

## The reality of organizational silence among the leaders of governmental primary schools for boys in the city of Buraidah from the point of view of educational supervisors and teachers

Abulrahman S. Alshalash

College of Human & Administrative Studies || Onaizah Colleges || KSA

**Abstract:** The current study aimed to identify the reality of organizational silence among primary school leaders in Buraidah from the point of view of educational supervisors and teachers. Using the descriptive analytical approach, the researcher used a questionnaire prepared by him as a tool for the study, which was applied to all educational supervisors in the city of Buraidah, whose number is (213) supervisors and primary teachers. At the level of dimensions, the school leader's fear of feedback from the Education Department got the highest average (2.17), followed by the fear of feedback from teachers with an average of (1.99), and thirdly, the practice of abuse of official authority with an average of (1.82) and fourthly, the practice of means of communication with an average of (1.80). All of them are rated as (medium) practice. The study also revealed that the most important reasons for organizational silence are the lack of management support for the teachers' proposals, the school leader's fear of the education administration's reactions, the lack of the school leader's powers, the large number of responsibilities and tasks of the leader, and the lack of experience, and statistically significant differences were also found. Between the averages of the sample responses according to the job variable in favor of the educational supervisors, and according to the educational qualification variable in favor of the PhD holders, and based on the results, a number of recommendations and suggestions were presented. Among them: The school leader must provide sufficient participation opportunities for teachers to present their ideas. The school leader must not keep all powers for himself without delegating one of the work team.

**Keywords:** organizational silence, elementary school leaders, educational supervisors, teachers.

## واقع الصمت التنظيمي لدى قادة المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بمدينة بريدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين

عبد الرحمن بن سليمان الشلاش

كلية الدراسات الإنسانية والإدارية || كليات عنيزة || المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع الصمت التنظيمي لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين؛ باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث استبانة من إعداده كأداة للدراسة، تم تطبيقها على جميع المشرفين التربويين بمدينة بريدة، وعددهم (213) مشرفاً ومعلماً ابتدائياً، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى حصول الأداة على متوسط كلي (1.95 من 3) بتقدير ممارسة (متوسطة) وعلى مستوى الأبعاد حصل تخوف قائد المدرسة من التغذية الراجعة من قبل إدارة التعليم على أعلى متوسط (2.17) يليه التخوف من التغذية الراجعة من المعلمين بمتوسط (1.99) وثالثاً ممارسة ما يتعلق بإساءة السلطة الرسمية بمتوسط (1.82) ورابعاً ممارسة وسائل الاتصال بمتوسط (1.80) وجميعها بتقدير ممارسة (متوسطة)، كما كشفت

الدراسة أن أهم أسباب الصمت التنظيمي قلة دعم الإدارة لمقترحات المعلمين، وتخوف قائد المدرسة من ردود أفعال إدارة التعليم، وقلة صلاحيات قائد المدرسة، وكثرة مسئوليات ومهام القائد، وضعف الخبرة، كما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة تبعاً لمتغير الوظيفة لصالح المشرفين التربويين، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراه، واستناداً للنتائج قدم الباحث عدداً من التوصيات والمقترحات. من بينها: يجب أن يعمل قائد المدرسة على توفير فرص مشاركة كافية للمعلمين لطرح أفكارهم، على قائد المدرسة عدم الاحتفاظ بكل الصلاحيات لنفسه دون تفويض أحد من فريق العمل.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، قادة المدارس الابتدائية، إدارة التعليم، كفاءة الاتصال، السلطة الرسمية.

## المقدمة.

تمثل المدرسة المستوى التنفيذي الذي يُترجم كل السياسات التعليمية؛ فهي الميدان التربوي الذي يُنفذ فيه القرارات الخاصة بالمناهج والمعلمين والطلبة والبرامج والأنشطة وغيره، لذلك فنجاح المدرسة مرهون بنجاح قيادتها وبالخصوص في اتخاذ القرارات لتحسين العمل وتحديثه وتطويره، وهذا من دون شك مرهون بالإدارة كما أشار كل من حوالة والبكر (2018)، وذلك بكون قنواتها مفتوحة ولا تتقيد بالحدود الإدارية بل لا مناص من أن يكون اتصالها مباشراً بالجهات العليا لتلبية احتياجاتها وحل مشكلاتها.

وللقيادة المدرسية دور في تفعيل المنظومة المدرسية بكافة عناصرها المادية والبشرية المتاحة، وكذلك تحاول مواكبة المتغيرات والتحولت، ومنها: التطور العلمي، والانفجار المعرفي، وثورة الاتصالات والمعلومات، والتغير المستمر، وما فرضته النظم الجديدة على كافة المؤسسات ومنها المدرسة من تغيير طرقها وأساليبها وبرامجها وشبكة علاقاتها ونظمها لتكون قادرة على الاستجابة لما يرغبه المجتمع. (الختاتنة، 2009).

وهناك محاولات مستمرة وواعية في المؤسسات التعليمية لأهمية المرحلة لزيادة مقدراتها كي تقوم بأدوارها بكفاءة، وبرغم أهمية مشاركة المعلمين في صنع القرارات والتخطيط والتطوير إلا أن هناك عوامل متعددة - منها عوامل تنظيمية وشخصية- تعوق تلك المشاركة: ويأتي الصمت التنظيمي كأحد أهم تلك العوامل، والصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ويعني إحجام الأعضاء عن البوح بما يكونونه من مشاعر، ويعبر كما أشار الفاعوري (2004، ص 159) عن ميل المرؤوسين إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم خوفاً من ردود فعل سلبية، أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ما قد يعده القائد جرأة أو تجاوزاً من المرؤوس.

ويرى ديان وآخرون (Dyne et al., 2003) أن سلوك الصمت التنظيمي ينشأ نتيجة صعوبة الاتصال، أو عدم توافر قنواته الفعالة، ويرى كل من عبود وحسين (2016) أن من أسباب الصمت التنظيمي عدم تقبل المنظمات لأية معارضة حتى وإن كانت شرعية إذ تعدها تهديداً لوجودها ومصالحها.

ويؤثر سلوك الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم بعامه، والمدارس خاصة نتيجة صعوبة الاتصالات وعدم السماح بردود فعل المعلمين، وتوقف القادة عن التواصل مع الإدارات العليا بما يُسهم في ركود المدارس وعدم تطورها (Morrison & Mulliken, 2000)، وقد أشارت نتائج بعض الدراسات مثل دراسة يوسف (2016)، ودراسة الختاتنة (2004)، ودراسة سيتين (2013) Cetin، ودراسة التينكور (Altinkurt, 2014) أن مظاهر الصمت ذات أثر غير إيجابي في الثقة التنظيمية، وأن متغير نمط القيادة ومدى ديمقراطيتها من العوامل التي تُسهم في التنبؤ بصمت المعلم. كما أشارت دراسة (Xiao-Tong Xiang & Ling Shen (2022) التي هدفت إلى مناقشة تأثير الصمت التنظيمي للمعلمين على الأداء الوظيفي وشمل هذا البحث (564) من معلمي المدارس الابتدائية والثانوية في الصين من خلال الاستبيانات أن الصمت التنظيمي للمدرسين يرتبط ارتباطاً سلبياً كبيراً بالأداء الوظيفي.

وحيث إن الديمقراطية في المدرسة الحديثة هي هدف للتربية (ديوي، 2011) فإن الممارسات الديمقراطية وممارسات النمط التشاركي للقيادة قد تؤدي إلى خفض وتقليص الصمت التنظيمي بالواقع التعليمي، لذا أجريت

العديد من الدراسات التي ألفت الضوء على الممارسات الديمقراطية وكذلك التشاركية في التعليم وتأثيرها على الواقع التعليمي وقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود تأثيرات إيجابية للممارسات الديمقراطية وممارسات النمط التشاركي للقيادة على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التعليمية، وحتى تتمكن المدرسة من زرع الوعي الاجتماعي وتنمية الروح الديمقراطية لدى المتعلمين يجب أن يكون تنظيمها وفق مجتمع تعاوني يحث على المشاركة، ونظراً للتأثيرات الإيجابية للديمقراطية على الواقع التعليمي فقد نالت الممارسات الديمقراطية العديد من الاهتمامات من جانب بعض الباحثين بالولايات المتحدة الأمريكية، فقد أجرى باين (Payne, 2018) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى التعرف على مستوى الممارسات الديمقراطية لدى معلمي التربية الخاصة المتعاونين مع المعلمين في المدارس الدامجة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تحقيق الأهداف الخاصة بها، وتكونت عينة الدراسة من (6) من معلمي التربية الخاصة اختيروا عشوائياً. لتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام استبانة الممارسات الديمقراطية وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسات الديمقراطية لدى معلمي التربية الخاصة في المدارس الدامجة كان متوسطاً، وكشفت النتائج أن الممارسات الديمقراطية في العلاقة التعاونية مع معلم التعليم العام احتلت المرتبة الأولى في الممارسات الديمقراطية لدى معلمي التربية الخاصة، كما أشارت دراسة (الدرعي، 2020) التي استهدفت أثر الممارسة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي الحلقة الثانية والثالثة من مدارس مدينة العين بالإمارات العربية المتحدة، والتي أجريت على عينة حجمها (302) معلماً ومعلمة من (12) مدرسة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وقد استخدمت الدراسة أداة من إعدادها لقياس متغيري الدراسة وهما: درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الديمقراطية من وجهة نظر المعلمين وكذلك الرضا الوظيفي للمعلمين، وقد انتهت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير دال وإيجابي للقيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس.

كما أن الممارسات الديمقراطية بالواقع المدرسي لها علاقة إيجابية مع المواطنة التنظيمية وتعزيز القيم الديمقراطية المتمثلة في حرية النقد والتعبير للمعلمين، وتهدف إلى تطوير أداء المدرسة كمؤسسة ويعظم من قدرتها التنافسية، وقدرتها على مواجهة التحديات والمتغيرات وهذا ما أشارت إليه دراسة (رضوان، 2020) التي استهدفت التحقق من طبيعة علاقة الممارسات الديمقراطية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام في جمهورية مصر العربية وقد استخدم البحث المنهج الارتباطي لمعرفة درجة العلاقة بين المتغيرين، وتم اختيار عينة بحثية بلغ حجمها (850) من معلمي مدارس التعليم الثانوي العام وتم اختيار مدارس روعي تمثيلها لمناطق الوجه البحري والقبلي وقناة السويس وكذلك المناطق الريفية والمدنية، وتم الاعتماد على استبيان يتكون من جزأين رئيسيين الجزء الأول يتناول الممارسات الديمقراطية على مستوى المدرسة والجزء الثاني يتناول واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية نحو الطلاب وزملاء العمل والمدرسة ككل وقد توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل من الممارسات الديمقراطية بمدارس التعليم الثانوي العام وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد أظهرت دراسة المومني، موسى سليمان (2020) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة السلوكيات الديمقراطية لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة أربد من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين، وقد تكونت عينة الدراسة من (191) مديراً ومديرة، و(194) مشرفاً تربوياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة وقد أشارت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة السلوكيات الديمقراطية ككل لدى معلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظر المديرين والمشرفين جاءت بدرجة مرتفعة.

وقد استهدفت دراسة (شارف؛ اسهي، 2018) التعرف على واقع الحياة الديمقراطية في المؤسسات التربوية، حيث تم من خلال البحث الكشف عن الممارسات الديمقراطية في المدرسة، في ضوء بعض المتغيرات كنوع المؤسسة التعليمية، وقد اعتمد في تحليل آراء الطلبة وانطباعاتهم على المنهج الوصفي، ولأغراض الدراسة تم إعداد مقياس

التعامل الديمقراطي في المؤسسة. وبلغت عينة البحث (50) تلميذا من الطور الأول متوسط بالمؤسسات التعليمية المتواجدة. بمدينة وهران خلال الفترة الممتدة ما بين جانفي وماي 2017 وتوصلت الدراسة إلى تدني مستويات الممارسات الديمقراطية في المؤسسات التعليمية.

وإيماناً من القائمين على البحث العلمي في مجال القيادة التربوية في الواقع المحلي بأهمية الديمقراطية والنمط القيادي المؤسس على التشاركية كحل من حلول الصمت التنظيمي فقد اجريت العديد من الدراسات للكشف عن درجة توافر الممارسات الديمقراطية وتشاركية القيادة والمعوقات التي تحول دون تحقيقها بمناطق مختلفة من المملكة ومن بين هذه الدراسات، دراسة الحضرمي (2019) حيث هدفت إلى معرفة النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس بمدينة مكة المكرمة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات، والكشف عن الفروق بين الاستجابات تبعاً لنوع التعليم، وسنوات الخبرة. ولتحقيق هدف الدراسة؛ استُخدم المنهج الوصفي الارتباطي. تم اختيار عينة عشوائية ممثلة بلغت (300) معلمة، من معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وأظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية- من وجهة نظر المعلمات- هو النمط الديمقراطي، بمستوى مرتفع، يليه النمط الأوتوقراطي، بمستوى متوسط، يليه النمط الترسلي (الحرّ)، بمستوى منخفض. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول ممارسة قائدات المدارس الثانوية لأنماط الثلاثة. تعزى لاختلاف نوع التعليم وسنوات الخبرة.. كذلك أظهرت النتائج أن هنالك علاقةً طرديةً بين النمط السائد الديمقراطي، وبين الالتزام التنظيمي، واقترحت الدراسة العديد من التوصيات؛ منها تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس، ومحاولة رفع مستواه أكثر من خلال تشجيع القيادات على تبني أنماط قيادية حديثة.

كما أجرت العمري (2019) دراسة هدفت للتعرف على واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمات، وبلغت عينة الدراسة (129)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استبانة مكونة من ثلاثة محاور رئيسة؛ وهي: (العلاقات الإنسانية، المشاركة في صنع القرار، تفويض السلطة). وأسفر البحث عن مجموعة من النتائج، ومنها: أن متوسط درجة القيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة ولم تصل إلى حد الكفاية، أما محور المشاركة في صنع القرار فلم يبلغ حد الكفاية، وكانت درجة التوفر له (متوسطة)، وحصل محور تفويض السلطة على درجة متوسطة، ولم تصل درجة التفويض حد الكفاية. وقد ختم البحث بتقديم بعض التوصيات والمقترحات؛ ومنها: عقد دورات تدريبية لقائدات المدارس الثانوية الخاصة للتعرف على أنماط القيادة وكيفية تطبيق النمط التشاركي، وإجراء دراسات حول نظم الإدارة المتبعة داخل المدارس ومدى ملاءمتها لنمط القيادة التشاركية.

كما أجرى الشمري (2020) دراسة هدفت للتعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، ومقترحات التحسين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق الأهداف وتطوير استبانة للقيادة التشاركية طبقت على عينة عشوائية بلغ عددها (364) معلم ومعلمة في المدارس الثانوية وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية، جاءت بدرجة ممارسة متوسطة. ومن أهم توصيات الدراسة: التعريف بأساليب القيادة التشاركية ومجالاتها، لقادة المدارس والمعلمين، من خلال النشرات والدورات التدريبية وورش العمل، مما يثري المعرفة لديهم لرفع درجة ممارسة القيادة التشاركية وكذلك الاهتمام بمجال العلاقات الإنسانية في ممارسة القيادة التشاركية، والتعامل مع المعلمين بعدالة، وتوفير مناخ عمل يسوده التفاهم والترابط، والإسهام بحل المشاكل البينية لدى المعلمين، كما أجرت الجهي دراسة (2020) تناولت واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقات لها لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة

اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدمت استبانة كأداة للبحث ، وبلغت عينة البحث (319) من معلمات مدارس التعليم العام للبنات بإدارة التعليم بمحافظة بيشة بمختلف التخصصات والمراحل التعليمية ، وقد توصل البحث إلى عدة نتائج منها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتها لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة تعزي لمتغير المرحلة الدراسية. كما أوصى البحث بتبني الجهات المعنية أنظمة التحفيز المعنوية أو المادية التي تساهم في زيادة مستوى قائدات المدارس نحو تطبيق أساليب القيادة التشاركية، بجانب منح القائدات مزيداً من الصلاحيات الإدارية لتمكينهن من تعزيز القيادة التشاركية كمبدأ للمشاركة في صنع القرار.

كما أجريت دراسة النوفل (2021) للتعرف على درجة ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج أدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية من خلال معرفة الواقع والمعوقات، وتقديم بعض المقترحات التي تسهم في الرفع من ممارستهم لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته، كما استخدم المنهج الوصفي المسحي. واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وقام بتطبيق دراسته على المجتمع بلغ عدد المسترد منه (196) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: موافقة أفراد الدراسة على واقع الممارسة للأدوار القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، وأن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على المعوقات، وموافقون تماماً على المقترحات المناسبة للرفع من مستوى الممارسة للأدوار القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية. وفي ضوء هذه النتائج أوصى البحث بالعمل على التحول نحو اللامركزية في إنجاز الأعمال، وتقديم برامج تدريبية تسهم في رفع مستوى القيادات المدرسية، وإدراج ممارسة القيادة التشاركية ضمن تقويم الأداء الوظيفي، وتوضيح النتائج المأمول تحقيقها من خلال ممارسة القيادة التشاركية

ويتبين من خلال الدراسات المشار إليها سابقاً والتي أجريت بالواقع المحلي أن هناك درجات متوسطة من الممارسات الديمقراطية والقيادة التشاركية في المناطق المختلفة من المملكة ولكنها لم تصل إلى حد الكفاية بما قد يوحي بوجود مشكلة الصمت التنظيمي نتيجة لعدم وجود مستويات كافية وعالية من الممارسات الديمقراطية والقيادة التشاركية بمناطق مختلفة من المملكة ومن بين هذه المناطق التي لم تنل اهتمامات الباحثين في هذا المجال من البحث والدراسة مدينة بريدة التي ينتسب إليها الباحث ولديه العديد من الخبرات في العمل الإداري والتي يستشعر من خلالها بضرورة إجراء دراسة بهذه المدينة لإلقاء الضوء على مشكلة الصمت التنظيمي بمدارسها التعليمية شأنها في ذلك شأن المناطق الجغرافية الأخرى من المملكة التي تتجانس فيما بينها من حيث المكون الثقافي والعربي.

وتحقيقاً لرؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى تعزيز الشراكة مع المجتمع ومؤسساته والأسر وأولياء الأمور في العملية التعليمية، من خلال إرساء إطار شامل للتطوير المهني للمعلمين والقادة التربويين مبني على المشاركة الفاعلة لمنسوبي التعليم والطلبة من خلال استراتيجية وطنية للارتقاء بمهنة التدريس وتطويرها من خلال رفع المستوى المهني للمعلمين ورفع مستوى جودة بيئة المهنة والخدمات المقدمة للمعلمين من خلال توفير بيئة تعليمية محفزة، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق هذه الرؤية من خلال إدراك الأسباب التي قد تعوق رؤية المملكة في المشاركة الفاعلة لموظفي التعليم في القيادة التعليمية والتربوية والتي قد تسفر عن ظهور مشكلة الصمت التنظيمي والتي قد تحول دون تحقيق هذه الرؤية في الواقع التعليمي والتربوي بمدارس المرحلة الابتدائية بمدينة بريدة

وفي ضوء ما سبق فقد وقع اختيار الباحث لقادة هذه المرحلة تحديداً من التعليم نظراً للأهمية الشديدة لهذه المرحلة التي تتشكل فيها شخصية الطفل التي قد تتأثر بمشكلات الواقع الإداري بهذه المرحلة، وأيضاً تفادياً

للآثار السلبية المترتبة على تهميش مشكلة الصمت الإداري من جانب القادة والتي يمكن أن تلقي بظلالها على جميع اطراف المنظومة التعليمية من تلاميذ ومعلمين وبرامج وأنشطة تعليمية،

#### مشكلة الدراسة:

برغم اهتمام الوزارة بمشاركة المعلمين في كافة مجالات العمل المدرسي بطرح الآراء والمقترحات والتفاعل الكامل إلا أن نتائج بعض الدراسات قد توصلت إلى وجود بعض المعوقات أمام مشاركة منسوبي المدارس في صنع القرارات المدرسية وحل مشكلاتها، وضعف عملية الاتصال الإداري لقادة المدارس مع الجهات العليا، وأكدت دراسة العرياني (2016) أن معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات يبدون صمتاً تنظيمياً بسبب خوف كل من المعلمين وقادة المدارس من التغذية الراجعة.

وفي دراسة استطلاعية لحوالة والبكر (2018) أشارت النتائج إلى أن أغلبية المعلمين يعانون من مشكلات بالمدرسة، وأن الإدارة المدرسية لا ترفع هذه المشكلات أو المقترحات إلى الإدارة التعليمية مما يدل على وجود سلوك صمت تنظيمي تمارسه القيادات المدرسية، وأشارت دراسة الشهري (1435) إلى أن من أهم أسباب مقاومة التغيير الإداري عند المعلمين هو: خوفهم من المجهول، وحيمهم للمألوف، وضعف الاقتناع بالتغيير المراد تنفيذه أو بعض جوانبه.

وتوصلت دراسة الوهبي (2014) التي أجراها على الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم إلى أنه يوجد صمت تنظيمي يرجع إلى خوف المديرين من التغذية الراجعة، ونقص مهارات الاتصال.

وقد أوصت العديد من الدراسات التي أجريت في المملكة العربية السعودية، ومنها دراسة القرني (2016) بأهمية إجراء المزيد من البحوث والدراسات لإلقاء الضوء على سلوك الصمت التنظيمي وأسبابه، ومعالجة سلوك الصمت.

كما أشارت العديد من الدراسات التي أجريت بالواقع المحلي بمناطق مختلفة من المملكة بأن مستوى الممارسات الديمقراطية والقيادة التشاركية من جانب القيادات التعليمية لم ترق للمستوى الكافي بما يسمح بظهور مشكلة الصمت التنظيمي بالواقع التعليمي الخاص بها ومن بين هذه الدراسات دراسة الحضرمي (2019) إذ هدفت الدراسة إلى معرفة النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس بمدينة مكة المكرمة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات، أظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية هو النمط الديمقراطي، كذلك أظهرت النتائج أن هنالك علاقة طردية بين النمط السائد الديمقراطي، وبين الالتزام التنظيمي، واقترحت الدراسة العديد من التوصيات؛ منها تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس، ومحاولة رفع مستواه أكثر من خلال تشجيع القيادات على تبني أنماط قيادية حديثة تعتمد على الممارسات الديمقراطية، وأوضحت دراسة العمري (2019) التي هدفت للتعرف على واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمات أن متوسط درجة القيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة ولم تصل إلى حد الكفاية، أما محور المشاركة في صنع القرار فلم يبلغ حد الكفاية، وكانت درجة التوفر له (متوسطة)، وحصل محور تفويض السلطة على درجة متوسطة، ولم تصل درجة التفويض حد الكفاية.. كما أظهرت دراسة الشمري (2020) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، ومقترحات التحسين، إلى أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية، جاء بدرجة ممارسة متوسطة. وقد أوصت بالتعريف بأساليب القيادة التشاركية ومجالاتها، لقادة المدارس والمعلمين، من خلال النشرات والدورات التدريبية وورش العمل، مما يثري المعرفة لديهم، لرفع درجة ممارسة القيادة التشاركية كما

أشارت دراسة الجمني (2020) التي هدفت للكشف عن واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتها لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتها لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة تعزي لمتغير المرحلة الدراسية ، كما أوصى البحث بتبني الجهات المعنية أنظمة التحفيز المعنوية أو المادية التي تساهم في زيادة مستوى قائدات المدارس نحو تطبيق أساليب القيادة التشاركية. كما أظهرت دراسة النوفل (2021) التي هدفت للتعرف على درجة ممارسة قادة المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على المعوقات، وموافقون تماماً على المقترحات المناسبة للرفع من مستوى الممارسة للأدوار القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية ، وفي ضوء هذه النتائج أوصى البحث بالعمل على التحول نحو اللامركزية في إنجاز الأعمال، وتقديم برامج تدريبية تساهم في رفع مستوى القيادات المدرسية.

ومما سبق يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة المتضمنة بالعبارة التالية:

#### أسئلة الدراسة:

- 1- ما مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية لأبعاد الصمت التنظيمي الأربعة (التخوف من التغذية الراجعة من المعلمين - التخوف من التغذية الراجعة من قبل إدارة التعليم- مستوى ممارسة وسائل الاتصال - مستوى ممارسة إساءة السلطة الرسمية) من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بمدينة بريدة.
- 2- ما أهم أسباب الصمت التنظيمي لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين؟
- 3- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة بمدينة بريدة تعزي لمتغيرات الدراسة (الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- 1- التعرف على مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية لأبعاد الصمت التنظيمي الأربعة (التخوف من التغذية الراجعة من المعلمين - التخوف من التغذية الراجعة من قبل إدارة التعليم- مستوى ممارستهم لوسائل الاتصال - مستوى ممارستهم لإساءة السلطة الرسمية) من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بمدينة بريدة.
- 2- التعرف على أسباب الصمت التنظيمي لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين؟
- 3- فحص مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة بمدينة بريدة تعزي لمتغيرات الدراسة (الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

#### أهمية البحث:

تنبثق أهمية البحث من أهمية موضوعه وندرة الدراسات فيه، وأثره البالغ في العمل الإداري التربوي، ورشد القرارات، وتحسين المناخ المدرسي، إضافة إلى ذلك يكتسب البحث الحالي أهميته الخاصة من خلال الشقين التاليين:

- الأهمية النظرية: يمكن أن تقدم هذه الدراسة معرفة نظرية مهمة من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة في مجال الصمت التنظيمي كخدمة للباحثين في مجال الإدارة التربوية، ففي حدود علم الباحث يُعد

هذا البحث أول دراسة تجرى في موضوع الصمت التنظيمي على مستوى المرحلة الابتدائية مما تساهم في إثراء المكتبة العلمية بالخبرات والأطر النظرية الجديدة.

- الأهمية التطبيقية: تبدو الأهمية التطبيقية للناتج المتوقعة في النقاط التالية:
- إعداد برامج تدريبية لمديري ووكلاء المدارس التعليمية بمدينة بريدة بهدف رفع الوعي لديهم بالأسباب التي تؤدي للصمت التنظيمي والتي قد تسفر عنها الدراسة.
- إعداد مبادرات من قبل الباحثين العلميين المهتمين بموضوع الصمت التنظيمي بمدينة بريدة لدراسة المعوقات والمشكلات الإدارية التي يمكن أن تؤدي إلى الصمت التنظيمي في ضوء أهم المعوقات والمشكلات التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة والعمل على العثور على أفضل حلول لها.
- إقامة ندوات علمية على مستوى الإدارة التعليمية بمدينة بريدة بمشاركة معلمي المدارس التعليمية والطلاب لتبصيرهم بالممارسات الوظيفية والسلوكية المتوقعة من نتائج الدراسة والتي يمكن أن تخفف من الصمت التنظيمي بالمدارس والمؤسسات المجتمعية بشكل عام.
- يمكن أن تستفيد القيادات التعليمية بمدينة بريدة من نتائج الدراسة المتوقعة من خلال طرح المشروعات الخاصة بالتحفيز من خلال أجواء تنافسية بين مديري المدارس والمعلمين بممارسة السلوكيات الوظيفية والقيادية التي تحول دون وجود الصمت التنظيمي بالمؤسسات التعليمية المنتمين إليها.
- قد يستفيد منها مستقبلاً متخذو القرارات في الوزارة والمناطق والمدارس في اتخاذ قرارات وإجراءات لمواجهة سلوك الصمت.

#### حدود البحث:

يقتصر البحث على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: مستوى سلوك الصمت التنظيمي.
- الحدود البشرية: المشرفون التربويون ومعلمو المدارس.
- الحدود المكانية: المدارس الابتدائية - بنين بمدينة بريدة بمنطقة القصيم التعليمية.
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام 1442هـ.

#### مصطلحات البحث:

- الصمت التنظيمي **Organizational Silence** يُعرف الصمت لغة على أنه: صمت يصمت صمتاً، والتصميت: هو التسكيت، ويقال لغير الناطق: صامت، ويقال أخده الصمات: إذا سكت فلم يتكلم (مجمع اللغة العربية، 2004).
- ويُعرف الصمت التنظيمي لدى العاملين في الميدان التربوي، ومنهم القيادة المدرسية بأنه "اختيار القادة لحجب الأفكار والمعلومات والإدارة والملاحظات عن المشكلات التنظيمية إلى المستويات العليا أو العاملين معهم مما يؤثر في تحقيق أهداف المؤسسة" (Vakola & Bouradas, 2005,443)
- مفهوم الصمت التنظيمي: يرى توتر (Tutar, 2010,200) أن "الصمت التنظيمي ليس السلوك الفردي، إنما موقف عام في كل أجزاء المنظمة تجاه كل القضايا التي تحصل داخل المنظمة" فيما يرى باجيري (Bagheri, et al., 2012,51) بأنه خيار سلوكي يمكن أن يدهور أو يحسن الوضع التنظيمي كاملاً.

- ويُعرف الباحث الصمت التنظيمي لقادة المدارس الابتدائية بأنه إحجامهم عن تقديم الآراء والأفكار وخوفهم من الردود السلبية- وعدم تشجيع الإدارة العليا في طرح الآراء والأفكار- وخوفهم من نقل الأخبار السيئة إلى الإدارات العليا واعتمادهم على السلطة الرسمية".
- المدارس الابتدائية: ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها حلقة من السلم التعليمي في المملكة العربية السعودية، ومدة الدراسة بها ست سنوات، وتكتسب أهمية كبيرة لكونها تشكل المرحلة الأساسية للطلاب وتتكون من صفوف من الأول إلى السادس، ويسمى مديرها " قائد" وهو المسؤول عن المدرسة إدارياً وتربوياً أمام الإدارة التعليمية، ويتم ترشيحه من بين أكفاء المعلمين.
- قائد المدرسة الابتدائية: " هو المسئول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شئونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية وهو القدوة الحسنة لزملائه أداءً وسلوكاً" (الذبياني، 1017، 77)
- مدينة بريدة: هي مقر الإمارة في منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية. يبلغ عدد سكانها 600 ألف نسمة وتقدر مساحتها بحوالي 1300 كيلومتر مربع، وتشتهر بالتجارة والزراعة ولديها سوق عالي للتطور وأكبر سوق لتجارة الأبل في العالم ، وتشهد نهضة تعليمية مميزة ويوجد فيها أكثر من خمسين مدرسة ابتدائية وعشرين مدرسة متوسطة وسبع عشرة مدرسة ثانوية وعدد من الجامعات والكليات الحكومية والخاصة ، وتبعد عن العاصمة الرياض حوالي 350 كيلو متر. (ويكيبيديا، 2020).

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- الإطار النظري:

- أبعاد الصمت التنظيمي: يمكن الإشارة إلى ما أكده بعض الباحثين ومنهم موريسون وآخرون (Morrison et al., 2003) بأن هناك مجموعة أبعاد تؤثر في تكوين الصمت التنظيمي في المؤسسات والمنظمات، ومن أبرزها:
- الصمت الهادي: حيث يكون المرؤوسون أقل ميلاً لتمرير الأخبار السيئة.
  - الحافز: إذ يتحول من تتم معاقبتهم على أدائهم الضعيف إلى أفراد لديهم الحافز لحجب المعلومات التي يفسرها مديروهم أنها تعكس أداء سلبياً.
  - السلطة: حيث يلجأ المرؤوسون وبرغبة مبيتة منهم بإخبار رؤسائهم بما يحبون ويفضلون سماعه فقط، ويسكتون عما لا يرغبون فيه.
  - الولاء: ويجسد رغبات المنظمة في المحافظة على دعم التماسك الاجتماعي بين منسوبيها.
  - الإجماع: ويأتي غالباً في المنظمات تماشياً مع القاعدة السائدة " أن الإجماع جيد والمعارضة سيئة" رغم أنها لا تصلح في كل الأحوال.

### أسباب الصمت التنظيمي:

- أشار كل من (Demir & Ozrnk, 2010, Eroglu, 2011, Cakici, 2010) إلى أن أكثر أسباب الصمت التنظيمي هي: المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية والقضايا الإدارية وردود الفعل السلبية من قبل الإدارة والتحيز، ويوضح دين وبوتيرو (Deniz & Botery, 2013) أن هناك عدة أسباب تدفع إلى الصمت التنظيمي منها:
- 1- أسباب إدارية وتنظيمية: عدم قدرة المديرين على اتخاذ القرار أو انخفاض الكفاءة التنظيمية وضعف الأداء. (Rosemary. 2003)

- 2- الخوف من العزلة الاجتماعية: ويعني خوف الموظف من العزلة اجتماعيا باعتقاده إنه إذا عبر عن المشاكل داخل المنظمة سوف يسبب مشاكل أخرى. (Milliken & Morrison, 2003)
  - 3- نقص الخبرة: يضطر الأفراد داخل المنظمة للالتزام الصمت ليس بسبب تجاربهم الشخصية السيئة في الماضي، ولكن من محادثاتهم مع زملائهم ونتائجها عليهم (Milliken & Morrison, 2003) وتحت تأثير التجارب السابقة التي مروا بها يتجنبون مناقشتها مع زملائهم أو رؤسائهم المباشرين (Erenlce, 2010).
  - 4- الخوف من الأضرار بالعلاقات: قد يكون الأفراد مدركين لنقاط الضعف داخل المنظمة، إلا أنهم يفضلون عدم اقتراح الحلول لها لمعرفةهم بأن الآخرين لن يكونوا سعيدين بهذه المقترحات (Milliken & Morrison, 2003)
  - 5- مخاوف تتعلق بالعمل: يتجنب الأفراد البوح بمشاكلهم وهمومهم لقناعتهم لذا يفضلون عدم شرح أفكارهم خوفاً من أن ينظر لهم بأنهم يخلقون المشاكل. (Vakola & Bouradas, 2005).
- ومن الأسباب الأخرى: مركزية الإدارة، وضعف تفويض الصلاحيات. (Detert & Edmondson, 2011)، ومن الأسباب التي وردت في دراسة كاراكا (2013) karaca انعدام الثقة بالعاملين، وغرور الرؤساء وأنهم أكثر خبرة من مرؤوسهم.

#### الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي :

من الآثار التي ذكرها أشفورت وأناند (Ashforth & Anand, 2003) أن عدم رغبة العاملين في الإفصاح في وقت مبكر من مؤشرات الانذار الخطرة التي يمكن أن يؤدي إلى حدوث كثير من الظواهر السلبية مثل: الفساد الإداري والالتزامات التنظيمية الأخرى. (العرياني، 2016).

ويبدو للباحث من خلال تفقده للأطر النظرية المرتبطة بواقع الصمت التنظيمي التي سبقت الإشارة إليها بالعبارة السابقة، المحاولات العديدة من جانب الكثير من المهتمين بالنواحي الإدارية والتربوية التي حاولت إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لهذه المشكلة وما ارتبط بها من أسباب وعوامل ودوافع تسهم في حدوثها بل وتفاقمها في الواقع الإداري التعليمي، وبالتالي كانت هناك أهمية قصوى تقتضي تناول هذه المشكلة على بساط البحث والدراسة كمسألة لها طابع خاص يمكن أن يؤثر سلباً في البيئة والمناخ التعليمي داخل المؤسسة التعليمية كما يؤثر في جميع أطراف هذه المنظومة والتي يمكن أن تؤدي في النهاية إلى دفع مسار العملية التعليمية التعليمية في اتجاه غير مرغوب به، لذا دعت الحاجة إلى ضرورة كشف الغموض وإماطة اللثام الخاص بتلك المشكلة وفهم الأسباب والدوافع الحقيقية التي تؤدي إلى حدوثها وبخاصة في الواقع التعليمي بالمرحلة الابتدائية لأهمية هذه المرحلة في بناء وتشكيل شخصية المتعلم، وهذا ما حدا بالباحث بتناول هذه المشكلة بدراسته الحالية.

وانطلاقاً من رؤية المملكة 2030، فقد حققت وزارة التعليم تطلعات رؤية المملكة 2030 في بناء الإنسان والمساهمة في تنمية المجتمع منذ انطلاق الرؤية بفضل الله ثم بالدعم اللامحدود من خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين-حفظهما الله- للعملية التعليمية- حيث تواصل الوزارة جهودها في إنشاء وحدات التوعية الفكرية في الإدارات التعليمية لنشر قيم الوسطية والاعتدال في المجتمع، إلى جانب تعزيز الشراكة مع المجتمع ومؤسساته والأسر وأولياء الأمور في العملية التعليمية، ووضع إطار شامل للتطوير المهني للمعلمين والقادة التربويين يتضمن المشاركة الفاعلة لموظفي التعليم والطلبة من خلال استراتيجية وطنية للارتقاء بمهنة التدريس من خلال رفع المستوى المهني للمعلمين وتحسين بيئة المهنة ورفع جودة الخدمات المقدمة للمعلمين من خلال توفير بيئة تعليمية محفزة على الإبداع، وكذلك تطوير مؤشرات الأداء الرئيسة على مستوى الوزارة، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق هذه

الرؤية من خلال إدراك الأسباب التي قد تعوق رؤية المملكة في المشاركة الفاعلة لموظفي التعليم في القيادة التعليمية والتربوية والتي قد تسفر عن ظهور مشكلة الصمت التنظيمي والتي قد تحول دون تحقيق هذه الرؤية في الواقع التعليمي والتربوي بمدينة بريدة

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث الحالي، وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضع لبحت الحالي:

- أشارت دراسة شياو، شين. (2022) Xiao-Tong & Shen التي هدفت إلى مناقشة تأثير الصمت التنظيمي للمعلمين على الأداء الوظيفي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي وقد استخدم الباحثان استبانة للصمت التنظيمي من إعدادهما وأجريا تطبيقها على (564) من معلمي المدارس الابتدائية والثانوية في الصين وقد أظهرت الدراسة أن الصمت التنظيمي للمدرسين يرتبط ارتباطاً سلبياً كبيراً بالأداء الوظيفي.
- دراسة الروميدي (2021): وهدفت إلى التعرف على أثر الصحة التنظيمية على سلوك الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخل مؤسسات التعليم السياحي في مصر. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتمثلت الأداة في استبانة لقياس الصمت التنظيمي من إعداد الباحث وأخرى لقياس الصحة التنظيمية من إعداد الباحث أيضاً وقد تم تطبيق أداتي الدراسة على عينة بلغ حجمها (251) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخل مؤسسات التعليم السياحي استمارة صالحة للتحليل. وقد توصلت الدراسة إلى تمتع كليات ومعاهد السياحة والفنادق بصحة تنظيمية جيدة نسبياً، وانخفاض مستوى الصمت التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخلها.
- دراسة بركات (2020): وهدفت إلى التعرف على أهم الأسباب وراء الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في محافظة طولكرم، وذلك في ضوء عدة متغيرات. وقد استخدمت الدراسة استبانة للصمت التنظيمي من إعداد الباحث وتم تطبيقها على عينة مكونة من (244) موظفاً من الأكاديميين والإداريين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تقديرات أفراد الدراسة للأسباب وراء الصمت التنظيمي الكلي كان متوسطاً، كما كانت هذه التقديرات بمستوى متوسط على المجالين: الأسباب النفسية والاجتماعية، والأسباب الإدارية والفنية، بينما كانت هذه التقديرات بمستوى منخفض على مجال نقص الخبرة الشخصية. كما أظهرت النتائج من جهة أخرى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأسباب وراء الصمت التنظيمي الكلي والمجالات الفرعية تبعاً إلى متغيرات الدراسة: الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة، والتفرغ الوظيفي، والرتبة الأكاديمية.
- دراسة المطيري (2020): وهي دراسة نظرية سعت من خلال تفقدها للأسس الفكرية للصمت التنظيمي كما وردت بالأدبيات الإدارية والتربوية التي تناولت الصمت التنظيمي بدولة الكويت بهدف التغلب على بعض المشكلات الإدارية بالمدرسة، والبحث عن أسباب عزوف وإحجام العاملين بالمدرسة الابتدائية عن المشاركة أو تقديم المقترحات للمشكلات المدرسية. من خلال المنهج الوصفي، وقد قامت الدراسة بتطبيق استبانة تم إعدادها من جانب الباحثة على عينة من العاملين بالمدرسة الابتدائية بدولة الكويت بل عددها (320) من العاملين (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، معلم) اختيروا بطريقة عشوائية من المدارس الابتدائية وانتهت نتائج الدراسة بتقديم إطاراً نظرياً عن الصمت التنظيمي وطبيعته، وأنواعه، وأسبابه، والعوامل التي تؤثر فيه بالمدرسة، وأهم آثاره في المدارس خاصة إذا تفشى سلوك الصمت التنظيمي بالمدرسة، وأهم الأساليب لمواجهة

- ذلك الصمت التنظيمي، وفي النهاية اقترحت الدراسة ضرورة تعزيز الثقة بين مديري المدارس والعاملين، والتحفيز المستمر للعاملين، وتطوير المناخ المدرسي الدائم، وتفويض السلطة، وإيجاد نظام اتصال فاعل داخل المدرسة.
- دراسة شيرفاني وآخرون (2019): وهدفت إلى تحديد العلاقة بين أسلوب الإدارة والصمت التنظيمي في المستشفيات التابعة لها في جامعة طهران للعلوم الطبية. وهي دراسة مقطعية تحليلية وصفية حيث شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في القطاع العام بمستشفيات جامعة طهران للعلوم الطبية والتي يعمل بها 4251 موظفًا و354 موظفًا من بين هذه المجموعة تم اختيار عينات عشوائية طبقية. طُبق عليهم استبيان الصمت التنظيمي لفاكولا وبورداس. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الأنماط الاستغلالية-الموثوقة والأنماط الخيرية-الموثوقة والصمت التنظيمي ( $P < 0.001$ ).
- دراسة شاوش؛ الأشول (2018): وهدفت إلى دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي لدى العاملين في جامعة دار السلام. وقد صُمم نموذج استبانة خصيصاً لهذا الغرض، واستخدام الباحثان أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتي تتمثل بـ (ظروف العمل، العلاقات الاجتماعية، الأمان والاستقرار الوظيفي، نظام المرتبات والحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات) وبين بعد الصمت التنظيمي ويتمثل مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين بجامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا وعددهم (170) وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكشفت النتائج أن العاملين لديهم مستويات متوسطة من جودة الحياة الوظيفية والصمت التنظيمي. علاوة على ذلك، هناك علاقة ارتباط عكسية ضعيفة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وبين الصمت التنظيمي.
- دراسة حوالة والبيكر (2016): وهدفت إلى دراسة واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات بوسط مدينة الرياض، والتعرف على أسباب الصمت وسبل التغلب عليه، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم توزيع استبانة من إعداد الباحثين على عينة من (70) معلمة، (46) مشرفة تربوية، وتوصلت إلى نتائج أبرزها: أن مستوى ممارسة القائدات لأبعاد الصمت التنظيمي الخمسة قد جاءت بدرجة متوسطة، وأن الموافقة على أسباب الصمت التنظيمي الواردة كانت متوسطة
- دراسة القرني (2016): وهدفت إلى الوقوف على مستوى الصمت التنظيمي لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت الأداة في.. استبيان لقياس القيادة الأخلاقية، والثاني لقياس سلوك الصمت التنظيمي من إعداد الباحث تم تطبيقهما على عينة بلغت (111) عضو هيئة تدريس من جامعة تبوك تم اختيارهم باستخدام العينة الطبقية العشوائية وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الصمت لتنظيمي لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك كانت مرتفعة.
- دراسة العرياني (2016): وقد هدفت إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات، وشملت عينة الدراسة (235) معلماً من المحافظة، وقد استخدمت الدراسة لمنهج الوصفي بأسلوبه المسحي وأسلوب دراسة العلاقات، وقامت الدراسة بإعداد وتصميم استبيان لقياس مستوى سلوك الصمت التنظيمي ومستوى مناخ الصمت التنظيمي على عينة البحث، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها: أن مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس جاء بدرجة تحقق متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية تعزى لتغير المؤهل التخصصي ومكتب التعلم، ووجود فروق تعزى لتغير الخبرة في التعليم.
- دراسة أكوزيم (2014) Aukuzam: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مستويات العدالة التنظيمية في الصمت التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في.

استبانة من إعداد الباحث تتضمن محور لمستويات العدالة التنظيمية والآخر لسلوك الصمت التنظيمي.. تم تطبيقها على عينة بلغت (332) من معلمي المرحلة الابتدائية، وتوصلت النتائج إلى أن العدالة التنظيمية كان لها أثر سلبي في كل من الصمت المدعن والصمت الدفاعي للمعلمين.

### التعليق على الدراسات السابقة:

لقد تبين للباحث من خلال تفقده ومروره على الدراسات السابقة تشابهها مع دراسته الحالية في تطرقها لمجال الصمت التنظيمي كموضوع للدراسة، وتختلف عنها بتركيزها على بحث واقع الصمت التنظيمي لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية مع بحث عن الأسباب والدوافع الجوهرية للصمت التنظيمي، وعلاقة متغيرات الدراسة "الوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة" باستجابات أفراد الدراسة من مشرفين تربويين ومعلمين من خلال رؤيتهم للصمت التنظيمي، وقد تبين للباحث كذلك استخدام غالبية الدراسات السابقة للمنهج الوصفي في معالجة متغيراتها البحثية (البلهد، 2014)، (القرني، 2016)، وقد تبين للباحث استخدام هذه الدراسات للاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بها (حوالة والبكر، 2016)، (دراسة شاوش؛ الأشول، 2018) وهذا ما حدا بالباحث لاستخدام نفس المنهج في معالجة متغيراته البحثية والاعتماد أيضاً على استبانة من إعداده لجمع البيانات ذات الاهتمام، كما استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري لدراسته كما استفادت من جمع الخبرات النظرية نتيجة الاطلاع على أدوات هذه الدراسات في إعداد وتصميم أداة دراسته الحالية. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة. بإلقاء الضوء على الأسباب الجوهرية للصمت التنظيمي لدى قادة المدارس الابتدائية من خلال وجهة نظر عينة المشرفين التربويين وهذه النوعية من العينات لم يتم الاعتماد عليها بالدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع، كما ان الدراسة تناولت مشكلة الصمت التنظيمي بمنطقة جغرافية تختلف عن المناطق الأخرى بالمملكة التي تناولتها الدراسات السابقة وهي مدينة بريدة، كما ان الدراسة الحالية تميزت عن الدراسات السابقة بمراعاة التحقق من شروط استخدام الإحصاء البارمترى في المعالجات الخاصة بمتغيراتها البحثية واستخدام الأسلوب الإحصائي المناسب لهذه الشروط، وهذا ما لم يراع بالدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة وأهدافها فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يعبر عن الظاهرة المدروسة، وعقد المقارنات بهدف إدراك الأسباب المرتبطة بالمتغيرات التصنيفية قيد البحث والدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من مشرفي ومعلمي المرحلة الابتدائية الحكومية (بنين) بمدينة بريدة بمنطقة القصيم في مكنتي التعليم في شمال وجنوب مدينة بريدة، والبالغ عددهم (1290) معلماً و(120) مشرفاً تربوياً.

عينة الدراسة:

بلغت عينة الدراسة والتي تم اختيارها عشوائياً من بين معلمي المرحلة الابتدائية من الذكور في مكثبي التعليم في شمال وجنوب بريدة (213) معلماً، وكذلك المشرفين والبالغ عددهم (120) مشرفاً، وتم استرجاع (84) استبانة من المشرفين التربويين و(129) استبانة من المعلمين.

جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة %	المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة %
الوظيفة	مشرف تربوي	84	39.4%	سنوات الخبرة	4-1	12	6%
	معلم ابتدائي	129	60.6%		9-5	27	13%
	المجموع	213			(10) فأكثر	417	81%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	174	82%	المجموع	321		
	ماجستير	30	14%				
	دكتوراه	9	4%				
	المجموع	321					

يتضح من الجدول السابق الخاص بتوزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) أن حجم عينة المشرف التربوي بلغت (84) مشرفاً بنسبة (39.4%) في حين بلغ حجم عينة المعلم (129) بنسبة قدرها (60.6%) وهذا الاختلاف بين حجم عيني المشرف والمعلم هو اختلاف طبيعي نظراً لكبر حجم مجتمع المعلمين عن حجم مجتمع المشرفين بصورة عامة، كما بلغ حجم عينة البكالوريوس (174) بنسبة قدرها (82%)، كما بلغ حجم عينة الماجستير (30) بنسبة قدرها (14%)، وبلغ حجم عينة الدكتوراه (9) بنسبة قدرها (4%) واختلاف حجم العينة الثلاث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي هو اختلاف طبيعي نظراً لصغر حجم عينة الحاصلين على الدكتوراه في مقارنتها بعيني الماجستير والبكالوريوس في الواقع التعليمي بشكل عام، كما تبين من نفس الجدول أن عينة الخبرة (4-1 سنوات) بلغ حجمها (12) بنسبة (6%)، كما بلغ حجم عينة الخبرة (5-9 سنوات) (24) فرد، في حين بلغ عينة الخبرة (10 سنوات فأكثر) (174) فرد بنسبة (81%) وهذه النسب تتوافق مع طبيعة حجم هذه الشرائح في المجتمع الأصلي بمدينة بريدة، وقد راعي الباحث التفاوت بين حجم العينة لفئات المتغيرات الثلاثة (الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة) عند مقارنة هذه الفئات باختيار الأساليب الإحصائية اللابمرترية والتي تتوافق مع العينات الصغيرة بهدف الحصول على نتائج أكثر دقة

1- أداة الدراسة: تم بناء أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الدراسات ذات العلاقة الوثيقة بموضوع البحث ومنها دراسة حوالة والبكر (2016)، ودراسة عبد الرزاق وحمود (2016)، دراسة المطيري (2020)، ودراسة بركات (2020). وتكونت من ثلاثة أجزاء:

**الجزء الأول:** المعلومات الديموغرافية (الوظيفة، المؤهل، سنوات الخدمة).

**الجزء الثاني:** وتكون من محورين:

**المحور الأول:** وتكون من (25) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد على النحو التالي:

- البعد الأول: تضمن عبارات عن تخوف قادة المدارس الابتدائية من التغذية الراجعة من المعلمين (7) عبارات.

- البعد الثاني: اشتمل على عبارات عن تخوف قادة المدارس الابتدائية من التغذية الراجعة من قبل إدارة التعليم (6) عبارات.

- البعد الثالث: تناول درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية لوسائل الاتصال، (6) عبارات.
- البعد الرابع: لتحديد درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية فيما يتعلق بإسائه السلطة الرسمية، (6) عبارات.
- المحور الثاني: تناول أسباب ممارسة القادة للصمت، (13) عبارة.

#### الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

قامت الدراسة بتطبيق الأداة على عينة الدراسة الاستطلاعية حجمها (50) فرد من المعلمين والمشرفين التربويين (32 معلم + 18 مشرف تربوي) لتقدير الخصائص السيكومترية لها وفقاً للإجراءات التالية:

#### 1- صدق المحكمين

وقد تم عرض الأداة بصورتها على (5) محكمين من الخبراء الأكاديميين، و(5) من خبراء التعليم، وقد اتفق المحكمون على الصدق الظاهري لجميع عبارات الاستبيان بنسبة اتفاق لا تقل عن 90%، مع إجراء التعديلات التي أشار إليها السادة المحكمون. وبالتالي تكونت الدراسة من عدد (32) عبارة في صورتها النهائية وهو نفس عدد العبارات المتضمنة بها في صورتها الأولية.

#### 2- صدق الاتساق الداخلي

قام الباحث بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي Internal consistency: لها وقد تم حساب معاملات الارتباط بين مفردات استبيان البحث والمحور الذي تنتمي له والدرجة الكلية للاستبيان، ويوضح جدول (3) النتائج. جدول رقم (3) معاملات الارتباط بين مفردات استبيان البحث والمحور الذي تنتمي له والدرجة الكلية للاستبيان

معامل ارتباط المفردة			معامل ارتباط المفردة			معامل ارتباط المفردة		
م	بالمحور	بالدرجة الكلية	م	بالمحور	بالدرجة الكلية	م	بالمحور	بالدرجة الكلية
1	**0.662	**0.577	14	**0.788	**0.685	27	**0.784	**0.801
2	**0.519	**0.322	15	**0.789	**0.760	28	**0.851	**0.796
3	**0.727	**0.665	16	**0.883	**0.829	29	**0.818	**0.751
4	**0.585	**0.429	17	**0.817	**0.732	30	**0.838	**0.787
5	**0.783	**0.731	18	**0.791	**0.673	31	**0.773	**0.735
6	**0.696	**0.742	19	**0.690	**0.702	32	**0.742	**0.737
7	**0.718	**0.652	20	**0.613	**0.534	33	**0.453	**0.460
8	**0.722	**0.654	21	**0.781	**0.757	34	**0.748	**0.734
9	**0.364	**0.608	22	**0.771	**0.729	35	**0.327	**0.447
10	**0.401	**0.646	23	**0.551	**0.268	36	**0.421	**0.498
11	**0.495	**0.739	24	**0.440	*0.152	37	**0.805	**0.736
12	**0.667	**0.760	25	**0.787	**0.749	38	**0.782	**0.764
13	**0.699	**0.714	26	**0.703	**0.709			

\*\* دالة عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من جدول (2) أن معاملات الارتباط بين مفردات استبيان البحث والمحور الذي تنتمي له والدرجة الكلية للاستبيان جميعها دالة عند مستوى دلالة 0.01 عدا معامل الارتباط بين المفردة رقم 24 والدرجة الكلية للاستبيان كان دالاً عند مستوى دلالة 0.5، مما يعني التأكد من الاتساق الداخلي للاستبيان على مستوى المفردات.

كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معاملات الارتباط بين درجات العينة على كل محور من محاور الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبيان، ويوضح جدول (3) النتائج. جدول رقم (3) معاملات الارتباط بين درجات عينة تقنين الاستبانة على كل محور من محاور الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبيان

م	المحور	عدد العبارات	معاملات الارتباط بالكلية
1	تخوف قادة المدارس الابتدائية من التغذية الراجعة من المعلمين	7	**0.896
2	تخوف قائد المدرسة من التغذية الراجعة من قبل إدارة التعليم	6	**0.882
3	مستوى ممارسة قائد المدرسة الابتدائية لوسائل الاتصال	6	**0.941
4	مستوى ممارسة قائد المدرسة الابتدائية فيما يتعلق بأساءه السلطة الرسمية	6	**0.864
5	أسباب الصمت التنظيمي	13	**0.958

\*\* دالة عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من جدول (3) أن معاملات الارتباط بين درجات عينة تقنين الاستبانة على كل محور من محاور الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبيان دالة عند مستوى دلالة 0.01.

ثانياً- حساب الثبات

للتأكد من ثبات الاستبانة استخدم معامل ألفا كرونباخ (ألفا) ويوضح جدول (3) النتائج. الجدول رقم (4) معاملات ثبات محاور الاستبانة.

م	المحور	عدد العبارات	الصدق
1	تخوف قادة المدارس الابتدائية من التغذية الراجعة من المعلمين	7	0.803
2	تخوف قادة المدارس الابتدائية من التغذية الراجعة من قبل إدارة التعليم.	6	0.778
3	مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية لوسائل الاتصال	6	0.885
4	مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية فيما يتعلق بإساءة السلطة الرسمية	6	0.746
5	أسباب الصمت التنظيمي.	13	0.917
	الاستبيان الكلي	38	0.958

من جدول (4) يتضح أن معاملات ثبات المحاور تراوحت بين (0.917 - 0.885) أما الجزء الثالث والخاص بأسباب الصمت التنظيمي فبلغت قيمة الثبات 0.917، فيما حققت الاستبانة بجميع محاورها القيمة 0.958 وهي نسب ثبات عالية، وبذلك تؤكد صدق وثبات الاستبيان.

الوزن النسبي المعياري:

طريقة الإجابة: تم تحديد ثلاثة مستويات (على مقياس ليكارت الثلاثي) للاستجابة على كل عبارة من عبارات الاستبانة وهي: عالية - متوسطة - ضعيفة.

طريقة التصحيح: تم تقدير مستوى الاستجابة على كل عبارة من عبارات الاستبانة (عالية - متوسطة - ضعيفة) كما يلي:

خصصت الدرجة (3) لمستوى الاستجابة (عالية)، الدرجة (2) لمستوى الاستجابة (متوسطة)، الدرجة (1) لمستوى الاستجابة (ضعيفة)

لتفسير نتائج تحليل استجابات عينة الدراسة تم الاعتماد على القاعدة التالية الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (2): الفترات الموزونة المقابلة للاستجابات الثلاثية لتفسير مستوى ممارسة الصمت التنظيمي

مستويات الاستجابة	بدايات الفترات ونهايتها	الوصف
1	1 إلى 1.67	ممارسة ضعيفة
2	من 1.68 إلى 2.34	ممارسة متوسطة
3	من 2.35 إلى 3	ممارسة عالية

\*مدى فترات الاستجابة = (الفرق بين أعلى وأدنى درجات الاستجابة) ÷ عدد مستويات الاستجابة = (3-1)

$$0.67 = 3 \div 2 = 3 \div$$

الأساليب الإحصائية المستخدمة بالدراسة:

المتوسط والانحراف المعياري للإجابة عن السؤال الأول والثاني، اختبار (ت) أو اختبار مان ويتي، اختبار تحليل التباين الأحادي أو اختبار كروسكال واليس، وفقاً لطبيعة بيانات البحث التي تحقق أو لا تحقق شروط استخدام الإحصاء البارامتري. للإجابة عن السؤال الثالث.

#### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- الإجابة على السؤال الأول: "ما مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية لأبعاد الصمت التنظيمي الأربعة (التخوف من التغذية الراجعة من المعلمين - من التغذية الراجعة من قبل إدارة التعليم - ممارسة وسائل الاتصال - إساءة السلطة الرسمية) من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بمدينة بريدة. وللإجابة على السؤال الأول قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على مستوى محاور استبانة الدراسة، ومن ثم ترتيبها تنازلياً، ويوضح جدول (4) النتائج.

جدول رقم (9) درجة ممارسة قادة المدارس لأبعاد الصمت التنظيمي الأربعة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	الأبعاد	المتوسط	الانحراف	الترتيب
2	تخوف قائد المدرسة من التغذية الراجعة من قبل إدارة التعليم	2.17	0.49	1
1	تخوف قادة المدارس الابتدائية من التغذية الراجعة من المعلمين	1.99	0.50	2
4	مستوى ممارسة قائد المدرسة الابتدائية فيما يتعلق بإساءة السلطة الرسمية	1.82	0.46	3
3	مستوى ممارسة قائد المدرسة الابتدائية لوسائل الاتصال	1.80	0.57	4
	المتوسط الحسابي العام	1.95	0.44	

يتبين من الجدول رقم (9) أن أجمالي المتوسط الحسابي لأبعاد الصمت التنظيمي الأربعة مجتمعة من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بمستوى ممارسة متوسطة (وفقاً للمعايير المدرجة بجدول رقم (2))، ويعزى تصدر بعد (تخوف قائد المدرسة من التغذية الراجعة من قبل إدارة التعليم) للأبعاد الأربعة لكون العلاقة بين إدارة التعليم وقادة المدارس يشوبها بعض التسلط لذلك يتحفظ القادة في تعاملهم مع القيادة العليا لدرجة حجيم لكثير من الآراء والأفكار مما يؤثر سلباً على عمليات صنع القرارات والمشاركة في حل المشكلات، وبالنسبة لممارسة القادة في تخوفهم

من التغذية الراجعة من المعلمين والتي جاءت ثانياً فإن خشية القادة يمكن تفسيرها في عدم تقبلهم لأي آراء يرونها سلبية مما يدفعهم لعدم قبولها خوفاً من اهتزاز صورتهم أمام إدارة التعليم وتتفق هذه النتائج مع دراستي حواله والبكر (2018) والتين كورت. (2014) Altinkurt

أما على مستوى العبارات فقد قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على مستوى العبارات، وكانت النتائج كما توضحها الجداول الآتية:

تخوف قادة المدارس الابتدائية من التغذية الراجعة من المعلمين

جدول رقم (5) تخوف قادة المدارس الابتدائية من التغذية الراجعة من المعلمين مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
4	يفضل قائد المدرسة التعامل مع من يشاركونه في وجهات نظره	2.34	.71	1	متوسطة
7	يعتبر قائد المدرسة نفسه أكثر معرفة من غيره بمتطلبات العمل	2.12	.77	2	متوسطة
3	لا يوفر قائد المدرسة موقعا لاستقبال الشكاوى والاقتراحات من المعلمين	2.08	.87	3	متوسطة
2	تحفيز قائد المدرسة للمعلمين من أجل طرح الأفكار المطورة للإدارة ضعيف	2.01	.71	4	متوسطة
5	يتجاهل قائد المدرسة الانتقادات المتعلقة بأدائه للعمل	2.00	.73	5	متوسطة
6	يصدر قائد المدرسة الأوامر للمعلمين دون مناقشة مضمونها	1.82	.71	6	متوسطة
1	يتعامل قائد المدرسة مع المعلمين باعتبارهم أصحاب مصلحة شخصية دون النظر لمصلحة العمل.	1.58	.67	7	ضعيفة
	المتوسط العام للمحور	1.99	0.44		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لمحور (تخوف قادة المدارس الابتدائية من التغذية الراجعة من المعلمين) 1.99 وبدرجة متوسطة (وفقاً للمعايير المدرجة بجدول رقم (2))، وتعزى هذه النتيجة إلى أن وعي قادة المدارس الابتدائية بدور المعلمين في التحديث والتحسين دون المستوى المأمول والذي لا يتحقق إلا بمشاركة المعلمين القوية في تقديم وجهات النظر، وتؤيد دراسة ألتين كورت (2014) Altinkurt هذا التحليل حيث كشفت عن وجود علاقة بين مناخ المدرسة والذي من عناصره القائد والمعلمين وسلوكيات الصمت التنظيمي لدى المعلمين. كما اتفقت مع دراسة حواله والبكر (2018)، ودراسة العرياني (2016) حيث توصلتا إلى أن مستوى الصمت قد جاء بدرجة متوسطة لدى القادة. وجاءت عبارة (يفضل قائد المدرسة التعامل مع من يشاركونه في وجهات النظر) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ 2.34 وبدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى خوف بعض القيادات من أصحاب الرأي غير المجامل والذي قد يرون ومن وجهة نظرهم أنه سيؤثر سلباً في قراراتهم. وتأتي عبارة (يتعامل قائد المدرسة مع المعلمين باعتبارهم أصحاب مصلحة شخصية دون النظر لمصلحة العمل) بمتوسط حسابي 1.58 وبدرجة ضعيفة (وفقاً للمعايير المدرجة بجدول رقم (2)) ما يدل على أن القادة يقدمون مصلحة العمل على المصلحة الشخصية..

جدول رقم (6) تخوف قادة المدارس الابتدائية من التغذية الراجعة من قبل إدارة التعليم

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
2	قلة اهتمام إدارة التعليم بمقترحات ووجهات نظر قائد المدرسة.	2.37	.65	1	كبيرة
3	خوف المعلمين من الآثار السلبية من إدارة التعليم عند تبني آراء مخالفة	2.36	.67	2	كبيرة
6	حرص قائد المدرسة على إخفاء المشكلات عن إدارة التعليم	2.24	.75	3	متوسطة
4	تؤيد إدارة التعليم آراء قائد المدرسة تخالف وجهات نظر المعلمين	2.09	.73	4	متوسطة
5	تعتمد إضعاف مناخ الحرية المتاح في المدرسة للتعبير عن (آراء - مقترحات) المعلمين	2.00	.76	5	متوسطة
1	يشكك قائد المدرسة بصدق الآراء السلبية المتعلقة بأدائه	1.94	.73	6	متوسطة
	المتوسط العام للمحور	2.17	.49		

يوضح الجدول رقم (6) أن محور (تخوف قائد المدرسة من التغذية الراجعة من قبل إدارة التعليم) قد جاء بمتوسط حسابي بلغ 2.17 من 3.0 وبدرجة متوسطة (وفقاً للمعايير المدرجة بجدول رقم (2))، وقد تعزى هذه النتيجة لسبب وهو خوف القادة من العقوبات أن كانت مباشرة أو غير مباشرة من قبل إدارة التعليم بسبب ردود أفعالهم حول بعض الممارسات الإدارية السلبية، ويؤكد مثل هذا التفسير الحمود (2016) الذي رأى أن الخوف من أسباب الصمت التنظيمي وعززت هذا التفسير دراسة هوسريساهاي (2015) والتي توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات التسلسل التنظيمي والصمت التنظيمي. وجاءت العبارة (قلة اهتمام إدارة التعليم بمقترحات ووجهات نظر قائد المدرسة) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي 2.37 وبدرجة متوسطة قريبة جداً من العالية (2.4) ما يعني أن الاتصالات تأخذ الاتجاه النازل أكثر من الصاعد، ووجود فجوة بسبب عدم وجود قنوات اتصال وتواصل فعالة، وحلت العبارة (يشكك قائد المدرسة بصدق الآراء السلبية المتعلقة بأدائه) في المرتبة السادسة والأخيرة وحصلت على متوسط الحسابي 1.94 وبدرجة متوسطة، ويفسر ذلك ربما بأن لدى القادة قدراً من الثقة بأنفسهم لذلك يقبلون بالآراء حتى ولو كانت سلبية ما يعني أن سلوك الصمت أقل وطأة في هذا الجانب.

جدول رقم (7) ممارسة قادة المدرسة الابتدائية لوسائل الاتصال

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
3	لا يوفر قائد المدرسة فرص مشاركة كافية للمعلمين لطرح أفكارهم	1.92	.782	1	متوسطة
2	يؤخر قائد المدرسة رفع مقترحات المعلمين لإدارة التعليم	1.88	.740	2	متوسطة
6	يغضب قائد المدرسة عندما يبلغه المعلمون عن مشكلات حدثت في العمل	1.83	.632	3	متوسطة
4	يحرص قائد المدرسة على العمل منفرداً دون فريق العمل	1.78	.742	4	متوسطة
5	يتعمد قائد المدرسة عدم إيضاح خطوات العمل الغامضة للمعلمين	1.73	.713	5	متوسطة
1	قلة فرص الاتصال المتاحة أمام معلمي المدرسة من قبل القائد	1.68	.688	6	متوسطة
	المتوسط العام	1.80	.57		

يوضح الجدول رقم (7) أن درجة ممارسة قائد المدرسة الابتدائية لوسائل الاتصال قد جاءت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.8036 (وفقاً للمعايير المدرجة بجدول رقم (2) وقد يرجع الأمر إلى أحد أمرين فإما أن وسائل الاتصال في المدرسة محدودة، وإما أن يكون نتيجة لعدم قناعة القادة بالتوسع في استخدام قنوات الاتصال، ومما يؤكد ذلك أن متوسطات العبارات قد تراوحت بين 1.92 و1.62 من 3، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة حوالة والبكر (2018) ودراسة ألتين كورت Altinkurt (2014)، وجاءت العبارة (لا يوفر قائد المدرسة فرص مشاركة كافية للمعلمين لطرح أفكارهم) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي قدره 1.92 وبدرجة متوسطة ما يدل على أن معظم قادة المدارس يرون أن فرص مشاركة المعلمين في العمل المدرسي تقتصر على التدريس وممارسة الأنشطة، وجاءت العبارة (قلة فرص الاتصال المتاحة أمام معلمي المدرسة من قبل القائد) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي 1.68 وبدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن فرص الاتصال في المدارس مازالت محصورة في الاجتماعات الرسمية المحدودة لتبليغ التعاميم من جانب القادة والتعليمات الواجبة التنفيذ.

جدول رقم (8) ممارسة قادة المدارس الابتدائية فيما يتعلق بإساءة السلطة الرسمية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
4	يعالج قائد المدرسة مشكلات المعلمين عن طريق التقيد التام بالأنظمة	2.05	.65	1	متوسطة
2	يعتمد قائد المدرسة على سلطته الرسمية ليمارس التأثير في المعلمين	1.89	.74	2	متوسطة
1	يقبل قائد المدرسة أذمار المعلمين بعد تردد ودون مراعاة لظروفهم الطارئة	1.81	.68	3	متوسطة
3	يحتفظ قائد المدرسة بكل الصلاحيات لنفسه دون تفويض أحد من فريق العمل	1.79	.72	4	متوسطة
5	يطبق قائد المدرسة نظاماً صارماً للمساءلة والمحاسبة	1.79	.61	5	متوسطة
6	يسعى قائد المدرسة لتهميش كثير من المعلمين الطموحين	1.62	.70	6	ضعيفة
	المتوسط العام	1.82	0.46		

يوضح الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لمحور (مستوى ممارسة قائد المدرسة الابتدائية فيما يتعلق بإساءة السلطة) قد بلغ 1.8232 من 3.0 وبدرجة متوسطة (وفقاً للمعايير المدرجة بجدول رقم (2)، ويعزى ذلك إلى أن المرجعية الرسمية للقائد من أجل استخدام السلطات هي الأنظمة واللوائح والتعليمات لذلك قد يلجأ القائد في حالات محدودة إلى التعسف في استخدامها خارج حدود المرونة، وقد أكد أكويوزيم (2014) Aukuzam على أن تحقيق العدالة بين العاملين من عدمها يمكن أن تؤدي إلى التنبؤ بالصمت التنظيمي للمعلمين وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات ألتين كورت (2014) Altinkurt ودراسة سيتين (2013) Cetin حيث حققت الدراسات نفس المتوسط. وجاءت العبارة (يعالج قائد المدرسة مشكلات المعلمين عن طريق التقيد التام بالأنظمة) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي 2.05 من 3.0 وبدرجة متوسطة (وفقاً للمعايير المدرجة بجدول رقم (2)) وتعزى هذه النتيجة إلى أن القادة وبسبب خوفهم من المساءلة يتقيدون عند حلهم للمشكلات بما ورد باللوائح والأنظمة التي قد يراها المعلمون صارمة وغير مرنة. بينما حلت العبارة (يسعى قائد المدرسة لتهميش كثير من المعلمين الطموحين) في المرتبة السادسة والأخيرة وبمتوسط حسابي 1.62 وبدرجة متوسطة ويعزى هذا الأمر إلى أن غالبية البرامج التطويرية من دراسات عليا ودورات

وغيرها من الفرص التطويرية تتم بشكل مركزي، كما أن الترشيح لمناصب قيادية عليا تتم بنفس الآلية ودور القائد المدرسي غالبا أبداء الرأي أو التوصية من عدمها وقد لا يؤخذ بها.

- نتيجة السؤال الثاني: " ما أهم أسباب الصمت التنظيمي لدى قادة المدارس الابتدائية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بمدينة بريدة " استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما بالجدول التالي: جدول رقم (10) أسباب الصمت التنظيمي لدى قادة المدارس الابتدائية مرتبة حسب وجهة نظر أفراد الدراسة

م	العبرة	الحساب المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى السبب
8	قلة دعم إدارة التعليم لمقترحات المعلمين	2.46	.68	1	كبير
7	تخوف قائد المدرسة من ردود أفعال سلبية من إدارة التعليم	2.33	.77	2	متوسط
10	قلة صلاحيات قائد المدرسة والتي لا تمكنه من حل المشكلات وتلبية المتطلبات	2.21	.74	3	متوسط
11	كثرة المسؤوليات وتراكم المتطلبات والمهام التي لا تتيح مجالاً أمام قائد المدرسة الاستماع للمعلمين	2.13	.74	4	متوسط
12	ضعف خبرة قائد المدرسة في التعامل مع الأطراف المخالفة له	2.06	.75	5	متوسط
3	تدني مستوى مهارة قائد المدرسة في إدارة الوقت وضغوط العمل	2.02	.736	6	متوسط
6	تخوف قائد المدرسة من التغذية الراجعة من المعلمين	1.95	.69	7	متوسط
4	ضعف مهارات قائد المدرسة في حل المشكلات التي تواجه العمل المدرسي	1.95	.70	8	متوسط
13	ردة الفعل السلبية من قائد المدرسة تجاه أي مشكلات أو مقترحات.	1.90	.63	9	متوسط
1	قلة اهتمام قائد المدرسة بالمشكلات المتعلقة بالترقية والحراك المهني	1.89	.76	10	متوسط
5	ضعف أسلوب توصيل الأفكار بين القائد والمعلمين	1.88	.70	11	متوسط
2	ضعف الثقة المتبادلة بين القائد والمعلمين	1.72	.68	12	متوسط
9	استعلاء قائد المدرسة على منسوبي المدرسة بعدم قبول أي ردة فعل منهم	1.61	.66	13	ضعيف

يوضح الجدول رقم (10) أهم أسباب الصمت التنظيمي حيث جاءت العبارة (قلة دعم إدارة التعليم لمقترحات المعلمين) في المرتبة الأولى بمتوسط 2.46 وبدرجة عالية (وفقاً للمعايير المدرجة بجدول رقم 2)، وتعزى هذه النتيجة لطبيعة النظام المركزي في التعليم خاصة في الجوانب الإشرافية والتخطيطية وكون الاتصال بين الإدارة التعليمية والمدارس أقل من المأمول، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العرياني (2016) ودراسة حوالة والبكر (2018). وفي المرتبة الثانية حلت العبارة (تخوف قائد المدرسة من ردود أفعال سلبية من إدارة التعليم) وبمتوسط حسابي 2.33 وبدرجة متوسطة وقد يعزى ذلك إلى أن حرية الرأي والتعبير في أدنى مستوياتها، وحلت ثالثاً قلة صلاحيات قائد المدرسة وبمتوسط حسابي 2.21 بدرجة متوسطة. وفي المرتبة الأخيرة حلت العبارة " استعلاء قائد المدرسة على منسوبي المدرسة بعدم قبول أي ردة فعل منهم " ما يدل على أن سلوكيات الاستعلاء غير موجودة لعوامل منها التوجهات المستمرة للقادة للالتزام بما أوجبه الدين الإسلامي من احترام في حدود النظام.

- نتيجة السؤال الثالث: " هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة بمدينة بريدة تعزى لمتغيرات الدراسة (الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة). وللإجابة على السؤال قام الباحث بما يلي:

أولاً: فحص دلالة الفروق بين استجابات العينة البحثية على استبانة الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير الوظيفة تم اختبار اعتدالية توزيع بيانات عيني المقارنة Normality (المعلم / المشرف التربوي) باستخدام اختبار كلمجروف- سميرونوف Kolmogorov- Smirnov Test، وقد أظهرت النتائج تحقق اعتدالية توزيع الدرجات لعينة المشرفين التربويين فقط حيث بلغت قيمة الاختبار (0.09) وهي غير دالة عند مستوى (0.05)، أما بيانات عينة المعلم فلم تحقق الاعتدالية الخاصة بها فقد بلغت قيمة الاختبار (0.12) وهي دالة عند مستوى (0.05)، وبالتالي لم يحقق كل من عيني المقارنة معاً شرط اعتدالية توزيع البيانات، بما لا يسمح باستخدام الاحصاء البارامتري، والاختبار المناسب هو اختبار مان ويتي ونتائج هذا الاختبار مينة فيما يلي:

جدول (11) متوسطات رتب درجات استبيان الصمت التنظيمي لعينة البحث التي تختلف باختلاف الوظيفة

العينة	الفئات	عدد الأفراد	متوسط الرتب	قيمة اختبار مان ويتي (U)	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لاستبيان الصمت التنظيمي	معلم	301	96.17	3916.500	0.000
	مشرف تربوي	83	126.81		
	المجموع	321			

يوضح الجدول (11) أن قيمة اختبار مان ويتي (U) بلغت (3916.5) وهي دالة عن مستوى (0.01) مما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط رتب درجات عينة البحث على استبانة الصمت التنظيمي لصالح عينة المشرف التربوي صاحبة المتوسط الأكبر من الرتب (126.81) ولعل تفوق رأي المشرف التربوي على رأي معلم المرحلة الابتدائية كان لعوامل كثيرة منها الخبرة وكون المشرف التربوي الرابط بين إدارة التعليم وقادة المدارس.

ثانياً- فحص دلالة الفروق بين استجابات العينة على استبانة الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار كروسكال واليس Kruskal- Wallis Test- نظراً لأن عينة الحاصلون على درجة الدكتوراه بلغ عددها (9) أفراد فقط، بما لا يسمح باستخدام الإحصاء البارامتري- ونتائج هذا الاختبار مبين بالجدول التالي:

جدول رقم (12) متوسط رتب درجات الصمت التنظيمي لعينة الدراسة.

المؤهل العلمي	عدد الأفراد	متوسط الرتب	كروسكال واليس (H)	الدلالة الإحصائية	
الدرجة الكلية لاستبيان الصمت التنظيمي	بكالوريوس	174	102.03	9.00	0.011
	ماجستير	30	133.48		
	دكتوراه	9	139.72		
	المجموع	321			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة الاختبار (H) بلغت (9) وهي دالة عند مستوى (0.05) مما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسطات رتب درجات عينة البحث باختلاف المؤهل العلمي وللتعرف على اتجاه الفروق بين تلك المتوسطات استخدم اختبار المقارنات الثنائية بتصحيح "بنفروني" Bonferroni تفادياً للخطأ من النوع الأول، والجدول التالي يوضح المقارنات الثنائية بعد التصحيح.

جدول (13) المقارنات الثنائية لاختبار "بونفروني".

مستوى الدلالة المصحح	إحصاءة "بونفروني"	طرفي المقارنة
0.03	31.5	بكالوريوس- ماجستير
0.23	37.7	بكالوريوس- دكتوراه
1.00	6.2	ماجستير- دكتوراه

يتضح من الجدول أن هناك فرق دال عند (0.05) بين متوسطي رتب درجات عيني المقارنة (البكالوريوس / الماجستير) في صالح عينة الماجستير، كما تبين من نفس الجدول عدم وجود فروق جوهرية للمقارنات الأخرى. والنتيجة غير متوقعة حيث كان المتوقع تصدر حمله الدكتوراه، ثم حملة الماجستير، ثم البكالوريوس فحملة الدكتوراه أكثر تأهيلاً وخبرة وممارسة للعمل الإداري ومعرفة برودود الأفعال داخل المنظومة التعليمية، وتأتي هذه النتيجة على العكس من نتائج دراسة المجالي (2007) ودراسة الظفري، السعيدية (2020) والتي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة العرياني (2016)، ودراسة أمين ووادي (2018) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويرى الباحث أن هذه النتيجة قد تعود إلى عوامل أو متغيرات أخرى قد تختلف عن متغير المؤهل العلمي.

ثالثاً- فحص دلالة الفروق بين استجابات العينة على استبانة الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لفحص دلالة الفروق بين استجابات العينة البحثية على استبانة الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة استخدم اختبار كروسكال- واليس نظراً لصغر حجم عينات المقارنة وهي العينة صاحبة الخبرة الأقل من خمس سنوات حيث بلغ عدد أفرادها (12)، ونتائج استخدام هذا الاختبار مبينة بالجدولين التاليين:

جدول رقم (14) متوسط رتب درجات الصمت التنظيمي لعينة الدراسة

الدلالة	كروسكال- واليس (H)	متوسط رتب الدرجات	عدد الأفراد	سنوات الخبرة
0.045	6.184	72.13	12	(5) سنوات فأقل
		125.69	27	6 سنوات إلى 9 سنوات
		107.73	417	(10)سنوات فأكثر
			321	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (H) بلغت (6) تقريباً وهي قيمة دالة عند مستوى (0.05) مما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسطات رتب درجات عينة البحث التي تختلف باختلاف سنوات الخبرة ، وللتعرف على اتجاه الفروق بين تلك المتوسطات استخدم اختبار المقارنات الثنائية بتصحيح "بنفروني" لتفادي تضخم الخطأ من النوع الأول، والجدول التالي يوضح هذه المقارنات.

جدول (15) المقارنات الثنائية لاختبار "بونفروني"

مستوى الدلالة المصحح	إحصاءة بونفروني	طرفي المقارنة
0.17	35.6	أقل من (5) سنوات- (10) سنوات فأكثر
0.04	53.6	أقل من (5) سنوات- من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات
0.49	18	(10) سنوات فأكثر- من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات

يتضح من الجدول السابق أن هناك فرق دال عند مستوى (0.05) بين متوسطي رتب درجات عينتي المقارنة وفقاً لسنوات خبرتهما (أقل من (5) سنوات / من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات) في صالح العينة التي لها خبرة من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات، كما تبين من نفس الجدول عدم وجود فروق دالة بين المقارنات الأخرى. وتعد النتيجة غير متوقعة أيضاً حيث كان المتوقع بتصدر العينة أصحاب الخبرة (10) سنوات فأكثر، ثم العينة الخبرة من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات، ثم العينة الخبرة الأقل من (5) سنوات فمن المعروف أن العينة صاحبة الخبرة (10) سنوات فأكثر، لها خبرات أكثر اتساعاً وهم أكثر معرفة بردود الأفعال داخل المنظومة التعليمية، وبالتالي فهذه النتيجة تبين أن الخبرة ليس لها علاقة بإجابة أفراد الدراسة على الاستبانة مما يدل على أن طول فترة الخدمة أو قصرها ليست ذات تأثير ربما بسبب نمطية الأعمال وقلة المستجدات وعدم تعريض المشرفين والمعلمين لخبرات متنوعة في طبيعة الوظائف وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العرياني (2016)، ودراسة أمين ووادي (2018) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لسنوات الخدمة في التعليم، بينما تختلف مع دراسة المجالي (2007) ودراسة الظفري (2020) التي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة التعليمية.

### التوصيات والمقترحات.

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث ويقترح ما يلي:

#### أولاً- توصيات لوزارة التعليم:

- 1- حث الإدارات التعليمية لدعم مقترحات المعلمين
- 2- توجيه الإدارات التعليمية على الاهتمام بمقترحات ووجهات نظر قائد المدرسة
- 3- توجيه الإدارات التعليمية بتشجيع وحفز قائد المدرسة على رفع مقترحات المعلمين إليها.
- 4- تشجيع المعلمين على عدم التخوف من الآثار السلبية من إدارة التعليم عند تبني آراء مخالفة.
- 5- وضع آليات عملية لزيادة المرونة في تطبيق الأنظمة ويكون ذلك بربطها بمصلحة العمل ومقتضياته.

#### ثانياً- توصيات لقادة المدارس:

- 1- يجب أن يعمل قائد المدرسة على توفير فرص مشاركة كافية للمعلمين لطرح أفكارهم.
- 2- على قائد المدرسة تقبل أعداء المعلمين دون تردد ومراعاة ظروفهم الطارئة.
- 3- يجب على قائد المدرسة أن يستقبل برحابة صدر ما يبلغه المعلمون عن مشكلات حدثت في العمل
- 4- على قائد المدرسة عدم الاحتفاظ بكل الصلاحيات لنفسه دون تفويض أحد من فريق العمل.
- 5- تكوين فرق العمل المختلفة داخل المدرسة، وتمكين الوكلاء والمعلمين من المشاركة في صنع القرارات لإيجاد بيئة عمل مفتوحة تسودها العدالة والثقة والإيمان بقدرات وإمكانات الآخرين.
- 6- استخدام الأنظمة واللوائح بما يخدم العمل، وتوزيع العمل على جميع منسوبي المدرسة دون تهميش أحداً ووفقاً لرغباتهم وقدراتهم.

## قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

- بركات، زياد أمين (2020). الأسباب وراء الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة طولكرم. *المجلة الأكاديمية العالمية في العلوم التربوية والنفسية*. 1 (2)، 269- 308
- الحضرمي، نوف بنت خلف محمد (2019) النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات، جامعة الأزهر، *مجلة كلية التربية*، 38(183)، 315-374
- حوالة، سهير محمد؛ البكر، لمياء ناصر (2018). واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. *مجلة العلوم التربوية*، 26 (1)، 512- 542.
- الختاتنة، رامي محمد. (2004). *أثر عوامل الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية*. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة مؤتة:الأردن.
- الدرعي، حميد راشد (2020). *ثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس العين بدولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 4(17)، 1 – 37.
- الذبياني، خالد بن مشرف (2017) " دور قائد المدارس الابتدائية الحكومية في حل المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ بالرياض، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 1 (7)، 74-127.
- رضوان، عمر نصير (2020). *الممارسات الديمقراطية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدي معلمي مدارس التعليم الثانوي العام في جمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة التربوية*، 26، 257- 344.
- الروميدي، بسام سمير؛ محمد، سها بهجت (2021). *أثر الصحة التنظيمية علي الصمت التنظيمي داخل مؤسسات التعليم السياحي. مجلة كلية السياحة والفنادق- جامعة مدينة السادات*، 5 (1/2)، 1- 24
- السلامة، ماجد بن محسن بن علي (2011). *معوقات مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي في المرحلة الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظرهم*. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- شارف، جميلة. اسمي، بقال (2018) *التعامل الديمقراطي في ظل إصلاحات المنظومة التربوية- دراسة ميدانية على عينة من تلاميذ السنة الأولى متوسط بمدينة وهران، مجلة التنمية البشرية*، 10، 128 – 139.
- شاوش، زايد ناجي؛ الأشول، محمد عبد الله (2018). *تأثير جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي في جامعة دار الدولية للعلوم والتكنولوجيا – اليمن*. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 2 (12)، 26- 41
- الشمري، خالد المعيوف (2020) *درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفرالباطن وسبل تحسينها، جامعة عين شمس، كلية التربية، مجلة كلية التربية*، 4 (44)، 15 – 58
- الشهري، محمد بن علي بن شار (1435). *واقع مقاومة التغيير الإداري عند معلمي المرحلة الثانوية بالرياض من وجهة نظر مديريهم*. رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الظفري، سعيد بن سليمان؛ السعيدية، ضحيوة بنت خلفان (2020). *الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان*. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 21 (1)، 373- 401
- عبد الرزاق، زينب عبود، حسين، ظفر ناصر (2016). *أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين*. *مجلة جامعة بابل*، 23 (3) 233- 258.

- العرياني، موسى مساعد (2016). واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، 35 (168)، ص 835-889.
- العمري، منال عبدالله غيثان (2019) واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط، جامعة أسيوط- كلية التربية، *مجلة كلية التربية*، 35 (3)، 417-445.
- الفاعوري، عبير حمود (2004). أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية. *مجلة مؤتة*، 19 (2)، 26-52
- القرني، عبد الله عالي؛ الزايد، أحمد بن محمد (2016). القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر*، 35 (170)، 649-694
- مراد، بومنقار؛ أمين، وادي (2016). ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية "دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة". *مجلة رؤى*، 6 (1)، 221-235
- مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام (1433). نموذج تطوير المدارس. الرياض. شركة تطوير للخدمات التعليمية.
- المطرفي، ذياب سعد جبير (2012). *فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتهما لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين*. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- المطيري، حصة نواف شبان (2020). *الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمدرسة الابتدائية في الكويت*. رسالة ماجستير إدارة تربوية، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- المومني، موسى سليمان (2020) درجة ممارسة السلوكيات و لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة اربد من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 28(3)، 290 – 315.
- النوفل، محمد بن فهم (2021) واقع ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهن القيادية في ضوء هدخل القيادة التشاركية، جامعة أسيوط، كلية التربية، *المجلة العلمية*، 37(2)، 406 – 449.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط (2017). *إصدارات الوزارة: خطة التنمية العاشرة 1437-1441*. موقع الوزارة، <https://www.stats.gov.sa/ar/page/72>
- الوهبي، عبد الله محمد (2014). أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 10 (3)، 365-389
- يوسف، ميهفان شريف (2016). أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاو". *مجلة جامعة زاو إقليم كردستان- العراق*، 2 (1)، 167-188.

#### ثانيا-المراجع بالإنجليزية:

- Aladag, S. & Ciftci, S. (2017). An investigation of the relationship between digital citizenship levels of pre-service primary school teachers and their democratic values. *European Journal of Education studies*, 3(6), 171-184.
- Altinkurt, Y. (2014). The relationship between school climate and teachers' organizational silence behaviors. *The Anthropologist*, 18 (2), 289- 297.

- Ashforth, B., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in organizational behavior*, 25, 1- 52.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of management*, 1 (1), 47- 58.
- Cetin, A. (2020). Organizational Silence and Organizational Commitment: A Study of Turkish Sport Managers. *Annals of Applied Sport Science*, 8 (2), 0- 0.
- Cetin, Ş. (2013). Impact of teachers' perceptions of organizational support, management openness and personality traits on voice. *Educational Research and Reviews*, 8 (18), 1709- 1721.
- Demir, C. and Ozturk U. (2010) "Orgut Kulturunun orgutsel Bagliklik uzerine Etkisi ve Ber uygulama ", *Dokuz Eylul I.I.B.F Dergisi*, 25 (1).
- Deniz, N., Noyan, A., & Ertoşun, Ö. G. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 99, 691- 700.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken- for- granted rules of self-censorship at work. *Academy of management journal*, 54 (3), 461- 488.
- Dewey j , (2011). ***Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education, Hollywood, United States, Simon & Brown.***
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40 (6), 1359- 1392.
- *Elementary school*, www.go.cps.edu, retrived 15- 7- 2018. Edite.
- Erenlce. E. (2010) Calisanlarda Seeizlik DaManisinin Bazi Kisisel Ve orgutsel Ozelliklerle Iliskisi; Turizm Sektorunde Bir Alan Arastirmasi "Yayimlanmamis Yayimlanmamis yukseklisans Tezi, Ankara. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Karaca, H. (2013). An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: Turkish national police case. *European Scientific Journal*, 9 (23). 38- 50.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40 (6), 1453- 1476.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25 (4), 706- 725.
- Nette, M. (2002). The view from the left. Business world, Miami.
- Osboei, F. & Nojabae, S. (2014). Investigation of Relationship between Organizational Silence and Job Satisfaction in Teachers. *J. Appl. Environ. Biol. Sci.*, 4 (8)237- 242

- Payne, K. (2018). Democratic teachers mentoring novice teachers: Enacting democratic practices and pedagogy in teacher education. *Action in Teacher Education, 40*(2), 133-150.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in personnel and human resources management, 20*, 331- 370.
- Salajenheh, S., Mortazavi, S. Abdoli, H. (2015). Organizational Silence: the study of ethnography in the department of education in golestan provinces. Jamaica. *Journal of science and technology, 26*, 463-477
- Tutar, H., Atinoz, M. (2010). Orgutsel iklimin Isgoren perfomansi uzerine Etkisi: Ostim imalat isletmeleri calisanlanri uzerine Bir Arastirma. *Ankara universitesi siyasal bilgiler fakultesi Dergisi, 65* (2) 196- 218.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations, 27*, 441- 458.
- Xiao-Tong Xiang & Ling Shen (2022). The impact of teachers' organizational silence on job performance: a serial mediation effect of psychological empowerment and organizational affective commitment, *Asia Pacific Journal of Education, 3*(8), 140-162