

البحث السادس :

المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين

المؤلف :

أ. عمر بن عبد الوهاب حكيمي

حاصل على الماجستير من قسم الإدارة التربوية كلية الدراسات العليا التربوية
جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية

أ.د. صالح بن علي القرني

أستاذ القيادة التعليمية جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية

المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين

أ. عمر بن عبدالوهاب حكيمي

حاصل على الماجستير من قسم الإدارة التربوية كلية الدراسات العليا التربوية
جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية

أ.د. صالح بن علي القرني

أستاذ القيادة التعليمية جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية

• المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت إلى التعرف على مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في المدارس الأهلية من وجهة نظرهم، وكذلك الكشف عن علاقة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية بسلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم للمناخ التنظيمي السائد تبعا لاختلاف متغيرات (الخبرة والمؤهل والعمر)، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لديهم تبعا لاختلاف متغيرات (الخبرة والمؤهل والعمر). وتحقيقا لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بشقيه (المسحي والارتباطي)، وقام الباحث بتصميم استبانة مكونة من محورين رئيسيين هما: المحور الأول "المناخ التنظيمي" وتضمن ستة أبعاد هي "سلوك المدير الداعم، سلوك المدير التوجيهي، سلوك المدير التقني، سلوك المعلم كزميل، سلوك المعلم الحميم، سلوك المعلم الانعزالي"، وأما المحور الثاني فهو "سلوك الصمت التنظيمي". وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث شملت الدراسة معلمي المرحلة الابتدائية بالمدارس الأهلية في مدينة جدة وكان عدد العينة (٣٧٤) معلما بنسبة (١٦.٧٪) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن جميع سلوكيات المناخ التنظيمي تحدث بدرجة عالية في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين، فيما عدا (سلوك المعلم الانعزالي) الذي جاء في الترتيب الأخير بدرجة حدوث (ضعيفة). وجاء في الترتيب الأول من سلوكيات المناخ التنظيمي بالمدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة (سلوك المعلم كزميل)، يليه (سلوك المدير الداعم)، ثم (سلوك المدير التوجيهي)، ثم (سلوك المدير التقني)، ثم (سلوك المعلم الحميم) وجميعها بدرجة حدوث (عالية) من وجهة نظر المعلمين. كما أظهرت الدراسة أن مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة جاء بدرجة (متوسطة) من وجهة نظرهم. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية (عكسية) متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين (سلوك المدير الداعم) كأحد أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة ومستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين. وأيضا وجود علاقة ارتباطية (عكسية) ضعيفة القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين (سلوك المدير التوجيهي، سلوك المعلم كزميل، سلوك المعلم الحميم) ومستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية (طردية) متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين (سلوك المدير التقني، سلوك المعلم

الانعزالي) ومستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة في كل من الأبعاد (سلوك المدير الداعم، سلوك المدير التوجيهي، سلوك المدير التقني، سلوك المعلم كزميل، سلوك المعلم الحميمي، سلوك المعلم الانعزالي) تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي والعمر. وأيضا بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة في كل من الأبعاد (سلوك المدير الداعم، سلوك المدير التوجيهي، سلوك المدير التقني، سلوك المعلم كزميل، سلوك المعلم الحميمي، سلوك المعلم الانعزالي) تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة. كما أوضحت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لديهم تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي والعمر وسنوات الخبرة. وفي ضوء نتائج الدراسة توصل الباحث لعدد من التوصيات أهمها: إنشاء إدارة مستقلة تحت مسمى "إدارة الاتصال المؤسسي" يكون أحد مهامها الإسهام بتوفير مناخ تنظيمي يدعو إلى الانفتاح في التواصل بين المعلمين وإداراتهم من خلال عمليات ووسائل مختلفة، كذلك اختيار وتوظيف القيادات التي تتبنى مبدأ الشفافية الإدارية وتدعمه وتسعى إلى تمكين العاملين وتعزيز العمل الجماعي. بالإضافة إلى العمل على التخلص من العوامل المؤثرة في صمت العاملين، وأيضا تغيير شكل الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي التقليدي إلى الشكل المائل إلى المتفطح، وذلك حتى تتغير العلاقات وخطوط السلطة وعليه يتم تحسين عملية الاتصال. كما أوصت الدراسة بضرورة تبني المدارس لسياسة الباب المفتوح، وتحويل مناخها التنظيمي السائد إلى أن يكون مناخا تنظيميا مفتوحا تسهل فيه عملية التواصل ويحترم فيه رأي المعلم ويؤخذ به. كلمات مفتاحية: المناخ التنظيمي، الصمت التنظيمي، المدارس الابتدائية الأهلية.

The Prevailing Organizational Climate in the Private Primary Schools in Jeddah and its Relationship to the Behaviour of Organizational Silence among Teachers

Omar Abdulwahab Hakami & Prof. Saleh Ali AL-qarni

Abstract

The aim of the study was to identify the prevailing organizational climate in the primary schools in Jeddah from the point of view of the teachers. It also aimed at identifying the level of organizational silence behaviour among the primary private school teachers from their point of view. It also aimed to detect the statistical significance differences among teachers' responses to their assessment of the prevailing organizational climate according to the different variables of experience, qualifications and age as well as the detection of statistical significance differences among Teachers' responses averages about their appreciation for the level of organizational behaviour of silence of teachers according to the different variables (experience, qualification and age). In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the correlative descriptive method and designed a questionnaire consisting of two main sections: the first was the organizational climate, and included six dimensions: the supporting, directing and restrictive

behaviour of the principal in relation to the fellowship, intimate and isolating behaviour of the teacher. The second section was about the behaviour of organizational silence. The study sample was chosen randomly and included the teachers in the private primary schools in Jeddah. The sample was (374) teachers which represented (16.7%) of the total members of the study population. The most important results of the study were that all the organizational climate behaviours occur at a high level in the private primary schools in Jeddah from the point of view of the teachers, except the isolating behaviour of the teachers which indicated a weak degree. The other items of the organizational behaviour climate showed a high level with the order: the behaviour of the teacher as a colleague followed by the behaviour of the supporting principal, the directing and restrictive behaviour of the principal as well as the intimate behaviour of the teacher respectively. The study also showed an average level of organizational silence behaviour among the primary school teachers in Jeddah from their point of view. It also showed that there was an average correlative relation with statistical significance at the level of (0.01) between the level of the supporting behaviour of the principal (as a dimension of the prevailing organizational climate in the primary schools in Jeddah) and the level of organizational silence behaviour among the teachers. There was also a low (negative) correlation (0.01) between the supporting principal's behaviour and that of the teacher as a colleague and intimate teacher, and the level of organizational silence behaviour among the teachers. The study also showed that there were no statistically significant differences at the level of (0.05) among the average responses of teachers on their assessment of the prevailing organizational climate in the private primary schools in Jeddah in all dimensions due to differences in years of experience, academic qualifications and age. In light of the results of the study, the researcher reached a number of recommendations, such as the establishment of an independent department under the name of "Institutional Communication Department" to contribute to providing an organizational environment that calls for openness in communication between teachers and their administrations through various processes and methods. The recruitment of transparent leadership that supports teamwork. In addition to overcome the challenging factors affecting the silence of workers. The study also recommended that schools should adopt an open door policy and transform their prevailing organizational climate into an open one to facilitate communication and respect the teachers' opinion.

Keywords: Prevailing Organizational- Private Primary Schools- Behaviour of Organizational Silence

• المقدمة:

تواجه المنظمات بشكل عام والمنظمات التعليمية بشكل خاص العديد من التحديات والصعوبات في إدارة أفرادها ومنسوبيها، وما ذلك إلا بسبب التغيرات المتسارعة الحادثة في محيطها الخارجي، والتي انعكست آثارها على أفراد المنظمات، حتى أصبح لها تأثيرات متباينة على أدائهم في ميدان العمل. وسعيًا منها - المنظمات - للتكيف مع هذه المتغيرات الحادثة في بيئة العمل، اتجهت إلى

البحث في سلوكيات أفرادها، ودراساتها، واستكشافها، بهدف تعزيز السلوكيات الإيجابية لديهم، وفي المقابل الحد أو التخلص من السلوكيات السلبية، التي ازدادت حدتها، وأضحت تهدد سير المنظمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى غاياتها.

وفي الأونة الأخيرة ظهرت بعض الدراسات والأبحاث التي تتبع الظواهر والسلوكيات السلبية في بيئة العمل. حيث نالت ظاهرة الصمت التنظيمي أو سلوك الصمت التنظيمي - كما يسميها البعض - على حظٍ لا بأس به من البحث والدراسة. ولتوضيح ماهية هذا السلوك ذكر [وكالا وبوراداس (vokola&bourada)] أن الصمت هو اختيار العالمين لحجب الأفكار والمعلومات والآراء والتحفظات والملاحظات عن المشاكل التنظيمية. فيما ذهب بعض الباحثين إلى أن سلوك الصمت التنظيمي هو اتجاه نحو قول أو فعل القليل استجابة لمشاكل حادة تواجه المنظمة (أورد في: سليم، ٢٠١٢م، ٤٣٣).

وفي ذات السياق أشارت العديد من الدراسات إلى الآثار المترتبة على سلوك الصمت التنظيمي حيث أشارت دراسة (Morrisson&Milliken,2000, p.11) إلى أن ظاهرة الصمت التنظيمي تعيق عملية التطوير والتغيير، وتؤدي إلى نقص في المشاركة التنظيمية، وما يترتب على ذلك من عدم الكفاءة، وضعف الأداء التنظيمي. كما أشارت دراسة أشفورت وأناند Ashforth&Anand (٢٠٠٣) على أن عدم رغبة العاملين في الإفصاح في وقت مبكر عن مؤشرات الإنذار الخطرة يمكن أن يؤدي إلى حدوث الكثير من الظواهر السلبية كالفساد والأزمات التنظيمية الأخرى (أورد في القرني، ٢٠١٥م، ٢٩٨). وفي إشارة تعبر عن مفهوم الصمت التنظيمي عند المنظمات أوضح القرني (٢٠١٥م، ٢٩٧- ٢٩٨) إلى أن مفهوم الصمت التنظيمي يعد من المفاهيم الغائبة عن الكثير من المنظمات، على الرغم من آثاره السلبية، والتي قد تكون وخيمة على مستقبل هذه المنظمات؛ إذ أنه يكرس حالة من الإذعان وقبول الأمر الواقع لدى العاملين في هذه المنظمات. كما أنه يمهّد الطريق لحالات الجمود التنظيمي، وغياب أدوار المبادرة إلى التغيير، والعزوف عن طرح الأفكار والمقترحات، وتجنب اتخاذ موقف المخاطرة من حيث إبداء الرأي تجاه مشكلات وقضايا العمل الحاسمة.

وبالرغم من أهمية تدفق المعلومات الصاعدة في البيئة التنظيمية، وضرورة الاهتمام بدراسة وجهات النظر المختلفة لاتخاذ القرار التنظيمي الفاعل، إلا أن هناك بعض المواقف التي يشعر فيها العاملون بعدم مقدرتهم على الاتصال برؤسائهم، وبالأخص إذا كان الأمر يتعلق بقضايا ومشكلات بيئة العمل.

ولدراسة هذه الظاهرة والبحث في أسبابها وكوامنها بشكل متعمق، ربما يكون الأجدر البحث في صفة المناخ التنظيمي السائد في بيئة العمل لكونه - أي المناخ التنظيمي - له تأثير مباشر على سلوكيات العاملين في المنظمات، حيث توصل الباحثون إلى أن سلوكيات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد على درجة الدعم التي

يوفرها لهم المناخ التنظيمي. كما أشار كل من الطجم والسواط (١٤٢٤هـ، ٢٤٨) " أن المناخ التنظيمي له آثار لا يمكن تجاهلها على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية، وبالتالي على إنتاجيتهم وعلى مقدرته المنظمة في تحقيق أهدافها" (أورد في الشمراني، ٢٠١١م، ٤٧).

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول أن المناخ التنظيمي السائد في بيئة العمل وأنماطه المتعددة ربما يكون له تأثير مباشر على سلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين، إما بالتعزيز أو بالحد من هذا السلوك سواء في المنظمات بشكل عام، أو المنظمات التعليمية بشكل خاص، وما ذلك إلا لما يمكن أن يحدثه من تأثير في ظروف العمل، وطبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وطرق الاتصال بينهم، ومدى مشاركة العاملين وإدلائهم بأرائهم في مشكلات وتحديات بيئة العمل المتجددة، بالإضافة إلى ما يمكن أن يحدثه من تأثير مباشر أو غير مباشر على الأعراف والقيم السائدة في المنظمات بجميع أنواعها.

وعطفاً على ما سبق يمكن أن نصف المناخ التنظيمي كما وصفه البعض بأنه الاتجاهات البارزة والقيم والمعايير والمشاعر التي يمتلكها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها. وعليه يمكن القول أن المناخ التنظيمي قد يُعبر عنه بنوعية البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتوصل لمعرفة العاملون من خلال تجاربهم واختباراتهم، وتؤثر في سلوكهم، وبالإمكان تشخيصها بمجموعة من الصفات أو الخصائص التنظيمية. وبهذا المعنى فإن المناخ التنظيمي هو ذلك المناخ التنظيمي الذي يعبر عن (شخصية) المنظمة كما يراها الأعضاء (سليمان، ١٩٨٧م، ٣٧-٣٨). ويشير غليط (٢٠٠٩م، ص ١٢٦) أن كلا من هالين وكروفت قد وصفا المناخ التنظيمي على صعيد المؤسسات التعليمية بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز إحدى المدارس من غيرها، وتؤثر في سلوك الأفراد، وتكون نتاج عملية التفاعل بين مدير المدرسة والعاملين فيها.

ومما سبق يتضح لنا أهمية التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وذلك من أجل تبني السياسات التي من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية وتصحيح الجوانب السلبية.

وفي المقابل أيضاً التعرف على سلوك الصمت التنظيمي، وعلاقته بأنماط المناخ التنظيمي المختلفة.

لذا يأتي هذا البحث لتناول ظاهرة سلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين، ومحاولة الكشف عن واقعه وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد في المنظمات التعليمية، ومدى ارتباط هذا السلوك بأنماط المناخ التنظيمي المتعددة.

• مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات التعليمية على وجه الخصوص العديد من المشكلات ذات الصلة بالمناخ التنظيمي ونمطه السائد في المنظمة، والمتعلقة بسلوك العاملين في المنظمة واتجاهاتهم نحوها. ومن تلك المشكلات غياب الدافعية لديهم بالمشاركة

في القرارات التنظيمية، وضعف المبادرة في طرح الحلول والمقترحات، وعدم الابتكار والتجديد في الأداء، والخوف من إبداء وجهات النظر في الموضوعات المختلفة المتعلقة بالمنظمة التعليمية، والتحفّظ تجاه بعض القضايا والتوجهات التي تتبناها المنظمة التعليمية وعدم القناعة بها، مما يولد الإذعان والخنوع والطاعة المطلقة للرؤساء والقادة. ومما يؤسف له بروز هذه السلوكيات في المنظمات التعليمية وانتشارها في أوساط المربين والتربويين، حتى انعكست آثارها على تربية وتعليم أبنائنا الطلاب، فجزء من التربية التي يتحصل عليها الطالب في مدرسته هي من ذلك المنهج الخفي الذي يستقيه من تصرفات معلمه وسلوكاته المقصودة أو غير المقصودة.

هذه السلوكيات والمشكلات تسمى ظاهرة الصمت التنظيمي أو صمت العاملين، وهي ميل المعلم إلى التحفظ على آرائه وعدم إبداء وجهة نظره في القضايا المختلفة والتكتم على المعلومات التي لديه، بحجة عدم قبول أصحاب القرار لها أو لاعتقاده بأن الإفصاح عنها سيعود عليه بالضرر والأثر السلبي. "وفى هذا السياق توصلت دراسة موريسون وميليكين (Milliken&Morrison,2000) إلى أن العاملين يكونون في كثير من الأحيان غير قادرين على التحدث عن السلبيات التي يشعرون بها أو يعلمون عنها، وأن الكثير من المنظمات تتسبب في إحجام الموظفين عن تقديم المعلومات ذات العلاقة بالمشكلات التنظيمية المحتملة. وأوضحت دراسة ديان ورفاقه (Dyne et al, 2003) أن الموظف يفضل أن يبقى صامتا حيال بعض القضايا والمشكلات من أجل الحفاظ على منافع زملاء العمل أو مصلحة المنظمة ذاتها." (أورد في القرنى، ٢٠١٥، ص.٣٠١). كما أشار الشوابكة (٢٠٠٧، ١٢) إلى أن وجود الصمت التنظيمي، وملاحظة نتائجه السلبية تؤكد مصداقيته عدة عوامل منها: تقليل التعلم التنظيمي، وانخفاض الولاء التنظيمي للمرؤوسين، وانخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية، وزيادة احتمالية حدوث الأزمات.

وعلى الرغم من أهمية دراسة سلوك الصمت التنظيمي لإيجاد الحلول التي تحد منه، إلا أنه من الأهمية بمكان دراسة هذه الظاهرة في سياق دراسة المناخ التنظيمي السائد أيضا، للوقوف على مكن الخلل وسببه الرئيس، وبالتالي فهم هذه الظاهرة بشكل عميق. فمن خلال قياس أبعاد المناخ التنظيمي الستة (سلوك المدير الداعم - سلوك المدير التوجيهي - سلوك المدير التقييدي - سلوك المعلم كزميل - سلوك المعلم الحميم - سلوك المعلم الانعزالي) والتي ذكرها واين هوي وجون تارتر وروبرت كوتكامب (Hoy Tarter, and Kottkamp 1991)، ربما يتضح لنا ما تلك الأبعاد التي تعزز لدى العاملين سلوك الصمت وما الأبعاد الأخرى التي تحد من تفشي هذا السلوك.

كان هذا على صعيد المنظمات، والمدارس باعتبارها منظمات تعليمية ليست بمنأى عن هذه المشكلات وبالأخص سلوك الصمت التنظيمي، لذا انطلاقا من أهمية الدور الذي تؤديه المنظمات التعليمية في المجتمع، وعظم الدور الذي يقوم به المعلمون في تربية وتعليم أجيال المستقبل، وكذلك انطلاقا من خطورة ظاهرة

الصمت التنظيمي وتناميها في المنظمات التعليمية، بالإضافة إلى ما لاحظته الباحث من خلال عمله في الميدان التربوي في المدارس الأهلية من شيوع هذه الظاهرة، وما لها من آثار سلبية على أداء المعلمين لواجباتهم التربوية التعليمية، وعلى قناعاتهم بتوجهات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، سوغت هذه جميعها للباحث أن يبحث هذه الظاهرة في ضوء دراسة المناخ التنظيمي السائد في المنظمات التعليمية.

وبناء على ما سبق، نتحدد مشكلة الدراسة في التعرف على علاقة المناخ التنظيمي السائد بالمدارس الابتدائية الأهلية بسلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين.

وعليه يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: **ما علاقة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية بسلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين؟**

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

◀◀ ما المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية من وجهة نظر المعلمين؟

◀◀ ما مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة من وجهة نظرهم؟

◀◀ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة وسلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين؟

◀◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة تعزى لاختلاف متغيرات البحث (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة)؟

◀◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لديهم، تعزى لاختلاف متغيرات البحث (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة)؟

• أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

◀◀ التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية من وجهة نظر المعلمين.

◀◀ التعرف على مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في المدارس الأهلية من وجهة نظرهم.

◀◀ الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية وسلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين.

◀◀ الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم للمناخ التنظيمي السائد تبعا لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة).

◀◀ الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لديهم تبعا لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة).

• أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من الاعتبارات التالية:

◀◀ من كونها تتناول مفهوم المناخ التنظيمي، كأحد المفاهيم المهمة بالأدبيات الإدارية المعاصرة، والتي أضحت أحد المداِخل الفاعلة لدراسة السلوكات التنظيمية المختلفة، كما أنه يعتبر متغيرا مهما ذا علاقة بفاعلية المدرسة، وبقدرتها على التكيف مع بيئتها، وعلى النمو والتطور، بما يحفظ لها هويتها وكيانها.

◀◀ من كونها تتناول سلوك الصمت التنظيمي الذي أصبح ظاهرة سلبية تؤرق المنظمات وخصوصا التعليمية منها، حتى باتت تسعى إلى التخلص منه، وذلك لانعكاساته السلبية على التطوير والتحسين وكذلك على سلوكات المعلمين تجاه أعمالهم، والتي تبرز في ضعف دافعيتهم للعمل، وقلة انتمائهم للمؤسسة التعليمية، وتهربهم من المسؤولية.

◀◀ تعد هذه الدراسة من الدراسات القلائل في موضوعها على مستوى الوطن العربي بشكل عام، وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص، فالأبحاث والدراسات السابقة - على حد علم الباحث - لم تتعرض للعلاقة بين المناخ التنظيمي السائد وسلوك الصمت التنظيمي، وبالتالي فإن هذه الدراسة تسهم في تعميق الفهم لسلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين، كما إنه يكشف عن العلاقة بين هذا السلوك وأنماط المناخ التنظيمي السائدة في المدارس.

◀◀ تعد هذه الدراسة هي الدراسة العربية الأولى - على حد علم الباحث - التي تستخدم مقياس واين هوي ورفاقه (Hoy, et al., 1991) لقياس أبعاد المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية.

◀◀ تعتبر هذه الدراسة استجابة لتوصيات الكثير من الدراسات والبحوث، والتي أوصت بالتوسع في دراسة المناخ التنظيمي السائد وسلوك الصمت التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمراحلها المختلفة. ففي مجال المناخ التنظيمي السائد أوصت دراسة النويقة (٢٠١١، ص٣٨٢)، ودراسة الشمراني (٢٠١١، ص٦٨)، ودراسة السبيعي (٢٠١٤، ص٢٤٦)، بإجراء العديد من الدراسات المتعلقة بواقع المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية مع إيجاد العلاقة بينه وبين العديد من المتغيرات الأخرى، بغرض تحسينه وفقا للإجراءات المعينة على ذلك. أما فيما يتعلق بالصمت التنظيمي فقد أوصت دراسة سليم (٤٨٣-٤٨٤)، ودراسة

المجالي (٢٠٠٧، ص١٦٣)، بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول مفهوم الصمت التنظيمي.

◀ من المؤمل أن تفتح هذه الدراسة آفاقاً جديدة للباحثين في المستقبل، من خلال دراسة جوانب أخرى حول مفهومي المناخ التنظيمي السائد وسلوك الصمت التنظيمي، وعلاقتها مع متغيرات تنظيمية أخرى، مما يساهم في إثراء الأدب النظري، بمزيد من الدراسات والبحوث.

◀ من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة من خلال ما تقدمه من نتائج في توجيه أنظار المسؤولين بإدارة التعليم الأهلي وملاك المدارس إلى الواقع الفعلي لأبعاد المناخ التنظيمي السائدة في المدارس الأهلية، مما يساعدهم في اتخاذ القرارات والإجراءات الكفيلة بمساعدة المدارس على تحسين هذه الأبعاد.

◀ من المؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في معرفة واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية الأهلية، والعمل على اتخاذ التدابير اللازمة والتي من شأنها الحد من هذا السلوك في أوساط المعلمين في الميدان التربوي، ودعم وتعزيز سلوكيات التعبير المختلفة من أجل تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة.

◀ قد تسهم نتائج هذه الدراسة في تزويد القائمين على إدارة وتصميم البرامج التدريبية بتغذية راجعة عن واقع أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في المدارس، وكذلك عن مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين، مما يساعدهم في تصميم برامج تدريبية تعزز أبعاد المناخ التنظيمي الإيجابية لدى المعلمين وقادتهم، وتشجعهم على تبني سلوكيات التعبير المختلفة وتعزيزها.

• حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

◀ الحدود الموضوعية: سعت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخات التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية الأهلية بمحافظة جدة، وذلك وفقاً لأبعادها التي ذكرها واين هوي ورفاقه (Hoy, et al., 1991) (سلوك المدير الداعم - سلوك المدير التوجيهي - سلوك المدير التقني - سلوك المعلم الزمالي - سلوك المعلم الحميم - سلوك المعلم الانعزالي)، وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين.

◀ الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذا البحث على المدارس الابتدائية الأهلية للبنين بمحافظة جدة في المملكة العربية السعودية.

◀ الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في العام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨ هـ، وقد طبقت أدواتها في الفصل الدراسي الثاني منه.

◀ الحدود البشرية: طبق هذا البحث على معلمي المدارس الابتدائية الأهلية بإدارة التعليم بمحافظة جدة.

• مصطلحات الدراسة:

• **المناخ التنظيمي** Organizational Climate: عرفه كورنل (١٩٥٥م) بأنه نتاج لإدراك الأفراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة. (أورد في: خطاب، ٢٠٠٨، ص ٦١).

كما قد عرفه كل من هالبن وكروفت بأنه " نمط من أنماط التفاعل الاجتماعي التي تميز مؤسسة ما، ويتم هذا التفاعل من خلال الأفراد والجماعة والقائد " (أورد في: غليط، ٢٠٠٩، ص ١٢٦).

وقد ذهب الشواررة (٢٠١٢م) إلى أن المناخ التنظيمي هو " مجموعة من السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة، والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، والتي يتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز وتؤثر على كفاءة وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها " (أورد في: السبيعي، ٢٠١٤، ص ١٧٧).

ويتضح مما سبق أن المناخ التنظيمي يتضمن الخصائص التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات الشبيهة لها في المجال، والتي لها انعكاس مباشر على دوافع وسلوكيات العاملين في المنظمة.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف المناخ التنظيمي إجرائياً بأنه عبارة عن الخصائص والسمات التي تميز المدرسة الأهلية من حيث طبيعة التعاملات بين قائد المدرسة والمعلمين من حيث سلوكيات المدير الداعمة أو التوجيهية أو حتى التقييدية، وأيضاً طبيعة التعاملات بين المعلمين بعضهم البعض من حيث سلوكياتهم الزمالية أو الحميمية أو حتى الانعزالية، وبالتالي تأثير ذلك كله على جعل المعلمين في المدرسة، يعملون بأفضل مستوى من الأداء، وأعلى روح من المعنوية، أو العكس من ذلك.

• **الصمت التنظيمي** Organizational Silence:

يعرف فوكولا وبورداس (Vokola and Bourdas, 2005) الصمت التنظيمي بأنه اختيار العاملين لحجب الأفكار والمعلومات والملاحظات عن المشاكل التنظيمية.

فيما ترى موريسون وميليكين (Morrison and Milliken, 2000) أن سلوك الصمت التنظيمي ما هو إلا قرار واع من جانب العاملين للاحتفاظ بالمعلومات الهامة، وعدم رغبتهم في مشاركة معارفهم، وأفكارهم، وخبراتهم مع الإدارة حول قضايا العمل أو لتحسين بيئة عملهم.

ويتضح مما سبق أن سلوك الصمت التنظيمي إنما هو سلوك اختياري، يختاره العاملون للاحتفاظ بالمعلومات الهامة المتعلقة بالعمل، ومشاكله التنظيمية، وعدم البوح بها ومناقشتها مع الإدارة. وبناء على ذلك يمكن تعريف سلوك الصمت التنظيمي إجرائياً بأنه عزوف معلمو المراحل الابتدائية عن إبداء آرائهم،

وميلهم إلى الاحجام المستمر، وعدم البوح لرؤسائهم بالمعلومات الهامة، والتي تتعلق بالعمل وقضاياها المهمة، ومشكلاته التنظيمية، مع عدم المبادرة وعدم الرغبة في الإخبار بالمشكلات الحالية والمتوقعة، وعدم إعطاء المقترحات والحلول لتطوير العملية التعليمية أو التنظيمية داخل المدرسة، تخوفاً من أي ردود فعل سلبية أو غير مرضية.

• الأدب النظري:

• البحث الأول: المناخ التنظيمي السائد (Organizational Climate):

نجاح المنظمات التربوية لا يرتبط بمتغير واحد بعينه، وإنما هو مجموعة من المتغيرات التي تتوافق مع بعضها البعض، فطبيعة عمل النظام بالإضافة إلى شبكة العلاقات والتفاعلات الإنسانية داخل المنظمة هي التي تؤثر وتسهم في نجاح النظم التربوية وتحقيق أهدافها وغاياتها.

كما يعتبر موضوع المناخ التنظيمي السائد في المنظمات التربوية من أبرز الموضوعات التي يدور حولها البحث وتتم مناقشتها من قبل الباحثين، وذلك لما له من ارتباط وثيق بكثير من الموضوعات التي تتعلق بالمنظمات التربوية، وهذا ما جعل المختصين التربويين والباحثين يهتمون بتفاصيله ويبحثون في مفهومه، وأهميته، وأبعاده، وأنماطه.

١- مفهوم المناخ التنظيمي:

تشير بعض الدراسات إلى أن مفهوم المناخ التنظيمي ظهر في بداية الستينيات، وكان أول ما تطرق إليه من حيث المعنى والأبعاد، وأصبح بعد ذلك من أكثر المفاهيم استخداماً في مجالات عدة، ومنها المجال التربوي والتعليمي.

وقد اختلف الباحثون والمختصون في مجال الإدارة في تحديد تعريف للمناخ التنظيمي، فهناك العديد من التعاريف المختلفة، والتي يعود اختلافها؛ بسبب اختلاف زوايا نظر الباحثين للمفهوم، ولكن بالرغم من ذلك، إلا أن هناك توافق كبير فيما بينهم، في كون المناخ التنظيمي هو "مجموعة الخصائص التي تميز مكان العمل"، والتي تظهر بشكل مباشر أو غير مباشر في سلوك الفرد والجماعة والتنظيم ككل.

وفيما يلي يعرض الباحث بعض التعريفات التي تحدثت عن المناخ التنظيمي، مع ذكر تعريفه في المؤسسات التعليمية، فهنا أوردت غليط (٢٠٠٩، ص ١٢٦) تعريفاً لها لين وكروفت يذكران فيه بأن المناخ التنظيمي هو: "مجموعة من الخصائص التي تميز إحدى المدارس من غيرها، وتؤثر في سلوك الأفراد ويكون نتاج عملية التفاعل بين مدير المدرسة والعاملين".

وعرفه الثقفي (٢٠٠٧، ص ٨) بأنه: "هو مجموعة الصفات والخصائص الخاصة بالمؤسسة التربوية ضمن المجالات التالية: المجال الإداري، ومجال الإشراف، ومجال العلاقة مع الطلاب وأولياء الأمور، ومجال ظروف العمل".

وفي بيان مدى إدراك الخصائص المميزة لبيئة العمل يذكر الحارثي (٢٠٠٩، ص ١٠) أن المناخ التنظيمي عبارة عن: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل، والتي يمكن إدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر والتي تمارسها المنظمة وتؤثر بالفرد لبدل درجة عالية من الجهد، وتعمل على تحقيق الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها وتطبيق قيمها".

وقد عرفه خطاب (٢٠٠٨، ص ٦١) بأنه: "مجموعة الخصائص التي يشعر بها العاملون داخل المدرسة والتي تتكون من الطريقة التي تعمل بها المدرسة مع أعضائها من خلال تصرفات الإدارة وأهداف وسياسات العمل المتبعة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات".

وفي ذات الصدد عرفه السلمي (٢٠١٢، ص ٩) بأنه: "مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وتؤثر على سلوك العاملين وتفاعلهم داخل المؤسسة".

وعرف سليمان (١٩٨٧، ص ٣٧) المناخ التنظيمي بأنه: "الانطباع العام والمتكون لدى أعضاء المنظمة والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمرؤوسيههم وفلسفة الإدارة العليا وجو العمل أو ظروفه ونوعية الأهداف التي تبغي المنظمة تحقيقها".

ومن التعريفات الرائدة حول مصطلح المناخ التنظيمي تعريف كل من لتوين وسترينجر (Litwin & stringe) اللذان حددا فيه مفهومهما عن المناخ التنظيمي بأنه: "مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والتي يمكن أن تدرك بصورة مباشرة أو غير مباشرة من قبل الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي تؤثر في دوافعهم ومسببات سلوكهم" أورد في (النويقة، ٢٠١١، ص ٣٦٨).

وتأسيساً على ما تقدم وفي ضوء ما أورد من تعريف يمكن القول بأن هناك اتفاق على عدة جوانب، يأتي في مقدمتها أن مفهوم المناخ التنظيمي يعبر عن الانطباع العام والخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، كذلك اتفقت التعريفات في كون هذه الخصائص تؤثر بشكل مباشر على سلوكيات العاملين في هذه المنظمات، بالإضافة إلى أنه بقدر إدراك العاملين لهذه الخصائص تتكون اتجاهاتهم الإيجابية والسلبية نحو عملهم في المنظمة.

واتساقاً مع ما سبق، وتمشياً مع أهداف الدراسة، يعرف المناخ التنظيمي إجرائياً في المدرسة بأنه عبارة عن الخصائص والسمات التي تميز المدرسة من حيث طبيعة التعاملات بين قائد المدرسة والمعلمين من حيث سلوكيات المدير الداعمة أو التوجيهية أو حتى التقييدية، وأيضاً طبيعة التعاملات بين المعلمين بعضهم البعض من حيث سلوكياتهم الزمالية أو الحميمية أو حتى الانعزالية، وبالتالي تأثير ذلك كله على جعل المعلمين في المدرسة، يعملون بأفضل مستوى من الأداء، وأعلى روح من المعنوية، أو العكس من ذلك.

٢- أهمية المناخ التنظيمي ودواعي الاهتمام به:

إن اهتمام المنظمات بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى البحث والتطبيق نابع من وعيها بأهمية دور المناخ التنظيمي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وكذلك نابع من رغبتها في التطلع نحو التجديد والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة المعاصرة. وكما أن للمناخ التنظيمي دورا مهما في عملية التخلص من الظواهر غير المرغوبة في المنظمة، فإنه كذلك يعد مؤشرا يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة، بالإضافة إلى أن التحكم بأبعاد المناخ التنظيمي يمكن إدارة المنظمة من تشجيع الأفراد وحفزهم نحو الأهداف المرغوبة، كما يمكنها من ضبط سلوكياتهم التنظيمية وجعلها تصب في مصلحة المنظمة.

ويحتل المناخ التنظيمي بالنسبة للمنظمات أهمية خاصة نظراً لتأثيراته المحسوسة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة في مختلف المظاهر والسلوكيات الإدارية والمتصلة بالأفراد داخل المنظمات وكذلك التأثير الواضح للمناخ التنظيمي على مختلف أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها أم علاقاتها بالبيئة المحيطة بها. لذلك فإن قدرة المنظمات على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم ينعكس على درجة نجاحها والوصول إلى غاياتها المنشودة. وقد أشهرت الكثير من الدراسات والبحوث التي أجريت في مختلف البيئات إلى أن المناخ التنظيمي يلعب دورا هاما سواء على المخرجات التنظيمية أم على مستوى رضا العاملين وأدائهم. (النويقة، ٢٠١١، ص ٣٦٨- ٣٦٩)

وتعد المدرسة مؤسسة تربوية نظامية مفتوحة، تتأثر بما يجري فيها ومن حولها من متغيرات، تنعكس على ما يحدث داخلها من تفاعلات وممارسات إدارية على جميع من فيها من معلمين وإداريين ومتعلمين، وبالتالي يتحدد مناخها التنظيمي بحسب طبيعة العلاقات التنظيمية التي تسود المدرسة. لذلك كي تتمكن القيادة المدرسية من مجاراة التغير المتسارع اليوم، وحتى تحقق أهدافها المرجوة منها من قبل المجتمع وتحافظ على ديمومتها بالشكل الذي يليق بها، لا بد أن تكون هناك قيادة واعية قادرة بتأهيلها وفكرها وإبداعاتها على أن تسهم بشكل فاعل في تحقيق ما يصبو إليه المجتمع من خلال المدرسة.

٣- أبعاد المناخ التنظيمي:

حظي المناخ التنظيمي باهتمام متزايد من قبل النظم التربوية، وذلك لرفع مستوى كفاءتها وفعاليتها، حتى تصبح قادرة على تحقيق أهدافها وتلبية تطلعات المجتمع الذي تنتمي إليه، وقد أسهم الأدب التربوي بشكل متميز في التعامل مع مفهوم المناخ التنظيمي، من خلال العديد من الدراسات والأبحاث التي قام بها الباحثون والمختصون في هذا المجال.

من بين أهم الصعوبات التي حالت دون التوصل إلى فهم محدد لأهمية دور المناخ التنظيمي في نجاح المنظمة ضمن الأمد الطويل هو الخلافات الناشئة حول تحديد الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي. فرغم التقارب النسبي الذي شاهدها

في التعريفات السابقة للمناخ التنظيمي إلا أن هناك خلافات واسعة بشأن أي العناصر أو الأبعاد التي يتوجب إدخالها ضمن إطار المناخ التنظيمي. ولعل ذلك راجع في جزء منه إلى اختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل هؤلاء الباحثين (منظمات أعمال صناعية، مدارس ابتدائية، ودوائر حكومية..). الأمر الذي صعب التوصل إلى أبعاد محددة وعمامة تصلح لكل هذه الأنواع من المنظمات. كما ترجع هذه الصعوبة أيضا إلى أن المقاييس المستخدمة للتوصل إلى طبيعة المناخ التنظيمي هي متغيرة أيضا ومتباينة عبر الزمن فضلا عن تباينها فيما بينها، إضافة إلى قلة الاهتمام بصدق هذه المقاييس وإلى أي حد بالإمكان الاعتماد عليها (سليمان، ١٩٨٧، ص ٣٨ - ٣٩).

وفي ذات السياق ومن الأسباب التي عززت هذا التباين في تحديد الأبعاد، هو اختلاف الباحثين حول ماهية المناخ التنظيمي، إذ أن ماهية الشيء مرتبطة غالبا بتصورات الأفراد الإدراكية عن هذا الشيء، فماهية المناخ التنظيمي مرتبطة بتصوراتهم الإدراكية حول التنظيم؛ لذلك يصعب تحديد الأبعاد التي تشكل المناخ التنظيمي، ومن هنا يبرز الاختلاف في نوعية الأبعاد واختلافها.

ومن خلال اطلاع الباحث على أبعاد المناخ التنظيمي للعديد من الباحثين والمختصين، وقع اختياره وتبنيه على أبعاد المناخ التنظيمي لـ واين هوي ورفاقه (Hoy, et al., 1991)، وذلك لأنها تعتبر النسخة المطورة من أبعاد رائدي مفهوم المناخ التنظيمي هالبن وكروفت (Halpin&croft)، والتي انتقدها واين هوي ورفاقه (Hoy, et al., 1991) وعملوا على تحسينها، كما أنها تلامس الجوانب التي تهم المعلمين في الميدان التربوي، وتعطي نتيجة واضحة عند تطبيقها،

وفيما يلي نستعرض المقصود من كل بعد من هذه الأبعاد الستة كما عرفها واين هوي ورفاقه (Hoy, et al., 1991):

أ- سلوك المدير الداعم (Supportive principal behavior):

يعكس سلوك مدير المدرسة الداعم اهتماما رئيساً بالمعلمين، فهو يستمع لهم جيدا، ويتقبل جميع اقتراحاتهم بصدق ورحب، كما أنه يقدم الثناء بصدق وبصورة متكررة، ونقده يكون بناء. وأيضا يحترم اختصاص هيئة التدريس، ويبيدي اهتماما شخصيا ومهنيا بمعلميه.

كما أن المدير في هذا السلوك يسهل على المعلمين لديه فهم شخصيته والتعامل معه بكل صراحة ووضوح؛ لما يجدونه منه من وضوح في التواصل معهم، ومساواة في التعامل مع الجميع دون محاباة لأحد على آخر، ومحاولات جادة في مساعدتهم ودعمهم، وسعيه الدؤوب على الرفاه الشخصي للمعلمين.

ب- سلوك المدير التوجيهي (Directive principal behavior):

سلوك مدير المدرسة التوجيهي قائم على الشدة والإشراف الدقيق، والمراقبة الدائمة، والسيطرة التامة على كل شيء يتعلق بالمعلمين والأنشطة المدرسية، نزولا إلى أدق التفاصيل.

حيث تجد أن المدير في هذا السلوك يعتمد في إدارته للمدرسة على قبضته الحديدية، فتجده شديد التدقيق كل صباح على سجلات الحضور والغياب، فاحصاً لجميع أنشطة المعلمين الفصلية، ومتحققاً من خططهم الدراسية، ومراقباً لكل ما يقوم به المعلمون في المدرسة، مما يظهره هذا السلوك أمامهم بمظهر المدير المستبد.

ج- سلوك المدير التقييدي (Restrictive principal behavior):

سلوك مدير المدرسة التقييدي هو سلوك يعتمد على وضع العراقيل والمعوقات فضلاً عن تسهيل وتيسير عمل المعلم. كما أنه يُكبل المعلمين بالأعباء الورقية ومستلزمات اللجان، بالإضافة إلى واجبات الروتين اليومي، والعديد من المتطلبات الأخرى التي تتداخل مع صميم عملهم.

فتجد المدير المتمثل بهذا السلوك التقييدي يضع الكثير من الأعمال الروتينية المكتبية مما يجعلها تكون عائقاً ومتعارضة مع الأعمال الرئيسية لمهنة المعلم وهي أعمال التدريس، ومما يزيد من صعوبة هذا التحدي هو قلة الدعم المكتبي الذي يوفره المدير للمعلمين، وبالتالي يخسر المعلمون الكثير من الوقت في محاولة إنجاز أعمالهم وأعبائهم المثقلون بها.

د- سلوك المعلم كزميل (Collegial teacher behavior):

يدعم سلوك المعلم كزميل التفاعلات المهنية الصريحة بين زملائه في العمل. كما أن المعلمين يفخرون بمدربتهم ويستمتعون بالعمل سوياً ويشعرون بالحماسة والقبول في جو من الاحترام المتبادل.

حيث يظهر أن المعلمين بهذا السلوك القائم على الزمالة ينجزون أعمالهم بروح عالية، وتنعكس هذه الروح العالية والحماسة لديهم على رغبتهم في البقاء بالمدرسة لفترات أطول بعد انتهاء أوقات عملهم الرسمية. كما أن غالبيتهم يتقبلون أخطاء زملائهم، بل ويساعدون بعضهم البعض في تجاوز هذه الأخطاء وكذلك في مواجهة التحديات، وذلك بتواصلهم الدائم في مجموعات العمل الصغيرة. وبالإضافة إلى ذلك فهم يظهرون الفخر الدائم بمدربتهم في أي مكان يذهبون إليه.

هـ- سلوك المعلم الحميمي (Intimate teacher behavior):

يدعم سلوك المعلم الحميمي العلاقات الاجتماعية المتماسكة بين المعلمين، ويجعلهم على معرفة جيدة ببعضهم البعض، تربطهم صداقات شخصية، وزيارات منتظمة، بالإضافة إلى الدعم الاجتماعي القوي فيما بينهم.

لذلك تجد أن المعلمين في هذا السلوك حريصون على دعوة زملائهم لزيارتهم في بيوتهم؛ حتى يوثقوا صداقتهم مع زملائهم في المدرسة، فتجدهم يعرفون خلفيات بعضهم الأسرية، مما ينتج عنه المشاركة المستمرة في المناسبات الاجتماعية لبعضهم البعض، وبالتالي يجدون المتعة في تواصلهم الاجتماعي خلال اليوم الدراسي.

و-سلوك المعلم الانعزالي (Disengaged teacher behavior):

يدل سلوك عدم انخراط أو عزلة المعلم على فقدان المعنى والتركيز على الأنشطة المهنية دون غيرها. كما يقضي المعلمون الوقت في الجهود الجماعية غير المنتجة، ولا تجمعهم أهداف مشتركة، وغالبا ما يتسم سلوكهم بالسلبية والانتقاد لزملائهم ومدرستهم على السواء. حيث تجد المعلمين في هذا السلوك الانعزالي يمارسون أنواع الضغوطات المختلفة على جميع من يعارضهم، وينعكس أثر هذا السلوك أيضا على اجتماعات المعلمين حيث يتحدثون فيها بلا هدف، مما يجعلها اجتماعات غير مثمرة.

٤- أنماط المناخ التنظيمي:

تعددت المحاولات التي قام بها المختصون في تعداد أنماط المناخ التنظيمي المختلفة، فكانت من أولى المحاولات التي قام بها المختصون هي محاولة ليكرت (Likert) الذي قام بدراسة مسحية لوصف البيئة الداخلية للمؤسسات الصناعية وتوصل فيها إلى أربعة أنماط للإدارة تصف المناخ التنظيمي والسلوك القيادي داخل المنظمة كما يلي (العسكر، ٢٠١٤، ص٧٤٨):

« النمط الاستغلالي التسلطي: ويتسم نمط الإدارة بالدكتاتورية واستغلال المرؤوسين فهو دكتاتوري للغاية ويحاول استغلال مرؤوسيه.

« النمط الخيري التسلطي: ويتسم نمط الإدارة بأنه يشبه الأب في قسوته على أبنائه مع شفقة وحرص على مصالحتهم.

« النمط الاستشاري: وهو الذي يحرص فيه المدير على استشارة العاملين معه ولكن لا يلزم نفسه بتنفيذ آرائهم.

« النمط التشاركي: وهو الذي يعطي المدير فيه صلاحية للعاملين معه ويحرص على عدم التفرد بالقرار وإشراك الفريق معه في كافة شؤون المنظمة.

وفي ذات السياق ويتقسيم آخر لأنماط المناخ التنظيمي ذكر كل من هالبن وكروفت أن المناخ التنظيمي يمتد من المناخ المفتوح في طرف إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل وبينهما العديد من الأنماط الأخرى وهي (غليط، ٢٠٠٩، ص١٢٧ - ١٢٨):

« المناخ المفتوح: يتميز هذا المناخ بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها أفرادها، والسلوك الصادق من الجميع بالمدرسة، وفيه يعمل مدير المدرسة على تسهيل إنجاز المعلمين لأعمالهم دون أن يرهقهم بالأعمال الروتينية مما يساعد على إنجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للمعلمين بسهولة ويسر وبشكل ملائم دون أن يطفى أحدهم على الآخر، وبالتالي يمكن القول أن الخصائص الرئيسية التي تتميز هذا النوع من المناخ تتمثل في ارتفاع الروح المعنوية وانخفاض درجة التباعد، وارتفاع نسبة القدوة في العمل، والسلوك الصادق من جميع العاملين بالمؤسسة.

« مناخ الإدارة الذاتية: يتميز هذا النوع من المناخ بالحرية شبه لكاملة التي يعطيها المدير للمعلمين في تنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية في حدود مصلحة المعلم.

◀ وترتفع الروح المعنوية للمعلمين في هذا المناخ وإن كانت لا تصل إلى مستواها في المناخ المفتوح، وهذا يرجع إلى إشباع الحاجات الاجتماعية في المرتبة الأولى، والتطلع إلى اهتماماتهم، ومن ثم تظهر الأعمال القيادية أساسا من بين الجماعة كما يتم إنجاز العمل بسهولة ويسر، ويرجع هذا الأساس إلى درجة التعاون الموجود بين الأعضاء وعدم انشغالهم إلا بالأعمال الإدارية والروتينية. وبالرغم من تواجد درجة معينة من التعاون واليسر في العمل إلا أنه لا يرقى إلى المستوى السابق، ولا يعني أن الإشباع الذي يتحقق من إنجاز العمل غير موجود، وإنما يحتل المرتبة الثانية بعد الحاجات الاجتماعية.

◀ المناخ الموجه: الشيء المميز لهذا المناخ هو الاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حسب الحاجات الاجتماعية وهذا ما يؤثر نوعا ما على درجة ارتضاع الروح المعنوية، وبالتالي ظهور بعض المعوقات في العمل بالرغم من أن كل أعضاء المنظمة يعملون بجد. ومن ثم فليس هناك متسع من الوقت فهو أقرب إلى المناخ المفتوح منه إلى المناخ المغلق. وكما يتميز بالتوجيه المباشر من قبل المدير الذي لا يسمح بالخروج عن القواعد، وبالتالي يصير على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها، فهو لا يهتم كثيرا بمشاعر العاملين معه، وكل ما يهمله هو إنجاز العمل.

◀ المناخ العائلي: هو المناخ الذي يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين جميعاً حيث توجه كل جهودهم نحو حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كاف بتحقيق أهداف المدرسة وإنجاز العمل، كما تسود روح معنوية متوسطة بين العاملين نتيجة عدم وجود الرضا الوظيفي؛ لكون القائد لا يمارس دوره في توجيه نشاط المؤسسة مما يؤدي إلى ظهور قيادات متعددة. ومع ذلك فإن المدير لا يرهق المعلمين بالأعمال الروتينية بل على العكس من ذلك يقوم بتيسير الأمور بدرجة كبيرة مما يمكنهم من تكوين علاقات غير رسمية فيما بينهم كتكوين علاقات صداقة، مما يتولد لديهم شعور بأنهم جزء من عائلة كبيرة سعيدة.

◀ المناخ الأبوي: يتميز هذا النوع من المناخ بتركيز السلطة في يد المدير، وبالتالي فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية بين المعلمين العاملين معه، لذا سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للمعلمين العاملين معه أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتسود الروح المعنوية المنخفضة نظراً لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع لإنجاز العمل ولحاجاتهم الاجتماعية، وبالتالي إلى ارتفاع درجة التباعد والإعاقة والألفة وانخفاض الروح المعنوية.

◀ المناخ المغلق: يسود هذا المناخ الفتنور لدى جميع المعلمين بالمدرسة نظراً لعدم إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية أو لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، وهنا القائد غير قادر على توجيه نشاط أعمال المنظمة نحو إنجاز العمل ولا يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية ولا بالروح المعنوية المنخفضة لدى المعلمين، وبهذا يتلخص أهم مميزات هذا النوع من المناخ في انخفاض الروح المعنوية بين المعلمين في المدرسة بدرجة شديدة، وارتفاع كل من درجة التباعد والإعاقة،

وانخفاض مستوى النزعة الإنسانية، والتركيز المستمر على الإنتاج، والاهتمام بالشكلية في العمل، وعدم قدرة القائد على توجيه نشاط العاملين نحو إنجاز العمل، كما يقدم القائد توجيهات غير نافعة وبالتالي لا يترك أثراً لأنه لا يعطي القدوة الحسنة والمثل في العمل، فما يقوله وما يفعله أمران مختلفان تماماً.

وفي ضوء ما سبق من بيان أنماط المناخ التنظيمي ينبغي أن تحرص المنظمات التعليمية على خلق المناخ التنظيمي الذي يتيح للمعلمين حرية التعبير، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بهم. كما يزداد دور قائد المدرسة أهمية في قدرته على قيادة المدرسة نحو تحقيق المناخ التنظيمي المرغوب فيه، والذي يساعد المعلمين على إنجاز أعمالهم بشكل سليم، ويشجعهم على المبادرة بالتعبير عن آرائهم وتقديم المقترحات التحسينية لما يدور في المدرسة من أعمال.

• البحث الثاني: الصمت التنظيمي (Organizational silence):

ذكر الباحث فيما سبق أن نجاح المنظمات مرتبط بمجموعة من المتغيرات التي تتوافق مع بعضها البعض، ولكن العنصر الأهم في نجاح المنظمة، والذي ينبغي أن تخدمه جميع المتغيرات الأخرى هو العنصر البشري، فنجاح المنظمات بجميع فئاتها في تحقيق أهدافها يرتبط بكفاءة عناصرها البشرية وفعاليتها.

وفي عصرنا الحالي تمر المنظمات بالعديد من التحديات والتحويلات المؤثرة في سياساتها، وأنماطها الإدارية، وطرقها، وأساليبها، ومبادئها، وقيمها، والتي جعلتها بل أجبرتها على التغيير في العمل. مما جعل مصير أي منظمة اليوم هو بأيدي موظفيها ومنسوبيها؛ فهم أشد الناس التصاقاً ومعرفة بواقع المنظمة، وبالتالي هم أقدر الناس على بيان نقاط القوة للمنظمة، ومعرفة مكامن الخلل فيها. فإذا جنح العاملون في هذه المنظمات إلى السكوت، وإيثار الصمت عن الإبلاغ بهذه الأمور، وبالأخص مكامن الخلل الكبيرة، فإن المنظمة لا محالة ستعرض إما للخسارة أو الفشل.

لذلك فإن سلوك الصمت التنظيمي في المنظمات عامة، وفي المنظمات التربوية التعليمية بشكل خاص، يعتبر من الموضوعات الهامة جداً، والتي لم تأخذ حظها المطلوب وكفايتها من البحث والدراسة. لذلك سنتناوله في الصفحات القادمة من حيث مفهومه، وأنواعه، وآثاره الظاهرة.

١- مفهوم الصمت التنظيمي:

من الصعب تحديد تعريف واحد لمفهوم الصمت التنظيمي، شأنه في ذلك شأن أي من المفاهيم السلوكية الأخرى، وذلك لاختلاف وجهات النظر في أبعادها ومقاييسها لدى العلماء والمختصين. كما أن الحداثة النسبية لمفهوم الصمت التنظيمي قد كرست هذا الأمر. وفي العموم فإن العديد من التعريفات تبين أن المقصود بالصمت التنظيمي هو عدم المشاركة بالرأي والميل لعدم التحدث به أو الإبلاغ عن المشكلات التنظيمية، وفيما يلي نستعرض بعض التعريفات التي توصل لها الباحثين، مع ذكر تعريف الصمت التنظيمي في المؤسسات التعليمية.

ويعرفه القرنى (٢٠١٥، ص٣٠٦) بأنه: "الميل إلى الاحتفاظ بالمعلومات حول قضايا العمل الحساسة وحول المخالفات والمشكلات التنظيمية، وعدم البوح بها من جانب، وكذا عدم الرغبة في تقديم المقترحات والحلول والمبادرات لتطوير العمل الأكاديمي من جانب آخر".

بينما ترى الفاعوري (٢٠٠٤، ص١٥٦) أنه: "ميل المرؤوسين في المنظمات إلى عدم المشاركة أو تقديم الاقتراحات لرؤسائهم، أو الإخبار عن المشكلات الحالية أو المتوقعة، تخوفاً من أي ردود فعل سلبية، أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك".

كما يرى الشوابكة (٢٠٠٧، ص١٧) أن الصمت التنظيمي: عبارة عن عزوف أو إحجام العاملين في المؤسسات عن المشاركة، أو تقديم الآراء والمقترحات لرؤسائهم، أو الإخبار عن المشكلات الحالية أو المتوقعة، تخوفاً منهم من أي ردود فعل سلبية، أو نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك.

وأما موريسون وميليكن (٢٠٠٠) فقد ذكرا أن سلوك الصمت ما هو إلا إقرار واع من جانب العاملين للاحتفاظ بالمعلومات الهامة، وعدم رغبتهم في مشاركة معارفهم، وأفكارهم، وخبراتهم مع الإدارة حول قضايا العمل أو لتحسين بيئة عملهم (أورد في: القرنى، ٢٠١٥، ص٣٠٥).

بينما عرفه الوهيبى (٢٠١٤) بأنه: ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم أو الإخبار عن المشكلات تخوفاً من أية ردود فعل سلبية أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك.

وقد ذكرت عودة (٢٠١٥، ص١) بأن الصمت التنظيمي: هو حجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالعمل عمداً.

وبعد النظر في التعريفات السابقة نجد أنها في المجمل تدور حول عدة نقاط رئيسية، يأتي في مقدمتها الاحتفاظ بالمعلومات حول قضايا العمل الحساسة، كذلك الإشارة إلى تجنب تقديم الاقتراحات وعدم الرغبة في ذلك، بالإضافة لتضمنها الخوف أو التخوف من أي ردود فعل سلبية أو غير مرضية قد تطل المرؤوسين.

وإضافة على ما سبق، وتمشياً مع أهداف الدراسة، يمكن تعريف الصمت التنظيمي إجرائياً بأنه عزوف معلمي المراحل الابتدائية عن إبداء آرائهم، وميلهم إلى الاحجام المستمر، وعدم البوح لرؤسائهم بالمعلومات الهامة، والتي تتعلق بالعمل وقضاياهم المهمة، ومشكلاته التنظيمية، مع عدم المبادرة وعدم الرغبة في الإخبار بالمشكلات الحالية والمتوقعة، وعدم تقديم المقترحات والحلول لتطوير العملية التعليمية أو التنظيمية داخل المدرسة، تخوفاً من أي ردود فعل سلبية أو غير مرضية.

ولذلك يمكن للباحث أن يعتبر خشية المعلمين من غضب قادتهم في المدارس، وتجنبهم للحديث عن مشكلات الأداء التي تقع من زملائهم خشية إلحاق الضرر بهم، وعزوفهم عن التحدث عن مشكلات العمل بشكل عام، وعدم تقديمهم لأي معلومة غير سارة عن العمل، وافتقادهم للدعم اللازم حتى يبادروا بالإفصاح والتعبير عن مشكلاتهم، والتزامهم الصمت الدائم عند الحديث عن قضايا العمل الحساسة، واكتفائهم بتلقي التوجيهات وتنفيذها، يمكنه أن يعتبر هذه كلها مؤشرات تعبر عن مدى وجود سلوك الصمت التنظيمي في المدرسة.

٢- أنواع الصمت التنظيمي:

وبعد أن استعرضنا مفهوم ظاهرة الصمت التنظيمي، وبالإطلاع على بعض الدراسات السابقة وبالرجوع للأدبيات التي تناولت سلوك الصمت التنظيمي، سوف يتطرق الباحث إلى بيان أنواع هذه الظاهرة، والتي ذكر منها على سبيل المثال لا الحصر، سلوك صمت الخوف من الانتقام، وسلوك صمت الرغبة في توصيل رسالة عدم رضا عما يجري في المنظمة، وأيضا سلوك الصمت لتجنب المواجهة، كما إنه يضاف إلى ذلك أنواع أخرى من سلوك الصمت مثل سلوك صمت التواطؤ.

وفي محاولة أخرى لفهم وتحليل أنماط سلوك صمت العاملين، يجمّلها دايان ورفاقه (Dyne et al) في ثلاثة أنماط رئيسة وهي (أورد في: القرني، ٢٠١٥، ص٣١٦-٣١٧):

◀◀ صمت الإذعان *Acquiescent Silence*: أي إخفاء أو حجب المعلومات والآراء رغبة في الاعتزال أو الاستسلام. وينهج الموظف هذا السلوك بناء على اعتقاده بأن التعبير لا طائل من ورائه، وأنه من غير المرجح أن حديثه عن المشكلات أو الإبلاغ عنها سيحدث فرقا.

◀◀ الصمت الدفاعي *Defensive Silence*: وهو سلوك متعمد واستباقي يهدف إلى حماية النفس من التهديدات الخارجية. ويعتبر دفاعيا لكونه ينطوي على الوعي والنظر في البدائل المتاحة، ثم يتبع ذلك قرار واع بحجب المعلومات والأفكار كأفضل استراتيجية في حينها. وينطوي هذا النوع على حجب المعلومات بسبب الخوف من أن التعبير عن الآراء والأفكار سينطوي على مخاطرة شخصية. وربما يكون دافع الحماية الذاتية هذا بسبب الخوف من أن تلتصق به مسؤولية المشكلة. كذلك يتضمن هذا النوع إخفاء أو حجب المعلومات عن الأخطاء الشخصية في العمل.

◀◀ الصمت الاجتماعي الإيجابي *Prosocial Silence*: وينطوي هذا النوع على حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالعمل بهدف استفادة أشخاص آخرين انطلاقا من دوافع الإيثار والتعاون. ومن ذلك أن الموظف قد يكون له رأي أو معلومات عن قرار وشيك في الشركة لكنه ليس في وضع يساعده على مناقشة هذا الرأي مع الآخرين. كما يعتمد بعض الموظفين بشكل استباقي أو متعمد إلى عدم الكشف عن أفكار أو معلومات معينة على أساس الحرص على مصلحة المنظمة وسمعتها.

ومن خلال استعراض الباحث لهذه الأنواع نجد أنها تنطبق على المجتمع التربوي والتعليمي، فنجد أن صمت الإذعان يحدث من المعلمين نتيجة اعتقاداتهم الشخصية بأن التعبير لا فائدة منه، وأنه لن يغير شيئاً مما يحدث، ونجد أن الصمت الدفاعي يتبلور في حجب المعلومات من قبل المعلمين خشية أن يتم إلصاقهم بالمسؤولية، ويظهر الصمت الاجتماعي الإيجابي في سكوت بعض المعلمين عن بعض الأمور مراعاة لزملائهم ومن باب حب الخير وعدم الإساءة لأحد.

٣- آثار ظاهرة الصمت التنظيمي:

كلما ازدادت ظاهرة الصمت التنظيمي بالانتشار في المنظمات كلما كانت آثارها وخيمة على المنظمة، فحينما يؤثر العاملون الصمت، ويستأثرون بالمعلومات المهمة عن المنظمة، نجد أن هذا مؤشر خطير ينذر قادة المنظمة بأن هناك احتمالية إلى حدوث الكثير من الظواهر السلبية كالفساد والأزمات التنظيمية الأخرى.

لذلك ذكر القرني (٢٠١٥، ص ٣١٤) بأن تفشي سلوك صمت العاملين حيال القضايا والمشكلات التي تواجههم في العمل أو عزوفهم عن التعبير عن آرائهم وإبداء مقترحاتهم لتطوير وتحسين إجراءات العمل، قد يفضي إلى عواقب وخيمة ونتائج سلبية على الأداء التنظيمي بشكل عام، وعلى ديمومة المنظمة وصحتها التنظيمية بشكل خاص.

وفي إشارة إلى أن سلوك الصمت التنظيمي قد يؤدي إلى زيادة التعقيدات في المنظمات أشار العرياني (٢٠١٦، ص ٨٤٨) أن الآثار المترتبة على سلوك الصمت التنظيمي تؤدي إلى الكثير من التعقيدات في المؤسسات التعليمية والتربوية، وبخاصة في ظل الظروف متزايدة التعقيد، التي تتطلب جهود العاملين في المؤسسة للعمل مع كافة الفئات التنظيمية لتحقيق أهدافها.

كما يرى الوهبي (٢٠١٤) آثار هذه الظاهرة لا تقتصر على المستوى الفردي بل تتعداه إلى المستوى الجماعي والتنظيمي كذلك.

وعلى مستوى تأثير سلوك الصمت التنظيمي على اتخاذ القرارات والتعامل مع الأخطاء تشير موريسون وميلكين (Morrison & Millken) إلى أن صمت العاملين يقلل من قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الصحيحة، ويحد من قدرتها كذلك في التعامل مع الأخطاء والتعلم منها (أورد في: القرني، ٢٠١٥، ص ٣١٤).

وقد لخص الشوابكة (٢٠٠٧، ص ٢٥) آثار الصمت التنظيمي الناتجة في المؤسسات باتخاذ قرارات إدارية غير فاعلة، والعجز في اكتشاف الأخطاء، وفي القدرة على تصحيحها، كذلك عدم فاعلية التعلم على مستوى المؤسسة، بالإضافة إلى عدم التعاون من العاملين، وأخيراً انعدام الدوافع الداخلية مما يؤدي إلى تدمير متعدد لقدرات المؤسسة.

وقد قسم باغيري وزاري وأبين (Bagheri, Zarei, & Aeen, 2012, p.50) الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي إلى (أورد في: الحربي، ٢٠١٦، ص ١٧):

« آثار تنظيمية: من مظاهر الصمت عدم مبالاة الموظفين حيث يؤثر ذلك على قدرة المنظمة ماليا ووظيفيا بالغياب عن العمل والدوران الوظيفي وظهور سلوكيات غير مرغوبة.

« آثار على الموظفين: حيث يؤثر الصمت التنظيمي على الموظفين أنفسهم في بعض الأحيان بالشعور بالاكتئاب أو مشاكل صحية أخرى.

ويتضح في ضوء ما تقدم خطورة ظاهرة الصمت التنظيمي على صعيد المنظمات عامة والتعليمية منها خاصة، ويمكننا القول بأن هذه الآثار الظاهرة والباطنة إذا لم يتم معالجتها بالشكل الصحيح فإنها ستكون وبالاً على المدارس، وقد تكون سبباً في انهيارها، لذا يتعين على قادة المدارس وخاصة في هذا العصر أن يكتفوا بمشاركة المعلمين في صنع القرارات والأخذ بأرائهم، كما ينبغي عليهم أن يفتحوا جميع خطوط التواصل فيما بينهم وبين المعلمين.

٤- العوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي:

في أي ظاهرة من الظواهر التنظيمية والإدارية التي تحدث في المنظمات لا بد أن يكون هناك عوامل تحركها، وأخرى تؤثر فيها، فتكون دافعا لها على التشكل والانتشار بين العاملين. لذا يجدر بالباحث وهو يتحدث عن ظاهرة سلوك الصمت التنظيمي أن يذكر المصادر المسببة له، والعوامل التي تؤثر فيه، حتى يوضح مدى تأثير هذه العوامل في تبلور سلوك الصمت في المنظمات والمؤسسات على مختلف أنواعها.

حيث قسمت المجالي (٢٠٠٧، ص ٣٦- ٥٥) العوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي إلى: عوامل تنظيمية وعوامل فردية كما يلي:

• أولاً: العوامل التنظيمية وتتضمن:

أ- خوف المديرين من التغذية العاكسة:

حيث ترى الباحثة أن هذا العمل يشكل سبباً من أسباب إيجاد الصمت داخل التنظيم، ففي حالة شعور المرؤوس بعدم تقبل الرئيس لأي انتقاد سلبي يوجه له فإنه يفضل عدم البوح بمشكلات التنظيم أو كل ما من شأنه أن يثير إزعاج رئيسه لذا فهو يفضل التزام الصمت على الكلام أو إبداء الرأي.

ب- الرسمية في السلطة:

تسك الرؤساء بتطبيق القوانين والأنظمة دون الأخذ بأراء المرؤوسين يجعلهم يفضلون عدم التحديث، وتميرير المعلومات من أسفل إلى أعلى فإن ذلك سينعكس عليهم سلبياً في صنع القرارات من قبل الرئيس دون الرجوع إليهم أو توافر مدخلات منهجية في عملية صنع القرارات وذلك لما يتمتع به الرئيس من سلطة تمكنه من استخدامها متى شاء.

ج- مهارات الاتصال:

إن استخدام مهارات الاتصال في التنظيم، وبشكل فاعل يخلق شعوراً لدى المرؤوسين بتنمية قدرات التفاعل وإمكانية التعبير عما لديهم من أفكار واقتراحات

وقضايا حول التنظيم، كما أن الاتصال المنفتح والتفاعل المنفتح يشجع الأفراد على الجرأة في طرح أفكارهم وعدم إحجامهم عن تقديم الأفكار والمقترحات.

د- دعم الإدارة العليا.

• ثانياً: العوامل الفردية:

أ- العزلة:

حيث أنها تؤدي إلى انسحاب العامل من تطوير العمل وتنمية أدائه وتطويره، أو حتى إسهام بآراء ومقترحات تفيد عملية صنع القرارات. والعزلة بحد ذاتها مدعاة للصمت والسكوت وعدم التفاعل مع مشاكل وقضايا المنظمة.

ب القيم الثقافية للأفراد:

عادة ما يتأثر سلوك العاملين بالقيم والعادات الاجتماعية السائدة، إذ يصعب فصل سلوك العامل عن المؤثرات الاجتماعية المحيطة به، وتعمل القيم كضابط لسلوك العاملين فهي التي توجه سلوكهم، كما تعمل كدليل ومرشد للأفراد في تصرفاتهم، وتؤثر في الأحكام التي يطلقونها على المواقف والأحداث والأشياء.

ج- العوامل الديموغرافية (الوظيفية) (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي):

فمن وجهة نظر الباحثة المجالي (٢٠٠٧) أن العامل الديموغرافي (الجنس) قد يشكل عاملاً من عوامل الصمت التنظيمي، إذ قد تظهر فروقاً تختلف باختلاف الجنس استناداً إلى أن تأثير الثقافة السائدة في المجتمع يمكن أن يدعم أنماط سلوك المرأة المطيع والمؤيد.

ولو تطرقنا إلى (العمر، سنوات الخبرة) لوجدنا أنها قد تقتضي نمطاً سلوكياً معيناً من قبل العاملين مع من هم أكبر منهم سناً وأكثر خبرة في احترام المسؤول أو من هم أعلى سلطة، وفي العالم العربي قد يؤدي إلى اتجاه العامل نحو السكوت وعدم البوح خوفاً من الإحراج أو عدم رضا المدير.

وأما في عامل (المؤهل العلمي) فإن الذين يحملون مؤهلات علمية أعلى لديهم القدرة على توصيل المعلومات إلى رؤسائهم أكثر ممن لا يحملون مؤهلات علمية.

وبالنسبة لـ (المسمى الوظيفي) فإنه قد يشكل عاملاً قوياً، على اعتبار أن المسمى الوظيفي الأقرب من الرئيس أكثر حرية في التعبير عن مشاكل التنظيم.

وفيما يتعلق بـ (الحالة الاجتماعية) فالعامل المتزوج يفضل عدم البوح والإحجام عن التحدث في قضايا التنظيم خوفاً من ردود فعل سلبية تؤثر عليه وعلى أسرته مادياً ومعنوياً.

وفي تقسيم آخر للوهبي (٢٠١٤، ص ٣٧٢) قسم فيه مصادر الصمت التنظيمي إلى: مصادر مهنية ضاغطة ومصادر شخصية ونفسية كما يلي:

• أولاً: المصادر المهنية الضائعة:

◀ نقص المساندة الاجتماعية: يعد نقص المساندة الاجتماعية مصدراً مهماً من مصادر تبلور الصمت، وعدم شعور الفرد بالأمن النفسي خلال قيامه بأداء مهنته.

◀ غموض الدور: يرجع غموض الدور إلى الاختلاف بين ما يتوقعه الآخرون من الفرد العامل في عمله، وبين ما يجب عليه أن يعمله بالفعل.

◀ زيادة أعباء العمل: تعد زيادة أعباء العمل مظهراً سلبياً من مظاهر الحياة داخل المؤسسات.

• ثانياً: المصادر الشخصية والنفسية:

◀ الجنس: اتضح أن الهوية الجنسية لا تزيد أو تنقص من احتمال تعرض الفرد للصمت، وإن كان ينظر إليه على أنه يرجح تعرضه لعرض دون آخر.

◀ مستوى التعليم: حيث أن الأفراد ذوي مستوى التعليم المنخفض أكثر عرضة للصمت من غيرهم من ذوي المستوى التعليمي المرتفع.

◀ العمر: إن الأفراد ذوي الأعمار المنخفضة أكثر عرضة للصمت، حيث أن التقدم في العمر يؤدي إلى زيادة الخبرة في الوظيفة، وهذا يمد الفرد بعدد من المصادر الداخلية لكيفية التعامل مع المشقة ومواجهتها.

وحول ارتباط هذه المتغيرات الديموغرافية بسلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين توصل سليم (٢٠١٢، ص ٤٥٣- ٤٥٤) إلى أن متغير الجنس كشف أن النساء أكثر صمتاً من الرجال، حيث توصلت دراسته إلى أن السيدات كانوا أكثر صمتاً بسبب التأكد من أن رئيسهم أو رئيس الشركة سوف يدعم ويشجع ذلك، وأما على صعيد متغير المستوى التعليمي للفرد وجد أن أصحاب المستويات التعليمية العالية أكثر قدرة على التعبير بما يخدم صالح المنظمة، وفيما يتعلق بمتغير العمر فالأكبر سنًا كانوا أكثر قدرة على المواجهة والتعبير والتعامل مقارنة بالأصغر سنًا، وأخيراً فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة ومدّة الخدمة في المنظمة كان الأفراد ذوي الخبرة الواسعة أكبر قدرة على التعبير مقارنة بالأقل خبرة.

وفي سياق العوامل المؤثرة على الصمت التنظيمي أشار الحربي (٢٠١٦، ص ٢١) إلى ما ذكره (لوواكساي) فيها، حيث قسمها إلى أربعة أقسام هي:

◀ عوامل فردية: حيث ركزت البحوث حتى الآن على نوع الجنس، والنظرة النفسية الداخلية، والخصائص الشخصية، ومستوى الرصد الذاتي والثقة بالنفس.

◀ عوامل تنظيمية: تحدث هذه العوامل بسبب خوف المديرين من ردود فعل العمال السلبية، وبسبب مركزية صنع القرار سوف تشكل الافتقار إلى التغذية الراجعة إلى أعلى التنظيم، وبالتالي تهيئة جو من الصمت في المنظمة.

◀ عوامل الزمالة: عندما تكون العلاقة جيدة بين العاملين والزملاء، يسود بينهم جو من الألفة يسمح لهم بالتعبير عن آرائهم، كذلك عندما تكون درجة

تماسك الفريق عالية يكون الأفراد أكثر عرضة للحديث عن آرائهم ومقترحاتهم.

« عوامل ثقافية: تتسبب العوامل الثقافية المختلفة بحدوث سلوك الصمت، باعتبار أن سلوك الصمت يتأثر بثقافة المجتمع وسلوك الأفراد وطبيعة تعاملهم.

وفي ذات السياق قسم صالح والحيالي (٢٠١٢، ص ٨٩ - ٩٠) العوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي إلى:

« الوازع الديني: حيث أنه يدفع الفرد العامل إلى القيام بواجباته على أحسن وجه، مع اعتقاده بأن الله عز وجل هو الرقيب الأول على تصرفاته وسلوكاته، وأنه سيحاسبه على كل شيء يوم القيامة.

« ولاء الفرد للمنظمة: كلما كان ولاء الفرد العامل للمنظمة مرتفعاً كلما ارتفع ارتباطه بأهدافها وازداد حرصه على خدمتها ومصالحها، مما ينعكس على دافعيته ودرجة التزامه ومحاربتة للممارسات السلوكية الخاطئة.

« عدم وجود أنظمة لحماية الفرد: إن عدم وجود أنظمة وقوانين تحمي وتكفل للفرد العامل حقوقه في التعبير وإبداء وجهة نظره بكل صدق وشفافية، يزيد من تمسك العاملين بصمتهم التنظيمي.

« التنشئة الأسرية والتربوية: حيث أن سلوكات الفرد العامل واتجاهاته هي عبارة عن تراكم العديد من الخبرات والتجارب والمعارف التي حصل عليها منذ نشأته في بيئته الأسرية والتربوية، فإذا افتقرت هذه التنشئة إلى إنماء روح المواطنة الصحيحة والخوف من الله والحرص على المبادئ والالتزام بالأخلاق الفاضلة وعدم التهرب من المسؤولية، كان لها التأثير الكبير سلوك الفرد من حيث صمته أو تعبيره.

وتأسيساً على ما تقدم وبعد استعراض أبرز العوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي لدى العاملين، يمكن القول بأن سلوك المعلمين من الممكن أن يتأثر بأحد هذه العوامل السابقة، ومنها: إثارة المعلمين للصمت خوفاً مما سيجري على التصريح بآرائهم من نتائج قد تكون عكسية على خلاف ما يرجون، وقد تكون طريقة تعاطي قائد المدرسة مع الأمور والمستجدات هي الدافع لهم على البعد عن التعبير عن آرائهم وركونهم إلى الصمت، وأيضا ضعف مهارات التواصل لدى المعلمين وعدم معرفتهم بكيفية إبداء وجهة النظر والتعبير عنها بشكل صحيح ومقبول يزيد لديهم عدم الثقة ويعزز لديهم سلوك الصمت التنظيمي، كما أن انعزال المعلم عن المدرسة ومجتمعها الداخلي وانكفائه على ذاته فقط يساهم في تكريس سلوك الصمت لديه، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن نقول أن ضعف الولاء للمدرسة من قبل المعلمين يؤدي إلى عدم حرصهم على خدمة مصالحها مما يكرس في أنفسهم عدم أهمية التعبير والإفصاح بما يفيد المدرسة بل ويعزز لديهم شعور اللامبالاة وسلوك الصمت. وتمشيا مع أهداف الدراسة، يرى الباحث أن هناك العديد من العوامل المؤثرة في سلوك الصمت التنظيمي منها ما أورده

القرني (٢٠١٥) وهي: اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت، واتجاهات المديرين نحو الصمت، وفرص الاتصالات. وفيما يلي عرض لهذه العوامل من خلال استعراضها من الأدب النظري، ومحاولة التعليق عليها وتناولها في بيئة التعليم العام.

• أولاً: اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت:

تعتبر الإدارة العليا هي الموجه والبوصلة - إن صح التعبير - لسلوكات العاملين داخل المنظمات، وبحسب تعاطيها مع الأمور تتكون سلوكات أفراد المنظمة سلباً أو إيجاباً، لذلك يعتبر دورها دور هام جداً في توفير البيئة التنظيمية السليمة للعاملين، من خلال توفيرها لأنظمة وسياسات وممارسات تدعم هذا التوجه السليم، ومما يتعلق بسلوكات العاملين في المنظمة فإننا نعني منها ما يخص سلوك الصمت التنظيمي، حيث أن محاولة الإدارات العليا في المنظمات لتحاكي تقبل الآراء المخالفة أو السلبية - من وجهة نظرها - يعزز لدى العاملين سلوك الصمت وعدم البوح بما لديهم من أفكار ورؤى، مما يحيل هذا السلوك إلى ظاهرة غير صحية في المنظمة.

وفي ذات السياق يذكر الحربي (٢٠١٦، ص ٢٢) أن كل منظمة تتأثر بما تمليه عليها الإدارة العليا التي ترتبط بها، حيث تتحاكي الإدارات العليا ما يقدم لها من المرؤوسين التابعين من أفكار واقتراحات ومشاكل متداولة، فتسهم بردة الفعل هذه في تكون ظاهرة الصمت التنظيمي.

وفي ماهية المقصود باتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت التنظيمي فقد أشار القرني (٢٠١٥، ص ٣١٠) إلى ما ذكره فوكولا وبوراداس (٢٠٠٥) من أن المقصود باتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت التنظيمي هي المشاعر الداخلية والنزعات والنوايا والأفكار والمعتقدات التي تحملها الإدارة العليا حيال سلوكي الصمت والتعبير لدى العاملين.

وفي تصريح مباشر بأن الإدارة العليا هي أحد العوامل الرئيسة لنشوء وظهور الصمت التنظيمي في المنظمة أورد القرني (٢٠١٥، ص ٣٠٩) رأي ميليكن وزملائه (٢٠٠٣) في أن الصمت التنظيمي ناشئ في أساسه من ثلاثة عوامل منها: خوف الإدارة العليا من التغذية الراجعة السلبية الصادرة من المرؤوسين، حيث يتجاهل الأفراد في الإدارة العليا مثل هذا النوع من التغذية الراجعة السلبية الصادرة من المرؤوسين، حيث يتجاهل الأفراد في الإدارة العليا مثل هذا النوع من التغذية الراجعة باعتبارها غير دقيقة بل مشكوكا في مصداقيتها لكونها صادرة من المرؤوسين في أسفل الهرم التنظيمي. ولذا ينظر إليها أنها أقل دقة وأدنى شرعية، بل يرونها تهديداً لسلطتهم ومصداقيتهم.

وفي إشارة إلى دور الممارسات التنظيمية التي تصدر عن المديرين في المنظمات ذكر موريسون وميليكن (٢٠٠٠) أن هناك بعض الممارسات التنظيمية للمديرين تساهم في تنمية ظاهر الصمت في المنظمات مثل المركزية في اتخاذ القرارات وعدم السماح بالاتصالات الإدارية لأعلى التنظيم (أورد في: الصباغ، ٢٠١٠، ص ١٩٧).

وعندما ننظر في بيئة التعليم، وخاصة في التعليم الأهلي محل الدراسة، نجد أن الممارسات التنظيمية للإدارات العليا في المدارس الأهلية قد تقلل من إبداء وجهات النظر المخالفة لتوجهاتها، مما يساهم في حدوث ظاهرة سلوك الصمت التنظيمي، فربما تجد أن من الأساليب والسياسات المتبعة أسلوب وسياسة الأبواب المغلقة مما يصعب على المعلم من إيصال رأيه للإدارة العليا في المدرسة، فلا هو يمكنه المواجهة والمقابلة معها ولا الإدارة العليا أوجدت قنوات اتصال مفتوحة معها للمعلم، كما أن النظرة للمعلمين أصحاب النظرة المخالفة بأنهم صناع للمشاكل ومن مثيري الشغب في المدرسة تؤدي إلى تعزيز سلوك الصمت التنظيمي لديهم.

• **ثانياً: اتجاهات المديرين نحو الصمت:**

يعتبر المدير هو الرئيس المباشر للعاملين في المنظمة، وهو حلقة الوصل بين الإدارة العليا وبين العاملين لديه، لذا قد تجد العديد من مديري المنظمات ينهجون نهج إدارتهم العليا في تجنب التغذية الراجعة من العاملين وخاصة إذا كانت هذه التغذية الراجعة مخالفة لما يريدون، فتجدهم لا يقدرّون الآراء التي تأتيهم من العاملين ويعتبرونها لا قيمة لها، مما يولد ردود فعل محبطة لدى العاملين مشكلة بذلك سلوك الصمت التنظيمي لديهم.

كما أن ميل المدير إلى تجنب التغذية الراجعة من العاملين، واعتبار الآراء المقدمة له والنقاشات المتداولة مجرد كلام لا قيمة له، ولا يرتقي لمستوى إدراك حاجات المنظمة، كون المرؤوسين في نظره أقل فهما واستيعابا لمتطلبات العمل، هذه التصرفات تسهم في تكون سلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين في تجنب الحديث مع المدير مباشرة، والسكون على ما يشاهدون من مشكلات تنظيمية خوفاً من ردود الفعل المحبطة (الحربي، ٢٠١٦، ص ٢٣- ٢٤).

وفي ذات السياق يرى موريسون وميليكن (٢٠٠٣) أن المديرين ربما يتصرفون بإدراك أو بدون إدراك بشكل عدائي تجاه الموظفين ناقلي الأخبار غير المرغوبة، إلى درجة عدم التفاعل مع المرؤوسين، وعندما يسعى المديرين إلى الحصول على التغذية الراجعة فإنهم يلجؤون إلى الموظفين الذين يشاطرونهم الأفكار وهؤلاء على الأرجح لن يقدموا تغذية راجعة صادقة وهذا الأمر يؤدي إلى منع سريان المعلومات المهمة إلى الأعلى، وأيضا إلى عدم التواصل مع الإدارة العليا وعدم الالتزام بالعمل وانعدام الثقة بالمنظمة من قبل الموظفين الذين لا تأخذ المنظمة آراءهم ولا تعيرهم انتباهها (أورد في: الشوابكة، ٢٠٠٧، ص ٩- ١٠).

ومن خلال ما سبق يظهر الدور الهام لقائد المدرسة في حدوث وظهور سلوك الصمت التنظيمي لدى معلميه في المدرسة، فحينما يتجنب القائد التربوي للمدرسة أخذ آراء المعلمين وتغذيتهم الراجعة ويعتبر أن الآراء المقدمة والنقاشات المتداولة لا قيمة لها، مع عدم الثقة بالمعلمين وقدراتهم وأفكارهم، بالإضافة إلى تهيمش عدد كبير منهم والاكتفاء بأخذ آراء المعلمين الذين يوافقونهم الأفكار،

فإنه بذلك يسعى بكل قوة بقصد أو عن غير قصد إلى إيجاد المناخ المناسب لانتشار ظاهرة سلوك الصمت التنظيمي في مدرسته.

• ثالثاً: فرص الاتصالات:

للاتصالات أهمية بالغة في أي منظمة حيث أنها عملية اجتماعية وإدارية أساسية فيها، فهي العملية التي تربط بين جميع الأقسام الداخلية في المنظمة من جهة، وبين هذه الأقسام الداخلية والمنظمة ككل من جهة أخرى، فلا يمكن أن نتصور أن تكون هناك منظمة في أي مكان في العالم دون نظام فعال للاتصالات، إذ أن جميع العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم البعض من خلال وسائل الاتصال المتعددة، وذلك من أجل السعي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

وفي بيان أهمية الاتصال الإداري يذكر الحربي (٢٠١٦، ص ٢٥) أن الاتصال الإداري له دور مهم وحيوي في عمل أي نظام، وذلك لتوقف فاعلية العملية الإدارية على فاعليته وكفاءته، حيث تستمد المنظمات فاعليتها بناءً على فرص الاتصالات المتاحة ومدى فاعليتها، وبالتالي نجد أن المنظمات التي تجيد عملية الاتصال والتواصل بين أفرادها، تحقق الأداء الفعال والأمثل بجودة أفضل وتكاليف أقل.

كما أوضح الصباغ (٢٠١٠، ص ١٩٨) أن تواجد قنوات الاتصال الفعالة في المنظمة يشجع العاملين على الثقة في الإدارة والمشاركة في عملية اتخاذ القرار ومناقشة القضايا الهامة في المنظمة، بالإضافة إلى ذلك أن العاملين الذين لديهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار وإبداء الرأي والمقترحات يكون لديهم إحساس بالانتماء والانخراط بالمنظمة، أي أن هناك ارتباطاً عكسياً بين وجود فرص اتصال فعالة وسلوك صمت العاملين.

وعن دور مناخ الاتصال الإيجابي في الإحساس بالانتماء يشير سليم (٢٠١٢، ص ٤٤٧-٤٤٨) إلى أنه عندما يكون مناخ الاتصالات إيجابياً وهو ما يعني أن قنوات الاتصالات مفتوحة وفرص الاتصالات موجودة، وهناك مشاركة في اتخاذ القرارات، وشراكة فعالة في مناقشة القضايا التنظيمية تزداد الثقة في الإدارة وتؤدي ممارسة الانفتاح في الاتصالات مع الإدارة العليا، والمشرفين والزملاء إلى مزيد من التوحد أو الإجماع الذي يركز على الوحدة مع المنظمة، ويكون لدى العاملين فرصة للشراكة في المعلومات والأفكار والتعبير عن رأيهم واقتراحاتهم، والتي تؤدي إلى إحساس أكبر بالانتماء والشراكة في المنظمة.

وفي ذات السياق تؤكد موريسون وميليكن (٢٠٠٢) أن توافر نظم اتصال فعالة ذات اتجاهين بالمنظمة هو حقيقة ملموسة، إذ يتيح للإدارة التعرف على المصادر المسببة للصمت التنظيمي، ويشعر العاملون بالمنظمة أن اقتراحاتهم وشكاويهم تصل إلى أعلى، ويؤكد على دورهم في المشاركة في عملية صنع القرارات، الأمر الذي يسهم كثيراً بالتقليل من الصمت التنظيمي (أورد في: المجالي، ٢٠٠٧، ص ٢٩).

ويتبين مما سبق مدى أهمية فرص الاتصالات في عمل وحيوية المدرسة وفعاليتها، حيث أن على قائد المدرسة أن يسعى إلى توفير المناخ الإيجابي للاتصالات داخل مدرسته، يتم من خلاله مشاركة المعلمين في المعلومات والاستفادة من اقتراحاتهم والاستماع إلى آرائهم، مما يعزز لديهم الانتماء للمدرسة والثقة بقائدها، وبالتالي تقليل فرص تكون سلوك الصمت التنظيمي، بالإضافة إلى انعكاس ذلك على جودة العملية التعليمية ومخرجاتها.

• إجراءات الدراسة

• أولاً: منهج الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي بشقيه (المسحي والارتباطي). ويعرّف المنهج الوصفي المسحي كما يذكر العساف، (٢٠٠٦، ص١٩١) بأنه: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة، من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب". ومن خلال المنهج الوصفي المسحي سيقوم الباحث بتحديد الأنماط السائدة للمناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية الأهلية بمحافظة جدة، ومستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلميه.

كما تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي والذي عرفه العساف (٢٠٠٦، ص٢٦١) بأنه: "ذلك النوع من الأساليب البحثية الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة". ومن خلال المنهج الوصفي الارتباطي سيقوم الباحث بالكشف عن العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي، وسلوك الصمت التنظيمي لمعلمي المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة.

• ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الإبتدائية الأهلية التابعة لإدارة التعليم بمدينة جدة، والبالغ عددهم (٢٢٣٧) معلماً، وفقاً لإحصائية إدارة التعليم بمحافظة جدة للعام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨ هـ.

• ثالثاً: عينة الدراسة:

لكون مجتمع الدراسة كبيراً ويصعب الوصول إلى جميع أفرادهِ وتوفيراً للجهد والوقت، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من أفراد مجتمع الدراسة وتم التواصل معهم عبر البريد الإلكتروني، بهدف تعبئة الاستبانة الكترونياً عن طريق نماذج (Google Drive) واستهدف الباحث (٦٠٠) معلماً بنسبة (٢٦.٨%) تقريباً من أفراد مجتمع الدراسة، وتم تحديد مدة ثلاثة أسابيع كحد أقصى للاكتفاء بالاستبانة المكتملة من قبل المبحوثين خلال تلك الفترة، وبلغ عدد الاستبانة المكتملة (٣٧٤) استبانة وكانت جميعها صالحة للتحليل، وهي التي تمثل أفراد عينة الدراسة الحالية بنسبة (١٦.٧%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة. يوضح

الجدول التالي عدد الاستبانات الموزعة، والمسترد منها، والاستبانات الصالحة والنسب المئوية لكل منها بالنسبة إلى المجتمع الكلي.

• رابعاً: أداة الدراسة:

بعد أن تم الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، قام الباحث بتطبيق استبانة تهدف إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين. وقد طبقت الدراسة أداة واين هوي ورفاقه (Hoy, et al., 1991) للكشف عن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية، وذلك بعد ترجمتها من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، وقد وقع اختيار الباحث عليها لتخصصها في الكشف عن المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية بشكل مباشر، وفيما يخص الكشف عن مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين فقد استخدم الباحث أداة دراسة القرني (٢٠١٥).

ولقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين هما:

◀◀ الجزء الأول: عبارة عن البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث وتمثلت في (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة).

◀◀ الجزء الثاني: محاور الاستبانة، ويتكون من محورين رئيسيين هما:

◀◀ المحور الأول: المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة، وتكون من (٤٢) عبارة مقسمة على ستة أبعاد كما يلي:

- ✓ البعد الأول: سلوك المدير الداعم، وتكون من (٩) عبارات.
- ✓ البعد الثاني: سلوك المدير التوجيهي، وتكون من (٩) عبارات.
- ✓ البعد الثالث: سلوك المدير التقييدي، وتكون من (٥) عبارات.
- ✓ البعد الرابع: سلوك المعلم كزميل، وتكون من (٨) عبارات.
- ✓ البعد الخامس: سلوك المعلم الحميمي، وتكون من (٧) عبارات.
- ✓ البعد السادس: سلوك المعلم الانعزالي، وتكون من (٤) عبارات.

◀◀ المحور الثاني: مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة

ويعتمد هذا المحور على مقياس سلوك الصمت التنظيمي الذي أعده القرني (٢٠١٥) ويتكون من (٩) عبارات.

١- صدق أداة الدراسة:

حيث أن كلا من مقياسي (المناخ التنظيمي) و (سلوك الصمت التنظيمي) قد حكما من قبل العديد من الباحثين وتم التأكد من صدقهما الظاهري، فاكتفى الباحث بالتحقق من صدق وثبات الاستبانة بالدراسة الحالية من خلال الطرق التالية:

أ) صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة) تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، حيث تبين أن معاملات

ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية حيث تراوحت في البعد الأول: سلوك المدير الداعم بين (٠.٥٤٩ - ٠.٨٣١)، أما للبعد الثاني: سلوك المدير التوجيهي فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٥٠٥ - ٠.٧٩٧)، وللبعد الثالث: سلوك المدير التقني تراوحت بين (٠.٥١١ - ٠.٧٥٧)، وللبعد الرابع: سلوك المعلم كزميل تراوحت بين (٠.٥٣٣ - ٠.٧٥٩)، وللبعد الخامس: سلوك المعلم الحميمي تراوحت بين (٠.٦٦٩ - ٠.٧٩٩)، وللبعد السادس: سلوك المعلم الانعزالي تراوحت بين (٠.٧٦١ - ٠.٨٢٦)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق للمحور الأول من الاستبانة (المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة) .

ب) صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة)

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس، حيث تبين أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمقياس جاءت جميعها قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وتراوحت قيم معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمقياس بين (٠.٧٣٨ - ٠.٧٩٢)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة)

٢- ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي للعبارات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث تبين أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول (المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة) جاءت قيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد بين (٠.٨٢ - ٠.٩٠). كما جاء معامل ثبات المحور الثاني (مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة) بقيمة (٠.٩١). وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

• نتائج الدراسة ومناقشتها

• **إجابة السؤال الأول:** " ما المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة من وجهة نظر المعلمين؟"

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد مقياس (المناخ التنظيمي)، والتي حددها الباحث في ستة أبعاد، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (١) التالي:

جدول (١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة حدوث السلوك
٤	سلوك المعلم كزميل	٤.١٦	٠.٥٥٨	١	عالية
١	سلوك المدير الداعم	٤.٠١	٠.٧٦٧	٢	عالية
٢	سلوك المدير التوجيهي	٣.٨٧	٠.٧٣٠	٣	عالية
٣	سلوك المدير التقني	٣.٧٢	٠.٦٩٠	٤	عالية
٥	سلوك المعلم الحميمي	٣.٥٢	٠.٧٢٨	٥	عالية
٦	سلوك المعلم الانعزالي	٢.٣٥	٠.٩١١	٦	ضعيفة

يتبين من جدول (١) السابق أن جميع سلوكيات المناخ التنظيمي تحدث بدرجة عالية في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين، فيما عدا (سلوك المعلم الانعزالي) الذي جاء في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٢.٣٥) ودرجة حدوث (ضعيفة).

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لجميع سلوكيات المناخ التنظيمي بالمدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة بين (٠.٥٥٨ - ٠.٩١١) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المعلمين حول درجة حدوث تلك السلوكيات.

وجاء في الترتيب الأول من أنماط المناخ التنظيمي بالمدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة (سلوك المعلم كزميل) بمتوسط حسابي (٤.١٦)، يليه (سلوك المدير الداعم) بمتوسط حسابي (٤.٠١)، ثم (سلوك المدير التوجيهي) بمتوسط حسابي (٣.٨٧)، ثم (سلوك المدير التقني) بمتوسط حسابي (٣.٧٢)، ثم (سلوك المعلم الحميمي) بمتوسط حسابي (٣.٥٢) وجميعها بدرجة حدوث (عالية) من وجهة نظر المعلمين.

ويفسر الباحث حصول بعد (سلوك المعلم كزميل) كأحد أنماط المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة على الترتيب الأول بدرجة (عالية) إلى أن هذه النتيجة ربما تعزى إلى وجود بعض الممارسات الإيجابية داخل المدرسة كاحترام المتبادل بين المعلمين بعضهم البعض من جهة وبين القائد والمعلمين من جهة أخرى، والتي بالتالي خلقت جو من العلاقات المحفزة والمشجعة على العمل، ويمكن أيضاً أن تعزى لتوسيع فرص المشاركة للمعلمين في اتخاذ القرارات، وتقبل القائد للآراء المختلفة مع محاولة المواءمة والجمع بينها، مما يؤدي إلى شعور المعلمين بالحماسة والقبول، وبالتالي تماسك أعضاء المدرسة وتعاونهم، كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى توفر قدر من التسهيلات للمعلمين فيما يتعلق بإمكانات وتجهيزات المدرسة، والتي تساعدهم في تواصلهم وتعاونهم وأداء أعمالهم بكل يسر وسلاسة، وأيضاً بالإضافة إلى ذلك توفر البرامج التي تساعد المعلمين حديثي الانضمام للمدرسة بالاندماج السريع والسلس في بيئة العمل مع بقية زملائهم المعلمين.

أما حصول بعد (سلوك المعلم الانعزالي) كأحد أنماط المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة على الترتيب الأخير بدرجة (ضعيفة) ربما

يرجع إلى أن أغلب المعلمين في المدارس الأهلية هم من المعلمين الوافدين من الدول العربية المختلفة، لذا نجد أن سلوكات المعلمين غالباً ما تميل إلى الطابع الاجتماعي، فغالباً ما يكون المغتربين في بيئة العمل أكثر اندماجاً مع بعضهم البعض نظراً لتشابههم في ذات الظروف وبعدهم عن أهلهم وذويهم، إضافة إلى ذلك فلسفة بعض المدارس الأهلية بالعمل على مبدأ فِرق العمل مما ساهم على الحد من السلوك الانعزالي، كما أن طبيعة العمل وحجمه الكبير في المدارس الأهلية يتطلب الاندماج والتعاون بين المعلمين بعضهم البعض.

• إجابة السؤال الثاني: " ما مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة من وجهة نظرهم؟"

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة حول مستوى سلوك الصمت التنظيمي لديهم من خلال عبارات مقياس سلوك الصمت التنظيمي والواردة بالمحور الثاني من الاستبانة، ثم ترتيب تلك السلوكات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٢) التالي:

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة حول مستوى سلوك الصمت التنظيمي لديهم، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الحدوث
٢	أتجنب الحديث عن مشكلات الأداء لأن ذلك قد يلحق الضرر بزملائي.	٣.٠١	١.١٨٩	١	متوسطة
٥	أتفادى الحديث عن مشكلات العمل حفاظاً على علاقتي مع زملائي.	٢.٩٥	١.٢٤١	٢	متوسطة
٣	أعزف عن التحدث عن مشكلات العمل حتى لا يراني الآخرون صانعا للمشكلات.	٢.٩٤	١.٢٧٥	٣	متوسطة
٧	ألتزم الصمت أثناء اللقاءات والاجتماعات عندما يدور الحديث حول قضايا العمل الحساسة.	٢.٨٣	١.٢٨٣	٤	متوسطة
٩	أكتفي بتلقي التوجيهات وتنفيذها حفاظاً على مصلحتي.	٢.٨٣	١.٣٠٣	٥	متوسطة
٦	أفتقد الدعم اللازم لكي أبادر بالإفصاح عن الممارسات غير المشروعة في العمل.	٢.٦٨	١.٣٢٥	٦	متوسطة
٨	أفتقد السلطة الكافية لكي أستطيع التعبير عن آرائي بحرية تامة.	٢.٦٣	١.٣٣٤	٧	متوسطة
١	أخشى أن يفضب قائد المدرسة عندما أبلغه باحتمال حدوث مشكلات في العمل.	٢.٥٧	١.٢٣٢	٨	ضعيفة
٤	أتجنب تقديم أية معلومات غير سارة عن العمل خشية أن يلحق بي الضرر من قبل قائد المدرسة.	٢.٥٣	١.٣١١	٩	ضعيفة
	المجموع الكلي للمحور الثاني: مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة	٢.٧٧	٠.٩٧٨	—	متوسطة

يتبين من جدول (٢) السابق أن مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة جاء بدرجة (متوسطة) من وجهة نظرهم، حيث جاء المتوسط الحسابي العام لمستوى سلوك الصمت التنظيمي (٢.٧٧) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٩٧٨) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للسلوكات المحددة بهذا المقياس بين (١.١٨٩ - ١.٣٣٤) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين استجابات المعلمين حول تلك السلوكات الدالة على مستوى سلوك

الصمت التنظيمي لديهم، ويرجع الباحث هذا التباين في استجابات المعلمين إلى أنه ربما تكون هناك اعتبارات وعوامل شخصية بارزة لها علاقة بالنواحي النفسية والشخصية للمعلمين، لذا تباينت استجاباتهم حول العبارات الواردة، كما اتضح من خلال الجدول السابق أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور ما بين (٢.٥٣ - ٣.٠١) وكان مستوى سلوك الصمت التنظيمي بين درجات حدوث متوسطة وضعيفة.

حيث جاء إجمالي مستوى سلوك الصمت التنظيمي بدرجة متوسطة وانحراف معياري بلغ (٠.٩٧٨)، وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٧)، ويفسر الباحث ذلك إلى احتمالية أن يكون مستوى الحرية في التعبير لدى المعلمين دون المأمول، وأنه يوجد من العوائق في الميدان التعليمي ما يحول دون ارتفاع مستوى هذا السلوك لدى المعلمين.

وجاء في الترتيب الأول السلوك (أتجنب الحديث عن مشكلات الأداء لأن ذلك قد يلحق الضرر بزملائي) بمتوسط حسابي (٣.٠١) بالتوافق مع ما جاء في دراسة الحربي (٢٠١٦) من ناحية الترتيب، مع اختلاف في درجة الحدوث، فعند الحربي (٢٠١٦) كانت درجة الحدوث عالية، ولكن هنا درجة الحدوث متوسطة، يليه في الترتيب الثاني (أتفادى الحديث عن مشكلات العمل حفاظاً على علاقتي مع زملائي) بمتوسط حسابي (٢.٩٥)، وبدرجة حدوث (متوسطة)، وجاءت باقي الممارسات والسلوكيات المحددة بهذا البعد بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٢.٩٤ - ٢.٥٣) بدرجات حدوث (متوسطة، وضعيفة). وفي الترتيب الأخير جاء السلوك: (أتجنب تقديم أية معلومات غير سارة عن العمل خشية أن يلحق بي الضرر من قبل قائد المدرسة) بمتوسط حسابي (٢.٥٣) بدرجة حدوث (ضعيفة)، على خلاف ما جاء عند الحربي (٢٠١٦) حيث جاء في الترتيب الأخير لديه السلوك: (أفتقد السلطة الكافية لكي أستطيع التعبير عن آرائتي بحرية تامة) بمتوسط حسابي (٢.٧٢) ودرجة حدوث متوسطة.

وقد يرجع حصول السلوك (أتجنب الحديث عن مشكلات الأداء لأن ذلك قد يلحق الضرر بزملائي) على الترتيب الأول بدرجة حدوث (متوسطة) إلى تخوف المعلمين من إلحاق الضرر ببعضهم البعض عند حديثهم عن مشكلات الأداء المتعلقة بالعمل مما قد يؤدي إلى سوء العلاقة مع قائد المدرسة وبالتالي يكون المعلم عرضة للاستغناء عنه في أي لحظة، وأيضاً قد يكون للزمالة المهنية والروابط الاجتماعية دور في ذلك حيث أنها تلعب دوراً كبيراً في تصرفات الأفراد.

بينما جاء السلوك: (أتجنب تقديم أية معلومات غير سارة عن العمل خشية أن يلحق بي الضرر من قبل قائد المدرسة) في الترتيب الأخير بدرجة حدوث (ضعيفة) وقد يرجع ذلك إلى أن هناك من قادة المدارس من يستاء ممن يقدم أي معلومات غير سارة عن العمل، وذلك إما لنقص في وعي القائد بأهمية تقديم مثل هذه المعلومات للتحسين المستمر، وإما للرغبة في الركون إلى منطقة الراحة وعدم

الترشح عنها، وإيهام النفس بأن الأمور تجري على ما يرام، بالإضافة إلى اقتناع بعض القادة بأن من يقدمون مثل تلك المعلومات إنما هم أشخاص سلبيين أو يبحثون عن مصالح شخصية.

• **إجابة السؤال الثالث:** " هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة وسلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين؟".

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة البحث من المعلمين على الأبعاد الداخلية للمحور الأول (المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة) والمحور الثاني (مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة)، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (٣): نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة والمجموع الكلي لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم

معامل الارتباط بسلوك الصمت التنظيمي	البعد
٠.٣٧-	البعد الأول: سلوك المدير الداعم
٠.١٧-	البعد الثاني: سلوك المدير التوجيهي
٠.٣٤-	البعد الثالث: سلوك المدير التقييدي
٠.٢٣-	البعد الرابع: سلوك المعلم كزميل
٠.١٦-	البعد الخامس: سلوك المعلم الحميمي
٠.٥٢-	البعد السادس: سلوك المعلم الانعزالي

◆◆ دال إحصائياً عند (٠.٠١)

يتضح من الجدول (٣) السابق ما يلي:

◆◆ جاء معامل ارتباط (سلوك المدير الداعم) كأحد أنماط المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة والمجموع الكلي لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين بقيمة (-٠.٣٧) وهو يمثل ارتباط عكسي (متوسط) القيمة ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وهذا يعني أنه كلما كان سلوك المدير داعماً، كلما كان ميل المعلمين إلى سلوك الصمت أقل.

◆◆ جاء معامل ارتباط (سلوك المدير التوجيهي) كأحد أنماط المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة والمجموع الكلي لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين بقيمة (-٠.١٧) وهو يمثل ارتباط عكسي (ضعيف) القيمة ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وهذا يعني أنه كلما كان سلوك المدير توجيهياً، كلما كان ميل المعلمين إلى سلوك الصمت أقل.

◆◆ جاء معامل ارتباط (سلوك المدير التقييدي) كأحد أنماط المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة والمجموع الكلي لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين بقيمة (-٠.٣٤) وهو يمثل ارتباط طردي (متوسط) القيمة ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وهذا يعني أنه كلما كان سلوك المدير تقييدياً، كلما كان ميل المعلمين إلى سلوك الصمت وعدم التعبير والإفصاح أكبر.

« جاء معامل ارتباط (سلوك المعلم كزميل) كأحد أنماط المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة والمجموع الكلي لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين بقيمة (٠.٢٣-) وهو يمثل ارتباط عكسي (ضعيف) القيمة ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وهذا يعني أنه كلما كان سلوك المعلم زمالياً، كلما كان ميله إلى سلوك الصمت أقل.

« جاء معامل ارتباط (سلوك المعلم الحميمي) كأحد أنماط المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة والمجموع الكلي لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين بقيمة (٠.١٦-) وهو يمثل ارتباط عكسي (ضعيف) القيمة ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وهذا يعني أنه كلما كان سلوك المعلم حميمياً، كلما كان ميله إلى سلوك الصمت أقل.

« جاء معامل ارتباط (سلوك المعلم الانعزالي) كأحد أنماط المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة والمجموع الكلي لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين بقيمة (٠.٥٢) وهو يمثل ارتباط طردي (متوسط) القيمة ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وهذا يعني أنه كلما كان سلوك المعلم انعزالياً، كلما زاد من احتمالات ميله إلى سلوك الصمت.

• **إجابة السؤال الرابع:** " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة تعزى لاختلاف متغيرات البحث (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة)؟"
 فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

١- الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة والتي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي:
 تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة والتي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، ويوضح نتائجه الجدول (٤):

جدول (٤): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة والتي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي

المتغيرات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول: سلوك المدير الدائم	بكالوريوس	٢٨٥	٤.٠٠	٠.٧٩٠	-٠.٢٨٥	٠.٧٩٧
	دراسات عليا	٨٩	٤.٠٣	٠.٦٩١		
البعد الثاني: سلوك المدير التوجيهي	بكالوريوس	٢٨٥	٣.٨٨	٠.٧٣٣	٠.٣٥٠	٠.٧٢٧
	دراسات عليا	٨٩	٣.٨٥	٠.٧٣٢		
البعد الثالث: سلوك المدير التقنيدي	بكالوريوس	٢٨٥	٣.٧٤	٠.٦٨٨	١.٣١٧	٠.١٨٩
	دراسات عليا	٨٩	٣.٦٣	٠.٦٩٢		
البعد الرابع: سلوك المعلم كزميل	بكالوريوس	٢٨٥	٤.١٧	٠.٥٦٤	٠.٦٥١	٠.٥١٦
	دراسات عليا	٨٩	٤.١٣	٠.٥٣٩		
البعد الخامس: سلوك المعلم الحميمي	بكالوريوس	٢٨٥	٣.٥٤	٠.٧٦٦	١.٠١٣	٠.٣١٢
	دراسات عليا	٨٩	٣.٤٥	٠.٥٨٩		
البعد السادس: سلوك المعلم الانعزالي	بكالوريوس	٢٨٥	٢.٣٥	٠.٩٠٨	٠.١٦٩	٠.٨٦٦
	دراسات عليا	٨٩	٢.٣٧	٠.٩٢٥		

يتبين من جدول (٤) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة في كل من الأبعاد (سلوك المدير الداعم، سلوك المدير التوجيهي، سلوك المدير التقني، سلوك المعلم كزميل، سلوك المعلم الحميمي، سلوك المعلم الانعزالي) تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث تراوحت قيم (ت) للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة بتلك الأبعاد بين (٠.١٦٩ - ١.٣١٧) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥). وربما يعود عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى اختلاف المؤهلات العلمية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية في كل من الأبعاد (سلوك المدير الداعم، سلوك المدير التوجيهي، سلوك المدير التقني، سلوك المعلم كزميل، سلوك المعلم الحميمي، سلوك المعلم الانعزالي) إلى أن المؤهل العلمي ليس ذا تأثير مباشر على المعلمين نحو هذا التقدير للمناخ التنظيمي السائد، وأنهم يتقاربون في تصوراتهم لهذا التقدير.

٢- الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة والتي تعزى لاختلاف العمر:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة والتي تعزى لاختلاف العمر، ويوضح نتائجه الجدول (٥) التالي:

جدول (٥): نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة والتي تعزى لاختلاف العمر

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: سلوك المدير الداعم	بين المجموعات	١٠.٣٤	٣	٣.٤٥	٦.٠٩٨	♦♦♦٠.٠٠٠
	داخل المجموعات الكلية	٢٠٩.٠٧	٣٧٠	٠.٥٧		
		٢١٩.٤٠	٣٧٣			
البعد الثاني: سلوك المدير التوجيهي	بين المجموعات	١.٨٧	٣	٠.٦٢	١.١٧٣	٠.٣٢٠
	داخل المجموعات الكلية	١٩٦.٩١	٣٧٠	٠.٥٣		
		١٩٨.٧٩	٣٧٣			
البعد الثالث: سلوك المدير التقني	بين المجموعات	٥.٣٥	٣	١.٧٨	٣.٨٣٤	♦♦٠.٠٠٩
	داخل المجموعات الكلية	١٧٢.٠٤	٣٧٠	٠.٤٦		
		١٧٧.٣٨	٣٧٣			
البعد الرابع: سلوك المعلم كزميل	بين المجموعات	٠.٩٧	٣	٠.٣٢	١.٠٣٩	٠.٣٧٥
	داخل المجموعات الكلية	١١٥.١١	٣٧٠	٠.٣١		
		١١٦.٠٨	٣٧٣			
البعد الخامس: سلوك المعلم الحميمي	بين المجموعات	٥.٠٧	٣	١.٦٩	٣.٢٤٢	♦٠.٠٢٢
	داخل المجموعات الكلية	١٩٢.٨١	٣٧٠	٠.٥٢		
		١٩٧.٨٨	٣٧٣			
البعد السادس: سلوك المعلم الانعزالي	بين المجموعات	٢.٥٨	٣	٠.٨٦	١.٠٣٧	٠.٣٧٦
	داخل المجموعات الكلية	٣٠٦.٩٢	٣٧٠	٠.٨٣		
		٣٠٩.٥٠	٣٧٣			

♦♦ دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

♦ دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يتبين من جدول (٥) ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة في كل من الأبعاد (سلوك المدير التوجيهي، سلوك المعلم كزميل، سلوك المعلم الانعزالي) تعزى إلى العمر، حيث تراوحت قيم (ف) للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة بتلك الأبعاد بين (١.٠٣٧ - ١.١٧٣) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥). وربما يعود ذلك إلى تقارب مستوى الإدراك والتصورات للممارسات التي تضمنتها هذه الأبعاد.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة في كلا من البعدين (سلوك المدير الداعم، سلوك المدير التقييدي) تعزى إلى العمر، حيث جاءت قيم (ف) للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة بهذين البعدين بين (٣.٨٣٤ - ٦.٠٩٨) على الترتيب وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١). وربما يعود ذلك إلى أن الممارسات في هذين البعدين من الأمور المشاهدة والتي يمكن ملاحظتها والحكم عليها بغض النظر عن عامل السن.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة في بعد (سلوك المعلم الحميمي) تعزى إلى العمر، حيث جاءت قيمة (ف) للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة بهذا البعد (٣.٢٤٢) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

وربما يعود ذلك إلى أن الممارسات في هذا البعد يختلف التعاطي معها باختلاف المرحلة العمرية للمعلم.

ومعرفة اتجاه الفروق بالنسبة للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة في كل من الأبعاد (سلوك المدير الداعم، سلوك المدير التقييدي، سلوك المعلم الحميمي)، والتي تعزى إلى العمر، فقد تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية ويوضح نتائجه جدول (٦):

يتبين من جدول (٦) ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة في بعد (سلوك المدير الداعم) تعزى إلى العمر، وكانت هذه الفروق لصالح استجابات المعلمين الذين أعمارهم (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) و (من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) و (٥٠ سنة فأكثر) مقابل استجابات المعلمين الذين أعمارهم (أقل من ٣٠ سنة).

جدول (٦): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة في كل من الأبعاد (سلوك المدير الداعم، سلوك المدير التقني، سلوك المعلم الحميمي) والتي تعزى لاختلاف العمر

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	أكثر من ٥٠ سنة
البعد الأول: سلوك المدير الداعم	أقل من ٣٠ سنة	٦٠	٣.٦٦	—			
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	١٤٨	٤.٠٧	♦♦٠.٤١			
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	١٢٥	٤.٠٢	♦♦٠.٣٥			
	أكثر من ٥٠ سنة	٤١	٤.٢٦	♦♦٠.٦٠			
البعد الثالث: سلوك المدير التقني	أقل من ٣٠ سنة	٦٠	٣.٧٤	—			
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	١٤٨	٣.٦٤				
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	١٢٥	٣.٨٦		♦٠.٢١		♦٠.٣٦
	أكثر من ٥٠ سنة	٤١	٣.٥٠				
البعد الخامس: سلوك المعلم الحميمي	أقل من ٣٠ سنة	٦٠	٣.٦٤	—			
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	١٤٨	٣.٥٨				♦٠.٢٨
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	١٢٥	٣.٣٦				♦٠.٢٢
	أكثر من ٥٠ سنة	٤١	٣.٦٢				♦٠.٢٦

وربما تعود هذه الفروق إلى أن المعلمين الذين تبلغ أعمارهم من ٣٠ سنة فأكثر لا تقل خبرتهم واحتكاكهم بمديريهم عن ٥ سنوات، مما أكسبتهم هذه الخبرة وضوحاً في رؤية انعكاسات سلوكيات مدير المدرسة الداعمة لهم من خلال اهتمامه بهم، واستماعه الجيد لهم، وتقبل اقتراحاتهم بصدر رحب، وثناؤه عليهم، بالإضافة إلى احترامه لاختصاصاتهم.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة في بعد (سلوك المدير التقني) تعزى إلى العمر، وكانت هذه الفروق لصالح استجابات المعلمين الذين أعمارهم (من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) مقابل استجابات المعلمين الذين أعمارهم (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) و (٥٠ سنة فأكثر).

وربما ترجع هذه الفروق إلى أن المعلمين الذين تبلغ أعمارهم ما بين ٤٠ و ٥٠ سنة قد بلغوا من القوة العقلية والبدنية أشدها، فأصبح لديهم من الخبرة ما يمكنهم من التأمل في أعمالهم وأدائها بطريقتهم الخاصة، والتي من المحتمل أن

تتعارض مع ما يستجد من ممارسات حديثة في الميدان يسعى قادة المدارس إلى تطبيقها، فينتج عن ذلك التصادم في الآراء والممارسات، مما يجعلهم يفسروا سلوكيات القادة بأنها تقييدية تحد من حريتهم وتضع العراقيل والمعوقات أمام تنفيذ أفكارهم الخاصة والناجحة عن خبرات السنين السالفة، وخاصة إن اتسمت سلوكيات القادة بالروتينية المملة والتكبير بالأعباء الورقية المجهدة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة في بعد (سلوك المعلم الحميمي) تعزى إلى العمر، وكانت هذه الفروق لصالح استجابات المعلمين الذين أعمارهم (أقل من ٣٠ سنة) و(من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) و (٥٠ سنة فأكثر) مقابل استجابات المعلمين الذين أعمارهم (من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة). ويرجع الباحث وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدى المعلمين من الأعمار (أقل من ٣٠ سنة) و (من 30 إلى أقل من ٤٠ سنة) إلى أنهم ربما يميلون في هذه المرحلة العمرية إلى الحرص على زيادة توثيق الروابط الاجتماعية والصداقة مع الآخرين، بالإضافة إلى المحافظة على اللقاءات الاجتماعية بشكل دوري وعلى نحو منتظم، وفيما يتعلق بالفئة العمرية من (٥٠ سنة فأكثر) فغالبا ما يكونوا قد مروا بتجارب وخبرات كثيرة في حياتهم العملية، فربما خلصوا في نهاية الأمر إلى أن السلوك الحميمي والحرص على بقاء العلاقات بأحسن حال مع زملاء العمل هي الوسيلة المثلى للحصول على مناخ إيجابي في بيئة العمل، وأما الفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) فربما يعود انخفاض استجاباتهم نحو هذا السلوك بسبب مرورهم بما يسمى (أزمة منتصف العمر) والتي عادة ما يكون فيها الشخص في مرحلة تقييم ومراجعة لجميع أموره وعلاقاته وتعاملاته في الحياة، فتجده قد يميل إلى العزلة في كثير الأحيان مما يؤثر على علاقاته وحميميتها.

٣- الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، ويوضح نتائج الجدول (٧): ومن الجدول يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة في كل من الأبعاد (سلوك المدير الداعم، سلوك المدير التوجيهي، سلوك المدير التقييدي، سلوك المعلم كزميل، سلوك المعلم الحميمي، سلوك المعلم الانعزالي) تعزى إلى سنوات الخبرة، حيث تراوحت قيم (ف) للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة بتلك الأبعاد بين (٠.٠٠٤ - ٢.٤٢٩) وهي قيم غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

جدول (٧): نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: سلوك المدير الداعم	بين المجموعات	٢.٦١	٢	١.٣١	٢.٢٣٥	٠.١٨
	داخل المجموعات	٢١٦.٧٩	٣٧١	٠.٥٨		
	الكلية	٢١٩.٤٠	٣٧٣			
البعد الثاني: سلوك المدير التوجيهي	بين المجموعات	٠.٨٧	٢	٠.٤٤	٠.٨١٦	٠.٤٤٣
	داخل المجموعات	١٩٧.٩٢	٣٧١	٠.٥٣		
	الكلية	١٩٨.٧٩	٣٧٣			
البعد الثالث: سلوك المدير التقنيدي	بين المجموعات	٠.٤٦	٢	٠.٢٣	٠.٤٨٠	٠.٦١٩
	داخل المجموعات	١٧٦.٩٣	٣٧١	٠.٤٨		
	الكلية	١٧٧.٣٨	٣٧٣			
البعد الرابع: سلوك المعلم كزميل	بين المجموعات	٠.٠٠	٢	٠.٠٠	٠.٠٠٤	٠.٩٩٦
	داخل المجموعات	١١٦.٠٨	٣٧١	٠.٣١		
	الكلية	١١٦.٠٨	٣٧٣			
البعد الخامس: سلوك المعلم الحميمي	بين المجموعات	٢.٥٦	٢	١.٢٨	٢.٤٢٩	٠.٠٩٠
	داخل المجموعات	١٩٥.٣٢	٣٧١	٠.٥٣		
	الكلية	١٩٧.٨٨	٣٧٣			
البعد السادس: سلوك المعلم الانعزالي	بين المجموعات	٢.٣٤	٢	١.١٧	١.٤١٥	٠.٢٤٤
	داخل المجموعات	٣٠٧.١٦	٣٧١	٠.٨٣		
	الكلية	٣٠٩.٥٠	٣٧٣			

وربما يعود عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية في كل من الأبعاد (سلوك المدير الداعم، سلوك المدير التوجيهي، سلوك المدير التقنيدي، سلوك المعلم كزميل، سلوك المعلم الحميمي، سلوك المعلم الانعزالي) إلى أن سنوات الخبرة ليست ذات تأثير مباشر على المعلمين نحو هذا التقدير للمناخ التنظيمي السائد، وأنهم يتقاربون في تصوراتهم وتقديراتهم للممارسات التي تضمنتها أبعاد المناخ التنظيمي.

• **إجابة السؤال الخامس:** " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لديهم، تعزى لاختلاف متغيرات البحث (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة)؟"

فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

١- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة حول تقديرهم لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لديهم والتي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي: تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة حول تقديرهم لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لديهم والتي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، ويوضح نتائجه الجدول (٨) التالي:

جدول (٨): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة حول تقديرهم لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لديهم والتي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي

المتغيرات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة	بكالوريوس	٢٨٥	٢٠٧٩	٠.٩٩٦	٠.٤٤٦	٠.٦٥٦
	دراسات عليا	٨٩	٢٠٧٣	٠.٩٢٣		

يتبين من جدول (٨) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة حول تقديرهم لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لديهم تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة (٠.٤٤٦) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

وربما يعود ذلك إلى أنهم يعملون في ذات الظروف، وفي بيئة عمل واحدة يخضعون فيها لذات اللوائح والنظم.

٢- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة حول تقديرهم لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لديهم والتي تعزى لاختلاف العمر:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة حول تقديرهم لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لديهم والتي تعزى لاختلاف العمر، ويوضح نتائجه الجدول (٩) التالي:

جدول (٩): نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة حول تقديرهم لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لديهم والتي تعزى لاختلاف العمر

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الإحصائية الدلالة
مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة	بين المجموعات	٥.١١	٣	١.٧٠	١.٧٩١	٠.١٤٨
	داخل المجموعات	٣٥١.٨٦	٣٧٠	٠.٩٥		
	الكلي	٣٥٦.٩٧	٣٧٣			

يتبين من جدول (٩) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة حول تقديرهم لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لديهم تعزى لاختلاف العمر، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة (١.٧٩١) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

وربما يعود ذلك إلى خضوعهم للوائح وأنظمة موحدة على الجميع، في بيئة عمل واحدة تحكمها ذات الظروف والمعطيات.

٣- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة حول تقديرهم لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لديهم والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة: تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة حول تقديرهم لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لديهم والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، ويوضح نتائجه الجدول (١٠) التالي:

جدول (١٠): نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة حول تقديرهم لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لديهم والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة	بين المجموعات	٣.٢٧	٢	١.٦٣	١.٧١٣	٠.١٨٢
	داخل المجموعات	٣٥٣.٧١	٣٧١	٠.٩٥		
	الكلية	٣٥٦.٩٧	٣٧٣			

يتبين من جدول (١٠) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة حول تقديرهم لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لديهم تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة جدة (١.٧١٣) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥). وربما يعود ذلك إلى أن اللوائح والأنظمة التي يخضع لها المعلمون موحدة على الجميع دون أي اختلاف يذكر، مما يؤدي إلى أن تكون ظروف ومعطيات بيئة العمل واحدة، وبالتالي لا يكون هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين.

• توصيات الدراسة:

في ضوء أدبيات الدراسة ونتائجها الميدانية وخبرة الباحث بالميدان، يمكن وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن من خلالها أن تعزز دور المناخات التنظيمية السائدة في الحد من انتشار ظاهرة سلوك الصمت التنظيمي بين المعلمين في المدارس الابتدائية الأهلية، وهذه التوصيات كما يلي:

« إنشاء إدارة مستقلة تحت مسمى "إدارة الاتصال المؤسسي" يكون من أحد مهامها الإسهام في توفير مناخ تنظيمي يدعو إلى الانفتاح في التواصل بين المعلمين وإداراتهم من خلال عمليات ووسائل مختلفة.

« اختيار وتوظيف القيادات التي تتبنى مبدأ الشفافية الإدارية وتدعمه وتعمل على تمكين العاملين وتعزيز العمل الجماعي.

« عمل ورش عمل متخصصة لقادة المدارس لتمكينهم من أدوات التواصل الفعال بالإضافة إلى اطلاعهم على أحدث وأفضل ما توصل إليه علم الإدارة والقيادة من أساليب من الممكن أن تعزز سلوك التعبير لدى المعلمين.

- ◀ التوسع في الممارسات الشورية بين الإدارة والمعلمين في المدرسة من خلال المجالس واللجان المدرسية وجعلها ذات أهداف وصلاحيات حقيقية واضحة ومحددة.
- ◀ العمل على التخلص من العوامل المؤثرة في صمت العاملين، بالإضافة إلى تغيير شكل الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي التقليدي إلى الشكل المائل إلى المتفطح، وذلك حتى تتغير العلاقات وخطوط السلطة مما يساعد على تحسن عملية الاتصال.
- ◀ ضرورة تبني المدارس لسياسة الباب المفتوح، وتحويل مناخها التنظيمي السائد إلى أن يكون مناخا تنظيميا مفتوحا تسهل فيه عملية التواصل ويحترم فيه رأي المعلم ويؤخذ به.
- ◀ دعم وتحفيز الممارسات الداعية إلى سلوك التعبير لدى المعلمين من قبل الإدارات العليا في المدارس وكذلك دعم إدارات التعليم لذلك.
- ◀ اتخاذ الإجراءات اللازمة من قبل إدارات التعليم وإدارات المدارس بوضع نظم وسياسات لتعزيز سلوكات المناخ التنظيمي الإيجابية وبالتحديد سلوكات المناخ الحميمي والمناخ الداعم.

• البحوث والدراسات المقترحة:

- يقترح الباحث على الباحثين في المستقبل عدد من الدراسات، وذلك من خلال الرحلة العلمية التي قضاها في البحث والقراءة والاطلاع حول متغيري الدراسة:
- ◀ إجراء المزيد من الدراسات المماثلة لهذه الدراسة على المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، سواء على نفس مجتمع الدراسة أو على مراحل التعليم المتوسطة والثانوية ومقارنة النتائج. أو تطبيقها على مجتمعات أخرى كمدارس البنات.
- ◀ إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول العلاقة بين المناخ التنظيمي، ومتغيرات أخرى كدافعية الانجاز، والرضا الوظيفي، والمواطنة التنظيمية، والاستغراق الوظيفي، وقيادة التغيير.
- ◀ القيام بدراسات لمعرفة مدى ارتباط سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين ومتغيرات أخرى كالتطوير التنظيمي، والصحة التنظيمية، والعدالة التنظيمية.
- ◀ إجراء المزيد من الدراسات التقويمية لسلوك الصمت التنظيمي، وكيفية الحد منه وعلاجه.
- ◀ إجراء دراسات حول أبعاد المناخ التنظيمي في المدارس غير الأبعاد التي تناولتها الدراسة الحالية.

• المراجع:

• أولاً/ المراجع العربية:

- الثقفي، محمد حاسن. (٢٠٠٧). واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمديرين. رسالتة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط. جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- الحارثي، عبدالله عوض. (٢٠٠٩). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم. رسالتة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط. جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

- الحربي، خلف صالح. (٢٠١٦). العوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في مدينة بريدة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية. جامعة الملك عبدالعزيز: جدة.
- خطاب، كريمة سيد. (٢٠٠٨). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق النفسي لدى المعلمين. مجلة دراسات الطفولة، مصر، ٤١، ٤٢-٥٥.
- ذيابات، نايف عوض. (٢٠٠٢). المناخ التنظيمي في المدارس الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة اليرموك: إربد.
- الزهراني، أمل سعد. (٢٠١٤). دور مديرات المدارس الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهن
- من وجهة نظر المعلمات في منطقة الباحة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. جامعة الباحة: الباحة.
- السبيعي، عبيد عبدالله. (٢٠١٤). المناخ التنظيمي الداعم لضمان الجودة: دراسة تطبيقية على جامعة المجمعة. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة المجمعة، ٦، ١٧١-٢٥٤.
- السلمي، فهد نجيم. (٢٠١٢). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- سليم، أحمد عبدالسلام. (٢٠١٢). سلوك الصمت التنظيمي: دراسة مقارنة بين شركات قطاع الأعمال العام والخاص في مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر، ٣.
- سليمان، مؤيد سعيد. (١٩٨٧). المناخ التنظيمي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر. المجلة العربية للإدارة، ٤٤-٢٥، ٣٧-٤٧.
- الشمrani، حامد محمد. (٢٠١١). المناخ التنظيمي ونمط الممارسات السلوكية للإدارة المدرسية. مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس، السعودية، ٢، ٤٧-٦٩.
- الشوايكة، عساف عبد ربه. (٢٠٠٧). مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية في الجامعات
- لأردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمرؤوسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- الصباغ، شوقي محمد. (٢٠١٠). محددات صمت العاملين عن قضايا العمل الهامة وانعكاس ذلك على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على بنك التنمية والائتمان الزراعي. آفاق جديدة للدراسات التجارية، مجلد ٢٢، ٣-٤. مصر.
- صالح، سمر، الحيالي، سندية (٢٠١٢). العلاقة بين نضج الصافرة والصمت التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الموصل. تنمية الراشدين. مجلد ٣٤، ١٠٩-١٨٥.
- الطويرقي، حسين. (٢٠١٤). صراع الدور لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- عرعاوي، غدير عطا. (٢٠١٥). علاقة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في عمان بمستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين ومديري المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والمناهج. جامعة الشرق الأوسط: عمان.
- العرياني، موسى مساعد. (٢٠١٦). واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٦٨، ٨٣٥-٨٨٨.
- العساف، صالح. (٢٠٠٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: العبيكان.
- العسك، عبدالعزيز عبدالرحمن. (٢٠١٤). واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية على عينة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٥٧، ٧٣٥-٧٩١.
- عودة، بشرى عبدالله. (٢٠١٥). درجة الصمت التنظيمي وعلاقتها بمستوى الأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. عمادة البحث العلمي والدراسات العليا. الجامعة الهاشمية. الزرقاء.

- غليظ، شافية. (٢٠٠٩). أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم، مجلة العلوم الإنسانية، ٣٢، ١٢٣-١٤٠.
- الضاعوري، عبير حمود (٢٠٠٤). أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية: جامعة مؤتة دراسة حالة. مؤتة للبحوث والدراسات - العلوم الإنسانية والاجتماعية. مجلد ٩٢ (٢). الأردن.
- القرني، صالح علي. (٢٠١٥). محددات الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية. مستقبل التربية العربية. مجلد ٢٢ (٩٦). مصر.
- قطينة، ولي عبدالغني. (١٩٩٥). أثر السمات الشخصية للمديرين على أنماط المناخ التنظيمي السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. الجامعة الأردنية: عمان.
- محمد، خلف ناصر. (٢٠٠١). المناخ التنظيمي في مدارس محافظة جرش الحكومية كما يراه المعلمون. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة اليرموك: إربد.
- المحالي، أمال ياسين. (٢٠٠٧). أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات: دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- النويقة، عطا الله بشير. (٢٠١١). تقييم المناخ التنظيمي السائد في جامعة الطائف: من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مصر، ٣٨٤-٣٥٨، ١.
- الوهبي، عبدالله محمد (٢٠١٤). أثر محددات الصمت التنظيمي على اتجاهات العاملين نحو التغيير. رسالة ماجستير، جامعة طنطا.

• ثانياً المراجع الأجنبية:

- Akuzum, C. (2014). The Effect of Perceived Organizational Justice on Teachers' Silence: A Practice in Primary Education Institutions.
- *International J. Soc. & Education*, 5 (1), 95-107.
- Altinkurt, Y. (2014). The Relationship between School Climate and Teachers' Organizational Silence Behaviors. *Anthropologist*, 18 (2), 289-297.
- Babu, A. Kumari, M. (2013). Organizational Climate as a Predictor of Teacher Effectiveness. *European Academic Research*, 1(2), 553-568.
- Douglas, S. (2010). Organizational Climate and Teacher Commitment. E. D.D. Thesis, The University of Alabama, Tuscaloosa.
- Hoy, W., Tarter, C., Kottkamp, R., (1991). *Open Schools/ Healthy Schools Measuring Organizational Climate*. Sage Publications: Corwin Press.
- Morrison, E., Milliken, F., (2000). Organizational silence: a barrier to change and Development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25 (4).
- Polat, S. (2015). Relationship between Organizational Mobbing and Silence Behavior among Teachers. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15 (5), 1179-1188.
- Saglam, A. (2016). The Effects of Vocational High School Teachers' Perceived Trust on Organizational Silence. *Journal of Education and Training Studies*, 4 (5), 225-232.
- Vakola, M., Bourdas, D., (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27 (5), 441-458.

