



The Reality of the Organizational Silence and its Relationship with the Female High Schools Principals' Performance in Riyadh City.

Seham Zayed AL-Otaibi *

* Master of Arts in Educational Administration and Supervision-Natural Sciences, Supervisor, Riyadh Education Department- Kingdom of Saudi Arabia.

واقع الصمت التنظيمي وعلاقته بأداء مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

أ. سهام زايد العتيبي *

* ماجستير الآداب في الإدارة والإشراف التربوي - مشرفة علوم طبيعية بإدارة تعليم الرياض- المملكة العربية السعودية.

Email: S3h4m5z@gmail.com

KEY WORDS:

Dimensions of organizational silence - the performance of school principals.

الكلمات المفتاحية:

أبعاد الصمت التنظيمي - أداء مديرات المدارس.

ABSTRACT:

The goal of this study was to identify the reality of the dimensions of organizational silence and the level of dimensions of administrative performance, as well as the relationship between organizational silence and the performance of female high school principals in Riyadh. The study used a descriptive approach with survey and correlational types, and relied on a questionnaire as a tool for the study. The study population consisted of 149, with a sample size of 82 participating in the study. The results of the study were as follows:

The degree of dimensions of organizational silence (defensive silence, acquiescent silence, preventive silence) among female high school teachers was at a medium level, with an overall average of 2.63. Preventive silence was ranked first among the dimensions, with an average of 2.89.

The level of dimensions of administrative performance (administrative functions, technical performance, personal qualities, human relations) among female principals was high, with an overall average of 3.82. Human relations ranked first among the dimensions, with an average of 3.86.

There is a moderate inverse correlation between the dimensions of organizational silence and administrative performance, meaning that as the level of administrative performance increases, the degree of organizational silence decreases. The total correlation coefficient between the variables was -0.514**.

مستخلص البحث:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع أبعاد الصمت التنظيمي ومستوى أبعاد الأداء الإداري وعلاقة الصمت التنظيمي بأداء مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بنوعية المسحي والارتباطي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أن مجتمع الدراسة (١٤٩) واستجابت لهذه الدراسة عينة عددها (٨٢). وكانت النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- جاءت درجة أبعاد الصمت التنظيمي (الصمت الدفاعي، الصمت الإذعائي، الصمت الوقائي) لدى معلمات المرحلة الثانوية بدرجة متوسطة، حيث كان المتوسط العام للمحور (٢,٦٣). وقد جاء بعد "الصمت الوقائي" في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة، وبمتوسط (٢,٨٩).

- جاء مستوى أبعاد الأداء الإداري (الوظائف الإدارية، الأداء الفني، الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية) لدى مديرات بدرجة عالية، حيث كان المتوسط العام للمحور (٣,٨٢)، وقد جاء بعد "العلاقات الإنسانية" في المرتبة الأولى بدرجة عالية، وبمتوسط (٣,٨٦).

- توجد علاقة ارتباطية عكسية متوسطة (سالبة) بين كل من أبعاد الصمت التنظيمي، وبين الأداء الإداري أي أنه كلما ارتفع مستوى الأداء الإداري، انخفضت درجة أبعاد الصمت التنظيمي، وقد بلغت درجة الارتباط الكلي (-٠,٥١٤**) لأجمالي المتغيرين.

المقدمة:

يمثل العنصر البشري في أي مؤسسة الركيزة التي تؤدي إلى نجاح المؤسسات، وذلك لكونه العنصر القادر على استثمار باقي العناصر بكفاءة وفعالية، فهو القادر على الإبداع والتعلم وتحقيق الأهداف، وعلى الرغم من ذلك نجد أن أغلب موظفي تلك المؤسسات، يفضلون عدم مشاركة الآراء. بينما تحتاج المؤسسات إلى عناصر بشرية تشارك بأفكارها وآرائها ومعارفها، وخبراتها، ومناقشة مشكلاتهم وتحدياتهم وإيجاد حلول لها. وعند النظر إلى المؤسسات التعليمية نجد أنها بأشد الحاجة إلى الحصول على التفاعل من قبل منسوبيها لأثره العملية التعليمية.

أن أهم هذه الصعوبات والتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في ظل المتغيرات المتسارعة ميل منسوبيها واعتقادهم بأنهم سيواجهون العواقب جراء مشاركتهم بآرائهم في قضايا العمل ومشكلاته المختلفة وبالتالي يفضلون الامتناع عن المشاركة، وهذه الظاهرة تسمى بالصمت التنظيمي (غليظ، ٢٠٢١). وعند النظر إلى هذا المفهوم نجد أن الموظفين ينقسمون إلى متذمر رافض للأساليب والإجراءات الخاطئة التي تحدث داخل المؤسسة؛ أو مؤيد هادئ لا يتكلم إلا قليلاً ولا يتذمر من رؤسائه أو زملائه؛ أو متطبع أو متفاسد غير مبال، مما يؤدي إلى تفاقم المشكلات وعدم تطور المؤسسة (عيضة والساعد، ٢٠٢١). وقد وضع أكوزيم (2014) Akuzum الأبعاد المختلفة للصمت التنظيمي، وهي على عدة أشكال وأبعاد، منها ما يسمى بالصمت الوقائي، الصمت الإذعائي، الصمت الدفاعي، وقد تختلف الأبعاد في طريقة التأثير على أداء العمل لكنها تشترك في تأخر المنظمة عن مواكبة التطور. كما وضحت دراسة هواري (٢٠١٩) تأثير الصمت التنظيمي على مستوى أداء القيادات بالمؤسسات التعليمية وذلك يرجع إلى حدوث العزلة والانطواء بين المرؤوسين، وغياب ثقافة الحوار مع إدارة المدرسة، وتفاقم المشكلات بسبب عدم الإفصاح عنها مما يؤدي إلى ظهور الأزمات. واستناداً إلى ما سبق طرحه، ونظراً لحدوث مفهوم الصمت التنظيمي، ووجود قلة في البحوث التربوية التي تتناول أثر الصمت التنظيمي على الإدارة بالمؤسسات التعليمية في المدارس، جاءت الدراسة الحالية للتعرف على واقع الصمت التنظيمي وعلاقته بأداء مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.

مشكلة الدراسة:

يتأثر مناخ الصمت التنظيمي بزيادة أو نقص، بالأسلوب السائد للإدارة المدرسية في بيئة المناخ المدرسي، كذلك يتأثر مستوى أداء الإدارة المدرسية بمستوى وأبعاد الصمت التنظيمي داخل المدرسة، مما يجعلها غير قادرة على تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف، فينعكس على العملية

التعليمية ومخرجاتها. فقد اهتمت المملكة العربية السعودية وخاصة وزارة التعليم بمدى التزام القادة الإداريين بممارسة السلوكيات الأخلاقية، لذلك ركزت وزارة التعليم على المعايير الأخلاقية أثناء اختيار القادة الإداريين وصدّرت مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة (الحمد، ٢٠١٨، ص. ٦). وذلك نظراً لأهمية السلوكيات الأخلاقية التي يمارسها القادة التربويين؛ إلا أن المؤسسات التعليمية تواجه العديد من المشكلات المتعلقة بالأداء التنظيمي. وذلك من حيث ضعف الرغبة في المشاركة في اتخاذ القرار، وضعف الابتكار، وتدني مستوى طرح المقترحات، والتحفّظ على المشكلات وعدم إبداء الرأي (القرني، ٢٠١٥، ص. ٣٠٠). مما يكون لها بالغ الأثر في قدرة مديري المدارس على اتخاذ القرارات المناسبة حيث يتأثر الأداء الإداري بعدم مشاركة المعلمين في القرارات والمهام الإدارية ملتزمين بالصمت التنظيمي. وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات المحلية التي تناولت الصمت التنظيمي في المؤسسات التعليمية المختلفة، والتي يمكن الاستشهاد بنتائجها على وجود مشكلة قائمة، حيث أظهرت دراسة الحربي (٢٠٢١) اتجاه المعلمين والمعلمات بالمدارس الثانوية بمحافظة جدة نحو مستوى الصمت التنظيمي بالمناخ المدرسي والذي جاء بدرجة عالية، ويعزى ذلك إلى أن ممارسات مدراء المدارس تساعد على نشوء مناخ الصمت التنظيمي، وتقلل من مشاركة المعلمين والمعلمات بتقديم مقترحاتهم ومشاركتهم في حل المشكلات وتطوير العملية التعليمية، كما توصلت دراسة القرني (٢٠١٥) إلى أن تأثير القيادة الأخلاقية على مستوى الصمت التنظيمي بنسبة ٨٣٪، وأن مستوى الصمت التنظيمي كان بدرجة مرتفعة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك. ونظراً لحدوث الموضوع، وأن ما تم دراسته على التعليم العام لم يدرس العلاقة بين الصمت التنظيمي والأداء الإداري لمدراء المدارس، مما يستعدي دراسة مشكلة الصمت التنظيمي وتأثيره على بعض المتغيرات في الإدارات المدرسية، وإدارات التعليم العام، للتعرف على درجة ممارسة هذا السلوك السلبي بين مدراء المدارس.

وباستقراء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التعرف على واقع الصمت التنظيمي وعلاقته بأداء مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الحرس الوطني بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى:

أولاً: لكشف عن واقع أبعاد الصمت التنظيمي (الصمت الوقائي، الصمت الإذعائي، الصمت الدفاعي) لدى مديرات المدارس الثانوية.

مصطلحات الدراسة:

مصطلحات الدراسة: الصمت التنظيمي

اصطلاحاً: يُعرفه فيموري (Vemuri 2019) بأنه: حجب الأفكار والآراء والمعلومات أو التخوف وعدم إعلانها تجنباً للآثار السلبية المترتبة عليها.

بينما تعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: هو الميل إلى الاحتفاظ بالمعلومات حول القضايا الخاصة بالعمل، والمشكلات التنظيمية، وعدم الإفصاح عنها لمديرة المدرسة، مع عدم الرغبة في تقديم حلول ومبادرات لتطوير العمل، من خلال أبعاده الثلاثة هي الصمت الوقائي، الصمت الإذعائي، الصمت الدفاعي. كما تعرف الباحثة هذه الأبعاد إجرائياً، **البعد الأول الصمت الوقائي**: هو صمت اختياري مقصود هادف، ويركز على حجب المعلومات والأفكار ذات العلاقة بالعمل لدوافع تعاونية ويحدث الصمت الوقائي في حالة الرغبة في حماية زميل العمل أو حماية المدرسة ككل. **البعد الثاني الصمت الإذعائي**: هو صمت الاستسلام حيث تقوم معلمات بعدم التواصل مع مديراتهن بفاعلية على الرغم من امتلاكهن لأفكار واقتراحات لصالح المدرسة لكنهن لا يعبرن عنها، لعدم استعدادهن لبذل جهد في التحدث أو محاولة تغيير الوضع في مدارسهن.

البعد الثالث الصمت الدفاعي: هو صمت متعمد نتيجة الخوف من الإفصاح عن الأخطاء وعواقب ذلك.

أداء مديرات المدارس:

عرفه السبيعي (٢٠١٦، ص. ٢) بأنه: "مجموعة المهام والمسؤوليات التي يقوم بها قائد المدرسة وفق الأنظمة واللوائح المحددة لذلك والصادرة من وزارة التعليم". وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: قدرة مديرات المدارس الثانوية بمكتب الحرس الوطني بمدينة الرياض على انجاز وظائفهن الأساسية سواء كانت الإدارية أو الفنية أو الشخصية والإنسانية، والوصل إلى النتائج المرجوة بأقصى حد ممكن وفي زمن محدد.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

المبحث الأول: الصمت التنظيمي

ترجع نشأة وتطور مفهوم الصمت التنظيمي إلى بداية السبعينات من القرن الحالي، وهو ميل الأفراد إلى العمل في صمت عند إدراكهم أن دعم الإدارة لموقفهم ضعيف وذلك نتيجة تشكيك المنظمة في قدرات الفرد أو الميل إلى العزلة، وهو ما يجعل الفرد يتردد في التعبير عن وجهة نظره (الحربي، ٢٠٢١، ص. ١٢٦). وقد عرّف الصمت التنظيمي على أنه "الموقف العام للعاملين في المنظمة تجاه القضايا التي تحدث فيها" (إسماعيل، ٢٠١٨، ص. ٣).

كما عُرِف بأنه "يعبر عن أولئك العاملين الذين لا يتحدثون ولا يخبرون عن وجهات نظرهم وأفكارهم بشأن أحوال المنظمة والمشاكل التي تواجهها بشكل منفتح على الآخرين

ثانياً: التعرف على مستوى أبعاد الأداء الإداري (الوظائف الإدارية، الأداء الفني، الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية) لدى مديرات المدارس الثانوية.

ثالثاً: التعرف على علاقة الصمت التنظيمي بأداء مديرات المدارس الثانوية.

أسئلة الدراسة: سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:
أولاً: ما واقع أبعاد الصمت التنظيمي (الصمت الوقائي، الصمت الإذعائي، الصمت الدفاعي) لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب الحرس الوطني بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟

ثانياً: ما مستوى أبعاد الأداء الإداري (الوظائف الإدارية، الأداء الفني، الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية) لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب الحرس الوطني بمدينة الرياض؟

ثالثاً: ما علاقة الصمت التنظيمي بأداء مديرات المدارس الثانوية بمكتب الحرس الوطني بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- الوقوف على واقع الصمت التنظيمي بالمدارس الثانوية.
- معرفة تأثير الصمت التنظيمي على أداء مدرّاء المدارس الثانوية.

- إبراز خطورة الصمت التنظيمي على المؤسسات التعليمية (المدارس) من حيث تأثيره على تطور العملية التعليمية.

الأهمية التطبيقية:

- يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها في تحسين العملية التعليمية، عن طريق معالجة الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الصمت الوقائي، والصمت الإذعائي، والصمت الدفاعي) بين معلمي المدارس الثانوية.

- يُؤمِّل إدراك مدرّاء المدارس الثانوية لمفهوم أبعاد الصمت التنظيمي، وتأثيره على مستوى أدائهم الإداري والقيادي

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: واقع أبعاد الصمت التنظيمي من حيث التعرف على مستوى وجود الصمت الوقائي، الصمت الإذعائي، والصمت الدفاعي وعلاقته بأداء مديرات المدارس الثانوية.

الحدود البشرية: استهدفت الدراسة الحالية معلمات المدارس الثانوية في مكتب تعليم الحرس الوطني بالرياض.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٤٣هـ / ٢٠٢١م.

الحدود المكانية: المدارس الثانوية التابعة لمكتب تعليم الحرس الوطني بمدينة الرياض.

للمعلمين، ويسهم في خلق حافز المبادرة الذاتية عندهم، وتخطيط العمل بالطريقة التي تكفل تدفق البيانات بشكل سلس، وتدريب إدارات المدارس على مهارات الإنصات الجيد والطرق الديمقراطية في الإدارة، وإطلاعهم على إيجابيات الاشتراك في اتخاذ القرارات التنظيمية، وتحديد صعوبات التنظيم التي تقود لتمدد ظاهرة صمت الموظفين.

المبحث الثاني: مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس
عرف السبيعي (٢٠١٦، ص. ٢) الأداء الإداري بأنه: "مجموعة المهام والمسؤوليات التي يقوم بها قائد المدرسة وفق الأنظمة واللوائح المحددة لذلك والصادرة من وزارة التعليم".

ويعرفه العمرات (٢٠١٠، ص. ٣٥٤) أنه: "عملية شاملة لجميع العمليات الإدارية المتكاملة والمتراصة وهو رؤية مشتركة بين القائد والعاملين، بل هو قدرة قائد المدرسة للقيام بوظائفهم ومهامهم من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة وتطوير الممارسات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية عالية، وهو عملية تقوم على التطوير والتقييم المستمر".

ومن منطلق المهام الإدارية التي يكلف بها مدير المدرسة ترى الباحثة أن تلك المهام ليس في الإمكان تحقيقها إلا عن طريق قيادات على قدر كبير من الفاعلية والقدرة العملية والإدارية. ومن خلال استعراض مجموعة المفاهيم الخاصة بمفهوم الإدارة المدرسية ومستوى الأداء الإداري لمدير المدرسة، يتضح ارتباط الأداء الإداري بقدرته على إدارة الأداء، والتي تعني جهوده نحو توجيه الأداء الفردي والجماعي لمنسوبي المدرسة من معلمين وإداريين، ووضع معايير للأهداف تكون مقبولة كهدف يسعى الجميع إلى تحقيقه، ويرتبط ذلك بالمشاركة في اتخاذ القرار والتعبير عن الآراء والمشاركة في حل المشكلات ومقاومة الصمت التنظيمي.

الأداء الفني لمديري المدارس:

وهي المهارات المتعلقة بالمجال الوظيفي، أي تتصل بالوسائل والطرائق التي يستخدمها مدير المدرسة في مواجهة ما يقابله من أحداث خلال أدائه لعمله. وتتصل تلك الكفايات بالناحية العلمية والإدارية، حيث تتطلب توافر مستوى مقبول من الخبرة العلمية والمهنية التي تسمح لصاحبها بأداء أعماله بشكل فعال حيث أشار العماوي (٢٠١٢، ص. ٤١) إلى هذه المهارات كما يلي:

- القدرة على إجراء البحوث العلمية، والارتكاز إلى الوقائع عند اتخاذ القرار.
- المقدرة على وضع الخطط المستقبلية، واللجوء للدراسات والنظريات الجديدة لتطبيقها في العمل.
- القدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة في أداء الأعمال المطلوبة.

ويحتفظون بها لأنفسهم" (الريثي، ٢٠٢١، ص. ١٧٥).
بينما وضح مفهومه كياك Çayak (2021) على أنه "رد فعل وسلوك انسحاب داخل التنظيم، والامتناع عن تقديم المعلومات التي يمكن أن تفيد المؤسسة، سواء كان متعمداً أم لا، الناتج عن الهيكل الصامت مما يضعف رغبة العاملين في الإبداع والإثارة.

أسباب الصمت التنظيمي:

تتنوع الأسباب التي تقود إلى تمدد الصمت التنظيمي بين الموظفين، حيث أشار إليه هوارى (٢٠١٩، ص. ١٥٤) أن أكثر الأسباب أهمية تبتدئ فيما يلي:

الأسباب التنظيمية: وتعد متغيراً مهماً لانتشار كافة مظاهر ومشكلات التنظيم مثل مسألة الصمت التنظيمي. ومن الأمور المتصلة بذلك المتغير منهج المؤسسة لا سيما ما يتصل بترتيب شؤون الموظفين، ومنزلة العنصر البشري **الأسباب الفردية:** وتتمثل في خشية الموظف من رد فعل المدراء.

الأسباب الإدارية: والتي يعبر عنها بردود الأفعال المحبطة من جانب الإدارة.

واستناداً على ما تم ذكره من أسباب الصمت التنظيمي تستنتج الباحثة أسباب الصمت التنظيمي بالمدارس قد يعزى إلى ما يعتري المعلمين، والموظفين بالمدرسة، من الخوف من الحديث بصوت مرتفع كونه قد يضر بسمعتهم أو يسفر عن تقييمهم بشكل سلبي كمتعقد سائد بالمنظمات كما يظن المعلمين أن أصواتهم لن تكون ذات نفع في الارتقاء بالمؤسسة أو إحداث تغيير إيجابي بها.

آثار الصمت التنظيمي بالمدارس:

إن انتشار سلوكيات الصمت التنظيمي بين موظفي المدارس تجاه المسائل والصعوبات التي يواجهونها في عملهم، أو إعراضهم عن إبداء وجهات نظرهم، أو اقتراح مقترحات جديدة بغية الارتقاء بمستوى العمل قد يؤدي إلى نتائج كارثية تنعكس بالسلب على أداء المؤسسة عموماً، وعلى استمرارية المدارس وكفاءتها خصوصاً، ويعتبر الصمت التنظيمي مسألة غاية في الأهمية للموظفين والمؤسسات التعليمية على حد سواء؛ حيث إنه يقود إلى لامبالاة بعض الموظفين، فيصبحوا غير مكترئين بأعمالهم ورؤسائهم.

وتضيف الباحثة أنه من أهم آثار الصمت التنظيمي بالمدارس، انعدام الثقة؛ حيث يسفر الصمت التنظيمي عن قلة مستوى تبادل الخبرات بين منسوبي المدرسة، ومن ثم تضعف الثقة ومستوى التعاون بينهم، كما يضر الصمت التنظيمي بمقدرة الأشخاص على الإبداع والتجديد، وأيضاً تدهور البيئة التنظيمية في المدرسة. فالصمت التنظيمي يقود إلى انعدام التواصل الفعال والبناء في المنظمة.

يمكن مواجهة الصمت التنظيمي في المدرسة عن طريق خلق مناخ عمل ملائم يشجع على توفير الأمن المهني

وأظهرت الدراسة أنه يتوافر الصمت التنظيمي بدرجة (ضعيفة) بينما يتوافر الارتباط التنظيمي بدرجة (كبيرة) لدى قادة مدارس بمنطقة القصيم. وقد تناولت دراسة الوزرة (٢٠١٩) الصمت التنظيمي وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة البرامج التحضيرية في جامعة الإمام محمد بن سعود تم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (٢٩٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس وأظهرت النتائج إن مستوى الصمت التنظيمي والمشاركة في عملية صنع القرار لدى أفراد الدراسة جاء بدرجة متوسطة. كما أشار الحربي (٢٠٢١) في دراسة هدفت إلى التعرف على مناخ الصمت التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات. ومستوى مناخ الصمت التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بجدة، وكذلك سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، والكشف عن طبيعة العلاقة بين مستوى مناخ الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه (المسحي، والارتباطي) وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية عكسية (سالبة) بدرجة (متوسطة) ذات دلالة احصائية بين الاتجاهات نحو الصمت التنظيمي والمواطنة التنظيمية. وأضاف إبراهيم (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى التعرف على أسباب الصمت التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان، واعتمدت المنهج الوصفي حيث أظهرت أن أسباب الصمت التنظيمي لدى المعلمين جاءت بدرجة (منخفضة) بشكل عام. وأشار الظفري (٢٠٢٠) إلى الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان وقد اعتمد المنهج الوصفي (المسحي، والارتباطي)، وشملت العينة (٥٦٥) عاملاً بالمدرسة من (معلمين وإداريين)، وتم استخدام مقياسين أحدهما لقياس العدالة التنظيمية المكونة من (العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية)، والأخرى لقياس الصمت التنظيمي المؤلف من (الصمت الإذعاني والدفاعي والوقائي) وتوصلت الدراسة إلى انخفاض مستوى الصمت التنظيمي لدى العينة وارتفاع مستوى العدالة التنظيمية. كما أضافت دراسة المطيري (٢٠٢٠) والتي هدفت للتعرف على درجة الصمت التنظيمي كإحدى المشكلات الإدارية بالمدارس الحكومية بدولة الكويت، وأسباب عزوف العاملين بالمدارس عن تقديم مقترحات أظهرت درجة ممارسة مدير ومعلم ومساعد مدير للصمت التنظيمي بالمدارس الحكومية بدولة الكويت جاءت بدرجة (متوسطة).

أضاف مخامرة (٢٠٢٠) دراسة هدفت للتعرف على مستوى الصمت التنظيمي وسبل التغلب عليه لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظرهم، وبيان مدى اختلاف مستوى سلوك الصمت التنظيمي

- التمكن من استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال بالقدر الذي يحقق أكبر انتفاع ممكن منها.

- التمكن من خلق نشاطات متعددة تعزز من القدرة على التحوار والعمل البناء.

الصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية لمديري المدارس:

ثمة عددٌ من الصفات التي تنسم بها الممارسات السلوكية يتعين توافرها في مدير المدرسة؛ لتساعده على التعاطي مع العاملين بشكل إيجابي، وترسيخ ثقتهم به. من بين هذه الممارسات السلوكية الالتزام بالمصداقية، وأداء الأمانات، والنزاهة في العمل، والقدرة على تحمل الأعباء، والإقرار بالخطأ، وقبول الانتقاد، والوفاء بالعهد، وأيضاً التزام الدقة وتقدير الآخرين، وإبداء التواضع واحترام الغير، وعدم إفشاء سر الناس، والاستماع باهتمام لشكاوى العاملين السببي (٢٠٢٠، ص. ٢٠٧).

ولهذا فمن مهام القائد الإداري الاهتمام بمروسيه، والعمل على الاهتمام بظروفهم، وقبول اعتذارهم، والمشاركة في كافة مناسباتهم الاجتماعية، ومراعاة العدل عند توزيع الأعمال.

القواعد الأخلاقية لمدير المدرسة:

هناك مبادئ أخلاقية لوظيفة إدارة المدرسة أكثر من أية وظيفة أخرى؛ حيث إنها تتعلق بالمعاملات مع الأذهان وأنفس البشر وأرواحهم وكذلك الحفاظ على المنشآت مثل الحفاظ على الأجهزة في المرافق الحكومية. بناءً على ذلك، فقد تعين على مدراء المدارس التحلي بعددٍ من مبادئ الأخلاق كما ذكرها حراشة (٢٠٢٠، ص. ٢١) ومنها ما يلي:

١. الالتزام بموضوعية التقييم، وعدم الحياد عند تطبيق النظم والقواعد المدرسية.
 ٢. احترام الكرامة الفردية وقيمة الإنسان، الالتزام بالاستماع لآراء الغير، واتخاذ ما يجب حيالها.
 ٣. الالتزام بالقواعد والقوانين واللوائح المطبقة، دونما تلاعب فيها، وإبداء أعلى مستويات الأمانة والاجتهاد والإحساس بالمسؤولية.
 ٤. الالتزام بتطبيق قواعد العدالة والحقوق، حيث لا يجب إخفاء أي دليل، أو معلومة، أو بيان، أو حقيقة ما والتي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق العدالة، ومقاومة أية ضغوطات أو عمليات ابتزاز تؤثر على سير العدالة ومجراها.
 ٥. تحفيز الاختراعات، والابتكار، والتفكير الإبداعي عند الموظفين، ومكافأتهم على إسهاماتهم لصالح العمل.
- وقد أظهرت مراجعة الدراسات السابقة عدداً من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية ومنها: دراسة **الصقير (٢٠٢٠)** وقد تناولت الارتباط الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى قادة المدارس في منطقة القصيم، اعتمد الباحث المنهج الوصفي (المسحي والارتباطي)،

اتفاقاً مع الدراسة الحالية في غالب الحدود بخلاف الحدود الجغرافية حيث تم تطبيقها بمدينة جدة.

ومن حيث المنهج: تتفق الدراسة الحالية من حيث استخدامها المنهج الوصفي بنوعية (المسحي، والارتباطي) مع دراسة كل من الصقير (٢٠٢٠)، الظفري (٢٠٢٠)، الحربي (٢٠٢١).

أما من حيث الأداة: تتفق الدراسة الحالية من حيث استخدامها الاستبانة كأداة لجمع البيانات مع دراسة كل من إبراهيم (٢٠١٩)، أتالاي وآخرون Atalay, et.al (2019)، الصقير (٢٠٢٠)، المطيري (٢٠٢٠)، مخامرة (٢٠٢٠). من حيث العينة كانت دراسة كارباج Karabag (2017)، إبراهيم (٢٠١٩). هي الأقرب

تختلف الدراسة الحالية من حيث استخدامها المنهج الوصفي بنوعية (المسحي، والارتباطي) مع دراسة كل من القرني (٢٠١٥)، الوزرة (٢٠١٩)، ديمرتاس Demirtaş (2018)، الصقير (٢٠٢٠)، إبراهيم (٢٠١٩)، أتالاي وآخرون Atalay, et.al (2019)، كوس Köse (2019)، المطيري (٢٠٢٠).

كما تختلف الدراسة الحالية من حيث اختيارها معلمين المرحلة الثانوية كعينة للدراسة مع دراسة كل من ديمرتاس Demirtaş (2018) التي تم تطبيقها على مديري المدارس والمعلمين. بينما دراسة كل من القرني (٢٠١٥)، الوزرة (٢٠١٩) طبقت على أعضاء هيئة تدريس. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة مقدمة ومشكلة الدراسة الحالية من خلال الإشارة إلى نتائج وتوصيات الدراسات السابقة للتأكيد المشكلة وفي إعداد الإطار النظري ومعالجته، وعند بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، وخطوات تصميمها. كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعليق على نتائج الدراسة الحالية والربط بينها وبين نتائج الدراسات السابق. أن أهم ما يميز هذه الدراسة الحالية بأنها طبقت في بيئة مختلفة عن السابقة حيث تناولت الموضوع في التعليم العام، كما تناولت الصمت التنظيمي مقسم إلى ثلاثة أبعاد (الصمت الوقائي، الصمت الإذعائي، الصمت الدفاعي)، ومستوى أداء مديرات المدارس الثانوية مقسم إلى أربعة أبعاد (الأداء الإداري، الأداء الفني، الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية).

باختلاف الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة. اعتمد المنهج الوصفي وقد أظهر أن مستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين جاء بدرجة (متوسطة). كما تناول كارباج Karabag (2017) العلاقة بين أنماط الإدارة التي يمارسها مديري المدارس الابتدائية والصمت التنظيمي والتعلم التنظيمي واستخدم المنهج الوصفي المسحي وقد توصل إلى أنه يرتبط مستوى الصمت التنظيمي، بمستوى التعلم التنظيمي. كما أشارت دراسة ديمرتاس Demirtaş (2018) والتي هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين مجموعة من المتغيرات الإدارية والصمت التنظيمي، واعتمد الباحث المنهج الوصفي وتوصلت إلى أن القيم التنظيمية لها تأثير سلبي على الصمت التنظيمي. ويؤثر الصمت التنظيمي سلباً على الالتزام العاطفي، كما تؤثر القيم التنظيمية بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي.

كما أضاف عكار Akar (2018) بأنه توجد علاقة ارتباطية معنوية سلبية بين القيادة التحويلية والصمت التنظيمي. كما تناول أتالاي وآخرون Atalay, et.al (2019) أثر التحول التعليمي على مستوى الصمت التنظيمي لدى قيادات المدارس، وتأثيرها على استدامة المؤسسات التعليمية وأظهر وجود ارتباط سلبي بين القيادة التحويلية والتعليمية وأن لها تأثير عكسي مع الصمت التنظيمي وبين الجاذبية التنظيمية.

وقد كانت دراسة بايراموغلو وسيتينكانات BAYRAMOGLU, CETINKANAT (2020) هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وبين الصمت التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بقبرص، اتبع الباحثين المنهج الوصفي وقد توصل إلى أنه علاقة سلبية بين كلا من الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي.

أما دراسة دورالي وآخرون DURNALI, et.al (2020) تناولت العلاقة بين مستوى الصمت التنظيمي وبين مهارات الاتصال لدى مديري المدارس حيث اعتمدات المنهج الوصفي وكان من نتائجها ارتباط كبير بين مهارات الاتصال لمديري المدارس والصمت التنظيمي للمدرسين. وقد هدفت دراسة كياك Çayak (2021) إلى التعرف على فحص الوساطة ودور النفاق التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي والشائعات التنظيمية في المؤسسات التعليمية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي في تطبيق الدراسة، وكان من نتائجها أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي، والنفاق التنظيمي والشائعات التنظيمية. وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراسة الصمت التنظيمي وارتباطه بإحدى المتغيرات، حيث تعتبر دراسة الحربي (٢٠٢١) هي الأكثر

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بنوعية المسحي والارتباطي، حيث يعرف فاخر (٢٠١٨، ص. ٩٧) المنهج المسحي بأنه: "عبارة عن تجميع منظم للبيانات المتعلقة بمؤسسات إدارية، أو علمية، أو ثقافية، أو اجتماعية كالجوامع والمدارس والمستشفيات مثلاً وأنشطتها المختلفة وموظفيها خلال فترة زمنية معينة"، كما استخدمت المنهج الارتباطي والذي يهتم بـ "علاقة المتغير بالمتغير الآخر، ويقوم على وصف الظاهرة وتحليلها واستقصاء

حدود العلاقات بين عناصرها.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالي من جميع معلمات مدارس المرحلة الثانوية التابعة لمكتب تعليم الحرس الوطني بمدينة الرياض والبالغ عددهن (١٤٩) معلمة، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة عدد (٨٢) معلمة بنسبة ٥٥٪ من مجتمع الدراسة على ٣ مدارس ثانوية في مكتب تعليم الحرس الوطن

خصائص أفراد الدراسة: جدول (١) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	%
المؤهل الدراسي	دراسات عليا	٣٦	٤٤
	بكالوريوس	٤٦	٥٦
الإجمالي		٨٢	١٠٠٪
عدد سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	٣٦	٤٤
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٢٦	٣٢
	أكثر من عشر سنوات	٢٠	٢٤
	الإجمالي	٨٢	١٠٠٪

ويشمل أبعاد الصمت التنظيمي الثلاث بواقع ست فقرات لكل بعد **المحور الثاني:** مستوى أداء مديرات المدارس الثانوية. ويتضمن أبعاد الأداء الإداري الأربعة بواقع خمس فقرات لكل بعد. ولتحديد طول خلايا المقياس الرباعي، المستخدم للإجابة على فقرات محاور الاستبانة، تم حساب المدى (٤-١=٣)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٣=٠,٧٥) بعد ذلك تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من الجدول:

أداة الدراسة: بناءً على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من جزئين، وذلك على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديمغرافية للعينة: (المؤهل، عدد سنوات الخدمة).

القسم الثاني: فقرات الاستبانة وتنقسم إلى محورين:

المحور الأول: واقع أبعاد الصمت التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية.

جدول (٢) مقياس ليكرت الرباعي لقياس درجة الموافقة ومدى الموافقة

الدرجة	الترميز	مدى الموافقة
عالية	٤	من ٣,٢٦ إلى ٤
متوسطة	٣	من ٢,٥١ إلى ٣,٢٥
منخفضة	٢	من ١,٧٦ إلى ٢,٥
منخفضة جداً	١	من ١,٠ إلى ١,٧٥

تم عرضها على عدد من المحكمين المختصين وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طُلب من المحكمين -مشكورين- إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملاءمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة. وبناءً على التعديلات والاقتراحات التي أبداها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، حتى أصبحت الاستبانة في صورته النهائية.

صدق أداة الدراسة: يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه وهو شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لمن يستخدمها، ولقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول "واقع الصمت التنظيمي وعلاقته بأداء مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض"،

إجراءات تطبيق الدراسة:

تم بناء المقياس الكترونياً ثم تم رفع طلب تسهيل المهمة وبعد الموافقة تم توزيع المقياس ورقي والكتروني على الفئات المستهدفة.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية، مكونة من (٣٤)

معلمة، تمثل ٤١٪ من اجمالي العينة تقريباً، تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، بين درجة كل فقرة من فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للبعد، والمحور الذي تنتمي إليه العبارة.

لمحور الأول: واقع أبعاد الصمت التنظيمي (الصمت الوقائي، الصمت الإذعائي، الصمت الدفاعي).

جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الأبعاد، والمحور الكلي لواقع الصمت التنظيمي (العينة الاستطلاعية: ن=٣٤)

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور
البعد الأول: الصمت الوقائي					
١	**٤١٥.	**٨٤٤.	٤	.٧١٧**	**٦٣٢.
٢	**٤٩٩.	**٨٤٤.	٥	.٧٦٤**	**٦٣٢.
٣	**٦٣٩.	**٦٢٢.	٦	.٧٠٣**	**٦٢٢.
البعد الثاني: الصمت الإذعائي					
١	**٨٩٠.	**٦٣٢.	٤	**٨١٣.	**٨٢١.
٢	**٨٨٤.	**٦٦٢.	٥	**٨٢٨.	**٦٧٧.
٣	**٧٨٣.	**٨٧٧.	٦	**٦٤١.	**٧٤٦.
البعد الثالث: الصمت الدفاعي.					
١	**٨٤٧.	**٦٧٩.	٤	**٨٨١.	**٧٩٥.
٢	**٨٦٨.	**٧٦٤.	٥	**٨٣٥.	**٨٤٤.
٣	**٨٨١.	**٧٨٥.	٦	**٦٦٢.	**٧٤١.

دلالة إحصائية مما يشير إلى أن أبعاد المحور تتمتع بدرجة صدق عالية. مما يؤكد بأن الفقرات تقيس ما صممت له ولم يتم حذف أي منها.

يتضح من الجدول أن جميع معاملات ارتباط المحور الأول لكل فقرة من الفقرات مع بعدها، ومع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات

جدول (٤) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من المحور، والمحور الكلي، لواقع الصمت التنظيمي العينة الاستطلاعية: ن=٣٤)

الأبعاد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور
البعد الأول: الصمت الوقائي	**٨٧٩.
البعد الثاني: الصمت الإذعائي	**٩٤٩.
البعد الثالث: الصمت الدفاعي.	**٩١٥.

المحور الثاني: مستوى أداء مديرات المدارس (الوظائف الإدارية، الأداء الفني، الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية).

يتضح من الجدول أن قيم معاملات الارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للمحور الأول الذي ينتمي إليه هي قيم عالية، حيث تتراوح ما بين (٠,٨٧٩) و(٠,٩٤٩) وجميعها موجبة وهذا يعكس درجة عالية من الصدق.

جدول (٥) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الأبعاد، والمحور الكلي لمستوى الأداء الإداري للمديرين (العينة الاستطلاعية: ن=٣٤)

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور
البعد الأول: الأداء الإداري					
١	**٨٩١.	**٨٧٦.	٤	**٩٥٦.	**٨٦٤.
٢	**٨٧١.	**٨١٧.	٥	**٨٩١.	**٧٨٢.
٣	**٨٢١.	**٦٣٠.			
البعد الثاني: الأداء الفني					
١	**٨٧٨.	**٧٥٨.	٤	**٩٠٥.	**٧٧٩.
٢	**٧٦٣.	**٧٣٠.	٥	**٧٩٣.	**٦٢٣.
٣	**٨٦٨.	**٧٦٧.			
البعد الثالث: الصفات الشخصية					
١	**٨٧٨.	**٦٣٢.	٤	**٨٢٢.	**٤٤٦.
٢	**٧٩١.	**٤٥٨.	٥	**٧٥٦.	**٦٩٢.
٣	**٨٥٨.	**٥٨٩.			
البعد الرابع: العلاقات الإنسانية.					
١	**٨٢٤.	**٦٣٧.	٤	**٨٥٧.	**٦٧١.
٢	**٩١٧.	**٧٠٣.	٥	**٩١٥.	**٧٠٥.
٣	**٨٥٧.	**٦٥١.			

من خلال النتائج يتضح أن جميع معاملات ارتباط المحور الأول الثاني كل فقرة من الفقرات مع بعدها، ومع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى أن أبعاد المحور الثاني تتمتع بدرجة صدق عالية.

جدول (٦) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من المحور، والمحور الكلي لمستوى الأداء الإداري للمديرين

الأبعاد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور
البعد الأول: الأداء الإداري	**٩٠٢.
البعد الثاني: الأداء الفني	**٨٦٤.
البعد الثالث: الصفات الشخصية	**٦٧٧.
البعد الرابع: العلاقات الإنسانية.	**٧٧٠.

يتضح من الجدول أن قيم معاملات الارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للمحور الثاني الذي ينتمي إليه، هي قيم عالية، حيث تتراوح ما بين (٠,٦٧٧) و(٠,٩٠٢) وجميعها موجبة. حساب ثبات الاستبانة: ويقصد به إلى أي درجة يعطي الاستبانة قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو يعني

جدول (٧) معامل ثبات ألفا كرونباخ وأبعاد الاستبانة (العينة الاستطلاعية: ن=٣٤)

معامل الثبات	عدد الفقرات	محاور وأبعاد الاستبانة
٠,٧٠٣	٦	البعد الأول: الصمت الوقائي
٠,٨٩٢	٦	البعد الثاني: الصمت الإذعائي
٠,٩١٠	٦	البعد الثالث: الصمت الدفاعي.
٠,٩٣٩	١٨	الثبات الكلي للمحور الأول: لواقع الصمت التنظيمي
٠,٩٢٧	٥	البعد الأول: الأداء الإداري
٠,٨٩٣	٥	البعد الثاني: الأداء الفني
٠,٨٧٢	٥	البعد الثالث: الصفات الشخصية
٠,٨٧٢	٥	البعد الرابع: العلاقات الإنسانية.
٠,٩٣٩	٢٠	الثبات الكلي للمحور الثاني: لمستوى الأداء الإداري للمديرين.
٠,٩٠٢	٢٨	الثبات الكلي للاستبانة

- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة، ولكل بعد ومحور من المحاور الرئيسية متوسطها الحسابي.
- معامل ارتباط بيرسون للتعرف على طبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمي والأداء الإداري.

مناقشة النتائج

تضمن السؤال الأول واقع أبعاد الصمت التنظيمي (الصمت الوقائي، الصمت الإذعائي، الصمت الدفاعي) لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب الحرس الوطني بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟
تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن واقع أبعاد الصمت التنظيمي (الصمت الوقائي، الصمت الإذعائي، الصمت الدفاعي) لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب الحرس الوطني بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟

يتضح من الجدول أن معامل الثبات لأبعاد ومحاور الدراسة يتراوح ما بين متوسط وعالي، حيث يتراوح الثبات الكلي للمحور الأول: الواقع الصمت التنظيمي ما بين (٠,٧٠٣-٠,٩١٠)، وهذا يدل على أن قيم معامل الثبات لكافة الأبعاد والمحاور عالية.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة قد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- معامل ارتباط بيرسون، للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، الاستبانة.
- معامل ألفا كرو نباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة، الاستبانة.
- التكرارات والنسب المئوية لتحديد استجابات أفراد الدراسة تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة الاستبانة.
- المتوسط الحسابي، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الصمت التنظيمي

م	المحور الأول أبعاد الصمت التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	البعد الأول: الصمت الوقائي	٣,٢٤	٠,٩٥	متوسطة	١
٢	البعد الثاني: الصمت الإذعائي	٢,٨٢	٠,٩٩	متوسطة	٢
٣	البعد الثالث: الصمت الدفاعي	٢,٧٤	١,٠٣	متوسطة	٣
	إجمالي أبعاد المحور الأول	٢,٦٣	٠,٨١	متوسطة	

بعد "الصمت الوقائي" في المرتبة الأولى، بمتوسط (٣,٢٤)، وبدرجة "متوسطة".
بعد "الصمت الإذعائي" في المرتبة الثانية، بمتوسط (٢,٨٢)، وبدرجة "متوسطة".
بعد "الصمت الدفاعي" جاء بالمرتبة الثالثة، بمتوسط (٢,٧٤)، وبدرجة "متوسطة".
وفيما يلي النتائج التفصيلية فيما يتعلق بإجابات عينة الدراسة لكل بعد من أبعاد المحور الأول:
البعد الأول: الصمت الوقائي

يتضح من الجدول أن محور أبعاد الصمت التنظيمي من ثلاث أبعاد هي (الصمت الوقائي، الصمت الإذعائي، الصمت الدفاعي) جاء المتوسط العام للمحور (٢,٦٣) بدرجة متوسطة.
تراوح المتوسط العام الحسابي لأبعاد المحور الأول الصمت التنظيمي بين (٢,٧٤) و (٣,٢٤) أي أن جميعها بدرجة "متوسطة". جاءت أبعاد المحور مرتبة حسب قيم المتوسط الحسابي من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمكتب الحرس الوطني بمدينة الرياض.

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الصمت الوقائي

م	الصمت الوقائي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	أتقأ الحديث عن مشكلات العمل حفاظاً على علاقتي مع زميلاتي.	٣,٥٣	٠,٦٦	عالية	١
٢	أتجنب الوقوع في الخطر فالتزم الصمت أثناء الاجتماعات عند الحديث حول قضايا العمل الحساسة.	٣,٣٨	٠,٨٥	عالية	٢
٣	الإفصاح عن الممارسات غير المشروعة في العمل تفقدي الشعور بالأمان أو خشية أن يلحق بي الضرر.	٣,٢٦	٠,٩٨	عالية	٣
٤	أفتقد الشجاعة في تقديم أفكار جديدة خوفاً من فشل مدرستي بتطبيق الأفكار	٢,٢٦	١,٠٤	منخفضة	٦
٥	أتجنب تقديم مقترحات خشية من زيادة الأعباء على أو على زميلاتي.	٢,٥٩	١,١٢	متوسطة	٤
٦	أكتفي بتلقي التوجيهات وتنفيذها حفاظاً على مصلحتي.	٢,٥٥	١,١٤	متوسطة	٥
	إجمالي بعد الصمت الوقائي	٣,٢٤	٠,٩٥	متوسطة	

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القرني (٢٠١٥) حيث أكدت نتائجها أن توفر مناخ الصمت التنظيمي جاء بدرجة متوسطة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز. كذلك دراسة الوزرة (٢٠١٩) التي توصلت نتائجها إلى أن مستوى الصمت التنظيمي والمشاركة، في عملية صنع القرار لدى أفراد الدراسة جاء بدرجة متوسطة، ودراسة المطيري (٢٠٢٠) التي أكدت نتائجها أن درجة ممارسة مدير ومعلم ومساعد المدير للصمت التنظيمي بالمدارس الحكومية بدولة الكويت كانت بدرجة متوسطة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من الصقير (٢٠٢٠) التي أكدت أن درجة توافر الصمت التنظيمي بدرجة ضعيفة، بينما يتوافر الارتباط التنظيمي بدرجة كبيرة، لدى قادة مدارس بمنطقة القصيم، ودراسة الظفري (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أنه يوجد انخفاض في مستوى الصمت التنظيمي لدى العينة وارتفاع مستوى العدالة التنظيمية، ودراسة كوس Köse (2019) التي أكدت أن المعلمين يواجهون الصمت التنظيمي بدرجة متوسطة.

البعد الثاني: الصمت الإذعائي.

من الجدول يظهر بعد الصمت الوقائي من (٦) عبارات تعبر عن، درجة ممارسته لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكتب الحرس الوطني بمدينة الرياض بدرجات مختلفة تراوحت بين (منخفضة/ متوسطة/ عالية). تراوح المتوسط الحسابي لبعـد الصمت الوقائي بين (٢,٢٦) و(٣,٥٣).

أن المتوسط الحسابي العام لبعـد الصمت الوقائي بلغ (٣,٢٤) وهذا يعني أن درجة ممارسته لدى معلمات المدارس الثانوية بمكتب الحرس الوطني بمدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة.

وتؤكد هذه النتيجة على أن درجة توافر بعد الصمت الوقائي، بأبعاد الصمت التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية بمكتب الحرس الوطني بمدينة الرياض بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن أغلب معلمات المرحلة الثانوية، يفضلن الصمت من منظور الدفاع عن صالح المدرسة وعدم التحدث عن مشاكلها، وذلك كحماية لهن ولزميلاتهن وحفاظاً على المصلحة العامة والخاصة.

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد الصمت الإذعائي

م	الصمت الإذعائي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	أمتنع عن تقديم اقتراحات لصالح المدرسة بسبب الأنظمة البيروقراطية.	٢,٧٤	١,١٥	متوسطة	٢
٢	أكتفي بتلقي التوجيهات وتنفيذها لمحدودية صلاحياتي.	٢,٥٠	١,١٨	متوسطة	٤
٣	أتجنب المشاركة في حل المشكلات التي لا تعنيني.	٢,٧٤	١,١٠	متوسطة	٣
٤	اعمل في مناخ مدرسي يغلب عليه طابع العزلة والعمل الفردي.	٢,٧٦	١,٢٧	متوسطة	١
٥	أتجنب التعبير عن آرائي لعدم الشعور بالأمان.	٢,١٥	١,١٧	منخفضة	٦
٦	أقبل أي أعمال إضافية دون تدمير لكسب ثقة الإدارة.	٢,١٧	١,١٩	متوسطة	٥
إجمالي بعد الصمت الإذعائي		٢,٨٢	٠,٩٩	متوسطة	

وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى إنه يوجد بعض المعلمات يمتنعن عن مشاركتهن في تقديم مقترحات تطويرية أو حل المشكلات، نتيجة شعورهن بأن الحديث والتعبير عن الآراء لا طائل منه ولن يغير من الأمر شيئاً لأن النظام السائد هو نظام مركزي بوزارة التعليم لا يمكن تغييره.

البعد الثالث: الصمت الدفاعي.

يتضح من الجدول أنبعـد الصمت الإذعائي من (٦) عبارات تعبر عن، درجة ممارسته لدى معلمات العينة، بدرجات مختلفة تراوحت بين (منخفضة/ متوسطة). تراوح المتوسط الحسابي لبعـد الصمت الإذعائي بين (٢,١٥) و (٢,٧٦).

أن المتوسط الحسابي العام للصمت الإذعائي بلغ (٢,٨٢) وهذا يعني أن درجة ممارسته جاءت بدرجة متوسطة.

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد الصمت الدفاعي

م	الصمت الدفاعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	أتجنب الحديث عن مشكلات الأداء الوظيفي لتجنب الحاق الضرر بالزميلات العمل.	٢,٤١	١,٢٧	منخفضة	٦
٢	أعزف عن التحدث عن مشكلات العمل حتى لا أتسبب في أحدث مشاكل جديدة.	٣,١٢	١,١٢	متوسطة	١
٣	أخشى أن أبدي رأياً حول قرار أو اقتراحاً نحو مشكلة حتى لا أثير غضب مديرة المدرسة	٢,٩٤	١,١٢	متوسطة	٢
٤	أفضل عدم الإفصاح عن اخطائي الشخصية خوفاً من الضرر.	٢,٩٤	١,٠٩	متوسطة	٣
٥	أتجنب الحديث في قضايا العمل حماية لنفسني وحفاظاً على ثقة الإدارة في.	٢,٨٨	١,٢٢	متوسطة	٤
٦	لا أبادر في نقل الخبرات للزميلات خوفاً من انتقاد الزميلات أو الإدارة.	٢,٣٥	١,٢٣	متوسطة	٥
إجمالي بعد الصمت الدفاعي		٢,٧٤	١,٠٣	متوسطة	

لدى معلمي المرحلة الابتدائية بقبرص، ودراسة القرني (٢٠١٥) حيث أكدت نتائجها أن توفر مناخ الصمت التنظيمي جاء بدرجة متوسطة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، حيث كانت محددات الصمت التنظيمي جميعها بدرجة متوسطة. الإجابة ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني مستوى أبعاد الأداء الإداري (الوظائف الإدارية، الأداء الفني، الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية) لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب الحرس الوطني بمدينة الرياض؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أبعاد الأداء الإداري (الوظائف الإدارية، الأداء الفني، الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية) لدى مديرات مدارس العينة كالتالي:

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الإداري

م	المحور الثاني أبعاد الأداء الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	الوظائف الإدارية	٣,٧٠	١,٤٨	عالية	٣
٢	الأداء الفني	٣,٦٧	١,٣٩	عالية	٤
٣	الصفات الشخصية	٣,٧٩	١,٨٦	عالية	٢
٤	العلاقات الإنسانية	٣,٨٦	١,٨٢	عالية	١
	اجمالي أبعاد المحور الثاني الأداء الإداري	٣,٨٢	١,٣٢	عالية	

بعد "العلاقات الإنسانية" في المرتبة الأولى، بمتوسط (٣,٨٦)، وبدرجة "عالية".
بعد "الصفات الشخصية" في المرتبة الثانية، بمتوسط (٣,٧٩)، وبدرجة "عالية".
بعد "الوظائف الإدارية" في المرتبة الثالثة، بمتوسط (٣,٧٠)، وبدرجة "عالية".
بعد "الأداء الفني" في المرتبة الرابعة، بمتوسط (٣,٦٧)، وبدرجة "عالية".

جدول (١٣) عرض لنتائج تفصيلية البعد الأول: العلاقات الإنسانية.

م	العلاقات الإنسانية.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تمتلك القدرة على مراعاة حاجات المعلمين الشخصية	٣,٨٨	٠,٤١	عالية	١
٢	تمتلك القدرة على مشاركة المعلمين في مناسبتهم الاجتماعية.	٣,٧٤	٠,٦١	عالية	٥
٣	تمتلك القدرة على الاستماع الجيد للمعلمين	٣,٨٥	٠,٣٦	عالية	٢
٤	تمتلك القدرة على تقدير الظروف الخاصة بالمعلمين بشكل موضوعي	٣,٨٥	٠,٣٦	عالية	٣
٥	تمتلك القدرة على مساعدة المعلمين على حل المشكلات وتجاوزها.	٣,٨٢	٠,٤٥	عالية	٤
	اجمالي بعد العلاقات الإنسانية.	٣,٨٦	١,٨٢	عالية	

تراوح المتوسط الحسابي لبعد العلاقات الإنسانية بين (٣,٨٨) و (٣,٧٤).
الثاني: الصفات الشخصية.

يتضح من الجدول: تراوح المتوسط الحسابي لبعد الصمت الدفاعي بين (٢,٤١) و (٣,١٢).
ويظهر المتوسط الحسابي العام للصمت الدفاعي بلغ (٢,٧٤) وهذا يعني أن درجة ممارسته لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكتب الحرس الوطني بمدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة.
وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن بعض المعلمات يتجنبن الحديث في مشكلات العمل والابتعاد عن أي إيذاء معنوي أو مادي يصدر من مديرات المدارس اللاتي لا يتقبلن التغذية الراجعة عن مشكلات العمل اعتقاداً منهن، أنه نقد شخصي مما يجعل المعلمات يلتزم الصمت وعدم المشاركة.
وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بابراموغلو وسيتينكانات BAYRAMOGLU, CETINKANAT (2020)، أن الصمت التنظيمي بأبعاده المختلفة كان بدرجة متوسطة

يتضح من الجدول: أن محور أبعاد الأداء الإداري من أربعة أبعاد هي (الوظائف الإدارية، الأداء الفني، الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية) لدى مديرات مدارس العينة، جاء متوسطه العام (٣,٨٢) بضمن الجدول رجة عالية.
جاءت أبعاد المحور مرتبة حسب قيم المتوسط الحسابي من وجهة نظر معلمات مدارس المرحلة الثانوية التابعة لمكتب تعليم الحرس الوطني بمدينة الرياض كالتالي:

يتضح من الجدول: أن بعد العلاقات الإنسانية من (٥) عبارات تعبر عن، درجة ممارسته لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية، جاءت جميعها بدرجة (عالية).

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الصفات الشخصية

م	الصفات الشخصية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تمتلك القدرة على تحمل المسؤولية.	٣,٨٢	٠,٣٨	عالية	٢
٢	تمتلك القدرة على حسن التصرف وقت الازمات	٣,٨٢	٠,٣٨	عالية	٣
٣	تمتلك القدرة على الحوار والنقاش.	٣,٧٦	٠,٥٥	عالية	٤
٤	تمتلك القدرة على استشراف المستقبل.	٣,٧٦	٠,٤٩	عالية	٥
٥	تمتلك القدرة على التمسك بالقيم الدينية في جميع افعالها.	٣,٨٥	٠,٣٦	عالية	١
إجمالي بعد الصفات الشخصية		٣,٧٩	١,٨٦	عالية	

للمديرة، والتي من أهمها مهارات الاتصال، وذلك من أجل تهيئة بيئة العمل؛ بحيث تكون مشجعة على العمل التعاوني وروح العمل الجماعي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المطيري (٢٠٢٠) التي أكدت نتائجها، أن هناك بعض الممارسات الإدارية التي ترتبط بالصفات الشخصية لمديرة المدرسة تؤدي إلى ظهور الصمت التنظيمي، وإن من أهم الإجراءات التي يجب تنفيذها لتحسين مستوى ممارسة الصمت التنظيمي بالمدارس، هي تعزيز الثقة بين المعلمين والإدارة، وتطوير المناخ التنظيمي الداعم للعاملين، وتحفيز المعلمين على أبداء مقترحاتهم ومشاركتهم في حل المشكلات. البعد الثالث الوظائف الإدارية:

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الوظائف الإدارية

م	الوظائف الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تمتلك القدرة على عقد اجتماعات دورية مع المعلمات لتحسين الأداء.	٣,٥٣	٠,٧٨	عالية	٥
٢	تمتلك القدرة على مراقبة تنفيذ القرارات الإدارية بشكل دقيق.	٣,٦٥	٠,٦٨	عالية	٣
٣	تمتلك القدرة على تطبيق العدالة التنظيمية بين المعلمات.	٣,٥٩	٠,٦٠	عالية	٤
٤	تمتلك القدرة على اصدار التعليمات في الوقت المناسب.	٣,٦٥	٠,٥٩	عالية	٢
٥	تمتلك القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية.	٣,٧١	٠,٥٧	عالية	١
إجمالي بعد الوظائف الإدارية		٣,٧٠	١,٤٨	عالية	

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ودراسة كراباج Karabag (2017) التي أكدت نتائجها على أن النمط الإداري سواء كان تسلطي أو تشاركي أو فضوي الذي تتبعه مديرات المدارس يؤثر على مناخ الصمت التنظيمي، ودراسة المطيري (٢٠٢٠) التي أكدت أن هناك بعض الممارسات الإدارية تؤدي إلى ظهور الصمت التنظيمي. ودراسة دوالي وآخرون (DURNALI, et.al ٢٠٢٠) التي أكدت نتائجها أن للصمت التنظيمي تأثير على الأداء الإداري لمديري المدارس وخاصة وظائف الإدارة التي ترتبط بعملية الاتصال كالتوجيه والتنظيم. البعد الرابع: الأداء الفني:

يتضح: أن بعد الصفات الشخصية من (٥) عبارات تعبر عن، درجة ممارسته لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمكتب الحرس الوطني بمدينة الرياض، جاءت جميعها بدرجة (عالية). تراوح المتوسط الحسابي لبعده الصفات الشخصية بين (٣,٧٦) و (٣,٨٥). وتؤكد هذه النتيجة على أن مستوى بعد الصفات الشخصية في الأداء الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب الحرس الوطني بمدينة الرياض بدرجة عالية، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى إن مديرات المدارس يحرصن على اتباع أسلوب إداري قيادي مميز، يعتمد على الصفات الشخصية

يتضح من الجدول: أن بعد الوظائف الإدارية من (٥) عبارات تعبر عن، درجة ممارستها لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمكتب الحرس الوطني بمدينة الرياض، وجاءت بدرجة (عالية). أن المتوسط الحسابي العام للوظائف الإدارية بلغ (٣,٧٠) وهذا يعني أن درجة مستوى الوظائف الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية بالرياض جاء بدرجة عالية. وتؤكد هذه النتيجة على أن مستوى بعد الوظائف الإدارية في الأداء الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب الحرس الوطني بمدينة الرياض بدرجة عالية، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أنه يتم اختيار مديرات المدارس الثانوية وفق معايير محددة تشترط التميز في الجانب الإداري، وإن هذه من أهم الكفايات التي يجب توافرها بمديرات المدارس الثانوية.

جدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الأداء الفني

م	الأداء الفني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تمتلك القدرة على مشاركة المعلمات في تنظيم الجداول المدرسية.	٣,٣٨	٠,٨٨	عالية	٥
٢	تمتلك القدرة على حث المعلمات على تفعيل الوسائل التعليمية.	٣,٦٨	٠,٥٨	عالية	١
٣	تمتلك القدرة على مشاركة المعلمات في تقييم المقررات الدراسية.	٣,٥٩	٠,٦٥	عالية	٢
٤	تمتلك القدرة على توجيه المعلمات نحو جوانب الضعف في الأداء.	٣,٤٤	٠,٨٥	عالية	٤
٥	تمتلك القدرة على التدخل في خطة تدريس المقررات.	٣,٥٠	٠,٧٨	عالية	٣
إجمالي بعد الأداء الفني		٣,٦٧	١,٣٩	عالية	

ترتبط بالجانب الفني الخاص بالعملية التربوية والتدريسية حتى يستطيع توجيه وإدارة المعلمات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة دورالي وآخرون (DURNALI, et.al ٢٠٢٠) حيث أكدت نتائجها على وجود ارتباط كبير بين مهارات الاتصال لمديري المدارس والتي ترتبط بالكفايات الفنية، التي تتميز بها مديرات المدارس والتي تكسبهم قدر كبير من الثقة بالنفس خلال تواصلهن مع المعلمات في الجوانب الفنية الخاصة بالعملية التعليمية.

تحليل وتفسير السؤال الثالث: علاقة الصمت التنظيمي بأداء مديرات المدارس الثانوية بمكتب الحرس الوطني بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟ تم حساب معامل الارتباط بيرسون كما يلي:

يتضح من الجدول أن بعد الأداء الفني من (٥) عبارات تعبر عن، درجة ممارسته لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمكتب الحرس الوطني بمدينة الرياض، جاءت جميعها بدرجة (عالية).

المتوسط الحسابي العام للأداء الفني بلغ (٣,٦٧) وهذا يعني أن درجة مستوى الأداء الفني لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب الحرس الوطني بمدينة الرياض جاء بدرجة عالية. وتؤكد هذه النتيجة على أن مستوى بعد الأداء الفني في الأداء الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب الحرس الوطني بمدينة الرياض جاء بدرجة عالية، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى إن مديرات المدارس لديهن خبرة كبيرة في مجال التدريس حيث يتم اختيارهن من المعلمات المتميزات إدارياً، وأن يكون لديهن مهارات وخبرات

جدول رقم (١٧) قيم معامل الارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي، وأبعاد الأداء الإداري

أبعاد الصمت التنظيمي	أبعاد الأداء الإداري				الدالة الإحصائية
	العلاقات الإنسانية	الصفات الشخصية	الوظائف الإدارية	الأداء الفني	
الصمت الوقائي	**٢٧٧.-	**٣٠٠.-	**٣٢١.-	**٣٢١.-	٠,٠٠٠
الصمت الإذعائي	**٤٤٦.-	**٤٨٠.-	**٥٤٠.-	**٤٤٧.-	٠,٠٠٠
الصمت الدفاعي	**٤٢٣.-	**٤٢١.-	**٥١٩.-	**٤٢٢.-	٠,٠٠٠
معامل الارتباط الكلي					**٥١٤.-

- توجد علاقة عكسية متوسطة (سالبة) بين (الصمت الإذعائي) وبين كلٍّ من أبعاد الأداء الإداري (الوظائف الإدارية، الأداء الفني، الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية)، حيث تراوحت بين (-٤٤٦.، -٥٤٠.)).

- توجد علاقة عكسية متوسطة (سالبة) بين (الصمت الوقائي) وبين كلٍّ من أبعاد الأداء الإداري (الوظائف الإدارية، الأداء الفني، الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية)، حيث تراوحت بين (-٤٢١.، -٥١٩.)).

وتفسر الباحثة ذلك بأن وجود العلاقة السلبية العكسية بين أبعاد الصمت التنظيمي وأبعاد الأداء الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية، يعود لطبيعة سلوك الصمت التنظيمي

يتضح من الجدول أنه توجد علاقة ارتباطية عكسية متوسطة (سالبة) بين كلاً من أبعاد الصمت التنظيمي، وبين الأداء الإداري أي أنه كلما ارتفع مستوى الأداء الإداري مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمكتب الحرس الوطني، انخفضت درجة أبعاد الصمت التنظيمي لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمكتب الحرس الوطني بمدينة الرياض، حيث بلغت درجة الارتباط الكلي (-٥١٤.)) لأجمالي المتغيرين.

- توجد علاقة عكسية ما بين ضعيفة ومتوسطة (سالبة) بين (الصمت الوقائي) وبين كلٍّ من أبعاد الأداء الإداري (الوظائف الإدارية، الأداء الفني، الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية).

الإنسانية" بالمرتبة الأولى، بمتوسط (٣,٨٦)، وبدرجة "عالية".

بالنسبة لبعد "العلاقات الإنسانية" جاء المتوسط الحسابي العام (٣,٨٦) وهذا يعني أن درجة مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديرات جاء بدرجة عالية.

بالنسبة لبعد "الصفات الشخصية" جاء المتوسط الحسابي العام (٣,٧٩) وهذا يعني أن درجة ان مستوى الصفات الشخصية لدى مديرات جاء بدرجة عالية.

بالنسبة لبعد "الوظائف الإدارية" جاء المتوسط الحسابي العام (٣,٧٠) وهذا يعني أن درجة مستوى الوظائف الإدارية لدى المديرات جاء بدرجة عالية.

بالنسبة لبعد "الأداء الفني" جاء المتوسط الحسابي العام الأداء الفني (٣,٦٧) وهذا يعني أن درجة مستوى الأداء الفني لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب الحرس الوطني بمدينة الرياض جاء بدرجة عالية.

خلاصة نتائج السؤال الثالث: ما علاقة الصمت التنظيمي بأداء مديرات المدارس الثانوية بمكتب الحرس الوطني بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟

- توجد علاقة ارتباطية عكسية متوسطة (سالبة) بين كل من أبعاد الصمت التنظيمي، وبين الأداء الإداري أي أنه كلما ارتفع مستوى الأداء الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمكتب الحرس الوطني بمدينة الرياض، انخفضت درجة أبعاد الصمت التنظيمي لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمكتب الحرس الوطني بمدينة الرياض، وقد بلغت درجة الارتباط الكلي (-٠٥١٤**) لأجمالي المتغيرين.

- توجد علاقة عكسية ما بين ضعيفة ومتوسطة (سالبة) بين (الصمت الوقائي) وبين كل من أبعاد الأداء الإداري (الصمت الإذعائي) وبين كل من أبعاد الأداء الإداري.

أظهرت الدراسة مجموعة من التوصيات كما يلي:

- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي داخل البيئة المدرسية من خلال، تعزيز مبدأ الشفافية، ونشر ثقافة الباب المفتوح بين الإدارة المدرسية لفتح قنوات التواصل بينها وبين العاملين وتقبل الآراء والمقترحات والشكاوى والاخذ بها حتى يشعر العاملين أن مشاركتهم ذات جدوى.

- تدريب مدراء المدارس على المهارات الإدارية والفنية.
- تشجيع مدراء المدارس على اتباع ممارسات إدارية سليمة، تخفض من درجة الصمت التنظيمي مما يحسن من مستوى الأداء الإداري للمدراء، وأداء المدرسة كمؤسسة تعليمية.

استنادا إلى ما تم التوصل اليه من توصيات يمكن أن نطرح بعض الدراسات المقترحة:

- واقع الصمت التنظيمي بالمدارس المتوسطة أو الابتدائية وربطه بمتغيرات إدارية مختلفة.

السلبية حيث أنها تؤثر سلباً على مستوى الأداء الإداري للمديرات، وعلى العكس فإنه عند اتباع مديرات المدارس لممارسات إدارية غير سليمة فأنها تؤدي إلى ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي، فهذا المناخ يجعل المعلمات يمتنعن عن المشاركة بفاعليه في العمل أو مشاركتهن في حل المشكلات، أو تقديم المقترحات التطويرية لبيئة العمل، وبذلك تفقد المدرسة رأس مالها البشري من خبرات ومهارات إبداعية لدى المعلمات. وتتفق مع دراسة الحربي (٢٠٢١) التي أكدت نتائجها على وجود علاقة ارتباطية عكسية سالبة بدرجة متوسطة دالة احصائيا بين الاتجاهات نحو الصمت التنظيمي والمواطنة التنظيمية، وتختلف مع دراسة القرني (٢٠١٥) في وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، ومناخ الصمت التنظيمي بالجامعة.

خلاصة نتائج السؤال الأول: واقع أبعاد الصمت التنظيمي (الصمت الوقائي، الصمت الإذعائي، الصمت الدفاعي) لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب الحرس الوطني بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.

- وافق أفراد الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية على المحور الأول، أبعاد الصمت التنظيمي المكون من ثلاث أبعاد هي: الصمت الدفاعي، الصمت الإذعائي، الصمت الوقائي، وقد اجاب عنها معلمات المرحلة الثانوية بمكتب الحرس الوطني بمدينة الرياض وجاء بدرجة متوسطة، بينما المتوسط العام للمحور كان (٢,٦٣). وقد جاء بعد "الصمت الوقائي" في المرتبة الأولى، بمتوسط (٢,٨٩)، وبدرجة "متوسطة".

- بالنسبة لبعد "الصمت الوقائي" جاء المتوسط الحسابي العام (٣,٢٤) وهذا يعني أن درجة ممارسته جاء متوسطة.
- بالنسبة لبعد "الصمت الإذعائي" جاء المتوسط الحسابي العام (٢,٨٢) وهذا يعني أن درجة ممارسته قد جاء بدرجة متوسطة.

- بالنسبة لبعد "الصمت الدفاعي" جاء المتوسط الحسابي العام (٢,٧٤) وهذا يعني أن درجة ممارسته متوسطة

خلاصة نتائج السؤال الثاني: مستوى أبعاد الأداء الإداري (الوظائف الإدارية، الأداء الفني، الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية) لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب الحرس الوطني بمدينة الرياض.

وافق أفراد الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية على المحور الثاني، أبعاد الأداء الإداري المكون من أربعة أبعاد هي (الوظائف الإدارية، الأداء الفني، الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية) اجاب عنها معلمات المرحلة الثانوية بمكتب الحرس الوطني بمدينة الرياض، وجاء المتوسط العام للمحور (٣,٨٢) بدرجة عالية، وجاء بعد "العلاقات

سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية: جامعة البحرين - مركز النشر العلمي.

لعماري، فارس حمود. (٢٠١٢). درجة التوافق بين امتلاك كفايات القيادة التحولية وممارستها لدى عمداء شؤون الطلبة في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش، الأردن.

العمرات، محمد. (٢٠١٠). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، المجلة الأردنية في العلوم والتربية عيشة، وليد، والساعد، رشاد محمد. (٢٠٢١). الصمت التنظيمي وأثره على التغيير التنظيمي في البنوك التجارية اليمنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية: جامعة عمان العربية - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا.

غليظ، شافية. (٢٠٢١). الصمت التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: واقع المؤسسات التربوية نموذج، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري.

فاخر، عصمت أحمد (٢٠١٨). أساسيات البحث العلمي. دار الجنادرية للنشر والتوزيع، ٢٠١٨. ط١، الأردن، ص٩٧.

القرني، صالح بن علي. (٢٠١٥). محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية، مجلة مستقبل التربية العربية، الأعمال والمنظمات الحكومية. المركز العربي للتعليم والتنمية.

الكبيسي، حامد جهاد. (٢٠١٤م). مناهج البحث العلمي في العلوم الإدارية، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.

المطيري، حصة نواف شبلان. (٢٠٢٠). الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمدرسة الابتدائية في الكويت: دراسة ميدانية. مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار: جامعة عين شمس - مركز تعليم الكبار.

هواري، معروف. (٢٠١٩). قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة - غليزان. مجلة دراسات نفسية وتربوية: جامعة قاصدي مرباح - مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية.

الوزرة، عبد الله بن محمد. (٢٠١٩). الصمت التنظيمي وعلاقته بالمشاركة في القرار لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة البرامج التحضيرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية: جامعة المجمعة - معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية.

- الصمت التنظيمي وعلاقتها بالأنماط القيادية التي يتبعها مديري المدارس بمختلف المراحل التعليمية.

- واقع أبعاد الصمت التنظيمي بمكاتب التعليم المختلفة بمدينة الرياض.

المراجع العربية:

إبراهيم، حسام الدين السيد محمد. (٢٠١٩). أسباب الصمت التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان. مجلة المعرفة التربوية: الجمعية المصرية لأصول التربية.

إسماعيل، عمار فتحي موسى. (٢٠١٨). محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة: جامعة كفر الشيخ - كلية التجارة.

حراحشة، عماد خلف. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفروق تؤكد منها للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية.

الحربي، فهد بن عبد الرحمن السيد. (٢٠٢١). مناخ الصمت التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات. مجلة العلوم التربوية: جامعة الملك سعود - كلية التربية.

الحمد، ميمونة بنت سعود بن سليمان. (٢٠١٨). القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمات. جامعة القصيم، بريدة.

الريثي، عبد الله محمد. (٢٠٢١). أسباب ميل العاملين لسلوك الصمت التنظيمي، دراسات في التعليم العالي، جامعة أسيوط - مجلة مركز تطوير التعليم الجامعي.

السبيعي، بن فايز. (٢٠١٦). آليات تحقيق مبدأ الإدارة الذاتية ودورها في تطوير الأداء الإداري لقيادات المدارس، مجلة عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية.

السبيعي، هياء بنت شفي بن مطلق. (٢٠٢٠). واقع أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب.

الصقير، عبد المحسن بن محمد بن عبد الله. (٢٠٢٠). الارتباط الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى قادة المدارس في منطقة القصيم. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية.

الظفري، سعيد بن سليمان. (٢٠٢٠). الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس

المراجع الأجنبية:

- Akar. H. (2018). *Organizational Silence in Educational Organizations: A Meta-Analysis Study*. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/326250166_ORGANIZATIONAL_SILENCE_IN_EDUCATIONAL_ORGANIZATIONS_A_META-ANALYSIS_STUDY
- Akuzum, C. (2014). The Effect of Perceived Organizational Justice on Teachers' Silence: A Practice in Primary Education Institutions, *International J. Soc. Sci. & Education*, Vol.5 Issue 1.
- Atalay, D., Akçıl, U., & Özkul, A. E. (2019). Effects of Transformational and Instructional Leadership on Organizational Silence and Attractiveness and Their Importance for the Sustainability of Educational Institutions. *Sustainability*, 11(20), 5618. Retrieved from: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/20/5618>
- Bayramoglu, D., & Cetinkanat, C. A. (2020). Examining the Relationship between Organizational Commitment and Organizational Silence of Teachers. *Revista De Cercetare Si Interventie Sociala*, 71, 25-40. Retrieved from: <https://www.proquest.com/docview/2480223382>
- Çayak, S. (2021). The Mediating Role of Organizational Hypocrisy in the Relationship Between Organizational Silence and Organizational Rumor: A Study on Educational Organizations. *Psychological & Educational Studies Review*, 8(2), 1–13. Retrieved from: <https://www.ijpes.com/ParticleDetail?id=192>
- Demirtaş, Z. (2018). The Relationships Between Organizational Values, Job Satisfaction, Organizational Silence and Affective Commitment. Retrieved from: <https://www.oapub.org/edu/>
- Durnali, M., Akbaşlı, S., Diş, O. (2020). School Administrators' Communication Skills as a Predictor of Organizational Silence. *inquiry in education: Vol. 12: Iss. 1, Article 7*. Retrieved from: <https://digitalcommons.nl.edu/ie/vol12/iss1/7/>
- Köse, A. Köse, F. (2019). An Analysis of Teachers' Perception of Organizational Silence in Terms of Various Demographic Variables. *Universal Journal of Educational Research* 7(2): 307-317, DOI: 10.13189/ujer.2019.07020 <http://www.hrpub.org>
- Karabag K, E., & Güçlü, N. (2017). Examining the Relationship between Leadership Styles of School Principals, Organizational Silence and Organizational Learning. *International Online Journal of Educational Sciences*, 9(1), 129–140. Retrieved from: <https://doi.org/10.15345/iojes.2017.01.019>
- Kim, j. Ko, S (2021). The effect of university organizational culture on organizational silence and faculty–student interaction. Contents lists available at Growing Science. Retrieved from: <http://growing-science.com/msl/msl.html>
- Vemuri, S. (2019), "Measuring Silence in the Workplace", *Managing Silence in Workplaces*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 45-69.