



الأسباب وراء الصمت التنظيمي لدى العاملين في

الجامعات الفلسطينية بمحافظة طولكرم

**The Reasons Behind the Organizational Silence of the**

**Employees in the Palestinian Universities**

**in Tulkarm Governorate**

أ.د. زياد بركات

أستاذ علم النفس التربوي

كلية العلوم التربوية

جامعة القدس المفتوحة

طولكرم- فلسطين

2020

العنوان البريدي : فلسطين - طولكرم - جامعة القدس المفتوحة - ص . ب ( ٦٥ )

ت (0097092663150) جوال ( 00970599872275 ) فاكس ( 0097092676122 )

البريد الإلكتروني: [zeiadb@yhoo.com](mailto:zeiadb@yhoo.com) أو [zbarakat@gou.edu](mailto:zbarakat@gou.edu)

## الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أهم الأسباب وراء الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في محافظة طولكرم، وذلك في ضوء متغيرات: الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة، والتفرغ الوظيفي، والرتبة الأكاديمية. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (244) موظفاً من الأكاديميين والإداريين، وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية تبعاً لمتغيري الجنس ونوع الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تقديرات أفراد الدراسة للأسباب وراء الصمت التنظيمي الكلي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية في محافظة طولكرم كان متوسطاً، كما كانت هذه التقديرات بمستوى متوسط على المجالين: الأسباب النفسية والاجتماعية، والأسباب الإدارية والفنية، بينما كانت هذه التقديرات بمستوى منخفض على مجال نقص الخبرة الشخصية. كما أظهرت النتائج من جهة أخرى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأسباب وراء الصمت التنظيمي الكلي والمجالات الفرعية تبعاً إلى متغيرات: من الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة، والتفرغ الوظيفي، والرتبة الأكاديمية.

**الكلمات المفتاحية:** الصمت التنظيمي، الجامعات الفلسطينية، التفرغ الوظيفي

## Abstract

This study aimed to identify the most important reasons behind the organizational silence of the employees in Palestinian universities in Tulkarm Governorate, in the light of variables: gender, specialization, educational qualification, type of job, full-time employment, and academic rank. The study was conducted on a sample of (244) employees from academics and administrators, and the sample was chosen in a stratified random manner according to the gender and job type variables, and the results of the study showed that the level of study personnel estimates of the reasons behind the overall organizational silence of Palestinian university employees in Tulkarm Governorate was average. These estimates were at an average level in the two areas: psychological and social, and administrative and technical reasons, while these estimates were at a low level

on the field of lack of personal experience. On the other hand, the results showed that there were no statistically significant differences between the arithmetic averages for the level of the reasons behind the overall organizational silence and sub-domains, according to variables: gender, specialization, educational qualification, type of job, job devotion, and academic rank.

**Key words:** Organizational silence, Palestinian universities, full-time employment

## خلفية الدراسة وأهميتها

### مقدمة

لقد تنامي الاهتمام بحقوق الإنسان في حريته في التعبير عن آرائه وأفكاره بشكل ملحوظ ومعبر عنه بالوثائق المتعلقة بحقوق الإنسان، على اعتباره ضرورة من ضروريات الحياة وحاجة من حاجات الوجود الإنساني، إذ أقرت المادة (19) من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر عن الأمم المتحدة الحاجة إلى حماية حرية التعبير للأفراد في مختلف السياقات التي يشغلونها، وقد أتى هذا الاهتمام كمحصلة لإرهاصات فلسفية وبحثية في هذا المضمار تحديداً، إذ وفر الإرث الفلسفي والنظري نتاجاً نوعياً وفريداً أبرز أهمية وضرورة حرية التعبير، وخطورة قمعها وكتبتها، وقد تلونت تلك الأطروحات بتلون الفلاسفة والمنظرين ومرجعاتهم وخلفياتهم الثقافية والسياسية والاقتصادية والأيدولوجية، وعليه فإن تناول الصمت أو المجاهرة بمعزل عن التأصيل الفلسفي لهما يُعتبر نقصاً مخلاً في مناقشة البحث، فعلى الصعيد الفلسفي كان لأطروحات الفلاسفة دوراً كبيراً في توجيه بحوثهم في هذا المجال إذ أكدوا على أهمية حرية التعبير وإنها جديرة بالاستماتة في الدفاع عنها، واعتبروها قيمة جوهرية إدراكاً لمعنى آدمية الإنسان، وأن تقييدها يعتبر انتهاكاً لاستقلالية الإنسان وكرامته (نايجل، 2013).

يعد المناخ التنظيمي عنصراً أساسياً مهماً في المؤسسات الحديثة، والذي ينبغي على قادتها أن يتعرفوا على أبعاده وعناصره، باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع العاملين، ويؤدى المناخ التنظيمي الجيد عدة وظائف للمؤسسات الإدارية مثل التأثير في سلوك العاملين سلباً أو إيجاباً في المشاركة بالآراء ودعم القرارات التي تحقق مصلحة المؤسسة في الأجلين الطويل والقصير، وحيث أن نجاح المؤسسات على

اختلاف أنواعها وأنشطتها ليس نتاج جهود المديرين فحسب؛ بل إن للمرؤوسين دوراً أساسياً في هذا النجاح وكما يحتاج المرؤوس إلى دعم رئيسه وتوجيهه فإنه يمكن أن يدعم رئيسه من خلال تقديم الأفكار الجديدة أو المعلومات المهمة حول القضايا التنظيمية المختلفة مما يساعد على اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها (Piderit, 2003).

من جانب آخر، فإن مفهوم الصمت التنظيمي يعتبر من المفاهيم الحديثة التي حظيت بالكثير من الاهتمام من حيث البحث والنقاش والجدل، ويعنى عدم رغبة موظفي المؤسسة في إخبار مدراءهم عن المشاكل والقضايا التنظيمية المتعلقة بأداء المؤسسة بعمامة ومدرائهم بخافة من ردود فعل سلبية مركزهم الوظيفي، ففي كثير من الأحيان يكون لدى الموظفين أفكار وآراء ومعلومات عن بناء وتحسين ظروف العمل في المؤسسة، وفي بعض الأحيان يقومون بنقل هذه الأفكار والمعلومات وأحياناً أخرى يظلون صامتين، وذلك خوفاً من مدراءهم في المؤسسة وتجنباً للعقاب والرد الفعل السلبي (Akuzum, 2014).

وفي الآونة الأخيرة تبين أن أغلب العاملين في المؤسسات المختلفة يلتزمون الصمت حيال القضايا التي تحدث في العمل والسبب يعود في ذلك إلى عدم تقبل هذه المؤسسات لأي معارضة حتى وإن كانت شرعية إذ يعتبرها تهديداً لوجودها ومصالحها هذا من جهة، ومن جهة أخرى قناعة هؤلاء الأفراد بأنه لا توجد هناك إمكانية لتغيير الأوضاع التنظيمية القائمة، وغير المرغوب فيها ورفض الإدارة لاتخاذ أي إجراء لتصحيحها، فنجدهم يتقبلون ويتطبعون للظروف التنظيمية القائمة بدلاً من تعديلها ومقاومتها، كذلك خشيتهم من فقدانهم لمراكزهم الوظيفية أو خسارتهم لحوافز مادية كان من المتوقع الحصول عليها مما ينعكس بالتالي على فقدانهم الثقة بأنفسهم وشعورهم بالعجز وانخفاض الدافعية للتعلم وبالتالي على تطوير أدائهم (Akbarian, 2015). وبما أن أداء العاملين هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، ويعرف أيضاً بالمسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب، فإن اختلاف إنجاز الأعمال بين الأفراد تعود إلى السمات الشخصية والقيم والمعتقدات التي يتسم بها الفرد بين الأداء الضعيف والأداء المتميز، وأن أداء العمل هو كمية ونوعية المهام والواجبات المنجزة بواسطة الأفراد أو المجموعات في العمل الذي يجب أن يساهم في إنجاز أهداف المنظمة، وعلى المنظمة إذا ما أرادت أن تحقق أهدافها بواسطة العاملين فإنها يجب أن تأخذ بنظر الاعتبار دراسة السمات الشخصية لعاملها وما يتطلبه من إجراءات لتحقيق غاياتهم الشخصية وبالتالي فإن المؤسسة ستحصل على رضا

العاملين وولاءهم لها وانخفاض في معدلات غيابهم وزيادة في إبداعهم وإنتاجيتهم ، وعلى هذا الأساس فمشكلة البحث تتمثل بالاهتمام بمسببات الصمت التنظيمي والتحسس بوجود حالات الصمت استناداً إلى الاستطلاع الذي تم إجراؤه (عبود وظفر، 2016).

فالصمت أو المجاهرة هما سلوكان تابعان لمتغير رئيس مهم ألا وهو النمط القيادي، إذ يعبر الصمت عن ردة فعل طبيعية لممارسة السلوك القيادي الأوتوقراطي بينما يعبر سلوك المجاهرة عن ممارسة السلوك القيادي الديمقراطي الذي يعطي للعاملين سقفاً أعلى من الحرية، الأمر الذي يستدعي ربط متغيري الصمت والصوت عند دراستهما في المؤسسات الإدارية بنمط القيادة السائد في تلك المؤسسات على اعتبار أن المجاهرة بالصوت هو محصلة الحرية وأن الصمت محصلة للتسلط والقمع والإقصاء (خوالدة، 2012). ويشكل سكوت العاملين وعدم إبدائهم آرائهم أو إجماعهم عن التطوع بتقديم المعلومات ودعم الإدارة انعكاساً ليس فقط للعلاقة التنظيمية القائمة بين الرئيس والمرؤوس من الناحية الرسمية، بل لمجموعة من التفاعلات والعوامل التي تؤدي في النهاية إلى إن يسود الصمت التنظيمي مما يؤثر في صنع القرارات في المؤسسة. وعلى الرغم من أن الصمت التنظيمي يبدو أكثر وضوحاً في المؤسسات التي لا تتوافر فيها السبل المثلى في الانسجام، والتعاون، والثقة يبدو ظهور أثارة فيما يعاني العاملين من أبعاد سلبية، وآثار سلوكية تنسم بزيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة، وعدم الحيوية في الأداء، وتدني الإنتاجية، وانخفاض النوعية، وزيادة التكاليف المقترنة عادة بالأداء المتدني، وتعميق عملية التطور والتغيير التنظيمي، وقد أشار بعض الباحثين في هذا المجال إلى بعض النتائج السلبية للصمت التنظيمي، منها أنه يعيق عملية التطور والتغيير، ويؤدي إلى نقص المشاركة التنظيمية وما يترتب على ذلك من عدم الكفاءة وضعف الأداء (بومنقار ووادي، 2016).

قد اتجهت أغلب المؤسسات في الدول المتقدمة إلى تصنيف العاملين لديها إلى فئتين، الأولى، وهي الفئة الصامتة تنظيمياً، وهي فئة مؤيدة لما يجري داخل المؤسسة؛ والفئة الثانية هم المتحمسون لما يجري داخل المؤسسة، وهم نافخوا الصافرة. غير أن هذا التصنيف يصعب العثور عليه في مؤسساتنا التربوية والاجتماعية؛ إذ أن الفئة الصامتة؛ يمكن تقسيمها بدورها إلى فئات، فئة صامتة مساندة لما يجري؛ وفئة أخرى صامتة وغير راضية عن ما يجري، إلا أنها تخاف من تبعات نفخ الصافرة، كما أن نافخوا الصافرة يمكن تقسيمهم إلى فئتين، فئة تنفخ الصافرة انطلاقاً من مبادئها وضميرها خوفاً على المؤسسة، وفئة أخرى تنفخ الصافر لمصالح شخصية. ويمكن تصنيف تلك المصادر إلى مصادر

مهنية ضاغطة: كنفص المساندة الاجتماعية المتمثل في الأسرة، والإدارة، والزملاء، وغموض الدور إذ يشير روبنز (Robbins, 2017) إلى غموض الدور بأنه 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، وزيادة أعباء العمل؛ إذ تعد زيادة أعباء العمل مظهراً سلباً من مظاهر الحياة داخل المؤسسات، ولمعرفة ما إذا كانت المؤسسة تواجه زيادة في أعباء العمل أم لا، يجب قياس مقدار العمل غير المنجز (Owuor, 2014). وهناك مصادر أخرى للصمت وهي مصادر شخصية ونفسية تتمثل في: الجنس: اتضح أن الهوية الجنسية لا تزيد أو تنقص من احتمال تعرض الفرد للصمت، وإن كان ينظر إليه على أنه يرجح تعرضه لعرض دون آخر، حيث وجد أن الإناث اللاتي يعانين من الصمت كن أكثر عرضةً للإجهاد الانفعالي عن الذكور، بينما كان الذكور أكثر عرضة لضعف الاهتمام بالبعد الإنساني في التعامل، ومستوى التعليم إذ أن الأفراد ذوي مستوى التعليم المرتفع أكثر عرضة للصمت من غيرهم من ذوي المستوى التعليمي المنخفض، والعمر إذ إن الأفراد ذوي الأعمار الصغيرة أكثر عرضة للصمت، حيث أن التقدم في العمر يؤدي إلى زيادة الخبرة في الوظيفة، وهذا يمد الفرد بعديد من المصادر الداخلية لكيفية التعامل مع المشقة ومواجهتها (الفاعوري، 2004).

وعلى الرغم من أن مفهوم الصمت التنظيمي أصبح موضوعاً شائعاً في الكثير من الجامعات، إلا أن من الأمور الجوهرية التي ما زالت محل جدل حول تحديد ماهية العوامل أو القوى التي تدفع الموظفين للصمت التنظيمي، إذ يتفق الكثير من الباحثين (ياغي، 1993؛ Morrison & Milliken, 2000؛ Dyne & Botero, 2003؛ Vakola & Bouradas, 2005؛ المجالي، 2007؛ يوسف، 2014؛ الوهبي، 2014؛ عبود وظفر، 2016) على إن أهم مظاهر والأسباب وراء الصمت التنظيمي هي:

1. خوف المدراء من التغذية العكسية السلبية: من العوامل المهمة التي يعتقد أنها تسهل خلق مناخ من الصمت في الجامعات هو خوف المدراء من الحصول على تغذية عكسية سلبية، خاصة من المرؤوسين سواء كانت هذه المعلومات تتعلق بهم شخصياً أو ببرنامج من الأعمال التي قاموا بتحديده.

٢. **معتقدات المدراء الضمنية:** العامل المهم الآخر الذي يعتقد أنه يؤدي إلى الصمت التنظيمي هو مجموعة المعتقدات التي يحملها المدراء ضمناً حول الموظفين وحول طبيعة الإدارة، وأحد هذه المعتقدات هو أن الموظفين أنانيون، وغير موثوق بهم.

٣. **خوف الموظف من ردود الفعل السلبية:** من العوامل التي تزيد درجة الصمت التنظيمي هو شعور الموظف بالخوف من ردود فعل المدراء السلبية، إذ يشير مفهوم خوف الموظف إلى شعوره بالخوف من تلقي عقوبات بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل مديره إذا أبدى رأياً مخالفاً، أو تكلم، أو تطوع في الحديث في قضايا الجامعة واعتباره صانعاً للمشكلات التنظيمية عندما يطرح وجهات نظر مضرّة بمصلحة المنظمة.

٤. **أسباب إدارية وتنظيمية:** (عدم الثقة بالمدراء) من المواضيع المهمة التي نوقشت في السنوات الأخيرة هي عمليات صنع القرار في المؤسسة، وعدم قدرة المدراء على اتخاذ القرار، وانخفاض الكفاءة التنظيمية وضعف الأداء المؤسسي ككل، هذه المشاكل وغيرها تحدث بسبب امتناع الأفراد العاملين من التحدث عنها أو مناقشتها واعتقادهم بأنهم سوف يعاقبون إذا كانت آراءهم معارضة خوفاً من ردود الفعل السلبية واعتقادهم بأنهم سوف يعاقبون إذا كانت آراءهم معارضة لتوجهات المؤسسة.

٥. **الخوف من العزلة الاجتماعية:** إن السبب الرئيسي لصمت الأفراد تجاه المشاكل التنظيمية هو الخوف من العزلة الاجتماعية داخل عمله واعتقاده بأنه إذا عبر عن المشاكل داخل المؤسسة سوف يسبب مشاكل أخرى، كما إن خصائص المؤسسات نفسها وهيكلها التنظيمي قد لا تسمح للموظفين بالتعبير عن المشاكل المتعلقة بالتنظيم، وأن التحدث عن المشاكل والهجوم ينظر لها من قبل المدراء بأنها سلوك سلبي سوف يقلل من الثقة والاحترام تجاه الأفراد وبالتالي يدفعهم إلى التزام الصمت خوفاً من إن تصرفاتهم ومواقفهم قد يضر بوضعهم الاجتماعي داخل المنظمة.

٦. **نقص الخبرة لدى العاملين:** يلجأ الأفراد العاملين إلى التزام الصمت ليس فقط بسبب تجاربهم الشخصية السابقة السيئة ولكن أيضاً من المحادثات مع زملائهم ونتائجها عليه ف نجد الأفراد الذين كانوا تحت تأثير التجربة السابقة الذي مروا بها يتجنبون إثارة المشاكل أو مناقشتها مع زملائهم.

٧. **الخوف من الإضرار بالعلاقات:** على الرغم من إدراك الأفراد العاملين لنقاط الضعف في الهيكل التنظيمي والعمليات داخل المؤسسة، إلا أنهم يقررون عدم اقتراح الحلول لها لإدراكهم بأن الأفراد الآخرين سوف لن يكونوا سعيدين بهذه

المقترحات، كما أن السبب الرئيسي الآخر هو الخوف من فقدان العلاقات مع زملائهم والآخرين والذي يعدونها شيئاً قيماً لا يمكن التنازل عنه أو خسارته.

٨. **مخاوف تتعلق بالعمل:** يتجنب الأشخاص داخل المؤسسة من ذكر مشاكلهم لاعتقادهم بأن ذلك محفوف بالمخاطر، لذا يفضلون عدم شرح أفكارهم خشية أن ينظر لهم الآخرون بأنهم يخلقون المشاكل، وكذلك خوفاً من فقدان الترقية أو التعرض إلى سوء المعاملة وعدم العدالة من قبل الإدارة العليا.

ومما لا شك فيه، فإن ظاهرة الصمت التنظيمي لها تأثيرات واضحة على جوانب عدة في العملية الإدارية، بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي بل تتعداه إلى المستوى الجماعي والتنظيمي، ويُعتقد عدم اهتمام المدراء بالحصول على التغذية الراجعة من مرؤوسيه واهتمامهم بمشاركة العاملين وتعلمهم احترام وتحمل المعارضة من المرؤوسين والانفتاح على وجهات النظر المختلفة من شأنها أن الوصول نتائج وخيمة للصمت التنظيمي أهمها: انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية، وفقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية، وفقدان التحليل الضروري للأفكار المبتكرة للمشكلات، وتقليل التعلم التنظيمي، وتقليل التغذية العكسية السلبية مما يؤدي على عدم القدرة على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها، وزيادة احتمالية حدوث الأزمات. ومما سبق يمكن القول بأن ظاهرة الصمت التنظيمي ذات تأثيرات خطيرة في المؤسسات المختلفة، وبخاصة في ظل الظروف المتزايدة التعقيد بتزايد وتنوع المتغيرات التنظيمية والبيئية والتي تتطلب تضافر الجهود بين الفئات التنظيمية كافة للعمل سوية لتحقيق أهداف المؤسسات والعاملين فيها.

أما على الصعيد الميداني فقد أجريت دراسات عدة محلية وعربية وأجنبية يتم عرضها مرتبة زمنياً كالآتي: فقد هدفت دراسة الفاعوري (2004) التعرف إلى الصمت التنظيمي وأثره على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: وجود علاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي في المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، وأن مستوى الصمت مرتفع لدى الأفراد. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي تعزى لمتغيرات: العمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي تعزى لمتغيرات: الجنس، والمسمى الوظيفي لصالح الإناث والإداريين. وفي دراسة قام بها هاوнок Huang; (Vliert & Vegt, 2005) استهدفت التعرف إلى قيم المواطنة التنظيمية، وسياسات التحفيز، ومشاركة العاملين في تخفيف حدة الصمت، حيث جمعت بيانات الدراسة من (421) وحدة إدارية في (24) دولة لدى شركات فيها عاملين من



جنسيات مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى مناخ المشاركة يشجع العاملين على إبداء آرائهم والذي يؤدي بدوره إلى كسر حاجز الصمت، إذ بينت النتائج أن مستوى الصمت متوسط، وأنه لا توجد فروق جوهرية بين تقديرات أفراد الدراسة لمستوى الصمت تبعاً لمتغيرات: الجنس والخبرة والمؤهل ونوع الوظيفة ومستوى الوظيفة.

وفي هذا الصدد أجرى كل من مارسون وميليكين (Morrison & Milliken, 2006) دراسة بهدف التعرف إلى الأسباب وراء الصمت التنظيمي، والتي توصلت إلى أن تواجد الصمت بالمؤسسات هو نتيجة لمجموعة من التقاليد والمعتقدات التي تدعمها الإدارة العليا، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيرات لصمت العاملين يمكن أن تكون مباشرة أو غير مباشرة، ومنها أن الصمت العاملين يؤثر على العمل من خلال عدم إمداد الإدارة بمعلومات مهمة نتيجة عدم رغبة العاملين أو خوفهم من التحدث للإدارة العليا، وبالتالي فإن ذلك يمنع من ظهور المشكلات كما يسهم في ظهور مخارج سلبية مثل الفساد. كما أجرت المجالي (2007) دراسة هدفت إلى تقصي أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرار للمؤسسات العامة الأردنية، وكان من أبرز نتائجها: إن عوامل الصمت التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وأن أبعاد عملية المشاركة في صناعة القرار جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هناك علاقة دالة إحصائياً بين عوامل الصمت التنظيمي وأبعاد عملية المشاركة في صنع القرار كما اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت التنظيمي تعزى لمتغيرات الديموغرافية: الجنس، والعمر والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والحالة الاجتماعية. وهدفت دراسة الشوابكة (2007) التعرف إلى مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعة الأردنية العامة، وعلاقته بالولاء التنظيمي للمرؤوسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية، وأظهرت النتائج الآتية: إن مستوى الصمت التنظيمي بشكل عام كان متوسطاً، ومستوى الولاء التنظيمي كان مرتفعاً، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعة الأردنية العامة تعزى لمتغيرات: الجنس، ونوع الكلية، والمسمى الوظيفي، ووجود فروق حسب متغيري: الرتبة الأكاديمية، وسنوات العمل، وذلك لصالح الرتب المتدنية والخبرات القليلة. كما أشارت دراسة تانجيرالي ورامونجام (Tangirala & Ramanujam, 2008) بعنوان صمت الموظف في قضايا العمل الحرجة: التأثيرات المتداخلة على مناخ العدالة، إلى أن صمت العاملين يمتد إلى قضايا متعددة مثل الصراع مع الزملاء، والخلافات مع القرارات التنظيمية، وقد بحثت هذه الدراسة التأثيرات عبر الحدود لجمعية العدالة الإجرائية لصمت الموظف، وهو الاستبعاد المتعدد للمعلومات الحرجة المتعلقة بالعمل، وأوضحت نتائج هذه

الدراسة أن (85%) من المديرين اعترفوا أنهم يفضلون الصمت بالنسبة للأمور التي تقلق أعمالهم، ووجود فروق في مستوى هذا الصمت تبعاً للمنصب لصالح المناصب المتدنية، وعدم وجود فروق تبعاً لنوع الوظيفة.

أما دراسة الختاتنة (2009) فقد هدفت التعرف إلى أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: أن أبعاد الصمت التنظيمي وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط، وأن أبعاد الثقة التنظيمية وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى مرتفع. وأجرى فارد وبناهي (Fard & Panahi, 2010) دراسة هدفت إلى تحليل وجهات النظر الوظيفية للعاملين وتحديد مناخ الصمت التنظيمي، وسلوك الصمت التنظيمي في مؤسسات الدولة المختلفة في إيران، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد مناخ الصمت التنظيمي وسلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين، ووجود علاقة ارتباطية بين ضعف مستوى الاتصالات وممارسة سلوك الصمت لدى العاملين، إذا كان مستوى الصمت مرتفع، وعدم وجود فروق فيه تبعاً لمتغيرات: الجنس والتخصص والخبرة ونوع الوظيفة والمنصب. وهدفت دراسة صالح والحيالي (2012) الكشف عن العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي من خلال تحليل آراء عينة بحث مكونة من (80) موظف في جامعة الموصل، كذلك التعرف إلى علاقة نفخ الصافرة بالصمت التنظيمي، وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة: وجود درجة من الارتباط بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي، وأن مستوى الصمت متوسط وكذلك نفخ الصافرة، وعدم وجود فروق في هذا المستوى تبعاً لمتغيرات الجنس والتخصص والمؤهل والرتبة ونوع الوظيفة والتفرغ الوظيفي.

وهدفت دراسة أورهان (Orhan, 2013) معرفة العلاقة بين الصمت التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية نظراً لوجود العديد من التهديدات للمؤسسات في ظل بيئة الأعمال التنافسية وحتى تستطيع المؤسسات البقاء على قيد الحياة لفترة أطول، يتعين عليها أن تستخدم مواردها البشرية وخاصة عدم المعرفة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية وسلبية بين نظام التشغيل والمواطنة التنظيمية، وهذا يعني، إذا لم يسمح للموظفين بالتعبير عن أفكارهم المتعلقة بالعمل التنظيمي فإن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ينخفض، وبالتالي، يفقد المؤسسة الأفكار الجديدة، والأفكار والحلول الإبداعية لواجبات الوظيفة المعتادة والتي قد تكون مفيدة جداً للمؤسسة.

بينما هدفت دراسة جابر وآخرون (Jaber et al, 2013) إلقاء الضوء على مستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين في (13) مؤسسة مختارة في محافظة قم في إيران، وقد أظهرت النتائج أن الصمت التنظيمي في هذه المؤسسات المختارة في (قم) ليس في وضع مثالي بل هو في بمستوى مرتفع جداً، وليس هناك فرق كبير بين الصمت التنظيمي في منظمات قم المختارة من حيث المتغيرات الديموغرافية: الجنس والتخصص والمؤهل والمنصب ونوع الوظيفة.

وتوصلت دراسة الشاطر (2015) بهدف معرفة أثر الصمت التنظيمي على مراحل صنع القرار بجامعة سرت بليبيا إلى أن انتشار الصمت التنظيمي يؤدي إلى التأثير على مختلف مراحل صنع القرار، فقد أكدت الدراسة إلى أن الصمت يؤثر في مرحلة تحديد المشكلة وهي من أهم مراحل صنع القرار، حيث يؤثر في قلة توافر المعلومات اللازمة لتحديد المشكلة وطرح البديل المناسب، تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في القطاع الحكومي بجامعة سرت الليبية، وتشير نتائجها في أن: استجابات العاملين في القطاع الحكومي في جامعة سرت بليبيا لأبعاد الصمت التنظيمي ولأبعاد عملية صنع القرار جاءت متوسطة. وهدفت دراسة عبد الهادي (2015) التعرف إلى أثر الصمت التنظيمي في فعالية القرارات الإدارية، وقد توصلت دراستها إلى أنه توجد علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية فكما زاد الصمت إنخفضت فعالية القرارات والعكس، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر سلبي للصمت على فعالية القرارات الإدارية بالإضافة إلى وجود فروق جوهرية لبعض المتغيرات الديموغرافية: النوع لصالح الإناث، والمستوى التعليمي لصالح المستوى المنخفض، وعدم وجود فروق جوهرية للبعض الأخر مثل: السن، وسنوات الخبرة والتخصص والمؤهل والمنصب الوظيفي فيما يتعلق بالصمت.

وهدفت دراسة صلاح الدين (Salah-Ud-Din, 2015) إلى معرفة تأثير الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، ومعرفة علاقة ذلك بمستوى العدالة الاجتماعية، وكشفت النتائج أن الصمت التنظيمي كان له تأثير سلبي على سلوك المواطنة المنظمة، وأنه بمستوى متوسط، كذلك أن العدالة الاجتماعية بمستوى متوسط، وعدم وجود فروق جوهرية في هذا المستوى تبعاً لمتغيرات الجنس والتخصص والمنصب. أما دراسة يوسف (2015) فقد هدفت معرفة أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود مستويات عالية من أبعاد المناخ التنظيمي لدى المستجيبين ووجود مستويات متوسطة من مظاهر الصمت التنظيمي

لديهم، ووجود علاقات ارتباط معنوية سالبة بين أبعاد المناخ التنظيمي ومظاهر الصمت التنظيمي وكذلك علاقة تأثير معنوية سالبة بينهما.

وكان الهدف من دراسة خوالدة (2016) تحديد مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة كان متوسطاً. وهدفت دراسة عبود وظفر (2016) إلى دراسة العلاقة بين كل من أسباب الصمت التنظيمي وأداء العاملين، وخلصت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها أن هناك تأثير سلبي واضح لأسباب الصمت في المؤشرات الخاصة بالأداء ماعدا الغياب فأن التأثير كان ايجابي. واهتمت دراسة إسماعيل (2018) بصفة أساسية بالتعرف إلى محددات الصمت التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، وقد أظهرت الدراسة نتائج عدة كان من بينها أن مستوى الصمت التنظيمي متوسطاً بشكل إجمالي، ووجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي لدي أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وفقاً لاختلاف النوع لصالح الإناث، والسن لصالح كبار العمر، والدرجة العلمية لصالح الرتب الأقل، وعدد سنوات الخبرة في الجامعة لصالح الخبرات المنخفضة، وعدم وجود فروق في هذا المستوى تبعاً لمتغيرات: التخصص والمؤهل والتفرغ الوظيفي، ونوع الوظيفة.

وأخيراً هدفت دراسة معروف (2019) التعرف إلى قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس وأهم مظاهره أكثر شيوعاً على مستوى معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة بغيلزان، حيث شملت عينة الدراسة (35) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالي: مستوى الصمت التنظيمي لدى أفراد العينة منخفض، ويعتبر بعد خوف المدير من التغذية العكسية السلبية أهم مظاهر الصمت التنظيمي شيوعاً، وعدم وجود فروق في مظاهر الصمت التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، والرتبة الأكاديمية، والأقدمية المهنية، والتخصص والمؤهل والتفرغ الوظيفي.

### مشكلة الدراسة

إنّ نجاح الجامعات على اختلاف أنواعها وأنشطتها لم يعد نتاج جهود المسؤولين فحسب، بل أن للموظفين الإداريين والأكاديميين دوراً أساسياً في هذا النجاح، وكما يحتاج الموظفون إلى دعم مديرهم وتوجيهاته، فإنهم يمكن أن يقدموا دعماً لمديرهم من خلال تقديم الأفكار الجديدة أو المعلومات المهمة حول القضايا المختلفة (الفاعوري، 2004). ويمثل

الموظفين الإداريين والأكاديميين أحد الموارد الرئيسية للجامعات المعاصرة كونهم الأساس في تحقيق الجامعة أهدافها، من هذا المنطلق يترتب على تلك الجامعات مواجهة الصمت التنظيمي، وتقليل مظاهره من خلال الحد من العوامل التي تقود إلى الصمت التنظيمي. ومواجه هذا السلوك المعروف باسم الصمت التنظيمي (Organizational Salient) يتطلب من إدارة الجامعات ترسيخ ثقافة الحوار، وتوفير مناخ مشجع للموظفين للتعبير عن آرائهم إلى جانب منحهم بعض التمكين بما يتناسب مع موقع وقدرات كل موظف، وهو ما ينعكس على شعورهم بالولاء نحوه المؤسسة وحرصهم على نجاحها من خلال مشاركتهم في مختلف مراحل صنع القرار بما يمتلكونه من معرفة تصب في اتجاه اتخاذ القرار السليم، كذلك تشجيع الموظفين على عدم الصمت وإبداء الآراء (الشاطر، 2015).

وبناء على ما تقدم ولأهمية المناخ التنظيمي للجامعات المعاصرة من خلال مشاركة الموظفين بالآراء والأفكار عن طريق توفير هيكل تنظيمي مرن، واعتماد أسلوب القيادة الديمقراطية القائمة على المشاركة، واتصالات فعالة هابطة وصاعدة، والمشاركة الحقيقية للموظفين في اتخاذ القرارات، ونظم وإجراءات عمل فعالة مبنية على التطوير والتحديث من جانب، وكذلك التأثيرات السلبية لمظاهر الصمت التنظيمي المتمثلة في ضعف علاقات الثقة بين الموظفين نظراً لقلّة الحوار بينهم، وانخفاض شعور الموظف بالحرية في التعبير عن آرائهم مما يسهم في تقليل فرص الاستقلالية، وضعف آليات التحفيز التي تؤدي إلى قصور في الأداء من جانب آخر (يوسف، 2015).

وعليه تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في قدرة الجامعات الفلسطينية في طولكرم على بناء مناخ تنظيمي إيجابي يشجع الموظفين على دعم مديرهم بالإفصاح والإخبار عن المشكلات التنظيمية دون خوف أو تردد. وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيس وهو: ما أهم الأسباب وراء الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في محافظة طولكرم؟

### أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية كالآتي:

الأهمية النظرية: وتظهر في الجوانب الآتية:

- حداثة وندرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الصمت التنظيمي.

- يعتبر موضوع الدراسة من أبرز القضايا والتحديات التي تواجه المنظمات والمؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء.

**الأهمية التطبيقية:** وتكمن أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية في الأمور الآتية:

- تستند إلى الكشف عن مستوى الصمت التنظيمي في الجامعات المبحوثة، مما يساعد المديرين في تلك الجامعات على الوقوف عن كثب على نقاط الضعف وأسباب الصمت التنظيمي قد تسهم نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في تحقيق مستويات منخفضة من الصمت التنظيمي في مؤسساتهم
- توفير مناخ تنظيمي مناسب يشجع الموظفين على إبداء الآراء والتحدث عن المشاكل التنظيمية دون الشعور بالخوف والقلق، والمشاركة في وضع الحلول المناسبة.
- إضافة إلى ذلك فالدراسة الحالية تمهد الطريق أمام إجراء عدد من البحوث والدراسات، ما يجعلها تضيف المزيد من المتغيرات التي من الممكن أن تؤثر على ذات الموضوع بما يسهم في تحقيق التراكم المعرفي .

### أهداف الدراسة

- في ضوء مشكله البحث فإن هدف الدراسة يصب أساساً في تحديد أهم الأسباب وراء الصمت التنظيمي العاملين الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في محافظة طولكرم، وتحقيق الأهداف الآتية:
١. التعرف إلى أهم الأسباب وراء الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في محافظة طولكرم من وجه نظر العاملين.
  ٢. التعرف إلى دلالة الفروق الإحصائية بين تقديرات أفراد الدراسة للأسباب وراء الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في محافظة طولكرم تبعاً للمتغيرات: الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة، والتفرغ الوظيفي، والرتبة.

### أسئلة الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١. ما أهم الأسباب وراء الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في محافظة طولكرم؟

٢. هل توجد فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للأسباب وراء الصمت التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة طولكرم تبعاً إلى متغير الجنس؟
٣. هل توجد فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للأسباب وراء الصمت التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة طولكرم تبعاً إلى متغير التخصص العلمي؟
٤. هل توجد فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للأسباب وراء الصمت التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة طولكرم تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي؟
٥. هل توجد فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للأسباب وراء الصمت التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة طولكرم تبعاً إلى متغير نوع الوظيفة؟
٦. هل توجد فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للأسباب وراء الصمت التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة طولكرم تبعاً إلى متغير التفرغ الوظيفي؟
٧. هل توجد فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للأسباب وراء الصمت التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة طولكرم تبعاً إلى متغير الرتبة الأكاديمية؟

### مصطلحات الدراسة

تتمحور الدراسة حول مفهوم رئيس هو:

**الصمت التنظيمي:** ويعرف الصمت التنظيمي بأنه "تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في مجال عمله خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل المسؤولين، وتعتمد منع ما يتعلق بالعمل من معلومات وأفكار وبالتالي تأثيرها السلبي على العلاقات بينه وبين زملائه العاملين" (عبد الهادي، 2015، 2)، إذ يرى أرجيريس (Argyris, 2007, 115)، "أن ثمة معايير وقواعد تمنع العاملين عادةً من قول ما يعرفونه عن القضايا الفنية والمسائل المتعلقة بسياسة المنظمة". ويراه موريسون وميليكين (Morrison & Milliken, 2000, 706) بأنه "منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الأفراد العاملين، كما يشير إلى ديناميكية الشعور الجماعي التي تولد إدراكاً حول المشاكل المؤسسية والذين لديهم إدراك بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشاكل المؤسسية لمنع انتشارها، وبذلك فهما يعتبران أن الصمت التنظيمي معوق خطير لنجاح عمليات التغيير والتطوير التنظيمي". ويؤكد نيتت (Nenette,

1, 2002) بأنه "مجموعة المتغيرات السلوكية المستمدة من معايير الإذعان السائدة في بعض الثقافات التنظيمية التي قد تشكل مناخ الصمت، وهو إدراك مشترك بين العاملين بشكلٍ كبير يحد من مشاركة المرؤوسين في تقديم ما يعرفونه حول قضايا السياسة التنظيمية والمشكلات العملية". وعرفه الفاعوري (159, 2004) "ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم، أو الإخبار عن المشكلات، خوفاً من أي ردود فعل سلبية، أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك". كما عرف بيندر وهارلوس (Pinder & Harlos, 2001, 333) الصمت بأنه "غياب الصوت له شكله الخاص من الاتصالات، التي تتطوي على مجموعة من الإدراك، والعواطف أو النوايا مثل الاعتراض أو التأييد. بالإضافة إلى أنهم أدركوا أن ظاهرة صمت الموظفين قد تأخذ معاني مختلفة اعتماداً على الدوافع الكامنة وراءها". وفي هذا المجال يعتقد نيمث وستو (Nemeth & Staw, 2009, 177) أن "عدم تحمل الآراء المخالفة وقلة الاهتمام بالعاملين تؤدي إلى قلة الإبداع والابتكار حيث أن المشاركة تخلق جواً من طرح آراء وأفكار تسهم في إثراء التفكير". أما دوني وبوتيرو (Dyne & Botero, 2003, 115) فيرى الصمت التنظيمي بأنه "إشارة للالتزام والتكيف في مفهومه القديم التقليدي، لكنه في الوقت الحاضر فإنه عبارة عن رد فعل وانسحاب اجتماعي تجاه المواقف التي تحدث في المنظمة".

وتأسيساً على ما تقدم يمكن تحديد تعريف للصمت التنظيمي بأنه "إدراك مشترك بين العاملين بضرورة محدودة مشاركتهم في تقديم ما يعرفونه حول سياسات المؤسسة والمشكلات العملية، أو أنه الشعور الجماعي الذي يولد إدراكاً لدى العاملين بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشكلات التي تعاني منها المؤسسة خوفاً منهم على مراكزهم أو لعدم قناعتهم بأن المجاهرة سوف لا تلاقي صدى لدى أصحاب القرار في المؤسسة". وإجرائياً يقاس الصمت التنظيمي بالدرجة الكلية والدرجات الفرعية التي يحصل عليها الموظف على الأداة المعدة لهذا الغرض.

**حدود الدراسة:** يمكن تعميم نتائج الدراسة في نطاق الحدود الآتية:

- **الحد الزمني:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2019\2020).
- **الحد المكاني:** أجريت هذه الدراسة في جامعات: جامعة القدس المفتوحة (فرع طولكرم)، جامعة فلسطين التقنية (خضوري)، والنجاح الوطنية (كلية الزراعة والبيطرة).
- **الحد البشري:** الموظفين الإداريين الأكاديميين في الجامعات في محافظة طولكرم.



- الحد المفاهيمي: تتمحور الدراسة حول مفهوم رئيس هو الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، مقاساً بالأداة المعدة لهذا الغرض في ضوء خصائصها السيكومترية (الصدق والثبات) التي أمكن التحقق منها.

### الطريقة والإجراءات

أولاً: منهج الدراسة: استخدم المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته طبيعة الدراسة ومتغيراتها.

ثانياً: مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الأكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في محافظة طولكرم، والبالغ عددهم (657) عضواً، موزعين على الجامعات كما هو مبين في الجدول (1) الآتي:

الجدول (1): توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيري الجنس والجامعة

النسبة	المجموع	الإناث		الذكور		نوع الوظيفة	الجنس الجامعة
		النسبة	العدد	النسبة	العدد		
5%	34	1%	7	4%	27	أكاديمي	جامعة القدس المفتوحة
9%	57	2%	13	7%	44	إداري	
36%	240	7%	49	29%	191	أكاديمي	جامعة فلسطين التقنية - خضوري
40%	262	15%	96	25%	166	إداري	
4%	29	1%	7	3%	22	أكاديمي	جامعة النجاح الوطنية - كلية الزراعة والبيطرة
5%	35	2%	13	3%	22	إداري	
46%	303	9%	63	37%	240	أكاديمي	المجموع
54%	354	19%	122	35%	232	إداري	
100%	657	28%	185	72%	472		الكلية

ثالثاً: عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (244) عضو هيئة التدريس من الجامعات الفلسطينية في محافظة طولكرم، وهم يمثلون ما نسبته (37%) من المجتمع الأصلي. تم اختيار أفرادها بطريقة عشوائية طبقية تبعاً لمتغيري

الجنس ونوع الوظيفة، موزعين تبعاً لمتغيرات الدراسة المستقلة كما هو مبين في الجدول (2) الآتي:

الجدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة المستقلة

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	176	72%
	إناث	68	28%
نوع الوظيفة	أكاديمي	112	46%
	إداري	132	54%

25%	60	علوم تربوية	التخصص
28%	70	علوم تجارية	
24%	58	علوم تطبيقية علمية	
23%	56	مواد أدبية	المؤهل العلمي
67%	164	دكتوراه	
20%	49	ماجستير	
13%	31	بكالوريوس	التفرغ
81%	198	متفرغ	
19%	46	غير متفرغ	
19%	47	مدرس	الرتبة
16%	39	محاضر	
51%	124	مساعد	
9%	23	مشارك	
5%	11	أستاذ	

رابعاً: أداة الدراسة: تكونت أداة الدراسة من استبانة أعدها الباحث لقياس الأسباب وراء الصمت التنظيمي، بعد اطلاعه

على بعض الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها (Cinar; Karcioğlu & Craig & Karen, 2001)

(Aliogullar, 2013; Altinkurt, 2014; Osboei & Nojabae, 2014؛ القرني، 2015؛ معروف، 2019)،

وتحتوي بصورتها النهائية على (34) فقرة، موزعة إلى ثلاثة مجالات هي: مجال الأسباب الإدارية والفنية و فقراته (1-

18)، ومجال الأسباب نقص الخبرة الشخصية و فقراته (26-19)، ومجال الأسباب النفسية والاجتماعية و فقراته (27-

34). يجب عليها المفحوص حسب مقياس ليكرت الخماسي (موافق جداً/ موافق/ إلى حد ما/ غير موافق/ غير موافق

جداً)، وتتراوح الدرجة عليها ما بين (5) درجات في حالة الموافقة الشديدة، ودرجة واحدة في حالة عدم الموافقة الشديدة.

ولتفسير استجابات المفحوصين على الاستبانة اعتمد المعيار الواسطي الآتي:

- أقل من (2.33) مستوى منخفض لأسباب الصمت التنظيمي

- (2.33 - 3.66) مستوى متوسط لأسباب الصمت التنظيمي

- أكثر من (3.66) مستوى مرتفع لأسباب الصمت التنظيمي

صدق الأداة: تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين: الأولى، صدق المحكمين (arbitrators Validity) من خلال

عرض المقياس بصورته الأولية على لجنة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجالات علم النفس والإرشاد

النفسية والتربوي بلغ عددهم (٧) محكمين، طلب منهم إبداء الرأي حول فقرات المقياس بهدف التأكد من مناسبتها للمفهوم المراد قياسه والمجال التي تنتمي إليه، وبعد تحليل ملاحظات المحكمين تم الاستفادة منها عند إخراج المقياس بصورته النهائية. والطريقة الثانية هي صدق البناء (Construct Validity) باستخدام معادلة بيرسون إذ حسبت معاملات الارتباط للفقرات والمجال التي تنتمي إليه والمجموع الكلي للمقياس، وذلك على العينة الاستطلاعية حجمها (٤٢) عضو هيئة تدريس خارج العينة الفعلية للدراسة، فكانت كما هو مبين في الجدول (3) الآتي:

الجدول (3): قيم معاملات ارتباط الفقرات مع مجالها والمقياس ككل

الرقم الفقرة	مع المجال	مع المقيا س	الرقم الفقرة	مع المجال	مع المقيا س	الرقم الفقرة	مع المجال	مع المقيا س	الرقم الفقرة	مع المجال	مع المقيا س
١	.٦٧	.٦٧	١٠	.٦٤	.٨٧	١٩	.٦٤	.٦٣	٢٨	.٧٣	*.٥٦
٢	.٦٥	.٥٩	١١	.٤٣	.٦٤	٢٠	.٦١	.٦٨	٢٩	.٦٦	.٥٧
٣	.٦٥	.٥٨	١٢	.٦٨	.٤٩	٢١	.٧١	.٦٥	٣٠	.٥٣	.٥٨
٤	.٦٩	.٦٩	١٣	.٦٧	.٤٦	٢٢	.٧٤	.٦٦	٣١	.٧٨	.٦٠
٥	.٤٧	.٦٣	١٤	.٧٠	.٥٧	٢٣	.٦٢	.٦٤	٣٢	.٦١	.٥٦
٦	.٥٤	.٥١	١٥	.٥٩	.٥٨	٢٤	.٥٨	.٥٨	٣٣	.٥٦	.٥٩
٧	.٦٨	.٤٦	١٦	.٦٢	.٥٣	٢٥	.٦٩	.٦٦	٣٤	.٦٨	.٤٩
٨	.٧٢	.٥٨	١٧	.٥٩	.٦٧	٢٦	.٦١	.٥٦			
٩	.٦٩	.٤٨	١٨	.٦١	.٦٧	٢٧	.٥٧	.٦٨			

• جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.01$ )

يوضح الجدول (3) السابق، أن جميع قيم معاملات الارتباط سواء بين الفقرات والمجال أم مع المقياس ككل هي دالة إحصائياً، إذ تراوحت هذه القيم ما بين (٠.٤٣ - ٠.٧٨) بين الفقرات والمجال، بينما تراوحت هذه القيم ما بين (٠.٤٦ -

٠ - ٠.٨٧) ما بين الفقرات والمقياس ككل. وقد اعتمدت القيمة (٠.٢٥) كحد أدنى كمعيار لقبول الفقرة سواء مع المجال أم مع المقياس ككل وذلك كما يرى ريست (Rest, 1986).

ثبات الأداة: من أجل التحقق من ثبات الأداة اعتمدت طريقتين هما: طريقة الإعادة (Test- Retest) باستخدام معامل بيرسون (Pearson's Coefficient of Correlation)، وطريقة الاتساق الداخلي (Internal Consistency) باستخدام معامل كرونباخ ألف (Cronbach Alpha). وذلك بتطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (٤٢) عضو هيئة تدريس من خارج العينة الفعلية، فكانت قيم معاملات الثبات وفق هاتين الطريقتين كما هو مبين في الجدول (4) الآتي:

الجدول (4): قيم معاملات الثبات الأداة بطريقتين الإعادة والاتساق الداخلي

الرقم	مجالات الاستبانة	طريقة الإعادة	طريقة الاتساق
١	الأسباب الإدارية والفنية	* ٠.٨٤	٠.٨٨
٢	نقص الخبرة الشخصية	٠.٨٦	٠.٨٧
٣	الأسباب النفسية والاجتماعية	٠.٨٣	٠.٨٥
الكلي		٠.٩١	٠.٩٤

• دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.01$ )

يوضح الجدول (4) السابق، أن قيم معاملات الثبات لمجالات الأداة قد تراوحت ما بين (٠.٨٣ - ٠.٩١) بطريقة إعادة الاختبار، بينما تراوحت ما بين (٠.٨٥ - ٠.٩٤) بطريقة الاتساق الداخلي، وهي جميعاً مرتفعة ودالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.01$ )، وهي قيم أعلى من الحد الأدنى المقبول للثبات وهو (٠.٦٠) كما يراه كامبل وستانلي (Campell & Stanley, 1993)، وهذا مؤشر على أن هذا المقياس يتمتع بمستوى مقبول من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق النهائي وتحقيق أهداف الدراسة.

خامساً: المعالجات الإحصائية: من أجل معالجة البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)

وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الوصفية والتحليلية الآتية:

١. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية للإجابة عن سؤال الدراسة الأول.

٢. اختبارات لمجموعتين مستقلتين (Independent-Samples T-test)، للإجابة عن الأسئلة الثاني والخامس والسادس.

٣. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، للإجابة عن الأسئلة الثالث والرابع والسابع.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وهو: ما أهم الأسباب وراء الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في محافظة طولكرم؟

للإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لكل فقرة ولكل مجال والمتوسط الكلي للصمت التنظيمي، كما هو مبين في الجداول (5-8) الآتية:

أولاً: مجال الأسباب الإدارية والفنية: حسب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ل فقرات هذا المجال فكانت كما هو مبين في الجدول (5) الآتي:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية والتقييم ل فقرات مجال الأسباب الإدارية والفنية

وراء الصمت التنظيمي مرتبة تنازلياً وفق أهميتها

الرقم الرتبة	الرقم بالاستبانة	مجال الأسباب الإدارية والفنية	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقييم
1	8	لا توجد آلية رسمية تدعم التكلم عن المشاكل	3.00	1.20	60.0	متوسطة
2	14	لا يهتم رئيسي المباشر بأية معلومات سلبية عن أدائه ترد إليه من مرؤوسيه ولكنه يهتم إذا وردت من رؤسائه	2.75	1.32	55.0	متوسطة
3	1	عندما أتحدث عن مشكلة ما قد يتغير موقعي الحالي في العمل	2.71	1.16	54.2	متوسطة
4	7	إن ثقافة المؤسسة لا تدعم الكلام في مكان العمل	2.71	1.21	54.2	متوسطة
5	9	لا يحبذ رئيسي المباشر الاستماع إلى الانتقادات المتعلقة بأدائه في العمل	2.69	1.23	53.8	متوسطة
6	15	يحاول رئيسي المباشر حماية نفسه من الانتقادات من خلال عدم السماح بأي وجهات نظر مخالفة	2.69	1.23	53.8	متوسطة
7	11	يعتبر رئيسي المباشر أي إنتقاد موجه لأسلوبه في العمل تحدياً	2.66	1.28	53.2	متوسطة

متوسطة	53.0	1.18	2.65	التسلسل الهرمي صارم يمنعني أن أقول أفكار	6	8
متوسطة	51.4	1.17	2.57	يشكك رئيسي المباشر بمصداقية مصدر المعلومات السلبية المتعلقة بأدائه عندما ترد إليه	13	9
متوسطة	50.0	1.13	2.50	يغضب رئيسي المباشر عندما أخبره بحدوث مشكلة في العمل	10	10
متوسطة	49.8	1.21	2.49	أتجنب التحدث حول العمل حتى لا أفقد ترقبتي أو الحوافز	17	11
متوسطة	49.8	1.20	2.49	أعرض إلى سوء المعاملة وعدم العدالة عند تكلمي عن مشكلة ما	2	12
متوسطة	49.2	1.24	2.46	الخوف من فقدان رضا مسؤولي المباشر يدفعني إلى الصمت	16	13
متوسطة	49.2	1.13	2.46	أتردد في طرح أي موضوع خوفاً من انتقام مسؤولي المباشر	3	14
متوسطة	48.8	1.18	2.44	تقديمي أية معلومات غير سارة عن العمل قد يلحق الضرر لي من قبل رئيسي المباشر	12	15
متوسطة	47.8	1.20	2.39	أنا لا أقول مشاكلي لأنني لا أثق بمدرائي	5	16
متوسطة	46.8	1.24	2.34	أتخوف من أن يعاقبني رئيسي المباشر إذا أبدت رأياً مخالفاً لرأيه	18	17
متوسطة	46.8	1.14	2.34	الخوف من فقدان وظ؟فتي أو مناصبي الحالي؟منعني من الكلام	4	18
متوسط	<b>51.4</b>	<b>0.86</b>	<b>2.57</b>	<b>المتوسط الكلي</b>		

يوضح الجدول (5) السابق، أن تقديرات أفراد الدراسة لمستوى الأسباب وراء الصمت التنظيمي كانت متوسطة وذلك على جميع فقرات مجال الأسباب الإدارية والفنية، إذ تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (8% - 46% - 60%). أما بالنسبة للمتوسط الكلي لمجال الأسباب الإدارية والفنية فقد جاءت التقديرات بمستوى متوسط أيضاً، وبلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (4. 51%). وهذا يعني أن العاملين في الجامعات المستهدفة لا توجد لديهم آلية رسمية تدعم التكلم عن مشكلاتهم، وبذلك يبقى هؤلاء العاملين صامتين ولا يقدرّون على التحدث أو التوجه من أجل حل المشكلات التي يواجهون بها لأن ليس لديهم من يدافع لربما عن حقوقهم، ويتفق ذلك مع دراسة الشاطر (2015) ودراسة عبد الهادي (2015).

ثانياً : مجال نقص الخبرة الشخصية: حسب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لفقرات هذا المجال فكانت كما هو مبين في الجدول (6) الآتي:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية والتقييم لفقرات مجال نقص الخبرة الشخصية

مرتبة تنازلياً وفق أهميتها

الرقم الرتبة	الرقم بالاستبانة	مجال نقص الخبرة الشخصية	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقييم
1	21	أفكاري ليست مهمة لأن موقعي الوظيفي منخفض	2.13	1.12	42.6	منخفضة
2	23	لقلة الخبرة أتجنب التحدث عن مشكلات العمل حتى لا أقع في الخطأ	2.09	1.09	41.8	منخفضة
3	19	ليس لدي خبرات كافية لقول مشكلة أو اقتراح شيء	2.07	1.07	41.4	منخفضة
4	20	نقص الخبرة يمنعني من التحدث داخل العمل	2.05	1.04	41.0	منخفضة
5	22	مشاكل العمل ومكان العمل ليس من شأني	2.04	1.13	40.8	منخفضة
6	26	خبرتي لا تساعدني على محاوره زملائي أو رئيسي في العمل حول مشكلات العمل	1.99	1.09	39.8	منخفضة
7	25	لقلة الخبرة لا أستطيع وضع حلول بديلة للمشكلات وبالتالي ألجأ للصمت	1.96	0.98	39.2	منخفضة
8	24	أفتقد الخبرة في معالجة المشكلات والأزمات الطارئة في العمل	1.94	1.05	38.8	منخفضة
		<b>المتوسط الكلي</b>	<b>2.03</b>	<b>0.83</b>	<b>40.6</b>	<b>منخفض</b>

يوضح الجدول (6) السابق، أن تقديرات أفراد الدراسة لمستوى الأسباب وراء الصمت التنظيمي كانت منخفضة وذلك على جميع فقرات مجال نقص الخبرة الشخصية، إذ تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (38.8% - 42.6%). أما بالنسبة للمتوسط الكلي لمجال الأسباب الإدارية والفنية فقد جاءت التقديرات بمستوى منخفض أيضاً، وبلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (6) 40.6%. وهذا يعني أن العاملون سواء الأكاديميين أو الإداريين في الجامعات المستهدفة، لم تتضح أي مشكلة تتعلق بموضوع العمل لديهم أو موضوع الخبرة، وبذلك كانت جميع المشاكل المتعلقة بذلك قليلة جداً، ولو فرض أن الجامعة استشعرت بأن أحد العاملين الأكاديميين أو الإداريين لا يقوم بعمله فيقال بأنها سوف تتخلى عنه في أقرب فرصة ممكنة.

ثالثاً : المجال النفسي والاجتماعي: حسب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لفقرات هذا

المجال فكانت كما هو مبين في الجدول (7) الآتي:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية والتقييم لفقرات المجال النفسي والاجتماعي

مرتبة تنازلياً وفق أهميتها

الرقم الرتبة	الرقم بالاستبانة	المجال النفسي والاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقييم
1	27	عندما أذكر مشكلة ينظر إلي الناس بأنني صاحب مشاكل	2.73	1.29	54.6	متوسطة
2	31	إن تحدثني عن المشاكل يمكن أن يؤثر على علاقتي مع الآخرين	2.72	1.10	54.4	متوسطة
3	30	الناس الذين يعلنون عن المشاكل ليسوا موضع ترحيب من قبل الآخرين	2.72	1.18	54.2	متوسطة
4	34	غالباً ما يلوم رئيسي المباشر الآخرين على الأخطاء التي من الممكن أن لا تكون أخطائهم	2.67	1.16	53.4	متوسطة
5	32	أخشى عدم دعم زملائي لي عند تحدثي عن مشكلة ما	2.63	1.15	52.6	متوسطة
6	33	قد ينظر لي زملائي نظرة سلبية عند التكلم عن مشاكل العمل	2.60	1.15	52.0	متوسطة
7	29	أتوقع ردود فعل سلبية من زملائي ومسؤولي المباشر	2.47	1.15	49.40	متوسطة
8	28	الخوف من فقدان ثقة واحترام الآخرين يمنعني من التكلم	2.40	1.20	48.0	متوسطة
		<b>المتوسط الكلي</b>	<b>2.62</b>	<b>0.85</b>	<b>52.4</b>	<b>منخفض</b>

يوضح الجدول (7) السابق، أن تقديرات أفراد الدراسة لمستوى الأسباب وراء الصمت التنظيمي كانت متوسطة وذلك

على جميع فقرات مجال الأسباب النفسية والاجتماعية، إذ تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (48% -

6% 54). أما بالنسبة للمتوسط الكلي لمجال الأسباب الإدارية والفنية فقد جاءت التقديرات بمستوى متوسط أيضاً،

وبلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (4 52%).

ومن معطيات النتائج السابقة يتبين أن تقديرات أفراد الدراسة على مجالات الأسباب وراء الصمت التنظيمي كانت على

الترتيب كما هو مبين في الجدول (8) الآتي:



جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية والتقييم لأسباب وراء الصمت التنظيمي لدى

موظفي الجامعات في محافظة طولكرم مرتبة تنازلياً وفق أهميتها

الرقم الرتبة	الرقم التسلسلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقييم
1	3	2.62	0.85	52.4	متوسط
2	1	2.57	0.86	51.4	متوسط
3	2	2.03	0.83	40.6	منخفض
<b>المتوسط الكلي</b>					
		<b>2.41</b>	<b>0.65</b>	<b>48.2</b>	<b>متوسط</b>

يوضح الجدول (8) أن تقديرات أفراد الدراسة لأسباب وراء الصمت التنظيمي العام كانت بمستوى متوسط، كما كانت هذه التقديرات بمستوى متوسط على المجالين: النفسي والاجتماعي، والإداري والفني، بينما كانت هذه التقديرات بمستوى منخفض على مجال نقص الخبرة الشخصية. كما تبين النتائج السابقة أن أهم الأسباب وراء ظاهرة الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية هي على الترتيب التنازلي وفق أهميتها كالاتي: لا توجد آلية رسمية تدعم التكلم عن المشاكل (إداري)، و لا يهتم رئيسي المباشر بأية معلومات سلبية عن أدائه ترد إليه من مرؤوسيه ولكنه يهتم إذا وردت من رؤسائه (إداري)، و عندما أذكر مشكلة ينظر إلي الناس بأنني صاحب مشاكل (نفسية واجتماعي)، و إن تحدثني عن المشاكل يمكن أن يؤثر على علاقتي مع الآخرين (نفسية واجتماعي)، و الناس الذين يعلنون عن المشاكل ليسوا موضع ترحيب من قبل الآخرين (نفسية واجتماعي)، و عندما أتحدث عن مشكلة ما قد يتغير موقعي الحالي في العمل (إداري)، و إن ثقافة المؤسسة لا تدعم الكلام في مكان العمل (إداري). وقد يعزى ذلك إلى ما أكدته بعض الدراسات بأن هذا النوع من الصمت ما هو إلا مؤشر على وعي ونضج العاملين وأن لديهم أفكار جوهريّة، ونوعية ومهمة لتطوير العمل، ولكنهم يبحثون عن فرصة مواتية لإعلانها، وقد يبرر صمتهم هذا ولائهم المنظمي وعلاقاتهم الإيجابية مع مديرهم، إذ أنهم بهذا الصمت يتفادون الصراع المضر بمصلحة العمل، أو أنهم يتحنون الفرصة المواتية لإبداء آرائهم وأفكارهم، أو لأنهم يدركون أن الإمكانيات غير متوفرة لإبداء تلك الآراء وتقديمتها فهم يصمتون صمتاً إيجابياً واعياً مستنداً إلى تلك المثل والمبادئ. وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات في هذا المجال ( Bowen & Blackmon, 2003؛ الشوابكة، 2007؛ Al -Parlsan, 2010) التي ربطت بين مستوى الصمت والولاء التنظيمي.

بينما اختلفت مع بعض الدراسات الأخرى (Pinder & Harlos, 2001؛ Salajegheh et al., 2015؛ Hursevashi, 2015) التي أظهرت أن الصمت التنظيمي ناتج عن ممارسة الإدارات لأساليب الإذعان والخوف على العاملين.

وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة تبين أنها تتفق مع دراسات (Huang; Vliert & Vegt, 2005؛ المجالي، 2007؛ الشوابكة، 2007؛ الختاتنة، 2009؛ صالح والحيالي، 2012؛ Salah Ud-Din, 2015؛ خوالدة، 2016؛ إسماعيل، 2018)؛ التي أظهرت نتائجها إجمالاً أن مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين كان متوسطاً، بينما تعارضت مع دراسات (الفاعوري، 2004؛ Morrison & Milliken, 2006؛ Tangiraila & Ramanujam, 2008؛ Fard & Panahi, 2010؛ Jaber et al, 2013؛ يوسف، 2015؛ معروف، 2019)؛ التي أظهرت نتائجها إجمالاً أن مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين كان مرتفعاً أو منخفضاً. كما اتفقت مع ما توصل إليه مورسون وميليكين (Morrison & Milliken, 2006) من حيث أن التأثيرات والعوامل التي تؤدي إلى صمت العاملين يمكن أن تكون مباشرة أو غير مباشرة، ومنها أن الصمت العاملين يؤثر على العمل من خلال عدم إمداد الإدارة بمعلومات مهمة نتيجة عدم رغبة العاملين أو خوفهم من التحديث للإدارة العليا، وبالتالي فإن ذلك يمنع من ظهور المشكلات كما يسهم في ظهور مخرجات سلبية مثل الفساد. كما اتسقت جزئياً مع ما توصل إليه أورهان (Orhan, 2013) الداعية إلى إنه إذا لم يسمح للموظفين بالتعبير عن أفكارهم المتعلقة بالعمل التنظيمي يفقد المؤسسة الأفكار الجديدة، والأفكار والحلول الإبداعية لواجبات الوظيفة المعتادة والتي قد تكون مفيدة جداً للمؤسسة وتطورها. كما تتقاطع مع ما توصلت إليه دراسة الشاطر (2015) التي أكدت على أن الصمت يؤثر في مرحلة تحديد المشكلة وهي من أهم مراحل صنع القرار، حيث يؤثر في قلة توافر المعلومات اللازمة لتحديد المشكلة وطرح البديل المناسب، وأن استجابات العاملين في القطاع الحكومي في جامعة سرت بليبيا لأبعاد الصمت التنظيمي ولأبعاد عملية صنع القرار جاءت متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وهو: هل توجد فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للأسباب وراء الصمت التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة طولكرم تبعاً إلى متغير الجنس؟ للإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة للأسباب وراء الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة طولكرم تبعاً لمتغير الجنس، كما استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين والمبينة نتائجه في الجدول (9) الآتي:

جدول (9): نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لمستوى أسباب الصمت

#### التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة (ت) المحسوبة	الإناث		الذكور		الجنس المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
٠.٣٤	٠.٩٦	٠.٩٨	٢.٤٤	٠.٩٦	٢.٦٢	الأسباب الإدارية والفنية
٠.٦٠	٠.٥٣	٠.٨٨	١.٩٧	٠.٩٥	٢.٠٦	نقص الخبرة الشخصية
٠.٢٥	١.١٥	٠.٩٥	٢.٤٦	٠.٩٥	٢.٦٧	النفسي والاجتماعي
٠.٣٢	١.٠١	٠.٨٤	٢.٣٤	٠.٨٦	٢.٥٠	المتوسط الكلي

يتضح من خلال الجدول (9) السابق، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد الدراسة لمستوى الأسباب وراء الصمت التنظيمي لديهم تبعاً لمتغير الجنس سواءً على المجموع الكلي أم على المجالات المختلفة. وعند مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة تبين أنها تتفق مع دراسات (Huang; Vliert & Vegt, 2005؛ المجالي، 2007؛ الشوابكة، 2007؛ Fard & Panahi, 2010؛ صالح والحيالي، 2012؛ Jaber et al, 2013؛ Salah Ud-Din, 2015؛ معروف، 2019)؛ التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق جوهرية بين الجنسين في تقديراتهم للأسباب وراء الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات. بين تعارضت مع دراسات (الفاعوري، 2004؛ عبد الهادي، 2015؛ إسماعيل، 2018)؛ التي أظهرت نتائجها وجود فروق جوهرية بين الجنسين في تقديراتهم لهذه الأسباب لصالح الإناث.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وهو: هل توجد فروق دالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية للأسباب وراء الصمت التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة طولكرم تبعاً إلى متغير التخصص العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لمستوى الأسباب وراء الصمت التنظيمي تبعاً إلى متغير التخصص العلمي، كما هو مبين في الجدول (10) الآتي:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة للأسباب وراء الصمت التنظيمي تبعاً

#### إلى متغير التخصص

علوم تطبيقية		علوم تجارية		علوم تربوية وآداب		التخصص المجالات
الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
٠.٨٠	٢.٦٥	٠.٨٦	٢.٤٦	٠.٧٦	٢.٦١	الأسباب الإدارية والفنية
٠.٧٧	١.٩٥	٠.٨٥	٢.٠٦	٠.٨٥	٢.١٤	نقص الخبرة الشخصية
٠.٨٥	٢.٦٧	٠.٧٥	٢.٥٣	٠.٧٥	٢.٦٤	النفسي والاجتماعي
٠.٧٦	٢.٤٩	٠.٨١	٢.٣٨	٠.٨٢	٢.٥١	المتوسط الكلي

يوضح الجدول (10) السابق، وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لمستوى الأسباب وراء الصمت التنظيمي تبعاً إلى متغير التخصص العلمي، كما استخدم اختيار تحليل التباين الأحادي كما هو مبين نتائجه في الجدول (11) الآتي:

جدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد الدراسة للأسباب وراء الصمت التنظيمي تبعاً إلى متغير

#### التخصص

مستوى الدلالة	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط الانحراف	درجات الحرية	مجموع مربع الانحرافات	مصدر التباين	التخصص المجالات
٠.٥٨	٠.٥٤	٠.٥٠٧	2	١.٠١٥	بين المجموعات	الأسباب الإدارية والفنية
		٠.٩٣٣	241	١٢٢.٢٤٩	داخل المجموعات	
			243	١٢٣.٢٦٤	المجموع	
٠.٦٤	٠.٤٤	٠.٣٨١	2	٠.٧٦٣	بين المجموعات	نقص الخبرة

		٠.٨٦٤	241	١١٣.٢٤٩	داخل المجموعات	الشخصية
			243	١١٤.٠١٢	المجموع	
٠.٧٦	٠.٢٨	٠.٢٥٢	2	٠.٥٠٥	بين المجموعات	النفسى والاجتماعي
		٠.٩١٦	241	١١٩.٩٨٤	داخل المجموعات	
			243	١٢٠.٤٨٨	المجموع	
٠.٧٥	٠.٢٩	٠.٢٠٩	2	٠.٤١٨	بين المجموعات	المتوسط الكلي
		٠.٧٣٨	241	٩٦.٦٦١	داخل المجموعات	
			243	٩٧.٠٧٩	المجموع	

يوضح الجدول (11) السابق، عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة للأسباب وراء الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية تبعاً إلى متغير التخصص، وذلك على المجموع الكلي والمجالات الفرعية الثلاثة. بمعنى أن مستوى الصمت التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية لا يختلف باختلاف التخصص العلمي لدى هؤلاء العاملين. وعند مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة تبين أنها تتفق مع دراسات (Huang; Vliert & Vegt, 2005؛ الشوابكة، 2007؛ Fard & Panahi, 2010؛ صالح والحيالي، 2012؛ Jaber et al, 2013؛ Salah-Ud-Din, 2015؛ إسماعيل، 2018؛ معروف، 2019)؛ التي توصلت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية للعوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير التخصص العلمي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين قد يمارسون سلوك الصمت التنظيمي نتيجة عوامل شخصية تؤثر سلباً عليهم كالضغوطات الحياتية والظروف الأسرية، وعوامل تنظيمية تتعلق بالنظم والقوانين التي لا تتيح لهم المشاركة بالرأي والمساهمة في اتخاذ القرارات الحيوية التي تتعلق بالمشكلات التي تواجههم في عملهم الإداري أو الأكاديمي مما يجعلهم أكثر عزلة، مما قد يعود للمناخ السائد بالجامعات والبيئة المحيطة بها دون النظر لتخصص العاملين.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع وهو: هل توجد فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأسباب وراء الصمت التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة طولكرم تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لمستوى الأسباب وراء الصمت التنظيمي تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي، كما هو مبين في الجدول (12) الآتي:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة للأسباب وراء الصمت التنظيمي تبعاً

إلى متغير المؤهل العلمي

دكتوراه		ماجستير		بكالوريوس		دبلوم		المؤهل العلمي المجالات
الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
٠.٧٦	٢.٧٤	٠.٧٩	٢.٦٦	٠.٨٦	٢.٦٠	٠.٨٦	٢.١٢	الأسباب الإدارية والفنية
٠.٨٥	١.٨٣	٠.٨٦	٢.٠٦	٠.٨٧٥	٢.١٧	٠.٨٤	١.٨٨	نقص الخبرة الشخصية
٠.٧٧	٢.٦٩	٠.٧٣	٢.٦٤	٠.٨٥	٢.٧٢	٠.٧٩	٢.١٨	النفسي والاجتماعي
٠.٦١	٢.٥١	٠.٥٥	٢.٥١	٠.٦٢	٢.٥٣	٠.٦٢	٢.٠٧	المتوسط الكلي

يوضح الجدول (12) السابق، وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لمستوى الأسباب وراء الصمت التنظيمي تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي، كما استخدم اختيار تحليل التباين الأحادي كما هو مبين نتائجه في الجدول (13) الآتي:

جدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد الدراسة للأسباب وراء الصمت التنظيمي تبعاً إلى متغير

المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط الانحراف	درجة الحرية	مجموع مربع الانحرافات	مصدر التباين	المؤهل العلمي المجالات
٠.١٥	١.٨١	١.٦٤٧	٣	٤.٩٤٢	بين المجموعات	الأسباب الإدارية والفنية
		٠.٩١٠	٢٤٠	١١٨.٣٢٢	داخل المجموعات	
			٢٤٣	١٢٣.٢٦٤	المجموع	
٠.٤٣	٠.٩٣	٠.٨٠٢	٣	٢.٤٠٦	بين المجموعات	نقص الخبرة الشخصية
		٠.٨٥٩	٢٤٠	١١١.٦٠٦	داخل المجموعات	
			٢٤٣	١١٤.٠١٢	المجموع	
٠.١٨	١.٦٤	١.٤٦٧	٣	٤.٤٠٠	بين المجموعات	النفسي والاجتماعي

		٠.٨٩٣	٢٤٠	١١٦.٠٨٨	داخل المجموعات	
			٢٤٣	١٢٠.٤٨٨	المجموع	
		١.٠٨٢	٣	٣.٢٤٥	بين المجموعات	
٠.٢٢	١.٥٠	٠.٧٢٢	٢٤٠	٩٣.٨٣٤	داخل المجموعات	المتوسط الكلي
			٢٤٣	٩٧.٠٧٩	المجموع	

يوضح الجدول (13) السابق، عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة للأسباب وراء الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك على المجموع الكلي والمجالات الفرعية الثلاثة. بمعنى أن مستوى الصمت التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية لا يختلف باختلاف المؤهل العلمي لدى هؤلاء العاملين، أي أنه لا توجد فروق بين العاملين؛ فجميع العاملين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية تسري عليهم الأنظمة المعمول بها هي ذاتها في الجامعات المستهدفة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملون قد يمارسون سلوك الصمت التنظيمي نتيجة عوامل شخصية، وعوامل تنظيمية أخرى غير المؤهل العلمي، أو ربما لم يجاهر العاملون أصحاب المؤهلات المختلفة على حد سواء بالصوت العالي عن مشكلاتهم في العمل للأسباب ذاتها. وعند مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة تبين أنها تتفق مع دراسات (الفاعوري، 2004؛ Huang؛ Vliert & Vegt, 2005؛ المجالي، 2007؛ صالح والحيالي، 2012؛ Jaber et al, 2013؛ عبد الهادي، 2015؛ إسماعيل، 2018؛ معروف، 2019)؛ التي توصلت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية للعوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس وهو: هل توجد فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للأسباب وراء الصمت التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة طولكرم تبعاً إلى متغير نوع الوظيفة؟

للإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة للأسباب وراء الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة طولكرم تبعاً لمتغير نوع الوظيفة، كما استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين والمبينة نتائجه في الجدول (14) الآتي:

جدول (14): نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لمستوى أسباب الصمت

التنظيمي تبعاً لمتغير نوع الوظيفة

مستوى الدلالة	قيمة (ت) المحسوبة	أكاديمي		إداري		نوع الوظيفة المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
٠.١١	١.٠٩	٠.٩٤	٢.٦٥	٠.٩٦	٢.٤١	الأسباب الإدارية والفنية
٠.٨١	٠.٢٤	٠.٩٩	٢.٠٥	٠.٨٧	٢.٠٢	نقص الخبرة الشخصية
٠.٣٥	٠.٩٥	٠.٩٧	٢.٧٠	٠.٩٣	٢.٥٤	النفسي والاجتماعي
٠.١٢	١.٥٥	٠.٨٥	٢.٥٨	٠.٨٥	٢.٣٥	المتوسط الكلي

يوضح الجدول (14) السابق، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد الدراسة لمستوى الأسباب وراء الصمت التنظيمي لديهم تبعاً لمتغير نوع الوظيفة سواءً على المجموع الكلي أم على المجالات المختلفة. وعند مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة تبين أنها تتفق مع دراسات (Huang; Vliert & Vegt, 2005؛ الشوابكة، 2007؛ Jaber et al, 2012؛ Fard & Panahi, 2010؛ Tangirala & Ramanujam, 2008؛ عبد الهادي، 2015؛ إسماعيل، 2018؛ معروف، 2019)؛ التي توصلت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية للعوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير نوع الوظيفة إدارية كانت أم أكاديمية.

سادساً: النتائج المتعلقة بالسؤال السادس وهو: هل توجد فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للأسباب وراء الصمت التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة طولكرم تبعاً إلى متغير التفرغ الوظيفي؟

للإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة للأسباب وراء الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة طولكرم تبعاً لمتغير التفرغ الوظيفي، كما استخدم اختبار (ت) لمجموعتين

مستقلتين والمبينة نتائجه في الجدول (15) الآتي:





٠.٨٧	٢.٦٣	٠.٧٩	٢.٦٣	٠.٧٧	٢.٥٧	٠.٧١	٢.٥٨	٠.٨٤	٢.٦٨	الأسباب الإدارية والفنية
٠.٨٨	٢.٥٥	٠.٨٣	٢.٥٠	٠.٧٩	٢.٦١	٠.٧٣	٢.٥٥	٠.٨٣	٢.٥١	نقص الخبرة الشخصية
٠.٧٦	٢.٥٨	٠.٨٧	٢.٦١	٠.٨٣	٢.٦٥	٠.٩٣	٢.٦٠	٠.٨١	٢.٦٩	النفسي والاجتماعي
٠.٦٤	٢.٥٩	٠.٦٣	٢.٥٨	٠.٦١	٢.٦١	٠.٥٩	٢.٥٨	٠.٦٠	٢.٦٣	المتوسط الكلي

يوضح الجدول (16) السابق، وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لمستوى الأسباب وراء الصمت التنظيمي تبعاً إلى متغير الرتبة الأكاديمية، كما استخدم اختيار تحليل التباين الأحادي كما هو مبين نتائجه في الجدول (17) الآتي:

جدول (17): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد الدراسة للأسباب وراء الصمت التنظيمي تبعاً إلى متغير

#### الرتبة الأكاديمية

مستوى الدلالة	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط الانحراف	درجات الحرية	مجموع مربع الانحرافات	مصدر التباين	الرتبة / المجالات
٠.٨٣	٠.٠٢٠	٠.٠٢٢	٤	٠.٠٨٧	بين المجموعات	الأسباب الإدارية والفنية
		١.١٥١	١٠٧	١٢٣.١٧٧	داخل المجموعات	
			١١١	١٢٣.٢٦٤	المجموع	
٠.٠٩	٠.٩٣٨	١.٠١٣	٤	٤.٠٥١	بين المجموعات	نقص الخبرة الشخصية
		١.٠٢٨	١٠٧	١٠٩.٩٦١	داخل المجموعات	
			١١١	١١٤.٠١٢	المجموع	
٠.٩٢	٠.٠١٦	٠.٠١٨	٤	٠.٠٧٠	بين المجموعات	النفسي والاجتماعي
		١.١٢٥	١٠٧	١٢٠.٤١٨	داخل المجموعات	
			١١١	١٢٠.٤٨٨	المجموع	
٠.٨٠	٠.٢١	٠.١٨٩	٤	٠.٧٥٦	بين المجموعات	المتوسط الكلي
		٠.٩٠٠	١٠٧	٩٦.٣٢٣	داخل المجموعات	
			١١١	٩٧.٠٧٩	المجموع	

يوضح الجدول (17) السابق، عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة للأسباب وراء الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية تبعاً إلى متغير الرتبة الأكاديمية، وذلك على المجموع الكلي والمجالات الفرعية الثلاثة. بمعنى أن مستوى الصمت التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية لا يختلف باختلاف الرتبة الأكاديمية لدى هؤلاء العاملين، وأن هناك متغيرات أخرى غير الرتبة الأكاديمية تؤدي بالعاملين إلى الصمت التنظيمي. وعند مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة تبين أنها تتفق مع دراسات (Huang; Vliert & Vegt, 2005؛ Fard & Panahi, 2010؛ صالح والحيالي، 2012؛ Jaber et al, 2013؛ عبد الهادي، 2015؛ Salah-Ud-Din, 2015؛ معروف، 2019)؛ التي توصلت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية للعوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية. بينما تعارضت مع دراسات (الشوابكة، 2007؛ Tangirala & Ramanujam, 2008؛ إسماعيل، 2018)؛ التي أظهرت نتائجها وجود فروق جوهرية بين تقديرات العاملين تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح الرتب المتدنية.

### التوصيات

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها يقترح الباحث التوصيات الآتية:

١. ينبغي على رؤساء الجامعات تعزيز وتقوية روح المصارحة للعاملين الإداريين والأكاديميين من خلال إشعارهم بعدم الخوف من الإفصاح عن مقترحاتهم ومشاركاتهم.
٢. زيادة مهمات ومسؤوليات بعض الأفراد العاملين ممن يتمتعون بمستويات عالية من الكفاءة ومنحهم صلاحيات أكبر لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.
٣. تشجيع الإدارة العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة في العمل وكذلك تقديم الاقتراحات والمبادرات التي يتقدم بها المرؤوسين.
٤. ضرورة قيام رئاسة الجامعة بإجراء دراسات ميدانية بين فترة وأخرى للتأكد من بقاء مستويات الصمت التنظيمي في المعدلات المطلوبة.
٥. إنشاء جهة رسمية تدعم حقوق العاملين والتكلم عن مشاكلهم واقتراحاتهم بصفة مستمرة.

٦. وتوصي الدراسة بضرورة التوجه من قبل الإدارات العليا للمؤسسات المبحوثة لتعزيز الشفافية في تدفق المعلومات الموثوق فيها عن أعمالها للعاملين فيها، لما لهذه القيمة من أثر إيجابياً في تقليل مستوى الصمت التنظيمي وبالتالي تعزيز الثقة لدى العاملين في مؤسساتهم
٧. إجراء المزيد من البحوث التي تخص الصمت التنظيمي في علاقته بمتغيرات تربوية ونفسية مختلفة وعلى بيئات وعينات مختلفة.
٨. على المؤسسات دعم وتهيئة المناخ التنظيمي الذي يجعل الموظفين قادرين على التحدث دون خوف.

### المراجع العربية:

١. اسماعيل، عمار (2018). محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات "دراسة تطبيقية". بحث منشور على شبكة الانترنت على الموقع: <pdf://file:///C:/Users/alanwar/Desktop>
٢. بومنقار، مراد ووادي، أمين (2016). ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات مدينة عنابة. مجلة رؤى اقتصادية، 6(10)، 221-235، جامعة باجي، عنابه، لجزائر.
٣. الختاتنة، رامي (2009). أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية.
٤. خوالدة، عايد (2016). مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.
٥. الشاطر، ميلاد (2015). أثر الصمت التنظيمي على مراحل صنع القرار. رسالة ماجستير، جامعة سرت بلبيبا.
٦. الشوابكة، عساف (2007). مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعة الأردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمرؤوسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
٧. صالح، سرمد والحيالي، سندية (2012). العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الموصل. مجلة تنمية الرفادين، 34(109)، 85-98.

٨. عبد الهادي، أميرة (2015). أثر الصمت التنظيمي على فاعلية القرارات الادارية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة.
٩. عبود، زينب وظهر، حسين (2016). الصمت التنظيمي وأثره في أداء العاملين. مجلة بابل، 24(1)، 233-234، العراق.
١٠. الفاعوري، عبير (2004). أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات الادارية: دراسة حالة. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 19 (2)، 158-171.
١١. القرني، صالح علي (2015). محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية. مجلة مستقبل التربية العربية، (96)، 297-322.
١٢. المجالي، أمال (2007). أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات. دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
١٣. معروف، هوارى (2019). قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس - دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة - غليزان. مجلة دراسات نفسية وتربوية، 12(3)، 150-167.
١٤. نايجل، وبيرتن (ترجمة زينب سيد) (2013). حرية التعبير. القاهرة: كلمات عربية للترجمة والنشر.
١٥. الوهبي، عبدالله (2014). أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي. المجلة الأردنية في ادارة الاعمال، 10(3)، 365-389.
١٦. ياغي، محمد عبدالفتاح (1993). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
١٧. يوسف، ميهفان (2015) أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو. مجلة جامعة زاخو، 4(1)، 67-33، اقليم كردستان.

### المراجع الاجنبية:

1. Al- Parslan, A. (2010). The interaction between organizational silence climate and employee silence behavior: A survey on instructors of Mehmet Akif Ersoy university.

- Master's thesis, Suleiman Demirel university Isparta, Turkey. Retrieved from: [https://tez.yok.gov.tr/ulusa/TezMerkezi./](https://tez.yok.gov.tr/ulusa/TezMerkezi/)
2. Akbarian, M. (2015). Review organizational silence factors. *Journal of Scientific Research & Development*, 2 (1): 178–181, Available online at: [www.jsrad.org](http://www.jsrad.org).
  3. Akuzum, C. (2014). The effect of perceived organizational justice on teachers' silence: A practice in primary education institutions. *International J. Soc. Sci. & Education*, 1(5), 95–107.
  4. Altinkurt, Y. (2014). The relationship between school climate and teachers' organizational silence behaviors. *Anthropologist*, 18 (2), 289–297.
  5. Argyris, C. (2007). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 41(3), 115–121.
  6. Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393–1417.
  7. Campell, D. & Stanley, J. (1993). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. 6<sup>th</sup> ed, Chicago: Rand McNally & Company.
  8. Cinar, O.; Karcioğlu, F. & Aliogullar Z. (2013). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: A survey study in the Province of Erzurum, Turkey. *Social and Behavioral Sciences*, 99(6), 314– 332.
  9. Craig, P. & Karen, H. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 333–247.

10. Dyne, L. & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 114–128.
11. Fard, F. & Panahi, B. (2010). To analyze employee's Job views in state organization and to determine organizational silence atmosphere and organizational silence behavior. *Bulletin of Transition Management Second year*, (3), 119–131.
12. Husrevsahi, S. (2015). Relationship between organizational mobbing and silence behavior among teachers. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(5), 1179–1188.
13. Jaber, M.; Behzad, N.; Mahdi, A. & Hamed, B. (2013). Illuminating employees' organizational silence. *Management Science Letters*, (3), 1–18, Tehran, Iran.
14. Morrison, E. & Milliken, F. (2000). Organizational silences: Barrier to change and development in A Pluralistic world. *The Academy of Management Review, Mississippi State*, 25 (4), 706–725.
15. Nemeth, C. & Staw, B. (2009). The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations. In Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 22, 175– 197.
16. Nnette, M. ( 2002). *The view from left*. Manila: Business World.
17. Osboei, F. & Nojabae, S. (2014). Investigation of relationship between organizational silence and job satisfaction in teachers. *Journal of Applied Environmental & Biological Science*, 4 (8), 237–242.
18. Owuor, A. (2014). Organizational silence affecting the effectiveness of organizations in Kenya: A case study of safaricom call center, United States International University. A

Project report submitted to the Chandaria School of Business in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Masters in Business Administration (MBA).

19. Piderit, A. (2003). Breaking silence: Tactical choices women managers make in speaking up about gender-equity issues. *Journal of Management Studies*, 40,15–28.

20. Pinder, C. & Harlos, K. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331–369.

21. Rest, J. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Prager.

22. Robbins, S. (2017). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

23. Salah-Ud-Din, F. (2015). Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice, *Journal of Economics, Business and Management*,3( 9), 1–14.

24. Salajeheh, S. & Mortazau, S.; Cakici, A. & Abdoli, H. (2015). Organizational silence: The study of ethnography in the department of education in Golestan province, *Jamaica Journal of Science & Technology*, 26, 463–477.

25. Tangiraila, S. & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Purdue University*, 6,137–152.

26. Vakola, M. (2005). Antecedents and consequences of Organizational silence: Unempirical investing relations. 27 , 4/5; ABI: Inform Global.