

## القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة وعلاقتها بمستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس

### د. فيصل بن علي محمد الغامدي

قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

#### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التشاركية والصمت التنظيمي؛ ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة المكون من (١٨٨٩) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت الدراسة التي أجريت على عينة عشوائية مكونة من (٥١٣) فرداً، أن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التشاركية جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٣)، وانحراف معياري قدره (٠,٨٣)، في حين جاء مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة منخفضة، وبتوسط حسابي بلغ (٢,٢٧)، وانحراف معياري قدره (٠,٦٠)، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة القيادة التشاركية، وسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وقد بلغت قيمته (-٠,٣٨٤)، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنسية لصالح أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين، وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث عدداً من التوصيات، منها تشجيع رؤساء الأقسام الأكاديمية على تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة، وتحسين المناخ الاجتماعي في الأقسام الأكاديمية، وعقد المحاضرات وورش العمل والدورات التدريبية لزيادة وعي القيادات الأكاديمية بمفهوم سلوك الصمت التنظيمي وآثاره السلبية على بيئة العمل.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التشاركية، الصمت التنظيمي، رؤساء الأقسام الأكاديمية، جامعة الباحة.

## Participatory Leadership among the Heads of Academic Departments at Al-Baha University and its Relationship to Organizational Silence among Faculty Members

Faisal Ali M. Alghamdi

Educational Administration and Planning Dept., Faculty of Education, Albaha University, KSA.

### Abstract:

The aim of this research was to reveal the relationship between the participatory leadership and organizational silence. To achieve the objectives of the study, the descriptive correlational method and a questionnaire were utilized for collecting data. The study population consisted of (١٨٨٩) faculty members, and a sample of (٥١٣) members was chosen by a random method. The study showed that the practice of participatory leadership by the heads of academic departments came to a high degree ( $M= ٣,٧٣$ ,  $SD= ٠,٨٣$ ). While the level of organizational silence among faculty members was low ( $M= ٢,٢٧$ ,  $SD= ٠,٦٠$ ). The study concluded that there is a statistically-significant and inverse correlation between the practice of participatory leadership by the heads of the departments and the behavior of organizational silence of teaching staff, with a value of ( $-٠,٣٨٤$ ). Furthermore, there were statistically significant differences for the level of the degree in the average of the sample members' responses regarding the practice of participatory leadership by the heads of academic departments due to nationality in favor of non-Saudis. In light of the results of the study the researcher recommended the following: encouraging heads of academic departments to enhance the principles of transparency and accountability, improving the social climate in the academic departments; and holding lectures, workshops and training courses to increase academic leaders' awareness of the concept of organizational silence behavior and its negative effects on the work environment.

**Keywords:** Participatory leadership; Organizational silence; Heads of academic departments, Albaha University.

## المقدمة:

تواجه مؤسسات التعليم الجامعي - كغيرها من مؤسسات المجتمع - الكثير من التحديات والمشكلات؛ نظراً للتقدم العلمي والمعرفي والتكنولوجي المتسارع الذي يشهده هذا العصر؛ مما يستدعي وجود قيادات واعية قادرة على التأثير الإيجابي في سلوك الأفراد؛ ليقدموا أفضل ما لديهم من أفكار ومبادرات، تساعد على مواجهة تلك التحديات، وتحقيق التميز في الأداء.

ولقد أكدت العديد من الدراسات على أن كفاءة الأقسام الأكاديمية وفعاليتها في مؤسسات التعليم الجامعي، وقدرتها على تحقيق أهدافها، يعتمد - إلى حد كبير - على كفاءة رؤسائها، وقدرتهم على إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات، والتأثير في سلوكهم، وإعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم؛ بما يسهم في حل المشكلات، والتغلب على الصعوبات التي تواجه تلك الأقسام؛ حيث يرى الرويثي (٢٠١٨) الدور البارز للقيادة التشاركية في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية من خلال تمكينهم من المشاركة في صنع القرار، وتقوية العلاقات الإنسانية بين الأعضاء والقيادة، وزيادة شعورهم بالانتماء للقسم، ورفع روحهم المعنوية، كما أكد المخرج (٢٠١٨) أن للقيادة التشاركية دوراً فعالاً في تحسين الأداء التنظيمي وتطويره من خلال تحفيز العاملين على المشاركة في صنع القرارات، واستثمار قدراتهم الإبداعية والابتكارية، والمساهمة في تنمية الصف الثاني من القيادات التعليمية.

وعلى الرغم من أهمية القيادة التشاركية، فإن هناك بعض المتغيرات التي لها تأثير على سلوك الأفراد العاملين قد تحد من قدرة القيادات في مؤسسات التعليم الجامعي على ممارسة هذا النمط القيادي بشكل فعال.

## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إن قدرة أي منظمة على النجاح يعتمد - بشكل كبير - على نمط القيادة التي يمارسها القائد؛ فحينما تقوم القيادات الإدارية بممارسة النمط التقليدي في الإدارة، والقائم على الهرمية والمركزية، وعزل العاملين عن المشاركة في تحديد الأهداف ووضع الخطط - مثلاً - فإن احتمال شعور العاملين بعدم الرضا الوظيفي، وعدم الانتماء التنظيمي، يكون أمراً متوقعاً؛ مما قد يدفعهم إلى الامتناع عن تقديم أية أفكار أو مقترحات من شأنها تطوير العمل وتحسين الأداء، ورفع كفاءة الإنتاج، وعلى العكس فحينما تكون ممارسات الإدارة مبنية على التشاور ومشاركة المعلومات، فإن شعوراً بالثقة المتبادلة، وتحمل المسؤولية، يكون عالياً بين الأفراد؛ الأمر الذي يترتب عليه زيادة مشاركة العاملين وتفاعلهم داخل العمل (Ng & Senay et al., ٢٠١٥; Feldman, ٢٠١٢).

وعلى الرغم من أن تطبيق أسلوب القيادة التشاركية له تأثير إيجابي على العملية الإدارية، فإن العديد من الدراسات التي أجريت على مستويات التعليم المختلفة من إدارات ومدارس وجامعات في داخل المملكة

العربية السعودية، أشارت إلى أن تطبيق القيادة التشاركية جاء دون المستوى المطلوب، منها دراسة الحقباني (١٤٣٥)، العمري (٢٠١٩)، والمخرج (٢٠١٨)، ومنصور (٢٠١٥)، والفضل (٢٠١٨).

إن إدراك القيادات في المؤسسات التعليمية لأهمية العلاقة بين القيادة التشاركية وبعض المتغيرات التي لها تأثير على سلوك الأفراد العاملين ما يزال محدوداً؛ مما أثر على قدرة تلك القيادات، واستعدادها لتمكين مرؤوسيهم للقيام بالمهام والواجبات المطلوبة منهم لتحقيق الأهداف المرجوة (الشمري واللوфан، ٢٠١٨). ومن أهم هذه المتغيرات: الصمت التنظيمي، والذي يُعد أحد المشكلات التي باتت تُورق الكثير من المنظمات؛ بسبب آثاره السلبية والخطيرة على كفاءة هذه المنظمات وفعاليتها (القرني، ٢٠١٥)؛ حيث يلجأ العاملون إلى الامتناع عن التعبير عن آرائهم وأفكارهم، والكشف عن المعلومات الخاصة بتحسين أداء العمل بالمنظمة؛ مما يمهد الطريق لحالات الجمود التنظيمي، وغياب أدوار المبادرة إلى التغيير (Donaghey et al., ٢٠١١).

وعلى الرغم من الآثار السلبية لسلوك الصمت التنظيمي على الجوانب المختلفة للعمل التنظيمي، فإنه ما زال يعد من المفاهيم الغائبة عن الكثير من المنظمات، ويظهر ذلك من خلال ندرة الدراسات والأبحاث التي تناولتها الدراسات الأجنبية والعربية (Morrison & Milliken, ٢٠٠٠).

ومن خلال عمل الباحث كعضو هيئة تدريس بجامعة الباحة، فقد لاحظ تردد بعض أعضاء هيئة التدريس في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ومشاكلهم في أثناء عقد اجتماعات المجالس واللجان الأكاديمية والعلمية؛ ونظرًا لعدم وجود أي دراسة علمية سابقة - في حدود علم الباحث - تناولت العلاقة بين القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، وسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، فقد برزت الحاجة لدراسة هذه العلاقة، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات الآتية:

١. ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التشاركية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التشاركية تعزى للمتغيرات (الجنس، الجنسية، نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة في الجامعة)؟

٣. ما مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة من وجهة نظرهم؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الصمت التنظيمي لديهم تعزى للمتغيرات (الجنس، الجنسية، نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة في الجامعة)؟

٥. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التشاركية، ومستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس؟

### هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التشاركية، وتحديد مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، بالإضافة إلى تحديد نوع العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية، ومستوى الصمت التنظيمي.

### أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من كونها تتناول موضوعاً في غاية الأهمية، يتمثل في واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لنمط القيادة التشاركية، ومستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، والعلاقة بينهما، والذي يعد من الموضوعات البحثية الجديدة في علم الإدارة، وله تأثير كبير على فعالية الأداء في المؤسسات الجامعية، كما أن هذه الدراسة هي الأولى لقياس مستوى الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة، وكذلك تحديد العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية، ومستوى الصمت التنظيمي.

ومن الناحية التطبيقية، فإنه يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تحسين بيئة العمل، وزيادة مستوى المشاركة التنظيمية، وفعالية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة، وذلك من خلال تزويد القيادات الأكاديمية بالمعلومات التي يحتاجون إليها، حول حجم ظاهرة الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس داخلها، وعلاقتها بأسلوب القيادة التشاركية. كما أن نتائج الدراسة قد تسهم في تشجيع الباحثين على إجراء مزيد من الدراسات الخاصة بظاهرة الصمت التنظيمي، وأسبابها ونتائجها داخل المؤسسات التعليمية عامة، ومؤسسات التعليم الجامعي خاصة، ودراسة أثر هذه الظاهرة على عدد من المتغيرات المرتبطة بأعضاء هيئة التدريس.

### مصطلحات الدراسة:

#### ١. القيادة التشاركية (Participatory Leadership) :

عرّف معجم المصطلحات الإدارية (٢٠٠٧) القيادة التشاركية بأنها "صفة للقيادة التي يكون محورها درجة عالية من الثقة بالأفراد المرؤوسين، وبقدرتهم على تحمل المسؤولية".

ويعرّف الباحث القيادة التشاركية بأنها: نمط قيادي حديث، يقوم فيها القائد بمشاركة مرؤوسيه في صنع القرارات، ومشاورتهم، واحترام شخصياتهم، ومنحهم الحرية للتعبير عن آرائهم وأفكارهم حول القضايا والمشكلات المرتبطة بالعمل، سعياً إلى تحقيق الأهداف المشتركة، ويقاس مستوى ممارسة القيادة التشاركية إجرائياً بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المعدة لهذا الغرض.

## ٢. الصمت التنظيمي (Organizational Silence) :

يعرّف الصمت - لغة - بأنه المصدر من "صمّت"، أي: سكتت، أما فعل الصمت؛ فمن صمّت يصمّت صمّتا، أي كفّ الشخص عن الكلام وسكّت (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤، ص ٥٢٢).  
ويُعرف سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بأنه "ميل أعضاء هيئة التدريس إلى الاحتفاظ بالمعلومات حول قضايا العمل الحساسة، وحول المخالفات والمشكلات التنظيمية، وعدم البوح بها من جانب، وكذلك عدم الرغبة في تقديم المقترحات والحلول والمبادرات لتطوير العمل من جانب آخر" (القرني ٢٠١٥، ص ١١).

ويعرف الباحث سلوك الصمت التنظيمي في هذه الدراسة بأنه: اتجاه سلمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة، يتمثل في عزوفهم عن المشاركة في تقديم الأفكار والمقترحات، أو التحدث حول المشكلات والقضايا المهمة الموجودة في بيئة العمل؛ بسبب الخوف من ردود الفعل السلبية، أو لضعف فرص التواصل في الأقسام الأكاديمية، ويقاس مستوى الصمت التنظيمي إجرائياً، بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان المستخدم للتعرف على مستواه.

### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة الحالية على دراسة درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التشاركية، وعلاقتها بمستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم.
- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بجامعة الباحة.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على جامعة الباحة.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٢/١٤٤١هـ.

### الإطار النظري

#### مفهوم القيادة التشاركية وأهميتها:

القيادة التشاركية هي أحد الأنماط القيادية الحديثة، والتي لها العديد من المسميات والمصطلحات والمرادفات، تشمل القيادة الاستشارية، والديمقراطية، واللامركزية، والتفويضية (Yukl, ٢٠٠٨)، وتقوم على تطبيق مبدأ الشورى في القيادة، بتوسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار.

وقد عرفها لافافان وسلطاني (Lavafan & Soltani, ٢٠١٤) بأنها ممارسة تتضمن مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، ودعوتهم لتحمل المسؤولية بما يسهم في زيادة معدل الأداء التنظيمي، وبالمثل يصفها كوكولوسكي (Kocolowski, ٢٠١٠)، وموكونيا (Mokoena, ٢٠١٢) بأنها مشاركة ومشاورة التابعين، وأخذ آرائهم ومقترحاتهم بالحسبان عند اتخاذ القرار، الأمر الذي يسهم في رفع الروح المعنوية، ويضيف نورثاوس

(Northouse, ٢٠١٨) بأنها المشاركة والتواصل بين الأفراد ومرؤوسيههم لزيادة مستوى الدافعية لكلا الطرفين لتحمل المسؤوليات والالتزامات لتحقيق أهداف المنظمة، والوصول بها إلى أعلى مستويات الأداء. ويتضح من خلال التعريفات السابقة أن ممارسة أسلوب القيادة التشاركية يدعم التوجه نحو تطبيق الإدارة اللامركزية، والعمل الجماعي، وتمكين العاملين، ومشاركتهم في عملية صنع القرار؛ ما يساهم في تطوير مهارات الأفراد العاملين بالمنظمة، وتنمية قدراتهم، ورفع روحهم المعنوية، وشعورهم بالتقدير والاحترام.

**أبعاد القيادة التشاركية:**

يقصد بأبعاد القيادة التشاركية الأركان الرئيسة التي يقوم عليها هذا النمط القيادي، والتي يمكن من خلالها وصف سلوك القائد، والحكم على مقدار مشاركة العاملين بالمنظمة في صنع القرار؛ وذلك بالبحث عن مدى توافرها في القائد ومرؤوسيه، وقد صنفت الحارثي (٢٠١٨) أبعاد القيادة التشاركية إلى بعدين أساسيين هما: بُعد الأداء الإداري ويندرج فيه تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، وبُعد العلاقات الإنسانية.

#### **البعد الأول: بُعد الأداء الإداري:**

١. **تفويض السلطة:** وفيه يفوض القائد جزءاً من صلاحياته مرؤوسيه؛ ليمارسوها دون الرجوع إليه؛ وذلك بهدف تمكينهم من استثمار مهاراتهم لخدمة المنظمة.

٢. **المشاركة في اتخاذ القرار:** وفيه يقوم القائد بتسهيل مشاركة المرؤوسين، ودعمهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة ومناقشتهم، وطلب آرائهم واقتراحاتهم قبل عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال فتح قنوات الاتصال والتواصل مع العاملين، وتسهيل انسيابية المعلومات والبيانات.

#### **البعد الثاني: بُعد العلاقات الإنسانية:**

فيه يقوم القائد ببناء علاقات الثقة مع المرؤوسين واحترام شخصياتهم، والاهتمام بمشكلاتهم وأفكارهم ومقترحاتهم، والتعامل معهم باحترام؛ مما يعزز الانتماء للعمل من جانب الجميع.

#### **مفهوم الصمت التنظيمي وأنواعه:**

من الصعب تقديم تعريف محدد لمفهوم الصمت التنظيمي؛ لأنه من المفاهيم السلوكية التي ظهرت حديثاً، ولندرة الدراسات البحثية التي تناولت هذا السلوك (البليهد، ٢٠١٤؛ يوسف، ٢٠١٦)، إضافة إلى عدم وجود مقاييس متفق عليها لقياس مستوى هذا السلوك.

ويعرف الصمت التنظيمي بأنه امتناع الموظفين عن تقديم أي معلومات أو أفكار لرؤسائهم، أو الإخبار عن مشكلات العمل؛ خوفاً من أي ردود فعل سلبية قد تترتب على ذلك (يوسف، ٢٠١٦). ويرى شوجيا وزملاؤه (Shojaie et al., ٢٠١١) أن الصمت التنظيمي هو حجب العاملين للمعلومات التي قد تكون مفيدة للمنظمة، سواء بقصد أو عن غير قصد؛ وذلك بامتناعهم عن التحدث مع رؤسائهم،

ويعرف الصمت التنظيمي أيضاً بأنه ظاهرة سلوكية تتمثل في الحجب المتعمد للأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالقضايا التنظيمية (Deniz, Noyan & Ertosun, ٢٠١٣; Tulubas & Celep, ٢٠١٢).

بالتطبيق على البيئة الجامعية، فقد عرف القرني (٢٠١٥) الصمت التنظيمي بأنه ميل أعضاء هيئة التدريس لعدم تقديم ما لديهم من معلومات حول قضايا العمل المختلفة، وعدم التحدث عنها، بجانب عدم رغبتهم في إبداء أية مقترحات أو حلول أو أفكار لتطوير العمل التنظيمي.

ولسلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين أنواع متعددة، حسب الدوافع الكامنة وراءه؛ فقد صنفت العديد من الدراسات مثل (Morrisson & Milliken, ٢٠٠٣; Dyne, et al., ٢٠٠٩; Brinsfield et al., ٢٠٠٩) الصمت التنظيمي إلى ثلاثة أنواع (أبعاد) رئيسة هي:

١. **صمت الإذعان (الاستسلام):** ويشير إلى ميل الفرد إلى حجب أفكاره وآرائه، وما يتوفر لديه من معلومات، اعتقاداً بأن التعبير عمّا لديه غير مجدٍ، وأنه من غير المرجح لديه أن حديثه عن المشكلات التي تواجهها المنظمة سوف يحدث تغييراً، كما أن الدافع من وراء هذا السلوك هو رغبة الفرد في تجنب الخلافات والصراعات مع رؤساء العمل.

٢. **الصمت الدفاعي:** وهو يعبر عن الصمت الذي يلجأ إليه الفرد لحماية نفسه من العواقب السلبية المحتملة، والتي قد يتعرض لها عند التعبير عن أفكاره وآرائه (كالتعرض للتوبيخ، أو فقدان الوظيفة، أو عدم الترقية، أو اعتباره صانعاً للمشكلات داخل بيئة العمل).

٣. **الصمت الاجتماعي:** وهو ميل الفرد إلى حجب ما يتوفر لديه من معلومات وأفكار متعلقة بالمنظمة لحماية زملائه في العمل، أو حماية المنظمة؛ وبالتالي فإن هدف الفرد من القيام بهذا السلوك هو حماية مصالح الآخرين، وليس نفسه أولاً، كما في صمت الإذعان، أو الصمت الدفاعي.

### أسباب الصمت التنظيمي:

هناك العديد من الأسباب التي تدفع العاملين داخل أي مؤسسة للامتناع عن تقديم أفكارهم ومقترحاتهم حول المشكلات التنظيمية، ويمكن تقسيم هذه الأسباب إلى:

١. **أسباب شخصية:** تشمل خوف الموظف من فقدان الوظيفة، والميل إلى تجنب الصراع مع الآخرين، والشعور بالنقص مقارنة بالآخرين، وتجنب ردود الفعل السلبية من الزملاء، والخوف من العواقب السلبية، بالإضافة إلى الخوف من الظهور كمعارض لأفكار زملائه، واعتباره صانعاً للمشاكل، والخوف من فقدان الترقية، أو التعرض لسوء المعاملة من قبل رئيسه (Vakola & Bouradas, ٢٠٠٥; Shojai et al., ٢٠١١; Akbarian et al., ٢٠١٥; Morrison & Milliken, ٢٠٠٠). ولا شك أن هذا الشعور يظهر نتيجة ضعف العلاقات التنظيمية، وانتشار مناخ عدم الثقة؛ الأمر الذي يعيق التفاهم المتبادل بين العاملين، ويعزز الميل للتعامل مع بعضهم بحذر وخوف مفرط؛ مما يمنع تدفق المعلومات، ومشاركتها مع الآخرين بشكل كبير (يوسف، ٢٠١٦).



٢. أسباب إدارية وتنظيمية: تشمل قلق الرؤساء من تلقي أي ملاحظات سلبية حول أدائهم في العمل من جانب مرؤوسيه، ومحاولتهم تجنب استقبالها، أو تجاهلها عند حصولهم عليها، واعتبار أنها غير دقيقة، أو مشكوك في مصداقيتها (Morrison & Milliken, ٢٠٠٠)، ويرى يوسف (٢٠١٦) أن شعور الموظف بعدم تقبل رئيسه لأي انتقاد سلمي يوجه له، يدفعه إلى عدم الحديث عن قضايا العمل ومشكلاته، ومن الأسباب كذلك ضعف علاقات الثقة والاحترام والتقدير بين الإدارة والعاملين، ونقص خبرة الإدارة وكفاءتها، وعدم إتاحة الفرصة للتعبير عن الرأي (Akbarian et al., ٢٠١٠)، ومن ضمن الأسباب أيضاً الرسمية الحادة في السلطة، والتعامل مع العاملين على أساس القوة المستندة إلى المنصب، واستخدام الأنظمة والقوانين والتعليمات بشكل حاد وصارم في التعامل مع الأفراد؛ مما يكرس المركزية في صنع القرار، ويسهم في خلق مناخ يشجع على الصمت (Eroglu et al., ٢٠١١)، وبالإضافة إلى ذلك فإن ضعف العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وسوء الاتصالات الإدارية، والتحيز ضد بعض العاملين، تعد أيضاً من أسباب الصمت التنظيمي (عيسى، ٢٠١٥)، كما أضاف القرني (٢٠١٥) أن المعتقدات الضمنية التي يحملها الرؤساء حول العاملين كالاعتقاد بأنه لا يمكن الوثوق بهم، أو أنهم يسعون لتحقيق مصالح شخصية، واعتقادهم بأن الاتفاق في وجهات النظر وعدم الاختلاف، هي المؤشرات الحقيقية للصحة التنظيمية داخل المؤسسة، وهو ما يعد أيضاً من العوامل المشجعة على الصمت.

## الدراسات والبحوث السابقة

### أولاً: الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة التشاركية:

أجرت مويندي (Muindi, ٢٠١١) دراستها التي هدفت إلى تحديد العلاقة بين مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جامعة نيروبي بكينيا في صنع القرار، ورضاهم الوظيفي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (٥٠) فرداً، يمثلون جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية إدارة الأعمال بالجامعة المبحوث فيها، كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية جداً بين الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ومشاركتهم في صنع القرار.

وأجرت منصور (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية، وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٩٨) فرداً من أعضاء هيئة التدريس، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وكشفت نتائج الدراسة عن أن ممارسة القيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة، كما جاءت درجة الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية، ودرجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، كما كشفت الدراسة عن عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين درجة ممارسة القيادة التشاركية تبعاً لمتغيرات الجنس، ونوع الكلية، وسنوات الخبرة.

وسعت دراسة الحقباني (١٤٣٥) للكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة سلمان بن عبد العزيز (جامعة سطاتم بن عبد العزيز حالياً) بالخرج للقيادة التشاركية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة، والبالغ عددهم (٩٦) رئيس قسم، و (١٥٦٥) عضو هيئة تدريس، وبلغت العينة (٣١٠) أعضاء، وقد أظهرت النتائج أن ممارسة أسلوب القيادة التشاركية كان بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة الشمري واللوكان (٢٠١٨) إلى التعرف على واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين، اعتمدت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، والاستبانة أداة لها، وتكونت عينة الدراسة من (٨٥٦) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة يرون أن قادة المدارس الثانوية يمارسون جميع أبعاد القيادة التشاركية بدرجة عالية.

وفي دراسة الرويثي (٢٠١٨)، والتي سعت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية، والتعرف على معوقات تلك الممارسة، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كل من جامعات طيبة، والمملك سعود، وتبوك، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الاستبانة للوصول إلى نتائج الدراسة، التي كشفت عن أن درجة ممارسة القيادة التشاركية- بشكل عام- في الجامعات السعودية- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة- كانت بدرجة عالية، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة القيادة التشاركية تبعاً لمتغير الكلية لصالح الكليات النظرية.

وهدفت دراسة المطيري (٢٠١٩) إلى تحديد أنماط القيادة السائدة بين مشرفات الأقسام بكلية التربية بجامعة حائل، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداتها في الاستبانة لجمع البيانات، وبلغت عينة البحث (١٨٨) فرداً من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة حائل، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن النمط الديمقراطي كان الأكثر انتشاراً وبمستوى مرتفع، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي.

#### ثانياً: الدراسات السابقة الخاصة بالصمت التنظيمي:

قامت موريسون (Morrisson, ٢٠١٤) بدراسة تحليلية للدراسات التي تناولت الصمت التنظيمي وسلوك التعبير في المنظمات؛ بهدف تحديد العوامل والدوافع التي تؤثر في اختيار العاملين لأحد هذين السلوكين وآثارهما المحتملة، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم دوافع الصمت التنظيمي تتمثل في القيادة الدكتاتورية،

والاعتقاد بأن التعبير عن الرأي من العيشة التي لا طائل منها، ووجود الهيكل التنظيمي الذي يعتمد بصورة كبيرة على المركزية في اتخاذ القرار والعزلة بين العاملين.

وقام القرني (٢٠١٥) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى مناخ الصمت التنظيمي بجامعة الملك عبد العزيز، ومستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وكذلك الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين مستوى سلوك صمت العاملين، ومستوى كل من متغيرات مناخ الصمت التنظيمي، والثقة في الرؤساء، والعدالة الإجرائية، والالتزام التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأنواعه التحليلي والمسحي والارتباطي، وطبقت أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة قوامها (١٨٢) فردًا من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن ممارسة أفراد العينة للصمت التنظيمي كان بدرجة ضعيفة تقترب من المتوسطة، وتوافر مناخ الصمت التنظيمي بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا بين سلوك الصمت لدى أعضاء هيئة التدريس، ومناخ الصمت التنظيمي في الجامعة، على حين كانت هناك علاقة ارتباطية عكسية بين سلوك الصمت لدى أعضاء هيئة التدريس، وفرص الاتصالات المتوفرة في الجامعة، ووجود علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائيًا بين سلوك الصمت لدى أعضاء هيئة التدريس، وكل من متغيرات الثقة في الرؤساء، والعدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي، وتم التوصل كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تقدير أفراد العينة لسلوك الصمت التنظيمي تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس، والجنسية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في الجامعة.

وهدف دراسة أكين وأولوسوي (٢٠١٦، Akin & Ulusoy) إلى تحليل العلاقة بين الصمت التنظيمي، ومستويات الإرهاق لدى الأكاديميين بالجامعات التركية، ووزعت الاستبانة على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٣٠٠٠) أكاديمي، فيما تكونت عينة البحث من (١٩٠) فردًا، يعملون في (١٧) جامعة حكومية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستويات صمت الأكاديميين متوسطة، ومستويات الإرهاق منخفضة، كما أن أبرز أسباب الصمت بين المستجيبين كانت بسبب اللوائح المؤسسية، وعدم الثقة بالنفس، ووجدت علاقة إيجابية بين الصمت التنظيمي ومستويات الإرهاق.

وقام الصقير (٢٠١٩) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع الارتباط الوظيفي، وواقع الصمت التنظيمي لدى قادة المدارس بالقصيم، والكشف عن العلاقة بين هذين المتغيرين، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤١) قائدًا من المجتمع الأصلي للدراسة، والذي يمثل جميع قادة المدارس لمختلف المراحل الدراسية والبالغ عددهم (٤٢) قائدًا، وخلصت النتائج إلى توفر الارتباط الوظيفي بدرجة كبيرة، على حين جاء مستوى الصمت التنظيمي بدرجة ضعيفة، كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية بين الدرجة الكلية للارتباط الوظيفي، والدرجة الكلية للصمت الوظيفي.

وهدف دراسة هوارى (٢٠١٩)، إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وتحديد أهم مظاهره بمعهد العلوم الاجتماعية والإنسانية بالمركز الجامعي لجامعة أحمد زبانة بالجزائر،

واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة (٣٥) فردًا، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الصمت التنظيمي لدى أفراد العينة منخفض، وأن بُعد خوف المدبر من التغذية العكسية السلبية أهم مظاهر الصمت التنظيمي شيوعاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في مظاهر الصمت التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، وسنوات العمل في الجامعة. أجرت محمد والرميدي (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الصحة التنظيمية على سلوك الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس في كليات ومعاهد السياحة في مصر، وطبقت أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة عشوائية بلغ حجمها (٢٤٧) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى توافر الصحة التنظيمية بدرجة جيدة نسبياً داخل المؤسسات المبحوثة، وانخفاض مستوى الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بداخلها، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين الصحة التنظيمية في مؤسسات التعليم السياحي، ومستوى الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بداخلها. وأجرى أودويوي وزملاؤه (Oduyoye, et al., ٢٠٢٠) دراسة سعت إلى التعرف على تأثير سلوكيات الصمت التنظيمي في كفاءة الموظفين في جامعات خاصة، شملت: جامعة بابكوك، وجامعة بيلز، وجامعة العهد، وجامعة كروفورد، وجامعة كريست في ولاية أوغون بنيجيريا؛ ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (٦٩٦) موظفًا من الجامعات الخمس، وأظهرت نتائج الدراسة أن لسلوكيات الصمت المؤسسي تأثيرًا إحصائيًا إيجابيًا كبيرًا على كفاءة الموظفين في الجامعات المبحوثة.

### ثالثاً: الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التشاركية والصمت التنظيمي:

أجرى العنزي والعطوي (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي، وتم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (٣٥١) من العاملين في الشركة العامة لإسمنت الجنوبية بالعراق، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وبلغ حجمها (١٠) موظفين من العاملين في الشركة بأقسامها المختلفة، ووزعت عليهم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج التي من أهمها: أن أحد الأسباب التي تقلل أو تزيد من الصمت التنظيمي هي القيادة، وأن ممارسة نمط القيادة التشاركية كان مفيداً لتقليل مشاكل الشركة الإدارية، وتشجيع العاملين على المشاركة في وضع الخطط وتنفيذها؛ مما يسهم في تقليل سلبية الصمت التنظيمي. وأجرى أكار (Akar, ٢٠١٨) دراسة هدفت إلى تجميع نتائج الدراسات السابقة، والتي بحثت العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية شملت: (القيادة التحويلية، العدالة التنظيمية، الثقة في المدير، المضايقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الاحتراق الوظيفي، والصمت التنظيمي في المؤسسات التعليمية)، وذلك باستخدام أسلوب التحليل التجميعي؛ ولتحقيق أهداف الدراسة، تم في المرحلة الأولى وضع معايير محددة لاختيار الدراسات التي سيتم تضمينها في التحليل التجميعي، وبعد ذلك تم إجراء بحث شامل عن الدراسات

السابقة باللغتين التركية والإنجليزية باستخدام مصطلحات "صمت تنظيمي، صمت موظفين، صمت"، وتم الوصول إلى (٣١) دراسة مستوفيه لمعايير الاختيار، وقد كشفت النتائج - بعد حساب معامل الارتباط - أن هناك علاقة قوية وسلبية بين القيادة التحويلية والصمت التنظيمي، وعلاقة سلبية بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي، وعلاقة سلبية بين الثقة في المدير والصمت التنظيمي، وعلاقة إيجابية بين الصمت التنظيمي والمضايقة، وعلاقة إيجابية بين الاحتراق الوظيفي والصمت التنظيمي، وعلاقة سلبية بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي.

وهدفت دراسة الوزرة (٢٠١٩) إلى تحديد العلاقة بين الصمت التنظيمي ومشاركة أعضاء هيئة التدريس بعمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار؛ ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من (٢٩٥) فردًا من أعضاء هيئة التدريس، وكشفت النتائج أن مستوى كل من الصمت التنظيمي، والمشاركة في صنع القرار جاءا بدرجة متوسطة، كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية بين مستوى الصمت التنظيمي والمشاركة في صنع القرار.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة، أن الدراسة الحالية اختلفت مع جميع الدراسات السابقة في دراسة العلاقة بين القيادة التشاركية، والصمت التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة، كما يتبين أن الدراسة الحالية قد اتفقت مع بعض الدراسات مثل دراسة المطيري (٢٠١٩)، ودراسة الرويثي (٢٠١٨)، ودراسة منصور (٢٠١٥)، ودراسة محمد والريميدي (٢٠٢١)، ودراسة أودويوي وزملائه (٢٠٢٠)، (Oduyoye, et al., ٢٠١٩)، ودراسة الوزرة (٢٠١٩)، ودراسة هواربي (٢٠١٩)، ودراسة القرني (٢٠١٥)، والتي طبقت على مجتمع التعليم الجامعي، على حين اختلفت مع دراسة الشمري واللوقان (٢٠١٨)، ودراسة الصقير (٢٠١٩)، ودراسة العمري (٢٠١٩)، ودراسة المحرج (٢٠١٨)، والتي طبقت على مدراس التعليم العام.

واتفقت الدراسة الحالية أيضًا مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وفي استخدام المنهج الوصفي الارتباطي كدراسة الوزرة (٢٠١٩)، ودراسة الصقير (٢٠١٩)، ودراسة القرني (٢٠١٥).

أما من حيث طريقة اختيار عينة الدراسة، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، كدراسة محمد والريميدي (٢٠٢١)، ودراسة الرويثي (٢٠١٨)، ودراسة العنزي والعطوي (٢٠١٧).

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وهو منهج قائم على وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، وهي: مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، واختبار مدى ارتباطها ببعض المتغيرات الأخرى (العساف، ٢٠١٢).

### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بجامعة الباحة، والذين يبلغ عددهم (١٨٨٩) عضواً ما بين أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، ومحاضر، ومعيد، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤١/١٤٤٢هـ، وفقاً للسجلات الرسمية المتوفرة في عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس بالجامعة (٢٠٢٠)؛ ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد طبقت أداة الدراسة على جميع أفراد المجتمع، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (٥١٣) استبانة، تمثل ما نسبته (٢٧٪) تقريباً من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة الكلي، وهي عينة ممثلة وصالحة لإجراء الدراسة وفقاً لجدول كرجيسي ومورجان (Krejcie and Morgan, ١٩٧٠)؛ حيث إن حجم العينة الممثلة وفقاً للجدول (٣٢٠) عضواً تقريباً، ويوضح جدول (١) خصائص أفراد عينة الدراسة الديمغرافية.

#### جدول ١

خصائص أفراد عينة الدراسة الديمغرافية

المتغير	الفئات/المستويات	العدد	الإجمالي	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٣٠٩	٥١٣	٦٠,٢٣
	أنثى	٢٠٤		٣٩,٧٧
الجنسية	سعودي	٢٦٤	٥١٣	٥١,٤٦
	غير سعودي	٢٤٩		٤٨,٥٤
نوع الكلية	علوم إنسانية	٢٨٥	٥١٣	٥٥,٥٦
	علوم طبيعية	٢٢٨		٤٤,٤٤
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مشارك فأعلى	٢٢٣	٥١٣	٤٣,٤٧
	أستاذ مساعد وأقل	٢٩٠		٥٦,٥٣
سنوات الخبرة في الجامعة	خمس سنوات فأقل	١١٤	٥١٣	٢٢,٢٢
	أكثر من خمس سنوات	٣٩٩		٧٧,٧٨

يظهر من الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (٦٠,٢٣٪)، كما يشير الجدول إلى أن (٥١,٤٦٪) من أفراد العينة من السعوديين، وأن أغلبهم من المنتسبين للكليات الإنسانية بنسبة (٥٥,٥٦٪)، وأن نسبة الأساتذة المساعدين ومن في حكمهم هي الأكثر، حيث بلغت (٥٦,٥٣٪)، وأن معظم أفراد العينة هم من الذين خبرتهم أكثر من خمس سنوات بنسبة (٧٧,٧٨٪).



تم استبعادها لاحقاً من العينة الأصلية للدراسة، ومن نتائج هذا التطبيق تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الأداة، مع البعد الذي تنتمي إليه كما يلي:

### جدول ٣

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول الخاص بالقيادة التشاركية مع البعد الذي تنتمي إليه

محور القيادة التشاركية			
العلاقات الإنسانية		الأداء الإداري	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**٠,٧٢٧	١٤	**٠,٨٠٨	١
**٠,٥٨٦	١٥	**٠,٧٥٨	٢
**٠,٥٤٥	١٦	**٠,٨٩٦	٣
**٠,٧٥٧	١٧	**٠,٨٠٨	٤
**٠,٨٢٥	١٨	**٠,٨٦٣	٥
**٠,٧٩٧	١٩	**٠,٨٢١	٦
**٠,٧٦٩	٢٠	**٠,٨٢٩	٧
**٠,٨٢١	٢١	**٠,٨٧٥	٨
**٠,٨٠٥	٢٢	**٠,٧٨٩	٩
**٠,٧٨٥	٢٣	**٠,٨٦٨	١٠
		**٠,٨٩٠	١١
		**٠,٨٨٤	١٢
		**٠,٧٨٦,٠	١٣

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١

من نتائج الجدول السابق، نجد أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت تلك القيم بين (٠,٨٩٥-٠,٥٤٥)، وهذه النتيجة تشير إلى صدق البناء الداخلي لفقرات المحور، كما تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المحور الأول الخاص بالقيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة، والدرجة الكلية للمحور، كما في الجدول (٤).

### جدول ٤

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

محور القيادة التشاركية	
الأبعاد	قيمة معاملات ارتباط بيرسون بين البعد والدرجة الكلية للمحور
الأداء الإداري	**٠,٩٧١
العلاقات الإنسانية	**٠,٨٨٥

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط، بين أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، وهذه النتائج تبين صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة.



## جدول ٥

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني الخاص بالصمت التنظيمي مع البعد الذي تنتمي إليه

محور الصمت التنظيمي					
الصمت الإيجابي			صمت الإذعان		الصمت الدفاعي
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**٠,٧٧٨	١٣	**٠,٦٥٢	٤	**٠,٧٧٥	١
**٠,٧٢٤	١٤	**٠,٦٦٤	٦	**٠,٧٧٠	٢
**٠,٧١٦	١٦	**٠,٧٥٨	٧	**٠,٧٥٥	٣
**٠,٨٣٣	١٧	**٠,٦٨١	١٠	**٠,٧٣٣	٥
**٠,٧٥٦	١٨	**٠,٧٧٤	١١	**٠,٦٣٢	٨
**٠,٨١٨	١٩	**٠,٧٨٥	١٢	**٠,٥٦٧	٩
		**٠,٦٧٥	١٥		

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١

من نتائج الجدول السابق، نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت تلك القيم بين (٠,٨٣٣-٠,٥٦٧)، وهذه النتيجة تشير إلى صدق البناء الداخلي لفقرات المحور.

## جدول ٦

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

محور الصمت التنظيمي		الأبعاد
قيمة معاملات ارتباط بيرسون بين البعد والدرجة الكلية للمحور		
**٠,٨٠٣		الصمت الدفاعي
**٠,٩١٠		صمت الإذعان
**٠,٨٠٦		الصمت الإيجابي

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق، أن جميع قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، وهذه النتائج تبين صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة. وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس درجة المصدقية لإجابات عينة الدراسة الاستطلاعية عن أسئلة الاستبانة، ويظهر الجدول (٧) أن معامل الثبات للأداة ككل، بلغ (٠,٩٠٪) تقريباً، وهو معامل عالٍ ومناسب لأغراض الدراسة، حيث إن القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس هي (٠,٦٠٪) فأكثر (Sekaran & Bougie, ٢٠١٦).

جدول ٧

معاملات ثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

المحور	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
القيادة التشاركية	الأداء الإداري	١٣	٠,٩٦٤
الصمت التنظيمي	العلاقات الإنسانية	١٠	٠,٩٠٥
	الصمت الدفاعي	٦	٠,٨٠٢
	صمت الإذعان	٧	٠,٨٣٥
	الصمت الإيجابي	٦	٠,٨٥٣
	معامل ثبات إجمالي الاستبانة	٤٢	٠,٨٧٥

المعالجة الإحصائية:

استخدمت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وفقاً للأساليب الإحصائية التالية: (التكرارات، والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثالث للدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي، وكذلك لقياس العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (القيادة التشاركية)، والمتغير التابع (الصمت التنظيمي)، ومعامل كرونباخ ألفا لحساب الثبات لعبارات الاستبانة، اختبار ت- (T-Test) لعينتين مستقلتين؛ للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: والذي نصه "ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التشاركية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟" للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والترتيب لدرجة ممارسة القيادة التشاركية بشكل عام، ولكل بعد من أبعاد أداة الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويظهر ذلك في الجدول (٨):

جدول ٨

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التشاركية مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
الأداء الإداري	٣,٥٩	٠,٩٩	٢	عالية
العلاقات الإنسانية	٣,٨٧	٠,٦٦	١	عالية
درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التشاركية	٣,٧٣	٠,٨٣		عالية

يتبين من جدول (٨) السابق، أن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التشاركية، جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة

الممارسة (٣,٧٣) بانحراف معياري قدره (٠,٨٣)، وقد يعزى ذلك إلى جهود إدارة جامعة الباحة في تثقيف القيادات الأكاديمية في الجامعة وتوعيتها بالأساليب الحديثة في القيادة والتطوير، حيث تم إنشاء إدارة لتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس؛ بهدف تطوير الأداء بشكل عام، ورفع الكفاءة الإدارية، وتنمية القدرات والمهارات القيادية للقيادات في الجامعة بشكل خاص؛ وربما يعود السبب أيضاً إلى إدراك القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة لأهمية توسيع دائرة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع واتخاذ القرارات ذات الصلة بطبيعة عملهم بإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم لتطوير الأداء، وزيادة فرص نجاح القرارات المتخذة، وتتفق النتيجة الحالية مع نتائج دراسة الرويثي (٢٠١٨)، والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة التشاركية في الجامعات السعودية كانت عالية، كما تتفق مع دراسة المطيري (٢٠١٩)، والتي أشارت إلى أن ممارسة النمط الديمقراطي في كلية التربية بجامعة حائل جاء بدرجة مرتفعة، كما يتبين من الجدول السابق أن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة لبُعد العلاقات الإنسانية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٧) بدرجة ممارسة (عالية)، يليه في المرتبة الثانية ممارستهم للأداء الإداري بمتوسط حسابي (٣,٥٩) بدرجة ممارسة (عالية) أيضاً، وتشير النتائج كذلك إلى أن جميع الانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة العلاقات الإنسانية وللأداء الإداري جاءت أقل من واحد صحيح؛ مما يشير إلى تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة لهذين البعدين؛ ويمكن إرجاع حصول بُعد العلاقات الإنسانية على المرتبة الأولى إلى إدراك رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة بأن قدرتهم على التأثير في مرؤوسيههم وتحفيزهم على الانخراط في العمل الإداري والأكاديمي بفعالية، يتطلب من تلك القيادات الاهتمام - بشكل كبير - بتوفير مناخ ملائم من العلاقات الإنسانية الطيبة مع أعضاء هيئة التدريس لزيادة فرص التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين بالقسم، وتحفيز الأعضاء على تبادل الخبرات والتجارب، إلى جانب تعزيز الانتماء للقسم، وتشجيع العمل بروح الجماعة، ولمزيد من التفصيل، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتب لجميع عبارات أبعاد القيادة التشاركية، كما تبينه نتائج الجداول التالية:

#### جدول ٩

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة على جميع الأبعاد والعبارات، مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة الممارسة
بُعد الأداء الإداري					
١	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على العمل بروح الفريق.	٣,٨٥	١,١٥	١	عالية
٢	إشراك الأعضاء في بناء خطط القسم.	٣,٧٩	١,١٢	٢	عالية
٤	تفويض الأعضاء بالمهام المكلفين بها.	٣,٧٥	١,٣٠	٣	عالية
١٣	استخدام وسائل التقنية الحديثة لتوفير المعلومات للأعضاء.	٣,٧٠	١,١٥	٤	عالية
٥	تقديم العون والمساعدة للأعضاء في أثناء ممارستهم للمهام الموكلة إليهم.	٣,٦٧	١,٢٥	٥	عالية

د. فيصل بن علي محمد الغامدي

عالية	٦	١,١٩	٣,٦٢	توزيع المهام بين الأعضاء وفقاً لخبراتهم وإمكانياتهم.	٣
عالية	٧	١,١٥	٣,٥٨	توفير المعلومات والبيانات بكل شفافية للأعضاء للاستفادة منها عند اتخاذ القرارات.	١١
عالية	٨	١,١١	٣,٥٥	اتخاذ القرارات وفق خطوات المنهجية العلمية.	١٠
عالية	٩	١,٢٧	٣,٥٤	إتاحة الفرصة لجميع الأعضاء للمشاركة في كافة المهام المطلوبة من القسم.	٦
عالية	١٠	١,١٤	٣,٥١	تقبل جميع وجهات النظر بما فيها المخالفة لرأيه.	٩
عالية	١١	١,١٢	٣,٤٩	تنظيم المعلومات وترتيبها بطريقة يسهل الوصول إليها لاحقاً.	١٢
عالية	١٢	١,٢٦	٣,٤٠	إشراك جميع الأعضاء في عملية اتخاذ القرار.	٨
متوسطة	١٣	١,١٧	٣,٢٣	مناقشة الأعضاء في نتائج تقارير تقييم الأداء.	٧
بُعد العلاقات الإنسانية					
عالية	١	٠,٨٠	٤,١٠	تشجيع الأعضاء على بناء علاقات قائمة على الاحترام المتبادل فيما بينهم.	١٤
عالية	٢	٠,٩١	٤,٠٣	تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى الأعضاء.	١٩
عالية	٣	٠,٨٧	٤,٠٠	تقدير الظروف الطارئة لزملائه بالقسم.	١٧
عالية	٣	٠,٩٠	٤,٠٠	رفع الروح المعنوية لزملائه في العمل بالإشادة بما يقدمونه من أعمال.	١٨
عالية	٤	٠,٨٥	٣,٩٢	تعزيز التواصل الإيجابي مع الأعضاء من خلال ممارسة سياسة الباب المفتوح.	٢٣
عالية	٥	٠,٨١	٣,٨٧	التسامح مع الأعضاء فيما يصدر عنهم من أخطاء.	٢٠
عالية	٦	٠,٩٠	٣,٨٥	تشجيع الأعضاء على تقديم الاقتراحات البناءة للاستفادة منها.	٢١
عالية	٧	٠,٩١	٣,٧٧	تشجيع الأعضاء على تبادل الخبرات والتجارب.	٢٢
عالية	٨	١,٠٢	٣,٦٢	مشاركة الأعضاء في مناسباتهم الاجتماعية خارج العمل.	١٥
عالية	٩	١,٠٣	٣,٤٧	تحفيز الأعضاء على عقد اجتماعات دورية خارج بيئة العمل.	١٦

يتضح من جدول (٩) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد الأداء الإداري لرؤساء الأقسام، تراوحت ما بين (٣,٢٣-٣,٨٥)، وقد جاءت جميعها بدرجة ممارسة عالية، ما عدا العبارة رقم (٧) والتي نصها "مناقشة الأعضاء في نتائج تقارير تقييم الأداء"، فقد جاءت بدرجة ممارسة متوسطة؛ وقد يعزى سبب ذلك إلى خشية بعض القيادات الأكاديمية من ردود الفعل السلبية من أعضاء هيئة التدريس ذوي الكفاءة المنخفضة، عند مناقشتهم في الجوانب الإيجابية والسلبية في أدائهم، وما قد ينتج عن ذلك من تدمير واتخاذ موقف سلبي أو منعزل من العمل؛ وبالتالي تقل مساهمة هؤلاء الأعضاء في تحقيق أهداف القسم؛ كما قد يرجع إلى كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة، وعدم وجود الوقت الكافي للمناقشة، كما يتضح من جدول السابق أن المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد العلاقات الإنسانية، تراوحت ما بين (٣,٤٧-٤,١٠)، وقد جاءت جميعها بدرجة ممارسة عالية؛ مما يدل على اهتمام رؤساء الأقسام بجامعة الباحة ببناء علاقات قوية مع أعضاء هيئة التدريس، وقد جاءت العبارة رقم (١٤)، والتي نصها "تشجيع الأعضاء على بناء علاقات قائمة على الاحترام المتبادل فيما بينهم" في المرتبة الأولى؛ وقد يعزى سبب ذلك الاهتمام إلى إدراك رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم القيادية، وأن فاعلية الأداء في الأقسام

القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة وعلاقتها بمستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس

د. فيصل بن علي محمد الغامدي

الأكاديمية تزداد بقوة العلاقات الإنسانية ومتانتها بين أعضاء هيئة التدريس؛ لكونها أحد العناصر الأساسية لتوفير الصحة النفسية في بيئة العمل، وضمان مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم وتنفيذها، في حين جاءت العبارة رقم (١٦)، والتي نصها "تحفيز الأعضاء على عقد اجتماعات دورية خارج بيئة العمل" في المرتبة الأخيرة؛ وقد يعزى حصول تلك العبارة على المرتبة الأخيرة رغم أن درجة ممارستها عالية، إلى انشغال أعضاء هيئة التدريس بأمور الحياة اليومية، وعدم القدرة على تخصيص وقت مناسب للجميع للاجتماع، خصوصاً أن بعضهم من خارج منطقة الباحة؛ لذا فهم غير متواجدين خلال إجازة نهاية الأسبوع، كما قد يعود السبب في ذلك إلى صعوبة عقد الاجتماعات الدورية؛ نظراً للإجراءات الاحترازية، وتطبيق التباعد الاجتماعي خلال السنتين الماضيتين؛ للحد من انتشار فيروس كورونا.

### - النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

والذي نصه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التشاركية تعزى لمتغيرات (الجنس، الجنسية، نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة في الجامعة)؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التشاركية، وتم حساب قيم (ت) لوجهات نظر أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة، كما في الجدول (١٠):

#### جدول ١٠

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التشاركية حسب

متغيرات الدراسة

المتغير	المستويات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	٣٠٩	٣,٦٧	٠,٨٤	-١,٤٣٤	٠,١٥٢
	أنثى	٢٠٤	٣,٧٨	٠,٧٤		
الجنسية	سعودي	٢٦٤	٣,٤٤	٠,٧٨	-٨,٢٥٥	٠,٠٠٠**
	غير سعودي	٢٤٩	٤,٠٠	٠,٧٢		
نوع الكلية	علوم إنسانية	٢٨٥	٣,٦٩	٠,٧٧	-٠,٧٨٠	٠,٤٣٦
	علوم طبيعية	٢٢٨	٣,٧٤	٠,٨٤		
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مشارك فأعلى	٤٨٣	٣,٧٢	٠,٧٩	٠,٤٣٢	٠,٦٦٦
	أستاذ مساعد فأقل	٣٠	٣,٦٥	٠,٩١		
سنوات الخبرة في الجامعة	خمس سنوات فأقل	١١٤	٣,٧٦	٠,٨٢	٠,٨٠٤	٠,٤٦٤
	أكثر من خمس سنوات	٣٩٩	٣,٧٠	٠,٧٩		

\*\* دل عند مستوى الدلالة ٠,٠١

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (١٠) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للدرجة الكلية لممارسة رؤساء الأقسام

الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التشاركية تعزى لاختلاف الجنس؛ حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (-) (١,٤٣٤)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً؛ وقد تشير هذه النتيجة إلى تشابه وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس في تقديرهم لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التشاركية، وإيمانهم بأهمية إشراك أعضاء هيئة التدريس من كلا الجنسين في عملية صنع القرارات واتخاذها، ومنحهم مزيداً من الصلاحيات في العمل لإنجاز الأعمال بسهولة ويسر، والعمل على بناء العلاقات الجيدة مع جميع أعضاء هيئة التدريس، كما قد يعزى ذلك إلى تشابه التعليمات واللوائح المعمول بها في جميع الأقسام الأكاديمية؛ مما كان له أثر في تشابه الممارسات الإدارية والفنية المطبقة بواسطة رؤساء الأقسام، وقد جاءت نتيجة الدراسة الحالية متفقة مع نتيجة دراسة منصور (٢٠١٥)، والتي خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لنمط القيادة التشاركية، أما فيما يتعلق بمتغير الجنسية، فقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) للدرجة الكلية لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التشاركية لصالح أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أغلب أعضاء هيئة التدريس السعوديين يتولون مناصب إدارية مختلفة خارج أقسامهم الأكاديمية؛ وبالتالي فإن أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين هم الأكثر احتكاكاً برؤساء أقسامهم الأكاديمية، وأكثر ملاحظة لسلوكيات رؤسائهم وأفعالهم، والتي تظهر من خلال ممارساتهم اليومية.

وفيما يتعلق بمتغير نوع الكلية، أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) للدرجة الكلية لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التشاركية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تشابه آلية العمل الإداري في الكليات النظرية والكليات العلمية، كما يعود السبب إلى أن القيادات الأكاديمية في جميع الكليات بجامعة الباحة لديهم وعي كبير بأهمية تفعيل أسلوب القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية؛ نتيجة حضورهم العديد من الدورات والورش التي تعقدتها الجامعة في مجال تطوير مهارات القيادات الإدارية، وقد جاءت نتيجة الدراسة الحالية متوافقة مع نتيجة دراسة منصور (٢٠١٥)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق تبعاً لمتغير الكلية، ومتعارضة مع نتيجة دراسة الرويثي (٢٠١٨)، والتي أشارت إلى وجود فروق لصالح الكليات النظرية.

ويتضح من الجدول السابق أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) للدرجة الكلية لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التشاركية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، ويمكن تفسير ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس بمختلف رتبهم العلمية يرون واقع ممارسة رؤسائهم لأسلوب القيادة التشاركية بمستوى متقارب، ويتبين كذلك من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) للدرجة الكلية لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التشاركية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة، وقد يكون السبب في ذلك إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية

يعاملون جميع أعضاء هيئة التدريس بالمعاملة نفسها، بغض النظر عن سنوات خدمتهم في الجامعة، فهم حريصون على مشاركة الجميع بأرائهم ومقترحاتهم في صنع القرار، وقد جاءت نتيجة الدراسة الحالية متفقة مع نتيجة دراسة منصور (٢٠١٥)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق تبعاً لمتغير الخبرة.

### - النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

والذي نصه "ما مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة من وجهة

نظرهم؟

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد محور الصمت التنظيمي، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (١١) التالي:

#### جدول ١١

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الصمت التنظيمي مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
الصمت الدفاعي	٢,٦١	٠,٧٥	١	متوسطة
صمت الإذعان	٢,٢٦	٠,٧٢	٢	منخفضة
الصمت الاجتماعي	١,٩٣	٠,٦٦	٣	منخفضة
الدرجة الكلية لمستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة	٢,٢٧	٠,٦٠	-	منخفضة

يتبين من الجدول (١١) أن مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة، جاء بدرجة منخفضة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لدرجة الممارسة (٢,٢٧)، بانحراف معياري قدره (٠,٦٠)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي أفراد عينة الدراسة بأهمية المشاركة بالمقترحات والملاحظات وتقديم الأفكار، حتى وإن كانت مخالفة لآراء رؤساء الأقسام لخدمة مصلحة العمل، كما قد تعزى إلى وعي الكثير من رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة - خصوصاً أن أغلبهم من أصحاب الخبرة الإدارية الطويلة - بأهمية الأخذ بوجهات نظر أعضاء هيئة التدريس، وتشجيعهم نحو المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم بحرية، والاستماع إلى انتقاداتهم المتعلقة بسير العمل في أثناء اللقاءات والاجتماعات باعتبار ذلك وسيلة لتصحيح الأخطاء، ومحفزاً نحو تجويد العمل، وقد جاءت نتيجة الدراسة الحالية متفقة مع نتيجة دراسة محمد والريميدي (٢٠٢١)، والتي توصلت إلى انخفاض مستوى الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس في كليات ومعاهد السياحة في مصر، كما تتفق مع دراسة هواري (٢٠١٩)، والتي أشارت إلى أن مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بمعهد العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة أحمد زبانه بالجزائر كان منخفضاً، كما تتفق مع دراسة القرني (٢٠١٥)، والتي توصلت إلى ضعف مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، في حين تختلف مع دراسة الوزرة (٢٠١٩)، والتي كشفت عن أن

مستوى الصمت التنظيمي جاء بدرجة متوسطة لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

كما يتبين من الجدول السابق أن ممارسة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة للصمت الدفاعي جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢,٦١) بدرجة ممارسة (متوسطة)، وقد تشير هذه النتيجة إلى قلة خبرة بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية - خصوصاً الجدد منهم - بمحاولة الإيحاء لأعضاء هيئة التدريس بعدم الرغبة في تلقي الشكاوى، أو الإبلاغ عن المخالفات أو الممارسات غير الجيدة بهدف إظهار أقسامهم الأكاديمية بالصورة الجيدة أمام القيادات العليا في الجامعة، وهو ما أدى إلى خشية بعض أعضاء هيئة التدريس من العواقب السلبية في حال التعبير عن ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول السلبيات الموجودة في بيئة العمل كفقدان وظيفتهم في الجامعة، أو عدم ترفيتهم، بالإضافة إلى الخوف من تأثر العلاقات الأخوية مع زملائهم بشكل سلبي، ويتضح من الجدول السابق أيضاً أن صمت الإذعان والصمت الاجتماعي جاء في الترتيب الثاني والثالث على التوالي بدرجة ممارسة (منخفضة)، بمتوسطات حسابية بلغت (٢,٢٦) و(١,٩٣)؛ وربما تعزى هذه النتيجة إلى كفاءة أغلب رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة في التواصل مع زملائهم أعضاء هيئة التدريس، وإقناعهم بأن ملاحظاتهم وآرائهم ذات قيمة عالية لتطوير العملية الإدارية والأكاديمية، وأن تلك الآراء ستجد القبول والاحترام من القيادات الأكاديمية؛ مما قد يُشعر الأعضاء بالثقة، ويشجعهم على المشاركة بفعالية.

ولمزيد من التفصيل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد الصمت التنظيمي، كما تبينه نتائج الجدول التالي:

#### جدول ١٢

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد الصمت التنظيمي، مرتبة تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبرة	درجة الممارسة
بُعد الصمت الدفاعي					
١	أُتجنب الحديث عن مشكلات العمل حتى لا أبدو أمام زملائي مثيراً للمشاكل.	٣,١٨	١,١٦	١	متوسطة
٢	أنفادي عرض مشكلات العمل والصعوبات التي تواجه القسم حفاظاً على علاقتي مع زملائي.	٢,٩٨	١,٠٩	٢	متوسطة
٣	ألتم الصمت في أثناء اللقاءات والاجتماعات عندما يدور الحديث حول قضايا العمل الحساسة.	٢,٧٨	١,١٧	٣	متوسطة
٥	أكتفي بتنفيذ التوجيهات التي أتلها حفاظاً على مصلحتي بالقسم.	٢,٧٣	١,١٣	٤	متوسطة
٨	أُتجنب النقاش مع زملائي في القسم لحماية نفسي من المساءلة.	٢,٠٥	٠,٨٨	٥	منخفضة
٩	أُتجنب اقتراح أفكار لتطوير العمل خوفاً من تحمل مسؤولية تنفيذ الفكرة.	١,٩٣	٠,٨٥	٦	منخفضة



د. فيصل بن علي محمد الغامدي

بُعد صمت الإذعان

متوسطة	١	١,١٧	٢,٧٩	٤	أفتقد الدعم اللازم لكي أبادر بالإفصاح عن الممارسات الخاطئة في العمل.
منخفضة	٢	١,٠٨	٢,٥٠	١٥	يفضل رئيسي في القسم الأعضاء الذين يشاركونه في وجهات نظره.
منخفضة	٣	١,٠٠	٢,١٦	٦	أفتقد الجرأة والحرية الكافية للتعبير عن آرائي أمام زملائي.
منخفضة	٤	١,٠١	٢,١٥	١٢	يعارض رئيسي بالقسم الآراء التي تخالف توجهاته.
منخفضة	٥	١,٠٠	٢,١٣	١١	بيدي رئيسي تجاهلاً واضحاً لمقترحاتي المتعلقة بالعمل.
منخفضة	٦	٠,٨٦	٢,٠٤	١٠	أجتنب إبداء رأيي خوفاً من أن يعتقد رئيسي أنه نوع من النقد لسياسته.
منخفضة	٧	٠,٩٥	٢,٠٣	٧	أجتنب إبلاغ رئيس القسم عن المشكلات المتعلقة بالعمل خوفاً من ردة فعله.

بُعد الصمت الاجتماعي

منخفضة	١	١,٠٨	٢,٣٠	١٤	المناخ الاجتماعي السائد في القسم يساعد على العزلة وعدم تكوين صداقات.
منخفضة	٢	٠,٨٩	١,٩٧	١٣	لا أهتم بما يتم من تطوير بسبب شعوري بعدم الانتماء للقسم.
منخفضة	٣	٠,٨٥	١,٩٥	١٦	أفضل عدم التعبير عن مقترحاتي لحل المشاكل المتعلقة بالعمل لاعتقادي أنها ليست ذات قيمة.
منخفضة	٤	٠,٨٨	١,٨٥	١٩	أعتقد أن أفكارني وآرائني لا يمكن أن تحدث فارقاً كبيراً في تحسين الأداء بالقسم.
منخفضة جداً	٥	٠,٧٢	١,٧٧	١٨	أجتنب التعبير عن آرائني ومقترحاتي المتعلقة بالعمل بسبب عدم امتلاكي للخبرة الكافية.
منخفضة جداً	٦	٠,٧١	١,٧٠	١٧	أمتنع عن طرح أفكارني عن سير العمل بالقسم لاعتقادي بأن زملائي يتفوقون علي في المعرفة.

يتبين من جدول (١٢) أن أغلب عبارات بُعد الصمت الدفاعي جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، وأن هناك تبايناً في إجابات أفراد عينة الدراسة؛ حيث جاءت الانحرافات المعيارية في أغلبها أكبر من الواحد الصحيح؛ مما يدل على اختلاف في التقديرات والتصورات، وقد احتلت العبارة رقم (١)، والتي نصها "أجتنب الحديث عن مشكلات العمل حتى لا أبدو أمام زملائي مثيراً للمشاكل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٨) وانحراف معياري قدره (١,١٦)، وبدرجة ممارسة متوسطة، في حين حصلت العبارة رقم (٩)، والتي نصها "أجتنب اقتراح أفكار لتطوير العمل خوفاً من تحمل مسؤولية تنفيذ الفكرة" على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (١,٩٣) وانحراف معياري قدره (٠,٨٥)، وبدرجة ممارسة منخفضة.

كما يتبين من الجدول السابق، أن أغلب عبارات بُعد صمت الإذعان جاءت بدرجة ممارسة منخفضة، وأن هناك تبايناً في إجابات أفراد عينة الدراسة؛ حيث جاءت أغلب الانحرافات المعيارية أكبر من الواحد الصحيح؛ مما يدل على اختلاف في التقديرات والتصورات، وقد احتلت العبارة رقم (٤)، والتي نصها "أفتقد الدعم اللازم لكي أبادر بالإفصاح عن الممارسات الخاطئة في العمل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ

(٢,٧٩) وانحراف معياري قدره (١,١٧) وبدرجة ممارسة متوسطة، في حين حصلت العبارة رقم (٧)، والتي نصها "أبتجنب إبلاغ رئيس القسم عن المشكلات المتعلقة بالعمل خوفاً من ردة فعله" على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٣) وانحراف معياري قدره (٠,٨٥) وبدرجة ممارسة منخفضة.

ويظهر من الجدول السابق أيضاً، أن أغلب عبارات بُعد الصمت الاجتماعي جاءت بدرجة ممارسة منخفضة، وأن هناك انسجاماً في إجابات أفراد عينة الدراسة؛ حيث جاءت أغلب الانحرافات المعيارية أقل من الواحد الصحيح؛ مما يدل على التقارب في التقديرات والتصورات، وقد احتلت العبارة رقم (١٤)، والتي نصها "المناح الاجتماعي السائد في القسم يساعد على العزلة وعدم تكوين صداقات" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٠) وانحراف معياري قدره (١,٠٨) وبدرجة ممارسة منخفضة، في حين حصلت العبارة رقم (١٧)، والتي نصها "أمتنع عن طرح أفكارٍ عن سير العمل بالقسم لاعتقادي بأن زملائي يتفوقون عليّ في المعرفة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (١,٧٠) وانحراف معياري قدره (٠,٧١) وبدرجة ممارسة منخفضة جداً.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة يحاولون تجنب سلوك الصمت التنظيمي بشكل عام، إلا أن هناك بعض الاعتبارات تجعلهم يلجؤون إلى هذا السلوك، كمحاولة لعدم الظهور أمام زملائهم بأنهم صانعو مشكلات، أو عند عدم وجود الدعم الكافي والمساندة من قبل رؤسائهم في العمل.

#### - النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

والذي نصه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الصمت التنظيمي لديهم تعزى للمتغيرات (الجنس، الجنسية، نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة في الجامعة)؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة، وتم حساب قيم (ت) لوجهات نظر أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة، كما في الجدول (١٣):

#### جدول ١٣

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لمستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستويات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	٣٠٩	٢,٢٧	٠,٦١	٠,٣٩٠	٠,٦٩٦
	أنثى	٢٠٤	٢,٢٥	٠,٥٧		
الجنسية	سعودي	٢٦٤	٢,٣١	٠,٦٠	١,٩١٥	٠,٠٥٦
	غير سعودي	٢٤٩	٢,٢١	٠,٥٩		
نوع الكلية	علوم إنسانية	٢٨٥	٢,٢٣	٠,٥١	١,١٨٨-	٠,٢٣٦

القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة وعلاقتها بمستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس

د. فيصل بن علي محمد الغامدي

٠,٦٩	٢,٣٠	٢٢٨	علوم طبيعية			
٠,٦٤٣	٠,٤٦٩-	٠,٥٩	٢,٢٦	٤٨٣	أستاذ مشارك فأعلى	الرتبة الأكاديمية
٠,٦٩		٢,٣٢	٣٠	أستاذ مساعد وأقل		
٠,٥٧٥	٠,٥٦٢-	٠,٦٥	٢,٢٣	١١٤	خمس سنوات فأقل	سنوات الخبرة في
٠,٥٨		٢,٢٧	٣٩٩	أكثر من خمس سنوات	الجامعة	

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (١٣) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للدرجة الكلية لممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة لظاهرة الصمت التنظيمي تعزى لاختلاف الجنس؛ حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٠,٣٩٠)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن كلا الجنسين من أعضاء هيئة التدريس يشعرون بأن لديهما الفرصة الكافية للمشاركة والمصارحة، والكشف عن الأخطاء، واقتراح الحلول للمشاكل التي تعترض سير العمل دون تمييز؛ نتيجة إدراك القيادات بجامعة الباحة أن للمرأة دوراً هاماً لا يقل عن دور الرجل في عملية صنع القرار، وتحسين جودة العمل الأكاديمي والإداري داخل الأقسام الأكاديمية، يضاف إلى ذلك أن كلا الجنسين يعيشان في الظروف نفسها، وفي مناخ بيئة العمل نفسه، ويواجهان التحديات نفسها؛ وهذا يؤدي إلى تلاشي الفروق بين الجنسين في مستوى الشعور بالصمت التنظيمي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، ومنها دراسة الوزرة (٢٠١٩) وهوارى (٢٠١٩) القرني (٢٠١٥)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دلالة إحصائياً تبعاً لمتغيرات الجنسية ونوع الكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة في الجامعة لمستوى ممارسة الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى توفر بيئة تنظيمية محفزة تدعم عملية الاندماج والتفاعل، وتبادل الأفكار بين جميع أعضاء هيئة التدريس في جميع الأقسام الأكاديمية، وإذابة الفروق في الجنسية وسنوات الخبرة بينهم، كما قد يرجع إلى تبني الجامعة نظاماً وإجراءات موحدة تطبق على جميع العاملين في أقسامها الأكاديمية، وقد جاءت تلك النتائج متفقة مع ما توصلت إليه دراسة القرني (٢٠١٥) في عدم وجود فروق دالة إحصائياً لمتغير الجنسية، ودراسة هوارى (٢٠١٩) والقرني (٢٠١٥) في عدم وجود فروق دالة إحصائياً لمتغيري الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في الجامعة.

– الإجابة عن السؤال الخامس:

والذي نصه "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التشاركية، ومستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس؟" وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لفحص الارتباط بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التشاركية، ومستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، كما في الجدول التالي:

قيمة معامل ارتباط بيرسون، بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التشاركية، ومستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس

الصمت التنظيمي	القيادة التشاركية
**٠,٣٣٧-	العلاقات الإنسانية
**٠,٤٠٨-	الأداء الإداري
**٠,٣٨٤-	المجموع الكلي

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتبين من نتائج الجدول السابق، أن جميع قيم معامل الارتباط بين مجالات القيادة التشاركية وسلوك الصمت التنظيمي كانت سالبة، ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية عكسية ودالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة التشاركية وسلوك الصمت التنظيمي بلغت قيمته (-٠,٣٨٤)؛ وهذا يفسر بأنه كلما كان رؤساء الأقسام الأكاديمية يمارسون القيادة التشاركية بشكل أكبر، أدى ذلك إلى تدني مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس؛ فمشاركتهم في عملية صنع القرار، وتكوين العلاقات الإنسانية الطيبة والمشجعة معهم، وتحفيزهم على تبادل الأفكار والاقتراحات، وتوفير قنوات الاتصال الفعالة معهم، وتوفير مناخ العمل الذي يسوده الود والتفاهم والمشاركة معهم، وبناء الثقة معهم، يشكل حافزاً لأعضاء هيئة التدريس على المساهمة في تحقيق أهداف الجامعة، وتتفق هذه النتيجة ضمناً مع ما توصلت إليه دراسة موريسون (Morrison, ٢٠١٤)، والتي أشارت إلى أن القيادة الدكتاتورية التي تتسم بسيطرة الفرد على كل القرارات دون مشاركة الآخرين معه تعد من أهم دوافع الصمت التنظيمي لدى العاملين في المنظمات، واتفقت أيضاً جزئياً مع دراسة أكار (Akar, ٢٠١٨)، والتي كشفت عن وجود علاقة قوية وسلبية بين القيادة التحويلية والصمت التنظيمي، كما اتفقت مع نتائج دراسة محمد والريميدي (٢٠٢١)، والتي خلصت إلى وجود علاقة عكسية بين الصحة التنظيمية في مؤسسات التعليم السياحي، ومستوى الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس داخلها.

#### توصيات الدراسة:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يوصي الباحث بما يأتي:

١. تشجيع رؤساء الأقسام الأكاديمية على تعزيز الشفافية الإدارية والمساءلة من خلال مناقشة أعضاء هيئة التدريس في نتائج تقييم أدائهم، وتقديم التغذية الراجعة؛ لزيادة مستوى الثقة بين الأعضاء ورؤسائهم، ومواجهة سلوك الصمت التنظيمي؛ حيث أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادات لهذا الإجراء كانت بدرجة متوسطة.

٢. توسيع دائرة مشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار داخل الأقسام الأكاديمية من خلال طلب المشورة في القضايا الرئيسية في القسم، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم؛ حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة من غير السعوديين أكثر مشاركة من السعوديين.

٣. تحسين المناخ الاجتماعي في الأقسام الأكاديمية ليكون مشجعاً لأعضاء هيئة التدريس على تكوين الصداقات الجديدة، والتواصل مع الآخرين، والسماح لهم بالتحدث عن المشاكل التنظيمية، والتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بحرية؛ حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الشعور بالعزلة الاجتماعية داخل الأقسام الأكاديمية جاء بدرجة متوسطة.

٤. زيادة وعي القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة بمفهوم سلوك الصمت التنظيمي وآثاره السلبية على بيئة العمل، إضافة إلى تدريبهم على عدد من المهارات الإدارية الأساسية، كمهارات الحوار والإنصات وحل المشكلات من خلال تنظيم إدارة تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس لعدد من الدورات التدريبية وورش العمل.

٥. مراجعة معايير اختيار وتعيين رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة بشكل دوري، والتركيز على ممارسة النمط القيادي الداعم لصوت العاملين.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- البليهد، نورة محمد. (٢٠١٤). أثر الصمت التنظيمي على إدارة المعلومات في الجامعات السعودية: إطار فكري. مجلة مستقبل التربية العربية، ٢١(٩١)، ٧٤-١١.
- الحارثي، عيدة. (٢٠١٨). القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الحقباني، الجوهرة. (١٤٣٥). واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة سلمان بن عبد العزيز لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الرويثي، حمدي سالم. (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية. المجلة التربوية- جامعة سوهاج، (٥٥)، ٢١٨-٢٥٣.
- الشمري، سامي عواد، اللوقان، محمد فهاد. (٢٠١٨). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٢(٣)، ١١٣-٥٧.
- الصقير، عبد المحسن محمد. (٢٠١٩). الارتباط الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى قادة المدارس في منطقة القصيم. مجلة كلية التربية- جامعة سوهاج، ٦(٦)، ٢٥٨-٢٩٢.
- العساف، صالح حمد. (٢٠١٢). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. دار الزهراء.
- العمرى، منال. (٢٠١٩). واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط. المجلة العلمية لكلية التربية- جامعة أسيوط، ٣٥(٥)، ٤١٧-٤٤٥.
- العنزي، أميرة خضير؛ العطوي، مهند حميد. (٢٠١٧). دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية- جامعة القادسية، ١٩(٣)، ١٤٤-١٦٠.
- عيسى، أحمد السيد. (٢٠١٥). أثر الصمت التنظيمي على الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث المالية والتجارية- جامعة بور سعيد، (٣)، ٣٣٢-٣٧٠.
- الفضل، عبد العزيز ناصر. (٢٠١٨). واقع تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم للبنين بمدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ٣(١٤)، ١٥٤-١٩٢.
- القرني، صالح علي. (٢٠١٥). محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية. مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٢(٩٦)، ٢٩٧-٣٨٦.
- مجمع اللغة العربية. (٢٠٠٤). المعجم الوسيط. مكتبة الشروق الدولية.
- المرج، عبد الكريم عبد العزيز. (٢٠١٨). واقع تطبيق قادة المدارس في حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٢(١٩)، ١٨١-٢١٧.
- المرج، عبد الكريم. (٢٠١٨). واقع تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية. مجلة البحث العلمي في التربية- جامعة عين شمس، ١٩(١٤)، ١-٤٢.
- محمد، سها بهجت، الرميدي، بسام سمير. (٢٠٢١). أثر الصحة التنظيمية علي الصمت التنظيمي داخل مؤسسات التعليم السياحي. مجلة كلية السياحة والفنادق- جامعة مدينة السادات، ٥(٢/١)، ١-٢٤.

القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة وعلاقتها بمستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس

د. فيصل بن علي محمد الغامدي

المطيري، ندى زويد ضيف الله. (٢٠١٩). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم. *مجلة التربية- جامعة الأزهر*، ٣(١٨٤)، ١٥٠٠-١٥٣٦.

منصور، منار أحمد. (٢٠١٥). درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة العلوم التربوية- جامعة المنصورة*، ٢٣(٤)، ٤٠٧-٤٤٩.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (٢٠٠٧). *معجم المصطلحات الإدارية*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

هوارى، معروف. (٢٠١٩). قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة. *مجلة الدراسات النفسية والتربوية*، ١٢(٣)، ١٥٠-١٦٦.

الوزرة، عبد الله محمد. (٢٠١٩). الصمت التنظيمي وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة البرامج التحضيرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية*، (١٤)، ١٤٠-١٨٦.

يوسف، ميهفان شريف. (٢٠١٦). أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو. *مجلة العلوم الإنسانية بجامعة زاخو*، ٤(١)، ١٦٧-١٨٨.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

Ablaihed, N. (٢٠١٤). The impact of organizational silence on information management in Saudi universities: an intellectual framework. *Journal of the Future of Arab Education (in Arabic)*, ٢١ (٩١), ٧٤-١١.

Akar, H. (٢٠١٨). Organizational silence in educational organizations: a meta-analysis study. *International Journal Of Eurasia Social Sciences*, ٩(٣٢), ١٠٧٧-١٠٩٨.

Akbarian, A.; Ansari, M.; Shaemi, A. and Keshtiaray, N. (٢٠١٥) Review Organizational Silence Factors. *Journal of Scientific Research and Development*, ٢(١), ١٧٨-١٨١.

Akin, U., & Ulusoy, T. (٢٠١٦). The Relationship between organizational silence and burnout among academicians: A research on Universities in Turkey. *International Journal of Higher Education*, ٥(٢), ٥٨-٤٦.

Alanazi, A & Alatwi, M. (٢٠١٧). The role of shared leadership on reducing organizational silence : A case empirical in the General Company for Southern Cement (in Arabic). *AL-Qadisiyah Journal For Administrative and Economic sciences- University of Al-Qadisiyah*, ١٩ (٣), ١٦٠-١٤٤.

Alaryani, M. (٢٠١٦). The reality of organizational silence behavior among primary school teachers in Al-Aridiyah Governorate from their perspective (in Arabic). *Journal of Education-Al Azhar University*, ٣(١٦٨), ٨٨٨-٨٣٣.

Alasaf, S. (٢٠١٢). *Introduction to research in the behavioral sciences* (in Arabic). House of Zahra.

Albalheed, N. (٢٠١٤). The impact of organizational silence on information management in Saudia Universities (in Arabic). *Future of Arab Education Journal*, ٢١ (٩١), ٧٤-١١.

Al-Haqbani, J. (١٤٣٥). Reality of practicing by the heads of scientific departments at Salman bin Abdulaziz University for their leadership roles in the light of the participatory leadership approach [unpublished Master thesis]. Imam Muhammad Bin Saud Islamic University.

Al-Harthy, E. (٢٠١٨). Participative Leadership and its relationship with organizational loyalty for female high school teachers in Riyadh city. [unpublished Master thesis]. Imam Muhammad Bin Saud Islamic University.

Almulhim, A. (٢٠٢٠). Evaluation of performance efficiency of academic departments heads in King Faisal University (in Arabic). *Journal of Educational Sciences- Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University*, ٢(٢١), ٣٢٣-٢٧٤.

- Almutairy, N. (٢٠١٩). Leadership patterns and their relationship to job satisfaction of the faculty members at the faculty of education at the University of Hail from their viewpoints (in Arabic). *Journal of Education-Al Azhar University*, ٣ (١٨٤), ١٥٠٠-١٥٣٦.
- Alqarni, S. (٢٠١٥). Determinants of organizational silence behavior among faculty at King Abdul Aziz University and its relationship to some organizational variables (in Arabic). *Future of Arab Education Journal*, ٢٢ (٩٦), ٢٩٧-٣٨٦.
- Alrwethy, H. (٢٠١٨). The degree of participatory leadership and its relationship to the organizational climate in the academic departments in Saudi universities (in Arabic). *Journal of Educational- Sohag University*, (٥٥), ٢١٨-٢٥٣.
- Alshammari, S., & Alluqan, M. (٢٠١٨). The reality of participative leadership among high school principals in Hail from the perspective of teachers (in Arabic). *The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, ٢(٣), ٥٧-١١٣.
- Alsugair, A. (٢٠١٩). Relationship between job engagement and organizational silence among school leaders in Qassim region (in Arabic). *Journal of Educational- Sohag University*, ٦(٦), ٢٥٨-٢٩٢.
- Alwazzara, A. (٢٠١٩). 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 (in Arabic). *Arab Journal of Educational and Social Studies*, (١٤), ١٤٠-١٨٦.
- Arab Organization for Administrative Development. (٢٠٠٧). *Glossary of administrative terms (in Arabic)*. Arab Organization for Administrative Development.
- Arabic Language Academy. (٢٠٠٤). *Intermediate Dictionary (in Arabic)*. Al Shorouk International Library.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (٢٠٠٣). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of management Studies*, ٤٠(٦), ١٣٩٣-١٤١٧.
- Brinsfield, C., Edwards, M., & Greenberg, J. (٢٠٠٩). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations. In J. Greenberg, M. S. Edwards (Eds.), *Voice and Silence in Organizations* (pp. ٣-٣٣). UK: Emerald Group Publishing LTD.
- Brouer, R., Chiu, & Wang, L. (٢٠١٦). Political skill dimensions and transformational leadership in China. *Journal of managerial psychology*, ٣١(٦), ١٠٤٠-١٠٥٦.
- Deniz, N., Noyan, A., Ertosan, G. (٢٠١٣). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Social and behavioral sciences*. (٩٩), ٦٩١-٧٠٠.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T. and Wilkinson, A. (٢٠١١). Reconceptualising employee silence: Problems and prognosis. *Work. Employment and Society*, ٢٥(١), ٥١-٦٧.
- Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. (٢٠٠٣). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, ٤٠(٦), ١٣٥٩-١٣٩٢.
- Eissa, A. (٢٠١٥). The effect of organizational silence on perceived organizational readiness for strategic change: an empirical study (in Arabic). *Journal of Financial and Commercial Research- Port Said University*, (٣), ٣٣٢-٣٧٠.
- Eroglu, A. H., Adiguzel, O., & Ozturk, U. C. (٢٠١١). Dilemma of silence vortex and commitment: Relationship between employee silence and organizational commitment. *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, ١٦(٢), ٩٧-١٢٤.
- Faouri, A. (٢٠٠٤). The effect of organizational silence on participation in decision making process: Miftah University-case study (in Arabic). *Mutah for Research and Studies: Humanities and Social Sciences*, ١٩(٢), ١٥١-١٨٨.
- Houari, M. (٢٠١٩). Measuring level of organizational silence among teaching staff members: A field study at Ahmed Zabana University (in Arabic). *Journal of Psychological and Educational Studies*, ١٢(٣), ١٥٠-١٦٦.
- Kocolowski, M. D. (٢٠١٠). Shared leadership: Is it time for a change. *Emerging Leadership Journeys*, ٣(١), ٢٢-٣٢.
- Lavafan, O., & Soltani, I. (٢٠١٤). The impact of participatory management on organizational culture and performance Case Study: Isfahan municipality employees. *International Journal of Management & Information Technology*, ٨(٢), ١٢٩١-١٢٩٦.



- Liu, D., Wu, J., & Ma, J. (٢٠١٠, July). Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company. In ٢٠٠٩ *International Conference on Computers & Industrial Engineering* (pp. ١٦٤٧-١٦٥١). IEEE.
- Mansour, M. (٢٠١٥). The degree of the heads department practicing the participatory leadership at Taif University and its relationship to organizational loyalty from the point of view of faculty members (in Arabic). *Journal of Educational Sciences- Mansoura University*, ٢٣(٤), ٤٠٧-٤٤٩.
- Mohamed, S & Alromeedy, B. (٢٠٢١). The Impact of Organizational Health on the Organizational Silence within tourism education institutions (in Arabic). *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels- University of Sadat City*, ٥ (١/٢), ١-٢٤.
- Mokoena, S. (٢٠١٢). Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in Schools?. *Journal of Social Sciences*, ٣٠(١), ٤٣-٥٣.
- Morrison, E. W. (٢٠١٤). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, ١(١), ١٧٣-١٩٧.
- Morrison, E., & Milliken, F. (٢٠٠٠). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, ٢٥(٤), ٧٠٦-٧٢٥.
- Muindi, F.(٢٠١١). The relationship between participation in decision making and job satisfaction among academic staff in the school of business, university of Nairobi. *Journal of Human Resources Management Research*, pp.١-٣٤.
- Ng, T., & Feldman, D. (٢٠١٢). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, ٣٣(٢), ٢١٦-٢٣٤.
- Northouse, P. G. (٢٠١٨). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc .
- Oduyoye, O., Francis Odii, M., & Asikhia, O. (٢٠٢٠). Debate on the Role of Organizational Silence Behaviors and Employee Efficiency. *Global Journal of Management And Business Research*, ٢٠(٦), ١-١٠.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (٢٠١٦). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Senay, I., Usak, M., & Prokop, P. (٢٠١٥). Talking About Behaviors in the Passive Voice Increases Task Performance. *Applied Cognitive Psychology*, ٢٩(٢), ٢٦٢-٢٧٠.
- Shojaie, S., Matin, H., & Barani, G. (٢٠١١). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ٣٠, ١٧٣١-١٧٣٥.
- The academy of the Arabic language. (٢٠٠٤). *Intermediate Dictionary* (in Arabic). ٤<sup>th</sup> edition. Shorouk International Bookshop.
- The rab Administrative Development Organization. (٢٠٠٧). *Dictionary of management terms* (in Arabic). ٣<sup>th</sup> edition.
- Tulubas ,T., & Celep, C. (٢٠١٢). Effect of perceived procedural justice on faculty members , Silence : the mediating role of trust in supervisor. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, ٤٧,١٢٢١-١٢٣١.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (٢٠٠٥). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, ٢٧(٥), ٤٤١-٤٥٨.
- Yousef, M. (٢٠١٦). The effect of the dimensions of organizational climate on the manifestations of organizational silence: an exploratory study of the opinions of a sample of administrative employees at the Universiy of Zakho. *Humanities Journal of University of Zakho*, ٤(١), ١٦٧-١٨٨.
- Yukl G., (٢٠٠٨), *Leadership in organization*, NJ., Prectice-hall.