



## أبعاد الصمت التنظيمي في المنظمة الجامعية

دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيأة التدريس الجامعي في ليبيا (جامعة سبها نوذجا).

د. يوسف محمد أبو القاسم الصيد

[you.alssid@sebhau.edu.ly](mailto:you.alssid@sebhau.edu.ly)

كلية الآداب، جامعة سبها، ليبيا

تاریخ الوصول: 2025.9.16 - تاریخ الموقافۃ: 2025.11.18 - تاریخ النشر: 2025.12.1

### الكلمات المفتاحية:

أبعاد الصمت التنظيمي، المنظمة الجامعية،  
أعضاء هيأة التدريس.

**الملخص**  
هدفت الدراسة الراهنة التعرف على أبعاد الصمت التنظيمي في المنظمة الجامعية في ليبيا (جامعة سبها نوذجا)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (200) عضو هيأة تدريس استجاب للإجابة على الاستبانة الإلكترونية المعدة لهذه الدراسة ، وأجريت الدراسة خلال فصل الخريف 2024 ، وتكونت الاستبانة من خمسة أبعاد تقيس أبعاد الصمت التنظيمي في المنظمة الجامعية (جامعة سبها نوذجا) وهي (بعد معتقدات المنظمة نحو أعضاء هيأة التدريس ، وبعد التغذية العكssية ، وبعد الجاملة المنظمة ، وبعد الخوف من الردود السلبية ، وبعد ضعف الاتباع للمنظمة ) ، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- جاء ترتيب أبعاد الصمت التنظيمي كالتالي: أولاً: بعد الخوف من التغذية العكssية، حيث بلغ المتوسط العام (3.43)، وإنحراف معياري قدره (1.04) ، ثانياً: بعد معتقدات المنظمة حول أعضاء هيأة التدريس الجامعي بمتوسط قدره (3.37)، وإنحراف قدره (1.11) ، ثالثاً: بعد الولاء للمنظمة بمتوسط قدره (2.70) ، رابعاً: بعد الخوف من الردود السلبية من المنظمة بمتوسط قدره (2.63) ، وبعد ضعف الاتباع للمنظمة بمتوسط قدره (2.42) ، وإنحراف معياري (1.09).

- تبين عدم وجود فروق بين أبعاد الصمت التنظيمي تعزى لمتغير النوع.
- تبين وجود تباين يعزى لتغير الدرجة العلمية لصالح الدرجة أستاذ مشارك ومحاضر، لأبعاد الصمت التنظيمي (معتقدات المنظمة نحو أعضاء هيأة التدريس ، وبعد الجاملة للمنظمة).

## Dimensions of Organizational Silence in the University: A Field Study on a Sample of Faculty Members in Libya (Sebha University as a Model)

**Dr. Yousef Mohamed Abu Al-Qasim Al-Said**

Faculty of Arts, Sebha University, Libya

### Abstract

The present study aimed to identify the dimensions of organizational silence within the university organization in Libya (Sebha University as a model).

The study employed the descriptive method, with a sample consisting of (200) faculty members who responded to the electronic questionnaire prepared for this research.

The study was conducted during the Fall semester of 2024. The questionnaire consisted of five dimensions measuring organizational silence in the university organization (Sebha University), namely:

organizational beliefs toward faculty members, feedback, organizational politeness, fear of negative responses, and weak organizational belonging.

The study reached several findings, the most important of which are:

-The ranking of organizational silence dimensions was as follows: first, fear of feedback with a mean of (3.43) and a standard deviation of;(1.04)

second, organizational beliefs about faculty members with a mean of (3.37) and a standard deviation of;(1.11)

third, organizational loyalty with a mean of;(2.70)

fourth, fear of negative responses from the organization with a mean of;(2.63)

and fifth, weak organizational belonging with a mean of (2.42) and a standard deviation of;(1.09)

-No statistically significant differences were found in the dimensions of organizational silence attributed to gender.

-Statistically significant differences were found according to academic rank, in favor of Associate Professors and Lecturers, in the dimensions of organizational beliefs toward faculty members and organizational politeness.

### Keywords

Dimensions of Organizational Silence, University Organization, Faculty Members.

## المقدمة

المختلفة ، والمنتشرة في أغلب المنظمات الإدارية عامة، والجامعة خاصة، ويعزى ذلك للعديد من المتغيرات التنظيمية والشخصية للأعضاء العاملين بها، علي هذا الأساس فإن السياسات الإدارية تتفاوت من منظمة جامعية إلى أخرى، الأمر الذي يجعلها وحدها قادرة على نشوء ظاهرة الصمت التنظيمي بين أركانها، وتحديداً بين أعضائها، فكلما تبنت الإدارة أساليب التهديد والعقاب للأعضاء المخالفين والمتقددين زاد ذلك من نمو ظاهرة الصمت التنظيمي بدرجة عالية بخلاف الإدارة الديموقراطية المادفة إلى تعاون أعضائها بهدف تحقيق أعلى درجات التغيير والتطور، وذلك من خلال إصلاح سياستها وقرارتها بالفقد والتوجيه ، أن إغلاق قنوات التواصل التنظيمي بين الإدارة والأعضاء العاملين فيها، ينشئ رده فعل عكسية تتبعها سلوكيات سلبية تعكس على الإدارة ومستقبلها التنظيمي، أنها الخوف والعزلة والاكتفاء بالعمل فقط ضد إلى ذلك الإجحاف عن المشاركة في دعم تطوير المنظمة، كذلك غياب روح الإبداع وتحسين الأداء الفردي والجماعي، كل ذلك يُعد عائقاً كبيراً أمام المنظمة لتحقيق درجة من الجودة الرقي والتطور ، حيث يسهم النمط القبادي المغلق في المنظمات والعلاقة الأحادية القائمة بين الإدارة والعاملين، إلى نشوء بيئة سلبية تعكس على العمل ككل، بل قد تؤدي إلى فشله وتدميره، ولاشك أن مواجهة التغير السريع يحتاج إلى القدرة على تقبل المقترنات والأفكار المادفة لتحقيق أعلى درجة من التطور والتقدم، حيث أنه كلما تفاعلت العوامل المعرقلة لتلك المقترنات الأفكار زاد الركود وعدم التطور في المنظمة.

إن الاعتقاد العام في المجتمعات العالم الثالث يتجلّى في ضرورة الصمت في المنظمات، وعدم اقتراح الآراء والانتقادات حول المسائل التنظيمية، وأن مهام العاملين في المؤسسات والمنظمات الإدارية عموماً تتمحور في تنفيذ القرارات الصادرة من الإدارة، حتى وإن كانت ضد حقوقهم ومزاياهم الشخصية والمالية، أو تطلاعاتهم المهنية، فهذا ما يفترضه الواقع التنظيمي ذاته، ولكن الأمر قد يكون أبعد من ذلك، حيث قد يكون هناك اللامبالاة، وعدم الاهتمام من قبل العاملين أنفسهم في محاولة تطوير المنظمة ، وتنجلي تلك اللامبالاة في الاعتقاد بوجود كرهٍ فطري للعمل وإدارته، أو بسبب المصلحة الخاصة والخوف من ضياعها، أو علاقتها بالمدراء والمرشفين، حيث أن تحقيق المنفعة هو أساس علاقات العمل لديهم، هذه المؤشرات وغيرها تقود بأن ظاهرة الصمت التنظيمي من أخطر الظواهر التي تحدد استقرار وتطور المنظمات الإدارية عامة

يعتمد نجاح المنظمة الجامعية على قاعدة أساسية تمثل في الفعالية التنظيمية في تسخير العمل الإداري ، الذي يرتبط لحد كبير بمدى تعاون العاملين ومساهمتهم المادفة لنجاحها وتطويرها، وينبئ بذلك من خلال آرائهم وتوجيهاتهم وانتقاداتهم إذا لزم الأمر، والعكس صحيح تماماً، حيث يعتمد ركود الفعالية التنظيمية على استبعاد القدرات للعاملين فيها وأفكارهم واقتراحاتهم، وعدم إقحامهم في المشاركة في قراراتها واستراتيجياتها مما يعكس على إدائها، وبالتالي ظهور ما يعرف بظاهرة ( الصمت التنظيمي )، التي تؤثر بدورها على منظومة العمل والسلوك التنظيمي للإدارة والعاملين معاً في المنظمة الجامعية، فمن المتعارف عليه أن المنظمات في سعي دائمًا لتحقيق قدر من التطور والتغيير نحو تحقيق الأهداف ومواكبة التغيرات الإدارية المتتسارعة، وبالتالي فإن إنجام أعضائها بصورة عامة عن المشاركة الفعالة في القضايا التنظيمية الداعمة للتغيير والقدرة التنافسية وزيادة فعاليتها و استمرارها على المدى الطويل ينعكس بصورة سلبية على عملية العمل والسلوك التنظيمي للعاملين أنفسهم والمنظمة الجامعية ككل .

وتجدر الإشارة أن هناك عوامل عديدة ومستويات مختلفة تؤثر في المنظمة الجامعية، سواءً أكانت مرتبطة بالبيئة المادية أم الاجتماعية للتنظيم، ومن هذا المنطلق يمكن القول إن تأثير أبعاد الصمت التنظيمي شاسع ومدمر للمنظمة حيث يقود إلى ضعف القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة للمشاكل التنظيمية والإدارية ، كذلك ضياع فرص التغيير والتطور إلى مستويات أعلى ، أضف إلى ذلك ضعف معلومات العاملين، وبالتالي انخفاض حافز الابتكار والإبداع لديهم ، الأمر الذي يدعو المنظمات الجامعية إلى تحفيز الإمكانيات المادية والبشرية بهدف تحقيق الأهداف المنشودة، فالمنظمة في حد ذاتها وحدة متكاملة متداخلة تعتمد على تكاتف الجهود للرقي بها وتطويرها ، وهذا لا يتأتى بطبيعة الحال إلا بالجهود التعاونية القائمة على ثقافة التواصل المفتوح بين جميع مكوناتها.

**إشكالية الدراسة:** تواجه المنظمات الجامعية تحديات لا حصر لها تحدّد تطورها ورقيتها، الأمر الذي ينعكس على كوارتها الوظيفية، وما يترتب عليه في تحديد مستقبلها المتمثل في إدارة مواردها البشرية، خاصة تلك الفئة القادرة على مواكبة التطورات والتغييرات. (مريم: 2021 : 1)، ولعل من أخطر تحديات تلك التحديات ظاهرة (الصمت التنظيمي) بأبعاده

أخطائه وتقديم خدمات ومنتجات معينة. (Alparaslan & kayalar, 2012, 137).

- يعرف أيضاً أنه " وضع لا يشارك من خلال العاملين الإدارة بأفكارهم المرتبطة بالمشكلات التنظيمية ، الأمر الذي يخلق مناخ الصمت. ( Morrisone Milliken, 2000 p.206 ).

- يعرفه (هيرشمان) رفض الأفراد إظهار المعتقدات أو الأفكار أو المعلومات أو الاهتمامات التي تبدأ على المستوى الفردي، والتي قد تؤثر على أعضاء التنظيم . (حمة: 2022: 680).

- يشير ايضاً إلى أنه سلوكيات سلبية مستمدة من المعايير السائدة في بعض الثقافات التنظيمية، التي تعيق الفرد الموظف من المشاركة الفاعلة في تطوير وتنمية المنظمة وقضياتها. (أحمد: 4).

- يعرف أنه: (إدراك مشترك بين العاملين في الجامعة بضرورة محدودية مشاركتهم في تقديم ما يعرفونه حول سياسات الجامعة والمشكلات التنظيمية فيها، أو أنه الشعور الجماعي الذي يولد إدراكاً لدى العاملين بأنه من غير الحكمة الحديث عن المشكلات التنظيمية للجامعة). (هواري : 2019: 153)، يتضح أن الصمت التنظيمي ثقافة سائدة داخل المنظمات والمؤسسات الإدارية، فهو ناشئ بدافع الخوف من العواطف السلبية الناجمة عن نقد الإدارة وسياساتها، كذلك للاعتقاد العام من غالبية العاملين بأن أراءهم وملحوظاتهم لن تحظى باهتمام المسؤولين والإدارة، وبالتالي يجب تجنب الخوض في هذا المجال.

**ثانياً:- المنظمة :**

- تعرف المنظمة بأنها ( بناء اجتماعي مفتوح يعمل لتحقيق أهداف موضوعة ، وت تكون من مجموعة من المدخلات والمخرجات والعلميات التحويلية داخل النظام ، ويتأثر هذا النظام ببيئة الداخلية والخارجية التي يعمل في ظلها ). (بدر، الصباح: 2020 : 2) وتعرف بأنها (كيان اجتماعي واقتصادي يضم منظومات فرعية تعمل بصورة متناسبة ومتعاونة في إطار تصميم محدد لإنجاز مهام وتحقيق أهداف معينة، يتضح أن المنظمة تتكون من الآتي: (موارد بشرية ومالية

والمنظمات التعليمية خاصة ، ومن هذا المنطلق تحددت مشكلة الدراسة في:

**أبعاد الصمت التنظيمي في المنظمة الجامعية**  
دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس الجامعي في ليبيا (جامعة سبها نموذجا).

**تساؤلات الدراسة:**

- ماهي أبعاد الصمت التنظيمي الأكثر تأثيراً على المنظمة الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

- هل توجد فروق في أبعاد الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة سبها تعزيز لمتغير (النوع)؟

- هل هناك تباين في أبعاد الصمت التنظيمي يعزى لمتغير (الدرجة العلمية) لأعضاء هيئة التدريس؟

**أهداف الدراسة :**

يتجلّى المهد العام للدراسة في التعرف على أبعاد الصمت التنظيمي في المنظمة الجامعية (جامعة سبها نموذجا)، ويندرج تحت هذا المهد الأهداف الفرعية الآتية: -

- التعرف على أكثر الأبعاد تأثيراً على المنظمة الجامعية.

- مدي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الصمت التنظيمي وفقاً لمتغير النوع.

- مدي وجود تباين في أبعاد الصمت التنظيمي يعزى لمتغير (الدرجة العلمية).

**أهمية الدراسة:** تكمّن أهمية الدراسة الراهنة في الآتي:

(1) تناول قضية تنظيمية هامة تسهم في عرقلة التطوير والتغيير ألا وهي الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعي وانعكاساته على المنظمة الجامعية.

(2) يقع تطوير المنظمة الجامعية على عاتق التخبّط الجامعية، فكلما زاد انتشار الصمت التنظيمي فيها ساهم في إعاقة بنائها وتطويرها .

(3) تُعد الدراسة تغذية راجعة للقيادات الإدارية على مستوى المنظمات الجامعية الليبية.

**المفاهيم والمصطلحات :**

**أولاً:- مفهوم الصمت التنظيمي :**

- يعرف أنه (التجنب الواعي للعاملين في توضيح الأفكار والمقترحات التي من شأنها تحسين التنظيم والكشف عن

والتطوير، الأمر الذي يدفعهم إلى الاكتفاء بمهام عملهم، وعدم التدخل في مستوى المنظمة وسياساتها.

**المنظمة الجامعية** (جامعة سبها) يقصد بها: أحد مؤسسات التعليم العالي منظمة تعليمية تضم عدداً من الكليات والماكرون البحثية، وأعضاء هيئة التدريس في تخصصات علمية متنوعة، تقوم على خطة محددة في إطار تصميم محدد لتحقيق الأهداف المنشودة.

#### الاتجاهات النظرية في دراسة الصمت التنظيمي :

ظهرت العديد من النظريات التي تناولت دراسة المنظمة ومكوناتها، ولعل من أشهر تلك النظريات نظرية (أكس X)، من مؤسسي هذه النظرية (دورجلاس ما كجريجور)، حيث تهتم بفهم العلاقة التقليدية بين الشركة " والإدارة" ، والعامل، حيث ترى هذه النظرية أن العامل داخل المنظمة كيان سبلي يجب إيجاره على العمل والالتزام بشروطه، وبالتالي فهو كائن كسول يميل للعمل بأقل قدر ممكن، ويكون دافعه الوحيد هو الحصول على المال، كما تنظر للعمال عموماً بأنهم ضعفاء المعرفة والفهم، وغير قادرين على إدارة التغيير والصراع، ولا يملكون الطموح، حيث إنهم بدون سيطرة شاملة، ولن يقوموا بالمهام الموكلة لهم، اطلاقاً من ذلك الاعتقاد فإن الإدارة ملزمة بإظهار القدرة القيادية ومارسة الرقابة المستمرة على العاملين لديها، من أجل تحبيب سلبية العمال، وبالتالي التحكم في سلوك العمال، وتحمل جميع المسؤوليات، وتزويدهم بمهام محددة، وهنا يتم ممارسة القيادة بصورة سلطوية من خلال التزام كل موظف وعامل بما يجب عليه فعله ، على هذا الأساس تنطلق هذه النظرية من الفروض الآتية:-

1- العامل بطبيعته يكره العمل، ولا يحاول الاندفاع إليه، ومن ثم يجب إيجاره عليه.

2 - الإنسان بطبيعته يجب أن يقاد، فهو يتتجنب تحمل المسؤولية، ويهتم قبل كل شيء الشعور بالأمان والطمأنينة والاستقرار في عمله وعدم فقدانه لوظيفته.

3- الإدارة الضعيفة هي التي توفر إشباع حاجات الأفراد دون ربطها بأدائهم. (الأغري: 2002 : 54).

يمكن القول إن النظرة الدونية للعاملين في المنظمات الإدارية وفقاً لهذه النظرية، تمثل في عدم الرغبة في العمل والسعى الدؤوب للحصول على

ومعلوماتية ، إطار عمل يعمل في ظله مجموعة من الأفراد وطاقم العمل ، أهداف محددة ومهام ذات علاقة ، التصميم يشكل إطار عام لحركة المنظمة في بيئه العمل). (الخفاجي ، الغالي: 2018: 16).

#### التعريفات الإجرائية:-

##### - الصمت التنظيمي:

يقصد به الطريقة التي يحددها أعضاء هيئة التدريس الجامعي للبقاء صامتين بدلاً من التعبير عن آرائهم أو مخاوفهم أو اقتراحاتهم داخل المنظمة.

يقصد به السلوك المتعمد من أعضاء هيئة التدريس الجامعي نحو قضايا العمل وكل ماله علاقة بالقرارات والسياسات والمعوقات التنظيمية داخل المنظمة الجامعية ، وذلك من خلال كتم المعلومات وعدم المشاركة والتعبير بالرأي أو المعارضة على القرارات خوفاً من العقوبات الإدارية التعسفية مثل الطرد والخصم.

#### أبعاد مقاييس الصمت التنظيمي إجرائياً :

(1) معتقدات الإدارة: : يقصد بها الصورة الذهنية في والمعتقدات الضمنية من خلال الخبرات السابقة للإدارة واستنتاجاتها حول المؤوسسين أو العاملين لديها، من خلال سياسات الإشراف والمتابعة والتواصل معهم ، حيث تنظر الإدارة في العادة إلى هؤلاء الأعضاء بأنهم ذوي مصلحة ويسعون لتحقيق المنفعة الخاصة وأصحاب مشاكل .

(2)-التغذية العكسية (السلبية) : وهو ما يتوقعه المدير العام وإحساسه بالخوف والقلق من الأعضاء، من خلال انتقاد القرارات الصادرة والاعتراض عليها ، الأمر الذي يدفعه لإغلاق باب التعبير عن الرأي، وعدم الاعتراف بالانتقادات والأخطاء التي تقع فيها الإدارة .

(3) الولاء للإدارة : يقصد بها رضا الأعضاء عن كل القرارات والسياسات الواردة من الإدارة دون اعتراض أو انتقاد، وبالتالي تحبيب الحديث من قضايا المنظمة ومعوقات تطورها.

(4) ضعف الشعور بالانتماء للمنظمة:- هو شعور لدى الأعضاء راسخ في عقولهم بأنهم أعضاء غير فاعلين ولا ينتمون لهذه الجامعة، يسبب الاجحاف والاعتراض في تقبل آرائهم وأفكاره المادفة للتغير

(3)- دراسة الشوابكة ، عن مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكادémie في الجامعات الأردنية ، وعلاقتها باللواء التنظيمي للمرؤوسين في صنع القرارات التنظيمية 2007 ، وهدفت إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية وعلاقتها باللواء التنظيمي وبلغ حجم عينة الدراسة (561) مفردة من القيادات الأكادémie في الجامعات الأردنية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وأداة الدراسة الاستبيان ، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها : مستوى اللواء التنظيمي للقيادات على مستوى عال ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي يعزى لمتغير النوع والكلية والمسمى الوظيفي ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية يعزى لمتغيرات الرتبة الأكادémie وسنوات الخبرة . (الشوابكة: 2007 : 321).

4- دراسة حصة عبد الحسن، هديل عبد الله، عن واقع الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم، وعلاقته بعض المتغيرات 2022، وهدفت الدراسة للتعرف على واقع الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم ، وعلاقته بعض المتغيرات، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من ( 194 ) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ، وأداة الدراسة الاستبيان ، بينت النتائج ما يلي : بلغ مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة ضعيفة عند وسط حسابي قدره ( 2.52 ) من ( 5 )، حيث جاء على الترتيب ، الصمت المؤيد اجتماعياً بمتوسط قدره ( 3.91 ) ، ثم صمت الاستجابة بمتوسط قدره ( 2.74 ) ، ثم الصمت الداعي بدرجـه ( 2.73 ) ، من أسباب الصمت التنظيمي تداخل الأدوار لأعضاء هيئة التدريس ، تبين أن المقتراحات الإجرائية جاءت بدرجة عالية جيداً بمتوسط قدره ( 4.38 ) ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الأعضاء للصمت التنظيمي تعزي لمتغير النوع والدرجة العلمية والخبرة . ( عبد الحسن ، عبدالله: 2022 : 623-60 ).

5- دراسة خلاف مريم ، عن أثر الصمت التنظيمي في السلوك الابداعي دراسة حالة العاملين بمؤسسة الكاتبة للفلين، جيجل ، عام 2021 هدفت الدراسة للتعرف على الصمت التنظيمي المكون من صمت الإذعان و الصمت الرفاعي، والصمت الاجتماعي في السلوك الابداعي للعاملين بمؤسسة الكاتبة الفلين جيجل ، وانطلقت الدراسة

المال، وتحقيق المصالح الخاصة ، أضف إلى ذلك الاعتقاد بضعف التركيبة المعرفية والفهم في الأمور الإدارية ، هذا الاعتقاد في حد ذاته وسيلة حتمية لنشـ ظاهرة الصمت التنظيمي في المنظمة لاعتبارات عديدة منها : ظهور القيادة الدكتاتورية السلطوية في العمل ، وبالتالي إلغاء قنوات التواصل المفتوح للتنظيم ، كذلك ضعـ وسائل تطوير التنمية البشرية للعاملين ، وبالتالي عدم إفساح المجال للإبداع وتقديم المقتراحات والمشاركة الفعالة في شؤون المنظمة.

إن الحقيقة التنظيمية تدعو بصورة ملحة إلى القضاء على كل الظواهر السلبية من خلال إيجاد أبـعـ السبل لخلق مناخ تنظيمي مفتوح ومثالي يقوم على الشورى والمشاركة لتحقيق أهداف المنظمة المنشودة .

الدراسات السابقة: تناول في هذا الجزء عرض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالصمت التنظيمي داخل المنظمات والمؤسسات الإدارية.

(1) دراسة معروف هواري، حول قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالمركز الجامعي أحمد زيانة، بالجزائر 2019، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والمظاهر الأكثر شيوعاً، بلغ حجم العينة و (35) عضواً جامعياً، اعتمـ الدراسة على المنهج الوصفي من خلال أداة الاستبيان، وتوصلـ الدراسة إلى جملة من النتائج أهمـها: انخفاض مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، بعد التغذية العكسية من أهم مظاهر الصمت التنظيمي شيوعـاً، عدم وجود فروق في مظاهر الصمت التنظيمي تعـ لمتغير النوع والرتبة الأكادémie والأcadémie المهنية (هواري: 2019 : 56).

(2) دراسة آمال المحـali، عن أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات دراسة تحليلية ميدانية للمؤسسات العامة الأردنية، هدفت للتعرف على أثر الصمت التنظيمي في صنع القرارات، اتبع الباحث 2743 منهـج الوصـيـ والـاستـبيانـ كـأدـاةـ لـالـدـارـاسـةـ ، وـبـلـغـ حـجمـ عـيـنةـ ( ) موظـفاًـ وـموظـفةـ ، وـتـوـصـلـتـ الـدـارـاسـةـ إـلـىـ النـتـائـجـ التـالـيـةـ: تصـورـاتـ الصـمتـ التنـظـيميـ لـدـيـ العـامـلـينـ جاءـ بـدـرـجـةـ مـتوـسـطـةـ ، وـظـهـورـ أـثـرـ صـنـعـ الـقـرـارـ وـعـوـاـمـلـهـ فيـ الـمـؤـسـسـةـ الـأـرـدـنـيـةـ ، وـجـودـ فـروـقـ ذاتـ دـلـالـةـ إـحـصـائـيـةـ لـلـصـمتـ التـنظـيميـ تعـ لمـتـغـيرـاتـ النـوعـ وـالـعـمـرـ وـالـمـؤـهـلـ الـعـلـمـيـ وـسـنـوـاتـ الـخـبـرـةـ وـالـحـالـةـ الـاجـتمـاعـيـةـ . (الـمحـaliـ: 2007 : 231).

مشكلة واقع الصمت التنظيمي في المؤسسات الجامعية ، بهدف الوقوف على الأسباب المؤدية إليه، ولعل ما يميز دراستنا في هذا الجانب هو الوقوف على أبعاد الصمت التنظيمي على المنظمة الجامعية تحديداً والمتمثلة في الأبعاد الآتية ( التغذية العكسية ، الولاء للإدارة ، معتقدات المنظمة عن الأعضاء العاملين ، الخوف من الردود السلبية للأعضاء أنفسهم )، مما يسهم بفاعلية في كشف حقيقة الصمت التنظيمي في المنظمة الجامعية، ومدى تأثيره عليه وعلى الأعضاء العاملين ، ويشمل ذلك تقويض الفاعلية والحرمان والإقصاء والتهميش ، أضف إلى ذلك إضعاف روح الابتكار والتجدد، وخلق مناخ مغلق للحوار والمحوار، من هذا المنطلق يمكن أن تسهم هذه الدراسة في كشف الآثار الخطيرة على المنظمة الجامعية ذاتها والأعضاء المنتمون إليها، وذلك في سبيل تفاديهما مستقبلاً بهدف الوصول أعلى درجات التطوير والتقدم الإداري ، وهذا في الأحوال كلها لا يعني عدم الاستفادة من الدراسات السابقة، حيث تناولت تلك الدراسات عرض بعض المتغيرات والخصائص المرتبطة بالظاهرة والتي هدفت الدراسة الراهنة إلى عرضها لاستخلاص نتائجها بهدف وضع إطار تصورى للحلول التي تحد من انتشارها وتفاقمها داخل المنظمة الجامعية .

#### **الإطار النظري للدراسة:**

**أولاً: مراحل الصمت التنظيمي:** يُعد الصمت التنظيمي من أبرز السلوكيات المعيبة للأدوار على مستوى المنظمات على كافة الأصعدة ، الأمر الذي يرتبط ببقائها واستمراريتها، حيث تسعى جميع المنظمات إلى التمييز في تنمية العنصر البشري والإداري وتطويره على الوجه الأكمل ، والذي يعد من عوامل النجاح في عملية التطوير التنظيمي.( الغرياني : 2016 : 849) ، على هذا الأساس توجد خمس مراحل داخل المنظمة لتطور ظاهرة الصمت التنظيمي فيها وهذه المراحل هي :

**المراحل الأولى :** ضعف التشخيص للعوامل المؤدية للصمت التنظيمي والمرتبطة بالمناخ التنظيمي وتوزيع الموارد والقيادة الإدارية مثل: الإشراف والمتابعة ، وضعف الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين والروتين الإداري المغلق ، وعدم وجود تنوع في مجالات العمل ، **المراحلة الثانية:** عدم مواكبة الإدارة داخل المنظمة للأساليب الإدارية الحديثة مثل الخواص والمكافآت المرتبطة بالأداء والإدارة والمشاركة ، **المراحلة الثالثة :** شح المعلومات والبيانات ذات الصلة بفاعلية الموظفين التي تشمل التجارب المنجزة والإقطاع ، **المراحلة الرابعة :** ضعف شبكة الاتصال داخل

من فرضية أساسية هي هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ، للصمت التنظيمي على السلوك الإبداعي ، بلغ حجم عينة الدراسة (30) مفردة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد، و توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن هناك أثر لصمت الإذعان على متغير سلوك الإبداع . ( مريم 2021: 1-56).

(6) - دراسة رائد صالح عبد الرحمن، عن دور الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي لمنتسبي جهاز الشرطة البحري، 2019، هدفت الدراسة للتعرف على مستوى الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي لمنتسبي جهاز الشرطة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وبلغت عينة الدراسة ( 223 ) منتسباً بالاعتماد على العينة العشوائية الطبقية، و توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: جاء مستوى الصمت التنظيمي بدرجة متوسطة، الصمت الاجتماعي ثم الإذعان ثم الداعي، وجود علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي والأداء الإبداعي. (عبد الرحمن: 2019: 10-54).

(7) دراسة عبير محمود الفاغوري، عن أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية ، جامعة مؤتة دراسة حالة، 2004 ، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي على مشاركة في صنع القرارات التنظيمية لدى مديرى الدوائر ومساعديهم ورؤساء الأقسام في جامعة مؤته ، اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة ، ( 146 )، و توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقه 0.01 بين خوف المدير من التغذية العكسية السلبية والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية ، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أناانية المروءسين ومعرفة الإدارة وأهمية الاتفاق والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية . ( الفاغوري : 2004 : 151-108).

#### **تعقيب على الدراسات السابقة:**

تُعد مراجعة الدراسات السابقة وسيلة لتغذية المعلومات العلمية المرتبطة بكافة جوانب الظاهرة محل الدراسة، حيث تسهم مساهمة فاعلة في تبيان أبعاد المشكلة ومتغيراتها وتساؤلاتها وفرضياتها على هذا الأساس، فمن خلال عرض الدراسات السابقة، تبين وجود تقارب مع بعض الدراسات العربية في دولة فلسطين والجزائر ومصر والأردن ، فيتناول

داخل الجامعات خاصة من المؤرسيين، سواء أكانت بيانات أو معلومات تتعلق بهم شخصياً أو بالمنظمة التي يعملون بها، الأمر الذي يدفع بالمدراء إلى تحبب تلقى تغذية عكسية سلبية، وبالتالي في حال تلقى تلك التغذية فإنهم قد يتوجهونها ويعزفون النظر عنها أو الطعن في مصداقية مصدرها.). Morrison and Milli Ken, (2000: 75). إن ظهور تغذية عكسية سلبية يدق ناقوس الخطر للإدارة العليا بالتهديد، وبالتالي فهي عرضه للإهمال والتسبب الإداري، وذلك من خلال الاعتقاد بأنها غير دقيقة وغير ذات شرعية إدارية. (ربيع: 2014: 39).

**(2) معتقدات الإدارة:** يقصد بها مجموعة المعتقدات التي يحملها المدراء نحو العاملين معه حول طبيعة الإدارة وعملها، حيث ينظر لهم بأنهم فئة غير موثوق فيها، ويسعون فقط لزيادة منافعهم الشخصية توافقاً مع نظرية "Mcategor" لماكريجور (x)، وبالتالي فإن تصرف المدراء يكون عكسي وصريح في إحباط الاتصالات الصاعدة، (شريف: 2016: 175).

**(3) خوف العاملين من الردود السلبية:** تشير عبر الفاغوري إلى أن شعور الموظف بالخوف من الردود السلبية، عامل مساعد على انتشار الصمت التنظيمي داخل المنظمة، حيث يخاف الموظف من تلقي العقوبات بشكل مباشر، أو غير مباشر من المدراء في حال أبدى رأياً مخالفًا، تتناول قضايا الجامعة، حيث يصنف كونه صانعاً للمشاكل التنظيمية. (الفاغوري: 2004: 154).

**ثانياً: المنظمة :** مفهوم المنظمة: تتعدد وتتنوع مسميات المنظمة في إطار المناخ التنظيمي بسميات كثيرة ، حيث يُطلق عليها (المؤسسة ) وفي مواضع أخرى توصف بأنها (البيروقراطية) المرادفة لمصطلح (التنظيم) حيث يري (إيتاي أتيريوني A.Etizioni) ، التنظيم هو " وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين "، في حين يري (تالكوت بارسونز T.prsons ) التنظيمات بأنها "وحدات اجتماعية تقاو وفقاً لنموذج بنائي معين، لكي تتحقق أهداف محدد" ، ويري (روبرت فورد Robert ) التنظيم هو " جماعة من الناس يتصل بعضهم البعض الآخر، من أجل تحقيق هدف معين ". (لطفي : 23)، من خلال ذلك يمكن تعريف المنظمة بأنها وحدة مستمرة من الأنشطة ذات الطابع الإنساني والمادي والفكري ، من أجل الوصول إلى حل

المنظمة، وعدم اختيار الاتصال الملائم لطبيعة الجمهور الواجب الاتصال به والرسائل الاتصالية، المرحلة الخامسة : عدم التغيير في السلوك من خلال المؤرسيين لإنجاز الأهداف المراد تحقيقها والمكلفين بها. (المالي: 2007: 26).

**ثالثاً: أنواع الصمت التنظيمي:** تتعدد وتتنوع في بعض الادبيات أنواع وأشكال الصمت التنظيمي، حيث يوجد صمت الخوف من الانتقام عدم الرضا عن ما يجري في أروقة المنظمة أو صمت تجنب المواجهة واللامبالاة والتواطؤ للحفاظ على المصالح. (العربيان: 2016 : 350 ) ، من جهة أخرى تتأثر مستويات الصمت التنظيمي بعدة عوامل، منها البيئة المادية والاجتماعية للتنظيم، والتي تُعد من أهم العوامل المؤثرة في مستوى الصمت التنظيمي. كما أن هناك أشكالاً مختلفة للصمت التنظيمي مثل: صمت الإذعان، الصمت الدافع، والصمت الإيجابي، وكل منها له تأثيرات مختلفة على الأداء الوظيفي. (الشنيفي ، تركي: 2021: 121 - 123 )، ويمكن تحديد أنواع الصمت التنظيمي في ثلاثة أنواع رئيسية هي: **صمت الإذعان:** يقصد به حجب وإخفاء المعلومات والتوصيات بهدف الاستسلام، حيث يلجأ الموظف أو العامل إلى هذا الأسلوب اعتقاداً منه أن تلك المعلومات لا تحدث فارقاً يفيد المنظمة، **الصمت الدافع:** سلوك يصدر من العاملين بالمنظمة بهدف الحماية من المؤثرات والتهديدات الخارجية، فهو يقوم على قاعدة الوعي، واختيار البسائل المتاحة، يتبعه ذلك باختيار قرار حاسم يحجب المعلومات والأفكار، **الصمت الإيجابي:** - ينطلق من قاعدة حجب الأفكار والآراء والمعلومات بهدف استفادة اشخاص آخرون بدافع التعاون، حيث قد تكون لدى الموظف معلومات وافكار طرحها في هذا الوقت غير مناسب فهو حريص على مصلحة المنظمة قدر الإمكان . (القرني : 2015 : 297- 384).

**رابعاً: أبعاد الصمت التنظيمي:** على الرغم من شيوع مفهوم الصمت التنظيمي حديثاً في الكثير من المنظمات الجامعية الحكومية، إلا أن هناك جدلاً واسعاً حول تحديد مظاهره وعوامله التي تدفع العاملين في الجامعات والمنظمات إلى سلوكه ، ولكن في حقيقة الأمر هناك اتفاق عام بين الباحث والكتاب والباحثين على أن أهم مظاهر للصمت التنظيمي تتجلى في الآتي :

**(1) الخوف من التغذية العكssية السلبية:** - هناك اعتقاد سائد بأن خوف المدراء من التغذية العكssية السلبية يسهم في خلف مناخ مناسب

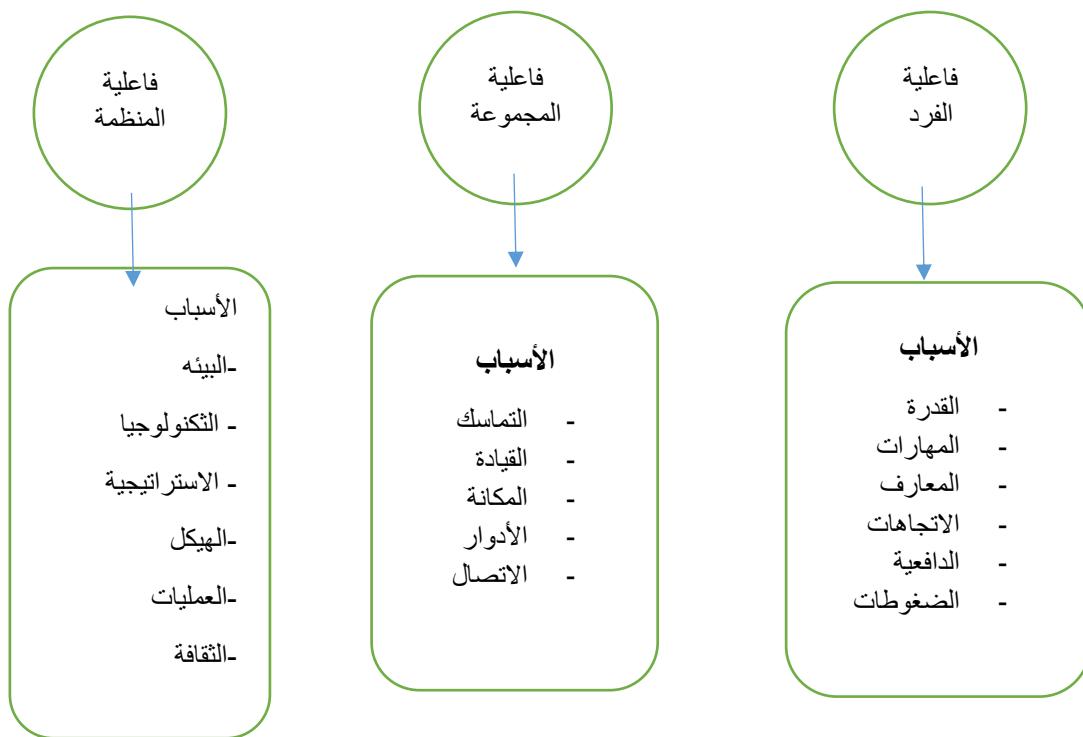
ظروف صعبة فيها لأسباب وعوامل كثيرة مثل النقد ، ضعف الإمكانيات المادية ، البيروقراطية الإدارية الصارمة ، عدم إتاحة الفرص ، التقييد ، ضعف الاتصال المفتوح ، القرارات الإدارية غير الصائبة والعشوائية ، الأمر الذي يقود إلى تقويض حركة التطور وبالتالي الانحدار والفشل. (القريوتي: 2008: 61-62).

**خامساً: الفاعلية التنظيمية في المنظمة :** يُعد الاتجاه التكاملي من أبرز الاتجاهات الحديثة في تناول عوامل الفاعلية التنظيمية في المنظمات، Gibson, (, 1999) ، حيث يرى هذا الاتجاه أن الفاعلية في المنظمة تأخذ ثلاثة مستويات ، (الأفراد ، المجموعة ، المنظمة) ، كما تسهم الإدارة داخل المنظمة في لعب دور مميز في تنسيق سلوكيات الأفراد والجماعات في المنظمة مستقبلاً من حيث الإمكانيات المتاحة لديهم ، والقادرة على القيام بمهام الموكلة لكل فرد ، وهذا بطبيعة الحال يهدف إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية . (الخاجي، التالي يوضح مساهمة الإدارة في الفاعلية داخل المنظمة). (الخاجي، الغالبي: 2019: 33-34)، كما هو موضح في الأشكال التالية:

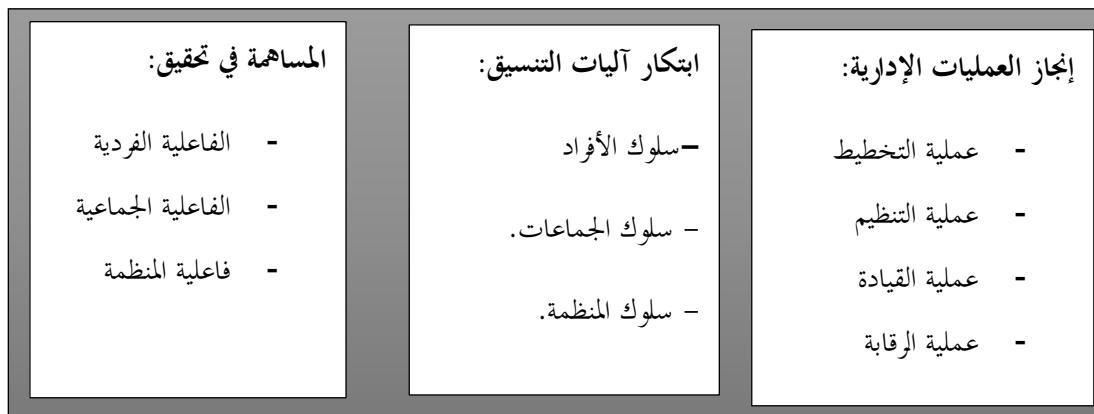
للمشكلات التي تقف أمام إشباع الرغبات الإنسانية ، وذلك من خلال التفاعل مع النظم الأخرى المحيطة بها . (عبد الفتاح: 2006: 14).

**رابعاً: مراحل تطور المنظمة :** تمر المنظمات عبر غوها الإداري بمراحل متعددة كجزء من دورة حياة عامة ، تسعى من خلال إلى انتاج الخطط الموضوعية بجذب تحقيق الأهداف المنشودة ، في هذا الصدد يشير (قاسم القريوتي ) بالقول أن المنظمات تمر بخمس مراحل حاسمة في تطورها تسهم في تشكيل شخصيتها ، وهذه المراحل هي : **المراحل الإبداعية:** تشهد هذه المرحلة وضع اللبنات الأولى للتنظيم ، حيث تكون الأهداف غامضة وال الحاجة ماسة دائماً للإبداع والابتكار كمطلوب أساسى للبقاء والديمومة ، **المراحل الجماعية :** تكون الأهداف واضحة مع وجود طابع غير رسمي داخل أنماط الهيكل التنظيمي ، حيث يجتهد أعضاء المتمون لبذل الجهد في دعمها والولاء لها والالتزام بأهدافها ، **المراحل الرسمية :** وهي مرحلة القانون الإداري أو قواعد إجراءات العمل ، من حيث الأدوار والوظائف الخاصة بالأعضاء العاملين بما بشكل دقيق ومحدد ، وهنا تتشكل شخصية المنظمة الحقيقة ، **مرحلة التطور الهيكلي :** وهي مرحلة القدرة على الانتشار والتوسيع ، مما يقود إلى الاهتمام بمبدأ التعديل والتطوير في الهيكل العام لها ، **مرحلة الانحدار:** تعيش المنظمة

شكل رقم(1) (مستويات فاعلية المنظمة).



شكل رقم (2) مساهمة الإدارة في الفاعلية التنظيمية



والمشاركة الفاعلة في القضاء على كل من شأنه إعاقة الاندماج التنظيمي في المنظمة .

**الإجراءات المنهجية للدراسة :**  
**أولاً: مجتمع الدراسة :** شملت هذه الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها البالغ عددهم ( 1.144 ) علي مستوى كليات الجامعة للعام الجامعي خريف 2024 .

نستطيع القول إن المنظمة في الأحوال كلها في حاجة ماسة إدارة للاتصال التنظيمي الجماعي من خلال شبكة العلاقات الاجتماعية ناجحة ، تسهم في تنقل التفاعلات والابتكارات والمعلومات بين أركان المنظمة بغية تطويرها سواء كان علي مستوى الرؤساء أو العاملين ،

ثالثاً: مجالات الدراسة : المجال المكانى : جامعة سبها ، المجال الزماني : خريف 2024 ، المجال البشري : أعضاء هيئة التدريس الجامعي في جامعة سبها.

ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية : في سبيل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات، اعتمدت الدراسة على الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) مثل التكرارات والنسبية المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار (t) واختبار التباين الأحادي ، بمدف وصف مجتمع الدراسة ومفرداتها وعرض نتائجها ، بالإضافة إلى معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة .

ثانياً: عينة الدراسة: اعتمدت الدراسة على العينة بالمصادفة، وهي أحد أنواع العينة غير الاحتمالية، حيث وزعت الاستبيان الكترونيا من قبل المنصات الخاصة بالكليات بالجامعة، وعن طريق مكتب النقابة العامة لأعضاء هيئة التدريس في جامعة سبها، وعن طريق الإيميل الجامعي، وغرف التواصل للأقسام العلمية والكليات، حيث استجاب عدد (200) عضو هيئة تدريس جامعي.

ثانياً: منهجة الدراسة: نظر لطبيعة الدراسة والأهداف المراد تحقيقها، ثم استخدام (المنهج الوصفي)، وذلك بمدف دراسة الظاهرة واقعياً ووصفها وتحليلها بصورة دقيقة، وذلك للوصول إلى استنتاجات وعمليات يمكن استخدامها لاحقا.

#### (1)- تصحيح مقياس الدراسة :

جدول رقم (1) يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكيرث الخماسي للدراسة .

قيمة الصدق	قيمة الثبات	عدد عبارات	البعد	m
.85	.73	5	معتقدات المنظمة نحو عضو هباء التدريس الجامعي	1
.87	.77	6	الخوف من التغذية العكسية	2
.87	.76	4	الجامدة اتجاه المنظمة الجامعية	3
.90	.81	6	الخوف من الردود السلبية	4
.93	.88	5	الانتماء للمنظمة الجامعية	5
.85		المعدل الكلى للمقياس		

أولاً: البيانات العامة:

جدول رقم (3) يوضح متغير النوع لعينة الدراسة.

%	العدد	النوع
70.5	141	ذكر
29.5	54	أنثى
100.0	200	الجموع

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه، بأن نسبة الذكور أعلى من الإناث، حيث بلغت نسبتهم (70.5%) في حين بلغت نسبة الإناث

قيمة المتوسط	الوزن	المقياس
1.80 – 1.00	1	لا أوفق بشده
2.60 – 1.81	2	لا أافق
3.40 – 2.61	3	محايد
4.20 – 3.41	4	موافق
500 – 4.21	5	موافق بشده

(2)- ضبط مقياس الدراسة: من الخطوات الأساسية للاستبيان إلزامية اختباره قبل تطبيقه على عينة الدراسة، ويكون ذلك من خلال استخراج معامل (الثبات (Reliability) والصدق( Validity ) بالإضافة لصدق المحكمين ظاهريا ، من خلال ذلك خضع مقياس الدراسة لقياس الثبات باستخدام معامل (Cronbach's Alpha ) ، من خلال البرنامج الإحصائي (Spss) ، وعدد من المحكمين من ذوي الاختصاص بالجامعات الليبية (سبها – بنغازي) وعددتهم ( 4 محكمون) .

%	العدد	الكلية
8.5	17	تقنية المعلومات
5	10	التربية - غات
4.5	9	التجارة والعلوم السياسية
4	8	القانون
100.0	200	المجموع

سجلت أعلى نسبة في عينة الدراسة من الكليات عند كلية الآداب بنسبة 26%， تليها كلية العلوم بنسبة (20%) ثم كلية التربية أوباري بنسبة (13%)، تليها كلية الزراعة بنسبة 10%， ثم كلية الهندسة وتقنية المعلومات تواлиاً بنسبة (8%)، تليهما كلية التربية البدنية سبها بنسبة (6%) ، ثم التجارة والعلوم السياسية بنسبة (4.5%) ، والقانون بنسبة (4%) ، ويعزي هذا الفارق في أعداد الأعضاء المشاركين لسببين رئيسيين هما : ارتفاع أعداد أعضاء هيئة التدريس بكليات الآداب والعلوم والزراعة والهندسة ، مقارنة بغيرها من الكليات ، وعزوف بعض الأعضاء عن المشاركة في الإجابة على الدراسة ، بطريقة الاستبيان الإلكتروني ، لأسباب شخصية تمثل في عدم معرفة طريقة التعامل مع الطرق الإلكترونية للاستبيانات.

جدول رقم ( 7 ) يوضح الدرجة العلمية لعينة الدراسة .

%	العدد	الدرجة العلمية
22.2	45	محاضر مساعد
34.5	69	محاضر
21	42	أستاذ مساعد
10	20	أستاذ مشارك
12.0	24	أستاذ
100.0	200	المجموع

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق، بأن أعلى نسبة عند فئة أعضاء هيئة التدريس الذين درجتهم العلمية محاضر حيث بلغت نسبة هذه الفئة (34.5%)، تليها درجة مساعد محاضر بنسبة (22%)، ثم درجة أستاذ مساعد بنسبة (21%)، ثم تليها درجه أستاذ بنسبة (12%)، ثم أستاذ مشارك بنسبة (10%)، وتتفق هذه النتيجة تماماً مع صفة المؤهل العلمي، حيث إن غالبية الأعضاء من حملة الدكتوراه.

(29.5%)، هذه النتيجة تشير إلى أقبال الأعضاء الذكور علي المشاركة في الدراسة أكثر من الأعضاء الإناث.

جدول رقم ( 4 ) يوضح متغير العمر لعينة الدراسة.

%	العدد	العمر
9.0	18	34-25
32.5	65	44-35
36.0	72	54-45
22.5	45	+55
100.0	200	المجموع

تبين من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة للإعمر لأعضاء هيئة التدريس الجامعي تتراوح بين ( 45 - 54 ) سنة بنسبة (36.0%) ، تليها الفئة العمرية (44-35) بنسبة (32.5%)، ثم الفئة (+55 وما فوق) بنسبة (22.5%)، هذا يشير بأن غالبية أعضاء التدريس في عينة الدراسة من الشباب الذين يتولون العديد من المناصب القيادية والإدارية بالمنظمة الجامعية (جامعة سبها).

جدول رقم ( 5 ) يوضح المؤهل العلمي لعينة الدراسة .

%	العدد	المؤهل العلمي
36	72	ماجستير
64	128	دكتوراه
100	200	المجموع

تبين البيانات الواردة في الجدول السابق أن أعلى نسبة عند السادة أعضاء هيئة التدريس الذين مؤهلاتهم دكتوراه بنسبة (64%) ثم مؤهلات الماجستير بنسبة (36%).

جدول رقم ( 6 ) يوضح كليات جامعة سبها المشاركة في الدراسة .

%	العدد	الكلية
26	52	الآداب
20	40	العلوم
10	20	الزراعة
8	16	الهندسة
8	16	التربية أوباري
6.0	12	التربية البدنية

اتضح من البيانات المتعلقة بالصفة الإدارية لأعضاء هيئة التدريس، أن أعلى نسبة لدى الأعضاء الذين لا يشتغلون مناصب إدارية في الجامعة والكليات التابعين لها، بنسبة (71%)، تليها فئة رؤساء الأقسام العلمية على مستوى الكليات بنسبة (18%) تليها فئة المنسقين الإداريين بنسبة (6.5%) تليها فئة عمداء الكليات بنسبة (2.5%)، تليها فئة وكلاء الكليات بنسبة (2%)، وقد تكون هذه النتيجة إيجابية فيما يتعلق بالعلمية التعليمية، حيث إنه من المفترض أن يتفرغ عضو هيئة التدريس الجامعي كلية للتدريس الجامعي والبحث العلمي وفقاً للاختصاص العلمي، كما يتبعها نتيجة سلبية تتمثل في إحجام مشاركة السادة أعضاء هيئة التدريس المكلفين بمهام إدارية عليا (العمداء والوكلاه للشؤون العلمية)، حيث تمس ظاهرة الصمت التنظيمي المركز القيادي بالدرجة الأولى في مدى إتباع القادة الإداريين لأساليب وأبعاد ذات طبيعة ديموقراطية وليست تسلطية .

جدول رقم ( 8 ) يوضح الصفة الإدارية لعينة الدراسة .

%	العدد	الصفة الإدارية
71	142	عضو هيئة تدريس
18	36	رئيس قسم
6.5	13	منسق إداري
2	4	وكيل
2.5	5	عميد
100.0	200	المجموع

ثانياً: أبعاد الصمت التنظيمي في المنظمة الجامعية وفقاً لمقاييس الدراسة:

البعد الأول: معتقدات الادارة.

جدول رقم (٩) يوضح بعد معتقدات الإدارة نحو أعضاء هيئة التدريس .

معايير قدره (1.11)، حيث جاءت العبارة الخامسة أولاً التي تشير إلى أنَّ المتقددين من الأساتذة في نظر الإدارة هم صناع للمشكلات

من خلال البيانات الواردة في بعد (معتقدات الإدارة نحو عضو هيئة التدريس) ، تبين أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ (3.37) والحرف

الأعضاء العاملين لكونهم نقاد ومفتعلون للمشاكل، وأنهم أصحاب مصالح بالدرجة الأولى ، أضف إلى ذلك عدم الثقة فيهم، الأمر الذي يجعل من هذا الأسلوب الإداري بيئة خصبة لنشوء صمت تنظيمي فعال، وعلى درجة من الخطورة التنظيمية، مما يعكس سلبا على المنظمة ، وتتفق هذه النتيجة أيضا مع المسلمات النظرية لنظرية (أكس X ، لدوجالس ما كجرجور )، من حيث كره العاملين للعمل وانتقادهم المستمر له ، الأمر الذي يعكس عدم القدرة على تحمل المسؤولية الإدارية ، وبالتالي يجب إجبارهم على العمل من خلال سلطة إدارية تسلطية وغير ديموقراطية .

إن ظهور الصمت التنظيمي في المنظمة، يُعد من الأنماط السلبية للسلوك التنظيمي، حيث يؤثر بشكل كبير على عملية العمل داخل المنظمات، ويتجلّى تأثير الصمت التنظيمي في إهمال العاملين عن المشاركة الفعالة في الحوار حول القضايا التنظيمية، مما يؤدي إلى نقص المعلومات والثقة داخل المنظمة. إن هذا الأمر يمكن أن يعيق التغيير التنظيمي، ويضعف القدرة التنافسية للمنظمة، بل ويهدّد استمراريتها. (حسن: 2024 : 275)، وترى (الفاغوري) أن الصمت التنظيمي يؤدى إلى "ضعف روح المبادرة في العمل، وضعف الشعور بأهمية الفرد داخل الجماعة، وبالتالي تدنّي روح العمل كفريق أو كمجموعة واحدة". (الفاغوري: 109).

جدول رقم (10) يوضح بعد التغذية العكسية نحو أعضاء هيئة التدريس :

النرتبة	الأنحراف	المعياري	المتوسط	غير موافق	يشدّه	موافق	لا	أوافق	أتفق	يشدّه	النحو من التغذية العكسية
2	.95	3.57		2.0	15.0	19.0	52.0	12.0			الانتقادات الموجه من الأستاذ للإدارة في نظرهم غير موضوعية.
3	.95	3.48		2.5	23.0	17.0	39.0	18.5			تجاهل الإدارة كل الانتقادات الموجه من الأستاذ .
4	1.07	3.30		5.0	20.0	26.5	36.5	12.0			تغلق الإدارة الباب أمام الأستاذ للتعبير والتقىد .
6	1.01	3.17		5.0	21.0	33.0	32.5	8.0			تنفذ الإدارة العقوبات الإدارية والمالية على الأستاذ الذي لا يطبق قرارها .
5	1.27	3.25		3.0	38.5	13.0	21.0	24.5			لا تناقش الإدارة الأستاذ حول خطة سير الكلية – الجامعة ( )

الخوف من التغذية العكسية	رقم	الكلية	الجامعة								
لا تعترف الإدارة بأخطائها مهما بلغت في تسخير أمور (الكلية - الجامعة)	1	.96	3.78	.5	12.0	20.5	42.5	24.5			
المتوسط العام		1.04	3.43								

الصمت التنظيمي المؤدية للتغذية العكسية أساساً من خلال : **العوامل التنظيمية والإدارية** المتمثلة في خوف الإدارة والمدير من التغذية العكسية بالإضافة إلى الرسمية في السلطة ومهارات الاتصال ودعم الإدارة العليا، و **العوامل الفردية**، المرتبطة بالعزلة، والقيم الثقافية الأفراد، وخوف المؤرّوسين من ردود الفعل السلبية. (العربياني : 2016: 835-889)، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (المعروف هواري) التي بينت تأثير مظهر التعذية العكسية على الصمت التنظيمي في المؤسسة الجامعية في الجزائر ، بالتالي انعكاس ذلك على تطور المنظمة والكارد الوظيفي فيها من حيث التطور والإبداع ، وتتفق مع دراسة (حصة عبدالحسن، وهديل عبد الله ) ، حيث بينت أن الصمت التنظيمي يؤدي إلى تداخل الأدوار، وبالتالي ضعف هيكلة التطور والإبداع داخل المنظمة ككل ، كذلك تتفق مع دراسة (عبير الفاعوري) حول العلاقة بين التغذية العكسية وصنع القرارات الإدارية ، ويستخلص من هذا بعد أن المنظمة تتّقدّع في إطار الخوف من التغذية العكسية في الإدارة، فهي لا تعترف بالأخطاء ولا تقبل النقد، ولا تنسّح المجال أمام المناقشات والأراء التي من شأنها أن تحدث تطويراً ناجحاً في الهيكل التنظيمي في المنظمة الجامعية.

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه ، أشار أفراد عينة الدراسة في الفقرة رقم ( 6 ) أن هناك عدم اعتراف من جانب الإدارة في الاعتراف بالأخطاء التي ترتكبها في تسخير أمور الإدارة و الكليات الجامعية بمتوسط قدره (3.78) بدرجة موافق و انحراف معياري مقداره (0.96) ، تلتها الفقرة رقم ( 1 ) التي تشير إلى أن الانتقادات الموجة من الأستاذ للإدارة غير موضوعية ، بمتوسط حساب قدره ( 3.57 ) بدرجة موافق و انحراف معياري قدره (0.95) ، تلتها الفقرة رقم (2) التي تبين أن الإدارة تتجاهل كل الانتقادات الموجه من الأستاذ بمتوسط حسابي قدره (3.48) و انحراف معياري (1.11) ، تلتها الفقرة رقم (3) التي تشير إلى أن الإدارة تتعلق الباب أمام الأستاذ الجامعي للتعبير والنقد بمتوسط قدرة ( 3.30 ) و انحراف معياري (1.07) ، تلتها الفقرة رقم (5) بأن الإدارة لا تناقش مع الأستاذ الخطط وآليات سير العملية التعليمية في الكلية بمتوسط حسابي قدره (3.25) و انحراف معياري (1.27) ، تلتها الفقرة رقم ( 4 ) التي تشير إلى أن الإدارة حازمة في تنفيذ العقوبات على الأستاذ الجامعي في حال رفض تنفيذ قرارها الإدارية بمتوسط حسابي قدره (3.17) وانحراف معياري (1.01) ، تماشياً مع هذه النتيجة قام (الغربياني) بتحديد عوامل

البعد الثالث: بعد الجاملة للإدارة.

جدول رقم (11) يوضح بعد الجاملة للإدارة .

رقم	النحو	معنى	مفرد	معنون	معنون	غير معرف	غير معرف	غير معرف	بعد الجاملة للإدارة
3	1.16	2.51		9.0	12.0	16.0	47.5	15.5	تجنب الحديث عن المشاكل المهمة في محيط العمل لأن علاقتي وصبيدة بالإدارة أو لتولي منصب إداري معين
4	.99	2.18		26.5	43.5	16.5	12.5	1.0	احفظ على مساعدة الإدارة في العمل تحقيقاً لمصالحي الخاصة.
1	1.16	3.42		9.5	12.5	17.5	46.0	14.5	احفظ على عدم فقدان الثقة مع (العميد - الوكيل - رئيس القسم)
2	1.19	2.67		9.0	19.5	14.0	44.5	13.0	لا أعارض قرارات الإدارة لأنني محسوباً عليها.
	1.13	2.70							المتوسط العام

منصب إداري معين بمتوسط حساب قدرة (2.51) وانحراف معياري (1.16) بدرجة موافق، ثم الفقرة رقم (2) الحفاظ على مساعدة الإدارة تحقيقاً للمصالح الخاصة بمتوسط حسابي قدره (2.18) وانحراف معياري (0.99) بدرجة غير موافق ، يستنتج من هذا البعد ارتفاع درجة الجاملة للإدارة من قبل الاستاذ داخل المنظمة الجامعية، ويأتي ذلك من خلال الحرص على إقامة علاقة ثقة متباينة على درجة عالية من الإيجابية، بالإضافة إلى الالتزام التام بجميع قرارات الإدارة وتنفيذ الأوامر، مما يعكس على الحفاظ درجة الولاء للمنظمة الجامعية من جانب أعضائها.

من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق ، يتضح أن الفقرة رقم (3) في الترتيب الأول التي تشير إلى أنَّ أعضاء هيئة التدريس الجامعي داخل منظمة الجامعة حريصون على عدم فقدان الثقة مع الهيكل الإداري في الكليات الجامعية مع العميد والوكيل ورؤساء الأقسام العلمية بمتوسط حسابي قدرة (3.43) وانحراف معياري (1.16) بدرجة موافق ، تليها الفقرة رقم (4) التي تشير إلى أنَّ الأعضاء لا يعارضون القرارات الإدارية الصادرة لهم ، لأنهم جزء من المنظمة الجامعية بمتوسط حسابي قدره (2.67) و انحراف معياري (1.19) بدرجة موافق ، تليها الفقرة رقم (1) التي تشير إلى تجنب الحديث عن المشاكل الإدارية داخل المنظمة الجامعية لتحقيق بعض المصالح الخاصة كتولي

## البعد الرابع : الخوف من الردود السلبية:

جدول رقم (12) يوضح بعد الردود السلبية من الإدارة .

الخوف من الردود السلبية	لا أخشى ردة فعل الإدارة إذا اعتقدت الأوضاع المهنية القائمة	لا أخشى الإقصاء والتهميش في حالة انتقاديا لأوضاع العمل (بالكلية — الجامعة)	تجنب الحديث عن مشاكل العمل مع زملائي الأساتذة وأمامهم	عند الحديث عن مشاكل العمل لا أخشى أن تفهم خطأ من الإدارة والزمالة.	كل المطالب المحالة للإدارة تتحقق فوراً	تجاهل الحديث عن المشاكل في (الكلية — الجامعة) حفاظا على حقوقى.	المتوسط العام
3	1.20	2.71	15.0	37.0	19.5	19.0	9.6
2	1.25	2.78	13.5	38.5	17.0	18.0	13.0
4	1.18	2.64	11.5	49.0	14.0	15.0	10.5
1	1.21	3.15	6.0	35.0	10.5	34.5	14.0
6	.85	1.87	35.0	49.5	11.0	2.5	2.0
5	1.17	2.60	15.5	43.0	14.0	20.5	7.0
	1.14	2.63					

(5) التي تشير إلى أن الإدارة تتحقق كل المطالب بمتوسط حسابي قدره (1.87) وانحراف (0.85)، يشير هذا البعد أن هناك ارتفاع في درجة السلبية المتبادلة بين الاستاذ والمنظمة الجامعية التي يعمل بها فقد بين أن هناك حواجز في الفهم وعدم تلبية المطالب والخوف على الحقوق كعامل مساعد في انتشار مظاهر الصمت التنظيمي بدرجة عالية داخل هذا البعد. في هذا الصدد يشير (الوهبي) (أن الصمت التنظيمي يتواجد بصورة كبيرة في المنظمات التقليدية التي تفتقر لمعايير التطور الإداري التنظيمي مثل التفاعلات الاجتماعية القائمة على التعاون والثقة، كذلك يعني فيها الكادر الوظيفي مؤشرات سلبية ترتبط بدورات العمل الوظيفي، واللامبالاة، وضعف الحيوية في الأداء، وتدني الإنتاجية، وانحدار الجودة الصناعية). (الوهبي: 2014: 366)، أنه على الرغم من دراية الغالبية العظمى من العاملين في المنظمات والمؤسسات الإدارية بالمشكلات التنظيمية، فإنهم لا يرغون بمشاركة أفكارهم وآرائهم معها

من خلال البيانات الوارد في الجدول السابق ، جاءت الفقرة رقم ( 4 ) أولأ ، والتي تشير إلى أن الأعضاء لا يخشون فهم وجهه نظرهم خطأ من قبل الإدارة والزمالة، الأمر الذي يقودهم للصمت بمتوسط حسابي قدره (3.75) وانحراف معياري ( 1.21 ) بدرجة غير موافق ، تليها الفقرة رقم ( 2 ) عدم الخوف من الإقصاء والتهميش اذا حاول احد لأعضاء تقديم النقد للإدارة بمتوسط قدره ( 2.78 ) وانحراف معياري ( 1.25 ) بدرجة غير موافق ، تليها الفقرة رقم ( 1 ) عدم الخوف من الإدارة في محيط العمل في حال تقديم الانتقادات المستمرة بمتوسط قدره ( 2.71 ) وانحراف معياري ( 1.20 ) بدرجة غير موافق ، تليها الفقرة رقم ( 3 ) تجنب الحديث عن مشاكل العمل مع الزملاء مباشرة بمتوسط قدره ( 2.64 ) وانحراف معياري ( 1.18 ) ، تليها الفقرة رقم ( 6 ) تجاهل الحديث عن مشاكل الكلية خوفا من ضياع حقوقه الخاصة، وبمتوسط قدر ( 2.61 ) وانحراف معياري ( 1.17 ) ، تليها الفقرة رقم

التنظيمي، مما ينعكس سلبياً على التطوير، والتغيير داخل المنظمة أو المؤسسة و يجعلها عرضة للركود.

، ويختفظون بها لأنفسهم، الأمر الذي يسمح بفاعلية في خلق ما يعرف بالمناخ التنظيمي "الصامت" ، وبطبيعة الحال فإن هذا السلوك يقود في الأحوال كلها إلى سيادة روح اللامبالاة، ومن ثم سيادة الصمت البعد الخامس: الانتماء للمنظمة الجامعية.

جدول رقم (13) يوضح بعد الانتماء للمنظمة.

الرتبة	ضعف الانتماء للمنظمة.										
5	.94	2.21		4.0	9.0	6.5	65.5	15.0			لا أقدم اقتراحات أو حلول حول مشاكل (الكلية - الجامعة)
1	1.10	2.54		12.5	50.5	12.5	19.0	5.5			أكتفي بالساعات التدريسية فقط
3	1.15	2.47		8.0	14.5	10.0	52.0	15.5			لا علاقة لي بما يحدث داخل (الكلية - الجامعة ) من مشاكل في العمل .
4	1.03	2.38		13.5	57.0	13.0	11.0	5.5			احتفظ برأيي الخاص حول خطة عمل (الكلية - الجامعة) دون التصريح بما أو الحديث عنها.
2	1.23	2.52		8.5	19.5	6.0	48.0	18.0			لا أقدم اقتراحات أو حلول حول مشاكل (الكلية - الجامعة)
	1.09	2.42									المتوسط العام

التنظيمي ودرجة المشاركة في القرارات الإدارية في المنظمة، كذلك أنانية المرؤوسين في مدى معرفة المهام الإدارية ، من خلال هذا البعد يمكن استنتاج ضعف الانتماء الوظيفي بصورة عامة من خلال عدم حرص الأستاذ الجامعي في المنظمة على عدم تقديم الحلول والمقترنات التي قد تعود بالفائدة على المنظمة، ومحاولة الابتعاد عن المشاكل القائمة داخل أروقة المنظمة الجامعية، وعدم المشاركة مع الإدارة بصورة واضحة وشفافة . مما لا شك فيه أن هذا النفور والاختلاف الذي يعيشه الأستاذ تتحمل الإدارة الجزء الأكبر فيه، لأسباب عديدة أهمها: تغيب الأعضاء العاملين عن الاندماج الكلي في خطط واستراتيجيات المنظمة الجامعية، بالإضافة إلى عدم وجود الحوافز المادية والمعنوية الداعمة للعاملين داخل المنظمات الإدارية، وانعدام مبدأ الحوار المفتوح داخل المنظمة.

من خلال البيانات السابق ، جاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم ( 2 ) التي تفيد بعدم اكتفاء عضو هيئة التدريس بالساعات التدريسية فقط بمتوسط قدره ( 2.54 ) ، و انحراف معياري قدره ( 1.10 )، وبدرجة غير موافق ، تم الفقرة رقم ( 5 ) لا أقدم حلولاً واقتراحات حول المشاكل الإدارية والعلمية داخل الكلية أو الجامعة بمتوسط قدره ( 2.52 ) وانحراف معياري ( 1.23 ) بدرجة موافق ، ثم الفقرة رقم ( 3 ) حول لا علاقة لي بما يحدث في أروقة المنظمة الجامعية من مشاكل بمتوسط قدره ( 2.47 ) ، وانحراف معياري ( 1.15 ) بدرجة موافق ، ثم الفقرة رقم ( 4 ) احتفظ برأيي الخاص حول خطة العمل بمتوسط قدره ( 2.38 ) ، و انحراف معياري ( 1.03 ) بدرجة غير موافق، تليها الفقرة رقم ( 1 ) لا أقدم اقتراحات او حلول حول المشاكل بمتوسط قدره ( 2.21 ) و انحراف معياري ( 0.94 ) بدرجة موافق، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (رائد صالح عبدالرحمن) حول درجات الصمت التنظيمي والإذعان والدفاعي ، ووجود علاقة عكسية مع الإبداع والأداء التنظيمي، وتتفق أيضاً مع دراسة (عبير الفاغوري) حول علاقة الصمت

4- اتضح أن أعلى نسبة للمؤهلات العلمية لأفراد العينة من حامللي درجة الدكتوراه، بنسبة (64%) ، ثم الماجستير بنسبة (36%) .

5- تبين أن أعلى نسبة في الدرجات العلمية لأفراد العينة لدى درجة (محاضر) بنسبة (34.5%) ، ثم درجة مساعد محاضر بنسبة (22%) ، ثم درجة (أستاذ مساعد) بنسبة (21%) .

6- اتضح أن غالبية أفراد العينة من أعضاء هيئة تدريس لا يشغلون وظائف إدارية بنسبة (71%) ، تليها درجة رؤساء الأقسام بنسبة (18%) ، ثم المنسقون بنسبة (6.5%) .

ثانياً : نتائج أبعاد مقياس الصمت التنظيمي : هدفت الدراسة للتعرف على أكثر أبعاد الصمت التنظيمي تأثيراً على المنظمة الجامعية، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

**نتائج الدراسة :** توصلت الدراسة لجملة من النتائج الميدانية فيما يلي:

#### اولاً: نتائج خصائص أفراد العينة:

1- تبين أن نسبة الذكور (70%) ونسبة الإناث (29%) .

2- اتضح أن غالبية أفراد العينة من فئة الشباب حيث تتراوح أعمارهم ما بين (45-54) سنة، بنسبة (36%) ، تليها فئة الأعمار من (35-44) سنة بنسبة (32%) .

3- تبين أن أعلى نسبة مشاركة في الدراسة لدى كلية الآداب بنسبة (20%) ، تليها كلية العلوم بنسبة (26%) ، ثم كلية التربية بنسبة (13%) ، ويعزي هذا الارتفاع في هذه الكليات لاعتبارات عديدة منها (ارتفاع نسبة أعضاء هيئة التدريس به ، بالإضافة لأسباب تقنية تتعلق بجدي القدرة علي التعامل مع الاستبيانات الإلكترونية .

جدول رقم (14) يوضح ترتيب أبعاد الصمت التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في المنظمة الجامعية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
2	1.11	3.37	معتقدات الإدارة نحو الأستاذ الجامعي
1	1.04	3.43	خوف الإدارة من التغذية العكssية
3	1.13	2.70	مجاملة المنظمة الجامعية
4	1.14	2.63	الخوف من الردود السلبية من الإدارة
5	1.09	2.42	ضعف الشعور بالانتماء للإدارة

حيث جاء في هذا البعد أن المنظمة الجامعية أن المتقددين من الأساتذة هم صناع للمشاكل ، بمتوسط قدره (3.61) ، تليها فقرة الاعتقاد أن الأستاذ الجامعي ناقد من الدرجة الأولى ، بمتوسط قدره (3.46) ، ثم النظر للأعضاء أئمّم أصحاب مصالح خاصة في كل الأوقات ، بمتوسط قدره (3.33) .

3- جاء بعد المجاملة للمنظمة الجامعية ثالثاً، بمتوسط قدره (2.70) وانحراف معياري (1.13) ، حيث أشار أفراد العينة إلى أن أعضاء هيئة التدريس الجامعي حريصون على

1- تبين أن أكثر الأبعاد تأثيراً هو بعد (الخوف من التغذية العكssية) بمتوسط قدره (3.43) وانحراف معياري (1.04) ، فقد أشار أفراد العينة إلى أن المنظمة الجامعية لا تعرف بالأخطاء مهما بلغت درجة خطورتها ، بمتوسط قدره (3.78) ، تليها فقرة اعتقاد الإدارة في المنظمة الجامعية أن الانتقادات الموجه لها غير موضوعية وبعيدة عن الحقيقة، بمتوسط قدره (3.57) ، تليها فقرة بخالل الإدارة الانتقادات واللاحظات الواردة من أعضاء هيئة التدريس الجامعي، بمتوسط قدره (3.48) .

2- اتضح أن بعد معتقدات الإدارة نحو الأستاذ الجامعي حل ثان، بمتوسط قدره (3.37) وانحراف معياري (1.11) ،

والعاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس كذلك ضعف الثقة التبادلية بينهما التي تهدف لخلف مناخ تنظيمي مفتوح قائم على الشوري والإقطاع

5- تبين أن بعد الاتتماء للمنظمة الجامعية جاء خامساً، بمتوسط قدره (2.42) وانحراف معياري (1.09)، من خلال هذا وبعد يمكن استنتاج ضعف الاتتماء الوظيفي بصورة عامة من خلال عدم حرص الأستاذ الجامعي في المنظمة على عدم تقديم الحلول والمقترحات التي قد تعود بالفائدة على المنظمة، ومحاولة الابتعاد عن المشاكل القائمة داخل أروقة المنظمة الجامعية في، وعدم المشاركة برأيه مع الإدارة بصورة.

ثالثاً: نتائج الفروق بين متوازنات استجابات أفراد العينة: هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق في استجابات أفراد العينة تعزيز لمتغيرات (النوع - الدرجة العلمية)، توصلت الدراسة إلى الآتي:

**السؤال الأول:** توجد فروق ذات دلاله إحصائية في متوازنات استجابات أفراد العينة يعزى لمتغير النوع؟ للتحقق من صدق هذا السؤال تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال اختبار (Independent Samples Test)

عدم فقدان الثقة مع الإدارة، خاصة مع العمداء وال وكلاء ورؤساء الأقسام ، حيث بلغ متوسط هذا الفقرة (3.43)، تليها فقرة عدم الاعتراض علي قرارات المنظمة الجامعية بمتوسط قدره (2.67)، تليها فقرة تجنب الأساتذة الحديث عن المشكلات الإدارية داخل المنظمة بمدف تحقيق مصالح خاصة بمتوسط قدره (2.51)، تبين هذا بعد ارتفاع معدل الجاملة بمدف تحقيق مصالح خاصة ، وبالتالي استمرار مشكلة الصمت التنظيمي داخل أروقة المنظمة الجامعية.

4- تبين أن بعد الحوف من الردود السلبية من المنظمة حل رابعاً، وبمتوسط قدره (2.63) وانحراف معياري (1.09)، حيث يشير أفراد العينة إلى أن الحوف من الفهم الخاطئ لوجهات النظر عامل مساعد للصمت التنظيمي، بمتوسط قدره (3.78)، تليها فقرة الحوف من الإقصاء و التهميش بمتوسط قدره (2.70)، تليها فقرة الحوف من الإدارة وقراراها في حال تقديم النقد المستمر بمتوسط قدره (2.71)، يوضح هذا بعد درجة السلبية بين الإدارة

#### Group Statistics

النوع	N	Mean	Std.Deviatio n	Std.Erro.Mea n
ذكر متوسط الدرجات	141	2.8909	.55608	.04683
أنثى	59	3.0137	.42348	.05513

## Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
متوسط الدرجات	9.485	.002	-	198	.130
Equal variances assumed			1.521		
Equal variances not assumed			-	141.393	.092
			1.698		

التساؤل الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة، يعزى لمتغير العمر، للتحقق من صدق هذا التساؤل، تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال اختبار التباين الأحادي (ANOVA).

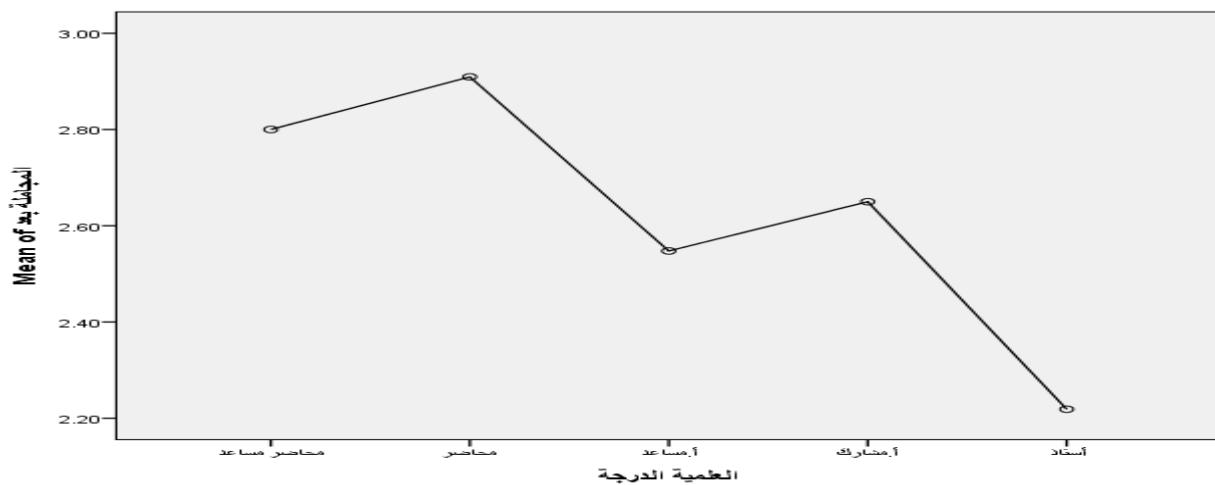
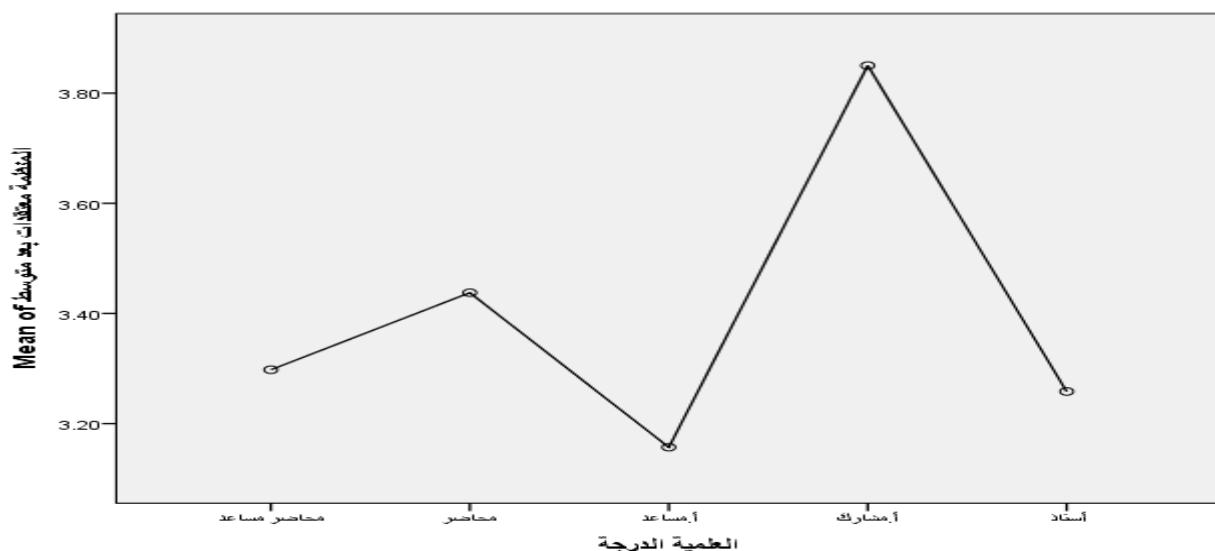
من خلال البيانات الواردة أعلاه تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابة أفراد العينة تعزي لمتغير النوع، حيث بلغت القيمة (.092) وهي أكبر من مستوى الدلالـة (0.05)، وقد يعزى ذلك للاقـفاق العام بين أفراد العينة على أبعـاد الصـمت التنـظـيمي في أروقة المنـظـمة الجـامـعـية.

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
بعد متوسط معتقدات المنظمة	Between Groups	7.359	4	1.840	5.162	.001
	Within Groups	69.503	195	.356		
	Total	76.862	199			
بعد متوسط من المخوف العكسية التغذـية	Between Groups	4.767	4	1.192	2.252	.065
	Within Groups	103.193	195	.529		
	Total	107.960	199			
المجامـلة بعد الخوف مـقياس الرـدود من الـسلـبية	Between Groups	10.060	4	2.515	4.466	.002
	Within Groups	109.815	195	.563		
	Total	119.875	199			
بعد مـقياس الـردـود من الـسلـبية	Between Groups	3.587	4	.897	1.325	.262
	Within Groups	131.967	195	.677		
	Total	135.554	199			
بعد مـقياس الـانتـماء للـمنظـمة	Between Groups	5.177	4	1.294	1.632	.168
	Within Groups	154.646	195	.793		
	Total	159.823	199			

هيئة التدريس)، ويعزى ذلك إلى ارتفاع متوسط ( درجة الأستاذ المشارك) عن بقية الدرجات العلمية، حيث بلغت قيمة المتوسط (3.85) ، وبلغت قيمة المتوسط للدرجات علي التوالي ، محاضر (3.43)، مساعد محاضر (3.29)، أستاذ (3.25)، أ. مساعد (2.15)، ومن خلال جدول الفروق البعدية وبعد (الجامدة للمنظمة)، أتضحت أن الفروق لصالح درجة (المحاضر)، ويعزى ذلك إلى ارتفاع متوسط ( درجة المحاضر) عن بقية الدرجات العلمية ، حيث بلغت قيمة المتوسط (2.90) ، وبلغت قيمة المتوسط للدرجات علي التوالي ، مساعد محاضر (2.80)، أ. مشارك (2.65)، أستاذ مساعد (2.15)، أستاذ (2.15) ، والرسومات البيانية التالية توضح ذلك :

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه ، وجود فروق في متوسطات إجابة أفراد العينة نحو أبعاد الصمت التنظيمي ، حيث تبين وجود فروق في بعد (معتقدات المنظمة نحو أعضاء هيئة التدريس ) ، فقد بلغت قيمة ( F ) ( 5.16 ) بقيمة دلالة ( 0.001 )، وهي أصغر من قيمة ( 0.005 ).، كذلك وجود فروق في بعد (الجامدة ) فقد بلغت من قيمة ( 4.46 ) ( F ) بقيمة دلالة ( 0.002 )، هي أصغر من قيمة ( 0.005 )، كما تبين عدم وجود فروق في المتوسطات بين أبعاد الصمت التنظيمي الأخرى ( التغذية العكسية والخوف من الردود السلبية و الانتماء للمنظمة)، ومن خلال جدول الفروق البعدية اتضحت أن الفروق لصالح درجة (أستاذ مشارك ) في بعد (معتقدات المنظمة نحو أعضاء



- القرن ، صالح على ،(1996)، محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والدير عراقية مجلة مستقبل التربية العربية ، مجلد 22 .
- الوهبي ، عبد الله محمد،(2014)، أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية منطقة القصيم، في الصمت التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلة (10) عدد 3-366.
- الفاغوري عبير حمود ، أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية جامعه مؤته، دراسة حاله، مجلة جامعه مؤته للدراسات الإنسانية والاجتماعية مجلد 19 ، عدد 2.
- معروف هواري ،(2019)، قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زيانة - غليزيات دراسات نفسيه و تربوية مجلة 12 عد 3.
- العربياني ،موسى مساعد ،(2016)، واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم ، حولية كلية التربية جامعة الأزهر ، العدد 168 ، الحجر الثالث.
- الزعبي ، ميسون طلاع ،(2010)، تطور النظريه في الإداره التربويه، مجلة العلوم الانسانية (34) جامعه منتوري قسنطينية ، الجزائر.
- يوسف، ميهفات شريف،(2016)، أثر أبعاد المناخ التنظيمي مظاهر الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية الأداء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو كردستان في العراق ، مجلة جامعه زاخو مجله (B4) العدد (1) العراق .
- الشنيفي، نجلاء إبراهيم ، تركي، رزان تركي ،(2021)، الصمت التنظيمي في جامعة الملك سعود وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مجلة جامعة الملك سعود ، للعلوم الإدارية ، مجلد(29)، عد(2).
- ثالثاً: رسائل الماجستير :
- عبدالمحسن، حصة ، عبد الله السعيد ، هديل ، (2022)، واقع الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم وعلاقته ببعض المتغيرات رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية المجلد 11 ، العدد 3.
- مرريم ، خلاف ،(2020) ، أثر الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي ، دراسة حالة العاملين مؤسسة الكاتقية الفلبين ، جيجل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتتجارية، قسم علم التسيير ، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل ، الجزائر .

**التوصيات:** توصي الدراسة الراهنة اتباع بعض الطرق والأساليب التي من شأنها المساهمة في التخفيف من حدة الصمت التنظيمي في المنظمة الجامعية، ولعل من أهم تلك الطرق والأساليب ما يلي:

- 1- السعي الدائم لعقد دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين في المنظمة الجامعية.
- 2- توفير بيئة عمل آمنة تشجع التعبير عن الرأي دون الخوف على وظائف العاملين ومكانتهم في العمل، بمعنى آخر تعزيز الأمان الوظيفي.
- 3- تطوير نظام معلوماتي من خلال بناء أنظمه شفافة تقوم بمساءلة ومحاسبة وحماية حق إبداء الرأي
- 4- التشجيع بالحوافر والمكافأة للأفكار الابتكارية ذات الطابع الإبداعي، والمبادرات الإيجابية الخاصة بالعمل ووظائفه.
- 5- تشكيل لجان مختصة دائمة لدراسة مقترنات أعضاء هيئة التدريس الجامعي الهدافه لتطوير المنظمة الجامعية.

## المراجع والمصادر

### أولاً: الكتب:

- أمين، أمين، أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنات التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة ، مصر.
- الأغبري ، عبد الصمد،(2002)، الإدارة المدرسية بعد التخصيص والتنظيمي المعاصر ،الإصدار الأول ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر..
- بدرا، فاطمة ،(2020)، معاذ الصباغ ،الإجازة في العلوم الادارية ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية .
- أمين ، محمد حجزة ،(2022)، ضغوط العمل الصمت التنظيمي، دراسة ميدانية جامعة بن سويف ، مصر.
- الحفاجي، نعيمة، الغالي ، طاهر محمد ،(2018) المنظمة مدخل التصميم ، مجموعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن .

### ثانياً: الدوريات :

- حسن، آية أحمد عبد اللطيف ،(2024) الصمت التنظيمي لدى المعلمين ، دراسة ميدانية بمحافظة بنى سويف ، مجلة كلية الآداب ، جامعة بنى سويف ، العدد 202 .
- العربياني ، سوسى ،(2016)، واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس بمحافظة العرضيات من وجه نظرهم، مجلة كلية التربية ، مجلد 35 عد 168 القاهرة..

- رائد صالح عبد الرحمن الصليبي ، دور الصمت والسلوك الإبداعي لمنتسبي جهاز الشرطة البحري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى - غزة، 2019.

- هواري، معروف،(2019)، قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وراس ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زيانة ، وهران الجزائر مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلة (12) عدد 3 .

- ربيع ، خال محمد ،(2014)، أثر محددات الصمت التنظيمي على اتجاهات العاملين نحو التغيير دراسة تطبيقية على مستشفىات جامعةطنطا، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة جامعة طنطا- مصر .

#### المراجع الأجنبية :

- Morrison E. W. & Milliken F.J.(2000), "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world", Academy of Management Review, 25(4),.
- Alparaslan A.M.& Kayalar M.(2012),"Organizational silence: behaviors of silence and their organizational and individual effects", Mehmet Akif Ersoy university journal of social SCIENCES INSTITUTE ,4(6)