

الصمت التنظيمي وتأثيره على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي في بعض الجامعات السعودية

إعداد :

د/ نوب بنت خلف محمد الحضرمي

الأستاذ المساعد بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة تبوك

مستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وكذلك الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الصمت التنظيمي، وإنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي بالجامعات السعودية. ولتحقيق هدف الدراسة؛ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والارتباطي، وذلك من خلال استبانة صممت لهذا الغرض. و تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في خمس جامعاتٍ سعوديةٍ، تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (391) عضو هيئة تدريسٍ مثلوا الجامعات السعودية: (أم القرى ، الملك سعود ، الملك فيصل ، تبوك ، الباحة). وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج، لعل من أبرزها: أن مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية معتدل، حيث إنَّ المتوسط العام لمحور الصمت التنظيمي كان بمتوسط (3.528)، وانحراف معياري (0.865)، مما يشير إلى درجة صمت تنظيمي (متوسطة) بالجامعات السعودية. وكذلك المتوسط العام لمحور مؤشرات قياس إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي كان متوسطاً، بدرجة (3.568) ، وانحراف معياري (0.323) ، جاء بعد الإنتاجية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.836)، وانحراف معياري (0.405). بينما جاء بعد الرضى الوظيفي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.299)، وانحراف معياري (1.470). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول تقديرهم لمستوى الصمت التنظيمي،

ومؤشر الإنتاجية والرضا الوظيفي في الجامعات السعودية، تعزى لمتغير الجنسية لصالح السعوديين، وكذلك الرتبة العلمية لصالح أستاذ، وأستاذ مشارك، والجامعة لصالح جامعة أم القرى. كما كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة سالبة بين البعد التنظيمي، وكلاً من بعد الرضا الوظيفي، والإنتاجية. بمعنى أنه كلما قل الصمت التنظيمي في البعد التنظيمي؛ ارتفع الرضا الوظيفي، والإنتاجية لدى أعضاء هيئة التدريس. وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، ومن أبرزها: ضرورة سن التشريعات اللازمة للحد من الصمت التنظيمي، ورفع مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات من خلال: تطوير مناخ تنظيمي داعم لأعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة؛ للتحديث عن المشكلات وقضايا العمل، وتنمية الشعور بالأمن الوظيفي، وإشراكهم في صنع القرارات الخاصة بهم، مع إيجاد أنظمة اتصال فعالة بين المستويات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، إنتاجية ، الرضا الوظيفي، الجامعات السعودية.

***The Impact of Organizational Silence on Productivity
and Job Satisfaction of Faculty Members
in some Saudi Universities***

Nouf bint Khalaf Mohammed Alhadrami

***Assistant Professor, Department of Administration and
Educational Planning, Tabuk University***

Abstract:

The study aims to identify the level of organizational silence among faculty members in Saudi Universities and to investigate the correlation between the level of organizational silence, faculty members' productivity and their job satisfaction.

To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive correlational method. A questionnaire was applied to a random sample of (391) faculty members in five Saudi Universities (Um Al-Qura, King Saud, King Faisal, Tabuk, ABha). The study results showed that the level of organizational silence among faculty members in Saudi Universities was medium, with a mean of (3.528) and a standard deviation of (0.865). In general, the mean of faculty members' productivity and job satisfaction indicators was medium (3.568) with a standard deviation of (0.323). The dimension of productivity ranked first with a mean of (3.836) and a standard deviation of (0.405), while the dimension of job satisfaction ranked second with a mean of (3.299) and a standard deviation of (1.470).

The results also showed statistically significant differences in the means of faculty members' responses about their estimation of the level of organizational silence and the indicator of productivity and job satisfaction in Saudi Universities due to the variable of nationality in favor of Saudis, the variable of the academic rank in favor of Professor and Associate Professor; and the variable of university in favor of Umm Al Qura University. The results also indicated a negative correlation between the organizational dimension and both the dimensions of job satisfaction and productivity, i.e. as the organizational silence is in the organizational dimension decreases, the level of job satisfaction and productivity among faculty members increases.

Some recommendations have been suggested including: Regulations should be enacted to reduce the organizational silence and raise the level of job satisfaction and productivity among faculty members at universities through promoting a supportive organizational environment that enables faculty members at universities to talk about work problems, developing faculty members' sense of job security, involving them in making their own decisions, as well as promoting effective communication systems between the academic staff and the administrative officials in Saudi Universities.

Keywords: *organizational silence, productivity, job satisfaction, Saudi Universities*

الصمت التنظيمي وتأثيره على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي في بعض الجامعات السعودية

إعداد

د/ نوب بنت خلف محمد الحضرمي

الأستاذ المساعد بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة تبوك

مقدمة:

من المنطق عليه أنّ مجالس ولجان مؤسسات التعليم العالي تتولى إعداد الخطط الاستراتيجية التي تدار تلك المؤسسات من خلالها، ويساهم منسوب الجامعات في إعداد الخطط كأعضاء في المجالس، أو اللجان المتخصصة، وبالتالي فإنها تسعى للتكامل فيما بينها إدراكاً للمسؤولية المشتركة التي يشعر من خلالها الجميع بأنهم يتحملون جزءاً من مسؤولية قيادة الجامعة، ونجاح خططها.

لذا فنجاح أي منظمة وتقدمها - بغض النظر عن نوعها ونشاطها وحجمها - ليس نتاجاً لجهود القادة والمديرين فحسب؛ بل إن للمرؤوسين دوراً أساسياً ومهماً في هذا النجاح والتطور، ففاعلية المؤسسات، وتميز أدائها، يتحددان بناءً على فاعلية العاملين فيها، وتميز أداء قادتها ومرؤوسيهما على حد سواء.

وعلى العكس من ذلك فإن عدم إسهام العاملين في المنظمة باقتراحاتهم وآرائهم فيما يخص قضايا العمل والإنتاج، وتصرفهم كمنفذين للعمل بشكل آلي، بعيداً عن الإبداع والابتكار والحماسة للمشاركة في وضع القرارات، يؤثر سلباً على أداء المنظمة من جهة وعلى الرضا والولاء الوظيفي والالتزام التنظيمي من جهة أخرى. و مثل هذا السلوك التنظيمي السلبي لدى العاملين في المنظمات، والذي بمقتضاه يعزف العاملون عن تقديم أي مقترحات لرؤسائهم عن المشاكل الحالية والمتوقعة، وعدم المشاركة في تحسين الأداء، قد أخذ طريقة إلى الفكر الإداري تحت مسمى: "الصمت التنظيمي" *Organizational Silence* وهذه ظاهرة بدأت تنتشر في الكثير من المنظمات والمؤسسات، ومنها: مؤسسات التعليم العالي، والجامعات خاصةً.

ونظراً لأن للجامعة أهدافاً ترسمها، وخططاً تضعها، وبرامج تصممها، وتعمل على الوصول إلى النتائج المرجوة والمتوقعة منها، ولأن قاداتها هم العنصر الأهم في الإعداد، والتخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرارات، والتنسيق، والتنفيذ، والرقابة، والتقويم، والمساءلة، فإنه لا بد لهم من لفت الانتباه الى ضرورة كسر حاجز الصمت التنظيمي في أروقتها ومستوياتها، وهياكلها التنظيمية، حيث تشير الأدبيات إلى أن سلوك الصمت التنظيمي في المنظمات يرتبط بالعديد من العوامل التي تساهم في نموه وانتشاره، كاتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت، واتجاهات القيادات نحو الصمت، وعدم ثقة المرؤوسين بالرؤساء، ومدى توافر فرص الاتصال في المنظمة، فكلما اتسعت العلاقات بالشك، والريبة، والخوف، وتدني الثقة التنظيمية؛ كلما كان المرؤوسون أكثر ميلاً للصمت تجاه القضايا والمشكلات (القرني، 2016: 298)، وعلى العكس تماماً فإنه متى ما كانت علاقة المرؤوسين مع الإدارة العليا ومع رؤسائهم قائمة على الانفتاح والثقة؛ ظهرت مفردات التعبير، والمبادأة إلى طرح الأفكار البناءة، والحديث عن المشكلات والقضايا الحساسة، والمشاركة في حلها، وإلى ذلك تشير موريسون وميليكين (Morrison&Milliken,2000)، حيث ترى أنّ الكثير من العاملين غالباً ما يختارون ويفضلون البقاء صامتين عند القضايا المهمة، والحساسة المتعلقة بالعمل، كقضايا الصراع مع المرؤوسين، أو عدم الثقة في بعض القرارات التنظيمية، وكذلك السكوت عن نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة؛ خوفاً من مرؤوسيهـم.

وبالتالي فإن عدم رغبة العاملين في الإفصاح في وقت مبكر عن مؤشرات الإنذار الخطرة، يمكن أن يؤدي إلى حدوث الكثير من الظواهر السلبية، كالفساد، والأزمات التنظيمية الأخرى. وهذا ما أكدته الدراسات، كدراسة: (القرني، 2016)، ودراسة (عبود وحسين: 2016)، و الوهبي (2014)، و(البليهد، 2014)، و(الشوابكة، 2007)، و (المجالي، 2007)، و (Morrison, Millken,2000) (Dyne et al,2003:12) (Köylüoğlu, 2015).

لذا ينبغي الاهتمام بالعاملين ورعايتهم، والاستماع لمقترحاتهم وآرائهم،

باعتبارهم مورداً مهماً من موارد المنظمة، حيث يركز رأس المال الفكري على الطاقات الابتكارية، والإبداعية الموجودة عند العاملين في المنظمة، وكيفية اكتشافها واستثمارها، والمحافظة عليها، باعتبار أن المنظمات المعاصرة تنظر إلى مواردها البشرية على أنها أغلى الموارد، وأكثر الأصول قيمةً، وأنها الميسر والمؤثر على أداء المنظمات، وكفاءتها، ونجاحها. (البلهيد، 2014: 12). كما ينبغي وضع أنظمة اتصال فعالة بين الرؤساء ومرؤوسيه؛ لتدفق المعلومات، و تبادل وجهات النظر والأفكار المختلفة والمتعددة، ووضع هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة، والثقة التنظيمية؛ للحد من أسباب الصمت التنظيمي لدي العاملين، و ذلك لإبراز المشكلات والمعيقات، وإيضاحها، وعدم السكوت عنها، لأن الاعتراف بوجودها يسهل الوصول في كثيرٍ من الأحيان إلى حلولٍ مناسبة وسريعة لها، وأن التغاضي عنها يؤدي إلى كبرها واستفحالها، ويكون الحل عند ذلك صعباً، وربما مستحيلاً. (الشوابكة: 2007).

وباستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية نجد أن بعض الدراسات العربية ناقشت موضوع الصمت التنظيمي من جوانب عدة إذ كشفت دراسة: (بومنقار ووادي، 2016)، مستوى الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية والجزائرية، وكذلك دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الصمت التنظيمي، تبعاً للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة). وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج، لعل من أبرزها: أن مستوى الصمت التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة معتدل، حيث جاء بدرجة متوسطة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة، تبعاً للمتغيرات الديمغرافية جميعها.

بينما وضحت دراسة (القرني، 2015)، العلاقة الارتباطية بين مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، ومستوى كل من متغيرات مناخ الصمت التنظيمي، والثقة في الرؤساء، والعدالة الاجتماعية، والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، وتوصلت الدراسة إلى

العديد من النتائج، لعل من أبرزها: أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز يمارسون الصمت التنظيمي بدرجةٍ ضعيفة، تقترب إلى حدٍ كبير من الدرجة المتوسطة، كذلك أشارت النتائج إلى توافر مناخ الصمت التنظيمي بدرجةٍ متوسطة. وتوصلت الدراسة بشكلٍ عام إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، ومناخ الصمت التنظيمي، و أنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لمستوى سلوك الصمت التنظيمي باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والجنسية، والعمر، وسنوات الخدمة، والرتبة العلمية).

وكذلك بينت دراسة (عوده، 2015) درجة الصمت التنظيمي في الجامعات الأردنية حيث جاء بدرجة متوسطة، وبينت العلاقة العكسية بين درجة الصمت التنظيمي وبين مستوى الأمن الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وهذه نتيجة منطقية فزيادة درجة الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والمتمثلة في ميلهم إلى تجنب تقديم معلومات أو مقترحات أو الأخبار عن المشكلات والسلبيات ونقاط الضعف في جامعاتهم تحاشياً لأي نتائج غير مرضية يقلل من مستوى الأمن الوظيفي لديهم ويجعلهم أقل شعوراً بالإطمئنان على مستقبلهم الوظيفي وأقل حرية في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم. فالعلاقة عكسية كلما زاد الصمت الوظيفي قل الأمن الوظيفي والعكس صحيح .

كما كشفت دراسة (الوهيبي، 2014)، أهم العوامل المسببة للصمت التنظيمي لدى العاملين في الإدارات الحكومية في منطقة القصيم ، وهي خوف المديرين من التغذية الراجعة، نقص مهارات الاتصال، عدم دعم الإدارة العليا، العزلة، الخوف من ردود الفعل السلبية على أية اقتراحات، أو انتقادات يتقدم بها الموظفون.

بينما أكدت دراسة (صالح والحيالي، 2012)، وجود درجة من الارتباط بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي ، بكليات جامعة الموصل مما يدل على أن القيادة الإدارية تتأثر بالقوانين والأنظمة السائدة في الجامعة، وتبتعد عن

الاعتماد على الإدارة بالمشاركة.

وأبرزت دراسة (الختانة، 2009) أثر عوامل الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج من أبرزها: أن أبعاد الصمت التنظيمي وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط، كما أن أبعاد الثقة التنظيمية وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى مرتفع، إضافة إلى وجود أثر لأبعاد الصمت التنظيمي في الثقة التنظيمية.

وحددت دراسة (الشوابكة، 2007) مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، وعلاقته بكلٍ من الولاء التنظيمي، والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية. وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، من أبرزها: أن مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، كان بدرجة متوسطة، وأن مشاركة القيادات الإدارية الأكاديمية في صنع القرارات التنظيمية كان أيضاً بدرجة متوسطة كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الصمت التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة حسب متغيرات النوع الاجتماعي، ونوع الكلية، ووجود فروق حسب متغيري الدرجة الأكاديمية، وسنوات الخبرة.

أما دراسة (المجالي، 2007)، فقد هدفت إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات للمؤسسات العامة الأردنية، وتوصلت إلى عددٍ من النتائج، كان من أهمها: -إن تصورات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية لعوامل الصمت التنظيمي، جاءت بدرجة متوسطة، كما إن تصورات العاملين لأبعاد عملية صنع القرارات في المؤسسات العامة الأردنية، جاءت بدرجة مرتفعة. واتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الصمت التنظيمي، وأبعاد عملية صنع القرارات. كما أن هناك أثر لعوامل الصمت التنظيمي في أبعاد عملية صنع القرارات في المؤسسات العامة الأردنية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية (0.05) لعوامل الصمت التنظيمي، تعزى

للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية).

وفي الدراسات الأجنبية جاءت دراسة فارد وكاريمي (Fard & Karimi, 2015)، لتوضيح العلاقات الدالة إحصائياً بين الثقة التنظيمية، والصمت التنظيمي، وعلاقتها بكل من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي بالتطبيق على موظفي جامعة أزد الإسلامية في أصفها بإيران. كشفت الدراسة عن أن الثقة التنظيمية ارتبطت عكسياً بالصمت التنظيمي، وإيجابياً مع الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وأن الثقة التنظيمية كان لها تأثير دال على الصمت التنظيمي، وهو عكسي، أي: إنه كلما زادت الثقة التنظيمية؛ قل الصمت التنظيمي. كما كان هناك علاقة سلبية بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي، أي: إنه كلما زاد الصمت التنظيمي؛ قل مستوى الالتزام التنظيمي. كما بينت دراسة أوزبوي ونوجابي (Osboei&Nojabae,2014) العلاقة بين الصمت التنظيمي، والرضا الوظيفي لدى المعلمين غرب مقاطعة مازندران في إيران. وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج، منها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي، والرضا الوظيفي لدى المعلمين، ووجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي و العوامل (الإدارية والشخصية)، والرضا الوظيفي لدى المعلمين. أيضاً وضحت دراسة نيكمارام وشوجاراي (Nikmaram & Shojaii, 2012) العلاقة الارتباطية بين الصمت التنظيمي، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الإدارية بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة بين الصمت التنظيمي، والالتزام التنظيمي، وتتخذ شكلاً سلبياً لدى عينة الإداريين، أي: إن زيادة الصمت التنظيمي لدى تلك العينة يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي، بينما لا توجد تلك العلاقة بين عينة أعضاء هيئة التدريس، ويرجع إلى انخفاض الصمت التنظيمي لدى تلك الفئة. وكشفت دراسة زهيري وأردوغان (ZEHIR, & ERDOGAN, 2011) وجود تأثير للقيادة الأخلاقية على مستوى أداء الموظفين، وهي علاقة إيجابية، أي: إن ارتفاع مستوى القيادة الأخلاقية

يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى الموظفين في ظل ارتفاع أو انخفاض الصمت التنظيمي، ومعنى ذلك أن الصمت التنظيمي يؤثر بطريقة غير مباشرة على مستوى الأداء، وتأثيره عكسي، أي: إن ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء لدى الموظفين.

وباستعراض الدراسات السابقة يتضح أن البحث العلمي حول ظاهرة الصمت التنظيمي لايزال حديثاً، والظاهرة لايزال يكتنفها الكثير من الغموض فيما يتصل بأبعادها، وجوانبها، وأسبابها، والعوامل المؤثرة فيها، وعلاقتها المختلفة مع الظواهر، والمتغيرات التنظيمية، كما اتضح من تلك الدراسات أن هناك تنوعاً في مواضيعها، وأهدافها، وعيانتها بتنوع الجوانب التي تناولتها، فبعض الدراسات تناولت العلاقة التأثيرية بين كلٍّ من الصمت التنظيمي، والعديد من المتغيرات التي تختلف باختلاف كل دراسة على حدة، كدراسة (عبود وحسين، 2016)، والتي هدفت إلى دراسة العلاقة التأثيرية بين كلٍّ من أسباب الصمت التنظيمي، وأداء العاملين.

ومن الملاحظ أن هناك دراساتٍ اهتمت بدراسة العلاقة الارتباطية بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية، وعلاقتهما بكلٍّ من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والصمت التنظيمي، كدراسة فارد وكاريمي (Fard & Karimi, 2015)، ودراسة نيكمارم وشوجاراي (Nikmaram & Shojaii, 2012)، كما اهتمت بعض الدراسات بدراسة حالي الصمت التنظيمي كدراسة (الحيالي، 2012)، ومنها ما هدف إلى معرفة أهم العوامل المسببة للصمت التنظيمي لدى العاملين في الإدارات الحكومية، كدراسة (الوهيبي، 2014).

وبشكلٍ عام، فإنَّ هذه الدراسة تلتقي مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية البحث في ظاهرة الصمت التنظيمي، كونها من الظواهر غير الصحية التي ينبغي دراستها، وتحليلها، ومعالجتها.

وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسات من حيث بيئة التطبيق وأفراد عينة الدراسة والمنهجية والأساليب الإحصائية المستخدمة وقد استفادت الباحثة منها في الأطر النظرية باعتبارها نقطة انطلاق يبنى عليها في معالجة المشكلة

الحالية، وفي بناء أداة الدراسة وتفسير نتائجها.

مشكلة الدراسة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي والجامعات على وجه أخص العديد من المشكلات ذات الصلة بسلوك العاملين والموظفين وأعضاء هيئة التدريس فيها تجاه الكثير من القضايا والأمور والمشكلات المتعلقة بالأداء التنظيمي بمختلف جوانبه ، ومن ذلك ضعف الرغبة في المشاركة في اتخاذ القرارات ، وضعف نشاطات المبادرة والابتكار ، وتدني مستوى المبادأة في طرح الأفكار والمقترحات تجاه ما يطرأ من مستجدات أو مشكلات ، والتحفّظ تجاه بعض القضايا أو الممارسات غير القانونية وعدم أبداء الرأي أو الإبلاغ عنها والتزام منهج الازعان والطاعة المطلقة للرؤساء . هذه المشكلات وغيرها تشكل ما يعرف بظاهرة الصمت التنظيمي، وهي ميل عضو هيئة التدريس الى التحفظ على الكثير من المعلومات أو الآراء تجاه بعض القضايا أو المشكلات الحساسة، والتي يعتقد أن الحديث حولها أو الإفصاح عنها لن يلقى تجاوبا ولا طائل من ورائه، بل إنه في بعض الأحيان قد يلحق به الضرر أو يؤثر سلباً على علاقته مع زملائه أو رؤسائه، وقد يصل به الحال أن يوصم بصانع أو محدث المشكلات وفي هذا السياق توصات دراسة موريسون ومليكن (Morrison, Miliken, 2000) إلى إن العاملين يكونون في كثير من الأحيان غير قادرين على التحدث عن السلبيات التي يشعرون بها أو يعلمون عنها، وأن الكثير من المنظمات تتسبب في احجام الموظفين عن تقديم المعلومات ذات العلاقة بالمشكلات التنظيمية المحتملة.

وبالرغم 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 خلاف ذلك والممارسات الفعلية ربما تلمح إلى وجود سلوك الصمت وغياب سلوك التعبير لدى أعضاء هيئة التدريس حيث لا تزال الحرية الأكاديمية دون المستوى المأمول، ، كذلك الشفافية

الإدارية والثقة التنظيمية لا تزلان في مستويات أقل ما يقال عنها أنها دون تطلعات وطموحات أعضاء هيئة التدريس بشكل قد يقيد سلوك التعبير ويوفر المناخ المناسب لسلوك الصمت التنظيمي. (القرني، 2015) وربما تعود هذه النتيجة إلى منع بعض الجامعات لأعضاء هيئة التدريس قول ما يعرفونه حول سياساتها، وإجراءاتها من مآخذ وإشكالات، وقلّة التعاون والانسجام. ويشير ذلك الى وجود تخوف لدى أعضاء هيئة التدريس يدفعهم إلى الصمت أو وجود خلل في المناخ التنظيمي السائد بين أعضاء هيئة التدريس وإدارتهم الجامعية، يقود إلى ضعف الحوار بينهم، ويسهم في ارتفاع درجة صمتهم التنظيمي، وربما تدل هذه النتيجة على أن مصدر الصمت قد يكون نتيجة خشية عدد من أعضاء هيئة التدريس من عقوبات قد تفرض عليهم إذا قاموا بكشف بعض سلبيات إدارات الجامعات، أو توقعاتهم لبدلات أو مكافآت مقابل سكوتهم، وعدم حديثهم عن مشكلات جامعاتهم .

وتأكيداً لما سبق أكدت دراسة (الأفندي، 2008) إلى عدم انتشار نفخ الصافرة في بيئة العمل في وعدم وجود الحماية اللازمة لنافخ الصافرة. وهو الأمر الذي أكدته نتائج عدة دراسات منها دراسة (الخطابية والسعود، 2011) ودراسة الطراونة (2007) التي بينت أن الحرية الأكاديمية في الجامعات الأردنية تمارس بدرجة متوسطة وقد يعود ذلك إلى ضيق هامش حرية أعضاء هيئة التدريس في التعبير والنقد البناء مما يدفعهم إلى السكوت وتفضيل الصمت، وعدم الإفصاح حول واقع جامعاتهم مما يؤثر على إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي إذ يعتبر عدم المشاركة في صنع قرارات العمل أو ضعفها من أهم المسببات للصمت التنظيمي ولضغط العمل، إضافة إلى محدودية فرص التطوير والترقي الوظيفي. (عبود وحسين، 2016)

وفي هذا الصدد تشير (الفاعوري، 2004) إلى أن الصمت التنظيمي له تأثيراته السلبية، والواضحة على جوانب عديدة في العملية الإدارية، بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي؛ بل تتعداه إلى المستوى الجماعي والتنظيمي، ويؤدي إلى ضعف روح المبادرة في العمل، وضعف الشعور بأهمية دور الفرد

في الجماعة، وبالتالي تدني روح العمل كفريق . كما أشارت (المجالي، 2007) إلى أن حالة الصمت التي تسود المنظمة يترتب عليها عدة أضرار، وآثار سلبية، منها: ضعف علاقة الثقة والاحترام بين أفراد المنظمة، مما يؤثر سلباً في قدرة الأفراد على الابتكار والإبداع. وبشكل عام، أشارت الدراسات إلى أن سلوك الصمت عند العاملين يعيق التطوير والتغيير، ويؤدي إلى نقص المشاركة التنظيمية، وما يترتب عليها من عدم الكفاءة، وضعف الأداء التنظيمي (Morrison & Milliken, 2000). وبالرغم من هذه الآثار السلبية، إلا أن ظاهرة الصمت التنظيمي ظلت بعيداً عن الأضواء في دراسة وتحليل المنظمات، ولم يلتفت لها إلا مؤخراً، حيث شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين (Osboei&Nojabae,2014 Deter&Trevino,2010) حول هذه الظاهرة، وبدأ الباحثون يتناولونها بالدراسة والتحليل، باعتبارها ظاهرة اجتماعية قائمة بالمنظمات، وتتأثر بالعديد من العوامل، والمتغيرات التنظيمية، والشخصية، والديمقراطية، وغيرها. ويترتب عليها آثار لا يمكن إغفالها أو إهمالها، سواء على المستوى الفردي، أو التنظيمي، لذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية ومدى تأثيره على إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي ، حيث حددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما تأثير الصمت التنظيمي على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي بالجامعات السعودية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما البنية الفكرية للصمت التنظيمي في ضوء ادبيات الفكر الإداري المعاصر؟
- 2- ما مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية.

- 3- ما مؤشرات قياس إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي بالجامعات السعودية؟
- 4- ما المقترحات الإجرائية للتغلب على الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، بما يزيد من إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الصمت التنظيمي، وتأثيره على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي بالجامعات السعودية ، تعزى إلى مجموعة من المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، الجنسية، الدرجة العلمية، الجامعة)؟
- 6- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي، وإنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي بالجامعات السعودية؟
- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى الكشف عن:
- 1- البنية الفكرية للصمت التنظيمي من حيث (مفهومه، أسبابه، أنواعه والآثار المترتبة عليه، وسبل مواجهته).
 - 2- مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.
 - 3- تأثير الصمت التنظيمي على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي بالجامعات السعودية.
 - 4- المقترحات الإجرائية للتغلب على الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، بما يزيد من إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي.
 - 5- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الصمت التنظيمي، وتأثيره على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي بالجامعات السعودية، والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، الجنسية، الدرجة العلمية، الجامعة).
 - 6- الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الصمت التنظيمي، وإنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي بالجامعات السعودية.

أهمية الدراسة:

تلخصت أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- كونها ركزت على أحد الاتجاهات الحديثة نسبياً، والمتمثلة في الصمت التنظيمي، الذي لم تتناوله الدراسات العربية والأجنبية إلا نادراً- على حد علم الباحثة-، وذلك بتوفير قاعدة معلومات يمكن الإفادة منها، وتقديم خدمة للباحثين والمختصين في مجال الدراسات المتعلقة بالصمت التنظيمي بشكل عام، بما تقدمه من معلومات وبيانات حول ظاهرة الصمت التنظيمي.
- 2- يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة المسؤولون في الجامعات السعودية من عمداء، ووكلاء، ورؤساء أقسام، وصانعي القرارات، ومنفذيها، كما يؤمل أن تنعكس نتائج هذه الدراسة على المجتمع الذي مثلته عينة الدراسة، وعلى مخرجات العملية التعليمية من خلال الوقوف على مستوى الصمت التنظيمي، وتحديد أسبابه، والآثار المترتبة عليه، ومن ثم وضع الحلول والمقترحات؛ لكسر حاجز الصمت، والحد من انتشاره، ومعالجة الأسباب الكامنة وراءه.
- 3- حاجة بعض المؤسسات الأكاديمية، كالجامعات إلى مثل هذه الدراسات، وماتطرحة من مقترحات للتغلب على الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى صمت أعضاء هيئة التدريس من أبداء آرائهم في القضايا والقرارات التي يمكن أن تسهم في تطوير مؤسساتهم وتطويرهم أنفسهم.
- 4- أهمية الفئة التي تناولتها هذه الدراسة، وهي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، والذي يعول عليهم الجانب الأكبر والأهم في تطوير العملية التعليمية، والبحثية، والإدارية بالجامعة، ويؤمل أن تعيد نتائج هذه الدراسة في تجويد أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية والعربية.

حدود الدراسة: جاءت حدود الدراسة ممثلةً فيما يلي:

الحدود الموضوعية: الكشف عن تأثير الصمت التنظيمي على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي بالجامعات السعودية، ومن ثم التعرف على مستواه ، وأسبابه، وآثاره.

الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية. ممن يحملن درجة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على كليات التربية بجامعة: (الملك سعود، أم القرى، الملك فيصل، تبوك وجامعة الباحة). وقد أختارت الباحثة كليات التربية باعتبارها أكبر الكليات في الجامعات السعودية، كما أن أعضاءها من المتخصصين في العلوم التربوية وهم الأقرب الى ابداء الراي والحكم في مثل هذه الدراسات التربوية.

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1437 هـ/1438هـ.

مصطلحات الدراسة:

تناولت الدراسة عدداً من المصطلحات والمفاهيم يمكن تحديدها كالتالي:

1 - الصمت: Silence

يعرف الصمت لغةً: صَمَتَ يَصْمُتُ صَمْتًا وَصُمُوتًا وَصُمَاتًا: سَكَتَ. وَأَصْمَتَ مِثْلَهُ، وَالتَّصْمِيْتُ: التَّسْكِيْتُ. وَيُقَالُ لِغَيْرِ النَّاطِقِ: صَامَتَ، وَلَا يُقَالُ: سَاكَتَ. وَأَصْمَتُهُ أَنَا إِصْمَاتًا إِذَا أَسْكَنَتْهُ. وَيُقَالُ: أَخَذَهُ الصُّمَاتُ. إِذَا سَكَتَ فَلَمْ يَتَكَلَّمِ (المعجم الوسيط: 522)

أما الصمت اصطلاحاً فهو : فقد الخاطر بوجد حاضر. وقيل: سقوط النطق بظهور الحق. وقيل: انقطاع اللسان عند ظهور العيان) (المناوي 1990: 219).

2 - الصمت التنظيمي Organizational Silence

يشير مصطلح الصمت التنظيمي إلى: " ميل المرؤوسين في المنظمات إلى عدم المشاركة، أو تقديم الاقتراحات لرؤسائهم، أو الإخبار عن المشاكل الحالية، أو المتوقعة بالمستقبل، أو الاحجام عن الحديث في اهتمامات المنظمة". (Morrison, Milliken, 2002, :27)

اذ يرى أرجريس (Argyris, 1977 : 115) ان ثمة معايير وقواعد تمنع العاملين عادة من قول ما يعرفونه عن القضايا الفنية والمسائل المتعلقة بسياسة المنظمة .

و عرفه نينيت Nnette في(صالح و الحياي، 2012: 82)بانه : "مجموعة من المتغيرات السلوكية المستمدة من معايير الإذعان السائدة في بعض الثقافات التنظيمية، التي قد تشكل مناخ الصمت، وهو إدارك مشتركين العاملين بشكل كبير، يحد من مشاركة المرؤوسين في تقديم ما يعرفونه حول قضايا السياسة التنظيمية، والمشكلات العملية

كما عرف بأنه: عبارة عن بناء متعدد الأبعاد يحتوى على ثلاثة أنواع من الصمت: الصمت المزمن، والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي الإيجابي. و يوصف الصمت المزمن بأنه السلوك الصامت السلبي على نحو متعمد. و يوصف الصمت الدفاعي بالإغفال والنسيان المتعمد للمعلومات المتعلقة بالعمل على أساس الخوف من الانتقام. الصمت الاجتماعي الإيجابي هو حجب المعلومات المتعلقة بالعمل لمصلحة الآخرين بما في ذلك المنظمة نفسها (Bogosian, 2012:8).

كذلك عرف بأنه: " الحالة أو الموقف الذي يجعل العاملين يحتفظون بالمعلومات ويمتنعون عن ايصالها أو الأدلاء بها ويحتفظون بالأسرار والأخبار والانطباعات إزاء أجواء العمل وقضاياها عن قصد وتعمد سواء كان الأمر يتعلق برؤسائهم أو بزملائهم أو بسلوك المنظمة والمتعاملين معها ". (الكبيسي ، 2014:14).

وفي هذه الدراسة يعرف الصمت التنظيمي إجرائياً بأنه: عزوف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات عن المشاركة، أو تقديم الآراء أو المقترحات

لرؤسائهم في العمل، أو الإخبار عن المشكلات الحالية، أو المتوقعة؛ خوفاً منهم من أي ردود فعلٍ سلبية.

3- إنتاجية عضو هيئة التدريس

أظهرت الدراسات أن الإنتاجية العلمية تختلف كثيراً من مؤسسة لأخرى، وفي مؤسسات التعليم العالي تعدد الإنتاجية، وتتصب على علي الجوانب الثلاثة الأساسية لدور عضو هيئة التدريس، وهي (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع). (وزارة التعليم، 1418هـ: 7)

وترتبط الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة إيجابياً بالثقة بالنفس، وفعالية الذات، وكفاءة التدريس، والرضا عن العمل. بينما ترتبط سلبياً بالشعور بالضغط، والإنهاك النفسي والتهميش (الصبحي، 2013: 3)

وتعرف الإنتاجية في هذه الدراسة إجرائياً بأنها: مجموع الدرجات التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال اجابتهم على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض والتي تعكس إنتاجية عضو هيئة التدريس في ظروف معينة في العمل (كتشجيع الرؤساء، منح مزيد من الصلاحيات، فتح قنوات الاتصال و تبادل الآراء والأفكار بين الرؤساء والمرؤسين، متانة العلاقات الإنسانية).

4 - الرضا الوظيفي

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي، فمنهم من يعرفه على أنه: "اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد، حيث يشعر بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية، والاقتصادية، والإدارية المتعلقة بوظيفته" (ياغي، 1998 م، 16). ومنهم من عرفه بأنه: "الدرجة التي يشعر فيها الفرد بأشباع حاجاته النفسية، بحيث يكون ممثلاً لقدراته وميوله مما يؤدي الى احترام الفرد لذاته ولغيره ويؤدي الى عقد علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء والرؤساء، وينتج عنه انبثاق الحماس في نفسه، ويبعد عنه التهديد الذي قد يؤدي مشكلات اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية" (الشرايدة، 2008: 65).

ويعرف الرضا الوظيفي في هذه الدراسة بأنه: محصلة الدرجة التي

يحصل عليها أفراد العينة ن خلال اجابتهم على فقرات الاستبانة المعدة في هذا البحث لتحديد مستوى الرضى الوظيفي لهم من حيث (ممارسة التخصص في العمل، منح مزيد من الثقة بالنفس وتطوير مستوى الأداء المهني، توفير كافة المتطلبات الوظيفية، توفير المعلومات اللازمة لانجاز المهام، منح بعض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات) .

5 - عضو هيئة التدريس :

هو الشخص المنتسب للجامعة من حملة الدكتوراه من الأساتذة والأستاذة المشاركين والأساتذة المساعدون الذين يقومون بمهام تدريسية في أحد أقسام الكليات الجامعية كلاً حسب تخصصه بالإضافة الى مهمة البحث العلمي وتطوير العملية التربوية والتعليمية وخدمة المجتمع داخل وخارج المجتمع الجامعي .(سنبل، 1415: 411) ويقصد به في هذه الدراسة :الأساتذة الجامعيون السعوديون وغير السعوديون ممن هم بدرجة أستاذ وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد ،ذكوراً وأنثاءً الموجودون على رأس العمل في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1437هـ/1438 هـ .

الخلفية النظرية للدراسة

يتضمن الإطار النظري ثلاثة مباحث، يبحث الأول في البنية الفكرية للصمت التنظيمي من حيث مفهومه، مصادره، أسبابه، أثاره على المنظمة والأفراد العاملين ثم سبل مواجهته والتغلب عليه، في حين تناول المبحث الثاني الصمت التنظيمي في الجامعات المعاصرة وتناول المبحث الثالث الصمت التنظيمي في الجامعات السعودية وفيما يلي عرضٌ لذلك

المبحث الأول: البنية الفكرية للصمت التنظيمي

أولاً: مفهوم الصمت التنظيمي:

قد يبدو مفهوم الصمت التنظيمي غير مألوف، أو مثيراً للدهشة، لكنه ازداد في الفترة الأخيرة الاهتمام به، إذ يُعتبر من المفاهيم الهامة التي حظيت باهتمام كثيرٍ من الباحثين في مجال العلوم الإدارية والتربوية؛ لارتباطه بكفاءة

وفاعلية المنظمة، وسلوكيات الأفراد العاملين السلبية، والتي أصبحت من المشكلات المعيقة لعملية التقدم والتطور.

ويُعد مفهوم الصمت التنظيمي مفهوماً حديثاً، يعرف بأنه: " هو عدم قدرة العامل على التعبير عندما يكون لديه اقتراح، أو فكرة، أو معلومات يود الإفصاح والابلاغ عنها. ويذهب البعض إلى مقارنته بنقيضه، أي: سلوك التعبير، أو سلوك نفخ الصافرة، والتي تشير إلى قيام أحد أعضاء المنظمة الحاليين، أو السابقين بالإبلاغ عن الأنشطة غير القانونية، وغير الأخلاقية، وغير الدستورية (القرني، 2015: 308).

وقد عرف بأنه: " إدراك مشترك بين العاملين بضرورة محدودة مشاركتهم في تقديم ما يعرفونه حول سياسات المنظمة، والمشكلات العملية، أو أنه الشعور الجماعي الذي يولد إدراكاً لدى العاملين بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشكلات المنظمة. (صالح والحيالي: 2012، 89).

كما عرف بأنه: " ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم، أو الإخبار عن المشكلات؛ خوفاً من أي ردود فعلٍ سلبية، أو أي نتائج غير مرضية، قد تترتب على ذلك". (الفاعوري: 2004، 159) وعُرف أيضاً بأنه: "تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل؛ خوفاً من تفسيرها بشكلٍ خاطئٍ من قبل مسؤوله المباشر، وبالتالي تأثيرها السلبي على العلاقات بينه وبين زملائه العاملين". (عبود وحسين، 2016: 238)

وكذلك عرف بأنه: " منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المختلفة من قبل الأفراد العاملين، كما تشير إلى ديناميكية الشعور الجماعي التي تولد إدراكاً حول المشاكل المظمية، والذين تزيد لديهم إدراك بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشاكل المنظمة لمنع انتشارها"

(Morrison , Milliken, 2000, 706)

ومن هنا، يتضح أن سلوك الصمت التنظيمي حالة يعجز، أو يفشل فيها العامل، أو الموظف في البوح بما لديه من معلومات، أو أفكار، أو مقترحات

من شأنها الإسهام في منع تفاقم المشكلات التنظيمية على اختلافها، أو من شأنها الإسهام في تحسين وتطوير الوضع التنظيمي القائم.

ثانياً: أنواع الصمت التنظيمي:

تشير بعض الأدبيات إلى أشكال مختلفة من سلوك الصمت، مثل: صمت الخوف من الانتقام، وسلوك صمت الرغبة في توصيل رسالة عدم رضا عما يجري في المنظمة، وهناك سلوك الصمت لتجنب المواجهة، وهناك سلوك اللامبالاة، وسلوك صمت الرغبة في عدم التعاون والمساهمة البناءة في المنظمة. يضاف إلى ذلك أنواع وأشكال أخرى من سلوك الصمت، مثل: سلوك صمت التواطؤ؛ للحفاظ على المصالح، والحصول على الغنائم والجوائز الكبرى. (القرني، 2015: 316)

وفى محاولة أخرى لفهم وتحليل أنماط سلوك صمت العاملين، يجملها دايان ورفاقه (Dyne et al, 2003: 1647) في ثلاثة أنماط رئيسة، وهي:

- صمت الإذعان: أي: إخفاء وحجب المعلومات والآراء؛ رغبةً في الاعتزال أو الاستسلام. وينهج الموظف هذا السلوك بناءً على اعتقاده بأن التعبير لا طائل من ورائه، وأنه من غير المرجح أن حديثه عن المشكلات - أو الإبلاغ عنها - سيحدث فرقاً.
- الصمت الدفاعي: وهو سلوك متعمد واستباقي، يهدف إلى حماية النفس من التهديدات الخارجية. ويعتبر دفاعياً؛ لكونه ينطوي على الوعي والنظر في البدائل المتاحة، ثم يتبع ذلك قرار واع بحجب المعلومات والأفكار كأفضل استراتيجية في حينها. وينطوي هذا النوع على حجب المعلومات بسبب الخوف من أن التعبير عن الآراء والأفكار؛ سينطوي على مخاطرة شخصية. وربما يكون دافع الحماية الذاتية هذا بسبب الخوف من أن تلتصق به مسؤولية المشكلة. كذلك يتضمن هذا النوع إخفاء - أو حجب - المعلومات عن الأخطاء الشخصية في العمل.
- الصمت الاجتماعي الإيجابي:

وينطوي هذا النوع على حجب الأفكار، والآراء، والمعلومات المتعلقة

بالعمل، بهدف استفادة أشخاص آخرين، انطلاقاً من دافع الإيثار والتعاون. ومن ذلك أن الموظف قد يكون له رأي أو معلومات عن قرار وشيك في المنظمة، لكنه ليس في وضعٍ يساعده على مناقشة هذا الرأي مع الآخرين. كما يعتمد بعض الموظفين بشكلٍ استباقي، أو متعمد إلى عدم الكشف عن أفكار أو معلومات معينة، على أساس الحرص على مصلحة المنظمة وسمعتها.

وبشكلٍ عام، فإنه يمكن اعتبار هذه التصنيفات إطاراً عاماً لفهم وتحليل ظاهرة صمت العاملين، ودوافعها، وأسبابها، بحيث يمكن من خلالها لصانعي القرار من تقصي الظاهرة ودراساتها، والتعرف على حجمها وأبعادها المختلفة؛ وصولاً إلى حلولٍ فاعلة، تضمن عدم استفحالها إلى الحد الذي يعيق عملية التغيير والتطوير، ويعطل الأداء التنظيمي.

ثالثاً: مصادر الصمت التنظيمي:

صنفت مصادر الصمت التنظيمي إلى عدة مصادر ، منها: (مصادر مهنية ضاغطة، ومصادر شخصية ونفسية).

1- المصادر المهنية الضاغطة. وتتمثل في الآتي: (الوهبي: 2014، 372).

- نقص المساندة الاجتماعية: إذ يعد نقص المساندة من قبل (الإدارة، والزلاء، والاسرة) مصدراً مهماً؛ لتبلور الصمت، وعدم شعور الفرد بالأمن النفسي، ولاسيما إذا واجهته بعض الصعوبات والمشكلات أثناء قيامه بمهامه الوظيفية.
- غموض الدور: وهو حالة من الشك تحدث عندما يكون العاملون غير واثقين من أهدافهم، ووسائلهم لتحقيق هذه الأهداف، ويرجع غموض الدور إلى الاختلاف بين ما يتوقعه الآخرون من الفرد العامل في عمله، وبين ما يجب عليه أن يعمل به بالفعل. ويوجد العديد من العوامل التي تتسبب في حدوث غموض الدور، منها: مدة بدء العمل الوظيفي، والانتقال من وظيفة إلى أخرى، وجود مدير جديد للعمل.
- زيادة أعباء العمل: والتي تعد مظهراً سلبياً من مظاهر العمل داخل المؤسسات والشركات.

2- المصادر الشخصية والنفسية :حيث وضحت الفاعوري (2004: 2)

العديد من المصادر مثل:

- الجنس اتضح أن الهوية الجنسية لا تزيد أو تنقص من احتمال تعرض الفرد للصمت، وإن كان ينظر إليه على أنه يرجح تعرضه لعرض دون آخر، حيث وجد أن الإناث اللاتي يعانين من الصمت، أكثر عرضة للإجهاد الانفعالي عن الذكور.
- مستوى التعليم: كما أن الأفراد ذوي مستوى التعليم المرتفع أكثر عرضة للصمت من الأفراد ذوي المستوى التعليمي المنخفض.
- العمر: الأفراد ذووا العمر المنخفضة أكثر عرضة للصمت، حيث إن التقدم في العمر يؤدي الى زيادة الخبرة في الوظيفة، وهذا يمد الفرد بعدد من المصادر الداخلية؛ لكيفية التعامل مع المشكلة ومواجهتها.

رابعاً: العوامل المؤثرة في تكوين الصمت التنظيمي:

- تعدد العوامل التي تناولت موضوع تشكيل الصمت التنظيمي، فقد حاول الكثير من الباحثين تفسير هذه الظاهرة من خلال العوامل التالية: (الكساسبة والفاعوري، 2010: 150)
- تأثير الصمت السكوت الهادي: وهذا يشير إلى أن العاملين أقل ميلاً لتميرير الأخبار السيئة مقارنة بتوصيل الأخبار الجيدة.
- تأثير السلطة: ويشير الى احتمالية وجود تشويه في المعلومات الصاعدة؛ لأن العاملين قد يخبرون رؤساءهم بما يعتقدون: ويؤدون سماعه.
- تأثير الحافز: عندما تعاقب المنظمة الأفراد على الأداء الضعيف، فإن ذلك يحفز الأفراد على حجب المعلومات التي يفسرها الرؤساء على أنها تعكس أداءً سلبياً.
- تأثير الاجماع: تسود في المنظمات قاعدة، تعتبر الإجماع جيد، والمعارضة سيئة.
- تأثير الولاء، ويشير إلى رغبة المنظمات في المحافظة على وهم التماسك الاجتماعي بين عاملها.

وإضافةً إلى تلك العوامل، فقد تناول العديد من الباحثين والمهتمين بظاهرة الصمت التنظيمي الأسباب التي تدفع العاملين، أو المرؤوسين لاختيار سلوك الصمت، وتفضيله على سلوك التعبير. وقد تنوعت هذه الأسباب من حيث صلتها بطبيعة شخصية الموظف، ودوافعه، أو تكون متعلقة بأسباب تنظيمية وإدارية، وعليه فإنه يمكن تحديد أهم الأسباب التي تقود إلى الصمت التنظيمي فيما يأتي:

خامساً: أسباب الصمت التنظيمي:

أسباب إدارية وتنظيمية:

من الأسباب التي تؤثر سلباً على قرارات العاملين؛ ليمارسوا سلوك الصمت التنظيمي ما كشفت عنه دراسة كاراكا في (القرني، 2015 : 312)، والتي أظهرت أن الأسباب الأكثر تأثيراً على سلوك صمت العاملين هي الأسباب الإدارية والتنظيمية، والتي منها:

- انعدام الثقة بالرؤساء: من العوامل الإدارية المسببة للصمت التنظيمي، حيث يتمتع الأفراد العاملين من التحدث عن المشكلات التنظيمية، أو مناقشتها خوفاً من ردود الفعل السلبية، واعتقادهم بأنهم سوف يعاقبون إذا كانت آراؤهم معارضة لتوجهات المنظمة، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية، وضعف الأداء التنظيمي ككل.
- عدم اهتمام الرؤساء بأصوات الموظفين، أو كونهم لا يدعمون بوضوح سياسة التعبير، وحرية الرأي، أو لا يفون بوعودهم.
- الثقافة التنظيمية غير الداعمة لسلوك حرية التعبير ومعاملة الأفراد الذين يمارسون عن آرائهم وأفكارهم معاملة غير عادلة ..
- اعتقاد الرؤساء بأنهم الأكثر معرفة ودارية من مرؤوسيه. وفي هذا السياق أكدت موريسون وميلكن (Millken&,Morrison ,2000) أن لدى الإدارة العليا اعتقاداً، هو أن الموظفين لا يدركون ولا يعرفون بما هو أفضل للمنظمة، وبالتالي يتم استئناؤهم من اتخاذ القرار، و تتجاهل آرائهم ومقترحاتهم. وحول دور الإدارة العليا في تطور وتبلور الصمت التنظيمي

يرى دأيان ورفاقه ((Dyne et al,2003:12)) أن الصمت التنظيمي يتطور ويتفاقم حينما تكون الإدارة قابضةً في برج عاجي، وفي غياب شبه تام عن الواقع السيء للمنظمة، وذلك لعدم وصول المعلومات الصحيحة إليها، أو لكونها ترغب في سماع الجوانب المضيئة، أو الاخبار السارة، وإن كانت غير صحيحة. وعندما تصلها المعلومات الصحيحة عن واقع المنظمة تحدث الكارثة، ولا تصدق الإدارة العليا ما يحدث.

ويضيف الوهبي (2014: 372) بعض الأسباب التنظيمية الأخرى لحدوث الصمت التنظيمي، منها:

- المناخ التنظيمي المتدهور: يعد عدم وجود الجو النفسي المريح من الأسباب المؤدية إلى ضعف الاتصال بين الأفراد والجماعات، وتطور سوء الفهم، وفقدان التعاون في العمل الجماعي، فيتبلور الصمت، والذي قد ينتج عنه عواقب تؤثر في العمل ككل، وفي إنجازات العاملين.
- التصميم الهيكلي: كذلك من العوامل التي تؤدي إلى نشوء الصمت، حجم المؤسسات، وتعدد الوحدات والأقسام، كما أن خصائص المنظمات نفسها وهيكلها التنظيمي قد لايسمح للموظفين بالتعبير عن المشاكل المتعلقة بالتنظيم، فضلاً عن نوعية الأفراد العاملين فيها، والراغبين في التفكير المنفصل، أو المنفرد في العمل بعيداً عن التفكير الجماعي، والعمل بروح الفريق الواحد.
- كذلك من الأسباب التنظيمية ما أشارت له البلهد (2014: 21):
- خوف الرؤساء من التغذية العكسية السلبية: حيث يشعر الرؤساء بالخوف من تلقي أي ردود فعلٍ سلبية، تتعلق بسلوكياتهم في المنظمة، أو بالمشكلات التنظيمية، ويحاولون تجنب تلقيها.
- ضعف الاتصالات الإدارية داخل المنظمة.
- ضعف العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
- نقص المهارات الشخصية لدى الرؤساء، مثل: مهارة الاتصال والاستماع، وكذلك عدم القدرة على تحليل المعلومات.

- عدم الثقة والمخاوف من تأثيرات مشاركة الموظفين.
 - الرسمية في السلطة.
- أسباب شخصية (البلهيد، 2014 : 22)، (عبود، حسين، 2016 : 239):
- العزلة الاجتماعية: وهي عبارة عن حالة ينفصل بها الفرد عن المنظمة، وما صاحبها من خوفٍ، وقلقٍ، وعدم ثقة بالآخرين؛ لضعف الاتصال الاجتماعي للفرد داخل المنظمة، ونتيجة خوف الفرد من العزلة الاجتماعية داخل عمله، اعتقاداً منه بأنه إذا عبر عن المشاكل داخل المنظمة سوف يسبب مشاكل أخرى. وأن التحدث عن المشاكل والهموم ينظر لها من قبل المديرين بأنها سلوكٌ سلبي، سوف يقلل من الثقة والاحترام تجاه الافراد، وبالتالي يدفعهم الى التزام الصمت؛ خوفاً من أن تصرفاتهم ومواقفهم قد يضر بوضعهم الاجتماعي داخل المنظمة.
 - القيم الثقافية للأفراد: وهي منظومة من الأنماط السلوكية، يلتزم بها الفرد تعبيراً عن خصائص الثقافة السائدة في المنظمة، وتتشكل القيم للفرد من تفاعل مجموعة عوامل وقيم متنوعة، منها: اجتماعية، وتنظيمية، وفردية، تشكل مجموعها القيم الثقافية للفرد المرتبطة بالعمل التنظيمي المسببة للصمت التنظيمي .
 - الخبرة السابقة خبرة الماضي: يتمتع الأشخاص داخل المنظمة من ذكر مشاكلهم؛ لاعتقادهم بأن ذلك محفوف بالمخاطر، لذا يفضلون عدم شرح أفكارهم؛ خشية أن ينظر إليهم الآخرون بأنهم يخلقون المشاكل، وهذا ناتج عن الخبرة السابقة (خبرة الماضي)، حيث يلجأ الأفراد العاملون إلى التزام الصمت، ليس فقط بسبب تجاربهم السابقة السيئة، ولكن أيضاً من المحادثات مع زملائهم ونتائجها عليهم، لذا نجد أن الأفراد الذين كانوا تحت تأثير التجربة السابقة الذين مرو بها، يتجنبون إثارة المشاكل، أو مناقشتها مع زملائهم، أو رؤسائهم؛ خوفا من العواقب السلبية على العلاقات مع الآخرين، وكذلك خوفهم من فقدان الترقية، أو التعرض لسوء المعاملة من الإدارة العليا.

• الخوف من الاضرار بالعلاقات: يعد سبباً رئيساً آخر للصمت، حيث يخشى الأفراد من فقدان العلاقات مع زملائهم الآخرين، والتي يعدونها شيئاً قيماً لا يمكن التنازل عنه، أو خسارته .

إضافةً إلى ذلك، ذكرت (موروسون) في (القرني، 2015: 314) أن من أسباب الصمت وموانعه: الافتقار للسلطة، والمخاطر الوظيفية، والخوف من الانعزال، وكذلك الاعتقاد السائد بأن سلوك التعبير لا طائل من ورائها، ومقاومة ثقافة التعبير .

إذاً من خلال ما سبق ، يمكن القول: إن هناك أسباباً عديدةً لحدوث الصمت التنظيمي الذي يؤثر بدوره على أداء وسلوك العاملين، وكذلك تقدم وتطور المنظمة، وهي المناخ التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القضايا الإدارية ردود الفعل السلبية من الإدارة، التحيز، الخصائص الشخصية للمديرين، الفروق الشخصية و الإدراكية بين الأفراد، انعدام الثقة، خطر التكلم، الخوف من العزلة ، قلة الخبرة ، الخوف من الاضرار بالعلاقات ، السلطة .

سادساً: أثار الصمت على المنظمة والأفراد العاملين:

أكد العديد من العلماء أن للصمت التنظيمي تأثيرات واضحة في جوانب عديدة في العملية الإدارية، بحيث لا تقتصر آثارها على المستوى الفردي؛ بل تتعداه الى المستوى التنظيمي، فعدم إسهام العاملين بأرائهم واقتراحاتهم فيما يخص قضايا العمل والإنتاج، يؤثر سلباً على أداء المنظمة وأفرادها، ويقع مثل هذا السلوك التنظيمي السلبي تحت مسمى الصمت التنظيمي الذي يرجع إلى عدة أسباب ومبررات، تختلف من منظمةٍ لأخرى.

أي: إن نقشي سلوك الصمت التنظيمي حيال القضايا، والمشكلات التي تواجههم في العمل، أو عزوفهم عن التعبير عن آرائهم، وإبداء مقترحاتهم؛ لتطوير وتحسين إجراءات العمل، قد يفضي الى عواقب وخيمة، ونتائج سلبية على الأداء التنظيمي بشكلٍ عام، وعلى ديمومة المنظمة وصحتها المنظمة بشكلٍ خاص.

ويبرز هذا التأثير في انخفاض الأداء الفردي والتنظيمي معاً، وتساعد مستوى عدم الرضا بين الأفراد، والذي يتجلى في كثرة الغياب، وعدم الالتزام، ودوران العمل، وانخفاض الإنتاجية، ونقص المشاركة التنظيمية، وقتل الإبداع والابتكار، انخفاض الشعور بالحرية في التعبير عن الأفكار، مما يقلل فرص الاستقلالية وضعف آليات التحفيز وقصور في الأداء الوظيفي، إضافة لبعض السلوكيات غير المرغوب فيها، مما يؤدي إلى إعاقة عملية التغيير والتطوير التنظيمي، (يوسف، 2014: 2). وفي هذا الصدد يرى كل من موروسون ومليكن (Morrison ,Miliken,2000,707) بأنه معوقٌ خطيرٌ للتغيير والتطوير، حيث يقولان: "يعد الصمت التنظيمي عائقاً خطيراً ضد التطوير، والتغيير التنظيمي داخل المؤسسات" كما يؤكد نيكولو وآخرون، (Nikolaou.et al,2011:724) على وجود تأثير سلبي للصمت التنظيمي على عملية التغيير، ويعزى نيكولو ذلك إلى عدم أخذ الحقائق والأراء، ووجهات النظر البديلة، والتغذية الراجعة السلبية بعين الاعتبار. وهذا ما أكده نيتمث وواتشر (Nemeth&Wachter) في (الكساسبة والفاعوري، 2010: 149) أن اهتمام الرؤساء بالحصول على التغذية الراجعة من مرؤوسيه، واهتمامهم بمشاركة العاملين، وتعلمهم احترام وتحمل المعارضة من المرؤوسين، والانفتاح على وجهات النظر المختلفة، من شأنها أن تدعم ثقافة الإبداع في المنظمات ويلخص عددٌ من الباحثين (Morrison,Milliken&Hewlinm2001:A) نتائج الصمت على النحو التالي : فقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية، تقليل التغذية العكسية السلبية، مما يؤدي الى عدم القدرة على اكتشاف الأخطاء، ومعالجتها مع زيادة احتمالية حدوث الأزمات، وانخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية.

وهذا ما أشارت إليه دراسة (الشوابكة: 2007، 4) في أن للصمت التنظيمي آثاراً وخيمةً على عملية صنع القرار، وإحداث التغيير الذي ترغبه الإدارة في المنظمة من خلال الامتناع عن تقديم البدائل المختلفة، أو المقترحات والبيانات الصحيحة لمتخذ القرار، أو ردود الفعل السلبية تجاه التغييرات التي

تحدث في الأعمال. فنجد المنظمات، وعلى الرغم من امتلاكها كل الموارد المطلوبة لنجاحها، سواء كانت بشرية أو مادية، لكنها لاتصل إلى كامل إمكاناتها، ولاتحقق أهدافها، بسبب انخفاض الالتزام لدى أعضائها .

فالصمت التنظيمي، و عدم المكاشفة، والمصارحة، و الجرأة في قول الحق، وإظهار الحقائق عندما يتطلب الأمر ذلك، وعدم إسداء النصح، كلها أمورٌ تقود المنظمات إلى السقوط والانهيار، وهذا مخالفٌ للدين الإسلامي، وتعاليمه السمحة التي جعلت الفرد عنصراً فعالاً وحيوياً في بنيان الجماعة، وخصه بإرادة عاقلة، فجعله بذلك مسؤولاً، وحدد له منهاجاً قوياً للأخلاق، وألزمه به ، كما رسم للجماعة طريقاً للسلوك الخفي لا يستقيم أمرها إلا به. قال تعالى: ﴿ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالتَّعَدْوَانِ وَآتَقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴾ (المائدة:2). وقال تعالى: ﴿ كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ ﴾ (آل عمران :110).

وتأسياً على ما سبق، يتضح أن ظاهرة الصمت التنظيمي أوصمت العاملين لها تبعات وآثار خطيرة على المستوى الفردي، وعلى المستوى المنظمة، وخاصةً في ظل الظروف المتزايدة التعقيد، بتزايد وتنوع المتغيرات التنظيمية والبيئة، والتي تتطلب تضافر الجهود بين الفئات التنظيمية كافة؛ للعمل على تغيير رؤيتها لموظفيها من مجرد اعتبارهم عاملين ، إلى كونهم رأس مال فكري يعول عليهم، ويمكن استثمار ما لديهم من أفكار وملاحظات، ومقترحات، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين، ويضمن تجويد العمل فيها، والحفاظ على سمعتها ومكانتها، وتحقيق طموحاتها، وتطلعاتها المستقبلية.

سابعاً: سبل مواجهة الصمت التنظيمي:

يعتبر الاهتمام بمواجهة سلوك الصمت التنظيمي من قبل المؤسسات والمنظمات التعليمية، والتربوية من أولويات العمل الإداري، والرؤية التربوية للقادة التي تتضمن آليات واستراتيجيات عديدة للتغيير والتطوير، وفق ما ذكره (فان وبوين) في (المجالي، 2007: 27) على النحو التالي:

• إيجاد ثقافة تنظيمية من شأنها شحذ الطاقات الذهنية، والقدرات الإبداعية

للأفراد؛ لطرح الأفكار الجديدة، وابتكار الحلول الابداعية للمشكلات باستغلال الموارد المتاحة للمنظمة.

- الاهتمام بتحسين الكفاءة، ورفع الإنتاجية للفرد والمنظمة.
- تطوير سلوك العاملين في بيئة العمل.
- فتح قنوات اتصال فعالة في اتجاهين بين العاملين والمنظمة.
- تعزيز دافعية العاملين، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم من خلال الحوافز المادية والمعنوية.
- التحفيز الذاتي للعاملين في طرح الأفكار الجيدة والإبداعية.
- تقليل الازدواجية في إنجاز العمل من خلال اعتماد اللامركزية، وتفويض الصلاحيات.
- تشجيع روح العمل الجماعي بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ضبط السلوك التنظيمي لدى العاملين ببناء فرق عمل، تهدف إلى مواجهة وحل المشكلات التنظيمية.

المبحث الثاني: الصمت التنظيمي في الجامعات المعاصرة:

تسعى الجامعات كمؤسسات ذات عمق اجتماعي للعمل بفاعلية عالية، مستفيدة مما لديها من إمكانيات: مادية، وبشرية متاحة، فبقدر ما تقوم برسم سياسات لتحقيق جودة مخرجات العملية التعليمية التعلمية، وتحسين مستوى أداء أعضاء الهيئة التدريسية، بقدر ما تتمكن من تحقيق أهدافها، ويتسنى ذلك للجامعة بصورة أكثر عندما تتمكن الجامعة من التعرف على: المشكلات التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية، وتعمل على الحد منها في بعديها: الأكاديمي، والإداري، ولتحقيق مستوى أفضل من الرضا الوظيفي، والانتماء، والنمو المهني، والتفاعل مع المجتمع المحلي؛ بغية تفعيل قطاعات الإنتاج المختلفة، وللقيام بهذه الرسالة تعتمد الجامعات على الكادر الأكاديمي والإداري فيها، حيث يمثل الأكاديميون كفريق عمل الجهاز القادر على البناء، والتدريب، والإعداد، وليتسنى لهم القيام بأدوارهم؛ لا بد من:

توفير البيئة الداخلية المناسبة بعيداً عن: المشكلات التي قد تعيقهم، سواء أكانت أكاديمية، أم إدارية.

ولعل من أهم ما يجب أن تقدمه الجامعات لمنسوبيها أن تكفل لهم مزيداً من الحرية الأكاديمية والاستقلالية، بما يكفل تحقيق رسالتهم العلمية والفكرية بكفاءةٍ ومقدرةٍ عالية. وفي ضوء ذلك تم إجراء العديد من الدراسات والبحوث العلمية؛ للتعرف على طبيعبة المشكلات التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية، ووجد أن من الصعوبات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، هو الصمت التنظيمي، المتمثل في ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات التنظيمية، وضعف نشاطات المبادرة والابتكار، وتدني مستوى المبادرة في طرح الأفكار والمقترحات تجاه ما يطرأ من مستجداتٍ، أو مشكلاتٍ تواجههم، والتحفز تجاه بعض القضايا، أو الممارسات غير القانونية، وعدم إبداء الرأي، أو الإبلاغ عنها، والتزام منهج الإذعان، والطاعة المطلقة للرؤساء .

ولرصد واقع الصمت التنظيمي في بعض الجامعات المعاصرة، فقد عمدت الباحثة إلى مراجعة العديد من الدراسات السابقة، والبحوث العلمية التي تطرقت لظاهرة الصمت التنظيمي في الجامعات، والتي تم ذكرها في مقدمة هذه الدراسة، واتضح أن مستوى الصمت التنظيمي في الجامعات الأردنية والسعودية يميل إلى الدرجة المتوسطة، وهذا ما أكدته دراسة: (عوده، 2015م)، ودراسة: (الختاتنة، 2009م)، ودراسة: (الشوابكة، 2007م)، ودراسة: (القرني، 2015م). وقد يعود سبب تلك النتيجة إلى ضيق هامش الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في التعبير والنقد البناء، مما يدفعهم إلى السكوت، وتفضيل الصمت، وعدم الكلام حول واقع جامعتهم، وترددهم في الحديث عن المشكلات التي تواجههم، والعقبات التي تعترض سير عملهم.

كما أظهرت بعض الدراسات أن نظام الهيئة التدريسية في الجامعات لا يضمن الحرية الأكاديمية، وأن أعضاء هيئة التدريس يمارسونها وفقاً لاجتهاداتهم الشخصية، وأن الكثير من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات لا يشعرون بالاستقرار، والأمن الوظيفي. وهذا يؤدي إلى صمت هيئة التدريس

خوفاً من فقدان أمنهم الوظيفي (الخرابشه، 2013م)، وهو الأمر الذي أكدته أيضاً دراسة: (الخطابية والسعود، 2011م)، ودراسة الطراونة (2007م)، التي أشارت إلى وجود مستوى متوسط من الحرية الأكاديمية في الجامعات الأردنية، وفي الجامعات العراقية كانت جامعتا بابل و الموصل أنموذجاً، ففي دراسة: (عبود وحسين، 2016م) ظهرت العلاقة التأثيرية بين كلٍ من أسباب الصمت التنظيمي، وأداء العاملين في جامعة بابل، وخلصت الدراسة للعديد من النتائج، ومن أبرزها: أن عينة البحث مدركة تماماً بأن الصمت التنظيمي له تأثير مباشر على إنتاجيتهم، وعلى رضاهم الوظيفي. بينما ذكر (صالح والحيالي، 2012م)، أن القيادة الإدارية بجامعة الموصل تتأثر بالقوانين والأنظمة السائدة في الجامعة، وتتعد عن الاعتماد على الإدارة بالمشاركة. وفي إيران وضح نيكمارام وشوجاراي (Nikmaram & Shojaii, 2012) انخفاض الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وارتفاع التزامهم الوظيفي، كذلك أكد فارد وكاريمي (Fard & Karimi, 2015)، من خلال دراسة أجراها على جامعة آزاد الإسلامية في أصفهان بإيران، أنه كلما زادت الثقة التنظيمية؛ قل الصمت التنظيمي. كما كان هناك علاقة سلبية بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي، أي: إنه كلما زاد الصمت التنظيمي؛ قل مستوى الالتزام التنظيمي. وتأسيساً على ماسبق، يتضح ندرة الدراسات والبحوث العلمية التي تطرقت لظاهرة الصمت التنظيمي في الجامعات العربية والأجنبية، وأن أكثر الدراسات تمت في الجامعات الأردنية، تليها الجامعات العراقية، والسعودية، ثم الإيرانية، وذلك حسب ماتوصلت إليه الباحثة من دراساتٍ، كما يتضح أن مستوى الصمت التنظيمي في الجامعات يميل إلى الدرجة المتوسطة.

المبحث الثالث: الصمت التنظيمي في الجامعات السعودية.

أولاً: التعليم العالي في المملكة العربية السعودية:

لقد حظي التعليم العالي في المملكة العربية السعودية باهتمام خاص من المسؤولين، ويرجع ذلك إلى الصلة الوثيقة بين التعليم العالي والتنمية، كما يرجع إلى استجابة حكومة المملكة لشدة الطلب الاجتماعي على هذا النوع من التعليم، الأمر الذي أدى إلى إنشاء العديد من الجامعات السعودية، بالإضافة إلى عددٍ من الكليات التقنية والفنية.

و سعياً لتوفير الكوادر الوطنية المتخصصة في المجالات الإدارية والعلمية، بما يخدم الأهداف التنموية الوطنية، أنشئت أول جامعه حكومية عام (1956م)، وهي جامعة الملك سعود، ثم توالى إنشاء الجامعات السعودية إلى أن وصل عددها في وقتنا الحاضر إلى ثلاثٍ وثلاثين جامعةً سعودية، بطاقةٍ استيعابية عالية، موزعةً جغرافياً بين مناطق المملكة. وترتبط كافة هذه الجامعات بوزارة التعليم، مع تمتعها بقدرٍ من الاستقلالية في المجالين الإداري والمالي (الغامدي وعبد الجواد، 2015م: 288).

ولقد أدى كبر حجم الجامعات في المملكة العربية السعودية، وزيادة طموحاتها، أدى إلى تعقد وتشابك نشاطاتها، ورغبتها بالوصول للعالمية، وأعمالها إلى ازدياد حاجتها إلى وسائل، وطرق ثابتة لجمع المعلومات، وتحليلها، وتصنيفها وحفظها؛ لتكون قريبة وجاهزة للاستخدام من قبل إدارة الجامعة، وجوهر المنافسة، والميزة التنافسية، يكمن في قيمة المعلومات الضرورية التي يقوم بإنتاجها نظام المعلومات الإدارية في عالم المنافسة والتطور، وعلى الجامعات السعودية تبني الإستراتيجيات، والتراكيب التي تضخم الموارد المعلوماتية، والفكرية لديها، وتبحث عن ممارسات جديدة لاستثمار مواردها البشرية بشكلٍ أكبر. (أحمد، 2003م).

وبالرغم من حداثة التعليم العالي، ونشأة الجامعات بالمملكة، مقارنةً بنشأة الجامعات العربية والعالمية الأخرى، إلا أن الجامعات السعودية تقوم الآن بقفزاتٍ تطويرية وتغييرية، وتحاول أن تواكب الظروف المتغيرة العالمية، ولكي تستطيع أن تؤدي أهدافها الإستراتيجية؛ لا بد من إعداد آليات وأساليب، تساعد

على اكتساب أكبر قدرٍ من المعلومات الحقيقية والحديثة، وتكسر حاجز الصمت بها؛ لأنه لا يمكن لها أن تعمل بمعلوماتٍ قديمة، وغير حقيقية، أو بعدم وجود معلومات أصلاً. (الثبيني، 2000م: 221).

ثانياً: السلطات الإدارية في الجامعات السعودية (وفق نظام مجلس التعليم العالي):

تتوزع السلطات الإدارية في التعليم العالي في المملكة، وذلك على النحو التالي:

- وزارة التعليم: ويقوم عليها وزير، وعدد من الوكلاء، ويرأس وزير التعليم مجالس الجامعات.
 - مجلس الجامعة: ويرأسه وزير التعليم، ومدير الجامعة نائب للرئيس، ووكلاء الجامعة، وأمين مجلس التعليم، وعمداء الكليات والمعاهد، وثلاثة من ذوي الخبرة يعينهم الوزير لمدة ثلاث سنوات.
 - مدير الجامعة: ويتولى إدارة الشؤون العلمية، والإدارية، والمالية للجامعة، ويشرف على تنفيذ نظام الجامعات ولوائحه، وتمثيل الجامعة داخلياً وخارجياً.
 - وكلاء الجامعة: حيث يوجد لكل جامعة وكيلان أو أكثر؛ لمعاونة مدير الجامعة في إدارة شؤونها.
- ويقوم على إدارة الجامعة في المملكة العربية السعودية عددٌ من التنظيمات والهياكل الإدارية، منها: المجالس الجامعية: (المجلس العلمي، مجالس الكليات أو المعاهد، مجالس الأقسام العلمية)، واللجان الدائمة والمؤقتة، والقيادة الأكاديمية للجامعة: (العمداء، رؤساء الأقسام العلمية). ومن أهم القيادات الإدارية الموجودة في الجامعات: مديرو الجامعات ووكلاؤها. والعمداء ورؤساء الأقسام التعليمية، ومديرو الوحدات الإدارية، وتتبع أهمية عملهم باعتبارهم ضباط اتصال إداري وأكاديمي مهم بين وزارة التعليم وإدارة الكلية، أو الجامعة، وأعضاء هيئة التدريس والطلاب. وهم لا يقومون فقط بممارسة الأدوار الوظيفية المتعلقة بعملهم؛ بل يتعدى ذلك إلى الجهات

الأخرى داخل الجامعة، من خلال عضوية المجالس واللجان).

ولابد أن يخلق روح الابتكار والتجديد لدى العاملين، ويشجعهم على المبادرة بالأفكار والأعمال الجيدة، والاختيار بين هذه الأفكار، مما يؤدي لتحسين وتطوير عملية القدرة على تحمل المسؤولية الكلية، والقدرة ومهارة التعرف على مظاهر في الاتصال، وكذلك القدرة على تفسير وتحليل المعلومات، الرضا عن العمل أو السخط عليه بين العاملين، مهارة التشويق وتحفيز الآخرين للعمل، ومهارة الابتكار والإحساس بالمشكلات، والتقنن في الحلول، ومهارة معالجة المعلومات، ومهارة تبادل المعلومات والاتصال.

ونجد من صياغة مسئوليات عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام التعليمية - مع العلم أنهم إداريون لتنفيذ اللوائح- أنهم حجر الزاوية في البناء التنظيمي الجامعي، وهذا مما يعيق عمل هذه خلال تيسير أمور الكلية، أو القسم وفق النظام واللائحة فقط القيادات من خلال تخوفهم من التغيير والتطوير، كما أن هذا من أهم أسباب إجماع الكثيرين عن تولى مثل هذه المناصب. وهنا نشير إلى المركزية الإدارية في نظام التعليم العالي في الجامعات، فنجد أن وزير التعليم العالي يرأس جميع مجالس الجامعات، ويرأس مجلس الجامعات، ويطبق في الجامعات اللائحة الموحدة لها جميعاً. (البلهيد، 2014م: 48)

ثالثاً: أسباب الصمت التنظيمي في الجامعات السعودية:

- هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى إنتشار الصمت التنظيمي في الجامعات بصفه عامة والجامعات السعودية بصفة خاصة والمتمثلة في الآتي:
- الأدوار القيادية التي تتبناها الإدارات العليا من حيث الرسمية في السلطة، وتخوف المرؤسين من ردود فعل سلبية، سينجم عنها أضرار مادية ومعنوية، تلحق بهم، وتبطلعاتهم الوظيفية.
- تردي مناخ العلاقات بين أفراد التنظيم يؤدي إلى عدم التفاهم، وفقدانه بين أفراد التنظيم الجامعي، مما يجعلهم يتعاملون مع بعضهم البعض الآخر بمنتهى الحذر والخوف، ولا يتم تبادل المعلومات والآراء إلا في أضيق

الحدود، كما ينظر إلى المعلومات المقدمة من طرفٍ لآخر بعين الريبة والشك، ناهيك عن إمكانية تحريفٍ أو إخفاء بعض لمعلومات، والذي يسبب اتخاذ قرارات خاطئة، كما يؤدي إلى بث روح الإحباط، وعدم الرضا.

(الفاعوري، 2004: 154)

وتشير (البلهيد، 2014م: 53-54) إلى العديد من الأسباب المسببه للصمت التنظيمي في الجامعات السعودية، ومنها ما يلي:

- أنماط الهيكل والتشكيل التنظيمي، وسوء التنظيم، والتفكك الإداري، وتعدد القادة والصراعات بينهم، يساهم في إحداث الصمت التنظيمي، مما يقف حجر عثرة في طريق التقدم، وحصول الجامعات على التميز، والوصول إلى العالمية.
- هيمنة الافتراضات المسبقة، وتجنب أساليب المغالطات، والدفاع عن الأوضاع الخاطئة، أو عدم الاعتراف بالأخطاء إذا تم الوقوع فيها، يؤدي إلى إحداث الخلل في الأداء، وعدم تصحيحه.
- الخوف من فقد المنصب، أو النقل، أو الترقية، أو تصرفات الرؤساء، وسلوكهم المقيد، وعدم وضوح الأهداف، والحاجات، والنوايا.
- بعض الثقافات التنظيمية تركز وتحتكر السلطة، وتتنظر للفرد نظرة سلبية، وتعتمد الهرمية الإدارية بدرجة عالية.
- حجب المعلومات عن أعضاء هيئة التدريس يؤدي إلى الإحباط، ويخل بالعمل الموكل لهم، ويشعرهم بالعزلة التي تحقق حالة عدم الرضا، وبالتالي تؤدي إلى الصمت التنظيمي.
- إن الصمت من قبل العاملين يأتي كشكلٍ من أشكال المقاومة، وحجب المعلومات من خلال عدم المشاركة في الاجتماعات، أو تقديم المقترحات، وهذا يحدث في حال إذا كانت إدارة الاجتماعات بطريقة سيئة، وسيطرة بعض الأفراد على الاجتماعات، وتحيز الرئيس لرأي أحد الأطراف.
- ومن الأسباب الأخرى المحتملة للصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات:

- اقتناع بعضهم بعدم فائدة وفعالية وجدوى الكلام، لان آرائهم وأفكارهم، واقتراحاتهم، وملاحظاتهم لا يؤخذ بها.
 - شعور بعضهم بالعجز، وعدم القدرة على تغيير الواقع، وتعديل الوضع القائم وتطوير الحال، مما يجعلهم يؤثرن الصمت عن الكلام.
 - إحساس بعضهم بالانفصال عن جامعاتهم، مما يقلل من اهتمامهم بشؤونها، ويضعف انتماءهم لها، ويدفعهم للعزلة، وتحاشي الخوض في شؤون جامعاتهم وقضاياها.
 - ميل بعضهم للسلبية، وعدم اللامبالاة والانسحاب، وعدم المشاركة والتفاعل، وضعف الاهتمام بهموم جامعاتهم ومشكلاتها والتحديات التي تواجهها، مما يدفعهم لايثار الصمت.
 - اعتقاد بعضهم بأن قيادات جامعاتهم تحتكر الحقيقة، وترى بأنها دائماً على صواب، وبأنها ترفض المساءلة، وتضيق بالنقد، وتخشى المحاسبة، مما يدفعهم لتفضيل الصمت، وعدم الحديث عن أحوال جامعاتهم.
 - سعى بعضهم للحصول على الترقية العلمية، مما يجعلهم خائفين من الكشف عن آرائهم النقدية المتعلقة بإدارات جامعاتهم، تحاشياً لإعاقة إجراءات ترقيةاتهم. (عوده، 2015: 59-60)
- ومن خلال ماسبق تتضح الأسباب التي تقف خلف صمت أعضاء هيئة التدريس في الجامعات منها أسباب تنظيمية وأخرى شخصية غير أن الأسباب التنظيمية هي الغالبة والمؤثرة على عضوية التدريس والتي يمكن معالجتها والقضاء عليها باتخاذ كافة التدبير اللازمة لكسر حدة الصمت، فمعرفة الأسباب والوصل إليها يسهم في حل المشكلات بطريقة سليمة ويساعد أصحاب القرار على وضع اليات تقلل من مستوى الصمت التنظيمي لديهم، وتزيد من أطمئنانهم على مستقبلهم الوظيفي وأستقرارهم المهني كما تزيد من حريتهم في التعبير وتجعلهم أكثر استعداداً لنقد جامعاتهم إيجابياً، وتقديم آراء ومقترحات لتطويرها، وكشف العيوب والسلبيات تمهيداً للتخلص منها والبعد عن الصمت التنظيمي السلبي.

رابعاً: تأثير الصمت التنظيمي على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس، ورضاهم الوظيفي:

إنه من المسلم به أنَّ المكانة التي تتمتع بها أي مؤسسة للتعليم العالي تعتمد بشكلٍ أساسي على نوعية أعضاء هيئة التدريس فيها، فجودة البرامج الأكاديمية في الجامعة، ومدى إقبال النخبة من الطلبة عليها، وقدرتها على فرض هيمنتها العلمية والاجتماعية، من خلال ما يصدر عنها من أعمالٍ منشورة، وما يتخرج منها من أفرادٍ يأخذون مواقع قيادية في المجتمع، كل هذا يعتمد على أولئك الأفراد الذين يمثلون هيئة التدريس فيها (أبو حيمد، 2007م: 77).

ويعد عضو هيئة التدريس محور الارتكاز فيما تؤديه الجامعة من وظائف، فلا جامعة بلا عضو هيئة تدريس، فهو الموصل الأول للمعلومات لطلابه، وهو المؤثر في بنائه العلمي، كما أنه صاحب الباع الطويل في البحث العلمي، وفي ربط جامعه بخدمة المجتمع المحلي (بدران، 2005م: 94)، فلا بد للجامعة أن توفر في قوانينها وأنظمتها، ومناخها بما يكفل الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس.

ويتمتع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية ببعض جوانب الحرية الأكاديمية، والتي تعتبر من أهم مظاهر مشاركة عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الجامعية، حيث أكد (سنبل، 1405هـ). أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية يشاركون في صنع بعض القرارات، وأن أكثر القرارات التي يشاركون فيها هي تلك القرارات المرتبطة بمواد التدريس، كاختيار المقررات التي يدرسونها، واختيار طرائق التدريس التي يرونها أنها مناسبة، والمشاركة في الجداول الدراسية، وجدول الاختبارات النصفية والنهائية للقسم، وكتابة التقارير السنوية. أما ما يتعلق بأقل القرارات الأكاديمية التي يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس، فهي تلك القرارات المرتبطة بقبول الطلاب الملتحقين بالقسم، وتحديد العبء الدراسي لكل عضوٍ، والمساهمة في رسم طرق وأساليب

حديثه في تقييم الطلاب ... إلخ، ومن أقل القرارات الإدارية التي يشارك فيها عضو هيئة التدريس: المشاركة في تعيين أعضاء هيئة التدريس، ورسم اللوائح والأنظمة، ويعتبر البعد المادي أقل القرارات التي يشارك فيها عضو هيئة التدريس، مقارنةً بالبعد الإداري والأكاديمي، وقد أكد أعضاء هيئة التدريس بأن القرارات تتم احتكاراً من قبل الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية غالباً. (سنبل ، 1405هـ:150)

ويعتبر عدم المشاركة في صنع قرارات العمل، أو ضعفها من أهم المسببات للصمت التنظيمي، ولضغط العمل، إضافةً إلى محدودية فرص التطوير، والترقي الوظيفي، وانخفاض الدافعية. وعلى العكس من ذلك، فإن منح أعضاء هيئة التدريس مساحةً كبيرة في الإدلاء بالرأي، والمشاركة في صنع القرار، يعني قدراً أوسع من الحرية الأكاديمية، مما ينعكس أثره على مستوى الرضا الوظيفي، وبالتالي ارتفاع الإنتاجية، حيث إن مستوى انخفاض الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية العلمية، مما ينعكس أثره على أداء الجامعة بشكل عام، وأداء أعضاء هيئة التدريس بشكل خاص. (عبود وحسين، 2016م: 251)، فالعلاقة وثيقة وطردية ما بين الرضا الوظيفي، والإنتاجية في العمل، فكلما ارتفع الرضا الوظيفي؛ ارتفعت الإنتاجية، وإذا انخفض الرضا الوظيفي؛ انخفضت الإنتاجية العلمية، ومن أولى العوامل التي تؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وبالتالي انخفاض مستوى الإنتاجية، هي العناصر التي لها صلة بظاهرة الصمت التنظيمي، ومن أهمها: قلة الفرص المتاحة للإبداع والابتكار، وضعف الحوار والانسجام، وفقدان الثقة والتعاون، وعدم تبادل الآراء ما بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، مما يهدد رضاهم، وحماسهم للعمل، ويقوض رغبتهم في تطوير حياتهم المهنية، إضافةً إلى أن الصمت التنظيمي لا يفضي إلى قصور في تبادل المعلومات تنظيمياً من أسفل إلى أعلى؛ لكنه يضعف جودة القرارات التنظيمية في الجامعة. (الصبحي، 2013م: 10) ومما سبق يمكن القول: بأن ظاهرة الصمت التنظيمي ذات تأثيرات حيوية في الجامعات، وبخاصة في عصر العولمة، والانفتاح الذي

يُميز عالم اليوم، وخاصةً أنّ الجامعات السعودية تسعى حثيثةً للوصول للعالمية؛ لكن قد يؤثر الصمت التنظيمي داخلها إلى إعاقة طموحاتها، وتأخرها، وانخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية، وفقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية، وفقدان التحليل الضروري للأفكار، وتقليل التعليم التنظيمي، والتغذية العكسية السلبية، مما يؤدي إلى عدم القدرة على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها، وزيادة احتمالية حدوث الأزمات.

• منهجية البحث، وإجراءاته:

منهج الدراسة:

اتبعت هذه الدراسة منهج البحث الوصفي بأنواعه: التحليلي، والمسحي، والارتباطي، حيث وجه المنهج التحليلي لاستعراض الأدب النظري ذي العلاقة بظاهرة الصمت التنظيمي، ومؤشرات قياس إنتاجية ورضا أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، والدراسات التي تناولتها، وما تمخضت عنها من نتائج، واهتم المنهج المسحي في استقصاء آراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، أما المنهج الارتباطي فقد استُخدم لتحديد حجم العلاقة، ونوعها بين مستوى الصمت التنظيمي، ومؤشرات قياس الإنتاجية والرضى الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية .

مجتمع وعينة الدراسة:

ضم مجتمع الدراسة الحالية جميع أعضاء هيئة التدريس في خمس كلياتٍ تربوية بالجامعات السعودية، وهي: (كلية التربية بجامعة الملك سعود، وكلية التربية بجامعة أم القرى، وكلية التربية بجامعة الملك فيصل، كلية التربية بجامعة الباحثة، وكلية التربية بجامعة تبوك). والبالغ عددهم (1800) عضوٍ للعام الجامعي 1437هـ/1438هـ، ، وقد قامت الباحثة بتطبيق الدراسة على عينة عشوائية من أفراد مجتمع الدراسة، بلغت (600)، واسترد عدد(391) استبانة كانت صالحةً للتحليل الإحصائي. وفيما يلي خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

خصائص أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (1) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغير:	العدد:	النسبة:
الجنس:	ذكر	226
	أنثى	235
الجنسية:	سعودي	316
	غير سعودي	145
الدرجة العلمية:	أستاذ مشارك	247
	أستاذ مساعد	214
الجامعة:	الملك سعود	100
	أم القرى	100
	الملك فيصل	60
	الباحة	61
	تبوك	70

يتضح من الجدول (1) أن نسبة المستجيبين لأداة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، كانت متقاربة، للذكور، حيث بلغت نسبة الإناث (51.6)، أما الذكور فبلغت نسبتهم (49.0). كما يتضح أن غالبية أعضاء هيئة التدريس الذين استجابوا لأداة الدراسة كانوا من السعوديين، حيث بلغت نسبتهم (68.5)، بينما يشكل أعضاء غير السعوديين ما نسبته (31.5). ويتبين كذلك من الجدول رقم (1) أن النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة ممن استجابوا لأداة الدراسة، كانت ممن يشغلون درجة أستاذ مشارك، حيث بلغت نسبتهم (53.6)، تلاهم من هم بدرجة أستاذ مساعد، وبنسبة (46.0).

أداة الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة بعد الاطلاع على الأدبيات، والدراسات السابقة، والبحوث، والأدوات السابقة ذات العلاقة؛ للإفادة منها في صياغة فقرات الاستبانة، وتحديد مجالاتها، بهدف الكشف عن

مستوى الصمت التنظيمي، ومؤشرات قياس إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي في الجامعات السعودية. وذلك كالتالي: حددت الاستبانة بمحورين.

- المحور الأول: مستوى الصمت التنظيمي، ويتكون من (17) فقرة، تنقسم إلى بعدين:

البعد التنظيمي: ويتكون من (9) فقرات.

والبعد الشخصي: ويتكون من (8) فقرات.

- المحور الثاني: مؤشرات قياس إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي ويتكون من (20) فقرة، تنقسم إلى بعدين: (الرضا الوظيفي، الإنتاجية).

تقنين الأداة، والمعالجة الإحصائية:

تم إعداد أداة الدراسة، والتي طورت وعدلت، وأضيف إليها، وحذف بعض فقراتها؛ حتى تم إعدادها بصورتها النهائية الحالية، وقد تم التأكد أيضاً من صدقها وثباتها جدول رقم (2 ، 3)، وحللت باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في استخراج نتائج الدراسة.

الصدق:

أ - الصدق الظاهري: للتحقق من صدق محتوى الأداة، تم عرضها على لجنة من المحكمين، وعددهم عشرة محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعات السعودية، وذلك للتحقق من صلاحية الأداة؛ لقياس ما أعدت لأجله، ومدى انتمائها للمجال الذي تمثله، وبناء على آراء المحكمين، وملاحظاتهم عدلت صياغة الفقرات، واستبعد البعض الآخر .

ب_ الصدق الارتباطي: ظهر من خلال الجدول رقم (2) ارتباط كل عبارة بمحورها في محورين الصمت التنظيمي، ومحور مؤشرات قياس الاداء، وتراوحت القيم ما بين (0.176** - 0.820**).

جدول رقم (2) ارتباط كل عبارة بمحورها:

مؤشرات قياس الأداء:				الصمت الوظيفي:	
معامل بيرسون	العبارة:	معامل بيرسون:	العبارة	معامل بيرسون:	العبارة:
**0.067	11ع	**0.486	1ع	**0.740	1ع
**0.544	12ع	**0.616	2ع	**0.776	2ع
**0.624	13ع	**0.577	3ع	**0.804	3ع
**0.646	14ع	**0.533	4ع	**0.824	4ع
**0.598	15ع	**0.593	5ع	**0.802	5ع
**0.087	16ع	**0.520	6ع	**0.783	6ع
**0.304	17ع	**0.518	7ع	**0.820	7ع
0.574	18ع	*0.616	8ع	**0.546	8ع
**0.562	19ع	**0.638	9ع	**0.778	9ع
**0.176	20ع	**0.528	10ع	**0.603	10ع
				**0.627	11ع
				**0.767	12ع
				**0.623	13ع
				**0.599	14ع
				**0.599	15ع
				**0.642	16ع
				**0.643	17ع

** دالة عند 0.05

الثبات:

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة الفكرونباخ بعد تطبيق

الاستبانة على عينة الدراسة، ومعاملات الثبات التي تم الحصول عليها مبينة في الجدول رقم (3)، وهي معاملات ثابت مناسبة.

جدول رقم (3) ثبات محاور الاستبانة

ألفا كرونباخ:	العدد:	محاور الاستبانة:
0.937	17	المحور الأول: الصمت التنظيمي.
0.808	20	المحور الثاني : مؤشرات قياس إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي .
0.849	37	ثبات الاستبانة:

الأساليب الإحصائية:

لمعالجة البيانات إحصائياً بما يجيب عن أسئلة البحث، استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية:

- 1- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى الصمت التنظيمي، ومؤشرات قياس إنتاجية أعضاء هيئة التدريس والرضا الوظيفي
- 2- معادلة ألفا كرونباخ: لإيجاد معاملات ثبات الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي.
- 3- اختبار (T) لاختبار الفروق الخاصة بالجنس، والجنسية، الدرجة العلمية.
- 4 - تحليل التباين الأحادي (one way anova): لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية في تقدير أفراد العينة (مسمى الجامعة).
- 5- اختبار شفيه لمعرفة اتجاه الفروق التي أظهرها تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير (الجامعة).

علماً بأن الباحثة قد اعتمدت في تفسيرها للنتائج على المحك لمستوى الصمت التنظيمي (من 5-4.21 كبيرة جداً)، (من 4.20+3.41كبيرة)، و(من 3.40-2.61متوسطة)، و(من 2.60-1.81قليلة)، و(من 1-1.80 قليلة جداً).

مناقشة النتائج وتفسيرها:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، فيما يتعلق بمستوى الصمت التنظيمي، وتأثيره في أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، من وجهة نظرهم. وتم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والترتيب لكل عبارة من عبارات المحور الأول، والتي تقيس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، كما تم حساب المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات (المحور ككل)، وتم الحصول على النتائج التالية:

أولاً: مناقشة السؤال الأول:

ما مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية؟

جدول رقم (4) مستوى الصمت التنظيمي في الجامعات السعودية (البعد

التنظيمي والبعد الشخصي):

م	الصمت التنظيمي:	المتوسط	الانحراف المعياري:	الدرجة:
1	البعد التنظيمي:	3.313	1.115	متوسطة
2	البعد الشخصي:	3.204	0.997	متوسطة
	محور الصمت التنظيمي:	3.258	0.865	متوسطة

يتضح من الجدول أن متوسط العام لمحور الصمت التنظيمي كان (3.528)، والانحراف المعياري (0.865)، مما يشير إلى درجة صمت تنظيمي (متوسطة)، وجاء البعد التنظيمي في المرتبة الأولى بمتوسط (3.313)، وانحراف معياري (1.115)، والبعد الشخصي بمتوسط (3.204)، وانحراف معياري (0.997). وللتعرف على مستوى الصمت التنظيمي في كل بعد، كان التفصيل كالتالي:

أولاً: البعد التنظيمي:

يشتمل هذا البعد على (تسع) فقراتٍ، تصف كل فقرة مستوى البعد التنظيمي في الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، والمتوسطات والانحرافات المعيارية للبعد. جدول رقم (5) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس لمستوى الصمت التنظيمي في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم (البعد التنظيمي):

م	الصمت التنظيمي :	المتوسط:	الانحراف المعيارى:	الدرجة	الترتيب الجديد:
8	لا تُوجد آلية رسمية في الجامعة تدعم التحدث عن مشاكل العمل.	3.830	1.213	كبيرة	1
4	أجنب ذكر سلبيات العمل حتى لا أتعرض للمساءلة من قبل المسؤولين.	3.434	1.245	كبيرة	2
5	أشعر أن مناخ الحرية في التعبير عن رأي ليس بمستوى كاف.	3.367	1.392	متوسطة	3
7	أفضل عدم الإفصاح عن السلبيات في مجال العمل كونها تؤثر سلباً في تقييم رئيسي لي..	3.347	1.317	متوسطة	4
3	أميل إلى التزام الصمت بالعمل لأنال رضا رئيسي.	3.334	1.891	متوسطة	5
9	ألتزم الصمت في الاجتماعات؛ لأن رئيسي المباشر يعتبر نفسه الشخص الأكثر معرفة بمتطلبات العمل.	3.221	1.323	متوسطة	6
6	لا أجد تجاوباً من قبل رئيسي عندما أقدم له اقتراحاً في مجال العمل.	3.210	1.274	متوسطة	7
2	أجنب إخبار رئيسي بحدوث مشكلة في العمل؛ خوفاً من ردة فعله.	3.089	1.226	متوسطة	8
1	فرص الاتصال كافية بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة العليا.	2.897	1.221	متوسطة	9

الترتيب الجديد:	الدرجة	الانحراف المعياري:	المتوسط:	الصمت التنظيمي :	م
	متوسطة	1.115	3.313	متوسط البعد التنظيمي	

من خلال النظر للجدول رقم (5) يتضح أن متوسط البعد التنظيمي، جاء بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط (3.313)، وانحراف معياري (1.115)، وتفسر هذه النتيجة بأن هناك صمماً تنظيمياً في الجامعات السعودية بدرجة متوسطة، حيث جاءت العبارة رقم (8)، والتي تنص على " لا تُوجَدُ آليَّةٌ رسميةٌ تدعمُ التحدُّثَ عَنَ مشاكلِ العملِ" على أعلى متوسط حسابي، بلغ (3.830)، وانحراف معياري (1.213)، بينما حصلت العبارة رقم (1) على أدنى متوسط حسابي، بلغ (2.897)، وانحراف معياري (1.221). أما بقية العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لها بين (3.434)، و(3.089)، وانحراف معياري ما بين (1.245)، و(1.226)، كما تبين أن جميع عبارات هذا البعد كانت بدرجة متوسطة، عدا العبارتين رقم (4،8)، فجاءت بدرجة كبيرة . وعليه، فإن أفراد عينة الدراسة يرون أنه لا تُوجَدُ آليَّةٌ رسميةٌ تدعمُ التحدُّثَ عَنَ مشاكلِ العملِ، حيث جاءت النتيجة بدرجة كبيرة، مما يؤكد على أن الجامعات السعودية تفتقد الآلية المناسبة التي تدعم التحدث عن مشكلات العمل بكل وضوح، وشفافية، ومنطقية، مما يجعل أعضاء هيئة التدريس يحجمون عن الإدلاء بأرائهم ومقترحاتهم، أو التحدث عن مشكلاتهم خوفاً من أي ردود سلبية من الإدارة العليا، والذي يعزز ذلك العبارة رقم (4)، التي جاءت في المرتبة الثانية، والتي تنص على: " أتجنَّبُ نكِرَ سلبياتِ العملِ؛ حتَّى لا أتعرَّضُ للمساءلةِ مِن قِبَلِ المسؤولين." وهذا يدل على أن أعضاء هيئة التدريس لا يرغبون في المشاركة، والإدلاء بأرائهم ومقترحاتهم، ويلتزمون الصمت في مجال عملهم بما يحفظ لهم وظائفهم، ولا يعرضهم للجزاءات. فعندما تستخدم السلطة كسلاح ضد الآخرين، فإن ذلك يرفع من معدلات الخوف، ويزيد من الآثار السلبية التي تؤثر على أداء العاملين، وتقلل من حماسهم للعمل، وهذا يؤدي إلى

تقليل النزعات الابتكارية، وفقدان الثقة في مستقبل العمل. مما يؤثر على أدائهم بشكل خاص، وأداء المنظمة بشكل عام.

كما تشير هذه النتيجة إلى أن مقومات نشوء هذا السلوك موجودة، إلا أن الإدارة العليا في الجامعة تتحمل النصيب الأكبر في ذلك- بحكم حرصها على الحفاظ على سمعة الجامعة، وإظهارها بصورة جيدة أمام الجهات العليا والجمهور كذلك-، ولذا فهي ربما تحاول- ولو بشكل غير مباشر- الإيحاء إلى أعضاء هيئة التدريس بعدم رغبتها في تلقي الشكاوي، والإبلاغ عن المخالفات، أو الممارسات غير المشروعة.

وجاءت العبارة رقم (9) فرص الاتصال كافية بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة العليا. وهذا يشير إلى أن فرص الاتصال مع أعضاء هيئة التدريس لاتزال بحاجة إلى تحسين وتطوير من حيث طرقها، وآلياتها، إذ هي بوضعها الحالي تشجع-إلى حد ما- إلى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس؛ لذا ينبغي فسخ المجال لهم لإبداء آرائهم، ومقترحاتهم من خلال وضع أنظمة اتصال فعالة بينهم وبين رؤسائهم، ووضع هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة والانسيابية؛ لمنحهم الثقة حتى يستطيعون كسر حاجز الصمت لديهم.

ثانياً: البعد الشخصي:

جدول رقم (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس لمستوى الصمت التنظيمي في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم (البعد الشخصي):

م	الصمت التنظيمي :	المتوسط:	الانحراف المعياري:	الدرجة	الترتيب الجديد:
12	أبتعد عن الإبداء بأي رأي في قضايا العمل؛ لخبثي السلبية السابقة في هذا المجال.	3.644	1.196	كبيرة	1
10	لا أشارك في حل مشكلات العمل؛ لأنها لا تعنيني.	3.442	1.348	كبيرة	2
15	أميل إلى الصمت عندما لا تقدر مقترحاتي المهنية؛ حتى لا أشعُر بالإحباط.	3.343	1.172	متوسطة	3

4	متوسط ة	1.194	3.165	أفضلُ عدمَ الحديثِ عنَ مشكلاتِ العملِ؛ حتى لا تتأثرُ سلباً علاقتي بزملائي.	13
5	متوسط ة	1.195	3.056	ألتزمُ الصمتَ لعدمِ دعمِ زملائي لي عندَ التحدثِ في أيِّ مشكلةٍ.	14
6	متوسط ة	1.240	3.039	أمتنعُ عنَ التحدثِ في العملِ؛ لقلّةِ خبرتي العملية.	11
7	متوسط ة	1.150	2.980	أمتنعُ عنَ التحدثِ في قضايا العملِ؛ خوفاً منَ فقدانِ ثقةِ الآخرينِ بي.	17
8	متوسط ة	1.135	2.957	أعزفُ عنِ التحدثِ عنِ مشكلاتِ العملِ؛ حتى لا يراي الآخرونُ صانعاً للمشكلات.	16
	متوسطة	0.997	3.204	متوسط البعد الشخصي	

يتضح من الجدول السابق أن مستوى البعد الشخصي في الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، جاء بدرجة (متوسطة)، حيث كان المتوسط (3.204)، والانحراف المعياري (0.997)، وهي تقع في منطقة المتوسطات (2.61 - 3.40)، و تشير إلى أن مستوى الصمت التنظيمي في البعد الشخصي لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (12)، والتي تنص على: "أبتعدُ عنَ الإدلاءِ بأيِّ رأيٍ في قضايا العملِ؛ لخبراتي السلبية السابقة في هذا المجال". حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ متوسطها (3.644)، بانحراف معياري (1.196)، بينما حصلت العبارة (16) "أعزفُ عنِ التحدثِ عنِ مشكلاتِ العملِ؛ حتى لا يراي الآخرونُ صانعاً للمشكلات." على أدنى متوسط حسابي بلغ متوسطها (2.957)، بانحراف معياري (1.135)، أما بقية العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لها ما بين (3.442) و(2.980)، وانحراف معياري ما بين (1.348) و(1.150). وتفسر هذه النتيجة بأن البعد الشخصي لأعضاء هيئة التدريس قد يساهم في حدوث الصمت التنظيمي، فهناك اعتبارات شخصية، كالخبرات السلبية المتراكمة، وكذلك الخوف من فقدان

العلاقات والثقة مع الآخرين، وفقدان الدعم اللازم والكافي من الزملاء، كل ذلك تجعلهم يلتزمون سلوك الصمت، ويفضلونه عن سلوك التعبير، والمشاركة بالأراء والمقترحات، وحل المشكلات.

كما يتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسط العام لمحور الصمت التنظيمي كان (3.528) ، والانحراف المعياري (0.865)، مما يشير إلى درجة صمت تنظيمي (متوسطة) بالجامعات السعودية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (مراد وأمين ،2016) أن مستوى الصمت التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة متوسط. ودراسة الشوابكة (2007) في أن مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة كان بشكل عام بدرجة متوسطة، كما تتفق مع دراسة المجالي (2007)، حيث أشارت إن تصورات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية لعوامل الصمت التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة. كما اتفق مع دراسة الوهبي (2014) على وجود صمت تنظيمي متوسط لدى العاملين داخل المؤسسات الحكومية في منطقة القصيم. واتفقت النتائج مع نتائج دراسة الختانة (2009) أن أبعاد الصمت التنظيمي وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط. بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (القرني ،2016)، التي جاءت بأن مستوى الصمت لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، جاء بدرجة ضعيفة.

ومن خلال ما سبق، يتضح أن ظاهرة الصمت التنظيمي منتشرة بدرجة متوسطة في كثير من المؤسسات، ومؤسسات المجتمع المدني، ومنها: مؤسسات التعليم العالي، لاسيما الجامعات، وهذا مؤشر إلى أن الصمت التنظيمي أصبح سلوكاً اجتماعياً عاماً تفرضه القيادات، والثقافة التنظيمية لهذه المؤسسات، الأمر الذي يترتب عليه آثار سلبية خطيرة على هذه المؤسسات، غير أن أكثرها خطراً، وأشد وقعاً هي الجامعات، باعتبارها أرقى مؤسسات المجتمع، ويفترض منها أن تشكل القيادات الفكرية لباقي مؤسساته.

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مؤشرات قياس إنتاجية أعضاء هيئة

التدريس ورضاهم الوظيفي بالجامعات السعودية؟

جدول رقم (7):

مؤشرات قياس إنتاجية أعضاء هيئة التدريس

ورضاهم الوظيفي بالجامعات السعودية

م	الصمت الإداري:	المتوسط:	الانحراف المعياري:	الدرجة:
1	بعد الإنتاجية:	3.836	0.405	كبيرة
2	بعد الرضا الوظيفي:	3.299	0.470	متوسطة
	المتوسط العام	3.568	0.323	متوسطة

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط العام لمحور قياس إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي كان (3.568)، والانحراف المعياري (0.323)، مما يشير إلى درجة قياس (متوسطة)، وجاء بعد الإنتاجية في المرتبة الأولى بمتوسط (3.836)، وانحراف معياري (0.405)، يليه بعد الرضا الوظيفي بمتوسط (3.299)، وانحراف معياري (1.470). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبود وحسين ، 2016)، التي توصلت إلى أن آراء عينة الدراسة أظهرت اهتماماً بمؤشرات قياس أداء العاملين، وكشفت أن بُعد الإنتاجية جاء بالمرتبة الأولى، بينما جاء الرضا الوظيفي في المرتبة الأخيرة. وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يدركون تماماً أن الصمت التنظيمي يؤثر على إنتاجيتهم، وأدائهم في العمل.

وللتعرف على مؤشرات قياس أداء أعضاء هيئة التدريس: (الرضا الوظيفي، الإنتاجية) في كل بُعد، كان التفصيل كالتالي:

أولاً: بعد الرضا الوظيفي:

جدول رقم (8):

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمؤشرات قياس (بعد الرضا الوظيفي):

الترتيب الجديد:	الدرجة:	الانحراف المعياري:	المتوسط:	فقرات الرضا الوظيفي:	
1	كبيرة	0.675	3.945	أجد ذاتي عند ممارسة تخصصي في العمل.	10
2	كبيرة	0.655	3.596	يزيد عملي من ثقتي بنفسي.	1
3	متوسطة	0.598	3.397	يهتم عملي بتطوير مستوى أدائي المهني.	2
4	متوسطة	0.625	3.390	أتحمس لإنجاز المهام والواجبات المؤكدة لي حتى لو كنت متعباً.	3
5	متوسطة	0.61944	3.3623	يمني عملي لدي حب العمل ضمن الفريق الواحد.	5
6	متوسطة	0.606	3.228	يوفر عملي كافة المتطلبات الوظيفية للوصول إلى أفضل إنجاز في العمل.	9
7	متوسطة	0.61504	3.2082	يتيح لي عملي الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة.	8
8	متوسطة	0.62411	3.0629	يحفزني عملي لإجراء الدراسات والبحوث العلمية.	4
9	متوسطة	0.73753	2.9588	يهيئ لي عملي الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال عملي.	7
10	متوسطة	0.81303	2.8460	يمنحني عملي بعض الصلاحيات لاتخاذ القرارات.	6

الترتيب الجديد:	الدرجة:	الانحراف المعياري:	المتوسط:	فقرات الرضا الوظيفي:
	متوسطة	0.470	3.299	متوسط بعد الرضا الوظيفي

يتضح من نتائج الجدول (8) بأن المتوسط الحسابي العام لدرجات تقدير الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.299)، وانحراف معياري (0.470)، مما يشير إلى درجة رضا وظيفي متوسطة، وربما تعطي هذه النتائج العالية، وكذلك المتوسطات إشارات إيجابية حول حالة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. وجاءت العبارتان، رقم (10)، و(1)، واللتان تنصان على: "أجد ذاتي عند ممارسة تخصصي في العمل." و "يزيد عملي من ثقتي بنفسني بدرجة كبيرة". أما بقية مؤشرات هذا البعد، فجاءت بدرجات متوسطة، حيث تراوحت ما بين المتوسطين (3.397)، و(2.9588). أما العبارة رقم (6)، والتي تنص على: "يمنحني عملي بعض الصلاحيات لاتخاذ القرارات"، فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي، بلغ (2.8460)، وانحراف معياري (0.81303)، مما يشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس لا زالوا بحاجة إلى منحهم مزيداً من الصلاحيات؛ للمشاركة في عمليات صنع واتخاذ القرارات التنظيمية .

ثانياً: بعد الإنتاجية:

جدول رقم (9):

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمؤشرات قياس (بعد الإنتاجية):

م	فقرات بعد الإنتاجية:	المتوسط:	الانحراف المعياري:	الدرجة:	الترتيب الجديد:
1	ضعف العلاقات الإنسانية في العمل يؤثر سلباً على إنتاجيتي.	4.208	0.769	كبيرة جدا	1
6	لا أشعر بالحماس في أداء مهنتي؛ لعدم تناسب الأجر مع	4.123	0.904	كبيرة	2

				عبء العمل.	
3	كبيرة	0.581	4.063	تشجيع رؤسائي لي يزيد من إنتاجيتي للعمل.	1 5
4	كبيرة	0.540	4.061	التزامي الوظيفي يزيد من إنتاجيتي للعمل.	1 3
5	كبيرة	0.594	4.056	منحي بعض الصلاحيات يزيد من إنتاجيتي في العمل.	1 4
6	كبيرة	0.539	3.950	فتح قنوات الاتصال بيني وبين المسؤولين تزيد من إنتاجيتي.	1 2
7	كبيرة	0.835	3.701	لا أقدم كل ما أملكه من طاقات إيجابية في مجال عملي.	1 1
8	كبيرة	0.824	3.455	أستطيع التعبير بطلاقة عند مناقشة قضايا العمل.	1 8
9	متوسطة	0.768	3.379	أحرص على تقديم الأدلة والبراهين عند استعراض قضايا العمل.	1 9
10	متوسطة	0.839	3.373	لا يتيح لي عملي فرصة الإبداع في مجال العمل.	2 0
	كبيرة	0.405	3.836	متوسط بعد الإنتاجية	

تشير المتوسطات والانحرافات المعيارية في الجدول رقم (9) إلى أن مؤشرات قياس إنتاجية أعضاء هيئة جاء بدرجة إنتاجية كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.836)، وانحراف معياري (0.405)، وكانت ترتيب العبارات التي حازت على متوسطات عالية العبارة رقم (17) جاءت في المرتبة الأولى، والتي تنص على: "ضعف العلاقات الإنسانية في العمل يؤثر سلباً على إنتاجيتي" جاءت بدرجة إنتاجية كبيرة جداً، بينما جاء في أدنى

المتوسطات الحسابية العبارة رقم (20): " لا يتيح لي عملي فرصة الإبداع في مجال العمل. جاءت بدرجة متوسطة، والعبارة رقم (19) أما بقية العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لها ما بين (4.123)، و (3.379)، وانحراف معياري ما بين (0.904)، و (0.768). وتعزى هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس يدركون تماماً مضامين تلك العبارات واستدلالاتها، ويؤكدون بدرجة كبيرة أن العلاقات الإنسانية الجيدة، ومنح بعض الصلاحيات، وفتح قنوات الاتصال، وتشجيع الرؤساء جميعها عوامل تزيد من الإنتاجية، مما يشير إلى أن إنتاجية العاملين لها أبعاد نفسية، إضافة إلى الأبعاد الفكرية والجسدية، فكلما كان الإحساس بالراحة والاستقرار، والحرية في التعبير عن الرأي عالياً، كلما ارتفعت الثقة لديهم، وزاد معدل إنتاجيتهم للعمل .

ثالثاً: مناقشة السؤال الثالث:

والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الصمت التنظيمي، ومؤشرات قياس إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي بالجامعات السعودية، تعزى إلى مجموعة من المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، ، الجنسية، الدرجة العلمية، الجامعة)؟.

أولاً: الفروق تبعاً للجنس.

جدول رقم (10):

اختبارات للفروق بين المتوسطات في استجابات أعضاء هيئة التدريس، تعزو لمتغير (الجنس):

الدالة:	درجة الحرية :	قيمة ت:	الانحراف المعياري:	المتوسط:	العدد:	الجنس :	محاور الاستبانة:
0.031	459	2.167	1.08723	3.3509	226	ذكر	المحور الأول: مستوى الصمت التنظيمي
			0.57888	3.1760	235	أنثى	
0.694	459	0.393	0.31780	3.5738	226	ذكر	المحور الثاني: مؤشرات قياس الاداء
			0.32844	3.5619	235	أنثى	

● دالة عند 0.05

يتضح من الجدول رقم (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول تقديرهم لمستوى الصمت التنظيمي لديهم تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت قيمة ت 2.167، بمستوى دلالة (0.031)، وهي دالة إحصائية عن مستوى دلالة (0.05). وهذا يشير إلى أن اختلاف تقدير أعضاء هيئة التدريس لمستوى الصمت التنظيمي لأداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية تختلف باختلاف (الجنس). وكانت الفروق لصالح الذكور، حيث كان متوسط الاستجابة 3.350. وهو أعلى من متوسط الاستجابة للإناث، وهي 3.176. وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة المجالي (2007)، حيث أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير الجنس. بينما تختلف مع دراسة القرني (2016)، ودراسة (الشوابكة، 2007) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز

حول تقديرهم لمستوى الصمت التنظيمي، تبعاً لمتغير الجنس، ودراسة: (بومنقار ووادي، 2016)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين حول مستوى الصمت التنظيمي .

كذلك يظهر من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمتغير الجنس حول المحور الثاني (مؤشرات قياس الإنتاجية والرضا الوظيفي)، حيث كانت قيمة ت 0.393، بمستوى دلالة (0.694)، وهي غير دالة إحصائياً عن مستوى دلالة (0.05). وهذا يشير إلى عدم اختلاف تقدير أعضاء هيئة التدريس لمستوى مؤشرات قياس (مؤشرات الإنتاجية والرضا الوظيفي)، في الجامعات السعودية، تختلف باختلاف (الجنس). وربما تعود هذه النتائج إلى تقارب إدراك أعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث للمضامين، والدلالات التي تحملها المؤشرات الواردة في المحور الثاني. ولعل ذلك يعود لكون أعضاء هيئة التدريس من الجنسين، وان كانوا يعملون في أماكن منفصلة تماماً، إلا أنهم يخضعون لنفس الظروف، والمعطيات، واللوائح التنظيمية.

ثانياً: الفروق تبعاً للجنسية.

جدول رقم (11): اختبارات للفروق بين المتوسطات في استجابات أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمتغير (الجنسية):

محاور الاستبانة:	الجنس:	العدد:	المتوسط:	الانحراف المعياري:	قيمة ت:	درجة الحرية:	الدلالة:
المحور الأول: مستوى الصمت التنظيمي	غير سعودي	145	3.7245	1.04546	-8.291	459	0.000
	سعودي	316	3.0349	0.67893			
المحور الثاني: مؤشرات قياس الاداء	سعودي	316	3.5896	0.30639	2.151	459	0.032
	غير سعودي	145	3.5201	0.35289			

● دالة عند 0.05

يتضح من الجدول-أعلاه -أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجنسية، حيث كانت قيمة ت 8.291، بمستوى دلالة (0.000)، وهي دالة إحصائياً عن مستوى دلالة (0.05). وهذا يشير إلى أن اختلاف تقدير أعضاء هيئة التدريس لمستوى الصمت التنظيمي لأداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية تختلف باختلاف (الجنسية). وكانت الفروق لصالح غير السعوديين، حيث كان متوسط الاستجابة 3.724، وهو أعلى من متوسط استجابة سعودي وهي 3.049. ويعزى ذلك لكون أعضاء هيئة التدريس السعوديين بحكم استقرارهم الوظيفي يطمحون بشكل أكبر في عمليات تغيير تهدف إلى تحسين مستوى الحرية الأكاديمية، وسياسة الإفصاح، وعدم تجاهل الآراء المعارضة، وتعزيز قنوات التواصل مع المسؤولين بالجامعات، كما أن أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين من المتعاقدين، وهم يميلون إلى سلوك الصمت التنظيمي؛ خشية ردود أفعال الرؤساء والمسؤولين في الجامعات، وربما الخوف من إنهاء عقودهم الوظيفية عند خوضهم في أي قضية من قضايا العمل.

كما يتضح من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمتغير الجنسية، حيث كانت قيمة ت 2.151، بمستوى دلالة (0.032)، وهي دالة إحصائياً عن مستوى دلالة (0.05). وهذا يشير إلى أن هناك اختلاف في تقدير أعضاء هيئة التدريس لمستوى مؤشرات قياس إنتاجية ورضاء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية باختلاف (الجنسية). وكانت الفروق لصالح السعوديين، حيث كان متوسط الاستجابة 3.589. وهو أعلى من متوسط الاستجابة غير السعودي، وهي 3.520.

ثالثاً: الفروق تبعاً للرتبة العلمية:

جدول رقم (12):

اختبارات للفروق بين المتوسطات في استجابات اعضاء هيئة التدريس تعزو لمتغير (الرتبة العلمية):

محرار الاستبانة:	الجنس:	العدد:	المتوسط:	الانحراف المعياري:	قيمة ت:	درجة الحريرة:	الدلالة:
المحور الأول: مستوى الصمت التنظيمي.	أستاذ، أستاذة مشارك	247	3.429	0.968	4.490	457	0.000
	أستاذ مساعد	212	3.071	0.693			
المحور الثاني: مؤشرات قياس الإنتاجية والرضا الوظيفي	أستاذ، أستاذة مشارك	247	3.627	0.293	4.325	457	0.000
	أستاذ مساعد	212	3.499	0.343			

• دالة عند 0.05

بالنظر للجدول (12)؛ يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس، تعزو لمتغير الرتبة العلمية، حيث كانت قيمة ت 3.490، بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً عن مستوى دلالة (0.05). وهذا يشير إلى أن اختلاف تقدير اعضاء هيئة التدريس لمستوى الصمت التنظيمي تختلف باختلاف (الرتبة العلمية). وكانت الفروق لصالح أستاذ، وأستاذ مشارك، حيث كان متوسط الاستجابة 3.429. وهو أعلى من متوسط الاستجابة لأستاذ مساعد، وهي 3.071. وهذا يعني أن فئة أعضاء التدريس ممن يحملون درجات علمية عليا، كأستاذ، وأستاذ مشارك يميلون إلى سلوك الصمت التنظيمي، والابتعاد عن سلوك التعبير، والافصاح فهم بحكم خبرتهم الطويلة، أصبح لديهم النضج الكافي في تقدير حجم المشكلات، وطرق معالجتها، والصمت عن مشكلات أخرى؛ للحفاظ على مكتسباتهم المادية

والمعنوية، وإرضاء لرؤسائهم، وأصبحوا أكثر فهماً لسياسة الإدارات العليا في الجامعات، واتبعوا آليتها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشوابكة، 2007) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الصمت التنظيمي، حسب متغيرات الرتبة العلمية؛ لصالح أستاذ وأستاذ مشارك، كما تتفق أيضاً مع نتيجة دراسة المجالي (2007)، حيث أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير الدرجة العلمية، بينما تختلف مع دراسة القرني (2016) التي وضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة، تعزى للرتبة العلمية.

كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمتغير الرتبة العلمية، حيث كانت قيمة ت 4.325، بمستوى دلالة (0.000)، وهي دالة إحصائياً عن مستوى دلالة (0.05). وهذا يشير إلى أن اختلاف تقدير أعضاء هيئة التدريس لمستوى مؤشرات قياس الإنتاجية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية باختلاف (الرتبة العلمية). وكانت الفروق لصالح أستاذ، أستاذ مشارك، حيث كان متوسط الاستجابة 3.627. وهو أعلى من متوسط استجابة أستاذ مساعد 3.499. وهذا يعني أن فئة أعضاء التدريس ممن يحملون درجات علمية عليا كأستاذ وأستاذ مشارك، هم أكثر رضا وإنتاجية؛ لما حققوه من رتب علمية، وخبرات وظيفية.

رابعاً: الفروق تبعاً لمسمى الجامعة

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية:

الانحراف المعياري:	المتوسط:	العدد:	الجامعة:	محاور الاستبانة:
0.858	2.955	81	الملك سعود:	المحور الأول : مستوى الصمت التنظيمي
0.758	3.664	198	أم القرى:	
0.648	3.152	68	الملك فيصل:	
0.758	2.460	61	الباحة:	
0.813	3.287	53	تبوك:	
الانحراف المعياري:	المتوسط:	العدد:	الجامعة:	
0.310	3.724	81	الملك سعود:	
0.182	3.500	198	أم القرى:	
0.304	3.706	68	الملك فيصل:	
0.524	3.414	61	الباحة:	
0.320	3.576	53	تبوك:	

جدول رقم (14)

تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق ودلائها الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول استجابات أفراد العينة لمحوري الدراسة لمتغير الجامعة

الدالة:	قيمة ف:	متوسط المربعات:	درجة الحرية:	مجموع المربعات:	التباين:	الاستبانة:
0.00	33.889	19.931	4	79.723	بين المجموعات	المحور الأول : مستوى الصمت التنظيمي
		0.588	456	268.188	داخل المجموعات	
			460	347.903	المجموع:	
0.000	15.157	1.408	4	5.631	بين المجموعات	المحور الثاني : مؤشرات
		0.093	456	42.351	داخل المجموعات	

الاستبانة:	التباين:	مجموع المربعات:	درجة الحرية:	متوسط المربعات:	قيمة ف:	الدلالة:
الصمت التنظيمي	المجموع:	47.982	460			

يشير الجدول رقم (14) أن نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي، أظهرت فروقاً دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الصمت التنظيمي، تعزى لمتغير مسمى الجامعة، حيث بلغت قيمة (ف) 33.889 ، بمستوى دلالة (0.000)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني أن تقدير أعضاء هيئة التدريس لمستوى الصمت التنظيمي بالجامعات السعودية، تختلف باختلاف الجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس.

ولمعرفة اتجاه الفروق والكشف عن مصدرها، تم استخدام اختبار (شفيه)، كما هو موضح في الجدول (15)، حيث يشير نتائج هذه المقارنة إلى أن منشأ الفرق الإجمالي يعزى إلى الفروق الثنائية بين متوسطات جامعة الملك سعود، وجامعة أم القرى؛ لصالح جامعة أم القرى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجامعة أم القرى 3.664، بينما بلغ المتوسط الملك سعود 2.955، كما توجد فروق دالة إحصائية بين جامعة أم القرى، وكل من جامعة (الملك فيصل، الباحة، تبوك)؛ لصالح جامعة أم القرى، حيث بلغ متوسط جامعة أم القرى 3.664 ، بينما بلغ متوسط جامعة (الملك فيصل، الباحة، تبوك)، 3.152 ، 2.460 ، 3.287 على التوالي. كما توجد فروق بين جامعة الملك فيصل، وجامعة الباحة لصالح جامعة الملك فيصل، حيث بلغ متوسطها 3.152 ، وهو أكبر من متوسط جامعة الباحة 2.460. ويعزى ذلك إلى أن كلما كانت الجامعة عريقة بحكم قدم عمرها الزمني وخبرتها التعليمية المتنوعة، وامتلاكها العديد من الامتيازات والمكتسبات، كلما ارتفع مستوى الصمت التنظيمي لديها، والعكس

صحيح. فالجامعات الناشئة كجامعة الباحة، وجامعة تبوك عمرها الزمني قصير، وكذلك إدارتها، وتفتقد كثيراً من الامتيازات، والمكتسبات، ولديه العديد من المشكلات، سواء أكانت مشكلات تنظيمية، أو تعليمية، أو اقتصادية، والتي تتطلب التدخل السريع، والمعالجة الفورية من خلال الاستعانة بالخبراء، والآراء للمساعدة في إيجاد الحلول في ظل أجواء مفتوحة، وتغذية راجعة تسهم في اتخاذ قرارات رشيدة.

كما يشير الجدول رقم (15) أن نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي أظهرت فروقاً دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى مؤشرات قياس أداء أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمتغير مسمى الجامعة، حيث بلغت قيمة (ف) 15.157 ، بمستوى دلالة (0.000)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني أن تقدير أعضاء هيئة التدريس لمستوى مؤشرات قياس الإنتاجية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، تختلف باختلاف الجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس.

ولمعرفة اتجاه الفروق والكشف عن مصدرها، تم استخدام اختبار (شيفيه)، كما هو موضح في الجدول (15)، حيث يشير نتائج هذه المقارنة إلى أن منشأ الفرق الإجمالي، يعزى إلى الفروق الثنائية بين متوسطات جامعة الملك سعود، وكلٍ من جامعة أم القرى؛ لصالح جامعة أم القرى، حيث بلغ متوسطها 3.664، وبين جامعة الملك سعود وجامعة الباحة؛ لصالح جامعة الملك سعود، حيث بلغ متوسطها 2.955 ، وهو أعلى من متوسط جامعة الباحة 2.460.

جدول رقم (15):

يوضح نتيجة اختبار (شيفيه) لمستوى الصمت التنظيمي، وتأثيره في إنتاجية

أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي بالجامعات السعودية:

محاور الاستبانة:	المتوسط :	الملك سعود :	أم القرى :	الملك فيصل :	الباحة: تبوك :
المحور الأول مستوى الصمت الإداري	الملك سعود	2.955	*		*
	أم القرى	3.664		*	*
	الملك فيصل	3.152			*
	الباحة	2.460			
	تبوك	3.287			
المحور الثاني مؤشرات الصمت التنظيمي	الملك سعود:	2.955	*		*
	أم القرى:	3.664			
	الملك فيصل:	3.152			
	الباحة:	2.460			
	تبوك:	3.287			

رابعاً: مناقشة السؤال الرابع:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي،
وأنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي بالجامعات السعودية؟

جدول رقم (16): يوضح العلاقة بين الصمت التنظيمي، ومؤشرات الصمت
التنظيمي.

مؤشرات الصمت التنظيمي:	
- 0.287**	مستوى الصمت التنظيمي:
0.000	

دالة عند مستوى 0.01

توجد علاقة طردية سالبة بين مستوى الصمت التنظيمي، ومؤشرات أداء الإنتاجية والرضا الوظيفي، بمعنى أنه كلما قل مستوى الصمت التنظيمي؛ ارتفعت مؤشرات الأداء ببعديه الرضا الوظيفي والإنتاجية. والجدول التالي تفصيلي بين أبعاد الصمت التنظيمي، وأبعاد مؤشرات الصمت التنظيمي.

جدول رقم (17) يوضح العلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي، وأبعاد مؤشرات الصمت التنظيمي:

الإنتاجية:	الرضا الوظيفي:	مؤشرات الصمت الصمت التنظيمي
0.071	- 0.372**	البعد التنظيمي:
0.127	0.000	
- 0.209**	- 0.380**	البعد الشخصي:
0.000	0.000	

دالة عند مستوى 0.01

توجد علاقة ارتباطية دالة سالبة بين البعد التنظيمي، وكلّ من بعد الرضا والوظيفي، والإنتاجية. بمعنى أنه كلما قل الصمت التنظيمي في البعد التنظيمي؛ ارتفع الرضا الوظيفي، والإنتاجية لدى أعضاء هيئة التدريس. أيضاً هناك علاقة ارتباطية دالة سالبة بين البعد الشخصي، وبعد الرضا الوظيفي، بمعنى أنه كلما قل الصمت التنظيمي في البعد الشخصي؛ زاد الرضا الوظيفي.

وهناك علاقة ارتباطية دالة موجبة بين البعد الشخصي، وبعد الإنتاجية. أي: إن الإنتاجية لا تتأثر بالصمت التنظيمي في البعد الشخصي. ملخص النتائج:

بناءً على الدراسة النظرية والميدانية التي قامت بها الباحثة حول الصمت التنظيمي وتأثيره على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي في الجامعات السعودية، توصلت إلى النتائج التالية:

- النتائج الخاصة بالجزء النظري:
- أظهرت الدراسة أن مصطلح الصمت التنظيمي من المصطلحات الواعدة الحديثة التي بدأت تحظى بالاهتمام على المستويين العملي والعلمي. كما بدأ التفكير جدياً في تشخيص أسبابه وأنواعه، وبيان إيجابياته وسلبياته وتحديد السبل الكفيلة بتوظيفه والتعامل معه لكي لا يكون مدخلاً لإشاعة الفساد أو عائقاً أمام محاولات التطوير والتجديد في مؤسساتنا العامة.
- أثبتت الدراسة ندرة الدراسات والبحوث العلمية التي تطرقت لظاهرة الصمت التنظيمي في الجامعات العربية والأجنبية وأن أكثر الدراسات تمت في الجامعات الأردنية تليها بقية الجامعات بواقع دراستين لكل من الجامعات السعودية والعراقية ثم الجامعات الإيرانية، مما يستدعي من الباحثين في مجال الإدارة التربوية أن يولوا اهتماماً كبيراً لإجراء أبحاثٍ جدية تهدف إلى دراسة واقع الصمت التنظيمي في الجامعات المعاصرة وفي المؤسسات التربوية.

- كما بينت الدراسة أن ظاهرة الصمت التنظيمي منتشرة بدرجة متوسطة في كثير من المؤسسات، ومؤسسات المجتمع المدني، ومنها: مؤسسات التعليم العالي، لاسيما الجامعات، وهذا مؤشر إلى أن الصمت التنظيمي أصبح سلوكاً اجتماعياً عاماً فرضته سلوكيات العمل لدى بعض القيادات، والثقافة التنظيمية لهذه المؤسسات، الأمر الذي يترتب عليه آثار سلبية خطيرة على هذه المؤسسات، غير أن أكثرها خطراً، وأشد وقعاً هي الجامعات، باعتبارها أرقى مؤسسات المجتمع، ويفترض منها أن تشكل القيادات الفكرية لباقي

مؤسساته.

- أكدت هذه الدراسة وبشكل واضح الأسباب الأكثر تأثيراً على سلوك صمت العاملين وهي الأسباب الإدارية والتنظيمية، للمنظمة والتي منها: (انعدام الثقة بالرؤساء، عدم اهتمام الرؤساء بأصوات الموظفين، الثقافة التنظيمية غير الداعمة لسلوك حرية التعبير، لمناخ التنظيمي المتدهور، ومستوى توافر فرص الاتصال في المنظمة، القضايا الإدارية ردود الفعل السلبية من الإدارة، التحيز، الخصائص الشخصية للمديرين).
- أظهرت أدبيات الدراسة أن الصمت التنظيمي يسهم في التعقيم على الأخطاء والتستر على الانحرافات وإشاعة الفساد أو التمهد له. كما يسهم في إعاقة التنافسية الإيجابية لصالح الجمود والرتابة وإبقاء الأشياء على حالها رغم مشكلاتها.
- أوضحت هذه الدراسة وبشكل جلي أن تقشي سلوك الصمت التنظيمي حيلال القضايا، والمشكلات التي تواجه العاملين في العمل، أو عزوفهم عن التعبير عن آرائهم، وإبداء مقترحاتهم؛ لتطوير وتحسين إجراءات العمل، قد يفضي إلى عواقب وخيمة، ونتائج سلبية على الأداء التنظيمي بشكل عام، وعلى ديمومة المنظمة وصحتها بشكل خاص. ويبرز هذا التأثير في انخفاض الأداء الفردي والتنظيمي معاً، وتصاعد مستوى عدم الرضا بين الأفراد، والذي يتجلى في كثرة الغياب، وعدم الالتزام، وضعف دوران العمل، وانخفاض الإنتاجية، ونقص المشاركة التنظيمية، وقتل الإبداع والابتكار، إضافةً لبعض السلوكيات غير المرغوب فيها، مما يؤدي إلى إعاقة عملية التغيير والتطوير التنظيمي.
- كما بينت أدبيات الدراسة سبل مواجهة الصمت التنظيمي ومنها (العلاقات الإنسانية الجيدة، ومنح بعض الصلاحيات، وفتح قنوات الاتصال، وتشجيع الرؤساء، وتعزيز دافعية العاملين، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم من خلال الحوافز المادية والمعنوية، توفير المناخ التنظيمي الداعم لحرية التعبير) وجميعها عوامل تزيد من الإنتاجية، مما يشير إلى أن إنتاجية

العاملين لها أبعاد نفسية، إضافة إلى الأبعاد الفكرية والجسدية، فكلما كان الإحساس بالراحة والاستقرار، والحرية في التعبير عن الرأي عالياً، كلما ارتفعت الثقة لديهم، وزاد معدل إنتاجيتهم العملية.

النتائج الخاصة بأسئلة الدراسة الميدانية

أولاً: السؤال الأول:

- ما مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية؟

أظهرت النتائج أن مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية معتدل، حيث إن المتوسط العام لمحور الصمت التنظيمي ببعديه: (التنظيمي والشخصي)، كان بمتوسط (3.528)، والانحراف المعياري (0.865)، مما يشير إلى درجة صمت تنظيمي (متوسطة) بالجامعات السعودية.

ثانياً: السؤال الثاني:

- ما مؤشرات قياس إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي بالجامعات السعودية؟
- أظهرت النتائج أن المتوسط العام لمحور مؤشرات قياس أداء أعضاء هيئة التدريس كان (3.568)، والانحراف المعياري (0.323)، مما يشير إلى درجة قياس (متوسطة)، وجاء بعد الانتاجية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.836)، وانحراف معياري (0.405). وبعد الرضا الوظيفي في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.299)، وانحراف معياري (1.470).

ثالثاً: السؤال الثالث:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية

(($0.05 \leq \alpha$ بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الصمت التنظيمي ومؤشرات قياس الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، تعزى إلى مجموعة من المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الجنسية، الرتبة العلمية، الجامعة)؟

- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس حول تقديرهم لمستوى الصمت التنظيمي في الجامعات، تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح الذكور، و متغير الجنسية لصالح غير السعوديين، و متغير الرتبة العلمية؛ لصالح أستاذ، وأستاذ مشارك، والجامعة؛ لصالح جامعة أم القرى.
- كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس حول مؤشرات قياس الأداء، تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق تعزى لمتغير الجنسية لصالح السعوديين، وكذلك الرتبة العلمية لصالح أستاذ، وأستاذ مشارك، والجامعة؛ لصالح جامعة أم القرى.

رابعاً: السؤال الرابع:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وأداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية؟
- توصلت النتائج إلى أنه: توجد علاقة ارتباطية دالة سالبة بين البعد التنظيمي، وكلّ من بعد الرضا الوظيفي، والإنتاجية. بمعنى أنه كلما قل الصمت التنظيمي في البعد التنظيمي؛ ارتفع الرضا الوظيفي، والإنتاجية لدى أعضاء هيئة التدريس.
- أيضاً هناك علاقة ارتباطية دالة سالبة بين البعد الشخصي، وبعد الرضا الوظيفي، بمعنى أنه كلما قل الصمت التنظيمي في البعد الشخصي؛ زاد الرضا الوظيفي.

• كما أن هناك علاقة ارتباطية دالة موجبة بين البعد الشخصي، وبعد الإنتاجية. أي: إن الإنتاجية لا تتأثر بالصمت التنظيمي في البعد الشخصي.

آليات مقترحة للتغلب على الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، بما يزيد من إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي.

في ضوء ما أسفر عنه البحث الراهن بشقيه النظري والميداني من نتائج يمكن تقديم بعض الآليات المقترحة للتغلب على الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، بما يزيد من إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي ومن أبرز هذه الآليات ما يأتي:

أولاً: سن التشريعات، والقوانين اللازمة لدعم مستوى الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات من خلال الإجراءات التالية:

- إعطاء الجامعات الاستقلالية الكاملة لإدارة شئونها وعدم ربطها بالجامعات الأخرى لخلق روح التنافس والتميز.
- رفع مستوى الوعي بأهمية الحرية الأكاديمية في تحقيق أهداف الجامعة ورفع كفاءتها
- توعية أعضاء هيئة التدريس بالحقوق والواجبات الوظيفية من خلال تعميم لائحة مدونة السلوك الأخلاقي وأخلاقيات الوظيفة على جميع الموظفين (رؤساء ومرؤوسين) للتقيد بها.
- بناء أنظمة للمساءلة والمحاسبة وحماية حق إبداء الرأي بما يضمن حفظ حقوق أعضاء هيئة التدريس.
- ربط ترقية عضو هيئة التدريس بمدى مساهماته في حل المشكلات وتنفيذ الخطط والبرامج التطويرية للجامعة.
- تقليل المركزية وتغيير الهياكل التنظيمية للجامعات.

- التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغييراً جذرياً في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين.

ثانياً: عقد برامج تدريبية وتطويرية لمنسوبي الجامعة تسهم في التخفيف من حدة الصمت التنظيمي بالجامعات من خلال:

- تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية الفعلية اللازمة لديمقراطية الإدارة.
- الحاق القيادات الأكاديمية ببرامج تدريبية مقننه لتنمية مهاراتهم في الإصغاء والاستماع الفعال والأساليب الديمقراطية في القيادة وعلى مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات بما يحقق تغيير المعتقدات الضمنية الخطأ التي يتبنونها حيال سلوك صمت وتعبير العاملين معهم.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس على مهارات الاتصال والاقناع وتعزيز روح الانتماء والولاء الوظيفي للجامعة وعلى أهمية تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

ثالثاً: تعزيز الثقة التنظيمية في كليات وأقسام الجامعات من خلال الإجراءات التالية:

- تطوير مناخ تنظيمي داعم لأعضاء هيئة التدريس، يحقق الشعور بالأمن الوظيفي من خلال الترحيب بالمعلومات المرتدة وإشاعة روح الاحترام والدعم للرأي والرأي الآخر بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية.
- تحفيز أعضاء هيئة التدريس على التعبير عن آرائهم في القضايا والمشاكل التي تثار في جامعاتهم وقبول تعددية الأفكار .
- ضرورة مبادرة القيادات الأكاديمية للعمل على إيجاد فرص للتفاعل المباشر وغير الرسمي مع أعضاء هيئة التدريس وعدم استخدام أساليب القهر والقمع وإسكات الأصوات.
- توسيع قاعدة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عمليات صنع القرارات التنظيمية.

- تحسين ظروف بيئة العمل الجامعية.
- رابعاً: تبني ثقافة تنظيمية من شأنها شحذ الطاقات الذهنية، والقدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس؛ لطرح الأفكار الجديدة، وابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات من خلال الاجراءات التالية:
- تشجيع الابتكار، والمبادرات الفردية والجماعية.
- معالجة الأخطاء، وتقدير الإنجازات.
- تشجيع روح العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس وقياداتهم.
- منح المكافآت، والحوافز للأفكار الريادية التي تسهم في علاج المشكلات، وتساعد على تطوير الجامعة.
- خامساً: تحديد الآليات التي تضمن الاتصال والتواصل الفعال لضمان انسيابية المعلومات واستمراريتها بين المستويات التنظيمية المختلفة ودعم سلوك التعبير لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات من خلال تفعيل الإجراءات التالية:
- تعزيز سياسة الباب المفتوح بفتح قنوات الاتصال والنظر في الشكاوى والنظلمات من خلال الاجتماعات الدورية أو صناديق الاقتراحات والشكاوى.
- توظيف شبكات التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية، واستخدام البريد الإلكتروني لإتاحة الفرصة للصامتين ممن يفتقرون مهارات التحدث الشفهي أو يخشون البوح بأرائهم لأن يرسلوا ما لديهم من آراء ومقترحات وشكاوى وذلك في سرية تامة.
- تشكيل لجان متخصصة بإجراء استطلاعات الرأي الدورية أو دراسة المقترحات والمشكلات التي تطرح من قبل أعضاء هيئة التدريس والعمل على تحليلها ومناقشة نتائجها واتخاذ ما يلزم من إجراءات وقائية و علاجية تحول دون تجاهل الأصوات أو كبتها وحجبها عن القيادات.
- تشجيع وجهات النظر المختلفة داخل الجامعة عن طريق عقد لقاءات

مفتوحة على كافة المستويات مما يشجع المسؤولين على الانفتاح على التغذية الراجعة حول الأداء والأفكار الجديدة، والمشورة والاقتراحات البناءة المقدمة من الزملاء المهتمين بالمصلحة العامة.

سادسا: إجراء المزيد من البحوث، والدراسات الميدانية التي تتناول موضوع الصمت التنظيمي، وعلاقته بجوانب أخرى، كالتزام التنظيمي، والثقة التنظيمية؛ للكشف عن العلاقة بينهما.

سابعا: الاهتمام بإجراء المزيد من الدراسات حول العوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي وآثاره على الأفراد، والمنظمات.

وعليه نجد أنه كلما تعززت آليات وأبعاد التغلب على الصمت التنظيمي فإن الجامعات سوف تصل الى النجاح والفاعلية وتتحقق أهدافها داخليا وخارجيا، حيث يعتمد هذا النجاح بدرجة كبيرة على كفاءة أداء وفعالية الموارد البشرية العاملة فيها وحسن إدارة قياداتها الأكاديمية.

المراجع والمصادر

- المصادر:
- القرآن الكريم .
- المراجع:
- أولاً: المراجع العربية:
- أبو حميد، ندى عبد الرحمن عبد العزيز (2007)، الحرية الاكاديمية في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- أفندي، ندى عمر (2007) نفخ الصافرة في بنية الإدارة العامة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز .كلية الاقتصاد والإدارة . جدة .
- بدران، عبدالكريم أحمد وبدران، عمر حسن (2005) الحرية الاكاديمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، مج 1، ع 58.
- البراهيم، فيصل بن محمد (2008). العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار، وعلاقته بمستوى أدائهم .رسالة ماجستير في العلوم الإدارية .جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض .كلية الدراسات العليا.
- البلهيد، نورة محمد (2014) اثر الصمت التنظيمي على إدارة المعلومات في الجامعات السعودية، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، مج 21، ع 91 ص ص 11-75.
- بومنقار، مراد ووادي، امين (2016). ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية بمؤسسة اتصالات الجزيرة بمدينة عنابه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتمويل، جامعة الوادي، مجلة روى اقتصادية جامعة الشهيد حمد لخضر، الوادي، الجزائر، ع 10

- الثبتي، مليحان (2000) الجامعات نشاتها، مفهومها، وظائفها، المجلة التربوية، مج 14، ع 54، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت ص ص 221-260.
- حسن، محمد عبد الغني (2001). مهارات إدارة الصراع - الصراعات الإدارية، وتأثيرها على الأداء. مركز تطوير الأداء والتنمية. مصر. ط1.
- الختاتنه، رامي محمد عبد ربه (2009). أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية بين العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة. المملكة الأردنية.
- الخرابشة، عمر محمد (2013) المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظرهم وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة النجاح للأبحاث مج 27، ع 12.
- خطاييه، محمد والسعود، راتب (2011) تصورات أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية لدرجة حرمتهم الأكاديمية وعلاقتها بانجازتهم البحثي، مجلة جامعة دمشق مج 27. ع2.
- سنبل، فايقة عباس (1415) مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرار الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الشرايدة، سالم تيسير (2008). الرضا الوظيفي، أطر نظرية وتطبيقات عملية. ط 1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الشوابكة، عساف عبدربه بركات (2007). مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالولاء التنظيمي للمرؤوسين والمشاركة في اتخاذ القرار. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية. الاردن.
- صالح سرمد غانم، والحيالي سنديه مروان (2012). العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل تنمية الرفادين م. 34. ع 109 ص ص 85-98.

- الصبحى، فوزية سعد(2013). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة -دراسات تربوية ونفسية - مجلة كلية التربية بالزقازيق م 28، ع 79. ص ص 1-50.
- الطراونه، خليل قاسم محمد (2007). درجة ممارسة الحرية الاكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة ومعوقاتهما من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسة مقارنة. جامعة مؤتة. الاردن.
- عبده، هيكل طه (2007). قياس عوامل الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية ومساعدتهم في الجامعات اليمنية وأثره في متحصلات العملية التعليمية-حالة دراسية جامعتي صنعاء وعدن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.
- عبود ، زينب عبد الرزاق وحسين ،ظفر ناصر (2016). أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين ، مجلة جامعة بابل /العلوم الصرفة والتطبيقية . م24. ع 1. ص ص 230-259
- عوده ،بشرى عبدالله محمد(2015) درجة الصمت التنظيمي وعلاقتها بمستوى الامن الوظيفي في الجامعات الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشور ، الجامعه الهاشمية ، الأردن .
- الفاعوري، عبير محمود (٢٠٠٤). أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية . مجلة مؤتة. م 19 ع 2. ص ص 151-188.
- القرني ،صالح علي يعن الله (2015). محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية .مستقبل التربية العربية ،مصر ،مج 22 ، ع 96، ص ص 297-384.
- الكبيسي ،عامر خضير (2014). الجديد في تطوير المنظمات . مؤسسة اليمامة الصحفية .الرياض.ط1

- الكساسبة، محمد مفضي والفاعوري عيبر حمود (2010). قضايا معاصرة في الإدارة بناء قدرات حاسمة لنجاح الاعمال .الأردن . عمان :دار الحامد للنشر والتوزيع.
- المجالي ، آمال ياسين خليل (2007). أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات - دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية -رسالة دكتوراه غير منشورة . جامعة عمان العربية .كلية الدراسات المالية والإدارية العليا.الأردن .
- المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية ،2004، مجلد(1) ط(4).
- المملكة العربية السعودية وزارة التعليم (1418). اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم ، الصادرة بقرار مجلس التعليم العالي رقم(1417/6/4) الرياض،ص7.
- المناوي، زين الدين محمد(1990). التوقيف على مهمات التعاريف .عالم الكتب القاهرة ،ط1.
- نظام مجلس التعليم العالي والجامعات و لوائحه فى المملكة العربية السعودية الصادر فى (1414هـ) وزارة التعليم العالي . (www.mohe.gov.sa)
- الوهيبى، عبدالله محمد (2014) . أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال .م 10 ع 3 .ص ص 365-388.
- ياغي ، عبد الفتاح محمد خميس (1998). أثر البيئة التنظيمية على الرضا الوظيفي.
- يوسف، نهال محمد ربيع (2014) . أثر محددات الصمت التنظيمي على اتجاهات العاملين نحو التغيير - دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة طنطا -رسالة ماجستير غير منشورة. إدارة الاعمال. جامعة طنطا . ، كلية التجارة .مصر .

المراجع الأجنبية:

- Argyris, C, (1977) *Double Loop Learning in Organizational Harvard Business Reviw*, 55(6) p115
- Bogosian, Robert. (2012), "Engaging Organizational Voice: A Phenomenological Study of Employee's Lived Experiences of Silence in Work Group Settings", *The Faculty of Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University*
- Bryant, M. (2006). *Talking about change Understanding employee responses through qualitative research. Management Decision*, Vol.44, pp.264-258, available at <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00251740610650229?mobileUi=0&journalCode=md>
- Detert, J.R., & Trevino, L.K. (2010). *Speaking Up to Higher-Up: How Supervisors and Skip-Level Leaders Influence Employee Voice.* +
- Dyne, Van L., Ang, S., & Botero, I.C. (2003). *Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. Journal of Management Studies*, 40, 1359–1392. Retrieved from <http://cqtesting.com/papers/JMS%202003%20Van%20Dyne%20Ang%20Botero%20Silence.pdf>
- Fard, Parastoo & Karimi, Farib. (2015). *The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. International Education Studies*; Vol. 8, No. 11, 219-227. Retrieved from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1082147.pdf>
- Milliken, Frances. J. Morrison, Elizabeth.W. & Hewlin, p. A. (2001). *Issue Selling: Why Selling Issue May Not Be So Easy: a look at a study of silence in organizations.* at: <http://www.brandconsult.com/pdf/issue21>
- Morrison, E.W., & Milliken, F. J. (2000). *Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world, The Academy of Management Review*, 25 (4): 706-727. Available at <http://amr.aom.org/content/25/4/706.abstract>

- Nikmaram, et al. (2012). *Study on Relationship between Organizational Silence and Commitment in Iran*. *World Applied Sciences Journal*, 17 (10): 1271-1277.
- Osboei, Fahime Karmim & Nojabae, Seyed Sadra. (2014). *Investigation of Relationship between Organizational Silence and job Satisfaction in Teachers*. *Journal of Applied Environmental and Biological Science*, 4 (8) 237-242. Retrieved from [https://www.textroad.com/pdf/JAEBS/J.%20Appl.%20Environ.%20Biol.%20Sci.,%204\(8\)237-242,%202014.pdf](https://www.textroad.com/pdf/JAEBS/J.%20Appl.%20Environ.%20Biol.%20Sci.,%204(8)237-242,%202014.pdf)
- Park, C., and Keil, M. (2009). *Organizational Silence and Whistle- Blowing on IT Projects: An Integrated Model*. *Decision Sciences*, Vol. 40, pp.901-918. DOI: 10.1111/j.1540-5915.2009.00255.xb
- ZEHIR, Cemal, ERDOGAN, Ebru. (2011). *the Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance*. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24 (2011) 1389–1404, retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.054>