

## The Current Status of Organizational Silence and its Relationship to Faculty Members' Performance at King Khaled University

واقع الصمت التنظيمي وعلاقته بأداء أعضاء هيئة التدريس  
في جامعة الملك خالد: دراسة ميدانية

Norah Yahya Jaber Alfaifi\*

نوره يحيى جابر الفيضي\*

Associate Professor of Educational Administration and Planning, Faculty of Education, King Khaled University, Saudi Arabia

أستاذة الإدارة والتخطيط التربوي المشارك، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية

Received:14/6/2023 Revised:1/10/2023 Accepted:18/10/2023

تاريخ التقديم: 14/6/2023 تاريخ ارسال التعديلات: 1/10/2023 تاريخ القبول: 18/10/2023

### الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحليل واقع ممارسة سلوك أبعاد الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد. ولتحقيق هدف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة لتحديد العلاقة بين المتغيرات ودرجة تلك العلاقة. تكون مجتمع الدراسة من 1872 عضواً من هيئة التدريس بالجامعة، وتم اختيار عينة تضم 375 عضواً بنسبة 20٪ من المجتمع الأصلي باستخدام العينة العشوائية. بنيت استبانة لجمع البيانات المتعلقة بواقع ممارسة سلوك أبعاد الصمت التنظيمي ومستوى أداء أعضاء هيئة التدريس. واستخدمت الباحثة الإحصاء الوصفي لمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرار، كما استخدمت الإحصاء الاستدلالي لتحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة بناءً على متغيرات الدراسة، مثل النوع والدرجة العلمية وسنوات الخبرة. أظهرت النتائج تفاوتاً في مستوى ممارسة أبعاد الصمت التنظيمي، حيث تباينت التقديرات بين المرتفع والمتوسط لفقرات الاستبانة. كما أظهرت نتائج الإحصاء الاستدلالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعض الأبعاد والمتغيرات وفقاً للنوع البشري والدرجة العلمية وسنوات الخبرة. بناءً على النتائج، يمكن الاستنتاج أن أعضاء هيئة التدريس يمارسون سلوكاً مرتفعاً لبعض أبعاد الصمت التنظيمي، وأيضاً يظهر لديهم مستوى عالٍ من الأداء.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، الأداء، الجامعات، أعضاء هيئة التدريس.

### Abstract:

The current study aims to analyze the practice of organizational silence dimensions among faculty members at King Khalid University. To achieve the study's objective, the researcher used the descriptive correlational method to determine the relationship between variables and the degree of that relationship. The study population consisted of 1872 faculty members at the university, and a sample of 375 members was selected, representing 20% of the original population, using random sampling. A questionnaire was constructed to collect data related to the practice of organizational silence dimensions and the performance level of faculty members. The researcher used descriptive statistics to determine the means, standard deviations, and frequencies. Inferential statistics were also used to identify significant differences between the means of sample estimates based on study variables such as gender, academic rank, and years of experience. The results indicated variations in the level of practice of organizational silence dimensions, with estimates ranging from high to moderate for all the statements. The inferential statistical results showed significant differences in some dimensions as per gender, academic degree, and years of experience. Based on the results, it can be concluded that faculty members practice a high level of some organizational silence dimensions and also demonstrate a high level of performance.

**Keywords:** Organizational silence, performance, universities, faculty members.

Doi: <https://doi.org/10.54940/ep13601336>

1658-8177 / © 2024 by the Authors.

Published by J. Umm Al-Qura Univ. Educ. and Psychol. Sci.

\*المؤلف المراسل: نوره يحيى جابر الفيضي

البريد الإلكتروني الرسمي: [nfifi@kku.edu.sa](mailto:nfifi@kku.edu.sa)

## مقدمة

العالي في المملكة العربية السعودية وهي جامعة الملك خالد بمدف تقديم دراسة متعمقة حول هذه الظاهرة وتفتح آفاقاً جديدة أمام الدراسات المستقبلية لتتناول هذه التي هي أحق بالبحث والدراسة المتعمقة.

وتعد الجامعات من أهم المؤسسات التي تؤدي دوراً فاعلاً وهاماً في عملية التنمية باعتبارها بناء تنظيمياً علمياً وأكاديمياً يقوم بإحداث المزيد من عمليات التغيير الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع. تأتي أهمية هذا الدور من قدرة الجامعات على تزويد القطاعات المتعددة بالكوادر المؤهلة والمدرّبة، والمحدثة بأحدث المعارف والتقنيات. وتعد ظاهرة الصمت التنظيمي والتي وتزايد بشكل كبير من المعوقات التي تؤثر سلباً على أداء أعضاء هيئة التدريس، وهذا ما تؤكدته العديد من الدراسات مثل دراسة (إسماعيل 2018؛ الشديفات، 2016؛ القرني والزائدي، 2016؛ علي، 2018؛ عودة، 2015) وكذلك بعض الدراسات الأجنبية (Amiri et al., 2018; Zekeriya, 2021) والتي تشير أن الصمت التنظيمي يؤثر في أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات بسبب ضيق هامش الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في التعبير والنقد البناء، مما يدفعهم إلى السكوت، وتفضيل الصمت، وتجنب الكلام حول واقع جامعتهم، وترددتهم في الحديث عن المشكلات التي تواجههم، والعقبات التي تعترض سير عملهم مؤكدين أن سلوك الصمت التنظيمي من أشد المشكلات فتكاً للعاملين داخل المؤسسات التعليمية إذا تم اتخاذه بشكل سلبي وغير موجه. كما أشارت تلك الدراسات انه يمكن اعتبار نفس السلوك إيجابياً إذا ما تم اتخاذه لتغذية الجامعة بشرياًها الأساسي ألا وهو الولاء التنظيمي من قبل أفرادها، حيث تظهر سلبية الصمت لدى العاملين الذي يتخذون موقفاً سلبية اتجاه مسؤوليهم لأسباب قد تكون الخوف من الردود العكسية السلبية أو من فقدان المركز الوظيفي أو احدى الامتيازات، وبالتالي يؤدي ذلك الى نقص سلسلة المعلومات التي يبني عليها القرار الإداري وانعدام الثقة لدى العاملين.

وبالرغم من حساسية ظاهرة الصمت التنظيمي وآثارها السلبية على جوانب العمل الأكاديمي، إلا أنها لم تحظ باهتمام الباحثين بشكل كبير، ويظهر ذلك من خلال ندرة الدراسات والبحوث التي تناولتها وخصوصاً على الصعيدين العربي والمحلي. ومن المعايضة والقراءة النظرية للباحثة، وجدت قلة في تناول الصمت التنظيمي خاصة في الجامعات واثره على أداء أعضاء هيئة التدريس لرسالتهم التربوية والتعليمية بالشكل الصحيح، حيث حددت مشكلة الدراسة بالتعرف على واقع الصمت التنظيمي وعلاقته بأداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد.

## مشكلة الدراسة

تعد ظاهرة الصمت التنظيمي في البيئة الأكاديمية مشكلة عويصة فد تثير القلق، حيث يُمكن أن تعرقل الإبداع، وتقلل من الإنتاجية، وتسهم في تفاقم الجمود التنظيمي. وتشعر الباحثة بالحاجة الماسة لفهم هذه الظاهرة والتعمق

بعد العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها، من خلال تحديد وتنفيذ برامجها، ولاتزال إدارة المؤسسات تبحث عن الكيفية التي تجعل العنصر البشري يقدم أفضل ما لديه لصالح المنظمة، فهو عنصر مؤثر في جميع المجالات لذلك يجب، إحداث نوع من التوافق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات وقبول العاملين، فالمنظمات اليوم تواجه تطورات ومتغيرات متسارعة في مختلف المجالات مما يمثل تحدياً وحاجة ملحة لرفع مستوى الأداء وزيادة قدراتها التنافسية ولا يمكن ذلك إلا بوجود قيادة تتمتع بقدر من الصفات الشخصية والخبرات الميدانية، التي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف، وخلق التفاعل والتأثير في إدراك العاملين وسلوكهم.

أصبحت المنظمات الحديثة أكثر تنوعاً، والاتصالات داخل المنظمات أكثر تعقيداً وتفاعلية، ونتيجة لذلك فقد تم تحديد الموظفين كمصدر غني لمعالجة وحل المشاكل والقضايا المتعلقة بالعمل، وعلى الرغم من ذلك فإن الموظفين يشعرون في كثير من الأحيان بعدم الأمان عندما تطلب منهم الإدارة التعبير عن الآراء والأفكار والمقترحات لأنهم يعتقدون بأن هذه التعليقات المتعلقة بالتغيير قد تؤدي إلى فقدانهم حوافز مادية كان من المتوقع الحصول عليها. هذا الشعور بعدم الأمان قد يؤدي في القرار الواعي واللاوعي أن يبقى صامتا أو أن يتم اختيار موظف للتحديث عن آرائهم (Nevin et al., 2013).

ولأهمية العنصر البشري فإن من المهام الرئيسة للإدارة هي القدرة على تكوين وتنمية العنصر البشري الكفوء، وتشكيل وتعديل سلوكه، وإدارة ذلك السلوك للحصول على أفضل النتائج، عن طريق الاستثمار الأمثل لطاقات الإنسان وقدراته، وتنظيمها وتوجيهها، بما يتناسب مع الأهداف المطلوب تحقيقها في المنظمة (عوجه، 2019: 561).

على الرغم من التأثيرات السلبية المحتملة للصمت التنظيمي وتداعيات ذلك على مستقبل المنظمات الإدارية، إلا أن هذا المفهوم لا يزال ومغيباً في العديد من المنظمات. وتمثل التداعيات السلبية جراء انتشار مثل هذه الظاهرة، على سبيل المثال لا الحصر، تعزيز ثقافة الإذعان والقبول السلبي للوضع الراهن بين العاملين في هذه المنظمات وفتح الباب أمام حالات الجمود التنظيمي، والحيلولة دون تبني المبادرة في التغيير، والدفع بالأفراد لتجنب طرح الأفكار والمقترحات، والحد من المخاطرة بالتعبير عن الرأي في قضايا العمل الحاسمة، مما يؤدي إلى تكريس الجمود التنظيمي وعرقلة مبادرات التغيير (القرني، 2015). إن ظاهرة الصمت التنظيمي تُعد مشكلة تنظيمية تؤثر على الأفراد والمجموعة على حد سواء، ووفقاً ل (حمودة، 2021، ص. 307) فإن هذه الظاهرة انتشرت بشكل متزايد في الآونة الأخيرة، نتيجة لعوامل مثل العولمة والانفتاح. ولذلك، يهدف هذا البحث إلى سبر أغوار هذه الظاهرة والتعمق في فهم أسبابها ومآلاتها واقتراح الحلول الناجعة للتخفيف من آثارها، وقد أثرت الباحثة أن ندرس هذه الظاهرة في أحد صروح التعليم

- ما مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم؟
- هل توجد علاقة بين الصمت التنظيمي والأداء لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة سلوك أبعاد الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات الدراسة (النوع، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات الدراسة (النوع، الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة)؟

### أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من جانبين:

#### أولاً: الأهمية النظرية للدراسة

- ما ستقدمه الدراسة من إضافة للأدب النظري باعتبارها الدراسة الأولى - على حد علم الباحثة - التي تدرس العلاقة بين الصمت التنظيمي وأداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد.
- تقديم خلفية نظرية عن أبعاد القيادة التشاركية وسلوك المواطن التنظيمية.
- التطرق إلى ظاهرة الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد ومعرفة أسبابه وعوامله ومراحله والآثار السلبية في انخفاض أدائهم، والعمل على تقديم الحلول التي تعمل على التخفيف أو الحد من انتشار تلك الظاهرة.
- قد يفيد الباحثين الآخرين لإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال والتي تهتم بسبل تعزيز الاداء والحد من مسببات الصمت التنظيمي.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية للدراسة

- تفيد هذه الدراسة أصحاب القرار في جامعة الملك خالد من خلال الكشف عن واقع الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد وعلاقته بأدائهم.
- يؤمل ان يستفيد من نتائج الدراسة أعضاء هيئة التدريس من خلال الرفع من مستوى أدائهم والتخلص من الصمت التنظيمي.
- يؤمل أن تقدم هذه الدراسة توصيات تساهم في الحد من انتشار ظاهرة الصمت التنظيمي والعمل على تحسين وتطوير البنية الأكاديمية من خلال تعزيز الشفافية في بيئة العمل الإداري وتوفير مناخ أكاديمي يسمح بتقبل الرأي الآخر وبتبني النقد البناء الذي يخدم مصالح أعضاء هيئة التدريس والجامعة على حد سواء.

في أسبابها وتأثيراتها، ليس فقط للكشف عن العوامل المسهمة فيها ولكن أيضاً لتقديم توصيات مُستندة إلى دراسة علمية يُمكن أن تُسهم في معالجة هذه المشكلة.

تواجه مؤسسات التعليم العالي عموماً 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 تلك المشكلات ضعف الرغبة في المشاركة في اتخاذ القرارات، وضعف نشاطات المبادرة والابتكار، وتدني مستوى المبادرة في طرح الأفكار والمقترحات تجاه ما يطرأ من مستجدات أو مشكلات، والتحفيز تجاه بعض القضايا أو الممارسات غير القانونية وعدم إبداء الرأي حولها أو الإبلاغ عنها، والتزام منهج الإذعان والطاعة المطلقة للرؤساء (القرني، 2015: 300).

وقد ذهبت دراسة (الحضرمي، 2017) أن مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية (أم القرى، الملك سعود، الملك فيصل، تبوك، الباحة) جاء بدرجة متوسطة مما يشير ان هناك مشكلات يعاني منها أعضاء هيئة التدريس. وتشير دراسة الفضلي (2021) أن الصمت التنظيمي للمعلمين بدولة الكويت جاء نتيجة الخوف من العزلة الاجتماعي وكذلك الرهاب الإداري والخوف من العقوبات التي قد تلحقهم مما يؤدي إلى تفشي هذه الظاهرة بين أوساط المعلمين، في المقابل، أشارت الدراسة أن السلوك الإيجابي لمديري المدارس يؤدي إلى تعميق الولاء للمؤسسة التعليمية وللمجتمع المحلي.

ونظراً لعدم الحصول على أية دراسة حاولت استكشاف واقع الصمت التنظيمي وعلاقته بأداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد حددت الباحثة مشكلة الدراسة الحالية في الكشف عن واقع الصمت التنظيمي وعلاقته بأداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد وبناء على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

### ما واقع الصمت التنظيمي وعلاقته بأداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد؟

وتهدف الدراسة إلى استكشاف ظاهرة الصمت التنظيمي - إن وجدت - بجامعة الملك خالد وكيف يؤثر ذلك على أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

### أسئلة الدراسة

- ما واقع ممارسة سلوك أبعاد الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم؟

## حدود الدراسة

يقتصر البحث الحالي على الحدود التالية:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على (الصمت التنظيمي، أداء أعضاء هيئة التدريس).

**الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام 1444هـ.

**الحدود المكانية:** جامعة الملك خالد

**الحدود البشرية:** أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد.

## مصطلحات الدراسة

## مفهوم الصمت التنظيمي

يعرف الصمت التنظيمي بأنه: "ظاهرة تعبر عن قرار العاملين في المنظمة للاحتفاظ بالمعلومات الهامة من وجهة نظرهم لأنفسهم، وعدم رغبتهم في مشاركة معارفهم، وأفكارهم، وخبراتهم مع الإدارة حول قضايا العمل أو لتحسين بيئة عملهم." (خطابية، 2018: 12)، ويعرف كذلك بأنه: "عدم رغبة الأفراد العاملين في إخبار مدراءهم عن المشاكل التنظيمية المتعلقة بأدائهم للعمل عامة ومدراءهم خاصة تجنباً من ردود فعل سلبية تحد من مراكزهم الوظيفية" (عبود وحسين، 2016: 7)

ويعرف اجرائياً: امتناع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد قولاً أو عملاً عن تقديم المعلومات والأفكار أو الإخبار عن المشكلات والانحرافات سواء للزملاء أو القادة الجامعة، وعدم المشاركة وإبداء الآراء.

## مفهوم أداء أعضاء هيئة التدريس

يعرف بأنه: "قيام أعضاء هيئة التدريس بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة وذلك لتحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفعالية" (الشرمان وجعافرة، 2014، ص. 416)

ويعرف اجرائياً: بأنه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد لأداء مهامه وتحمل المسؤولية والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية ومشاركة.

## أهمية دراسة ظاهرة الصمت التنظيمي

تؤكد العديد من الدراسات (الحضرمي، 2017؛ الفضلي، 2021؛ القرني، 2015) على أهمية دراسة ظاهرة الصمت التنظيمي لما له من أثر كبير على الأداء المؤسسي أو الاحتراق الوظيفي، إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل. كما أن الصمت التنظيمي يؤثر سلباً في العاملين ومنظمتهم على حد سواء، حيث يؤدي إلى شعور العاملين بأنهم ليسوا فاعلين ولا قيمة لهم، ومن ناحية أخرى يعيق تصحيح القرارات غير الصائبة ويعيق عمليات التطوير على صعيد المنظمة ككل (حمودة، 2021).

## مصادر الصمت التنظيمي

صنفت مصادر الصمت التنظيمي إلى عدة مصادر منها: (الوهبي، 2014، 372).

## المصادر المهنية الضاغطة: وتتمثل في الآتي:

- نقص المساندة الاجتماعية: كمصدر مهم لتبلور الصمت، وعدم شعور الفرد بالأمن النفسي، ولا سيما 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.
- زيادة أعباء العمل: والتي تعد مظهرًا سلبيًا من مظاهر العمل داخل المؤسسات والشركات.

## المصادر الشخصية والنفسية: وتتمثل

- الجنس: 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 ذوو العمر المنخفضة أكثر عرضة للصمت.

## أبعاد الصمت التنظيمي

- تتمثل أبعاد الصمت التنظيمي: (ابراهيم، 2022: 373-374)
- صمت الإذعان: هو الشكل الأول للصمت، المعروف باسم الصمت المستقر، والذي يخفي الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالمنظمة من أجل تجنب الخلافات مع الرؤساء.
- الصمت الدفاعي: هو الصمت الذي ينتج عن الخوف الشخصي من عواقب التحدث في أمور تؤدي إلى المساءلة
- الصمت الاجتماعي: هو سلوك الموظف الذي يقوم بحجب أفكاره أو آرائه بطريقة متعمدة مما يمكن أن يؤثر سلباً على الفعالية التنظيمية والتطوير الشخصي.

## العوامل المسببة للصمت التنظيمي

من العوامل التي تتسبب في الصمت التنظيمي ما يلي: (البلهيد، 2014؛ القرني، 2015؛ عبود، حسين، 2016):

- عوامل ادارية وتنظيمية: وتتمثل في انعدام الثقة بالرؤساء وعدم اهتمام الرؤساء بأصوات الموظفين، الثقافة التنظيمية غير الداعمة لسلوك حرية التعبير اعتقاد الرؤساء بأنهم الأكثر معرفة ودراية من رؤوسهم المناخ التنظيمي المتدهور التصميم الهيكلي ضعف الاتصالات الإدارية داخل المنظمة.
- عوامل شخصية: وتتمثل بالعزلة الاجتماعية، القيم الثقافية للأفراد، الخبرة السابقة، والخوف من الأضرار بالعلاقات.
- مراحل الصمت التنظيمي (حمودة، 2021، ص. 34-35)
- مرحلة الاستغراق والشمول: وتشمل حالة من الاستشارة والسرور، وعندما

عمليات التطوير والتغيير التنظيمي، وقصور في عمليات اتخاذ القرار وجودة القرارات المتخذة، وغياب التنوع في المعلومات، وعدم القدرة على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب، وإضعاف قدرة التعلم، وارتفاع معدلات حدوث الأزمات التنظيمية والظواهر السلبية كالفساد. في انخفاض قدرة العاملين على التعلم والتطوير، والمشاركة التنظيمية، بكفاءة وفاعلية ويؤدي إلى التسرب والغياب عن العمل (الشنيفي والتركي، 2021).

أما على الصعيد الأكاديمي فيعتبر الصمت التنظيمي في الجامعات مشكلة مُعقدة تُثير القلق على مستويات متعددة. فعلى الصعيد الفردي، يُسهم الصمت في تقليل الإنتاجية والتطوير الشخصي لأعضاء هيئة التدريس. أما على الصعيد الجماعي، يُعرقل التعاون ويُفسد الثقافة التنظيمية، مما يُقلل من الفعالية العامة للجامعة. هذا بالإضافة إلى تأثيره على جودة البحث العلمي والابتكار. و يُمكن للصمت أن يُسهم في تدهور السمعة وجاذبية الجامعة. في الحقل، يُعتبر الصمت التنظيمي عائقاً جاداً يتطلب إجراءات مناسبة للحد من تأثيراته السلبية وتعزيز بيئة أكاديمية مثمرة.

### مواجهة وكسر الصمت التنظيمي داخل الجامعات

يمكن معالجة الصمت التنظيمي في الجامعات من خلال اتباع منهجية إدارية يُمكن القيادة من تعزيز ثقافة الشفافية والأمان النفسي لتشجيع الحوار المفتوح. بالإضافة إلى ذلك، يُمكن استخدام المنصات الرقمية والاجتماعات الدورية كقنوات فعالة للتواصل. كما تُسهم ورش العمل والتدريب في توعية الأفراد بأهمية التعبير عن الرأي وتطوير مهارات التواصل.

ويرى عبود وحسين (2016) أنه يمكن التخلص من حدية الصمت التنظيمي في الجامعات وذلك من خلال عدة مقترحات:

- إيجاد ثقافة تنظيمية من شأنها شحذ الطاقات الذهنية، والقدرات الإبداعية للأفراد؛ لطرح الأفكار الجديدة، وابتكار الحلول الإبداعية 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.

يحدث عدم اتساق بين ما هو متوقع من العمل وبين ما يحدث فعلياً فإن هذا يؤدي إلى تبلور الصمت.

- مرحلة الكساد: وفيها ينخفض مستوى الرضا الوظيفي والرضا عن العمل بوجه عام تدريجياً، وتقل الكفاءة، وينخفض مستوى الأداء في العمل، وتنخفض الاستشارة التي كانت في المرحلة الأولى.

- مرحلة الانفصال: وفيها يدرك العامل ما يحدث ويبدأ بالانسحاب النفسي ويرتف مستوى الاجتهاد النفسي لديه، ويصل إلى الإنهاك واعتلال الصحة البدنية والنفسية مما يؤدي إلى حدوث الصمت.

- مرحلة الاتصال: وفيها يختل تفكير الفرد نتيجة ارتباط وشكوك الذات، ويصل بذلك الفرد إلى مرحلة التدمير، ويصبح الفرد في تفكير مستمر لترك العمل.

### أسباب تفشي ظاهرة الصمت التنظيمي في الجامعات

تعد ظاهرة الصمت التنظيمي في الجامعات معقدة ومتعددة الأوجه، وتأتي من مجموعة متنوعة من العوامل - ترى الباحثة- أنه يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

#### العوامل الثقافية

- ثقافة الخوف والتهيب: في بعض الجامعات، قد يكون هناك ثقافة من الخوف من العقوبات أو الشللية داخل المنظمة، مما يجعل الأفراد يميلون إلى الصمت.

- الهرمية الإدارية: قد تقلل الهيكلية الإدارية الصارمة من الحوار المفتوح وتعزز من الصمت التنظيمي.

#### العوامل النفسية

- الأمان النفسي: نقص الأمان النفسي يمكن أن يجعل الأفراد يشعرون بأنه من الأفضل الصمت بدلاً من مواجهة احتمالية النقد أو الرفض.
- التحفظ الشخصي: بعض الأفراد قد يكون لديهم ميل نفسي نحو الحفاظ على الأفكار لأنفسهم.

#### العوامل الاجتماعية

- التماسك الجماعي: في بعض الحالات، قد يفضل الأفراد الصمت للحفاظ على التماسك الجماعي أو لتجنب التعرض للنقد من زملائهم.
- القواعد والتوجيهات: القواعد الإدارية والتوجيهات قد تحد من الحرية في التعبير عن الآراء بشكل علني.

#### العوامل الإدارية

- نقص القنوات الفعالة للتواصل: عدم وجود قنوات تواصل فعالة يمكن أن يؤدي إلى تراكم الصمت التنظيمي.
- القيادة الأوتوقراطية: قد تكون عاملاً في تعزيز الصمت التنظيمي وذلك لأن القيادة التي لا تُشجع على الحوار المفتوح.

### الآثار الناتجة عن الصمت التنظيمي في المؤسسات التربوية

إن أهم آثار الصمت التنظيمي في المؤسسات التربوية يتمثل بعرقلة

الصمت وفرص الاتصالات المتوافرة، وعلاقة سلبية بين سلوك الصمت ومتغيرات الثقة في الرؤساء والعدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي. لم تظهر الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية بناءً على الجنسية أو الرتبة الأكاديمية في تقدير أعضاء هيئة التدريس لسلوك الصمت التنظيمي.

هدفت دراسة البهيد (2014) إلى تحليل تأثير الصمت التنظيمي على إدارة المعلومات في الجامعات السعودية من خلال فهم مفهوم الصمت التنظيمي وعملية إدارة المعلومات، واستخدام المنهج الوصفي لتحديد أسباب الصمت التنظيمي. وخلصت الدراسة إلى أن تعزيز آليات كسر الصمت التنظيمي يسهم في نجاح وفعالية الجامعة وتحقيق أهدافها، ويعتمد ذلك على كفاءة الموارد البشرية. في السياق غير العربي، أجرى أودويو وزملاؤه (2020) دراسة هدفت إلى فهم تأثير سلوكيات الصمت التنظيمي على كفاءة الموظفين في جامعات خاصة في نيجيريا. تضمنت الدراسة خمس جامعات واستخدمت استبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 696 موظف. أظهرت النتائج أن سلوكيات الصمت التنظيمي لها تأثير إيجابي كبير على كفاءة الموظفين في الجامعات المدروسة.

من ما سبق، يتضح أن جميع الدراسات التي تم مراجعتها في هذا القسم أجريت في سياق مؤسسات التعليم العالي، وأن جميعها تبنت المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبانة كأداة وحيدة لجمع بيانات الدراسة. وما يميز هذه الدراسة أنها -قد تكون الوحيدة حد علم الباحثة- في تناولها لواقع الصمت التنظيمي وعلاقته بأداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي والذي يعرفه العساف (2003: 271) بأنه "ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة اذا كانت هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة".

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد وبحسب إدارة البيانات بالجامعة بلغ عددهم (1872) عضو فيما تكونت عينة الدراسة من (375) عضو بنسبة 20% من المجتمع الأصلي اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة.

### أداة الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ومجتمعها، أعدت الباحثة استبانة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بها، وقد تم استخدام الاستبانة في هذه الدراسة و تم بناء الاستبانة في ضوء مراجعة بعض البحوث والدراسات السابقة وتكونت الاستبانة من محورين تناول المحور الأول منها واقع ممارسة سلوك أبعاد الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس وتكون من (26) عبارة، بينما تناول المحور الثاني مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس وتكون من (22) عبارة.

وليتسنى لنا معرفة الأدب البحثي الخاص بمتغيرات الدراسة، فإن الأدب البحثي يزخر بدراسات عدة تناولت عدة جوانب متعلقة بالصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم وتأثيره على أداء أعضاء هيئة التدريس. إحدى هذه الدراسات هي دراسة الحمود (2018) التي أجريت في وزارة التعليم بالملكة العربية السعودية وهدفت إلى تحديد مستوى الصمت التنظيمي لدى مشرفي العموم وعلاقته بالأنماط القيادية لمديريهم. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي واستبانة لدراسة عينة من مشرفي العموم. أظهرت الدراسة وجود انخفاض في مستوى الصمت التنظيمي ووجود علاقة عكسية ضعيفة بين الصمت التنظيمي والنمط التسبيبي للقيادة.

بالإضافة إلى ذلك، أجريت دراسة أخرى للباحث إسماعيل (2018) في جامعة مدينة السادات عام 2018 بتحديد محددات الصمت التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة المعاونة وعلاقته بالاحتراق الوظيفي. استخدمت الدراسة قائمة استقصاء وشملت عينة من أعضاء الهيئة المعاونة. أظهرت النتائج وجود اختلافات في مستوى الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي بناءً على الجنس والسن والدرجة العلمية وسنوات الخبرة. علاوة على ذلك، أجرت دراسة خوالدة في عام 2017 لتحديد مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة وعلاقته بالأنماط القيادية لمديريهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وشملت عينة من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة. أظهرت النتائج وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي بين أعضاء الهيئة المعاونة وفقاً للنوع، السن، الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في الجامعة. كما تبين وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بناءً على نفس العوامل. وأيضاً، أظهرت الدراسة وجود ارتباط طردي قوي وذو دلالة إحصائية بين محددات الصمت التنظيمي والإجهاد العاطفي، وتبلد المشاعر، وضعف الإنجاز الشخصي، كأبعاد للاحتراق الوظيفي.

أما دراسة الحضرمي (2017) فاستهدفت تحديد مستوى الصمت التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية وكشف العلاقة بينه وبين إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي. أظهرت الدراسة أن مستوى الصمت التنظيمي للأعضاء كان متوسطاً وكذلك إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي. توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود اختلافات دالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي والإنتاجية والرضا الوظيفي بناءً على الجنسية. أما دراسة عبود وحسين (2016) فقد تناولت العلاقة التأثيرية بين أسباب الصمت التنظيمي وأداء العاملين في رئاسة جامعة بابل. أظهرت الدراسة وجود تأثير سلبي لأسباب الصمت على الأداء باستثناء الغياب حيث كان التأثير إيجابياً. ومن جهة أخرى، أجرى القرني (2015) فقد ركزت على مستوى سلوك الصمت التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبدالعزيز وكشفت عن مستوى مناخ الصمت التنظيمي في الجامعة. وجدت الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس يمارسون سلوك الصمت بدرجة ضعيفة إلى متوسطة، وتوصلت أيضاً إلى وجود علاقة إيجابية بين سلوك الصمت ومناخ الصمت التنظيمي في الجامعة من حيث اتجاهات المديرين والإدارة العليا، وعلاقة عكسية بين سلوك

**الصدق الظاهري (صدق المحكمين)**

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (6) من المحكمين، حيث تصدرت استبانة التحكيم خطاب تم من خلاله توضيح أهداف الدراسة، وتحديد معايير التحكيم المطلوبة من قبل المحكمين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة وتم التعديل وفق ملاحظاتهم.

**صدق الاتساق الداخلي**

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الأداة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة كما يوضح نتائجها الجدول (1):

**جدول 1: عامل ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد الصمت التنظيمي وأبعاد أداء أعضاء هيئة التدريس بالبعد الخاص بكل عبارة**

أبعاد الصمت التنظيمي							
صمت الإذعان	م	الصمت الاجتماعي		الصمت الدفاعي		صمت الإذعان	
		معامل ارتباط العبارة بالبعد	م	معامل ارتباط العبارة بالبعد	م	معامل ارتباط العبارة بالبعد	م
.572**	1	.740**	1	.783**	1	.813**	1
.736**	2	.634**	2	.852**	2	.860**	2
.931**	3	.695**	3	.678**	3	.835**	3
.888**	4	.724**	4	.790**	4	.858**	4
.777**	5	.683**	5	.854**	5	.788**	5
.833**	6	.753**	6	.907**	6	.734**	6
.799**	7			.731**	7		
أداء أعضاء هيئة التدريس							
انجاز المهام	م	العلاقة مع الزملاء		الانضباط		العلاقة مع الرؤساء	
		معامل ارتباط العبارة بالبعد	م	معامل ارتباط العبارة بالبعد	م	معامل ارتباط العبارة بالبعد	م
.814**	1	.805**	1	.812**	1	.884**	1
.810**	2	.798**	2	.693**	2	.869**	2
.736**	3	.726**	3	.825**	3	.849**	3
.784**	4	.744**	4	.822**	4	.812**	4
.725**	5	.761**	5	.876**	5	.730**	5
	6	.813**	6	.745**	6		

\*\* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )**صدق الاتساق لأبعاد الأداة**

للتحقق من صدق الاتساق لأبعاد أداة الدراسة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت، ومحور ذلك البعد، كما يوضح نتائجها الجدول التالي:

يتضح من نتائج الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

**جدول 2: معامل ارتباط بيرسون لأبعاد الأداة بمحور البعد**

أبعاد الصمت التنظيمي	
معامل ارتباط البعد بالمحور	البعد
.949**	الصمت الاجتماعي
.952**	الصمت الدفاعي
.728**	صمت الإذعان
.878**	صمت الفرصة
أبعاد أداء أعضاء هيئة التدريس	
معامل ارتباط البعد بالمحور	البعد
.913**	انجاز المهام
.953**	الانضباط
.936**	العلاقة مع الزملاء
.883**	العلاقة مع الرؤساء

\*\* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

## ثبات أداة الدراسة

تم اختبار ثبات أداة الدراسة، وذلك باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's (Alpha). يوضح الجدول التالي معاملات ثبات أبعاد أداة الدراسة:

يتضح من نتائج الجدول السابق أن معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي له البعد كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.01)$ .

جدول 3: معامل ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	البعد
.902	7	الضمت الاجتماعي
.905	7	الضمت الدفاعي
.794	6	صمت الإذعان
.899	6	صمت الفرصة
.957	26	الضمت التنظيمي ككل
.830	5	انجاز المهام
.884	6	الانضباط
.866	6	العلاقة مع الزملاء
.885	5	العلاقة مع الرؤساء
.958	22	أداء أعضاء هيئة التدريس ككل
.963	48	الأداة ككل

## نتائج الدراسة

س1: ما واقع ممارسة سلوك أبعاد الضمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات أبعاد الضمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم وجاءت النتائج كما يلي: أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد صمت الإذعان، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (2):

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيم معامل الثبات لعبارات محور الضمت التنظيمي كانت بين (0.905) و (0.905). ومعامل ثبات الضمت التنظيمي بلغ (0.957). كما يتضح أن قيم معامل الثبات لعبارات محور أداء أعضاء هيئة التدريس كانت بين (0.830) و (0.865). ومعامل ثبات أداء أعضاء هيئة التدريس ككل بلغ (0.958). كما يتضح أن معامل ثبات الأداة ككل بلغ (0.963). وهذا يدل أن الأداة تتمتع بثبات مرتفع.

جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد صمت الإذعان

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ضعيفة جداً		ضعيفة		متوسطة		جيدة		جيدة جداً		صمت الإذعان	الترتيب	العبارة في المقياس
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
3.72	1.18	مرتفع	2	7	16	57	28	100	16.2	58	37.8	135	أكتفي بتلقي التوجيهات وتنفيذها حفاظاً على مصلحي.	1	1
3.6	1.31	مرتفع	9	32	8.4	30	34.7	124	9.5	34	38.4	137	أحفظ لنفسي بأي فكرة تطويرية لصعوبة تغيير الأوضاع الراهنة.	2	3
3.5	1.21	مرتفع	4.5	16	18.8	67	27.5	98	20.4	73	28.9	103	أحفظ بآرائي خشية الصراع مع الآخرين.	3	4
3.3	1.31	متوسط	10.6	38	14.6	52	37.3	133	9.5	34	28	100	أفضل العزلة والعمل بشكل فردي لأن بيئة العمل تشجع على ذلك.	4	6
3.29	1.27	متوسط	8.4	30	19.3	69	33.1	118	13.4	48	25.8	92	لا تتوافر لدي الرغبة في تقديم أي اقتراحات لإحداث تغيير بسبب شعوري بعدم الارتباط بالعمل.	5	2
3.22	1.22	متوسط	8.4	30	19	68	35.9	128	15.7	56	21	75	أحفظ لنفسني الأفكار المتعلقة بتطوير وتحسين العمل خوفاً من تحمل المسؤولية.	6	5
3.13	1.27	متوسط	9	32	25.5	91	31.4	112	11.5	41	22.7	81	أجنب التعبير عن آرائي لعدم شعوري بالأمان النفسي.	7	7
3.39	.99	متوسط	المتوسط العام للبعد												

أن هناك اتجاهًا للصمت التنظيمي في السلوك المنظمي، حيث يتردد الأفراد في التعبير عن الأفكار والآراء ويميلون إلى الاكتفاء بتلقي التوجيهات وتنفيذها، أو يحتفظون بالأفكار لأنهم يخشون الصراع مع الآخرين أو تحمل المسؤولية. هذه النتائج تتفق مع الدراسات السابقة (القرني، 2015؛ الحضرمي، 2017) التي أشارت إلى وجود الصمت التنظيمي كظاهرة سلوكية في بيئات العمل.

ثانيًا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الصمت الدفاعي، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

يتضح من الجدول السابق أن بعد صمت الإذعان جاء بمستوى متوسط، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.39) بانحراف معياري قدره (0.99)، كما جاءت العبارة " أكتفي بتلقي التوجيهات وتنفيذها حفاظًا على مصلحتي " في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.72) بانحراف معياري قدره (1.18). وفي المرتبة الأخيرة العبارة " أتجنب التعبير عن آرائي لعدم شعوري بالأمان النفسي " بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.13) بانحراف معياري قدره (1.27). بشكل عام، يوضح الجدول

جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الصمت الدفاعي

العبارة في المقياس	الترتيب	الصمت الدفاعي											
		العبارة		الترتيب		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
6	1	128	35.9	55	15.4	115	32.2	35	9.8	24	6.7	3.64	1.25
5	2	126	35.3	31	8.7	141	39.5	45	12.6	14	3.9	3.59	1.2
2	3	98	27.5	73	20.4	121	33.9	65	18.2	0	0	3.57	1.08
4	4	104	29.1	46	12.9	132	37	59	16.5	16	4.5	3.46	1.2
3	5	88	24.6	61	17.1	123	34.5	85	23.8	0	0	3.43	1.1
7	6	77	21.6	54	15.1	143	40.1	67	18.8	16	4.5	3.31	1.14
1	7	94	26.3	40	11.2	84	23.5	99	27.7	40	11.2	3.14	1.37
		المتوسط العام للبعد											
												3.45	.95

الأفراد المشاركين يعتمدون بشكل عام على سلوك التجنب في التعبير عن المشاكل والمخاوف في بيئة العمل، مما يدل على التأثير القوي للمخاوف المؤسسية على سلوك الأفراد وقدرتهم على التعبير عن أنفسهم وتبادل المعلومات وتنسيق هذه النتائج مع نتيجة عبود وحسين (2016) عن وجود تأثير سلبي لأعضاء الهيئة التدريسية جراء الصمت التنظيمي على أدائهم.

ثالثًا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الصمت الاجتماعي، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

يتضح من الجدول السابق أن بعد الصمت الدفاعي جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.45) بانحراف معياري قدره (0.95)، كما جاءت العبارة " أتجنب الحديث عن مشاكل العمل السلبية بالكلية خوفًا من التعرض للمساءلة " في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.64) بانحراف معياري قدره (1.25). وفي المرتبة الأخيرة العبارة " أتجاهل حقائق مرتبطة بالعمل بالكلية لكي أحمي نفسي " بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.14) بانحراف معياري قدره (1.37). بشكل عام، يُشير المتوسط العام للبعد في الجدول (3.45) إلى أن

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الصمت الاجتماعي

العبارة في المقياس	الترتيب	الصمت الدفاعي		كثرة: جداً		كثيرة		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً		الانحراف المعياري	المستوى
		العبارة	الترتيب	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
أحمي المعلومات السرية الخاصة بالكلية؛ حرصاً على مصلحتها.	1	1	62.2	27	7.6	90	25.2	18	5	0	0	4.27	1	مرتفع	
أحفظ المعلومات السرية من مبدأ التعاون.	2	4	52.4	58	16.2	91	25.5	21	5.9	0	0	4.15	1	مرتفع	
أرفض الكشف عن أي معلومات قد تكون ضارة للجامعة.	3	3	49	59	16.5	102	28.6	13	3.6	8	2.2	4.06	1.06	مرتفع	
ألتزم الصمت أثناء الاجتماعات عند الحديث حول قضايا العمل الحساسة.	4	2	30.8	91	25.5	150	42	0	0	6	1.7	3.84	0.92	مرتفع	
أفتقد الدعم اللازم لأبادر بالإفصاح عن الممارسات الخاطئة في العمل بالكلية.	5	5	44.5	34	9.5	106	29.7	42	11.8	16	4.5	3.78	1.25	مرتفع	
امتنع عن التحدث في بعض قضايا العمل حفاظاً على علاقتي مع الزملاء.	6	6	30	53	14.8	163	45.7	26	7.3	8	2.2	3.63	1.06	مرتفع	
المتوسط العام للبعد													3.96	.74	مرتفع

الاجتماعي، كما يُظهر المتوسط العام للبعد، إلى عدة عوامل مُحتملة تتراوح بين الثقافة التنظيمية، والقيادة، والعلاقات الاجتماعية بين الزملاء. ويظهر أن الصمت الاجتماعي سائداً في البيئات هشة التي تعاني من ضعف رسوخ الثقافة التنظيمية في المؤسسة والتي يلجأ فيها الفرد إلى تفضيل من الصمت عوضاً عن الشفافية، كما يُمكن أن يُسهم الخوف من العقوبات داخل المنظمة في تعزيز هذا النوع من الصمت.

رابعاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارة بعد صمت الفرصة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

يتضح من الجدول السابق أن بعد الصمت الاجتماعي جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارة البعد (3.96) بانحراف معياري قدره (0.74)، كما جاءت العبارة "أحمي المعلومات السرية الخاصة بالكلية؛ حرصاً على مصلحتها" في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (4.27) بانحراف معياري قدره (1.00). وفي المرتبة الأخيرة العبارة "امتنع عن التحدث في بعض قضايا العمل حفاظاً على علاقتي مع الزملاء" بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.63) بانحراف معياري قدره (1.06). يمكن تفسير ارتفاع معدل الصمت

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد صمت الفرصة

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضعيفة جداً		ضعيفة		متوسطة		جيدة		كبيرة جداً		الصمت الدفاعي	الترتيب	العبارة في المقياس
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
مرتفع	1.31	3.42	8.7	31	15.1	54	33.3	119	10.9	39	31.9	114	أُتجنب تقديم أفكار أو معلومات قد تؤدي إلى زيادة أعبائي الوظيفية.	1	2
متوسط	1.4	3.17	11.2	40	28	100	23.5	84	7.6	27	29.7	106	أمتنع عن تقديم المقترحات التطويرية حتى لا يتفجع بها الآخرون.	2	1
متوسط	1.19	3.15	9	32	15.4	55	48.5	173	5.6	20	21.6	77	أحتفظ بأفكاري لنفسني خشية أن يلحق بي الضرر عند نقلها لغيري.	3	6
متوسط	1.29	2.93	16.8	60	18.8	67	36.1	129	10.9	39	17.4	62	أحتفظ ببعض المعلومات بمدف تحقيق مكاسب شخصية من العمل بالكلية.	4	3
متوسط	1.27	2.82	14.8	53	31.1	111	26.3	94	12.3	44	15.4	55	أُتجنب تبادل المعلومات مع الزملاء حتى لا يستفيدون منها.	5	4
متوسط	1.33	2.78	19	68	27.5	98	25.8	92	11.5	41	16.2	58	أحتفظ بأية معلومات لنفسني حتى أحافظ على مخزوني المعرفي.	6	5
متوسط	1.06	3.05	المتوسط العام للبعد												

مما يُشير إلى وجود حاجة لتعزيز ثقافة الشفافية والتعاون داخل هذه البيئة الأكاديمي.

س2. ما مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات أبعاد مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم وجاءت النتائج كما يلي:

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد أنجاز المهام، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

يتضح من الجدول السابق أن بعد صمت الفرصة جاء بمستوى متوسط، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.05) بانحراف معياري قدره (1.06)، كما جاءت العبارة "أُتجنب تقديم أفكار أو معلومات قد تؤدي إلى زيادة أعبائي الوظيفية" في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.42) بانحراف معياري قدره (1.31). وفي المرتبة الأخيرة العبارة "أحتفظ بأية معلومات لنفسني حتى أحافظ على مخزوني المعرفي" بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.78) بانحراف معياري قدره (1.33). ويتبين من النتائج أن هنالك تفاوتاً كبيراً في الانحراف المعياري مما يدل على وجود تنوع في تجارب وتصورات الأفراد. في المجمل، يُظهر هذا المتوسط العام مستوى "متوسط" من "صمت الفرصة"،

جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد إنجاز المهام

العبارة في المقياس	الترتيب	الصمت الدفاعي		تقدير الذات		التعاون		التفكير		التعبير		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		العبارة	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
أشعر بأنني أنجز معظم الأعمال المطلوبة مني.	1	3	175	49	70	19.6	86	24.1	18	5	8	4.08	1.06	مرتفع
أشعر بأنني أنجز عملاً مهمًا في جامعتي.	2	2	139	38.9	102	28.6	86	24.1	30	8.4	0	3.98	0.98	مرتفع
إذا طلب مني أعمال إضافية فإنني أقوم بإنجازها.	3	1	139	38.9	87	24.4	101	28.3	30	8.4	0	3.94	1	مرتفع
تسهل لي جامعتي حضور الندوات والمؤتمرات.	4	4	89	24.9	101	28.3	129	36.1	20	5.6	18	3.62	1.07	مرتفع
يطلب مني المشاركة الفاعلة في تقديم الرأي والمشورة.	5	5	89	24.9	62	17.4	139	38.9	53	14.8	14	3.45	1.13	مرتفع
المتوسط العام للبعد													مرتفع	.81

يتضح من الجدول السابق أن بعد إنجاز المهام جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.81) بانحراف معياري قدره (0.81)، كما جاءت العبارة "أشعر بأنني أنجز معظم الأعمال المطلوبة مني" في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (4.08) بانحراف معياري قدره (1.06). وفي المرتبة الأخيرة العبارة "يطلب مني المشاركة الفاعلة في تقديم الرأي والمشورة" بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.45) بانحراف معياري قدره (1.13).  
ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الانضباط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الانضباط

العبارة في المقياس	الترتيب	الصمت الدفاعي		تقدير الذات		التعاون		التفكير		التعبير		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		العبارة	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
ألتزم بموعد بدء المحاضرة ونهايتها.	1	1	155	43.4	79	22.1	99	27.7	18	5	6	4.01	1.03	مرتفع
تتابع الإدارة بصورة مباشرة مدى الالتزام بالأنظمة والتعليمات.	2	2	137	38.4	110	30.8	74	20.7	30	8.4	6	3.96	1.04	مرتفع
ألتزم بالساعات المكتوبة المعلنه للطلبة.	3	4	155	43.4	70	19.6	102	28.6	24	6.7	6	3.96	1.07	مرتفع
أشعر بأنني أعمل بروح القوانين والأنظمة في جامعتي.	4	3	126	35.3	95	26.6	110	30.8	26	7.3		3.9	0.97	مرتفع
ألتزم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفتي بدقة.	5	5	155	43.4	62	17.4	88	24.6	44	12.3	8	3.87	1.17	مرتفع
تطور جامعتي الأنظمة والتعليمات المعمول بها باستمرار.	6	6	104	29.1	90	25.2	106	29.7	43	12	14	3.64	1.14	مرتفع
المتوسط العام للبعد													مرتفع	.85

يتضح من الجدول السابق أن بعد الانضباط جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.89) بانحراف معياري قدره (0.85)، كما جاءت العبارة "ألتزم بموعد بدء المحاضرة ونهايتها" في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (4.01) بانحراف معياري قدره (1.03). وفي المرتبة الأخيرة العبارة "تطور جامعتي الأنظمة والتعليمات المعمول بها باستمرار" بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.64) بانحراف معياري قدره (1.14).  
ثالثاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد العلاقة مع الزملاء، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد العلاقة مع الزملاء

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضعيفة جدا		ضعيفة		متوسطة		جيدة		جيدة جدا		الصمت الدفاعي	الترتيب	العبارة في المقياس
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
مرتفع	1.1	4	1.7	6	8.4	30	25.2	90	17.9	64	46.8	167	علاقاتي مع زملائي في العمل علاقة طيبة وحسنة.	1	1
مرتفع	1.07	3.98	1.7	6	6.7	24	27.7	99	19.6	70	44.3	158	أشعر بأن مكاتني محترمة بين زملائي.	2	2
مرتفع	1.07	3.88	1.7	6	8.7	31	28	100	23.2	83	38.4	137	أحرص على تبادل الخبرات ومصادر المعرفة مع زملائي.	3	6
مرتفع	0.96	3.76	0	0	8.4	30	35.6	127	27.2	97	28.9	103	أشارك زملائي في إنجاز المهام الموكلة إليهم.	4	3
مرتفع	1.16	3.69	5.6	20	8.7	31	28.3	101	26.1	93	31.4	112	يلتزم كل زميل بأداء عمله وفق الدور الذي أنيط به.	5	5
متوسط	1.13	3.35	5.6	20	14.8	53	38.9	139	19.9	71	20.7	74	أشترك مع زملائي في أبحاث وندوات علمية.	6	4
مرتفع	.84	3.78	المتوسط العام للبعد												

(1.10). وفي المرتبة الأخيرة العبارة "أشترك مع زملائي في أبحاث وندوات علمية" بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.35) بانحراف معياري قدره (1.13).

رابعاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد العلاقة مع الرؤساء، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

يتضح من الجدول السابق أن بعد العلاقة مع الزملاء جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.78) بانحراف معياري قدره (0.84)، كما جاءت العبارة "علاقاتي مع زملائي في العمل علاقة طيبة وحسنة" في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (4.00) بانحراف معياري قدره

جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد العلاقة مع الرؤساء

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضعيفة جدا		ضعيفة		متوسطة		جيدة		جيدة جدا		الصمت الدفاعي	الترتيب	العبارة في المقياس
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
مرتفع	0.92	3.9	0	0	5	18	32.8	117	29.1	104	33.1	118	يعمل رئيسي على توفير المناخ الذي يشجع على تحسين الأداء في الجامعة.	1	3
مرتفع	1.07	3.85	1.7	6	6.7	24	35.6	127	17.1	61	38.9	139	تنسم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالثقة والاحترام المتبادل.	2	2
مرتفع	1.06	3.8	1.7	6	8.4	30	32.8	117	23	82	34.2	122	يعتمد رئيسي المباشر أسلوب الحوار والمناقشة.	3	1
مرتفع	0.98	3.78	1.7	6	3.4	12	41.2	147	23	82	30.8	110	هناك تبادل للمعلومات بين الرؤساء وأعضاء هيئة التدريس.	4	4
مرتفع	1.04	3.66	0	0	14	50	34.7	124	22.4	80	28.9	103	يتبع رئيسي الأسلوب الروتيني في اتخاذ قراراته الإدارية.	5	5
مرتفع	.84	3.80	المتوسط العام للبعد												

المتوسط الحسابي للعبارة (3.66) بانحراف معياري قدره (1.04). س 3. هل توجد علاقة بين الصمت التنظيمي والاداء لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد؟ للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء اختبار معامل بيرسون للارتباط بين الصمت التنظيمي وأداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

يتضح من الجدول السابق أن بعد العلاقة مع الرؤساء جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.80) بانحراف معياري قدره (0.84)، كما جاءت العبارة "يعمل رئيسي على توفير المناخ الذي يشجع على تحسين الأداء في الجامعة" في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.90) بانحراف معياري قدره (0.92). وفي المرتبة الأخيرة العبارة "يتبع رئيسي الأسلوب الروتيني في اتخاذ قراراته الإدارية" بمستوى مرتفع، حيث بلغ

س 4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة سلوك ابعاد الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات الدراسة (النوع، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)؟ للإجابة عن هذا السؤال؛ قامت الباحثة بالإجراءات التالية:

#### أولاً: النوع:

أجرت الباحثة اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة سلوك ابعاد الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير النوع، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 13: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة سلوك ابعاد الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير النوع

المستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	البعد
.001	5.538	0.9	3.66	190	ذكر	صمت الإذعان
		1.02	3.10	167	انثى	
.001	5.413	0.91	3.69	190	ذكر	الصمت الدفاعي
		0.92	3.17	167	انثى	
.257	1.136	0.79	3.10	190	ذكر	الصمت الاجتماعي
		0.68	3.91	167	انثى	
.001	12.148	0.97	3.58	190	ذكر	صمت الفرصة
		0.8	2.44	167	انثى	
.001	6.962	0.84	3.73	190	ذكر	درجة سلوك ابعاد الصمت التنظيمي ككل
		0.73	3.15	167	انثى	

صمت الفرصة) حيث إن قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (0.001) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وكانت الدلالة لصالح فئة (ذكر) ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

#### ثانياً: الدرجة العلمية

أجرت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (انوفان) للعينات المستقلة لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة سلوك ابعاد الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الدرجة العلمية، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 12: معاملات ارتباط بيرسون بين الصمت التنظيمي وأداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد

أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
الصمت التنظيمي	.440**	.001

\*\*معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ..

\*معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيمة الدلالة لمعامل ارتباط بيرسون بين الصمت التنظيمي وأداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد بلغت (0.001)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.44) مما يدل على ارتباط طردي متوسط.

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير النوع بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة سلوك ابعاد الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد، وذلك في البعد (الصمت الاجتماعي) حيث إن قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (0.257) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير النوع بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة سلوك ابعاد الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد، وذلك في محور الصمت التنظيمي ككل والأبعاد (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي،

جدول 14: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (انوفأ) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة سلوك ابعاد الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم وفقاً لتغير الدرجة العلمية.

البعء	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
صمت الإذعان	بين المجموعات	79.638	2	39.819	51.721	.001
	داخل المجموعات	272.541	354	.770		
	الكلي	352.179	356			
الصمت الدفاعي	بين المجموعات	59.270	2	29.635	39.755	.001
	داخل المجموعات	263.885	354	.745		
	الكلي	323.155	356			
الصمت الاجتماعي	بين المجموعات	55.029	2	27.515	69.640	.001
	داخل المجموعات	139.865	354	.395		
	الكلي	194.894	356			
صمت الفرصة	بين المجموعات	58.401	2	29.201	30.339	.001
	داخل المجموعات	340.722	354	.962		
	الكلي	399.123	356			
درجة سلوك ابعاد الصمت التنظيمي ككل	بين المجموعات	61.798	2	30.899	58.288	.001
	داخل المجموعات	187.659	354	.530		
	الكلي	249.456	356			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  تعزى لتغير الدرجة العلمية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة سلوك ابعاد الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم، وذلك في درجة سلوك ابعاد الصمت التنظيمي ككل وأبعادها (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة) حيث إن قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ف) تساوي (0.001) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . ونظراً لوجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية، أجرت الباحثة اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه تلك الفروق، ولصالح أي ففة وتوضح الجداول التالية المتوسطات الحسابية ونتيجة اختبار شيفيه.

جدول 15: نتائج اختبار شيفيه للتعرف على اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة

البعء	الدرجة العلمية 1 (المتوسط)	المتوسط الحسابي	الدرجة العلمية 2 (المتوسط)	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
صمت الإذعان	أستاذ مساعد	3.82	أستاذ مشارك	2.83	.99284*	.001
	أستاذ مشارك	2.83	أستاذ	3.36	-.46183*	.039
الصمت الدفاعي	أستاذ مساعد	3.83	أستاذ مساعد	3.82	-.99284*	.001
	أستاذ مشارك	3.03	أستاذ	3.36	-.53101*	.017
	أستاذ مشارك	3.03	أستاذ	2.95	.80359*	.001
الصمت الاجتماعي	أستاذ مساعد	4.31	أستاذ	2.95	.87755*	.001
	أستاذ مشارك	3.48	أستاذ مساعد	3.83	-.80359*	.001
صمت الفرصة	أستاذ مساعد	3.41	أستاذ مشارك	3.48	.82549*	.001
	أستاذ مشارك	2.56	أستاذ	3.96	.35097*	.026
	أستاذ مساعد	3.84	أستاذ مساعد	4.31	-.82549*	.001
درجة سلوك ابعاد الصمت التنظيمي ككل	أستاذ مساعد	2.97	أستاذ	3.96	-.47452*	.002
	أستاذ مشارك	2.97	أستاذ مشارك	2.56	.85035*	.001
صمت الإذعان	أستاذ مساعد	3.84	أستاذ	3.03	.38095	.170
	أستاذ مشارك	2.56	أستاذ مساعد	3.41	-.85035*	.001
	أستاذ مشارك	3.84	أستاذ	3.03	-.46940	.076
الصمت الدفاعي	أستاذ مساعد	3.84	أستاذ مشارك	2.97	.87039*	.001
	أستاذ مشارك	2.97	أستاذ	3.31	.52951*	.002
الصمت الاجتماعي	أستاذ مساعد	3.84	أستاذ مساعد	3.84	-.87039*	.001
	أستاذ مشارك	2.97	أستاذ	3.31	-.34088	.085

- يتبين من الجدول السابق أن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى لمتغير الدرجة العلمية جاءت كما يلي:
- في بعد صمت الإذعان كانت الفروق بين فئة أستاذ مساعد وفئة أستاذ مشارك، وكانت الفروق لصالح فئة أستاذ مساعد ذات المتوسط الحسابي الأعلى
- في درجة سلوك ابعاد الصمت التنظيمي ككل كانت الفروق بين فئة أستاذ مساعد وفئة أستاذ مشارك، وبين فئة أستاذ مساعد وفئة أستاذ وكانت الفروق لصالح فئة أستاذ مساعد ذات المتوسط الحسابي الأعلى.
- ثالثاً : سنوات الخبرة
- أجرت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (انوفأ) للعينات المستقلة لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة سلوك ابعاد الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 16: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (انوفأ) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة سلوك ابعاد الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
صمت الإذعان	بين المجموعات	17.346	2	8.673	9.169	.001
	داخل المجموعات	334.833	354	.946		
	الكلية	352.179	356			
الصمت الدفاعي	بين المجموعات	21.482	2	10.741	12.604	.001
	داخل المجموعات	301.672	354	.852		
	الكلية	323.155	356			
الصمت الاجتماعي	بين المجموعات	20.394	2	10.197	20.686	.001
	داخل المجموعات	174.500	354	.493		
	الكلية	194.894	356			
صمت الفرصة	بين المجموعات	20.932	2	10.466	9.796	.001
	داخل المجموعات	378.191	354	1.068		
	الكلية	399.123	356			
درجة سلوك ابعاد الصمت التنظيمي ككل	بين المجموعات	12.343	2	6.171	9.213	.001
	داخل المجموعات	237.114	354	.670		
	الكلية	249.456	356			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير سنوات الخبرة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة سلوك ابعاد الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم، وذلك في درجة سلوك ابعاد الصمت التنظيمي ككل وأبعادها (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة) حيث

إن قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ف) تساوي (0.001) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ونظراً لوجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية، أجرت الباحثة اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه تلك الفروق، ولصالح أي فئة وتوضح الجداول التالية المتوسطات الحسابية ونتيجة اختبار شيفيه.

جدول 17: نتائج اختبار شيفيه للتعرف على اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة

البيد	سنوات الخبرة 1	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة 2	المتوسط الحسابي	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
صمت الإذعان	أقل من 5 سنوات	3.71	من 5-10 سنوات	3.49	.21332	.380
			أكثر من عشر سنوات	3.09	.61566*	.001
	من 5-10 سنوات	3.49	أقل من 5 سنوات	3.71	-.21332	.380
			أكثر من عشر سنوات	3.09	.40233*	.002
الصمت الدفاعي	أقل من 5 سنوات	3.92	من 5-10 سنوات	3.49	.42975*	.013
			أكثر من عشر سنوات	3.49	.76493*	.001
	من 5-10 سنوات	3.49	أقل من 5 سنوات	3.92	-.42975*	.013
			أكثر من عشر سنوات	3.49	.33517*	.010
الصمت الاجتماعي	أقل من 5 سنوات	4.36	من 5-10 سنوات	3.74	.61555*	.001
			أكثر من عشر سنوات	4.13	.22936	.154
	من 5-10 سنوات	3.74	أقل من 5 سنوات	4.36	-.61555*	.001
			أكثر من عشر سنوات	4.13	-.38619*	.001
صمت الفرصة	أقل من 5 سنوات	3.45	من 5-10 سنوات	3.13	.32838	.132
			أكثر من عشر سنوات	2.73	.72179*	.001
	من 5-10 سنوات	3.13	أقل من 5 سنوات	3.45	-.32838	.132
			أكثر من عشر سنوات	2.73	.39341*	.006
درجة سلوك ابعاد الصمت التنظيمي ككل	أقل من 5 سنوات	3.86	من 5-10 سنوات	3.47	.39097*	.011
			أكثر من عشر سنوات	3.27	.59119*	.001
	من 5-10 سنوات	3.47	أقل من 5 سنوات	3.86	-.39097*	.011
			أكثر من عشر سنوات	3.27	.20023	.119

يبين من الجدول السابق أن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة جاءت كما يلي:

- في بعد صمت الإذعان كانت الفروق بين فئة أقل من 5 سنوات وفئة أكثر من عشر سنوات، وكانت الفروق لصالح فئة أقل من 5 سنوات ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

- في بعد الصمت الدفاعي كانت الفروق بين فئة أقل من 5 سنوات وفئة من 5-10 سنوات، كذلك فئة أقل من 5 سنوات وفئة من عشر سنوات، وكانت الفروق لصالح فئة أقل من 5 سنوات ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

- في بعد الصمت الاجتماعي كانت الفروق بين فئة أقل من 5 سنوات وفئة من 5-10 سنوات، وكذلك وجدت الفروق لصالح فئة أقل من 5 سنوات ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

- في بعد صمت الفرصة كانت الفروق بين فئة أقل من 5 سنوات وفئة من 5-10 سنوات، وكانت الفروق لصالح فئة أقل من 5 سنوات ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

- في بعد صمت الفرصة كانت الفروق بين فئة من 5-10 سنوات وفئة أكثر

من عشر سنوات وكانت الفروق لصالح فئة من 5-10 سنوات ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

س 5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة حول مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات الدراسة (النوع، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ قامت الباحثة بالإجراءات التالية:

#### أولاً: النوع

أجرت الباحثة اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير النوع، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 18: نتائج اختبار (ت) للدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير النوع

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
إنجاز المهام	ذكر	190	3.88	0.89	1.691	.092
	انثى	167	3.74	0.71		
الانضباط	ذكر	190	3.92	0.89	.629	.530
	انثى	167	3.86	0.8		
العلاقة مع الزملاء	ذكر	190	3.82	0.82	.987	.324
	انثى	167	3.73	0.86		
العلاقة مع الرؤساء	ذكر	190	3.96	0.95	3.995	.001
	انثى	167	3.62	0.65		
مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس ككل	ذكر	190	3.89	0.83	1.850	.065
	انثى	167	3.74	0.7		

أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد ، وذلك في بعد (العلاقة مع الرؤساء) حيث إن قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (0.001) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وكانت الفروق لصالح فئة ذكر ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

#### ثانياً: الدرجة العلمية

أجرت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (انوفأ) للعينات المستقلة لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الدرجة العلمية، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير النوع بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد ، وذلك في محور مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس ككل والأبعاد (إنجاز المهام، الانضباط، العلاقة مع الزملاء) حيث إن قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي على التوالي (0.065, 0.530, 0.324) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير النوع بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى

جدول 19: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (انوفأ) للدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الدرجة العلمية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
إنجاز المهام	بين المجموعات	62.377	2	31.188	64.043	.001
	داخل المجموعات	172.393	354	.487		
	الكلي	234.770	356			
الانضباط	بين المجموعات	57.989	2	28.994	51.220	.001
	داخل المجموعات	200.391	354	.566		
	الكلي	258.380	356			
العلاقة مع الزملاء	بين المجموعات	46.035	2	23.017	39.766	.001
	داخل المجموعات	204.901	354	.579		
	الكلي	250.935	356			
العلاقة مع الرؤساء	بين المجموعات	92.846	2	46.423	103.492	.001
	داخل المجموعات	158.791	354	.449		
	الكلي	251.637	356			
مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس ككل	بين المجموعات	62.564	2	31.282	73.799	.001
	داخل المجموعات	150.053	354	.424		
	الكلي	212.618	356			

الرؤساء) حيث إن قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ف) تساوي (0.001) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ونظراً لوجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية، أجرت الباحثة اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه تلك الفروق، ولصالح أي فئة وتوضح الجداول التالية المتوسطات الحسابية ونتيجة اختبار شيفيه.

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير الدرجة العلمية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم، وذلك في مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس ككل ككل وأبعادها (أنجاز المهام، الانضباط، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع

جدول 20: نتائج اختبار شيفيه للتعرف على اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة

البعد	الدرجة العلمية 1	المتوسط الحسابي	الدرجة العلمية 2	المتوسط الحسابي	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
إنجاز المهام	أستاذ مساعد	4.21	أستاذ مشارك	3.39	.82017*	.001
			أستاذ	3.29	.91852*	.001
	أستاذ مشارك	3.39	أستاذ مساعد	4.21	-.82017*	.001
			أستاذ	3.29	.09835	.799
الانضباط	أستاذ مساعد	4.27	أستاذ مشارك	3.5	.76868*	.001
			أستاذ	3.3	.97002*	.001
	أستاذ مشارك	3.5	أستاذ مساعد	4.27	-.76868*	.001
			أستاذ	3.3	.20134	.445
العلاقة مع الزملاء	أستاذ مساعد	4.11	أستاذ مشارك	3.42	.68941*	.001
			أستاذ	3.27	.84832*	.001
	أستاذ مشارك	3.42	أستاذ مساعد	4.11	-.68941*	.001
			أستاذ	3.27	.15892	.610
العلاقة مع الرؤساء	أستاذ مساعد	4.28	أستاذ مشارك	3.3	.98010*	.001
			أستاذ	3.07	1.20106*	.001
	أستاذ مشارك	3.3	أستاذ مساعد	4.28	-.98010*	.001
			أستاذ	3.07	.22096	.293
مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس ككل	أستاذ مساعد	4.21	أستاذ مشارك	3.41	.80681*	.001
			أستاذ	3.24	.97763*	.001
	أستاذ مشارك	3.41	أستاذ مساعد	4.21	-.80681*	.001
			أستاذ	3.24	.17082	.459

مشارك، وبين فئة أستاذ مساعد وفئة أستاذ وكانت الفروق لصالح فئة أستاذ مساعد ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

- في مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس ككل كانت الفروق بين فئة أستاذ مساعد وفئة أستاذ مشارك، وبين فئة أستاذ مساعد وفئة أستاذ وكانت الفروق لصالح فئة أستاذ مساعد ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

### ثالثاً: سنوات الخبرة

أجرت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (انوف) للعينات المستقلة لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

يتبين من الجدول السابق أن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى لمتغير الدرجة العلمية جاءت كما يلي:

- في بعد إنجاز المهام كانت الفروق بين فئة أستاذ مساعد وفئة أستاذ مشارك، وبين فئة أستاذ مساعد وفئة أستاذ وكانت الفروق لصالح فئة أستاذ مساعد ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

- في بعد الانضباط كانت الفروق بين فئة أستاذ مساعد وفئة أستاذ مشارك، وبين فئة أستاذ مساعد وفئة أستاذ وكانت الفروق لصالح فئة أستاذ مساعد ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

- في بعد العلاقة مع الزملاء كانت الفروق بين فئة أستاذ مساعد وفئة أستاذ مشارك، وبين فئة أستاذ مساعد وفئة أستاذ وكانت الفروق لصالح فئة أستاذ مساعد ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

- في بعد العلاقة مع الرؤساء كانت الفروق بين فئة أستاذ مساعد وفئة أستاذ

جدول 21: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (انوفأ) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
انجاز المهام	بين المجموعات	11.378	2	5.689	9.015	.001
	داخل المجموعات	223.392	354	.631		
	الكلية	234.770	356			
الانضباط	بين المجموعات	21.180	2	10.590	15.804	.001
	داخل المجموعات	237.200	354	.670		
	الكلية	258.380	356			
العلاقة مع الزملاء	بين المجموعات	12.295	2	6.147	9.119	.001
	داخل المجموعات	238.641	354	.674		
	الكلية	250.935	356			
العلاقة مع الرؤساء	بين المجموعات	27.083	2	13.542	21.348	.001
	داخل المجموعات	224.554	354	.634		
	الكلية	251.637	356			
مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس ككل	بين المجموعات	15.435	2	7.717	13.855	.001
	داخل المجموعات	197.183	354	.557		
	الكلية	212.618	356			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  تعزى لمتغير سنوات الخبرة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد من وجهة نظرهم، وذلك في مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس ككل وأبعادها (انجاز المهام، الانضباط، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الرؤساء) حيث إن قيمة مستوى

الدلالة في اختبار (ف) تساوي (0.001) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . ونظراً لوجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية، أجرت الباحثة اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه تلك الفروق، ولصالح أي فئة وتوضح الجداول التالية المتوسطات الحسابية ونتيجة اختبار شيفيه.

جدول 22: نتائج اختبار شيفيه للتعرف على اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة

البعد	سنوات الخبرة 1	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة 2	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
انجاز المهام	أقل من 5 سنوات	4.25	من 5-10 سنوات	3.75	*.50411	.001
	من 5-10 سنوات		أكثر من عشر سنوات	3.73	*.51940	.001
	من 5-10 سنوات	3.75	أقل من 5 سنوات	4.25	*-.50411	.001
	أكثر من عشر سنوات		أكثر من عشر سنوات	3.73	.01530	.987
الانضباط	أقل من 5 سنوات	4.32	من 5-10 سنوات	3.68	*.64558	.001
	من 5-10 سنوات		أكثر من عشر سنوات	4.05	.27236	.144
	من 5-10 سنوات	3.68	أقل من 5 سنوات	4.32	*-.64558	.001
	من 5-10 سنوات		أكثر من عشر سنوات	4.05	*-.37322	.001
العلاقة مع الزملاء	أقل من 5 سنوات	4.12	من 5-10 سنوات	3.62	*.50199	.001
	من 5-10 سنوات		أكثر من عشر سنوات	3.89	.23056	.251
	من 5-10 سنوات	3.62	أقل من 5 سنوات	4.12	*-.50199	.001
	من 5-10 سنوات		أكثر من عشر سنوات	3.89	*-.27143	.021

العدد	سنوات الخبرة 1	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة 2	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
العلاقة مع الرؤساء	أقل من 5 سنوات	4.2	من 5-10 سنوات	3.55	*.65025	.001
			أكثر من عشر سنوات	4.04	.15397	.518
	من 5-10 سنوات	3.55	أقل من 5 سنوات	4.2	*-.65025	.001
			أكثر من عشر سنوات	4.04	*-.49627	.001
مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس ككل	أقل من 5 سنوات	4.22	من 5-10 سنوات	3.65	*.57533	.001
			أكثر من عشر سنوات	3.93	.29020	.071
	من 5-10 سنوات	3.65	أقل من 5 سنوات	4.22	*-.57533	.001
			أكثر من عشر سنوات	3.93	*-.28513	.006

ويتبين من الجدول السابق أن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة جاءت كما يلي:

- في بعد انجاز المهام كانت الفروق بين فئة أقل من 5 سنوات وفئة من 5-10 سنوات، وكذلك بين فئة أقل من 5 سنوات وفئة أكثر من عشر سنوات، وكانت الفروق لصالح فئة أقل من 5 سنوات ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

- في بعد الانضباط كانت الفروق بين فئة أقل من 5 سنوات وفئة من 5-10 سنوات، وكانت الفروق لصالح فئة أقل من 5 سنوات ذات المتوسط الحسابي الأعلى، كذلك بين فئة من 5-10 سنوات وفئة أكثر من عشر سنوات، وكانت الفروق لصالح فئة أكثر من عشر سنوات ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

- في بعد العلاقة مع الزملاء كانت الفروق بين فئة أقل من 5 سنوات وفئة من 5-10 سنوات، وكانت الفروق لصالح فئة أقل من 5 سنوات ذات المتوسط الحسابي الأعلى، كذلك بين فئة من 5-10 سنوات وفئة أكثر من عشر سنوات، وكانت الفروق لصالح فئة أكثر من عشر سنوات ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

- في درجة سلوك ابعاد الصمت التنظيمي ككل كانت الفروق بين فئة أقل من 5 سنوات وفئة من 5-10 سنوات، وكانت الفروق لصالح فئة أقل من 5 سنوات ذات المتوسط الحسابي الأعلى، كذلك بين فئة من 5-10 سنوات وفئة أكثر من عشر سنوات، وكانت الفروق لصالح فئة أكثر من عشر سنوات ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

### الإفصاح والتصريحات

ليس لدى المؤلف أي مصالح مالية أو غير مالية ذات صلة للكشف عنها. ويُقرُّ الباحث بعدم وجود تضارب مصالح مع أي شخص أو أي جهة نتيجة إجراء هذا البحث، ويُقرُّ أن جميع الإجراءات والبيانات التي تم جمعها كانت محايدة، وليس لها أي تأثير مادي أو معنوي على أحد.

**الوصول المفتوح:** هذه المقالة مرخصة بموجب ترخيص إسناد الإبداع التشاركي غير تجاري 4.0 الدولي (CC BY- NC 4.0)، الذي يسمح بالاستخدام والمشاركة والتعديل والتوزيع وإعادة الإنتاج بأي وسيلة أو تنسيق، طالما أنك تمنح الاعتماد المناسب للمؤلف (المؤلفين) الأصليين. والمصدر، قم بتوفير رابط لترخيص المشاع الإبداعي، ووضح ما إذا تم إجراء تغييرات. يتم تضمين الصور أو المواد الأخرى التابعة لجهات خارجية في هذه المقالة في ترخيص المشاع الإبداعي الخاص بالمقالة، إلا إذا تمت الإشارة إلى خلاف ذلك في جزء المواد. إذا لم يتم تضمين المادة في ترخيص المشاع الإبداعي الخاص بالمقال وكان الاستخدام المقصود غير مسموح به بموجب اللوائح القانونية أو يتجاوز الاستخدام المسموح به، فسوف تحتاج إلى الحصول على إذن مباشر من صاحب حقوق الطبع والنشر. لعرض نسخة من هذا الترخيص، قم بزيارة:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>

### التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية ومن أجل تطوير ثقافة تنظيمية تُعزز من الشفافية والتواصل الفعال داخل أروقة الجامعات، فإن الباحثة توصي بما يلي:

- تعزيز الثقافة التنظيمية: يُوصى بتطوير ثقافة تنظيمية تُشجع على الشفافية

## المراجع

- إسماعيل، عمار. (2018). محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات: دراسة تطبيقية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*, 4(4), 1-51. [https://csj-journals.51-1-1-4\(4\).ekb.eg](https://csj-journals.51-1-1-4(4).ekb.eg)
- الحضرمي، نوف. (2017). الصمت التنظيمي وتأثيره على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي في بعض الجامعات السعودية. *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*, 4(16), 145-24. <https://esceea.journals.ekb.eg24>
- حمودة، مجد رزق. (2021). الصمت التنظيمي في التوافق المهني لدى العاملين في الأقسام الإدارية بالجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة. خطابية، حسين. (2018). واقع الصمت التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد: مشكلات وحلول. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن
- شاوش، زايد، و الأشول، محمد. (2018). تأثير جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي في جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا - اليمن. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*, 12(2), 26-41. <https://search.mandumah.com/Record/940961/4141Details>
- الشديفات، حنان. (2016). الصمت التنظيمي وأثره على فاعلية صنع القرارات في جامعة آل البيت. رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- الشرمان، منيرة، و جعافرة، صفاء. (2014). درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي. *الماتة للبحوث والدراسات*, 20, 411-444. <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-673873>
- الشنيفي، نجلاء، والتركي، رزان. (2021). الصمت التنظيمي في جامعة الملك سعود وعلاقته بالأداء الوظيفي. *مجلة جامعة الملك سعود*, 29(2), 119-138. <https://jes.ksu.edu.sa/ar>
- الصرايرة، خالد احمد. (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. *مجلة جامعة دمشق*, 27(20), 601-652. <https://journal.damascu-652-601-suniversity.edu.sy/index.php/edu>
- عبود، عبد الرزاق، و حسين، ظفر ناصر. (2016). أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين. *مجلة جامعة بابل*, 2(1), 233-259. <https://www.journalofbabylon.com/index.php/JUBH>
- علي، محمد. (2018). أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- عوجه، أزهار. (2019). الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية في المعهد التقني - الكوفة. *مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة*, 53, 561-597. <https://www.iasj.net/iasj/journal/114>
- عودة، بشرى. (2015). درجة الصمت التنظيمي وعلاقتها بمستوى الأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية. رسالة ماجستير، الإدارة التربوية، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- الفضلي، أسماء. (2021). تأثير الصمت التنظيمي على مشاركة معلمي المدرسة الثانوية بدولة الكويت في صنع القرار "دراسة تحليلية". *مجلة كلية التربية بنينا*, 1(126), 1-16. [https://jfeb.journals.ekb.eg26-1-1\(126\)I](https://jfeb.journals.ekb.eg26-1-1(126)I)
- القربي، صالح. (2015). محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمغرافية. *مجلة مستقبل التربية العربية، جامعة الملك عبد العزيز*, 22(96), 297-384. <https://fae.journals.ekb.eg.384>
- القربي، عبدالله، و الزائدي، أحمد. (2016). القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*, 4(170), 648-694. <https://jsrep.journals.ekb.eg694-648>
- الوهبي، عبد الله محمد. (2014). أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن*, 10(3), 336-389. <https://jjournals.ju.edu.jo/index.php/JJBA>

## Reference

- Abbbūd, 'Abd al-Razzāq, wa ḥsān, Zafar Nāsir. (2016). asbāb al-ṣamt al-tanzīmī wa-atharuhā fī adā' al-'āmīlīn. *Majallat Jāmi'at Bābil*, 2 (1), 233-259. <https://www.journalofbabylon.com/index.php/JUBH>
- Aboud, A., & Hussein, Z. N. (2016). Causes of organizational silence and its impact on employee performance. *Journal of Babylon University*, 2(1), 233-259.
- AL-Abrow, H. A. (2022). The effect of perceived organisational politics on organisational silence through organisational cynicism: Moderator role of perceived support. *Journal of Management & Organization*, 28(4), 754-773.
- Al-Faḍlī, Asmā'. (2021). Ta'thīr al-ṣamt al-tanzīmī 'alā Mushārahāt Mu'allīmī al-Madrasah al-thānawīyah bi-Dawlat al-Kuwayt fī Ṣun' al-qarār "dirāsah taḥlīlīyah". *Majallat Kullīyat al-Tarbiyah bbnhā*, 1 (126), 1-26. <https://jfeb.journals.ekb.eg/>
- Al-Hadhrami, N. (2017). Organizational silence and its impact on the productivity and job satisfaction of faculty members in some Saudi universities. *Journal of Educational Administration, Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration*, 4(16), 145-224.
- Al-Ḥaḍramī, Nawf. (2017) al-ṣamt al-tanzīmī wa-ta'thīruhu 'alā intājiyāh a'dā' Hay'at al-tadrīs wrdāhm al-wazīfī fī ba'ḍ al-jāmi'āt al-Sa'ūdīyah. *Majallat al-Idārah al-Tarbawīyah, al-Jam'īyah al-Miṣrīyah lil-Tarbiyah al-muqāranah wa-al-idārah al-ta'limīyah*, 4 (16), 145-24. <https://esceea.journals.ekb.eg/>
- Ali, M. (2018). *The impact of organizational isolation on interpreting the relationship between organizational silence and turnover intention*. Master's thesis, Graduate College, Sudan University of Science and Technology, Sudan.
- Alī, Muḥammad. (2018). Athar al-'uzlah al-tanzīmīyah fī tafsīr al-'āḥq bayna al-ṣamt al-tanzīmī wnyh Turk al-'amal. *Risālat mājistūr, Kullīyat al-Dirāsāt al-'Ulyā, Jāmi'at al-Sūdān lil-'Ulūm wa-al-Tiknūlūjiyā, al-Sūdān*.
- Al-Qaranī, Sāliḥ. (2015). Muḥaddidāt sulūk al-ṣamt al-tanzīmī ladā a'dā' Hay'at al-tadrīs bi-Jāmi'at al-Malik 'Abd al-'Azīz wa-'alāqatuhu bi-ba'ḍ al-mutaghayyirāt al-tanzīmīyah wa-al-dīmughrāfiyah. *Majallat Mustaqbal al-Tarbiyah al-'Arabīyah, Jāmi'at al-Malik 'Abd al-'Azīz*, 22 (96), 297-384. <https://fae.journals.ekb.eg/>
- Al-Quranī, Allāh, wa al-Zā'idī, Aḥmad. (2016). al-Qiyādah al-akhilāqīyah ladā ru'asā' wmshrfāt al-aqsām al-Akādīmīyah bi-Jāmi'at Tabūk wa-'alāqatuhu bslwk al-ṣamt al-tanzīmī ladā a'dā' Hay'at al-tadrīs. *Majallat Kullīyat al-Tarbiyah, Jāmi'at*

- Ismā'īl, 'Ammār. (2018). Muḥaddidāt al-ṣamt al-tanzīmī wa-atharuhā 'alā alāḥtrāq al-wazīfī li-a'ḍā' al-Hay'ah al-mu'āwinah bi-Jāmi'at Madīnat al-Sādāt : dirāsah taḥtīqīyah. Majallat al-Dirāsāt al-Tijārīyah al-mu'āshirah, 4 (4), 1-51. <https://csj.journals.ekb.eg/>
- Khatibi, H. (2018). *The reality of organizational silence among employees in the education directorates in Irbid Governorate: Problems and solutions*. Master's thesis, Faculty of Education, Yarmouk University, Jordan.
- Khtābyh, Husayn. (2018). wāqī' al-ṣamt al-tanzīmī ladā al-'āmilīn fī mudīrīyāt al-Tarbiyah wa-al-ta'lim fī Muḥāfazat Irbid : Mushkilāt wa-hulūl. Risālat mājistīr, Kulliyat al-Tarbiyah, Jāmi'at al-Yarmūk, al-Urdun
- Ouda, B. (2015). *The degree of organizational silence and its relationship to job security in Jordanian universities*. Master's thesis, Educational Administration, Hashemite University, Jordan.
- Qarni, A., & Al-Zaedi, A. (2016). Ethical leadership of academic department heads and supervisors at Tabuk University and its relationship to organizational silence behavior among faculty members. *Journal of Education College, Al-Azhar University*, 4(170), 648-694.
- Qarni, S. (2015). Determinants of organizational silence behavior among faculty members at King Abdulaziz University and its relationship to some organizational and demographic variables. *Journal of Future Arab Education, King Abdulaziz University*, 22(96), 297-384.
- Sarairah, K. A. (2011). Job performance of faculty members in Jordanian public universities from the perspective of department heads. *Damascus University Journal*, 27(20), 601-652.
- Shawash, Z., & Al-Ashwal, M. (2018). The effect of job quality on organizational silence at Dar Al Salam International University for Science and Technology - Yemen. *Journal of Economic, Administrative, and Legal Sciences*, 12(2), 26-41.
- Shāwish, Zāyid, wa al-Ashwal, Muḥammad. (2018). Ta'thīr Jawdah al-ḥayāh al-wazīfīyah 'alā al-ṣamt al-tanzīmī fī Jāmi'at Dār al-Salām al-Dawliyah lil-'Ulūm wa-al-Tiknūlūjiyā – al-Yaman. Majallat al-'Ulūm al-iqtisādiyah wa al-Idāriyah wa al-qānūniyah, 12 (2), 26-41 <https://search.mandumah.com/Record/940961/Details>
- Shidifat, M., & Jaafreh, S. (2014). The level of job satisfaction of faculty members at Mu'tah University and its relationship with their job performance. *Al-Manarah for Research and Studies*, 20, 411-444.
- Shneifi, N., & Turk, R. (2021). Organizational silence at King Saud University and its relationship to job performance. *Saudi University Journal*, 29(2), 119-138.
- Theil, H. (2017). Organizational silence and its impact on faculty members' productivity and job satisfaction in some Saudi universities. *Journal of Educational Administration, Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration*, 4(16), 145-224.
- Yu, M. L., Hamid, S., Ijab, M. T., & Soo, H. P. (2009). The e-balanced scorecard (e-BSC) for measuring academic staff performance excellence. *Higher Education*, 57, 813-828.
- Zekeriya, N. A. S. (2021). Factors Affecting The Organizational Silence of Academics Employed at The Universities in Pakistan. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 9-27.
- al-Azhar, 4 (170), 648-694. <https://jsrep.journals.ekb.eg/>
- Al-Şarāyirah, Khālid Aḥmad. (2011). al-adā' al-wazīfī ladā a'ḍā' al-hay'āt al-tadrīsīyah fī al-jāmi'āt al-Urdunīyah al-Rasmīyah min wījhat nazar ru'asā' al-aqsām fihā. Majallat Jāmi'at Dimashq, 27 (20), 601-652. <https://journal.damascusuniversity.edu.sy/index.php/edu>
- Al-Sharmān, Munīrah, wa Ja'āfirah, Şafā'. (2014). darajat al-Riḍā al-wazīfī li-a'ḍā' al-Hay'ah al-tadrīsīyah fī Jāmi'at Mu'tah wa-'alāqatuhu bmsṭwā adā'hm al-wazīfī. al-Manārah lil-Buḥūth wa-al-Dirāsāt, 20, 411-444. <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-673873>
- Alshnyfy, Najlā', wa-al-Turkī, Razān. (2021). al-ṣamt al-tanzīmī fī Jāmi'at al-Malik Sa'ūd wa-'alāqatuhu bi-al-adā' al-wazīfī. Majallat Jāmi'at al-Malik Sa'ūd, 29 (2), 119-138. <https://jes.ksu.edu.sa/ar>
- Al-Shudayfāt, Hanān. (2016). al-ṣamt al-tanzīmī wa-atharuhu 'alā fā'ilīyah Şun' al-qarārāt fī Jāmi'at Āl al-Bayt. Risālat mājistīr, Kulliyat Idārat al-māl wa-al-a'māl, Jāmi'at Āl al-Bayt, al-Urdun.
- Al-Wahibi, A. M. (2014). The impact of prevailing climate in government departments in the Qassim region on organizational silence. *Jordanian Journal of Business Administration*, 10(3), 336-389.
- Al-Wuḥaybī, 'Abd Allāh Muḥammad. (2014). Athar al-munākḥ al-sā'id fī al-dawā'ir al-ḥukūmīyah bi-Miṭṭaqat al-Qaṣīm fī al-ṣamt al-tanzīmī. al-Majallah al-Urdunīyah fī Idārat al-A'māl, al-Urdun, 10 (3), 336-389. <https://jjournals.ju.edu.jo/index.php/JJBA>
- Amiri, A., Alamdari, A., & Nejad, R. (2018). Investigating the Relationship between Silence and Organizational Commitment (Case Study: Shiraz University of Medical Sciences). *Revista Publicando*, 5(15 (2)), 893-906.
- Ashurmani, H. (2016). *Organizational silence and its impact on decision-making effectiveness at Al Al-Bayt University*. Master's thesis, College of Finance and Business Administration, Al Al-Bayt University, Saudi Arabia.
- Awdah, Bushrā'. (2015). darajat al-ṣamt al-tanzīmī wa-'alāqatuhā bmsṭwā al-amn al-wazīfī fī al-jāmi'āt al-Urdunīyah. Risālat mājistīr, al-Idārah al-Tarbiyah, al-Jāmi'ah al-Hāshimīyah, al-Urdun.
- Awjh, Az'hār. (2019). al-ṣamt al-tanzīmī wa-ta'thīruhu fī sulūk al-muwāṭanah al-tanzīmīyah : dirāsah taḥlīlīyah fī al-Ma'had al-tqny-al-Kūfah. Majallat Markaz Dirāsāt al-Kūfah, Jāmi'at al-Kūfah, 53, 561-597. <https://www.iasj.net/iasj/journal/114>
- Hallinger, P. (2010). Using faculty evaluation to improve teaching quality: A longitudinal case study of higher education in Southeast Asia. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 22, 253-274.
- Ḥammūdah, Majd Rizq. (2021). al-ṣamt al-tanzīmī fī al-tawāfuq al-mihnī ladā al-'āmilīn fī al-aqsām al-Idāriyah bi-al-jāmi'āt al-Filasṭīniyah. Risālat mājistīr, Jāmi'at al-Aqṣā, Ghazzah.
- Hamouda, M. R. (2021). *Organizational silence in the professional compatibility of administrative staff in Palestinian universities*. Master's thesis, Al-Aqsa University, Gaza.
- Ismael, A. (2018). Determinants of organizational silence and its impact on burnout among faculty members in the assistantship at Sadat City University: An empirical study. *Journal of Contemporary Business Studies*, 4(4), 1-51.