التنظيمية، في حين يجب تجنب المخالفة وعدم الاتفاق. وفي ذات السياق صنفت المجالي (2007) العوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي إلى عوامل تنظيمية تتضمن: (خوف المديرين من التغذية العكسية، والرسمية في السلطة، ومهارات الاتصال، ودعم الإدارة العليا). وكذلك إلى عوامل فردية تتضمن: (العزلة، والقيم الثقافية للأفراد، خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية، والعوامل الديمغرافية). (ومن خلال ما تم ذكره سابقاً يتضح أن تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية لا يتم دون إتاحة الفرصة للمعلمين بالمشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات والتعاون المتبادل بينهم وبين الإدارة المدرسية، وبينهم كافة أطراف العمل التعليمي، ويتضح السلوك الصمت التنظيمي يقف عائقاً أمام المشاركة الفاعلة للأعضاء هيئة التدريس في التطوير وفي كفاءة عمليتي التعليم والتعلم. الصمت التنظيمي إجرائياً: بأنه شعور يتولد لدى أعضاء هيئة التدريس بعدم الرغبة بالإفصاح عن المشكلات أو المعوقات التي تعترض مصلحة الجامعة أما عدم استجابة ولامبالاة أو أن تكون خوفاً وحماية لأنفسهم أو حماية لمصالح زملاء.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1.1.2. الإطار النظري:

#### 1.1.2.1. الصمت التنظيمي:

عرفه (2016) Saglam أنه: عدم قدرة الموظفين على التعبير عن أفكارهم واقتراحاتهم أو آرائهم حوله سياسات الإدارة وبراها العرياني (2016) من السلوكيات التي يلجأ إليها العاملون في كافة المنظمات، وهو ناتج عن موقف العاملين من الإفصاح عما لديهم من معلومات أو بيانات تتعلق بعملهم من عدمه، وقد يكون سلوكاً جماعياً أو فردياً، وهو في الوقت نفسه كذلك سلوك اجتماعي، يصدر عن الفرد، وبالتالي الجماعة، من خلال عدم الإفصاح عن المعلومات والبيانات التي بحوزتهم لمدرائهم في منظماتهم التي يعملون فيها، وكلما ازدادت ممارسة الصمت التنظيمي انخفضت نسبة مشاركة العاملين في صنع القرار، وبالتالي تكون القيادة في المنظمة فردية.

#### • أبعاد الصمت التنظيمي:

العديد من الأبحاث تناولت الصمت التنظيمي من عدة جوانب مختلفة بحسب طبيعة بحثه وبيئته أما الدراسة الحالية فقد اتفقت مع دراسة كلاً من القرني (2015)، (2014) Morrison أن الصمت التنظيمي ينقسم إلى:

1. صمت الاستجابة: يسلك فيه الموظف سلوك الصمت حيث يرى أن التعبير عن رأيه لا يؤثر على قرارات الإدارة وأعمالها ويميل إلى اليأس واللامبالاة.
2. الصمت الدفاعي: هو تصرف يسلكه الموظف لحماية نفسه من أي تهديد يتعلق بالتعبير عن أفكاره وآرائه واقتراحاته حول الأمور المتعلقة بالعمل.
3. الصمت الاجتماعي الإيجابي: إخفاء المعلومات والأفكار والآراء المتعلقة بالعمل بهدف انتفاع أشخاص آخرين من منطلق الايثار والتعاون أو الخوف على سمعة المؤسسة.

#### • الأسباب المكونة لهذه الظاهرة كما ذكرها الوهبي (2014)؛ (2007) Robbins هي:

1. عدم فهم وإدراك الأفراد لمبدأ التشارك والتعاون لإنجاز الأهداف وتحقيقها.
2. رغبة كل طرف في تحقيق مكاسب ذاتية على تحقيق أهداف المؤسسة.
3. التنافس على الموارد وعدم الاتفاق حول الوقت اللازم لتحقيق الهدف.
4. أن لحجم المؤسسة وتعدد أقسامها ووحداتها دوراً في ظهور الصمت إضافة إلى طبيعة الموظفين والسعي إلى العمل المنفرد بعيداً عن التشارك والعمل بروح الفريق.
5. غموض الدور وتداخل دور الموظف مع الأدوار الأخرى وغموض أدوار الآخرين.
6. انعدام الراحة النفسية من أكثر الأسباب المؤدية لهذه الظاهرة من حيث ضعف الاتصال وضعف التعاون والتشارك.
7. تباين الشخصيات مثل الاختلاف والتباين في القيم والمعتقدات والمستوى المعرفي والاجتماعي وفي نمط التعامل مع الأحداث والمواقف وتقبلها.
8. الخوف من فقدان المكانة أو العمل وأبدأ سلوكاً عدائياً في حال طرح موضوعاً ما يعد منفعة ونتائجه مقبولة للمنظمة.

- مراحل الصمت التنظيمي:

يعد الصمت التنظيمي ظاهرة تناهية تمر بعدة مراحل أوضحها الختاتنة (2009)، عودة (2015)، هجو (2018) واتفقت معها الدراسة الحالية وهي كالتالي:

1. المرحلة الأولى: تبلور الصمت وتحدث عندما يكون الفرد في حالة من الاستشارة والسرور ثم يتفاجأ بعدم الاتساق بين ما هو متوقع وبين ما يحدث فعليًا.
2. المرحلة الثانية: ينخفض فيه مستوى الرضا ومن ثم تقل الكفاءة مما يؤثر على الأداء.
3. المرحلة الثالثة: يصل الفرد إلى مرحلة الإدراك التي يبدأ فيها بالانسحاب النفسي يصل فيها إلى الانهك المزمن مما يؤدي إلى ظهور
4. المرحلة الرابعة: يختل فيها تفكير الفرد بسبب الخوف وشكوك الذات منتهيًا بمرحلة تسمى التدمير ويصبح تفكير الفرد منصبًا نحو فكرة ترك العمل.

- الآثار المترتبة على توافر الصمت التنظيمي:

يرى (Milliken, et al., 2003) إن نشوء هذه الظاهرة في الجامعات من شأنه أن يؤثر بشكل سلبي على العديد من الجوانب التي تؤدي إلى انخفاض روح العمل كفريق، ضعف روح المبادرة في العمل، انعدام الانسجام داخل إطار العمل، فقدان أهمية دور الفرد داخل الجماعة. كما أوضح (Morrison & Millikeni, 2000; Millikeni, et al., 2003) أن نتائج الصمت التنظيمي تؤثر على المنظمة سلبًا، وتمثل تلك التأثيرات على النحو الآتي:

1. انخفاض التعامل مع الصراع التنظيمي بكفاءة وفاعلية.
2. انخفاض التعلم التنظيمي.
3. تدني جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية.
4. تقليل التغذية العكسية السلبية مما يؤدي إلى عدم القدرة على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.
5. زيادة احتمالية حدوث الأزمات التنظيمية.
6. ضعف مناخ الثقة بين الإدارة والعاملين داخل المنظمة.
7. غياب التنوع في المدخلات المعلوماتية.
8. فقدان أهمية تأثير القلة في اتخاذ القرارات التنظيمية.
9. فقدان دعم ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
10. قصور في إيجاد فرق الإدارة الذاتية.
11. قصور قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.

- الطرق والأساليب المساهمة في الحد من الصمت التنظيمي:

- ومن هنا نستطيع أن نستخلص بعض من هذه الطرق والأساليب المساهمة في الحد من هذه الظاهرة كما ذكرها: (BOWEN&VAN, 2000)
1. السعي إلى بناء بيئة عمل تعمل على تطوير وتحفيز القدرات الإبداعية للموظفين وإتاحة الفرصة لطرح الأفكار الجيدة وحل المشكلات من خلال استغلال الموارد المتاحة في المنظمة كذلك إتاحة الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين اتصالاً ذات اتجاهين يساعد في إتاحة الفرصة للموظف لحل المشكلات في بيئة العمل إضافة إلى التركيز على رفع جودة الكفاءة والإنتاجية عند أفراد المنظمة.
  2. اعتماد مبدأ اللامركزية والتفويض والصلاحيات وتحقيق قدرًا من الاستقلالية والمرونة والإبداع وتدعيم التعاون بين المستويات المختلفة في التنظيم الإداري وخلق روح المبادرة والابتكار

## 2.2 الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة وللتنظيم تم تسلسلها وفق الترتيب الزمني من الأحدث للأقدم وتسير على نمط واحد في عرض كل دراسة بدأ بتوضيح الهدف ويليها الأداة ثم العينة والأداة وأخيرًا عرض لأبرز النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة. أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة عوجه (2019): هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين في المعهد التقني/ الكوفة واختبرت عينة الدراسة بطريقة قصدية عمدية مكونة من 101 فرد وكانت الاستبانة أداة الدراسة كما جاءت أبرز النتائج: حيث جاءت استجابات العينة إيجابية بشأن أبعاد الصمت التنظيمي جاءت استجابات العينة إيجابية بشأن أبعاد الصمت التنظيمي وهي كما يلي: جاء الصمت الاجتماعي بالمرتبة الأولى إذ حقق أعلى وسط حسابي وهذا يدل على أن عينة البحث مدركة تمامًا بأن المعلومات المتعلقة بالمعهد سرية ولا يمكن التحدث بها ولا يتعرضون لأي ضغوطات للحصول على تلك المعلومات، في حين نجد الصمت الدفاعي جاء في المرتبة الثانية من الأهمية وهذا يدل على وجود إدراك من قبل عينة البحث كون



- الأفراد يتجنبون التعبير عن أفكارهم وأراءهم لحدوث التغيير خوفاً من إثارة المشاكل مع زملاء العمل أو الرؤساء وبالتالي خوفاً من فقدانهم الوظيفة، أما صمت الإذعان فقد حصل على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وهذا يدل على وجود قبول إيجابي من قبل أفراد العينة حول توفر هذا البعد.
- **دراسة حوالة والبكر (2018)** تسعى هذه الدراسة للتعرف على واقع الصمت التنظيمي لدى قيادات المدارس الثانوية في الرياض وأهم أسبابه وسبل التغلب عليه كما أن الاستبانة هي أداة الدراسة وتكونت العينة من 746 معلم ومعلمة وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الصمت التنظيمي لدى قيادات المدارس الثانوية بالرياض جاءت متوسطة حيث جاءت أبعاد الصمت التنظيمي من وجهة نظر المعلمات والمشرفات جميعها بدرجة متوسطة في المرتبة الأولى (ممارسة القائدات لبعث تخوف قائدات المدارس من التغذية العكسية من الإدارة التعليمية) ويليها في المرتبة الثانية (ممارسة القائدات لبعث إساءة استخدام القائدات للسلطة الرسمية من وجهة نظر المعلمات والمشرفات) في حين جاء بعد ممارسة القائدات لبعث تخوف قائدات المدارس من التغذية العكسية من منسوبات المدارس في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة بينما جاءت فرص الاتصال في المرتبة الرابعة بمستوى متوسط.
  - **دراسة داود والصامدي (2018)** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة المواهب على الصمت التنظيمي في الجامعات العراقية، وكانت الاستبانة أداة الدراسة عد فقراتها 35 فقرة موزعة على الأبعاد التالية: (النواحي التنظيمية، عدم الثقة والخوف من التأثيرات، ضعف الاتصالات بين الرؤساء والعاملين، سوء العلاقات الإنسانية، النواحي الفردية، منظومة القيم للأفراد) وتكونت العينة من 271 أكاديمي وكان من أهم النتائج: أن مستوى الصمت التنظيمي في الجامعات جاء متوسطاً. وبمتوسط حسابي (3,46) فضلاً عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ).
  - **دراسة أحمد (2017)** هدفت الدراسة إلى: هدفين الأول: تحديد ما إذا كان هناك تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي (صمت الخضوع-الصمت الدفاعي - الصمت الاجتماعي) الثاني: تحديد ما إذا كان هناك اختلاف معنوي في ادراك العاملين لمستوى كل من الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً للعوامل: الجنس- عدد سنوات الخدمة- نوع الوظيفة (مثبت- متقاعد) حيث أتت عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية واستخدم الاستقصاء أداة للدراسة وأهم النتائج: توصلت إلى وجود تأثير سلبي معنوي لكل من صمت الخضوع والصمت الدفاعي على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة في حين يوجد تأثير إيجابي معنوي للصمت الاجتماعي على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة كما توصلت إلى وجود اختلاف معنوي لإدراك العاملين لمستوى كلاً من الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً للعوامل البيوجرافية النوع - عدد سنوات الخبرة - نوع الوظيفة حيث أن النساء والعاملين ذوي مدة الخدمة الأقل والعاملين المؤقتين والمتقاعدين أكثر إدراكاً للصمت التنظيمي وأقل إدراكاً لسلوك المواطنة التنظيمية مقارنة بالرجال والعاملين ذوي الخدمة الأطول والمتبنيين فهم أكثر إدراكاً لسلوك المواطنة التنظيمية وأقل إدراكاً للصمت التنظيمي.
  - **دراسة الحضرمي (2017)** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الصمت التنظيمي وتأثيره على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي في بعض الجامعات السعودية وكانت الاستبانة هي أداة هذه الدراسة حيث تكونت الاستبانة في محور الصمت التنظيمي من 17 فقرة تنقسم لبعدين: البعد التنظيمي ويتكون من 9 فقرات والبعد الشخصي يتكون من 8 فقرات. وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية تكونت من 391 عضو هيئة تدريس وكانت أبرز نتائج الدراسة أن مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية معتدل. حيث أن المتوسط العام للصمت التنظيمي أتى (3.528) والانحراف المعياري (0.0323) مما يشير إلى درجة صمت متوسطة في الجامعات السعودية.
  - **دراسة العرياني (2016)** هدف البحث إلى التعرف على "واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم" واقتصر البحث على تحديد مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات. وتمثلت أداة البحث في الاستبانة والتي تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تدعم موضوع البحث من خلال علاقتها المباشرة بأهداف البحث. تم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية من أفراد مجتمع البحث، شملت معلمي المدارس الابتدائية في مكتبي التعليم بمحافظة العرضيات (بنين) وهي: (العرضية الشمالية، العرضية الجنوبية)، وتوصل البحث إلى جملة من النتائج منها: أولاً "أن مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس بمحافظة العرضيات جاءت بدرجة تحقق "متوسطة" من وجهة نظرهم. ثانياً "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة "0.05" بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية في محافظة العرضيات حول مستوى سلوك الصمت التنظيمي لديهم يعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي.
  - **دراسة القرني (2015)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز والكشف عن مستوى مناخ الصمت التنظيمي، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي واختيار عينة عشوائية تكونت من 182 عضو هيئة تدريس كما أن أداة الدراسة هي الاستبانة مكونة من سلوك الصمت التنظيمي مكونة من (9) فقرات ومناخ الصمت التنظيمي (19) عبارة، والمتغيرات التنظيمية الأخرى (16) عبارة وتوصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يمارسون الصمت التنظيمي بدرجة ضعيفة أقرب إلى المتوسطة وتوافر مناخ الصمت التنظيمي وجاءت محدداته جميعها بدرجة متوسطة وتوصلت الدراسة بشكل عام إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومناخ الصمت التنظيمي بجامعة الملك عبد العزيز وتوصلت الدراسة كذلك إلى وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول تقديرهم لسلوك الصمت التنظيمي تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس والجنسية والجامعة التي تخرج منها والرتبة الأكاديمية وعدد سنوات الخدمة في الجامعة بينما وجدت فروق دالة إحصائية تبعاً لاختلاف أعمار أعضاء هيئة التدريس.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة (POZVEH&KARIMI,2016) هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي للموظفين الإداريين في دائرة التربية والتعليم في أصفهان. كان منهج البحث المنهج الوصفي والارتباطي. كان مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين لقسم التربية والتعليم في أصفهان خلال العام الدراسي 2014-2015 بعدد 517 موظفًا، تم اختيار عدد منهم 220 موظفًا كعينة باستخدام العينة العشوائية الطبقية. كانت أدوات القياس هي الاستبيان وأشارت النتائج إلى وجود علاقة عكسية ومعنوية بين المناخ التنظيمي والمكافآت في المنظمة والصمت التنظيمي. أشارت نتائج الانحدار المتعدد إلى أن أفضل مؤشرات الصمت التنظيمي كانت الإجراءات في التنظيم وأهداف التنظيم والترتيب من بين أبعاد أخرى من المناخ التنظيمي. أظهرت نتائج التحليل متعدد المتغيرات لاختبار التباين أن هناك اختلافًا كبيرًا في آراء المستجيبين حول مناخهم التنظيمي، مع الأخذ في الاعتبار العمر.
- دراسة (FARD & KARIMI, 2015) هدفت الدراسة إلى التعرف على النموذج الهيكلي التنظيمي بين الثقة والصمت التنظيمي مع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة آزاد الإسلامية بأصفهان من منطلق الدراسة هي الارتباط الوصفي. مجتمع الدراسة هو موظفو جامعة آزاد الإسلامية فرع أصفهان حيث بلغ عددهم 340. يتم اختبار 180 موظفًا بطريقة عشوائية بسيطة، وتم الاستفادة من استبيانات الصمت التنظيمي (Bouradas & Vakola, 2005). وأتت نتائج الدراسة أن للثقة التنظيمية علاقة عكسية ومعنوية مع الصمت التنظيمي، ولها علاقة إيجابية ومعنوية بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. كما كانت هناك علاقة عكسية ومعنوية بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. أظهرت نتائج النمذجة الهيكلية التنظيمية أن الثقة كان لها تأثير مباشر على الصمت التنظيمي (-0.64) التزام تنظيمي (0.45) والرضا الوظيفي (0.39) ولها تأثير غير مباشر من خلال الصمت التنظيمي على الالتزام التنظيمي (0.29) والرضا الوظيفي (0.29). كما كان للصمت أثر تنظيمي مباشر على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي (-0.45).

#### التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة القرني (2015) من حيث منهج الدراسة واختلفت مع الدراسات التالية مثل:

دراسة الحضرمي (2017) استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي ودراسة داوود والصامدي (2018) استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة حوالة والبكر (2018) استخدمت المنهج الوصفي، ودراسة – (POZVEH&KARIMI, 2016) استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، ودراسة (KARIMI, 2015) FARD& استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي.

من حيث المجتمع: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات التالية من حيث مجتمع الدراسة مثل:

القرني (2015)، الحضرمي (2017) وداوود والصامدي (2018)، أحمد (2017)، (KARIMI (2016) & POZVEH، (2015) FARD & KARIMI واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات التالية مثل: دراسة العرياني (2016) حيث كان مجتمع الدراسة معلمي المدارس الابتدائية ودراسة حوالة والبكر (2018) حيث كان مجتمع الدراسة قائدات المدارس، دراسة عوجه (2019) حيث كان مجتمع الدراسة من العاملين في المعهد التقني.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من خلال:

- الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي.
- تحديد الفجوة البحثية وبناء مشكلة الدراسة وتدعيم الإطار النظري.
- ساهمت في تحديد منهج الدراسة وتصميم الأداة وتحديد المعالجات الإحصائية وتفسير النتائج.
- تسليط الضوء على أهمية البحث في المجال التربوي.

### 3. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يستعرض هذا الجزء إجراءات الدراسة من حيث توضيح المنهج المتبع، ومجتمع وعينة الدراسة ووصف لخصائصهم الديموغرافية بالإضافة إلى وصف الأداة المستخدمة في جمع البيانات وآلية بنائها وتطويرها وأخيرًا وصف للإجراءات التي تم اتباعها في التأكد من صدقها وثباتها.

#### 1.3.1 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي وذلك من أجل تحقيق أهدافها والإجابة على أسئلتها ومناسبتها لطبيعة الدراسة الحالية ويعرف كروس ويل (Creswell, 2019) المنهج الوصفي المسحي بأنه: "البحث الذي يعطي وصفًا رقميًا أو كميًا للاتجاهات أو التوجهات أو الآراء لمجتمع ما بدراسة عينة من ذلك المجتمع ومن خلال تحليل النتائج يتضح للباحث مدى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة أم لا"



## 2.3. مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1442هـ وتكونت عينة الدراسة من (194) تم اختيارهم بطريقة عشوائية، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة:

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات المختلفة

النوع	العدد	النسبة
ذكر	118	60.8%
أنثى	76	39.2%
الدرجة العلمية	العدد	النسبة
أستاذ مساعد	108	55.7%
أستاذ مشارك	39	20.1%
أستاذ	47	24.2%
سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 10 سنوات	59	30.4%
من 10 سنوات لأقل من 20 سنة	67	34.5%
من 20 سنة فأكثر	68	35.1%

## 3.3. أداة الدراسة:

لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية وتحقيقه للأهداف التي يسعى إليها تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفيما يلي توضيح للاستبانة وكفاءتها السيكومترية: تم بناء الاستبانة بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة مثل دراسة (الحجار، 2019) و (عبيطة، 2019) وفي ضوء خبرة الباحثان مثلاً، وقد تكون الاستبانة بصورتها الأولية من ثلاثة محاور موزعة هي المحور الأول الصمت التنظيمي وتضمن (15) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد (الصمت الدفاعي 5 عبارات، صمت الاستجابة 5 عبارات، الصمت المؤيد اجتماعياً 5 عبارات)، والمحور الثاني، الأسباب التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي (10) عبارات، والمحور الثالث الحلول للحد من ظاهرة الصمت التنظيمي (11) عبارة.

## 4.3. صدق وثبات الاستبانة:

## ● الصدق:

للتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية تم الاعتماد على الصدق الظاهري (صدق المحكمين) حيث تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين الخبراء والمتخصصين في المجال وطلب منهم دراسة الاستبانة وإبداء آرائهم فيها من حيث مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالبعد أو المحور المنتمية إليه، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت البحث، وأثرت الاستبانة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة، حيث حظيت عبارات الاستبانة على نسب اتفاق أعلى من 80% من المحكمين وتم عمل التعديلات التي أشار إليها المحكمون.

كما تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون بحساب معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للبعد التي تتبع له، وكانت كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (2): معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد أو المحور المنتمية إليه

العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
المحور الأول: أبعاد الصمت التنظيمي					
البعد الأول: الصمت الدفاعي					
1	**0.820	1	**0.909	1	**0.670
2	**0.683	2	**0.857	2	**0.674
3	**0.796	3	**0.823	3	**0.882
4	**0.794	4	**0.827	4	**0.770
5	**0.868	5	**0.776	5	**0.702
المحور الثاني: الأسباب التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي					
1	**0.451	5	**0.703	8	**0.429
2	**0.633	6	**0.693	9	**0.453
3	**0.480	7	**0.743	10	**0.420
4	**0.697				
المحور الثالث: الحلول للحد من الصمت التنظيمي					
1	**0.428	5	**0.575	9	**0.722
2	**0.638	6	**0.619	10	**0.669
3	**0.647	7	**0.785	11	**0.699
4	**0.713	8	**0.758		

\*\*دالة عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط موجبة وذات دالة إحصائية عند مستوى 0.01 وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي تم كذلك التأكد من تماسك وتجانس أبعاد المحور الأول والخاص بالصمت التنظيمي فيبينها بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (3): معاملات الارتباط بين درجات أبعاد محور الصمت التنظيمي والدرجة الكلية للمحور

البُعد الأول: الصمت الدفاعي	البُعد الثاني: صمت الاستجابة	البُعد الثالث: الصمت المؤيد اجتماعيا
**0.865	**0.923	**0.540

\*\*دالة عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول رقم (3): أن معاملات الارتباط بين درجات أبعاد محور الصمت التنظيمي والدرجة الكلية للمحور جميعها معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى 0.01 وهو ما يؤكد اتساق وتجانس أبعاد محور الصمت التنظيمي فيبينها وتماسكها مع بعضها البعض.

• الثبات:

تم التحقق باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ فكانت معاملات الثبات كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (4): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور أبعاد الاستبانة الحالية

المحور	البُعد	معامل الثبات
المحور الأول أبعاد الصمت التنظيمي	البُعد الأول: الصمت الدفاعي	0.841
	البُعد الثاني: صمت الاستجابة	0.910
	البُعد الثالث: الصمت المؤيد اجتماعيا	0.788
	الصمت التنظيمي ككل	0.896
المحور الثاني: الأسباب التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي		0.764
المحور الثالث: الحلول للحد من ظاهرة الصمت التنظيمي		0.863

يتضح من الجدول السابق أن لمحاور وأبعاد الاستبانة الحالية معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائية.

5.3- الصورة النهائية للاستبانة:

تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (36) عبارة، موزعة على ثلاثة محاور كالتالي: المحور الأول: الصمت التنظيمي، وشمل ثلاثة أبعاد هي، بعد الصمت الدفاعي (5) عبارات، وبعد صمت الاستجابة (5) عبارات، وبعد الصمت المؤيد اجتماعيًا (5) عبارات، في حين تناول المحور الثاني الأسباب التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي، واشتمل على (10) عبارات، وخصص المحور الثالث للحلول للحد من ظاهرة الصمت التنظيمي، وشمل (11) عبارة.

تم استخدام المتوسطات الحسابية للتعرف على واقع الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، والجدول التالي يبين تلك المحكات ومستوياتها.

جدول (5): محكات التعرف على درجة ممارسة الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس وعلى الأسباب المؤدية لهذه الظاهرة والمقترحات الإجرائية للتغلب عليها

المتوسط الحسابي للعبارة أو المتوسط الوزني للبُعد	درجة الموافقة
أقل من 1.8	متعدمة
من 1.8 لأقل من 2.6	ضعيفة
من 2.6 لأقل من 3.4	متوسطة
من 3.4 لأقل من 4.2	كبيرة
من 4.2 فأكثر	كبيرة جدًا

4. نتائج الدراسة ومناقشتها:

1.4. ينص السؤال الأول على "ما درجة ممارسة الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التحقق لدرجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم للصمت التنظيمي تبعًا لكل بعد كانت النتائج كما يلي:

• بالنسبة لبُعد الصمت الدفاعي:

جدول (6): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لُبعد الصمت الدفاعي

م	العبارات	الاستجابة															
		غير موافق جداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب		
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار						
1	أميل إلى إخفاء آرائي الخاصة بأوضاع العمل خوفاً من أي ضرر قد يصيبني من المسؤولين	18	9.3	76	39.2	37	19.1	36	18.6	27	13.9	2.887	1.225	متوسطة	2		
2	أفضل إخفاء انتقادي لأداء المسؤولين في الجامعة تجنباً للتعرض للمشاكل معهم	3	1.5	46	23.7	42	21.6	61	31.4	42	21.6	3.479	1.121	كبيرة	1		
3	اعتقد ان تقديمي لأي اقتراحات لتطوير العمل قد يلحق الضرر بي من قبل المسؤولين	35	18.0	109	56.2	18	9.3	21	10.8	11	5.7	2.299	1.064	ضعيفة	5		
4	لدي قناعة بأن الجامعة لا تفضل تقديم اقتراحات من الموظفين لتطوير وتغيير العمل	29	14.9	86	44.3	36	18.6	25	12.9	18	9.3	2.572	1.168	ضعيفة	3		
5	أفضل عدم التحدث وطرح أفكار للتغيير تجنباً من تحمل المسؤولية	22	11.3	108	55.7	31	16.0	20	10.3	13	6.7	2.454	1.043	ضعيفة	4		
		بُعد الصمت الدفاعي ككل												2.738	0.846	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن: درجة ممارسه أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم للصمت التنظيمي فيما يتعلق بالصمت الدفاعي متحقق بدرجة متوسطة، يتضح من الجدول السابق أن الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم فيما يتعلق بالصمت الدفاعي متحقق بدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني 2.738 بانحراف معياري 0.846، وجاءت العبارات مرتبة من حيث درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة "أفضل إخفاء انتقادي لأداء المسؤولين في الجامعة تجنباً للتعرض للمشاكل معهم" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة 3.479 بانحراف معياري قدره 1.121. في حين جاءت العبارة "أميل إلى إخفاء آرائي الخاصة بأوضاع العمل خوفاً من أي ضرر قد يصيبني من المسؤولين" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة 2.887 بانحراف معياري قدره 1.225. ويعزى ذلك إلى خشية أعضاء هيئة التدريس مما قد يحدث لهم من عقاب أو إيذا نتيجة إبداء آرائهم مما يجعلهم يفضلون ممارسه الصمت بدلاً عن الافصاح. وبذلك تتفق نتيجة الدراسة مع دراسة: عوجه (2019)، داود والصامدي (2018) الحضرمي (2017) والقرني (2015) حيث جميعها جاءت متوسطة. وهنا نؤكد على الدور الفعال للجامعة في عرض سبل جديدة ونظم مستحدثه لتقويه ردة فعل أعضاء هيئة التدريس نحو العناصر المرغوبة وتقليل أثر العناصر غير المرغوبة مما يزيد من كفاءة العملية التعليمية ويزيد من فاعلية مشاركة كافة الأطراف خاصة أعضاء هيئة التدريس.
- بالنسبة لُبعد صمت الاستجابة:

جدول (7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لبعده صمت الاستجابة

م	العبارات	الاستجابة													
		غير موافق جداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة						
1	احتفظ بأرائي لنفسي لأنني اعتقد انه لن يكون هناك استماع للرأي	17	8.8	83	42.8	28	14.4	43	22.2	23	11.9	2.856	1.209	متوسطة	2
2	أشعر انه لا يتم إغارة أفكار أي أهمية	11	5.7	65	33.5	50	25.8	41	21.1	27	13.9	3.041	1.155	متوسطة	1
3	أفضل الامتناع عن تقديم مقترحات لحل المشكلات لأنني أؤمن بأن شيئاً لن يتغير	27	13.9	87	44.8	24	12.4	36	18.6	20	10.3	2.665	1.224	متوسطة	4
4	أشعر بالفتور أثناء تأدية عملي في الجامعة	42	21.6	80	41.2	26	13.4	31	16.0	15	7.7	2.469	1.214	ضعيفة	5
5	أفضل أن أعمل بمفردي لا بشكل جماعي	25	12.9	87	44.8	31	16.0	25	12.9	26	13.4	2.691	1.241	متوسطة	3
بُعد صمت الاستجابة ككل												2.744	0.952	متوسطة	

سيوضح من الجدول السابق أن: الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم فيما يتعلق بصمت الاستجابة متحقق بدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني 2.744 بانحراف معياري 0.952، وجاءت العبارات مرتبة من حيث درجة التحقق فقد جاءت الأربع عبارات بتقدير متوسط حيث تراوحت متوسطاتها بين (2,665) و(3,041) وقد يفسر ذلك في ضوء نقص وجود سبل لتحقيق التواصل الفعال عبر أساليب التواصل وطلب الرؤساء من المرؤسين ابداء اراءهم. في حين جاءت عبارة بدرجة تقدير ضعيفة وهي المتعلقة بالشعور بالفتور أثناء تأدية عملي في الجامعة وحصلت إلى الترتيب الأخير وبمتوسط حسابي (2.46) وقد يعزى ذلك إلى وجود بيئة عمل غير محببة وذلك لعدم قدره العاملين عللا الافصاح عن مكنون صدورهم رغم علمهم من واقع الممارسه العمليه أن ما يدور في اذهانهم من مقترحات قد تؤدي إلى تحسن ملحوظ في بيئة العمل مما يزيل شعورهم بالفتور. وبذلك تتفق الدراسة مع دراسة: عوجه (2019)، داود والصامدي (2018) والحضرمي (2017) حيث جميعها جاءت متوسطة. وهنا يجب الأخذ في الاعتبار كافة العوامل التي أدت إلى هذه الاستجابة ومحاولة التعامل الجاد معها من قبل القائمين على إدارة العملية التعليمية بغرض تضمين ردود فعل أكثر تفاعلية وإيجابية من قبل أعضاء هيئة التدريس بغرض تحقيق أفضل نتائج ممكنه لمخرجات العملية التعليمية وغالبًا هذا هو التوجه السائد لدى إدارة الجامعة.

● بالنسبة لبعده الصمت المؤيد اجتماعيًا:

جدول (8): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لبعده الصمت المؤيد اجتماعيًا

م	العبارات	الاستجابة													
		غير موافق جداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة						
1	أرفض الكشف عن معلومات وبيانات قد تضر بسمعة الجامعة	5	2.6	16	8.2	28	14.4	66	34.0	79	40.7	4.021	1.058	كبيرة	3
2	أتجنب التصريح بأية معلومات سرية تخص العمل بهدف تحقيق النفع للجامعة	2	1.0	7	3.6	22	11.3	56	28.9	107	55.2	4.335	0.891	كبيرة جداً	1
3	أحتفظ بأية مقترحات لتطوير العمل قد تضر وتؤدي زملائي في الجامعة	3	1.5	43	22.2	58	29.9	46	23.7	44	22.7	3.438	1.115	كبيرة	5

4	كبيرة	0.933	3.732	23.2	45	36.6	71	30.9	60	8.8	17	0.5	1	أبوة	4	احتفظ
																معلومات قد تؤثر
																على تعاوني مع
																زملائي في الجامعة
2	كبيرة	0.927	4.031	35.1	69	41.8	81	14.9	29	7.7	15	0.5	1	اقاوم الضغط من	5	الآخرين
																لاستدراحي في
																الكلام بهدف
																المحافظة على
																اسرار العمل
	كبيرة	0.985	3.911	بُعد الصمت المؤيد اجتماعيًا ككل												

يتضح من الجدول السابق أن: الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم فيما يتعلق بالصمت المؤيد اجتماعيًا متحقق بدرجة كبيرة، حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني 3.911 بانحراف معياري 0.985، وجاءت العبارات مرتبة من حيث درجة، حيث جاءت العبارة بدرجة تقدير كبيرة جدا المتعلقة تجنب التصريح بأية معلومات سرية تخص العمل بهدف تحقيق النفع للجامعة وحصلت على الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.335) وقد يعزى ذلك إلى التزام العاملين بترتيب القيادة وعدم رغبتهم في تحقيق تواصل مع القائمين على الإدارة وذلك حتى لا يتعرض أيًا منهم لنوع من التوبيخ أو العقاب.

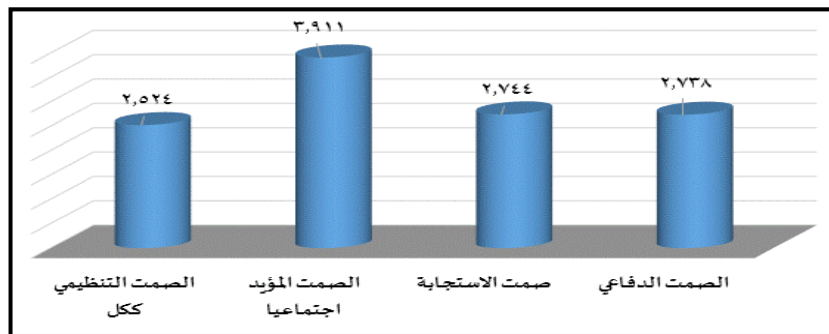
في حين جاءت الأربع عبارات الأخرى بتقدير كبيرة حيث تراوحت متوسطاتها بين (4.031) و (3.438) وقد يفسر ذلك في ضوء نقص آليات التواصل الفعال ما بين الإدارة والعاملين وكذلك ما بين العاملين بعضهم البعض وهنا لابد من الإشارة إلى ضرورة وجود آليات مرنة ومحددة ومعلومة العواقب للتواصل.

وبذلك تتفق الدراسة مع دراسة عوجه (2019) وتختلف مع دراسة داود والصامدي (2018)، الحضرمي (2017) حيث جميعها جاءت متوسطة. وهذا يؤكد على وعي أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بأهمية المشاركة الفعالة وطرح أفكارهم وتصوراتهم في إطار دورهم المحوري في تحقيق أهداف الجامعة.

ومجمل ما تم الوصول إليه من نتائج في إجابة السؤال الأول والمتعلق بدرجة ممارسة الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم من وجهة نظرهم ويمكن توضيحه بالجدول التالي:

جدول (9): الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم من وجهة نظرهم				
الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم
3	متوسطة	0.846	2.738	الصمت الدفاعي
2	متوسطة	0.952	2.744	صمت الاستجابة
1	كبيرة	0.985	3.911	الصمت المؤيد اجتماعيا
	ضعيفة	0.597	2.524	الصمت التنظيمي ككل

يتضح من الجدول السابق أن الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم من وجهة نظرهم متحقق بدرجة ضعيفة حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على هذا المحور 2.524 بانحراف معياري 0.597، وجاء في الترتيب الأول بعد الصمت المؤيد اجتماعيًا ومتحقق بدرجة كبيرة بمتوسط وزني 3.911 وانحراف معياري 0.985، يليه بعد صمت الاستجابة ومتحقق بدرجة متوسطة بمتوسط وزني 2.744 وانحراف معياري 1.209، وأخيرًا بعد الصمت الدفاعي ومتحقق بدرجة متوسطة بمتوسط وزني 2.738 وانحراف معياري 1.124، وهو ما يتضح من الشكل التالي:



شكل (1): الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم من وجهة نظرهم

وبالإمكان إيعاز ذلك إلى توافر قنوات اتصال جيدة في الجامعة ووجود مناخ مفتوح يتقبل التفاوض والنقاش والأفكار المبدعة مما يظهر مقدار الحرية

التي يتمتع بها عضو هيئة التدريس وتوافر السبل أمامه من قبل إدارة الجامعة التي لا تألو جهداً لتذليل أية عقبات وتمنح أعضاء هيئة التدريس أذناً صاغية ووقتاً وطرفاً متميزة للتعبير عن أفكارهم ومشركه إبداعهم وتوطيد علاقاتهم مع الإدارة الحريضة على نجاح العمل. وعند مقارنة نتيجة هذا الدراسة مع باقي الدراسات السابقة نلاحظ أنها اتفقت مع دراسة القرني (2015) بينما اختلفت مع كلا من وداود والصامدي (2018) والحضرمي (2017) حيث جاءت كلاهما بمستوى صمت تنظيمي بدرجة متوسطة في الجامعات.

ومما سبق يتضح الرغبة الواضحة للعيان من إدارة الجامعة في تحقيق أفضل نواتج تعليميه وتربوية وذلك لأنهم بشكل مميز وضعوا خططاً فعالة وتصورات مستقبلية لتحويل كافة الاستجابات إلى صورتها المثلى وتدعيم أنماط جديدة من المشاركة البناءة لوجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بحيث تتلقى مع الإطار العام الذي يتم تطبيقه لتحقيق أفضل النتائج وتوفير أفضل السبل للتميز الأكاديمي وهو الأمر الذي يميز إدارة الجامعة التي أتاحت للجميع عرض آراءهم والتعبير عن مكنوناتهم بل والشكر واجب لإدارة الجامعة التي وفرت سبل التعبير ومنصات الاستماع والحلول المبتكرة للتعامل مع أي عقبة قد تقف حائلاً في طريق أعضاء هيئة التدريس لتحقيق ذواتهم والاحساس بانهم جزء أصيل من الجامعة مما يجعل مشاركتهم معنوية ومرضية على المستويين الذاتي والمهني وهنا لا بد من الإشادة ليس فقط بالأسلوب المتبع من إدارة الجامعة نحو أعضاء هيئة التدريس بل أيضاً بالوقت والجهد المبذول من قبلهم لاحتواء أطروحات وأنماط تفكير ومقترحات مبتكرة وخلافة بدافع رغبة حقيقية أسى النواتج وإحلال حالة عامة من الرضا بل والعشق بين الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بها.

#### 2.4. نتائج إجابة السؤال الثاني: ينص السؤال الثاني على "ما الأسباب المؤدية للصمت التنظيمي في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

للإجابة عن السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التحقق والترتيب لأسباب الصمت التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم، كانت النتائج كما يلي:

جدول (10): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لأسباب الصمت التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم

م	العبارات	الاستجابة													
		غير موافق جداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار						
1	رغبة كل عضو هيئة تدريس في تحقيق مكاسب ذاتية على حساب تحقيق أهداف الجامعة	11.9	23	32.5	63	20.1	39	24.7	48	24.7	21	2.902	1.215	متوسطة	8
2	عدم إدراك أهمية مبدأ التشارك والتعاون	7.2	14	30.4	59	22.2	43	26.8	52	26.8	26	3.088	1.182	متوسطة	6
3	التنازع على الموارد المادية المتوفرة في الجامعة	9.3	18	24.7	48	29.9	58	22.7	44	22.7	26	3.062	1.177	متوسطة	7
4	عدم وضوح الوقت اللازم لتحقيق الهدف	3.1	6	21.6	42	29.9	58	37.1	72	37.1	16	3.258	0.990	متوسطة	4
5	الرغبة في العمل الفردي بعيداً عن العمل بروح الفريق	8.2	16	38.1	74	17.5	34	28.9	56	28.9	14	2.887	1.132	متوسطة	9
6	غموض وتداخل دور عضو هيئة التدريس مع الأدوار الأخرى	3.1	6	22.2	43	13.9	27	39.2	76	39.2	42	3.541	1.148	كبيرة	1
7	قلة / ضعف الراحة النفسية والانسجام بين أعضاء هيئة التدريس الجامعة	5.2	10	24.7	48	20.6	40	33.5	65	33.5	31	3.304	1.159	متوسطة	3
8	الاختلافات بين أعضاء هيئة التدريس من حيث القيم والمعتقدات - المستوى المعرفي - المستوى الاجتماعي	5.2	10	24.7	48	23.7	46	32.5	63	32.5	27	3.253	1.130	متوسطة	5
9	الخوف من فقدان المكانة او العمل في حال طرحت موضوعاً يعد نافعاً وإيجابياً للجامعة	10.8	21	42.3	82	22.2	43	18.6	36	18.6	12	2.670	1.089	متوسطة	10
10	ضعف التواصل وذلك لكبر حجم الجامعة وتعدد أقسامها ووحداتها	5.2	10	23.2	45	14.4	28	38.1	74	38.1	37	3.428	1.186	كبيرة	2
	الأسباب المؤدية لظاهرة الصمت التنظيمي في جامعة القصيم ككل											3.139	1.141	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن الأسباب المؤدية لظاهرة الصمت التنظيمي في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متحققة بدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني 3.139 بانحراف معياري 1.141، وجاءت العبارات مرتبة من حيث درجة التحقق كالتالي:



- جاءت العبارة "غموض وتداخل دور عضو هيئة التدريس مع الأدوار الأخرى" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة 3.541 بانحراف معياري قدره 1.148.
  - جاءت العبارة "ضعف التواصل وذلك لكبر حجم الجامعة وتعدد أقسامها ووحداتها" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة 3.428 بانحراف معياري قدره 1.186.
  - جاءت العبارة "قلة / ضعف الراحة النفسية والانسجام بين أعضاء هيئة التدريس الجامعة" في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة 3.304 بانحراف معياري قدره 1.159.
  - جاءت العبارة "عدم وضوح الوقت اللازم لتحقيق الهدف" في الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة 3.258 بانحراف معياري قدره 0.990.
  - جاءت العبارة "الاختلافات بين أعضاء هيئة التدريس من حيث القيم والمعتقدات - المستوى المعرفي - المستوى الاجتماعي" في الترتيب الخامس من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة 3.253 بانحراف معياري قدره 1.130.
  - جاءت العبارة "عدم إدراك أهمية مبدأ التشارك والتعاون" في الترتيب السادس من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة 3.088 بانحراف معياري قدره 1.182.
  - جاءت العبارة "التنازع على الموارد المادية المتوفرة في الجامعة" في الترتيب السابع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة 3.062 بانحراف معياري قدره 1.177.
  - جاءت العبارة "رغبة كل عضو هيئة تدريس في تحقيق مكاسب ذاتية على حساب تحقيق أهداف الجامعة" في الترتيب الثامن من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة 2.902 بانحراف معياري قدره 1.215.
  - جاءت العبارة "الرغبة في العمل الفردي بعيداً عن العمل بروح الفريق" في الترتيب التاسع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة 2.887 بانحراف معياري قدره 1.132.
  - جاءت العبارة "الخوف من فقدان المكانة أو العمل في حال طرحت موضوعاً يعد نافع وإيجابي للجامعة" في الترتيب العاشر من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة 2.670 بانحراف معياري قدره 1.089.
- 3.4. نتائج إجابة السؤال الثالث: ينص السؤال الثالث على "ما المقترحات الإجرائية للتغلب على الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم؟"**

للإجابة عن السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب للمقترحات الإجرائية للتغلب على الصمت التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم، كانت النتائج كما يلي:

جدول (11): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لمقترحات التغلب على الصمت التنظيمي من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس بجامعة القصيم

م	العبارات	الاستجابات													
		غير موافق جداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة						
1	ان تشارك الإدارة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تسعى لتحقيق الأهداف	1	0.5	2	1.0	13	6.7	82	42.3	96	49.5	4.392	0.706	كبيرة جداً	4
2	ان تحرص الإدارة على المشاركة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بتطوير الأداء والخطط المستقبلية للجامعة	1	0.5	1	0.5	12	6.2	94	48.5	86	44.3	4.356	0.669	كبيرة جداً	7
3	أن تكون السياسات، والإجراءات، واضحة، ومحددة	1	0.5	2	1.0	7	3.6	78	40.2	106	54.6	4.474	0.669	كبيرة جداً	3
4	ان تتناسب قدرات أعضاء هيئة التدريس مع المهام الموكلة إليهم	0.0	0.0	3	1.5	8	4.1	64	33.0	119	61.3	4.541	0.652	كبيرة جداً	1
5	ان يخضع الفرد أهدافه ومصالحه لأهداف الأغلبية العامة في الجامعة ومصالحها	2	1.0	6	3.1	17	8.8	80	41.2	89	45.9	4.278	0.830	كبيرة جداً	11

8	كبيرة جداً	0.706	4.351	45.4	88	47.4	92	4.1	8	3.1	6	0.0	0.0	أن تسود العلاقة التبادلية والمعاملة بالمثل بين أفراد الجامعة	6
9	كبيرة جداً	0.781	4.314	47.4	92	40.2	78	8.8	17	3.6	7	0.0	0.0	ان يعتقد الفرد في هذه الجامعة ان العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل المنفرد	7
10	كبيرة جداً	0.665	4.309	40.7	79	51.0	99	6.7	13	1.5	3	0.0	0.0	ان ينظر أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعة للقضايا والأمور التي تتعلق بها والعمل من منظور مشترك	8
2	كبيرة جداً	0.770	4.500	60.8	118	33.0	64	3.1	6	1.5	3	1.5	3	ان تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم والتطور المستمر لأعضاء هيئة التدريس	9
5	كبيرة جداً	0.711	4.376	49.0	95	41.8	81	7.2	14	2.1	4	0.0	0.0	ان يشارك أعضاء هيئة التدريس المصادر الرقمية والمعرفية والمهارات بين بعضهم البعض	10
6	كبيرة جداً	0.702	4.366	47.9	93	42.3	82	8.2	16	1.5	3	0.0	0.0	ان تشجع الإدارة التجمعات المهنية الهادفة في الجامعة	11
	كبيرة جداً	0.715	4.387											المقترحات الإجرائية للتغلب على الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم ككل	

يتضح من الجدول السابق أن: حظيت المقترحات الإجرائية للتغلب على الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم بدرجة كبيرة جداً من الموافقة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة ما بين (4.54 إلى 4.27)، ويتضح من نسبة ال موافقة الكبيرة على المقترحات التي تساهم في التغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي والتي يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار ومحاولة الاستفادة منها لمواجهة وا لتخفيف من هذه الظاهرة حيث جاءت بالدرجة الأعلى (أن تتناسب قدرات أعضاء هيئة التدريس مع المهام الموكلة إليهم) وبالدرجة الأقل (أن يخضع الفر د أهدافه ومصالحه لأهداف الأغلبية العامة في الجامعة ومصالحها) وكلاهما يقع ضمن درجة الموافقة كبيرة جداً.

4.4. إجابة السؤال الرابع: ينص السؤال الرابع على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم للصمت التنظيمي وأسبابه ومقترحات التغلب عليه تعزى لمتغيرات (النوع- الدرجة العلمية- سنوات الخبرة)؟ وقد تمت الإجابة عن السؤال على النحو التالي:

#### • بالنسبة لمتغير النوع:

وقد تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (12): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم للصمت التنظيمي وأسبابه ومقترحات التغلب عليه تبعاً لمتغير النوع (ن = 192)

المتغيرات	الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المحور الثاني: الصمت التنظيمي	الصمت الدفاعي	ذكر	13.907	4.318	0.376
	الصمت التنظيمي	أنثى	13.355	4.088	غير دالة
صمت الاستجابة	ذكر	14.025	4.964	1.108	0.269
	الصمت المؤيد اجتماعياً	أنثى	13.250	4.419	غير دالة
الصمت التنظيمي ككل	ذكر	19.712	3.450	0.799	0.425
	الصمت التنظيمي ككل	أنثى	19.316	3.238	غير دالة
المحور الثالث: الأسباب التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي	ذكر	31.737	7.845	0.775	0.439
	الصمت التنظيمي	أنثى	30.855	7.577	غير دالة
المحور الرابع: الحلول للحد من ظاهرة الصمت التنظيمي	ذكر	48.576	5.175	0.946	0.345
	الصمت التنظيمي	أنثى	47.763	6.758	غير دالة

لا توجد فروق دالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم للصمت التنظيمي وأسبابه ومقترحات التغلب عليه تبعاً لمتغير النوع، هنا يجب التركيز على تلك النتائج التي أظهرت ان إدارة الجامعة عبر إدارتها الرشيدة وفهمها العميق لا يتم تمييز نوع عن آخر أثناء عملية الاختيار بل أن التركيز بأكمله ينصب على العناصر التي ستضيف لثمار الجهد الأكاديمي دون النظر إلى النوع كعامل محدد لطبيعة أو نمط المشاركة

التي يقوم بها عضو هيئة التدريس. وربما يرجع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى س لوك الصمت التنظيمي لديهم والتي تعزى لاختلاف متغير النوع، إلى تقارب الظروف الحياتية والثقافية العامة لهم، ويخضعون إلى نفس الأنظمة واللوائح والضوابط من قبل الإدارة، كما أن طبيعة العمل والمهام والمسؤوليات لهم واحدة، ويحصلون على دورات تدريبية في مجال أعمالهم متقاربة إلى حد ما. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة التين كورت (2014) التي توصلت إلى أن سلوكيات الصمت التنظيمي للمعلمين في تركيا كانت غير مرتبطة بمتغير النوع، كما أنها انسجمت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الشوابكة (2012) وكذلك انسجمت مع نتائج دراسة الشوابكة (2007) التي أشارت إلى أن مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة كان بشكل عام لم يتأثر بنوع المفحوص. بينما اختلفت مع نتائج دراسة القرني (2015) التي توصلت أن سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز يمارس بدرجة ضعيفة من قبل المفحوصين بناء على نوعهم.

#### • بالنسبة لمتغير الدرجة العلمية:

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم للصمت التنظيمي وأسبابه ومقترحات التغلب عليه تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (13): المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم للصمت التنظيمي وأسبابه ومقترحات التغلب عليه تبعاً لمتغير الدرجة

العلمية						المتغيرات	
أستاذ مساعد		أستاذ مشارك		أستاذ			
متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري		
13.731	4.242	14.077	3.983	13.277	4.441	الصمت الدفاعي	المحور الثاني:
13.861	4.976	13.308	4.560	13.745	4.489	صمت الاستجابة	الصمت التنظيمي
19.944	3.469	20.000	2.956	18.298	3.189	الصمت المؤيد اجتماعياً	
37.648	9.596	37.385	8.162	38.723	8.163	الصمت التنظيمي ككل	
32.796	8.274	29.487	6.549	29.745	6.765	المحور الثالث: الأسباب التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي	
48.287	6.282	49.872	4.543	46.851	5.493	المحور الرابع: الحلول للحد من ظاهرة الصمت التنظيمي	

يلاحظ من الجدول (13) وجود فروق ظاهرية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم للصمت التنظيمي وأسبابه ومقترحات التغلب عليه تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، وللوقوف على دلالة تلك الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم للصمت التنظيمي وأسبابه ومقترحات التغلب عليه تبعاً

لمتغير الدرجة العلمية						
المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المحور الأول: الصمت التنظيمي	بين المجموعات	14.057	2	7.028	0.391	0.677
	داخل المجموعات	3435.386	191	17.986		غير دالة
	الكل	3449.443	193			
صمت الاستجابة	بين المجموعات	8.809	2	4.404	0.193	0.825
	داخل المجموعات	4366.161	191	22.859		غير دالة
	الكل	4374.969	193			
الصمت المؤيد اجتماعياً	بين المجموعات	98.380	2	49.190	4.501	0.05
	داخل المجموعات	2087.496	191	10.929		
	الكل	2185.876	193			
الصمت التنظيمي ككل	بين المجموعات	48.694	2	24.347	0.301	0.740
	داخل المجموعات	15449.265	191	80.886		غير دالة
	الكل	15497.959	193			
المحور الثاني: الأسباب التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي	بين المجموعات	482.029	2	241.014	4.162	0.05
	داخل المجموعات	11060.198	191	57.907		
	الكل	11542.227	193			
المحور الثالث: الحلول للحد من ظاهرة الصمت التنظيمي	بين المجموعات	194.695	2	97.348	2.908	0.06
	داخل المجموعات	6394.418	191	33.479		غير دالة
	الكل	6589.113	193			

يتضح من الجدول السابق أنه:

- لا توجد فروق دالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم للصمت التنظيمي تبعاً لمتغير الدرجة العلمية على الدرجة الكلية وعلى بعدي (الصمت الدفاعي، صمت الاستجابة).
- توجد فروق دالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم للصمت التنظيمي تبعاً لمتغير الدرجة العلمية على بعد الصمت المؤيد اجتماعياً.
- توجد فروق دالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم المتعلقة بأسباب الصمت التنظيمي ترجع لاختلاف الدرجة العلمية.
- لا توجد فروق دالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم المتعلقة بالمقترحات الإجرائية للتغلب على الصمت التنظيمي ترجع لاختلاف الدرجة العلمية.
- وللكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس المتعلقة ببعدي الصمت المؤيد اجتماعياً وأسباب الصمت التنظيمي تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هي موضح في التالي:

جدول (15): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين درجات أعضاء هيئة التدريس على بُعد الصمت المؤيد اجتماعياً وأسباب الصمت التنظيمي

المتغيرات	الدرجة العلمية	أستاذ مساعد (م=19.944)	أستاذ مشارك (م=20.000)
الصمت المؤيد اجتماعياً	أستاذ مشارك (م=20.000)	0.056	
	أستاذ (م=18.298)	**1.646	**1.702
الأسباب التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي	الدرجة العلمية	أستاذ مساعد (م=32.796)	أستاذ مشارك (م=29.487)
	أستاذ مشارك (م=29.487)	*3.309	
	أستاذ (م=29.745)	*3.051	0.258

\*\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- بالنسبة للصمت المؤيد اجتماعياً: أقل المجموعات في الصمت المؤيد اجتماعياً هم أصحاب الدرجة العلمية أستاذ، حيث كانت هناك فروق دالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين باقي المجموعات (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك) ومجموعة الأساتذة لصالح مجموعتي (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك) بينما لم تكن الفروق بين مجموعتي أستاذ مساعد وأستاذ مشارك فروق دالة إحصائية.
  - بالنسبة للأسباب التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي: أعلى المجموعات في تقييم الأسباب التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي هم مجموعة الأساتذة المساعدين، حيث تفوقت استجاباتهم بفروق دالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) على مجموعة الأساتذة المشاركين ومجموعة الأساتذة، بينما لم تكن الفروق بين مجموعتي الأساتذة المشاركين والأساتذة فروق دالة إحصائية.
- هنا يجدر الإشارة إلى أن الدرجة العلمية لم تمثل عائق أمام المشاركة المستنيرة لأعضاء هيئة التدريس وهذا يفسح مجالاً لسماع آراء الجميع دون التمييز بناء على درجه علميه أو غيرها من تلك المحددات العقيمة التي قد تحد من قدره أعضاء هيئة التدريس على إبداء آرائهم ومقترحاتهم التي تساهم مع غيرها في تحقيق الغرض المرجو للجامعة وتقديم خدمه أكاديمية مميّزه ومفيدة لمن هم داخل إطار المنظومة أو حتى من هم في المجتمع المحيط سواء المجتمع المباشر أو غير المباشر الذي قد يستفيد من دور الجامعة التنويري. ويرجع ذلك إلى فهم عميق وإدراك ووعي من إدارة الجامعة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة التين كورت (2014) التي توصلت إلى أن سلوكيات الصمت التنظيمي للمعلمين في مدينة كوتاهيا غرب تركيا كانت غير مرتبطة بمتغير الدرجة العلمية، كما أنها انسجمت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الشوابكة (2012) وكذلك انسجمت مع نتائج دراسة الشوابكة (2007) التي أشارت إلى أن مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة كان بشكل عام لم يتأثر بنوع ومكانه المفحوص. بينما اختلفت مع نتائج دراسة القرني (2015) التي توصلت أن سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز يمارس بدرجة ضعيفة من قبل المفحوصين بناء على نوع المكانة العلمية التي يحتلونها.
- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة: وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم للصمت التنظيمي وأسبابه ومقترحات التغلب عليه تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (16): المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم للصمت التنظيمي وأسبابه ومقترحات التغلب عليه تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغيرات		الخبرة					
		أقل من 10 سنوات		من 10 لأقل من 20		من 20 فأكثر	
		متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري
المحور الأول: الصمت التنظيمي	الصمت الدفاعي	14.339	4.637	13.955	3.925	12.868	4.070
	صمت الاستجابة	14.068	4.902	14.134	4.502	13.015	4.873
	الصمت المؤيد اجتماعيًا	18.898	3.699	19.716	3.029	19.971	3.341
	الصمت التنظيمي ككل	39.508	9.603	38.373	7.627	35.912	9.363
المحور الثاني: الأسباب التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي		33.034	8.215	32.582	6.255	28.794	8.042
المحور الثالث: الحلول للحد من ظاهرة الصمت التنظيمي		47.305	7.231	48.731	4.981	48.618	5.243

يلاحظ من الجدول (16) وجود فروق ظاهرية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم للصمت التنظيمي وأسبابه ومقترحات التغلب عليه تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، ولوقوف على دلالة تلك الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (17): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم للصمت التنظيمي وأسبابه ومقترحات التغلب عليه تبعاً

المتغيرات		لمتغير سنوات الخبرة				
		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" للدلالة	مستوى الدلالة
المحور الثاني: الصمت التنظيمي	البعد الأول: الصمت الدفاعي	3373.895	191	17.664	2.138	0.121
	الصمت الكلي	3449.443	193			غير دالة
	البعد الثاني: صمت الاستجابة	4322.505	191	22.631	1.159	0.316
	الصمت الكلي	4374.969	193			غير دالة
	البعد الثالث: الصمت المؤيد اجتماعيًا	2146.943	191	11.241	1.732	0.180
	الصمت الكلي	2185.876	193			غير دالة
	الصمت التنظيمي ككل	15061.889	191	78.858	2.765	0.066
	الصمت الكلي	15497.959	193			غير دالة
المحور الثالث: الأسباب التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي		10829.348	191	56.698	6.287	0.01
	الصمت الكلي	11542.227	193			
المحور الرابع: الحلول للحد من ظاهرة الصمت التنظيمي		6511.731	191	34.093	1.135	0.324
	الصمت الكلي	6589.113	193			غير دالة

يتضح من الجدول السابق أنه:

- لا توجد فروق دالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم للصمت التنظيمي وأبعاده الفرعية ترجع لاختلاف سنوات الخبرة.
  - توجد فروق دالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.01$ ) في استجابات أعضاء هيئة التدريس المتعلقة بأسباب الصمت التنظيمي ترجع لاختلاف سنوات الخبرة.
  - لا توجد فروق دالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أعضاء هيئة التدريس المتعلقة بالمقترحات الإجرائية للتغلب على الصمت التنظيمي ترجع لاختلاف سنوات الخبرة.
- وللكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس المتعلقة بأسباب الصمت التنظيمي تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هي موضح في التالي:

جدول (18): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين درجات أعضاء هيئة التدريس المتعلقة بأسباب الصمت التنظيمي		
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات (م=33.034)	من 10 لأقل من 20 سنة (م=32.582)
من 10 لأقل من 20 سنة (م=32.582)	0.452	
من 20 سنة فأكثر (م=28.794)	**4.240	**3.788

\*\*الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى 0.01

من الجدول السابق يتضح أن أقل المجموعات في تقييم الأسباب التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم هم فئة مرتفعي سنوات الخبرة (من 20 سنة فأكثر)، حيث تفوقت عليهم استجابات باقي الفئات (أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات لأقل من 20 سنة) بفروق دالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.01$ )، بينما كانت الفروق بين فئتي سنوات الخبرة أقل من 10 سنوات ومن 10 إلى أقل من 20 سنة غير دالة إحصائية. من الجدير بالذكر أن نتائج هذه الدراسة جاءت لتظهر واقع الانفتاح والريقي والمشاركة التي تكسو كافة مناحي الحياة في المملكة، ومن بين أكثر المؤسسات التي تعتمد عليها رؤية المملكة 2030 تأتي الجامعات بما لها من دور محوري في إعداد شباب اليوم للمساهمة الفعالة والبناءة في المستقبل. وجاءت نتائج الدراسة لتظهر أن مناخ العمل داخل الجامعة هو مناخ يتسم بالحرية والمشاركة وتقبل الابداع والسعي نحو التكامل ما بين وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة لتحقيق هدف مشترك وهو توفير بيئة عمل محببة وتفاعل مثمر وطرق ووسائل لعرض ومناقشة الافكار الإبداعية وتعظيم دور مشاركته أعضاء هيئة التدريس عن طريق فتح آفاق رحبه أمامهم للتعبير عن افكارهم وعدم التزام الصمت نحو ما يرون أنه أمراً قد يكون من الأفضل تعديله ولذلك فإن فتح الإدارة مجال لإبداء الرأي والتعبير مع إشراك أعضاء هيئة التدريس في قضايا الجامعة مما سمح باستثمار الجوانب الإيجابية لظاهرة الصمت التنظيمي من أجل القضاء على التأويلات والفهم الخاطئ، ونشر الشفافية والمصارحة التنظيمية هنا تكتمل المنظومة المتناغمة والتي تمكنت من خلال فتح آفاق جديده ومستدامه للتعبير عن الآراء دونما تخوف بل وتقديم الدعم للجيد منها ومناقشته تلك التي بها أوجه قصور حتى تصل إلى صورتها المثلى دون كلل أو ملل أن تحول عنصراً سلبياً مثل الصمت الوظيفي إلى قوه دافعه للتغيير نحو الأفضل.

#### التوصيات والمقترحات:

يمكن إيجاز أهم التوصيات فيما يلي:

- اتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الإدارة العليا لتمكينهم من إيصال ما يرونه من أفكار أو معلومات أو شكاوى والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تسعى لتحقيق الأهداف.
- عقد دورات تدريبية لتوفير فرص التعلم والتطوير المستمر والتركيز على أهمية المشاركة والمبادرة في العمل ومساعدة الزملاء.
- توفير المعلومات والبيانات الخاصة بالعمل وتقديم التفسيرات المتعلقة بها، على أن تكون واضحة ومحددة، وذلك من خلال إنشاء نظام معلوماتي يحتوي على كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل واستخدامه كمرجع أثناء عملهم.
- التأكيد على ملائمة ومناسبة قدرات أعضاء هيئة التدريس مع المهام الموكلة إليهم.
- مشاركة أعضاء هيئة التدريس المصادر الرقمية والمعرفية والمهارات بين بعضهم البعض.

وفيما يلي بعض المقترحات البحثية مثل:

- دراسة العلاقة بين التنمر التنظيمي والصمت التنظيمي في المؤسسات التعليمية.
- دراسة أثر الصمت التنظيمي على الاستقرار الوظيفي في الجامعات الخاصة.
- دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية الخاصة في الصمت التنظيمي.

## المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. أحمد، محمد. (2017). أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة. *مجلة التجارة والتمويل: جامعة طنطا*، (2): 159-208.
2. الحضرمي، نوف خلف محمد. (2017). الصمت التنظيمي وتأثيره على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي في بعض الجامعات السعودية. *مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، 16 (4): 145-224.
3. حوالة، سهير محمد أحمد، والبكر، لمياء ناصر. (2018). واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. *العلوم التربوية: جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية*، 26(1): 479-512.
4. الختاتنة، رامي محمد عبد ربه. (2009). *أثر عوامل الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الأردنية*. رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة، (1): 115-150.



5. خوالدة، عايد. (2017). مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*: 2(12): 1-36.
6. السلامة، ماجد محسن . (1432هـ). *معوقات مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي في المرحلة الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظرهم*. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية.
7. سلمان، حيدر؛ والصمادي، زياد. (2018). *أثر ممارسات إدارة المواهب على الصمت التنظيمي في الجامعات الحكومية في العراق جامعة آل البيت*، المفرق. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة آل البيت.
8. سليم، أحمد. (2012). *سلوك الصمت التنظيمي: دراسة مقارنة بين شركات قطاع الأعمال العام والخاص في مصر*. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*: جامعة عين شمس، كلية التجارة، (3): 429-496.
9. الشهري، محمد علي. (1435) *واقع مقاومة التغيير الإداري عند معلمي المرحلة الثانوية بالرياض من وجهة نظر مديريهم*. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية.
10. العرياني، موسى. (2016). *واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم*، *مجلة كلية التربية*، جامعة الأزهر، القاهرة، 186 (35): 835-889.
11. العرياني، موسى مساعد محمد. (2016). *واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم*. *مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية*، 168(3): 833-888.
12. عوجه، أزهار. (2019). *الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية في المعهد التقني- كوفة*. *مجلة مركز دراسات الكوفة: جامعة الكوفة*، (53): 561-598.
13. عودة، بشرى، والشورطي، يزيد (2015). *درجة الصمت التنظيمي وعلاقتها بمستوى الأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية*. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء. (1): 1-88.
14. الفاعوري، عبير حمود. (2004). *أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية جامعة مؤتة - دراسة حالة*. *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات*: 19(2): 151-188.
15. القرني، صالح. (2015). *محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية*. *مستقبل التربية العربية: المركز العربي للتعليم والتنمية*، 22(96): 297-384.
16. محمد، هجو؛ وعبد السلام، ادم حامد (2018). *أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
17. هواري، معروف (2019). *قياس مستوى الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية في جامعة أحمد زبانة*. *مجلة الدراسات نفسية وتربوية*: 3 (12).
18. الوزرة، عبد الله. (2019). *الصمت التنظيمي وعلاقته بالمشاركة في القرار لدى أعضاء هيئة التدريس بإدارة البرامج التحضيرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*. *المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية*، جامعة المجمعة، معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية، (14): 140-186.
19. الوهبي، عبد الله محمد. (2014). *أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي*. *المجلة الأردنية في إدارة الاعمال*: 10(3): 365-389.
20. ياسين، أمال المجالي. (2007). *أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات*. *دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية*. رسالة دكتوراه في الادارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Aküzüm .Cemal. (2014). The Effect of Perceived Organizational Justice on Teachers' Silence: A Practice in Primary Education Institutions. *International J. Soc. Sci. & Education*, 1(5), 95-107.
2. El-Batal,M (2004).The Impact of Organizational Silence on Participation in Organizational Decision-Making, Case Study. *Journal of Economics and Trade*, Ain Shams University, 52(2), 122-158
3. Mojtaba N And Ghodrattollah B. (2012). *Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors)*. *Ideal Type of Management*, 1(1), 47- 58
4. Morrison, E, & Milliken, F., (2003). Shades of silence: Emerging themes and future direction for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 15-63. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00391>

5. Morrison, E. & Milliken, F (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
6. Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
7. Murad, A. (2019). Organizational silence and its impact on organizational citizenship behavior: an analytical study at the Technical Institute - Kufa. *Kufa Studies Center Journal*, 561-598.
8. Pinder, C. & Harlos, P (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 331-69. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
9. Pozveh, A. Z., & Karimi, F. (2016). The Relationship between Organizational Climate and the Organizational Silence of Administrative Staff in Education Department. *International Education Studies*, 9(6), 120-129. <https://doi.org/10.5539/ies.v9n6p120>
10. Risto E.J. Penttilä (2003). The G8 as a Concert of Powers. *Adelphi Series*, 43(355), 17-32. <https://doi.org/10.4324/9781315000732-4>

## The Reality of Organizational Silence among Faculty Members at Qassim University and its Relationship to Some Variables

Hessa Abdulmohsen Al-Dowayan

Assistant Professor, College of Education at Qassim University, KSA  
thaoiean@qu.edu.com

Hadeel Abdullah Al-Saeed

Master's Degree in Educational Administration, Qassim University, KSA  
hadeelalsaeed0@gmail.com

Received : 20/10/2021 Revised : 30/10/2021 Accepted : 4/2/2022 DOI : <https://doi.org/10.31559/EPS2022.11.3.8>

**Abstract:** The study aimed to identify the reality of organizational silence among faculty members at Qassim University from their point of view and its relationship to some variables. The descriptive approach was used, and the study sample consisted of (194) faculty members at Qassim University in the second semester of the year 1441-1442 AH. A questionnaire consisting of three dimensions was applied to them: organizational silence and it has three components: reasons for organizational silence, and proposals to reduce organizational silence. The most prominent results came to express that the organizational silence of the faculty members at Qassim University was achieved to a weak degree and a mean (2.52 out of 5), and it came in the first place after the socially supportive silence with a mean of 3.91, followed by the response silence with a mean of (2.74), then the defensive silence was achieved in a medium degree and got an average of (2.73). The dimensions of the causes leading to organizational silence came in a medium degree and an average of (3.13). The most important of which was the ambiguity and overlap of the role of the faculty member with other roles, and the focus of procedural proposals came to overcome the organizational silence among faculty members. Qassim University has a very high degree of approval and an average of (4,387). The study also found that there are no statistically significant differences in the degree to which faculty members at Qassim University practice organizational silence, its causes and proposals to overcome it due to the variables (type - degree - and years of experience). The study recommended more research proposals in the same field.

**Keywords:** *organizational silence; faculty members; Qassim University.*

### References:

1. Al'ryany, Mwsa. (2016). Waq' Slwk Alsmat Altnzymy Lda M'lmy Almdars Alabtda'yh Bmhafzt Al'r dyat Mn Wjht Nzrhm, Mjlt Klyt Altrbyh, Jam't Alazhr, Alqahrh, 186 (35): 835- 889.
2. Al'ryany, Mwsy Msa'd Mhmd. (2016). Waq' Slwk Alsmat Altnzymy Lda M'lmy Almdars Alabtda'yh Bmhafzt Al'r dyat Mn Wjht Nzrhm. Mjlt Altrbyh: Jam't Alazhr - Klyt Altrbyh, 168(3): 833 888-.
3. 'wdh, Bshra, Walshwrty, Yzyd (2015). Drjt Alsmat Altnzymy W'laqtha Bmstwa Alamn Alwzyfy Fy Aljam'at Alardnyh. Rsalt Majstyr Mnshwrh, Aljam'h Alhashmyh, Alzrq'a',(1): 1-88.
4. 'wjh, Azhar. (2019). Alsmat Altnzymy Wtathyrh Fy Slwk Almwatnh Altnzymy: Drash Thlylyh Fy Alm'hd Altqny- Kwfh. Mjlt Mrkz Drasat Alkwfh: Jam't Alkwfh, (53): 561 - 598.
5. Ahmd, Mhmd. (2017). Athr Alsmat Altnzymy 'la Slwk Almwatnh Altnzymy: Drash Ttbyqyh 'la Al'amlyn Balkadr Al'am Altaby'n Lqta' Alt'lym Bjam't Almnswrh. Mjlt Altjarh Waltmwy: Jam't Tnta, (2): 159 - 208.
6. Alfa'wry, 'byr Hmwd. (2004). Athr Alsmat Altnzymy 'la Almsarkh Fy Sn' Alqrrat Altnzymy Jam't M'th - Drast Halh. Mjlt M'th Libhwh Waldrasat: 19(2): 151-188.
7. Alhdmy, Nwf Khlf Mhmd. (2017). Alsmat Altnzymy Wtathyrh 'la Entajyt A'da' Hy'h Altdrys Wrda hm Alwzyfy Fy B'd Aljam'at Als'wdy. Mjlt Aledarh Altrbyh: Aljm'yh Almsryh Ltrbyh Almqarnh Waledarh Alt'lymyh, 16 (4): 145 - 224.

8. Hwalh, Shyr Mhmd Ahmd, Walbkr, Lmya' Nasr. (2018). Waq' Alsmat Altnzomy Lda Qa'dat Almdars Althanwyh Bmdynt Alryad. Al'lwm Altrbyh: Jam't Alqahrh - Klyt Aldrasat Al'lya Lltrbyh, 26(1): 479- 512.
9. Hwary, M'rwf (2019). Qyas Mstwa Alsmat Altnzomy Byn A'da' Hy't Altdrys Drash Mydanyh Fy Jam't Ahmd Zbanh. Mjlt Aldrasat Nfsyh Wtrbyh: 3 (12).
10. Alkhattnh, Ramy Mhmd 'bd Rbh. (2009) Athr 'waml Alsmat Altnzomy 'la Althqh Altnzomyh Lda Al'amlyn Fy Alm'ssat Alardnyh. Rsalt Majstyr Mnshwrh, Jam't M'th, (1): 115-150.
11. Khwaldh, 'ayd. (2017). Mstwa Alsmat Altnzomy Lda M'imy Wm'imat Almdars Alkhash Fy Lwa' Aljam'h W'laqth Balanmat Alqyadyh Alsa'dh Lda Mdyryhm. Mjlt Jam't Alhsyn Bn Tlal Llbhwth: 2(12): 1-36.
12. Mhmd, Hjw; W'bd Alslam, Adm Hamd (2018). Athr Al'zlh Altnzomyh Fy Tfsyr Al'laqh Byn Alsmat Altnzomy Wnyh Trk Al'ml. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't Alswdan Ll'lwm Waltknwlwja.
13. Alqrny, Salh. (2015). Mhddat Slwk Alsmat Altnzomy Lda A'da' Hy't Altdrys Bjam't Almlk 'bd Al'zyz W'laqth Bb'd Almtghyrat Altnzomyh Waldymghrafyh. Mstqbl Altrbyh Al'rbyh: Almrkz Al'rby Lit'lym Waltmnyh, 22(96): 297 - 384.
14. Alshhry, Mhmd 'ly. (1435) waq' Mqawmh Altghyyr Aledary 'nd M'imy Almrhlh Althanwyh Balryad Mn Wjht Nzr Mdyryhm . Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Qsm Aledarh Waltkhtyt Altrbwy, Jam't Alamam Mhmd Bn S'wd Aleslamy.
15. Alslamh, Majd Mhns. (1432h). M'wqat Msharkh Alm'imyn Fy Sn' Alqrar Almdrsy Fy Almrhlh Althanwyh Bmdynt Aldmam Mn Wjht Nzrh. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Qsm Aledarh Waltkhtyt Altrbwy, Jam't Alamam Mhmd Bn S'wd Aleslamy.
16. Slman, Hydr; Walsmady, Ziad. (2018). Athr Mmarsat Edarh Almwahb 'la Alsmat Altnzomy Fy Aljam'at Alhkwmnyh Fy Al'raq Jam't Al Albyt, Almfrq. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh Jam't Al Albyt.
17. Slym, Ahmd. (2012). Slwk Alsmat Altnzomy: Drash Mqarnh Byn Shrkat Qta' Ala'mal Al'am Walkhas Fy Msr. Almjhl Al'imyh Llaqtsad Waltjarh: Jam't 'yn Shms, Klyt Altjarh, (3): 429 - 496.
18. Alwzrh, 'bd Allh. (2019). Alsmat Altnzomy W'laqth Balmsharkh Fy Alqrar Lda A'da' Hy't Altdrys Bedart Albramj Althdyryh Fy Jam't Alemam Mhmd Bn S'wd Aleslamy. Almjhl Al'rbyh Lldrasat Altrbwyh Walajtma'yh, Jam't Almj'm'h, M'hd Almlk Slman Lldrasat Walkhmat Alastsharyh, (14): 140 - 186.
19. Alwhyby, 'bd Aallh Mhmd. (2014). Athr Almnakh Alsa'd Fy Aldwa'er Alhkwmnyh Bmntqh Alqsym Fy Alsmat Altnzomy. Almjhl Alardnyh Fy Edart Ala'mal: 10(3): 365- 389.
20. Yasyn, Amal Almjaly. (2007). Athr Alsmat Altnzomy Fy 'mlyh Sn' Alqrarat. Drash Mydanyh Thlylyh Llm'ssat Al'amh Alardnyh. Rsalt Dktwrah Fy Aladarh, Jam't 'man Al'rbyh Lldrasat Al'lya.