

## الصمت التنظيمي وعلاقته بالتطوير الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية

حنان باسم علي القرعان

ماجستير إدارة تربية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن

عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن

dr\_omar965@hotmail.com

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى الصمت التنظيمي وعلاقته بالتطوير الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي (2025/2024)، والبالغ عددهم (2524) موظفا وموظفة، وتم توزيع الاستبيان على (411) من أفراد عينة الدراسة، وقد استجاب منهم (398) من الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية للعام الدراسي (2025/2024)، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية المتيسرة.

قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة، وتكونت من (72) فقرة، وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، تم توزيعها، وإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة لها، وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لمستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظرهم جاء بدرجة كبيرة، وكان ترتيب مجالات الصمت التنظيمي (الصمت الاجتماعي، وصمت الاستسلام، والصمت الدفاعي، وصمت الفرصة) على التوالي، إذ بلغ مجال الصمت الاجتماعي مستوى كبيرا، وبلغ مجال صمت الاستسلام مستوى كبيرا أيضا، وبلغ مجال الصمت الدفاعي مستوى متوسطا، بينما جاء مجال صمت الفرصة مستوى متوسطا، وبلغ الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية مستوى كبيرا، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لمستوى التطوير الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، وكان ترتيب مجالات التطوير الإداري (التشريعات والأنظمة، وإجراءات العمل وأساليبه، والتدريب والتقنية) على التوالي، إذ بلغ مجال التشريعات والأنظمة مستوى كبيرا، وبلغ مجال إجراءات العمل وأساليبه ومجال التدريب ومجال التقنية مستوى متوسطا، وكما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية، تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وكما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى التطوير الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية، تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وكما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الصمت التنظيمي والتطوير الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية.

وفي ضوء النتائج، أوصى الباحثان بتحسين برامج التدريب المستمر، وتحسين مستوى التقنية المستخدمة في العمل الإداري من خلال إعادة النظر في التقنيات المستخدمة، وتطوير استراتيجيات للتفاعل مع الموظفين، وتعزيز التحفيز والتقدير للموظفين ذوي سنوات الخدمة الطويلة، وتنظيم حملات توعية حول الصمت التنظيمي وأثره، ومراجعة هيكل القيادة والشفافية الإدارية من خلال تعزيز أساليب القيادة الديمقراطية.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، التطوير الإداري، الموظفون الإداريون، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

## Organizational Silence and its Relation to Administrative Development Among Administrative Employees at AL-Balqa Applied University

**Hanan Basem Al-Quraan**

Master of Educational Administration, Al-Balqa Applied University, Jordan

**Omar Mohammed Al-Kharabsheh**

Professor of Educational Administration, Al-Balqa Applied University, Jordan  
dr\_omar965@hotmail.com

### Abstract

The research aimed to identify the organizational silence and its relation to administrative development among administrative employees at Al-Balqa Applied University in Jordan, The descriptive correlational method was used, and the research population consisted of all administrative employees at Al-Balqa Applied University during the second semester of the year (2024/2025), who numbered (2524) administrative employees, and the research sample consisted of (398) administrative employees at Al-Balqa Applied University for the academic year (2024/2025), who were selected by the available random method.

The researcher developed the questionnaire, which consisted of (72) items, after the validity and reliability of the of the research were verified, and it was distributed, and appropriate statistical treatments were conducted, and the results showed that the organizational silence among administrative employees at Al-Balqa Applied University reached a high level, the fields of organizational silence (social silence, acquiescent silence, defensive silence, opportunity silence) were arranged consecutively, and the field of "social silence", and the field of "acquiescent silence" reached a high level, also the field of "defensive silence", and the field of "opportunity silence" reached a moderate level, and the level of organizational silence among administrative employees at Al-Balqa Applied University reached a high.

The results showed that the administrative development among administrative employees at Al-Balqa Applied University reached a moderate level, the fields of administrative development (legislation and regulations, work procedures and methods, training, and technology ) were arranged consecutively, and the field of legislation and regulations reached a high level, and the field of work procedures and methods, and the field of training, and the field of technology reached a moderate level, and the administrative development among administrative employees at Al-Balqa Applied University reached a moderate level, and the results of study showed that there were no statistically significant differences ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the level of organizational silence among administrative employees at Al-Balqa Applied University, a as attributed to the study variables (gender, academic qualification, and years of service), and the results of study showed that there were no statistically significant differences ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the level of the administrative development among administrative employees at Al-Balqa Applied University attributed to the

study variables (gender, academic qualification, years of service), the results of study showed that there is a correlational relationship between level of organizational silence and level of administrative development among administrative employees at Al-Balqa Applied University.

In light of the research results, the researchers recommended improving continuous training programs, promoting the level of technology used to administrative work by reconsider the technology used, developing strategies to interact with employees, enhancing motivation and appreciation for long years of serviced employees, organizing awareness campaigns about organizational silence and its effect, reviewing leadership structure and administrative transparency by fostering democratic leadership styles .

**Keywords:** Organizational Silence, Administrative Development, Administrative Employees, Al-Balqa Applied University, Jordan.

### مقدمة

تقوم المؤسسات التربوية الناجحة على التواصل والتفاعل وحرية إبداء الرأي، ما بين الإدارة العليا والموظفين والعاملين من أجل التطوير الإداري، لمعرفة الإدارة بكل ما يدور في المؤسسة من مشكلات وعقبات تواجه العاملين والإداريين ونقاشات تدور بينهم، وتوعي الإدارة الموظفين الإداريين على أهمية إصالحهم لكل ما يدور في المؤسسة من معلومات، وبيانات، وملاحظات تساعد المؤسسة على النهوض، والرقى في أدائها، وكفاءاتها، فالموظفون هم أساس نجاحها، والمورد الأساسي لها، فقد يكون الموظف أكبر عامل يحد من التطور وتحقيق الإنجازات للمؤسسة التربوية، وتبقى المؤسسة في مكانها دون تقدم، فلا يعبرون عن آرائهم ولا يبدون أفكارهم ولا ملاحظاتهم، وذلك لخشية الموظف من الإقالة من منصبه ومكانته، أو خوفاً من عدم حصوله على الحوافز المادية، أو المعنوية أو تخوفاً من الاستغناء عن خدماته، أو العقوبة والتوبيخ، وكل ذلك يشير إلى مفهوم الصمت التنظيمي، والذي يعرف بأنه تردد الموظفين عن إفصاح ما يخفي من مشاعر.

فلا بد من معرفة المشكلات التي تواجه المؤسسة، وتحليلها من حيث أسبابها، وحجمها، ومدى تحقيقها، وإمكانية حلها، والآثار الناتجة عنها، ووضع بدائل عديدة، سيتم وضع القرار حسب الإمكانيات المتاحة: المادية والبشرية، والقيام بدراسة كل تلك البدائل من حيث المتاح منها، وغير المتاح، وتكلفة كل منهم، والآثار الناتجة عن كل بديل، ومن ثم اختيار البديل الذي تكون تكلفته مناسبة، وآثاره قليلة، وإمكانياته متاحة لدى متخذ القرار، ومن خلال تطبيق القرار، يتم التوصل إلى مؤسسة ذات سمعة عالمية، وتتنافس مع المؤسسات الكبرى، وأن المشكلة تقوم على عرقلة التنافس بين المؤسسات، وتراجع سمعة المؤسسة، ويعود ذلك إلى عدم مقدرة الموظفين على إبلاغ الإدارة بما يحدث داخل العمل (حسان، العجمي، 2022).

ويعود سبب عدم مقدرة عضو هيئة التدريس في البوح عن المشكلات التي تظهر خلال العمل، أنه لديه التزام عاطفي من خلال انتمائه للمؤسسة التربوية التي يعمل بها (عقيلات، 2019).

هناك عوامل تقلل من مستوى صمت الموظفين في المؤسسات، منها: توفير أنظمة تواصل تحفز الموظفين على التعبير عن آرائهم، وتشجيع الموظفين على الحفاظ على الصمت الاجتماعي الإيجابي من خلال الاهتمام برغباتهم واحتياجاتهم، والتركيز على بناء فرق العمل الجماعية، وزيادة وعي القيادات الإدارية لمفهوم الصمت الوظيفي (Abdelgalil، 2022).

### مشكلة الدراسة

إن أية مؤسسة تربوية تحاول الوصول إلى الحد الأقصى من التقدم والتطور من حيث جودة المخرجات، ولكن المؤسسات تتعرض لبعض المشكلات والمعوقات التي تعرقل سيرها، وتعمل على إضعاف ما تحاول الوصول إليه، ويعد الصمت التنظيمي من أكبر المشكلات التي تؤثر في المؤسسة من حيث إهمال المعلومات، والبيانات الملاحظات، والأحداث التي تجري في المؤسسة، وعدم أخذ هذه البيانات والملاحظات في الحسبان، وتغافلها، فينبغي معرفة الحقائق، والأفكار، ووصولها للإدارة العليا من أجل معرفة المشكلات التي تواجه المؤسسة والموظفين الإداريين والعاملين.

إن الصمت التنظيمي يقلل من التطوير الإداري والإبداع والابتكار والإنجاز في النشاطات الإدارية، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستوى، وهناك العديد من الدراسات والأبحاث المحلية التي أثبتت أهمية هذا الموضوع، مثل: نتائج بحث عقيلات (2019) والتي تشير إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الصمت التنظيمي، والالتزام التنظيمي الذي يمثل هذه الأبعاد (بعد الالتزام المعياري، وبعد الالتزام الاستمراري، والالتزام العاطفي)، وكما أظهر بحث سعادة وحراشنة (2022) أن مستوى الصمت التنظيمي في المدارس الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وأيضاً بحث الخوالدة (2017) أظهرت نتيجته أن الصمت التنظيمي له مؤثرات عديدة، منها: قلة الدافعية للعمل، ومناخ يسوده الخوف، وغياب الأمان الوظيفي، وضعف في الأداء، وعدم الانتماء للمؤسسة، بالإضافة إلى بحث (Alheet, 2019) الذي أظهرت نتائجه ارتفاع مستوى العوامل المسببة للصمت التنظيمي لدى منسوبي وزارة الصحة بمستوى (2.43) وبنسبة % (81) بسبب البيئة غير الصحية في المراكز الصحية الأردنية التابعة لوزارة الصحة الأردنية.

### أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظرهم؟
2. ما مستوى التطوير الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى التطوير الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الصمت التنظيمي والتطوير الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية؟

### أهداف الدراسة

1. معرفة مستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية.
2. معرفة مستوى التطوير الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية.
3. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
4. الكشف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التطوير الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
5. معرفة العلاقة الارتباطية بين الصمت التنظيمي والتطوير الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتعلق بالصمت التنظيمي وأثره في التطوير الإداري، حيث تنقسم إلى جانبين:

- الأهمية النظرية: تمثل الدراسة الجانب النظري بما يخص الصمت التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية من خلال إبراز أهم المشكلات التي تسبب الصمت التنظيمي، فهي ظاهرة تحدث في جميع المؤسسات والقطاعات، وتعيق سير العمليات الإدارية، وأن أغلب دراسات الصمت التنظيمي جاءت في المؤسسات والقطاعات الإنتاجية والخدمية، وقليلاً ما يتم إجراء بحوث في الجانب التربوي، ويعد أكبر عائق في تطور المؤسسة التربوية، وتقوم هذه الدراسة بإعطاء الجامعة تغذية راجعة لكل من الصمت التنظيمي، والتطوير الإداري، ومن الممكن أن تخدم هذه النتائج عمليات التطوير الإداري من أجل أن تتخطى مشكلات الصمت التنظيمي، وآثاره.

• الأهمية العملية: تكمن الأهمية العملية في معرفة مستوى صمت الموظفين الإداريين في الجامعة، والذي يؤثر في أخذ آراء، واقتراحات، وملاحظات، ومعلومات من الموظفين، وفي عملية اتخاذ القرارات المناسبة، ويتوقع من هذه الدراسة أن تقدم بعض الحلول التي تساعد في معالجة مشكلة الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية، ودور التطوير الإداري في حل مشكلة الصمت التنظيمي، والكشف عن تأثير الصمت التنظيمي في مدى المقدرة على التطوير الإداري، وقد يتبع هذه الدراسة دراسات من الباحثين الآخرين لإجراء دراسات حول مستوى التطوير الإداري، والصمت التنظيمي، وحجم تطبيق التطوير الإداري في الجامعة، ومدى أهمية التطوير الإداري في التعامل مع الصمت التنظيمي.

### مصطلحات الدراسة

هناك العديد من التعريفات الاصطلاحية، والإجرائية التي تم تعريفها في هذه الدراسة:

**الصمت التنظيمي اصطلاحاً:** عدم قابلية الموظفين في المؤسسة في إبلاغ الإدارة العليا عن الصعوبات، والمآزق التي تتعلق بالمؤسسة، خوفاً من رد فعل عكسي، ووضع شخص آخر في مكان عمله (أبو الغيث، 2021).

**الصمت التنظيمي إجرائياً:** وهو أسلوب يتبعه الموظفون الإداريون في جامعة البلقاء التطبيقية، ويتمثل في تجنبهم عن الإفصاح للإدارة العليا بما يحدث داخل المؤسسة، أو خارجها، أو عن الأخطاء التي تم ارتكابها، أو التعبير عن الرأي في موضوع ما، تجنباً للإقالة من وظائفهم، والذي تم قياسه على مجموعة من الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية، من خلال الاستبانة التي طورها الباحثان، وتتضمن فيها فقرات الصمت التنظيمي، باستخدام العينة المتيسرة .

**التطوير الإداري اصطلاحاً:** أن تسعى المؤسسات التربوية الوصول إلى تحقيق النمو، وأن تبسط الإجراءات، واستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وتطوير مهارات الإداريين، من خلال التدريب من أجل زيادة قدراتهم على صناعة القرار، وحل المشكلات (بري، 2023).

**التطوير الإداري إجرائياً:** عبارة عن مجموعة من العمليات يتم تنفيذها لفترة زمنية طويلة، والتي تقوم على تحديد المشكلة، ووضع الحلول المناسبة للوصول للهدف، والتقدم المطلوب في أفضل صورة، حيث يقوم بعملها جميع الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية دون استثناء؛ لرفع مستوى أدائهم من خلال مواكبة التطورات، والذي تم قياسه على مجموعة من الموظفين الإداريين لجامعة البلقاء التطبيقية، وقياسها فقرات أداة الدراسة التي قام الباحثان بتطويرها.

### حدود الدراسة

يعتمد تعميم نتائج هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحد البشري:** تم تطبيق الدراسة على الموظفين والموظفات الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية.
- **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة في جامعة البلقاء التطبيقية والكليات التابعة لها.
- **الحد الزمني:** تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (2025-2026م).
- **الحد الموضوعي:** تقوم هذه الدراسة على تعرف الصمت التنظيمي وأثره في التطوير الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية.

### محددات الدراسة

تقتصر عملية تعميم النتائج على مدى جدية وأمانة الباحثين، واستجابتهم على أداة الدراسة المعدة لهذا الغرض .

### الإطار النظري

#### المبحث الأول: الصمت التنظيمي

يشكل التغير المتسارع في العالم تحديات متجددة أمام المؤسسات التربوية، إذ أصبحت مطالبة بالمنافسة المستمرة مع مؤسسات أخرى من خلال تقديم خدمات نوعية ومتجددة، تلبى متطلبات المجتمع وتحقق رضا المستفيدين، ويُعدّ العنصر

البشري عاملاً محورياً في استمرارية المؤسسات ونجاحها؛ إذ يسهم الموظف بفاعلية في تطوير المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية، ولذلك، يحرص القادة الإداريون على إشراك الموظفين في صنع القرار المؤسسي، لما في ذلك من أثر إيجابي في تحفيز التفاعل ومعالجة المشكلات والتحديات التي تواجه العمل التنظيمي (Brusokaite, Jeseviciute Ufartiene, and Widelska, 2020).

يتطلب الواقع المعاصر من المؤسسات أن تعتمد هياكل إدارية حديثة ومرنة، قادرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة، من خلال تعزيز مشاركة الموظفين في تقديم المعلومات والآراء والأفكار المرتبطة بتطوير تلك الهياكل واعتماد الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في التقدم الوظيفي والمؤسسي، ومع ذلك، قد يلجأ بعض الموظفين إلى الصمت التنظيمي، مما يدفع الإدارة إلى بذل جهود حثيثة لتعزيز التزامهم من خلال تفعيل قنوات التواصل وتحفيز المشاركة الفاعلة، إلا أن ظاهرة الصمت التنظيمي تستمر في المؤسسات التي تفقر إلى بيئة تشجع على التعاون والعمل الجماعي، ولا تعتمد الإدارة التشاركية كنهج إداري، ويُعزى هذا الصمت في كثير من الأحيان إلى عدة عوامل، منها: غياب حرية التعبير عن الرأي، والخشية من التأثير السلبي على العلاقات المهنية، فضلاً عن ضعف أو غياب قنوات الاتصال الفعالة داخل المؤسسة (Bentiba, and Khelil, 2022).

يعد الصمت التنظيمي ظاهرة اجتماعية تتشكل على المستوى التنظيمي، وتتأثر بالعديد من السمات التنظيمية، منها العمليات التنظيمية، والثقافة، وتصورات الموظفين، ومن الممكن أن يكون سبب لجوء الموظف إلى الصمت التنظيمي هو نقص المعرفة لديه، والأعباء الموكلة إليه في عمله، وتجارب الظلم السابقة (Takhsa, Barahimi, Adelpnah, Salehzadeh, 2020).

#### مفهوم الصمت التنظيمي:

يرى إبراهيم وسعد (2024) أن الصمت التنظيمي عبارة عن ظاهرة سلوكية، تعمل على إحجام العاملين في البوح عن المعلومات، والبيانات التي تتعلق بالعمل، ومنعهم عن إعطاء آرائهم، واقتراحاتهم التي تساعد المؤسسة على تطويرها وتحسينها تنظيمياً، وقد يرجع السبب لأمر إدارية، أو فردية، أو تنظيمية، ويرى حسين، وحجازي، ورضوان (2023) بأن الصمت التنظيمي هو عدم رغبة الأعضاء التكلم في الموضوعات المؤسسية، سواء بشكل سلبي أم إيجابي، وذلك خوفاً على مكانتهم الوظيفية، ويرى كيم، هون كو (Kim, Hoon Ko, 2021) أن الصمت التنظيمي عبارة عن "حالة جماعية تؤدي إلى عدم رغبة الموظفين عن إفصاح المعلومات، والتعبير عن آرائهم، وعن المحاولة في حل المشكلات التي تظهر عائقاً أمام المؤسسة، وترى الباحثة الوحيدة (2022) أن الصمت التنظيمي ليس ظاهرة فردية بل جماعية، لتتحول إلى ظاهرة سلوكية لأغلب الموظفين في المؤسسة، وتعني حجب البيانات والمعلومات عن المشرفين والإداريين لمنعهم من الاستفادة منها، وإجراء تحسينات وتطويرات فعلية من شأنها القيام بتصحيح الخلل، ورفع الأداء المؤسسي، وترى هند عقيلات (2019) أن الصمت التنظيمي هو شعور الموظف بالرهبة والذعر من الخوض بالمشكلات التي تحدث في المؤسسة؛ لخوفهم من الفهم الخاطئ لسلوكياتهم، فتنأثر العلاقات الاجتماعية بين الزملاء، وعرفه إسماعيل (2018) بأنه خشية الموظفين الإداريين من التحدث وتقديم الآراء والمقترحات التي تساعد في حل المشكلات داخل المؤسسة، بسبب عدم المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بهذه المشكلات، وخوفهم من اضطهادهم من أعضاء هيئة التدريس وعميد الكلية.

#### سبل مواجهة الصمت التنظيمي:

يمكن التغلب على الصمت التنظيمي كما يأتي (الجزار، 2021):

1. تشجيع الموظفين في التحدث عن قضايا العمل، واختيار الوقت المناسب لذلك.
2. زيادة تبادل وتداول الأفكار الجديدة بين الموظفين.
3. التعاون بين مختلف الإدارات والأقسام داخل المؤسسة.
4. توفير قنوات اتصال جيدة بين الموظفين والإدارات.
5. الاهتمام بأخلاقيات العاملين داخل المؤسسة.

6. توفير الدعم التنظيمي لتبادل الأفكار التي تتعلق بقضايا العمل.

7. تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي داخل المؤسسة.

### المبحث الثاني: التطوير الإداري

إن أية مؤسسة تعليمية تواجه العديد من الصعوبات والتحديات والمشكلات، وذلك يستوجب من المؤسسة والإدارة والقيادة الإدارية التصدي والمواجهة مع هذه المشكلات، ومن الممكن معالجتها من خلال عمليات التطوير الإداري، وتطوير الموظفين من حيث المهارات والقدرات والكفاءة للتصدي لها، واستبدال الأساليب الإدارية القديمة، والتقليدية بأساليب حديثة ومعاصرة؛ لتواكب ما يحدث من المستجدات والتطورات التقنية والمعرفية والثقافية، وللتكيف مع أي طارئ قد يحدث، والتعامل معه قبل وقوعه، ومعرفة الممارسات والسياسات للمؤسسة لمعرفة ما تعانيه من معوقات لتطويرها، وتحسينها لمواكبة التطور المعرفي الذي لا يتوقف، وأن يكون هناك نوع من المرونة لتلك الممارسات، والسياسات بحسب ما يحدث من طوارئ مفاجئة على المؤسسة، واستخدام ممارسات حديثة، وإجراءات معاصرة، فيقوم بالتطوير في عدد الأفراد في المؤسسة، وتكاتف جهودهم معاً من إدارة وقيادة وموظفين وعاملين (عبد الخبير، 2021).

#### 1) مفهوم التطوير الإداري:

هناك الكثير من التعريفات لمفهوم التطوير الإداري، ومنها: عرفت فوزية عبد الفتاح (2022) التطوير التنظيمي بأنه كل ما تقوم به المؤسسات من ممارسات وجهود؛ للارتقاء بمستوى العاملين على تنفيذ البرامج والنشاطات وأهم الممارسات تنمية رأس المال البشري للمؤسسات، وعرفه إسماعيل (2021) بأنه عبارة عن جهد ممنهج غير مؤقت دائم مستمر، يعتمد على مجموعة مفاهيم ومصطلحات ومنطلقات واستراتيجيات وأهداف وعمليات ناتجة عن علم سلوكي، يتم استخدامها بشكل مدروس، لإجراء تغيير في المؤسسة، وتجديد وتحسين ورؤية للمستقبل، لجميع أجزاء المؤسسة؛ لزيادة الأداء والإنتاج وتعزيز مهارات العاملين، وعرفه باقر (2023) بأنه نشاط مخطط له، وحيث يشتمل على جميع الجوانب المؤسسية، وليست لفترة محدودة بل طويلة الأمد، من أجل رفع المقدرة الفاعلية للمؤسسة؛ ليكون هناك كثير من الفرص للاختيار وليس فرصة معينة، ويقوم به كافة الكادر الإداري والموظفين في المؤسسة كافة، ويتم أخذ الأفكار من العلوم السلوكية

#### 2) معوقات التطوير الإداري:

هناك عوائق وعقبات ومشكلات تواجه التطوير الإداري، وتحول دون أي تقدم من الناحية الإدارية في المؤسسة، ومنها (بري، 2023):

1. معوقات التي تتعلق بالهيكل التنظيمي: ومن الأمثلة على المعوقات التي تتعلق بالهيكل التنظيمي: التغيير التنظيمي؛ والذي يقوم بمواجهة مجموعة من المشكلات، وهناك أسباب أدت إلى ظهور المشكلات، منها: المصلحة الشخصية، وسوء التفسير والفهم والاختلاف في تقديرات وتخمينات العاملين.

2. معوقات التي تتعلق بالموارد البشرية: ومنها: عدم وجود قاعدة بيانات للموارد البشرية العاملة في المؤسسة، أو أنها ليست بالمستوى المطلوب من التوثيق والتحديث؛ مما يسبب عدم الثقة في الرجوع لهذه القواعد، واستخدامها كمرجع في عملية التخطيط للموارد البشرية، وضعف الاهتمام بالموارد البشرية الذين يمتلكون مهارة، ولديهم الكفاءة من حيث وضع برامج تدريبية، أو تعديل نظام الحوافز لأجلهم، فيكون التطوير مبنياً على أسس ضعيفة.

3. معوقات التي تتعلق بإجراءات العمل: تم اتخاذ استراتيجية جديدة تسهل عملية القيام بإجراءات العمل من أجل التطوير والنمو والتقدم للمؤسسة، وتقليل الوقت المهدور، والسعي نحو تحقيق آمال وتطلعات المواطنين في الحصول على الخدمات والمنتجات بسهولة، ودون معاناة، وذلك لتحقيق هدفين رئيسيين هما: وضع استراتيجية تمكن الجمهور من الحصول على الخدمات المقدمة من داخل الدولة، أو خارجها من خلال موقع يتم تفعيله عبر شبكة الإنترنت، والاستعلام عن أماكن المنتجات والخدمات المقدمة التي يطلبها المستفيدون، والأوراق والرسوم من خلال الاستعلام الصوتي عبر الهاتف.

4. معوقات التي تتعلق بالتقنية: يوجد العديد من المشكلات والتحديات التي تواجه التقنية، منها: اهتمام الدولة بتوفير الحاجات الأساسية في الدولة، ومنها: الماء، والكهرباء، التعليم، الصحة، وحاجة الدول النامية للموارد البشرية المدربة والمؤهلة تقنياً.

### الدراسات السابقة

لأهمية موضوع الدراسة، وتأثيرها في المؤسسات، قام الباحثان بعرض دراسات سابقة تتعلق بموضوع الدراسة، ومن أبرز تلك الدراسات:

### الدراسات العربية:

هدف بحث حسين وحجازي ورضوان (2023) إلى الكشف عن أثر الصمت التنظيمي في الارتباط التنظيمي لأعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد في محافظة الاسكندرية، والكشف عن أثر كل من أبعاد الصمت التنظيمي: الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي وصمت الاستسلام في الوصول إلى الارتباط التنظيمي، وتصميم قائمة لمعرفة أثر الصمت التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة، والذي يبلغ عددهم (14) معهداً، وتم تطبيق الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد قوائم الاستقصاء الموزعة (246)، واسترجع (220) قائمة استقصاء صالحة للتحليل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستقصاء، حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة عكسية ما بين أبعاد الصمت التنظيمي والارتباط التنظيمي.

هدف بحث عرنسة (2023) الكشف عن العلاقة بين خرق العقد النفسي ودوافع الصمت التنظيمي للموظفين الإداريين في الجامعات الحكومية المصرية في (بورسعيد، دمياط، السويس)، وتم اعتماد المنهج التحليلي، حيث تم استخدام أداة الاستقصاء لجمع البيانات؛ حيث بلغت عينة الدراسة (349) استمارة استقصاء، وتم توزيع (400) استمارة استقصاء على الموظفين الإداريين في الجامعات الحكومية في مصر، وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي، ودافع الصمت الانحرافي، ودافع الصمت الاجتماعي، ودافع الصمت الدفاعي، ودافع الصمت الاغترابي، حيث أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة طردية إحصائية ذات دلالة فيما بين خرق العقد النفسي، ودافع الصمت غير الفعال، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين خرق العقد النفسي، ودافع الصمت الاضطرابي.

### الدراسات الأجنبية:

هدف بحث أبو شقرة (Abu Shaqra, 2021) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأكاديمية لإدارة التميز في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة (جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتقنية، جامعة آل البيت، جامعة اربيد الأهلية، جامعة جدارا، جامعة جرش) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم اعتماد المنهج الوصفي المسحي، حيث تم تطوير أداة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (405) أكاديمياً، حيث أظهرت النتائج أن الدرجات العامة لممارسة القادة الأكاديميين لإدارة التميز في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كانت متوسطة، وأظهرت أيضاً النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد العينة في جميع المجالات (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية، والشراكات، والموارد).

هدفت بحث عبد الجليل (Abdelgalil, 2022) إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية، وصمت العاملين، وتم استخدام عينة طبقية عشوائية، وعددها (357) مفردة من العاملين بجامعة أسبوط في مصر، وحيث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدام تحليل الانحدار البسيط، والمتعدد لاختبار الفروض باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS/PC (22)، وأظهرت النتائج وجود علاقة سالبة معنوية بين العدالة التنظيمية، وصمت العاملين، ووجود علاقة سالبة معنوية بين العدالة الإجرائية، وصمت العاملين، وصمت الإذعان، والصمت الدفاعي، بينما وجود علاقة سالبة معنوية بين العدالة التفاعلية والصمت الاجتماعي.

### منهجية الدراسة

استخدم في الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد اعتمد الباحثان هذا المنهج لتحديد العلاقة بين ظاهرتي الدراسة، وهما: الصمت التنظيمي والتطوير الإداري، ومن منطلق أن هذا المنهج أكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة، وتحقيق أهدافها.

## مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية، والذي بلغ عددهم (2524) موظفاً وموظفة، في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2025/2024)، إحصائية صادرة عن إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية لعام (2025/2024).

كما تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية المتيسرة من الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية، إذ تم توزيع الاستبيان بصورته الإلكترونية على (411) موظفاً وموظفة من أفراد عينة الدراسة، وقد استجاب منهم (398) موظفاً وموظفة، حيث بلغت عينة الموظفين الذين استجابوا للاستبانة (241) موظفاً وموظفة، وبنسبة مئوية بلغت (60.6%) من عينة الدراسة، بينما بلغ عدد الموظفين اللواتي استجبن للاستبانة (157) موظفة وبنسبة مئوية بلغت (39.9%) من عينة الدراسة، وهي تعد عينة ممثلة وفقاً لحجم المجتمع الكلي، ومتطلبات الدراسات المسحية، لاختيار وتحديد حجم العينة، والجدول (1) يصف توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

الجدول (1): توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	241	60.6%
	أنثى	157	39.4%
	المجموع	398	100.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	160	40.2%
	دراسات عليا	238	59.8%
	المجموع	398	100.0%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	152	38.2%
	5-10	180	45.2%
	أكثر من 10 سنوات	66	16.6%
	المجموع	398	100.0%

## أداة الدراسة

بناءً على منهجية الدراسة الحالية، تم تطوير وإعداد استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول معلومات عامة، وارتبط الجزء الثاني بالتعرف إلى الصمت التنظيمي حيث تكونت من أربع محاور، وهي: صمت الاستسلام أو الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة، بينما ارتبط الجزء الثالث بالتطوير الإداري، وله أربع مجالات، وهي: التدريب، التشريعات والأنظمة، إجراءات العمل وأساليبه، التقنية.

**صدق أداة الدراسة:** للتحقق من صدق الأداة تم اعتماد طريقة الصدق الظاهري، وطريقة صدق الاتساق الداخلي، وذلك على النحو الآتي:

## الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

يعد الهدف من هذا الإجراء هو الحصول على اتفاق المحكمين على الفقرات، ومدى صلتها بموضوع الدراسة، والخاصية المراد قياسها، حيث تم عرض فقرات الأداة على مجموعة من أصحاب سنوات الخدمة والاختصاص، والذين لهم صلة بموضوع الدراسة، وقد بلغ عدد المحكمين عشرة محكمين من أصحاب الاختصاص، في مجال التربية والإدارة التربوية، من أساتذة الجامعات الأردنية، وقد تم الطلب من الخبراء باستفتاء مدى انتماء العبارة للمجال الذي تقيسه، حيث تم الأخذ بمقترحاتهم، وتعديلاتهم اللازمة حول فقرات مجالات الصمت التنظيمي وعلاقته بالتطوير الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية.

**صدق الاتساق الداخلي:** تم اختبار ذلك من خلال استخراج معامل كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة.

**صدق البناء:** تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية قوامها (398) من الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية، ومن ثم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه والمتغير ككل.

## مؤشرات ثبات الأداة:

تم اختبار ثبات إعادة تطبيق أداة الدراسة، وإعادة تطبيقها مرة أخرى بعد مرور (14) يوماً من التطبيق الأول، ومن ثم حساب معامل الارتباط بين مرتبي التطبيق .

نتائج السؤال الأول ومناقشتها: ما مستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظرهم، والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	الصمت الاجتماعي	3.81	0.58	مرتفع
2	1	صمت الاستسلام أو الإذعان	3.79	0.55	مرتفع
3	2	الصمت الدفاعي	3.62	0.66	متوسط
4	4	صمت الفرصة	3.60	0.67	متوسط
الصمت التنظيمي			3.71	0.56	مرتفع

يبين الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.81-3.60)، حيث جاء مجال الصمت الاجتماعي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (3.81)، ومستوى كبيراً، وانحراف معياري (0.58)، وجاء مجال صمت الاستسلام في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.79)، ومستوى كبيراً، وانحراف معياري (0.55)، وجاء مجال الصمت الدفاعي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.62)، ومستوى متوسطاً، وانحراف معياري (0.66)، بينما جاء مجال صمت الفرصة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.60)، ومستوى متوسطاً، وانحراف معياري (0.67)، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظرهم ككل (3.71)، ومستوى كبيراً، وانحراف معياري (0.56).

يمكن عزو هذه النتيجة إلى عدة عوامل متداخلة تشير إلى درجة عالية من صمت الاستسلام، أو الإذعان داخل بيئة العمل، يعكس الانطباع العام بأن الموظفين في هذا المجال يظهرون ميلاً كبيراً لتجنب المشاركة الفعالة، أو تقديم اقتراحات بشأن التغيير أو تحسين العمل، وهذه الظاهرة قد تكون نتيجة لعدة أسباب، مثل: الخوف من مواجهة الرؤساء أو الزملاء، أو تجنب الصراعات والخلافات التي قد تؤثر سلباً في بيئة العمل أو على علاقاتهم المهنية.

يعكس التباين الطفيف بين الفقرات المختلفة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تبايناً في شدة هذه الظاهرة بين الأفراد داخل البيئة العملية نفسها، على سبيل المثال، يظهر أن بعض الموظفين يبالغون في تجنب تقديم الاقتراحات، بينما آخرون يفضلون الصمت في بعض المواقف الأخرى، ومع ذلك، تبقى النتيجة العامة تظهر أن هناك ميل عميق للصمت، والتجنب، والتخاذل عن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، أو في عملية التطوير داخل بيئة العمل، وإن هذا الصمت قد يعكس حالة من الإحباط، أو فقدان الثقة بالنفس، أو في القيادة داخل المؤسسة، وهو ما قد يكون له تأثيرات سلبية في الابتكار والتحسين المستمر في بيئة العمل.

واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة نجلاء الشنفي ورزان التركي (2021)، التي أظهرت أن مستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك سعود كان "محايداً"، مع تباين في درجات صمت الإذعان والصمت الدفاعي، تختلف الدراسة الحالية في أن متوسط الصمت التنظيمي بلغ (3.71)، وهو يشير إلى مستوى أعلى من المتوسط مقارنة بمستوى "الحياد" الذي أظهرته دراسة الشنفي والتركي.

اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة حسين وحجازي ورضوان (2023) حيث جاء المتوسط الحسابي لمجال صمت الاستسلام بدرجة كبيرة، وأكدت وجود تأثيرات كبيرة في الصمت التنظيمي على العديد من المتغيرات مثل الارتباط التنظيمي وهو ما يتماشى مع النتائج التي تظهر أن مجال صمت الاستسلام أو الإذعان يؤدي إلى ضعف المشاركة والابتعاد عن التفاعل الإيجابي

مع بيئة العمل، مما قد يسهم في تقليص الارتباط التنظيمي، وكما أظهرت الدراسة تأثيرات متشابهة من حيث ميول الأفراد إلى تجنب المشاركة في اقتراحات التغيير، أو تحسين العمل، مما يعكس تراجعاً في الارتباط التنظيمي، لأن النتائج في دراسة حسين وحجازي ورضوان (2023) أظهرت أن هناك علاقة عكسية ما بين أبعاد الصمت التنظيمي والارتباط التنظيمي.

اتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة سعادة وحراشنة (2022) التي أظهرت أن مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان كان متوسطاً، مما يشير إلى أن هناك مستويات من التراجع عن المشاركة والتعبير عن الرأي في بيئات العمل، رغم أن تلك الدراسة لم تركز بشكل محدد على الصمت الدفاعي، لكنها كشفت عن مستويات متوسطة من الصمت التنظيمي بشكل عام، وهذا يتفق مع النتائج التي تبرز ميل الأفراد إلى تجنب البوح بالأراء خوفاً من عواقب سلبية، مثل: المساءلة، أو الرفض من قبل الزملاء أو الرؤساء.

في حين تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عبد الجليل (2022) التي أظهرت العلاقة بين العدالة التنظيمية، وصمت العاملين، حيث جاء المتوسط الحسابي لمجال الصمت الاجتماعي (3.22)، وبدرجة متوسطة، واختلاف أيضاً مع دراسة شريف وبلخضر (2023) التي أظهرت تأثير الصمت التنظيمي بأشكاله المختلفة على أبعاد المؤسسة المتعلمة، وحيث جاء المتوسط الحسابي لمجال الصمت الاجتماعي (2.43)، وبدرجة متوسطة، وجاء تأثيره بعد مجال صمت الاستسلام.

**نتائج السؤال الثاني ومناقشتها: ما مستوى التطوير الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظرهم؟**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وبيئها الجدول (3) الآتي:

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التطوير الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	التشريعات والأنظمة	3.71	0.73	مرتفع
2	3	إجراءات العمل وأساليبه	3.65	0.68	متوسط
3	1	التدريب	3.61	0.68	متوسط
4	4	التقنية	3.13	0.71	متوسط
		التطوير الإداري	3.52	0.63	متوسط

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.13-3.71)، حيث جاء مجال التشريعات والأنظمة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (3.71)، ومستوى كبيراً، وانحراف معياري (0.73)، وجاء مجال إجراءات العمل وأساليبه في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.65)، ومستوى متوسطاً، وانحراف معياري (0.68)، وجاء مجال التدريب في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.61)، ومستوى متوسطاً، وانحراف معياري (0.68)، بينما جاء مجال التقنية في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.13)، ومستوى متوسطاً، وانحراف معياري (0.71)، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى التطوير الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظرهم ككل (3.52) وانحراف معياري (0.63).

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة بحث حسين وحجازي ورضوان (2023) التي سعت عن الكشف عن أثر الصمت التنظيمي في الارتباط التنظيمي لأعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد في محافظة الإسكندرية، فهي تتفق مع النتائج التي أظهرت أهمية تحسين الإجراءات وعمليات العمل، والتي تمثل جزءاً من عملية التطوير الإداري، حيث إن الموظفين في جامعة البلقاء التطبيقية يقيمون هذه الجوانب بشكل متوسط، وأما في مجال التقنية، فقد أظهرت بحث عرنسة (2023) أن تبني تقنيات حديثة وتحسين استخدامها في المؤسسات يعد خطوة أساسية في تطوير الأداء، ورغم ذلك، كانت نتائج السؤال تشير إلى تقييم أقل لهذا المجال، مما يعني أن هناك حاجة لتوسيع تطبيق التقنية بشكل أكثر فعالية في جامعة البلقاء التطبيقية.

من جانب آخر، تتباين نتائج السؤال مع بعض الدراسات التي توقعت نتائج أعلى أو أكثر نقولاً في جوانب التطوير الإداري، وعلى سبيل المثال في بحث سعادة وحراشنة (2022) التي أكدت على أهمية رأس المال البشري والتدريب في رفع مستوى الأداء الإداري، وكانت النتائج التي تم الحصول عليها تشير إلى تقييم متوسط فقط، ويمكن تفسير ذلك بأن التطوير الإداري في

جامعة البلقاء، قد يواجه تحديات في التنفيذ العملي للإجراءات اللازمة لتحسين الأداء، رغم أهمية التدريب والتشريعات في تطوير مهارات الموظفين.

واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة السقاط والسقاف (2024) والتي أظهرت درجة تأثير التدريب في سلوك العاملين الوظيفي، وجاء المتوسط الحسابي لدور التدريب في تطوير المجتمع (4.24)، وبدرجة كبيرة، في حين جاء مجال التدريب في هذه الدراسة بمستوى متوسط في بعض الجوانب، وعملية التدريب تساعد في تنمية مهارات الموظفين، ويعد من أهم المرتكزات التي تقوم عليها التنمية، وجاء المتوسط الحسابي لأهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية (4.07)، وبدرجة كبيرة، وأن الحاجة للتدريب تعتمد على الاحتياجات الوظيفية أولاً، ثم احتياجات الموظف ثانياً، لتوفير فرصة الترقيّة والتطوير لمهاراته وقدراته وتحسين جودة الأداء، والذي يترتب عليه زيادة في الإنتاجية، والحصول على مميزات أعلى لتحسين الوضع الاقتصادي والوظيفي والاجتماعي، وأن التدريب أحد الوسائل التي يتم الاعتماد عليه في تنمية الموارد البشرية (الموظفين)، ويعمل على إكسابهم المعارف وتنمية المهارات وتغيير الاتجاهات، وتؤثر أيضاً على السلوكيات لدى الموظفين، وجاء المتوسط الحسابي لتأثير التدريب في سلوك الفرد (4.23)، وبدرجة كبيرة، ويتضح تأثير التدريب في سلوك الموظف، حيث أنه عند زيادة المعارف والمعلومات لدى الموظف واكتسابه مهارات التطوير، فإنه يتولد لديه شعور بالرضا والنجاح مما يؤدي إلى رفع معنوياته وزيادة ثقته بنفسه، وهذا الشعور قد يكون دافعاً له للوصول إلى مستويات أعلى من الجودة والكفاءة، مما يترتب عليه زيادة الإنتاجية في العمل، فضلاً عن تطوير اتجاهات المتدربين الموظفين الإيجابية نحو العمل، كما نجد أن هذا التأثير واضح في زيادة استقرارهم من خلال زيادة إتقانهم للعمل إلى جانب مكتسباتهم من المهارات، وزيادة فرص الابتكار والإبداع، وتنمية روح العلاقات الإنسانية والتفاعل مع مجموعات العمل.

يمكن ربط هذه النتائج بنتائج دراسة سناء الحوامدة وصالح عليّات (2020) التي تناولت دور وحدات التطوير الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية، حيث أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات فيما يتعلق باستجابة الإداريين لمتطلبات مجتمع المعرفة، وهذا يشير إلى أن الأنظمة والتشريعات المتعلقة بالتطوير الإداري قد تختلف من جامعة إلى أخرى، وقد تؤثر هذه الفروق على كيفية تطبيق التشريعات، وعلى مستوى الفاعلية في كل جامعة على حدة، وعلى الرغم من أن الدراسة الحالية أظهرت أن الجامعات تبذل جهوداً في تحديث التشريعات بما يتماشى مع أهداف التطوير الإداري، إلا أن الفقرة المتعلقة بتوفير بعض الحرية للجهات التنفيذية حصلت على أدنى متوسط (3.60)، وهذا يشير إلى أن بعض التشريعات قد تكون أكثر صرامة أو تقتصر إلى المرونة، وهو ما قد يؤدي إلى صعوبة في تنفيذ بعض جوانب التطوير الإداري أو اتخاذ القرارات بسرعة وفاعلية.

وبيّنت دراسة روان أبو شقرة (Abu Shaqra, 2021) أن ممارسة القيادة الأكاديمية لإدارة التميز كانت متوسطة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وهذا يتسق مع نتائج الدراسة الحالية حول "إجراءات العمل وأساليبه"، حيث يشير المتوسط إلى أن هناك جهداً مستمراً في تحسين الإجراءات الإدارية، ولكن هذه الجهود قد لا تكون كافية لإحداث التغييرات المطلوبة على مستوى روتين العمل، ويشير ذلك إلى أن القيادة قد تحتاج إلى مزيد من التركيز على استراتيجيات شاملة لتجاوز الروتين وتعزيز الابتكار.

اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة إنجي نشأت (2021) التي أظهرت واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة عين شمس، ودورها في التطوير الإداري، وجاء المتوسط الحسابي لمجال توظيف تقنية المعلومات (3.83)، وبدرجة كبيرة، واختلفت أيضاً نتائج الدراسة مع نتائج دراسة العفاد والنجار (2022) التي أظهرت متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع، وجاء المتوسط الحسابي لمتطلبات تقنية (4.17)، وبدرجة كبيرة، ويشير ذلك إلى أن هناك جهود مستمرة في تحسين أدوات التقنية إلا أنها غير كافية لتطبيق التقنية.

نتائج السؤال الثالث ومناقشتها: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟"

استخدم الباحثان تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر متغيرات الدراسة الوسيطة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، على مجالات الصمت التنظيمي، وبيّنها الجدول (4) الآتي:

الجدول (4): تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة على مجالات الصمت التنظيمي

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.398	.716	.212	1	.212	صمت الاستسلام أو الإذعان	الجنس
.280	1.171	.499	1	.499	الصمت الدفاعي	هو تلنج=0.004
.319	.997	.331	1	.331	الصمت الاجتماعي	ح=0.826
.274	1.200	.531	1	.531	صمت الفرصة	
.508	.439	.130	1	.130	صمت الاستسلام أو الإذعان	المؤهل العلمي
.426	.635	.271	1	.271	الصمت الدفاعي	هو تلنج=0.011
.091	2.875	.956	1	.956	الصمت الاجتماعي	ح=0.360
.493	.471	.208	1	.208	صمت الفرصة	
.131	2.043	.605	2	1.209	صمت الاستسلام أو الإذعان	سنوات الخدمة
.078	2.565	1.093	2	2.185	الصمت الدفاعي	ويكس=0.983
.154	1.880	.625	2	1.250	الصمت الاجتماعي	ح=0.587
.343	1.073	.475	2	.950	صمت الفرصة	
		.296	393	116.317	صمت الاستسلام أو الإذعان	الخطأ
		.426	393	167.410	الصمت الدفاعي	
		.332	393	130.641	الصمت الاجتماعي	
		.443	393	174.109	صمت الفرصة	
			397	117.941	صمت الاستسلام أو الإذعان	الكلية
			397	170.629	الصمت الدفاعي	
			397	133.005	الصمت الاجتماعي	
			397	175.878	صمت الفرصة	

يتبين من الجدول (4) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، تعزى لأثر الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة في جميع المجالات.

تشير نتائج الجدول (4) إلى غياب فروق معنوية في مجالات الصمت التنظيمي بين الأفراد باختلاف خصائصهم الديموغرافية مثل الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ويمكن تفسير هذا التوجه بعدة أسباب تنظيمية وثقافية، منها: فيما يتعلق بالجنس، قد يُعزى عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في مستويات الصمت التنظيمي إلى تشابه الظروف التي يخضع لها جميع الموظفين في بيئة العمل، حيث تفرض الثقافة التنظيمية ذاتها أنماطاً مقاربة من السلوك، لا سيما في ما يتعلق بالتعبير عن الرأي أو الامتناع عنه، كما أن وجود بيئة عمل لا تميز في التعامل بين الجنسين، سواء في المسؤوليات أو أساليب الإدارة، قد يؤدي إلى تقارب في استجابات الموظفين من حيث اللجوء إلى الصمت كخيار تنظيمي مشترك.

أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فالمتوقع عادة أن الأفراد ذوي التحصيل العلمي الأعلى يكونون أكثر ميلاً للمشاركة والتعبير عن الرأي، نظراً لاملاكهم أدوات معرفية ومهارية تساعدهم في ذلك، إلا أن النتائج تشير إلى غياب هذا التأثير، مما قد يُفسر بسيادة مناخ تنظيمي لا يتيح فرصاً حقيقية للتعبير بغض النظر عن المستوى التعليمي، فعندما تكون بيئة العمل مغلقة أو يغيب عنها التواصل التشاركي، فإن الموظفين - مهما بلغ مستواهم العلمي - قد يختارون الصمت لتفادي المشكلات أو تجنب التبعات السلبية، كما أن ضعف العلاقة بين المؤهل العلمي والمركز الوظيفي في بعض المؤسسات قد يؤدي إلى تساوي الجميع في التأثير والصوت، ومن ثم في الميل إلى الصمت التنظيمي.

وفيما يتعلق بسنوات الخدمة، كان من المتوقع أن تظهر فروق بين الموظفين الجدد والمخضرمين، من حيث ثقافتهم بالمؤسسة أو قدرتهم على التعبير بحرية، غير أن النتائج أظهرت العكس، وربما يرجع ذلك إلى ثبات الثقافة التنظيمية وعدم تطورها مع مرور الوقت، مما يجعل الموظفين الجدد والقدامى على حد سواء يشعرون بأن التعبير عن الرأي ليس مجدداً أو مرحباً به، وقد يكون الموظفون ذوو الخدمة الطويلة قد طوروا أنماط صمت دفاعية نتيجة تجارب سابقة، بينما يكون الموظفون الجدد مترددين في التحدث خشية من العواقب، مما يؤدي إلى تقارب في سلوك الصمت بين الفئتين.

يمكن القول في المجلد إن هذه النتائج تعكس نمطاً تنظيمياً قد يغلب عليه طابع التحفظ أو الخوف من التعبير، حيث لا تؤدي العوامل الفردية دوراً كبيراً في تحديد مدى ميل الأفراد للصلمت التنظيمي، وقد يكون السبب الجذري في ذلك هو غياب بيئة تنظيمية داعمة وأمنة نفسياً تشجع الموظفين على إبداء آرائهم وملاحظاتهم، ومن هنا، فإن التحدي الأكبر لا يكمن في اختلاف خصائص الأفراد، بل في كيفية بناء مناخ تنظيمي يقدر الصوت الفردي، ويعزز من ثقافة المشاركة والثقة.

نتائج السؤال الرابع ومناقشتها: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى التطوير الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟"

استخدم الباحثان تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر متغيرات الدراسة الوسيطة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، على مجالات التطوير الإداري، ويبينها الجدول (5) الآتي:

الجدول (5): تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة على مجالات التطوير الإداري

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.279	1.177	.539	1	.539	التدريب	الجنس
.391	.739	.390	1	.390	التشريعات والأنظمة	هوتلنج=0.13
.092	2.850	1.309	1	1.309	إجراءات العمل وأساليبه	ح=0.280
.062	3.499	1.736	1	1.736	التقنية	
.758	.095	.044	1	.044	التدريب	المؤهل العلمي
.595	.283	.149	1	.149	التشريعات والأنظمة	هوتلنج=0.13
.140	2.183	1.003	1	1.003	إجراءات العمل وأساليبه	ح=0.276
.144	2.141	1.062	1	1.062	التقنية	
.312	1.169	.535	2	1.071	التدريب	سنوات الخدمة
.549	.601	.317	2	.634	التشريعات والأنظمة	وبلكس=0.974
.347	1.062	.488	2	.975	إجراءات العمل وأساليبه	ح=0.231
.248	1.401	.695	2	1.390	التقنية	
		.458	393	179.901	التدريب	الخطأ
		.528	393	207.329	التشريعات والأنظمة	
		.459	393	180.511	إجراءات العمل وأساليبه	
		.496	393	194.930	التقنية	
			397	181.875	التدريب	الكلية
			397	208.674	التشريعات والأنظمة	
			397	183.614	إجراءات العمل وأساليبه	
			397	199.085	التقنية	

يتبين من الجدول (5) الآتي:

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر كل من الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في جميع المجالات.

نتائج السؤال الخامس ومناقشتها: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الصمت التنظيمي والتطوير الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين الصمت التنظيمي والتطوير الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الصمت التنظيمي والتطوير الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية

التطوير الإداري	التقنية	إجراءات العمل وأساليبه	التشريعات والأنظمة	التدريب	المعامل الإحصائي	المجال
*.735	*.510	*.702	*.713	*.794	معامل الارتباط	صمت الاستسلام أو الإذعان
.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
398	398	398	398	398	العدد	
*.785	*.626	*.760	*.704	*.775	معامل الارتباط	الصمت الدفاعي
.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
398	398	398	398	398	العدد	
*.717	*.483	*.688	*.696	*.792	معامل الارتباط	الصمت الاجتماعي
.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
398	398	398	398	398	العدد	
*.878	*.722	*.788	*.868	*.829	معامل الارتباط	صمت الفرصة
.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
398	398	398	398	398	العدد	
*.862	*.655	*.810	*.828	*.876	معامل الارتباط	الصمت التنظيمي
.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
398	398	398	398	398	العدد	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

يتبين من الجدول (6) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والتطوير الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية.

تدل هذه العلاقات على أن هناك ارتباط قوي بين الصمت التنظيمي والتطوير الإداري، ولكن من المهم أن يتم النظر في العوامل التي قد تفسر هذه العلاقة:

- قد يكون الموظفون الذين يظلون صامتين في بيئة العمل، سواء بسبب الاستسلام، أو الدفاع، أو اجتماعيًا، يعتقدون أن التطوير الإداري لا يعتمد على التصدي للمشكلات، أو الابتكار، وإنما على التكيف مع الأنظمة القائمة.
- هناك إمكانية أن يكون "صمت الفرصة" يمثل عدم الاستفادة من الفرص الإدارية الجديدة، مما يزيد من تفاعلهم مع فرص التدريب والإجراءات التي تدعم التطوير الإداري.

تشير النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الصمت التنظيمي، والتطوير الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية، مما يعني أن بيئة العمل التي تشهد مستويات أعلى من الصمت التنظيمي، قد تكون مرتبطة بتوقعات أعلى للتطوير الإداري.

### التوصيات

تبعًا للنتائج التي توصل إليها الباحثان، يوصيان بما يأتي:

1. تحسين برامج التدريب المستمر، عبر تعزيز برامج التدريب المستمر للموظفين الإداريين، من خلال تصميم برامج تدريبية تستهدف المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مثل تقنيات التواصل الفعال، وحل المشكلات؛ لتعزيز المهارات التنظيمية، وتقليل معدلات الصمت التنظيمي.
2. إعادة النظر في التقنيات المستخدمة في العمل من خلال تحسين مستوى التقنية المستخدمة في العمل الإداري، بتوفير الأدوات والبرامج التقنية الحديثة التي تساهم في تسهيل العمل الإداري وتخفيف الضغط على الموظفين، مما يقلل من الظواهر السلبية مثل الصمت التنظيمي.
3. تطوير استراتيجيات للتفاعل مع الموظفين نظراً لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية واضحة بين فئات الجنس، أو

المؤهل العلمي، أو سنوات الخدمة في مجالات الصمت التنظيمي، وينبغي تطوير استراتيجيات تشجع الموظفين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم، ويمكن تنفيذ جلسات حوارية مفتوحة أو فرق عمل لحل القضايا التنظيمية، مما يقلل من الصمت ويعزز ثقافة التفاعل والشفافية.

4. تعزيز التحفيز والتقدير للموظفين ذوي الخدمة الطويلة بناءً على أن الموظفين الذين لديهم سنوات خدمة طويلة أكثر من (10) سنوات سجلوا أعلى متوسط في مستويات الصمت التنظيمي، فيتوجب توفير برامج تحفيزية وتقديرية للموظفين ذوي سنوات الخدمة الطويلة، هذا يشمل التقدير المهني والمالي لتشجيعهم على مشاركة أفكارهم وخبراتهم، مما يعزز جو العمل الإيجابي ويقلل من صمتهم.

5. تنظيم حملات توعية حول الصمت التنظيمي، وإشراك الموظفين في حملات توعية حول تأثير الصمت التنظيمي في الأداء الجماعي والفردي، ويمكن تحسين مستوى الفهم تجاه هذه الظاهرة، ويجب أن تركز الحملات على أهمية التواصل الفعال والإفصاح عن الآراء بشكل منتظم لضمان النجاح المؤسسي.

6. مراجعة هيكل القيادة والشفافية الإدارية عبر تعزيز أساليب القيادة الديمقراطية التي تشجع الموظفين على التعبير عن أنفسهم، وتوفير بيئة عمل تشجع على المشاركة الفعالة، واتخاذ القرارات المشتركة.

### قائمة المراجع

1. أبو العيظ: أميرة محمد عباس، (2021)، "أثر الصمت التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الشباب والرياضة"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مصر، 12(2)، 145-170.
2. إسماعيل: عمار فتحي موسى، (2018)، "محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات: دراسة تطبيقية"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، 4(4)، 1-51.
3. إسماعيل: معاذ غسان، (2021)، "تأثير إدارة الجودة الشاملة في التطوير الإداري: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية"، المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، (3)، 37-53.
4. باقر: أسعد رمضان، (2023)، "دراسة واقع الإصلاح والتطوير الإداري لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في المديرية العامة للتربية في وسط وجنوب العراق من وجهة نظر العاملين"، (رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة)، جامعة ميسان، العراق .
5. بري: عبد الرزاق موسى، (2023)، "التطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم والإدارة الاستراتيجية دراسة تحليلية"، مجلة الإدارة التربوية، جامعة عين شمس، مصر، 39(39)، 85-111.
6. الجزائر: رانيا سمير ذكي، (2021)، "الصمت التنظيمي أسبابه وسبل التغلب عليه"، مجلة كلية التربية ببنها، (128)، 373-388.
7. حسين: مروة محمد، حجازي: محمد حافظ، ورضوان: إيمان هاشم، (2023)، "أثر الصمت التنظيمي على الارتباط التنظيمي بالتطبيق على أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد بمحافظة الإسكندرية"، مجلة الدراسات والأبحاث البيئية، 13(2)، 154-178.
8. حسان: حسن محمد، والعجمي: محمد حسنين، (2022)، الإدارة التربوية، ط 4، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع).
9. الخوالدة: عايد أحمد، (2017)، "مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم"، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، جامعة الحسين بن طلال، الأردن، (12)2، 1-36.

10. سعادة: منصور عبد الجابر، وحراشنة: علاء أحمد، (2022)، "مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الخاصة في العاصمة (عمان) وعلاقته بالتمائل المؤسسي من وجهة نظرهم"، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، جامعة عمان العربية، الأردن، (7)، 316-337.
11. سعد: بهاء الدين مسعد، وإبراهيم: شيماء مهدي، (2024)، "الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين التنبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي: دراسة تطبيقية على بعض شركات الإسمنت"، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، (3)، 245-322.
12. عبد الخبير: مصطفى رمضان موسى، (2021)، "الإدارة الإبداعية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري الإدارات التعليمية بمصر"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، (15)، 720-778.
13. عبد الفتاح: فوزية عبد الدايم، (2022)، "أبعاد رأس المال البشري كآلية للتطوير الإداري بالمنظمات غير الحكومية من منظور طريقة تنظيم المجتمع"، مجلة الخدمة الاجتماعية، (2)، 46-93.
14. عرنسة: سحر محمد عبد المنعم محمود، (2023)، "تحليل العلاقة بين خرق العقد النفسي ودوافع الصمت التنظيمي (بالتطبيق على الجامعات المصرية)"، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة الدلتا للعلوم التكنولوجية، مصر، (3)، 24-350.
15. عقيلات: هند ناصر، (2019)، "العلاقة بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، جامعة الزقازيق، مصر، (105)، 261-215.
16. الوحيدي: عبير محمد سليم، (2022)، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالصوت التنظيمي لدى الموظفين: نموذج مقترح لبناء ثقافة تنظيمية مفضلة في الجامعات الفلسطينية"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية)، فلسطين.

## References

1. Abdelgalil: Amany Mousa, (2022), "The relationship between organizational justice and employees silence: An Empirical Study", Ibn Khaldoun Journal of Studies and researchers, 2(15), 229-257.
2. Abu Shaqra: Rawan kheder Yousef, (2021), "The degree of academic leader' practice Sophie excellence management in Jordanian public and private universities from the faculty members' viewpoint", the Hashemite University, international Journal of higher education, Jordan, 10(2), 201-216.
3. Alheet: Ahmad, (2019), "The impact of organizational silence causal factors on self-efficacy of health center employees in the jordanian capital city, Academy of Strategic Management Journal, 18(3), 1-13.
4. Brusokaitė: Greta, Jesevičiūtė-Ufartienė: Laima, and Widelska: Urszula, (2020), "Relationship between organizational silence and employee demographic characteristics: the case of lithuanian teacher", International society for manufacturing service and management engineering, Poland, Edicion 3,12 (3), 18-27.
5. Bentiba: Z., and Khelil: S. (2022). "Organizational silence (basic concepts and its effects", International Journal of Economic Performance, Mohamed bougara- boumerdes university, Faculty of Economic, Commercial and management sciences, 5 (2), 34-47.

- 
6. Kim: Jongsung, and Hoon Ko: Sung, (2022),"The effect of university organizational culture on organizational silence and faculty student interaction", Management Science Letters, 11 (7), 2151-2162.
  7. Takhsha: Mina, Barahimi: Negar, Adelpanah: Arash, and Salehzadeh: Reza, (2020),"The effect of workplace ostracism on knowledge sharing: the mediating role of organization-based self-esteem and organizational silence", Journal of workplace learning,32(6), 417-435.