

الصمت التنظيمي وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة البرامج التحضيرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

د. عبدالله بن محمد الوزرة - أستاذ الإدارة التربوية المشارك
كلية التربية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الصمت التنظيمي والمشاركة في صنع القرار لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة البرامج التحضيرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والمنهج الارتباطي للوصول إلى نتائج الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من (295) فرداً من أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث بالعمادة، تم جمع البيانات منهم بواسطة استبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى كل من الصمت التنظيمي والمشاركة في عملية صنع القرار لدى أفراد الدراسة جاء بمستوى متوسط على مقياس ليكرت الخماسي. كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد الدراسة في مستوى الصمت التنظيمي يعزى لمتغير الجنس في مجال اتجاه الرئيس المباشر نحو الصمت، بينما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديراتهم نحو سلوك الصمت لدى عضو هيئة التدريس، واتجاه الإدارة في العمادة نحو الصمت يعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد الدراسة على مجالات مستوى الصمت التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية بين مستوى الصمت التنظيمي ومستوى المشاركة في صنع القرار. وقد قدم الباحث عدداً من التوصيات ذات العلاقة بموضوعها.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، المشاركة في صنع القرار، البرامج التحضيرية، التعليم العالي.



Abstract:

The aim of this study was to uncover the relationship between organizational silence and participation in decision-making among faculty members in the Deanship of Preparatory Programs at Imam Muhammad Bin Saud Islamic University. The study used the descriptive survey and correlational methods; and the data was collected by a questionnaire. The study population consisted of (295) male and female faculty members in the Deanship. The findings of the study showed that the level of both organizational silence, and participation in the decision-making among the study population was an average level using Likert scale of five degrees. The findings also showed that there were no statistically significant differences in the level of organizational silence attributed to the gender variable, related to the attitude of the direct manager; but there were statistically significant differences attributed to the same variable to the benefit of male faculty members, related to the silence level of faculty members, and the attitude of the deanship administration towards organizational Silence. In addition, there were no statistically significant differences in the level of organizational silence attributed to the qualification variable. Finally, the study revealed that there was a negative relationship between the level of organizational silence and the level of participation in decision-making among faculty members. Based on these, findings, the researcher suggested a number of recommendations that may help in decreasing the level organizational silence and improving the participation in decision-making among faculty members.

Key Words:Organizational Silence, Decision-Making, Preparatory Programs, Higher Education.



المقدمة:

تعتمد فعالية المؤسسات وتطور مستوى أدائها على عدة أمور مهمة، منها فاعلية العاملين فيها، ووجود قيادة حكيمة قادرة على إدارتها والاستفادة من طاقات العاملين وقدراتهم وخبراهم، مما يجعل لهذه القيادة ارتباط قوي بالواقع الفعلي في تلمس احتياجات المنظمة. ويتطلب ذلك أن يكون العاملين على قدر كبير من الوعي بأهمية دورهم في نجاح المنظمة وأن يكون لديهم القدر على التعبير عن آرائهم وأفكارهم بكل وضوح وشفافية. فقد أشار بومنقار ووادي (2016م، ص 2) إلى إن عدم إدلاء العاملين بأفكارهم وآرائهم واقتراحاتهم يؤثر بشكل سلبي على مستوى أداء المنظمة من ناحية، وعلى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي للعاملين فيها من ناحية أخرى. وفي هذه الحالة فإن السلوك التنظيمي يكون سلبياً لدى العاملين، وبالتالي يتعد العاملون برغبة ذاتية عن الإسهام بتجويد الأداء.

ويذكر الخوالدة (2017) أن مراحل العمل الإداري تتأثر بمدى التغيير في الأفراد العاملين من مرحلة التمهيش إلى مرحلة المشاركة، والتعاون في العمل والتمكين الوظيفي، وتشكيل جسور من الثقة التنظيمية، والتأكيد على قدرتهم في المشاركة بتحقيق المنظمة لأهدافها وغاياتها المنشودة.

وترتبط حرية التعبير بالصمت التنظيمي، حيث أن ابتعاد المرؤوسين عن الإدلاء بآرائهم والالتزام بالصمت يرجع لنمط القيادة الإدارية، فالقيادة الديمقراطية تقود إلى تعاون العاملين وتحد من قلة فرص عدم مشاركتهم في القضايا المتعلقة بالعمل (بومنقار ووادي، 2016).

كما أن للصمت التنظيمي عدة تأثيرات بارزة على المنظمة والعاملين فيها، ويظهر هذا التأثير بشكل كبير كما اشار إليه كل من باغري وزاري وآين (Bagheri & Zarei, Aeen, 2012, p. 13) في انخفاض الأداء التنظيمي للعاملين وزيادة مستوى

عدم الرضا بين العاملين والذي يتمثل في ازدياد السلوكات السلبية في العمل كما يمكن أن تظهر آثار الصمت التنظيمي بشكل واضح في التعبير عن الآراء والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة وإحداث التغييرات عن طريق الابتعاد عن اقتراح الحلول أوردود الأفعال السلبية نحو التغييرات التي تحدث داخل المنظمة (Azari, Doosti p.9,2014). (& Moosavi, Seyed

وكذلك يرى كل من أكبريان وانصاري وشيبي وخيشثري (Akbarian, Ansari, Shaemi and Keshtiaray, 2015) أن الصمت التنظيمي قد يؤدي إلى عدة عواقب وخيمة على المؤسسات والمرؤوسين مثل انخفاض التعبير عن آرائهم والتزامهم الصمت، وهذا يؤثر في عملية صنع القرار والمشاركة بصياغته (p.11).

ويتضح مما سبق مدى أهمية الصمت التنظيمي وأثره على المؤسسات ومنها المؤسسات التعليمية، وكيف أن الصمت التنظيمي يمكن أن يؤثر على إقبال العاملين على المشاركة في صنع القرار من خلال تقديم المقترحات والحلول حول القضايا التي تواجهها المنظمة.
مشكلة الدراسة:

يعاني كثير من العاملين في المؤسسات التربوية من مشكلات كثيرة تؤثر مستوى إنجازهم وتفاعلمهم، كما تؤثر على مستوى الروح المعنوية لديهم في مما ينعكس سلباً على مستوى الأداء والإنجاز.

ومن أهم المشكلات التي تواجه مؤسسات التعليم هو تدني مستوى المشاركة الفعلية في صناعة القرار، والمجاملات بين الموظفين والمسؤولين بسبب الصمت أمام الأخطاء بعيداً عن تعزيز قيم الشفافية والمجاملة إرضاءً للقيادات، مما يتعارض مع مبادئ النزاهة والذي بدوره يؤثر على مخرجات المؤسسات التعليمية (الحري، 2012، ص 33).

فأغلب العاملين في المنظمات كما يشير كل من عبود وحسين (2016) يلتزمون الصمت إزاء كثير من القضايا التي تحدث في العمل، وذلك نتيجة لعدم تقبل هذه المنظمات لأي معارضة حتى وإن كانت شرعية إذ تعدها تهديداً لوجودها ومصالحها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نتيجة لقناعة هؤلاء الأفراد بأنه لا توجد هناك إمكانية لتغيير الأوضاع التنظيمية القائمة وغير المرغوب فيها ورفض الإدارة لاتخاذ أي إجراء لتصحيحها (ص 233).

كما أن هناك عوامل كثيرة قد ذكرها الوهبي (2014) تسهم في رفع نسبة الصمت التنظيمي في المنظمات أهمها عدم الوضوح، والافتقار إلى الود، والثقة بين أفراد المنظمة، ما يؤدي إلى رغبة الكثير من العاملين في الصمت التنظيمي الذي يؤثر على العديد من جوانب العملية الإدارية.

وأشارت زوليخة طوطاوي (1993م) في دراستها أن مؤسسات التعليم العالي تعاني من مشكلات من بينها، عدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في قرارات الجامعة (ص2). ويذكر كل من عمر وحسن (Umar and Hassan, 2013) أن سبب شعور المرؤوسين بعدم الرغبة في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم حول القضايا المتعلقة بالعمل هو نتيجة للشخص الذي يعلوهم في التسلسل الهرمي للمؤسسة وأسلوبه في القيادة (p.192).

ومن خلال ما سبق وفي ضوء خبرة الباحث في العمل الإداري والأكاديمي في عمادة البرامج التحضيرية، وجد أن هناك تباين واختلاف في ميول بعض أعضاء هيئة التدريس نحو إبداء آرائهم في عدد كثير من القضايا التي تهم العملية التعليمية والإدارية، وأن هناك ممارسات تدل على الصمت التنظيمي مما يدل على وجود مؤشرات سلبية تؤثر على عمل المنظمة، مما دفع الباحث إلى إجراء دراسة تشخص الواقع الفعلي للصمت التنظيمي وعلاقته بالمشاركة في عملية صنع القرار، وبيان نوع العلاقة بينهما.

أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهم؟
2. هل هناك فروق دالة احصائياً في مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تعزى لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي؟
3. ما مستوى المشاركة في صنع القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهم؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الصمت التنظيمي ومستوى المشاركة في صنع القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟

أهداف الدراسة:

حاولت هذه الدراسة التعرف على:

1. مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهم ، وهل يختلف مستوى الصمت باختلاف متغيري الجنس، والمؤهل العلمي.
2. مستوى المشاركة في صنع القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهم
3. الكشف عن نوع العلاقة بين مستوى الصمت التنظيمي ومستوى المشاركة في صنع القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهم.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة بأنها الدراسة الوحيدة -في حدود معرفة الباحث- التي تهتم بدراسة الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في السنوات التحضيرية على مستوى المملكة العربية السعودية بشكل عام، وعلى مستوى عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بوجه خاص. كما تسعى هذه الدراسة إلى إثراء المكتبة العربية، بأن تكون إضافة علمية للبحوث والدراسات المتخصصة في العلوم الإدارية التربوية. وقد تُفيد هذه الدراسة - بإذن الله تعالى - الباحثين والإدارة العليا في عمادة البرامج التحضيرية في التعرف على الصمت التنظيمي السائد بالعمادة وعلاقته بعملية المشاركة بصنع القرار. ويمكن أن تسهم الدراسة الحالية في تقديم توصيات ومقترحات لمعالجة الصمت التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية.

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: اقتصرَت الدراسة على تناول العلاقة بين مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والمشاركة بعملية صنع القرار.



الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الحد الزمني: تم إجراء الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 1440/1439 هـ.

مصطلحات الدراسة:

الصمت التنظيمي:

يعرف تيليباس وكيليب (Tulubas and Celep , 2012) الصمت التنظيمي بأنه: حجب المعلومة والمعارف والأفكار المرتبطة بالقضايا التنظيمية في المنظمة بشكل متعمد (p. 16).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: إمتناع وإحجام أعضاء هيئة التدريس في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية عن إبداء الرأي في بعض القرارات المتعلقة بالعمل الإداري والأكاديمي في العمادة، بسبب خوفهم من تفسير آرائهم بشكل سلبي مما يؤثر على علاقاتهم مع زملائهم أو مرؤوسهم.

المشاركة في صنع القرار:

تعرف المشاركة في صنع القرار بأنها: "اندماج أفراد المنظمة ذهنياً وعاطفياً في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة، وتحمل المسئوليات المنوطة بها" (حريم، 2013، ص 211).

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها إشراك أعضاء هيئة التدريس في عمادة البرامج التحضيرية في مناقشة ما يواجه العملية الإدارية والأكاديمية من مشكلات، مما يمنحهم الثقة في السعي للوصول إلى أفضل الحلول الملائمة لمشكلاتهم.

الإطار النظري

أولاً: الصمت التنظيمي:

تواجه العديد من المنظمات سواء الخاصة أو الحكومية بعض من المشكلات المتعلقة بسلوك أفرادها، ومن خلال ما وفره علم السلوك التنظيمي من تداخلات مختلفة فقد

أمكن التعرف على هذه المشكلات وأسبابها وعلاقتها مع العديد من الظواهر الإدارية الأخرى، ويشكل الصمت التنظيمي (Organizational Silence) أحد هذه المشكلات، التي أصبحت تقلق المنظمات وتؤثر على فاعليتها وأدائها بشكل سلبي فهي تعتبر الصمت التنظيمي إحدى السلوكيات السلبية (القرني، 2015م، ص297).

كما أن الصمت التنظيمي يمتد إلى كافة النواحي الإدارية والتعليمية في المنظمة فهو لا يؤثر فقط على العاملين بل يصل إلى الضرر المجتمعي خصوصا إذا كان داخل المنظمات التعليمية لأن النتائج السلبية تعيق من عملية التحسين والتغيير وتؤدي إلى ضعف المنظمة والتي ينجم عنها عدم الكفاءة والأداء والتنظيم وضعف المخرجات (الختاتنة، 2009م، ص2).

وترى نورة البلهد (2014م) أن الصمت التنظيمي يعد أحد الأسباب الأساسية لفشل المنظمة، لذا فمن الضروري أن تكون المنظمات على وعي بموضوع الصمت التنظيمي، وتعمل على إيجاد آليات وسياسات خاصة لأجل التصدي لسلوك الصمت التنظيمي داخلها (ص13).

ويرى الباحث أن أهمية موضوع الصمت التنظيمي هي ما دفع كثير من قادة المنظمات في الآونة الخيرة للاهتمام به، لما له من تأثير واضح على أداء المنظمات وفاعليتها ونجاحها في تحقيق أهدافها.

تعريف الصمت التنظيمي :

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم الصمت التنظيمي باختلاف وجهات نظرهم. فقد عرفه دين وأنج وبوتيرو (Dyne, Ang and Botero, 2003) بأنه: "المنع المتعمد للأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالعمل داخل المنظمة" (ص424).

وعرفه الختاتنة (2009) بأنه: مصطلح يشير إلى تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية لرؤسائهم من تقديمهم للمعلومات أو الاقتراحات أو الأفكار التي يقدمونها، وما يترتب على ذلك من نتائج غير مرضية (ص9).



أما الصمت التنظيمي عند الوهبي (2014) فهو: "مفهوم يشير إلى ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم أو الإخبار عن المشكلات خوفاً من أية ردة فعل سلبية أو أية نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك" (ص372).
بينما تطرقت نورة البلهد (2014) إلى مفهوم الصمت التنظيمي من الجانب التحفيزي وعرفته بأنه: "اتجاه العاملين نحو عدم الكفاءة، وعدم الثقة في القدرة على أداء المهام، والشعور بعدم القدرة على التأثير في العمل، وغياب حرية الاختيار في كيفية أداء المهام، وعدم الشعور بمعنى للعمل" (ص19).
بينما تعرف زينب عبود وحسين (2016) الصمت التنظيمي بأنه: تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل المسؤوله وبالتالي تأثيرها سلباً على العلاقات بينه وبين زملائه العاملين (ص238).
ومما سبق يتضح أن تعريفات الصمت التنظيمي متشابهة إلى حد كبير، وتركز في مجملها على أن الصمت التنظيمي يحدث دومًا من جانب المرؤوسين ويؤثر سلباً في أداء المنظمات.

أسباب الصمت التنظيمي:

هناك الكثير من المهتمين بظاهرة الصمت التنظيمي تناولوا الأسباب التي تدفع بالمرؤوسين إلى اللجوء لسلوك الصمت التنظيمي، حيث اختلفت هذه الأسباب باختلاف شخصية الموظف ودوافعه، أو لها علاقة بعوامل تنظيمية وإدارية وثقافية.
فتطرقت أمال المجالي (2007) إلى أسباب الصمت التنظيمي وهي (ص13):

1. العزلة:

وهي حالة ينعزل فيها الموظف عن المنظمة، وتؤدي إلى الصمت التنظيمي، حيث يتبعها خوف وقلق دائم وغياب الثقة بزملائه وبالقيادة، وذلك لعدم وجود التكيف التنظيمي وضعف الاتصال الاجتماعي للموظف داخل المنظمة.

2. القيم الثقافية للموظفين:

تعد القيم الثقافية أيضًا من إحدى الأسباب الدافعة للصمت التنظيمي لدى الموظفين، لذا لا بد من العمل على إتاحة ثقافة تنظيمية تساعد على تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين،



وذلك عن طريق قيام الإدارة بالعمل على تحديد القيم التنظيمية السائدة في المنظمة مثل: (قيم الدعم، وقيم الاستقلالية، وقيم القيادة)، والعمل على تطابق هذه القيم مع قيم الموظفين وتوقعاتهم لكي تكون جزءاً من قيمهم وسلوكياتهم، فسلوكهم يتأثر بقيمتهم وعاداتهم الاجتماعية.

3. خوف الموظفين من ردود الفعل السلبية:

وهو شعور الموظفين بالخوف بإنزال العقوبات عليهم من قبل القادة، إذا قدموا رأياً مخالفاً عن رأي القادة في قضية ما، لذا لا بد من إيجاد الاحترام بينهم والذي يؤدي إلى توفير الفرصة لتبادل الآراء. فغياب التفاهم سيجعلهم حذرين في التعامل فيما بينهم وبالتالي لا يتم الإدلاء بأية معلومات (الفاعوري، 2004، ص154).

كما أن الصمت التنظيمي قد يكون راجعاً لأسباب إدارية وتنظيمية والتي لها الأثر الأكبر على الصمت التنظيمي كما يذكر كاراكا (Karaca, 2013)، فهذه الأسباب تؤثر بشكل سلبي على سلوك الموظفين في المنظمة والتعبير عن آرائهم، ومنها: غياب الثقة في القادة، لكونهم لا يظهرون الثقة في الموظفين، أو لا يقفون بوعودهم، وكذلك الثقافة التنظيمية غير المحفزة وغير العادلة للموظفين (ص40). يضاف إلى ذلك تردد الموظفين في إبداء رأي مخالف للجهات العليا كالمديرين خوفاً من التعرض للإيذاء (Liang and Wang, 2016, p.640). ومن خلال ما سبق يلاحظ الباحث بأن الصمت التنظيمي السائد في المنظمات يمكن أن يولد نتائج تنظيمية سلبية، كعدم الراحة في المنظمة، وغياب المسؤولية الأخلاقية، وانخفاض فرصة إبداء الرأي. كما يمكن أن يؤدي الصمت إلى ضعف الانتماء وسوء المخرجات وهدر مالي ومعنوي وتدني الأداء وقللة الجودة وربما يفضي إلى إصدار قرارات غير دقيقة نتيجة لعدم إبداء الآراء الحقيقية والصريحة.



أنواع الصمت التنظيمي:

لقد أشار دين وأنج وبوتيرو (Dyne, Ang and Botero, 2003) إلى أن للصمت التنظيمي له عدة أنواع منها يلي (ص426):

1. صمت الخوف من الانتقام: وهو الخوف من فقدان الوظيفة أو عدم الحصول على ترقية نتيجة تحدث الموظف ويتمثل بوجود مخاوف بشأن الآخرين الذين يشعرون بالضيق أو الإحراج.

2. الصمت الدفاعي المتعمد: وهو سلوك مقصود واستباقي يهدف إلى حماية الذات من التهديدات الخارجية حيث ينطوي على الوعي والنظر في البدائل، متبوعاً بقرار واعٍ بحجب الأفكار والمعلومات والآراء باعتبارها أفضل استراتيجية شخصية.

3. صمت الرغبة: وهو سلوك ينم عن رغبة وقصد وذلك من أجل إيصال رسالة بعدم الرضا عن أحداث المنظمة.

4. صمت للابتعاد عن المواجهة: الصمت الذي يتمثل في سكوت الموظف لتجنب الحرج والمواجهة وغيرها من المخاطر.

5. صمت عدم المبالاة: وهو أن يوافق الموظف على اقتراحات الآخرين ولا يشارك الموظف أفكاره حول المنظمة ويبقى غير مبالي بمشاكلها.

كما أضافت بشرى عودة (2015) أنواعاً أخرى للصمت التنظيمي تتمثل فيما يلي (ص1):

1. الصمت في الاجتماعات: ويعني بقاء الموظف صامتا في الاجتماع حتى وإن كان لديه اقتراح، وذلك بسبب ضيق الوقت للتداول، بالتالي من المرجح أن يظل الموظف في صمت معتقداً أنه من الأفضل أن يكون في موقف الحياد.

2. صمت الجماعة في المنظمة: وهو الصمت الذي تبديه مجموعات معينة والذي يرجع إلى عدم شعبية آرائهم في المجال العام حيث تظل صامته بسبب الخوف من العزلة.

ويضيف الباحث أنواع أخرى من الصمت التنظيمي وهي:

1. الصمت الذكي: وهو صمت مؤقت يمارسه المرؤوس حينما يأخذ المسؤول الأفكار والمبادرات وينسبها لنفسه دون الإشارة لمن قدمها.
2. الصمت المدهن: حيث يشرع يقوم الموظف بكييل المديح والثناء على رأي المسؤول ولو كان على خطأ، فيصمت إذعاناً على موافقته الخادعة فقط لكسب رضاه.

ويعتقد الباحث أن هذا النوع من أخطر الأنواع حيث يؤدي إلى اتخاذ قرارات والموافقة على خطط ومشروعات لا تخدم المؤسسة بالضرورة وبالتالي تقود لهدر مالي وبشري. من خلال ما سبق يتضح أن أنواع الصمت التنظيمي على اختلافها تفيد في تحليل ظاهرة الصمت التنظيمي وفهمها، وذلك لأجل الوصول لحلول فعالة تحد منها، وتساعد المسؤول في معرفة المخاطر الممكنة جزاء لجوء الموظفين للصمت التنظيمي.

الآثار الناجمة عن الصمت التنظيمي:

أشارت العديد من الدراسات المتعلقة بالصمت التنظيمي أنه يُعد من المعوقات التي لها دورٌ سلبيٌّ في استمرارية المنظمة ونشاطها، كما أنه يؤثر على تنمية الموظفين في المنظمة، حيث يشير أكبريان وآخرون (Akbarian, etal, 2015) إلى أهم الآثار السلبية الناتجة عن الصمت التنظيمي والمتمثلة فيما يلي (p. 179):

1. تدني جودة عمليات اتخاذ القرارات في المنظمة.
2. انعدام التنوع في استخدام المعلومات.
3. انخفاض التغذية الراجعة السلبية والتي تؤدي إلى صعوبة الكشف عن الأخطاء ومعالجتها.
4. ارتفاع حدوث الأزمات في المنظمة.
5. ضعف الثقة بين الموظفين والقيادة.



6. قلة وجود فرق الإدارة الذاتية.

7. غياب العمل بروح الفريق الواحد.

آليات مواجهة الصمت التنظيمي:

لمواجهة هذه الآثار السلبية الناتجة عن الصمت التنظيمي تناول صالح والحيالي (2012) آلية مواجهتها واقترحا ما يلي (ص122):

1. رفع معنويات المرؤوسين والعمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
2. خفض درجة مقاومة التغيير التغييرات داخل المنظمة.
3. تفعيل أساليب تواصل حديثة بين الموظفين والمنظمة.
4. تشجيع الموظفين على تقديم أفكارهم الإبداعية.
5. تحفيز روح العمل المشترك بين القادة والموظفين.

ويشير تبتابي ومرغاد وجونغاني (Tabatabaei, Mirghaed and Jooneghani, 2014) لى عدد آخر من الآليات التي تساعد في التغلب على ظاهرة الصمت التنظيمي في المنظمات وتتمثل في (ص344):

1. إنشاء نظام مكافآت مناسب للمقترحات الجديدة.
2. تحديد قدرة الأفراد على المشاركة في عملية صنع القرار.
3. إعطاء المزيد من المسؤولية للمرؤوسين.
4. التعرف على الخصائص الفردية وشخصية الأفراد المكلفين بالمسؤولية.
5. إنشاء مجموعات عمل.

ولذا يتحتم على المعنيين في مؤسسات التعليم التعرف على هذه الآليات لاستخدامها في تخفيف مستوى الصمت التنظيمي، أو الوقاية منه قبل وقوعه.

ثانياً: المشاركة في صنع القرار:

يقصد بالمشاركة في صنع القرار كما يذكر كنعان (2003) بأنها دعوة المدير لمؤسسيه والالتقاء بهم لمناقشة المشكلات الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة له، مما يخلق الثقة فيما بينهم نتيجة لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية (ص 208). ويرى (Ryan, 1999) أنها منح الفرصة للمؤوسين في التأثير في القرار (p. 36). ويمكن تعريفها أيضاً بأنها الاشتراك أو على الأقل تقاسم التأثير في صنع القرار بين الرئيس ومؤسسيه (Koopman, and Wierdsma, 1998, p. 309). ويرى الباحث أن المشاركة في صنع في البيئة الأكاديمية تتضمن أخذ رأي أعضاء هيئة التدريس واستشارتهم والاستفادة من خبراتهم في القضايا المتعلقة بمستقبل المؤسسة القرار المهمة التي لها تأثير مباشر بعملهم.

أنماط المشاركة في صنع القرار:

يرى الصباب (1989)، أنه يوجد عدد من أنماط المديرين في عملية صنع القرار تتمثل فيما يلي (78-85):

1. النمط الأول: ينفرد المدير بصنع القرار كلياً، ويكتفي بإعلام المرؤوسين به لتنفيذه، فهو لا يتيح لهم أية فرصة للمشاركة، وقد يلجأ إلى إجبار مؤسسيه على قبول القرار بما لديه من وسائل السلطة.
2. النمط الثاني: ينفرد المدير بصنع القرار، ولكنه يحاول تسويقه مقدماً لمؤسسيه؛ كي يفوز بتأييدهم وقبولهم له عن طريق الإغراء وتوضيح فوائد القرار.
3. النمط الثالث: وفيه يعرض المدير قراره على المرؤوسين ويقوم بشرح وجهة نظره، ويعطي فرصة للاستفسار وسماع وجهات النظر بشكل يمكنهم من الوقوف على مضمون القرار الذي أخذه.



4. النمط الرابع: وفيه يضع المدير قرارًا مبدئيًا قابلاً للتعديل، ثم يدعو مرؤوسيه للمناقشة، وبعد سماع الآراء والمقترحات فإنه يتخذ القرار بنفسه.
 5. النمط الخامس: يعرض المدير المشكلة على المجموعة، ويطلب منهم تقديم مقترحاتهم بخصوص كافة البدائل الممكنة لحل المشاكل، وبعد المناقشة الموسّعة يقوم بنفسه باختيار أنسب بديل.
 6. النمط السادس: يقوم المدير بتحديد المشكلة، ثم يشترك مع المجموعة كأى عضو آخر فيها في الوصول إلى القرار المناسب بحيث يكون الحل هو ما يتم الاتفاق عليه.
 7. النمط السابع: يتم تحويل صنع القرار للمجموعة بحرية كاملة في تحديد المشكلة، واختيار البدائل، وتقرير الحل المناسب.
- وبالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، فيرى الباحث أن النمط السابع قد يكون الأكثر ملائمة، وذلك لما يمتلكه أعضاء هيئة التدريس من خلفية علمية وعملية، ونضج في التفكير تجعلهم قادرين على تحديد المشكلة وإيجاد البدائل، ومن ثم اختيار الحل المناسب.
- أسباب الأخذ بالمشاركة في صنع القرار:
- هناك أسباب متعددة للمنظمات تدعو إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار، وتوسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد أو مجموعة محدودة. ومن أهم هذه الأسباب (الغنوم، 2019):
- 1- نمو المنظمات و تضخم حجمها وصعوبة الإمام بكل شؤونها بشكل منفرد.
 - 2- أن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.

3- أهمية الشورى في القيادة الادارية التي تتمثل في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم.

4- أن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي الى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة.

5- أن الاجراءات المتخذة تكون أكثر ملاءمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون فضلاً عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماماً بالموقف طالما أن القرارات والاجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي تناولت الصمت التنظيمي:

دراسة الحمود (2018) بعنوان الدراسة: مستوى الصمت التنظيمي لدى مشرفي العموم في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي لدى مشرفي العموم في وزارة التعليم من وجهة نظرهم، وتحديد الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مشرفي العموم في وزارة التعليم من وجهة نظرهم ، وتبيان العلاقة بين سلوك الصمت التنظيمي لديهم، والأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة التي تم تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من (269) مشرفاً، من مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع مشرفي العموم بوزارة التعليم وعددهم (900) مشرفاً من مشرفي العموم بوزارة التعليم. وقد كانت أهم نتائج الدراسة: أن مستوى الصمت التنظيمي داخل وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية منخفض. وأن هناك علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والنمط التسيبي، وهذا يدل على أنه كلما زاد النمط التسيبي كلما قل الصمت التنظيمي.



دراسة خوالدة (2017) بعنوان: مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة، وتقصي العلاقة بينه وبين الأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مدارس التعليم الخاص في لواء الجامعة والبالغ عددهم (8500) معلم ومعلمة، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (880) فرداً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي. وأظهرت نتائج الدراسة: أن مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة كان متوسطاً. كما أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة احصائية في استجابات عينة الدراسة عن مستوى الصمت تعزى لمتغير الجنس ولصالح الاناث. كما أظهرت النتائج بأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الصمت التنظيمي وبين الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين والمديرات.

دراسة عبود وحسين (2016) بعنوان: أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين.

هدفت إلى دراسة العلاقة التأثيرية بين كل من اسباب الصمت التنظيمي وأداء العاملين، وقد تم اجراءها باستخدام المنهج الوصفي المسحي على العاملين في رئاسة جامعة بابل والذي تم اختيارهم بشكل عشوائي بلغ عددهم (100)، واستخدم الباحثان استبانة صممت بالاعتماد على مقاييس مختبرة سابقاً. واتضح أن هناك تأثير سلبي واضح لاسباب الصمت في المؤشرات الخاصة بالاداء باستثناء الغياب فإن التأثير كان إيجابياً.

دراسة حسني، شريفان، وسوصحابي (2016) (Hasani, Sharifian & Sousahabi, 2016) بعنوان: العلاقة بين أنماط القيادة والصمت التنظيمي بين الموظفين التربويين والإداريين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم العلاقة بين أساليب القيادة والصمت التنظيمي بين الموظفين التربويين والإداريين في المدارس الثانوية. حيث تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وشملت هذه الدراسة جميع الموظفين التربويين والإداريين

بالمدارس الثانوية الثانية للبنات، حيث تم اخذ عينة قوامها (401) تربوية بطريقة عشوائية. وظهرت النتائج أن هناك علاقة كبيرة بين القيادة والصمت التنظيمي عائدة إلى طبيعة القيادة المتسلطة والتي لا تحفز على الديمقراطية او الحوار.

دراسة لينج وو انج (Liang and Wang, 2016) بعنوان: الصمت التنظيمي في القطاع الحكومي.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيف أن صمت الموظفين التنظيمي والإدراك للسياسات التنظيمية تلعب دورا في توليد الصمت التنظيمي في الشركات الحكومية، باستخدام عينة تكونت من (563) فردا شركات القطاع الحكومي. وأظهرت نتائج الدراسة أن التعاقب الوظيفي من مدير إلى اخر له علاقة سلبية مع عامل الصمت التنظيمي. وبالإضافة إلى ذلك، فإن السياسات التنظيمية المتبعة داخل المؤسسات تلعب دورا في تشكيل آلية الصمت التنظيمي.

دراسة القرني (2015) بعنوان: محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمغرافية.

هدفت إلى التعرف على مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز، والكشف عن مستوى مناخ الصمت التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وكذلك الكشف عن العلاقة الارتباطية بين مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومستوى كل من متغيرات مناخ الصمت التنظيمي، والثقة في الرؤساء، والعدالة الإجرائية، والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز يمارسون سلوك الصمت التنظيمي بدرجة ضعيفة، تقترب إلى حد كبير من الدرجة المتوسطة. كذلك أشارت النتائج إلى توافر مناخ الصمت التنظيمي بدرجة متوسطة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين سلوك الصمت لدى أعضاء هيئة التدريس ومناخ الصمت التنظيمي في الجامعة، وذلك فيما يتصل باتجاهات المديرين نحو الصمت، واتجاه الإدارة العليا نحو الصمت، بينما كانت هناك علاقة ارتباطية

عكسية بين سلوك الصمت لدى أعضاء هيئة التدريس وفرص الاتصالات المتوافرة في الجامعة. كذلك كانت هناك علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائياً بين سلوك الصمت لدى أعضاء هيئة التدريس وكل من متغيرات الثقة في الرؤساء، والعدالة الإجرائية، والالتزام التنظيمي. وتوصلت الدراسة كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة حول تقديرهم لسلوك الصمت التنظيمي تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية.

دراسة فطيمة وآخرون (Fatima, et, al., 2015) بعنوان: اثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية.

هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة بلغت (250) موظفاً من مختلف الشركات في باكستان، وتوصلت الدراسة إلى أن الصمت التنظيمي كان له أثر سلبي على سلوك المواطنة التنظيمية، وأن مصدره كان خوف الموظفين على وظائفهم ومكانتهم عند الرؤساء، وعدم قدرتهم على التعبير أو مناقشة مشكلات تنظيمية قد تؤثر على مستوى الأداء.

دراسة البلهيد (2014) بعنوان: أثر الصمت التنظيمي على إدارة المعلومات في الجامعات السعودية: إطار فكري.

هدفت إلى تقديم إطار فكري لتأثير الصمت التنظيمي على إدارة المعلومات في الجامعات السعودية، من خلال التعرف على: الصمت التنظيمي، عملية إدارة المعلومات، وأثر الصمت التنظيمي على عملية إدارة المعلومات في الجامعات السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في عرض أسباب الفهم التنظيمي. وخلصت الدراسة إلى أنه كلما تعززت آليات وأبعاد كسر الصمت التنظيمي فإن الجامعة سوف تصل إلى النجاح والفاعلية وتحقق أهدافها داخليا وخارجيا، حيث يعتمد هذا النجاح بدرجة كبيرة على كفاءة أداء وفعالية الموارد البشرية العاملة بها.

دراسة الوهبي (2014) بعنوان: أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي.

هدفت إلى التعرف على أهم العوامل المسببة للصمت التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة القصيم، وكذلك تحديد الاختلافات في المناخ التنظيمي في تلك الدوائر وأخيراً الوصول إلى أثر أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ومنفردة على تفضيل العاملين للصمت التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، حيث أتضح أن أهم العوامل التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي مرتبة تنازلياً هي خوف المديرين من التغذية العكسية، نقص مهارات الاتصال، عدم دعم الإدارة العليا، العزلة، والخوف من ردود الفعل السلبية على أية اقتراحات أو انتقادات يتقدم بها الموظفون، كما أثبتت النتائج أيضاً وجود اختلافات بين المناخ التنظيمي في تلك الدوائر، وكذلك اتضح وجود اختلافات بين الصمت التنظيمي في الدوائر، بينما توصلت النتائج إلى وجود تأثير للقيم الجيدة، تدفق الاتصالات والنظرة للعنصر البشري منفردين ومجتمعين على الصمت التنظيمي في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم.

دراسة أوور (Owuor,2014) دراسة بعنوان: الصمت التنظيمي وتأثيره على كفاءة المنظمات في كينيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل الصمت التنظيمي التي تؤثر على فاعلية المنظمات في كينيا، حيث قامت الدراسة بتحديد أسباب الصمت التنظيمي والاستراتيجيات التي من الممكن استخدامها للتخلص من الصمت التنظيمي في كينيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي على عينة عشوائية مكونة من (92) موظفاً تم جمع البيانات منهم باستخدام استبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة الصمت ترتفع عند صغار الموظفين. كما توصلت إلى أن هناك مستوى من الإيذاء على أولئك الذين يشاركون بأرائهم مما أدى إلى الخوف واللجوء إلى الصمت.

ثانياً: الدراسات التي تناولت المشاركة في صنع القرار:



دراسة أبو عايشور وشطناوي (2014) بعنوان: فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، وباستخدام المنهج الوصفي توصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها: أن درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة، نتيجة لوجود المشاركة في صناعة القرارات، وأن هناك علاقة عند المقارنة بين الجامعات (الحكومية والخاصة) لصالح الجامعات الحكومية في فاعلية القرارات المتخذة في مجالس أقسامها.

دراسة ريب الله (2013) بعنوان: واقع المشاركة في صنع القرار لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية. وتكونت عينة الدراسة من (320) عضو هيئة تدريس. وباستخدام المنهج الوصفي توصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها: أن مستوى المشاركة في صناعة القرارات لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية (وهران، الجزائر، قسنطينة) بشكل عام كان متدنياً، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجامعة.

دراسة الدخيل (2008) بعنوان: درجة مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرارات الخاصة بشؤون القسم وأعضاء هيئة التدريس والطلبة بكليات المعلمين بالسعودية.

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات الخاصة بشؤون القسم وشؤون أعضاء هيئة التدريس وشؤون الطلاب بكليات المعلمين في السعودية، وباستخدام المنهج الوصفي توصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها: أن عضو هيئة التدريس يشارك بدرجة ضعيفة في صناعة القرارات الخاصة بشؤون القسم، أن عضو هيئة التدريس يشارك بدرجة ضعيفة في صنع القرارات الخاصة بشؤون أعضاء هيئة

التدريس، وأن عضو هيئة التدريس يشارك بدرجة ضعيفة في صنع القرارات الخاصة بشؤون الطلبة.

دراسة العمري (Al-Omari, 2007) بعنوان: مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار في الأقسام الأكاديمية.

هدفت الدراسة إلى فهم العوامل التي تؤثر على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار في الأقسام الأكاديمية. وباستخدام المنهج الوصفي توصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها: أن هناك متغيرات لها التأثير الكبير على المشاركة في صنع القرار، وأن جميع أعضاء هيئة التدريس يتفاعلون في المشاركة باتخاذ القرارات الفعالة ضمن الأقسام الأكاديمية باستثناء اثنين فقط منهم يصاحبهما الخوف في اتخاذ هذه القرارات.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن المجتمعات التي طبقت عليها الدراسة تنوعت، وكان من ضمنها دراسات في مجال التعليم ومنها: دراسة الحمود (2018)، دراسة خوالدة (2017)، دراسة عبود وحسين (2016)، دراسة القرني (2015)، دراسة البلهيد (2014)، دراسة أبو عاشور وشطناوي (2014)، دراسة ريب الله (2013)، دراسة الدخيل (2008)، ودراسة العمري (Al-Omari, 2007). واتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. كما تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، وفي تناولها موضوعي الصمت التنظيمي والمشاركة في صنع القرار، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تحديد العلاقة بين الصمت التنظيمي والمشاركة في صنع القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في عمادة البرامج التحضيرية. ولقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري ومناقشة النتائج.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والمنهج الارتباطي نظراً لملائتهما لطبيعة الدراسة الحالية. حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي للحصول على البيانات الخاصة



بمستوى الصمت التنظيمي ومستوى المشاركة في صنع القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. وتم استخدام المنهج الارتباطي لدراسة العلاقة بين مستوى الصمت التنظيمي ومستوى المشاركة في صنع القرار لديهم.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في عمادة البرامج التحضيرية والبالغ عددهم (295) عضو هيئة تدريس، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وتم استرداد (255) استجابة مثلت أفراد الدراسة وهو ما نسبته (86%) من المجتمع. والجدول رقم (1) يوضح خصائص أفراد الدراسة تبعاً لمتغيراتهم:

جدول (1) توزيع أفراد الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	136	53.3
	إناث	119	46.7
المؤهل العلمي	بكالوريوس	26	10.2
	ماجستير	207	81.2
	دكتورة	22	8.6
المجموع		255	100.0

يتضح من الجدول (1) أن أغلب أفراد الدراسة من حملة الماجستير وكانت نسبتهم المئوية (81.2%)، يليهم حملة المؤهل العلمي من البكالوريوس بنسبة مئوية (10.2%)، ثم حملة مؤهل الدكتوراة بنسبة مئوية (8.6%)، أما فيما يتعلق بمتغير الجنس فكان أفراد الدراسة من الإناث بنسبة مئوية (53.3%) والذكور (46.7%).

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة في موضوع البحث. وقد تم بناء الاستبانة بالرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات

السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تكونت الاستبانة من (32) عبارة موزعة على محورين:

المحور الأول: عبارات تتعلق بمستوى الصمت التنظيمي، وتكونت من (22) عبارة موزعة على (3) مجالات وهي:

المجال الأول: سلوك الصمت لدى عضو هيئة التدريس.

المجال الثاني: اتجاه الرئيس المباشر نحو الصمت.

المجال الثالث: اتجاه الإدارة في العمادة نحو الصمت.

المحور الثاني: مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عمادة البرامج التحضيرية في صنع القرار وبلغ عدد عبارته (10) عبارات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على عبارات الاستبانة، حيث تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وهكذا أصبحت أطوال الخلايا كما يلي:

● كبير جدا = 5 - 4.21

● كبير = 4.20 - 3.41

● متوسط = 3.40 - 2.61

● قليل = 2.60 - 1.81

● قليل جدا = 1.80 - 1

الصدق الظاهري:

قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية والتي بلغ عدد عباراتها (35) عبارة على مجموعة من المحكمين من أساتذة الإدارة والتخطيط التربوي، وذلك للحكم على عبارات الاستبانة من حيث صلاحية العبارات ومدى انتمائها وقدرتها على قياس موضوع الاستبانة، ومدى ارتباط العبارة بالمحور من حيث المضمون والصياغة وسهولة المعنى. وإضافة أية عبارات يراها المحكم لها ارتباط بالمحور ولم يرد ذكرها في العبارات.



ثم قام الباحث باستبعاد العبارات التي قل الاتفاق عليها بين المحكمين عن (80%) والتي بلغت (3) عبارات، وأصبح عدد عبارات الاستبانة (32) عبارة في صورتها النهائية.
الصدق الداخلي (الاتساق الداخلي):

لحساب الصدق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة لكل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والجداول (2-3-4-5) توضح ذلك:
جدول (2) معامل ارتباط بيرسون لعبارات المجال الأول: سلوك الصمت لدى عضو هيئة التدريس مع المجال نفسه والمقياس ككل

رقم العبارة	المجال الأول	الصمت ككل
1	.67(**)	.48(**)
2	.77(**)	.52(**)
3	.81(**)	.60(**)
4	.78(**)	.53(**)
5	.81(**)	.62(**)
6	.81(**)	.55(**)
7	.62(**)	.70(**)
8	.74(**)	.74(**)
9	.76(**)	.72(**)
المجال الأول: سلوك الصمت لدى عضو هيئة التدريس		.81(**)

** دالة عند مستوى (0.01)

جدول (3) معامل ارتباط بيرسون لعبارات المجال الثاني اتجاه الرئيس المباشر نحو الصمت مع المجال نفسة
والمقياس ككل

رقم العبارة	المجال الثاني	الصمت ككل
10	.60(**)	.56(**)
11	.86(**)	.72(**)
12	.64(**)	.60(**)
13	.87(**)	.79(**)
14	.87(**)	.78(**)
15	.89(**)	.80(**)
16	.87(**)	.77(**)
17	.84(**)	.76(**)
المجال الثاني: اتجاه الرئيس المباشر نحو الصمت		.90(**)

** دالة عند مستوى (0.01)

جدول (4) معامل ارتباط بيرسون لعبارات المجال الثالث: اتجاه الإدارة في العمادة نحو الصمت مع المجال نفسة
والمقياس ككل

رقم العبارة	المجال الثالث:	الصمت ككل
18	.85(**)	.75(**)
19	.93(**)	.78(**)
20	.92(**)	.79(**)
21	.93(**)	.80(**)
22	.93(**)	.80(**)
المجال الثالث: اتجاه الإدارة في العمادة نحو الصمت		.86(**)

** دالة عند مستوى (0.01)



جدول (5) معامل ارتباط بيرسون لعبارات مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار مع المجال نفسه

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
.91(**)	6	.80(**)	1
.92(**)	7	.83(**)	2
.84(**)	8	.82(**)	3
.89(**)	9	.88(**)	4
.82(**)	10	.85(**)	5

** دالة عند مستوى (0.01)

ثبات الاستبانة Reliability:

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha كما هو موضح في الجدول رقم (6):

جدول (6) معامل ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية لكل محور من محاور المقياس

Cronbach's Alpha	المجالات
.80	المجال الأول: سلوك الصمت لدى عضو هيئة التدريس
.81	المجال الثاني: اتجاه الرئيس المباشر نحو الصمت
.78	المجال الثالث: اتجاه الإدارة في العمادة نحو الصمت
.82	محور الصمت التنظيمي ككل
.88	محور مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار

يتضح من الجدول رقم (6) ارتفاع ثبات محاور الاستبانة والمجالات التابعة لها، حيث بلغ قيمة معامل ثبات محور الصمت التنظيمي ككل (0.82)، كما بلغ معامل ثبات محور مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار (0.88) مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط بيرسون
- معامل ثبات "ألفا كرونباخ"
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA)
- اختبار "ت" (T-Test) للفروق بين فئات متغير الجنس.

عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها:

السؤال الأول: ما مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد أفراد الدراسة لمستوى الصمت التنظيمي، والجدول رقم (7) يوضح ذلك:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على مجالات مقياس الصمت التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=255)

الترتيب	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	1	المجال الأول: سلوك الصمت لدى عضو هيئة التدريس	2.97	.99	59.4	متوسط
2	3	المجال الثالث: اتجاه الإدارة في العمادة نحو الصمت	2.71	1.22	54.2	متوسط
3	2	المجال الثاني: اتجاه الرئيس المباشر نحو الصمت	2.48	1.09	49.6	قليل
		الصمت ككل	2.72	.94	54.4	متوسط

يتضح من نتائج الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات مستوى الصمت التنظيمي تراوحت بين (2.48 - 2.97) وأن المجال الأول: سلوك الصمت لدى عضو هيئة التدريس جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.97) وهو يقابل التقدير بمستوى



متوسط، تلاه المجال الثالث: اتجاه الإدارة في العمادة نحو الصمت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.71) وهو يقابل التقدير بمستوى متوسط، فيما جاء المجال الثاني: اتجاه الرئيس المباشر نحو الصمت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.48) وهو يقابل التقدير بمستوى قليل، وبلغ المتوسط الكلي لمستوى الصمت (2.72)، وهو يقابل التقدير بمستوى متوسط. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخوالدة (2017) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الصمت التنظيمي على كافة مجالات الدراسة جاء متوسطاً. كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة القرني (2015) التي توصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يمارسون سلوك الصمت التنظيمي بدرجة تقترب إلى حد كبير من الدرجة المتوسطة.. وفيما يلي عرضٌ للنتائج تبعاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من المجالات التابعة لمحور الصمت التنظيمي كل على على حدة:

النتائج المتعلقة بالمجال الأول: سلوك الصمت لدى عضو هيئة التدريس.

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد الدراسة على عبارات المجال الأول: سلوك الصمت لدى عضو هيئة التدريس والجدول رقم (8) يوضح ذلك:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد الدراسة على عبارات المجال الأول: سلوك الصمت لدى عضو هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=255)

الترتيب	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	4	أتجنب الحديث عن أي مشكلات في العمل قد يلحق الضرر بزملاء العمل.	3.55	1.33	71	كبير
2	6	لا أحب التحدث عن مشكلات العمل حتى لا يعتقد الآخرون أنني صانع للمشكلات.	3.21	1.34	64.2	متوسط
3	5	أتهرب من الحديث عن مشكلات العمل حفاظاً على العلاقة مع زملائي.	3.12	1.32	62.4	متوسط
4	3	أكتفي بتنفيذ التوجيهات التي أتلقاها من رئيسي المباشر حفاظاً على مصلحتي الشخصية.	3.02	1.34	60.4	متوسط
5	2	ألتزم الصمت أثناء الاجتماعات التي تتعلق بقضايا العمل الحساسة.	3.00	1.28	60	متوسط

الترتيب	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
6	7	ليس لديّ الدعم الكافي للتعبير عن آرائى بحرية تامة.	2.88	1.34	57.6	متوسط
7	1	أحبذ عدم الإفصاح عن الممارسات غير الصحيحة في العمل.	2.85	1.31	57	متوسط
8	9	لا اقدم أية معلومات عن المشكلات في العمل كي لا يلحق بي الضرر من قبل رؤسائي.	2.63	1.32	52.6	متوسط
9	8	أخشى غضب رئيسي المباشر عند التحدث عن مشكلات العمل.	2.62	1.31	52.4	متوسط
		المجال الأول: سلوك الصمت لدى عضو هيئة التدريس	2.97	.99	59.4	متوسط

يبين الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة على عبارات المجال الأول "سلوك الصمت لدى عضو هيئة التدريس" قد تراوحت بين (2.62 - 3.55)، وأن العبارة رقم (4)، والتي نصت على "أتجنب الحديث عن أي مشكلات في العمل قد يلحق الضرر بزملاء العمل" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.55)، وهو يقابل التقدير بمستوى كبير، ويرى الباحث أن العلاقات الاجتماعية وعلاقات الصداقة بين أعضاء هيئة تدريس قد تكون السبب في تجنب الكثير منهم الحديث عن زملائهم. وجاءت العبارة رقم (6) والتي كان نصها "لا أحب التحدث عن مشكلات العمل حتى لا يعتقد الآخرون أنني صانع للمشكلات" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.21)، وهو يقابل التقدير بمستوى متوسط، في حين جاءت العبارة رقم (8) والتي كان نصها "أخشى غضب رئيسي المباشر عند التحدث عن مشكلات العمل" جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.62)، وهو يقابل التقدير بمستوى متوسط. أما المتوسط العام لهذا المجال فقد كان (2.97) وهو يقابل التقدير بمستوى متوسط. وقد يكون السبب وراء ذلك خشية بعض أعضاء هيئة التدريس من فقد الوظيفة في حالة غضب الرئيس، خاصة من يعمل منهم بعقد عن طريق الشركة المشغلة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة كل من عبود وحسين (2016م) من أن عدم الثقة بالقادة، والمخاوف المتعلقة بالعمل، والخوف من العزلة الاجتماعية من أهم الأسباب التي تؤدي إلى إلزام الموظف بالصمت.



النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: اتجاه الرئيس المباشر نحو الصمت.

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد الدراسة على عبارات المجال الثاني اتجاه الرئيس المباشر نحو الصمت والجدول رقم (9) يوضح ذلك: جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على عبارات المجال الثاني: اتجاه الرئيس المباشر نحو الصمت مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية (ن=255)

الترتيب	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	10	يعتبر رئيسي المباشر نفسه الشخص الأكثر معرفة بمتطلبات العمل.	3.08	1.422	61.6	متوسط
3	12	يعتبر رئيسي المباشر تأييدي لوجهة نظره أي حريص على مصلحة العمل.	3.07	1.383	61.4	متوسط
2	11	يعزف رئيسي المباشر عن الاستماع إلى الانتقادات الموجهة له حول أدائه من قبل أعضاء هيئة التدريس.	2.38	1.384	47.6	قليل
4	13	يعتبر رئيسي المباشر أي انتقاد موجه لأسلوبه في العمل تحدياً شخصياً له.	2.35	1.400	47	قليل
5	14	يشكك رئيسي المباشر بمصداقية مصدر المعلومات السلبية المتعلقة بأدائه في العمل.	2.31	1.326	46.2	قليل
7	16	يعتبر رئيسي المباشر أن دوري يقتصر على تنفيذ أوامره.	2.29	1.356	45.8	قليل
8	17	يجاملني رئيسي المباشر بالمقترحات التي أقدمها دون تطبيقها في العمل.	2.21	1.274	44.2	قليل
6	15	لا يسمح رئيسي المباشر للأصوات المخالفة له من توجيه الانتقادات.	2.17	1.273	43.4	قليل
		المجال الثاني: اتجاه الرئيس المباشر نحو الصمت	2.48	1.086	49.6	قليل

يبين الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابي لتقديرات أفراد الدراسة على عبارات المجال الثاني "اتجاه الرئيس المباشر نحو الصمت" قد تراوحت بين (2.17 - 3.08)، وأن العبارة رقم (10)، والتي نصت على "يعتبر رئيسي المباشر نفسه الشخص الأكثر معرفة بمتطلبات العمل" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.08)، وهو يقابل التقدير بمستوى متوسط، وجاءت العبارة رقم (12) والتي كان نصها "يعتبر رئيسي المباشر تأييدي لوجهة نظره أني حريص على مصلحة العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.07)، وهو يقابل التقدير بمستوى متوسط، في حين جاءت العبارة رقم (15) والتي كان نصها "لا يسمح رئيسي المباشر للأصوات المخالفة له من توجيه الانتقادات" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.17)، وهو يقابل التقدير بمستوى قليل. فيما بلغ المتوسط العام للمجال الثاني (2.48) وهو يقابل التقدير بمستوى قليل. ويمكن أن يكون السبب في هذه النتيجة أن الرؤساء المباشرين لأعضاء هيئة التدريس هم رؤساء الأقسام، الذين هم أعضاء هيئة تدريس في المقام الأول، وهم قرريون من أعضاء هيئة التدريس ويستمعون إلى آرائهم ومطالبهم.

النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: اتجاه الإدارة في العمادة نحو الصمت.

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد الدراسة على عبارات المجال الثالث: اتجاه الإدارة في العمادة نحو الصمت والجدول رقم (10) يوضح ذلك:



جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على عبارات المجال الثالث: اتجاه الإدارة في العمادة نحو الصمت مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=255)

الترتيب	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	18	يشعر أعضاء هيئة التدريس في العمادة أن مناخ الحرية في التعبير عن آرائهم ليس بمستوى كاف.	2.95	1.36	59	متوسط
2	20	تمارس إدارة العمادة نهجا إداريا يقلل من إبداء وجهات نظر معارضة حيال قضايا العمادة المختلفة.	2.67	1.34	53.4	متوسط
3	21	يعاني عضو هيئة التدريس بعض النتائج العكسية في التعامل معه من قبل إدارة العمادة عند إبدائه وجهات نظر معارضة.	2.67	1.32	53.4	متوسط
4	22	تنظر إدارة العمادة لأصحاب وجهات النظر المعارضة أن لديهم نقص في الولاء للعمادة.	2.64	1.37	52.8	متوسط
5	19	تنظر إدارة العمادة لأصحاب وجهات النظر المخالفة على أنهم صانعو مشكلات.	2.63	1.33	52.6	متوسط
		المجال الثالث: اتجاه الإدارة في العمادة نحو الصمت	2.71	1.22	54.2	متوسط

يبين الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة على عبارات المجال الثالث "اتجاه الإدارة في العمادة نحو الصمت" قد تراوحت بين (2.63 - 2.95)، وأن العبارة رقم (18)، والتي نصت على "يشعر أعضاء هيئة التدريس في العمادة أن مناخ الحرية في التعبير عن آرائهم ليس بمستوى كاف" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.95)، وهو يقابل التقدير بمستوى متوسط، وجاءت العبارة رقم (20) والتي كان نصها "تمارس إدارة العمادة نهجا إداريا يقلل من إبداء وجهات نظر معارضة حيال قضايا العمادة المختلفة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.67)، وهو يقابل التقدير بمستوى

متوسط، في حين جاءت العبارة رقم (19) والتي كان نصها "تنظر إدارة العمادة لأصحاب وجهات النظر المخالفة على أنهم صانعو مشكلات" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.63)، وهو يقابل التقدير بمستوى قليل. أما المتوسط العام للمجال الثالث فقد كان (2.71) وهو يقابل التقدير بمستوى متوسط. ويرى الباحث أن هناك فجوة متوسطة بين الإدارة العليا في عمادة البرامج التحضيرية وأعضاء هيئة التدريس تؤثر سلباً على العملية الإدارية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كاراكا (Karaca, 2013) التي ذكرت أن من الأسباب التي تؤثر بشكل سلبي على سلوك الموظفين في المنظمة والتعبير عن آرائهم هي الأسباب الإدارية والتنظيمية حيث كان لها التأثير الأكبر على صمت الموظفين ومنها: غياب الثقة في القادة، لكونهم لا يظهرون الثقة في أصوات الموظفين.

السؤال الثاني: هل هناك فروق دالة احصائياً في مستوى الصمت التنظيمي لدى

أعضاء هيئة التدريس في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود

الإسلامية تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي؟

أ- النتائج المتعلقة بمتغير الجنس:

للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار "T" والجدول (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة ت، لتقديرات أفراد الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.



جدول (11) اختبارات لايجاد الفروق في تقديرات افراد الدراسة لمستوى الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس
(ن=255)

الدلالة الاحصائية	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجالات
.022	-2.301	1.14	2.84	136	ذكور	المجال الأول: سلوك الصمت لدى عضو هيئة التدريس
		.77	3.13	119	اناث	
.146	-1.460	1.14	2.39	136	ذكور	المجال الثاني: اتجاه الرئيس المباشر نحو الصمت
		1.02	2.59	119	اناث	
.000	- *4.055	1.23	2.43	136	ذكور	المجال الثالث: اتجاه الإدارة في العمادة نحو الصمت
		1.14	3.03	119	اناث	
.002	-3.108	1.02	2.55	136	ذكور	الصمت ككل
		.82	2.92	119	اناث	

*ذات دلالة احصائية (0.05)

يتبين من الجدول رقم (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في تقديرات أفراد الدراسة لمستوى الصمت التنظيمي يعزى لمتغير الجنس، في مجال اتجاه الرئيس المباشر نحو الصمت، بينما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في تقديرات أفراد الدراسة، لمستوى الصمت التنظيمي في المجالين الأول والثالث (سلوك الصمت لدى عضو هيئة التدريس، واتجاه الإدارة في العمادة نحو الصمت) يعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور. وقد يكون هذا الاختلاف عائد إلى أن شطري الذكور والإناث منفصلين عن بعضهما مكانياً وإدارياً حيث تشرف على شطر الإناث وكيلة للعميد، وبالتالي قد يكون هناك اختلاف في المناخ التنظيمي أدى إلى أن الإناث أقل صمتاً. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الخوالدة (2017) التي أظهرت وجود فروقاً ذات دلالة احصائية في مستوى الصمت تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. كما تختلف مع دراسة القرني (2015)

التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة حول تقديرهم لسلوك الصمت التنظيمي تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس.

ب- النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي:

للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) والجدول رقم (12) يوضح ذلك:

جدول (12) تحليل التباين الأحادي لاجداد الفروق في تقديرات افراد الدراسة لمستوى الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=255)

الدلالة الإحصائية	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
.75	.29	.291	2	.582	بين المجموعات	المجال الأول: سلوك الصمت لدى عضو هيئة التدريس
		.994	252	250.532	داخل المجموعات	
			254	251.114	الكلية	
.69	.38	.448	2	.896	بين المجموعات	المجال الثاني: اتجاه الرئيس المباشر نحو الصمت
		1.185	252	298.587	داخل المجموعات	
			254	299.483	الكلية	
.06	2.28	3.357	2	6.715	بين المجموعات	المجال الثالث: اتجاه الإدارة في العمادة نحو الصمت
		1.472	252	371.002	داخل المجموعات	
			254	379.717	الكلية	
.31	1.19	1.063	2	2.125	بين المجموعات	الصمت ككل
		.891	252	224.655	داخل المجموعات	
			254	226.780	الكلية	

يتبين من الجدول رقم (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في تقديرات أفراد الدراسة لمستوى الصمت التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مما يعني أن المؤهل العلمي لا يلعب دوراً في تباين آراء أفراد العينة على الصمت التنظيمي، وقد يكون السبب وراء ذلك أن أعضاء هيئة التدريس يعملون في مناخ تنظيمي واحد وتتم معاملتهم على حد سواء بغض النظر عن مؤهلاتهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القرني (2015) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز حول تقديرهم لمناخ الصمت التنظيمي تبعاً لاختلاف الرتبة العلمية.

السؤال الثالث: ما مستوى المشاركة في صنع القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهم؟
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد الدراسة لمستوى المشاركة في صنع القرار، والجدول رقم (13) يوضح ذلك:
جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على عبارات مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=255)

الترتيب	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	3	يتم منح أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم التي يكلفون بها.	3.13	1.31	62.6	متوسط
2	8	تتم مشاوره عضو هيئة التدريس في المهام الفنية والادارية التي ستوكل اليه.	3.10	1.29	62	متوسط
3	10	هناك مساحة واسعة للأقسام فيما يتعلق بصنع القرارات التي تقع ضمن نطاقات اختصاصها.	3.04	1.31	60.8	متوسط
4	9	تحظى الملاحظات التي يبديها عضو هيئة التدريس حول أسلوب العمل بالاهتمام من ادارة العمادة.	3.01	1.28	60.2	متوسط
5	5	تحرص العمادة على وجود ممثلين لأعضاء هيئة التدريس	2.91	1.32	58.2	متوسط

الترتيب	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
		بمجلس العمادة.				
6	7	تقوم إدارة العمادة بمشاركة أعضاء هيئة التدريس بشأن المقترحات المناسبة لحل المشكلات التي تخص العمل.	2.91	1.32	58.2	متوسط
7	4	يراعى عند تقييم الأداء بالعمادة مشاركة عضو هيئة التدريس في عملية صنع القرار.	2.87	1.30	57.4	متوسط
8	6	تفوض العمادة بعض الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة بعملية صنع القرارات.	2.84	1.27	56.8	متوسط
9	1	تشرك العمادة أعضاء هيئة التدريس في وضع الأهداف العامة والتفصيلية للعمادة.	2.76	1.36	55.2	متوسط
10	2	تعقد إدارة العمادة لقاءات دورية لأعضاء هيئة التدريس لمشاورتهم حول مستوى الأداء وكيفية تطويره.	2.72	1.33	54.4	متوسط
		المتوسط العام للمحور	2.93	1.05	58.6	متوسط

يبين الجدول رقم (13) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة على عبارات محور "مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار" قد تراوحت بين (2.72 - 3.13)، وأن العبارة رقم (3)، والتي نصت على "يتم منح أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم التي يكلفون بها" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.13)، وهو يقابل التقدير بمستوى متوسط، وجاءت العبارة رقم (8) والتي كان نصها "تتم مشاوره عضو هيئة التدريس في المهام الفنية والادارية التي ستوكل اليه" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.10)، وهو يقابل التقدير بمستوى متوسط، في حين جاءت العبارة رقم (2) والتي



كان نصها "تعقد إدارة العمادة لقاءات دورية لأعضاء هيئة التدريس لمشاورتهم حول مستوى الأداء وكيفية تطويره" جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.72)، وهو يقابل التقدير بمستوى متوسط. وقد جاءت النتيجة العامة المتعلقة بهذا المحور بمستوى متوسط. مما يعني الإدارة تشرك أعضاء هيئة التدريس وتتم مشاورتهم في المهام التي توكل إليهم بدرجة متوسطة. كما تعني أن صنع القرارات لا يشترك به كافة أعضاء هيئة التدريس، وربما أن من يشارك به هم من رؤساء الأقسام كون هؤلاء هم حلقة الوصل بين الإدارة وعضو هيئة التدريس، وهم من تعتبرهم العمادة ممثلين لأعضاء هيئة التدريس في اجتماعها، وقد يفسر ذلك كون النتيجة جاءت بمسئول متوسط. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو عاشور وشطنأوي (2014) التي توصلت إلى أن درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة نتيجة لوجود المشاركة في صناعة القرارات. وتختلف أيضا مع دراسة كل من الدخيل (2008) ودراسة رريب الله (2013) التي توصلتا إلى أن مستوى المشاركة في صناعة القرارات لدى أعضاء هيئة التدريس كان متدنياً.

السؤال الرابع: هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى الصمت التنظيمي ومستوى المشاركة في صنع القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟

للإجابة على هذا السؤال، تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون، لإيجاد العلاقة بين مستوى الصمت التنظيمي ومستوى المشاركة في صنع القرار والجدول رقم (14)، يوضح نوع الارتباط ومستوى الدلالة الإحصائية.

جدول (14) نتائج معامل الارتباط بين مجالات محور الصمت التنظيمي والمقياس ككل مع مستوى المشاركة في

صنع القرار (ن=255)

مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار	المجال الأول: سلوك الصمت لدى عضو هيئة التدريس	المجال الثاني: اتجاه الرئيس المباشر نحو الصمت	المجال الثالث: اتجاه الإدارة في العمادة نحو الصمت	الصمت ككل
-57(**)	-55(*)	-44(*)	-51(*)	

يتبين من الجدول رقم (14) وجود علاقة ارتباط سلبية بين مستوى الصمت التنظيمي ومستوى المشاركة في صنع القرار، حيث بلغت قيم معامل الارتباط بين المحورين (-0.51)، وهي قيمة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ويتضح من نتائج الجدول رقم (14) أن قيمة معامل الارتباط بين مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار و المجال الأول: سلوك الصمت لدى عضو هيئة التدريس بلغت (-0.57)، هي قيم سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$). بينما بلغت بينه وبين المجال الثاني: اتجاه الرئيس المباشر نحو الصمت (-0.55) وبين المجال الثالث: اتجاه الإدارة في العمادة نحو الصمت (-0.44) وهي قيم سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى الصمت التنظيمي، كلما قل مستوى المشاركة في صنع القرار من قبل أعضاء هيئة التدريس. ويرى الباحث أنه كلما زاد الصمت التنظيمي قلت المشاركة بصنع القرار، وكذلك كلما قلت المشاركة في عملية صنع القرار زاد الصمت التنظيمي. مع دراسة كل من أوور (Owuor, 2014).

توصيات الدراسة:

بناءً على ما توصلت له الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بما يلي:

- 1- تشجيع أعضاء هيئة التدريس بعمادة البرامج التحضيرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على التحدث عن مشكلاتهم وهمومهم ومتطلباتهم، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مشاركتهم كانت بمستوى متوسط.
- 2- إنشاء مجموعات حوار داخل العمادة لمناقشة الأمور التي تخص أعضاء هيئة التدريس بكل شفافية وصراحة.
- 3- تخصيص جائزة سنوية تشجيعية لمنسوبي العمادة لأفضل مقترح تطويري لأعمال العمادة.



- 4- العمل على تحسين المناخ التنظيمي في الشطر الرجالي من العمادة ليكون مشجعاً على التعبير عن الرأي وطرح الأفكار والمشاركة في صنع القرار، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد الدراسة من الذكور أكثر صمتاً من الإناث.
- 5- منح أعضاء هيئة التدريس شعوراً بالأمن الوظيفي، خاصة أولئك الذين يعملون بعقود عن طريق الشركات المشغلة، أن آراءهم وإن اختلفت مع آراء المسؤولين لن تكون سبباً في خسارتهم لوظائفهم.
- 6- توسيع مشاركة أعضاء هيئة التدريس بعمادة البرامج التحضيرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار من خلال طلب مشورتهم في القضايا الرئيسية في العمادة، والاستماع إلى أصواتهم، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مشاركتهم كانت بمستوى متوسط.

مراجع الدراسة

المراجع العربية

- أبو عاشور، خليفة، وشطناوي، جميل (2014). فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 10(3)، 337-349.
- البلهد، نوره محمد (2014). أثر الصمت التنظيمي على إدارة المعلومات في الجامعات السعودية: إطار فكري. مجلة مستقبل التربية العربية، 21(91)، 75-11.
- بومنقار، مراد، ووادي، أمين (2016). ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية "دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة". مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة الوادي- الجزائر، (10)، 221-235.
- الحربي، محمد بن محمد أحمد (2012). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 1(6)، 308-341.
- حريم، حسين (2013). السلوك التنظيمي، ط4. عمان: دار الحامد للنشر.
- الحمود، وليد (2018). مستوى الصمت التنظيمي لدى مشرفي العموم في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الختاتنة، رامي (2009). أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة.



- خوالدة، عايد (2017). مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 2 (12)، 1-36.
- الدخيل، عبد الله (2008). درجة مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرارات الخاصة بشؤون القسم وأعضاء هيئة التدريس والطلبة بكليات المعلمين السعودية [ملف بي دي إف]. مسترجع من: [http://www faculty.ksu.edu.sa/ar](http://www.faculty.ksu.edu.sa/ar).
- رريب الله، محمد (2013). واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية (دراسة ميدانية). المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 11(6).
- زوليخة طوطاوي (1993). الجو التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية وعلاقته برضا الأساتذة وأدائهم (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية.
- الشوايكة، عساف (2007). مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمرؤوسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية (رسالة دكتوراة غير منشورة). جامعة عمان العربية.
- صالح، سرمد، والحيالي، سندية (2012). العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الموصل. مجلة تنمية الرافدين، 34(109)، 85-98.
- الصباب، أحمد (1989). صناعة القرار واتخاذها. جدة: مطابع جامعة الملك عبد العزيز.

- عبود، زينب، وحسين، ضافر (2016). أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين. مجلة جامعة بابل: العلوم الصرفة والتطبيقية، 24(1)، 233-259.
- العرياني، موسى (2016). واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم. مجلة التربية بجامعة الأزهر، 3 (168)، 833-888.
- عودة، بشرى (2015). درجة الصمت التنظيمي وعلاقتها بمستوى الأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية.
- الغنوم، نجم الدين (2019). صنع القرار دراسة في سيكولوجيا الإدارة. مسترجع من: http://www.annajah.net/arabic/show_article.thtml?id=3077
- الفاعوري، عبيد (2004). أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية. مجلة مؤتة، 19(2)، 151-188.
- القرشي، عبد الله (2013). ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى.
- القرني، صالح (2015). محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمغرافية. مجلة مستقبل التربية العربية، 22(96)، 297-386.
- كنعان، نواف (2003). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. الإصدار الخامس. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.



- المجالي، آمال ياسين (2007). أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات: دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية (رسالة دكتوراة غير منشورة) جامعة عمان العربية.
- الوهبي عبدالله (2014). أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي. المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، 10(3)، 365-389

المراجع الأجنبية

- Akbarian, A., Ansari, M., Esmail, S., & Keshtiaray, N. (2015), Review organizational silence factors. Journal of Scientific Research and Development, 2(1), 178-181.
- Al-Omari, A. A. (2007). The organization of academic departments and participation in decision making as perceived by faculty members in jordanian universities. international studies in educational administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management), 35(2), 82–100.
- Azari, F. Doosti, M. & Moosavi, S. (2014). The relationship between organizational silence attitude and staff organizational commitment mazandaran province sports and the youth headquarters and offices. Applied Mathematics in Engineering: Management and Technolgy, 2(3), 183-193.
- Bagheri, G. Zarei, R., & Aeen, M. (2012). Organizational silence-basic concepts and its development factors. Ideal Type of Management, 1(1), 47-58

- Dyne, V, Ang, S. and Botero, C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M., & Hoti, H. (2015). Impact of organizational silence on organizational citizenship behavior: moderating role of procedural justice. *Journal of Economics: Business and Management*, 3(9), 846-850.
- Hasani, T., Sharifian, L & Sousahabi, P. (2016). Relationship between leadership styles and organizational silence in educational and administrative staff of second period secondary schools in Islamshahr. *Turk Psikoloji Dergisi*, 31, 48-53.
- Karaca, H. (2013). An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: Turkish national police case. *European Scientific Journal*, August ,33(9), 38-50.
- Koopman, P. & Wierdsma, A. (1998). Participative Management, In Doentu, P., Thierry, H. & Wolff, C. (Eds), *A Handbook of Work and Organizational Psychology*, Personnel Psychology (pp. 297-324). Hove: Psychology Press.
- Liang, T., & Wang, Y. (2016). Organizational silence in state owned enterprises: intermediary role of the perceptions of organizational politics. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(5), 640-648
- Owuor, A. (2014). Organizational silence affecting the effectiveness of organizations in Kenya: a case study of safaricom call center (Master's Dessertation). United States International University.



- Ryan, M. (1999). The role of social process in participative decision making in an international context. *Participation & Empowerment: An International Journal*, 7(2), 33-42.
- Tabatabaei, S., Mirghaed, H., & Jooneghani, R. (2014), Providing a model of factors affecting organizational silence. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 12(3),339-346.
- Tulubas, T. & Celep, C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: The mediating role of trust in supervisor. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 47(10), 1221-1231.
- Umar, M. & Hassan, Z. (2013). Antecedents and outcomes of voice and silence behaviours of employees of tertiary educational institutions in Nigeria. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 97, 188 – 193.