

الصمت التنظيمي وعلاقته بكفاءة أداء العاملين (دراسة ميدانية على العاملين بجامعة بني سويف)

إعداد : أسماء محمد عبد العزيز أحمد (باحثة ماجستير)

إشراف

أ.م.د/هشام سيد عباس

استاذ التربية المقارنه المساعد

كلية التربية - جامعة بني سويف

أ.م.د/هناء احمد محمود

استاذ التربية المقارنه المساعد

كلية التربية - جامعة بني سويف

مستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى تحديد مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين بالكادر العام بجامعة بني سويف، وتأثيره على كفاءة الأداء الجامعي لدى العاملين بجامعة بني سويف، هذا بالإضافة إلى الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية دالة بين أبعاد الصمت التنظيمي وكفاءة أداء العاملين بجامعة بني سويف، ولتحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي والارتباطي، ولتحقيق هذا الغرض تم تصميم استبانة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، حيث تكونت عينة البحث من العاملين بالكادر العام بستة كليات بجامعة بني سويف، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (٢٤٢) من العاملين بكليات (تربية-آداب-إعلام-علوم-طب بيطري-حاسبات) ليمثلوا مجتمع البحث بجامعة بني سويف، وقد توصل البحث للعديد من النتائج، لعل من أبرزها: أن مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين بجامعة بني سويف معتدل، حيث أن المتوسط العام لمحور الصمت التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، وكذلك المتوسط العام لمحور كفاءة أداء العاملين كان متوسط، كما أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية دالة سالبة بين أبعاد الصمت التنظيمي وكفاءة الأداء بجامعة بني سويف، ما عدا بعد الصمت الاجتماعي فكان هناك علاقة ارتباط سالبة بالنسبة للكفاءة.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي ، كفاءة الأداء ، جامعة بني سويف.

Abstract:

The current research aims to determine the level of organizational silence among employees at Beni Suef University, in addition to revealing the extent of a correlation between organizational silence and the productivity of employees at Beni Suef University. The research sample consisted of employees of six faculties at the University of Beni Suef, and random sample was selected consisting of) 242(employees of the faculties (education, literature, media, science, veterinary medicine, computers) to represent the University of Beni Suef, and the results resulted in a negative significant correlation Between organizational silence and performance efficiency at Beni Suef University.

Keywords: organizational silence, performance efficiency, Beni Suef University.

القسم الأول: الإطار العام للبحث

المقدمة:

يعد العنصر البشري أحد أهم مدخلات المنظمات الحديثة، بل ويعتبر من أعظم القوى المؤثرة في تحديد هويتها ورسم معالم مستقبلها ومنه صنعت مسيرة حياة تلك المنظمات، وعليه أيضا تتحدد كفاءتها وفعاليتها، وتكمن أهمية هذا العنصر في قدرته على مجابهة المشاكل التنظيمية، عبر تقديمه حلول مبتكرة ورائدة لها (Dankoski et al.,2014).

ومن المعروف أن كفاءة أداء اي مؤسسة مهما كان مجال نشاطها مرهون بكفاءة أداء مواردها البشرية، فيعتبر الموظفون في أي منظمه هم المصدر الرئيسي للعوامل الحاسمه فيما يتعلق بالتغيير والإنتاج والابتكار والتعلم وكذلك النجاح التنظيمي والإنتاجيه، علي الرغم من ان معظم الموظفون لديهم بعض الأفكار الحيويه والأفكار المتعلقة بالمؤسسة إلا انهم يفضلون إلترام الصمت.فالمؤسسات في عالم اليوم سريع التغيير تحتاج لمشاركة الموظفين بإستمرار بأفكارهم ومعتقداتهم ومعرفتهم(ميلاد الشاطر،٢٠١٥).

كما أن توفير المعلومات في الجامعات يعد ضمانة أساسية لفعالية السياسات والإستراتيجيات والخطط التعليمية والتربوية، والجامعات منظمات إنسانية فهي أكثر المنظمات تأثراً بالصمت داخلها، فحجب التعبير عن الأفكار والآراء والمعلومات والمعرفة قد يؤدي إلى الصمت التنظيمي الذي قد يكون خيار فردي أو جماعي نتيجة لما يعيشه الفرد داخل الجامعة، وقد يؤدي إلى مقاومة التغيير، وتقديم صور عكسية عن الواقع، أو مقاومة الوضع الراهن مما يؤدي إلى ضعف الثقة بالتنظيم الجامعي، وعدم الكفاءة وضعف الأداء وبالتالي انتكاس الجامعات(نوره البليهد،٢٠١٤).

وعلى الرغم من أن الجامعات تؤسس في لوائحها على أهمية تفعيل مجالس الأقسام والكليات والمعاهد والمراكز والوحدات المختلفة ومناقشة كافة القضايا والموضوعات بشكل جماعي يضمن حق المشاركة وإبداء الرأي لكل أعضاء هذه المجالس، إلا أن الواقع يشير إلى وجود سلوك الصمت وغياب سلوك التعبير لدي العاملين (نوف بنت خلف الحضرمي، ٢٠١٧، ص١٥٦).

مشكلة البحث:

على الرغم من المحاولات والمبادرات التي تبذلها جامعة بني سويف لتحسين وتطوير أداء العاملين بها، إلا أن هناك الكثير من نواحي القصور التي قد تضعف من كفاءتها، وتشير نتائج الخطة الاستراتيجية لجامعة بني سويف إلي ضعف كفاءة الجهاز الإداري، وضعف الاهتمام والمشاركة في تنفيذ برامج التطوير ووجود بعض الاتجاهات لمقاومة التغيير والتطوير بينتها الدراسات والبحوث حيث:

أكدت دراسة (أمل هلال ٢٠٠٢م) إلي ان الإدارة الجامعية تعاني من الكثير من المعوقات، منها غياب روح الفريق وضعف الإتصالات الإيجابية، وكذلك ضعف تهيئة وإعداد العاملين بالجامعة.

وتشير دراسة (منى عبد الغني؛٢٠١٦م) إلى أن الأفراد لا يقبلون على التغيير ويرونه غير هام بالنسبة لهم ويرجع ذلك إلى نقص الحوافز المادية والمعنوية.

كما أكدت دراسة (هاني محمد رجائي؛٢٠١٦م) أن العاملين بجامعة بني سويف يعانون من ضعف القدرات والإمكانيات والعزوف عن التغيير، وربما يرجع ذلك إلى عدم تدريب العاملين على الاحتياجات التي تمس عملهم، بالإضافة لضعف منظومة الحوافز بجميع أنواعها.

وتؤكد الخطة الإستراتيجية للجامعة (٢٠١٥-٢٠٢٠م) أن الجامعة تعاني من قصور في الخطة التدريبية للاحتياجات الوظيفية لتنمية ورفع كفاءة المهارات الإدارية للعاملين بالجامعة، وضعف رغبة العاملين للتغيير، والذي يرجع لقلة الدعم المادي والمعنوي المقدمة للعاملين بالجامعة.

ورغم أهمية أبعاد الصمت التنظيمي وكفاءة الأداء لدى العاملين بجامعة بني سويف إلا أنه لا توجد دراسات سابقة تناولت تلك المتغيرات وطبيعة العلاقة بينهم في حدود إطلاع الباحثة. وبذلك تم إيجاد مشكلة الدراسة وإبرازها.

يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما العلاقة بين الصمت التنظيمي وكفاءة الأداء لدى العاملين بجامعة بني سويف؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- ١- ما الإطار الفكري والفلسفي للصمت التنظيمي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٢- ما الأطار الفكري والفلسفي لكفاءة الأداء في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٣- ما واقع الصمت التنظيمي لدى العاملين بجامعة بني سويف من وجهة نظر عينة البحث؟
- ٤- ما أهم التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تفعيل العلاقة بين الصمت التنظيمي وكفاءة الأداء لدى العاملين بجامعة بني سويف؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

١. التعرف علي الإطار الفكري والفلسفي للصمت التنظيمي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
٢. التعرف علي الإطار الفكري والفلسفي لكفاءة الأداء في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

٣- الكشف عن واقع الصمت التنظيمي لدى العاملين بجامعة بني سويف من وجهة نظر عينة البحث.

٤- التوصل إلى بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تفعيل العلاقة بين الصمت التنظيمي وكفاءة الأداء لدى العاملين بجامعة بني سويف.

أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث فيما يلي :

- ١- كونه يكشف عن واقع ممارسة العاملين بجامعة بني سويف لأبعاد الصمت التنظيمي.
- ٢- يلقي الضوء على ظاهرة الصمت التنظيمي التي لم تلقي اهتمام كبير فيعتبر محاولة لسد العجز الناقص في البحوث السابقة الخاصة بالصمت التنظيمي .
- ٣- يفيد هذا البحث في معرفة الآثار السلبية الخطيره الناتجه عن الصمت التنظيمي من غياب ودوران العمل وإنخفاض الإنتاجيه واللامبالاه، وتأثيره على كفاءة الأداء الجامعي.
- ٤- الاستفادة مما قد يكشف عنه البحث من نتائج في إجراء مزيد من البحوث والدراسات المماثلة في مؤسسات تعليمية أخرى.

حدود البحث :

اعتمد البحث على الحدود الآتية:

- الحدود الزمنية: تم تطبيق أدوات البحث، وهي الاستبانة، خلال الفصل الدراسي الثاني في عام ٢٠٢٢م.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الأدوات في ستة كليات بجامعة بني سويف (تربية-آداب-اعلام-علوم-طب-بيطري-حاسبات).
- الحدود البشرية: تكونت عينة البحث من (٢٤٢) من العاملين بالكادر العام بجامعة بني سويف.
- الحدود المنهجية: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

مصطلحات البحث:

١- الصمت التنظيمي "Organizational Silence"

يري البعض إن مفهوم الصمت التنظيمي يشير إلي ميل المرؤوسين في المنظمات إلي تجنب تقديم المعلومات والاقتراحات إلي رؤسائهم او الاخبار عن المشكلات خوفاً من اي ردود فعل سلبية او نتائج غير مرضيه قد تترتب علي ذلك(عبد الله الوهبي؛٢٠١٤).

وكذلك عرفه البعض بأنه الادراك المشترك بين العاملين بضرورة محدودية مشاركتهم في تقديم ما يعرفون حول سياسات المنظمه وما المشكلات العملية او أنه الشعور الجماعي الذي يولد إدراك لدي العاملين بأنه من غير الحكمة التحدث حول مشكلات المنظمه(غانم،الحيالي؛٢٠١٢).

ويعرف الصمت التنظيمي في البحث الحالي إجرائياً بأنه: عبارة عن اتجاه سلبي يلجأ له معظم العاملين بالجامعة من خلال منع او تجنب تقديم المعلومات او الاراء والإحجام عن الحديث عن المشاكل والقضايا التنظيمية المتعلقة بأداء الجامعة بعامة ومدرائهم بخاصة خوفاً من ردود فعل سلبية تهدد مركزهم الوظيفي،وبالتالي قلة او محدودية مشاركتهم في هذه المشكلات،مما يؤثر علي كفاءة الأداء الجامعي.

٢- الكفاءة "Efficiency"

يمكن تعريف الكفاءة بأنها القدرة على تحقيق عمل ما مع القليل من الموارد بتكاليف منخفضة (Vincent, P,2006,p5).

كما تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف محدد(حسين حريم،٢٠٠٦،ص٣٥).

وقد عرف البعض الكفاءة بأنها: "القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة، بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، و بعبارات أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة" (Mintzberg.H,p480).

وتعرف الكفاءة إجرائياً بأنها: حسن استغلال الموارد المتاحة في الجامعة من أموال وموارد بشرية وتجهيزات والعمل على رفع إنتاجية الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية وبأقل التكاليف.

الدراسات السابقة:

تناولت البحث الحالي الدراسات التي تتشابه خصائصها مع مجتمع البحث الحالي بقدر الإمكان من العاملين بالجامعات؛ على الرغم من أن هناك دراسات قد تناولت أحد متغيرات البحث لعينات أخرى، كما تناولت هذا البحث بعض الدراسات الغير مباشرة ولكن يمكن الاستفادة منها في البحث الحالي، وتعتبر هذه الدراسات السابقة المرجعية العلمية التي تم الاعتماد عليها في الاطار النظري، واختيار العينة، وتحديد متغيرات البحث، والأدوات المستخدمة، والأساليب الإحصائية المناسبة، وكذلك مناقشة النتائج وتفسيرها.

ويتم عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالعلاقة بين الصمت التنظيمي وكفاءة أداء العاملين بجامعة بني سويف؛ طبقاً للترتيب الزمني لها من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

١- هدفت دراسة (عبود وحسين، ٢٠١٦م) إلى التعرف على أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، كما بينت النتائج أن آراء أفراد عينة البحث إيجابية بشأن أسباب الصمت التنظيمي.

٢- وهدفت دراسة (القرني والزائدي، ٢٠١٦م) إلى التعرف على القيادة الأخلاقية لدي رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي لدي أعضاء هيئة تدريس جامعة تبوك.

٣- وهدفت دراسة (Akin&Ulusory,2016) إلى تحليل العلاقة بين الصمت التنظيمي ومستويات الاحتراق الوظيفي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة أن هناك علاقة طردية إيجابية بين متوسط الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي.

٤- وهدفت دراسة (أحمد، ٢٠١٧م) إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود تأثير سلبي معنوي لكل من صمت الإذعان والصمت الدفاعي على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة، وجود تأثير إيجابي معنوي للصمت الاجتماعي على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة.

٥- كما هدفت دراسة (حسن حسب النبي، ٢٠١٨م) إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة أداء العاملين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه لا يوجد اهتمام بالعاملين، وضعف نظام الحوافز، بالإضافة إلى عدم إشراك العاملين في إتخاذ القرارات.

٦- وهدفت دراسة (Nejad,2018) إلى التعرف على العلاقة ما بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة هامة وعكسية بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة ما يلي:

١- أوجه التشابه بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

يتشابه البحث الحالي مع أغلب الدراسات السابقة في بعض جوانبها مع البحث الحالي في تناول موضوع الصمت التنظيمي كمتغير مستقل رغم اختلاف أبعاده في كثير من الدراسات السابقة، كما يتفق البحث الحالي مع العديد من الدراسات السابقة من حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

٢- أوجه التميز للبحث الحالي:

يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة بما يلي:

- تبحث الدراسة الحالية في جانب مهم وحيوي وهو الصمت التنظيمي وتأثيره على كفاءة أداء العاملين بالجامعة.
- عدم تعرض الدراسات السابقة لدراسة الصمت التنظيمي وعلاقته بكفاءة أداء العاملين بجامعة بني سويف؛ الأمر الذي يؤكد الاختلاف الجوهرى لهذا البحث عن الدراسات السابقة.

٣- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

يستفيد البحث الحالي من الدراسات السابقة فيما يلي:

- ١- توثيق مشكلة البحث.

٢- تحديد المنهج المناسب للبحث.

٣- تدعيم الإطار النظري وتحديد النقاط التي يجب تناولها.

٤- وضع الآليات المقترحة المناسبة.

خطوات السير في البحث.

يسير البحث؛ تحقيقاً لأهدافه؛ وفقاً للخطوات التالية:

١- وصف وتحديد الإطار النظري للصمت التنظيمي من حيث النشأة والتطور التاريخي، والمصادر، والأسباب، والأبعاد.

٢- وصف وتحديد الإطار النظري للكفاءة من خلال المفهوم والخصائص.

٣- توضيح العلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي وكفاءة الأداء لدى العاملين بجامعة بني سويف من خلال الدراسة الميدانية.

القسم الثاني: الإطار النظري للبحث:

المحور الأول: الأسس النظرية للصمت التنظيمي.

يتناول البحث في المحور الأول الأطر النظرية للصمت التنظيمي من حيث نشأة وتطور مفهوم الصمت التنظيمي، ومصادره وأسبابه، وأبعاده، ويمكن تناول ذلك بمزيد من التفصيل فيما يلي:

أولاً: نشأة وتطور الصمت التنظيمي.

يعتبر مفهوم الصمت التنظيمي من الموضوعات التي ظهرت حديثاً ويرجع الفضل في تسليط الضوء على الصمت التنظيمي وتحديد مفهومه له بإعتباره أحد المتغيرات الهامة إلى العالم الإجتماعي Alpert Hirshman عام ١٩٧٠، ثم زاد الإهتمام به بعد ذلك ليشمل مجالات عديدة وعلوم أخرى ومنها السلوك التنظيمي (مرفت محمد السعيد مرسى (٢٠١٨): أثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الإشراف السيئ والصمت التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ١٤، ٢٤، ص ٢٩٤-٢٩٥).

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم الصمت التنظيمي قد مر بثلاث فترات، من فترة السبعينات حتى الثمانينيات، ومن منتصف الثمانينيات حتى عام ٢٠٠٠، ومن عام ٢٠٠٠ حتى الآن، والتي يطلق عليها الموجات الثلاثة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

الموجة الأولى: تتضمن البحوث والدراسات التي أجريت في الفترة ما بين السبعينات وحتى الثمانينيات، والتي كان التركيز فيها على أشكال مختلفة من مفهوم الصمت (البقاء صامتاً، ودوام الصمت)، وعلى الرغم من أن تلك الفترة تعد الأساس لبناء مفهوم الصمت إلا أنه مازال محدوداً.

الموجة الثانية: تتضمن البحوث والدراسات التي أجريت في الفترة من منتصف الثمانينيات حتى عام ٢٠٠٠، فقد زاد الاهتمام والتركيز البحثي على مختلف أشكال سلوك الصمت، وتضمنت عدة مفاهيم جديدة مثل (المعارضة التنظيمية، الإبلاغ عن المخالفات، العدالة التنظيمية) وبذلك فقد زاد الاهتمام بالصمت التنظيمي في هذه الفترة، مما جعل الباحثين يسعون لدراسة الظروف المختلفة التي تجعل الموظف صامتاً بشكل أكثر تحديداً.

الموجة الثالثة: تتضمن البحوث والدراسات التي أجريت في الفترة من بعد عام ٢٠٠٠ وحتى الآن، فقد اتجهت معظم الدراسات في هذه الفترة إلى دراسة الصمت على المستوى الفردي (صمت الموظف)، وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى، كالانسحاب الوظيفي، والتعلم الوظيفي.

وبذلك تحول الصمت من مجرد غياب للصوت إلى منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات التنظيمية من قبل العاملين. (لمياء ناصر البكر، ٢٠١٨، ص ٤٨٧)

ويمكن أن يتميز سلوك الصمت التنظيمي بعدة خصائص يمكنها أن تجعله متميزاً عن غيره من المفاهيم الأخرى، كما أن ذلك السلوك قد يتحدد عن طريق مناخ الصمت الذي يتشكل نتيجة شيوع أعراف وتقاليد الصمت داخل جميع مستويات المؤسسة، هذا بالإضافة إلى أن مناخ الصمت قد يتشكل نتيجة شيوع بعض المعتقدات داخل المؤسسة والتي قد تتجلى في معتقدين رئيسيين، حيث يشير المعتقد الأول إلى شعور الفرد بأن الحديث والإفصاح عن المشاكل السائدة داخل العمل بلا فائدة ولن يغير من الأمر شيئاً، وبذلك فهو أمر لا يستحق أن يبذل الفرد جهداً من أجله، أما المعتقد الثاني والذي يري فيه الفرد أن التعبير عن رأيه لا يجني منه إلا الخطر وتهديد مستقبله الوظيفي، وبالتالي فإن مناخ الصمت التنظيمي قد يتبلور بشكل كبير في ظل شيوع تلك المعتقدات بين العاملين (أحمد عبد السلام، ٢٠١٢، ص ٤٤١).

نستنتج مما سبق أن سلوك الصمت التنظيمي لم يكن وليد اللحظة بل مر بعدة فترات مختلفة إلى أن أصبح سلوكاً يتبعه العاملون بالجامعة، وقد يرجع ذلك لعدة أسباب ومصادر مختلفة.

ثانياً: مصادر الصمت التنظيمي:

يوجد العديد من المصادر التي يمكن من خلالها التوصل إلى الأسباب والعوامل التي تدفع الفرد لتبني الصمت داخل المؤسسة، لذلك فقد قام عدد من الباحثين بتقسيم مصادر الصمت التنظيمي إلى: مصادر مهنية ضاغطة، ومصادر شخصية ونفسية، كما يلي:

أ- المصادر المهنية الضاغطة: (عبد الله محمد الوهبي، ٢٠١٤، ص ٣٧٢).

- غموض الدور:

قد ينشأ في الأساس نتيجة الاختلاف بين ما هو متوقع من العامل أن يفعله، وبين الواجب فعله فهو يشير إلى حالة الشك التي قد تحدث للعاملين نتيجة الجهل بالأهداف المطلوب تحقيقها، وعدم معرفة الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق تلك الأهداف، مما يؤدي إلى عدم وضوح الدور المطلوب من الفرد القيام به داخل المنظمة، وبالتالي يؤدي إلى ظهور الكثير من السلبيات ومنها إلزام الفرد للصمت تجاه أي قضايا تحدث داخل العمل.

- زيادة أعباء وضغوط العمل:

تعتبر زيادة أعباء العمل مؤشراً سلبياً خطيراً داخل المؤسسات، والتي يمكن الاستدلال عليها من خلال قياس مقدار العمل الغير منجز مقارنة بما تم إنجازه من أعمال، كما أن الأفراد الذين يعانون من زيادة أعباء العمل لا يمكنهم إنجاز عملهم بفاعلية مما يؤدي إلى زيادة مستوي الصمت داخل المنظمة.

- نقص المساندة الإجتماعية:

يعتبر مصدراً مهماً من مصادر تبلور الصمت، فالفرد بحاجة دائمة إلى مساندة إجتماعية سواء كانت من قبل (الأسرة-الإدارة-الزملاء) لتمنحه مزيداً من القوة والمثابرة علي تحمل ومواجهة المخاطر والضغوط التي قد يواجهها داخل العمل، وبالتالي فعندما يفقد الفرد لتلك المساندة الإجتماعية فيصبح غير قادر علي أداء عمله بالشكل المطلوب ولا يستطيع مواجهة ما يتعرض له من مشاكل في العمل فيلجأ للصمت.

ب- المصادر الشخصية والنفسية: (خالد محمود، ٢٠١٨، ص ١٢٠)

هناك مجموعة من المتغيرات والعوامل الديموغرافية التي قد تساهم في ظهور الصمت ومنها:

- النوع (الجنس):

قد أتضح أن الهوية الجنسية لا تتأثر بالزيادة أو النقص من احتمال تعرض الفرد للصمت، وقد وجد أن الإناث اللاتي يعانين من الصمت أكثر عرضة للإجهاد الإنفعالي عن الذكور، بينما نجد أن الذكور هم أكثر عرضة لضعف الإهتمام بالبعد الإنساني في التعامل.

- مستوى التعليم (المؤهل):

قد يلعب المستوى التعليمي للفرد دوراً مهماً في ظهور حالة الصمت، فقد وجد أن أصحاب التعليم المرتفع هم الفئة الأكثر عرضة للصمت عن دونهم من أصحاب التعليم المنخفض.

- العمر:

أتضح أن الأفراد من ذوي الأعمار المنخفضة يكونون أكثر عرضة للصمت عن زملائهم من ذوي الأعمار المرتفعة، حيث أن التقدم بالعمر قد يكسب الفرد مزيداً من الخبرة في الوظيفة، ويمده بالعديد من المصادر الداخلية التي تساعد في كيفية التعامل مع المشاكل ومواجهتها، وهذا علي عكس الأفراد صغار السن فهم أكثر عرضه للصمت نظراً لقلة خبراتهم وعدم قدرتهم علي مواجهة ما يتعرضون له من مشاكل داخل العمل، ولذلك فهم أكثر عرضة للصمت دون غيرهم.

- التنشئة الأسرية والتربوية:

تلعب أيضاً دوراً حيوياً في تبني الفرد للصمت، فالتنشئة التي لا تعتمد علي المبادئ والإلتزام وإنماء روح المواطنة وكذلك الخوف من الله، فإن لكل هذا أثره الكبير علي صمت الفرد، فقد نجد أن الأفراد الذين لديهم درجة عالية من الإلتزام تجاه عملهم فهم أقل ميلاً لتبني الصمت.

وتأسيساً علي ما تقدم فيتضح أن ما يتعرض له العامل من ضغوط قد تؤثر علي أداءه للعمل بشكل جيد، وسواء كانت تلك الضغوط مهنية أي تحدث داخل الجامعة وتعتبر الجامعة السبب الرئيسي فيها، أو تكون ضغوط شخصية خاصة بالفرد ولا يكون للجامعة تدخل فيها ولكنها تؤثر علي عمل الفرد، فكل هذه الضغوط قد تتسبب في حالة من عدم الإرتياح والتوتر تحدث

داخل العمل، وبذلك يمكن إعتبار أن الصمت يتبلور بشكل واضح في ظل العمل داخل مكان مليئ بالضغوط المتنوعة فتجعله غير قادر علي إنجاز ما هو مطلوب القيام به من عمل، لما للضغوط من تأثير سلبي واضح علي نفسية الفرد تجعله يميل إلي الإنطواء والعزلة وبالتالي يفضل عدم المشاركة في أي أمور أو مشاكل لها علاقة بالعمل ويختار الصمت.

ثالثاً: أسباب الصمت التنظيمي:

كما قد ذكر البعض أن هناك عدة أسباب وراء تبني الفرد للصمت، ويمكن إعتبارها أسباب مباشرة ورئيسية في وجود الصمت التنظيمي ومنها: (عبد الله القرني، أحمد الزائدي، ٢٠١٦، ص ٦٦١).

- ١- ردود الفعل السلبية من قبل الإدارة.
- ٢- إبلاغ الإدارة العليا بالإيجابيات فقط دون السلبيات.
- ٣- فقدان الثقة التنظيمية.
- ٤- المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة.
- ٥- الخوف من العزلة وإفساد العلاقات بالآخرين داخل العمل.
- ٦- التحيز وعدم وجود قوانين عادلة، مما يشعر الفرد بعدم وجود أنظمة كافية لحماية إذا تحدث بحرية.
- ٧- القيادة التعسفية.
- ٨- حرص العاملين علي عدم وصفهم بأنهم مصدراً للأخبار السيئة داخل المؤسسة.

-كما اضاف بومنقار بعض الأسباب التي تؤدي إلي الصمت بالمؤسسات وهي:

- ١- عدم كفاءة القيادات الإدارية .
- ٢- ضعف الولاء التنظيمي.
- ٣- التركيز علي الشكليات دون المضمون مع الإلتزام بحرفية القوانين.

٤- قلة الحوافز سواء مادية أو معنوية.(مراد بومنقار، ٢٠١٦، ص٢٢٧).

ومما سبق يمكن الإستدلال أن هناك أسباب وعوامل كثيرة يمكنها أن تخلق حالة من الصمت أو أن تكون سبب في تفضيل العاملين للصمت عن التحدث، فبعضها يرجع إلي الإدارة الجامعية، ويرجع البعض الآخر إلي التنظيم والسياسات المتبعة داخل الجامعة، كما أن هناك بعض العوامل التي تخص الموظف نفسه، بالإضافة نظرة زملاء العمل السلبية أي زميل لهم قد يتحدث عن مشاكل داخل العمل.

رابعاً: أبعاد الصمت التنظيمي بالجامعات:

يعد الصمت التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، فلم يتمكن الباحثين من الإتفاق علي تحديد أبعاد محددة له، نظراً لإختلاف نظرة الباحثين في تناول موضوع الصمت التنظيمي، ولذلك تعددت محاولات تصنيف أبعاد الصمت التنظيمي حيث يعتبر مفهوم متعدد الأبعاد والمقاييس، فقد وضع Pinder and Harlos, 2001 بعديين أساسيين للصمت هما: صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، ثم أضاف Dyne, 2003 نوع آخر طور به تصنيف Pinder فأضاف الصمت الاجتماعي (Melisa E. 2017, 2017, P27)، ويتضح مما سبق أن الدراسة الحالية تتفق مع تصنيف Dyne, 2003 والذي يعد الأكثر شيوعاً وإستخداماً من قبل الباحثين المهتمين بالصمت التنظيمي، حيث يشتمل علي ثلاثة أبعاد رئيسية والتي تتضمن: صمت الإستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، لكونه التصنيف الأدق والرئيسي، كما أن أي تصنيفات قد ظهرت بعد ذلك من قبل الباحثين ما هي إلا مجرد إجتهادات تنبثق جميعها من تلك التصنيف الأساسي، وعلي سبيل المثال فقد نجد أن الصمت الوقائي قد يندرج تحت بعد الصمت الدفاعي الذي ذكره Dyne في تصنيفه، وبذلك يمكننا القول بأن أي محاولات قد قام بها الباحثين لإضافة أبعاد أخرى للصمت التنظيمي تعتبر جميعها متداخلة فيما بينها وتندرج في الأساس من هذا التصنيف، والجزء التالي يوضح ذلك:

أ- صمت الإذعان أو الإستسلام *silence acquiescent* :

يشير إلي الحالة التي يختارها الموظفون للبقاء صامتين أو الرغبة في عدم التعبير عن الأفكار ذات الصلة بالمعلومات والآراء علي أساس الإنسحاب، إعتقاداً منه بأن مشاركته سوف تؤدي إلي مزيد من النزاع، وشعوره أيضاً بعدم التأثير في مجريات الأمور، فيلجأ للصمت كسبيل لفض النزاع، ولذلك فهو يرتبط بالمواقف والأحداث التي تمر بها المنظمة (Nevin, D, 2013, P693).

ب- الصمت الدفاعي defensive silence:

يرى البعض أن الصمت الدفاعي هو ذلك التصرف الذي يسلكه العاملون في المؤسسة لحماية أنفسهم من التهديدات الخارجية التي قد يتعرضون لها والمرتبطة بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم حول الظروف التنظيمية السائدة، فهو بذلك يختلف عن صمت الخضوع حيث أن الصمت الدفاعي ينطوي على حجب المعلومات بسبب الخوف من أن التعبير عن الآراء أو الأفكار سينتج عنه مخاطرة شخصية، فهو بذلك يعتبر سلوك أكثر وعياً فهو يهدف إلى الحماية الذاتية. (Beheshtifar, M, 2012, P278).

ت- الصمت الاجتماعي prosocial silence:

يشير هذا النوع إلى حجب المعلومات والأفكار ذات الصلة بالعمل لصالح المنظمة أو الآخرين، وقد يصفه بعض العلماء بأنه السلوك المتعمد والاستباقي الذي يركز في المقام الأول على الآخرين، ولذلك فهو لا ينشأ نتيجة أي ضغط أو خوف حيث يبدي العاملون رغبة كبيرة في التعاون وعدم مشاركة العاملين الخاصة بالمنظمة لتحقيق النفع للمنظمة والآخرين أيضاً (مرجع سابق، Nevin, D. Aral, N. Oznur, G, 2013).

وبناء على ذلك يمكن للقادة وصانعي القرار من التعرف على ظاهرة الصمت التنظيمي وتحديد أسبابها ودوافعها من خلال التعرف على هذه الأبعاد والأنماط التي تساعدهم في فهم وتحليل وتفسير هذه الظاهرة ومحاولة إيجاد حلول للتغلب على تلك الظاهرة وعدم إنتشارها بشكل أوسع داخل الجامعة.

المحور الثاني: الأسس النظرية للكفاءة من حيث مفهومها وخصائصها.

أولاً: مفهوم مصطلح الكفاءة:

يمثل مفهوم كفاءة المؤسسة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، حيث أن المؤسسة الهادفة للنمو والتطور لا بد وأن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر هذا خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة مما يجعل المؤسسة تعاني باستمرار من شحة (وصعوبة) الحصول على الموارد المذكورة بالكميات والنوعيات اللازمة للأداء أنشطتها لذلك لا بد أن تقوم المؤسسة باعتماد الأسلوب الراشد في التوجه نحو تحقيق

الأمثلة في استخدام الموارد المتوافرة وكذلك محاولة التوفيق بين الأهداف المتوخاة وما يتوافر لديها من موارد بشرية ومادية ومالية ومعلومات فالمبالغة بإمكانية تحقيق الأهداف مع عدم كفاية الموارد المتوافرة يجعل المؤسسة تعاني من اخفاقات حادة في مجمل أنشطتها وعملياتها(سعاد خرخاش، ٢٠١٥، ص٤٤).

ثانياً: خصائص (مميزات) الكفاءة

حدد " J.Leplat " أربع محاور مميزة لها: (موساوي،خالدي،٢٠٠٥م،ص١٧٧)

- ١ - ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفوًا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- ٢ - صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الدرايات الفنية.
- ٣ - هي مفهوم مجرد، فتعتبر الكفاءة غير مرئية، وما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة يتم تحديدها من خلال تحليل الأنشطة.
- ٤ - هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

ثالثاً: أهمية الكفاءة (سعاد خرخاش، ٢٠١٥، ص٣٨)

يحتل مفهوم الكفاءات حيزاً هاماً في جميع المستويات داخل المؤسسة، بدءاً بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية، وأخيراً على المستوى التنظيمي.

١- أهمية الكفاءات على المستوى الفردي

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:

- زيادة خطر فقدان الوظيفية أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح.
 - تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو الجيد.
 - لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية. إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتحقق إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.
- ٢- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي**

تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة، حيث تتجلى أهميتها على فيما يلي:

- العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج، ومجتمع المعلومات، ظهرت بعض الحاجات إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم .
 - المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.
- ٣- أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية**

أصبحت الكفاءات تشكل عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية الخاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصيص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف

٤- أهمية الكفاءات على المستوى المؤسسة

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأوليات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة كونها تمثل

أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة، إذا أصبحت تحتل حيزاً هاماً من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي.

ويتضح مما سبق أن للكفاءة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للفرد، ولذلك يمكن اعتبارها كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية " أفراد و مجموعات " بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة وتقع على الإدارة مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

القسم الثالث: الدراسة الميدانية

تمثلت إجراءات الدراسة الميدانية في عرض مجتمع الدراسة وعينتها، وأدواتها بما تشمل عليه من صدق وثبات، وأساليب المعالجة الإحصائية، ثم عرض وتفسير ومناقشة النتائج، وفيما يلي توضيح ذلك:

منهج وإجراءات الدراسة:

أ- **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها الذي يعمل على وصف الظاهرة، لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

ب- **عينة الدراسة:** تكونت العينة الأساسية من (٢٤٢) من الكادر العام بجامعة بني سويف.

ج- أدوات الدراسة:

في ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة الميدانية إلى تحقيقها تم استخدام الاستبانة كأداة لإجراء الدراسة الميدانية؛ لكونها تتسق مع مشكلة البحث؛ وأهدافها للتعرف على ممارسات الصمت التنظيمي وممارسات الأداء المؤسسي بجامعة بني سويف لمعرفة العلاقة الارتباطية بينهما، وفيما يلي عرض لأدوات الدراسة وخطوات بنائها.

١- خطوات إعداد الاستبانة وبنائها:

يشمل ذلك عرضاً مبسطاً للمراحل التي مرت بها الاستبانة وهي إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين، وفيما يلي عرض لذلك:

- الاطلاع على محتوى الدراسات السابقة والآراء والأطر النظرية التي تناولت الصمت التنظيمي.

- بناء على ما سبق تم وضع الصورة الأولية للاستبانة، وتتكون من (٥٠) عبارة.
- تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية علي عدد (١٤) محكماً من أعضاء هيئة التدريس من تخصصات الإدارة التعليمية والتربية المقارنة بجامعات (حلوان – الفيوم – الأزهر – بني سويف) ؛ وذلك لاستطلاع آرائهم في مدى: (مناسبة صياغة العبارات – انتماءات العبارات لكل محور – وما ينبغي حذفه أو إضافته أو تعديله من العبارات)، وقد حاولت الباحثة الأخذ بآراء المحكمين – قدر المستطاع وبما يتوافق وأهداف الدراسة، وفي ضوء ذلك أصبحت الاستبانة مكونة من (٤٦) عبارة.
- وتدرجت الإجابة على عبارات الاستبانة من خلال ثلاثة مستويات حسب درجة الموافقة وهي كبيرة (٣)، متوسطة (٢)، ضعيفة (١).

- صدق الاستبانة:

تُعد الأداة صادقة إذا استطاعت قياس الظاهرة التي وضعت من أجلها، ويدل صدق الاستبانة على مدى تحقيقها للهدف الذي وضعت من أجله ، وللتأكد من صدق الاستبانة المستخدمة اتبعت الدراسة الطرق الآتية:

أ- صدق المحكمين:

للتحقق من صدق الاستبانة قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التعليمية والتربية المقارنة؛ لمعرفة مدى صدق الاستبانة من حيث المحتوى، ومدى سلامة الصياغة، وتغطيتها لجوانب موضوع الدراسة، وملئمة العبارات لما تقيسه، وقد اتفقت آراء المحكمين على معظم عبارات الاستبانة ومن أهم التعديلات التي أشار إليها السادة المحكمون ما يلي:

١- تعديل الصياغة اللغوية والطباعية لبعض الجمل.

٢- حذف (٣) فقرات من أصل (٦٩) فقرة لتصبح (٦٦) فقرة.

٣- إعادة صياغة بعض الفقرات.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

يُقصد به مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة وبعضها، وبينها وبين الدرجة الكلية للاستبانة ككل، ويوضح الجدول التالي صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً: صدق الأداة.

ويقصد بصدق الأداة مقدرتها على قياس ما وضعت من أجله، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة عن طريق الآتي :

(١) صدق المحتوى:

تم استخدام طريقة صدق المحتوى، حيث تم إعداد الاستبانة في صورته الأولية، وعرضه على مجموعة من المحكمين، لمعرفة مدى صدقها من حيث المحتوى، ومدى سلامة صياغة العبارات وملائمتها للموضوع، وأيضاً للتأكد من أن العبارات شاملة وواضحة ومعبرة عن المجالات التي وضعت من أجلها، وبعد الاسترشاد بآراء هؤلاء المحكمين وإجراء أهم التعديلات التي اتفقوا عليها أصبحت الأداة في صورتها النهائية جاهزة للتطبيق.

(٢) **الاتساق الداخلي:** تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة بحساب معاملات الارتباط بين العبارات والمحاور، وبين المحاور والاستبانة ككل وكانت النتائج كما يلي:

جدول (١) معامل ارتباط العبارات بالمحاور والمحاور بالاستبانة ككل للاستبانة

(الاتساق الداخلي)

مؤشرات قياس الكفاءة		الصمت التنظيمي					
المحور الأول	رقم العبارة	المحور الثالث	رقم العبارة	المحور الثاني	رقم العبارة	المحور الأول	العبارة
.663**	1	.607**	1	.890**	1	.664**	1
.671**	2	.881**	2	.845**	2	.749**	2
.744**	3	.840**	3	.840**	3	.790**	3
.709**	4	.734**	4	.704**	4	.709**	4
.840**	5	.772**	5	.720**	5	.629**	5
.711**	6	.640**	6	.859**	6	.640**	6
.549**	7	.671**	7	.700**	7	.666**	7
.759**	8	.856**	8	.863**	8	.601**	8
.740**	9	.706**	9	.705**	9	.769**	9
—	—	.840**	10	.711**	10	.649**	10
—	—	.849**	11	.732**	11	.789**	11
—	—	.709**	12	.649**	12	.849**	12
—	—	—	—	.٨٦٠.**	١٣	—	—
.٨٠٩**	مج الاستبانة	—	مج الاستبانة	.٨٠٤.**	مج الاستبانة	.٨٢٢.**	مج الاستبانة

يتضح من بيانات الجدول السابق أن معاملات الارتباط جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) ، مما يدل على الاتساق الداخلي بين الفقرات والمحاور والاستبانة ككل، الأمر الذي يشير إلى صلاحية الاستبانة للاستخدام والتطبيق.

ثانياً: ثبات الاستبانة

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ بعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، ومعاملات الثبات التي تم الحصول عليها مبيّنة في الجدول رقم (٢)، وهي معاملات ثابتة ومناسبة.

جدول (٢) ثبات محاور الاستبانة

معامل ثبات (ألفا كرونباخ)	محاور الاستبانة:
.٨٨٩	المحور الأول: الصمت التنظيمي.
.885**	المحور الثاني: الكفاءة.
.889	ثبات الاستبانة

خامساً المعالجة الإحصائية:

تم تفرغ البيانات التي تم الحصول عليها في جداول لحصر التكرارات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج معالجة الجداول الحسابية (EXCEL)، ثم استخدام الأساليب الإحصائية منها: برنامج (Statically Package of Social, SPSS Vr22) الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية، لمعالجة البيانات من خلال ما يأتي:

١- الجداول التكرارية: حساب النسب المئوية لتكرارات استجابات العينة (كبيرة- متوسطة- ضعيفة) أمام كل عبارة لمقارنتها بإجمالي أفراد العينة المختارة بوصفها أكثر تعبيراً عن الأرقام الخام.

٢- الوزن النسبي: يساوي التقدير الرقمي على عدد أفراد العينة؛ حيث يساعد في تحديد مستوى الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة، وترتيبها حسب الوزن النسبي لكل عبارة، وتم حساب التقدير الرقمي عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الثلاث وفقاً لطريقة ليكرت (Likert Method)، الاستجابة (الكبيرة) تعطي الدرجة (٣)، والاستجابة (المتوسطة) تعطي الدرجة (٢)، أما الاستجابة (ضعيفة) تعطي الدرجة (١).

المحور الأول الكشف عن واقع الصمت التنظيمي:

يهدف هذا المحور إلى حساب تكرارات استجابات الأفراد والنسب المئوية لأبعاد الصمت التنظيمي من خلال تناول كل بعد على حدة مما يلي:

البعد الأول: صمت الاستسلام:

بعد حساب تكرارات استجابات أفراد العينة حول بعد صمت الاستسلام والنسب المئوية، كانت النتائج كما في الجدول التالي.

جدول (٣) استجابات أفراد العينة حول بعد صمت الاستسلام:

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الدرجة
		ك	%	ك	%	ك	%	
1	يرون أن مشاركتهم في العمل ليس لها أهمية.	١٥٣	٣٤.٧	١٩٩	٤٥.١	٨٩	٢٠.٢	متوسطة
2	يمتنعون عن تقديم الآراء والأفكار التي تتعلق بتطوير العمل بالجامعة لضعف الأخذ بمقترحاتهم.	١٤٢	٣٢.٢	١٦٠	٣٦.٣	١٣٩	٣١.٥	متوسطة
3	يحتفظون بما لديهم من آراء لتجنب النزاع مع المسؤولين.	٥٧	١٢.٩	١٦٠	٣٦.٣	٢٢٤	٥٠.٨	كبيرة
4	يرون أن ما يقومون بتقديمه من اقتراحات تعتبر غير مفيدة لعدم التأثير في مجريات الأمور بالجامعة.	١٠٣	٢٣.٤	١٧١	٣٨.٨	١٦٧	٣٧.٩	متوسطة
5	يتغافلون عن تقديم حلول للمشاكل الجامعية كشكل من أشكال الحماية الذاتية.	٨٧	١٩.٧	١٨٠	٤٠.٨	١٧٤	٣٩.٥	متوسطة
6	يفضلون العمل الفردي تجنباً لحدوث صراعات.	١٠٣	٢٣.٤	١٤٢	٣٢.٢	١٩٦	٤٤.٤	متوسطة
7	يرون أن سياسة المدير غير محفزة على إبداء الآراء وتقديم الاقتراحات.	١٢٥	٢٨.٣	١٤٣	٣٢.٤	١٧٣	٣٩.٢	متوسطة
8	يشعرون أن أفكارهم غير مهمة بسبب طبيعة موقعهم الوظيفي.	١٣٤	٣٠.٤	١٧٣	٣٩.٢	١٣٤	٣٠.٤	متوسطة
9	يرون أن الرئيس المباشر يرفض سماع أي أفكار جديدة داخل العمل.	١٨٢	٤١.٣	١٥٧	٣٥.٦	١٠٢	٢٣.١	متوسطة
10	يرون أن رئيس العمل يتجاهل ما يقدمونه من مقترحات لتطوير العمل.	١٥٣	٣٤.٧	١٣٨	٣١.٣	١٥٠	٣٤.٠	متوسطة
11	يقومون بحجب ما لديهم من أفكار بسبب تسلط رئيسهم في العمل.	٢٠١	٤٥.٦	١٣٩	٣١.٥	١٠١	٢٢.٩	متوسطة
12	يعتقدون أن المدير يكتفي بإعطاء الأوامر والتعليمات ويرفض تلقي أي اقتراحات.	١٦٨	٣٨.١	١٣٠	٢٩.٥	١٤٣	٣٢.٤	متوسطة

- يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة اتفقوا على درجة توافر جميع ممارسات البعد الأول (صمت الاستسلام) بوزن نسبي يتراوح بين (٢,٣٧٩ - ١,٧٧٣).

- كما يتضح من الجدول أن عبارة (يحتفظون بما لديهم من آراء تجنباً للنزاع مع المسؤولين) يتم الموافقة عليها بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (٢,٣٧٩)، وقد يرجع ذلك إلى إتباع

سياسة غير محفزة على الإبداع والابتكار مما يترتب عليه تفضيل العاملين بالجامعة للصمت وعدم المشاركة في العمل بسبب الخوف من التعرض للعقاب من قبل المسؤول، مما يزيد من الآثار السلبية التي تؤثر على أدائهم بشكل خاص، وأداء الجامعة بشكل عام، وهذا ما يتفق مع دراسة (نوف بنت خلف الحضرمي، ٢٠١٧).

- كما يتضح من الجدول السابق أن العبارات المتعلقة ب (يفضلون العمل الفردي تجنباً لحدوث صراعات)، وعبارة (يتغافلون عن تقديم حلول للمشاكل الجامعية كشكل من أشكال الحماية الذاتية)، وعبارة (يرون أن ما يقومون بتقديمه من اقتراحات تعتبر غير مفيدة لعدم التأثير في مجريات الأمور بالجامعة)، وعبارة (يرون أن سياسة المدير غير محفزة علي إبداء الآراء وتقديم الاقتراحات)، وعبارة (يشعرون أن أفكارهم غير مهمة بسبب طبيعة موقعهم الوظيفي) يتم ممارستها بدرجة متوسطة، حيث حصلت على أعلى وزن نسبي يتراوح بين (٢.٢١١-٢.٠٠٠)، كما يتضح أن العبارات المتعلقة ب (يمتنعون عن تقديم الآراء والأفكار التي تتعلق بتطوير العمل بالجامعة لضعف الأخذ بمقترحاتهم)، وعبارة (يرون أن رئيس العمل يتجاهل ما يقدمونه من مقترحات لتطوير العمل)، وعبارة (يعتقدون أن المدير يكتفي بإعطاء الأوامر والتعليمات ويرفض تلقي أي اقتراحات)، وعبارة (يرون أن مشاركتهم في العمل ليس لها أهمية)، وعبارة (يرون أن الرئيس المباشر يرفض سماع أي أفكار جديدة داخل العمل)، وعبارة (يقومون بحجب ما لديهم من أفكار بسبب تسلط رئيسهم في العمل)، حيث حصلت على أقل وزن نسبي يتراوح بين (١.٩٩٣ - ١.٧٧٣)؛ وربما يرجع ذلك إلى اتباع سياسة غير محفزة على الإبداع والابتكار من قبل رئيسهم في العمل وعدم تقبله لأي اقتراحات لتطوير العمل بالجامعة وشعورهم بعدم التأثير في الوضع الحالي مما يجعلهم يستسلمون للأمر الواقع تجنباً للدخول في صراعات مع رئيسهم في العمل، ويتفق ذلك مع دراسة (هنية غوغة، رفيدة عويسي، ٢٠٢٠).

البعد الثاني: الصمت الدفاعي:

بعد حساب تكرارات استجابات أفراد العينة حول بعد الصمت الدفاعي والنسب المئوية، كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٤) استجابات أفراد العينة حول بعد الصمت الدفاعي.

م	العبرة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الوزن النسبي	الدرجة
		ك	%	ك	%	ك	%		
1	يمتنعون عن تقديم ما لديهم من معلومات ذات صلة بالعمل	٨٨	٢٠.٠	١٧٩	٤٠.٦	١٧٤	٣٩.٥	٢.١٩٥	متوسطة

								خوفاً من أن يصيبهم أي ضرر من المسؤولين.	
متوسطة	١.٩٩٨	٢٨.٣	١٢٥	٤٣.١	١٩٠	٢٨.٦	١٢٦	يقومون بحجب ما لديهم من معلومات تخص العمل للحماية من العقاب.	2
متوسطة	٢.١٦٦	٤٠.١	١٧٧	٣٦.٣	١٦٠	٢٣.٦	١٠٤	يفضلون عدم التعبير عن آرائهم التي تتعلق بتحسين العمل داخل الجامعة بهدف الحماية من المسؤولية.	3
متوسطة	٢.٠٩١	٣٢.٤	١٤٣	٤٤.٢	١٩٥	٢٣.٤	١٠٣	يتجنبون تقديم أي مقترحات تجنباً للدخول في اشتباكات مع الزملاء.	4
متوسطة	٢.١٦٦	٣٧.٠	١٦٣	٤٢.٦	١٨٨	٢٠.٤	٩٠	يتجنبون الحديث مع زملائهم في العمل بشأن الأمور المتعلقة بسياسة الجامعة.	5
متوسطة	٢.٠٤١	٢٧.٧	١٢٢	٤٨.٨	٢١٥	٢٣.٦	١٠٤	يتفقون مع ما يقدمه زملائهم من أفكار دون نقاش تجنباً للنزاع.	6
متوسطة	١.٩٨٢	٣١.٣	١٣٨	٣٥.٦	١٥٧	٣٣.١	١٤٦	يتجنبون الكشف عن إيجاد حلول للمشاكل والحديث عن أفكار جديدة خوفاً من ردود الفعل السلبية من رئيسهم في العمل.	7
متوسطة	١.٩٦١	٢٩.٠	١٢٨	٣٨.١	١٦٨	٣٢.٩	١٤٥	يمتنعون عن تقديم حلول للمشاكل الجامعية بسبب سيطرة الرئيس المباشر.	8
متوسطة	٢.٠٧٠	٣٢.٠	١٤١	٤٣.١	١٩٠	٢٤.٩	١١٠	يفضلون الصمت في العمل لحماية صورتهم لدى المرؤوسين من التشويه.	9
متوسطة	٢.٠٦٣	٣١.٣	١٣٨	٤٣.٨	١٩٣	٢٤.٩	١١٠	يتجنبون الوقوع في الخطأ وإلحاق الضرر بهم من قبل المسؤول عند إبداء رأي مخالف لراييه.	10
متوسطة	١.٩٤٦	٢٧.٤	١٢١	٣٩.٧	١٧٥	٣٢.٩	١٤٥	يرون أن رئيس العمل يتجاهل أي اقتراحات لتطوير وتغيير العمل.	12
متوسطة	١.٩٤٣	٣٠.٨	١٣٦	٣٢.٧	١٤٤	٣٦.٥	١٦١	يشعرون أن الرئيس المباشر يغضب عند مواجهته بالواقع.	13

- يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة اتفقوا على درجة توافر جميع ممارسات البعد الثاني (الصمت الدفاعي) بدرجة متوسطة وبوزن نسبي يتراوح بين (٢,١٩٥ - ١,٩٤٣) وجاء في مقدمة هذه الممارسات عبارة: (يمتنعون عن تقديم ما لديهم من معلومات ذات صلة بالعمل خوفاً من أن يصيبهم أي ضرر من المسؤولين)، وعبارة (يفضلون عدم التعبير عن آرائهم التي تتعلق بتحسين العمل داخل الجامعة بهدف الحماية

من المسؤولية)، وعبارة (يتجنبون الحديث مع زملائهم في العمل بشأن الأمور المتعلقة بسياسة الجامعة)، وعبارة (يرون أن رئيس العمل يرفض سماع أي إنتقاد موجه لأسلوبه في العمل وينظر له علي أنه تحدياً)، وعبارة (يتجنبون تقديم أي مقترحات تجنباً للدخول في اشتباكات مع الزملاء)، وعبارة (يفضلون الصمت في العمل لحماية صورتهم لدي المرؤوسين من التشويه)، وعبارة (يتجنبون الوقوع في الخطأ وإلحاق الضرر بهم من قبل المسؤول عند إبداء رأي مخالفاً لرأيه) حيث حصلت على أعلى وزن نسبي يتراوح بين (٢٠١٩٥ - ٢٠٦٣)، كما يتضح من الجدول السابق أن عبارة (يتفقون مع ما يقدمه زملائهم من أفكار دون نقاش تجنباً للنزاع)، وعبارة (يقومون بحجب ما لديهم من معلومات تخص العمل للحماية من العقاب)، وعبارة (يتجنبون الكشف عن إيجاد حلول للمشاكل والحديث عن أفكار جديدة خوفاً من ردود الفعل السلبية من رئيسهم في العمل)، وعبارة (يمتنعون عن تقديم حلول للمشاكل الجامعية بسبب سيطرة الرئيس المباشر)، وعبارة (يرون أن رئيس العمل يتجاهل أي اقتراحات لتطوير وتغيير العمل)، وعبارة (يشعرون أن الرئيس المباشر يغضب عند مواجهته بالواقع) قد حصلت على أقل وزن نسبي يتراوح بين (٢٠٤١ - ١٩٤٣)، وقد يرجع ذلك إلي الخوف من ردود الفعل السلبية من قبل رئيسهم في العمل، والاعتقاد بأن أي محاولة للتحدث عن مشاكل العمل قد ينظر إليها من قبل المسؤول على أنها محاولة للتقليل والتشكيك في ما يقوم به من عمل، وبالتالي يفضل البقاء صامتاً لتجنب الدخول في اشتباكات مع الرئيس قد تضر به وتؤثر على وظيفته، وتتفق نتائج هذا البعد مع نتائج دراسة (عبود، حسين، ٢٠١٦).

البعد الثالث: الصمت الاجتماعي

جدول (٥) استجابات أفراد العينة حول بعد الصمت الاجتماعي.

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الوزن النسبي	الدرجة
		ك	%	ك	%	ك	%		
1	يلتزمون الصمت تجاه قضايا العمل حتى لا تتأثر علاقتهم بزملاء العمل.	٩٨	٢٢.٢	١٧١	٣٨.٨	١٧٢	٣٩.٠	٢.١٦٨	متوسطة
2	يقومون بحجب المعلومات المتعلقة بالعمل بهدف التعاون للحفاظ على سمعة الجامعة.	١٠٧	٢٤.٣	٢٢١	٥٠.١	١١٣	٢٥.٦	٢.٠١٤	متوسطة
3	يتجنبون التصريح بأي معلومات تنظيمية مهمة بسبب الشعور بالقلق على الجامعة.	١٢٤	٢٨.١	١٧٤	٣٩.٥	١٤٣	٣٢.٤	٢.٠٤٣	متوسطة
4	يرفضون التحدث عن	١٠٣	٢٣.٤	١٧٩	٤٠.٦	١٥٩	٣٦.١	٢.١٢٧	متوسطة

								المعلومات التي قد تؤثر على سمعة الجامعة.	
متوسطة	٢.١٠٠	٣٠.٦	١٣٥	٤٨.٨	٢١٥	٢٠.٦	٩١	يفضلون إلتزام الصمت لحماية زملائهم من إنتقادات الرئيس المباشر.	5
متوسطة	١.٩٥٥	٢٣.٨	١٠٥	٤٧.٨	٢١١	٢٨.٣	١٢٥	يتجنبون تقديم أي اقتراحات داخل العمل كنوع من أنواع التعاون مع المجموعة.	6
متوسطة	٢.١٩٠	٤٥.١	١٩٩	٢٨.٨	١٢٧	٢٦.١	١١٥	يقومون بالحفاظ على سرية المعلومات التي تخص العمل بهدف حماية الجامعة.	7
متوسطة	٢.٠٤٨	٣٤.٥	١٥٢	٣٥.٨	١٥٨	٢٩.٧	١٣١	يتجنبون الإلتقاد لزملاء العمل نتيجة حفاظهم علي أسرار الجامعة.	8
متوسطة	٢.١٦٨	٣٦.١	١٥٩	٤٤.٧	١٩٧	١٩.٣	٨٥	يسعون لحل مشاكل زملائهم في صمت خوفاً علي مكانتهم الوظيفية.	9
متوسطة	٢.٠٩٣	٣٦.١	١٥٩	٣٧.٢	١٦٤	٢٦.٨	١١٨	يفضلون الصمت لحماية صورة الآخرين من التشويه أمام إدارة الجامعة.	10
متوسطة	٢.١٢٠	٣٥.٦	١٥٧	٤٠.٨	١٨٠	٢٣.٦	١٠٤	يفضلون الصمت تجاه بعض الأمور تجنباً لحدوث صراع مع زملائهم في العمل.	11
متوسطة	٢.٢٥٢	٤٤.٩	١٩٨	٣٥.٤	١٥٦	١٩.٧	٨٧	يحرصون علي عدم مهاجمة الجامعة في المجتمع.	12

- يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة اتفقوا على جميع ممارسات البعد الثالث(الصمت الاجتماعي) جاءت بدرجة متوسطة وبوزن نسبي يتراوح بين (٢,٢٥٢ – ١,٩٥٥).

- كما يتضح من الجدول السابق أن عبارة (يحرصون علي عدم مهاجمة الجامعة في المجتمع)، وعبارة (يقومون بالحفاظ على سرية المعلومات التي تخص العمل بهدف حماية الجامعة)، وعبارة (يسعون لحل مشاكل زملائهم في صمت خوفاً علي مكانتهم الوظيفية)، وعبارة (يلتزمون الصمت تجاه قضايا العمل حتى لا تتأثر علاقتهم بزملاء العمل)، وعبارة (يرفضون التحدث عن المعلومات التي قد تؤثر على سمعة الجامعة)، وعبارة (يفضلون الصمت تجاه بعض الأمور تجنباً لحدوث صراع مع زملائهم في العمل) قد حصلت على أعلى وزن نسبي يتراوح بين (٢.٢٥٢ - ٢.١٢٠)، بينما يتضح أن عبارات (يفضلون إلتزام الصمت لحماية زملائهم من إنتقادات الرئيس المباشر)، وعبارة (يفضلون الصمت لحماية صورة الآخرين من التشويه أمام إدارة الجامعة)، وعبارة (يتجنبون الإلتقاد لزملاء العمل نتيجة حفاظهم علي أسرار الجامعة)، وعبارة (يتجنبون التصريح بأي معلومات تنظيمية

مهمة بسبب الشعور بالقلق على الجامعة)، وعبارة (يقومون بحجب المعلومات المتعلقة بالعمل بهدف التعاون للحفاظ على سمعة الجامعة)، وعبارة (يتجنبون تقديم أي اقتراحات داخل العمل كنوع من أنواع التعاون مع المجموعة) قد حصلت على أقل وزن نسبي يتراوح بين (٢.١٠٠ - ١.٩٥٥)، ويرجع ذلك إلى خوف العاملين على سمعة الجامعة فيرفضون الكشف عن أي معلومات تضر بالجامعة، وكذلك الاحتفاظ بأي معلومات قد تؤثر على علاقتهم بزملائهم، وتتفق نتائج هذا البعد مع دراسة (الحجار، ٢٠١٩).

المحور الثاني: الكشف عن مؤشرات قياس الكفاءة بجامعة بني سويف:

يهدف هذا المحور إلى حساب تكرارات استجابات الأفراد والنسب المئوية لبعد الكفاءة بجامعة بني سويف.

البعد الأول: الكفاءة

بعد حساب تكرارات استجابات أفراد العينة حول بعد الكفاءة والنسب المئوية، كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٦) استجابات أفراد العينة حول بعد الكفاءة.

الدرجة	الوزن النسبي	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		العبرة	م
		%	ك	%	ك	%	ك		
متوسطة	٢.١٠٢	٢٩.٩	١٣٢	٥٠.٣	٢٢٢	١٩.٧	٨٧	تستثمر الجامعة المهارات الفردية للعاملين في تقديم خدمة أفضل.	1
متوسطة	٢.٠٥٠	٢٨.٦	١٢٦	٤٧.٨	٢١١	٢٣.٦	١٠٤	تسعى إدارة الجامعة علي توفير الكوادر ذات الكفاءة.	2
متوسطة	٢.٠٨٨	٢٧.٠	١١٩	٥٤.٩	٢٤٢	١٨.١	٨٠	تحرص الجامعة علي رفع كفاءة الأداء الجامعي من خلال الاستفادة من الخبرات والإمكانيات المتاحة.	3
متوسطة	٢.١٣٤	٣٣.٦	١٤٨	٤٦.٣	٢٠٤	٢٠.٢	٨٩	تمتلك الجامعة موارد(مالية-مادية- بشرية)تساعدها علي تحقيق التفوق في أداؤها.	4
متوسطة	١.٨٣٢	٢٠.٤	٩٠	٤٢.٤	١٨٧	٣٧.٢	١٦٤	تشرك الجامعة العاملين فيها في صنع واتخاذ القرارات لرفع كفاءة الأداء المؤسسي.	5
متوسطة	١.٩٩٨	٢٣.١	١٠٢	٥٣.٥	٢٣٦	٢٣.٤	١٠٣	تسعى الجامعة الي إحداث التغيير الفعال لتحقيق الكفاءة المطلوبة لديها.	6
متوسطة	٢.٠٩٣	٣١.١	١٣٧	٤٧.٢	٢٠٨	٢١.٨	٩٦	ترتبط كفاءة الجامعة بشكل كبير بما تملكه من موارد بشرية لديها.	7
متوسطة	٢.٠٩٣	٣٠.٤	١٣٤	٤٨.٥	٢١٤	٢١.١	٩٣	تسعى الجامعة في الحصول علي	8

								أفضل النتائج من الموارد (البشرية والمادية) المستخدمة لتحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات.	
متوسطة	٢٠٢٣	٢٣.١	١٠.٢	٥٦.٠	٢٤٧	٢٠.٩	٩٢	تعمل الأنظمة الموجودة داخل الجامعة على تحسين كفاءة الخدمات المقدمة.	9

- يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة اتفقوا على درجة توافر جميع ممارسات البعد الأول (الكفاءة) بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي يتراوح بين (٢,١٣٤ - ١,٨٣٢).

- كما يتضح من الجدول أن عبارة (تمتلك الجامعة موارد (مالية-مادية-بشرية) تساعد على تحقيق التفوق في أدائها)، وعبارة (تستثمر الجامعة المهارات الفردية للعاملين في تقديم خدمة أفضل)، وعبارة (ترتبط كفاءة الجامعة بشكل كبير بما تملكه من موارد بشرية لديها)، وعبارة (تسعى الجامعة في الحصول على أفضل النتائج من الموارد (البشرية والمادية) المستخدمة لتحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات)، وعبارة (تحرص الجامعة على رفع كفاءة الأداء الجامعي من خلال الاستفادة من الخبرات والإمكانيات المتاحة) قد حصلت على أعلى وزن نسبي يتراوح بين (٢.١٣٤ - ٢.٠٨٨)، وقد يرجع ذلك إلى أن الجامعة تحتاج للمزيد من الموارد والإمكانيات التي تستطيع من خلالها رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وكذلك استغلال تلك الموارد بشكل مناسب.

- كما يتضح أن عبارة (تسعى إدارة الجامعة على توفير الكوادر ذات الكفاءة)، وعبارة (تعمل الأنظمة الموجودة داخل الجامعة على تحسين كفاءة الخدمات المقدمة)، وعبارة (تسعى الجامعة إلى إحداث التغيير الفعال لتحقيق الكفاءة المطلوبة لديها)، وعبارة (تشرك الجامعة العاملين فيها في صنع واتخاذ القرارات لرفع كفاءة الأداء المؤسسي) قد حصلت على أقل وزن نسبي يتراوح بين (٢.٠٥٠ - ١.٨٣٢)؛ وربما يرجع ذلك إلى أنه على الرغم من أن الجامعة تعمل على تحسين كفاءة أدائها المؤسسي إلا أنها تحتاج إلى تحديث للأنظمة الموجودة بداخلها لتواكب التغيير، ومحاولة استقطاب الكوادر ذات الكفاءة العالية، وكذلك الاهتمام بالعنصر البشري وضرورة إشراك العاملين بها في عملية صنع القرار، وتتفق نتائج هذا البعد مع نتائج دراسة (مجدي عبد الرحمن، ٢٠١٩).

المحور الثالث: (التعرف على العلاقة بين الصمت التنظيمي والأداء المؤسسي في جامعة بني سويف)، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام الآتي:

أ) معاملات الارتباط:

لتوضيح الارتباط بين الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام- والدفاعي- والاجتماعي) والاداء المؤسسي (الكفاءة والفاعلية والانتاجية)، ويتضح ذلك من الجدول التالي:

جدول(٧) معاملات الارتباط بين مقياس الصمت التنظيمي وأبعاده والكفاءة.

الكفاءة	المتغيرات	
	معامل الارتباط	صمت الاستسلام
**-.٩٢٦-		
٠.٠١	Sig. قيمة الاحتمال	
	معامل الارتباط	الصمت الدفاعي
**-.٩٢٠-		
٠.٠١	Sig. قيمة الاحتمال	
	معامل الارتباط	الصمت الاجتماعي
**٩٢١,		
٠.٠١	Sig. قيمة الاحتمال	
	معامل الارتباط	الصمت ككل
**-.٩١٤-		
٠.٠١	Sig. قيمة الاحتمال	

**الارتباط دال عند مستوي دلالة معنوية ٠,٠١

- يتضح من الجدول السابق وجود علاقة عكسية قوية بين الصمت التنظيمي ككل والكفاءة ككل، فقد بلغ معامل الارتباط بينهما (**،-٩١٩-) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (٠,٠١)، مما يعني: أنه كلما زادت ممارسة الصمت التنظيمي في جامعة بني سويف قلت الكفاءة.

- كما يتضح من الجدول السابق أنه يوجد علاقة عكسية دالة إحصائياً بين صمت الاستسلام الكفاءة ، وقد وصل معامل الارتباط إلى (-٩26-) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، فكلما زاد ممارسة العاملين لصمت الاستسلام قلت الكفاءة، والعكس صحيح.

- كما يتضح أيضاً أن هناك علاقة عكسية بين الصمت الدفاعي الكفاءة أيضاً ، ووصل معامل الارتباط في هذه العلاقة إلى (-٩٢٠-) وهي أيضاً قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، فكلما زاد ممارسة العاملين للصمت الدفاعي قلت الكفاءة، والعكس صحيح.

- أما فيما يتعلق بالصمت الاجتماعي فيتضح أن هناك ارتباط إيجابي بين الصمت الاجتماعي والكفاءة ككل ، حيث أن معامل الارتباط قد وصل إلى (٩٢١.) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، فكلما زاد ممارسة العاملين للصمت الاجتماعي زادت الكفاءة، والعكس صحيح.

ويمكن تفسير ذلك بأن:

- أن كل من صمت الاستسلام والصمت الدفاعي يؤثران سلبياً على الكفاءة، أي أنه كلما زادت ممارسة العاملين لصمت الاستسلام، والصمت الدفاعي أدى إلى ضعف الكفاءة، وقد يرجع ذلك إلى أن حجب العاملين لآرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم نتيجة الخوف من العقاب أو الاعتقاد بعدم التأثير في الوضع القائم قد يترتب عليه العديد من السلوكيات السلبية داخل العمل مما يؤثر على كفاءة الجامعة.

- كما يتضح أن الصمت الاجتماعي يؤثر إيجابياً على الكفاءة، أي أن ممارسة العاملين للصمت الاجتماعي يترتب عليه تأثير إيجابي أيضاً على الكفاءة، مما يعني أن صمت العاملين مقصود يهدف إلى المصلحة العامة للجامعة عن طريق القيام بحماية المعلومات السرية، وعدم الكشف عن أي معلومات قد تضر بالجامعة، ومساعدة الزملاء في حل المشكلات، والخوف على مصلحة العمل، مما يترتب عليه زيادة الشعور بالانتماء والولاء للجامعة وبالتالي يكون هناك مشاركة فاعلة في العمل مما يؤثر بشكل إيجابي على كفاءة الجامعة، وهذا ما يتفق مع دراسة (Acaraya and Abdülkadir, 2015).

توصيات البحث:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث الحالي يمكن تقديم بعض التوجهات التالية:

- ١) تفعيل سياسة الباب المفتوح من قبل الإدارة العليا لتشجيع العاملين على تقديم ما لديهم من أفكار ومعلومات من شأنها رفع مستوي أداء الجامعة.
- ٢) ضرورة عقد لقاءات مفتوحة بشكل دوري على كافة المستويات لتشجيع العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات التي تخص المصلحة العامة.
- ٣) تشجيع الاتصالات المباشرة وغير المباشرة بين العاملين والرؤساء لتوصيل أفكارهم.
- ٤) حفظ حقوق العاملين في الوصول إلي المعلومات التي يحتاجونها.

البحوث المقترحة:

- ١) إجراء دراسات حول العلاقة بين الصمت التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل (الولاء التنظيمي، الإستغراق التنظيمي، السلوك الإبداعي).
- ٢) إجراء دراسات مماثلة على مؤسسات حكومية وخاصة أخرى لتحديد مسببات وأثار الصمت التنظيمي.

المراجع

- ١) أحمد عبد السلام سليم(٢٠١٢): سلوك الصمت التنظيمي: دراسة مقارنة بين شركات قطاع الأعمال العام والخاص في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية تجارة، جامعة عين شمس، ع٣، ص٤٤١.
- ٢) أمل هلال عبد العال،(٢٠٠٢): تطوير الإداره الجامعية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشامله بجامعة القاهرة- فرع بني سويف، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة بني سويف .
- ٣) جامعة بني سويف(٢٠١٥): الخطة الإستراتيجية، ص ١٧٣.
- ٤) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة -النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة – دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان –الأردن- ٢٠٠٦ ، ص٣٥.
- ٥) خالد محمود عبد الوهاب(٢٠١٨): أسباب الصمت التنظيمي وعلاقته بعوامل الشخصية الخمسة لدي عينة من العاملين بالقطاع الحكومي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، س٣١، ع١١٦، ص١٢٠.
- ٦) زينب عبود، ظفر حسين(٢٠١٦): اسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل، العراق، ١(٢٤).
- ٧) سرمد غانم صالح ،سنديه مروان سلطان الحيايي،(٢٠١٢):العلاقة بين نفخ الصفاره والصمت التنظيمي،دراسه تحليليه لاراء عينه من موظفي مجلة كلية الاداره والاقتصاد ،جامعة الموصل،العدد ١٠٩، المجلد٣٤، ٨٥-٩٨.
- ٨) سعاد خرخاش (٢٠١٥): دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفاعلية المؤسسة،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف – المسيلة.
- ٩) عبد الله القرني، أحمد الزاندي(٢٠١٦م): القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، جامعة الأزهر، مصر، ٤(١٧٠).
- ١٠) عبد الله محمد الوهيبي،(٢٠١٤):اثر المناخ السائد في الدوائر الحكوميه بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي،المجله الاردنيه في ادارة الاعمال، المجلد ١٠، العدد٣، ٣٦٥-٣٨٩.
- ١١) عبد الله محمد الوهيبي(٢٠١٤):أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي ،الجامعة الأردنية-عمادة البحث العلمي،مج١٠، ع٣٦، ص٣٧٢.
- ١٢) لمياء ناصر البكر(٢٠١٨): واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ع١٦، مج٢٦، ص٤٨٧.
- ١٣) محمد أحمد أمين(٢٠١٧): أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام لقطاع التعليم بجامعة المنصورة، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، مصر، ٣.
- ١٤) مراد بومنقار(٢٠١٦): ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية ،مجلة رؤي اقتصادية،جامعة الوادي،الجزائر، ع١٠، ص٢٢٧.
- ١٥) منى عبد الغني عبد الستار(٢٠١٦): إستراتيجية مقترحة لتحسين القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بني سويف.

- ١٦) ميلاد محمد ميلاد الشاطر،(٢٠١٥):أثر الصمت التنظيمي علي مراحل صنع القرار،رسالة ماجستير،جامعة المنصورة،كلية التجارة.
- ١٧) نوره محمد البليهد،(٢٠١٤):أثر الصمت التنظيمي علي إدارة المعلومات في الجامعات السعودية ،مجلة مستقبل التربية العربية ،العدد ٩١.
- ١٨) نوف بنت خلف الحضرمي(٢٠١٧): الصمت التنظيمي وتأثيره على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي في بعض الجامعات السعودية، مجلة الإدارة التربوية،مصر، ع١٦، ص١٥٦.
- ١٩) هاني محمد رجائي(٢٠١٦): التطوير التنظيمي للجامعات المصرية باستخدام الأرجونوميكس(تصور مقترح) دراسة تطبيقية بمحافظة بني سويف، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بني سويف، ص١٨٩.
- 20) Akin.U & Ulusoy.T ,(2016):"The Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey. International Journal of Higher Education,5(2).46-58.
- 21)Amiri,A,Alamdari,A.&Nejad,R.A,(2018)"Investigating the Relationship between Silence and Organizational Commitment (Case Study:Shiraz University of Medical Sciences)Revista Publicando,5(15) 893-906.
- 22)Vincent Plauchu , Mesure et amélioration des performances industrielles – Tome2- University Pierre Mendés France–UPMF- Office des publication, Paris, 2006,P. P5, 6.
- 23)Mintzberg Henry, Le management au coeur des organisations, Editions d'Organisations, Paris, 1998, P480.
- 24)Melisa E.Karabay,Irge Sener,Seher A.Tezergil,(2017)"Ethical climate as a mediator between employees organizational silence behaviors and their trust in leader:An Empirical Research on Insurance Sector Employees",International Journal of Organizational Leadership 6,P.72.
- 25)Nevin Deniz,Aral Noyan,Oznur Gulen Ertosun.(2013)"The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a private Healthcare Company".Procedia –Social and Behavioral Sciences,99(2013)691-700.
- 26)Beheshtifar M,Hosseini B,and Mahmood N.(2012)"Destructive Role of Employee Silence in Organizational success",International Journal of Academic Research in Business and social ,Vol.2.No.11,275-282.