

الصمت التنظيمي لدى الإداريين في الجامعات وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية

نجم شرف¹

أيمن ديوب²

¹طالب دكتوراه - جامعة دمشق - كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال - إدارة أعمال
najm.sharaf@damascusuniversity.edu.sy

²أستاذ دكتور - جامعة دمشق - كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال
dr.aymandayoub@damascusuniversity.edu.sy

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الازعان، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) لدى الإداريين في جامعة البعث، ودراسة الفروق فيما بينهم في مستوى الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاثة تبعاً لمجموعة من المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة، وباستخدام الأساليب الإحصائية على برنامج الرزم الإحصائية SPSS، تم التوصل للنتائج الآتية:

1- مستوى الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الازعان، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) كان بمستوى متوسط.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الصمت التنظيمي تُعزى للمتغيرات (النوع، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

الكلمات المفتاحية:

الصمت التنظيمي، صمت الازعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي.

1- مقدمة:

تزايدت أهمية الاهتمام بحقوق الانسان في حريته في التعبير عن آرائه وأفكاره بشكل ملحوظ وذلك معرف عنه بالوثائق المتعلقة بحقوق الانسان، وتؤدي البيئة التنظيمية النفسية دوراً مؤثراً بشكل سلبي أو ايجابي في سلوك الفرد، وحيث ان نجاح المنظمات ليس نتاج عمل المديرين بحسب، بل وللأفراد دور في هذا النجاح، وكما أن المدير يدعم المرؤوسين، يحتاج المدير أيضاً لدعم المرؤوسين من خلال تقديم الأفكار والمعلومات حول مختلف القضايا التنظيمية والتي بالمجمل تساعد على التقدم والتطور خاصة في ظل بيئات العمل الحالية التي تتسم بالديناميكية وسرعة التطور.

2- الدراسات السابقة:**1- دراسة (Afzal et Al. 2023) بعنوان: العلاقة بين الصمت التنظيمي والتزام الموظفين على المستوى**

الجامعي. وقد هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين كل من الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة (Sahiwal) في الباكستان، وتحديد أثر المتغيرات الديموغرافية (النوع، الحالة الاجتماعية، نوع الكلية) على كل من الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعة. وكانت عينة الدراسة (420) مفردة من العاملين في الجامعة محل الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الصمت التنظيمي تُعزى لمتغير النوع، الحالة الاجتماعية) في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات نوع الكلية.

2- دراسة (Mirkamali et Al. 2023) بعنوان دراسة الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين

أسلوب القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي للعاملين في الجامعات. وقد هدفت الدراسة إلى دراسة الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين أسلوب القيادة الاخلاقية والصمت التنظيمي بأبعاده (الاذعان، الدفاعي، والاجتماعي) للعاملين في جامعة طهران، وكانت عينة الدراسة (302) من العاملين في جامعة طهران، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية معنوية بين القيادة الاخلاقية والصمت التنظيمي، وعلاقة ايجابية معنوية بين أسلوب القيادة الاخلاقية والعدالة التنظيمية، ووجود علاقة سلبية معنوية بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي، كما أن العدالة التنظيمية تلعب دور الوسيط في العلاقة بين أسلوب القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي.

3- دراسة (أبو الغيث، 2023) بعنوان أثر الصمت التنظيمي على الرضا الوظيفي بالتطبيق على مراكز التعليم

المدني التابعة لوزارة الشباب والرياضة. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الصمت التنظيمي (صمت الإذعان) على رضا العاملين بوزارة الشباب والرياضة في جمهورية مصر العربية، كان منهج الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبيان، وتم اختيار عينة عشوائية (215) من العاملين في مراكز التعليم المدني التابعة لوزارة الشباب والرياضة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الصمت

التنظيمي (صمت الإذعان) كان بدرجة متوسطة، وإلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الصمت التنظيمي (صمت الإذعان) والرضا الوظيفي.

4- دراسة (Tharya, H, et al. 2021) بعنوان هل الصمت التنظيمي لدى المنظمات غير الحكومية يتأثر بالاحترق الوظيفي، دراسة حالة الجامعة الإسلامية في غزة. وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى كل من الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي لدى موظفي الجامعة الإسلامية في غزة، ودراسة أثر الاحترق الوظيفي على الصمت التنظيمي لديهم، وبالتطبيق على عينة بلغت (295) من العاملين في الجامعة، توصلت الدراسة إلى أن مستوى الصمت التنظيمي كان متوسطاً، ووجود علاقة إيجابية بين الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي.

5- دراسة (الحضرمي، 2017) بعنوان: الصمت التنظيمي وتأثيره على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي في بعض الجامعات السعودية. وهدفت إلى تحديد درجة مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة تدريس بالجامعات السعودية، والكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الصمت التنظيمي وإنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي، وكانت أداة الدراسة الاستبيان، وتم اختيار عينة عشوائية (391) عضو هيئة تدريس من الجامعات السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس جاء بمستوى متوسط، كما وصلت إلى فروق ذات دلالة إحصائية في الرتبة العلمية لصالح أستاذ، وحسب نوع الجامعة لصالح جامعة أم القرى.

6- دراسة (احمد، 2017) بعنوان أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم في جامعة المنصورة. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الصمت التنظيمي بأبعاده (الإذعان، الدفاعي، والاجتماعي) على سلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة أثر المتغيرات الديموغرافية (النوع، عدد سنوات الخدمة، ونوع الوظيفة) على الصمت التنظيمي والمواطنة التنظيمية، وقد كانت عينة الدراسة (360) من العاملين في المجتمع محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط سلبية معنوي بين الصمت التنظيمي (الإذعان والدفاعي) وسلوك المواطنة التنظيمية، ووجود تأثير إيجابي معنوي للصمت الاجتماعي على سلوك المواطنة التنظيمية، ووجود اختلاف معنوي لإدراك العاملين لكل من مستوى الصمت التنظيمي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً للعوامل الديموغرافية النوع (ذكر، أنثى)، عدد سنوات الخدمة، نوع الوظيفة (مثبت، متعاقد، مؤقت).

7- دراسة (الزائدي، 2017) بعنوان سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالسلوك التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وهدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي، وتم تطبيق الدراسة على (846) من رؤساء ومشرفات الأقسام في الجامعة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الصمت التنظيمي توفر بشكل متوسط، ولا يوجد فروقات تُعزى للجنس والتخصص في حين توجد فروقات تُعزى للعمر والرتبة الأكاديمية.

8- دراسة (Acary & Akturan. 2015) بعنوان العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي (الاذعان، الدفاعي، والاجتماعي) وسلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين في مجال الفنادق في مدينة إسطنبول في تركيا، وكانت أداة الدراسة هي الاستبيان وبالتطبيق على (462) مفردة، توصل البحث إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الصمت (الدفاعي والإذعان) وسلوك المواطنة التنظيمية، في حين توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الصمت الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية.

9- دراسة (Baghri, et al. 2012) بعنوان الصمت التنظيمي (المفاهيم الأساسية وعوامل تطورها). وقد هدفت الدراسة إلى وضع نموذج مُتصور لفهم الصمت التنظيمي باعتباره ظاهرة جماعية وليس سلوك فردي، وقد توصلت إلى وجود عوامل تخص الإدارة العليا تسبب الصمت التنظيمي وهي: اعتقادات المديرين السلبية، الخلفية الثقافية فريق الإدارة العليا، والممارسات الإدارية التي تميل لرفض الآراء المعارضة، والخوف من السلبية. كما أن هناك عوامل تتعلق بالخصائص البيئية والتنظيمية وهي: المناخ التنظيمي، الثقافة التنظيمية التي تروج أن الموظفين مهتمون بأنفسهم، العوامل الديموغرافية الخاصة بالأفراد، وقد خلُصت الدراسة على أن تشابه وارتباط العوامل السابقة وتشابكها يزيد من احتمالية نشوء مناخ للصمت التنظيمي.

أهم ما يميز البحث:

تناولت الدراسات السابقة الصمت التنظيمي بربطه مع متغيرات أخرى (سلوك المواطنة التنظيمية، القيادة الاخلاقية، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي)، وبالتالي فقد حددت هذه الدراسات مستويات الصمت التنظيمي بربطه مع متغيرات أخرى، وهذا البحث يحاول تحديد مستوى الصمت التنظيمي كمتغير أوجد بدون وجود متغيرات أخرى بغرض دراسة هذه الظاهرة محلياً ومحاولة تقديم حلول اعتماداً على ذلك، وكما أن هذا البحث يحاول دراسة الصمت التنظيمي مع اختلاف الزمان والمكان وعينة البحث عن الدراسات السابقة، وهذا ما سيؤدي للخروج بنتائج جديدة، فضلاً عن دراسة الفروق في إجابات أفراد العينة حول الصمت التنظيمي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، النوع، عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).

3- مشكلة البحث

يعتمد نجاح المنظمات باختلاف أنشطتها ليس على نتائج المديرين فحسب، بل وعلى نجاح المرؤوسين، وكما يحتاج المرؤوس لدعم وتوجيه رئيسه في العمل، تحتاج الإدارة إلى دعم المرؤوسين من خلال تسليطهم الضوء على مشكلات العمل وتقديم المقترحات التي تساهم في تطوير العمل، ويرى (Baghri, et al. 2012. 48) أن الصمت التنظيمي يضر بالمنظمات ويتسبب في مستوى متصاعد من مشاعر عدم الرضا بين الموظفين، وهذا ما أكد عليه (أبو الغيظ، 2023) حين وجد علاقة سلبية بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي، ودراسة (Mirkamali et Al. 2023) وجدت أن الصمت التنظيمي يرتبط بشكل سلبي بأسلوب القيادة الأخلاقية، ودراسة (Tharya, H, et al. 2021) التي وجدت أن الصمت التنظيمي يؤثر سلباً على الأفراد مما قد يساعد على زيادة مستويات الاحتراق الوظيفي لديهم بسبب معرفة الأفراد أن آرائهم غير مسموعة وأن وجودهم للعمل فقط.

وتسعى جامعة البعث إلى تحقيق أهدافها من خلال تخريج الطلاب الجامعيين من مختلف الاختصاصات، ودعم جهود البحث العلمي التي تساهم في تنمية المجتمع وحل مشكلاته، هذا وترتبط فعالية الجامعة كأى مؤسسة بفعالية الأفراد الذين يعملون بها، وعدم مشاركة الأفراد في الجامعة في اتخاذ القرار يقلل من فعالية العمل في الجامعة، وقد يؤدي ذلك لحالة من الصمت التنظيمي، وفي هذا الصدد وجدت دراسة (الحضرمي، 2017) علاقة سلبية بين الصمت التنظيمي وإنتاجية ورضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وكذلك وجدت دراسة (أحمد، 2017) علاقة سلبية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين في قطاع التعليم في جامعة المنصورة في مصر، وهذا ما يُعزز ضرورة دراسة الصمت التنظيمي لدى الإداريين في جامعة البعث، ولذلك قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة من الإداريين في الجامعة بلغت (10) مفردة، وتم توجيه بعض الأسئلة كما يأتي:

- هل تعاني من الصمت التنظيمي بأنواعه (إذعان، دفاعي، واجتماعي)؟

- هل هناك انعكاس للصمت التنظيمي على الأداء الفردي والمؤسسي؟

- ماهي علاقة الصمت التنظيمي بعملية اتخاذ القرار؟

وقد توصلت الدراسة الاستطلاعية أن ما يقارب من (60%) من أفراد العينة الاستطلاعية يعانون من الصمت التنظيمي، وأن الصمت التنظيمي يؤثر على الأداء الفردي والمؤسسي من وجهة نظرهم. وبناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية وما ورد في الدراسات السابقة، من الضرورة بمكان دراسة الصمت التنظيمي لدى الإداريين في جامعة البعث بأبعاده الثلاثة (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي)، علاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية وهي (العمر، النوع، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1- ما مستوى الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاثة (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) لدى الإداريين في جامعة البعث؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاثة محل الدراسة لدى الإداريين بجامعة البعث تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟

4- فرضيات البحث:

انطلاقاً من مشكلة وتساؤلات البحث، يمكن صياغة فرضيات البحث كالآتي:

1- يعاني الإداريون في الجامعة من الصمت التنظيمي بمستوى متوسط.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الصمت التنظيمي تبعاً (النوع، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)

5- أهمية البحث:

1- يستمد هذا البحث أهميته من أنه يعالج قضية هامة في الجامعات وهي الصمت التنظيمي، والتي تؤثر بشكل سلبي وتعيق أداء المنظمات، وتعيق عملية التغيير والتطوير لأنها تحد من قدرة الجامعات على اكتشاف الأخطاء.

- 2- يأتي هذا البحث بالتوازي مع سياسة تطوير التعليم العالي والتي تؤكد على الاخذ بالأساليب الإدارية الحديثة وتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار خاصة أن الإداريين في الجامعة أغلبهم من حملة الشهادات الأكاديمية.
- 3- قد تساعد نتائج هذا البحث - المتمثلة في التعرف على واقع الصمت التنظيمي وأسبابه لدى الإداريين في الجامعة - متخذي القرار في الجامعة لمواجهة هذه الظاهرة ولو كانت بنسب قليلة والاستفادة من الآراء والمقترحات من الإداريين وتشجيع سياسة الشفافية وتعزيز مشاركتهم.
- 6- أهداف البحث:**

- يسعى البحث للإجابة عن التساؤل الوارد في مشكلة البحث من خلال:
- تحديد مستوى الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الإذعان، الدفاعي، والاجتماعي).
 - دراسة علاقة الصمت التنظيمي بالمتغيرات (العمر، النوع، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).
 - تقديم المقترحات بعد الحصول على النتائج لمحاولة حل المشاكل الناتجة عن وجود الصمت التنظيمي.
- 7- أسلوب ومنهج البحث:**

تحقيقاً لأهداف البحث سيقوم الباحث باستخدام المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي، لملائمته أغراض البحث في الوصول لنتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره، وسيتم الاعتماد في جمع البيانات على مصدرين، الأول نظري والثاني ميداني، وفي الجانب الأول سيتم الاطلاع على الكتب والمراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث وذلك لبناء الخلفية النظرية لموضوع البحث، أما في الجانب الميداني فسيتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، بوصفها أحد ادوات قياس مستوى الصمت التنظيمي ومناسبتها للبحث، ومن ثم العمل على تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.25 للوصول إلى إجابات لأسئلة البحث وفرضياته.

8- مجتمع وعينة البحث:

- يتألف المجتمع الأصلي للبحث من الإداريين في جامعة البعث والبالغ عددهم (200) حسب مديرية البحث العلمي في الجامعة.
- عينة البحث: بناء على حجم المجتمع محل الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (110) مفردة من الإداريين في الجامعة (Sekaran & Bougie, 2016, 264)، حيث قام الباحث بتصميم الاستبيان وتوزيعه على العينة.

9- حدود البحث:

للبحث حدود موضوعية وبشرية وزمانية ومكانية:

- 1- الحدود الموضوعية: تمثل بمتغير البحث وهو الصمت التنظيمي بأبعاده (الإذعان، الاجتماعي، والدفاعي).
- 2- الحدود البشرية: تمثلت بالإداريين في جامعة البعث.
- 3- الحدود الزمانية: أجري البحث في الفترة الزمنية خلال العام 2023 م.

10- مصطلحات البحث:

تتاول البحث المصطلحات والمفاهيم الآتية:

- 1- **الصمت التنظيمي:** عملية تنظيمية غير فعالة تهدر الوقت والجهود ويمكن أن يتخذ أشكالاً مختلفة، مثل صمت المجموعات وانخفاض مستويات المشاركة في الاقتراحات (Shojaie et al. 2011, 1731).
- 2- **صمت الإذعان:** ويعرف بأنه حجب الآراء والمعلومات من قبل الفرد رغبة منه في الاستسلام والانعزال، وينتهج الفرد هذا السلوك اعتقاداً منه أن الحديث عن المشكلات لن يحدث الفرق المنشود وبالتالي الاستسلام هو الحل الأمثل (Dayn et al. 2003, 1366).
- 3- **الصمت الدفاعي:** وهو سلوك متعمد واستباقي بهدف حماية النفس من البدائل المتاحة، ثم يتبع ذلك بقرار واعي بحجب المعلومات والأخطاء الشخصية في العمل (Beheshtifar et al. 2012).
- 4- **الصمت الاجتماعي:** وهو احتفاظ الفرد بالمعلومات والأفكار والآراء المتعلقة بالعمل وعدم التصريح بها بهدف افادة الآخرين والمنظمة وذلك بناءً على الايثار أو الدوافع التعاونية وليس الخوف من العواقب الشخصية السلبية (Dayn et Al. 2003).

الإطار النظري للبحث

أولاً مفهوم الصمت التنظيمي Organizational Silence

الصمت التنظيمي هو خيار سلوكي يكون أن يؤدي إلى تدهور أو تحسين الأداء التنظيمي، وهو تعبير عن مشاعر المشاركة أو الموافقة أو الاستياء أو المعارضة.

وفي خلال فترة الثمانينيات تمت دراسة الصمت التنظيمي والصوت الوظيفي من منظور نظرية العدالة، حيث جلبت فضائح الشركات وانتهاكات الاخلاق تركيزاً علمياً على الابلاغ عن المخالفات والأخطاء، وحتى عام 2000 تم تتويج ظاهر الصمت التنظيمي كإطار علمي مناهجي في أبحاث (Morrison & Milliken) والتي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال العلوم السلوكية الإدارية (Bagheri et al. 2012)، ويعرف الصمت التنظيمي على أنه عملية تنظيمية غير فعالة تهدر الوقت والجهود ويمكن أن يتخذ أشكالاً مختلفة، مثل صمت المجموعات وانخفاض مستويات المشاركة في الاقتراحات (Shojaie et al. 2011). كما يرى (Pinder & Harlos, 2001) أن الصمت هو غياب للصوت حيث أن له شكله الخاص من الاتصال، والذي يتضمن مجموعة عواطف أو نوايا كالاعتراض والتأييد. ويعرفه (الوهيبي، 2014) على أنه ميل المرؤوسين في المنظمات لحجب المعلومات والاقتراحات لرؤسائهم تقديراً لأي رد فعل سلبي قد يترتب على ذلك، وهذا التعريف يركز على أن سبب الصمت الرئيسي هو الخوف من رد الفعل، في حين ترى (البنيان، 2021) أن الصمت التنظيمي هو تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل المسؤولين وبالتالي تأثيرها سلباً على العلاقات بينه وبين زملائه العاملين.

ويتضح من التعريفات السابقة أن الصمت التنظيمي يرجع لعدة مصادر، الخوف من ردة الفعل، أو الاستسلام والقناعة بأن المبادرة لن تغير أي شيء.

ثانياً أسباب الصمت التنظيمي:

يشكل الصمت التنظيمي عقبة أمام التطوير واتخاذ زمام المبادرة خاصة في ظل التغيرات الديناميكية وتؤثر على المنظمات وعلى الأفراد على حد سواء، ويعتقد أن الصمت التنظيمي يرجع بأصوله إلى عاملين رئيسيين،

أولاً خوف المديرين من تلقي ردود فعل سلبية خاصة من المرؤوسين، وثانياً الأفراد أنفسهم من خلال خوفهم من رد الفعل السلبي أو التجاهل أو الحط من قيمة أفكارهم، ويمكن تصنيف أسباب الصمت التنظيمي إلى:

1- العوامل الفردية:

السبب الرئيسي لصمت الأفراد هو الخوف من العزلة الاجتماعية داخل العمل واعتقاد الفرد أنه إذا عبر عن آرائه سوف يسبب مشاكل أخرى أو أن التحدث عن المشاكل والهموم سوف يُنظر له من قبل المديرين بأنه سلوك سلبي سوف يقلل من الثقة والاحترام (بركات. 2020. 274).

2- العوامل التنظيمية:

وتتمثل العوامل التنظيمية بإجراءات صنع القرار، وعدم العدالة التنظيمية، عدم الكفاءة التنظيمية، ومركزية اتخاذ القرار (البنيان، 2021)، في حين يرى (بركات، 2020) أن عدم الثقة في الإدارة، وعدم قدرة المديرين على اتخاذ القرار، وضعف الأداء التنظيمي بشكل رئيسي، ويرى (Henriksen & Dayton. 2006) أن إهمال الترابط بين مستويات الهيكل التنظيمي يزعزع الثقة بين هذه المستويات، حيث أنه يزيد من نسبة عدم تدفق المعلومات من المستويات الأدنى للأعلى، ويرى (Dyne et al. 2003) أن المناخ التنظيمي السائد المتجلي في شعور الخوف واحجام الفرد يولد شعور بالصمت التنظيمي، حيث عدم بوح الأفراد عن عدة قضايا محددة في المنظمة قد تصبح قيم سائدة في المنظمة.

ثالثاً آثار الصمت التنظيمي:

يعد الصمت التنظيمي ضاراً في المنظمات حيث يسبب مستوى تصاعدي من عدم الرضا، ويتجلى ذلك في معدلات الغياب ودوران الأفراد، وقد يسبب الصمت خسائر مالية كبيرة بحث أن الأفراد يصبحون لا مبالين لا بالمنظمة ولا بعملهم، وقد يؤثر الصمت على رفاهية الأفراد حيث يزيد من التوتر والشعور بالذنب ويجعل الأفراد سلبيين اتجاه عملهم (Bagheri et al. 2012). في حين أن (البنيان، 2021) ترى ان له آثار سلبية على الفرد والمنظمة، ويبرز ذلك من خلال انخفاض الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي، والامتناع عن تقديم بدائل ومقترحات وحلول للمشاكل أو تقديم البيانات الصحيحة لمتخذ القرار.

وعلى هذا فإن ظاهرة الصمت التنظيمي تؤثر على المستوى الفردي والتنظيمي، لذلك يفترض من المنظمات أن تعمل على تغيير رؤيتها بأن الفرد هو رأس مال بشري كأنواع رأس المال الباقية، وأن تغير اتجاهات أفرادها نحو البوح وسياسة الصوت الوظيفي بما يعزز ثقة الأفراد بأن هناك من يسمع مقترحاتهم وآرائهم بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق طموحاتها المستقبلية.

رابعاً أبعاد الصمت التنظيمي:

بمراجعة العديد من الدراسات السابقة التي تناولت الصمت التنظيمي تبين أنها قد ركز على ثلاثة أبعاد لهذه الظاهرة وهي: صمت الإذعان Acquiscent Silence، الصمت الدفاعي Defensive Silence، والصمت الاجتماعي الايجابي Prosocial Silence.

1- صمت الإذعان: ويعرف بأنه امتناع الأفراد عن التصريح عن آرائهم المتعلقة بالعمل وبأفكارهم، والأفراد هم من يرضون بظروف المنظمة كما هي، ويدخرون جهودهم في محاولة تغيير الظروف وذلك ظناً منهم أن لا

جدوى من التحدث، وهو سلوك سلبي حر من قبل الأفراد بسبب اليأس (Pinder & Harlos, 2001)، ويرى (Dayn et al. 2003) أن الفرد يعمل على حجب الآراء والمعلومات رغبة منه في الاستسلام والانعزال.

2- الصمت الدفاعي: وهو الصمت القائم على خوف الفرد من الحديث وما قد ينتج عنه من ردود فعل سلبية، وبالتالي يكون الهدف من الصمت هو الحماية الذاتية، وتجنب أي ضرر مادي أو معنوي نتيجة الحديث في مشكلات العمل. ويعتبر هذا النوع كما يرى (Beheshtifar et al. 2012) مقصود واستباقي حيث يحمي الفرد نفسه من التهديدات الخارجية، كما ويعتبر سلوك دفاعي نشط حيث يتضمن الوعي والنظر في البدائل المتاحة.

3- الصمت الاجتماعي المؤيد: وهو احتفاظ الفرد بالمعلومات والأفكار والآراء المتعلقة بالعمل وعدم التصريح بها بهدف افادة الآخرين والمنظمة وذلك بناءً على الايثار أو الدوافع التعاونية، ويتم هذا الصمت بأسلوبين، يتعلق الأول ببقاء الفرد صامتاً بدافع الحفاظ على مصالح المنظمة، ويتعلق الثاني بدافع حماية مصالح الآخرين. ويضيف (Dayn et al. 2003) أن هذا السلوك تقديري ولا يمكن أن تفرضه المنظمة، فيقوم به الفرد بشكل شخصي ويعتمد على الوعي ومراعاة البدائل والقرار الواعي ولكن على النقيض من الصمت الدفاعي، حيث أن الدافع وراء هذا الصمت هو الاهتمام بالآخرين وليس الخوف من العواقب الشخصية السلبية.

خامساً استراتيجيات مواجهة الصمت التنظيمي:

يُعتبر الاهتمام بمواجهة الصمت التنظيمي من قبل المنظمات وسببياته من أولويات العمل الإداري، وذلك للحد من تأثيرات هذه الظاهرة، وبحسب (العرياني، 2016) توجد عدة وسائل يمكن تفعيلها لكسره، فنمط القيادة يمكنه الحد من الصمت التنظيمي، فحينما تقوم الإدارة من خلال نمط قيادة بعزل الأفراد عن المشاركة في اتخاذ القرار، يسهم بكتب أفكار الأفراد وتوليد رد فعل لديهم بأن مقترحاتهم وأفكارهم لن تلقى الاهتمام المطلوب فذلك سيكون لديهم صمت تنظيمي، وثقافة المنظمة تعتبر مصدراً للصمت التنظيمي أو وسيلة لكسره، حيث أنها عامل نقل وتعزيز قيم الفرد في المنظمة، واستخدام قنوات الاتصال بشكل فعال يخلق شعوراً لدى الأفراد بتتمية قدرات التفاعل وإمكانية التعبير عن افكارهم ومقترحاتهم، وفرق العمل ستكون مصدراً للمعلومات والأفكار وتبادل الخبرات والتجارب، وتوفير الدعم الاجتماعي يتيح زيادة التفاعل بين الفرد وبيئة العمل الاجتماعية، حيث يتيح نقل المعلومات والأفكار وزيادة روابط الصلة والتعارف بين الأفراد داخل المنظمة وحتى خارجها.

الإطار العملي للبحث:

أولاً لأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ الاستبيانات المستوفاة والبالغ عددها (110) على البرنامج الاحصائي SPSS V.25 في الحاسب الآلي، وتم استخدام المعالجات الاحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لحساب صدق أداة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبيان للتعرف على مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- اختبار (T test) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى الصمت التنظيمي والتي تعزى إلى النوع.

- اختبار ANOVA للكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى الصمت التنظيمي والتي تعزى إلى المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة والعمر.

ثانياً أداة البحث

حيث أن هذا البحث قد اتبع المنهج الوصفي التحليلي وهدف إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي لدى الإداريين في جامعة البعث، لذلك تم اخيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تم إعداد استبيان مكونة من:

- أولاً: البيانات الأولية: النوع - العمر - عدد سنوات الخدمة - المؤهل العلمي.

- ثانياً: الصمت التنظيمي لدى العاملين الإداريين، وتضمنت (20) عبارة، وذلك في ثلاثة أبعاد وهي:

- البعد الأول: صمت الاذعان وتضمن 7 عبارات.

- البعد الثاني: الصمت الدفاعي وتضمن 7 عبارات.

- البعد الأول: الصمت الاجتماعي وتضمن 6 عبارات.

- وقد تم اعطاء كل فقرة وزناً مرجحاً مدرجاً وفق مقياس ليكرت الخماسي لتقدير وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول الصمت التنظيمي لدى الإداريين في جامعة البعث، بدرجة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتمثل رقمياً الأرقام (1،2،3،4،5) على التوالي.

1- ثبات أداة البحث:

والجدول الآتي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة:

الجدول رقم (1)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات اداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور
المحور الأول	7	0.766
المحور الثاني	7	0.649
المحور الثالث	6	0.680
الثبات العام للاستبيان	20	0.836

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.836) لإجمالي فقرات الاستبيان العشرين، فيما تراوح ثبات المحاور بين (0.649-0.766)، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

2- صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث:

قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، حيث تم حساب معامل ارتباط بين درجات كل عبارة من المحاور الثلاثة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من كل محور والدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم (2)

قيم معاملات الارتباط بين الفقرة من كل محور والدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	البعد
**0.537	5	**0.739	1	البعد الأول صمت الإذعان
**0.714	6	**0.748	2	
**0.638	7	**0.736	3	
-		**0.746	4	
**0.476	5	**0.639	1	البعد الثاني الصمت الدفاعي
**0.588	6	**0.674	2	
**0.632	7	**0.522	3	
-		**0.649	4	
**0.695	4	**0.804	1	البعد الثالث الصمت الاجتماعي
**0.525	5	**0.725	2	
**0.665	6	**0.633	3	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من المحور الأول والدرجة الكلية للمحور الأول موجبة ودالة احصائياً عند مستوى (0.001) وتراوحت القيم بين (0.537-0.748)، وأن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني موجبة ودالة احصائياً عند مستوى (0.001) وتراوحت القيم بين (0.476-0.647)، ومعاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور الثالث موجبة ودالة احصائياً عند مستوى (0.001) وتراوحت القيم بين (0.525-0.804).

الجدول رقم (3)

معاملات صدق الاتساق الداخلي بين أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية

معامل ارتباط بيرسون	البعد
**0.725	البعد الأول: صمت الإذعان
**0.588	البعد الثاني: الصمت الدفاعي
**0.738	البعد الثالث: الصمت الاجتماعي

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق أن أبعاد الاستبيان تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.725) للمحور الأول، و(0.588) للمحور الثاني، و (0.738) للمحور الثالث، مما يشير إلى تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الصدق.

ثالثاً عرض بيانات البحث وخصائص عينة البحث

1- الاحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث الديموغرافية: بالنسبة للنوع فقد جاء في المرتبة الأولى الإناث بنسبة (59.3%) والذكور بنسبة (40.7%)، وهذه نتيجة طبيعية بسبب الهجرة والنزوح وعدم استقرار الأوضاع العسكرية. كما يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة بحسب الفئة العمرية، حيث جاءت الفئة العمرية (من 31 سنة وحتى 40 سنة) بنسبة أكبر (48.3%) وهذا يرجع أن الجامعة حديثة العهد، وتم احداثها في عام 2006 وكل فترة يتم فيها مسابقات للتعيين من الفئة الأولى وحملة الشهادات العليا لرفد الجامعة بالكوادر المناسبة. وبالنسبة لعدد سنوات الخدمة فقد جاء في المرتبة الأولى (من 6 وحتى 10 سنوات) بنسبة (57.3%) وتعكس هذه النسبة أن الكوادر في الجامعة لديها الخبرة الكافية لمعرفة جوانب العمل. وبالنسبة للمؤهل العلمي فقد جاءت الشهادات الجامعية في المرتبة الأولى بنسبة (39.1%) وهذه النسبة تعكس اهتمام الجامعة بتعيين الكوادر المؤهلة بسبب طبيعة عمل الجامعة، كما وجاءت نسبة حملة شهادة الدكتوراه بنسبة (25.4%) وهي نسبة مرتفعة نظراً لضرورة تواجد حملة هذه الشهادات في الجامعة ورفد مديريات الجامعة بكوادر تحمل شهادة الدكتوراه.

رابعاً عرض نتائج البحث ومناقشتها:

1- نتائج السؤال الأول:

للإجابة على السؤال الأول والذي نص على: ما مستوى الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاثة (صمت الازدعان، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) لدى الإداريين في جامعة البعث؟ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول مستوى الصمت التنظيمي لدى الإداريين في جامعة البعث، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

أولاً: صمت الازدعان:

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول مستوى صمت الازدعان

رقم العبارة	ترتيبه ا	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة
2	1	أحرص على حجب الآراء على أساس الاستقلالية	3.35	0.968	موافق
4	2	احتفظ بالأفكار لأن لدي احساس بالكفاءة المنخفضة لإحداث التغيير	2.88	1.151	محايد
6	3	ابتعد عن الادلاء بأرائي في قضايا العمل لخبراتي السلبية السابقة في هذا المجال	2.83	1.137	محايد

محايد	0.984	2.82	احتفظ بالآراء لنفسه لأن لديه خوف من التغذية الراجعة والتفاعل مع الآخرين	4	3
محايد	1.137	2.80	امتنع عن تقديم الأفكار حول كيفية تحسين العمل خوفاً من العقاب	5	5
محايد	1.294	2.77	احتفظ لنفسه وبصورة سلبية لحلول المشاكل في العمل	6	1
غير موافق	0.958	2.31	لا أشارك في حل المشكلات كونها لا تعنيني	7	7
محايد	0.705	2.83	المجموع الكلي		

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

ويوضح الجدول السابق أن موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى صمت الأذعان لدى الإداريين في جامعة البعث كانت بدرجة (محايد) بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (0.705). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.31-35.3) حول مستوى صمت الأذعان لدى الإداريين في جامعة البعث، وقد كانت أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (2) بمتوسط (3.35) وهي (أحرص على حجب الآراء على أساس الاستقلالية)، في حين كان أقل متوسط حسابي (2.31) للعبارة رقم (7) وهي (لا أشارك في حل المشكلات كونها لا تعنيني). وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.958-1.294) حول مستوى صمت الأذعان لدى الإداريين في جامعة البعث، وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة، وقد كان أقل انحراف معياري (0.958) للعبارة (لا أشارك في حل المشكلات كونها لا تعنيني) مما يدل على أنها أكثر عبارة تقاربت حولها آراء أفراد عينة الدراسة، وكانت أكبر قيمة انحراف معياري (1.294) للعبارة (أحتفظ لنفسه وبصورة سلبية لحلول المشاكل في العمل) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلفت حولها آراء أفراد عينة الدراسة. وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة (ابو الغيث، 2023) التي توصلت إلى أن مستوى الصمت التنظيمي (صمت الأذعان) للعاملين في وزارة الشباب والرياضة في مصر جاء بدرجة متوسطة.

ثانياً الصمت الدفاعي:

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

حول مستوى الصمت الدفاعي

رقم العبارة	ترتيبها	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة
4	1	لا أميل إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية خوفاً من التعرض للمساءلة	3.45	1.231	موافق
6	2	أتجنب الحديث عن افكاري للتغيير خوفاً من تحمل مسؤولية التنفيذ	3.22	1.127	موافق
2	3	أحجب المعلومات التي تهتم عملي من أجل أن أحمي نفسي من العقاب	2.87	0.999	محايد

محايد	1.102	2.85	لا أرغب في ابلاغ رئيسي المباشر عن المشكلات التي تتعلق بالعمل تجنباً للإضرار بمصالح الآخرين	4	5
محايد	1.121	2.72	الترحم الصمت اثناء الاجتماعات التي تتعلق بقضايا العمل الحساسة	5	3
محايد	1.242	2.68	احجب المعلومات ذات الصلة نتيجة الخوف من مشرفي	6	1
غير موافق	1.148	2.43	اتجنب التعبير عن المقترحات المتعلقة بتحسين العمل حماية لذاتي من المسؤولية	7	7
محايد	0.581	2.77	المجموع الكلي		

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

ويوضح الجدول السابق أن موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى الصمت الدفاعي كانت بدرجة (محايد)، بمتوسط حسابي (2.77) ودرجة انحراف معياري (0.581). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.43- 3.45) حول مستوى الصمت الدفاعي لدى الإداريين في جامعة البعث، حيث كان أعلى متوسط حسابي (3.45) للعبارة (4) وهي (لا أميل إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية خوفاً من التعرض للمساءلة) في حين كان أقل متوسط حسابي للعبارة رقم (7) وهي (أتجنب التعبير عن المقترحات المتعلقة بتحسين العمل حماية لذاتي من المسؤولية). وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.99-242.1) حول مستوى الصمت الدفاعي لدى الإداريين في جامعة البعث، وقد كان أقل انحراف معياري (0.999) للعبارة رقم (2) وهي (احجب المعلومات التي تهم عملي من اجل ان أحمي نفسي من العقاب) مما يدل على أنها أكثر عبارة توافقت توافقت عليها آراء أفراد عينة الدراسة، في حين كان أكثر انحراف معياري (1.242) للعبارة رقم (1) وهي (احجب المعلومات ذات الصلة نتيجة الخوف من مشرفي) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلفت حولها آراء أفراد عينة الدراسة.

ثالثاً الصمت الاجتماعي:

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول مستوى الصمت الاجتماعي

رقم العبارة	ترتيبها	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة
2	1	اتحمل الضغط عن الآخرين نتيجة لاحتفاظي بالأسرار التي تخص العمل	3.85	1.030	موافق
6	2	اقاوم الضغط من الآخرين بالحفاظ على سرية المنظمة	3.71	1.190	موافق
3	3	ارفض الكشف المعلومات التي من الممكن أن تؤدي سمعة المنظمة	2.85	1.09	محايد
1	4	احجب المعلومات على اساس التعاون في المحافظة على سرية العمل	2.77	1.294	محايد
4	5	احمي المنظمة من خلال الحفاظ على سرية المعلومات لدي	2.77	1.268	محايد
5	6	اتجنب تقديم أي مقترحات تخص العمل تضامناً مع المجموعة	2.75	1.174	محايد

محاييد	0.733	3.11	المجموع الكلي
--------	-------	------	---------------

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

ويوضح الجدول السابق موافقة أفراد عينة الدراسة حول الصمت الاجتماعي كانت بدرجة المحايد، وبمتوسط حسابي (3.11) وبانحراف معياري (0.773). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للصمت الاجتماعي لدى الإداريين في جامعة البعث بين (2.75-3.85)، وقد كان أعلى متوسط حسابي (3.85) للعبارة رقم (2) وهي (اتحمل الضغط عن الآخرين نتيجة لاحتفاظي بالأسرار التي تخص العمل)، في حين كان أقل متوسط حسابي (2.75) للعبارة رقم (5) وهي (أتجنب تقديم أي مقترحات تخص العمل تضامناً مع المجموعة). وقد تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (1.03-1.294) حول الصمت الاجتماعي لدى الإداريين في جامعة الفرت، حيث كان أقل انحراف معياري (1.03) للعبارة رقم (2) (أتحمل الضغط عن الآخرين نتيجة لاحتفاظي بالأسرار التي تخص العمل) مما يدل على توافق أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، في حين كان أكثر انحراف معياري (1.294) للعبارة رقم (1) وهي (أحجب المعلومات على أساس التعاون في الحفاظ على سرية العمل) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلفت حولها آراء أفراد عينة الدراسة.

وبالتالي فقد توصل الباحث إلى أن مستوى الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاثة (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) لدى الإداريين في جامعة البعث قد جاء بدرجة (متوسط) بمتوسط حسابي قدره (2.89) ويعزو الباحث ذلك إلى تقارب وجهات نظر أفراد العينة حول أبعاد الصمت التنظيمي الثلاثة محل الدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحضرمي، 2017) التي أشارت إلى أن مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية جاءت بدرجة المتوسط.

2- نتائج السؤال الثاني:

للإجابة على السؤال الثاني والذي ينص على هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاثة محل الدراسة لدى الإداريين بجامعة البعث تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟

1- النوع:

تم استخدام اختبار (T) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات اجابات أفراد العينة حول مستوى أبعاد الصمت التنظيمي والتي تعزى إلى النوع.

الجدول رقم (8)

نتائج اختبار (T) للفروق حسب متغير النوع

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
صمت الإذعان	ذكر	45	27.5	6.5	1.60	غير دالة
	أنثى	65	30.9	8.5		
الصمت الدفاعي	ذكر	45	27.2	5.3	1.18	

غير دالة		7.3	29.3	65	أنثى	
0.170	0.973	6.7	27.4	45	ذكر	الصمت الاجتماعي
غير دالة		8.9	39.6	65	أنثى	
0.111	1.49	2.7	27.4	45	ذكر	الصمت التنظيمي ككل
غير دالة		2.9	29.9	65	أنثى	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار (ت) لمتوسطات إجابات أفراد العينة، وبما أن قيم ت هي (0.175، 0.282، 0.170) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) وبالتالي لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الصمت التنظيمي تعزى لمتغير النوع. وقد توافقت هذه النتائج مع دراسة (الزائدي، 2017) حيث لم تجد أي فروق بمستوى الصمت التنظيمي تُعزى لمتغير النوع بين رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك، في حين اختلفت مع دراسة (Afzal, et. Al. 2023) والتي أشارت لوجود اختلاف في مستوى الصمت التنظيمي يُعزى لمتغير النوع.

2- المؤهل العلمي:

تم استخدام تحليل التباين الاحادي One Way Anova للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الصمت التنظيمي والتي تُعزى إلى المؤهل العلمي.

الجدول رقم (9)

نتائج اختبار التباين الاحادي (ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نوع المؤهل	البعد
0.905 غير دالة	0.186	0.80	2.84	ثانوية	صمت الإذعان
		0.47	2.76	شهادة جامعية	
		0.90	2.98	ماجستير	
		0.81	2.834	دكتوراه	
0.753 غير دالة	1.110	0.71	2.91	ثانوية	الصمت الدفاعي
		0.55	2.64	شهادة جامعية	
		0.47	2.62	ماجستير	
		0.52	2.91	دكتوراه	
0.634 غير دالة	0.575	0.90	2.90	ثانوية	الصمت الاجتماعي
		0.57	2.66	شهادة جامعية	

		0.73	3.02	ماجستير	الصمت التنظيمي ككل
		0.79	2.77	دكتوراه	
0.725 غير دالة	0.440	0.74	2.89	ثانوية	
		0.40	2.96	شهادة جامعية	
		0.58	2.87	ماجستير	
		0.60	2.83	دكتوراه	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

ويوضح الجدول السابق نتائج اختبار (ANOVA) لمتوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أبعاد الصمت التنظيمي، وبما أن قيم ف هي (0.186، 1.110، 0.575) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فبالتالي لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الصمت التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3- عدد سنوات الخدمة:

تم استخدام تحليل التباين الاحادي One Way Anova للكشف عن الفروق ذات الدلالة حول مستوى الصمت التنظيمي والتي تُعزى إلى عدد سنوات الخدمة.

الجدول رقم (10)

نتائج اختبار التباين الاحادي (ANOVA) لمتغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد سنوات الخدمة	البعد
0.498 غير دالة	0.705	0.79	3.03	أقل من 5 سنوات	صمت الإذعان
		0.65	2.77	من 6 وحتى 10	
		0.88	2.77	11 سنة فأكثر	
0.230 غير دالة	1.510	0.73	2.92	أقل من 5 سنوات	الصمت الدفاعي
		0.46	2.66	من 6 وحتى 10	
		0.68	2.94	11 سنة فأكثر	
0.216 غير دالة	0.489	0.84	2.97	أقل من 5 سنوات	الصمت الاجتماعي
		0.65	2.73	من 6 وحتى 10	
		0.84	2.77	11 سنة فأكثر	

0.290 غير دالة	0.957	0.74	2.97	أقل من 5 سنوات	الصمت التنظيمي ككل
		0.46	2.72	من 6 وحتى 10	
		0.63	2.83	11 سنة فأكثر	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

ويوضح الجدول السابق نتائج اختبار (ANOVA) لمتوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أبعاد الصمت التنظيمي والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبحسب قيم ف (0.705، 1.510، 0.489) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فبالتالي لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الصمت التنظيمي تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

4- العمر:

تم استخدام تحليل التباين الاحادي One Way Anova للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول مستوى الصمت التنظيمي والتي تُعزى إلى العمر.

الجدول رقم (11)

نتائج اختبار التباين الاحادي (ANOVA) لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العمر	البعد
0.498 غير دالة	1.91	0.78	3.0	أقل من 30 سنة	صمت الإذعان
		0.61	2.73	من 31 وحتى 40 سنة	
		0.79	3.23	من 41 وحتى 50 سنة	
		0.52	2.59	من 51 فأكثر	
0.230 غير دالة	1.69	0.65	3.06	أقل من 30 سنة	الصمت الدفاعي
		0.50	2.67	من 31 وحتى 40 سنة	
		0.50	2.61	من 41 وحتى 50 سنة	
		0.68	2.91	من 51 فأكثر	
0.216 غير دالة	1.69	0.95	3.21	أقل من 30 سنة	الصمت الاجتماعي
		0.58	2.64	من 31 وحتى 40 سنة	
		0.80	2.85	من 41 وحتى 50 سنة	
		0.71	2.74	من 51 فأكثر	
0.290	1.57	0.73	3.09	أقل من 30 سنة	الصمت

غير دالة		0.44	2.68	من 31 وحتى 40 سنة	التنظيمي ككل
		0.66	2.90	من 41 وحتى 50 سنة	
		0.56	2.74	من 51 فأكثر	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

ويوضح الجدول السابق نتائج اختبار (ANOVA) لمتوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أبعاد الصمت التنظيمي والتي تُعزى للعمر، وبحسب قيم ف (1.91، 1.69، 1.69) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فبالنتالي لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الصمت التنظيمي تُعزى لمتغير العمر.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الزائدي، 2017) التي أشارت لعدم وجود فروق في الصمت التنظيمي تُعزى للجنس. كما تتفق مع دراسة (الحضرمي، 2017) التي أشارت لعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى الصمت التنظيمي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (احمد، 2017) والتي أشارت لوجود اختلاف معنوي لإدراك العاملين لمستوى الصمت التنظيمي تُعزى لمتغيرات (النوع) لصالح الأنثى، وعدد سنوات الخدمة لصالح ذوي الخدمة الأكبر، كما اختلفت مع دراسة (Afzal, et. Al. 2023) والتي أشارت لوجود اختلاف في مستوى الصمت التنظيمي يُعزى لمتغير النوع.

خامساً ملخص النتائج والتوصيات:

يعرض الباحث ملخص للنتائج التي وصل اليها البحث وعدد من التوصيات في ظل هذه النتائج.

أولاً نتائج الدراسة:

- 1- يعاني الإداريون بجامعة البعث من صمت الإذعان بدرجة متوسطة.
- 2- يعاني الإداريون بجامعة البعث من الصمت الدفاعي بدرجة متوسطة.
- 3- يعاني الإداريون بجامعة البعث من الصمت الاجتماعي بدرجة متوسطة.
- 4- لا توجد أية فروق ذات دلالة إحصائية لدى الإداريين بجامعة البعث تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

ثانياً التوصيات:

- في ضوء النتائج التي تم الوصول إليها، توصي الدراسة بما يأتي:
- 1- زيادة وعي الإداريين بمفهوم السلوك التنظيمي وآثاره السلبية، من خلال المحاضرات والنشرات وورش العمل.

- 2- تنمية مهارات الاتصال والتواصل والحوار بين الإداريين من خلال منح المساحة الكافية للتعبير عن الآراء والأفكار والتجارب مما يساهم في نقل وتعميم الخبرات والمهارات فيما بينهم.
- 3- الاهتمام بتطوير مناخ داعم لمناقشة القضايا ومشكلات الجامعة من خلال الترحيب بالتغذية العكسية للمعلومات، لكسر سلوك الصمت التنظيمي في الجامعة.
- 5- ترسيخ ثقافة الشفافية الإدارية في التعبير عن الآراء والمقترحات لتطوير العمل في الجامعة لنبذ الصمت التنظيمي حتى لو كان بمستويات منخفضة.

المراجع:

- 1- أبو الغيث، اميرة عباس. 2023- أثر الصمت التنظيمي على الرضا الوظيفي بالتطبيق على مراكز التعليم المدني التابعة لوزارة الشباب والرياضية، *المجلة العلمية للبحوث التطبيقية في المجال الرياضي*، وزارة الشباب والرياضة، مج (3)، ع (1)، 89-118.
- 2- أحمد، محمد احمد أمين. 2017- أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة، *مجلة التجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا. ع(2). 159-208.
- 3- بركات، زياد. 2020- الأسباب وراء الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة طولكرم، *المجلة الأكاديمية العالمية في العلوم التربوية والنفسية*، 1(2)، 269-308.
- 4- البنيان، احلام بخيت ناصر. 2021- سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى، *المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج*، يناير ع(93)، 1129-1170.
- 5- الحضرمي، نوف خلف أحمد. 2017- الصمت التنظيمي وتأثيره على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي في بعض الجامعات السعودية، *مجلة الإدارة والتربية*. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. س(4)، ع (16)، 145-224.
- 6- العرياني، موسى محمد. 2016- واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم، *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر*، المجلد (35)، العدد (168)، الجزء (3)، -889.
- 7- الوهبي، عبد الله محمد 2014- أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي، *المجلة الاردنية في إدارة الأعمال*، مجلد 10 (3)، 365-389.

- 8- Afzal, J., Munir, M., Naz, S., Qayum, M., & Noman, M. 2023- Relationship between Organizational Silence and Commitment of Employees at University Level. *Siazga Research Journal*, 2(1), 58-65.
- 9- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. 2012- Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of management*, 1(1), 47-58.
- 10- Beheshtifar, M., Borhani, H., & Moghadam, M. N. 2012- Destructive role of employee silence in organizational success, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275.

- 11- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. 2003- Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, **Journal of management studies**, 40(6), 1359-1392.
- 12- Henriksen, K., & Dayton, E. 2006- Organizational silence and hidden threats to patient safety. **Health services research**, 41(4p2), 1539-1555.
- 13- Mirkamali, S. M., Poorkarimi, J., & Karami, M. 2023- A study of mediating role of organizational justice in the relationship between university managers' ethical leadership style and employees' organizational silence, **Research and Planning in Higher Education**, 23(1), 1-25.
- 14- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. 2001- Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, In Research in personnel and human resources management, **Emerald Group Publishing Limited**. 331-369
- 15- Sekaran, U., & Bougie, R. 2016- Research methods for business: A skill building approach, **john wiley & sons**. 264.
- 16- Shojaie, S., Matin, H. Z., & Barani, G. 2011- Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 30, 1731-1735.
- 17- Acaray, A. & Akturan, A. 2015- The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Silence. **Social Behavioral Sciences**, 207. 472-482.
- 18- Bagheri, G. Zarei, R. Aeen, M. 2012- Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors, **Ideal Type of Management**, Vol. 1, No 1, 47- 58
- 19- Thraya, H. Kassim, E. Amuna, Y. Aqel, A. 2021- Does Organizational Silence in NGOs affected by Job Burnout? "Case study: Islamic University of Gaza **International Journal of Academic Management Science Research**, Vol. 5 Issue 5, 31-40.

Organizational silence among university administrators and its relationship with some demographic variables

Najm Sharaf¹

Ayman Dayoub²

¹ PhD student, Damascus University, Faculty of Economics, Department of Business Administration.

najm.sharaf@damascusuniversity.edu.sy

² Professor, Damascus University, Faculty of Economics, Department of Business Administration.

dr.aymandayoub@damascusuniversity.edu.sy

Abstract

This study aims to identify the level of organizational silence in its dimensions (silence of acquiescence, defensive silence, and social silence) among administrators at Al-Baath University, and to study the differences between them in the level of organizational silence in its three dimensions according to a group of demographic variables (gender, age, number of years of service, academic qualification), and the researcher relied on the analytical descriptive approach, and the questionnaire was adopted as a tool for the study, and using statistical methods on the SPSS statistical package program, the following results were reached:

1- The level of organizational silence with its dimensions (silence of acquiescence, defensive silence, and social silence) was at a medium level.

2- There are no statistically significant differences between the averages of the answers of the study sample about the level of organizational silence due to the variables (gender, age, number of years of service, academic qualification).

Key words: Organizational silence, acquiescence silence, defensive silence, social silence.