



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

العدد السادس عشر - الجزء الأول
جمادى الأولى 1445 هـ - ديسمبر 2023 م

معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

النسخة الورقية :

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

النسخة الإلكترونية :

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

الموقع الإلكتروني للمجلة :

<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



البريد الإلكتروني للمجلة :

ترسل البحوث باسم رئيس تحرير المجلة

iujournal4@iu.edu.sa





الجامعة الإسلامية بمكة المكرمة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

البحوث المنشورة في المجلة
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة
للجامعة الإسلامية



قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأصالة والجدية والابتكار والإضافة المعرفية في التخصص.

لم يسبق للباحث نشر بحثه.

أن لا يكون مستلماً من رسالة علمية (ماجستير / دكتوراة) أو بحوث سبق نشرها للباحث.

أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.

أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.

أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحوث التربوية (25%)، وفي غيرها من التخصصات الاجتماعية لا تتجاوز (40%).

أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.

لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السابع، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.

أن يشمل البحث على : صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وطلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.

أن يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.

يرسل الباحث بحثه إلى المجلة إلكترونياً ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) ويرفق تعهداً خطياً بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر. ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

المجلة لا تفرض رسوماً للنشر.



الهيئة الاستشارية :

معالي أ.د : محمد بن عبدالله آل ناجي

رئيس جامعة حفر الباطن سابقاً

معالي أ.د : سعيد بن عمر آل عمر

رئيس جامعة الحدود الشمالية سابقاً

معالي د : حسام بن عبدالوهاب زمان

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب سابقاً

أ. د : سليمان بن محمد البلوشي

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس سابقاً

أ. د : خالد بن حامد الحازمي

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : سعيد بن فالح المغامسي

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : عبدالله بن ناصر الوليعي

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود

أ.د. محمد بن يوسف عفيفي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية سابقاً



هيئة التحرير:

رئيس التحرير:

أ.د. : عبدالرحمن بن علي الجهني

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

مدير التحرير:

أ.د. : محمد بن جزاء بجاد الحربي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

أعضاء التحرير:

معالي أ.د. : راتب بن سلامة السعود

وزير التعليم العالي الأردني سابقا
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د. : عبدالرحمن بن يوسف شاهين

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية

أ.د. : عبدالعزيز بن سليمان السلومي

أستاذ التاريخ الإسلامي بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ.د. : عبدالله بن علي التمام

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

أ.د. : محمد بن إبراهيم الدغيري

وكيل جامعة شقراء لدراسات العليا والبحث العلمي
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

أ.د. : علي بن حسن الأحمدي

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية

د : رجاء بن عتيق المعيلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية

الإخراج والتنفيذ الفني:

م. محمد بن حسن الشريف

المنسق العلمي:

أ. محمد بن سعد الشال

سكرتارية التحرير:

أ. أسامة أحمد بن صغير

أ. أحمد شفاق بن حامد

أ. علي بن صلاح المجبري

أ. أسامة بن خالد القماطي



الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



فهرس المحتويات : *

الصفحة	عنوان البحث	م
11	الأثار السلبية لتغيير المفاهيم الإسلامية وأساليب مواجهتها من منظور التربية الإسلامية د. صالح بن سالم العمري	1
59	درجة ممارسة القيادة الروحية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة خان يونس وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلّمتها د. مروان وليد المصري	2
115	الثقافة التقويمية لدى المعلمين والمعلمات الملتحقين في برامج دبلومات الاستثمار الأمثل للكوادر التعليمية بجامعة الحدود الشمالية وعلاقتها بجودة ممارساتهم التقويمية البنائية الصفية د. ناير بن حجاج العنزي	3
151	مدى فاعلية برنامج قائم على أنموذج التلمذة المعرفية في تنمية التفكير الإبداعي والقدرة على حل المشكلات لدى الطالبات الموهوبات د. نواف نوار محسن العتيبي	4
191	تقويم مستويات فهم المقروء المتوافرة في كتاب (لغتي الجميلة) للصف الرابع الابتدائي ودرجة توظيف المعلمات لها د. سحر مرزوق العتيبي	5
233	الضمت التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية د. يوسف محمد النصير	6
269	الذكاء الثقافي في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية لدى عينة من الطلبة مستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي بجامعة تبوك د. طه عقله الخرشه	7
295	واقع الممارسات التدريسية لمعلمي العلوم في ضوء معايير مشروع التقويم الدولي (PISA) د. سعيد بن صالح المنتشري	8
339	أثر اختلاف تصميم الرحلات المعرفية عبر الويب في تنمية مهارات التواصل الإلكتروني والدافعية للإنجاز لدى طلاب الدراسات العليا بجامعة شقراء د. محمد بن علي بن عياد العتيبي	9
403	دور وحدات التوعية الفكرية في تعزيز الوعي الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية بمنطقة الرياض د. حمود نوار النمر	10

* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات



الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



الصمت التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية
من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة
الحدود الشمالية

Organizational silence and its relationship to
organizational effectiveness from the viewpoint
of academic leaders at Northern Border
University

إعداد

د. يوسف بن محمد النصير
أستاذ الإدارة التربوية المشارك
جامعة الحدود الشمالية

Dr. Yousif Muhammad Al-Naser
Associate Professor
Northern Border University

DOI:10.36046/2162-000-016-006

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الصمت التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية. وتم ذلك بناءً على أبعاد تمثّل الصمت التنظيمي وتمثّل الفاعلية التنظيمية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي باستقصاء آراء (٩٣) قيادياً من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية عن طريق استبانة محكمة، وقد أظهرت النتائج أنّ مستوى الصمت التنظيمي كان متوسطاً، وأنّ الفاعلية التنظيمية كانت متوسّطة، وأنّ هناك علاقة سلبية قوية بين الصمت التنظيمي والفاعلية التنظيمية، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالصمت التنظيمي من خلال تطوير الأنظمة والإجراءات التي تحفّز القيادات الأكاديمية على كسر الصمت، إضافةً إلى ضرورة العمل على إيجاد آليات مناسبة لتعزيز الفاعلية التنظيمية، وتطوير ممارسات الصمت التنظيمي والفاعلية التنظيمية بما يعزّز الآثار الإيجابية ويقلّل الآثار السلبية.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، الفاعلية التنظيمية، القيادات الأكاديمية.

Abstract

The study aimed to identify organizational silence and its relationship to organizational effectiveness from the point of view of academic leaders at Northern Border University in the Kingdom of Saudi Arabia. This was done based on dimensions that represent organizational silence and organizational effectiveness. The study adopted the descriptive survey method by surveying the opinions of 93 students from the point of view of academic leaders at the Northern Border University in the Kingdom of Saudi Arabia through a controlled questionnaire. The results showed that the level of organizational silence was medium, that organizational effectiveness was medium, and that there was a strong negative relationship between organizational silence and organizational effectiveness. The need to work on finding appropriate mechanisms to enhance organizational effectiveness, and to develop practices of organizational silence and organizational effectiveness in a way that enhances positive effects and minimizes negative ones.

Keywords: organizational silence, organizational effectiveness, academic leaders

المقدمة

تسعى دول العالم إلى تحقيق التنمية المستدامة لمواطنيها من خلال مؤسساتها التعليمية التي تعمل على استقطاب مواردها البشرية المؤهلة وذات الكفاءة التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ويتزايد الاهتمام بالموارد البشرية في الجامعات في مختلف الدول نظراً لإسهاماتها في تحقيق التنمية الشاملة من خلال ما تقدمه من أفكارٍ ومشاريعٍ وبرامجٍ إبداعيةٍ ومقترحاتٍ في عملية التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، فهي الأصول التي تركز عليها الجامعات في تحقيق التنمية المستدامة للمواطنين سياسياً واجتماعياً واقتصادياً وثقافياً من خلال تأثيرها المباشر في تهيئة وإعداد القوى البشرية المؤهلة التي تقود عملية التنمية، إلا أن نجاح الموارد البشرية في تحقيق أهدافها يرتبط بكثيرٍ من المتغيرات التي تؤثر عليها، ومنها الأنظمة واللوائح، والقيادة الأكاديمية، والمناخ التنظيمي، والحوافز، والسياسات، والبنية التحتية، والهيكلة الإداري، وكيفية اتخاذ القرارات.

وقد تضمنت رؤية المملكة ٢٠٣٠ إيجاد وتكوين حكومة فاعلة قادرة على مواجهة التحديات، تعتمد على الشفافية والمساءلة، وتتفاعل مع الجميع من خلال فتح قنوات التواصل وتشجيعها وتدعيمها داخل الأجهزة الحكومية، وما بين الأجهزة الحكومية وقطاع الأعمال، كما تشجع على الاستماع إلى آراء الجميع في تلبية احتياجات المواطن، وتحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال تفاعل جميع الأطراف، والمبادرة عبر المشاركة بالآراء والمقترحات، والعمل على تحقيق التطلعات والآمال من جميع الأجهزة الحكومية.

وقد أشار نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحها في المملكة العربية السعودية في عدد من المواد إلى أن الموارد البشرية في الجامعات تعمل في وظائف التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتعدّ مرتكزاً أساسياً ومهماً في التّقدم والابتكار وتطوير التّربية المختلفة، وذلك يتطلّب أن يشارك الأكاديميون في التطوير والتغيير في البيئة التّعليمية والتّعليمية والمجتمعية من خلال آرائهم ومقترحاتهم ومبادراتهم ومشاريعهم بحريّة تامّة، إلا أنّ بعض الدراسات تشير إلى أنّ الأكاديميين مترددون في طرح أفكارهم ومقترحاتهم ومبادراتهم ومشاريعهم، وهو ما يشار إليه بالصّمت

التنظيمي، والذي يعني عجز الأكاديميين عن التعبير عن أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم، وتفضيلهم الصَّمْت، وهو سلوك غير مرغوب فيه، وقد يتسبب في كثير من النتائج السلبية على الجامعات وعلى قدرتها على تحقيق أهدافها.

ويُعدُّ الصَّمْت التنظيمي من المواضيع المهمة جداً للجامعات، إذ يستطيع أن يعزِّز من الآثار الإيجابية ويقلِّل الآثار السلبية، فمن خلاله تستطيع الجامعة أن تعزِّز من كفاءتها وفعاليتها التنظيمية، وتستطيع ترشيد اتخاذ القرار فيها، وخلق بيئة تنظيمية مناسبة لها، وتعزيز الالتزام التنظيمي فيها، وزيادة الولاء لها، كما يمكن أن يساعد في معالجة القضايا والمشاكل التي تعترض عملها، ويخلق فرصاً للتطوير والتحسين في مختلف جوانب البيئة التعليمية والمجتمعية.

مشكلة الدراسة:

تشير بعض التقارير الدولية ومنها تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ٢٠١٩ إلى أهمية تحفيز القائمين على التعليم، ليكونوا أكثر تطوراً لأعمالهم التي يقومون بها، لتحسين جودة تعليم الطلاب، ودفع أعمال الجودة، وزيادة مرونة المديرين واستقلاليتهم في ممارسة القيادة بدلاً من تنفيذ التعليمات والتقييد باللوائح المنظمة، وهذا يعني أهمية إعطاء القادة السلطات الكافية لاتخاذ القرارات وعدم انتظار التعليمات من الجهات الإشرافية للتعامل مع المشاكل والقضايا التي تواجهها المؤسسات التربوية، كما يشير تقرير البنك الدولي ٢٠٢٠ إلى أهمية التفاعل بين جميع أفراد المجتمع والسياسيين، ورجال الإدارة، وقادة المجتمع، ورجال الدين، وأولياء الأمور، والمعلمين، والمديرين، والطلاب أنفسهم في مواجهة التحديات التي تواجه التعليم، والمتمثلة بالمهارات والشهادات، والانضباط والاستلام، والسيطرة والاستقلالية، والتقليد والجرأة، والتي تمثل عائقاً أمام تطوير التعليم، وتتطلب تلك التحديات التفاعل المطلوب والمبادرة والمشاركة في حل القضايا والمشاكل التي تواجه المؤسسات التعليمية، وعدم التزام الصَّمْت أو اللامبالاة تجاه تلك القضايا، وقد تضمَّنت رؤية المملكة ٢٠٣٠ العمل على المبادرة في تلبية احتياجات المواطنين وتحسين جودة الخدمات من خلال تقديم الآراء والمقترحات، والمشاركة في ذلك من قبل الجميع، كما تضمَّنت رؤية المملكة أن تعمل الجامعات على سدِّ الفجوة بين مُخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق

العمل، وتضمّنت أيضاً أن تصبح خمس جامعات على الأقل من أفضل ٢٠٠ جامعة دولية، وتمكّن طلابنا من إحراز نتائج متقدمة، مقارنةً بمتوسط النتائج الدوليّة، والحصول على تصنيفٍ متقدّم في المؤشرات العالميّة للتّحصيل العلمي، وإضافة إلى ذلك فقد أشارت بعض الدراسات في عدد من الجامعات في المملكة العربية السعودية - ومنها دراسة: (الوزرة، ٢٠١٦) - إلى أنّ الصّمت التنظيمي موجودٌ بدرجةٍ متوسّطةٍ لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود، وكذلك دراسة: (الغامدي، ٢٠٢١) التي أشارت إلى أنّ الصّمت التنظيمي موجودٌ لدى رؤساء الأقسام بجامعة الباحّة بدرجةٍ متوسّطةٍ، وكذلك دراسة: (الضويان، ٢٠٢١) التي أشارت إلى أنّ مستوى الصّمت التنظيمي موجودٌ بدرجةٍ متوسّطةٍ أيضاً لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم، ومن خلال عمل الباحث في كثير من الورش واللجان والمجالس، فقد لوحظ أنّ بعض القادة الأكاديميين يلتزمون الصّمت في تقديم المبادرات والآراء والمقترحات تجاه بعض البرامج والمشاريع والمبادرات، والقضايا والمشاكل المهمّة والمؤثرة التي تتطلّب ميزاتٍ عالية، والامتناع عن التعليق أو الرّد، والتزام الصّمت، خاصةً وأنّ هؤلاء القادة لديهم المعلومات ووجهات النّظر المهمّة تجاه تلك القضايا والمشاريع والبرامج، وهذا الصّمت سيترتب عليه بعض النتائج التي قد تكون آثارها سلبيةً على فعالية الجامعة وعلى قدرتها على تحقيق أهدافها، وتوظيف مواردها، وتحقيق رضا المستفيدين من خدماتها، وقدرتها على التطوير والتغيير، وانعكاس ذلك على عملية التّنمية في المملكة، خاصة في ضوء محدوديّة الموارد، وانخفاض الميزانيات، والاتجاه لزيادة كفاءة الإنفاق، وعليه تتمثّل مشكلة الدّراسة في دراسة الصّمت التنظيمي وعلاقته بالفاعليّة التنظيميّة من وجهة نظر القيادات الأكاديميّة في جامعة الحدود الشماليّة.

أسئلة الدّراسة:

تتفرع عن مشكلة الدّراسة الأسئلة التالية:

- ١- ما مستوى الصّمت التنظيمي لدى القيادات الأكاديميّة في جامعة الحدود الشماليّة؟
- ٢- ما مستوى الفاعليّة التنظيميّة لدى القيادات الأكاديميّة في جامعة الحدود الشماليّة؟

٣- ما العلاقة بين الصَّمْت التنظيمي والفاعلية التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة في:

١- التعرف على مستوى الصَّمْت التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية.

٢- التعرف على مستوى الفاعلية التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية.

٣- التعرف على العلاقة بين الصَّمْت التنظيمي والفاعلية التنظيمية.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال التعرف على الإطار النظري للصَّمْت التنظيمي من حيث تعريفه ومبادئه وأسبابه في المنظمات، وأنواعه المختلفة وآثاره الإيجابية والسلبية، وعلاقته بالفاعلية التنظيمية، كما تنبع أهمية الدراسة من خلال قلة الدراسات التي ربطت ما بين الصَّمْت التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية، إذ لم يجد الباحث حسب علمه أي دراسة تتضمن دراسة الصَّمْت التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية بشكل مباشر.

أما من الناحية العملية فتبرز أهمية الدراسة من خلال محاولة إيجاد منهجية علمية تركز على وضع التشريعات والأنظمة واللوائح التي تكفل كسر الصَّمْت التنظيمي والاستفادة من الأفكار والآراء والمقترحات في محاولة تعزيز الآثار الإيجابية وتقليل الآثار السلبية التي تحقق الفاعلية التنظيمية للجامعة في ضوء مبادراتها ومشاريعها وخططها المستقبلية.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الموضوعية والبشرية والزمانية والمكانية الآتية:

١- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة مستوى الصمت التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية من خلال أربعة أبعاد هي تحقيق الأهداف، وتوظيف الموارد، ورضا المشارك، والتطوير الذاتي.

٢- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على القيادات الأكاديمية في الكليات في جامعة الحدود الشمالية.

٣- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة على الفصل الدراسي الثالث: ١٤٤٤/١٤٤٥.

٤- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على جامعة الحدود الشمالية.

مصطلحات الدراسة:

الصمت التنظيمي: عرّف (Millike & Morrison، ٢٠٠٠) الصمت التنظيمي بأنه اختيار الموظف لحجب المعلومات والأداء والمقترحات عن المشاكل والقضايا التنظيمية؛ بسبب خوفهم على أنفسهم من المشرفين والرؤساء. ويعرف إجرائياً بأنه الامتناع عن إبداء الرأي المستقل في قضايا العمل للعديد من الأسباب والتي قد تسبب في آثار سلبية على الجامعة لدى (٩٣) قائداً أكاديمياً يعملون في كليات جامعة الحدود الشمالية.

الفاعلية التنظيمية: ويعرفها (Daft, 2010, 62) بأنها: الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها، وتعرف إجرائياً بأنها قدرة جامعة الحدود الشمالية على تحقيق أهدافها، وتحقيق الأستخدام الأمثل لمواردها، وتحسين العمليات الداخلية بها، وتحقيق رضا المستفيدين لدى (٩٣) قائداً أكاديمياً يعملون في كليات جامعة الحدود الشمالية.

القيادات الأكاديمية: هم عمداء الكليات ووكلاؤها ورؤساء الأقسام العلمية بها في جامعة الحدود الشمالية.

الإطار النظري:

تعتمد الدول في تحقيق أهدافها التنموية على التعليم في تأهيل وتدريب الموارد البشرية التي تتطلبها عملية التنمية المستدامة، وتعدُّ الجامعات -من خلال إمكانياتها المادية والبشرية- الركيزة الأساسية في تحقيق هذا الهدف، وبرغم الميزات الصَّخمة للصَّرف على التعليم العامِّ وميزانية الجامعات للصَّرف على البنية التحتية، وعلى الموارد البشرية، وامتلاك البنية التكنولوجية، والدَّعم للبحث العلمي فيها، فإنَّ التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ما يزال محدود التأثير تجاه القضايا الرئيسة نحو فلسفتها، ومركزيتها، وسياستها العامَّة، وتحديد هويتها ونظامها الأساسي وتأثيرها على المجتمع (العيسى، ٢٠١١).

وقد قامت وزارة التعليم بإطلاق العديد من المبادرات والمشاريع والبرامج بالتكامل مع الجامعات لزيادة التأثير على تحسين وتطوير الموارد البشرية التي تتطلبها عملية التنمية في المملكة، وتمثَّلت في مجموعة من المبادرات والمشاريع والأنظمة، ومن ضمنها: الإطار السعودي للمؤهلات، والتصنيف السعودي الموحد للمستويات والتخصصات التعليمية، وإقرار نظام جديد للجامعات، ودخول الجامعات في الاعتماد المؤسسي، والاعتماد لبرامجها الأكاديمية، والبدء في تصنيف الجامعات (صقر) وفق مؤشرات الأداء، كذلك إقرار اللائحة المالية الجديدة، وإعادة هيكلة الجامعات والكليات والبرامج الأكاديمية حسب ما صدر من قرارات مجلس شؤون الجامعات وفق احتياجات سوق العمل، كما تعمل الجامعات على العديد من المشاريع والمبادرات والبرامج من خلال خططها الاستراتيجية الممتدة لخمس سنوات فأكثر.

إنَّ تنفيذ تلك المبادرات والمشاريع في الجامعات يتطلَّب وجود موارد بشرية مؤهلة وقادرة وذات كفاءة لتنفيذها وفق ما تقدِّمه من آراء ومبادرات ومشاريع وحلول لكثير من البرامج والمشاريع والمشاكل والقضايا التي تعمل عليها، إلا أنَّ بعض الدراسات تشير إلى أنَّ الموارد البشرية في الجامعات تلتزم الصَّمْت وعدم القدرة على التعبير عن الآراء والمقترحات والتفاعل مع الآخرين، كما أنَّ العديد من الموارد البشرية أفادوا بأنَّ مؤسساتهم لا تدعم التَّواصل وتبادل المعلومات والمعرفة، وهي بعض أسباب فشل برامج إدارة التغيير (Vakola, ٢٠٠٥) كما أنَّ أحد العقبات

الرئيسة أمام التطوير والتغيير قلّة توافر المعلومات من الموارد البشريّة، وانعدام الثقة بينها، وهو ما عرّفه (Milliken & Morrison, ٢٠٠٠) بالصّمّت التنظيمي: وهو اختبار الموظّف لحجب المعلومات والآراء والمقترحات عن المشاكل والقضايا التنظيميّة بسبب خوفهم على أنفسهم من المشرفين والرؤساء، وكما أوضح (Millken, Morrison & Elizabeth, Patricia, 2003) بأنّ الأفراد الذين يعملون في المنظّمات يلتزمون الصّمّت وعدم التحدث والمشاركة بسبب المخاوف التي لديهم في العمل.

وقد تمّ اكتشاف الصّمّت التنظيمي عام: ١٩٧٠ (Lehner ٢٠٢٢)، إذ يُعدّ مفهوماً شائعاً إلى حدّ ما، وقد تمّ التركيز عليه بشكل أكبر من كلّ من: (Milliken & Morrison ٢٠٠٠)، وقد تمّ انتشاره بين الموارد البشريّة بعد نشر مقالة علمية من: (Morrison ٢٠١٤)، التي تضمّنت دراسة أسباب صمّت الموظفين، وآثارها على مستوى الموارد البشريّة وعلى مستوى المنظّمة.

وقد عرّف الصّمّت التنظيمي بأنّه "حجب أيّ شكلٍ من أشكال التعبير الحقيقي عن التقييمات السلوكيّة والمعرفيّة والعاطفيّة للفرد؛ لظروفه التنظيميّة، للذين هم قادرين على إحداث التغيير (Pinder & Harlos, ٢٠٠١)، كما يُعرّف بأنّه: الامتناع عمدًا عن طرح الأفكار والمعلومات والآراء المتعلّقة بالعمل (Dyan ٢٠٠٣).

ويحدث الصّمّت التنظيمي في المنظّمات للعديد من الأسباب، فقد يعود بعضها كما أوضح (Pindar & Harlos ٢٠٠١)، إلى الظلم الذي يسود المنظّمات تجاه الموارد البشرية، وإلى خوف الموارد البشريّة من الرؤساء (Milliken ٢٠٠٣)، وقد حدّد (Meliana ٢٠٢٢)، و(Soderlind, 2019) أسباب الصّمّت بالآتي:

- ١- أسباب إداريّة: مثل ردّة فعل المديرين السلبية على التعليقات من الموارد البشرية، وإلى مُناخ عدم الثقة بين الموارد البشريّة نفسها، وإلى القيادة التسلطيّة التي تقود المنظّمة.
- ٢- أسباب تنظيمية: مثل الجمود الوظيفي في المنظّمة، ونقص التغذية الراجعة.
- ٣- أسباب اجتماعيّة: مثل الامتثال لزملاء العمل، والتركيز على مسؤوليّة الجماعة بدلاً من المساءلة الفردية.

وتتعدّد أنواع الصِّمْتِ التنظيمي في المنظّمات، فقد حدّد: (Dyan,2003)، (Meliana,2022)، (Dalli,2022) أنواع الصِّمْتِ بالآتي:

- ١- الصِّمْتِ المكتسب: وهو حجّب المعلومات والأفكار والآراء ذات الصِّلة.
- ٢- الصِّمْتِ الدفاعي: وهو حجّب الأفكار والمعلومات والآراء بسبب الخوف.
- ٣- الصِّمْتِ الاجتماعي: وهو حجّب الأفكار والمعلومات والآراء الخاصّة بمساعدة الآخرين.

ويؤثّر الصِّمْتِ التنظيمي على الموارد البشريّة وعلى المنظّمة، بما أبرزه: (Lehner, ٢٠٢٢) كإخفاض الالتزام التنظيمي، وسوء الأداء التنظيمي، وعدم فعالية التغيير التنظيمي، وإخفاض الابتكار، وعدم رضا الموارد البشريّة، والدوافع المتناقضة، وزيادة التوتر، وزيادة التخريب والانحراف، ويمكن التغلّب عليه من خلال التواصل، وسلوك المشرفين تجاه الموظّفين، والسّلامة النفسية، والمناخ التنظيمي، والإنصاف، والثّقة، والتعلّم التنظيمي، والتغذية العكسيّة، والعلاقة بزملاء العمل.

وكلّ تلك الآثار والنتائج تنعكس على فاعليّة المنظّمة سلباً (Vakola, ٢٠٠٥) كما أبرز (Meliana, ٢٠٢٢) أنّ هناك علاقةً بين الصِّمْتِ التنظيمي وفاعلية المنظّمة، وتُعرف الفاعليّة التنظيميّة بأهمّ الدرجة التي تُحقّق بها المنظّمة أهدافها (Daft,2010)، أمّا (عبدالرحمن، ٢٠١٧) فيعرّفها بأنّها قدرة المنظّمة على إدارة بيئتها الداخلية والخارجيّة بالطريقة التي تمكّنها من تحقيق أهدافها وتحقيق التكيّف مع المتغيرات البيئية بما يحقّق رضا أصحاب المصالح المستفيدين منها.

وتتضمن مداخل الفاعليّة التنظيميّة كما أبرزها: (Daft,2010) نوعين من المداخل: وهي المداخل التقليديّة: وتتضمّن مداخل الأهداف، ومداخل الموارد، ومداخل العمليات الداخليّة، ومن المداخل الحديثة: بطاقة الأداء المتوازن التي تتضمّن قياس فعالية وحدات المنظّمة المختلفة، حيثُ يُجمّع عدّة مؤشرات للفاعليّة في إطار واحد، وبما يوازُن ما بين التدابير الماليّة التقليديّة وما بين التدابير التشغيليّة المتعلّقة بالنجاح الحاسم للشركة.

وتركّز بطاقة الأداء المتوازن على كلّ مجالٍ من مجالات الفعالية: كالأداء المالي، وصدق العملاء، والعمليات الداخليّة، والتعلّم والنمو، ويتضمّن قياس الفاعليّة التنظيميّة كما أبرزت

(المجالي، ٢٠١٠) مجموعة من الجوانب تتمثل في تحقيق الأهداف، وهي قدرة القيادات الأكاديمية على تحقيق الأهداف والتطوير الذاتي، والمتمثلة في وعي القيادات الأكاديمية بطبيعتها عملياتها الداخلية والعوامل التي تحكم أداءها وتحدد علاقتها مع بيئتها الخارجية، ورضا القيادات الأكاديمية عن إشباع حاجاتها ورغباتها من الجامعة، وتوظيف الموارد، والمتمثل في قدرة القيادات الأكاديمية على الاستغلال الأمثل للموارد.

ويرتبط الصّمث التنظيمي بالفاعلية التنظيمية فقد أشارت العديد من الدراسات ومنها دراسة: (Hosseini & Enayati, 2014) إلى أن هناك علاقة عكسية بين الصّمث التنظيمي وأداء الموظفين، فكلما زاد الصّمث التنظيمي في المنظمة تأثرت الفاعلية التنظيمية وقل أداء الموظفين، كما أشارت دراسة: (Ghanbai & Beheshti, 2016) إلى أن الصّمث التنظيمي له علاقة مباشرة في تقليل العمل الجماعي، وتقليل الأداء التنظيمي، وربط (Dedahanov & Rhee, 2015) ما بين الصّمث التنظيمي في مكان العمل ومقاييس الكفاءة والفاعلية، كما أبرز: (Saaed, 2019) أن الصّمث التنظيمي له آثار سلبية على تفاني العمال وثقتهم، وأنه مرهق ويؤدي إلى تبدد الشخصية، وضعف الشعور بالنجاح، وإعطاء نظرة سلبية عن مكان العمل، ويضيف: (Hozouri, 2018) إلى أن الصّمث التنظيمي يؤدي إلى إعاقة التواصل والقدرة على اتخاذ القرارات والتكيف مع التغيير، وقد أضاف: (Bagheri-Lankarani, 2016) أن هناك علاقة عكسية بين الصّمث التنظيمي وأداء الموظفين، ويشير (Morrisson ٢٠٠٠): إلى أن الصّمث التنظيمي يؤثر على جودة القرار وفاعليته، وعلى التغيير والعمليات، فهو يحمل العديد من النتائج السلبية على قدرة المنظمات على التغيير والتطوير، كما أنه يقوّض من صنع القرار، وتصحيح الأخطاء، وإلحاق الضرر بثقة الموظف (Morrisson ٢٠٠٣)، وأن الصّمث التنظيمي يرتبط بصعوبة تصحيح المشكلات، والاستفادة من الأفكار الجيدة (Morrisson ٢٠١٤)، كما أنه يؤثر على فاعلية المنظمة من خلال عجز الموارد البشرية عن التعبير، وانخفاض الرضا الوظيفي، ودوران العمل (Millikan ٢٠٠٣)، وأن الصّمث التنظيمي له علاقة سلبية بين الصّمث التنظيمي وأداء الموظفين، فكلما زاد الصّمث قل أداء

الموظفين (Francis, 2020)، كما أشارت دراسة: (Soderlind, 2019)، إلى أنّ الصّمت التنظيمي أثر على الموظفين وعلى المنظمة.

الدّراسات السابقة:

تناولت مجموعة من الدّراسات الصّمت التنظيمي سواء في القطاع التعليمي أو القطاع الصناعي أو القطاع الطبي، ومن ضمن الدّراسات التي تناولت دراسة الصّمت التنظيمي في القطاع التعليمي:

دراسة ل: (Milliken, 2003) عن ضلال الصّمت: دمج المجالات والاتجاهات المستقبلية للبحث عن الصّمت في المنظمات، وقد هدفت الدّراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على الصّمت التنظيمي بين مديري المستويات الوسطى، وكذلك تقديم الحلول لهذه المشكلة، وقد تمّ استخدام المنهج النوعي من خلال دراسة المستوى لعام: 2016/2017، وقد دلّت النتائج على أنّ أسباب الصّمت التنظيمي التي تؤثر على المديرين هي ثلاثة أسباب: الأسباب التنظيمية وتتضمن: الهيكل التنظيمي، الاتصال التنظيمي، الثقافة التنظيمية، أمّا الأسباب فتتضمن: الأسباب النفسية، ومهارات الاتصال، والأسباب الديموغرافية، وقد دلّت النتائج أيضاً على أنّ الصّمت التنظيمي موجود بين مديري الجامعات، وأنّه يقلل من فعالية عمليات صنع القرار والتغيير التنظيمي.

وفي دراسة ل: (الفاعوري، 2004) عن أثر الصّمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية في جامعة مؤتة، فقد هدفت الدّراسة إلى دراسة الصّمت التنظيمي وأثره على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية لدى مديري الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الشعب في جامعة مؤتة، باستخدام المنهج الوصفي من خلال استبانة، وقد تكوّنت عيّنة الدّراسة من: (146)، ودلّت نتائج الدّراسة إلى أنّ هناك علاقة بين هدف المديرين في التغذية العكسية السلبية والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية، وأنّ هناك علاقة بين أناية المرؤوسين، ومعرفة الإدارة، وأهمية الاتفاق والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية، وأنّه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة في الصّمت التنظيمي تُعزى إلى المتغيرات الوسيطة كالعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

وفي دراسة ل: (الشوابكة، ٢٠٠٧) عن مستوى الصّمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالولاء التنظيمي للمرووسين، والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية، فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الصّمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بكل من الولاء التنظيمي والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية، وقد تكونت عينة الدراسة من: (٥٦١) فرداً من القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة باستخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال استبانة، دلّت فيها النتائج على أنّ مستوى الولاء التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية كان بدرجة مرتفعة، وأنّ مشاركة القيادات الإدارية الأكاديمية في صنع القرارات التنظيمية كان بدرجة متوسطة، وأنّه لا توجد فروق دلالة إحصائية في درجات الصّمت التنظيمي تعود للنوع الاجتماعي، ونوع الكلية، والمستوى الوظيفي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود للرتبة الأكاديمية وعدد سنوات الخبرة، ومكان الحصول على الدكتوراه، كما أنّ هناك علاقة سلبية بين مستوى الصّمت التنظيمي ودرجة الولاء التنظيمي، وكذلك وجود علاقة سلبية بين مستوى الصّمت التنظيمي ومستوى المشاركة في صنع القرارات التنظيمية.

وفي دراسة ل: (Jain, ٢٠١٥) عن منظور شخصي لدراسة الصّمت في المنظّمات الهندية: التحقيق في الأسباب وتطوير المقاييس، هدفت الدراسة إلى التحقّق من أسباب الصّمت للموظّفين في الهند فيما يتعلق بالمشرفين وكيف يتوسّط الرضا الوظيفي في العلاقة بين الحقّ والدوران باستخدام المنهج النوعي والكمي وقد تكوّنت عينة الدراسة من: (١١٦) من العاملين في المنظّمات الخاصة، ودلّت النتائج على وجود أربعة أسباب رئيسة للصّمت في الهند وهي: الخوف من الانتقام، الدافع الداخلي، الكفاءة الذاتية، الصورة الذاتية.

وفي دراسة ل: (Fapohunda, ٢٠١٦) عن الصّمت التنظيمي: التنبؤات والنتائج بين الموظّفين الأكاديميين بالجامعة: فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على التهديدات والنتائج الرئيسية لصّمت الموظّف، وقدّمت أفكاراً للتغلب عليها من خلال استخدام المنهج الوصفي، وتكوّنت عينة الدراسة من: (٣٢١) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات في لاجوس، ودلّت

نتائج الدّراسة على أنّ معظم الباحثين كانوا في مواقف أظهرها فيها الصّمت تجاه بعض القضايا التنظيميّة المختلفة، وقد كانت الأسباب الأكثر تكراراً هي: المعتقدات الإداريّة والتنظيميّة، والخوف من أن يتمّ وصّهم بشكل سلبي، وبالتالي الإضرار بالعلاقات، وقد دلّت النتائج أيضاً على أنّ هناك علاقةً مهمة بين الصّمت التنظيمي والإرهاق العاطفي، وعدم رضا الموظّفين عن العمل واللامبالاة.

وفي دراسة لـ: (Akin 2016)، عن العلاقة بين الصّمت التنظيمي والإرهاق، بين الأكاديميين، تكوّنت عيّنة الدّراسة من: (190) أكاديمياً يعملون في: (17) جامعة حكومية تتبع (15) مقاطعة باستخدام مقياس الصّمت التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وتشير الدّراسة إلى أنّ مستويات صمت الأكاديميين كانت متوسّطة، كما أنّ مستويات الإرهاق كانت منخفضة، وقد تمّ تحديد العلاقة بوجود ارتباط إيجابي بين الصّمت التنظيمي ومستويات الإرهاق لدى الأكاديميين.

وفي دراسة لـ: (Meliani 2016)، عن الصّمت التنظيمي الإجهاد والضغط التنظيمي والكفاءة ومستويات السلامة النفسيّة لموظّفي قطاع التمويل، هدفت إلى دراسة تأثير الإجهاد التنظيمي والصّمت التنظيمي على كفاءة الموظّفين باستخدام المنهج النوعي، حيث تكوّن مجتمع الدّراسة من: (700) موظّف، أمّا عيّنة الدّراسة فتكوّنت من: (265) موظّفاً، وقد دلّت نتائج الدّراسة على ارتباط السلامة النفسيّة بالصّمت التنظيمي، كما أنّ هناك علاقةً بين الصّمت التنظيمي وأداء الموظّفين فهم يلتزمون الصّمت كوسيلة للحفاظ على أنفسهم لأنهم يحبّون السّلام والهدوء.

وفي دراسة لـ: (Boufounoua، 2016)، عن الأزمة الماليّة والسلوك التنظيمي والصّمت التنظيمي في القطاع العام: دراسة حالة اليونان، هدفت الدّراسة إلى استكشاف آثار الأزمة الماليّة الأخيرة على السلوك التنظيمي في القطاع العام في اليونان باستخدام المنهج الوصفي من خلال استبيان شمل (500) موظّف في القطاع العام، وقد دلّت النتائج على أنّ واحداً من اثنين، وواحداً من ثلاثة موظّفين التزموا الصّمت وعدم إبداء الرأي، وأنّ النساء يحجّبن آراءهنّ عن المشرفين أكثر

من الرجال، وأن الرجال يقدِّرون ذواتهم أكثر من النساء، وأنَّ المشاركة بفعالية في المناقشات بالآراء والمقترحات تختلف بين المستويات الإدارية حسب التسلسل الهرميّ.

وفي دراسة ل: (الوزرة، ٢٠١٩) عن الصّمت التنظيمي وعلاقته بالمشاركة في القرار لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة البرامج التحضيرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الصّمت التنظيمي والمشاركة في صنع القرار لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة البرامج التحضيرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، تمَّ استخدام المنهج الوصفي المسحي والمنهج الارتباطي، وتكوّن مجتمع الدراسة من: (٢٩٥) عضواً من خلال استبانة، أظهرت نتائجها أنّ مستوى الصّمت التنظيمي والمشاركة في عملية صنع القرار جاء بمستوى متوسّط، واتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيّر الجنس، بينما دلّت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو سلوك الصّمت لدى أعضاء هيئة التدريس وتجاه الإدارة في العمادة نحو الصّمت يُعزى لمتغيّر الجنس لدى الذكور، كما لا توجد فروق تُعزى لمتغيّر المؤهل العلمي، وقد وجدت الدراسة أنّ هناك علاقة عكسية بين مستوى الصّمت التنظيمي ومستوى المشاركة في صنع القرار.

وفي دراسة ل: (Soderlind, ٢٠١٩) عن صمت الموظف: مراجعة تحليلية متعدّدة، هدفت الدراسة إلى التعرف على الآثار الهائلة للصّمت التنظيمي على أداء المنظمة حتى بقائها، وفي هذا البحث تمَّ بحث: (٢٠) دراسة عن الصّمت التنظيمي للوصول إلى فهم لصمت الموظفين من خلال استخدام التحليل السلوكي والمنهج النوعي باستخدام المقابلة، وقد شملت الدراسة (٢٠) دراسة، وأظهرت النتائج أنّ أسباب الصّمت التنظيمي للموظفين تكوّنت من أسباب تنظيمية وإدارية واجتماعية وديموغرافية، وهذا الصّمت يؤثّر على الموظفين وعلى المنظمة.

وفي دراسة ل: (Francis, ٢٠٢٠) عن دور سلوكيات الصّمت التنظيمي في فاعلية الموظف، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير سلوكيات الصّمت التنظيمي على فاعلية الموظف في الجامعات الخاصة في ولاية أوجون في نيجيريا، حيث تمَّ اختيار خمس جامعات من خلال استخدام

المنهج الوصفي باستخدام استبانة، إذ تكوّنت عيّنة الدّراسة من: (٦٢٩) ودلّت نتائج الدّراسة على أنّ سلوكيات الصّمت التنظيمي لها تأثير إيجابي كبير على فعالية الموظّف.

وفي دراسة ل: (الغامدي، ٢٠٢٠) عن القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة وعلاقتها بمستوى الصّمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، فقد هدفت الدّراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التشاركية والصّمت التنظيمي، ولتحقيق هدف الدّراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، من خلال استخدام استبانة كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدّراسة المكون من: (١٨٨٩) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت الدّراسة التي أجريت على عيّنة عشوائية مكوّنة من: (٥١٣) فرداً أنّ ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التشاركية جاءت بدرجة عالية، في حين جاء مستوى الصّمت التنظيمي بدرجة متوسطة، وخلّصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التشاركية وسلوك الصّمت التنظيمي، كما أظهرت الدّراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عيّنة الدّراسة حول ممارسة القيادة التشاركية تُعزى لمتغيّر الجنسية لصالح غير السعوديين.

وفي دراسة ل: (Cheong, ٢٠٢٠)، عن الآثار الوسيطة للصّمت التنظيمي بين التمر في مكان العمل والأداء التنظيمي بين الممرضات، هدفت الدّراسة إلى تحليل العلاقة بين التمر في مكان العمل والأداء التنظيمي والتحقق من الآثار الوسيطة للصّمت التنظيمي بينهما، وقد استخدمت الدّراسة المنهج الوصفي من خلال استخدام تحليل الانحدار، فتكوّنت عيّنة الدّراسة من: (٢٧٣) ممرضة في المستشفى الجامعي في سيئول، وقد دلّت النتائج أنّ التمر يرتبط بشكل سلب بالأداء التنظيمي، وأنّ التمر له تأثير سلب على الأداء التنظيمي من خلال صمت القبول، كما أنّ الصّمت الدفاعي له دور وسيط وجزئي في العلاقة التبادلية.

وفي دراسة ل: (الشنيفي، ٢٠٢١) عن الصّمت التنظيمي في جامعة الملك سعود وعلاقته بالأداء الوظيفي، هدفت الدّراسة إلى التعرّف على مستوى الصّمت التنظيمي والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما، والتعرّف على مدى وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الصّمت التنظيمي،

وقد تكوّن مجتمع الدّراسة من الموظّفات الإداريات في جامعة الملك سعود وعددهنّ: (٤١٥) موظّفة، وتمّ استخدام المنهج المسحي الوصفي من خلال استخدام استبانةٍ لجمع المعلومات، وقد أظهرت النتائج حياد الموظّفات فيما يختصّ بالصّمت التنظيمي بشكل عام وأنّ كلاً من صمت الإذعان والصّمت الدفاعي موجودان بدرجةٍ متديّبة مع وجود علاقةٍ عكسية سالبةٍ بينهما وبين الأداء الوظيفي، أمّا الصّمت الإيجابي الاجتماعي فهو موجود بدرجة مرتفعة مع وجود علاقةٍ طرديةٍ موجبة بينه وبين الأداء الوظيفي، وتوصّلت الدّراسة إلى وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ باختلاف الحالة الاجتماعية والمؤهل وسنوات الخبرة.

وفي دراسة لـ: (الضويان، ٢٠٢١) عن واقع الصّمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم وعلاقته ببعض المتغيرات، هدفت الدّراسة إلى التعرف على واقع الصّمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم من وجهة نظرهم، وعلاقته ببعض المتغيرات، وقد تمّ استخدام المنهج الوصفي وتكوّنت عيّنة الدّراسة من: (١٩٤) عضواً من خلال استبانة، وقد دلت نتائج الدّراسة أنّها متحقّقة بدرجة ضعيفة، وأنّ الصّمت المؤيّد اجتماعياً جاء من المرتبة الأولى، ثمّ الصّمت الدفاعي جاء بدرجةٍ متوسطةٍ، ثمّ جاء محور الأسباب المؤدية للصّمت التنظيمي بدرجةٍ متوسطةٍ، وكان من أهمها غموض دور عضو هيئة التدريس وتداخله مع الأدوار الأخرى، وقد جاء محور المقترحات الإجرائية للتغلب على الصّمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجةٍ كبيرة جداً وأنّه لا توجد فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ تقود للنوع والدّرجة العلمية وسنوات الخبرة.

وفي دراسة لـ: (Dalli، ٢٠٢٢) عن توقع الصّمت التنظيمي للمعلم: الآثار التنبؤية لمركز التّحكّم والثّقة بالنّفس والدّعم التنظيمي المتصوّر، باستخدام المنهج الوصفي المسحي، تكوّن مجتمع الدّراسة من: (٦٣٠) أمّا عيّنة الدّراسة فقد شملت: (٤٣٦) معلماً في: (١١٩) مدرسة ثانوية لعام: ٢٠١٧/٢٠١٦ باستخدام مقياس الصّمت، وقد دلّت النتائج على وجود علاقةٍ سلبية بين السيطرة والثّقة الداخلية بالنّفس، والثّقة الخارجية بالنّفس، والدّعم التنظيمي، ويزداد قبول الصّمت والصّمت الدفاعي كلما تحوّل موضع التّحكّم في الخارج إلى الدّاخل.

وفي دراسة لـ: (Lehner, ٢٠٢٢) عن ظاهرة الصّمت التنظيمي: مراجعة الأدبيات، هدفت هذه الدّراسة إلى بحث ظاهرة الصّمت التنظيمي والجوانب المختلفة فيه على المستوى الفردي، وكذلك أوجه الاختلاف والتشابهة بين الصّمت التنظيمي وصمت الموظف من خلال استخدام المنهج النوعي بواسطة تلخيص ومقارنة الأبحاث عن الصّمت التنظيمي من عام: ٢٠٠٠ حتى: ٢٠٢٠، والتعرّف إلى أين وصلت هذه الأبحاث، وكذلك العثور على العديد من العوامل المؤثرة على نتائج الصّمت التنظيمي، وقد دلّت النتائج على أنّ بعض أسباب الصّمت التنظيمي تعود إلى سلوك الإدارة والظلم، وقلة التواصل وعدم الإنصاف، وكلّ تلك الأسباب لها أثر على النتائج والتي تشمل انخفاض الدافعية أو التّخريب أو زيادة التوتر، وبما أنّ هذه النتائج لها تأثير سلبيّ على المنظّمة نفسها، وعلى موظفي المنظّمة، فهذه الدّراسة تقدم آليات وأساليب عدّة للتعلّب على حالة الصّمت.

وقد اتفقت الدّراسة الحالية مع الدّراسات السّابقة من حيث الهدف بالتعرّف على الصّمت التنظيمي كما جاء في دراسة: (Akin, ٢٠٢٢)، ودراسة: (Francis, ٢٠٢٢) ودراسة: (Fapohunda, ٢٠١٦) ودراسة: (الشوايكة، ٢٠٠٧) ، ومن حيث استخدام المنهجية، باستخدام المنهج الوصفي، فقد اتفقت مع دراسة: (Melioni, ٢٠٢٢) عن الصّمت، ودراسة: (Akin, ٢٠١٦) عن العلاقة بين الصّمت والإرهاق، ودراسة: (Francis, ٢٠٢٠) عن دور سلوكيات الموظف على فعالية الموظف، ودراسة: (Fapahunda, ٢٠١٦) عن التنبؤات للصّمت التنظيمي، ودراسة: (الشنيقي، ٢٠٢١) عن الصّمت التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، ودراسة: (الشوايكة، ٢٠٠٧) عن مستوى الصّمت وعلاقته بالأداء الوظيفي والمشاركة في وضع القرار، ودراسة: (الفاعوري، ٢٠٠٤) عن أثر الصّمت على المشاركة في صنع القرار، ودراسة (الغامدي، ٢٠٢١) عن القيادة التشاركية والصّمت، ودراسة: (الضويان، ٢٠٢١) عن واقع الصّمت التنظيمي، ودراسة: (الوزرة، ٢٠١٩) عن المشاركة في القرارات، وتختلف هذه الدّراسة عن غيرها في تناولها للمتغير التابع المتمثّل في الفاعلية التنظيمية بأبعادها المختلفة، حيث ركزت على علاقة الصمت التنظيمي بتحقيق الأهداف في الجامعة، وكذلك علاقة الصمت التنظيمي

بتوظيف الموارد، ورضا المشاركين، والتطوير الذاتي وهي من الأهمية بمكان للجامعات ان تتعرف على علاقة الصمت بفاعليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها.

الإطار المنهجي للدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وذلك من خلال إجراء مسح لاستقصاء آراء القادة الأكاديميين في جامعة الحدود الشمالية بُغية الحصول على البيانات عن العلاقة بين الصمت التنظيمي والفاعلية التنظيمية في فترة زمنية معينة.

مجتمع الدراسة وعيّنته:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين في جامعة الحدود الشمالية، البالغ عددهم (١٠٠) قائد أكاديمي حسب إحصائية جامعة الحدود الشمالية للفصل الدراسي الثالث: ١٤٤٤/١٤٤٥، وقد تم اختيار مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين نظراً لكونهم المسؤولين عن تطوير الجامعة والمسؤولين عن التغيير من خلال طرح اقتراحاتهم ووجهات نظرهم المختلفة، وحسب خلفياتهم العلمية والمهنية في تحقيق أهداف الجامعة وبرامجها المختلفة، وتحقيق التغيير المنشود في إعداد القوى البشرية، كما أنها المسؤولة عن تبني مفاهيم الإدارة المؤثرة في المنظمات، وحصص وتحديد مشكلاتها التي تعترض سير عملها، والعمل على علاجها، كما أنّها هي المسؤولة أمام الهيئات والمراكز والوزارات عن تحقيق الأهداف المرجوة.

وقد كانت شملت عينة الدراسة كامل مجتمع الدراسة والتي تكونت: (N=93) وتمّ تحديد

حجم العينة المناسبة لمجتمع الدراسة حسب (مورغن وكريشي): (Krejcie & Morgan, 1970).

جدول رقم (١) التوزيع حسب الجنس والرّتب الوظيفية والأكاديمية

المجموع	رئيس قسم	وكيل	عميد	الجنس والرّتبة
12	4	7	١	أنثى
9	3	6	صفر	أستاذ مساعد
3	1	1	١	أستاذ مشارك
81	61	10	١٠	ذكر

6	5	صفر	١	أستاذ دكتور
54	44	7	٣	أستاذ مساعد
21	12	3	٦	أستاذ مشارك
93	65	17	11	المجموع

حيث يتضح من النتائج السابقة بالجدول ١ أن نسبة الذكور المشاركين في الدراسة بلغت ٨١٪، وأن نسبة الإناث كانت ١٩ ٪، كما بلغت نسبة القيادات الأكاديمية من العمداء ١١ ٪ أما نسبة وكلاء الكليات فبلغت نسبة ١٧ ٪ أما نسبة رؤساء الاقسام فقد بلغت نسبة ٦٥ ٪.

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وقد تمّ تصميمها بناءً على الإطار النظري وعددٍ من الاستبانات التي تقيس موضوع الدراسة، كما تمّ تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام وهي:

القسم الأول: ويتضمّن البيانات والمعلومات الأولية للمبحوثين وهي: المسمّى الوظيفي، الجنس، والمرتبة الأكاديمية.

القسم الثاني: ويتضمّن مقياس المتغير المستقل "الصّمت التنظيمي"، ويُقاس الصّمت التنظيمي اعتماداً على ما ورد في: (الشوابكة، ٢٠٠٧) من خلال مقياس (Ryan & Oestreich, 1991) ودراسة: (Morrison, 2000) وتحتوي على: (٢٤) فقرة، وقد تمّ استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي الذي يتضمّن: (أوافق بشدّة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدّة).

القسم الثالث: وقد تضمّن هذا المقياس المتغير التابع وهو الفاعلية التنظيمية، وتمّ استخدام مقياس يتكون من: (٤) أبعادٍ بناءً على دراسة العازمي: (٢٠١١) والتي اعتمدت بدورها على دراسة: (Griffin, 1999)، ودراسة: (Robbins, 1990)، ودراسة: (Elmuti, 1996)، ودراسة: (العضايلة، ٢٠٠٦)، ودراسة: (القطارنة، ٢٠٠٦). الذي يحتوي على: (٢٠) فقرة تقيس تحقيق الأهداف بالفقرات: (٢٩-٢٥)، وتوظيف الموارد بالفقرات: (٣٠-٣٤)، ورضا المشارك بالفقرات: (٣٩-٣٥)، والتطوير الذاتي بالفقرات: (٤٠-٤٤)، وقد تمّ استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي والذي يتضمّن (أوافق بشدّة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدّة)،

وقد حُدِّدت مستويات المتوسطات حسب المعيار التالي: منخفض: إذا كان المتوسط بين: (١-٢,٣٣)، ومتوسط: إذا كان المتوسط بين: (٢,٣٤-٣,٦٦)، ومرتفع: إذا كان المتوسط بين: (٣,٦٧-٥).

صدق الاستبانة وثباتها:

للتحقق من صدق الاستبانة، فقد تمَّ عرض الاستبانة على (١٠) محكِّمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية في الجامعات السعودية، وذلك للتأكد من مدى ملائمة الفقرات وصحتها اللغوية، وفي ضوء ما ورد من ملاحظات تمَّ إدخال بعض التعديلات لتكون أكثر وضوحاً، واستبعاد بعض العبارات لتكون المقاييس صادقة في قياس ما صُمِّمت من أجله، وقد بلغت نسبة الاتفاق: ٨٥٪ ما يعني أنَّ الأداة تتَّصفُ بالصدق.

ولقياس مُعامل ثبات الاتساق الداخلي للأداتين، فقد تمَّ استخدام مُعامل الثبات: (ألفا كرونباخ) (Cronbach Alpha) بغرض اختبار ثبات الاتساق الداخلي للأداتين، إذ تراوحت قيم مُعامل (ألفا كرونباخ) بين مستوى ثباتٍ مقبول، فكانت قيم مُعامل (ألفا كرونباخ) تتراوح عند: (٠,٧٣٧) وجميعها قيم أكبر من: (٠,٦٠) وهي الحدُّ المقبول للحكم على ثبات المقياس، وهذا يشير إلى إمكانية استخدامها في الدراسة الحالية.

متغيرات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة: اشتملت الدراسة على المتغير المستقل، وهو مستوى الصِّمت التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية.

المتغيرات التابعة: اشتملت الدراسة على المتغير التابع، وهو الفاعلية التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية.

المعالجات الإحصائية:

تمَّ استخراج البيانات المطلوبة لأسئلة الدراسة باستخدام برنامج: (SPSS) فقد تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص مجتمع وعينة الدراسة؛ للإجابة على

السؤال الأول والثاني، أمّا بالنسبة للسؤال الثالث فقد تمّ حساب مُعامل الارتباط (بيرسون) لحساب قوّة العلاقة واتجاهها.

نتائج الدّراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأوّل: ما مستوى الصّمت التنظيمي في جامعة الحدود الشمالية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بها؟

للإجابة على هذا السؤال فقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وبناءً عليه فقد تمّ تحديد مستوى الصّمت التنظيمي في جامعة الحدود الشمالية كما يتّضح من الجدول (٢):

جدول رقم (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصّمت التنظيمي

مستوى الصّمت التنظيمي	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	الصّمت التنظيمي	-
مرتفع	١	0.93	4.18	إنّ السكوت والصّمت يقتل الابتكار والإبداع في الجامعة.	٢١
مرتفع	٢	1.02	4.08	إنّ السكوت وعدم قول الحقيقة يعيق تطور الجامعة بشكل عام.	٢٠
مرتفع	٣	0.98	4.06	إنّ الصّمت التنظيمي في الجامعة يعمل على تدني الروح المعنوية والاندفاع لدى العاملين فيها.	٢٤
مرتفع	٤	0.97	4.04	أخشى من تآكل الإدارة وخراجها وإغيارها إذا استمر وازداد الصّمت التنظيمي في الجامعة.	٢٢
مرتفع	٥	1.02	4.03	يؤثر عدم قولي حقيقة ما تعانيه الكلية أو الجامعة التي أعمل فيها من سلبيات على مستوى التعليم ومخرجاته فيها.	١٨
مرتفع	٥	1.02	4.03	إنّ عدم البوح فيما تعانيه الجامعة أصبح ظاهرة خطيرة تؤثر سلباً على مستوى ومخرجات التعليم في الجامعة.	١٩
مرتفع	٦	1.13	3.71	يؤثر قولي الحقيقة فيما يتعلق بالسلبيات التي يمارسها المسؤولون الأعلى مني درجة أو موقفاً إدارياً على مناهي الشخصية في الجامعة.	١٧
متوسط	٧	1.23	3.60	أخشى المساءلة من قبل المسؤولين الأعلى مني درجة عندما أقول حقيقة مؤكدة لما تعانيه الجامعة من سلبيات.	١٦
متوسط	٧	1.18	3.60	أبادرُ إلى طرح مقترحاتي ونصائحي التي أراها مفيدة لمصلحة الجامعة بغض النظر عن ردود فعل المسؤولين تجاهي.	٢٣
متوسط	٨	1.09	3.54	أخوفُ أن يغضب رئيسي المباشر عند إخباره بحدوث مشكلة في العمل.	٣
متوسط	٩	1.14	3.47	إنّ رئيسي المباشر لا يجب سماع أية معلومات سلبية.	٧

متوسط	١٠	1.17	3.46	يحاول رئيسي المباشر حماية نفسه من الانتقادات الموجهة له من خلال عدم السماح للمرؤوسين بطرح ما يخص العمل.	٨
متوسط	١٠	1.17	3.46	يحاول رئيسي المباشر حماية نفسه من الانتقادات الموجهة له من خلال عدم السماح للمرؤوسين بطرح ما يخص العمل.	٨
متوسط	١٠	1.11	3.46	يعتقد رئيسي أن دوري ينحصر بتنفيذ ما أتلقاه من توجيهات	١٤
متوسط	١١	1.06	3.45	يعد رئيسي المباشر أئني انتقاد موجه لأسلوب عمله تحدياً له.	١
متوسط	١١	1.09	3.45	إن إخباري عن أية معلومات غير سارة عن العمل قد تلحق الضرر بي عند تقبلي من قبل رئيسي المباشر.	٥
متوسط	١٢	1.19	3.44	يشكك رئيسي المباشر بمصداقية المعلومات الدقيقة الواردة إليه ويعدها سلبية.	٦
متوسط	١٣	1.03	3.41	يعزف رئيسي المباشر عن الاستماع إلى الانتقادات الموجهة له من قبل رؤوسيه المتعلقة بأسلوب عمله.	٤
متوسط	١٣	1.06	3.41	يعد رئيسي المباشر نفسه الشخص الأكثر معرفة بمتطلبات العمل.	١٢
متوسط	١٤	1.25	3.40	أتردد في تقديم أية آراء ومقترحات عندما تطلب مني، لأن رئيسي المباشر لا يأخذها بعين الاعتبار، ولم تحظ مثل هذه المعلومات سابقاً باهتمامه.	١٥
متوسط	١٥	1.20	3.38	يعتقد رئيسي المباشر أن رؤوسيه يفضلون مصالحهم الشخصية على مصلحة العمل.	١٠
متوسط	١٥	1.06	3.38	يعتقد رئيسي المباشر بأن عدم الاتفاق في وجهات النظر من شأنه إضعاف الأداء في العمل.	١٣
متوسط	١٦	1.11	3.33	لا يهتم رئيسي المباشر بالمعلومات السلبية الواردة إليه من رؤوسيه المتعلقة بأسلوب عمله.	٢
متوسط	١٧	1.18	3.29	يعتقد رئيسي المباشر أن رؤوسيه يكرهون العمل.	٩
متوسط	١٨	1.20	3.28	لا يثق رئيسي المباشر برؤوسيه الذين يعاونونه في العمل.	١١
متوسط		0.80	3.60	الإجمالي	

ويتبين من الجدول رقم: (٢) أن مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية كان متوسطاً، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي: (٣,٦٠)، والانحراف المعياري: (٠,٨٠)، ويتضح من الجدول ان المتوسط الحسابي لفقرات الصمت التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تراوحت بين المتوسطة والعالية، وقد كان أعلى المتوسطات للفقرة (٢١) وهي إن السكوت والصمت يقتل الابتكار والإبداع في الجامعة بمتوسط حسابي (٤,١٨) وبانحراف معياري (٠,٩٣) وهي تعد درجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية الفقرة (٢٠) وهي إن السكوت وعدم قول الحقيقة يعيق تطور الجامعة بشكل عام بمتوسط حسابي (٤,٠٨) وبانحراف

معياري (١,٠٢) وهي تعد درجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (٢٤) وهي إن الصمت التنظيمي في الجامعة يعمل على تدني الروح المعنوية والاندفاع لدى العاملين فيها بمتوسط حسابي (٤,٠٦) وبانحراف معياري (٠,٩٨) وهي تعد درجة مرتفعة، وفي المرتبة الرابعة الفقرة (٢٢) أخشى من تآكل الإدارة وخراها وإنهارها إذا استمر وازداد الصمت التنظيمي في الجامعة بمتوسط حسابي (٤,٠٤) وبانحراف معياري (٠,٩٧) وهي تعد بدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الخامسة الفقرة (١٨) يؤثر عدم قولي حقيقة ما تعانیه الكلية أو الجامعة التي أعمل فيها من سلبيات على مستوى التعليم ومخرجاته فيها بمتوسط حسابي (٤,٠٣) وبانحراف معياري (١,٠٢) وهي تعد بدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الأخيرة كانت الفقرة (١١) لا يثق رئيسي المباشر بمرووسيه الذين يعاونونه في العمل بمتوسط حسابي (٣,٢٨) وبانحراف معياري (١,٢٠) وبدرجة متوسطة، وقد أشارت جميع الفقرات إلى ان الصمت التنظيمي كان بدرجة متوسطة لدى جميع القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى الفاعلية التنظيمية في جامعة الحدود الشمالية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بها؟

وللإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، ثم تحديد مستوى الفاعلية التنظيمية للقيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية، ولجميع أبعاد أداة الدراسة، كما يتضح من الجدول رقم: (٣) أن المتوسط الحسابي الكلي كان متوسطاً: (٢,٩٣)، والانحراف المعياري: (٠,٩١) وجاءت جميع الفقرات في هذا المجال متوسطة، وقد تراوحت المتوسطات بين: (٢,٨٨) و: (٣,٠٦).

جدول رقم (٣) المتوسطات والانحرافات لمستوى الفاعلية التنظيمية للقيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد
متوسط	1	٠,٨٨	٣,٠٦	تحقيق الأهداف
متوسط	2	0.99	2.92	توظيف الموارد
متوسط	3	0.94	2.88	رضا المشارك

التطوير الذاتي	٢,٨٨	١,٠٦	4	متوسط
الدرجة الكلية للفعالية التنظيمية	٢,٩٣	٠,٩١		متوسط

ويتبين من الجدول رقم: (٣) أن مستوى الفاعلية التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية من وجهة نظرهم كان متوسطاً، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي: (٢,٩٣)، والانحراف المعياري: (٠,٩١) وجاءت أبعاد الفاعلية التنظيمية متوسطة حيث جاء بعد تحقيق الأهداف في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٠٦) وانحراف معياري (٠,٨٨)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد توظيف الموارد بمتوسط حسابي (٢,٩٢) وانحراف معياري (٠,٩٩) وفي المرتبة الثالثة جاء بعد رضا المشاركون بمتوسط حسابي (٢,٨٨) وانحراف معياري (٠,٩٤)، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد التطوير الذاتي بمتوسط حسابي (٢,٨٨) وانحراف معياري (١,٠٦). وهي على النحو الآتي:

١- بعد تحقيق الأهداف

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الفاعلية التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية في بعد تحقيق الأهداف، وبناء على الجدول رقم: (٤) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي كان متوسطاً: (٣,٠٦)، والانحراف المعياري: (٠,٨٨) وجاءت الفقرات في هذا المجال متوسطة وقد تراوحت المتوسطات بين: (٢,٩٨) و (٣,٢٧).

جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الفاعلية التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية وفقاً بعد تحقيق الأهداف

فقرات تحقيق الأهداف				
السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى تحقيق الأهداف
٢٠ تعمل الجامعة على وضع الأهداف القابلة للتحقيق.	3.27	0.81	١	متوسط
٢٥ تعدد المشاركة القاعدة الأساسية في بلورة الأهداف الجديدة.	3.03	1.09	٢	متوسط
٢٣ جميع الأهداف التي تتبناها الجامعة تحظى بشمول الأعضاء بها.	3.02	1.05	٣	متوسط
٢٤ تعتمد الجامعة استراتيجية الترابط بين الأهداف الفرعية والرئيسية.	3.00	1.15	٤	متوسط
٢٢ هناك تطابقٌ مدروسٌ بين أهداف الجامعة وأهداف الموظفين فيها.	2.98	0.94	٥	متوسط
الإجمالي	3.06	0.88		متوسط

ويتضح من الجدول رقم (٤) أن المتوسط الحسابي لفقرات بعد تحقيق الأهداف من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت متوسطة، وقد كان أعلى المتوسطات للفقرة (٢٠) وهي تعمل الجامعة على وضع الأهداف القابلة للتحقيق بمتوسط حسابي (٣,٢٧) وبانحراف معياري (٠,٨١) بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة كانت الفقرة (٢٢) هناك تطابقٌ مدرّوسٌ بين أهداف الجامعة وأهداف الموظفين فيها بمتوسط حسابي (٢,٩٨) وبانحراف معياري (٠,٩٤) وبدرجة متوسطة، وقد أشارت جميع الفقرات الى ان بعد تحقيق الأهداف كان بدرجة متوسطة .

٢- بعدَ توظيفِ الموارد

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الفاعلية التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية في بعد توظيف الموارد، وبناء على الجدول رقم: (٥) يتضح أنّ المتوسط الحسابي الكلي كان متوسطاً: (٢,٩٢)، والانحراف المعياري: (٠,٩٩) وجاءت الفقرات في هذا المجال متوسطة وقد تراوحت المتوسطات بين: (٢,٧٨) و: (٣,٠٢).

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الفاعلية التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية وفقاً لبعدها توظيف الموارد

فقرات توظيف الموارد				
السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى توظيف الموارد
٢٧	3.02	1.16	١	متوسط
٢٨	2.99	1.11	٢	متوسط
٢٩	2.92	1.09	٣	متوسط
٢٦	2.88	1.11	٤	متوسط
٣٠	2.78	1.08	٥	متوسط
الإجمالي	2.99	0.99		متوسط

ويتضح من الجدول رقم (٥) أن المتوسط الحسابي لفقرات بعد توظيف الموارد من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت متوسطة، وقد كان أعلى المتوسطات للفقرة (٢٧) وهي تتفاعل الجامعة مع التحوُّلات الحاصلة في الموارد المتاحة فيها بمتوسط حسابي (٣,٠٢) بانحراف معياري (١,١٦) بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة كانت الفقرة (٣٠) تحاول الجامعة إيجاد بدائل تعويضية لمواجهة ندرة الموارد بمتوسط حسابي (٢,٧٨) وبانحراف معياري (١,٠٨) وبدرجة متوسطة، وقد أشارت جميع الفقرات إلى أن بعد توظيف الموارد كان بدرجة متوسطة.

٣- بعد رضا المشارك

تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الفاعلية التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية في بعد رضا المشارك، وبناء على الجدول رقم: (٦) يتضح أنَّ المتوسط الحسابي الكلي كان متوسطاً: (٢,٨٨)، والانحراف المعياري: (٠,٩٤) وجاءت الفقرات في هذا المجال متوسطة وقد تراوحت المتوسطات بين: (٢,٧٨) و: (٣,١٢).

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الفاعلية التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية وفقاً بعد رضا المشارك

فقرات رضا المشارك				
مستوى رضا المشارك	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	السؤال
متوسط	١	1.05	3.12	٣٥ يحظى أعضاء هيئة التدريس بفرص الترقية حسب الاستحقاق.
متوسط	٢	1.09	2.88	٣٤ يدرك جميع المرتبطين في جامعي بأنها المصدر الأساسي لإشباع حاجاتهم.
متوسط	٣	1.06	2.86	٣٢ هناك جمهور واسع يفضل التعامل مع دائرتي دون سواها.
متوسط	٤	1.07	2.77	٣٣ لجامعي مكانة مرموقة للإسهام في التطوير الاجتماعي.
متوسط	٥	1.03	2.75	٣١ يشعُر أعضاء هيئة التدريس بالرضا الفعلي عن عملهم.
متوسط		0.94	2.88	الإجمالي

ويتضح من الجدول رقم (٦) إن المتوسط الحسابي لفقرات بعد رضا المشارك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت متوسطة، وقد كان أعلى المتوسطات للفقرة (٣٥) وهي يحظى أعضاء هيئة التدريس بفرص الترقية حسب الاستحقاق بمتوسط حسابي (٣,١٢) بانحراف معياري

(١,٠٥) بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة كانت الفقرة (٣١) يشعر أعضاء هيئة التدريس بالرضا الفعلي عن عملهم بمتوسط حسابي (٢,٧٥) وبانحراف معياري (١,٠٣) وبدرجة متوسطة، وقد أشارت جميع الفقرات الى ان بعد رضا المشارك كان بدرجة متوسطة.

٤- بعد التطوير الذاتي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الفاعلية التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في بعد التطوير الذاتي، وبناءً على الجدول رقم: (٧) يتضح أنّ المتوسط الحسابي الكلي كان متوسطاً: (٢,٨٨)، والانحراف المعياري: (١,٠٦) وجاءت الفقرات في هذا البعد متوسطة وقد تراوحت المتوسطات بين: (٢,٧٥) و: (٣,٠٣).

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الفاعلية التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية وفقاً بعد التطوير الذاتي

فقرات التطوير الذاتي					
مستوى التطوير الذاتي	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	السؤال	
متوسط	١	1.14	3.03	تسعى جامعتي للعمل على ما يعزز أداءها التنظيمي.	٣٩
متوسط	٢	1.13	2.94	تحرص جامعتي على صنع مركزها الذاتي بين الجامعات الأخرى.	٣٦
متوسط	٣	1.16	2.90	تشمل برامج التطوير في جامعتي كافة المستويات التنظيمية.	٣٨
متوسط	٤	1.18	2.78	لجامعتي ثقافة تنظيمية تُسهم في إحلال التغيير المناسب.	٣٧
متوسط	٥	1.22	2.75	تصنع جامعتي سيناريوهات متطورة لمواجهة الأزمات بثقة.	٤٠
متوسط		١,٠٦	٢,٨٨	الإجمالي	

ويتضح من الجدول رقم (٧) أن المتوسط الحسابي لفقرات بعد التطوير الذاتي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت متوسطة، وقد كان أعلى المتوسطات للفقرة (٣٩) وهي تسعى جامعتي للعمل على ما يعزز أداءها التنظيمي بمتوسط حسابي (٣,٠٣) بانحراف معياري (١,١٤) بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة كانت الفقرة (٣١) تصنع جامعتي سيناريوهات متطورة لمواجهة الأزمات بثقة بمتوسط حسابي (٢,٧٥) وبانحراف معياري (١,٢٢) وبدرجة متوسطة، وقد أشارت جميع الفقرات إلى أن بعد التطوير الذاتي كان بدرجة متوسطة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث:

ما هي العلاقة بين الصّمت التنظيمي والفاعلية التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشماليّة؟

وللإجابة على هذا السؤال تمّ حساب مُعامل الارتباط بين مستوى الصّمت التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشماليّة ومستوى الفاعلية التنظيمية باستخدام معامل الارتباط (بيرسون) وقد أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين مستوى الصّمت التنظيمي والفاعلية التنظيمية إذ بلغ مُعامل الارتباط: (-0.73).

مناقشة النتائج:

سيتمّ مناقشة النتائج وفق ما توصّلت إليه نتائج هذه الدّراسة وذلك على النحو التالي:
أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى الصّمت التنظيمي في جامعة الحدود الشماليّة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بما؟

يتضح من الجدول رقم: (٢) أنّ مستوى الصّمت التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشماليّة في المملكة العربية السعودية كان متوسّطاً، وقد يُعزى ذلك إلى الخوف من الانتقام، والخوف من تشكيل صورة ذهنية سلبية لدى الآخرين، وكذلك الخوف من توتّر العلاقات مع الآخرين، وعدم الترشيح للمناصب الإداريّة، بالإضافة إلى عدم الترقية، وكثرة المتاعب، وتنفق هذه الدّراسة مع دراسة كلّ من: (Akin, 2016) التي تضمّنت أنّ الصّمت التنظيمي كان متوسّطاً لدى الأكاديميين، وكذلك دراسة الشوابكة (٢٠٠٧) والتي دلّت أنّ الصّمت التنظيمي كانت متوسّطاً بين الأكاديميين في الجامعات الأردنيّة، وكذلك دراسة الغامدي: (٢٠٢١) ودراسة الضويان: (٢٠٢١) ودراسة: (الوزرة، ٢٠١٩).

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الفاعلية التنظيمية في جامعة الحدود الشماليّة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بما؟

يتضح من الجدول رقم: (٣) أنّ مستوى الفاعلية التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشماليّة في المملكة العربية السعودية كان متوسّطاً، وقد جاء تحقيق الأهداف في المرتبة الأولى ثمّ توظيف الموارد في المرتبة الثانية، ثمّ رضا المشارك في المرتبة الثالثة، ثمّ التطوير الذاتي

في المرتبة الرابعة، وقد يُعزى ذلك إلى قلة مشاركة القيادات الأكاديمية في وضع الأهداف، وفهم متطلبات تصميمها واختيارها، وكذلك المشاركة في تضمينها الخطط التنفيذية والتشغيلية، والمشاركة في عملية تنفيذ الأهداف، وعملية المتابعة لها، كما يعود ذلك إلى قلة المشاركة في التخطيط للموارد وكيفية استغلالها، بالإضافة إلى ضعف استيعاب المتغيرات البيئية والتكنولوجية، وإلى التخطيط المركزي في تلبية الاحتياجات للموارد، بالإضافة إلى ضعف تلبية الاحتياجات والرغبات للقيادات الأكاديمية في أعمالهم، وضعف الحوافز، والشعور بعدم الثقة، وضعف الولاء، وقد يعود ذلك إلى عدم شعور القيادات الأكاديمية بالقدرة على التطوير الشخصي، وتطوير العمليات الداخلية والأنشطة، والعاملين، وتحسين المخرجات.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما هي العلاقة بين الصّمت التنظيمي والفاعلية التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية؟

تتضح نتائج السؤال الثالث عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية قوية عند مستوى الدلالة بين الصّمت التنظيمي ومستوى الفاعلية التنظيمية، ويعني ذلك أن زيادة الصّمت التنظيمي تؤدي إلى نقصان الفاعلية التنظيمية.

وتتفق الدراسة مع نتائج كلٍّ من دراسة: (Hosseini&Enayati,2014)، ودراسة: (Ghanbai&Beheshti,2016)، ودراسة: (Dedahanov&Rhee,2015)، ودراسة: (Saaed,2019)، ودراسة: (Hozouri,2018)، ودراسة: (Bagheri-Lankarani,2016)، ودراسة: (Morrison٢٠٠٠)، ودراسة: (Morrison٢٠٠٣)، ودراسة: (Morrison٢٠١٤)، ودراسة: (Soderlind,٢٠١٩)، ودراسة: (Francis,2020)، ودراسة: (Millikan٢٠٠٣).

وبشكلٍ عامّ تشير نتائج الدراسة إلى أن الصّمت التنظيمي له علاقة سلبية بالفاعلية التنظيمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية، إذ أشارت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين الصّمت التنظيمي والفاعلية التنظيمية، ويتضح من ذلك أهمية الانتباه للصّمت التنظيمي في الجامعات وعلاقته القوية مع الفاعلية التنظيمية، فكلّما كان الصّمت عالياً كانت الفاعلية التنظيمية منخفضة، وهذا يشير إلى عدم قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها التي

تسعى إليها، كما تُشير إلى عجزها عن توظيف مواردها بشكل كامل، كما أنّ رضا القيادات الأكاديمية منخفض، وتشير النتائج أيضاً إلى صعوبة التغيير والتطوير في الجامعة.

وتبرز أهمية تلك النتيجة في أنّ الجامعة يجب أن يكون لديها الوعي الكافي بالصمت التنظيمي ومصطلحاته وأنواعه ومستوياته وكيفية التعامل معه، وتقليل آثاره السلبية على الجامعة وتأثير العلاقة بين الصمت والفاعلية التنظيمية التي تسعى لها الجامعة، ويعمل على قياسه المركز الوطني للأداء حيث يؤثر بشكل مباشر على قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها، واستغلال مواردها، وزيادة رضا مواردها البشرية، وترتبط نتيجة هذه الدراسة بكثير من الدراسات والأبحاث التي تناولت دراسة الصمت التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية، حيث أشارت كثير من الدراسات التي تم استعراضها إلى التأثير المباشر والقوي للصمت التنظيمي على المنظمات سواء في القطاع العام وفي الجامعات بشكل خاص، وبرغم الآثار الكبيرة لموضوع الدراسة إلا أنّ هناك العديد من القيود التي واجهتها هذه الدراسة، ومنها الاقتصار على أدوات البحث الوصفي وعدم استخدام أدوات البحث النوعي، ومن القيود التي واجهت الدراسة: أهمية التحليل العميق لكثير من مصطلحات الصمت التنظيمي في الجامعات، كأسبابه وأنواعه ومستوياته وكيفية التعامل معه، والنماذج المتعددة له، ويضاف إلى هذه القيود التي واجهتها هذه الدراسة: قلة الدراسات العربية التي تناولت الصمت التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في الجامعات في المملكة العربية السعودية بشكل خاص.

التوصيات:

بناءً على نتائج الدّراسة فإنّ الباحث يوصي بما يأتي:

- أشارت نتائج الدّراسة إلى أنّ مستوى الصّمت التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية كان متوسّطاً، وعليه يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بالصّمت التنظيمي من خلال تطوير الأنظمة والإجراءات التي تحفّز القيادات الأكاديمية على كسر الصّمت، وأن تكون تلك الإجراءات عادلة، وتشعر القيادات الأكاديمية بالأمان للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم وتشجيعهم لتقديم أفكارهم، كما يمكن تقديم العديد من البرامج والدورات التدريبية عن كيفية التعامل مع الصّمت التنظيمي.

- أشارت نتائج الدّراسة إلى أنّ مستوى الفاعلية التنظيمية كانت بدرجة متوسّطة لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية، وعليه يوصي الباحث بضرورة العمل على إيجاد آليات مناسبة لتعزيز الفاعلية التنظيمية من خلال العمل على تحقيق الأهداف، وتوظيف الموارد، وتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات، والتطوير والتحسين الذاتي.

- أشارت نتائج الدّراسة إلى أنّ العلاقة بين الصّمت التنظيمي والفاعلية التنظيمية كانت سلبية، وعليه ينبغي تطوير ممارسات الصّمت التنظيمي في مجالاته كافة، وتطوير ممارسات الفاعلية التنظيمية بما يعزّز الآثار الإيجابية لكسر الصّمت التنظيمي وتقليل الآثار السلبية.

المراجع

المراجع العربية:

- تقرير التنمية في منطقة الشرق الاوسط، الطريق غير المسلوك، إصلاح التعليم في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، البنك الدولي، ٢٠٠٧.
- تقرير توقعات وتطلعات إطار جديد للتعليم في الشرق الاوسط وشمال أفريقيا، البنك الدولي، ٢٠٢٠.
- رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- الشنيفي، نجلاء. (٢٠٢١). الصمت التنظيمي في جامعة الملك سعود وعلاقته بالأداء الوظيفي، مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، م٩١ (٢) ١١٩-١٣٨.
- الشوابكة، عساف. (٢٠٠٧). مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمرؤسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية.
- الضويان، حصة. (٢٠٢٢). واقع الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم وعلاقته ببعض المتغيرات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ١١ (٣).
- الغازمي، محمد. (٢٠١١). أثر إعادة الهيكلة على الفعالية التنظيمية في الإدارات التابعة للوزارات السعودية بمنطقة الجوف، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.
- عبد الرحمن، طارق. (٢٠١٧). أثر الأبداع الإداري في العلاقة بين إستراتيجيات إدارة المعرفة التنظيمية والفعالية التنظيمية للوزارات في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة، ٥٧ (٣).
- العيسى، احمد. (٢٠١١). التعليم العالي في السعودية دار الساقبي، الطبعة الاولى.
- الغامدي، فيصل. (٢٠٢١). القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة وعلاقتها بمستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، ٨ (٣).
- الفاعوري، عبير. (٢٠٠٤). أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية جامعة مؤتة - دراسة حالة، مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٩ (٢).
- الجمالي، آمال. (٢٠١٠). أثر المساءلة الادارية في فاعلية الجامعات الرسمية الأردنية، المؤتمر العربي الثالث - الجامعات العربية- التحديات والآفاق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحها، ٢٠٠٧.
- الوزرة، عبد الله. (٢٠١٩). الصمت التنظيمي وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرارات لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة البرامج التحضيرية في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، ١٤، ١٤٠-١٨٦.

ترجمة المراجع العربية:

- Abdul Rahman, Tariq (2017). The impact of administrative creativity on the relationship between organizational knowledge management strategies and the organizational effectiveness of ministries in the Kingdom of Saudi Arabia: a field study, Journal of Public Administration, 57(3).
- Al-Azmi, Muhammad. (2011). the impact of restructuring on organizational effectiveness in the departments affiliated to the Saudi ministries in Al-Jouf region, master's thesis, Mu'tah University.
- Al-Dowayan, Hessa (2022). The reality of organizational silence among faculty members at Qassim University and its relationship to some variables, International Journal of Educational and Psychological Studies, 11 (3).
- Al-Essa, Ahmed. (2011). Higher education in Saudi Arabia, Dar Al-Saqi, first edition.
- Al-Ghamdi, Faisal. (2021). Participatory leadership among the heads of academic departments at Al-Baha University and its relationship to the level of organizational silence among faculty members, King Khalid University Journal of Educational Sciences, 8 (3).
- Al-Majali, Amal (2010). The Impact of Administrative Accountability on the Effectiveness of Jordanian Official Universities, The Third Arab Conference - Arab Universities - Challenges and Prospects, Arab Organization for Administrative Development.
- Al-Shunaifi, Naglaa (2021). Organizational silence at King Saud University and its relationship to job performance, Journal of King Saud University - Administrative Sciences, vol. 9 (2) 119-138.
- Al=Wazrah, Abdullah. (2019). Organizational silence and its relationship to participation in decision-making among faculty members at the Deanship of Preparatory Programs at Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Arab Journal of Educational and Social Studies, 14, 140-186.
- Council of Higher Education and Universities System and Regulations, 2007.
- The Kingdom's Vision 2030.
- OECD (2019). Reviews of National Policies for Education in Saudi Arabia.
- OECD. (2020). Reviews of National Policies for Education in Saudi Arabia.
- Middle East Development Report, the Road Not Taken, Education Reform in the Middle East and North Africa, World Bank, 2007.
- Report of expectations and aspirations for a new framework for education in the Middle East and North Africa, World Bank, 2020.

المراجع الأجنبية:

- Akin, Ugur, Ulusoy, Tarik. (2016). the Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey, *International Journal of Higher Education*, 5(2).
- Bagheri-Lankarani, N., Zarei, F., Zandi, M., Omani Samani, R., & Karimi, M. (2016). The experiences of women fertilized through egg donation during their treatment process. *Evidence Based Care*, 6(1), 63- 70.
- Boufounoua, Paraskevi, Avdib, Kallirro. (2016). Financial Crisis, Organizational Behavior and Organizational Silence in the Public Sector: A Case Study for Greece, *Journal of Economics and Business*, 66 (1-2), 46-78.
- Cheong, Jong One. (2020). Mediating Effects of Organizational Silence between Workplace Bullying and Organizational Performance among Nurses, *Journal of Digital Convergence* 18(1), 169-175.
- Daft, Richard L. (2010). *Organization Theory and Design*, Southwestern, Cengage Learning.
- Dalli, Hatice, Sezgin, Ferudun. (2022). Predicting Teacher Organizational Silence: The Predictive Effects of Locus of Control, Selfconfidence and Perceived Organizationa, *Research in Educational Administration & Leadership*, 7(1), 39-79.
- Dedahanov, A. T., & Rhee, J. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. *Management Decision*.
- Dyne, Linn, Ang, Soon and Botero, Isabel. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Faouri, Abeer. (2004). The impact of organizational silence on participation in organizational decision-making, *Mutah University - a case study, Mutah Research and Studies - Humanities and Social Sciences Series*, 19(2).
- Fapohunda, Tinuke. M. (2016). Organizational Silence: Predictors and Consequences Among University Academic Staff, *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research*, Lagos State University Ojo, Nigeria.
- Francis-Odill, M.I. Oduyoye, O. Asikhia. (2020). Organizational Silence Behaviors Role on Employee Effectiveness, *European Journal of Business and Management*, 12(9).
- Jain, Ajay. (2015). an interpersonal perspective to study silence in Indian Organizations Investigation of dimensionality and development of measures, *Personnel Review*, 44(6):1010-1036.
- <http://dx.doi.org/10.1108/PR-12-2013-0220>
- Ghanbari, S., & Beheshti, R. R. (2016). Investigating the effect of organizational silence on reduction of teamwork and organizational performance based on balanced scorecard (BSC) Case Study: Employees of Razi University of Kermanshah. *Applied sociology*, 27(64) 47-60.
- Hosseini, S.F., & Enayati, T. (2014). Organizational silence relation with the performance of university staff. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 9 (4), 73-82.

- Hozouri, M., Yaghmaei, M., & Bordbar, H. (2018). Clarifying the impacts of organizational silence on organizational commitment with controlling the effects of organizational rumors. *Management Science Letters*, 8(6), 533-542.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Lehner, Christina. (2022). The Phenomnon of Organizational Silence: A literature Review, Master's Thesis, Johannes Kepler University Linz.
- Meliani, Hadjer. (2022). A study on the organizational Silence, Organizationa Stress, Efficiency and Psychological Safety Levety Levels of Finance Sector Emolyee, *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*,4(12).
- Milliken, Frances and Morrison, Elizabeth. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations, *Journal of Management Studies* 40(6) 0022-2380.
- Millken, Frances, Morrison, Elizabeth, Hewlin, Pathicia. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why, Stern School of Business Department of Management and Organizational Behavior, *Journal of Management Studies*,40(6),1453-1476.
- Morrison, Elizabeht, Milliken, Frances. (2000). Organizational Silence: A barrier to Change and Development in A Pluralistic World, *Academy of Management Review*, 25(4)706-725.
- Morrison, Elizabeth W. (2014). Employee Voice and Silence, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Annual-Review of Organizational-Psychology and Organizational Behavior, 2327-0608
- Pinder, Craig and Harlos, Karen. (2001). Employee Silemce: Quiescence and Acquiescnc as Responses to Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20,331-369.
- Saaed, H. K., Raheemah, S. H., & Shaalan, U. H. (2019). The Effect of Organizational Silence on Occupational Burnout. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (22), 875-891.
- Soerlind, Johan & Geschwind, Lars. (2019). making sense of academic work: the influence of performance measurement in Swedish universities, *Policy Reviews in Higher Education*, 3(1), 75-93.
- DOI: 10.1080/23322969.2018.1564354
- Soummakie, Bushra, Talay, Işlay. (2016). Efficiency and Performance Measurement of Turkish Universities Via Data Envelpment Analysis, *Hacettepe University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 38(1)115-138.
- Vakola, Maria, Bouradas, Dimitris. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation, *Employee Relations*, 27(5), 441-458.





الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH





جامعة المدينة العالمية
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

Journal of Islamic University

for Educational and Social Sciences

Refereed Periodic Scientific Journal

