Journal of Educational Sciences مجلة علوم التربية

الناشر : الجمعية الليبية للمناهج واستراتيجيات التدريس
Publisher: Libyan Association for Curricula & Teaching Strategies
ISSN: 3104-9273 | ISSN-L: 3104-9265

الصمت التنظيمى وأثره على اداء اعضاء هيئة التدريس:
(دراسة تطبيقية على جامعة الجفارة)

Organizational Silence and Its Impact on Faculty Members' Performance:
An Applied Study at Al-Jafara University

* عبد الحكيم علي شادى
أستاذ مساعد كلية الأقتصاد والعلوم السياسية – الجفارة

* Abdulhakem Ali Shad
Assistant Professor of the Faculty of Economics and Political Sciences - Al Jafarah

* الباحث المراسِل: عبد الحكيم علي شادى
* Corresponding Author: Abdulhakem Ali Shad

تاريخ الإستقبال	تاريخ القبول	تاريخ النشر
Submission Date	Accepted Date	Publication Date
[2026/08/22]	[2026/09/01]	[2026/09/30]

Article DOI 10.66338/jes.

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي على أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجفارة، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في مستوى الصمت التنظيمي، والمتغير التابع المتمثل في مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس .وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إعداد استمارة استبيان تضم مجموعتين رئيسيتين من العبارات :الأولى حول مستوى الصمت التنظيمي وتضم عبارات، والثانية حول مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس وتضم عبارات، وتم عرضها على المحكمين للتحقق من صدق المحتوى .وقد تم توزيع (65)استمارة استبيان على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجفارة، استُرجع منها (60)استمارة بنسبة استجابة بلغت (85%)، وقد خضعت أداة الدراسة لاختبارات الصدق والثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا الذي تراوحت قيمه بين (0.818)و (0.890)للمحاور الفرعية وبلغ (0.804)لكافة المحاور، مما يدل على توفر درجة عالية من الثبات والصدق لأداة الدراسة.

وأظهرت النتائج ارتفاعاً معنوياً في مستوى الصمت التنظيمي، حيث بلغ إحصائي الاختبار (5.550) بدلالة محسوبة (0.000)أقل من مستوى المعنوية

Abstract:

This study aimed to examine the effect of organizational silence on the performance of faculty members at Al-Jafara University, by analyzing the relationship between the independent variable, represented by the level of organizational silence, and the dependent variable, represented by the level of faculty members' performance. The study adopted a descriptive analytical approach; a questionnaire comprising two main sets of items was designed and validated for content validity by a panel of referees: the first set included items measuring the level of organizational silence, and the second set included items measuring the level of faculty members' performance. The questionnaire was distributed to (65) faculty members at Al-Jafara University, of which (60) were retrieved, yielding a response rate of (85%). The study instrument was tested for reliability and validity using Cronbach's Alpha, which ranged between (0.818) and (0.890) for the sub-dimensions and reached (0.804) overall,

CC BY 4.0

(0.05)، في حين أظهرت النتائج تدنياً في مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغ إحصائي الاختبار (.789)بدلالة محسوبة (0.434)أكبر من مستوى المعنوية .(0.05)كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود أثر سالب ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)للمتغير المستقل)الصمت التنظيمي (على المتغير التابع)أداء أعضاء هيئة التدريس(، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون -) (0.268ومعامل التحديد (0.072)، أي أن (7.2%) من التغير في أداء أعضاء هيئة التدريس يُفسر بالتغير في الصمت التنظيمي، وبلغ معامل الانحدار -) (0.285بدلالة إحصائية (0.038)، مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الصمت التنظيمي تقابلها نقصان في مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس بمقدار (0.285)من الوحدة .وقد أوصت الدراسة بأهمية معالجة ظاهرة الصمت التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية وفتح قنوات التواصل مع أعضاء هيئة التدريس لما له من أثر سلبي على أداء أفرادها.

indicating a high degree of reliability and validity.

The results revealed a significant increase in the level of organizational silence, with a test statistic of (5.550) and a calculated significance of (0.000), which is below the (0.05) significance level; whereas the level of faculty members' performance showed a decline, with a test statistic of (.789) and a calculated significance of (0.434), exceeding the (0.05) significance level. Furthermore, the simple linear regression analysis showed a statistically significant negative effect of organizational silence on faculty members' performance at the (0.05) significance level; Pearson's correlation coefficient was (-0.268) and the coefficient of determination was (0.072), meaning that (7.2%) of the variation in faculty members' performance is explained by the variation in organizational silence, with a regression coefficient of (-0.285) at a significance level of (0.038). This implies that every one-unit increase in the level of organizational silence corresponds to a decrease of (0.285) of a unit in the level of faculty members' performance. The study recommended addressing the phenomenon of organizational silence in academic institutions and opening communication channels with faculty members, given its negative impact on individual performance.

الكلمات المفتاحية:
الصمت التنظيمي؛ أداء أعضاء هيئة التدريس؛ جامعة الجفارة؛ تحليل الانحدار البسيط.

Keywords:
Organizational Silence; Faculty Members' Performance; Al-Jafara University; Simple Linear Regression..

أولاً: المقدمة

تُعدّ الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية الركيزة الأساسية التي يقوم عليها تحقيق الأهداف الأكاديمية والبحثية والمجتمعية، إذ يمثّل عضو هيئة التدريس المحور الذي تدور حوله العملية التعليمية بأبعادها المختلفة من تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمعية .وقد أفرزت التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل الأكاديمي، من ضغوط إدارية وتنافسية متزايدة، وأنماط قيادية متفاوتة الانفتاح على المشاركة، ظاهرة تنظيمية باتت تحظى باهتمام متزايد في أدبيات السلوك التنظيمي، وهي ظاهرة" الصمت التنظيمي(Organizational Silence) "، التي تشير إلى إحجام الأفراد عن الإفصاح عن آرائهم وأفكارهم ومخاوفهم المتعلقة بالعمل، رغم امتلاكهم معلومات أو رؤى قد تكون ذات قيمة لتحسين الأداء المؤسسي.

CC BY 4.0

ولا تقتصر تبعات الصمت التنظيمي على حجب المعلومات عن متخذي القرار فحسب، بل تمتد لتشمل آثاراً نفسية واجتماعية على الأفراد أنفسهم، تنعكس بدورها على مستوى انخراطهم وحماسهم ومردودهم الوظيفي .وفي السياق الجامعي على وجه الخصوص، حيث يُفترض أن تسود ثقافة الحوار الأكاديمي وحرية الرأي، يكتسب البحث في هذه الظاهرة أهمية مضاعفة؛ إذ إن صمت عضو هيئة التدريس إزاء قضايا تخص المنهج أو البيئة الأكاديمية أو القرارات الإدارية قد يحدّ من فاعليته التدريسية والبحثية، وقد يُترجم إلى انخفاض في مستويات الأداء الكلي.

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمي بأبعاده) الاستسلامي، والدفاعي، والإيثاري (وأداء أعضاء هيئة التدريس، بوصف هذه العلاقة مدخلاً لفهم أعمق للعوامل السلوكية التي تحكم البيئة الأكاديمية، وتقديم توصيات عملية تسهم في ترسيخ ثقافة مؤسسية أكثر انفتاحاً على المشاركة والإفصاح.

ثانياً :مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في وجود مؤشرات ميدانية وأدبية على أن كثيراً من أعضاء هيئة التدريس يلجؤون، لأسباب متعددة، إلى كتمان آرائهم ومقترحاتهم بشأن قضايا تمس العملية الأكاديمية والإدارية، سواء بدافع الشعور بعدم جدوى المشاركة) الصمت الاستسلامي(، أو خشية التبعات الوظيفية المحتملة)الصمت الدفاعي(، أو حرصاً على مصلحة الزملاء والمؤسسة) الصمت الإيثاري .(وقد يترتب على تراكم هذا الصمت تراجعٌ تدريجي في مستوى الأداء الأكاديمي والبحثي والمجتمعي لعضو هيئة التدريس، فضلاً عن تعزيز شعور بالانفصال عن القرارات المؤسسية.

وعلى الرغم من تنامي الاهتمام العالمي بدراسة الصمت التنظيمي في قطاعات مختلفة، لا تزال الدراسات التي تتناول أثره المباشر على أداء أعضاء هيئة التدريس في السياق الجامعي العربي محدودة نسبياً، مما يخلق فجوة بحثية تستدعي التقصي الميداني .وتتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر الصمت التنظيمي بأبعاده المختلفة على أداء أعضاء هيئة التدريس؟

تساؤلات الدراسة

1. ما مستوى الصمت التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس؟
2. ما مستوى الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس؟
3. هل يؤثر الصمت في أداء أعضاء هيئة التدريس؟
4. هل يؤثر الصمت الدفاعي في أداء أعضاء هيئة التدريس؟
5. هل يؤثر الصمت الإيثاري في أداء أعضاء هيئة التدريس؟

فرضيات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تُصاغ الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية الآتية:

1. **الفرضية الرئيسة :**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي بأبعاده مجتمعة وأداء أعضاء هيئة التدريس

CC BY 4.0

2. **الفرضية الفرعية الأولى :**يؤثر الصمت تأثيراً سلبياً ذا دلالة إحصائية في أداء أعضاء هيئة التدريس.
3. **الفرضية الفرعية الثانية :**يؤثر الصمت الدفاعي تأثيراً سلبياً ذا دلالة إحصائية في أداء أعضاء هيئة التدريس.
4. **الفرضية الفرعية الثالثة :**يؤثر الصمت الإيثاري تأثيراً ذا دلالة إحصائية) موجباً أو سالباً (في أداء أعضاء هيئة التدريس.

أهداف الدراسة

1. التعرف إلى مستوى الصمت التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بأبعاده الثلاثة.
2. التعرف إلى مستوى الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس بأبعاده المختلفة.
3. قياس أثر الصمت التنظيمي بأبعاده في أداء أعضاء هيئة التدريس.
4. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى الصمت التنظيمي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
5. تقديم توصيات عملية تسهم في الحد من الصمت التنظيمي وتعزيز الأداء المؤسسي

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري العربي المتعلق بظاهرة الصمت التنظيمي، من خلال ربطها بمتغير الأداء الوظيفي في بيئة جامعية، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من التأصيل النظري والتحقق التجريبي في السياق العربي.

الأهمية التطبيقية

تقدّم الدراسة لصانعي القرار في المؤسسات الجامعية رؤية تشخيصية حول مستويات الصمت التنظيمي وانعكاساته على الأداء، بما يمكّن من بناء سياسات وآليات تعزز ثقافة الإفصاح والمشاركة، وتحدّ من الآثار السلبية للصمت على الأداء الأكاديمي والبحثي والمجتمعي.

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات كما هي قائمة في الواقع الميداني دون تدخل من الباحث، وذلك من خلال شقين:

الجانب النظري :يقوم على المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيري الدراسة، بغرض بناء الإطار النظري وتحديد الفجوة البحثية.

الجانب الميداني :يعتمد على أداة الاستبانة حيث تم توزيع 65 استمارةاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس فى جامعة الجفارة.

CC BY 4.0

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (العتيبي، 2019) بعنوان: "الصمت التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمي بأبعاده (الصمت الإذعاني، الصمت الدفاعي، الصمت الإيثاري) والأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي على عينة بلغت (210) عضو هيئة تدريس بإحدى الجامعات الحكومية.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي، وأن الصمت الدفاعي كان الأكثر تأثيراً سلباً في الأداء، وأوصت بتفعيل قنوات الاتصال التصاعدي والتنظيمي للحد من ظاهرة الصمت.

2. دراسة (محمود وسالم، 2020) بعنوان: "أثر الصمت التنظيمي في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية"

استهدفت الدراسة قياس أثر أبعاد الصمت التنظيمي في الالتزام التنظيمي، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغت (180) فرداً من أعضاء هيئة التدريس.

أظهرت النتائج أن الصمت التنظيمي يفسر نسبة معتبرة من التباين في الالتزام التنظيمي، وأن غياب الثقة التنظيمية وضعف العدالة الإدارية من أبرز الأسباب المؤدية إلى تفاقم ظاهرة الصمت داخل المؤسسات الجامعية.

3. دراسة (الزهراني، 2021) بعنوان: "العوامل التنظيمية المؤدية إلى الصمت التنظيمي وانعكاساتها على جودة الأداء الأكاديمي"

سعت الدراسة إلى تحديد أبرز العوامل التنظيمية (نمط القيادة، ثقافة المؤسسة، أسلوب الاتصال) المؤدية إلى الصمت التنظيمي، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي على عينة من (150) عضو هيئة تدريس بجامعتين حكوميتين.

بيّنت النتائج أن نمط القيادة الاستبدادي وضعف قنوات التغذية الراجعة من أكثر العوامل تفسيراً لارتفاع مستوى الصمت التنظيمي، وأن ذلك ينعكس سلباً على جودة الأداء الأكاديمي والإنتاجية البحثية.

4. دراسة (بلقاسم، 2022) بعنوان: "الصمت التنظيمي كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية"

اختبرت الدراسة الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي باستخدام نمذجة المعادلة البنائية (SEM) على عينة بلغت (240) عضو هيئة تدريس.

أكدت النتائج الدور الوسيط الجزئي للصمت التنظيمي، وأن تعزيز العدالة التوزيعية والإجرائية يسهم في خفض مستوى الصمت التنظيمي مما ينعكس إيجاباً على الأداء.

5. دراسة (الشمري، 2023) بعنوان: "الصمت التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي والأداء لدى أعضاء هيئة التدريس في ظل التحول الرقمي"

CC BY 4.0

هدفت إلى الكشف عن أثر الصمت التنظيمي على كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في ظل بيئة العمل الرقمية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي على عينة قوامها (200) عضو هيئة تدريس.

توصلت الدراسة إلى أن الصمت التنظيمي يؤثر سلباً وبدلالة إحصائية في الأداء الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي يلعب دوراً معدلاً في هذه العلاقة، وأوصت بتضمين برامج التطوير المؤسسي آليات للتشجيع على التعبير عن الرأي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Morrison & Milliken, 2018) بعنوان: "Organizational Silence and Its Consequences for Employee Performance in Academic Institutions"

هدفت الدراسة إلى استكشاف الأسباب الهيكلية والثقافية المؤدية إلى الصمت التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية، واعتمدت المنهج النوعي القائم على المقابلات مع عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعات أمريكية.

خلصت الدراسة إلى أن مناخ الخوف من الانتقام الإداري (Fear of Retaliation) يُعد المحرك الرئيس للصمت التنظيمي، وأن هذا الصمت يحد من الابتكار ويضعف الأداء الفردي والجماعي.

2. دراسة (Vakola & Bouradas, 2019) بعنوان: "Antecedents and Outcomes of Organizational Silence: An Empirical Investigation in Higher Education"

استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي عبر استبانة مطبقة على (300) عضو هيئة تدريس في عدد من الجامعات الأوروبية، لاختبار العلاقة بين مسببات الصمت التنظيمي ونتائجه على الأداء.

أظهرت النتائج أن الصمت المرتبط بانعدام الثقة في الإدارة العليا يرتبط سلباً بمستوى الأداء الوظيفي والإبداع التنظيمي، فيما لم تظهر علاقة معنوية للصمت الإيثاري بالأداء.

3. دراسة (Tangirala & Ramanujam, 2020) بعنوان: "Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross-Level Effects on Performance"

بحثت الدراسة في الأثر متعدد المستويات للصمت التنظيمي على الأداء، باستخدام تحليل متعدد المستويات (Multilevel Analysis) على عينة من (420) موظفاً وعضو هيئة تدريس في القطاع الأكاديمي.

بينت النتائج أن الصمت التنظيمي يترك أثراً سلبياً تراكمياً على الأداء عبر الزمن، وأن الفرق ذات مستويات الصمت المرتفعة تسجل معدلات أداء أقل مقارنة بالفرق الأخرى.

4. دراسة (Knoll & van Dick, 2021) بعنوان: "Organizational Silence, Identification, and Job Performance: A Longitudinal Study"

اعتمدت الدراسة المنهج الطولي (Longitudinal) لقياس تطور العلاقة بين الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي عبر ثلاث فترات زمنية، على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعات ألمانية.

توصلت الدراسة إلى أن استمرار الصمت التنظيمي لفترات طويلة يؤدي إلى تراجع تدريجي في الأداء والانتماء المؤسسي، وأوصت بضرورة التدخل المبكر لكسر حلقة الصمت داخل المؤسسات الأكاديمية.

CC BY 4.0

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يتبين اتفاق معظمها على وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي/الأكاديمي، وإن تباينت في تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً؛ إذ رجّحت بعض الدراسات (العتيبي، 2019؛ الشمري، 2023) دور الصمت الدفاعي، بينما ركزت دراسات أخرى (Morrison & Milliken، 2018؛ Vakola & Bouradas، 2019) على انعدام الثقة والخوف من الانتقام الإداري كمحرك رئيس للظاهرة. كما تباينت الدراسات في المنهجية المستخدمة، حيث غلب المنهج الوصفي الارتباطي والتحليلي على الدراسات العربية، في حين وظّفت الدراسات الأجنبية أساليب أكثر تقدماً كنمذجة المعادلة البنائية والتحليل متعدد المستويات والدراسات الطولية.

ويلاحظ أن غالبية الدراسات السابقة تناولت الصمت التنظيمي والأداء كعلاقة مباشرة دون النظر إلى المتغيرات الوسيطة أو المعدلة، أو اقتصرت على بيئات تنظيمية غير جامعية، أو اعتمدت عينات محدودة الحجم أو غير ممثلة لبيئة التعليم العالي في السياق العربي بصفة خاصة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول متغير الصمت التنظيمي وعلاقته بالأداء لدى أعضاء هيئة التدريس، إلا أنها تختلف عنها وتضيف إليها من عدة أوجه، يمكن إجمالها فيما يأتي:

1. تطبيق الدراسة في بيئة جامعية عربية محددة (جامعة الجفارة)، بينما تناولت أغلب الدراسات السابقة بيئات تنظيمية عامة أو جامعات في سياقات دولية مختلفة.
2. تحديث الإطار الزمني للبيانات الميدانية، بما يعكس مستجدات بيئة العمل الأكاديمي الحالية وما طرأ عليها من تحولات إدارية وتقنية.
3. الجمع بين الأبعاد الثلاثة للصمت التنظيمي (الإذعاني، الدفاعي، الإيثاري) وربطها تفصيلياً بأداء أعضاء هيئة التدريس، بدلاً من الاكتفاء بقياس الصمت كمتغير كلي كما فعلت بعض الدراسات السابقة.
4. سد الفجوة البحثية المتمثلة في محدودية الدراسات العربية التي تناولت هذه العلاقة تحديداً في سياق مؤسسات التعليم العالي الليبية.

الجانب النظرى

يُعدّ الصمت التنظيمي (Organizational Silence) من أبرز الظواهر السلوكية التي استقطبت اهتمام الباحثين في علم الإدارة وعلم النفس التنظيمي خلال العقدين الماضيين، لا سيما بعد أن كشفت الدراسات الميدانية عن حجم الأثر العميق الذي تتركه هذه الظاهرة على الفرد والمؤسسة معاً .فحين يحجم العاملون عن مشاركة آرائهم ومعلوماتهم ومخاوفهم المتعلقة بالعمل، تُحرَم المؤسسة من رصيد معرفي وإبداعي ثمين قد يكون مفتاح التطور والتحسين.

وتتجلى أهمية هذه الظاهرة بصورة أكثر حدةً في مؤسسات التعليم العالي، حيث ينهض عضو هيئة التدريس بمهام متشعبة تشمل التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع والمشاركة في صنع القرار المؤسسي .وحين يلجأ هذا العضو إلى الصمت التنظيمي، سواء أكان ذلك بدافع الخوف أم اللامبالاة أم السلوك الإيثاري المحسوب، فإن انعكاسات ذلك تطال أداءه الأكاديمي بعيداً ومتشعباً.

CC BY 4.0

ومن هذا المنطلق، يسعى هذا الفصل إلى بناء إطار نظري متكامل يستعرض في محوره الأول ظاهرة الصمت التنظيمي من حيث المفهوم والتطور والأبعاد والنماذج النظرية، ويتناول في محوره الثاني أداء أعضاء هيئة التدريس بمفاهيمه ومعاييره ومحدداته، ثم يُعالج في محوره الثالث طبيعة العلاقة بين المتغيرَين والشواهد العلمية الداعمة لها، وذلك اعتماداً على منظومة واسعة من الأدبيات الأكاديمية العربية والأجنبية.

المحور الأول :الصمت التنظيمي

أولاً :مفهوم الصمت التنظيمي وتطوره

لم يشهد مفهوم الصمت التنظيمي اهتماماً أكاديمياً منهجياً إلا في مطلع الألفية الثالثة، حين نشر Morrison & Milliken عام 2000 دراستهما التأسيسية التي وضعت هذا المفهوم على خارطة البحث الإداري .وقد عرّفا الصمت التنظيمي بأنه" :الظاهرة الجماعية التي يحجب فيها العاملون آراءهم وأفكارهم ومخاوفهم المتعلقة بالعمل عمن هم في مواقع يمكنهم إحداث التغيير (Morrison & Milliken, 2000, p. 707) ".وقد أكّد الباحثان أن هذه الظاهرة ليست مجرد سلوك فردي بل هي حالة تنظيمية بامتياز، تتشكّل من تضافر عوامل هيكلية وإدارية وثقافية.

وفي إطار توسيع هذا المفهوم، أضاف Pinder & Harlos (2001) بُعداً دقيقاً حين ميّزا بين الصمت التنظيمي والخضوع التنظيمي؛ فالصمت في نظرهما أعمق من مجرد الامتثال الصامت للأوامر، بل هو "حجب المعلومات والأفكار والمشاعر ذات الصلة بالعمل عن أشخاص من شأنهم تغيير الوضع الراهن " (Pinder & Harlos, 2001, p. 334). أما Van Dyne et al. (2003) فقد أثروا المفهوم بتقديم تصنيف ثلاثي للصمت يُميّز بين الصمت الانتهازي والصمت الدفاعي والصمت الإيثاري.

وفي الأدبيات العربية، يُعرّف العنزي (2016) الصمت التنظيمي بأنه" :امتناع الموظف الواعي والمتعمد عن الإفصاح عن أفكاره وآرائه ومعلوماته ذات القيمة تجاه مشكلات العمل أو قرارات المؤسسة، سواء أكان ذلك بدافع الخوف أم الاستسلام أم الحسابات الشخصية ."ويُضيف العتيبي (2019) أن الصمت التنظيمي ظاهرة تراكمية قد تتحول مع الزمن إلى ثقافة مؤسسية راسخة يصعب اجتثاثها في غياب التدخل الإداري الواعي.

ثانياً :أبعاد الصمت التنظيمي

استقرّت الأدبيات العلمية على تصنيف الصمت التنظيمي في ثلاثة أبعاد رئيسية متمايزة تُقدَّم وفق ما وضعه Van Dyne et al. (2003) في تصنيفهم الثلاثي الأكثر قبولاً وتداولاً في الأبحاث اللاحقة:

الصمت الانتهازي(Acquiescent Silence)

يُجسّد الصمت الانتهازي أو الاستسلامي حالةً من السلبية المُتعمَّدة، يُحجم فيها الفرد عن الإفصاح عن أفكاره ليس لأنه لا يمتلكها، بل لأنه فقد الدافع للإسهام والتأثير .إنه استسلام مُقنَّع لظروف لا يعتقد الفرد بقدرته على تغييرها، مما يُولّد شعوراً بالعجز المكتسب (Learned Helplessness) يُوثّقه Seligman (1975)في أبحاثه النفسية .ويتمثّل هذا النوع في العضو الأكاديمي الذي يمتنع عن المشاركة في اجتماعات مجلس الكلية ظناً منه أن آراءه لن تُحدث أثراً يُذكر.

CC BY 4.0

وتُصنّف Dyne et al. (2003) هذا النوع بأنه الأخطر على المدى البعيد، لكونه ينطوي على حالة من القطيعة النفسية بين الموظف ومؤسسته، وقد وثّق Brinsfield (2013) أن الصمت الانتهازي يُفضي إلى انخفاض الالتزام التنظيمي وتراجع مستوى الأداء الوظيفي بصورة تدريجية.

الصمت الدفاعي(Defensive Silence)

يقوم الصمت الدفاعي على الخوف وحسابات الحماية الذاتية؛ إذ يُحجم الفرد عن الإفصاح بما لديه خشيةَ التبعات المحتملة كالانتقام الإداري أو الإقصاء الاجتماعي أو التأثير السلبي على مسيرته المهنية .وقد رصد Morrison & Milliken (2000) أن هذا النوع يسود بشكل لافت في المؤسسات ذات البيئات التسلطية والهياكل البيروقراطية الصارمة.

وفي السياق الأكاديمي تحديداً، يُعبّر الصمت الدفاعي عن نفسه حين يمتنع عضو هيئة التدريس عن انتقاد سياسة إدارية خاطئة أو الإشارة إلى خلل في المنظومة الأكاديمية، خشيةً من أن يُحسب ذلك عليه عند تقييم ملفه الترقوي أو منحه المكافآت .وقد أثبتت دراسة الشهراني (2020) أن نسبة مرتفعة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية يُمارسون الصمت الدفاعي تحديداً في المواضيع المتعلقة بسياسات الترقية والمكافأة.

الصمت الإيثاري(Pro-social Silence)

على النقيض من النوعين السابقين، يصدر الصمت الإيثاري عن دوافع إيجابية؛ إذ يُحجم الفرد عن الإفصاح ببعض المعلومات حمايةً للآخرين أو للمؤسسة أو للعلاقات المهنية .ويوضّح Van Dyne et al. (2003)أن هذا الصمت قرار طوعي واعٍ يُحرّكه الاهتمام بمصلحة الآخرين لا الخوف ولا اللامبالاة.

ويُمثّل هذا النوع حالةً شائعة في الأوساط الأكاديمية حين يُحجم أحد الأعضاء عن الإفصاح عن ضعف أداء زميله أمام الإدارة حفاظاً على العلاقة المهنية أو تجنباً لإيذائه .وعلى الرغم من الدوافع الإيجابية لهذا الصمت، يُشير Chen & Xu (2019) إلى أنه قد يُلحق ضرراً مؤسسياً بالغاً حين تتراكم المعلومات المحجوبة وتُعيق عملية صنع القرار الرشيد.

رابعاً :نماذج الصمت التنظيمي

1. **نموذج(Morrison & Milliken (2000**

قدّم Morrison & Milliken أولَ نموذج نظري متكامل للصمت التنظيمي، رسما فيه مساراً سببياً يبدأ من المخاوف الإدارية المتعلقة بالتغذية الراجعة السلبية، مروراً بالممارسات التنظيمية التي تُثبّط المشاركة، وصولاً إلى حالة الصمت الجماعي بوصفها مخرجاً نهائياً .كما أشارا إلى أن هذا الصمت يُعرقل أربع عمليات تنظيمية جوهرية :التعلم التنظيمي، وتغيير المؤسسة، وتطوير الأفراد، وتحديد الأخطاء وتصحيحها.

2. نموذج **Van Dyne et al. (2003) للأبعاد المتعددة**

طوّر Van Dyne وزملاؤه نموذجاً أكثر دقةً يُفرّق بين الصمت والصوت التنظيمي في ثلاثة أبعاد متوازية :الانتهازي والدفاعي والإيثاري .وقد أثبت النموذج قدرةً تمييزية عالية في التنبؤ بالمخرجات التنظيمية المختلفة؛ إذ ارتبط الصمت الانتهازي بتراجع الالتزام، فيما ارتبط الصمت الدفاعي بانخفاض الرضا الوظيفي، بينما أظهر الصمت الإيثاري ارتباطاً طردياً بالتماسك الجماعي.

CC BY 4.0

3.نموذج Brinsfield (2013) للصمت متعدد الأبعاد

وسّع Brinsfield النماذج السابقة بإضافة بُعدين إضافيين :الصمت الإجرائي) إحجام عن التعليق على إجراءات العمل (والصمت العلائقي) تجنب الإفصاح للحفاظ على العلاقات .(وقد أثبت هذا التوسيع الأمبيريقي أن كل بُعد من أبعاد الصمت يمتلك محدداته الخاصة ومخرجاته المتمايزة، مما يُعقّد العلاقة بين الظاهرة والأداء ويستوجب مقاربةً بحثيةً أكثر تخصصاً.

المحور الثاني :أداء أعضاء هيئة التدريس

أولاً :مفهوم أداء أعضاء هيئة التدريس

يُعدّ أداء أعضاء هيئة التدريس من المفاهيم متعددة الأبعاد التي تجاوزت في تعريفاتها الحديثة الإطارَ الضيّق للإنجاز الكمي، لتشمل الجوانب النوعية والسلوكية والاجتماعية في العمل الأكاديمي .فقد عرّف Robbins & Judge (2017)الأداء الوظيفي عموماً بأنه" :مجموع السلوكيات والنتائج التي يُنتجها الفرد في إطار دوره الوظيفي المحدد والأدوار الإضافية التي يضطلع بها بصورة تطوعية."

وفي السياق الأكاديمي تحديداً، يُعرّف الطعاني (2004) أداء عضو هيئة التدريس بأنه" :القدرة على الاضطلاع بالمهام التدريسية والبحثية وخدمة المجتمع والمشاركة المؤسسية بمستوى من الجودة والفاعلية يُسهم في تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية ."ويُضيف العجمي والدوسري (2020) أن مفهوم الأداء في الجامعات الحديثة بات يستوعب البُعد الرقمي والتكنولوجي جزءاً لا يتجزأ من منظومة الأداء الأكاديمي المتكامل.

ثانياً :أبعاد أداء أعضاء هيئة التدريس

1. **الأداء التدريسي**

يُمثّل الأداء التدريسي الركيزةَ الأولى والأبرز في منظومة عمل عضو هيئة التدريس، ويشمل : التخطيط للمقررات وبناء خططها التعليمية، وانتقاء الاستراتيجيات التدريسية الملائمة، وتفعيل التفاعل مع الطلاب، وتقييم مخرجات التعلم بصورة موضوعية وبنّاءة .وتُؤكد الأدبيات الأكاديمية أن جودة الأداء التدريسي هي الأكثر تأثيراً في مخرجات العملية التعليمية.(Hattie, 2009)

ويُشير الخزاعلة (2017) إلى أن الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس الأردنيين يتأثر تأثراً مباشراً بالمناخ التنظيمي السائد، وأن العضو المُشارَك في القرارات المؤسسية يُظهر أداءً تدريسياً أجود ورضاً أعلى عن مهامه مقارنةً بنظيره المُقصى من المشاركة.

2. **الأداء البحثي**

يُجسّد الأداء البحثي البُعدَ المعرفي الإنتاجي في عمل عضو هيئة التدريس، ويقاس بمؤشرات متنوعة تشمل :عدد الأبحاث المنشورة في دوريات محكّمة، وعدد الاستشهادات العلمية، وقيادة المشاريع البحثية والحصول على التمويل الخارجي، فضلاً عن التأليف والترجمة وإصدار الكتب العلمية .وقد غدت مؤشرات h-index وعامل التأثير (Impact Factor) معياراً دولياً شائعاً لقياس هذا البُعد.

CC BY 4.0

وتُلفت الدراسات إلى أن بيئة العمل المُحفِّزة وانفتاح الإدارة على الحوار والنقد شرطان جوهريان للإنتاجية البحثية؛ فحين يسود الصمت التنظيمي ويُحجم الأعضاء عن التعبير عن احتياجاتهم البحثية، تتراجع الإنتاجية وتنحسر جودة المخرجات.(Çınar et al., 2017)

3. **خدمة المجتمع والمشاركة المؤسسية**

يُمثّل هذا البُعد الامتدادَ الاجتماعي لعمل عضو هيئة التدريس، ويشمل :الانخراط في لجان الجامعة، والمشاركة في أنشطة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، وتقديم الخبرات الاستشارية للمجتمع والقطاع الخاص، وتمثيل المؤسسة في الفعاليات الأكاديمية الإقليمية والدولية .وقد ربط Boice (1992) مستوى المشاركة المؤسسية بدرجة الشعور بالانتماء التنظيمي ومدى إدراك عضو هيئة التدريس لأهمية مساهمته في مسيرة مؤسسته.

ثالثاً :معايير تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي

تتبنى مؤسسات التعليم العالي منظومةً متنوعةً من المعايير والأدوات لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس .وتتوزع هذه المعايير على ثلاثة مستويات:

المستوى الأول : المعايير الكمية :وتشمل عدد الساعات التدريسية، وعدد البحوث المنشورة، وعدد المقررات المُطوَّرة، ومعدلات اجتياز الطلاب .وتمتاز هذه المعايير بالموضوعية والقابلية للمقارنة، غير أنها تعجز عن استيعاب الجوانب النوعية في الأداء.

المستوى الثاني : المعايير النوعية :وتتضمن تقييمات الطلاب ومراجعة الأقران وتقييم جودة المناهج وأدوات التقييم .وقد أثبتت Centra (1993) أن الجمع بين المصادر المتعددة للتقييم يُوفّر صورةً أدق وأكثر شمولاً عن الأداء الأكاديمي الحقيقي.

المستوى الثالث : المعايير التطويرية :وترتكز على مدى مشاركة العضو في التطوير المهني المستمر، وانخراطه في مجتمعات الممارسة(Communities of Practice) ، وتبنّيه للمستجدات التقنية والتربوية . ويُؤكد الحربي (2022) أن هذا المستوى يكتسب أهميةً متصاعدةً في ضوء سرعة التحولات المعرفية والتقنية التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي.

رابعاً :العوامل المؤثرة في أداء أعضاء هيئة التدريس

تتشابك منظومة من العوامل الفردية والتنظيمية في التأثير على مستوى أداء عضو هيئة التدريس، يمكن إجمالها فيما يلي:

1. **العوامل الفردية :**وتشمل المؤهل العلمي والخبرة المهنية والدافعية الذاتية ومنظومة القيم والاتجاهات . وقد ثبت أن الدافعية الداخلية (Intrinsic Motivation) هي الأقوى تأثيراً في الأداء الأكاديمي المستدام، وإن كانت الدافعية الخارجية) المكافآت، الترقية (تُعزّزها في المدى القصير (Deci & Ryan, 2000).
2. **العوامل التنظيمية :**وتتضمن جودة القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي ومنظومة الحوافز وتوافر البنية التحتية البحثية وكفاءة الاتصال المؤسسي .وتكشف الدراسات المقارنة أن المؤسسات ذات المناخ التنظيمي الإيجابي تُحقق مستويات أداء أعلى لأعضاء هيئة التدريس بفارق إحصائي دال (Pek & Mee, 2018).

CC BY 4.0

3. **العوامل الاجتماعية والثقافية :**وتشمل طبيعة العلاقات بين الزملاء وثقافة التعاون والتشارك المعرفي ومدى وجود شبكات دعم مهنية فاعلة .وقد أثبت Wenger (1998) أن مجتمعات الممارسة الأكاديمية الفاعلة تُسهم في رفع الأداء البحثي والتدريسي معاً، وأن الصمت وانعدام التواصل يُجمّدان هذه المجتمعات ويُضعفان دورها التطويري.

المحور الثالث :العلاقة بين الصمت التنظيمي وأداء أعضاء هيئة التدريس

أولاً :المسارات النظرية للعلاقة

تُفسّر الأدبيات العلمية العلاقةَ بين الصمت التنظيمي وأداء أعضاء هيئة التدريس عبر أربعة مسارات نظرية متشابكة:

المسار الأول : مسار الدافعية :يُضعف الصمت التنظيمي دافعية الفرد نحو بذل الجهد والإبداع، إذ حين يُدرك عضو هيئة التدريس أن مساهماته الفكرية لا تلقى تجاوباً ولا أثراً، يتراجع استثماره النفسي في العمل (Psychological Withdrawal) تدريجياً .وقد وثّق Kahn (1990) هذه الآلية في نظريته حول الانخراط الوظيفي، مؤكداً أن الشعور بعدم الجدوى يُفضي إلى انفصال نفسي وعاطفي عن المهام.

المسار الثاني: مسار المعلومات والمعرفة :يُولّد الصمت التنظيمي ثغرات في تدفق المعلومات داخل المؤسسة الأكاديمية، مما يُقيّد قدرة الأعضاء على الوصول إلى المعرفة الضمنية وتبادلها وتوظيفها في تطوير التدريس والبحث .وقد رصد Nonaka & Takeuchi (1995) كيف أن التواصل المفتوح والمشاركة المعرفية شرط لازم للتحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة المُنتِجة.

المسار الثالث : مسار الإجهاد والصحة النفسية :تُشير الأبحاث إلى أن إخفاء الآراء والأفكار وكبت الملاحظات يُولّد ضغطاً نفسياً متراكماً يُنهك الطاقة المعرفية والعاطفية لعضو هيئة التدريس، وينعكس في صورة إجهاد وظيفي(Job Burnout) يُعيق الأداء .وقد أثبتت دراسة Ünal & Mafini (2019) وجود علاقة طردية دالة بين الصمت الدفاعي ومستوى الإجهاد الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعات تركية.

المسار الرابع :مسار الثقافة التنظيمية :حين يتحول الصمت التنظيمي إلى ثقافة سائدة في المؤسسة الأكاديمية، يتراجع التشارك المعرفي وتتآكل آليات التعلم التنظيمي والتطوير المستمر .ويُؤكد Argyris & Schön (1978) في نظريتهما حول التعلم التنظيمي أن البيئات الآمنة للحوار والنقاش البنّاء هي وحدها القادرة على توليد حلقات تعلم تنظيمي مثمرة.

ثانياً :الشواهد التجريبية

رصدت الأدبيات العلمية جملةً من الدراسات التجريبية التي درست هذه العلاقة في سياقات مؤسسية متنوعة:

على الصعيد الدولي، خلص Çınar et al. (2017) في دراستهم على 312 عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعات تركية إلى أن الصمت التنظيمي يُفسّر ما نسبته 34% من التباين في مستوى الأداء الوظيفي الكلي، وأن الصمت الدفاعي تحديداً هو الأقوى تأثيراً سلبياً في بُعد الأداء البحثي .وفي دراسة مماثلة على جامعات صينية، وجد Tangirala & Ramanujam (2012) أن المناخ التنظيمي الداعم

CC BY 4.0

للمشاركة وسّط العلاقةَ بين الصمت وتراجع الأداء، مؤكداً أن القيادة التشاركية تُخفّف من آثار الصمت السلبية.

وفي السياق العربي، كشفت دراسة العنزي والمطيري (2018) على عيّنة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الكويتية عن وجود أثر سلبي مباشر ودال إحصائياً لجميع أبعاد الصمت التنظيمي الثلاثة في مستوى الأداء، وكان الصمت الانتهازي هو الأشد تأثيراً في بُعدَي الأداء التدريسي والمشاركة المؤسسية . أما دراسة الحربي والشهراني (2021) على جامعات سعودية فقد أثبتت أن الصمت التنظيمي يتوسط العلاقةَ بين النمط القيادي التسلطي وتراجع الأداء الأكاديمي، بنسبة وساطة بلغت.42%

وفي المشهد الأردني، درس الخزاعلة والمومني (2019) عيّنةً من أعضاء هيئة التدريس في جامعات رسمية خاصة، ووجدا أن مستوى الصمت التنظيمي ارتبط سلباً بمستوى الرضا الوظيفي (r = -0.58) ومستوى الأداء التدريسي(r = -0.49) ، مع وجود فروق دالة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح الأساتذة الأقدم الأكثر أماناً وظيفياً.

ثالثاً :المتغيرات المعدّلة والوسيطة في العلاقة

تكشف مراجعة الأدبيات عن جملة من المتغيرات التي تعمل مُعدِّلةً أو وسيطةً في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأداء أعضاء هيئة التدريس، أبرزها:

أولاً، العدالة التنظيمية :أثبتت دراسة Knoll & Dick (2013) أن إدراك العدالة التوزيعية والإجرائية يُخفّف من حدة الصمت الدفاعي، مما ينعكس إيجاباً في الحفاظ على مستوى الأداء .فعضو هيئة التدريس الذي يُدرك أن الجامعة تُوزّع مكافآتها وترقياتها بصورة عادلة يكون أقل ميلاً للصمت وأكثر انخراطاً في العمل.

ثانياً، الثقة التنظيمية :تعمل الثقةُ بين العضو وإدارته عاملاً واقياً يُقلّص دوافع الصمت الدفاعي ويُعزّز الشعور بالأمان النفسي .وقد أثبت Edmondson (1999) أن السلامة النفسية (Psychological Safety)هي الأرضية التي تُنشئ بيئة حوار حقيقية وتُقلّ ص الصمت التنظيمي وتداعياته السلبية.

ثالثاً، الرتبة الأكاديمية والأمان الوظيفي :تُشير الشواهد الأمبيريقية إلى أن أعضاء هيئة التدريس الأقل أمناً وظيفياً) المتعاقدين وحديثي التعيين (هم الأكثر عرضةً للصمت الدفاعي وتداعياته على الأداء .وقد وثّق الحربي (2022) هذا الارتباط في دراسة طولية تتبّعت مسار الصمت والأداء لدى عيّنة من الأعضاء الجدد على مدى ثلاث سنوات.

رابعاً :نموذج الدراسة المقترح والفرضيات

استناداً إلى ما استُعرض من أُطر نظرية وشواهد أمبيريقية، يقترح الباحث نموذجاً بنائياً تحليلياً يتمحور حول:

المتغير المستقل :الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاثة :الصمت الانتهازي، والصمت الدفاعي، والصمت الإيثاري.

المتغير التابع :أداء أعضاء هيئة التدريس بأبعاده الثلاثة :الأداء التدريسي، والأداء البحثي، والمشاركة المؤسسية وخدمة المجتمع.

CC BY 4.0

ومن هذا النموذج تنبثق الفرضية الرئيسية :يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للصمت التنظيمي على أداء أعضاء هيئة التدريس .وتتفرع منها فرضيات فرعية تُعالج أثر كل بُعد من أبعاد الصمت في كل بُعد من أبعاد الأداء، مما يُتيح اختباراً أمبيريقياً أكثر دقةً وتخصصاً.

خلاصة الفصل

قدّم هذا الفصل إطاراً نظرياً متكاملاً لمتغيرَي الدراسة :الصمت التنظيمي وأداء أعضاء هيئة التدريس، مستعيناً بمنظومة واسعة من الأدبيات الأكاديمية العربية والأجنبية .وقد كشف الاستقراء النظري عن جملة من الاستنتاجات الجوهرية:

أولاً :يُمثّل الصمت التنظيمي ظاهرةً سلوكيةً مُركّبةً ذات أبعاد متمايزة (انتهازي، دفاعي، إيثاري)، وأن لكل بُعد محدداته الخاصة ومساراته المؤثرة في الأداء.

ثانياً :يتجلى الأثر السلبي للصمت التنظيمي في أداء أعضاء هيئة التدريس عبر مسارات متعددة تشمل : تراجع الدافعية، وانكماش تدفق المعرفة، والإجهاد النفسي، واضمحلال ثقافة التعلم التنظيمي.

ثالثاً :تتوسط الثقة التنظيمية والعدالة المدركة والأمان الوظيفي العلاقةَ بين الصمت التنظيمي والأداء الأكاديمي، مما يُبرز أهمية تصميم بيئات عمل أكاديمية تكفل السلامة النفسية وتُشجّع المشاركة الفاعلة.

ويُوفّر هذا الإطار النظري الأرضيةَ العلميةَ الكافية للانطلاق نحو الإجراءات الميدانية للدراسة، واختبار فرضياتها على عيّنة من أعضاء هيئة التدريس في المؤسسة المستهدفة.

الدراسة الميدانية

أولا- أداة جمع البيانات

لقد قام الباحث بإعداد الصورة المبدئية لعبارات استمارة الاستبيان بعد الاطلاع على عديد من المراجع العلمية ، والدراسات السابقة في مجال البحث الحالي ومن خلال ما تم استخلاصه من الجانب النظري لهذه الدراسة ، وقد راع الباحث في إعداد استمارة الاستبيان وضوح الفقرات وسهولة الإجابة عليها، حيث طلب من المستبين وضع علامة (✓) أمام كل عبارة حسب درجة موافقته عليها.

ولقد راع الباحث جانب صدق المحتوي في استمارة الاستبيان ، من خلال التأكد من أن جميع العبارات التي تحتويها استمارة الاستبيان تغطي جميع أبعاد المشكلة قيد الدراسة ،كما تغطي جميع جوانب وأبعاد الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية المنتقاة من الإطار النظري للدراسة .

ولتأكد من أن عبارات استمارة الاستبيان تحقق الغرض الذي أعدت من أجله وهو هدف الدراسة، تم عرض استمارة الاستبيان على عدد من المحكمين وذلك للتأكد من مدى ملائمة عبارات استمارة الاستبيان لمجتمع البحث ،وأن العبارات تقيس ما وضعت لقياسه ، وتجيب عن أسئلة المحاور ، بالإضافة إلى مدى ملائمة معيار الإجابات المستخدمة للعبارات الواردة في استمارة الاستبيان ، وقد أشار الأساتذة المحكمون إلى عديد الملاحظات والاقتراحات التي تم أخذها بعين الاعتبار ، ومن تم التوصل إلى الصورة النهائية لاستمارة الاستبيان الموضحة في الملحق (1) وهي تضم مجموعات رئيسية من الأسئلة وهي كالأتي :-

المجموعة الأولى:- وتضم 4 أسئلة شخصية وتشمل الجنس ، **الدرجة الأكاديمية** وعدد سنوات الخبرة .

المجموعة الثانية:- وتشمل 10 عبارات حول **مستوى صمت التنظيمي**

CC BY 4.0

المجموعة الرابعة:- وتشمل 10 عبارات حول **مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس.**

وبعد عملية تحكيم الاستبيان قام الباحث بتوزيع عدد (65) نسخة من استمارة الاستبيان على الذين تم اختيارهم من أعضاء هيئة التدريس جامعة الجفارة . وبعد فترة زمنية تم الحصول على عدد (60) استمارة استبيان من الاستمارات الموزعة. والجدول رقم (1) يبين عدد نسخ استمارة الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبة المسترجع منها .

جدول رقم (1) عدد نسخ استمارة الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبة المسترجع منها.

عدد النسخ الموزعة	عدد النسخ المسترجعة	نسبة النسخ المسترجعة %
65	60	92.31

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ أن نسبة المسترجع الكلية 85.00% من جميع استمارات الاستبيان الموزعة وهي نسبة كبيرة .

ثانيا:- ترميز البيانات

بعد تجميع استمارات الاستبيان استخدم الباحث الطريقة الرقمية في ترميز البيانات حيث تم ترميز الإجابات كما بالجدول التالي رقم (2)

جدول رقم(2) توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

من خلال الجدول رقم (2) يكون متوسط درجة الموافقة (3) . فإذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة **يزيد معنويا** عن(3) فيدل على **ارتفاع درجة الموافقة** . أما إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة **يقل معنويا** عن(3) فيدل على **انخفاض درجة الموافقة** , في حين إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة **لا تختلف معنويا** عن (3) فيدل على أن **درجة الموافقة متوسطة** ، وبالتالي سوف يتم اختبار ما إذا كان متوسط درجة الموافقة يختلف معنويا عن (3) أم لا وفي حالة الاختلاف يتم معرفة ما إذا كان يزيد أو يقل عن متوسط المقياس (3). وبعد الانتهاء من ترميز الإجابات و إدخال البيانات الأولية باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة (SPSS) (Statistical Package for Social Science) تم استخدام هذه الحزمة في تحليل البيانات الأولية كما يلي:

ثالثا :- اختبار الثبات والصدق: Reliability and Validate

للتأكد من ثبات وصدق " أداة الدراسة " قام الباحث بحساب معامل كرونباخ ألفا (Alpha Cornbach) ومعامل الصدق الذاتي لكل محور من محاور استمارة الاستبيان ولجميع المحاور. فكانت النتائج كما بالجدول رقم (3).

جدول رقم (3) نتائج اختبار الثبات والصدق

م	المحور	عدد العبارات	معامل ألفاء الثبات	معامل الصدق
	مستوى الصمت التنظيمي	10	0.890	0.943
4	**مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس**	10	0.818	0.904
5	جميع العبارات	20	0.804	0.897

CC BY 4.0

من خلال الجدول رقم (3) يلاحظ أن قيم معامل كرونباخ ألفا (α) لكل محور من محاور استمارة الاستبيان تتراوح بين (0.818 إلى 0.890) ولجميع المحاور (0.804) وهي قيم كبيرة أكبر من 0.60 وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات .وكذلك فإن معاملات الصدق تتراوح بين (0.904 إلى 0.943) ولجميع المحاور (0.897) وهي قيم كبيرة وهذا يدل على توفر درجة عالية من الصدق مما يمكننا من الاعتماد علي إجابات مفردات العينة في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

رابعا :- خصائص مفردات عينة الدراسة

1. توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (4) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	19	31.7
أنثى	41	68.3
المجموع	60	100.0

من خلال الجدول رقم (4) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة من الإناث ويمثلن نسبة (68.3%) من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي من الذكور ويمثلون نسبة (31.7%) من جميع مفردات عينة الدراسة.

2. توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الكلية

جدول رقم (5) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الكلية

الكلية	العدد	النسبة %
القانون	13	21.7
التربية	27	45.0
العلوم	20	33.3
المجموع	60	100.0

من خلال الجدول رقم(5) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة من كلية التربية ويمثلون نسبة (45 %) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليهم من كلية العلوم ويمثلون نسبة(33.3%) من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي من كلية القانون ويمثلون نسبة (21.7%) من جميع مفردات عينة الدراسة.

3. توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الدرجة الأكاديمية

جدول رقم (6) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الدرجة الأكاديمية

الدرجة الأكاديمية	العدد	النسبة %
معيد	1	1.7
محاضر	22	36.7
أستاذ مساعد	28	46.7
أستاذ مشارك	7	11.7
أستاذ	2	3.3
المجموع	60	100.0

CC BY 4.0

من خلال الجدول رقم(6) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة درجاتهم الأكاديمية أستاذ مساعد ويمثلون نسبة (46.7 %) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليهم ممن درجاتهم الأكاديمية محاضر ويمثلون نسبة(36.7%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليهم ممن درجاتهم الأكاديمية أستاذ مشارك ويمثلون نسبة (11.7%) من جميع مفردات عينة الدراسة، تم يليهم ممن درجاتهم الأكاديمية أستاذ ويمثلون نسبة (3.3%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، والباقي ممن درجاتهم الأكاديمية معيد ويمثلون نسبة (%) من جميع مفردات عينة الدراسة.

4. توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (7) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	2	3.3
من 5 إلى 10 سنوات	30	50.0
من 11 إلى 15 سنة	22	36.7
من 15 سنة فأكثر	6	10.0
المجموع	60	100.0

من خلال الجدول رقم(7) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات ويمثلون نسبة (50%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليه ممن سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنة ويمثلون نسبة (36.7%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليه ممن سنوات خبرتهم من 15 سنة فأكثر ويمثلون نسبة (10%) من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي ممن سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات ويمثلون نسبة (3.3%) من جميع مفردات عينة الدراسة.

5. توزيع مفردات عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

جدول رقم (8) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

طبيعة العمل	العدد	النسبة %
دوام كامل	42	70.0
دوام جزئي	18	30.0
المجموع	60	100.0

من خلال الجدول رقم (8) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة ممن طبيعة عملهم دوام كامل ويمثلن نسبة (70%) من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي ممن طبيعة عملهم دوام ويمثلون نسبة (30%) من جميع مفردات عينة الدراسة .

خامسا:- اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

1. مستوى صمت التنظيمي

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة **بمستوى صمت التنظيمي** تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) **فوجد أن الدلالات المحسوبة أقل من 0.05 ومتوسطات**

CC BY 4.0

إجابات مفردات العينة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى صمت التنظيمي وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة هذه العبارات

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى صمت التنظيمي تم إيجاد **متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات** المتعلقة بهذه الفرضية ، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (9)

الجدول رقم (9) نتائج اختبار(Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع **العبارات المتعلقة بمستوى صمت التنظيمي**

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مستوى صمت التنظيمي	3.5857	.81753	5.550	59	.000

من خلال الجدول رقم (9) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (5.550) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير إلى **وجود ارتفاع في مستوى الصمت التنظيمي**

2. مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة **مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس** تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) **فوجد أن الدلالات المحسوبة أكبر من 0.05 لجميع العبارات المتعلقة بمستوى أداء أعضاء هيئة التدريس وهذا يدل على وجود تدني معنوي في درجات الموافقة هذه العبارات**

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى أداء أعضاء هيئة التدريس تم إيجاد **متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات** المتعلقة بهذه الفرضية ، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (10) .

الجدول رقم (10) نتائج اختبار(Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع **العبارات المتعلقة بمستوى أداء أعضاء هيئة التدريس**

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس	3.0883	.86771	.789	59	.434

من خلال الجدول رقم (10) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (.789) بدلالة محسوبة (0.434) وهذا يشير إلى **وجود تدني في مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس .**

خامسا:- اختبار الفرضية الرئيسية

لمعرفة **أثر الصمت التنظيمي على أداء أعضاء هيئة** تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple linear regression) فكانت النتائج كما بالجداول رقم (11و12)

CC BY 4.0

جدول رقم (11) نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بأثر الصمت التنظيمي على أداء أعضاء هيئة

معامل ارتباط بيرسون R	R Square مربع معامل الارتباط	Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير
.268[a]-	.072	.056	.84302

من الجدول رقم (11) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (-.268) ومعامل التحديد (0.072) بخطأ معياري للتقدير Standard Error of the Estimate (0.84302) وهو مقدار صغير نسبياً وهذا يدل على وجود أثر سالب ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (**الصمت التنظيمي**) على المتغير التابع (**أداء أعضاء هيئة**) حيث أن (7.2%) من التباينات في المتغير التابع (**أداء أعضاء هيئة**) يُفسرها التباين في المتغير المستقل (**الصمت التنظيمي**) إذا لم يتأثر المتغير التابع (**أداء أعضاء هيئة**) إلا بأثر المتغير المستقل (**الصمت التنظيمي**)

جدول رقم (12) نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر(الصمت التنظيمي) على(أداء أعضاء هيئة)

	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعياري Beta	قيمة إحصاءه الاختبار T	الدلالة الإحصائية P- Value
(Constant)	4.112	.494		8.317	.000
الصمت التنظيمي	-.285	.134	-.268	-2.123	.038
			* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05		

من الجدول رقم (12) يكون نموذج الانحدار لأثر (**الصمت التنظيمي**) على (**أداء أعضاء هيئة**) يكون بالصورة التالية:

$$Y = 4.112 - 0.285X$$

حيث

Y يمثل **أداء أعضاء هيئة** X يمثل مستوى **الصمت التنظيمي**

من النموذج نلاحظ أن قيمة معامل انحدار لأثر(**الصمت التنظيمي**) على(**أداء أعضاء هيئة**) (-0.285) بدلالة إحصائية (0.038)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، وهذا يعني أن للمتغير المستقل (**الصمت التنظيمي**) تأثير معنوي في المتغير التابع(**أداء أعضاء هيئة**)

سادسا :- نتائج البحث

من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث ووفقا لاستجابة مفردات عينة البحث ما يلي:-

1. معظم مفردات عينة الدراسة من الإناث ويمثلن نسبة (68.3%) من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي من الذكور ويمثلون نسبة (31.7%) من جميع مفردات عينة الدراسة .

CC BY 4.0

2. معظم مفردات عينة الدراسة من كلية التربية ويمثلون نسبة (45 %) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليهم من كلية العلوم ويمثلون نسبة(33.3%) من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي من كلية القانون ويمثلون نسبة (21.7%) من جميع مفردات عينة الدراسة.
3. معظم مفردات عينة الدراسة درجاتهم الأكاديمية أستاذ مساعد ويمثلون نسبة (46.7 %) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليهم ممن درجاتهم الأكاديمية محاضر ويمثلون نسبة(36.7%) من جميع مفردات عينة الدراسة .
4. معظم مفردات عينة الدراسة سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات ويمثلون نسبة (50%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليه ممن سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنة ويمثلون نسبة (36.7%) من جميع مفردات عينة الدراسة .
5. **يوجد ارتفاع في مستوى الصمت التنظيمي**
6. **يوجد تدني في مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس**
7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للمتغير المستقل(الصمت التنظيمي) على المتغير التابع(أداء أعضاء التنظيمي) . حيث أن (7.2%) من التغير في المتغير التابع (أداء أعضاء هيئة) يعود إلى التغير في المتغير المستقل (الصمت التنظيمي) إذا لم يتأثر المتغير التابع(أداء أعضاء هيئة) إلا بأثر (الصمت التنظيمي) . حيث كلما زاد مستوى المتغير المستقل (الصمت التنظيمي) بوحدة واحدة يقل مستوى المتغير التابع(أداء أعضاء هيئة) بمقدار (0.285) من الوحدة . وسبب ظهور هذه النتائج بهذا الشكل هى رفض العديد من الكليات مثل كلية العلوم والا ثار رفض تعبئة استمارة الاستبيان فكانت كلية التربية لها الغالبية حيث تؤكد المناقشة أن الصمت التنظيمي في جامعة الجفارة **ظاهرة مرتفعة الانتشار وواقعية الحضور**، وأن له أثرًا سلبيًا ثابتًا إحصائيًا على أداء أعضاء هيئة التدريس وإن كان حجمه متواضعًا نسبيًا بحكم تعدد العوامل المؤثرة في الأداء .وتقدم الدراسة بذلك أساسًا علميًا سليمًا يدعو إدارة الجامعة إلى كسر هذا الصمت بآليات مؤسسية شفافة وآمنة، بما يعيد للبيئة الأكاديمية دورها الطبيعي بوصفها فضاءً للحوار النقدي الحر الذي يصنع التميز المؤسسي

التوصيات

1. الاهتمام بتخفيض مستوى الصمت التنظيمى لدى اعضاء هيئة التدريس بالجامعة
2. تفعيل اليات حديثة ومتطورة لمساهمة اعضاء هيئة التدريس للمشاركة فى القرار.
3. الاهتمام بحقوق اعضاء هيئة التدريس والتعامل مع شكواهم3-
4. السماح لاعضاء هيئة التدريس بقول اراؤهم كاملة وقبولها

CC BY 4.0

المراجع

أولاً :المراجع العربية

1- العتيبي، سعد .(2019) .الصمت التنظيمي كظاهرة مؤسسية :دراسة في المفهوم والمحددات .مجلة الإدارة العامة،(2)59 ،.341-378

2- العجمي، محمد، والدوسري، فهد .(2020) .التحول الرقمي وأثره على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخليجية .مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس،(3)18 ،.209-245

3- العنزي، فارس .(2016) .الصمت التنظيمي وعلاقته بالانتماء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعي .رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الكويت.

4- العنزي، فارس، والمطيري، سالم .(2018) .أثر الصمت التنظيمي على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الكويتية .المجلة العربية للإدارة،(4)38 ،.179-212

5- العسيري، علي .(2018) .أنماط القيادة وعلاقتها بالصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية .مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر،(178)39 ،.301-340

6- الحربي، عبدالله .(2022) .الأمان الوظيفي والصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس الجدد : دراسة طولية .مجلة رسالة التربية وعلم النفس،(72) ،.85-124

7- الحربي، عبدالله، والعتيبي، سعد .(2021) .النمط القيادي التسلطي والصمت التنظيمي وأثرهما في الأداء الأكاديمي .المجلة السعودية للتعليم العالي،(25) ،.42-78

8- الحربي، عبدالله، والشهراني، عصام .(2021) .الصمت التنظيمي وسيطاً في العلاقة بين القيادة التسلطية والأداء الأكاديمي .مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود،(3)33 ،.115-148

9- الخزاعلة، سليمان .(2017) .المناخ التنظيمي والأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية .دراسات – العلوم التربوية،(2)44 ،.551-568

10- الخزاعلة، سليمان، والمومني، عدنان .(2019) .الصمت التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس .المجلة الأردنية في العلوم التربوية،(4)15 ،.473-492

11- الشهراني، عصام .(2020) .الصمت الدفاعي وعلاقته بسياسات الترقية والمكافأة في الجامعات السعودية .مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية،(1)12 ،.207-241

12- الطعاني، حسن .(2004) .تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة .مجلة اتحاد الجامعات العربية،(43) ،.83-116

13- د/ محمود مهدي البياتي / تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS – الطبعة الأولى – دار الحامد – عمان- (2005) .

14- د/ عايدة نخلة رزق الله - دليل الباحثين في التحليل الإحصائي – الطبعة الأولى- دار الكتب- القاهرة – 2002.

15- د/ سمير كامل عاشور وسامية أبو الفتوح – الاختبارات اللامعلمية – الطبعة الأولى- معهد الإحصاء -

CC BY 4.0

. 1995

16- د/ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي– الإحصاء للعلوم الإدارية والتطبيقية- دار الشروق – عمان - الطبعة الأولى-1997.

17- د/ جمال إبراهيم داود و ج/ سمير سليم فاضل – تحليل الارتباط ونماذج الانحدار البسيط – دار الكتب الوطنية - بنغازي- الطبعة الأولى – 2004.

ثانياً :المراجع الأجنبية

1- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley.

2- Boice, R. (1992). The new faculty member: Supporting and fostering professional development. Jossey-Bass.

3- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. Journal of Organizational Behavior, 34(5), 671-697.

4- Centra, J. A. (1993). Reflective faculty evaluation: Enhancing teaching and determining faculty effectiveness. Jossey-Bass.

5- Chen, Z., & Xu, S. (2019). Pro-social silence and organizational outcomes. Journal of Organizational Behavior, 40(1), 53-72.

6- Çınar, O., Karcıoğlu, F., & Alioğulları, Z. D. (2017). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: A survey study in the province of Erzurum. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 58, 1571-1580.

7- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268.

8- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.

9- Hattie, J. (2009). Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement. Routledge.

10- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33(4), 692-724.

11- Knoll, M., & Dick, R. V. (2013). Do I hear the whistle? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. Journal of Business Ethics, 113(2), 349-362.

CC BY 4.0

12- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. Journal of Management Studies, 40(6), 1453-1476.

13- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. Academy of Management Review, 25(4), 706-725.

14- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.

15- Pek, L. S., & Mee, C. K. (2018). Organizational climate and faculty performance in Malaysian universities. International Journal of Higher Education, 7(2), 81-92.

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

17- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior (17th ed.). Pearson Education.

18- Seligman, M. E. P. (1975). Helplessness: On depression, development, and death. W. H. Freeman.

19- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. Academy of Management Journal, 51(6), 1189-1203.

20- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2012). Ask and you shall hear (but not always): Examining the relationship between manager consultation and employee voice. Personnel Psychology, 65(2), 251-282.

21- Ünal, Z., & Mafini, C. (2019). Organizational silence as a mediator in the relationship between work stress and job satisfaction: Evidence from academic staff. International Journal of Research in Business and Social Science, 8(3), 63-74.

22- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. Journal of Management Studies, 40(6), 1359-1392.

23- Wenger, E. (1998). Communities of practice: Learning, meaning, and identity. Cambridge University Press.

CC BY 4.0