

## مستوي الصمت التنظيمي لدى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم التقنية درنة

أ.أنيس بوحسوها

أ.خير الله أبركات

أ.حسين الساحلي

كلية العلوم التقنية درنة

Kha.abrakat@gmail.com

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف علي مستوى الصمت التنظيمي لدي الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم التقنية درنة، و لتحقيق أهداف الدراسة، أتبعنا الدراسة منهج دراسة الحالة، قام الباحثون بتطوير استبانة اعتماداً علي بعض الدراسات السابقة، وتم التأكد من مصداقيتها ومعامل الثبات لها، وتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس والموظفين بكلية العلوم التقنية درنة، والذي بلغ قوامه (100) موظفاً وعضو هيئة تدريس، ولتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي و استخدام برنامج تحليل إحصائي (SPSS) ، وتم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها: إن المستوي العام للصمت التنظيمي جاء مرتفعاً، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل إتباعها لحد من الصمت التنظيمي بكلية العلوم التقنية درنة.

**الكلمات المفتاحية:** الصمت التنظيمي ، كلية العلوم التقنية درنة ، الموظفين ، أعضاء هيئة التدريس.

### Abstract:

The study aimed to identify the level of organizational silence among the staff and faculty members at the College of Technical Sciences in Derna, and to achieve the objectives of the study, the study followed the case study approach. In the faculty and staff members of the College of Technical Sciences in Derna, which reached a strength of (100) employees and a faculty member, and to analyze the study data, a computer was used and a statistical analysis program (SPSS) was used, and many results were reached, the most important of which are: The general level of organizational silence It was high, and the study presented a set of

recommendations that it is hoped to follow to reduce organizational silence at the Faculty of Technical Sciences, Darnah.

**Keywords:** organizational silence, faculty of technical sciences, Darna, staff, faculty members..

#### المقدمة :

تعاني منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية علي حد سواء عدداً من المشكلات فيما يتصل بسلوك الأفراد و الجماعات داخلها. وقد أتاح علم السلوك التنظيمي من خلال تدخلاته المختلفة التعرف علي هذه المشكلات والعوامل المسببة لها وعلاقتها مع المشكلات والظواهر الأخرى. ويأتي الصمت التنظيمي كأحد المشكلات التي باتت تهدد هذه المنظمات وتؤثر سلباً عليها، فنجاح أي منظمة وتقدمها بغض النظر عن نوعها و نشاطها وحجمها ليس نتاجاً لجهود القادة والمديرين فحسب بل إن للمرؤوسين دوراً أساسياً ومهما في هذا النجاح والتطور، ففعالية المؤسسات وتميز أدائها يتحددان بناءً علي فاعلية العاملين فيها وتميز أداء قادتها ومرؤوسيهي علي حد سواء، فالعنصر البشري مورداً هاماً من موارد المنظمة وأصلاً من أصولها، حيث أدركت المنظمات ان مفتاح نجاحها يتمثل في الموارد البشرية التي تمتلكها، فهي مصدر رئيسي للتغيير والإبداع و التعلم والابتكار من خلال المعرفة التي تأتي من هذه الموارد والتي تعتبر العامل الرئيسي الذي يمكنها من البقاء في سياق المنافسة والتكيف مع المستجدات في الوقت المناسب ( kbarian et alK 2015 ).

في الآونة الأخيرة نجد ان اغلب العاملين في منظماتنا يلتزمون الصمت حيال القضايا التي تحدث في العمل والسبب يعود الى عدم تقبل هذه المنظمات لأي معارضة حتى وان كانت شرعية اذ تعدها تهديداً لوجودها ومصالحها هذا من جهة ومن جهة أخرى فقناعة هؤلاء الأفراد بأنه لا توجد هناك إمكانية لتغيير الأوضاع التنظيمية القائمة بدلاً من تعديلها ومقاومتها كذلك خشيتهم من فقدانهم لمراكزهم الوظيفية أو خسارتهم لحوافز مادية كان من المتوقع الحصول عليها مما ينعكس بالتالي علي فقدانهم الثقة بأنفسهم وشعورهم بالعجز وانخفاض الدافعية للتعلم وبالتالي علي تطوير أدائهم. ( الوهبي , 2014, ص 366 ).

### مشكلة الدراسة :

يأتي الصمت التنظيمي كأحد المشكلات التي باتت تَورق المؤسسات وتؤثر سلباً على فاعلية وكفاءة أدائها وتحقيقها لأهدافها المنشودة، وأصبحت مشكلة الصمت التنظيمي ظاهرة إدارية لها بعد اجتماعي قائم في المؤسسة و تتأثر بالعديد من العوامل والمتغيرات التنظيمية والديموغرافية وغيرها، لذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن مستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم التقنية درنة، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

ما مستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم التقنية درنه ؟

أهداف الدراسة : يسعى البحث لتحقيق النقاط التالية : -

- التعرف على مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء التدريس والموظفين بكلية العلوم التقنية - درنة.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يؤمل إتباعها من خلال التعرف علي مستوى الصمت التنظيمي في كلية العلوم التقنية درنة، ومساعدة المؤسسة للتغلب علي أسباب الظاهرة.
- أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة في الأتي:
- قد يفتح هذا البحث آفاق جديدة للباحثين في مجال السلوك التنظيمي بشكل عام وفي موضوع الصمت التنظيمي خصوصاً.
- الدراسة تكتسب أهمية كونها تتحدث عن موضوع مهم من مواضيع السلوك التنظيمي (الصمت التنظيمي).
- النتائج التي سوف يتم التوصل إليها سوف تعود بالفائدة علي إدارة كلية العلوم التقنية درنه.
- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية ، ومجال العلوم الإدارية بصفة خاصة.

• الصمت يعد من الظواهر الإدارية التي ترافق منظمات الأعمال علي اختلاف أنواعها وهي تؤثر بشكل سلبي علي سير العمل, وإذا لم يتم التعرف علي مسبباته بشكل علمي سوف تؤدي هذه الظاهرة إلى انخفاض الإنتاجية والتأثير علي كفاءة و فاعلية العمل.

**حدود الدراسة :** سيكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

**الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم التقنية درنة.

**الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة موضوع الصمت التنظيمي.

**الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة على الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم التقنية درنة.

الحدود الزمنية: تم تجميع بيانات الدراسة خلال (شهر مارس عام 2020).

#### **مفهوم الصمت التنظيمي :**

يصعب تقديم تعريف محدد لمفهوم الصمت التنظيمي شأنه في ذلك شأن المفاهيم السلوكية الأخرى؛ نظرا لعدم وجود مقاييس متفق عليها لقياس مستوى الصمت التنظيمي, إضافة إلى قلة الدراسات والبحوث التي تناولت هذا السلوك, فقد تناول العديد من الباحثين مفهوم الصمت التنظيمي من منظور القوي المؤثرة في العلاقات بين الأفراد والجماعات والقوانين المنظمة لتلك العلاقات, ويرى فان وآخرون ( Van&et.al, 2003:54) إن الأنظمة والتعليمات والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات تحول دون التحدث حول المشاكل التنظيمية, وان المنظمات تختلف فيما بينها من حيث درجة وضوح القواعد والإجراءات المتبعة فيها والأنظمة التي تحكمها, فهناك بعض المنظمات تتصف بدقة الإجراءات والقواعد المتبعة فيها وصلاحيه كل فرد ومسؤولياته والواجبات المترتبة عليه, في حين نجد أن هناك بعض المنظمات تتصف بالغموض وعدم وضوح القواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل فيها.

في حين عرفه (الوهيبي, 2014) علي أنه: ميل المرؤوسين في المنظمات إلى حجب المعلومات والاقتراحات لرؤسائهم أو إخبارهم عن المشكلات تجنباً لأي ردود فعل سلبية قد تترتب على ذلك"، ويركز هذا التعريف على أن السبب الرئيس للصمت التنظيمي يرجع إلى خوف الفرد من رد الفعل، كالانتقاد من قبل الزملاء، العقاب من قبل رئيسه المباشر، وهو ما يعرف بالصمت الدفاعي وفقاً لدراسة ( Dyne et al,2003 ).

وعرفه "موريسون وميليكن"(Morrison&Miliken, 2000 :708) بأنه: منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الأفراد العاملين، كما تشير إلى ديناميكية الشعور الجماعي التي تولد إدراكاً حول المشاكل التنظيمية والذين لديهم إدراك بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشاكل المنظمة لمنع انتشارها. و يعرفه القرني ( 2015) بأنه : قرار واع من جانب العاملين بالاحتفاظ بالمعلومات الهامة، وعدم رغبتهم في مشاركة معارفهم وأفكارهم وخبراتهم مع الإدارة حول قضايا العمل أو لتحسين بيئة عملهم.

وعرفه أيضاً كل من Harlos و Pinder علي أنه : صمت ينطوي علي حجب الآراء والتعبيرات الحقيقية علي الظروف التنظيمية من قبل بعض أعضاء المنظمة من أولئك الذين هم في وضع يمكنهم من تغيير تلك الظروف (Shojaie, Hasal&Ghasem, 2011) من خلال التعاريف السابقة، رأي الباحثون أن الصمت التنظيمي هو ظاهرة جماعية ناتجة عن شعور العاملين بالتهميش والخوف من المدراء ليتم من خلالها حجب وإخفاء العمال لأرائهم واهتماماتهم.

#### أسباب الصمت التنظيمي :

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى انتشار الصمت التنظيمي في الجامعات والمتمثلة في الآتي :

- الأدوار القيادية التي تتبناها الإدارات العليا من حيث الرسمية في السلطة.
- ردود الأفعال السلبية للإدارة، و التحيز، خصائص القادة الشخصية.
- الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي.

- انعدام الثقة التنظيمية، والخوف من العزلة والإضرار بالعلاقات، وقلة الخبرة، واختلاف وتنوع السمات (البلهيد, 2014, 53-54).
- تردي مناخ العلاقات بين أفراد التنظيم يؤدي إلى عدم التفاهم، وفقدانه بين أفراد التنظيم الجامعي، مما يجعلهم يتعاملون مع بعضهم البعض الآخر بمنتهي الحذر والخوف، ولا يتم تبادل المعلومات والآراء إلا في أضيق الحدود ( الفاعوري, 2004, 154).
- شعور بعضهم بالعجز، وعدم القدرة علي تغيير الواقع، وتعديل الوضع القائم وتطوير الحال، مما يجعلهم يؤثرن الصمت عن الكلام.
- ميل بعضهم للسلبية، واللامبالاة والانسحاب، وعدم المشاركة والتفاعل، وضعف الاهتمام بهموم جامعاتهم و مشكلاتها والتحديات التي تواجهها، مما يدفعهم لإيثار الصمت.
- اعتقاد بعضهم بان قيادات جامعاتهم تحتكر الحقيقة، وتري بأنها دائماً علي صواب، وبأنها ترفض المسألة، وتضيق بالنقد، وتخشي المحاسبة، مما يدفعهم لتفضيل الصمت، وعدم الحديث عن أحوال جامعاتهم (عوده, 2015, 59-60).
- و من خلال ما سبق تتضح الأسباب التي تقف خلف صمت أعضاء هيئة التدريس في الجامعات منها أسباب تنظيمية وأخرى شخصية غير أن الأسباب التنظيمية هي الغالبة والمؤثرة على عضو هيئة التدريس والتي يمكن معالجتها والقضاء عليها باتخاذ كافة التدابير اللازمة لكسر حلقة الصمت، فمعرفة الأسباب و الوصول إليها يسهم في حل المشكلات بطريقة سليمة ويساعد أصحاب القرار علي وضع آليات تقلل من مستوى الصمت التنظيمي لديهم، وتزيد من اطمئنانهم علي مستقبلهم الوظيفي واستقرارهم المهني كما تزيد من حريتهم في التعبير وتجعلهم أكثر استعداداً لنقد جامعاتهم ايجابياً، وتقديم آراء ومقترحات لتطويرها، وكشف العيوب والسلبيات تمهيداً للتخلص منها والبعد عن الصمت التنظيمي السلبي.

### أنواع الصمت التنظيمي :

أشار ( Sobkowiak, 1997 ) إلى إن هناك نوعين من الصمت التنظيمي و هما :

- الصمت العملي أو الواقعي (Pargmatic) وهو المتعلق بالتحدث أو الكلام، وهو عادة ما يعكس غاب الكلام أو المحادثة لأسباب هامة أو لأعراض إستراتيجية ولكن في صورة دبلوماسية حيث يمكن الرد بعيداً عن الموضوع محل المناقشة.
- الصمت الصوتي (Acoustic) وهو يعتمد علي الصوت بمعني عدم التحدث او التكلم في أية أمور، حيث يتمتع الفرد عند أبداء آراء أو مقترحات بشكل عام. كما صنف (Kostiuk, 2012) الصمت الى نوعين و هما :
- صمت الإهمال (IgnoranceSilentce) : حيث يميل الأفراد إلى عدم التحدث بهدف التستر علي بعض الانحرافات الموجودة بمكان العمل وبالتالي الأفراد يهملون مصلحة المنظمة بشكل عام ويمتنعون عن الإخبار عن أية انحرافات قد تضر بالمنظمة علي المدى البعيد.
- الصمت التكنيكي (Techlical Silence) : حيث يميل الأفراد الى الصمت علي الرغم من إمكانية التحدث وتوفر فرص الاتصال و ذلك بعد إدراكهم للمخاوف و التهديدات الناتجة عن الحديث، حيث يعتقدون أن الصمت في هذه الحالة هو الأسلوب الأمثل والفعال لتفادي المشكلات.

#### مصادر الصمت التنظيمي :

صنفت مصادر الصمت التنظيمي الى عدة مصادر منها :

- 1- المصادر المهنية الضاغطة: و تتمثل في الآتي:
  - نقص المساندة الاجتماعية: يعد نقص المساندة من قبل (الإدارة و الزملاء و الأسرة) مصدراً مهماً 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، ويرجع غموض الدور إلى الاختلاف بين ما يتوقعه الآخرون من الفرد العامل في عمله، و بين ما يجب عليه أن يعمل به بالفعل. و يوجد العديد

- من العوامل التي تتسبب في حدوث غموض الدور، منها : مدة بدء العمل الوظيفي، و الانتقال من وظيفة الى أخرى، و وجود مدير جديد للعمل.
- زيادة أعباء العمل: و التي تعد مظهراً سلبياً من مظاهر العمل داخل المؤسسات والشركات (الوهبي، 2014: 372).
- 2- المصادر الشخصية و النفسية: و تتمثل في التالي:
- الجنس: تبين بان الهوية الجنسية ليس لها اي اثر في تعرض الفرد للصمت، فانه يعيد بان الإناث أكثر عرضه للصمت من الذكور، أما الذكور فهم أكثر عرضة لضعف الاهتمام بالتعامل مع الآخرين.
- مستوى التعليم: إن الأفراد أصحاب مستوي التعليم أكثر عرضة للصمت من أصحاب المستوي التعليمي المنخفض.
- العمر: إن الأفراد أصحاب الأعمار المنخفضة أكثر عرضت للصمت، ان التقدم في العمر يؤدي لزيادة الخبرة في الوظيفة. ( الفاعوري، 2004: 2).

#### الدراسات السابقة :

- دراسة وائل (2021) : هدفت الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل والصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بشركة ليبيا للتأمين بمدينة بنغازي، إضافة إلى الوقوف على طبيعة الأثر بين ضغوط العمل على الصمت التنظيمي بالشركة قيد الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة، فقد قام الباحث بتطوير استبانة معتمدا على بعض الدراسات السابقة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الإداريين بشركة ليبيا للتأمين بمدينة بنغازي، والذي بلغ قوامه ب (50) موظفاً إدارياً. كشفت الدراسة أن المستوى العام لضغوط العمل جاء ضعيفا بينما الصمت التنظيمي كان متوسطا؛ أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الصمت التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية (5%)، وأوضحت الدراسة أن بعد فقدان الأمان الوظيفي كأحد أبعاد الضغوط كان له تأثيرا على الصمت التنظيمي، وأخيرا قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل

إتباعها للحد من مستوى ضغوط العمل والصمت التنظيمي بشركة ليبيا للتأمين محل الدراسة.

- دراسة زينب (2021) : هدفت إلى دراسة العلاقة التأثيرية بين كل من أسباب الصمت التنظيمي وأداء العاملين، وقد تم إجراء الدراسة علي العاملين في رئاسة جامعة بابل والذي تم اختيارهم بشكل عشوائي لمعرفة آرائهم ومدى إدراكهم للآثار السلبية المترتبة علي سكوت الموظف عن المشاكل التي تحدث في العمل ومدى تأثيرها علي مستوي أدائهم، تم توزيع (100) استبانة علي العاملين واتضح إن هناك تأثير سلبي واضح لأسباب الصمت التنظيمي في المؤشرات الخاصة بالأداء ما عدا الغياب فأن التأثير كان إيجابي وهذا شيء منطقي، كما أوصت الدراسة بضرورة الأخذ بنظر الاعتبار آراء العاملين و محاولة معرفة المشاكل التي يعانون منها داخل العمل من خلال عقد لقاءات دائمة معهم ومحاولة الوصول إلى حلول لها كي لا تتحول مستقبلاً الى مشاكل يصعب التعامل معها.

- دراسة القرني (2015) : هدفت الدراسة الى التعرف علي مستوي سلوك الصمت التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز، والكشف عن مستوي مناخ الصمت التنظيمي بالجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين مستوي سلوك الصمت التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس ومستوي كل من متغيرات مناخ الصمت التنظيمي، والثقة في الرؤساء و العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لمستوي كل من سلوك الصمت التنظيمي و مناخ الصمت التنظيمي باختلاف المتغيرات. وقد تكونت عينة الدراسة من (182) فرداً، حيث أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها: ان أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز يمارسون سلوك الصمت التنظيمي بدرجة ضعيفة، كذلك أشارت النتائج الى توفر مناخ الصمت التنظيمي بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة ايضاً الى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سلوك الصمت التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس ومناخ الصمت التنظيمي بالجامعة.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة ، والتي أجريت في بيئات مختلفة ، يتضح انها ركزت علي تناول مفهوم سلوك الصمت التنظيمي علي حده أو معرفة علاقته بموضوعات تنظيمية أخرى، كما تبين أنها تتفق مع بعضها البعض على تداعيات الصمت التنظيمي في أداء الأفراد والمنظمات، فالدراسات تناولت موضوع الصمت التنظيمي مع اختلاف أهدافها و مجتمعاتها و لكن أكدت التأثيرات السلبية للصمت و أهمية كسر حاجز الصمت في المنظمات، كما إن الاختلاف جاء في الدراسات فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع الصمت التنظيمي.

#### الطريقة والاجراءات:

##### منهج الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، حدد الباحثون المنهج الملائم للدراسة وهو المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة، فهو يصف الظاهرة المراد دراستها باستجواب جميع أفراد مجتمع البحث.

**مجتمع الدراسة :** يتمثل في الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم التقنية درنه، حيث تم توزيع (100) استبانة علي الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بالكلية، واسترجع منها (81) استبانة صالحة للاستخدام وهو ما يشكل نسبة (81%) .

**أداة الدراسة :** تم استخدام الاستبانة Questionnaire كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة ، حيث تم تقسيمها إلى جزئين هي :

**الجزء الأول** من الاستبانة يحتوي على بيانات عامة عن المشاركين، وهي النوع والعمر و المؤهل العلمي، مدة الخدمة و طبيعة العمل.

الجزء الثاني مقياس الصمت التنظيمي: يتكون المقياس من عشرة عبارات، مستمدة من أداة القياس التي أعدها يوسف (2016) مع إجراء بعض التعديلات عليهما بما يتلاءم مع أهداف الدراسة، والمقياس مُقاس على مقياس Likert الخماسي والمكون من خمس درجات، والمصاغة بشكل سلبي، وفقاً الآتي: (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً).

#### ثبات أداة جمع البيانات وصدقها :

الثبات Reliability : للتأكد من ثبات الاستبانة، أُجري اختبار معامل الثبات الداخلي عن طريق Alpha Cronbach ، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد بلغت قيمة معامل الثبات لمقياس الصمت التنظيمي (0.888)، وتعتبر هذه القيمة مرتفعة (Sekaran and Bougie, 2010)، مما يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي مما يجعلها يمكن الاعتماد عليها، وأن الاستبانة واضحة لدى القارئ لها.

الصدق Validity : تم استخدام طريقة الصدق الذاتي أو الإحصائي Statistical validity في إيجاد صدق مقياس الدراسة، والذي يُقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، فقد بلغ معامل الصدق لمقياس الصمت التنظيمي (0.942)، مما يدل على الثقة في صدق مقياسي الدراسة وأنه مُصمم فعلاً إلى ما يجب قياسه.

توزيع استمارة الاستبانة: تمثل مجتمع الدراسة (100) موظفاً إدارياً وعضو هيئة تدريس، وتم إتباع طريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة، واستُرْجعت (81) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، وتُشكل ما نسبته 81%، وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة من الاستبانات الموزعة، وتعتبر نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية، وقد توزعت عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية على النحو الآتي والموضحة بالجدول (1):

جدول رقم (1): خصائص المشاركين في الدراسة

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	الذكور	63	77.8%
	إناث	18	22.2%
	المجموع	81	100%
العمر	أقل من 35 سنة	21	25.9%
	من 35 سنة إلى 40 سنة	27	33.3%
	من 40 سنة إلى أقل 45 سنة	15	18.5%
	من 45 سنة إلى أقل 50 سنة	10	12.3%
	من 50 سنة فأكثر	8	9.9%
المجموع	81	100%	
المستوى التعليمي	أقل من الجامعي	20	24.69%
	جامعي	23	28.39%
	ما فوق الجامعي	38	46.91%
	المجموع	81	100%
طبيعة العمل	عضو هيئة تدريس	38	46.91%
	موظف	43	53.08%
	المجموع	81	100%

المعالجة الإحصائية: قام الباحثون باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها من خلال الاستبانة، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد الانتهاء من جمع البيانات تم مراجعة وترميز الاستبانات المجمع والصالحة للتحليل بناءً على مقياس ليكرت المقياس بخمس درجات المُقاس بخمس درجات والموضح بالجدول (2)، ولحساب طول خلايا مقياس التحليل الخماسي تم حساب المدى (5-1=4) ، ثم قُسم على عدد فئات المقياس المطلوب للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.8)، بعد ذلك أُضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) (بو ضيايف، 2016؛ زقاوة ، 2016)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول (3).

### جدول (2) ترميز عبارات مقياس الدراسة وفقاً لمقياس Likert

ترميز العبارات السلبية	الفئة في مقياس Likert
1	موافق تماماً
2	موافق
3	محايد
4	غير موافق
5	غير موافق تماماً

### جدول (3): طول الخلية لمقياس الدراسة ودرجة الممارسة

درجة الممارسة	الفئة في مقياس ليكرت	طول الخلية
مرتفع جداً	موافق تماماً	من 1 إلى أقل 1.8
مرتفع	موافق	من 1.8 إلى أقل 2.6
متوسط	محايد	من 2.6 إلى 3.4
منخفض	غير موافق	من 3.4 إلى 4.2
منخفض جداً	غير موافق تماماً	من 4.2 إلى 5

وعلى أساس ذلك الترميز تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من حزمة البرمجيات الواردة في SPSS Package for Social Sciences Statistical، وذلك وفقاً للآتي:

- ثبات مقياس الدراسة *Reliability* للتأكد من ثبات أسئلة صحيفة الاستبانة، ومدى تجانسها وانسجامها مع مشكلة الدراسة لغرض الإجابة على تساؤلاتها وفرضياتها، من باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
- صدق مقياس الدراسة للتأكد من قدرة المقياس على قياس ما وضع من أجله، أو أن المقياس يقيس الظاهرة المراد قياسها .
- الجداول التكرارية، وذلك لحصر أعداد المشاركين، ونسبهم المئوية، وفقاً للخصائص العامة.
- مقاييس النزعة المركزية *Measures of Central Tendency* المتمثلة في المتوسطات الحسابية *The Arithmetic Mean*، وذلك لتحديد تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية، كذلك تم استخدام مقاييس التشتت

*Measures Dispersion* مثل الانحراف المعياري *Standard Deviation*، بُغية تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة الرئيسية، والمدى *Range* للحكم على درجة ممارسة متغيرات الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

#### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيسي : ما مستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التقنية درنة ؟

تضمنت الاستبانة عشر عبارات تتعلق بالصمت التنظيمي لدى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بالكلية محل الدراسة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات المشاركين في الدراسة عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (4) ، بلغ المتوسط العام لهذا المحور (2.3494)، وانحراف معياري بلغ (0.83772)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، واتفقت هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة خليل (2019) ، دراسة عوجه (2019)، دراسة الكعبي (2018) ، دراسة جاسم (2017) في أن هناك مستويات متفاوتة من الصمت التنظيمي في بيئات تلك الدراسات؛ ويوضح الجدول (5) عبارات محور الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بالشركة محل الدراسة.

جدول (4): إجابات المشاركين تجاه محور الصمت التنظيمي لدى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بالكلية محل الدراسة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
الصمت التنظيمي	2.3494	0.83772	مرتفعة

من خلال الجدول رقم (4) يتضح ان المتوسط العام لمحور الصمت التنظيمي كان (2.3494) والانحراف المعياري (0.83772). مما يشير إلى إن درجة الصمت التنظيمي بالمؤسسة مرتفع .

وللتعرف على مستوي الصمت التنظيمي في كل عبارة من عبارات محور الصمت التنظيمي التي بلغ عددها 10 فقرات، قمنا بإعداد الجدول التالي :

جدول (5): اتجاهات المشاركين تجاه عن عبارات الصمت التنظيمي لدى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بالكلية محل الدراسة ودرجة ممارستها

المحور	ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الصمت التنظيمي	1	لا يحبذ رئيسي المباشر الاستماع إلى الانتقادات المتعلقة بأدائها في العمل.	3.3827	1.41922	مرتفع
	2	يغضب رئيسي المباشر عندما أخبره بحدوث مشكلة في العمل.	2.5679	1.30325	مرتفع
	3	يعتبر رئيسي المباشر أي انتقاد موجه لأسلوبه في العمل تحدياً.	2.4074	1.21221	مرتفع
	4	تقديم أي معلومة غير سارة عن العمل قد يلحق الضرر بي من قبل رئيسي المباشر.	2.2222	1.15109	مرتفع
	5	يشكك رئيسي المباشر بمصداقية مصدر المعلومات السلبية المتعلقة بأدائه عندما ترد إليه.	2.2346	1.23766	مرتفع
	6	لا يهتم رئيسي المباشر بأي معلومات سلبية عن أدائه ترد إليه من مروضيه و لكنه يهتم إذا وردت من روسائه.	2.2346	1.30644	مرتفع
	7	يحاول رئيسي المباشر حماية نفسه من الانتقادات من خلال عدم السماح بأي وجهات نظر مخالفة.	2.0988	1.24102	مرتفع
	8	غالباً ما يلوم رئيسي المباشر الآخرين عن الأخطاء التي من الممكن أن لا تكون أخطاهم.	2.0617	1.08795	مرتفع
	9	إذا أخطأت في العمل فإن رئيسي المباشر يقوم بمحاسبتي وظيفياً.	2.1358	1.04586	مرتفع
	10	أتخوف من أن يعاقبني رئيسي المباشر إذا أدبت رأي مخالفاً لرأيه.	2.1481	1.34268	مرتفع

يتضح من خلال الجدول رقم (5) ان قيمة الوسط الحسابي لفقرات محور الصمت التنظيمي قد تراوحت بين (3.3827 من 5) للفقرة التي تنص ان الرئيس المباشر لا يحبذ الاستماع إلى الانتقادات المتعلقة بأدائه في العمل، والتي جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي، ويشير الى وجود درجة موافقة مرتفعة من قبل أعضاء عينة الدراسة، و من حيث قيمة الوسط الحسابي جاءت الفقرة رقم (2) و التي تنص علي غضب المدير عن ما أخبره بحدوث مشكلة في العمل بدرجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث المتوسط الحسابي كان (2.5679).

كما جاءت أيضاً الفقرات (5 , 6) بمتوسطات حسابية متساوية حيث كانت هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.2346). الفقرة رقم (4) جاءت أيضاً بموافقة مرتفعة حيث كان متوسطها الحسابي (2.2222)، كما جاءت أيضاً الفقرة رقم (10) المتعلقة بالتخوف من معاقبة المدير لي اذا أدبت رائياً مخالفاً لرأيه بدرجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.1481). و جاءت الفقرة رقم (9) بدرجة موافقة مرتفعة أيضاً وهي تنص علي أنه اذا أخطأت في عملي فأن رئيسي المباشر يقوم بمحاسبتي وظيفياً و كان المتوسط الحسابي (2.1358)، كذلك الفقرة رقم (7) جاءت بموافقة مرتفعة و بمتوسط حسابي (2.0988)، و في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (8) و التي تنص علي أن رئيسي المباشر غالباً ما يلوم الآخرين عن الأخطاء التي من الممكن ان لا تكون أخطائه، حيث جاءت بدرجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي قيمته (2.0617).

#### خلاصة نتائج الدراسة :

من خلال التحليل لبيانات الدراسة تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي :

- أفصحت الدراسة أن المستوى العام للصمت التنظيمي لدى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم التقنية بمدينة درنة جاء مرتفعاً.
- أسفرت الدراسة أن الرئيس المباشر لا يجذب الاستماع إلى الانتقادات المتعلقة بأدائه في العمل، تلاه في الترتيب أن الرئيس المباشر يغضب عندما يتم إخباره بحدوث مشكلة في العمل، بينما يعتبر الرئيس المباشر أي انتقاد موجه لأسلوبه في العمل تحدياً له، و أما تقديم أي معلومة غير ساره عن العمل قد يلحق الضرر لي من قبل رئيسي المباشر جاء مرتفعاً ايضاً.
- كشفت الدراسة أن الرئيس المباشر يشكك بمصداقية مصدر المعلومات السلبية المتعلقة بأدائه عندما ترد إليه.

- أظهرت الدراسة أن الرئيس المباشر يحاول حماية نفسه من الانتقادات من خلال عدم السماح بأي وجهات نظر مخالفة له وأنه غالباً ما يلوم الآخرين عن الأخطاء التي من الممكن ان لا تكون أخطائهم.
- أوضحت الدراسة أن أغلب المبحوثين يتخوفون من معاقبة الرئيس المباشر لهم إذ كانت آرائهم مخالفة لآرائه، و هذا الأمر أدى إلي ارتفاع مستوي الصمت التنظيمي.

#### توصيات الدراسة :

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة تُقدم مجموعة من التوصيات التي يؤمل إتباعها والتمثلة في الآتي:

- زيادة وعي القيادات في التعليم العالي، ومنسوبي التعليم عموماً بمفهوم سلوك الصمت التنظيمي وآثاره على بيئة العمل، من خلال إلقاء العديد من المحاضرات والنشرات وورش العمل واللقاءات، في مسعى لتحسين بيئة العمل وفتح المجال لإطلاق الطاقات الإبداعية، والسعي لإيجاد بيئة تسمح بالتطوير.
- تمكين أعضاء هيئة التدريس والموظفين لممارسة الأعمال القيادية من خلال إشراكهم في صنع القرار، وتفويضهم لبعض الصلاحيات التي تسهم في إيجاد صف ثاني من القادة مما يكسبهم مهارات وخبرات تنعكس إيجاباً على سير العملية التعليمية.
- تنمية مهارات الاتصال والتواصل والحوار بين أعضاء هيئة التدريس من خلال إعطائهم مساحة كافية لإبداء أفكارهم وتجاربهم وطرح ممارساتهم المهنية وذلك للتأمل والمناقشة مع زملائهم مما يسهم في نقل الخبرات والمهارات فيما بينهم.
- بناء فرق العمل الجماعية، وتمكينهم بما يتناسب مع مهامهم، وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل، ومنحهم الثقة في التصرف، وصلاحيات اتخاذ القرار، وإيعاز الرقابة الذاتية لأنفسهم، وتوفير الموارد الكافية لهم، سيساهم في الحد من سلوك الصمت التنظيمي.
- الاهتمام بتحسين سلوك أعضاء هيئة التدريس والموظفين نحو إجراءات العمل، وتوفير الثقة المتبادلة بينهم وبين قيادة المؤسسة، وإحياء المبادرات الإبداعية وإنجاحها، سيسهم ذلك كله في تحسين البيئة التعليمية لمواجهة سلوك الصمت التنظيمي فيها.

- الاهتمام باحتياجات أعضاء هيئة التدريس والموظفين التدريبية وتقديم البرامج التدريبية التي تعالج القصور الذي يعاني منه بعضهم في بعض المهارات والممارسات المهنية.
- الاهتمام بتطوير مناخ تنظيمي داعم للتحدث في القضايا والمشاكل، وإشاعة روح الاحترام والدعم للرأي والرأي الآخر في البيئة التعليمية، لمواجهة ظاهرة سلوك الصمت التنظيمي.
- تشجيع المبادرات الشخصية وتقديم الحوافز والمكافآت والأفكار الريادية التي تسهم في وضع حلول للمشكلات داخل الكلية.
- مواجهة سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين والتعامل مع مسبباته الفعلية ومعالجتها من خلال ترسيخ ثقافة الشفافية الإدارية، وبناء أنظمة للمساءلة والمحاسبية، وحماية حقوق أعضاء هيئة التدريس في إبداء الرأي.
- ضرورة قيام الإدارة بإجراء دراسات ميدانية بين فترة وأخرى لتحديد مسببات الصمت التنظيمي وتحديد سبل مواجهتها والتغلب عليها، و تشكيل لجان خاصة لدراسة أية مقترحات ومشكلات تطرح من قبل أعضاء هيئة التدريس والالتزام بتنفيذ ما يصدر عنها من توصيات.

#### المراجع:

#### المراجع العربية :

1. الكعبي، حميد سالم (2018). "دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية / بغداد" ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (10)، العدد (23)، ص ص: 141-161.
2. الحضرمي، نوف بنت خلف (2017)، الصمت التنظيمي وتأثيره علي إنتاجية أعضاء هيئة التدريس و رضاهم الوظيفي في بعض الجامعات السعودية.
3. الفاعوري، عبير محمود (2004)، أثر الصمت التنظيمي علي المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، جامعة مؤتة- دراسة حالة، مؤتة لبحوث و الدراسات، الأردن، مج 19، ع 2 ، ص ص 155-188.

4. القرني، صالح علي (2015)، محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز و علاقته ببعض المتغيرات التنظيمية و الديمغرافية، مجلة مستقبل التربية العربية، مج22، ع 96، ص ص 297-384.
5. البلهيد، نورة محمد (2014)، أثر الصمت التنظيمي علي ادارة المعلومات في الجامعات السعودية، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، مج21، ع91، ص ص 11-75.
6. أبو الغيط، أميرة محمد (2020)، أثر الصمت التنظيمي علي الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بالتطبيق علي وزارة الشباب و الرياضة.
7. بالعيد، وائل جبريل (2020)، الصمت التنظيمي لدي العاملين بشركة ليبيا للتأمين بمدينة بنغازي ( ليبيا ).
8. جاسم، نغم علي (2017). " ديناميكيات متعددة الأبعاد للصمت التنظيمي وتأثيراتها في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (50) ، ص ص: 387-410.
9. خليل، أريج سعيد (2019). "التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية: بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في المركز الصحي /الصليخ" ، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك ، المجلد (11) ، العدد (1) ، ص ص: 9-25.
10. زقاوة، أحمد (2016) " دور التعلم العالي في تأهيل الطلاب لبناء مشروعهم المهني " أبحاث المؤتمر العلمي التاسع التعلم العالي وتنمية المجتمع، كلية العلوم، جامعة جرش، ص ص: 83 - 110 .
11. عيود، زينب عبد الرزاق، أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بابل، مجلة جامعة بابل، العلوم المصرفية و التطبيقية، العدد(1)، المجلد(24): 2021.
12. عوده، بشري عبد الله محمد، (2015)، درجة الصمت التنظيمي و علاقاتها بمستوي الأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية، الجامعة الهاشمية، الأردن.
13. يوسف، ميهفان شرف (2016). " أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو "، مجلة جامعة زاخو ، المجلد (4) ب، العدد (1) ، ص ص: 167-188.

المراجع الأجنبية :

1. -Fard, Parastoo&Karimi, Farib. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. International Education Studies; Vol. 8, No. 11, 219-227.
2. -Shojaie, Samereh, HasanZareeMatin, GhasemBarani(2011): Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it, Procedia - Social and Behavioral Sciences 30 ,PP 1731 – 1735.
3. Dyne, L.V., Ang, S. and Botero, I.C., (2003): Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. Journal of Management Studies, 40(6), pp.1359-1392.
4. Morrison, E.W. and Milliken, F.J., (2000) Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. Academy of Management review, 25(4), pp.706-725.

الكتب :

- Sekaran, U., and Bougie, R.(2010).Research Methods for Business: A Skill Building approach, (5th ed.), Wiley and Sons. ISBN.