

العلاقة بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية .

اعداد : د هند ناصر عقيلات

المخلص :

هدفت الدراسة الى تحديد مستوى الصمت التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية في المملكة الاردنية الهاشمية كما تهدف الدراسة الى وضع رؤيته مقترحة لحل مشكلة الصمت التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية. أختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية حيث طبقت على عينة مكونة من (٥٥) عضو هيئة تدريس في جامعة البلقاء التطبيقية .، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لغايات تحقيق أهداف الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين بعد " الصمت التنظيمي " وبعد " الالتزام التنظيمي " والمتمثل في الابعاد (بعد الالتزام المعياري، بعد الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي) حيث جاءت قيمة الارتباط 0.913^{**} "a " 0.644^{**} " 0.801 " $\diamond \diamond$ " للأبعاد الثلاثة على الترتيب بمستوى دلالة " 0.000 " وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). كما اظهرت نتائج البحث ان انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في المجالات جميعها مع متغير الجنس ، والوظيفة، التخصص، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لهذه المتغيرات اعلى من ($\alpha=0.05$). بينما أظهرت نتائج الدراسة انه يوجد فروق ذات دلالة احصائية في المجالات جميعها مع متغير الدرجة العلمية حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لها اعلى من ($\alpha=0.05$).

Summary:

The study aimed to determine the level of organizational silence and its impact on the organizational commitment of the faculty members of the University of Balqa in the Hashemite Kingdom of Jordan. The study aims to develop a proposed vision to solve the problem of organizational silence. The sample of the study was randomized as it was applied to a sample of (55) faculty members at Al-Balqa Applied University. The researcher used the analytical

descriptive method for achieving the objectives of the study. The results of the study showed that there is a positive relationship between the "organizational silence" and the "organizational commitment" of dimensions (after the normative commitment, after the continuous commitment, the emotional commitment), where the value of the correlation "a 0.913 *** a0.644 ** " *** a0.801" for the three dimensions respectively with a level of "0.000" which is a statistically significant value at the significance level (& = 0.05). The results of the study showed that there were no statistically significant differences in all fields with sex variable, function, and specialization, where the value of the significance level for these variables was higher than (= 0.05). While the results of the study showed that there are differences of statistical significance in all fields with the variable degree degree where the value of the level of significance is higher than (0.05.(=

مشكلة الدراسة وأسئلتها

المقدمة:

يعتبر سلوك الصمت التنظيمي سلوك تابع للنمط القيادي في المنظمات، فالصمت يعبر عن ردة فعل طبيعية لممارسة السلوك القيادي الاوتوقراطي، فهو يعكس ممارسة النمط القيادي على مهام العاملين وادائهم ومدى التزامهم في العمل وذلك يكون في ضوء مناخ العمل السائد في المنظمة (خوالدة، ٢٠١٧، ص٤)، وقد أشارت العديد من الدراسات الى أن متغير الصمت التنظيمي وعلاقته بمتغيرات أخرى كالولاء التنظيمي، والاداء الوظيفي، والثقة التنظيمي، واتخاذ القرارات، والالتزام التنظيمي فجميعها أشارت بأن هناك دوراً واضحاً لقيادة المنظمات نحو ممارستها للصمت التنظيمي(عبود وحسين، ٢٠١٦، ص٢٣٧). وكثير من العاملين في المنظمات يلتزمون الصمت حول القضايا التي تحدث داخل المنظمة، ويعود السبب في ذلك الى معارضة

قادة المنظمات لارائهم وعدم تقبلها وهذا بالطبع يعارض مصالحهم، وقناعة العاملين بأنه لا يوجد قدرة على تغيير الاحوال التنظيمية القائمة في المنظمة، وعدم تقبل الإدارة لارائهم وخوفهم من فقدانهم لوظائفهم وخسارتهم للحوافز المادية فهذا جميعه ينعكس على ثقتهم بأنفسهم وانخفاض دافعيتهم نحو العمل والتزامهم بالعمل، وبما أن الالتزام بالعمل من أكثر الأمور أهمية والتي تناولها العديد من الباحثين وذلك لمدى أهميتها في زيادة الفاعلية والكفاءة، فهو من المفاهيم الحديثة في ميدان العلوم الانسانية ونوع من التعلق النفسي الذي يدركه الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها ويكون أكثر اندماجاً مع العمل، وهذا ما يؤكد بأن كلما توافقت أهداف الفرد مع أهداف المنظمة كلما زادت رغبته للمحافظة على العمل وبذل جهد أكبر من أجل الاستمرار بالقيام بمهامه (البقيمي، ٢٠١٢، ص٢).

مشكلة الدراسة :

من المعروف بأن أساس العملية الإدارية في أي منظمة هم مواردها البشرية العاملين فيها فلا تحقق أي منظمة أهدافها وغاياتها اذ لم تكن تملك الايدي العاملة فيها، ومنهم من ينقسم الى رافض للأساليب الإدارية واجراءتهم ومنهم من يؤديها ولا يتذمر من القادة، وعلى الرغم من أن سلوك الصمت التنظيمي واضح في بعض المؤسسات التي لا يوجد فيها التعاون والثقة والالتزام والخوف والتي تصل بالعاملين الى المعاناة والى الآثار السلوكية السلبية وعدم الانتاجية والحيوية وقلة النوعية وارتفاع التكاليف وهذا ما يعيق من عملية الالتزام التنظيمي في المنظمات. وقد اشارت كثير من الدراسات منها دراسة فاطمة واخرون (Fatima, et.al,2015) ودراسة خوالدة(٢٠١٧، ص٤) والتي اشارت في طيات نتائجها ان للصمت التنظيمي انعكاسات سلبية كثيرة أهمها ضعف الأداء وغياب الدافعية نحو العمل وسيادة مناخ تنظيمي يشوبه الخوف والقلق ويلغي الامان الوظيفي او الشعور بالولاء او الانتماء للمنظمة.

اضافة الى ان الباحثة لمست ومن خلال عملها كمدرسة في الجامعات ان هناك صمت على كثير من التجاوزات والتي تأتي من خوف الموظف على مكانته الوظيفية وفقدان عملة والذي افقد لديهم الحس بالأمن الوظيفي والإفتقار الى جانب الأبداع والابتكار والالتزام التنظيمي والذي ترتب عليه إجراء مثل هذا البحث للتعرف ع العلاقة بين سلوك الصمت التنظيمي و على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية. كما وتكمن مشكلة الدراسة في الاجابة على السؤال الرئيسي وهو: ما العلاقة بين سلوك الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية؟.

أهداف الدراسة :

١. التعرف على العلاقة بين سلوك الصمت التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية.
٢. التعرف على العلاقة بين سلوك الصمت التنظيمي وأثره على الالتزام المعياري/ الالتزام الاستمراري/ الالتزام العاطفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية.
٣. وضع رؤيه مقترحة لحل مشكلة الصمت التنظيمي في الجامعات

أهمية الدراسة :

تعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة -في حدود معرفة الباحثين- التي تهتم بالعلاقة بين سلوك الصمت التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية وبذلك إثراء المكتبة العربية عامة والاردنية خاصة، وجعل هذه الدراسة الحالية إضافة علمية للبحوث والدراسات المتخصصة في

نفس المجال والاستفادة منها، وستسهم هذه الدراسة في تقديم مقترحات تطويرية للإرتقاء بسلوك الصمت التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية، كما يمكن أن يستفيد من نتائجها أصحاب القرار في مؤسسات التعليم العالي في تطوير سلوك الصمت التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية.

حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على تناول العلاقة بين سلوك الصمت التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية.
- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية.
- **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية.
- **الحد الزمني:** ستجرى الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الاول للعام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م.

مصطلحات الدراسة: - **الصمت التنظيمي:** يعرف (Celep&Tulubas , 2012) الصمت التنظيمي بأنه : حجب المعلومة والمعارف والافكار المرتبطة بالقضايا التنظيمية في المؤسسة بشكل متعمد. وتعرف الباحثة الصمت التنظيمي اجرائياً بأنه: ابتعاد اعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية وخوفهم من الكلام عن بعض الاحداث المتعلقة بالجامعة وذلك بسبب خوفهم من فهم سلوكياتهم بشكل سلبي مما يؤثر على علاقاتهم مع زملائهم. - **الالتزام التنظيمي:** يعرف البقمي(٢٠١٢، ص١٠) الالتزام التنظيمي بأنه: " درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقاداً قوياً وبولاً من جانب الفرد لأهداف

المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل عطاء أكبر أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة". وتعرف الباحثة الالتزام التنظيمي اجرائياً بأنه: الاحساس الداخلي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية ببذل مجهود كبير مضاعف في العمل، وذلك ايمانا منهم بغايات الجامعة وقيمها واحساسهم بالمحافظة عليها وتقديمها.

الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

أولاً: الإطار النظري:

المبحث الأول: سلوك الصمت التنظيمي:

المقدمة:

حظي موضوع الصمت التنظيمي باهتمام العديد من الإداريين، وذلك لمدى تعلقه بفاعلية المؤسسة وكفاءتها والسلوكيات السلبية فيها، والتي باتت من التحديات التي تقف كحاجزاً أمام التقدم والتطور والتميز للمؤسسة (الفاعوري، ٢٠٠٤، ص١٥٩). حيث يشير (Salah-Ud-Din, Hassan, and Hoti, 2015) بأن هنالك العديد من الأيدي المؤثرة والتي تعد سبباً من عدم انتشار المعلومات، حول المشكلات والقضايا المتوقعة، كما ان هناك العديد من العاملين يعرفون حقيقة تلك القضايا لكنهم ليس لديهم الجرأة على اعلام القادة بذلك، وأن هناك معايير خاصة تمنع العاملين عن البوح عن التجاوزات لبعض المسائل المتعلقة بسياسة القادة في المنظمة لذا يلجأون للصمت. ومن الباحثين من عرف الصمت التنظيمي () 2010, Tutar) بأنه: الموقف العام للعاملين في المنظمة تجاه القضايا التي تحدث فيها. بينما عرفه (Bagheir, et. al, 2012) بأن الاختيار السلوكي الذي يمكن أن يطور المنظمة أو يهدد أداؤها. ويعرفه (Subra, 2008) الصمت التنظيمي بأنه: الموقف الذي يبتعد عنه

العامل عن قول المعلومة التي يمكن بأن تزيد المؤسسة سواء كان متعمدا أم لا. ويعرف صالح والحيالي (٢٠١٢، ٨٩) الصمت التنظيمي بأنه: " إدراك مشترك بين العاملين بضرورة محدودة مشاركتهم في تقديم ما يعرفونه حول سياسات المنظمة والمشكلات العملية، أو أنه الشعور الجماعي الذي يُولد إدراكاً لدى العاملين بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشكلات المنظمة". ومن خلال ما سبق تعرف الباحثة الصمت التنظيمي بأنه: ابتعاد العاملين وخوفهم من التطرق للأحداث المتعلقة بالمؤسسة وذلك بسبب خوفهم من فهم سلوكياتهم بشكل سلبي مما يؤثر على علاقاتهم مع زملائهم.

مصادر الصمت التنظيمي:

هناك مصادر كثيرة نتج عنها وجود مظاهر للصمت ابرزها كما اشار اليها الوهبي (٢٠١٤، ص٣٧٤) إلى مصادر الصمت التنظيمي وصنفها على النحو التالي:

١. المصادر المهنية الضاغطة: والتي تتمثل في: قلة المساندة الاجتماعية سواء من قبل الأسرة أو الإدارة أو الزملاء والتي تعتبر من مصادر تبلور الصمت وعدم احياس الفرد بالامن النفسي في المنظمة، وغموض الدور: الذي يتعرض فيه الفرد لجملة من الضغوطات التي تزيد أو تقل عن طاقاته، فقد يتعرض لغموض في الدور وعدم وضوح أدائه، فغموض الدور يبرز عندما يكون دور الفرد في لبس وعدم فهم، ولا يبت للأهمية بصله، ووما يساند أهمية غموض الدور في تعرض الفرد للاحتراق الوظيفي بأن غموض الدور وصراع الدور يرتبطان بشكل ايجابي بالاحتراق الوظيفي وأبعاده (الانهك الانفعالي، وتبلد المشاعر الشخصية، وقلة الانجازات الشخصية، فالفرد عندما يتعرض لغموض الدور ينتابه شعور بعدم الفهم والادراك لعمله، وبعدها ستقل كفاءته الانتاجية وفقدان جهده المبذول فيصبح عمله روتينياً ويقل احساسه بالانجازات الشخصية حيث يتم تقييمه بشكل سلبي. وزيادة أعباء العمل: تعتبر زيادة أعباء العمل من المظاهر السلبية داخل المنظمات، ومن أجل

معرفة ما اذ كانت المنظمة تواجهه زيادة في اعباء العمل أم لا لا بد من من قياس مستوى العمل المنجز.

٢. المصادر الذاتية والنفسية: والتي تتمثل في المصادر التالية:- الجنس: تبين بأن الهوية الجنسية ليس لها أي أثر في تعرض الفرد للصمت، فإنه يعيد بأن الاناث أكثر عرضه للصمت من الذكور ، أما الذكور فهم أكثر عرضة لضعف الاهتمام بالتعامل مع الآخرين-. مستوى التعليم: إن الافراد اصحاب مستوى التعليم العالي أكثر عرضة للصمت من اصحاب المستوى التعليمي المنخفض-. العمر: إن الأفراد أصحاب الاعمار المنخفضة أكثر عرضة للصمت، إذ أن التقدم في العمر يؤدي لزيادة الخبرة في الوظيفة.

أسباب الصمت التنظيمي:

هناك عدة أسباب تؤدي بالموظف الى اللجوء إلى الصمت التنظيمي ومن أبرزها والتي من الممكن أن تكون سبباً مباشراً ما ذكره على النحو التالي (Eroglu,2011)

١. الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي.
٢. ردود الافعال السلبية للادارة، والتحيز، خصائص القادة الشخصية.
٣. انعدام الثقة التنظيمية، الخوف من العزلة والاضرار بالعلاقات، قلة الخبرة، اختلاف وتنوع السمات.
٤. القضايا الثقافية المتمثلة بالمعايير والقيم، الخوف من السلطة، مخاوف تتعلق بالعمل.

كما أن الصمت التنظيمي كان سببه معتقدات الإدارة ، اضافة الى الهيكل التنظيمي والثقافة. من ناحية أخرى، فإن صمت الأفراد سببه ترددهم في ابداء رأي مخالف للجهات العليا كالمدرء وبالتالي الخوف من التعرض للايذاء فعلى الادارة

خلق مناخ اخلاقي واعتماد ممارسات من شأنها ان تحسن شعور الموظفين بالثقة (Wang&Ting,2016).

وقد لوحظ أن الصمت التنظيمي السائد في المنظمات سيولد نتائج تنظيمية سلبية، فإن الأعضاء التنظيميين يخفون من المخاوف بشأن مشاكل الموظفين والقضايا التنظيمية، بما في ذلك عدم الراحة، وغياب المسؤولية الأخلاقية، وانخفاض فرصة رفع الصوت، وتقلص المهارات السياسية، ومع مرور الوقت صمت المنظمة يؤدي الى نتائج منخفضة في العمل، وقد يؤدي الصمت أحيانا إلى تأثير سلبي على تقدم أي منظمة والتأثير على الموظف ايضا (Fatima, et.al,2015).

وفيما يتعلق بآثار الصمت التنظيمي على الموظفين ترى الباحثة بأن بعض الدراسات توصلت إلى أن معظم الموظفين غير مهتمين بوظائفهم، كما أنهم لم يثقوا بالمنظمة بقدر ما فعلوا عندما انضموا إليها. ورأى معظمهم أن المنظمة أخذت في عين الاعتبار الاقتراحات المقدمة من الموظفين بشأن كيفية تحسين فاعليتها. ويرى الموظفون أن المشاكل في المنظمة يمكن تحديدها بسهولة إذا تحدث جميع الموظفين، وأنه إذا تحدث الموظفون عن الإدارة يمكن الحصول على ردود الفعل لاستخدامها لتحسين المنظمة. واتفقوا أيضا على أنهم يتأثروا بالصمت إذا انضموا إلى منظمة يسود فيها الصمت.

المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكيات التنظيمية والتي جاءت نتيجة تطور الفكر الإداري الحديث، والترابطت بشكل كبير في السلوك الانساني وأثرها على النشاط الانساني والمناخ الثقافي، لذا فالالتزام التنظيمي من أبرز المفاهيم الادارية الحديثة، فالالتزام التنظيمي يبين مدى تعلق الفرد بعمله وبمهامه وانتماءه للعمل، إذ يقلل من السلوكيات السلبية في عمله كالتقصير بالعمل أو الغياب المتكرر أو ترك العمل بشكل مفاجئ، أما قلة التزام الفرد بعمله وعدم شعوره بالمسؤولية له

تأثير سلبي على سلوكياته وعلى علاقاته مع العاملين في المنظمة الزهراني(٢٠٠٣، ص٥). ويشير البقمي(٢٠١٢، ص١١- ١٢) إلى أن الباحثين اتفقوا على عدة مفاهيم مختلفة في ميدان الالتزام التنظيمي والتي جاءت تحت نمطين متنوعين وهما: أولاً: **الالتزام الدائم**: بمعنى التزام الاستمرار والبقاء في المنظمة طالما يحقق الموظف المنافع والفوائد، ومن الممكن أن تتأثر المنظمة اذا تركها الموظف. ثانياً: **الالتزام المؤثر**: بمعنى الاستمرار في المنظمة والبقاء فيها عن اقتناع، ويقوم على توجيه غايات الفرد وتوافقه مع غايات المنظمة. ومن خلال ما سبق تعرف الباحثة **الالتزام التنظيمي** بأنه: الاحساس الداخلي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية ببذل مجهود كبير مضاعف في العمل، وذلك ايماناً منهم بغايات الجامعة وقيمها واحساسهم بالمحافظة عليها وتقديمها.

خصائص الالتزام التنظيمي:

يشير البقمي(٢٠١٢، ص١٩) لخصائص الالتزام التنظيمي والمتمثلة فيما يلي:

١. ان الالتزام التنظيمي يعبر عن مدى تجهيز الفرد من أجل بذل جهد كبير لاجل تحقيق مصالح المنظمة، ورغبته في الاستمرار فيها، وايمانه بغاياتها وقيمها، ويدل على الرغبة الشديدة التي تظهر على الفرد من أجل التفاعل الاجتماعي وتزويد المنظمة بالنشاط وتقديم الولاء والانتماء لها.
٢. ان الالتزام التنظيمي يبين الاحساس الداخلي الذي يضغط على الفرد من أجل الارتباط بالمنظمة ومن أجل العمل بالاسلوب الذي يمكن عن طريقه تحقيق مصالح المنظمة، ويشتمل على ثلاث أبعاد أساسية والمتمثلة في: الرباط الوجداني بين الفرد والمنظمة والديمومة في العمل والاحساس بالالتزام والولاء نحو المنظمة.

٣. يحتاج الالتزام التنظيمي في تحقيقه لوقت طويل جداً وذلك لأنه يجسد حالة من القناعة لدى الفرد، وان الابتعاد عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل يكون كنتيجة لتأثيرات ضاغطة جداً.

أبعاد الالتزام التنظيمي:

إن العديد من الدراسات توجهت نحو بيان عدد من الأبعاد وذلك من أجل الاستدلال على مستوى الالتزام التنظيمي وبيان مدى تأثيره على المتغيرات السلوكية والتنظيمية، ومن هذه الأبعاد والتي تبنتها الباحثة في دراستها والمتمثلة فيما يلي (Albdour and Altarawneh, 2014):

- **الالتزام المعياري:** يمثل هذا البعد نوعاً مختلفاً من الالتزام الأدبي والذاتي والذي يعبر عن مدى تمسك الفرد بقيم المنظمة وأهدافها، والذي يكون ناتجاً عن تأره بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية. - **الالتزام الاستمراري:** هذا البعد يعد من أكثر أنواع الالتزام والذي يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بغايات المنظمة وقيمها وعدم القدرة على التضحية بها من أجل ارتفاع التكاليف الناجمة عليها. - **الالتزام العاطفي:** يعبر هذا البعد عن مستوى الالتزام العاطفي ومدى تأثيره على غايات المنظمة وقيمها، إذ يكون هذا البعد ناتج عن الشعور والتأثير الذاتي للمنظمة، وقد يكون هذا البعد مؤقتاً ولمدة محدودة جداً.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت سلوك الصمت التنظيمي:

الدراسات العربية:

دراسة خوالدة (٢٠١٧). والتي هدفت الى تحديد مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة، وتقصي العلاقة بينه وبين الانماط القيادية السائدة لدى مديريهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات

في مدارس التعليم الخاص في لواء الجامعة والبالغ عددهم (٨٥٠٠) معلم ومعلمة (١٩٢٠) من الذكور، (٦٥٨٠) من الإناث، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (٨٨٠) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة كان متوسطاً، إذ حظيت جميع مجالات الصمت التنظيمي بمستوى متوسط وجاءت مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب متوسطاتها على النحو الآتي: الصمت القائم على المبادئ (٣.٦٢) الصمت القائم على المنفعة (٣.٥٩) الصمت القائم على الأذعان والخوف (٣.٥٨) وبلغ المتوسط الكلي (٣.٥٩).

دراسة عبود وحسين (٢٠١٦). والتي هدفت إلى دراسة العلاقة التآكركية بكان كل من اسباب الصمت التنظيمي واداء العاملان وقد تم اجراءه على العاملان في رئاسة جامعة بابل والذي تم اختيارهم بشكل عشوائي لمعرفة آرائهم ومدى ادراكهم للأثار السلبية المترتبة على سكوت الموظف عن المشاكل التي تحدث في العمل ومدى تأثيرها على مستوى أدائهم، وبعد ان تم توزيع (١٠٠) استمارة استبانة صممت بالاعتماد على مقاييس مختبرة سابقاً ذات مصداقية وثبات عاليين على هؤلاء العاملان وتحليل بياناتها اتضح لنا ان هناك تآكرك سلبي واضح لاسباب الصمت في المؤشرات الخاصة بالاداء ماعدا الغياب فان التآكرك كان ايجابي وهذا شيء منطقي.

دراسة القرني (٢٠١٥). والتي هدفت بشكل رئيس إلى التعرف على مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز. وتوصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز يمارسون سلوك الصمت التنظيمي بدرجة ضعيفة، تقترب إلى حد كبير من الدرجة المتوسطة. كذلك أشارت النتائج إلى توافر مناخ الصمت التنظيمي بدرجة متوسطة، حيث جاءت محدداته جميعها بدرجة متوسطة، وكان أعلاها "اتجاهات الإدارة العليا نحو

الصمت"، تليه "فرص الاتصالات"، وفي المرتبة الأخيرة كانت "اتجاهات المديرين نحو الصمت".

دراسة البلهيد (٢٠١٤). والتي هدفت إلى تقديم إطار فكري لتأثير الصمت التنظيمي على إدارة المعلومات في الجامعات السعودية، من خلال تعرف: الصمت التنظيمي، عملية إدارة المعلومات، وأثر الصمت التنظيمي على عملية إدارة المعلومات في الجامعات السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. خلصت الدراسة إلى أنه كلما تعززت آليات وأبعاد كسر الصمت التنظيمي فإن الجامعة سوف تصل إلى النجاح والفاعلية وتحقق أهدافها داخليا وخارجيا، حيث يعتمد هذا النجاح بدرجة كبيرة على كفاءة أداء وفعالية الموارد البشرية العاملة بها.

الدراسات الأجنبية:

دراسة الحسني وآخرون (٢٠١٦) Tahereh Hasani, Leila Sharifian, Pari Sousahabi بعنوان: العلاقة بين أنماط القيادة والصمت التنظيمي بين الموظفين التربويين والإداريين. هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم العلاقة بين أساليب القيادة والصمت التنظيمي بين الموظفين التربويين والإداريين في المدارس الثانوية في المرحلة الثانية. حيث تم استخدام المنهج الوصفي، و بناء الاستبانة كأداة لجمع البيانات وشملت هذه الدراسة جميع الموظفين التربويين والإداريين بالمدارس الثانوية الثانية للبنات. تم اخذ عينة قوامها (٤٠١ امراء تربوية) تم اختيارها بطريقة عشوائية. وظهرت النتائج ان هناك علاقة كبيرة بين الصمت القيادة والصمت التنظيمي.

دراسة كوردريك (٢٠١٦) Kurudirek M.A , Gezer E, Kurudirek M. , Gezer H, Katkat , Mizrak. بعنوان: التحقيق في العلاقة بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي لمعلمي التربية الرياضية التركية. هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين المنظمة والعدل الوظيفي، ومستوى الرضا الوظيفي لمعلمي

التربية البدنية والرياضة. تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة ، تم اخذ عينة قوامها (١١٦) معلما . بينت النتائج ان هناك تدنى في العدالة التنظيمية وان الصمت التنظيمي قد يتاثر بمستوى العدالة التنظيمية.

واجري وانج ولينج (Wang and Liang,2016) دراسة بعنوان " الصمت التنظيمي في القطاع الحكومي". وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيف أن صمت الموظفين التنظيمي والإدراك للسياسات التنظيمية تلعب دورا في توليد الصمت التنظيمي في الشركات المملوكة للدولة في بيئة تنظيمية معينة. قامت الدراسة باستخدام ٥٦٣ عينة من شركات القطاع الحكومي. وأظهرت نتائج البحث أن التعاقب الوظيفي من مدير الى اخر له علاقة سلبية مع عامل الصمت التنظيمي. وبالإضافة إلى ذلك، فإن تصور السياسات التنظيمية المكتبة داخل المؤسسات يلعب دورا في تشكيل آلية الصمت التنظيمي.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي:

الدراسات العربية:

اجرى اللحياني (٢٠١٥) دراسة بعنوان: "واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية". والتي هدفت إلى التعرف على واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين من وجهة نظر القيادات التربوية، وفقاً للمجالات التالية: (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، بيئة العمل). كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة احصائية حول واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين، تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص) استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والمنهج النوعي، حيث تم تطوير وبناء استبانة لعينة الدراسة تكونت من ١١٣ قائداً تربوياً، والمزاولين لعملهم حيث توصلت الدراسة الى النتائج التالية: إن واقع

الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين من وجهة نظر القادة التربويين كان بدرجة متوسطة حصل المجال بيئة العمل على المرتبة الأولى، ثم جاء المجال الالتزام المستمر بالمرتبة الثانية، وجاء في المرتبة الثالثة مجال الالتزام الشعوري، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال الالتزام المعياري .

دراسة البقيمي (٢٠١٢) بعنوان: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة. والتي هدفت إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة. وطبقت الدراسة على العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة وعددهم (٤٣٠) مفردة (ضابط وفرد). واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود مستوى مرتفع نسبياً من الالتزام التنظيمي لدى العاملين لجوازات منطقة مكة المكرمة بمتوسط حسابي (٣.٤٥). ووجود مستوى مرتفع نسبياً من الاداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات مكة المكرمة بمتوسط حسابي (٣.٤٦).

الدراسات الاجنبية :

اجرى(ANTTILand ELINA,2014) دراسة بعنوان "عناصر الالتزام التنظيمي " حيث كان الهدف من هذه الدراسة هو إيجاد العوامل التي تؤثر على التزام الموظفين التنظيمي في المنظمة بالإضافة الى الإشارة إلى بعض نقاط القوة والضعف لدى الشركة في هذا المجال. وتكونت عينة الدراسة من تسعة مدراء فنلنديين من مختلف اقسام هذه الشركة. تم جمع البيانات باستخدام المقابلات والمنهج الوصفي ونتيجة لهذه الدراسة، يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي في هذه المنظمة إلى ثلاث فئات. الفئة الأولى: المسائل التي ترتبط مباشرة بالشركة نفسها. الفئة الثانية لها عوامل مرتبطة بمجتمع العمل. والثالثة: العوامل المتعلقة بخصائص العمل. وتكمن نقاط القوة للشركة في اهتمامها بتقديم فرص متنوعة للموظفين على مستوى العالم ولتحسين الالتزام التنظيمي ينبغي أن تولي اهتماماً لممارساتها

المتعلقة بالموارد البشرية. من النتائج يمكن القول أن الالتزام التنظيمي للموظفين هو مسألة معقدة. مع التركيز على أهمية مجتمع العمل وتأثيره على الالتزام التنظيمي.

اجرى (WOŁOWSKA,2014) دراسة بعنوان "محددات الالتزام التنظيمي". وكان الهدف الرئيسي من الدراسة هو البحث في محددات الالتزام التنظيمي. وقد جمعت بيانات هذه الدراسة من ٣٣٠ موظفا بولنديا يعملون في مهن مختلفة حيث توصلت الدراسة الى أن مكان العمل والوضع النفسي كان له تأثير كبير على الالتزام التنظيمي فإن جميع أبعاد الالتزام تتعلق بالعلاقة بين الفرد والمنظمة ورغبة الفرد في البقاء فيه أو تركه ويتمثل نموذج الالتزام التنظيمي في التمييز فيما يلي ثلاثة عناصر التزام: الالتزام العاطفي والاستمراري والالتزام المعياري.

الطريقة والاجراءات

منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعتبر من أكثر المناهج البحثية ملائمةً للدراسة الحالية، لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة المدروسة، ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي، حيث يعتمد هذا المنهج كما ذكر عمر (١٩٩٣، ص١١٣) على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً. مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية، وأختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية حيث طبقت على عينة مكونة من (٥٥) عضو هيئة تدريس في جامعة البلقاء التطبيقية.

جدول (١) خصائص العينة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الدرجة العلمية	استاذ مساعد	٣٥	%٦٤
	استاذ او استاذ مشارك	٢٠	%٣٦
التخصص	علمي	٢٩	%٥٣
	ادبي	٢٦	%٤٧
الجنس	ذكر	٤٠	%٧٣
	انثى	١٥	%٢٧
الوظيفة	اكاديمي اداري	٢٢	%٤٠
	اكاديمي	٣٣	%٦٠

يظهر من الجدول اعلاة ان فئة " استاذ مساعد " في متغير مجال الدرجة العلمية قد حصلت على اعلى نسبة مئوية حيث بلغت " %٦٤ " اي بمعدل " ٣٥ " عينة في حين حصلت فئة " استاذ او استاذ مشارك " على النسبة الاقل والتي بلغت "%٣٦" اي بمعدل " ٢٠ " عينه. كما يظهر من الجدول اعلاة ان فئة " علمي " في متغير مجال التخصص قد حصلت على اعلى نسبة مئوية حيث بلغت " %٥٣ " اي بمعدل " ٢٩ " عينة في حين حصلت فئة " ادبي " على النسبة الاقل والتي بلغت "%٤٧" اي بمعدل " ٢٦ " عينه. ويظهر من الجدول اعلاة ان فئة " ذكر " في متغير الجنس قد حصلت على اعلى نسبة مئوية حيث بلغت "%٧٣" اي بمعدل " ٤٠ " عينة في حين حصلت فئة " انثى " على النسبة الاقل والتي بلغت "%٢٧" أي بمعدل " ١٥ " عينه. كما يظهر من الجدول اعلاة ان فئة " أكاديمي " في متغير الوظيفة قد حصلت على اعلى نسبة مئوية حيث بلغت " %٦٠ " اي بمعدل " ٣٣ " عينة في حين حصلت فئة " اكاديمي اداري " على النسبة الاقل والتي بلغت "%٤٠" اي بمعدل " ٢٢ " عينه.

أداة الدراسة: تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات من أجل دعم الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي وللإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها في

سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من مفردات العينة للإجابة عن تساؤلات الدراسة. وقام الباحث بالاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة والأدوات فيها لبناء أداة الدراسة كدراسة القرني(٢٠١٥)، والبقيمي (٢٠١٢)، وعبود وحسين (٢٠١٦)، والخوالدة(٢٠١٧)، (Albdour and Altarawneh,2014)، و (ANTTILand، ELINA,2014). صدق أداة الدراسة: للتأكد من صدق أداة الدراسة، قامت الباحثة بعرضها بصورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية من ذوي الخبرة والكفاية، وذلك للتأكد من وضوح الفقرات ومدى صلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه. ومدى ملائمتها لأهداف الدراسة، وتم الأخذ بملاحظات تطرح وتم اعتماد نسبة الموافقة ٨٠٪ فأكثر على الفقرة. - ثبات أداة الدراسة: للتأكد من الثبات، اعتمدت الباحثة طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، إذ تم توزيع الأداة على عدد من الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية من خارج عينة الدراسة، والبالغ عددهم (١٠) أعضاء. وإعادة تطبيقها عليهم بعد مضي أسبوعين، وقد بلغت قيمة بيرسون(٠,٨٣)، كما تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا(Cronbach - Alpha) للتساق الداخلي. وكانت معاملات الثبات كما يلي:

جدول (٢) نسبة الثبات

المجال	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ الف
العلاقة بين سلوك الصمت التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية	٢٧	٨١٪

يظهر من الجدول اعلاة ان قيمة كرونباخ الفا اعلى من ٦٠٪ وهي نسبة مقبولة

لاغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة: بعد التأكد من صدق أداة الدراسة واختبار ثباتها وتحديد العينة المراد تطبيق الاستبانتيين عليها، تم الحصول على الموافقة الرسمية من الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، لتسهيل مهمة الباحثة، وتم توزيع الاستبانتيين على أفراد عينة الدراسة، وكذلك قام الباحث بتفريغ الاستبيانات المسترجعة في نموذج خاص بالحاسب تمهيداً للقيام بالمعالجة الإحصائية. وتم تدرج مستوى الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي وأن تحدد بخمسة مستويات على النحو الآتي: كبيرة جداً ويعطى (٥) درجات، ومستوى كبيرة ويعطى (٤) درجات، ومستوى متوسطة ويعطى (٣) درجات، ومستوى ضعيفة ويعطى (٢) درجتين، ومستوى ضعيفة جداً ويعطى (١) درجة واحدة. أساليب المعالجة الإحصائية : استخدمت الباحثة في تحليل بيانات الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك وهي: التكرارات والنسب المئوية لتحديد خصائص عينة الدراسة وتحديد استجابات أفراد المجتمع، اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة، ومعامل ارتباط (الفاكرونباخ) لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد مجتمع الدراسة إزاء محاور الدراسة .

عرض النتائج وتحليلها

للإجابة عن السؤال الرئيسي والذي ينص على : ما العلاقة بين سلوك الصمت التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية؟ فقد تم ايجاد قيم ارتباط بيرسون لفقرات الدراسة عند الدرجة الكلية واجراء اختبار ارتباط بيرسون بين الابعاد بعضها بين بعض كما يلي:

جدول (٣) يوضح مدى ارتباط فقرات البعد الاول (الصمت التنظيمي) عند الدرجة الكلية

رقم الفقرة	قيمة الارتباط	رقم الفقرة	قيمة الارتباط
1	.839**	6	.808**
2	.833**	7	.799**
3	.812**	٨	.755**
٤	.932**	٩	.725**
٥	.866**	١٠	.803**

يظهر من الجدول اعلاة ان هناك ارتباط بين فقرات البعد الاول (الصمت التنظيمي) عند مستوى الدلالة ٠.٠١ ❖❖ حيث ان جميع قيم الارتباط لديها اشارة (❖❖) والتي تدل على وجود علاقة بين فقرات البعد .

جدول (٤) يوضح مدى ارتباط فقرات البعد الثاني (الالتزام التنظيمي) عند الدرجة الكلية

رقم الفقرة	قيمة الارتباط	رقم الفقرة	قيمة الارتباط
1	.896**	١٣	.913**
2	.885**	١٤	.901**
٣	.605**	١٥	.800**
٤	.780**	١٦	.872**
٥	.831**	١٧	.869**
٦	.813**	١٨	.790**
٧	.875**	١٩	.911**
٨	.838**	٢٠	.924**
٩	.590**	٢١	.895**

رقم الفقرة	قيمة الارتباط	رقم الفقرة	قيمة الارتباط
١٠	.672**	٢٢	.699**
١١	.488**	٢٣	.978**
١٢	.811**		

يظهر من الجدول اعلاة ان هناك ارتباط بين فقرات البعد الثاني " الالتزام التنظيمي " عند مستوى الدلالة ٠.٠١* * حيث ان جميع قيم الارتباط لديها اشارة (* *) والتي تدل على وجود علاقة بين فقرات البعد .

جدول (٥) اختبار بيرسون لايجاد علاقة الابعاد بعضها ببعض

مستوى الدلالة	قيمة ف	درجات الحرية	مربع R	قيمة R	البعد
٠,٠٠٠	٤٠,٠١	٥٤	٠,٨٣٣	a 0.913**	الالتزام المعياري
٠,٠٠٠	٢٩,١٧	٥٤	٠,٤١٥	a0.644**	الالتزام الاستمراري
٠,٠٠٠	٣٧,٨١	٥٤	٠,٦٤٢	a٠,٨٠١**	الالتزام العاطفي

يظهر من الجدول اعلاة ان هناك علاقة ايجابية بين بعد " الصمت التنظيمي " وبعد " الالتزام التنظيمي " والمتمثل في الابعاد (بعد الالتزام المعياري، بعد الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي) حيث جاءت قيمة الارتباط "a 0.913**" "a0.644**" " a٠,٨٠١* * " للأبعاد الثلاثة على الترتيب بمستوى دلالة " ٠,٠٠٠ " وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (&=٠,٠٥).

للاجابه عن السؤال الاول والذي ينص على : ما العلاقة بين سلوك الصمت التنظيمي و الالتزام المعياري لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية ؟ فقد تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار بيرسون بين بعد "الصمت التنظيمي" وبعد " الالتزام المعياري " لفقرات الدراسة بحسب اجابات افراد عينة الدراسة كما هو مبين ادناه.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده (الصمت التنظيمي)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
٧	احاول دائما اعطاء الثقة للمدير على الرغم من وجود سلوكيات سلبية لديه	4.74	0.49	١	مرتفعة
٩	لا يوجد عدالة من قبل الادارة في توزيع المهام والترقيات	4.71	0.44	٢	مرتفعة
١	الجامعة تعزز حرية التعبير عن الراي	4.29	0.67	٣	مرتفعة
٨	الصمت افضل من خسارة زملائي في العمل	4.29	0.53	٤	مرتفعة
٣	يوجد عقوبات لمن يخالف توجهات المنظمة التربوية	4.26	0.39	٥	مرتفعة
١٠	انخفاض الالتزام التنظيمي لدى الموظفين يجبرهم على الصمت	4.01	0.71	٦	مرتفعة
٥	اتجنب اثاره مسائل تنظيمية مخالفة خوفا من اثاره المشكلات	3.93	0.93	٧	مرتفعة
٢	الحل الافضل للبقاء هو الصمت عن الاخطاء في المنظمة التربوية.	3.88	0.53	٨	مرتفعة
٤	لا يوجد مشاركة في صنع القرار التنظيمي	3.69	0.69	٩	مرتفعة
٦	مخالفتي للقوانين قد يضر بوضعي الاجتماعي والوظيفي عند مديري	3.10	0.70	١٠	متوسطة
	الاداء ككل	٩4.0	0.51	١٠	مرتفعة

يظهر من الجدول اعلا ان المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة ومتوسطة لبعده

الصمت التنظيمي ضمن اجابات افراد عينة الدراسة حيث جاء الاداء الكلي للمجال "

٤.٠٩" و"بأنحراف معياري " ٠.٥١" حيث جاءت الفقرة رقم " ٧ " والتي تنص على " احاول دائما اعطاء الثقة للمدير على الرغم من وجود سلوكيات سلبية لدية " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي " ٤.٧٤ " بدرجة انطباق مرتفعة وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم "٩" والتي تنص على " لا يوجد عدالة من قبل الادارة في توزيع المهام والترقيات " بمتوسط حسابي " ٤.٧١ " بدرجة انطباق مرتفعة اما الفقرة رقم " ٤ " والتي تنص على " لا يوجد مشاركة في صنع القرار التنظيمي " فقد جاءت في المرتبة قبل الاخيرة بمتوسط حسابي " ٣.٦٩ " بدرجة انطباق مرتفعة كما جاءت الفقرة رقم " ٦ " والتي تنص على " مخالفتي للقوانين قد يضر بوضعي الاجتماعي والوظيفي عند مديري. " في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي " ٣.١٠ " بدرجة انطباق متوسطة .

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده (الالتزام التنظيمي)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
٥	يلتزم أعضاء هيئة التدريس بتأدية مهامهم التدريسية على أكمل وجه	4.26	.47	١	مرتفعة
١	يحرص أعضاء هيئة التدريس على أن يكون سلوكهم قدوة للآخرين	4.12	.67	٢	مرتفعة
٦	توجد عدالة وموضوعية في متابعة وتقويم أعضاء هيئة التدريس	4.03	.58	٣	مرتفعة
٣	يشعر أعضاء هيئة التدريس بالواجب والمسؤولية تجاه عملهم	3.90	.70	٤	مرتفعة
٧	يلتزمون بتنفيذ القرارات واللوائح المنظمة للعمل	3.75	.69	٥	مرتفعة
٤	يحرصون على الالتزام بمدونة السلوك الأخلاقي لموظفي الدولة	3.60	.81	٦	متوسطة
٢	يعمل أعضاء هيئة التدريس أكثر من المطلوب منهم إذا لزم الأمر	3.41	.74	٧	متوسطة
	الاداء ككل	3.87	.55	٧	مرتفعة

يظهر من الجدول اعلاة ان المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة ومتوسطة لبعدهم
 الالتزام التنظيمي ضمن اجابات افراد عينة الدراسة حيث جاء الاداء الكلي للمجال " ٣.٨٧
 وبانحراف معياري " ٠.٥٥ " حيث جاءت الفقرة رقم " ٥ " والتي تنص على " يلتزم
 أعضاء هيئة التدريس بتأدية مهامهم التدريسية على أكمل وجه " في المرتبة الاولى
 بمتوسط حسابي " ٤.٢٦ " بدرجة انطباق مرتفعة وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم " ١ "
 والتي تنص على " يحرص أعضاء هيئة التدريس على أن يكون سلوكهم قدوة للآخرين "
 بمتوسط حسابي " ٤.١٢ " بدرجة انطباق مرتفعة اما الفقرة رقم " ٤ " والتي تنص على "
 يحرصون على الالتزام بمدونة السلوك الأخلاقي لموظفي الدولة " فقد جاءت في المرتبة
 قبل الاخيرة بمتوسط حسابي " ٣.٦٠ " بدرجة انطباق متوسطة كما جاءت الفقرة رقم "
 ٢ " والتي تنص على " يعمل أعضاء هيئة التدريس أكثر من المطلوب منهم إذا لزم الأمر "
 في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي " ٣.٤١ " بدرجة انطباق متوسطة .

جدول (٨) اختبار بيرسون لايجاد العلاقة بين بعد (الصمت التنظيمي) وبين بعد (الالتزام

(المعياري)

مستوى الدلالة	قيمة ف	درجات الحرية	مربع R	قيمة R
٠,٠٠٠	٤٠,٠١	٥٤	٠,٨٣٣	a 0.913**

يظهر من الجدول اعلاة ان هناك علاقة ايجابية بين بعد " الصمت التنظيمي "
 وبعد " الالتزام المعياري " حيث جاءت قيمة الارتباط "a 0.913**" بمستوى دلالة "
 ٠,٠٠٠" وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (&=٠,٠٥).

للإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على : ما العلاقة بين سلوك الصمت
 التنظيمي وأثره على الالتزام الاستمراري لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء
 التطبيقية ؟ فقد تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار بيرسون

بين بعد " الصمت التنظيمي " وبعد " الالتزام الاستمراري " لفقرات الدراسة بحسب
أجابات افراد عينة الدراسة كما هو مبين ادناة.

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء (الالتزام المعياري)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
١٠	يبحث أعضاء هيئة التدريس على فرص عمل أفضل من الجامعة	4.40	.50	١	مرتفعة
١١	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس للاستمرار في العمل بها	4.29	.63	٢	مرتفعة
٨	يشعر أعضاء هيئة التدريس بالأمان الوظيفي في عملهم بالجامعة	3.99	.71	٣	مرتفعة
١٢	تقدم الجامعة مميزات لأعضاء هيئة التدريس تساعد على الاستمرار في العمل بها	3.93	.59	٤	مرتفعة
١٥	لا يوجد الكثير لأكسبه ببقائي في هذه الجامعة طويلاً	3.85	.78	٥	مرتفعة
٩	من الصعب على أعضاء هيئة التدريس ترك عملهم إذا وجدوا عملاً ذا عائد مادي أعلى	3.69	.73	٦	مرتفعة
١٣	تناسب رواتب أعضاء هيئة التدريس مع مهامهم	3.50	.80	٧	متوسطة
١٦	يسعى الآخرون إلى التوظيف بالجامعة	3.22	.68	٨	متوسطة
١٤	أقوم غالباً بمختلف المهام الوظيفية حتى أستمر في العمل بالجامعة	3.11	.70	٩	متوسطة
	الاداء ككل	3.78	.52	٩	مرتفعة

يظهر من الجدول اعلاة ان المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة ومتوسطة لبعء
الالتزام التنظيمي ضمن اجابات افراد عينة الدراسة حيث جاء الاداء الكلي للمجال "
٣,٧٨" وبانحراف معياري " ٠,٥٢ " حيث جاءت الفقرة رقم " ١٠ " والتي تنص على " يبحث
أعضاء هيئة التدريس على فرص عمل أفضل من الجامعة " في المرتبة الاولى بمتوسط

حسابي " ٤.٤٠ " بدرجة انطباق مرتفعة وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم "١١" والتي تنص على " تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس للاستمرار في العمل بها " بمتوسط حسابي "٤.٢٩" بدرجة انطباق مرتفعة اما الفقرة رقم " ١٦ " والتي تنص على " يسعى الآخرون إلى التوظيف بالجامعة " فقد جاءت في المرتبة قبل الاخيرة بمتوسط حسابي " ٣.٢٢ " بدرجة انطباق متوسطة كما جاءت الفقرة رقم " ١٤ " والتي تنص على " أقوم غالباً بمختلف المهام الوظيفية حتى أستمر في العمل بالجامعة " في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي " ٣.١١ " بدرجة انطباق متوسطة .

جدول (١٠) اختبار بيرسون لايجاد العلاقة بين بعد (الصمت التنظيمي) وبين بعد (الالتزام

الاستمراري)

مستوى الدلالة	قيمة ف	درجات الحرية	مربع R	قيمة R
٠,٠٠٠	٢٩,١٧	٥٤	٠,٤١٥	a0.644**

يظهر من الجدول أعلاة أن هناك علاقة ايجابية بين بعد " الصمت التنظيمي " وبعد " الالتزام الاستمراري " حيث جاءت قيمة الارتباط "a 0.644**" بمستوى دلالة " ٠,٠٠٠ " وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (&=٠,٠٥).

للاجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على : ما العلاقة بين سلوك الصمت التنظيمي و الالتزام العاطفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية ؟ فقد تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار بيرسون بين بعد " الصمت التنظيمي " وبعد " الالتزام العاطفي " لفقرات الدراسة بحسب اجابات افراد عينة الدراسة كما هو مبين ادناة.

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده (الالتزام العاطفي)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
٢٢	تحتفظ قيادات الجامعة بعلاقات طيبة مع أعضاء هيئة التدريس	٤,١٣	.66	١	مرتفعة
١٩	يعتبرون مشكلات الجامعة كأنها مشكلاتهم الشخصية	4.00	.71	٢	مرتفعة
١٨	يقدمون مصلحة الجامعة على مصالحهم الشخصية	3.80	.60	٣	مرتفعة
٢١	يحرصون على رفع سمعة الجامعة في المجتمع الخارجي	3.71	.82	٤	مرتفعة
٢٠	يدافعون عن الجامعة في حالة توجيه النقد إليها من خارجها	3.70	1.03	٥	مرتفعة
١٧	يشعر أعضاء هيئة التدريس بالفخر لانتمائهم للجامعة	3.55	.70	٦	متوسطة
٢٢	يتم تقديم جوائز مادية أو معنوية لأعضاء هيئة التدريس المتميزين	3.33	.077	٧	متوسطة
	الاداء ككل	3.75	.63	٧	مرتفعة

يظهر من الجدول اعلاة ان المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة ومتوسطة لبعده الالتزام العاطفي ضمن اجابات افراد عينة الدراسة حيث جاء الاداء الكلي للمجال " ٣,٧٥ " وبانحراف معياري " ٠,٦٣ " حيث جاءت الفقرة رقم " ٢٣ " والتي تنص على " تحتفظ قيادات الجامعة بعلاقات طيبة مع أعضاء هيئة التدريس " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي " ٤,١٣ " بدرجة انطباق مرتفعة وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم " ١٩ " والتي تنص على " يعتبرون مشكلات الجامعة كأنها مشكلاتهم الشخصية " بمتوسط حسابي " ٤,٠٠ " بدرجة انطباق مرتفعة اما الفقرة رقم " ١٧ " والتي تنص على " يشعر أعضاء هيئة التدريس بالفخر لانتمائهم للجامعة " فقد جاءت في المرتبة قبل

الاحيرة بمتوسط حسابي " ٣,٥٥ " بدرجة انطباق متوسطة كما جاءت الفقرة رقم " ٢٢ " والتي تنص على " يتم تقديم جوائز مادية أو معنوية لأعضاء هيئة التدريس المتميزين " في المرتبة الاحيرة بمتوسط حسابي " ٣,٣٣ " بدرجة انطباق متوسطة.

جدول (١٢)

اختبار بيرسون لاجاد العلاقة بين بعد (الصمت التنظيمي) وبين بعد (الالتزام العاطفي)

مستوى الدلالة	قيمة ف	درجات الحرية	مربع R	قيمة R
٠,٠٠٠	٣٧,٨١	٥٤	٠,٦٤٢	٠,٨٠١**

يظهر من الجدول اعلاة ان هناك علاقة ايجابية بين بعد " الصمت التنظيمي " وبعد " الالتزام العاطفي " حيث جاءت قيمة الارتباط " 0.801^{**} " بمستوى دلالة " ٠,٠٠٠ " وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).

للإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة البلقاء التطبيقية بين بعد الصمت التنظيمي وابعاد الالتزام التنظيمي تعزى لاختلاف متغيرات: الرتبة العلمية، التخصص، الجنس، الوظيفة؟ فقد تم اجراء اختبارات لمعرفة ما اذا كان هناك علاقة ذات دلالة احصائية.

أولاً : متغير الدرجة العلمية.

جدول (١٣) اختبارات لمتغير الدرجة العلمية

درجة المعنوية	قيمة ت	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات المتغير	المجال
.102	.743	54	.41	3.70	استاذ مساعد	الالتزام المعياري
			.70	3.30	استاذ او استاذ مشارك	
.222	2.006	54	.39	3.66	استاذ مساعد	الالتزام الاستمراري
			.70	3.55	استاذ او استاذ مشارك	
.000	1.423	54	.59	4.33	استاذ مساعد	الالتزام العاطفي
			.70	3.90	استاذ او استاذ مشارك	

يظهر من الجدول اعلاة انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في البعدين الاول والثاني مع متغير الدرجة العلمية حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لهما اعلى من ($\alpha=0.05$) اما البعد الثالث والذي ينص على "الالتزام العاطفي" فقد جاء بمستوى دلالة " .000 " وهي قيمة داله احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وبالرجوع الى قيم المتوسطات الحسابية نجد ان الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين فئة " استاذ مساعد " وفئة " استاذ او استاذ مارك " نجد ان الفروق ذات الدلالة الاحصائية كانت لصالح فئة " استاذ مساعد " والتي حصلت على متوسط حسابي " ٣,٧٠ " في حين حصلت فئة " استاذ او استاذ مشارك " على متوسط حسابي " ٣,٣٠ " .

ثانياً : متغير التخصص

جدول (١٤) اختبارات متغير التخصص

درجة المعنوية	قيمة ت	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات المتغير	المجال
.467	0.722	54	.57	٣,٩٢	علمي	الالتزام المعياري
			.66	٣,٤١	ادبي	
.277	٠,٨١١	54	.49	٤,٥٥	علمي	الالتزام الاستمراري
			.52	٤,٠١	ادبي	
.618	٠,٤٨٩	54	.60	٤,٢٢	علمي	الالتزام العاطفي
			.67	٣,٨٣	ادبي	

يظهر من الجدول اعلاة انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في المجالات جميعها

مع متغير التخصص حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لها اعلى من ($\alpha=0.05$).

ثالثاً : متغير الجنس

جدول (١٤) اختبارات متغير الجنس

درجة المعنوية	قيمة ت	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات المتغير	المجال
٠,٤١١	٠,٨٨١	54	٠,٧٢	4.11	ذكر	الالتزام المعياري
			٠,٨٠	3.93	انثى	
٠,١٠٩	١,١٢٠	54	٠,٦٣	4.23	ذكر	الالتزام الاستمراري
			٠,٦٩	3.54	انثى	
٠,١٢٢	٠,٩٩٩	54	٠,٥٨	3.82	ذكر	الالتزام العاطفي
			٠,٧٠	3.43	انثى	

يظهر من الجدول اعلاة انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في المجالات جميعها مع متغير الجنس حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لها اعلى من ($\alpha=0,05$).

رابعاً : متغير الوظيفة : جدول (١٥) اختبارات لمتغير الوظيفة

الدرجة المعنوية	القيمة ت	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات المتغير	المجال
٠,٨٢٢	٠,٥٥١	54	٠,٤٩	٣,١١	اداري اكاديمي	الالتزام المعياري
			٠,٣٥	٣,٥٢	اكاديمي	
٠,١٠١	٠,٣١٠	54	٠,٥٥	٣,٢٣	اداري اكاديمي	الالتزام الاستمراري
			٠,٦٠	٢,٩٩	اكاديمي	
٠,٣٧٩	٠,٢١١	54	٠,٥١	٣,٣٣	اداري اكاديمي	الالتزام العاطفي
			٠,٤٦	٣,١٢	اكاديمي	

يظهر من الجدول اعلاة انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في المجالات جميعها مع متغير الوظيفة حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لها اعلى من ($\alpha=0,05$).

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي والذي ينص على : ما العلاقة بين سلوك الصمت التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية. أظهرت نتائج الدراسة ان هناك علاقة ايجابية بين بعد " الصمت التنظيمي " وبعده " الالتزام التنظيمي " والمتمثل في الابعاد (بعد الالتزام المعياري، بعد الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي) حيث جاءت قيمة الارتباط $a = 0.913^{**}$ " " $a = 0.644^{**}$ " $a = 0.801^{**}$ " للأبعاد الثلاثة على الترتيب بمستوى دلالة " $0,000$ " وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$). وهذه النتيجة تعللها الباحثة الى أن عدم افصاح عضو هيئة التدريس عن رأيه ومناقشة المشكلات التي يواجهها في العمل وعدم اتشراكه في عملية اتخاذ القرارات من شأنه أن يؤثر بشكل ايجابي على التزامه العاطفي من خلال شعوره بالانتماء والولاء للجامعة التي يعمل بها، وذلك على

الالتزام المعياري من خلال احساس عضو هيئة التدريس بالالتزام والبقاء بالجامعة ، وأيضاً يؤثر بشكل ايجابي على الالتزام المعياري من خلال ما تقدمه الجامعة له من عوائد أفضل فإنه يتمسك ويرتبط بها ولا يفضل الانتقال منها أو تركها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (WOŁOWSKA,2014) والتي أظهرت أن جميع أبعاد الالتزام تتعلق بالعلاقة بين الفرد والمنظمة ورغبة الفرد في البقاء فيه أو تركه. ولم تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة القرني (٢٠١٥) .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الاول والذي ينص على : ما العلاقة بين سلوك الصمت

التنظيمي والالتزام المعياري لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية.
أولاً: بعد الصمت التنظيمي: أظهرت نتائج الدراسة ان المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة ومتوسطة لبعده الصمت التنظيمي ضمن اجابات افراد عينة الدراسة حيث جاء الاداء الكلي للمجال " ٤.٠٩ " و بانحراف معياري " ٠.٥١ " حيث جاءت الفقرة رقم " ٧ " والتي تنص على " احاول دائما اعطاء الثقة للمدير على الرغم من وجود سلوكيات سلبية لدية " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي " ٤.٧٤ " بدرجة انطباق مرتفعة. وتعيد الباحثة ذلك إلى أن شعور اعضاء هيئة التدريس بثقة المدير فإن ذلك حتماً سيسعدهم بالارتياح، ويحسن من روحهم المعنوية، ورضاهم عن العمل وكما يزيد من مستوى ولائهم وانتمائهم للجامعة وتمسكهم واستمرارهم بالعمل وكذلك يزيد من مستوى التزامهم التنظيمي مما ينعكس ذلك بصورة ايجابية على أدائهم. ولم تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة القرني (٢٠١٥). وكما تعيد الباحثة حصول الفقرة رقم " ٦ " والتي تنص على " مخالفتي للقوانين قد يضر بوضعي الاجتماعي والوضيحي عند مديري. " في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي " ٣.١٠ " بدرجة انطباق متوسطة. إلى أن النمط السائد والعمول به في الجامعة النمط القيادي الأوتوقراطي الذي يقوم على الاستبداد بالرأي واتباع اساليب الإكراه والإجبار والقسر وفرض الأوامر مما يوجد ذلك جو مشحون بالخوف وبالتالي ينعكس على انجاز أعضاء هيئة التدريس وتقديراتهم مما يجعلهم

يتبنون نوع من أنواع الصمت خوفاً من ردود أفعال القادة الغير متوقعة إذا جاهرُوا بصوتهم، فيحجبون أفكارهم وآرائهم ومعلوماتهم، خوفاً من فقدان وظيفتهم، ومن تعرضهم للسخرية أمام زملائهم.

ثانياً: بعد الالتزام التنظيمي أظهرت نتائج الدراسة ان المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة ومتوسطة لبعء الالتزام التنظيمي ضمن اجابات افراد عينة الدراسة حيث جاء الاداء الكلي للمجال " ٣.٨٧ " وبانحراف معياري " ٠.٥٥ " حيث جاءت الفقرة رقم " ٥ " والتي تنص على " يلتزم أعضاء هيئة التدريس بتأدية مهامهم التدريسية على أكمل وجه " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي " ٤.٢٦ " بدرجة انطباق مرتفعة . وتعيد الباحثة هذه النتيجة إلى أن النمط المعمول به في الجامعة هو النمط الديمقراطي الذي يسمح لأعضاء هيئة التدريس بالمجاهرة بأرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعة وهذا بدوره يزيد من من انتماء وولاء أعضاء هيئة التدريس للجامعة ويشعرهم بالواجب لاستمرار الجامعة بالإضافة إلى تحقيق أهداف الجامعة مما يدل ذلك على أن أعضاء هيئة التدريس لديهم مسؤوليه عالية تجاه الجامعة وذاها مرتبط بشكل كبير بالالتزام لتنظيمي الذي هو باعث داخلي ينبع من داخل أعضاء هيئة التدريس يجعلهم يتصرفون وفقاً لمصلحة الجامعة وتحقيق أهدافها. وكما يعزو الباحث حصول ج الفقرة رقم " ٢ " والتي تنص على " يعمل أعضاء هيئة التدريس أكثر من المطلوب منهم إذا لزم الأمر " في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي " ٣.٤١ " بدرجة انطباق متوسطة . إلى النمط الذي يمارسه القائد والذي يقوم على فرض القوانين والتعليمات مما يجعل أعضاء هيئة التدريس يمارسون الصمت خوفاً من المواجهة، واعتقاداً منهم بأن أفكارهم غير مرحب بها، وخشية من انتقام مديرهم منهم وهذا ينعكس على ولائهم للجامعة وقيامهم بالمهام المطلوبة منهم وبالتالي شعورهم بعدم الرغبة بالعمل وتقديم ما لديهم للجامعة فهناك علاقة بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبود وحسين (٢٠١٦) .

ثالثاً: العلاقة بين بعد (الصمت التنظيمي) وبين بعد (الالتزام المعياري): أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين بعد " الصمت التنظيمي " وبعد " الالتزام المعياري " حيث جاءت قيمة الارتباط " 0.913^{**} " بمستوى دلالة " 0.000 " وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وتعيد الباحثة ذلك إلى أن عدم افصاح أعضاء هيئة التدريس عن آرائهم ويؤثر بشكل واضح على بقائهم في المنظمة واستمرارهم بها فإنهم لا يترددون في الانتقال منها ويبحثون عن فرص عمل أفضل.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على : ما العلاقة بين سلوك الصمت التنظيمي والالتزام الاستمراري لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية .

أولاً: بعد الالتزام المعياري: أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة ومتوسطة لبعء الالتزام التنظيمي ضمن اجابات افراد عينة الدراسة حيث جاء الاداء الكلي للمجال " ٣,٧٨ " وبانحراف معياري " ٠,٥٢ " حيث جاءت الفقرة رقم " ١٠ " والتي تنص على " يبحث أعضاء هيئة التدريس على فرص عمل أفضل من الجامعة " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي " ٤,٤٠ " بدرجة انطباق مرتفعة وتعيد الباحثة ذلك إلى عدم ادلاء أعضاء هيئة التدريس لآرائهم والكشف عن أوضاع الجامعة فإن ذلك سوف يقلل من مستوى رغبتهم في البقاء والاستمرار بالجامعة والتعلق بها وبالتالي يؤدي إلى انخفاض مستوى ولائهم التنظيمي، فاللصوت تأثير قوي على مستوى ارتباط عضو هيئة التدريس بالجامعة. ويعزو ذلك إلى صوت أعضاء هيئة التدريس يساهم في حل الكثير من الصراعات الموجودة داخل البئة الجامعية بما ينعكس ذلك على انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل وزيادة الرغبة في البقاء في الجامعة. ولم تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من عبود وحسين (٢٠١٦)، البلهيد (٢٠١٤)، القرني (٢٠١٥)، والبقمي (٢٠١٢)، وتعيد حصول الفقرة رقم " ١٤ " والتي تنص على " أقوم

غالباً بمختلف المهام الوظيفية حتى أستمروا في العمل بالجامعة " في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي " ٣,١١ " بدرجة انطباق متوسطة . إلى أن أفراد عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس لا يشعرون بالرضا والولاء للعمل وبالتالي الالتزام التنظيمي لذلك فإنهم يبحثون عن فرص عمل أخرى ولا يرغبون في الاستمرار في الوظيفة وهذا يؤكد على أن هناك علاقة ايجابية بين الصمت التنظيمي وبعد الالتزام المعياري. ولم تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبود وحسين (٢٠١٦) .

ثانياً: العلاقة بين بعد (الصمت التنظيمي) وبين بعد (الالتزام الاستمراري) أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين بعد " الصمت التنظيمي " وبعد " الالتزام الاستمراري " حيث جاءت قيمة الارتباط $a 0.644^{**}$ بمستوى دلالة " ٠,٠٠٠ " وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وتعلل الباحثة هذه النتيجة إلى أن الصمت التنظيمي يؤثر بشكل واضح على التزام وولاء عضو هيئة التدريس بالجامعة ويزداد هذا الالتزام عندما يجد عضو هيئة التدريس أن وظيفته توجد له فوائد وفي حال تركه والتحاقه بجهات أخرى سوف يفيد الكثير أو أن الفوائد التي سيحصل عليها من جهات أخرى منخفضة.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على : ما العلاقة بين سلوك الصمت التنظيمي والالتزام العاطفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية.

أولاً: بعد الالتزام العاطفي أظهرت نتائج الدراسة ان المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة ومتوسطة لبعء الالتزام العاطفي ضمن اجابات افراد عينة الدراسة حيث جاء الاداء الكلي للمجال " ٣,٧٥ " وبانحراف معياري " ٠,٦٣ " حيث جاءت الفقرة رقم " ٢٣ " والتي تنص على " تحتفظ قيادات الجامعة بعلاقات طيبة مع أعضاء هيئة التدريس " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي " ٤,١٣ " بدرجة انطباق مرتفعة وتعيد الباحثة ذلك إلى قناعة قيادات الجامعة بأهمية وجود جو ديمقراطي بين اعضاء هيئة التدريس يسمح بمشاركة آرائهم واخضاعهم في عملية اتخاذ القرارات هذا من شأنه يرفع من مستوى ولاء وانتماء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وبالتالي التزامهم التنظيمي

والذي ينعكس على مستوى أدائهم وعلى مخرجات العملية التعليمية. ولم تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من عبود وحسين (٢٠١٦)، البلهيد (٢٠١٤)، القرني (٢٠١٥)، والبقي (٢٠١٢)، وكما تعلق حصول الفقرة رقم " ٢٢ " والتي تنص على " يتم تقديم جوائز مادية أو معنوية لأعضاء هيئة التدريس المتميزين " في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي " ٣,٣٣ " بدرجة انطباق متوسطة. وتعيد الباحثة ذلك إلى عدم تبيي إدارة الجامعة لمبدأ العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت القائم على الكفاءة، مما يؤثر ذلك على شعور عضو هيئة التدريس بمبدأ العدالة وينخفض بالتالي انتماءه وولائه لعمله ولجامعته ولا يسعى للتطور الوظيفي بشكل مستمر وهذا ينعكس بصورة واضحة على التزامه التنظيمي. ولم تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة البلهيد (٢٠١٤) والتي أكدت أنه كلما تعززت آليات وأبعاد كسر الصمت التنظيمي فإن الجامعة سوف تصل إلى النجاح والفاعلية وتحقق أهدافها داخليا وخارجيا.

ثانياً: العلاقة بين بعد (الصمت التنظيمي) وبين بعد (الالتزام العاطفي) أظهرت نتائج

الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين بعد " الصمت التنظيمي " وبعده " الالتزام العاطفي " حيث جاءت قيمة الارتباط " $a = 0.801^{**}$ " بمستوى دلالة " ٠,٠٠٠ " وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). ويعلل الباحث هذه النتيجة إلى أن الصمت التنظيمي يؤثر بشكل كبير على الالتزام العاطفي فصمت عضو هيئة التدريس يؤثر على ارتباطه بالجامعة والمساهمة في تطويرها، وكذلك يقلل من مشاركة عضو هيئة التدريس في تحقيق أهداف الجامعة وبالتالي يقلل من التزامه الوظيفي للجامعة.

- مناقشة النتائج بالسؤال الرابع والذي ينص على : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة البلقاء التطبيقية بين بعد الصمت التنظيمي وابعاد الالتزام التنظيمي تعزى لاختلاف متغيرات: الدرجة العلمية، التخصص، الجنس، الوظيفة.

أولاً: متغير الدرجة العلمية: يظهر من الجدول اعلاة انه يوجد فروق ذات دلالة احصائية مع متغير الدرجة العلمية حيث جاءت قيمة بمستوى دلالة " 0.000. " وهي قيمة داله احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وبالرجوع الى قيم المتوسطات الحسابية نجد ان الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين فئة " استاذ مساعد " وفئة " استاذ او استاذ مشارك " نجد ان الفروق ذات الدلالة الاحصائية كانت لصالح فئة " استاذ مساعد " والتي حصلت على متوسط حسابي " ٣,٧٠ " في حين حصلت فئة " استاذ او استاذ مشارك " على متوسط حسابي " ٣,٣٠ ". وتعيد الباحثة هذه النتيجة إلى أن ارتفاع معدلات وتوقعات وطموحات فئة "أستاذ مساعد" وسعيهم المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، بالإضافة إلى أن الخيارات والبدائل الوظيفية تزداد أمام فئة "أستاذ مساعد" نتيجة لارتفاع تأهيله العلمي من فئة "أستاذ أو أستاذ مشارك". واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة مع القرني (٢٠١٥).

ثانياً : متغير التخصص: أظهرت نتائج الدراسة انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في المجالات جميعها مع متغير التخصص حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لها اعلى من ($\alpha=0.05$). وتعيد الباحثة هذه النتيجة إلا أن متغير التخصص لا يعتبر عامل يؤدي لوجود تباين بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة البلقاء التطبيقية وهذا يشير إلى تمتع أعضاء هيئة التدريس بمستوى مرتفع من الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي. ولم تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من عبود وحسين (٢٠١٦)، البلهيد (٢٠١٤)، ودراسة كورديريك (٢٠١٦).

ثالثاً : متغير الجنس: أظهرت نتائج الدراسة انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في المجالات جميعها مع متغير الجنس حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لها اعلى من ($\alpha=0.05$). وتعيد الباحثة هذه النتيجة إلى أن الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى جميع أعضاء هيئة التدريس سواء ذكر وأنثى واحد وذلك لكونهم يعيشون ظروف عمل واحدة فالقيادة واحدة وبيئة العمل واحدة وبيئة القسم واحدة. ولم تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة خوالدة (٢٠١٧) والتي أكدت على وجود فروق ذات دلالة

احصائية في استجابات عينة الدراسة عن مستوى الصمت تعزى لمتغير الجنس ولصالح الاناث.

رابعا : متغير الوظيفة : أظهرت نتائج الدراسة انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في المجالات جميعها مع متغير الوظيفة حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لها اعلى من ($\alpha=0.05$). وتعيد الباحثة هذه النتيجة إلا أن متغير الوظيفة لا يعتبر عامل يؤدي لوجود تباين بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة البلقاء التطبيقية وهذا يشير إلى تمتع أعضاء هيئة التدريس بمستوى مرتفع من الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي.

التوصيات: الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية وذلك من خلال فسح المجال أمامهم لإبداء آرائهم عن طريق توفير قناة اتصال فاعلة بينهم وبين مرؤسيهم ووضع هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة ومنحهم الثقة بإبداء ما يرونه مناسباً من مشاكل وضغوطات وذلك للحد من أسباب الصمت التنظيمي لديهم وزيادة ولائهم وانتمائهم وبالتالي التزامهم التنظيمي. وأن تقوم رئاسة الجامعة بدراسات ميدانية من حين لآخر للوقوف على أسباب الصمت التنظيمي وتحديد طرق معالجتها بما يضمن مصالح كافة الأطراف وزيادة الإلتزام التنظيمي للعاملين فيها. وأن تحرص إدارة الجامعة على تنمية الشعور بالولاء والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية بحيث يكون من ضمن أولوياتها.

الرؤية المقترحة :

تتمثل الرؤية في جملة من المقترحات التي يمكن ان تحسن من مستوى الصمت في الجامعات :

- زيادة صلاحيات ومهام العاملين ممن يتمتعون بمستويات عالية من الكفاءة ومنحهم صلاحيات أكبر لاتخاذ القرارات وحل المشكلات

- العمل على إجراء المناقشة والمشاركة الجماعية في تحديد الأهداف والواجبات الخاصة بالأفراد
- العاملين بما يتلاءم مع قدراتهم وقابلياتهم وهذا من شأنه أن يؤدي الى التقليل من بعض المخاوف
- المتعلقة بالعمل الذي يعاني منه بعض الأفراد العاملين.
- رفع مستوى علاقة الثقة: لإيجاد علاقات تبادل مرتفعه بين أفراد المجموعة، وبالتالي فإن علاقات الثقة والاحترام والتعاون الموجودة بينهم تكون قوية، وهذا يؤثر في قدرة الأفراد على الابتكار.
- تحسين المناخ التنظيمي السائد: أن الصمت يؤدي إلى انخفاض جودة مناخ العمل السائد في المنظمات، حيث يؤدي إلى ضعف التفاعل والحوار بين الأفراد، بلا بد من تحسين المناخ السائد في العمل .
- تطبيق مفهوم الشفافية: أن شفافية العمل التنظيمي لها دوراً حيوي في مدي إدراك وفهم العاملين للمهام المنوطة بهم وبالتالي تحسين الأداء والإنتاجية .
- تعزيز فرص النمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية.

المراجع:

المراجع العربية:

- البقمي، سعد (٢٠١٢). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
- البلهيد، نوره محمد(٢٠١٤). أثر الصمت التنظيمي على إدارة المعلومات في الجامعات السعودية : إطار فكري، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد(٢١)، العدد(٩١).
- جميل، أمينة(٢٠١٥). أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أكلي محند أو الحاج- البويرة، الجزائر.
- خوالدة، عايد أحمد(٢٠١٧). مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، ص١- ٣٦.
- الزهراني، عبد الواحد(٢٠٠٣). الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية -دراسة ميدانية- ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- صالح، أبو القاسم، وحمد، أحمد الشيخ، وعبدالله، سليمان، وعبدالله محمد، عبد الوهاب، والحاكم، علي، ومحمد، عفاف، عبد الماجد، عصام(٢٠٠٨). المرشد في إعداد البحوث والدراسات العلمية، مركز البحث العلمي والعلاقات الخارجية، ط(١)، الخرطوم، السودان.
- صالح، سرمد والحيالي، سندية(٢٠١٢). العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي -دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي جامعة الموصل- ، مجلة تنمية الرافدين، العدد(١٠٩)، مجلد(٣٤)، ص٨٥- ٩٨.

- عبود، زينب وحسين، ظفر(٢٠١٦). أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل، العلوم المصرفية والتطبيقية، العدد(١)، المجلد(٢٤)، ص٢٣٣-٢٥٩.
- عمر، محمد زيان(١٩٩٣). البحث العلمي مناهجه وتقنياته، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع.
- الفاعوري، عبير (٢٠٠٤). أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، مجلة مؤتة، المجلد(١٩)، العدد(٢).
- القرني، صالح(٢٠١٥). محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد(٢٢)، العدد(٩٦)، ص٢٩٧-٣٨٦.
- اللحياني، سلطان (٢٠١٥). واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى ، مكة المكرمة، السعودية.
- الوهبي، عبدالله(٢٠١٤). أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد(١٠)، العدد(٣)، ص٣٥٦-٣٨٩.

المراجع الأجنبية:

- ❖ AGATA WOŁOWSKA.DETERMINANTS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT. **Human Resources Management & Ergonomics** Volume VIII 1/2014
- ❖ Ali Abbaas Albdour and Ikhlas I. Altarawneh(2014)Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan. **INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS**, 19(2), 2014 ISSN: 1083-4346
- ❖ Anttila, Elina(٢٠١٤): Components Of Organizational Commitment – A Case Study Consisting Managers From

- Finnish Industrial Company Master's Thesis, 82 P., 1 Appendix October 2014
- ❖ Bagheri , Ghodratollale , **Zarei , Reihaneh ,Aeen , Mojaba Nik** , "Organizational Silence - Basic concepts and its Development factors", 2012.
 - ❖ Eroglu. H. , Adiguzel , O. ,and Ozturk, U. ,"Dilemma of silence vorte and commitment : Relationship between Employee silence and organizational commitment ". **the journal of faculty of economics and administrative science , suleyman demirel university** , vol. 16 , no. 2, P97-124, 2011
 - ❖ Fatima, S. Salah-Ud-Din, S. Khan, M. Hassan, and H. A. K. Hoti(2015) Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: **Moderating Role of Procedural Justice Journal of Economics**, Business and Management, Vol. 3, No. 9, September 2015
 - ❖ Gulsun Eriguc, Ozlem Ozer, Ilkay Sevinc Turac andCuma Songur .(2014). Organizational Silence among Nurses: A Study of Structural Equation Modeling. **International Journal of Business**, Humanities and Technology Vol. 4 No. 1;January 2014.
 - ❖ Kurudirek M.A , Gezer E, Kurudirek M. , Gezer H, Katkat , Mizrak. (2016).**Investigation of the correlation between organizational justice and organizational silence of Turkish physical education teachers**. Vol., 6 (10), 612-619, 2016.
 - ❖ Owuor, Angela Achieng.Organizational Silence Affecting The Effectiveness Of Organizations In Kenya: A Case Study Of Safaricom Call Center (2014)

- ❖ Subra ،Tangirala ، "Employee Silence on critical work issues : podcast organizational Behavior division of the academy of management", April 16 , 2008
- ❖ Tahereh Hasani, Leila Sharifian, Pari Sousahabi. (2016).**Relationship between Leadership Styles and Organizational Silence in Educational and Administrative Staff.**
<http://www.turkpsikolojidergisi.org/ojs-2.4.6/index.php/tpd/article/view/49>.
- ❖ Ting Liang, Ying Wang(٢٠١٦) Organizational Silence in State-Owned Enterprises: Intermediary Role of the Perceptions of Organizational Politics American **Journal of Industrial and Business Management**, 2016, 6, 640-648
- ❖ Tulubas ,T. , & Celep ,C. , " Effect of perceived procedural justice on faculty members , Silence : the mediating role of trust in supervisor ". **Procedia – Social and Behavioral Sciences** , 47,2012.
- ❖ Tutar ,H.,Atinoz , M. ," Orgutsel iklimin Isgoren perfomansi uzerine Etkisi : Ostim imalat isletmeleri calisanlanri uzerine Bir Arastirma” , **Ankara universitesi siyasal bilgiler fakultesi Dergisi** , 65(2) 196-218 , 2010.

الإستبانة

عضو هيئة التدريس المحترم :

تجري الباحثة دراسة تهدف معرفة معرفة العلاقة بين سلوك الصمت التنظيمي واثره على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية. ولتحقيق اغراض الدراسة تم اعداد استبانتين نرجو التكرم بالاجابة على اسئلتهما، وذلك بوضع اشارة (x) امام العبارة التي تنطبق على درجة الممارسة . علما ان البيانات سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

المعلومات الديمغرافية:

أولاً: البيانات الأولية:

أ- الدرجة العلمية: أستاذ مساعد () أستاذ أو أستاذ مشارك ()

ب- التخصص: علمي () أدبي ()

ج- الجنس: ذكر () أنثى ()

د- الوظيفة أكاديمي إداري () أكاديمي ()

الباحثة: د هند عقيلات

استبانة الصمت التنظيمي

الرقم	الفقرة	درجة الممارسة				
		دائماً	غالبا	احياناً	نادرا	ابدا
	الجامعة تعزز حرية التعبير عن الرأي.					
	الحل الافضل للبقاء هو الصمت عن الاخطاء في المنظمة التربوية.					
	يوجد عقوبات لمن يخالف توجهات المنظمة التربوية					
	لا يوجد مشاركة في صنع القرار التنظيمي .					
	اتجنب اثاره مسائل تنظيمية مخالفة خوفا من اثاره المشكلات					
	مخالفتي للقوانين قد يضر بوضعي الاجتماعي والوظيفي عند مديري					
	احاول دائما اعطاء الثقة للمدير على الرغم من وجود سلوكيات سلبية لديه					
	الصمت افضل من خسارة زملائي في العمل					
	لا يوجد عدالة من قبل الادارة في توزيع المهام والترقيات					
	انحفاظ الالتزام التنظيمي لدى الموظفين يجبرهم على الصمت					

استبانة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس:

درجة الموافقة					العبارة	م	المحاور الفرعية
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً			
					يحرص أعضاء هيئة التدريس على أن يكون سلوكهم قدوة للآخرين	١	الالتزام المعياري
					يعمل أعضاء هيئة التدريس أكثر من المطلوب منهم إذا لزم الأمر	٢	
					يشعر أعضاء هيئة التدريس بالواجب والمسؤولية تجاه عملهم	٣	
					يحرصون على الالتزام بمدونة السلوك الأخلاقي لموظفي الدولة	٤	
					يلتزم أعضاء هيئة التدريس بتأدية مهامهم التدريسية على أكمل وجه	٥	
					توجد عدالة وموضوعية في متابعة وتقييم أعضاء هيئة التدريس	٦	
					يلتزمون بتنفيذ القرارات واللوائح المنظمة للعمل	٧	
					يشعر أعضاء هيئة التدريس بالأمان الوظيفي في عملهم بالجامعة	٨	الالتزام الاستمراري
					من الصعب على أعضاء هيئة التدريس ترك عملهم إذا وجدوا عملاً ذا عائد مادي أعلى	٩	
					يبحث أعضاء هيئة التدريس على فرص عمل أفضل من الجامعة	١٠	

					تشجيع الجامعة أعضاء هيئة التدريس للاستمرار في العمل بها	١١	
					تقدم الجامعة مميزات لأعضاء هيئة التدريس تساعدهم على الاستمرار في العمل بها	١٢	
					تتناسب رواتب أعضاء هيئة التدريس مع مهامهم	١٣	
					أقوم غالباً بمختلف المهام الوظيفية حتى أستمر في العمل بالجامعة	١٤	
					لا يوجد الكثير لاكسبه ببقائي في هذه الجامعة طويلاً.	١٥	
					يسعى الآخرون إلى التوظيف بالجامعة	١٦	
					يشعر أعضاء هيئة التدريس بالفخر لانتمائهم للجامعة	١٧	الالتزام العائلي
					يقدمون مصلحة الجامعة على مصالحهم الشخصية	١٨	
					يعتبرون مشكلات الجامعة كأنها مشكلاتهم الشخصية	١٩	
					يدافعون عن الجامعة في حالة توجيه النقد إليها من خارجها	٢٠	
					يحرصون على رفع سمعة الجامعة في المجتمع الخارجي	٢١	
					يتم تقديم جوائز مادية أو معنوية لأعضاء هيئة التدريس المتميزين	٢٢	
					تحتفظ قيادات الجامعة بعلاقات طيبة مع أعضاء هيئة التدريس	٢٣	