



أبعاد الصمت التنظيمي في المنظمة الجامعية

دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس الجامعي في ليبيا (جامعة سبها نموذجاً).

د. يوسف محمد أبو القاسم الصيد

you.alssid@sebhau.edu.ly

كلية الآداب، جامعة سبها، ليبيا

تاريخ الوصول: 2025.9.16 - تاريخ الموافقة: 2025.11.18 - تاريخ النشر: 2025.12.1

الكلمات المفتاحية:

أبعاد الصمت التنظيمي، المنظمة الجامعية، أعضاء هيئة التدريس.

الملخص

هدفت الدراسة الراهنة التعرف على أبعاد الصمت التنظيمي في المنظمة الجامعية في ليبيا (جامعة سبها نموذجاً)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (200) عضو هيئة 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 نموذجاً) وهي (بعد معتقدات المنظمة نحو أعضاء هيئة التدريس، وبعد التغذية العكسية، وبعد المجاملة المنظمة، وبعد الخوف من الردود السلبية، وبعد ضعف الانتماء للمنظمة)، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- جاء ترتيب أبعاد الصمت التنظيمي كالآتي: أولاً: بعد الخوف من التغذية العكسية، حيث بلغ المتوسط العام (3.43)، وانحراف معياري قدره (1.04)، ثانياً: بعد معتقدات المنظمة حول أعضاء هيئة التدريس الجامعي بمتوسط قدره (3.37)، وانحراف 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 الانتماء للمنظمة بمتوسط قدره (2.42)، وانحراف معياري (1.09).

- تبين عدم وجود فروق بين أبعاد الصمت التنظيمي تعزي لمتغير النوع.

- تبين وجود تباين يعزي لمتغير الدرجة العلمية لصالح الدرجة أستاذ مشارك ومحاضر، لأبعاد الصمت التنظيمي (معتقدات المنظمة نحو أعضاء هيئة التدريس، وبعد المجاملة 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

يعتمد نجاح المنظمة الجامعية على قاعدة أساسية تتمثل في الفعالية التنظيمية في تسيير العمل الإداري ، الذي يرتبط لحد كبير بمدى تعاون العاملين ومساهماتهم المهادفة لنجاحها وتطويرها، ويتبلور ذلك 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 ينعكس على إداها، بالتالي ظهور ما يعرف بظاهرة (الصمت التنظيمي)، التي تؤثر بدورها على منظومة العمل والسلوك التنظيمي للإدارة والعاملين معا في المنظمة الجامعية، فمن المعارف عليه أن المنظمات في سعي دائماً لتحقيق قدر من التطور والتغير نحو تحقيق الأهداف ومواكبة التغيرات الإدارية المتسارعة، وبالتالي فإن إحجام 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، سواء 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 والابداع لديهم ، الأمر الذي يدعو المنظمات الجامعية إلى تهيئة الإمكانيات المادية والبشرية بهدف تحقيق الأهداف المنشودة، فالمنظمة في حد ذاتها وحدة متكاملة متداخلة تعتمد على تكاتف الجهود للرفي 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 تهدد تطورها ورفيها، الأمر الذي ينعكس على كواردها الوظيفية، وما يترتب عليه في تحديد مستقبلها المتمثل في إدارة مواردها البشرية، خاصة تلك الفئة القادرة على مواكبة التطورات والتغيرات. (مریم: 2021 : 1)، ولعل من أخطر تلك التحديات ظاهرة (الصمت التنظيمي) بأبعادها

المختلفة ، والمنتشرة في أغلب المنظمات الإدارية عامة، والجامعية خاصة، ويعزى ذلك للعديد من المتغيرات التنظيمية والشخصية للأعضاء العاملين بها، على 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 والمنتقدين زاد ذلك من نمو ظاهرة الصمت التنظيمي بدرجة عالية بخلاف الإدارة الديمقراطية المهادفة إلى تعاون أعضائها بهدف تحقيق أعلى درجات التغيير والتطور، وذلك من خلال إصلاح سياستها وقراراتها بالنقد والتوجيه ، أن إغلاق قنوات التواصل التنظيمي بين الإدارة والأعضاء العاملين فيها، ينشئ رده فعل عكسية تتبعها سلوكيات سلبية تنعكس على الإدارة ومستقبلها التنظيمي، أما الخوف والعزلة والاكتفاء بالعمل فقط ضف 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 القيادي المغلق في المنظمات والعلاقة الأحادية القائمة بين الإدارة والعاملين، إلى نشوء بيئة سلبية تنعكس على العمل ككل، بل قد تؤدي إلى فشله وتدميره، ولاشك أن مواكبة التغير السريع يحتاج إلى القدرة على تقبل المقترحات والأفكار المهادفة لتحقيق أعلى درجة من التطور والتقدم، حيث أنه كلما تفاعلت العوامل المعرقة لتلك المقترحات الأفكار زاد الركود وعدم التطور في المنظمة.

إن الاعتقاد العام في مجتمعات العالم الثالث يتجلى 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 تطلعاتهم 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 ، وتتجلى تلك اللامبالاة في الاعتقاد بوجود كُرهِ فطري للعمل وإدارته، أو بسبب المصلحة الخاصة والخوف من ضياعها، أو علاقته بالمدرء والمشرفين، حيث أن تحقيق المنفعة هو أساس علاقات العمل لديهم، هذه المؤشرات وغيرها تقود بأن ظاهرة الصمت التنظيمي من أخطر الظواهر التي تهدد استقرار وتطوير المنظمات الإدارية عامة

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

أبعاد الصمت التنظيمي في المنظمة الجامعية

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

تساؤلات الدراسة:

- ماهي أبعاد الصمت التنظيمي الأكثر تأثيراً على المنظمة الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيأة التدريس؟
- هل توجد فروق في أبعاد الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيأة التدريس في جامعة سبها تعزي لمتغير (النوع)؟
- هل هناك تباين في أبعاد الصمت التنظيمي يعزي لمتغير (الدرجة العلمية) لأعضاء هيأة التدريس؟

أهداف الدراسة :

- يتجلى الهدف العام للدراسة في التعرف على أبعاد الصمت التنظيمي في المنظمة الجامعية (جامعة سبها نموذجاً)، ويندرج تحت هذا الهدف 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 يعزي لمتغير (الدرجة العلمية).

أهمية الدراسة: تكمن 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 النخب الجامعية، فكلما زاد انتشار الصمت التنظيمي فيها ساهم في إعاقة بنائها وتطويرها .
- (3) تُعد الدراسة تغذية راجعة للقيادات الإدارية على مستوى المنظمات الجامعية للبيئة.

المفاهيم والمصطلحات :

أولاً:- مفهوم الصمت التنظيمي :

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

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 p206).
- يعرفه (هيرشمان) رفض الأفراد إظهار المعتقدات أو الأفكار أو المعلومات أو الاهتمامات التي تبدأ على المستوى الفردي، والتي قد تؤثر على أعضاء التنظيم . (حمزة: 2022: 680).
- يشير أيضاً إلى أنه سلوكيات سلبية مستمدة من المعايير السائدة في بعض الثقافات التنظيمية، التي تعيق الفرد الموظف من المشاركة الفاعلة في تطوير وتنمية المنظمة وقضاياها. (أحمد:4).

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

ثانياً: - المنظمة :

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

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 والمراكز البحثية، وأعضاء هيأة التدريس في تخصصات علمية متنوعة، تقوم علي 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 إجباره على العمل والالتزام بشروطه، بالتالي 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، انطلاقاً من ذلك الاعتبار فإن الإدارة ملزمة بإظهار القدرة القيادية وممارسة الرقابة المستمرة على العاملين لديها، من أجل تجنب سلبية العمال، وبالتالي التحكم في سلوك العمال، و تحمل جميع المسؤوليات، وتزويدهم بمهام محددة، وهنا يتم ممارسة القيادة بصورة سلطوية من خلال التزام كل موظف وعامل بما يجب عليه فعله ، علي هذا الأساس تنطلق هذه النظرية من الفروض الآتية:-

1- العامل بطبعه يكره العمل، ولا يحاول الاندفاع إليه، ومن ثم يجب إجباره عليه.

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

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

يمكن القول إن النظرة الدونية للعاملين في المنظمات الإدارية وفقاً لهذه النظرية، تتمثل في عدم الرغبة في العمل والسعي الدؤوب للحصول علي

ومعلوماتية ، إطار عمل يعمل في ظله مجموعة من الأفراد وطاقتهم العمل ،أهداف محددة ومهام ذات علاقة ،التصميم يشكل إطار عام لحركة المنظمة في بيئة 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 مقياس الصمت التنظيمي إجرائيا :

(1) معتقدات الإدارة: : يقصد بيها الصورة الذهنية في والمعتقدات الضمنية من خلال الخبرات السابقة للإدارة واستنتاجاتها حول المرؤوسين 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 تجنب الحديث من قضايا المنظمة ومعوقات تطورها.

(4) ضعف الشعور بالانتماء للمنظمة:- هو شعور لدى الاعضاء راسخ في عقولهم بأنهم أعضاء غير فاعلين ولا ينتمون لهذه الجامعة، بسبب الاجحاف والاعتراض في تقبل آرائهم وأفكاره الهادفة للتغيير

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

إن الحقيقة التنظيمية تدعو بصورة ملحة إلى القضاء على كل الظواهر السلبية من خلال إيجاد أنجع 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 هوارى،** 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، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال أداة الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: انخفاض مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، بعد التغذية العكسية من أهم مظاهر الصمت التنظيمي شيوعاً، عدم وجود فروق في مظاهر الصمت التنظيمي تعزى لمتغير النوع والرتبة الأكاديمية والأقدمية المهنية (هوارى: 2019: 56).

(2) **دراسة آمال المجالي،** 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 المنهج الوصفي والاستبيان كأداة للدراسة، وبلغ حجم العينة (2743) موظفاً وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تصورات الصمت التنظيمي لدى العاملين جاءت بدرجة متوسطة، وظهور أثر صنع القرار وعوامله في المؤسسة الأردنية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية للصمت التنظيمي تعزى لمتغيرات النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والحالة الاجتماعية. (المجالي: 2007: 231).

(3) - **دراسة الشوابكة،** عن مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمرؤوسين في صنع القرارات التنظيمية 2007، وهدفت إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية وعلاقته بالولاء التنظيمي وبلغ حجم عينة الدراسة (561) مفردة من القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الدراسة الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: مستوى الولاء 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 الأكاديمية وسنوات الخبرة. (الشوابكة: 2007: 321).

4- **دراسة حصة عبد المحسن، هديل عبد الله،** عن واقع الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم، وعلاقته ببعض المتغيرات 2022، وهدفت الدراسة للتعرف على واقع الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم، وعلاقته ببعض 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 صمت الدفاعي بدرجة (2.73)، من أسباب الصمت التنظيمي تداخل الأدوار لأعضاء هيئة التدريس، تبين أن المقترحات الإجرائية جاءت بدرجة عالية جيداً بمتوسط قدره (4.38)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الأعضاء للصمت التنظيمي تعزى لمتغير النوع والدرجة العلمية والخبرة. (عبدالمحسن، عبدالله: 2022: 60-623).

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

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

(7) دراسة عيبر محمود الفاعوري، 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 مديري الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الأقسام في جامعة مؤتة ، اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة ، (146)، وتوصلت 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 أنانية المرؤوسين ومعرفة الإدارة وأهمية الاتفاق والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية .(الفاعوري : 2004 : 151-108).

تعقيب على الدراسات السابقة:

تُعد مراجعة الدراسات السابقة وسيلة لتغذية المعلومات العلمية المرتبطة بكافة جوانب الظاهرة محل الدراسة، حيث تساهم 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، في تناول

مشكلة واقع الصمت التنظيمي في المؤسسات الجامعية ، بمحدد 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 يساهم بفاعلية في كشف حقيقة الصمت التنظيمي في المنظمة الجامعية، ومدي تأثيره عليه وعلى الأعضاء العاملين ، ويشمل ذلك تقويض الفاعلية والحرمان والإقصاء والتهميش ، أضف إلى ذلك إضعاف روح الابتكار والتجديد، وخلق مناخ مغلق للحوار والحوار، من هذا المنطلق يمكن أن تساهم هذه الدراسة في كشف الآثار الخطيرة على المنظمة الجامعية ذاتها والأعضاء المنتمون إليها، وذلك في سبيل تفاديها مستقبلاً بمحدد الوصول أعلي درجات التطور 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 بمحدد وضع إطار تصوري للحلول التي تحد من انتشارها وتفاقمها داخل المنظمة الجامعية .

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: **مراحل الصمت التنظيمي:** يُعد الصمت التنظيمي من أبرز السلوكيات المعيقة 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) ، علي هذا الأساس توجد خمس مراحل داخل المنظمة لتطور ظاهرة الصمت التنظيمي فيها وهذه المراحل هي : **المرحلة الأولى :** ضعف التشخيص للعوامل المؤدية للصمت التنظيمي المرتبطة بالمناخ التنظيمي وتوزيع الموارد والقيادة الإدارية مثل: الإشراف والمتابعة ، وضعف الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين والروتين الإداري المغلق، وعدم وجود تنوع في مجالات العمل ، **المرحلة الثانية:** عدم مواكبة الإدارة داخل المنظمة للأساليب الإدارية الحديثة مثل الحوافز والمكافآت المرتبطة بالأداء والإدارة والمشاركة ، **المرحلة الثالثة :** شح المعلومات والبيانات ذات الصلة بفاعلية الموظفين التي تشمل التجارب المنجزة والإفئاع ، **المرحلة الرابعة :** ضعف شبكة الاتصال داخل

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

ثانياً: أنواع الصمت التنظيمي: تتعدد وتتوزع في بعض الأدبيات 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. (العرياني: 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 الدفاعي، 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 الدفاعي**: سلوك يصدر من العاملين بالمنظمة بهدف الحماية من المؤثرات والتهديدات الخارجية، فهو يقوم على قاعدة الوعي، واختيار البدائل 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).

ثالثاً: 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 العكسية السلبية**: - هناك اعتقاد سائد بأن خوف المدراء من التغذية العكسية السلبية يسهم في خلف مناخ مناسب

داخل الجامعات خاصة من الرؤوسين، سواء أكانت بيانات أو معلومات تتعلق بهم شخصياً أو بالمنظمة التي يعملون بها، الأمر الذي يدفع بالمدراء إلى تجنب تلقي تغذية عكسية سلبية، وبالتالي في حال تلقى تلك التغذية فإنهم قد يتجاهلوها ويعرفون النظر عنها أو الطعن في مصداقية مصدرها. (Morrison and Milli Ken, 75 : 2000). إن ظهور تغذية عكسية سلبية يدق ناقوس الخطر للإدارة العليا بالتهديد، بالتالي فهي عُرضة 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 توافقا مع نظرية "(x) لماكجريجور (Mcategor)", بالتالي فإن تصرف المدراء يكون عكسي و صريح في إحباط الاتصالات الصاعدة، (شريف: 2016: 175).

(3) **خوف العاملين من الردود السلبية**: تشير عبير الفاغوري إلى أن شعورَ 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 أبدي رأياً مخالفاً، تتناول قضايا الجامعة، حيث يصنف كونه صانعاً للمشاكل التنظيمية. (الفاغوري: 2004: 154).

ثانياً: المنظمة : مفهوم المنظمة :تعدد وتتوزع مسميات المنظمة في إطار المناخ التنظيمي بمسميات كثيرة ، حيث يُطلق عليها (المؤسسة) وفي مواضع أخرى توصف بأنها (البيروقراطية) المرادفة لمصطلح (التنظيم)، حيث يري (إميتاي أتيزيوني A.Etizioni) ، التنظيم هو " وحده اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين "، في حين يري (تالكوت بارسونز T.prsons) التنظيمات بأنها "وحدات اجتماعية تقاوم وفقاً لنموذج بنائي معين، لكي تحقق أهداف محدداً"، ويرى (روبرت فورد Robert) التنظيم هو " جماعة من الناس يتصل بعضهم ببعض الآخر، من أجل تحقيق هدف معين ". (لطفى : 23) ، من خلال ذلك يمكن تعريف المنظمة بأنها وحدة مستمرة من الأنشطة ذات الطابع الإنساني والمادي والفكري ، من أجل الوصول إلى حل

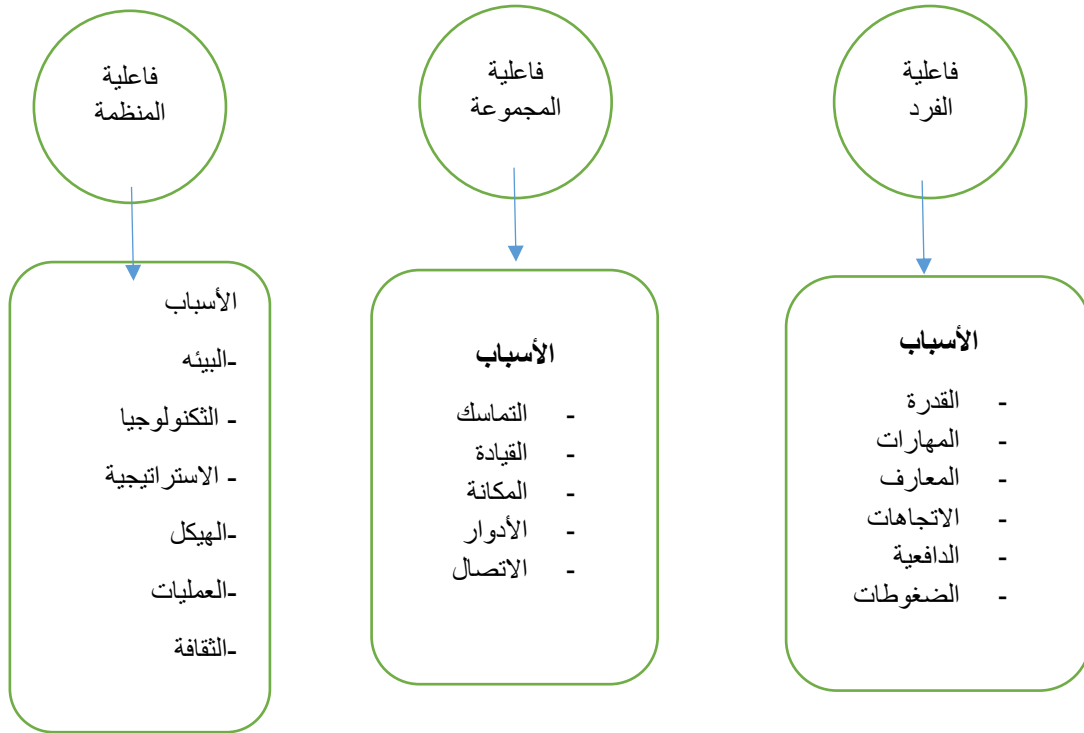
للمشكلات التي تقف أمام إشباع الرغبات الإنسانية ، وذلك من خلال التفاعل مع النظم الأخرى المحيطة بها . (عبد الفتاح :2006: 14).

رابعاً: مراحل تطور المنظمة : تمر المنظمات عبر نموها الإداري بمراحل متعددة كجزء من دورة حياة عامة ، تسعى من خلال إلى إنتاج الخطط الموضوعية بهدف 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 : **المرحلة الإبداعية:** تشهد هذه المرحلة وضع اللبنات الأولى للتنظيم ، حيث تكون الأهداف غامضة والحاجة ماسة دائماً للإبداع والابتكار كمطلب أساسي للبقاء والديمومة ، **المرحلة الجماعية :** تكون الأهداف واضحة مع وجود طابع غير رسمي داخل أنماط الهيكل التنظيمي ، حيث يجتهد أعضاء المنتمون لبدل الجهود في دعمها والولاء لها والالتزام بأهدافها ، **المرحلة الرسمية :** وهي مرحلة القانون الإداري أو قواعد إجراءات العمل ، من حيث الأدوار والوظائف الخاصة بالأعضاء العاملين بها بشكل دقيق ومحدد ، وهنا تتشكل شخصية المنظمة الحقيقية ، **مرحلة التطور الهيكلي :** وهي مرحلة القدرة علي الانتشار والتوسع ، مما يقود إلى الاهتمام بمبدأ التعديل والتطوير في الهيكل العام لها ، **مرحلة الانحدار:** تعيش المنظمة

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 ، ومن أشهر رواد هذا الاتجاه (Gibson, Ivaucovich, Ponnely & Konopaske) ، حيث يري 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 والمجموعات في المنظمة مستقبلاً من حيث الإمكانيات المتاحة لديهم ، والقادرة علي القيام بالمهام الموكلة لكل فرد ، وهذا بطبيعة الحال يهدف إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية . (والشكل التالي يوضح مساهمة الإدارة في الفاعلية داخل المنظمة. (الخفاجي ، الغالي :2019: 33-34) ، كما هو موضح في الأشكال التالية:

شكل رقم (1) (مستويات فاعلية المنظمة).



شكل رقم (2) مساهمة الإدارة في الفاعلية التنظيمية

| المساهمة في تحقيق: | ابتكار آليات التنسيق: | إنجاز العمليات الإدارية: |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - الفاعلية الفردية - الفاعلية الجماعية - فاعلية المنظمة | <ul style="list-style-type: none"> - سلوك الأفراد - سلوك الجماعات. - سلوك المنظمة. | <ul style="list-style-type: none"> - عملية التخطيط - عملية التنظيم - عملية القيادة - عملية الرقابة |

والمساهمة الفاعلة في القضاء علي كل من شأنه إعاقة الاندماج التنظيمي في المنظمة .

الإجراءات المنهجية للدراسة :

أولاً: مجتمع الدراسة : شملت هذه الدراسة جميع اعضاء 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 المكاني : جامعة سبها ، المجال الزمني : خريف 2024 ، المجال البشري : أعضاء هيئة التدريس الجامعي في جامعة سبها.

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

ثانياً: عينة الدراسة: اعتمدت الدراسة علي العينة بالمصادفة، وهي أحد أنواع العينة غير الاحتمالية، حيث وزعت الاستبانة الكترونياً 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: منهجية الدراسة: نظر لطبيعة الدراسة والأهداف المراد تحقيقها، ثم استخدام (المنهج الوصفي)، وذلك بهدف دراسة الظاهرة واقعياً ووصفها وتحليلها بصورة دقيقة، وذلك للوصول إلى استنتاجات وتعميمات يمكن استخدامها لاحقاً.

(1)- تصحيح مقياس الدراسة :

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

| المقياس | الوزن | قيمة المتوسط |
|---------------|-------|--------------|
| لا أوافق بشده | 1 | 1.00 _ 1.80 |
| لا أوافق | 2 | 1.81 _ 2.60 |
| محايد | 3 | 2.61 _ 3.40 |
| موافق | 4 | 3.41 _ 4.20 |
| موافق بشده | 5 | 4.21 _ 500 |

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

جدول رقم (2) درجات معامل الثبات والصدق لأبعاد المقياس .

| م | البعد | عدد لعبارات | قيمة الثبات | قيمة الصدق |
|----------------------|--|-------------|-------------|------------|
| 1 | معتقدات المنظمة نحو عضو هيئة التدريس الجامعي | 5 | .73 | .85 |
| 2 | الخوف من التغذية العكسية | 6 | .77 | .87 |
| 3 | المجاملة اتجاه المنظمة الجامعية | 4 | .76 | .87 |
| 4 | الخوف من الردود السلبية | 6 | .81 | .90 |
| 5 | الانتماء للمنظمة الجامعية | 5 | .88 | .93 |
| المعدل الكلي للمقياس | | | .85 | |

أولاً: البيانات العامة:

جدول رقم (3) يوضح متغير النوع لعينة الدراسة.

| النوع | العدد | % |
|---------|-------|-------|
| ذكر | 141 | 70.5 |
| أنثي | 54 | 29.5 |
| المجموع | 200 | 100.0 |

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

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

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 تواليا بنسبة (8%)، تليهما كلية التربية البدنية سبها بنسبة (6%)، ثم التجارة والعلوم السياسية بنسبة (4.5%)، والقانون بنسبة (4%)، ويعزى 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 علي الدراسة، بطريقة الاستبيان الإلكتروني، لأسباب شخصية تتمثل في عدم معرفة طريقة التعامل مع الطرق الإلكترونية للاستبيانات.

جدول رقم (7) يوضح الدرجة العلمية لعينة الدراسة .

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

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 درجة أستاذ بنسبة (12%)، ثم أستاذ مشارك بنسبة (10%)، وتتفق هذه النتيجة تماما مع صفة المؤهل العلمي، حيث إنَّ 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.

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

تبين من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة للإعمار لأعضاء هيئة التدريس الجامعي تتراوح بين (45 - 54) سنة بنسبة (36.0%)، تليها الفئة العمرية (35-44) بنسبة (32.5%)، ثم الفئة (+55 فما 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 .

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

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

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

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

جدول رقم (8) يوضح الصفة الإدارية لعينة الدراسة .

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

اتضح من البيانات المتعلقة بالصفة الإدارية لأعضاء هيئة التدريس، أن أعلى نسيه 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 كلياً للتدريس الجامعي والبحث العلمي وفقاً للاختصاص العلمي، كما يتبعها نتيجة سلبية تتمثل في إحجام مشاركة السادة أعضاء هيئة التدريس المكلفين بمهام إدارية عليا (كالعمداء والوكلاء للشؤون العلمية) ، حيث تمس ظاهرة الصمت التنظيمي المركز القيادي بالدرجة الأولى في مدي إتباع القادة الإداريين لأساليب وأبعاد ذات طبيعة ديمقراطية وليست تسلطية .

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

البعد الأول: معتقدات الإدارة.

جدول رقم (9) يوضح بعد معتقدات الإدارة نحو أعضاء هيئة التدريس .

| معتقدات الإدارة | أوافق بشده | أوافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشده | المتوسط | المعياري | الإخلاف | الترتيب |
|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|---------|----------|---------|---------|
| الأستاذ الجامعي في نظر الإدارة صاحب مصلحة دائما | 7.5 | 46.5 | 23.0 | 17.5 | 5.5 | 3.33 | 1.02 | 3 | |
| لا تعطي الإدارة الثقة الكاملة في الأستاذ الجامعي | 16.0 | 38.0 | 16.5 | 22.0 | 7.5 | 3.33 | 1.19 | 3 | |
| هل تعتقد الإدارة أن الأستاذ ناقد من الدرجة الأولي | 16.0 | 26.5 | 47.0 | 8.5 | 2.0 | 3.46 | .92 | 2 | |
| لا تعلم الإدارة كل القضايا التي تحدث داخل المنظمة الجامعية | 21.3 | 21.5 | 11.0 | 37.5 | 8.5 | 3.10 | 1.33 | 4 | |
| المنتقدون من الأساتذة في نظر الإدارة صناع للمشاكل بالدرجة الأولي. | 22.0 | 40.0 | 18.1 | 16.5 | 3.0 | 3.61 | 1.09 | 1 | |
| المتوسط العام | | | | | | 3.37 | 1.11 | | |

معياري قدره (1.11) ، حيث جاءت العبارة الخامسة أولاً التي تشير إلى أن المنتقدين من الأساتذة في نظر الإدارة هم صناع للمشاكل

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

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 ينعكس سلباً على المنظمة، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع المسلمات النظرية لنظرية (أكس X) لدوجلاس ما كجرجور)، من حيث كره العاملين للعمل وانتقادهم المستمر له، الأمر الذي يعكس عدم القدرة على تحمل المسؤولية الإدارية، بالتالي يجب إجبارهم على العمل من خلال سلطة إدارية تسلطية وغير ديمقراطية.

إن ظهور الصمت التنظيمي في المنظمة، يُعد من الأنماط السلبية للسلوك التنظيمي، حيث يؤثر بشكل كبير على عملية العمل داخل المنظمات، ويتجلى تأثير الصمت التنظيمي في إحجام 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 ويهدد استمراريته. (حسن: 2024 : 275)، وترى (الفاغوري) أن الصمت التنظيمي يؤدي إلى "ضعف روح المبادرة في العمل، وضعف الشعور بأهمية الفرد داخل الجماعة، وبالتالي تدنى روح العمل كفريق أو كمجموعة واحدة". (الفاغوري: 109).

بالدرجة الأولى بمتوسط قدرة (3.61) وانحراف معياري (1.09) بدرجة موافق، تليها في الترتيب الثاني الفقرة رقم (3) التي تشير إلى أن الإدارة تعتقد أن الاستاذ الجامعي ناقد من الدرجة الأولى بمتوسط قدره (3.46) وانحراف معياري (0.92)، تليها الفقرة رقم (1) التي تشير إلى أن الاستاذ الجامعي في نظر الإدارة صاحب مصلحة في كل الأوقات، بمتوسط حسابي قدره (3.33) وانحراف معياري (1.02) بدرجة موافق، ثم الفقرة رقم (2) بأن الإدارة لا تعطي الثقة الكاملة في الأستاذ الجامعي، بمتوسط حسابي قدره (3.33) وانحراف معياري (1.19) بدرجة موافق، ويأتي في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) بأن الإدارة لا تعلم جيداً كل القضايا التي تحدثت في المنظمة، بمتوسط قدره (3.10) وانحراف معياري (1.33) بدرجة غير موافق، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (رائد صالح عبدالرحمن) حول علاقة الصمت بالإبداع التنظيمي، حيث بينت وجود علاقة عكسية بين الصمت والإبداع، بمعنى كلما ارتفع الصمت قل الإبداع التنظيمي لدى الأعضاء، وتتفق أيضاً مع دراسة (خلاف مريم) حول أثر الصمت على الإبداع، حيث أنه كلما نهجت الإدارة أسلوب الإقصاء والمعتقدات السلبية تجاه الأعضاء زاد مستوي وأثر الصمت التنظيمي على المنظمة وكادها الوظيفي بصورة عامة، ويستنتج من هذا البعد أن معتقدات الإدارة نحو أعضاء هيئة التدريس (سلبية)، الأمر الذي يؤكد وجود حلقة مفقودة بين الإدارة والأعضاء من خلال الصورة الذهنية، أو الحكم المسبق على

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

| الخوف من التغذية العكسية | أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق | لا أوافق بشدة | بشدة | بشدة | بشدة | بشدة |
|---|------------|-------|----------|---------------|------|------|------|------|
| الانتقادات الموجهة من الأستاذ للإدارة في نظريهم غير موضوعية | 12.0 | 52.0 | 19.0 | 15.0 | 2.0 | 3.57 | 0.95 | 2 |
| تتجاهل الإدارة كل الانتقادات الموجهة من الأستاذ | 18.5 | 39.0 | 17.0 | 23.0 | 2.5 | 3.48 | 0.95 | 3 |
| تغلق الإدارة الباب أمام الأستاذ للتعبير والنقد | 12.0 | 36.5 | 26.5 | 20.0 | 5.0 | 3.30 | 1.07 | 4 |
| تفقد الإدارة العقوبات الإدارية والمالية على الأستاذ الذي لا يطبق قراراتها | 8.0 | 32.5 | 33.0 | 21.0 | 5.0 | 3.17 | 1.01 | 6 |
| لا تناقش الإدارة الأستاذ حول خطة سير (الكلية - الجامعة) | 24.5 | 21.0 | 13.0 | 38.5 | 3.0 | 3.25 | 1.27 | 5 |

| الخوف من التغذية العكسية | أوافق بشده | أوافق | محايد | غير موافق | بشده مؤيد | المتوسط | المعيار | النسبة |
|---|------------|-------|-------|-----------|--------------|---------|---------|--------|
| لا تعترف الإدارة بأخطائها مهما بلغت في تسيير أمور (الكلية – الجامعة) | 24.5 | 42.5 | 20.5 | 12.0 | 5.0 | 3.78 | .96 | 1 |
| المتوسط العام | | | | | | 3.43 | 1.04 | |

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 تسيير أمور الإدارة و الكليات الجامعية بمتوسط قدره (3.78) بدرجة موافق و انحراف معياري مقداره (0.96) ، تليها الفقرة رقم (1) التي تشير إلى أن الانتقادات الموجهة من الأستاذ للإدارة غير موضوعية ، بمتوسط حساب قدره (3.57) بدرجة موافق و انحراف معياري قدره (0.95)، تليها الفقرة رقم (2) التي تبين أن الإدارة تتجاهل كل الانتقادات الموجهة من الأستاذ بمتوسط حسابي قدره (3.48) و انحراف معياري (1.11)، تليها الفقرة رقم (3) التي تشير إلى أن الإدارة تعلق الباب أمام الأستاذ الجامعي للتعبير والنقد بمتوسط قدرة (3.30) و انحراف معياري (1.07) ، تليها 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)، تليها الفقرة رقم (4) التي تشير إلى أن الإدارة حازمة في تنفيذ العقوبات على الأستاذ الجامعي في حال رفض تنفيذ قراراتها الإدارية بمتوسط حسابي قدره (3.17) وانحراف معياري (1.01)، تماشياً مع هذه النتيجة قام (الغرابي) بتحديد عوامل

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 للأفراد، وخوف الرؤوسيين من ردود الفعل السلبية. (الغرابي: 2016: 835-889)، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (معروف هوارى) التي بينت تأثير مظهر التعدية 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 عبدالمحسن، وهديل عبدالله) ، حيث بينت أن الصمت التنظيمي يؤدي إلى تداخل الأدوار، بالتالي ضعف هيكلية التطور والإبداع داخل المنظمة ككل ، كذلك تتفق مع دراسة (عبير الفاعوري) حول العلاقة بين التغذية العكسية وصنع القرارات الإدارية ، ويستخلص من هذا البعد أن المنظمة تتوقع في إطار الخوف من التغذية العكسية في الإدارة، فهي لا تعترف بالأخطاء ولا تقبل النقد، ولا تفسح المجال أمام المناقشات والآراء التي من شأنها أن تحدث تطوراً ناجحاً في الهيكل التنظيمي في المنظمة الجامعية.

البعد الثالث: بعد المجاملة للإدارة.

جدول رقم (11) يوضح بعد المجاملة للإدارة .

| بعد المجاملة للإدارة | أوافق بشده | أوافق | محايد | غير موافق | بشده غير موافق | المتوسط | المعياري | الانحراف | الرتبة |
|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|---------|----------|----------|--------|
| أتجنب الحديث عن المشاكل المهمة في محيط العمل لأن علاقتي وصيدة بالإدارة . أو لتولي منصب إداري معين | 15.5 | 47.5 | 16.0 | 12.0 | 9.0 | 2.51 | 1.16 | 3 | |
| أحافظ على مسايرة الإدارة في العمل تحقيقا لمصالحها الخاصة. | 1.0 | 12.5 | 16.5 | 43.5 | 26.5 | 2.18 | .99 | 4 | |
| أحافظ على عدم فقدان الثقة مع (العميد – الوكيل – رئيس القسم) | 14.5 | 46.0 | 17.5 | 12.5 | 9.5 | 3.42 | 1.16 | 1 | |
| لا أعارض قرارات الإدارة لأني محسوباً عليها. | 13.0 | 44.5 | 14.0 | 19.5 | 9.0 | 2.67 | 1.19 | 2 | |
| المتوسط العام | | | | | | 2.70 | 1.13 | | |

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 الإدارة 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 متوسط 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 كنولي

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

البعد الرابع : الخوف من الردود السلبية:

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

| الخوف من الردود السلبية | أوافق بشده | أوافق | لا أوافق | غير موافق | بشده غير موافق | المؤسست | المعيارى | الانحراف | الرتبة |
|--|------------|-------|----------|-----------|----------------|---------|----------|----------|--------|
| لا أخشى ردة فعل الإدارة إذا انتقدت . الأوضاع المهنية القائمة | 9.6 | 19.0 | 19.5 | 37.0 | 15.0 | 2.71 | 1.20 | 3 | |
| لا أخشى الإقصاء والتهميش في حالة انتقاديا لأوضاع العمل (بالكلية – الجامعة) | 13.0 | 18.0 | 17.0 | 38.5 | 13.5 | 2.78 | 1.25 | 2 | |
| أتجنب الحديث عن مشاكل العمل مع . زملائي الأساتذة وأمامهم | 10.5 | 15.0 | 14.0 | 49.0 | 11.5 | 2.64 | 1.18 | 4 | |
| عند الحديث عن مشاكل العمل لا أخشى أن تُفهم خطأ من الإدارة والزملاء | 14.0 | 34.5 | 10.5 | 35.0 | 6.0 | 3.15 | 1.21 | 1 | |
| كل المطالب المحالة للإدارة تتحقق فوراً | 2.0 | 2.5 | 11.0 | 49.5 | 35.0 | 1.87 | .85 | 6 | |
| أتجاهل الحديث عن المشاكل في (الكلية – الجامعة) حفاظاً على حقوقي. | 7.0 | 20.5 | 14.0 | 43.0 | 15.5 | 2.60 | 1.17 | 5 | |
| المتوسط العام | | | | | | 2.63 | 1.14 | | |

(5) التي تشير إلى أن الإدارة تحقق كل المطالب بمتوسط حسابي قدره (1.87) وانحراف (0.85)، يشير هذا البعد أن هناك ارتفاع في درجه 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 يعاني فيها الكادر الوظيفي مؤشرات سلبية ترتبط بدورات العمل الوظيفي، واللامبالاة، وضعف الحيوية في الأداء، وتدني الإنتاجية، وانحدار الجودة الصناعية). (الوهبي: 2014: 366)، أنه علي الرغم من دراية الغالبية العظمى من العاملين في المنظمات والمؤسسات الإدارية بالمشكلات التنظيمية، فإنهم لا يرغبون بمشاركة أفكارهم وآرائهم معها

من خلال البيانات الوارد في الجدول السابق ، جاءت الفقرة رقم (4) أولاً، والتي تشير إلى أن الأعضاء لا يخشون فهم وجهه نظرهم خطأً من قبل الإدارة والزملاء، الأمر الذي يقودهم للصمت بمتوسط حسابي قدره (3.75) وانحراف معياري (1.21) بدرجة غير موافق ، تليها الفقرة رقم (2) عدم الخوف من الإقصاء و التهميش 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 خوفاً من ضياع حقوقه الخاصة، و بمتوسط قدر (2.61) وانحراف معياري (1.17) ، تليها الفقرة رقم

التنظيمي، مما ينعكس سلباً على التطوير، والتغيير داخل المنظمة أو المؤسسة ويجعلها عرضة للركود.

، ويحتفظون بما لأنفسهم، الأمر الذي يسهم بفاعلية في خلق ما يعرف بالمنح 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.

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

التنظيمي ودرجة المشاركة في القرارات الإدارية في المنظمة، كذلك أنانية المرؤوسين في مدي 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 والمقترحات التي قد تعود بالفائدة على المنظمة، ومحاولة الابتعاد عن المشاكل القائمة داخل أروقة المنظمة الجامعية، وعدم المشاركة مع الإدارة بصوره واضح وشفافة . مما لا شك فيه أن هذا النفور والاعتزاب الذي يعيشه الأستاذ تحمّل الإدارة الجزء الأكبر فيه، لأسباب عديدة أهمها: تغييب 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)، وانحراف معياري قدره (1.10)، و بدرجة 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)، وانحراف معياري (1.03) بدرجة غير موافق، تليها الفقرة رقم (1) لا أقدم اقتراحات أو حلول حول المشاكل بمتوسط قدره (2.21) وانحراف 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

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

أولاً: 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 (26%)، تليها كلية العلوم بنسبة (20%) ، ثم كلية التربية بنسبة (13%) ، ويعزي هذا الارتفاع في هذه الكليات لاعتبارات عديدة أهمها (ارتفاع نسبة أعضاء هيئة التدريس به ، بالإضافة لأسباب تقنية تتعلق بمدي القدرة علي التعامل مع الاستبيانات الإلكترونية .

4- اتضح أن أعلى نسبة للمؤهلات العلمية لأفراد العينة من حاملي 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 علي أكثر أبعاد الصمت التنظيمي تأثيراً علي المنظمة الجامعية، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

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 العكسية |
| 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 |

- 1- تبين أن أكثر الأبعاد تأثيراً هو بعد (الخوف من التغذية العكسية) بمتوسط قدره (3.43) وانحراف معياري (1.04) ، فقد أشار أفراد العينة إلى أن المنظمة الجامعية لا تعترف بالأخطاء مهما بلغت درجة خطورتها، بمتوسط قدره (3.78)، تليها فقرة اعتقاد الإدارة في المنظمة الجامعية أن الانتقادات الموجهة لها غير موضوعية وبعيدة عن الحقيقة، بمتوسط قدره (3.57)، تليها فقرة تجاهل الإدارة الانتقادات والملاحظات 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) ،

حيث جاء في هذا البعد أن المنظمة الجامعية أن المنتقدين 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 أنهم أصحاب مصالح خاصة في كل الأوقات، بمتوسط قدره (3.33) .

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

عدم فقدان الثقة مع الإدارة، خاصة مع العمداء والوكلاء 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 بهدف تحقيق مصالح خاصة بمتوسط قدره (2.51)، يبين هذا البعد ارتفاع معدل المجاملة بهدف تحقيق مصالح خاصة ، وبالتالي استمرار مشكلة الصمت التنظيمي داخل أروقة المنظمة الجامعية.

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

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

5- تبين أن بعد الانتماء للمنظمة الجامعية جاء خامسا، بمتوسط قدره (2.42) وانحراف معياري (1.09)، من خلال هذا البعد يمكن استنتاج ضعف الانتماء 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 بصوره.

ثالثا: نتائج الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة: هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق في استجابات أفراد العينة تعزي لمتغيرات (النوع - الدرجة العلمية)، توصلت الدراسة إلى الآتي:

التساؤل الأول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة يعزي لمتغير النوع؟ للتحقق من صدق هذا التساؤل تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال اختبار (Independent Samples Test).

Group Statistics

| النوع | N | Mean | Std.Deviatio v | Std.Erro.Me n |
|-------------------|-----|--------|-------------------|------------------|
| ذكر متوسط الدرجات | 141 | 2.8909 | .55608 | .04683 |
| أنثي | 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 | | |

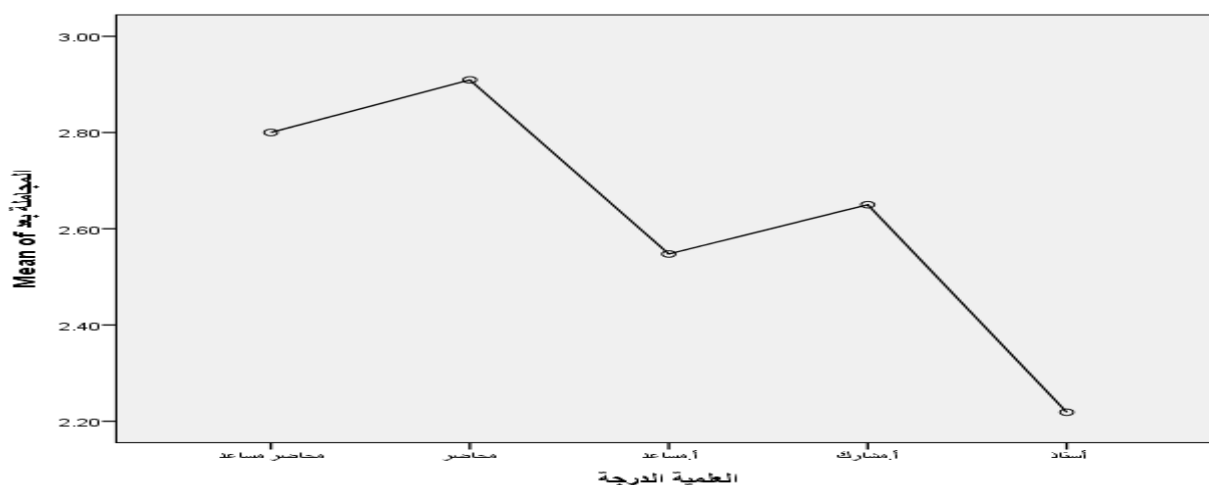
من خلال البيانات الواردة أعلاه تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابة أفراد العينة تعزي لمتغير النوع، حيث بلغت القيمة (092) وهي أكبر من مستوي الدلالة (0.05)، وقد يعزي ذلك للاتفاق العام بين أفراد العينة على أبعاد الصمت التنظيمي في أروقة المنظمة الجامعية.

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

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-----------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| بعد متوسط | Between Groups | 7.359 | 4 | 1.840 | 5.162 | .001 |
| معتقدات | Within Groups | 69.503 | 195 | .356 | | |
| المنظمة | Total | 76.862 | 199 | | | |
| بعد متوسط | Between Groups | 4.767 | 4 | 1.192 | 2.252 | .065 |
| من الخوف | Within Groups | 103.193 | 195 | .529 | | |
| العكسية التغذية | Total | 107.960 | 199 | | | |
| المجاملة بعد | Between Groups | 10.060 | 4 | 2.515 | 4.466 | .002 |
| | Within Groups | 109.815 | 195 | .563 | | |
| | Total | 119.875 | 199 | | | |
| الخوف مقياس | Between Groups | 3.587 | 4 | .897 | 1.325 | .262 |
| الردود من | Within Groups | 131.967 | 195 | .677 | | |
| السلبية | Total | 135.554 | 199 | | | |
| يعد مقياس | Between Groups | 5.177 | 4 | 1.294 | 1.632 | .168 |
| الانتماء | Within Groups | 154.646 | 195 | .793 | | |
| للمنظمة | Total | 159.823 | 199 | | | |

هيئة التدريس)، ويُعزى 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 لبعد (المجاملة للمنظمة)،
 أتضح 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
 (2.54)، أستاذ (2.15)، والرسومات البيانية التالية توضح ذلك :



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 الأمن الوظيفي.
- 3- تطوير نظام معلوماتي من خلال بناء أنظمته شفافة تقوم بمساءلة ومحاسبة وحماية حق إبداء الرأي
- 4- التشجيع بالحوافز والمكافأة للأفكار الابتكارية ذات الطابع الإبداعي، والمبادرات الإيجابية الخاصة بالعمل ووظائفه.
- 5- تشكيل لجان مختصة دائمة لدراسة مقترحات أعضاء هيأة التدريس الجامعي الهادفة لتطوير المنظمة الجامعية.

المراجع والمصادر

أولاً: الكتب:

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

ثانياً: الدوريات :

- حسن، آية أحمد عبداللطيف، (2024) الصمت التنظيمي لدى المعلمين، دراسة ميدانية بمحافظة بني سويف، مجلة كلية الآداب، جامعة بني سويف، العدد 202 .
- العرياني، سنوسي، (2016)، واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس بمحافظة العرضيات من وجه نظرهم، مجلة كلية التربية، مجلد 35 عدد 168 القاهرة،

- القرني، 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) عدد3-366.
- الفاغوري عبير حمود، أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية جامعه مؤتم، دراسة حاله، مجلة جامعه مؤتم للدراسات الإنسانية والاجتماعية مجلد 19، عدد 2.
- معروف هوري، (2019)، قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زيانة - غليزات دراسات نفسه وتربية مجلة 12 عدد 3.
- العرياني، 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.
- الزعي، ميسون طلاع، (2010)، تطور النظرية في الإدارة التربوية، مجلة العلوم الانسانية (34) جامعه منتوري قسنطينة، 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)، عدد (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.
- مريم، خلاف، (2020)، أثر الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي، دراسة حالة العاملين مؤسسة الكافية الفلين، جيغل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيغل، الجزائر .

- رائد صالح عبد الرحمن الصليبي ، دور الصمت والسلوك الإبداعي لمتسبي جهاز الشرطة البحرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه الأقصى - غزة، 2019.
- هواري، معروف،(2019)، قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، ورأس ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة ، وهران الجزائر مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد (12) عدد 3 .
- ربيع ، نihal محمد ،(2014)، أثر محددات الصمت التنظيمي على اتجاهات العاملين نحو التغير دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة طنطا، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة جامعه 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)