

# **القيادة الأخلاقية وأثرها على الصمت التنظيمي لدى العاملين في المدارس الابتدائية في دولة الكويت، منطقة العاصمة التعليمية نموذجا**

د. تھاني السبيعي

وزارة التربية بالكويت

## الملخص:

هدفت الدراسة الى معرفة مدى توفر ممارسات القيادة الاخلاقية في ممارسة الصمت التنظيمي في المدارس الابتدائية لمنطقة العاصمة التعليمية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت وتشكل مجتمع الدراسة من العاملين في المدارس الابتدائية في العام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠، وتوصلت الى ان الثقة في القائد أثرت سلباً على الرغبة في ممارسة الصمت للموظفين. مما يوفر المناخ الأخلاقي الذي المؤثر في ممارسة الصمت التنظيمي العام، وان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير الجنس، بينما لم يكن هنالك فروق دالة إحصائية في ممارسة القيادة الأخلاقية لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغيري طبيعة الوظيفة والتخصص، وان الصمت التنظيمي في غالب الاحيان يؤدي الى تراجع دور الافراد في صنع القرار وبالتالي تفرد القيادة بهذه المهمة.

واوصت الدراسة بان على وزارة التربية في دولة الكويت اتخاذ مجموعة من الخطوات والاجاءات لتعزيز القيادة الاخلاقية وبالتتلي التقليل من ممارسة الصمت التنظيمي كان اهمها: استحداث دليل توضيحي واجرائي لتوضيح ممارسات القيادة الاخلاقية وكذلك معايير محددة بشكل واضح للقيادات التعليمية في المدارس الابتدائية وتعميمه على المناطق التعليمية المختلفة تسهم في تبني القيادات المدرسية نمط القيادة الاخلاقية في العمل وانه على القيادة امتلاك الثقة لتبادل المعلومات والمعرفة بين القيادة والعاملين.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الأخلاقية، الصمت التنظيمي، دولة الكويت

**Morality leadership and its impact on organizational silence among primary school workers in the State of Kuwait, the Capital Educational District as a model**

**Abstract**

The study aimed to find out the availability of Morality leadership practices in practicing organizational silence in primary schools of the Capital Educational District of the Ministry of Education in the State of Kuwait. In practicing silence for employees. This provides the moral climate influencing the practice of general organizational silence, and that there are statistically significant differences in the practice of moral leadership in primary schools depending on the gender variable, while there were no statistically significant differences in the practice of moral leadership among the study sample according to the variables of the nature of the job and specialization. Organizational in most cases leads to a decline in the role of individuals in decision-making, and thus the leadership singles out this task. The study recommended that the Ministry of Education in the State of Kuwait should take a set of steps and measures to enhance moral leadership and thus reduce the practice of organizational silence, the most important of which was: the creation of an explanatory and procedural guide to clarify the practices of moral leadership, as well as clearly defined standards for educational leaders in primary schools and their generalization in educational districts. The school leaders should adopt the Morality leadership style at work, and that the leadership must have the confidence to exchange information and knowledge between the leadership and the workers.

## مقدمة

ارتبطت الأخلاق منذ القدم بالدين، والفلسفة وعلم النفس، وعلم السياسة والاقتصاد والقانون والعلوم الانسانية المختلفة، نظرا لأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالإنسان وما ينجم عنه من أفعال، فهي تبحث بين الخطأ والصواب، أو الخير والشر، وهي تتكون من مجموعة من القيم الشخصية والمجتمعية، ومبادئ ومعايير تؤثر في سلوك الافراد والجماعات.

ويعرف السلوك الأخلاقي على أنه: السلوك البعيد عن المنفعة أو اللذة، وان يكون صادرا عن إرادة الفرد الحرة وهي تتوي او تقوم بالفعل من اجل الخير لذاته، وتكون بدافع نابع من الاحترام للواجب وكذلك الالتزام بفعل الخير لذاته.(العنقري ، ٢٠١٤ : ٢)

وتعد عقلية القادة الإداريين الناجحين من الامور التي تبحث بعلاقتها بعمل المنظمات بعامة والمدارس بخاصة لأنها يفترض أن لا تشمل فقط على المهارات العقلية أو الفنية التي سوف تسهم في إنجاز أهداف المنظمة بل ينبغي أن تستند تصرفات القائد على مذهب أخلاقي في البيئية التي يعيش فيها. (Zehira& Erdogana 2011: 1394)

وقد أصبح سلوك العاملين في المنظمات المختلفة من اولويات اهتمام الباحثين والدارسين بشكل عام والمخططين وتحديد التربويين منهم على وجه الخصوص، نظرا للعلاقة الحميمة بين سلوك هؤلاء العاملين وطبيعة القيادة السائدة في منظماتهم.

وقد أشار (Bagheri&others, 2012: 47) ان هناك قوى فاعله في العديد من المنظمات تتحمل التسبب في "حجب المعلومات حول المشاكل أو القضايا المحتملة من قبل الموظفين تسمى الصمت التنظيمي... باعتباره ظاهرة "جماعية" وقد تم تنظيم هذه العوامل وفقاً لمستويات التحليل:

(١) خصائص فريق الإدارة العليا.

(٢) الخصائص التنظيمية والبيئية.

(٣) التأثير على تفاعل الموظفين.

(٤) الاعتقاد الإداري.

(٥) الهياكل والسياسات التنظيمية.

(٦) خوف الإدارة من ردود الفعل السلبية.

(٧) الاختلاف الديموغرافي".

ويعتبر الصمت التنظيمي من السلوكيات التي يلجأ لها العاملون في كافة المنظمات وهو يكون ناتجاً عن موقف العاملين من الإفصاح عن ما لديهم من معلومات أو بيانات تتعلق بعملهم من عدمه، كما هو سلوك جماعي أو فردي وهو في الوقت نفسه كذلك سلوك اجتماعي، يصدر عن الفرد، وبالتالي الجماعة، من خلال عدم الإفصاح عن المعلومات والبيانات التي بحوزتهم أو عن مدراءهم في منظماتهم التي يعملون بها، وكلما ازدادت ممارسة الصمت التنظيمي انخفضت نسبة مشاركة العاملين في صنع القرار، وبالتالي تكون القيادة في المنظمة فردية. (العرياني ، ٢٠١٦)

وهذا السلوك يمارس من قبل الموظفين او العاملين بوعي ليخفون وجهات نظرهم وأفكارهم والمعرفة بشأن المسائل المتعلقة بعمل منظماتهم، وهم بذلك لا يشاركون زملائهم ومدراءهم المعرفة ((Köse & Köse, 2019))

وتهدف الباحثة إلى تشخيص أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في ممارسة العاملين في المدارس لسلوك الصمت التنظيمي.

#### الإطار المنهجي العام للبحث:

#### أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من خلال إسهامه في النواحي كالتالي:

القيادة الأخلاقية وأثرها على الصمت التنظيمي لدى العاملين في المدارس الابتدائية في دولة الكويت، منطقة العاصمة التعليمية نموذجاً

---

### الأهمية العلمية:

وتتجسد هذه الأهمية من خلال:

✓ دراسة مفهوم وأبعاد ممارسات القيادة الأخلاقية كأحد أنماط القيادة في المنظمات الحديثة.

✓ دراسة أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي.

### الأهمية التطبيقية:

تتمثل بما يلي:

✓ الإسهام في رفع مستوى وقدرة ممارسات القيادة الأخلاقية وكفاءتها في المدارس الابتدائية لمنطقة العاصمة التعليمية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت، إذ تبين التأثير الإيجابي لهذه الممارسات سيؤثر ذلك على الموارد البشرية العاملة في قطاع التعليم مما يؤثر على العملية التعليمية ومخرجاتها.

✓ المساهمة في نشر نمط القيادة الأخلاقية للتقليل من ممارسة الصمت التنظيمي في الذي يمنع المنظمات من التطور وتعزيز المخرجات المتعلقة بالعملية التعليمية والتعلمية.

### مشكلة البحث:

قامت الباحثة بعملية مسح للدراسات والابحاث المتعلقة ببعدي الدراسة ولم تعثر على أي منها في البيئة الكويتية عن مدى وجود ممارسات للقيادة الأخلاقية لدى المديرين في المدارس الابتدائية من خلال الابعاد الثلاثة التالية: الشفافية والنزاهة، العدل، تفويض الصلاحيات، بالإضافة للتعرف على مدى ممارسة العاملين في تلك المدارس للصمت التنظيمي من خلال الابعاد الثلاثة التالية: صمت الازعان، الصمت الاجتماعي، والصمت المقبول.

وفي ضوء عدد من الدراسات السابقة ونتائجها تبين حسب علم الباحثة شيوع مثل هذه الدراسة في عدد من البلدان العربية، ومن ثم تبلورت مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الرئيس الأول: ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي في المدارس الابتدائية لمنطقة العاصمة التعليمية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت؟.

السؤال الرئيس الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس الابتدائية التابعة لمنطقة العاصمة التعليمية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة، التخصص، المؤهل العلمي)؟.

السؤال الرئيس الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في ممارسة الصمت التنظيمي في المدارس الابتدائية التابعة لمنطقة العاصمة التعليمية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة، التخصص، المؤهل العلمي)؟.

السؤال الرئيس الرابع: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أهداف البحث:

لممارسات القيادة الاخلاقية في ممارسة الصمت التنظيمي في المدارس الابتدائية لمنطقة العاصمة التعليمية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت؟.

القيادة الأخلاقية وأثرها على الصمت التنظيمي لدى العاملين في المدارس الابتدائية في دولة الكويت، منطقة العاصمة التعليمية نموذجا

---

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في تحديد أثر ممارسات القيادة الأخلاقية في سلوك

الصمت التنظيمي من قِبل العاملين في المدارس الابتدائية لمنطقة العاصمة التعليمية، وينقسم الهدف الرئيس إلى عدة أهداف فرعية هي:

- أ- تقديم مفهوم نظري لأبعاد ممارسات القيادة الأخلاقية وأبعاد الصمت التنظيمي.
- ب- إبراز أهمية ممارسات القيادة الأخلاقية بأبعادها الأربعة: (الشفافية، النزاهة، العدل، تفويض الصلاحيات) ، من وجهة نظر العاملين في المدارس الابتدائية الكويتية.
- ت- التعرف على مستوى الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاثة (صمت الازعان، الصمت الاجتماعي، والصمت المقبول) في المدارس الابتدائية الكويتية.
- ث- تقديم مقترحات وتوصيات للمسؤولين واصحاب القرار في وزارة التربية في الكويت تهدف إلى توكي أهمية ممارسات القيادة الأخلاقية في الحد من ممارسة الصمت التنظيمي في مدارس وزارة التربية محل الدراسة.

### فروض البحث:

تسعى الباحثة إلي التحقق من صحة الفروض التي صاغتها في ضوء مشكلة البحث، وذلك على النحو التالي:

ا. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس الابتدائية لمنطقة العاصمة التعليمية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة، التخصص، المؤهل العلمي).

اا. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في ممارسة الصمت التنظيمي في المدارس الابتدائية لمنطقة العاصمة التعليمية التابعة لوزارة التربية



في دولة الكويت تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة، التخصص، المؤهل العلمي).

III. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات القيادة الاخلاقية في ممارسة الصمت التنظيمي في المدارس الابتدائية لمنطقة العاصمة التعليمية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت.

#### التعريفات

#### حدود الدراسة:

الحدود البشرية: العاملين في المدارس الابتدائية لمنطقة العاصمة التعليمية في وزارة التربية في دولة الكويت

الحدود الزمانية: جرت الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠

#### القيادة الاخلاقية:

حيث أوضح (Lim Li Yur 2012, 123) أن القيادة الأخلاقية تحظى بقدر من الاهتمام في كافة المنظمات لأنها تهتم بالعديد من العوامل المؤثرة على نجاح مؤسساتها، فهي القادرة على نقل وتوطين رؤية وقيم محددة ومرغوبة للعاملين فيها، وقادرة على تجسيد سلوكيات تمارسها القيادة نحو العاملين، ويعرّف (Bonn & Tennakoon, 2009, 21) القيادة الأخلاقية أنها "بيان السلوك العملي الملائم طبيعياً عن طريق التصرفات الفردية والعلاقات التفاعلية وتحسين سلوك العاملين عن طريق التواصل معهم واتخاذ القرارات".

أما (Yarmohammadian, 2011) عرّف القيادة الأخلاقية بأنها نمط من القيادة تمكّن القائد من العمل بالوجهة الصحيحة والسير بالمنظمة نحو الشراكة مع العاملين بقيم أخلاقية محددة.

القيادة الأخلاقية وأثرها على الصمت التنظيمي لدى العاملين في المدارس الابتدائية في دولة الكويت، منطقة العاصمة التعليمية نموذجاً

ويسهم القائد الأخلاقي في إلزام منظمته من خلال توجهاته بتعزيز مصداقية المنظمة، وزيادة الربح، والمساعدة في تجويد القرارات وصنعها (حمائل، ٢٠١٢، ص ٨٢). وقد أشار العتيبي ٢٠١٣، ص ١٣ أن السلوك الأخلاقي في المنظمات ينظم عمل القائد ويعود على المنظمة بمجموعة من الفوائد أهمها:

١. تنظيم وتنسيق علاقة العاملين بالمهنة الواحدة.
٢. غرس وتوجيه سلوكيات العاملين الجدد بالمهنة.
٣. تحديد مسؤولية الأفراد عن أعمالهم والنتائج المتوقعة وذلك لحماية حقوقهم من الإعتداء عليها.

٤. تحديد معايير معينة واضحة لكفاءة العمل وفاعليته.

٥. تحديد إطار مهني لأنماط السلوك للعاملين في المهنة.

٦. تنمية روح الجماعة والفريق، والولاء للمنظمة.

ويمكن تعريفها بأنها "دراسة القضايا والخيارات الأخلاقية، وتحديد الخطأ والصواب، الجيد مقابل السيء" (Kreitner & Kinishi, 2007, 33)

### أبعاد القيادة الأخلاقية:

تتعدد ابعاد القيادة الاخلاقية واختارت الباحثة اربعة ابعاد منها وهي:

- ١- النزاهة والشفافية في العمل **النزاهة والشفافية بالعمل**: توصف النزاهة بأنها من الروابط السلوكية بين القول والفعل وبعبارة أخرى إلى أي مدى يمكن تطابق ما يقوله الانسان مع ما افعاله؟

وهم القادة الاداريون الذين يحافظون على مستوى من الصدق في وعودهم باستمرار ويتم الثقة بهم من قبل العاملين معهم وذلك لان تصرفاتهم وأفعالهم متوقعة من قبل

العاملين وهي بالتالي لا تكون مفاجئة. كذلك فقد بأنها صفة للقائد الذي يحافظ على وعوده ويتصرف بشكل عام بطريقة يمكن التنبؤ بها. ( عبد الغني، ٢٠١٧ )

٢- **المسؤولية:** وهي "تحمل القادة مسؤولية الأعمال والنتائج المتوقعة لتلك الأعمال والتي تتضمن أن تتوافق مع المبادئ الإنسانية السامية" وتتعاكس المسؤولية على عمل المنظمة من خلال تحمل القائد شخصيا نتائج أنشطة المنظمة بجرأة واقتدار بما في ذلك تبعات التراجع او الفشل وذلك خدمة للمنظمة والعاملين فيها ومجتمعها المحيط. (القرني، ٢٠١٦، ٦٥٩)

٣- **تفويض الصلاحيات:**

وهي ان يقوم القائد بتفويض العاملين بعضا من المهام وبذلك يكون قد طور من امكانياتهم وخلق جيلا جديدا من القادة. (العطوي، ٢٠٢٠: ١٣٢)

### دور القيادة الاخلاقية في العملية التعليمية

إن نجاح أي منظمة يرتبط بطبيعة القيادة التي تقود المنظمة، وإن هؤلاء القادة ينبغي عليهم التعرف على مشاعر وسلوك الأفراد في وسطهم المهني الذي يعملون فيه، والتدخل عند حدوث المشاكل، وإدارة انفعالاتهم الذاتي، بهدف كسب ثقتهم ، ومدى القدرة على إدارة الذات، والوعي بطرق تأثير السلوك الشخصي للعاملين معه. (الصليبي، ٢٠١٩: ٢٣) فالصمت التنظيمي هو مفتاح القياس للأداء الجيد في المنظمة وخصوصا التعليمية منها، حيث يأخذ القائد الناجح قراراته استنادا الى تفاعل مزيج من المواقف الاجتماعية.

### الصمت التنظيمي

هو السلوك الذي يمارسه الموظفين بوعي ويخفون وجهات نظرهم وأفكارهم والمعرفة بشأن القضايا المتعلقة بالعمل ، وهم بذلك لا يشاركون زملائهم ومدراءهم المعرفة Köse (& Köse, 2019)

## اهمية الصمت التنظيمي في المنظمات التعليمية

وتشير عبير الفاعوري (٢٠٠٤: ١٥٩) إلى أن الصمت التنظيمي ينعكس سلبيا بشكل واضح على جوانب مختلفة في العملية الإدارية في المدرسة ولا تقتصر على المستوى الارادي فقط بل يتعدى ذلك إلى المستوي الجماعي والتنظيمي، ويؤدي سلوك الصمت إلى "ضعف روح المبادرة في العمل وضعف الشعور بأهمية دور الفرد داخل الجماعة وبالتالي تدني روح العمل كفريق او كمجموعة واحدة"، بالإضافة إلى القصور في "قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات" وفقدان الدعم والمشاركة من العاملين في اتخاذ القرار، وعليه الضعف الواضح في القدرة على التطوير الذاتي و التعلم وقصور في خلق فرق الادارة الذاتية. وقد قام العرياني ٢٠١٦ بتحديد ابعاد الصمت التنظيمي بانها تتبع من:

١- العوامل التنظيمية (خوف المدير من التغذية الراجعة العكسية، الرسمية في السلطة، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا).

٢- العوامل الفردية (العزلة - القيم الثقافية للأفراد - خوف المرؤوسين من ردود الفعل فعل سلبية).

وهي بهذا شملت العديد من العناصر فيها، ولكن تتعدد ابعاد الصمت التنظيمي وقد اختارت الباحثة ثلاثة ابعاد هي:

١- صمت الازعان: مجموعة من السلوكيات والانشطة والأفعال التي يقوم بها القائد مستخدما الوسائل المناسبة وسبل ملاءمة والتي يتمكن من خلالها إكساب المرؤوسين القيم المرغوبة. (الدرادكة والمطيري ٢٠١٦، ٢٢٨)

وتعرف اجرائيا بأنها: القيم والمعايير والسلوكيات الأخلاقية مجتمعة التي يمارسها القائد لدى تعامله مع الافراد العاملين في المؤسسات الاعلامية.

٢- الصمت المقبول: في هذا النمط من الصمت يكون العاملون متفقون على أي موضوع، ولا يعبروا عن آرائهم وأفكارهم، وليس لديهم أي هدف لتغيير أو تعديل عمل منظمة. أولئك الافراد يختارون هذا النمط من الصمت لإظهار السلوك السلبي داخل منظماتهم التي يعملون بها. وقد أشار باحثين متعددين إلى أن هذا النمط من الصمت المعروف والموصوف بتجنب الافصاح عن أي معلومات أو أفكار حول أي من موضوعات العمل في المنظمة طواعية ، وهم بذلك يمتنعون بوعي عن التواصل مع بيئتهم التنظيمية (Köse & Köse, 2019).

### ٣- الصمت الاجتماعي

خلال هذا النمط من الصمت يحدث عندما يشعر العاملون انهم يجمون المنظمة او زملائهم من خلال عدم الحديث عن آرائهم وتصوراتهم عن العمل. Köse & Köse, (2019).

### الدراسات السابقة

اما دراسة امام وآخرون ٢٠١٨، هدفت الى معرفة وتحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية وصمت الموظف، وتكونت عينة الدراسة اعضاء هيئة التدريس في معاهد التعليم العالي في باكستان.

وتوصلت الى: وجود علاقة إيجابية بين سلوك القيادة الأخلاقية وصمت الموظف. وانه لا يوجد دليل على التأثير مشاركة الموظفين في علاقتهم مع القيادة الأخلاقية وصمت الموظف

أما دراسة العنزي وعبد العزيز، ٢٠١٨، والتي هدفت إلى "التعرف على واقع القيادة الأخلاقية في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وتحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين" وتوصلت الى انه "لا توجد فروق حول

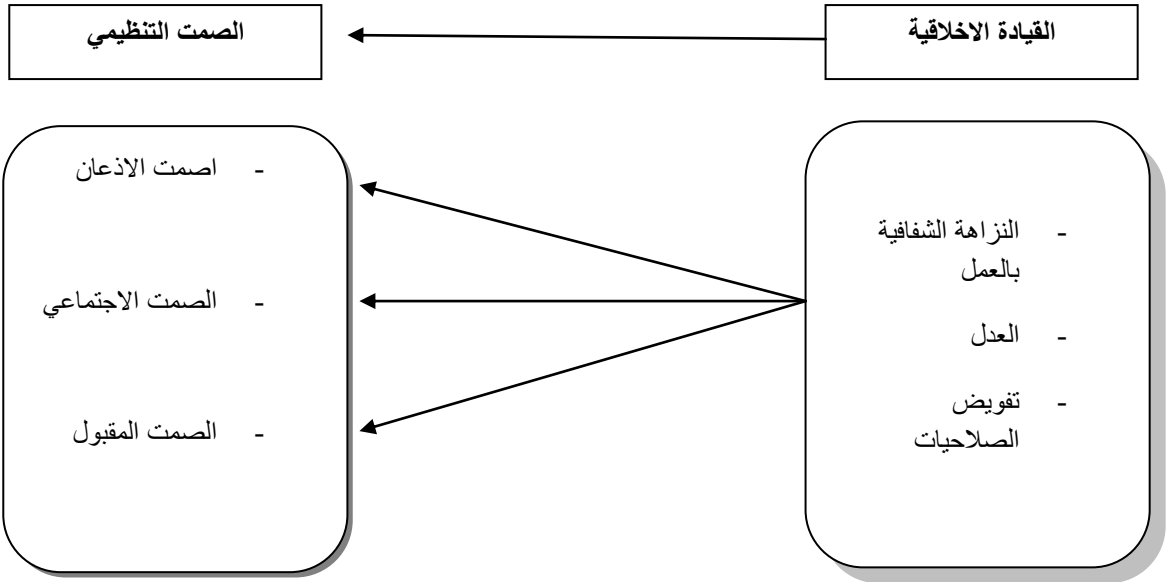
القيادة الأخلاقية وأثرها على الصمت التنظيمي لدى العاملين في المدارس الابتدائية في دولة الكويت، منطقة العاصمة التعليمية نموذجاً

السلوكيات الإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية؛ ووجود فروق حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة والسلوكيات الإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. كما أظهرت النتائج وجود فروق حول بعض أبعاد الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات الدراسة وعدم وجود فروق حول بعض الأبعاد، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي. (العنزي وعبد العزيز، ٢٠١٨: ٦٠-٦١)

وهدفت دراسة القرني، ٢٠١٦، إلى التعرف على العلاقة "بين القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك ومستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس"، وتوصلت الى وجود أثر عالي للقيادة الأخلاقية لدى افراد العينة على "سلوك الصمت التنظيمي"، ووجود علاقة بين "القيادة الأخلاقية" و"بين" سلوك الصمت التنظيمي "حيث جاءت في مستوى مرتفع.

وتجد الباحثة ان موضوع دراستها يختلف من حيث البيئة مع القرني، ٢٠١٦، وامام، ٢٠١٨، وتختلف في عينتها وموضوعها مع العنزي وعبد العزيز، ٢٠١٨، حيث انفردت بالبحث في علاقة القيادة الاخلاقية بالصمت التنظيمي في المدارس الابتدائية في حين كانت دراسة العنزي وعبد العزيز عن المدارس الثانوية وتناولت بعد واحد من ابعاد الدراسة الحالية وهو القيادة الاخلاقية.

### انموذج الدراسة



النموذج من تصميم الباحثة

### الطريقة والإجراءات

#### منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ والذي يصف الظاهرة المدروسة وصفاً كمياً وكيفياً من خلال جمع المعلومات وتصنيفها، ومن ثم تحليلها من أجل تفسيرها تفسيراً كافياً.

القيادة الأخلاقية وأثرها على الصمت التنظيمي لدى العاملين في المدارس الابتدائية في دولة الكويت، منطقة العاصمة التعليمية نموذجاً

### جدول (١)

#### وصف العينة بحسب متغيرات الدراسة

سنوات الخبرة				المتغيرات	
الكلي	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	أكثر من ١٥ سنة		
163	64	37	62	أنثى	الجنس
7	2	3	2	ذكر	
170	66	40	64	الكلي	
152	63	34	55	بكالوريوس	المؤهل العلمي
1	1	0	0	ثانوي	
8	0	3	5	دبلوم	
9	2	3	4	دراسات عليا	
170	66	40	64	الكلي	التخصص
85	43	11	31	أدبي	
85	23	29	33	علمي	
170	66	40	64	الكلي	العمل
160	65	36	59	معلم	
10	1	4	5	وظيفة أخرى	
170	66	40	64	الكلي	



## نتائج الدراسة ومناقشتها

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والصمت

التنظيمي في المدارس الابتدائية لمنطقة العاصمة التعليمية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت؟.

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال، ويوضح الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات وعدد أفراد العينة والنسبة المئوية لكل مجال من المجالات الثلاثة.

### جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المجال
82.6%	4.72	24.79	١٧٠	القيادة الأخلاقية
75.3%	4.07	22.58		الصمت التنظيمي

**السؤال الرئيس الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس الابتدائية التابعة لمنطقة العاصمة التعليمية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة، التخصص، المؤهل العلمي)؟.

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم القيام باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) واختبار تحليل التباين الثنائي لفحص دلالة الفروق في ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس الابتدائية لمنطقة العاصمة التعليمية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت تبعاً لكل من الجنس وطبيعة الوظيفة والتخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والجدول (٣) التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

القيادة الأخلاقية وأثرها على الصمت التنظيمي لدى العاملين في المدارس الابتدائية في دولة الكويت، منطقة العاصمة التعليمية نموذجاً

### جدول (٣)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لفحص دلالة الفروق في ممارسة القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس وطبيعة الوظيفة والتخصص

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات		القيادة الأخلاقية
					الجنس	التخصص	
*.035	168	4.543	2.23	23.4	ذكر		
					انثى		
.339	168	.918	4.79	24.78	معلم	طبيعة الوظيفة	
					وظيفة أخرى		
.699	168	.404	4.47	25.23	علمي	التخصص	
					أدبي		
			4.95	24.34			

\* دال احصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

نلاحظ من هذا الجدول (٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha$ )  $\leq 0.05$ ، في ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس الابتدائية لمنطقة العاصمة التعليمية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس حيث كان مستوى الدلالة له أقل من (0.05)، وكانت هذه الفروق لصالح الإناث كَوْن المتوسط الحسابي لهن أعلى من الذكور كما هو مبين في ذات الجدول. بينما لم يكن هنالك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، في ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس الابتدائية لمنطقة العاصمة التعليمية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت تبعاً لمتغيري طبيعة الوظيفة والتخصص حيث كان مستوى الدلالة لهما أكبر من (0.05).

ولتحري مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي فقد تم القيام باستخدام اختبار تحليل التباين الثنائي

لفحص دلالة الفروق في ممارسة القيادة الأخلاقية كونهما يحتويان أكثر من مستويين ضمن المتغير، والجدول (٤) التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (4)

نتائج تحليل التباين الثنائي لفحص الفروق في القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
سنوات الخبرة	219.661	2	109.830	5.100	*.007
المؤهل العلمي	50.021	3	16.674	.774	.510
الخطأ	3531.564	164	21.534		
المجموع	108230	170			

\* دال احصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

ويلاحظ من الجدول (٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، في ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس الابتدائية لمنطقة العاصمة التعليمية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث كان مستوى الدلالة لهما أكبر من  $(.05)$ ، بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، في ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس الابتدائية لمنطقة العاصمة التعليمية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، فقد كان مستوى الدلالة له أقل من  $(.05)$ ، وبالتالي تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية، ولمعرفة لصالح أي مسمى وظيفي تعود هذه الفروق، فقد تمّ القيام بإجراء المقارنات

القيادة الأخلاقية وأثرها على الصمت التنظيمي لدى العاملين في المدارس الابتدائية في دولة الكويت، منطقة العاصمة التعليمية نمودجا

البعديّة (Post Hoc)، من خلال اختبار شافيه (Scheffe)، ويوضح الجدول (٥) هذه المقارنات.

### جدول (٥)

المقارنات البعدية (Post Hoc) بين مستويات متغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	متوسط الفروق	سنوات الخبرة	
.393	.9298	1.275	(١٠) سنوات وأقل من (١٥) سنة	(٥) سنوات وأقل من (١٠) سنوات
<u>*.013</u>	.8141	2.422*	أكثر من (١٥) سنة	
.393	.9298	-1.275-	(٥) سنوات وأقل من (١٠) سنوات	(١٠) سنوات وأقل من (١٥) سنة
.473	.9353	1.147	أكثر من (١٥) سنة	
<u>*.013</u>	.8141	-2.422*	(٥) سنوات وأقل من (١٠) سنوات	أكثر من (١٥) سنة
.473	.9353	-1.147-	(١٠) سنوات وأقل من (١٥) سنة	

\* دال احصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

ومن خلال الجدول (٥) الذي يحتوي على المقارنات البعدية مستويات متغير سنوات الخبرة، فقد تبين أن الفروق ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين كل من مستوى المتغير الأول (٥) سنوات وأقل من (١٠) سنوات وبين مستوى المتغير الثالث (أكثر من (١٥) سنة) ولصالح المستوى الأول (٥) سنوات وأقل من (١٠) سنوات. كوّن المتوسط الحسابي له أعلى من غيره كما هو موضح في الجدول (٦) التالي.

### جدول (٦)

المتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لمستويات متغير  
سنوات الخبرة في القيادة الأخلاقية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير		القيادة الأخلاقية
4.0	26.0	(٥) سنوات وأقل من (١٠) سنوات	سنوات الخبرة	
4.8	24.7	(١٠) سنوات وأقل من (١٥) سنة		
5.1	23.6	أكثر من (١٥) سنة		

**السؤال الرئيس الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في ممارسة الصمت التنظيمي في المدارس الابتدائية لمنطقة العاصمة التعليمية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، طبيعة الوظيفة، التخصص، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟.

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم القيام باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) واختبار تحليل التباين الثنائي لفحص دلالة الفروق في ممارسة الصمت التنظيمي في المدارس الابتدائية لمنطقة العاصمة التعليمية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت تبعاً لكل من الجنس وطبيعة الوظيفة والتخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والجدول (٧) التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

القيادة الأخلاقية وأثرها على الصمت التنظيمي لدى العاملين في المدارس الابتدائية في دولة الكويت، منطقة العاصمة التعليمية نموذجاً

جدول (٧)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لفحص دلالة الفروق في ممارسة الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس وطبيعة الوظيفة والتخصص

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات		الصمت التنظيمي
					الجنس	طبيعة الوظيفة	
.692	168	.157	٤,٧١	٢٤,٧١	ذكر	الجنس	
					انثى		
.576	168	.315	4.09	22.57	معلم	طبيعة الوظيفة	
					وظيفة أخرى		
					وظيفة أخرى		
.337	168	.927	4.21	22.10	علمي	التخصص	
					أدبي		
			3.88	23.07			

نلاحظ من هذا الجدول (٧) أنه لم يكن هنالك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، في ممارسة الصمت التنظيمي في المدارس الابتدائية لمنطقة العاصمة التعليمية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس وطبيعة الوظيفة والتخصص حيث كان مستوى الدلالة لهما أكبر من  $(0.05)$ .

ولتحري مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  تبعاً لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي فقد تم القيام باستخدام اختبار تحليل التباين الثنائي لفحص دلالة الفروق في ممارسة الصمت التنظيمي كونهما يحتويان أكثر من مستويين ضمن المتغير، والجدول (٨) التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (٨)

نتائج تحليل التباين الثنائي لفحص الفروق في ممارسة الصمت التنظيمي تبعاً لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
سنوات الخبرة	24.536	2	12.268	.738	.480
المؤهل العلمي	40.603	3	13.534	.814	.488
الخطأ	2725.364	164	16.618		
المجموع	89491.000	170			

ويلاحظ من الجدول (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، في ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس الابتدائية لمنطقة العاصمة التعليمية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت تبعاً لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، حيث كان مستوى الدلالة لهما أكبر من (0.05).

**السؤال الرئيس الرابع:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لممارسات القيادة الاخلاقية في ممارسة الصمت التنظيمي في المدارس الابتدائية لمنطقة العاصمة التعليمية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت ؟.

للإجابة عن السؤال فقد تم القيام بأجراء تحليل الانحدار الخطي وفقاً لطريقة الخطوة (Stepwise) وذلك للكشف عن أثر ممارسات القيادة الاخلاقية في ممارسة الصمت التنظيمي في المدارس الابتدائية لمنطقة العاصمة التعليمية التابعة لوزارة التربية

القيادة الأخلاقية وأثرها على الصمت التنظيمي لدى العاملين في المدارس الابتدائية في دولة الكويت، منطقة العاصمة التعليمية نموذجاً

في دولة ، وبناءً عليه تم استخراج معاملات الانحدار الخطية، والجدول (٩) يوضح نتائج ذلك.

جدول (٩)

نتائج تحليل الانحدار الخطي بطريقة (Stepwise) للعلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي

الأنموذج	R	R2	R2 المعدل	قيمة F	الدلالة الإحصائية
1	.370 a	.137	.132	26.70 4	.000

الأنموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
1	Constant	1.557		19.57 9	.000*
	القيادة الأخلاقية	.062	-.370-	- 5.168-	.000*

\* دال احصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

a المتنبئات: القيادة الاخلاقية

المتغير التابع: الصمت التنظيمي

يلاحظ من الجدول (٩) أن قيمة معامل الارتباط بين ممارسات القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي كانت (.37)، في حين بلغت قيمة نسبة التباين المفسر (.137). ( $R^2 = 13.7\%$ )، وهذا يعني أن (13.7%) من التباين في الصمت التنظيمي يمكن تفسيره من خلال ممارسات القيادة الأخلاقية، ويدل ذلك على وجود علاقة خطية طردية بين ممارسات القيادة الأخلاقية وممارسة الصمت التنظيمي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة المحسوبة (ف) لأنموذج التأثير



والتي بلغت (٢٦,٧٠٤) بمستوى دلالة احصائية (٠,٠٠٠) وتعتبر هذه القيمة دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- ان الثقة في القائد أثرت سلبا على الرغبة في ممارسة الصمت للموظفين.
- ان المناخ الأخلاقي اثر على العلاقة بين الثقة في القائد والصمت التنظيمي العام ، وسلوك الصمت المطيع والمؤيد للمجتمع.

### النتائج:

توصلت الباحثة الى عدد من النتائج هي:

١- ان الصمت التنظيمي في غالب الاحيان يؤدي الى تراجع دور الافراد في صنع القرار وبالتالي تفرد القيادة بهذه المهمة.

٢- القيادة اخلاقية تؤثر بشكل واضح باتجاهات الافراد في ممارسة سلوك الصمت التنظيمي.

٣- الادارة المدرسية بحاجة ماسة الى تفاعل العاملين فيها مع الادارة للقيام بالوظائف والمهام التربوية الملقاة على عاتقها.

٤- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس الابتدائية لمنطقة العاصمة التعليمية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس، بينما لم يكن هنالك فروق دالة إحصائية في ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس الابتدائية لمنطقة العاصمة التعليمية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت تبعاً لمتغيري طبيعة الوظيفة والتخصص

٥- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس الابتدائية لمنطقة العاصمة التعليمية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت تبعاً لمتغير

القيادة الأخلاقية وأثرها على الصمت التنظيمي لدى العاملين في المدارس الابتدائية في دولة الكويت، منطقة العاصمة التعليمية نموذجاً

الجنس، وكانت هذه الفروق لصالح الإناث كَوْن المتوسط الحسابي لهن أعلى من الذكور كما هو مبين في ذات الجدول. بينما لم يكن هنالك فروق دالة إحصائية، في ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس الابتدائية لمنطقة العاصمة التعليمية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت تبعاً لمتغيري طبيعة الوظيفة والتخصص

٦- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس الابتدائية لمنطقة العاصمة التعليمية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس الابتدائية لمنطقة العاصمة التعليمية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وبالتالي تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية،

٧- وتبين أن الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين كل من مستوى المتغير الأول (٥) سنوات واقل من (١٠) سنوات\_ وبين مستوى المتغير الثالث\_ أكثر من (١٥) سنة\_ ولصالح المستوى الأول\_ (٥) سنوات واقل من (١٠) سنوات\_ كَوْن المتوسط الحسابي له أعلى من غيره

#### التوصيات

- أهمية استحداث دليل توضيحي واجرائي لتوضيح ممارسات القيادة الاخلاقية لتعزيز ممارستها والتعريف باهميتها في قطاع التعليم.
- ايجاد معايير محددة بشكل واضح للقيادات التعليمية في المدارس الابتدائية لمنطقة العاصمة التعليمية وتعميمه على المناطق التعليمية المختلفة تسهم في تبني القيادات المدرسية نمط القيادة الاخلاقية في العمل
- على القيادة امتلاك الثقة لتبادل المعلومات والمعرفة بين القيادة والعاملين.

- تأمل الباحثة اجراء المزيد من البحوث في مجال معتقدات وآراء الموظفين اتجاه قياداتهم.
- كما تتنى اجراء المزيد من البحث حول السلوك التنظيمي الذي يمكن أن يكشف عن العواقب فيما يتعلق بالعلاقة بين المناخ الأخلاقي وسلوك الصمت الموظفين.
- اصدار لائحة توضح بشكل عملي ورسمي وظائف ومهام العاملين في المدارس وتربط الترقيات والحوافز بالانجاز العملي للعاملين.

القيادة الأخلاقية وأثرها على الصمت التنظيمي لدى العاملين في المدارس الابتدائية في دولة الكويت، منطقة العاصمة التعليمية نموذجا

## المصادر والمراجع

درادكة ، أمجد، و المطيري ، هدى، ٢٠١٧، " دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية،" دراسات مجلد ١٣ ، عدد ٢ ، ٢٠١٧، ٢٢٣ - ٢٣٧

عبد الغني، عمر مجمد مؤمن، ٢٠١٧، "اثر القيادة الاخلاقية على جودة حياة العمل، دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية"، اطروحة دكتوراة جامعة عين شمس، القاهرة، مصر

عبير الفاعوري (٢٠٠٤):

- العرياني، موسى مساعد مجمد، ٢٠١٦، "واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. مج. ٣٥، ع. ١٦٨، ج. ٣، أبريل ٢٠١٦، القاهرة. ص-ص ٨٣٥ - ٨٨٩.

العطوي، ركدة، ٢٠٢٠: ادارة المواهب في مدراس المملكة العربية السعودية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

العنزي، تهاني صالح، وعبد العزيز، صفوت حسن، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية العدد ٤٤ ، ص-ص ٤٩-٦٩.

- القرني، عبد الله بن عالي، والزايدي، احمد محمد خلف، ٢٠١٦، القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته

بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية ، ،  
العدد (١٧٠) الجزء ٤، جامعة الأزهر ، القاهرة.

– العنقري، عبد العزيز بن سلطان، ٢٠١٤، أثر ممارسات القيادة الأخلاقية  
للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية: على المحافظات التابعة  
لإمارة مكة المكرمة، <https://euromatech-me.com> / تمت الزيارة يوم  
٢٨/٩/٢٠٢٠.

المصادر الانجليزية

Cemal ZEHİR, Ebru ERDOĞAN (2011) The Association between  
Organizational Silence and Ethical Leadership through  
Employee Performance, Procedia Social and Behavioral  
Sciences 24 (2011) 1389–1404

– Ghodratollah Bagheri Ph.D, , Reihaneh Zarei2, , Mojtaba  
Nik Aeen, 2012, Organizational Silence (Basic Concepts  
and Its Development Factors), Ideal Type of Management  
Vol. 1, No. 1, Spring 2012 PP. 47–58

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.