

نمذجة العلاقات السببية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ

الصارفة والصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية:

دراسة تطبيقية في مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر

د/ أشرف محمود أحمد محمود

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية بالغرندقة - جامعة جنوب الوادي

ملخص:

هدف البحث الحالي إلى دراسة العلاقات السببية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصارفة والصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية؛ لوضع نموذج يفسر العلاقات السببية بين هذه المتغيرات، وذلك بالتطبيق على مدارس التعليم العام في محافظة البحر الأحمر. واستخدم البحث المنهج الوصفي، وطبقت الأدوات على عينة قدرها (418) معلمًا. وتوصلت النتائج إلى أن توافر المناخ الأخلاقي جاء بمتوسط حسابي عالٍ (3.56)، وجاءت القيادة الأخلاقية ونفخ الصارفة والصمت التنظيمي بدرجة متوسطة (3.36، 3.24، 2.75) على الترتيب، بينما جاء توافر السلوكيات المضادة للإنتاجية بدرجة منخفضة (1.93)، ووجود علاقات ارتباطية دالة موجبة بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصارفة، كذلك بين الصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية، ووجود علاقات ارتباطية دالة سالبة بين (الصمت التنظيمي، والسلوكيات المضادة للإنتاجية) وكل من القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصارفة، وكذلك وجود العديد من التأثيرات المباشرة وغير المباشرة (موجبة أو سالبة) لبعض متغيرات البحث على بعض الآخر، لتعمل بعض المتغيرات كمتغيرات وسيطة، وباستخدام تحليل المسار تم الحصول على أوزان انحدار معيارية دالة (معاملات المسار) ليتم التوصل إلى نموذج سببي أساسي، يفسر العلاقات السببية والتأثيرات بين متغيرات البحث ويتطابق مع النموذج المقترح.

Modeling the casual relationships between ethical leadership, ethical climate, whistle blowing, organizational silence and Counterproductive behaviors: An empirical study at Public education schools in Red Sea Governance

Dr. Ashraf Mahmoud Ahmed Mahmoud

Associate professor of comparative education and educational administration - Hurghada Faculty of Education- South Valley University

Abstract:

The present research aimed to study the casual relationship between ethical leadership, ethical climate, whistle blowing, organizational silence and counterproductive behaviors to design a model that explains the casual relationships between these variables by application on public education schools in Red Sea Governance. The research utilized the descriptive approach and tools were administrated on a sample of (418) teachers. Results showed that average Account of ethical climate was high (3.56), ethical leadership, whistle blowing and organizational silence were medium (3.36, 3.24, 2.75) respectively. But counterproductive behaviors was low (1.93). There is a significant positive relationship between ethical leadership, ethical climate, whistle blowing and there is a significant positive relationships between organizational silence and counterproductive behaviors. There is a correlative negative relationship between (organizational silence and counterproductive behaviors) and ethical leadership, ethical climate and whistle blowing. Also, there are many direct and indirect (negative or positive) impacts for one variables upon others in the research as some act mean variables. Using path analysis significant Standardized Coefficient (β) value were obtained to come with a basic casual model that explains the casual relationships and impacts between research variables that agrees with the suggested model.

نمذجة العلاقات السببية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ

الصارفة والصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية:

دراسة تطبيقية في مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر

د/ أشرف محمود أحمد محمود

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية بالغرقة - جامعة جنوب الوادي

مقدمة:

تواجه المؤسسات بوجه عام - ومنها المؤسسات التعليمية - العديد من التحديات والتحولات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية المتنامية بسرعة كبيرة في الآونة الأخيرة، ونجاح هذه المؤسسات على اختلاف أنواعها ومستوياتها وأنشطتها في مواجهة هذه التحديات وتحقيق الفعالية المؤسسية يعتمد بصورة كبيرة على المرؤوسين، وذلك من خلال تبني السلوكيات الإيجابية، والحد من السلوكيات السلبية، ودعم مؤسساتهم بالأفكار الجديدة حول معالجة القضايا التنظيمية المتعددة والمتنوعة، وهذا كله يستدعي الاهتمام بدراسة السلوكيات الإيجابية، إضافة إلى مناقشة ومعالجة السلوكيات السلبية التي تهدد أمن وسلامة هذه المؤسسة.

ولهذا، فإن دراسة السلوك التنظيمي - الإيجابي والسلبي - عملية في غاية الأهمية؛ لفهم الكيفية التي يتصرف بها الأفراد داخل المنظمة، والمساهمة في دراسة المتغيرات المختلفة المحيطة بهم، والتي قد تؤثر على أشكال السلوك سواء كان فردياً أو جماعياً. إلا أنه على الرغم من ذلك ظل التركيز لفترة طويلة فقط على دراسة السلوكيات الإيجابية المرغوبة، وأغفلت بقصد أو من دون قصد السلوكيات غير المرغوبة (أسامة أحمد حسانين، 2009، 46؛ 5، 2007، Kondalkar)، مع أن دراسة هذه السلوكيات السلبية التي تخل بالقواعد والإجراءات التنظيمية وتعود بالضرر على وظائف المنظمة وممتلكاتها؛ لا تقل أهمية عن دراسة سلوكيات العمل الإيجابية، مثل: المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والتعاون والمشاركة، وغيرها. (عامر علي العطوي، 2012، 167).

وتعاني المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها العديد من السلوكيات المنحرفة وغير الأخلاقية التي تتعارض مع سياسة المنظمة وبعضها مُجرم، ومنها سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ مما يسبب أضرارًا ماديةً ونفسيةً وجسدية، ويعد التعامل معها بصورة خاطئة أو تجاهلها عاملاً رئيسياً في تقادمها بصورة كبيرة، لذا يجب على المنظمات وبخاصة المؤسسات التعليمية دراسة أسبابها بشكل صحيح ووافٍ؛ لمعرفة الدوافع الكامنة وراء هذه السلوكيات، للحد منها ومواجهتها بشكل صحيح؛ لتقليل أضرارها أو تلاشيها قدر الإمكان.

ويشار إلى سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الأدب الإداري بمسميات مختلفة، فقد أشار كل من (ياسر المهدي، أمل الكيومية، أمل المزروعية، 2015، 61؛ Taylor, 2012, 4; Pearson, Andersson, & Porat, 2005, 45) إلى مجموعة من المفاهيم المرتبطة بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بناءً على شدة وحدة السلوك وهدفه، ولكنها في نهاية الأمر تمثل مصدر قلق وتهديد لصالح المنظمة والعاملين فيها، ومن هذه المفاهيم: سلوكيات العداء للمجتمع والانحراف، والتدمير، والانتقام، والعدوانية، والسلوكيات السيئة، فهي تتراوح ما بين التسبب والسرقة والفساد إلى الاعتداء على المنظمة والأفراد.

وبوجه عام، تقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على طرف النقيض من سلوكيات المواطنة التنظيمية (Raver, 2004, 42)، فهذان النوعان من السلوكيات يمثلان نهايتين متقابلتين على متصل بنية واحدة، على أقصى طرفها يظهر العاملون السلوكيات التي يعتقد أنها إيجابية ومساعدة ومعاونة للمنظمة، وعلى الطرف الآخر يظهر العاملون السلوكيات التي يعتقد أنها سلبية ومعيقة وموقعة للضرر بها (أسامة أحمد حسانين، 2013، 81؛ Spector & Fox, 2010, 22)، ولهذا فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات تطوعية اختيارية ومرغوبة لا تدرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة وتهدف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها (Organ, 1990, 40). بينما تؤدي السلوكيات المضادة للإنتاجية إلى الإعاقة وإيقاع الضرر، ولهذا فهي غير مرغوبة ومحظورة من قبل المنظمة (Raver, 2004, 45).

(46)، فضلاً عن التكاليف المؤسسية الهائلة الناتجة عن ممارسة هذه السلوكيات الهدامة (عامر علي العطوي، 2012، 171).

وعلى الجانب الآخر يختلف تعامل المرؤوسين مع هذه السلوكيات السلبية، فعلى الرغم من أن جوهر العملية هم الأفراد العاملون في المنظمة، إلا أنهم يتوزعون بين هادئين لا يتكلمون عن عملهم إلا قليلاً ولا يتدمرون من رؤسائهم أو زملائهم حتى لو تعرضوا للآذى أو المشكلات وضغط العمل، وآخرون يجابهون إرادتهم بالرفض والتذمر، ويزداد موقفهم رفضاً عند وقوع أخطاء أو مشكلات في العمل (سرمد غانم صالح، وسندية مروان الحياي، 2012، 87). ولهذا فإنه مع التغيرات التي حدثت منذ السبعينيات، بدأت مطالبة المنظمات بمزيد من التواصل المفتوح والصريح؛ ليشكل جزءاً حيوياً من بنيتها التنظيمية، وهذا تطلب دراسة أكثر عمقاً لفهم السلوكيات التي تؤدي بالموظفين إلى التعبير عن طريق التحدث بصراحة، والإبلاغ عن المخالفات، أو التزام الصمت، ومن ثم فإنه منذ عام 2000م اكتسب الصمت التنظيمي وصوت العاملين ونفخ الصافرة اهتماماً متزايداً في البحوث الإدارية (DeMoura-Paula & Ferraz, 2015, 517).

ولهذا توصلت بعض الدراسات، ومنها: (رأفت وليم كامل، 2012، Budd) (Gollan & Wilkinson, 2010; Hunjara, Chani, Asghar, Khan & Rehman, 2010) أن قدرة المنظمة على سماع الحقيقة هي التي تميز المنظمات الحيدة عن المنظمات غير الحيدة. كما أن مفهوم الصوت العالي واحدٌ من القدرات أو الإمكانيات المهمة لتحقيق ما يعتقد ويطلب به العاملون في المنظمات، ولهذا فإن صوت العاملين والصمت التنظيمي من الموضوعات المهمة في السلوك التنظيمي. ويتفق الباحث مع هذا الطرح، حيث إن المنظمات بصفة عامة ترغب في الحفاظ على العاملين حتى يمكن الاستفادة من مهاراتهم ومواهبهم، وقد يواجه هؤلاء أو المنظمة الكثير من المشكلات سواء داخلية أو خارجية مما يتطلب السماع لأصواتهم؛ للتعبير عن قلقهم واهتماماتهم ومصالحهم ومشكلاتهم ومشكلات العمل، وهذا يتطلب توافر سلوك التعبير الذي ينمي القدرة على طرح الأفكار والمعلومات والآراء التي تصب في صالح المؤسسة.

ويعد أسلوب نفخ الصافرة أحد أوجه سلوك التعبير لدى المعلمين، فعلى الرغم من كونه آلية مهمة للكشف عن المخالفات والمشكلات التي تعاني منها المنظمات، ويمثل شكلاً جديداً من أشكال مقاومة العاملين للممارسات غير الأخلاقية؛ إلا أنه ما زال سلوكاً مثيراً للجدل الواضح، إذ يشير كل من (Rothschild & Miethe, 1999, 108; Varelius 2009, 265; Lewis, 2011, 72-73) إلى أن بعض الأفراد يراه نوعاً من الخيانة لانتهاك قواعد الولاء للمنظمة، إلا أنه في المقابل يرى آخرون أن الدفاع ضد القيم الباطلة أو غير الأخلاقية يعد أكثر أهمية من الولاء للمنظمة، فضلاً عن أهميته لتحقيق أهداف المنظمة. ولهذا يشير أوليفر (Oliver, 2003, 248) أن دوافع نفخ الصافرة أكثر أهمية من النتائج؛ فمن المقبول لنفخ الصافرة حماية المصلحة العامة وليس الانتقام من الزملاء العاملين أو المنظمة. ومن ثم فإنه من المهم تبني نظام نفخ الصافرة للإبلاغ عن حالات الغش والمخالفات غير القانونية أو الأخلاقية باعتباره آلية فعالة لمكافحة الاحتيال والفساد (Association of Certified Fraud Examiners, 2010, 32)، وواحدًا من أهم مصادر الكشف عن الممارسات غير الأخلاقية والقانونية داخل المنظمات (Kohn, 2011; Nielsen, 2013, 385)، والنهج الأكثر قيمة في الكشف عن السلوك غير الأخلاقي بالمقارنة مع غيره من الآليات مثل التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية (Miceli, Near & Dworkin, 2009, 345).

وفي المقابل، فإنه على الرغم من أهمية تدفق المعلومات الصاعدة من المرؤوسين في البيئة التنظيمية للتعرف على وجهات النظر المختلفة حول المشكلات التعليمية والتربوية لوضع الطرق الملائمة لحلها لتحقيق التطوير التنظيمي، إلا أن قد ينتشر الصمت التنظيمي داخل المنظمة مما يمنع انتشار هذه المعلومات، ويؤدي إلى ضعف الكفاءة التنظيمية والأداء التنظيمي بوجه عام. فعلى الرغم من أنه قد كان ينظر قديماً إلى الصمت على أنه مطابقٌ للطاعة أو الولاء؛ إلا أن اليوم ينظر إليه على أنه كرد فعل أو الانسحاب نتيجة الخوف (Aylsworth, 2008, 2)، فهو يمثل ميل المرؤوسين لحجب المعلومات والآراء والتحفيزات والملاحظات عن المشاكل

التنظيمية (Vokola & Bouradas, 2005, 442)، أو الرغبة في عدم المشاركة في تقديم الاقتراحات للرؤساء أو الإخبار عن المشكلات الحالية أو المتوقعة؛ تخوفاً من ردود فعل سلبية أو أي نتائج غير مرضية (عبير حمود الفاعوري، 2004، 159)، ولهذا فهو قد يكون سلوكاً متبعاً من قبل العاملين للدفاع عن النفس من المخاطر المرتقبة، عبر إخفاء وتجاهل واقع المشكلات والأخطاء الشخصية والأفكار الجديدة؛ نتيجة الخوف أو الإذعان (Çakıcı, 2010, 25-26).

ولهذا تعد سلوكيات الإدارة نحو المرؤوسين والمناخ التنظيمي بوجه عام من أهم العوامل التي تشكل مشاعر الأفراد واتجاهاتهم نحو أعمالهم ومنظمتهم، وما تعكسه هذه الاتجاهات على سلوكياتهم داخل المنظمة. فيرى كوندالكار (Kondalkar, 2007, 8-9) أن المناخ التنظيمي يمثل للمنظمة التربوية أحد أهم العوامل ذات التأثير الكبير في تشكيل مشاعر وسلوكيات قواها البشرية، حيث يؤدي هذا المتغير دوراً أساسياً في تشكيل التفاعلات الاجتماعية والمشاعر الإنسانية، التي تبلور سلوك العاملين في مختلف المنظمات على المستويين الفردي والجماعي، ولهذا يعد مفتاح النجاح للإدارة الفعالة.

ويمثل المناخ الأخلاقي نمطاً من أنماط مناخ العمل التنظيمي (شوقي محمد الصباغ، وعبد العزيز علي مرزوق، 2012، 296)، إذ إن المناخ التنظيمي يتكون من عدد من الأركان منها ركن الأخلاق أو ما يطلق عليه المناخ الأخلاقي (عاطف يوسف مقابلة، وباسم علي الحوامدة، 2011، 53)، وهو مماثل لتركيبات أوسع مثل المناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية ولكنه أكثر تركيزاً على الجوانب الأخلاقية (Shafer, 2009, 1088-1089)، فهو امتداد لمفهومين أو لتصويرين، هما: مناخ العمل، والثقافة التنظيمية. فالثقافة التنظيمية تمثل القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد الخاصة بالمنظمة، ومن خلال ربط أخلاق العمل بالثقافة يكون المناخ الأخلاقي الذي يمثل الأبعاد الأخلاقية لثقافة المنظمة (Victor & Cullen, 1988). فهو يمثل التصورات المشتركة لما هو السلوك الصحيح أخلاقياً، وكيف ينبغي التعامل مع المسائل الأخلاقية (Elci & Alpan, 2008, 299).

لهذا يمثل المناخ الأخلاقي فاعلاً أساسياً في معالجة المعضلات الأخلاقية، حيث يؤثر إيجابياً في المعايير التي يستخدمها المعلمون لفهم القضايا الأخلاقية وتقويم نتائجها، ويزودهم بمعلومات عن السلوك المعياري المقبول في التعامل سوياً، ولهذا يعد السلوك الأخلاقي جزءاً أساسياً من أدبيات المناخ الأخلاقي لتفسير هذا السلوك والتنبيه به داخل المؤسسات التعليمية. حيث يؤثر في إدراك نوعية السلوك المناسب للمنظمة. ومن ثم يؤثر في قراراتهم الأخلاقية بوجه عام، وترتبط درجة إدراكهم له بالتوجه نحو السلوكيات التنظيمية السلبية من عدمه، ولهذا يشير ميرياك (Meriac, 2012, 249) أنه يسهم في تميز الأداء الأكاديمي وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية والحد من السلوكيات المضرة بالعمل والمنظمة بوجه عام.

ويدعم توافر المناخ الأخلاقي ضرورة توافر القيادة الأخلاقية (DeConinck, 2010, 386). حيث لا تركز القيادة الأخلاقية على أهمية الأخلاق في الإدارة؛ ولكنها ترتبط بالشخص الأخلاقي الذي يعمل كقائد تربوي (الشخص الأخلاقي والمدير الأخلاقي)، فهي تؤكد على السلوك القيادي الملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية، والعلاقات بين الأشخاص، وترويج هذه السلوكيات لدى الأتباع والمرؤوسين. ولهذا فإن القيادة الأخلاقية لها آثار إيجابية ترتقي بمستوى المرؤوسين، وتجعلهم يتعهدون بممارسة السلوك الإيجابي، والحد من السلوك السلبي (السيد الحضري محمود، 2013، 5)، فهي تساهم في تحقق التوازن بين العمل والحياة والسلوك الأخلاقي للعاملين، وفي تحقيق المناخ الأخلاقي والسلوك الأخلاقي للعاملين بوجه عام (Shao, 2010)، حيث إن البعد الأخلاقي للقيادة - الذي يمثل جوهرها - يعد أمراً بالغ الأهمية بفعل قدرات وسلطات هؤلاء القادة في التأثير على اتجاهات وسلوكيات العاملين وتحقيق الأهداف (Brown, Trevino & Harrison, 2005, 118; Ruiz, Ruiz & Martínez, 2011, 591). ولهذا تحظى القيادة الأخلاقية في النظام التربوي المشكل لأخلاق المجتمع باهتمام خاص، فالشخص والمدير الأخلاقي في المدرسة قدوة ونموذج لجميع العاملين والطلاب على حد سواء نتيجة اهتمامه ببناء ثقافة تنظيمية أخلاقية داخل المدرسة، واعتبار المصلحة العامة فوق الاعتبارات الشخصية.

وبناءً على ما سبق، فإنه نظراً لأن مؤسسات التربية في الأساس هي مؤسسات أخلاقية، تسعى إلى غرس القيم لدى طلابها وأعضائها نظرياً وتطبيقياً، وهي المشكّلة

والداعمة للسلوك الأخلاقي للمجتمع بوجه عام؛ فإنه بات من الضروري اختفاء السلوكيات التنظيمية السلبية، مثل: الصمت التنظيمي، والسلوكيات المضادة للإنتاجية، وشيوع المناخ الأخلاقي والقيادة الأخلاقية ونفخ الصافرة في سلوكياتها التنظيمية؛ لتكون قدوة لغيرها من المؤسسات، ويكون ذلك من خلال تسليط الضوء على هذه السلوكيات عبر البحث والدراسة؛ للتعرف عليها، وتحديد العلاقات المتداخلة بينها، ووضع التوصيات اللازمة المرتبطة بها. ولهذا سعى البحث الحالي إلى وضع نموذج مقترح للعلاقات والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات، والتأكد من صحة هذا النموذج أو تعديله.

مشكلة البحث:

على الرغم من أن المنظمة هي التي تشكل المعايير التي يجب أن يلتزم بها العاملون للحفاظ على وجودها وفعاليتها، وكذلك فإنه من المفترض أن تتبع القواعد التنظيمية المتوافقة مع معايير المجتمع التي تنص عليها السياسات التنظيمية والقواعد والإجراءات الرسمية وغير الرسمية، إلا أنه قد يحمل العاملون بهذه المنظمات سلوكيات سلبية لا تتوافق مع التوقعات وقواعد المنظمة، ومنها سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (Ünal, 2013, 635)، حيث يرى أنور وساروار وأوان وأريف (Anwar, Sarwar, Awan, & Arif 2011, 97) أن أي سلوك مدرسي لا يتوافق مع القواعد التنظيمية والاجتماعية يعد سلوكًا منحرفًا أو مصادًا للإنتاجية ينتهك القواعد التنظيمية ويهدد المدرسة.

ولهذا سعت أدبيات السلوك التنظيمي على مدى العقد الماضي إلى الكشف عن الجانب المظلم dark side في الحياة التنظيمية وسلوك العاملين، وتسليط الضوء على بعض المتغيرات المسكوت عنها، وطرحها على بساط البحث مثل السلوكيات المضادة للإنتاجية لفهمها والتنبؤ بها (Griffin & Lopez, 2005, 992; Vigoda-Gadot & Drory, 2006, 85-86; Bibi, Karim & Din, 2013, 318)، فقد اكتسبت هذه السلوكيات اهتمامًا متزايدًا من الباحثين في السلوك التنظيمي، وبدأ تحول الاهتمام من دراسة سلوكيات العمل المرغوبة إلى

سلوكيات العمل غير المرغوبة وذلك للانتشار المتزايد لهذه السلوكيات (عامر علي العطوي، 2012، 171)، حيث ظلت محور اهتمام العديد من الباحثين لسنوات عديدة، ودراستها من جوانب مختلفة باعتبارها مخرجات أو منبئات في محاولة لفهم العوامل التي تؤثر على انخراط العاملين فيها والحد منها قدر الإمكان (Mount, Ilies, & Johnson, 2006, 593).

وتؤثر هذه السلوكيات المضادة للإنتاجية سلباً سواء على العاملين أو المنظمة بوجه عام، حيث أنها قد تكون موجهة للمنظمة (الانحراف التنظيمي) أو الأفراد (انحراف العلاقات الشخصية) بما ينتهك قواعد المنظمة ويهددها، فهي تشمل العديد من الممارسات، مثل: السرقة، والتغيب، والعنف، وحوادث التخريب، وحجب الجهد، والسلوك العدواني، والاحتيايل، وسوء استعمال الموارد والوقت، والرشوة، والتزوير، وغيرها من السلوكيات التي تؤثر سلباً على جودة الأداء (Gruy & Sackett, 2003, 33; Shi, Liu & WU, 2013, 3548).

كما يرى ألبليوم ولاكوني وماتويسك (Appelbaum, Iaconi & Matousek, 2007, 88-89) أنها ضارة بالمدرسة والطلاب في جميع أشكالها، سواء الصريح منها أو الضمني، فالانحراف السلبي العلني أو الضمني له عواقب سلبية على الكيان والكيانات التابعة له، وقد ينتقل من ترك العمل لفترة قصيرة خلال ساعات العمل إلى المعارك الجسدية بين الزملاء في المدرسة.

وعلى الرغم من أن المعلم يتوقع منه كقائد أخلاقي مراعاة القواعد والأنظمة المدرسية المحددة لكل معلم، مثل مواعيد المدرسة ومهمة التدريس وتعليم الدروس بانتظام والتصرف بشكل صحيح تجاه الطلاب والزملاء وأولياء الأمور، إلا أنه كثيراً ما يُظهر السلوك المنحرف (Sackett, Berry, Wiemann, & Laczo., 2006, 442-443). حيث إن المعلمين الجدد غالباً ما يعملون بصدق في بداية حياتهم المهنية، ولكن مع مرور الوقت ينغمسون في السلوك المنحرف، ولهذا أصبح السلوك السلبي من السلوكيات الشائعة في المؤسسات التعليمية، والتي قد ترجع إلى ضعف نظام المراقبة، والتدريب المهني، وفقدان العدالة التي تؤدي إلى الشعور بالظلم وافتقار

شعور العاملين لعدالة المعاملة بالمثل من جانب رؤسائهم مما يسحبهم إلى السلوكيات المنحرفة (Stewart, Awan, Alam & Anwar, 2010, 97-98).

وعلى الجانب الآخر، تتأثر السلوكيات المضادة للإنتاجية بسلوكيات الصمت التنظيمي ونفخ الصافرة في انتشارها أو الحد منها؛ إذ يساهم نفخ الصافرة في الحد منها، ويساهم الصمت التنظيمي في انتشارها (Jian-Qun, Jin-Yun & Xiao-Ming, 2015, 561; Hassink, De Vries & Bollen, 2007, 25; Near & Miceli, 2008, 263)، كما يرتبط الصمت التنظيمي عكسياً بنفخ الصافرة (سرمد غانم صالح، وسندية مروان الحيايلى، 2012؛ Rothwell, 2003؛ Chongwoo, 2009).

ولهذا فقد نال نفخ الصافرة اهتمام الباحثين في: علم الأخلاق، والقانون، والعلوم الاجتماعية والإدارية؛ للتعرف على أنواع العاملين الذين يمتلكون نفخ الصافرة وممارساتها، والعوامل المؤثرة فيها، والعوامل التي تؤدي إلى الانتقام من حاملها. كما نال اهتماماً بارزاً بدراسته في المدارس والمؤسسات التعليمية بوجه عام (Gökçe, 2013, 507). وفي المقابل شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً من قبل الباحثين بسلوك الصمت التنظيمي، وبدأت تظهر دراسات مفاهيمية وتجريبية تستطلع هذه الظاهرة على صفحات المجلات العلمية العالمية في مجال: السلوك التنظيمي، والموارد البشرية، وعلم النفس الاجتماعي، والاتصالات؛ فقد خصصت مجلة دراسات الإدارة Journal of Management Studies, Vol.45, Issue 4 عدداً خاصاً عن موضوع الصمت التنظيمي عام 2003م ثم توالى البحوث حول هذه الظاهرة في المنظمات (أحمد عبد السلام سليم، 2012، 431؛ Liyanarachchi & Newdick, 2009, 39-40). وعلى الرغم من ذلك إلا أنه ما زالت هناك ندرة في الأبحاث التي تناولت نفخ الصافرة أو الصمت، ولم يتم عمل دراسات جادة حول هذا الصدد (Fard & Karimi, 2015, 220). على الرغم من أن صمت العاملين أصبح مسألة أساسية في إدارة شؤون العاملين بسبب انتشاره سريعاً وبكثافة في المنظمات الحديثة ((Van Dyne, Ang, & Botero, 2003, 1363)، وربما ذلك للاعتقاد في العديد من المنظمات أن على المرؤوسين الامتناع عن إبداء آرائهم

واهتماماتهم حول المسائل التنظيمية؛ لأن الدور المتوقع من المرؤوسين يقتصر على تنفيذ ما يصدر إليهم من أوامر (عبير حمود الفاعوري، 2004، 153).

ويشير بعض الباحثين (Polat, 2015, 1183; Tülübaç & Celep, 2014, 283; Alparslan, 2010, 33; Kahveci, 2010, 1; Özgan & Külekçi, 2012, 35) إلى أن ظاهرة الصمت من أكثر الظواهر التنظيمية السلبية التي توغلت بكثافة بين المعلمين وداخل المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، وتحتاج إلى دراسات جادة للحد منها. فقد يؤدي الصمت بوجه عام إلى العديد من السلبيات الضارة بالعاملين والمنظمة (Vakola & Bouradas, 2005)، فقد يؤثر سلبيًا على صنع القرارات؛ لأنه من الصعب معرفة إيجابيات وسلبيات أنواع مختلفة من الحلول دون مشاركة العاملين (عبير حمود الفاعوري، 2004؛ عساف عبد ربه الشوابكة، 2007)، ويكون عقبة أمام التغيير والتنمية التنظيمية، ويؤثر تأثيرًا خاطئًا على التصحيح والتجديد، ويعيق التطوير، ويضعف الكفاءة التنظيمية وأداء العمل بوجه عام (Rhee, Dedahanov & Lee, 2014, 705-706)، ويشيع التوتر وعدم الرضا والإجهاد والسخرية (Vokola & Bouradas, 2005)، ويضعف الولاء التنظيمي (عساف عبد ربه الشوابكة، 2007)، ويؤدي إلى دوران العمل والدافع المنخفض للوصول إلى الأهداف التنظيمية (Vakola & Bouradas, 2005)، ويضعف قدرة العاملين على إنتاج حلول جديدة، ويضعف انفتاحهم على التحسين والتطوير (Özdemir, 2013)؛ وبالتالي ضعف المناخ المشجع للأفكار الجديدة، وهو ما يمثل خطرًا على المؤسسة التعليمية.

وعلى الرغم من إشارة بعض الدراسات (Gökçe, 2013a; Gökçe, 2013b; Hüsrevşahi, 2015) إلى ارتباط السلوكيات المضادة للإنتاجية والصمت التنظيمي ونفخ الصافرة في المؤسسات التعليمية بالوعي الأخلاقي للأفراد الذي يتأثر بدوره بشكل مباشر أو غير مباشر بتوافر مناخ أخلاقي وقيادة أخلاقية للمنظومة التي تدعم السلوكيات الإيجابية وتحد أو تطمس الممارسات السلبية، إلا أنه لاحظ الباحث ما يلي:

- لم تتوافر دراسة مصرية أو عربية واحدة - على حد علم الباحث - تربط بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية (بعض أو كل المتغيرات) داخل المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها وأنواعها.
- معظم الدراسات المصرية التي تناولت السلوك التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية (المدارس) أهملت بصورة كبيرة دراسة الجانب المظلم منه أو السلوكيات السلبية رغم خطورتها، وركزت على السلوكيات الإيجابية.
- معظم الدراسات العربية التي تناولت القيادة الأخلاقية أو المناخ الأخلاقي في المؤسسات التعليمية إما تناولتها بصورة منفردة للتحقق من واقعها، أو ربطتها ببعض السلوكيات الإيجابية، مثل: الأداء الوظيفي، وتمكين العاملين، والتفكير الابتكاري، ومدرجات العدالة التنظيمية، وغيرها.
- أكدت العديد من الدراسات خارج المؤسسات التعليمية ترابط بعض متغيرات الدراسة ببعض، والتأثيرات المتبادلة بينها سواء بصورة إيجابية أو سلبية، مثل: الصمت التنظيمي ونفخ الصافرة (سرمد غانم صالح، وسندية مروان الحياي، 2012؛ Rothwell, 2003؛ Chongwoo, 2009)، والقيادة الأخلاقية أو المناخ الأخلاقي مع السلوكيات المضادة للإنتاجية (أسامة أحمد حسنين، 2009؛ وميض عبد الزهرة خضير، 2015؛ Tumasjan, Strobel & Welp, 2011; Taylor & Curtis, 2013; Gino, Moore & Bazerman, 2008; Ponnou-Delaffon, 2011) والقيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي (eg: Schminke, Ambrose & Neubaum, 2005; Chin-Shan & Chi-Chang, 2014; Shin, Sung, Choi & Kim, 2015)، والصمت التنظيمي أو نفخ الصافرة مع المناخ الأخلاقي أو القيادة الأخلاقية (eg: Gökçe, 2013; Rothwell & Baldwin, 2006; Tumasjan, Strobel & Welp, 2011; Taylor & Curtis, 2013; Gino, Moore & Bazerman, 2008; Ponnou-Delaffon, 2011) ونفخ الصافرة أو الصمت التنظيمي مع

(eg: Hassink, De Vries & Bollen, السلوكيات المضادة للإنتاجية 2007; Near & Miceli, 2008; Chongwoo, 2009; Rothwell, 2003; Brinsfield, Edwards & Greenberg, 2009, 8-10)

- للتأكد من أهمية دراسة هذه المتغيرات في مدارس التعليم العام في الوقت الراهن، أجرى الباحث دراسة استطلاعية لعينة من معلمي التعليم العام بلغت (75) معلمًا (25 معلمًا في المرحلة الابتدائية، 25 معلمًا في المرحلة الإعدادية، 25 معلمًا في مرحلة الثانوية العامة)؛ للتعرف على إدراكهم لأهمية دراسة متغيرات الدراسة بعد تعريفهم بها، وأكد (91%) من العينة أهمية دراسة القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي، و(87%) أهمية دراسة نفخ الصافرة، و(84%) أهمية دراسة الصمت التنظيمي، و(92%) أهمية دراسة السلوكيات المضادة للإنتاجية أو السلوك المنحرف في العمل، و(88%) أدركوا أهمية الربط بين هذه المتغيرات.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن العنصر البشري يعد أحد العناصر الأكثر أهمية في منظومة العمل المدرسي، خاصة في ظل التغيرات والتحديات الجديدة التي حدثت في السنوات الأخيرة، وهو ما اعتبر بمثابة تحديات تفرض على أفراد الهيئة التدريسية بالمدرسة التأكيد على أهمية العمل التعاوني وتوفير المناخ الأخلاقي والقيادة الأخلاقية، وتعزيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية والحد من السلوكيات السلبية التي قد تضر بالمدرسة وفعاليتها.

ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن وضع نموذج سببي مقترح للعلاقة بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية في مدارس التعليم العام في محافظة البحر الأحمر؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما الأطر النظرية والفكرية لمتغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، والمناخ الأخلاقي، ونفخ الصافرة، والصمت التنظيمي، والسلوكيات المضادة للإنتاجية)؟

- 2- ما النموذج المقترح للعلاقات السببية بين متغيرات البحث في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة؟
- 3- ما متوسط توافر (القيادة الأخلاقية، المناخ الأخلاقي، نفخ الصافرة، الصمت التنظيمي، السلوكيات المضادة للإنتاجية) من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم العام في محافظة البحر الأحمر؟
- 4- ما النموذج الذي يفسر العلاقات السببية بين متغيرات البحث (القيادة الأخلاقية، المناخ الأخلاقي، ونفخ الصافرة، والصمت التنظيمي، والسلوكيات المضادة للإنتاجية)؟
- 5- ما التوصيات والمقترحات اللازمة لتفعيل المتغيرات التنظيمية الإيجابية (القيادة الأخلاقية، والمناخ الأخلاقي، ونفخ الصافرة) والحد من المتغيرات السلبية (الصمت التنظيمي، والسلوكيات المضادة للإنتاجية) في مدارس التعليم العام في ضوء العلاقات والتأثيرات المتبادلة بينهم؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- 1- التأصيل النظري والفكري لمتغيرات البحث (القيادة الأخلاقية، والمناخ الأخلاقي، ونفخ الصافرة، والصمت التنظيمي، والسلوكيات المضادة للإنتاجية).
- 2- الكشف عن النموذج المقترح للعلاقة السببية بين متغيرات البحث في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة.
- 3- الكشف عن متوسطات توافر (القيادة الأخلاقية، والمناخ الأخلاقي، ونفخ الصافرة، والصمت التنظيمي، والسلوكيات المضادة للإنتاجية) من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر كما تقيسها أدوات الدراسة.
- 4- اختبار صحة العلاقة النظرية بين متغيرات البحث كما يوضحها النموذج الإحصائي المقترح، وبالتالي التوصل إلى نموذج يفسر العلاقات السببية بين متغيرات البحث (القيادة الأخلاقية، المناخ الأخلاقي، نفخ الصافرة، الصمت

التنظيمي، السلوكيات المضادة للإنتاجية) في ضوء ما تعكسه نتائج البحث. 5- وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات اللازمة لتفعيل المتغيرات التنظيمية الإيجابية (القيادة الأخلاقية، والمناخ الأخلاقي، ونفخ الصافرة) والحد من المتغيرات السلبية (الصمت التنظيمي، والسلوكيات المضادة للإنتاجية) في مدارس التعليم العام في ضوء العلاقات والتأثيرات المتبادلة بينهم.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من عدة اعتبارات، أهمها:

- أهمية الأخلاق بشكل عام، وأهمية القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي داخل المؤسسات التعليمية باعتبارها مؤسسات أخلاقية تعد المواطن الصالح في ضوء متطلبات المجتمع واحتياجاته بوجه خاص، ولا سيما في ظل ما تتسم به الفترات الحالية من تغيرات وتحديات كثيرة قد تخل بالعمل، وشيوع العديد من مظاهر السلوك غير الأخلاقي في المنظمات المصرية العامة على وجه العموم.
- تتبع أهمية البحث من خلال المتغيرات التي يدرسها وحدائتها وندرة التطرق إليها في أدبيات السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية.
- تتفق الدراسة الحالية مع التوجهات الحديثة التي تركز على تحليل السلوك التنظيمي - الإيجابي والسلبى - باعتباره عملية في غاية الأهمية لفهم الكيفية التي يتصرف بها الأفراد داخل المنظمة باعتبارهم من أهم العوامل التي تؤدي لنجاح أو فشل المؤسسات التعليمية.
- قد يكشف الضوء عن الجانب المظلم dark side في الحياة التنظيمية وسلوك العاملين التي لا تقل أهمية عن دراسة السلوكيات الإيجابية عبر تسلط الضوء على بعض المتغيرات المسكوت عنها وطرحها على بساط البحث مثل الصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية التي تخل بالقواعد والإجراءات التنظيمية والاجتماعية أو تحجب المعلومات التي تفيد

في تحسين الفعالية المؤسسية للمدارس مما يجعلها تعود بالضرر على وظائف المنظمة وممتلكاتها.

- قد يساهم في تسهيل أداء المديرين من خلال التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية لممارسات المديرين للقيادة الأخلاقية، وانعكاسها على المناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية، وكذلك المساهمة في توفير بيئة عمل ملائمة لتحسين الأداء من خلال معرفة العلاقة بين متغيرات البحث، وتقليل آثارها السلبية عبر نشر ثقافة القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة.

- قد تسهم نتائجها في الاهتمام بإعداد برامج تدريبية أخلاقية للإدارة والمعلمين؛ للتدريب على السلوكيات والجوانب التنظيمية الإيجابية، للحد من السلوكيات والجوانب التنظيمية السلبية.

- يحاول البحث الحالي تقديم استبيانات مقننة على البيئة المصرية، من إعداد الباحث، يمكن أن يستفيد منها الباحثون وصناع القرار وأعضاء المؤسسات التعليمية في قياس متغيرات البحث.

- يحاول البحث بناء واختبار نموذج سببي للتأثيرات المتبادلة بين متغيراته والإسهام النسبي لكل منهما في الآخر، الأمر الذي يمكن من خلاله معرفة طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث بصورة أكثر دقة وشمولية، وتفيد المسؤولين في وضع خطط وبرامج متكاملة تراعي كل منها في ظل التكامل بينهم.

- من المتوقع أن يقدم البحث لمتخذي القرار في المؤسسات التعليمية على جميع المستويات نتائجاً علميةً وواقعيةً حول: القيادة الأخلاقية، والمناخ الأخلاقي، ونفخ الصافرة، والصمت التنظيمي، والسلوكيات المضادة للإنتاجية، والتأثيرات السببية والتنبؤية بينها، مما يساعد على اتخاذ القرارات الكفيلة بتعزيز السلوكيات الموجبة والحد من السلبية منها، ورسم سياسات الموارد البشرية في المؤسسات التربوية، واتخاذ التدابير ورسم الإستراتيجيات،

ووضع الخطط والإجراءات، وغيرها من الإجراءات التي تنعكس إيجابياً على العديد من النتائج التنظيمية لتلك المنظمات.

- يقدم هذا البحث أدباً نظرياً ودراسات سابقة وأدوات مقننة يمكن توظيفها جميعاً لتكون نقطة انطلاق لإجراء أبحاث ودراسات جديدة ومستقبلية، تتناول متغيرات أخرى غير التي تناولها البحث الحالي.
- قد يعد رافداً للمكتبة التربوية العربية والمصرية؛ باعتباره من المحاولات الأولى - على حد علم الباحث - في البيئة المصرية والعربية على مستوى المؤسسات التعليمية التي سعت لوضع نموذج سببي بين بعض المتغيرات الإيجابية (القيادة الأخلاقية، والمناخ الأخلاقي، ونفخ الصافرة) والمتغيرات السلبية (الصمت التنظيمي، والسلوكيات المضادة للإنتاجية)، وبالتالي قد تقدم إضافة ومفاهيم وأطر علمية تثري المعرفة السلوكية والإدارية التي يمكن الاستفادة منها في تطوير المؤسسات التعليمية المصرية.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث الحالي في:

- حدود موضوعية: ركز البحث الحالي على محاولة وضع نموذج سببي يفسر التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين كل من القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية في مدارس التعليم العام في محافظة البحر الأحمر.
- حدود بشرية: اقتصر على عينة عشوائية من معلمي التعليم العام بمستوياته الثلاثة: (ابتدائي، وإعدادي، وثانوي) في محافظة البحر الأحمر.
- حدود مكانية: اقتصر تطبيق أدوات الدراسة على عينة عشوائية من مدارس التعليم العام: (ابتدائي، وإعدادي، وثانوي عام) بمدن (الغردقة، وسفاجا، والقصير، ورأس غارب) في محافظة البحر الأحمر.
- حدود زمنية: تم تطبيق أدوات الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2015/2016).

منهج البحث:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع؛ حيث إن هذا المنهج لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة والعوامل المؤثرة فيها، ولكن يتجاوز تحليل الظاهرة وتفسيرها وتطويرها أو الحد منها، ويتمثل في جمع البيانات والمعلومات حول متغيرات الدراسة، وتحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وتحليل النتائج وتفسيرها، والتوصل في ضوء الوصف والتفسير إلى توصيات.

أدوات البحث:

تشمل أدوات البحث ما يلي:

- استبانة للتعرف على درجة توافر القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العامة في محافظة البحر الأحمر من وجهة نظر المعلمين.
- استبانة للتعرف على درجة توافر المناخ الأخلاقي في مدارس التعليم العامة في محافظة البحر الأحمر من وجهة نظر المعلمين.
- استبانة للتعرف على درجة توافر إستراتيجيات نفع الصافرة لدى معلمي مدارس التعليم العامة في محافظة البحر الأحمر من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.
- استبانة للتعرف على درجة توافر الصمت التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العامة في محافظة البحر الأحمر من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.
- استبانة للتعرف على درجة توافر السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى معلمي مدارس التعليم العامة في محافظة البحر الأحمر من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

مصطلحات البحث:

تشمل مصطلحات البحث الحالي ما يلي:

1- القيادة الأخلاقية: يعرفها البحث الحالي إجرائياً على أنها: سلوك قيادي ملائم تتبناه إدارة المدرسة وعلى رأسها مدير المدرسة من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية، وترويج هذا السلوك لدى الأتباع والمرؤوسين، ويقاس إجرائياً بالدرجة التي تحصل عليها إدارة المدرسة في مدارس التعليم العام في محافظة

البحر الأحمر من وجهة نظر المعلمين على بعدي: الشخص الأخلاقي، والمدير الأخلاقي وفقاً للاستبيان المعد لذلك.

2- **المناخ الأخلاقي:** ويعرفه البحث الحالي إجرائياً على أنه: عملية ديناميكية تمثل مجموعة من القيم والمعايير والسياسات والممارسات المشتركة بين أفراد المدرسة، والتي تكون خطوطاً توجيهية لهؤلاء الأفراد وقيادتها في التمييز بين الجيد والسيء والصواب والخطأ في معالجة المسائل الأخلاقية في المدرسة، ويقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المناخ الأخلاقي المتوافر في مدارس التعليم العام في محافظة البحر الأحمر من وجهة نظر المعلمين على أبعاد: مناخ الرعاية، ومناخ الاستقلالية، ومناخ القانون والتشريعات، ومناخ القواعد، ومناخ العناية الأخلاقية وفقاً للاستبيان المعد لذلك.

3- **نفخ الصافرة:** ويعرفها البحث الحالي إجرائياً على أنها: الإبلاغ أو الكشف عن المخالفات والتجاوزات والممارسات غير الأخلاقية التي تحدث داخل المدرسة من قبل أحد المعلمين، وذلك عبر قنوات داخلية أو خارجية أو كليهما، وتتمثل هذه المخالفات بداية من الإهمال الخفيف إلى التجاوزات التي تهدد المصلحة العامة، وتقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل أسلوب نفخ الصافرة في مدارس التعليم العام في محافظة البحر الأحمر من وجهة نظر المعلمين على بعدي: القناعات الشخصية نحو نفخ الصافرة، ومناخ نفخ الصافرة وفقاً للاستبيان المعد لذلك.

4- **الصمت التنظيمي:** ويعرفها البحث الحالي إجرائياً على أنه: شعور مشترك بين المعلمين يولد إدراكاً بأنه من غير الحكمة التحدث عن المشكلات المدرسية المهمة، أو حالة من التخاذل بين العاملين في تبادل معارفهم وأفكارهم بسبب الإهمال في مكان العمل، وتجنب الكشف عن الحقائق حول المشكلات التنظيمية، أو العمل مع الأفكار والمعلومات ووجهات النظر التي يمكن أن تحسن من مستوى المدرسة، وتقاس إجرائياً بالدرجة التي تشير إلى درجة توافر الصمت التنظيمي في مدارس التعليم العام في محافظة البحر الأحمر من وجهة نظر المعلمين على بعدي: القناعات الشخصية نحو الصمت، ومناخ الصمت التنظيمي وفقاً للاستبيان المعد لذلك.

5- **السلوكيات المضادة للإنتاجية:** ويعرفها البحث الحالي إجرائياً على أنها: سلوكيات إرادية ليست في صالح المدرسة بشكل مباشر أو غير مباشر، وهي سلوكيات غير

أخلاقية متعمدة الهدف منها الإضرار المتعمد بالمدرسة أو العاملين فيها أو الاثنين، وتتراوح ما بين الإهمال البسيط حتى سلوكيات الاعتداء والسرقة والرشوة والفساد، وتقاس إجرائياً بدرجة توافر السلوكيات المضادة للإنتاجية في مدارس التعليم العام في محافظة البحر الأحمر من وجهة نظر المعلمين على البعدين: السلوكيات المضادة للإنتاجية نحو الأفراد، والسلوكيات المضادة للإنتاجية نحو المدرسة وفقاً للاستبيان المعد لذلك.

6- نمذجة العلاقات السببية: ويتم فيها من خلال الأسلوب الإحصائي المتمثل بتحليل المسار الذي يمكن من اختيار أفضل النماذج السببية والتحقق من العلاقات السببية بين العوامل وبيان تأثيراتها المباشرة وغير المباشرة والكلية لمجموعة من العوامل على الظواهر قيد البحث (القيادة الأخلاقية، والمناخ الأخلاقي، ونفخ الصافرة، والصمت التنظيمي، والسلوكيات المضادة للإنتاجية)، فمن خلال هذا الأسلوب يتمكن الباحث من دراسة تأثيرات عدة عوامل على ظواهر معينة بشكل مباشر وغير مباشر، عبر عدة عوامل مستقلة، ويستخدم النموذج السببي لتفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات وترجمة تلك العلاقات رياضياً لتعبر عن المكونات الأساسية للظواهر قيد البحث.

الدراسات السابقة:

تتوعد الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي ربطت بين بعض متغيرات الدراسة، وبخاصة في مجال إدارة الأعمال أو الإدارة العامة، فهناك مجموعة من الدراسات ربطت بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي، فقد هدفت دراسة شين (Shin, 2012) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية للرئيس التنفيذي والمناخ الأخلاقي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الجماعية، وتكونت العينة من (223) مديراً تنفيذياً و(6021) موظفاً في كوريا الجنوبية، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة الأخلاقية والإدراك الإيجابي الجمعي للمناخ الأخلاقي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما يعد المناخ الأخلاقي متغيراً وسيطاً بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. أما دراسة لي ولين (Lu & Lin, 2014) فقد هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي والسلوك الأخلاقي للموظفين، وتكونت العينة من (128) موظفاً في الميناء الدولي التايواني، وتوصلت إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر إيجابياً وبصورة كبيرة على المناخ والسلوك

الأخلاقي للموظفين. كما أن المناخ الأخلاقي يرتبط إيجابياً مع السلوك الأخلاقي للموظفين؛ أي يعمل وسيطاً في علاقته مع القيادة الأخلاقية.

وهدفت دراسة شوي وأولاه وكواك (Choi, Ullah & Kwak, 2015) إلى التعرف على دور المناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتوجه التابعين تجاه المسؤولية الاجتماعية للشركات، وطبقت أدوات الدراسة على عينة مكونة من (313) فرداً من خمس شركات مالية وخدمات مصرفية كبيرة في كوريا، وتوصلت إلى وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي واتجاه الاتباع للمسؤولية الاجتماعية. كما أن المناخ الأخلاقي يعمل وسيطاً مهماً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. بينما ركزت دراسة دمرداش وأكدوجان (Demirtas & Akdogan, 2015) على التعرف على تأثير القيادة الأخلاقية على المناخ الأخلاقي ونية الدوران والالتزام العاطفي، وتكونت العينة من (178) عاملاً، وتوصلت إلى أن المديرين هم قدوة منظماتهم، وأن القيادة الأخلاقية تؤثر إيجابياً على إدراك المناخ الأخلاقي، والذي بدوره يؤثر إيجابياً على أعضاء المنظمة من حيث نية دوران العمل والالتزام العاطفي، كما أن القيادة الأخلاقية تؤثر تأثيراً مباشراً وغير مباشر على نية الدوران والالتزام العاطفي، حيث تشكل القيادة المناخ الأخلاقي الذي يزيد من الالتزام التنظيمي ويقلل من عزم دوران العمل. أما دراسة شين وسونج وشوي وكيم (Shin, Sung, Choi & Kim, 2015) فهدفت إلى التعرف على الدور الوسيط للعدالة الإجرائية والمناخ الأخلاقي بين القيادة الأخلاقية للإدارة العليا وأداء الشركات، وتكونت عينة الدراسة من (4468) موظفاً من (147) شركة كورية من مختلف الصناعات، وتوصلت إلى أن توافر القيادة الأخلاقية للإدارة العليا يؤدي بشكل كبير إلى توافر مناخ أخلاقي، كما أن المناخ الأخلاقي ومناخ العدالة الإجرائية يتوسط العلاقة الإيجابية بين القيادة الأخلاقية وأداء الشركات.

بينما ركزت دراسات أخرى على العلاقة بين القيادة الأخلاقية أو المناخ الأخلاقي والسلوكيات المضادة للإنتاجية، فهدفت دراسة أسامة أحمد حسانين

(2011) إلى تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وطبقت الأدوات على عينة مكونة من (384) عاملاً في الشركات القابضة للغزل والنسيج والملابس الجاهزة في مصر، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات المضادة للإنتاجية، وتقوى هذه العلاقة السلبية في حالة انخفاض الإشراف المسيء والتهمكية التنظيمية. بينما ركزت دراسة هارتوج وبلستشارك (Den Hartog & Belschark, 2012) على العلاقة بين الانهماك في العمل والميكافيلية في العملية الأخلاقية، وذلك عبر تحليل الأدبيات والدراسات، وتوصلت إلى أن الانهماك في العمل يعمل كوسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومبادرة الموظف (شكل من أشكال سلوكيات المواطنة التنظيمية) أو السلوكيات المضادة للإنتاجية، حيث إن القيادة الأخلاقية تمثل التعبير الحقيقي للهوية الأخلاقية، كما أن القيادة الأخلاقية لا تتسجم مع المعايير الميكافيلية غير الأخلاقية التي يملكها القطاع الخاص، حيث إن الآثار الإيجابية للسلوك الأخلاقي من المرجح قمعها عند ارتفاع الميكافيلية لدى القادة مما يزيد من السلوكيات المضادة للإنتاجية.

بينما هدفت دراسة ليث علي الحكيم، والسيد وائل ناصر (2014) إلى التعرف على الأنومية التنظيمية (اللامعيارية التنظيمية، وانعدام القيم التنظيمية، والتهمك التنظيمي) كجزء من المناخ الأخلاقي وسلوك العمل العكسي (السلوك المضاد للإنتاجية)، وطبقت أدوات الدراسة على عينة من مكونة من (309) مدير في شركات السياحة والسفر في المنطقة الوسطى من العراق، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر قوي موجب بين الأنومية التنظيمية وسلوك العمل العكسي.

بينما هدفت دراسة شيمواك-هاي وتزينر (Chemyak-Hai & Tziner, 2014) إلى التعرف على العلاقات بين السلوكيات المضادة للإنتاجية والعدالة والمناخ والوضع المهني وتبادل أعضاء القيادة، وتكونت من دراستين في المنظمات المختلفة (شركات الكهرباء الحكومية، وشركات خاصة متخصصة في التجارة الإلكترونية)، ودعمت النتائج فرضية العلاقة السلبية بين العدالة التنظيمية والمناخ الأخلاقي من ناحية والسلوكيات المضادة للإنتاجية من ناحية أخرى، كما أن جودة تبادل أعضاء القيادة والمستوى المهني للموظف تعلمان كوسيط للعلاقة بين إدراك

العدالة التوزيعية والمناخ الأخلاقي التنظيمي من ناحية والسلوكيات المضادة للإنتاجية من ناحية أخرى.

كما تناولت دراسة دودان وكيليك (Dogan & Kilic, 2014) العلاقة بين المناخ الأخلاقي التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية، وتكونت العينة من (659) موظفًا في مؤسسات عامة تركية، وتوصلت من خلال الارتباط والانحدار الخطي المتعدد إلى وجود علاقة سلبية بين المناخ التنظيمي الأخلاقي والسلوكيات المضادة للإنتاجية، كما أن لها تأثير كبير في الحد منها بمختلف أنواعها.

بينما هدفت دراسة تايلور وباتي (Taylor & Pattie, 2014) إلى التعرف على دور شخصية التابعين في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومكان العمل، وطبقت على عينة قدرها (216) معلمًا بالمدارس العامة في أمريكا، وتوصلت إلى أن توافر القيادة الأخلاقية يقلل من الانحراف في السلوك المنحرف في العمل، وتؤكد نظرية التعلم الاجتماعي على أن توافر الضمير والتقييم الذاتي يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانحراف في مكان العمل. بينما ركزت دراسة سوزاني وتيلز ودان وماريوز وديفيد (van Gils, Van Quaquebeke, van Knippenberg, van Dijke & De Cremer, 2015) على تحليل تأثير الاهتمام الأخلاقي للتابعين على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانحراف التنظيمي، وشملت عينة الدراسة (90) موظفًا، و(96) موظفًا في دراسة أخرى، وتوصلت إلى أن الاهتمام الأخلاقي للتابعين هو رد فعل للقيادة الأخلاقية أو غير الأخلاقية، وبالتالي سيؤدي إلى الانحراف في العمل من عدمه، حيث تزيد القيادة الأخلاقية الاهتمام الأخلاقي للتابعين وبالتالي تقلل الانحراف في العمل والعكس صحيح. بينما هدفت دراسة وميض عبد الزهرة خضير (2015) إلى التحقيق في تأثير المناخ الأخلاقي وخصائص الوظيفة وممارسة إدارة الموارد البشرية على السلوك المنحرف في مكان العمل، وطبقت أدوات الدراسة على عينة مكونة من (107) موظف من الشركة العامة للأسمدة الكيماوية، وتوصلت باستخدام تحليل الانحدار إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية لتأثير المناخ الأخلاقي على السلوك المنحرف في العمل.

بينما ربطت دراسات أخرى بين الصمت التنظيمي ونفخ الصافرة، ومنها دراسة بارك وكيل (Park & Keil, 2009) التي هدفت إلى وضع نموذج متكامل للعلاقة بين الصمت التنظيمي ونفخ الصافرة في مشروعات تكنولوجيا المعلومات، وطبقت الأدوات على عينة مكونة من (500) موظف في القطاع، وتوصلت إلى أن التقييم القوي للمعلومات التي يجب إرسالها يزيد من المسؤولية الشخصية لتقديم التقارير، كما أن ارتفاع المسؤولية الشخصية يزيد من الاستعداد لتقرير الأخبار السيئة، وعندما يسود مناخ الصمت يقل تقييم الأفراد للمعلومات السلبية التي يجب الإبلاغ عنها، كما أنه عندما يرتفع مناخ الصمت تقل المسؤولية الشخصية نحو نفخ الصافرة وذلك عندما لا تسهل الهياكل والسياسات التنظيمية، أو لا تشجع تدفق المعلومات، وتعيق الممارسات الإدارية التواصل الصاعد، وكذلك فإن زيادة الاختلاف الديمغرافي بين الموظفين وكبار المديرين يؤدي إلى مناخ أكبر للصمت.

بينما هدفت دراسة سرمد غانم صالح وسندية مروان الحيايلى (2012) إلى دراسة العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي في جامعة الموصل، وطبقت أدوات الدراسة على عينة مكونة من (80) موظفًا في كليات: الطب، والتمريض، والإدارة، والاقتصاد في جامعة الموصل، وتوصلت إلى الميل نحو الصمت بدرجة عالية أثناء النقاشات والاكتفاء بتلقي التعليمات، والاقتصار على التوجيهات دون تعليق، ووجود علاقة ارتباطية سالبة بين متغيري الدراسة، وأن الصمت التنظيمي يتأثر بنفخ الصافرة كما أن نافخي الصافرة يتأثرون بالصامتين تنظيميًا، كما يتباين الأفراد في نفخهم للصافرة تبعًا لطبيعة المسؤولية الملقاة على عاتقهم.

بينما ربطت دراسات أخرى بين المناخ الأخلاقي أو القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي، ومنها دراسة مارك وهيسيه (Wang & Hsieh, 2013) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين المناخ الأخلاقي التنظيمي والدعم التنظيمي وصمت الموظف، وطبقت الأدوات على عينة مكونة من (408) موظف بدوام كامل من (24) شركة للتكنولوجيا العالية في تايوان، وتوصلت إلى أن وجود علاقة سلبية بين الصمت (الدفاعي وصمت الإذعان) والمناخ الأخلاقي (مناخ الرعاية ومناخ

الاستقلال)، كما أن جميع أنواع المناخات لها تأثير فعال في الحد من الصمت التنظيمي في حالة توافر الدعم التنظيمي، كما تناولت دراسة تاسدوفين وكاوا (Tasdoven & Kaya, 2014) تأثير القيادة الأخلاقية على مدونة ضباط الشرطة للصمت والنزاهة، وطبقت الدراسة على عينة قدرها (176) ضابط شرطة تركي، وباستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية توصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر إيجابياً على نزاهة ضباط الشرطة، كما أنها تؤثر تأثيراً سلبياً كبيراً على الصمت في المنظمات الشرطة في تركيا. بينما هدفت دراسة شين وهو (Chen & Hou, 2016) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وصوت الموظفين ومناخ التجديد والإبداع، وتكونت العينة من (291) موظفًا في تايوان، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الأخلاقية وصوت الموظفين، كما أن صوتهم يؤثر إيجابياً على الإبداع الفردي، والتأثير غير المباشر للقيادة الأخلاقية على الإبداع الفردي (عن طريق سلوك التعبير).

بينما ربطت دراسات أخرى بين المناخ الأخلاقي أو القيادة الأخلاقية ونفخ الصافرة، فهدفت دراسة روثويل وبالدين (Rothwell & Baldwin, 2007) إلى التعرف على العلاقة بين المناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة والصمت لدى ضباط الشرطة في جورجيا، وتوصلت النتائج أن توافر المناخ الأخلاقي يزيد من استعداد أفراد الشرطة نحو نفخ الصافرة، كما أن ضباط الشرطة أكثر ميلاً من المدنيين لنفخ الصافرة في جورجيا، وأقل ميلاً للحفاظ على الصمت التنظيمي، كما أن المناخات الأخلاقية تشغل في التنبؤ المستمر بنفخ الصافرة إلا في حالة توافر الوضع الرقابي؛ لاتساقه مع النوايا والسلوكيات. كما هدفت دراسة أيدين وديميركاسيموجلو وألكين (Aydin, Demirkasimoglu & Alkin, 2012) إلى التعرف على الأخلاقيات الأكاديمية في الجامعات التركية عبر تصورات الأكاديميين من كليات: الهندسة، والطب، والتربية. وطبقت أدوات الدراسة على عينة قدرها (387) أكاديمياً، وتوصلت إلى أن مسؤوليات الوفاء بالقواعد الموضوعة ترتبط لدى أعضاء هيئة التدريس بالمسئولية تجاه مهنته وزملائه وطلابه، كما أنهم أقل تكيّفًا مع نفخ الصافرة وأي

ممارسات غير أخلاقية تجاه السلطات، وهذا يتطلب فهمًا واضحًا في أن الإبلاغ عن المخالفات سلوكيات فاضلة في الأوساط الأكاديمية، ويتم التشجيع من خلال اللجان الأخلاقية والقيادة الأخلاقية المتمثلة في إدارة الجامعة والمناخ الأخلاقي، وتشجيع المسئوليات الأخلاقية الأكاديمية بصورة أكثر لمنع السلوكيات غير الأخلاقية داخل الجامعة. كما هدفت دراسة جوكسي (Gökçe, 2013a) إلى الربط بين الوعي الأخلاقي العام في المنظمة ونفخ الصافرة لدى المعلمين المحتملين، وطبقت على عينة من الطلاب المعلمين بلغت (163) طالبًا في إحدى الجامعات الكبرى في مرمرة في تركيا، وتوصلت إلى أن الوعي الأخلاقي والسلطة العادلة في ظل توافر مناخ أخلاقي يزيد من نوايا الطلاب المعلمين لنفخ الصافرة والتبليغ عن المخالفات. بينما هدفت دراسة جوكسي (Gökçe, 2013c) إلى الربط بين التوجهات القيمية للمعلمين المحتملين وخيارات نفخ الصافرة (داخلي - خارجي)، وطبقت الأدوات على عينة قدرها (107) طالب في السنة النهائية بقسم الرياضيات والعلوم في كلية التربية بمنطقة مرمرة Marmara بتركيا، وتوصلت إلى أن نفخ الصافرة يتأثر بعوامل شخصية وعوامل ظرفية، وأن المعلمين المحتملين يفضلون الإبلاغ الداخلي والمجهول الهوية، كما أنه لا توجد علاقة بين نوايا وقيم المعلمين ونفخ الصافرة الخارجي والمجهول، وأوصت بضرورة توافر المناخ الأخلاقي اللازم لرفع نوايا الإبلاغ الداخلي عن السلوكيات غير الأخلاقية. كما هدفت دراسة جوكسي (Gökçe, 2013b) إلى التعرف على نوايا المعلمين المحتملين عبر التحقيق في العلاقة بين التفكير الأخلاقي ونفخ الصافرة، من خلال دراسة الوعي الأخلاقي العام للمعلمين المحتملين، والأسباب المتعلقة بالقيم الفلسفية، مثل: العدل، وعلم الأخلاق، والنفعية، والنسبية، والأناية كأسباب لنفخ الصافرة، والتعرض لنفخ الصافرة الداخلي والخارجي وضمان الوظيفة، وطبقت الأدوات على عينة قدرها (180) معلمًا تركيًا، وتوصلت الدراسة إلى أن ضمان الوظيفة والقيم الفلسفية تؤثر إيجابيًا على الوعي الأخلاقي الذي يضمن نفخ الصافرة، وهذا يتطلب توافر مناخ تنظيمي أخلاقي داخل المنظمة. بينما هدفت دراسة هونج ولو ووي (Huang, Lo & Wu, 2013) إلى التعرف على العلاقة بين المناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة داخل منظمات البناء في تايوان، وطبقت الاستبانات

على عينة قدرها (458) عاملاً، وتوصلت باستخدام تحليل الانحدار الهرمي والمعادلة الهيكلية إلى أن بناء المناخ الأخلاقي يسهم في تحسين قدرات ونية نفخ الصافرة، وعندما يكون المناخ الأخلاقي أكثر إيجابية ترتفع لدى أعضائه نوايا نفخ الصافرة. كما هدفت دراسة كونتز ونابيريوكينا (Kuntz, Kuntz, Elenkov & Nabirukhina, 2013) إلى التعرف على أثر الفروق الفردية: (الجنس، والخبرة الإدارية) والثقافة الاجتماعية، والقيادة الأخلاقية، والمناخ الأخلاقي على الطريقة التي يقوم بها الأفراد في تحليل وتفسير السيناريو التنظيمي، وصنع القرار الأخلاقي، وتم جمع عينات مجهولة من روسيا ونيوزلندا، وتوصلت إلى تأثير المتغيرات التنظيمية على تجربة المناخ الأخلاقي والقيادة الأخلاقية، كما أن نفخ الصافرة يرتبط إيجابياً بهما من خلال تفسير السيناريو التنظيمي (مسألة قانونية، قضية أخلاقية، أو معضلة أخلاقية). كما تناولت دراسة بايوتروسكي وجوتي (Piotrowski & Guyette, 2014) الاهتمامات البحثية في أخلاقيات الأعمال التجارية لطلاب الدراسات العليا، واستخدمت تحليل المحتوى لعدد من الدراسات الجامعية المنشورة في ProQuest بلغت (263) أطروحة ورسالة ما بين (2003-2012)، وتوصلت إلى أن الوعي الأخلاقي والتنمية والقيم والقيادة والقضايا التربوية في تعليم إدارة الأعمال والمناخ الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية وتعليمات العمل الجامعي عمليات مؤثرة في زيادة تقنية نفخ الصافرة، إلا أن غالبية الدراسات ركزت على مجموعة محدودة من قضايا أخلاقيات العمل وأهمت مجموعة من المخاوف الأخلاقية في بيئة العمل. أما بالنسبة للعلاقة مع القيادة الأخلاقية فهدفت دراسة بهال ودادهيتش (Bhal & Dadhich, 2011) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتبادل أعضاء القيادة ونفخ الصافرة، وتكونت من ثلاث دراسات تجريبية على طلاب الدراسات العليا في معهد التكنولوجيا الرائدة في الهند، وتراوحت العينة ما بين (80، 81، 87) في الثلاثة دراسات على الترتيب، وتوصلت جميعها إلى أن القيادة الأخلاقية وتبادل أعضاء القيادة لن تفعل وحدها نفخ الصافرة إلا في حالة إشراف القوة الأخلاقية (دراسة وحجم العواقب) على هذه العلاقة. كما هدفت دراسة دالتون وراذتك (Dalton & Radtke, 2013) إلى التعرف على الآثار المشتركة للميكافيلية والبيئة الأخلاقية على نفخ

الصارفة، وطبقت الأدوات على عينة قدرها (116) طالب ماجستير في إدارة الأعمال، وتوصلت إلى ارتباطات الميكافيلية سلبيًا بنفخ الصارفة بعكس المناخ الأخلاقي الذي يرتبط به إيجابياً، كما أن الميكافيلية لها تأثير غير مباشر على نفخ الصارفة من خلال إدراك الفوائد والمسئولية، وأن البيئة الأخلاقية العالية تزيد من نفخ الصارفة تدريجياً لدى الأفراد الذين لديهم ميكافيلية عالية مقارنة بالمناخ الأخلاقي الضعيف. أما دراسة ماير ونومونحامد وتريفينو وشابيرو وسيتشمينك (Mayer, Numonhamed, Trevino, Shapiro & Schminke, 2013) فقد هدفت من خلال ثلاث دراسات تجريبية تحاول إكمال بعضها بعضاً لتشجيع العاملين على الإبلاغ الداخلي عن السلوكيات غير الأخلاقية، فحاولت الأولى الربط بين الإشراف القيادي الأخلاقي ونفخ الصارفة عبر السلوك غير الأخلاقي لدى العاملين في المنظمة، والثانية تدرس أي أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية يمكن أن يشجع بواسطة تأثيرات اجتماعية أخرى (السلوك الأخلاقي لزملاء العمل)، بينما توصلت الثالثة إلى أن نوايا نفخ الصارفة الداخلي يعتمد على الجوانب الأخلاقية التي وضعتها مصادر التأثير الاجتماعي المكمل لبعضها في المستويات التنظيمية المتعددة (زملاء العمل والمستوى الإشرافي)، واستخلصت أن توافر القيادة الأخلاقية تؤثر إيجابياً على نفخ الصارفة.

ومن ناحية أخرى ندرت الدراسات التي ربطت بين السلوكيات المضادة للإنتاجية والصمت التنظيمي أو نفخ الصارفة، ومنها دراسة فيلدمان ولوبيل (Feldman & Lobel, 2010) التي هدفت إلى التعرف على مصفوفة الحوافز عبر الفعالية المقارنة للمكافآت والواجبات وحماية المبلغين، وطبقت الأدوات على عينة قدرة (2000) موظف، وأكدت الدراسة على عدة نتائج منها: أن الحوافز والتعزيز الاجتماعي تشجع على نفخ الصارفة لكتابة التقارير عن السلوكيات غير الأخلاقية التي تحد بدورها من السلوكيات المضادة للإنتاجية. بينما هدفت دراسة أوزديمير (Özdemir, 2013) إلى تحليل العلاقة بين الفساد التنظيمي (كسلوك منحرف) والمعارضة التنظيمية ونفخ الصارفة في المدارس، وطبقت أدوات الدراسة

على عينة قدرها (193) مدرسا تركيا، وتوصلت الدراسة باستخدام تحليل الانحدار إلى أن هناك علاقة سلبية بين نفخ الصافرة والفساد التنظيمي في حالة تواجد المعارضة التنظيمية، وأن نفخ الصافرة هي التقنية التي يستخدمها المعلمون لمقاومة الفساد التنظيمي في المدارس. كما هدفت دراسة فودشوك (Fodchuk, 2007) إلى التعرف على تأثير خصائص الموظف وجوانب بيئة العمل على السلوك الإيجابي والسلبي في مكان العمل، وتوصلت الدراسة إلى أن الصمت التنظيمي يتوسط العلاقة بين جوانب بيئة العمل وسلوكيات العاملين وبخاصة السلوكيات المضادة للإنتاجية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية، فتعزيز الصمت يؤدي إلى السلوكيات المضادة للإنتاجية. كما هدفت دراسة دوان ولام وشين وزونج (Duan, Lam, Chen & Zhong, 2010) إلى التعرف على العلاقة بين عدالة القيادة والسلوكيات التنظيمية السلبية مع اختبار الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، وطبقت أدوات الدراسة على عينة قدرها (361) موظفًا من (17) شركة صينية مملوكة للدولة، وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة تؤثر سلبًا على صمت الموظف والانتقام التنظيمي وذلك وفقًا لنظرية الهوية الاجتماعية والمعاملة غير العادلة من الرؤساء، ويتوسط الالتزام التنظيمي هذه العلاقة جزئيًا، كما أن الصمت التنظيمي يؤثر إيجابيًا على الانتقام التنظيمي.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة ما يلي:

- تعددت الدراسات التي تناولت كل متغير من متغيرات الدراسة على حدة وبخاصة السلوكيات التنظيمية السلبية، سواء الأجنبية أو العربية، واقتصر الباحث في عرض الدراسات التي تربط بين متغيرات الدراسة، وإن كانت غالبية الدراسات العربية في هذا المجال اقتصرت على دراسة هذه المتغيرات في بيئة الأعمال، دون الاهتمام بدراساتها في المجال التربوي باستثناء دراسة (ياسر المهدي، وأمل الكيومية، وأمل المزروعية) (2015) التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية من منظور مديري المدارس في محافظة مسقط، ودراسة عساف عبد ربه الشوابكة (2007) التي تناولت الصمت التنظيمي وعلاقته بالولاء لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، ودراسة عبير حمود الفاعوري (2004) التي تناولت الصمت التنظيمي

- والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية في جامعة مؤتة في الأردن.
- إن هناك اهتمامًا متزايدًا بأهمية دراسة السلوك التنظيمي، وبوجه خاص السلوك التنظيمي السلبي أو الجانب المظلم من السلوك التنظيمي في المنظمات الحديثة، سواء كانت منظمات عامة أو خاصة أو تربوية، وربطت هذه الدراسات السلوكيات التنظيمية السلبية بالإيجابية؛ للحد منها وزيادة فاعلية المنظمات.
 - تفوقت الدراسات الأجنبية في دراسة السلوكيات التنظيمية السلبية في المؤسسات كافة، وإن كانت أكثرها تمت في مؤسسات الأعمال والقليل في المؤسسات التربوية، وأكدت غالبيتها على أنها أصبحت ظاهرة تستحق الدراسة وبخاصة في المؤسسات التربوية؛ على اعتبار أنها مؤسسات أخلاقية بالدرجة الأولى.
 - ندرة الدراسات العربية - وبخاصة المصرية - التي تناولت الربط بين متغيرات الدراسة في المجال التربوي باستثناء دراسة سرمد غانم صالح وسندية مروان الحياي (2012) التي ربطت بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي لدى العاملين في جامعة الموصل، واقتصرت غالبية الدراسات على مجال المؤسسات العامة والخاصة غير التربوية مثل دراسة أسامة أحمد حسانين (2009) التي ربطت بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الشركات القابضة للغزل والنسيج والملابس الجاهزة، ودراسة ليث علي الحكيم والسيد وائل ناصر (2014) التي ربطت بين الأنومية التنظيمية وسلوك العمل العكسي في شركات السياحة والسفر في المنطقة الوسطى من العراق، ودراسة وميض عبد الزهرة خضير (2015) التي ربطت بين المناخ الأخلاقي وخصائص الوظيفة وممارسات إدارة الموارد البشرية على السلوك المنحرف في العمل لدى العاملين في الشركة العامة للأسمدة، وجميعها دراسات خارج نطاق المؤسسات التعليمية.
 - أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن هناك علاقة بين بعض متغيرات الدراسة وبعضها، ولم تتناول أي من الدراسات النموذج السببي بين متغيرات الدراسة

ككل.

- لم يجد الباحث في أي من الدراسات العربية والأجنبية دراسة مباشرة تناولت موضوع الدراسة الحالية، إلا أن الدراسة الحالية قد استفادت من الدراسات السابقة في: صياغة الإطار النظري للدراسة الحالية، وتكوين تصور شامل لهذه الدراسة من حيث: المفاهيم، والمنهج، والأدوات، والإجراءات، وإجراء الدراسة الحالية من حيث انتهت الدراسات السابقة، وبناء أدوات الدراسة بما يتلاءم مع بيئة الدراسة وتحليلها وتفسيرها، وصياغة التوصيات والمقترحات.

المحور الأول - الإطار النظري:

يتناول البحث الحالي الأدبيات المرتبطة بمتغيراته على النحو التالي:

(1) القيادة الأخلاقية *Ethical leadership*:

تعد المدارس إحدى المؤسسات التربوية الأخلاقية التي تم إنشاؤها لدعم المعايير الأخلاقية، ومن ثم فإن قياداتها هم وكلاء دعم الأخلاق في المجتمع، يتخذون قراراتهم مصبوغة بتفضيل قيم أخلاقية على أخرى، ويتحملون ممارسة السلطة بطريقة أخلاقية؛ فسلطتهم في جوهرها سلطة أخلاقية في المقام الأول، ومن ثم فإن القيادة التربوية في المؤسسات التعليمية تعكس رسالة أخلاقية يقوم مدير المدرسة بقيادتها، ويوجه المعلمين نحو تحقيقها.

ويتضمن العمل الذي يؤديه القادة التربويون نشاطاً أخلاقياً وعقلياً في نفس الوقت؛ لأن هذا النشاط يمزج بين الاهتمامات الإنسانية والمهنية، ونظراً لكثرة التحديات التي يواجهها مديرو المدارس وإدارتها بوجه عام فلا بد أن يكون هناك توجه عام لمزيد من القيادة الأخلاقية لهذه المدارس (Starratt, 2004, 73-74)، حيث إن مديري المدارس ملزمون بالتعامل مع واقع اجتماعي معقد، ويواجهون عدة تحديات أخلاقية، منها: إدارة المؤسسات التربوية بأسلوب أخلاقي، فضلاً عن القيام بدور القادة الأخلاقيين للمجتمع المحلي (عباس مهدي الشريفي، ومنال محمود التتج، 2011، 141)، وصناعة القرار الأخلاقي عبر تطبيق المبادئ الأخلاقية في حل

المشكلات التي تتأثر بالخبرة الشخصية ومستوى التعليم والتدريب والقيم والمعتقدات الذاتية (عباس مهدي الشريفي، وخالد أحمد الصرايرة، وملك صالح الناظر، 2012، 117)، ولهذا تعد الاعتبارات الأخلاقية عنصراً مهماً في قرارات المنظمة والفرد (Church, Goa, Nainar & Shehata, 2005, 365). وجذب المعلمين وأولياء الأمور وغيرهم من المستفيدين لما يجده من أمن ومصلحة وعدل في ظلها، ولهذا فإن جميع جوانب القيادة التربوية الأخلاقية تكون مهمة في المجال التربوي، فهي لا تركز فقط على أهمية الأخلاق في الإدارة؛ ولكنها ترتبط بكون القائد هو الشخص الأخلاقي الذي يعمل كقائد تربوي، وممثل للممارسات الأخلاقية في القيادة التربوية داخلياً وخارجياً (Fowler, 2010, 3)، ولهذا يؤدي السلوك المقبول أخلاقياً دوراً مهماً في القيادة التربوية.

وتعد القيادة الأخلاقية متغيراً من المتغيرات الأكثر أهمية في أدبيات السلوك التنظيمي في الآونة الأخيرة؛ ففي ظل زيادة التوجهات الحديثة في الإدارة التي تنادي بالشفافية الإدارية، وتطبيق إستراتيجيات تمكين العاملين، وتفعيل دور فرق العمل ذاتية الإدارة، حيث يصبح العاملون أكثر التزاماً وسيطرة على العمل وأكثر مسئولية واستقلالية ودون إشراف مباشر في العمل؛ الأمر الذي يتطلب الثقة المتبادلة بين الأطراف كافة ذات العلاقة بالمنظمة. ولعل المصدر الأساسي لهذه الثقة هي سلوكيات القيادة الأخلاقية (محمد سليمان محمد، 2012، 1008). وعلى الرغم من أنها من الظواهر التي تم تناولها في الفلسفة منذ أكثر من 2000 عام (Ciulla, 2004, 57)، إلا أن البحوث التجريبية على الأخلاق في القيادة والإدارة لم تتم إلا في خلال العقود القليلة الماضية ((Bass & Bass, 2008, 66)). حيث كان يتم تناول الأخلاق كجزء هامشي لا يتجزأ في صيغة معظم نظريات القيادة، مثل: نظريات القيادة التحولية، والأصيلة، والكاريزمية، والروحانية، والخادمة. (Frisch & Huppenbauer, 2014, 24-25)

(أ) مفهوم القيادة الأخلاقية:

الأخلاق في اللغة مفرداً خُلِق، وتعبّر عن الدين والطبع والسجايا، وهي التي تعكس الصورة المعلنة والباطنة للإنسان، (أبو الفضل جمال الدين ابن منظور،

1986، 86)، بينما الأخلاق شرعاً هي: هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال الإرادية الاختيارية من حسنة وسيئة وجميلة وقبيحة، وهذه الهيئة قابلة بطبعها لتأثير التربية الحسنة والسيئة فيها (أبو بكر جابر الجزائري، 1990، 140) أما اصطلاحاً فهي بوجه عام تشير إلى القوى الراسخة في النفس التي تقود الإنسان إلى الاختيار بين الخير والشر، فإذا صدر عن هذه القوة أفعال محمودة عقلاً وشرعاً نعتت بالخلق الحسن، أما إذا صدرت عنها أفعال مذمومة عقلاً وشرعاً نعتت بالخلق السيء وفقاً للمبادئ والمعايير التي تحكم سلوك المجتمع والأفراد (شوقي ناجي جواد، 2000).

وتنشأ القيادة الأخلاقية عندما يظهر القادة جانبيين أخلاقيين مهمين، هما: جانب الشخص الأخلاقي Moral person وجانب المدير الأخلاقي Moral manager، فالقائد الأخلاقي؛ يجب أن يظهر في تعاملاته السلوكيات التي تعكس أنه شخصية أخلاقية، وأن يجعل هذه السلوكيات الأخلاقية واضحة ومؤثرة في المعلمين المحيطين به، وذلك من خلال كونه مديراً أخلاقياً، يستخدم سلطاته في وضع المعايير الأخلاقية، ومكافأة السلوكيات الملتزم بها، وصنع القرارات الأخلاقية، ومناقشة القضايا والمعضلات الأخلاقية داخل المدرسة.

ولهذا يبين سوزرلاند (Sutherland, 2010, 41) ومحمد سليمان محمد (2013، 551) أن القيادة الأخلاقية تحيط بشخصية القائد وما يفعله، حيث إن مفهوم القيادة الأخلاقية يذهب إلى أبعد من الالتزام بالمثل والمبادئ الأخلاقية السامية من قبل القادة الأخلاقيين (الشخص الأخلاقي) لتشمل دعم والالتزام المرؤوسين بالسلوكيات الأخلاقية في العمل، الذي لا يتم غالباً بشكل عفوي أو تلقائي بل بشكل مخطط ومدرس وبنفس الطريقة التي يتم التعامل فيها مع الأولويات التنظيمية الأخرى في العمل (المدير الأخلاقي) وصولاً لتشكيل ثقافة تنظيمية أخلاقية قوية (التنظيم الأخلاقي)، وذلك بهدف بناء المؤسسة الأخلاقية القائمة على الثقة المتبادلة بين الأطراف كافة ذات المصلحة. وهذا يدعم ما أكدته دراسة براون (Brown, 2007, 143) من أن القيادة الأخلاقية لا يتم إدراكها من خلال الآخرين إلا من خلال تكامل شقين، هما: الشخص الأخلاقي، والمدير الأخلاقي. ويرجع الباحث ذلك

إلى أن هذه القيادة تضع السلوك المعياري الأخلاقي المناسب للمعلمين، وتقدم البرهان العملي على تطبيقه من خلال العلاقات الشخصية وعلاقات العمل.

أما بالنسبة لمفهوم القيادة الأخلاقية، فيراها جوزيه وثيبوديكيس (Jose & Thibodeaux, 1999, 134) بأنهم هم القادة الذين وضعوا المعايير الأخلاقية في منظماتهم ويتسمون بالصدق والنزاهة، ويوضحون المبادئ الأخلاقية بشأن قراراتهم الإدارية، وسلوكهم يتفق مع المبادئ الأخلاقية، وتنمي المناخ الأخلاقي في الممارسات من خلال الممارسات الإدارية، مثل: الاختيار، والتعيين، ومكافأة العاملين المناسبين للمناخ الأخلاقي، وإقالة العاملين المتعارضين مع المعايير الأخلاقية)، ودمج معتقدات الفرد والمنظمة، كما يعرفها براون وتيرفينوا وهاريسون (Brown, Trevino & Harrison, 2005, 120) بأنها: مظاهر السلوك المناسب معيارياً، من خلال الإجراءات والعلاقات الشخصية، وتعزيز هذا السلوك لدى المرؤوسين من خلال التواصل ثنائي الاتجاه، وتعزيز السلوك الأخلاقي وصنع القرار الأخلاقي. بينما يشير شاو (Shaw, 2008, 42) إلى أن القيادة الأخلاقية عملية تنظيم الأفراد وتوجيه الموارد التنظيمية بأسلوب يتوافق وينسجم مع القواعد والمعايير المجتمعية، ويبين الأنماط السلوكية الصحيحة والخاطئة للأفراد. كما يراها فوكس وسبيكر (Fox & Spector, 2008, 954) بأنها: مجموعة الأنشطة والممارسات التي يقوم بها القادة الإداريون لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية داخل المنظمات، من خلال الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية، ودعم الأنشطة التي تشجع السلوكيات الأخلاقية وتنتقد السلوكيات اللاأخلاقية. أو هي التأثير في الاتباع لتحقيق الكفاءة والفعالية وإيجاد المناخ التنظيمي الذي يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة (تحسين الطراونة، 2010، 112)، بينما يراها محمد سليمان محمد (2012، 1020) بأنها: تمثل عملية تأثير يمارسها القادة الإداريون، لحث الآخرين على تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال الالتزام بسلوكيات تتميز بسمات أخلاقية ملائمة (مثل: المصداقية، والأمانة، والعدالة، وإيثار الرحمة) التي تهدف إلى تعديل وتحسين وتعزيز هذه السلوكيات بين مرؤوسيه، وذلك عن طريق توضيح التوقعات

الأخلاقية، ومناقشة القضايا الأخلاقية، ودعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية في العمل، وذلك بهدف تحقيق منافع لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

أما في ميدان الإدارة المدرسية فتعرف القيادة الأخلاقية على أنها: المديرون الذين لديهم درجة عالية من النضج، تسمح لهم بالتنبؤ بالنتائج، والسعي لإرضاء المعلمين والطلاب وأولياء الأمور وإشباع رغباتهم (Karaköse, 2007, 468)، بينما يراها شاو (Shaw, 2008, 59) في التعليم بأنها: فن ابتداء جماعات منظمة متعاونة اجتماعياً، تربطها مصالح مشتركة، تتضمن تحقيق الأهداف التعليمية من خلال تنظيم الأفراد، والاهتمام بمصالحهم، وتوجيه الموارد التنظيمية بأسلوب يتوافق وينسجم مع القواعد والمعايير المجتمعية، وتصنيف الأنماط السلوكية الصحيحة والخاطئة للأفراد.

أما أسامة زين العابدين عثمان (2008، 250-251) فيرى أنها: مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها القائد المدرسي تجاه المتعلم، مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة، والتي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعاً لمجتمعه ووطنه.

بينما تستخلص دراسة سجي يحيى (2010) بأنه: المدير الذي يستمع إلى المعلمين ويحترم آراءهم، ويتسم بالجدية والإخلاص في العمل، ويعدل في تقييم المعلمين والتلاميذ، ويؤمن بالقيم الأخلاقية ويعززها، ويراعي المشاعر الوجدانية للمعلمين، ويحرص على تعزيز العمل الجماعي بين المعلمين، ولديه اتجاهات إنسانية نحو التلاميذ.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن القيادة الأخلاقية تتطلب إظهار سلوك قيادي يلتزم بالمعايير الأخلاقية المقبولة والمعتمدة ثقافياً سواء في شخصية القائد أو تعامله مع مرؤوسيه وترويج هذه السلوكيات فيما بينهم، وأن القيادة الأخلاقية لا يمكن إدراكها وإدراك فعاليتها إلا من خلال البعدين الشخصي والإداري، فالقائد ذو الشخصية الأخلاقية لا يمكنه تحقيق أهداف المنظمة دون انعكاس ذلك على الإدارة الأخلاقية، كما يلاحظ تميز القيادة الأخلاقية عن غيرها من القيادات في أنها تركز

بشكل فريد على الاهتمام بالبعد الأخلاقي في التأثير على العاملين والمستفيدين لتحقيق الأهداف المنشودة بعكس القيادات الأخرى التي تهتم بأخلاقيات العمل بشكل ثانوي أو ضمني أو غير مباشر، إضافة إلى أنها تشجع على أهم السلوكيات الأخلاقية للقيادات الإدارية إضافة إلى تشجيع هذه السلوكيات بين الرؤوسين؛ لتحسين الأداء وتجويده من خلال دور المدير الأخلاقي، كما أنها تمثل نموذجاً للقوة الجذابة للعاملين؛ مما يجذب العاملين لتعلم السلوكيات الإيجابية منها، وتعزيزها لنظرية التبادل الاجتماعي (المنفعة المتبادلة) عبر تعزيز السلوكيات الأخلاقية للعاملين، التي يتبعها رد فعل متمثلاً في السلوكيات الإيجابية والأخلاقية في العمل، والمعاملة بالمثل من جانب العاملين.

(ب) أبعاد القيادة الأخلاقية:

تنوعت أبعاد القيادة الأخلاقية من دراسة إلى أخرى تبعاً لطبيعة كل دراسة وتوجهاتها، فتناولت دراسة روسيميري وجيسي (Taylor & Strickland, 2002) الخصائص الأخلاقية للقيادة والتي حددتها في (المصداقية، والعدالة، والأمانة، والجدارة، والنزاهة، والموثوقية، والاحترام، والرحمة، والحسم في اتخاذ القرار، والأدب، والانفتاح، والحساسية، والإبداع، والتواضع). بينما ركزت دراسة ليجولت (Legault, 2010) على صفات القائد الأخلاقي وهي: الإدراك الذاتي، والنظرة الشمولية الواسعة، والقيام بالعمل بالفطرة، والتعهد بمواصلة التطوير، والجوهر الروحي والديني، والبحث عن البيئة التي تتلاءم والقيم والخبرة الأخلاقية الصادرة من القلب. بينما حددتها دراسة ريسك وآخرون (Resick, Hanges, Dickson, & Mitchelson, 2006) في: النزاهة، والإيثار، والتشجيع، والتحفيز الجماعي). بينما حصرتها دراسة مورهوس (Moorhouse, 2002) في الصدق، ونكران الذات، والاعتراف بالخطأ، وعدم النفاق، وحفظ السر، والاستماع الجيد.

بينما ركزت دراسات أخرى على المدير الأخلاقي، فتناولت دراسة براون وآخرون (Brown, Trevino & Hartman, 2003) الأبعاد التالية: التوجه بالأفراد، ووضع المعايير الأخلاقية والمساءلة، ووضوح التصرفات والسمات الأخلاقية، واتساع

الوعي الأخلاقي). بينما حددها محمد سليمان محمد (2013) ليربطها بإدارة الجودة الشاملة لتشمل السلوكيات التالية: دعم الجودة الأخلاقية، وتطوير الموارد البشرية، وتشجيع العمل الجماعي، وتمكين العاملين، وشفافية المعلومات)، بينما وضع فريتش وهوبينبايير (Frisch & Huppenbauer, 2014) مقياسًا يقيس السلوكيات الأخلاقية تجاه العاملين، ويتضمن: (العلاقة مع العاملين، والعدالة، ومشاركة العاملين، وتطوير العاملين، وصحة العاملين والتوازن بين الحياة والعمل، وواجبات العمل) والمستفيدين (المنتجات والسعر، والعلاقة مع العملاء، والعلاقة تجاه المجتمع).

بينما تناولت دراسات أخرى القيادة الأخلاقية لتشمل الشخص الأخلاقي والمدير الأخلاقي وأضاف بعض الباحثين إليها محاور أخرى، فحددت دراسة محمد سليمان محمد (2012) هذه السلوكيات في: الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية في العمل أي الشخص الأخلاقي (الصدق، والأمانة، والعدالة، والرحمة، والإيثار)، وتشجيع القيادة للسلوكيات الأخلاقية في العمل أي المدير الأخلاقي (التوقعات الأخلاقية للقيادة، ومناقشة القيادة الأخلاقية، وتشجيع القرارات الأخلاقية، ودعم المعايير الأخلاقية في العمل، وتناولت دراسة عباد مهدي الشريفي ومنال محمود التتح (2011) دراسة الأبعاد التالية: النمو الشخصي، والاستقلالية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والنمو المهني، والاتصال، والمكافأة. بينما تناولت دراسة السيد الخضري محمود (2013) الأبعاد التالية: السمات الشخصية الأخلاقية، والسمات الإدارية الأخلاقية، وسمات عمل الفريق الأخلاقية، وسمات العلاقات الإنسانية الأخلاقية. بينما ركزت دراسة محمد عبد القادر عابدين ومحمد عوض شعبيات وبنان محمد حليبة (2012) على: أخلاقيات المدير تجاه الطلاب، وأخلاقيات المدير تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وأخلاقيات المدير تجاه العاملين. أما دراسة ماجد لافي المطيري (2013) فتناولت الأبعاد التالية: الصفات الأخلاقية لمدير المدرسة، والصفات الإدارية الأخلاقية، والعلاقات الاجتماعية الأخلاقية، والعمل الجماعي الأخلاقي. أما دراسة علي خميس المصري (2012) فركزت على الأبعاد التالية:

توضيح الدور، ومشاركة السلطة، والنزاهة، والتوجيه الأخلاقي، والتوجه نحو الأفراد. كما وضع كالشوفين وآخرون (Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, 2011) مقياساً للسلوك الأخلاقي يتناول أبعاد: التوجه بالأفراد، والإنصاف، وتقاسم السلطة، والاهتمام بالاستدامة، والتوجيه الأخلاقي، والتوضيح والنزاهة. بينما ركز زنج وزو ووي وزانج وزانج (Zheng, Zhu, Yu, Zhang, Zhang, 2011) على خمسة أبعاد، هي: الأسلوب الأخلاقي لصنع القرار، والتعامل مع العاملين بشكل جيد، والصفات الأخلاقية الشخصية، والنظام الأخلاقي، والفضيلة. إلا أن خوننتيا وسوار (Khuntia & Suar, 2004) حددها في بعدين أساسيين، هما: التمكين، والدافع والشخصية. كما تم تحديدها في دراسة أخرى في: الانصاف، وتحديد الدور، ومشاركة السلطة (De Hoogh & Den Hartog, 2008).

وبناءً على الدراسات والأدبيات يتناول البحث الحالي القيادة الأخلاقية من خلال المحاور التالية:

(أ) الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية في العمل (الشخص الأخلاقي)، مثل: الصدق، والأمانة، والعدالة، والرحمة، والإيثار، والانفتاح، والتواضع، والالتزام، والنزاهة، والنمو المهني والشخصي، والتواصل الفعال، والنظرة الشمولية، ونكران الذات، والاعتراف بالخطأ، وتقبل النقد البناء، واحترام الآخرين، وغيرها.

(ب) تشجيع السلوكيات الأخلاقية في العمل (المدير الأخلاقي)، مثل: التوقعات الأخلاقية للقيادة، ومناقشة القيادة الأخلاقية، وتشجيع القرارات الأخلاقية، ودعم المعايير الأخلاقية في العمل، وتمكين العاملين، والعلاقات الاجتماعية الأخلاقية مع الطلاب والعاملين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، ودعم الجودة الأخلاقية، وتشجيع أخلاقيات فرق العمل.

(2) المناخ الأخلاقي:

يعبر المناخ التنظيمي عن الجو العام الذي تعيشه المؤسسة والتفاعل مع البيئة المحيطة تأثراً وتأثيراً، وهو غير ملموس ولا يمكن إدراكه أو قياسه إلا من خلال

تصورات العاملين، ويرى في هذا الصدد محاد رضا (2015، 170) أن المناخ التنظيمي من أكثر العوامل تأثيراً في المنظمة، فبحسب هذا المناخ التنظيمي وما تتسم به أبعاده من خصائص تتشكل مشاعر الأفراد واتجاهاتهم إزاء أعمالهم ومنظمتهم؛ مما يؤثر على سلوكياتهم داخل المنظمة وخارجها بما ينعكس في مجمله على مستوى أداء الفرد ومن ثم على مستوى أداء المنظمة ككل. ولهذا فإن المناخ التنظيمي يمثل صورة ذهنية يشكها العاملون في المنظمة عن ثقافة منظمتهم وبيئتها التنظيمية المؤثرة في سلوكياتهم واتجاهاتهم، ولهذا تتميز كل مؤسسة تعليمية بمناخ تنظيمي خاص بها تختلف به عن غيرها، ويتأثر هذا المناخ بالعلاقات السائدة والأبعاد التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية، كما أنه يؤثر إيجاباً أو سلباً على المخرجات التعليمية لها ودرجة تحقيقها لأهدافها المنشودة.

وبناءً عليه، تظهر أهمية المناخ التنظيمي في بلورة العلاقة بين الفرد وبيئته التنظيمية بشكل عام التي يحددها محوران أساسيان: الأول يتمثل في خصائص الفرد المرتبط بالنظام المعرفي وخبرته وتجاربه السابقة، والثاني بيئة العمل الداخلية التي تصف الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات باختلاف الأبعاد المحددة لمناخ العمل، إذ إن الخاصية الأهم التي تميز طبيعة مناخ العمل في المنظمة عن المنظمات الأخرى هي الطابع الأخلاقي الذي لا بد أن يكون بمثابة الجذور الأساسية التي ينطلق منها كيان المنظمة ككل، وهنا ظهر مفهوم المناخ الأخلاقي Ethical Climate (سوزان صالح دروزة، وديما شكري القواسمي، 2014، 299). ويمكن تناول المناخ الأخلاقي من الجوانب التالية:

(أ) مفهوم المناخ الأخلاقي:

تشير دعاء ممدوح شلبي (2011، 338) إلى أن هناك فرقاً بين مصطلح الأخلاق ومصطلح المبادئ الأخلاقية، فالأخلاق Ethics تهتم بالشخصية الفردية أما المبادئ الأخلاقية Morality فتتصل بالعادات والتقاليد بين الناس، وهناك فرق بين المناخ الأخلاقي Ethical Climate والسلوك الأخلاقي Ethical Behavior فالسلوك الأخلاقي هو: سلوك فردي يخص كل فرد على حدة حسب أخلاقه ومعتقداته الدينية، فهو من يقرر الصواب والخطأ، أما المناخ الأخلاقي فهو المناخ العام حسب

النطاق المتحدث عنه سواء للمنظمات أو المؤسسات أو الدول.

ولهذا فإن الخصائص الخلقية للفرد ليست كافية لشرح السلوك الأخلاقي داخل المنظمات، فالشخصية الخلقية للفرد تتكامل مع بيئة العمل في السلوك ليكون معاً السلوك الخلقى، وتمثل أخلاقيات العمل قيم السلوك والأخلاق التي توضح التصرفات الصائبة والخاطئة التي تظهر في بيئة العمل.

أما بالنسبة للمناخ الأخلاقي فقد ظهرت مصطلحات مختلفة لوصف المناخ الأخلاقي، فقد استخدمت مصطلحات مثل: المناخ التنظيمي الأخلاقي Ethical Organizational Climate، والثقافة الأخلاقية Ethical Culture، والمناخ الأخلاقي Moral Climate، والبيئة الأخلاقية Ethical Environments، والبعد الأخلاقي للمناخ الأخلاقي للتنظيمية وبيئة العمل الأخلاقية The ethical dimension of the organizational culture and ethical work environment، وانتهت بالتركيز على المناخ الأخلاقي (Suhonen, Scolt, Katajisto,) (Charalambous & Olson, 2015,518).

ويعد فيكتور وكولين (Victor & Cullen, 1988, 51-52) أول من قدما مفهوماً للمناخ الأخلاقي، واعتبره جزءاً أساسياً من أدبيات المناخ التنظيمي لتفسير السلوك الأخلاقي والتنبؤ به داخل المنظمات، حيث قدما تصوراً شاملاً لأبعاده النظرية حينما استعانوا بالكتابات المختلفة في مجال الفلسفة الأخلاقية ونظرية التطور المعرفي الأخلاقي وبعض النظريات الأخرى في علم الاجتماع، ولاحظوا أن المنظمة هي المسؤولة عن أنماط السلوك الأخلاقي واللاأخلاقي لأفرادها، لذلك يتعين أن يكون هناك اهتمام متزايد لفهم المنظومات المعيارية وإدارتها بشكل يضمن ترسيخ وتوجيه السلوك الأخلاقي لأعضاء المنظمة. وبناءً على ذلك يعرف المناخ الأخلاقي بأنه: التصورات أو الرؤى المشتركة بين أعضاء المنظمة عن ماهية وقواعد السلوك النموذجية والإجراءات التي تتضمن محتوى أخلاقياً، وكيفية المعالجة والتعامل مع القضايا الأخلاقية بهذه المنظمة.

بينما يعرفه مارتين وكولين (Martin & Cullen, 2006, 179) بأنه: جزء أو نوع أو نمط من المناخ التنظيمي داخل المنظمة يعكس السياسات والممارسات

والإجراءات الأخلاقية للمنظمة. أو هو نوع من مناخ العمل الذي يعكس السياسات التنظيمية والإجراءات والممارسات التي تكون لها عواقب أخلاقية (Mulki, Jaramillo & Locander, 2008, 562). أو أنه بناء على مستوى تنظيمي يمثل التصورات الأخلاقية المشتركة للعاملين لمناخ المنظمة، على اعتبار أن سلوك العاملين داخل المنظمة يتكون وفقاً لسياسات وإجراءات ومدونات قواعد السلوك للمنظمة نفسها، وذلك لأن المناخ الأخلاقي للمنظمة يقرر السلوكيات والقيم الأخلاقية، وتأثيرات الأخلاق على أعضائها (Shin, 2012, 300-301). أو هو تصور مشترك لأعضاء المنظمة حول أي السلوكيات تكون أخلاقية وأي القضايا التي يمكن تعالج أخلاقياً (Dewi, Ratna & Choirul, 2015, 232)، أو هو تصور مشترك للمعايير الأخلاقية للبيئة التنظيمية ومختلف الأخلاق الشخصية التي يمارسها أعضاء المنظمة والتي تعد ضرورة للتمييز الأخلاقي، ويتكون من الممارسات المقبولة مثل معايير السلوك المجتمعي أو قواعد السلوك المهني القائمة على الأخلاق التي تنطوي على أحكام تتعلق بالحق والباطل (Domino, Wingreen & Blanton, 2015, 456-457).

ومن ثم فإن المناخ الأخلاقي هو:

- عملية ديناميكية تمثل مجموعة من القيم والمعايير والسياسات والممارسات المشتركة بين أفراد المنظمة (المدرسة) التي تكون خطوطاً توجيهية لهؤلاء الأفراد وقيادتها في التمييز بين الجيد والسيء والصواب والخطأ، وفي معالجة المسائل الأخلاقية في المنظمة.
- يمثل الممارسات والظروف التنظيمية التي تعزز مناقشة وتصميم القرارات ذات المحتوى الأخلاقي، ويشير إلى التصورات المرتبطة بكيفية معالجة القضايا الأخلاقية في مكان العمل، كما يمثل التصورات الفردية للمدرسة التي تؤثر في المواقف والسلوك، وتمثل مرجعية لسلوك أعضائها.
- يتوقف نجاحه على إدراكات المعلمين للمعايير الأخلاقية المرتبطة بقواعد وسياسات وقيم وإجراءات وممارسات المدرسة.

(ب) عناصر المناخ الأخلاقي:

أشار فيدافير كوهين (Vidaver- Cohen, 1988, 1215-1216) أن المناخ الأخلاقي يتكون عبر سلسلة متصلة من الأحداث يتكون هو في نهايتها، ويتميز المناخ في ضوء هذه السلسلة الإيجابية بمعايير قوية تؤدي إلى الوفاء بالعهود الاجتماعية مع الأخذ في الاعتبار النتائج السلبية التي يمكن أن تضر بالآخرين، وذلك من خلال حل المشكلة ومكافأة الأعمال المسؤولة بشكل قصدي، وتخصيص الموارد لتشجيع العلاقات الودية والاحترام الاجتماعي بين العاملين داخل المنظمة على المدى البعيد، ولهذا فإن المناخ الأخلاقي وفقاً لهذه السلسلة يتضمن خمسة أبعاد مكونة له هي (1) تأكيد الهدف أو غلبة المعايير المرتبطة باختيار الأهداف التنظيمية، (2) تأكيد الوسائل أو غلبة المعايير المرتبطة بتحديد كيفية تحقيق الأهداف التنظيمية، (3) التوجه نحو المكافأة أو تفوق المعايير ذات العلاقة بكيفية مكافأة الأداء، (4) دعم المهمة أو غلبة المعايير ذات الصلة بكيفية تخصيص الموارد المرتبطة بأداء مهام محددة، (5) الدعم الاجتماعي العاطفي أي غلبة المعايير ذات الصلة بنمط العلاقات المتوقعة في المنظمة.

واقترح فيكتور وكولين (Victor & Cullen, 1988, 103) تصنيفاً للمناخات التنظيمية للمنشأة على ثلاثة معايير للحكم الأخلاقي، هي: الأنانية (Egoism) (المتعة أو حب الذات)، والإحسان أو الخيرية (Benevolence)، وقواعد العمل أو السلوك principled. وتشير الأنانية إلى اتجاه سلوكي يسعى أساساً نحو الاهتمام الذاتي للبحث عن المتعة وتجنب الألم، أما الإحسان أو الخيرية (مذهب المنفعة) فيركز على الاهتمام بالإرضاء أو الوفاء بمصالح كثير من الناس بقدر الإمكان، بينما قواعد السلوك أو العمل (علم الأخلاق) يرتبط باستيعاب المعايير والمعتقدات العالمية من قبل أعضاء المنظمة. (Appelbaum, Deguire & Lay, 2005, 44)

وبالإضافة إلى هذه المعايير الثلاثة الأساسية للمناخات التنظيمية التي تقوم أساساً على نظريات الأدوار والجماعات المرجعية في المنظمات (Merton, 1957)، فقد صنف فيكتور وكولين (Victor & Cullen, 1988, 106) ثلاثة

مواضع من التحليل للمناخ الأخلاقي، حيث أكدنا أن الأفراد تستخدم في صنع القرارات الفردية والمحلية والعالمية على اعتبار أن تشكيل السلوك من حتميات أداء الدور، ويشير المستوى الفردي إلى استخدام الذات باعتبارها المرجع الرئيسي للتفكير الأخلاقي والتي تستند على المعتقدات الشخصية، أما المستوى المحلي فيركز على الفئات المرجعية الحالية في النظم الاجتماعية المحيطة مباشرة بالفرد أي تعتمد على القواعد والقيم داخل المنظمة (على سبيل المثال: الممارسات والسياسات التنظيمية، وغيرها)، بينما المستوى العالمي يشير إلى مصادر التفكير الأخلاقي التي تقع وراء المجموعة أو التنظيم الحالي أي تشير إلى القوانين والمعايير الأخلاقية للمهنة والتقاليد السائدة في المجتمع (على سبيل المثال: أكواد السلوك المهنية، وبهذا خلص فيكتور وكولين (Victor & Cullen, 1988, 109) أن مناخ العمل الأخلاقي بوجه له بعدين أساسيين، هما: المعيار الأخلاقي الذي تعمل به المنظمات في صنع القرار، وأخلاقيات صنع القرار نفسه.

ولتوضيح ذلك، اتفق بعض الباحثين على ما أقره فيكتور وكولين (Victor & Cullen, 1988, 112-113; Elci & Alpan, 2008, 298-299) في التحليل النظري لأنواع المناخ الأخلاقي، الذي يتضمن تسعة مستويات تحليلية للمعايير الأخلاقية (الأناانية، والخيرية، والمبادئ أو قواعد السلوك)، وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول (1)

مستوى التحليل الفردي والمحلي والعالمى للمعايير الأخلاقية.

مستوى التحليل			المعايير الأخلاقية
عالمي Cosmopolitan	محلي Local	فردى Individual	
الكفاءة: وتتأثر القرارات الأخلاقية بالمصلحة الاجتماعية أو الاقتصادية العامة.	ربح المنظمة: ويقع في السياق أن القرارات الفردية تعكس مصلحة المنظمة، حيث تتأثر القرارات الأخلاقية الفردية بتحليل المعتقدات لمجموعة العمل الحالية	المصلحة/الاهتمام الشخصي: يشجع على النظر في احتياجات وتفضيلات الفرد نفسه، ويمكن أن يعرف بالرفاه	الأناانية Egoism

مستوى التحليل			
عالمي Cosmopolitan	محلي Local	فردى Individual	المعايير الأخلاقية
	(مثال: أرباح المنظمة، الميزة الإستراتيجية).	الجسدي والسرور والسعادة والطاقة وأي معايير أخرى تعزز مصالح الفرد.	
المسئولية الاجتماعية: تتأثر القرارات الأخلاقية بعوامل خارجية أي يشير إلى السلوك المسئول اجتماعياً.	مصلحة الفريق: وتشمل تركيز واهتمام الجماعة المرجعية على روح العمل الجماعي وفرق العمل على سبيل المثال.	الصدقة: استناداً على تركيز معايير الخيرية على الأفراد الآخرين، وتركز مناحات الصدقة على مصالح الأفراد الذين لا ينتمون لعضوية المنظمة.	الخيرية Benevolence
القوانين ومعايير المهنة: ويتجاوز مصدر المبادئ في هذا المناخ خارج المنظمة (مثال: النظام القانوني، والمنظمات المهنية).	قواعد وإجراءات المنظمة: وينبع مصدر المبادئ الأخلاقية من المنظمة (مثال: القواعد والإجراءات).	الأخلاق الشخصية: لأن في موضع الفرد من التحليل، فإن المبادئ تختار ذاتياً، وهذا المناخ يقاد بالأخلاق الشخصية.	المبادئ أو قواعد السلوك والعمل Principled

كما اتفق عاطف يوسف مقابلة وباسم علي الحوامدة (2011) وخليل عوض أبو العسل (2011) بأنه يتضمن ستة أبعاد، وهي: المناخ القانوني، والمناخ المهني، ومناخ الرعاية، ومناخ الكفاءة، والمناخ الاستقلالي، والمناخ النفعي. بينما قسمت سوزان صالح دروزة وديما شكري القواسمي (2014) مناخ العمل الأخلاقي إلى: الجانب الفردي الأخلاقي، والجانب المنظمي الأخلاقي. بينما اتفقت بعض الدراسات (شوقي محمد الصباغ، وعبد العزيز علي مرزوق، 2012؛ أحمد علي حسن، 2012؛ وميض عبد الزهرة خضير، 2015؛ Marten، 2015؛ Tsai & Hung، 2008؛ Cullen، 2006) على وضع خمسة أنماط أو أنواع من المناخ الأخلاقي، وهي: الرعاية، والاستقلالية، والقانون والتشريعات، والقواعد، والمنفعة. وأضاف إليها كيم وميلر (Kim & Miller، 2008) مبدأ سادساً هو مناخ العناية الأخلاقية، ولهذا فإن

البحث الحالي يدرس المناخ الأخلاقي عبر الخمسة مناخات التي اتفقت عليها الأبحاث والدراسات الأخيرة السابقة مع استبدال مناخ المنفعة بالعبارة الأخلاقية التي تمثل المصلحة العامة ومصلحة المدرسة وليس المنفعة الذاتية، وتتمثل هذه المناخات في:

- مناخ الرعاية Caring Climate: وتنطلق تصرفات أصحاب هذا النمط في تصرفاتهم وأفعالهم مستندة إلى معايير الخيرية والإحسان الأخلاقي المرتكز على الاهتمام بالآخرين الذي قد يتأثرون بقراراتهم التنظيمية الأخلاقية، كما يهتم أصحاب هذا المناخ بسعادة ورفاهية بعضهم بعضاً بصورة صادقة، ومن ثم يهتمون اهتماماً متناهياً بالآخرين ومصالحهم واختيار الأفضل والسعادة لهم.
- مناخ الاستقلالية Independent Climate: ويتصرف الأفراد في هذا النوع من المناخ وفقاً لمعتقداتهم الأخلاقية دون إجبار من جهة العمل لتنفيذ قواعد والتزامات معينة، وبالتالي تكون تصرفاتهم وأفعالهم وفق مجموعة من المبادئ الأخلاقية المدروسة جيداً والمحددة سلفاً، ويرتكز هذا النمط على المبدأ الأخلاقي.
- مناخ القانون والتشريعات Laws and Code Climate: ويرتبط بالمبدأ السابق، ويتطلب هذا النوع التزام المعلمين بالمعايير والأنظمة والقواعد والإجراءات ذات الصلة بمهامهم أو غيرها وفقاً لتصورهم وإدراكهم، ويتطلب الفهم الواضح والصحيح للقوانين واللوائح التي تنظم المهنة أو السلطة داخل المدرسة، ويعتمد البعد على القواعد الخارجية، مثل: الدين، ومعايير المهنة، والقوانين والتشريعات.
- مناخ القواعد Rules Climate: ويتعلق بقواعد السلوك المقبولة التي تحدها المدرسة وفقاً لجوانب العمل والوظائف المختلفة والتي يسترشد بها في صانع القرار الأخلاقي مثل معايير قواعد السلوك أو مدونات السلوك التي تضعها المدارس وتجبرهم على احترامها، وهذا يتطلب قبول المعلمين لهذه القواعد والمعايير الأخلاقية.

- مناخ العناية الأخلاقية Moral Caring Climate المنفعة العامة: ويسعى هذا النوع من المناخ الأخلاقي إلى الاهتمام بمصلحة الآخرين والمدرسة والمجتمع في إطار من المبادئ المقبولة.

(3) نفخ الصافرة *Whistle Blowing*:

لإلقاء الضوء على مصطلح نفخ الصافرة الذي يعد من المصطلحات الحديثة نسبياً بما يخدم أهداف البحث الحالي، يتم تناوله من حيث: مفهومه، وأبعاده، والعوامل المؤثرة فيه، وآليات حماية نافخي الصافرة، ويمكن عرض ذلك على النحو التالي:

(أ) مفهوم نفخ الصافرة:

بدأت الكتابات منذ منتصف الثمانينات حول مفهوم صافرات الإنذار أو نفخ الصافرة للتعرف على الأسباب والكيفية التي يختار بها العاملون الإبلاغ عن السلوكيات غير الأخلاقية في المنظمات بوجه عام، وذلك على يد نير وميشلي Near and Miceli، ومنذ ذلك الوقت يثار جدل بين الباحثين حول أفضل القنوات الخاصة بالإبلاغ عن المخالفات، وتوصلوا إلى أن الإبلاغ عبر القنوات الداخلية أكثر أهمية وفائدة للمؤسسة، ويمكن اللجوء إلى القنوات الخارجية مثل الجمهور والإعلام في أضيق الحدود المتضمنة عدم كفاءة القنوات الداخلية أو اللامبالاة بالتقارير المخالفة وعدم التعامل معها بجدية، حيث إن الإبلاغ الداخلي يمكن أن يعطي للمنظمة الفرصة لإصلاح الممارسات الخاطئة، كما أن الإبلاغ الخارجي قد يؤدي إلى مزيد من الضرر للمنظمة (Miceli, Near & Dworkin, 2009; Taiwo,) (2015, 46).

وتنوعت التعاريف الخاصة لمفهوم نفخ الصافرة، وإن كانت اتفقت في مضمونها، فقد أورد نيل (Near, Rehg & Scotter, 2004, 223-224) أن بوك bok عام 1980م يراه بأنه دق ناقوس الخطر من داخل المنظمة، والكشف عن التجاوزات التي تنتدرج من الإهمال الخفيف إلى التجاوزات التي تهدد المصلحة العامة. بينما يراه بواي Bowie عام 1998 بأنه دق ناقوس الخطر من قبل موظف من أي

مؤسسة (ربحية أو غير هادفة للربح، أو خاصة أو عامة) كلفت لأداء أعمال وذلك بالكشف عن المخالفات التي يمكن أن تسبب ضرراً لأطراف ثالثة أو تشكل انتهاكاً للحقوق البشرية أو تتعارض مع أغراض المؤسسة وذلك للجهات التي لديها القدرة لكبح المخالفات أو للجمهور العام، أما ريتشارد Richard عام 1980م فيشير إلى أنه إجراء صحيح يأتي للموظف بشكل مستقل لتعريف من هم خارج المنظمة بالمخالفات ما لم يجد دعماً من رؤسائه. أو هو الشخص الذي يبلغ الجمهور أو أي شخص آخر في السلطة عن الأنشطة غير القانونية التي تحدث في الدوائر الحكومية والمنظمات الخاصة والتي تمثل انتهاكاً للقانون أو اللوائح، وتمثل تهديداً مباشراً للمصلحة العامة، مثل: الاحتيال، والفساد، وغيرها (Hannigan, 2006, 515).

كما يراه بوفيلي (Bouville, 2008, 579) بأنه صافرة تهب من قبل الموظف (أو موظف سابق) للكشف عما يؤمن به بأنه سلوك غير أخلاقي أو غير قانوني إلى الإدارة العليا (صافرة داخلية تهب) أو سلطة خارجية أو الجمهور (صافرة خارجية تهب). أو هو عملية الكشف عن معلومات يمكن أن تسبب الضرر بطرف ثالث (Association of Certified Fraud Examiners, 2010, 55). أو أنه أسلوب غير رسمي صادر من داخل المنظمات ونابع من الجوانب الأخلاقية والمسئولية الشخصية للأفراد وعلى نحو يتم لهم به الإفصاح عن ممارسات غير مشروعة وسلوكيات غير أخلاقية مضرّة بالمنظمة (سرمد غانم صالح، وسندية مروان الحياي، 2012، 89). أو هو الإبلاغ عن المخالفات وسوء السلوك المرتبط بانتهاك القانون أو قواعد التنظيم أو يمثل تهديداً مباشراً للمصلحة العامة من خلال تقارير داخلية (من خلال آليات أو قنوات داخل المنظمة) أو خارجية (إلى وسائل الإعلام أو الجمهور) للكشف عن سوء التصرف والفساد وسوء الإدارة في المنظمة (Alleyne, Weekes, 2013, 37). أو أنه الإبلاغ عن أفعال مشكوك فيها (سواء أكان منظمة أو فرد) إلى كيان معين لوقف هذه الأعمال، ويتم درج هذه الأخطاء في تقارير يتم تقديمها إلى أطراف داخل المنظمة أو خارجها (Kaplan, Pany, 2012, 362-363; Samuels. & Zhang, 2012, 92). أو هو تحقيق الممارسات الخاطئة في المنظمة، وتوافر الحافز والتحرك من خلال امتلاك الرغبة في

منع وقوع ضرر للآخرين، وارتفاع المخاطر والمخاوف بشأن سوء السلوك داخل المنظمة، أو ما يرتبط بها ثم إعطاء المعلومات عن الممارسات الخاطئة بصفة عامة إلى السلطات، وفضح هذه الممارسات في الصحافة أو قمعها في المنظمة ذاتها (Groeneweg, 2001; Gökçe, 2013c. 507). أو هو تقديم تقارير بالمخالفات إلى فرد أو منظمة يعتقد أن لديها قوة لوقف ذلك، وقد تكون هذه الجهات داخل المنظمة أو خارجها أو الجمهور (Gökçe, 2013a, 112). أو هي سلوكيات لموظفين أصحاب الأخلاق المرتبطة بالكشف بحسن نية عن الممارسات غير الأخلاقية في مكان العمل (Taiwo, 2015, 44-45).

وبناءً على ما سبق، فإن سلوك نفخ الصافرة هو:

- آلية تتوافر فيها حسن النية لمكافحة المخالفات داخل المنظمات، يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد، وتتطلب تحقيق المخالفات ثم اتخاذ القرار بشأن نفخ الصافرة، وهو مجرد بيان للحقيقة؛ لاتخاذ القرارات بشأن قمع السلوكيات غير الأخلاقية، التي يمكن أن تضر بمصلحة المنظمة سواء كانت ربحية أو غير ربحية.
- يمكن أن يكون داخلياً أو خارجياً أو كليهما (على ألا يتم اللجوء للجهات الخارجية إلا عند الضرورة)، عن طريق رفع المخالفات للجهات المسؤولة وأصحاب القرار والسلطة داخل المؤسسة أو خارجها، أو بإعلام الجمهور ووسائل الإعلام.
- يتطلب هذا السلوك شخصاً ذا خلقٍ عالٍ وضميرٍ حيٍّ وواعٍ؛ لمنع القائمين على الممارسات والسلوكيات غير الأخلاقية والذي يمكن أن يصل به الأمر إلى عدم إطاعة الأوامر غير الأخلاقية.
- يتم الإبلاغ عن الأنشطة غير القانونية إلى أطراف أخرى على استعداد لاتخاذ إجراءات تصحيحية أو تصعيدية تجاه هذه المخالفات.

(ب) أبعاد نفخ الصافرة:

تنوعت أبعاد نفخ الصافرة من دراسة إلى أخرى، ومن باحث إلى آخر تبعاً لأهداف كل دراسة وتوجهاتها. فقد قسم بارك وآخرون (Park, Blenkinsopp,) (Oktem & Omurgonulsen, 2008) هذه الأبعاد في المؤسسات التعليمية وفقاً لتوجهاتها وآلياتها إلى بعدين أساسيين، هما: رسمي (الإبلاغ عن المخالفات عن طريق اتباع قنوات اتصال تنظيمية رسمية)، وغير رسمي (إعلام شخص موثوق به عن المخالفات بصورة غير نظامية)، وقسم كل بعد إلى بعدين، وهما: محدد (أي يذكر الشخص المبلغ اسمه وبياناته)، ومجهول (إذ يتم استخدام اسم مستعار عند التبليغ)، كما قسم كل بعد من هذين البعدين إلى: داخلي (الإبلاغ للمشرف أو مدير المنظمة أو المختص داخل المنظمة)، وخارجي (الإبلاغ عن المخالفات لأطراف خارجية يعتقد أن لديها القدرة على التصحيح أو العقاب)، وبذلك يكون هناك ستة أبعاد لنفخ الصافرة هي: رسمي، وغير رسمي، ومحدد الهوية للمبلغ، ومجهول الهوية للمبلغ، وداخلي، وخارجي، كما ركز في دراسته على الاتجاهات الثقافية للفرد نحو نفخ الصافرة: وقسمها إلى أربعة أبعاد، وهي: فريدة أفقية، وفردية عمودية، وجماعية أفقية، وجماعية عمودية. بينما قسمها جوكسي (Gokce, 2013) في هذا النطاق إلى بعدين: داخلي وخارجي فقط.

بينما حدد ترونجاتيروت وسويني (Trongmateerut & Sweeney,) (2013) العوامل الشخصية لدى طلاب الدراسات العليا نحو نفخ الظاهرة في: المعايير الشخصية، والتوجهات نحو نفخ الصافرة، والنوايا. بينما درس دالتون ورادتكي (Dalton & Radtke, 2013) العوامل المرتبطة بعملية نفخ الصافرة لدى الطلاب الجامعيين، وحددها في: البيئة الأخلاقية، والتكاليف، والمخاطر، والفوائد، والمسئولية، والعمر، والجنس. بينما حددها بهال ودادهيتش (Bhal & Dadhich, 2011) لدى طلاب الدراسات العليا أنها مرتبطة بالشعور بالراحة النفسية والخوف من عدمه. كما تناول دوراسامي (Dorasamy, 2012) السياسات والإجراءات الملزمة للحكم الرشيد على مستوى الجامعات والمرتبطة بثقافة نفخ الصافرة، وشملت منظوراً تشريعياً

ومنظورًا مؤسسيًا والمساهمة في الحكم الرشيد، وتناولت الدراسة هذه الجوانب: الحوكمة الجيدة، والإجراءات والسياسات، وثقافة نفخ الصافرة.

أما من حيث النوايا نحو نفخ الصافرة، فقد درس جيكوسي (Gökçe, 2013) النوايا لدى الأفراد داخل المدارس من نفخ الصافرة من خلال التقييم الأخلاقي (وفقًا لعلم الأخلاق يحدد الفرد التصرف بطريقة ما بناءً على تقييمه للتصرف إذا ما كان يتفق مع واجبات الفرد غير المكتوبة ومدى التزامه بهذا التصرف) من خلال دراسة ثلاثة أبعاد بعد استبعاد بعد الذاتية من دراسته (الخاص باختيار الفرد لعمل ما لما يحققه من المصلحة الذاتية)، وهذه الأبعاد الثلاثة هي: العدالة (فكرة العدالة للجميع)، والنسبية (إلى أي مدى كان عمل نفخ الصافرة مقبولاً في الثقافة المؤسسية والمجتمعية)، والنفعية (مدى تحقيق هذا العمل لفائدة ذلك لأكثر عدد من الناس).

أما في مجالات أخرى غير المنظمات التعليمية، فقد درس آلين وويكيز - مارشال وآثر (Alleyne, Weekes-Marshall & Arthur, 2013) العوامل المرتبطة بنوايا نفخ الصافرة لدى المحاسبين وشملت: درجة الوعي بأهمية نفخ الصافرة وآليات حماية نافخي الصافرة أو المبلغين عن المخالفات، والعوامل المختلفة المشجعة لهذا السلوك، مثل: الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والقيم الأخلاقية للمؤسسة. كما قسم هذه النوايا إلى الإبلاغ الداخلي والخارجي. إلا أن بارك وبلنكينسوب (Park & Blenkinsopp, 2009) قسما التوجه نحو نفخ الصافرة إلى متغير تابع هو النية نحو نفخ الصافرة (وشملت: تقرير مجهول الهوية، وتقرير مع الهوية)، والمتغيرات المستقلة التي شملت: الاتجاه نحو نفخ الصافرة (تقويم الأهمية، والمعتقدات السلوكية)، والمعايير الشخصية (المعتقدات الإيمانية، والدافع إلى الامتثال)، وإدراك ضبط السلوك (المعتقدات الضابطة للسلوك، وإدراك القوة). بينما قسم ويناردي (Winardi, 2013) النوايا لنفخ الصافرة في المؤسسات الحكومية إلى: العوامل الفردية القائمة على نظرية السلوك المخطط (الاتجاه نحو نفخ الصافرة، والمعايير الشخصية، وإدراك الضبط السلوكي)، والعوامل الموقفية (خطورة المخالفات، ووضع القائم بالمخالفة، والتكلفة الشخصية من الإبلاغ).

وبناءً على ما سبق، يتناول البحث الحالي في قياس نفخ الصافرة في مدارس التعليم العام الأبعاد التالية:

- القناعات الشخصية نحو نفخ الصافرة: ويشمل نوايا واتجاهات المعلمين ومعاييرهم واتجاهاتهم الشخصية فيما يتعلق بالتوجه نحو نفخ الصافرة من عدمه، والوعي بأهمية نفخ الصافرة، وكذلك إدراكه للعوامل الموقفية، مثل: خطورة المخالفات، ووضع القائم بالمخالفة، وكذلك توجهات المعلمين نحو الأسلوب المفضل في نفخ الصافرة (الأسلوب الرسمي، والأسلوب غير الرسمي، والإبلاغ الداخلي، والإبلاغ الخارجي).
- مناخ نفخ الصافرة، ويشمل: السياسات والإجراءات التنظيمية الداعمة لثقافة نفخ الصافرة من عدمه، مثل: الحوكمة الجيدة، والتشريعات القانونية، والقواعد والقيم التنظيمية، ونشر ثقافة نفخ الصافرة.

(ج) العوامل المؤثرة في نفخ الصافرة:

من خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة، يمكن تحديد العوامل المؤثرة في نفخ الصافرة في الآتي:

- التنشئة الأسرية والتربوية: إن التنشئة الأسرية التي تقتصر إلى إنماء روح المواطنة والخوف من الله والحرص على المبادئ والالتزام بالأخلاق الفاضلة، وعدم التهرب من المسؤولية؛ لها التأثير الكبير على الفرد إذا كان نافخاً لصافرة أو صامتاً لا يتحدث أمام الحقائق والمخالفات التي تواجهها المنظمات (سرمد غانم صالح، وسندية مروان الحياي، 2012، 90).
- الولاء للمنظمة والرضا التنظيمي: حيث يعد الولاء والرضا التنظيمي من أهم القضايا اللازمة لفهم السلوك التنظيمي، فهما يساعدان في الاستعداد للتضحية، وزيادة إيمان الفرد بأهداف المنظمة، والحرص على مصالحها، ومحاربة الممارسات غير الأخلاقية فيها، وهذا يؤدي إلى اعتقاد نافخي الصافرة بأنهم من العاملين المخلصين، ويتصرفون بطريقة نابعة من الولاء والرضا، تساعد في لفت انتباه القادة إلى الأخطاء المؤسسية، ونظرًا لأن هذه

الاتجاهات تنمو في ظروف عمل إيجابية فإن هذا يتطلب من المنظمة تنمية الولاء والرضا لدى موظفيها، عبر تحديد القنوات الداخلية والخارجية لهم، والحرص على حمايتهم، حيث إن نظرة الإدارة لنافخي الصافرة كمخلصين أو كخونة قد يؤثر على هذا السلوك بالإيجاب أو السلب (سرمد غانم صالح، وسندية مروان الحياي، 2012، 90؛ (Gökçe, 2013, 1188-1189).

- خبرة الموظف: حيث إن نفخ الصافرة يتطلب تقييم المخالفات من حيث خطورتها قبل اتخاذ القرار بشأن نفخ الصافرة؛ فقد لا يفهم العامل قضية نفخ الصافرة وآلياتها والأهمية الإستراتيجية لها، وكيفية التصرف في كل حالة من الحالات (Nielsen, 2013, 386).

- العوامل الديمغرافية: حيث يتأثر أسلوب نفخ الصافرة بعدد من العوامل الديمغرافية المرتبطة بالعاملين، مثل: كبار السن، والزواج، والرغبة في الحصول على دخل مرتفع؛ وهي عوامل قد تكون معيقة لهذا الأسلوب كما النوع له أيضًا تأثير حيث إن المعلمات الإناث أكثر نفخًا للصافرة من الذكور (Sowmya & Rajashekar, 2014, 35-36).

- البيئة الأخلاقية: يساعد توافر هذه البيئة داخل المنظمات على زيادة السلوك الأخلاقي لدى العاملين، والكشف عن المخالفات (Dalton & Radtke, 2013, 157-158).

- وجود نظام لنفخ الصافرة: حيث يؤدي عدم تواجد أنظمة تحمي نافخ الصافرة إلى الخوف من الانتقام منه إذ يتم النظر إليه على أنه موظفٌ خائنٌ للمنظمة، وهذا يضر بالسلوك وقد يؤدي إلى التزام الصمت، وهذا يتطلب وعي المنظمة والدولة بذلك حيث يعتقد بعضهم أن عدم وجود نظام للمخالفات قد يدمر بيئة العمل، ومن ثم يتطلب وضع أنظمة لحماية نافخ الصافرة أو معاقبته في حالة الانتهازية والكذب (Zhang, Chiu & Wei, 2009, 39; Pittroff, 2014, 400-401).

- الوازع الديني والمعايير الشخصية: يوضح الوازع الديني مدى إخلاص الفرد العامل وشعوره بالواجب ورغبته في خدمة المصلحة العامة، كما يدفع الفرد إلى القيام بواجباته على أحسن وجه؛ إرضاءً لضميره وليس طمعاً في ثواب أو خوفاً من عقاب، وهذا أيضاً يساعده في عدم السكوت عن المخالفات (سرمد غانم صالح، وسندية مروان الحياي، 2012، 90)، وعلى الجانب الآخر فإن النية السلوكية للفرد تحدد من خلال معايير شخصية، تولد موقفاً تجاه السلوك، فالانخراط في سلوك نفخ الصافرة يتوقف على إدراك الفرد لهذا السلوك وفقاً للمعايير الاجتماعية والنتائج المترتبة عليه، ومن ثم التوجه إليه من عدمه (Trongmateerut & Sweeney, 2013, 438-441; Park & Blenkinsopp, 2009, 549).

(د) آليات حماية نافخي الصافرة:

إن نافخي الصافرة بحاجة إلى الشعور بالأمان عند تقديم المخالفات للمسؤولين، وعدم الكشف عن هويته، وهذا يتطلب مسؤولية أخلاقية من المديرين لخلق مناخ من الثقة والالتزام، مما يساعد المبلغين عن المخالفات أن يتقدموا لأصحاب القرار دون خوف من الانتقام.

وثمة بعض الآليات التي تساهم في حماية نافخي الصافرة في (Kenisicki, 2006, 36; Baker, 2008, 41; Chalmers, 2008, 27):

- توعية المنظمة للعاملين بأهمية تحديد وتصحيح الأخطاء.
- تحديد الممارسات الخاطئة، والتعرف على المستوى المتوقع من سلوكيات جميع العاملين.
- العناية بالعاملين المسؤولين عن تقرير المخالفات.
- وضع آلية للتحقيق في المخالفات المزعومة.
- توفير الثقة للمبلغين عن المعلومات إن أمكن في عدم الكشف عن هويتهم.
- التأكيد على أنه لن يتخذ أي إجراء تأديبي ضد المبلغين حسني النية.
- تحديد الجهات الخارجية التي يمكن توصيل المعلومات إليها.

- توفير وإعلان الضمانات التي تقلل من خوف المبلغين من الانتقام.
- توفير خط ساخن للمبلغين، مع توضيح الشخص القائم على الخط الساخن للمبلغين.

(4) الصمت التنظيمي:

تحتاج المنظمات للبقاء على قيد الحياة في هذا العصر إلى مواجهة التحديات التنظيمية والبيئية، وعدم الخوف من تبادل المعلومات والمعارف وتعديل الأفكار والمعتقدات، والكشف عن السلوكيات السلبية التي تسبب الضرر بالمنظمة أو الفرد. ويجدر الإشارة هنا إلى أن الدراسة الحالية تركز على الصمت التنظيمي السلبي وليس الإيجابي، فالصمت التنظيمي الإيجابي Positive Organizational Silence ينتج عنه حجب المعلومات والأفكار والآراء بهدف الاستفادة من الآخر بسبب الإيثار أو دوافع التعاونية، فالسلوك الاجتماعي الإيجابي هو السلوك المتعمد والاستباقي الذي يركز في المقام الأول على الآخرين مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية الذي لا يكون تكليفاً من جانب المنظمة، ومن ثم يقوم الصمت التنظيمي الإيجابي على الوعي، والنظر في البدائل، واتخاذ قرار واعٍ بحجب المعلومات والآراء والأفكار، بهدف الصالح العام والتعاون، وليس بسبب الخوف أو العواقب التي تنتج عن التحدث بصراحة (Van Dyne, Ang & Botero, 2003, 1368)، حيث يمتلك الصمت بوجه عام خمسة أدوار متناقضة، وهي: أنه يوحد بين الأفراد أو يدفعهم بعيداً عن بعضهم، وأنه يعافي الأفراد من الإصابة أو يضر بهم، وأنه يستخدم لإخفاء معلومات أو توفيرها، وأنه يستخدم لعدم تقديم أفكار أو لجلب أفكار عميقة، وأنه يعبر عن الموافقة أو المعارضة (Rhee, Dedahanov & Lee, 2014, 707).

ولإلقاء الضوء بصورة أكثر تفصيلاً عن الصمت التنظيمي يمكن تناوله على النحو

التالي:

(أ) مفهوم الصمت التنظيمي:

الصمت هو غياب الصوت أو الضجيج وتوافر الهدوء (TDK, 2013, 1)، إلا أنه يعرفه سرمد غانم صالح وسندية سلطان الحياي (2012، 86) بأنه: إدراك مشترك بين العاملين بضرورة محدودة لمشاركتهم في تقديم ما يعرفونه حول سياسات

المنظمة والمشكلات العملية. أو أنه الشعور الجماعي الذي يولد إدراكاً لدى العاملين بأنه من غير الحكمة التحدث عن المشكلات التنظيمية. أو هو مسألة جماعية تتمثل في انخفاض التحدث أو التصرف حيال إنتاج الحلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة (Dayton & Henriksen, 2006, 1544). أو هو وسيلة دفاعية وقائية مقصودة (الاجتماعي الإيجابي)، أو وسيلة مرضية تمثل حالة من التخاذل بين العاملين في تبادل معارفهم وأفكارهم بسبب الإهمال في مكان العمل (Pinder & Harlos, 2001, 335).

أما فليتشر وواتسون (Fletcher & Watson, 2007, 157) فينظران إليه على أنه: تجنب بعض أعضاء المنظمة المشاركة في الكشف عن الحقائق حول المشكلات التنظيمية التي ليس في وسعهم تغييرها. أو هو رفض متعمد للعمل مع الأفكار والمعلومات ووجهات النظر (Vakola & Boradas, 2005, 446). أو هو الاستجابة المنخفضة للقضايا والمشكلات المهمة التي تواجه المنظمة (Henrikson & Dayton, 2006, 1542; Brinsfield, Edwards & Greenberg, 2009, 9). أو هو صمتٌ دفاعيٌ استباقيٌ متعمدٌ ينتج عنه حجب الأفكار والمعلومات والآراء ذات الصلة استناداً على الإذعان والاستسلام أو التنازل أو الاعتزال، وذلك باعتباره شكلاً من أشكال الحماية الذاتية على أساس الخوف، حيث يتضمن الوعي والنظر في البدائل، يتبعه قرارٌ واعٍ لحجب الأفكار والمعلومات؛ باعتبارها أفضل إستراتيجية شخصية في الوقت الراهن (Van Dyne, Ang & Botero, 2003, 1366-1367) أو هو انتشار وشيوع حالة من الاحتفاظ بالمعلومات والتحفيز تجاه التعبير عن المشاكل والقضايا المهمة، التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على حياة المنظمة (أحمد عبد السلام سليم، 2012، 455). أو أنه عملية غير فعالة تضيق الجهد والنفقات، وقد تتخذ أشكالاً مختلفة، مثل: الصمت الجماعي في الاجتماعات، وانخفاض مستويات التغيير، وانخفاض إنتاجية البرامج المقدمة، كما أنه يحجب التعلم والتطوير الفعال نتيجة منع التقييمات السلبية أو المعلومات التي تطرح ولا تعمل جيداً كما هو متوقع في الممارسة العملية (Dan, Jun, & Jilu- Cheng, 2009, 1649; Shojaiea, Zaree, Matin, & Ghasem, 2011, 1735). أو ينظر للصمت من

خلال القوى المؤثرة في تكوينه (مسيباته) حيث يشير موريسون وميليكين (Morrison & Milliken, 2000, 26) إلى أنه يمثل القوى التنظيمية التي تسبب منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الموظفين، وهذا يؤدي ديناميات الشعور الجماعي في المنظمة إلى توليد إدراك لدى العاملين بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشكلات التنظيمية. ومن ثم فإنه يمثل انعكاساً للقوى المؤثرة في العلاقات بين الأفراد والجماعات والقوانين المنظمة لتلك العلاقات، وأن الأنظمة والتعليمات الرسمية للأفراد والجماعات تحول دون التحدث حول المشاكل التنظيمية.

وبناءً على ما سبق يتضح، أن الصمت التنظيمي هو:

- سلوكٌ متعمدٌ نتيجة الخوف من عواقب التحدث عن الأفكار والمشكلات التنظيمية، وعدم الاستجابة بفعالية لتلك المشكلات التي تواجه المنظمة، مما يجعله ظاهرة تنظيمية غير صحية.
- ظاهرة سلبيةٌ تساهم في منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الأفراد العاديين، والتي يمكن أن تساهم في تطوير المؤسسة أو على الأقل في حل بعض مشكلاتها.
- ديناميكية الشعور الجماعي التي تولد إدراكاً للمشاكل التنظيمية، إلا أن هؤلاء الأفراد الذين يدركون هذه المشكلات يدركون أيضاً أنه من غير الحكمة التحدث حول المشاكل التنظيمية أو منع انتشارها.
- تؤدي هذه الظاهرة إلى إغفال التعبير الشفوي أو الكتابي للتقويم المعرفي والوجداني الذي يمكن أن يغير أو يحسن الظروف التنظيمية.
- يرتكز هذا السلوك عند الفرد على المفاضلة بين المنافع والأضرار التي تنتج عن الحديث أو الصمت، فقد تتكون نتيجة قناعات الفرد بأن دوره ليس ذا قيمة في حل المشكلات التنظيمية، حيث يرى أن الحديث عن هذه المشاكل لن يغير من الأمر شيئاً، أو لقناعة هذا الفرد أن الحديث عن هذه المشكلات قد يشكل خطراً عليه.

(ب) النظريات المفسرة للصمت التنظيمي، ومراحله، وأنواعه:

أما بالنسبة للنظريات المفسرة للصمت التنظيمي، فقد تم استخدام نظريات متنوعة لفهم قانون الصمت، ومنها: **نظرية الطيران الحلزوني للصمت The Spirals of Silence** التي وضعها نيولي ونيومان (Neulle and Neuman 1974) وتقتصر أنه عندما يتبنى الأفراد وجهة نظر لأول مرة يقيمون الاتجاهات في المجتمع حولها، ويشعر الفرد نتيجة هذا التقييم بالخوف من أن يكون وحيداً أو استبعاد الخوف، ودرجة الخوف هذه فعالة في تحديد الكلام أو الصمت، وعندما يتفق الأفراد في الغالب مع نفس الرأي فإنهم يميلون إلى كشفه، ولكن إذا مثل رأيهم الأقلية فيفضلون إخفاء أفكارهم أو السكوت عنها. وعند استخدام هذه النظرية في السياق التنظيمي فإن العمال سيختارون الصمت عندما لا يجدون الدعم الكافي من زملائهم، ومن ثم فإن اختيار الكلام أو الصمت في المنظمة يعتمد بشكل رئيسي على الرأي السائد ودعم مجموعة العمل (Çakıcı, Bowen & Blackmon, 2003, 1396; Çakıcı, 2007, 49). ومن النظريات الأخرى حول الصمت هي **نظريتي: التوقع والسلوك المخطط Expectancy Theory and Planned Behavior Theory**، ووفقاً لهاتين النظريتين فإنه إذا كان الفرد يأمل أن العمل سيحقق النتائج المرجوة فإنه على استعداد للقيام به، وإن لم يكن سيحقق ذلك يميل إلى عدم التحرك، وهذا يعني أنه إذا كان العاملون يؤمنون إيماناً راسخاً بأنهم سيتمكنون من تغيير الوضع عن طريق التحدث اختاروا الكلام، وإذا كانوا يعتقدون أن هذا لن يحدث فيفضلون الصمت، كما يفسر الصمت أيضاً من خلال **نظرية تحليل التكلفة/ المنفعة cost/benefit analysis Theory**، من خلال مقارنة فوائد التحدث مقابل تكاليفه أو النتائج المترتبة عليه، مثل: فقدان القوة، والوقت، والكرامة، وانتقام المعارضين، وهكذا. فإذا كانت التكاليف عالية يميل الأفراد إلى الصمت والعكس صحيح (Çakıcı, 2007, 51).

أما بالنسبة لمراحل الصمت التنظيمي، فإنه يعد ظاهرة تتابعية وليست فجائية، فهي تحدث بالتتابع، وتتضمن هذه الظاهرة المراحل التالية (عبد الله محمد

الوهيبي، 2014، 1481;373، (Piderit & Ashford, 2003):

- مرحلة الاستغراق (الشمول): وتشمل حالة من الاستثارة والسرور، وعندما يحدث عدم اتساق بين ما هو متوقع عن العمل وبين ما يحدث فعلياً فإن هذا يؤدي إلى تبلور الصمت.
 - مرحلة الكساد: وفيها ينخفض مستوى الرضا الوظيفي والرضا عن العمل بوجه عام تدريجياً، وتقل الكفاءة، وينخفض مستوى الأداء في العمل، وتتنخفض الاستثارة التي كانت في المرحلة الأولى.
 - مرحلة الانفصال: وفيها يدرك العامل ما يحدث ويبدأ بالانسحاب النفسي، ويرتفع مستوى الاجهاد النفسي لديه، ويصل إلى الإنهاك واعتلال الصحة البدنية والنفسية ما يؤدي إلى حدوث الصمت.
 - مرحلة الاتصال: وفيها يختل تفكير الفرد نتيجة ارتياب وشكوك الذات، ويصل بذلك الفرد إلى مرحلة التدمير، ويصبح الفرد في تفكير مستمر لترك العمل.
- وأخيراً، فإنه بالنسبة لأنواع الصمت التنظيمي، فإنه ينقسم بوجه عام إلى ثلاثة أنواع هي: (Rhee, Dedahanov & Lee, 2014, 707-708; Van Dyne, Ang & Botero, 2003, 1368; Hüsrevşahi, 2015, 1179-1181):
- صمت الإذعان *acquiescent silence*: وهو يشير إلى إغفال متعمد ومقصود من قبل الأفراد للمعلومات وحجبها فيما يتعلق بالقضايا المتصلة بالعمل، وهذا يحدث عندما لا يشارك المرؤوسون في مناقشة القضايا التنظيمية، أو لا يستجيب الرؤساء للمعلومات من قبلهم أو تكون استجابته منخفضة، فيشعر المرؤوسون أن تبادل المعلومات من طرفهم لا معنى له ولا يؤدي إلى تغيير، وهذا التصور من جانبهم يقودهم لصمت الإذعان، مع أنهم على استعداد للتحدث في حالة تغيير البيئة التي صنعت الصمت.
 - الصمت الدفاعي *Defensive silence*: ويصف إخفاء المشكلات التنظيمية المتعلقة بالعمل على أساسي الخوف والحماية الذاتية، حيث يميل

هؤلاء الأفراد للصمت عندما يشعرون أن تبادل المعلومات يشكل خطورة عليهم، أو محفوف بالمخاطر، أو يمثل تهديدًا لهم، وهذه المشاعر التي تدفع للحماية للذاتية تعوق تبادل المعلومات، حيث يميل الأفراد في الغالب إلى السلوكيات السياسية حيث يكون الدافع إلى السكوت هو الحفاظ على علاقة الفرد مع صاحب القرار، كما قد يتعرض الفرد في المنظمات إلى العديد من الممارسات التي تجعله يفضل الحماية الذاتية مثل ثقافة الظلم في المنظمات (الممارسات غير العادلة عبر العلاقات الهيكلية التي يشوبها: عدم اليقين، والسلطة الهرمية، والتمركز. والعلاقات الإجرائية المتمثلة في: أشكال السلطة، وعدم التواصل، واتخاذ القرارات بشكل عشوائي، وضعف تقييم الأداء) وتحكم المشرف، وتفوق المعاملات على العلاقات الشخصية، والتعرض للمضايقات والهجوم التنظيمي، وغيرها.

- الصمت الاجتماعي الإيجابي *Prosocial silence*: ويشير إلى ميل المرؤوسين إلى حجب الأفكار والمعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل، بهدف الاستفادة من أشخاص آخرين، وتكون في المنظمات التي تؤكد على الإيثار، وتنمية دوافع التعاون.

وبناءً على ما سبق، فإنه من خلال النظر للصمت كعملية ديناميكية فإنها يمكن أن تتغير بتغير العوامل الفردية والظروف المؤسسية التي صنعت هذا المناخ، وفي المقابل فإنه يمكن أن يتطور سلوك الصمت بين العاملين نتيجة تقييم الأفراد للآثار المعرفية والعاطفية والسلوكية والظروف البيئية، فالصمت في الغالب ناتج عن أن العاملين القادرين على التأثير والتعديل والتغيير في المنظمة يتمتعون عن الإذلاء أو التعبير عن آرائهم وأفكارهم نتيجة الخوف من مواجهة المشكلات التنظيمية بسبب تقييمهم السلوكي أو المعرفي حول القضايا التنظيمية وأثار التحدث حولها، ومن ثم فإنه نتيجة للآثار المعرفية والسلوكية والعاطفية للظروف البيئية على العاملين يمارسون الصمت بوعي أو من دون وعي، وبوجه عام فإن الصمت عملية متشابكة من العديد من العوامل الاجتماعية والثقافية والسياسية، فالأمثال والحكم الثقافية تؤكد

على: "إن كان الكلام من فضة فالسكوت من ذهب"، "إن لم تتمكن من التغلب عليهم فانضم إليهم"، ومن ثم فإن الصمت عملية متجذرة في عقول الأفراد.

(ج) عناصر الصمت التنظيمي:

ينظر الباحثون للصمت التنظيمي من وجهات نظر مختلفة، كمنظور القوى المؤثرة والمسببة للصمت (كسبب)، وكنتيجة للمصادر السابقة، حيث أن الصمت التنظيمي مفهوم أعم وأوسع شأنه شأن غيره من المتغيرات مثل الرضا التنظيمي يجمع بين السبب والنتيجة، فالصمت التنظيمي ينحصر حول الاحتفاظ بالمعلومات والأفكار والآراء والتحفيز تجاه التعبير عن المشاكل والقضايا المهمة التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على حياة المنظمة (نتيجة) وذلك للخوف من عواقب التعبير (سبب)، وقد ركزت دراسات على صمت العاملين كمؤشر للصمت التنظيمي (سرمد غانم صالح، وسندية مروان الحياي، 2012؛ Tan, 2014؛ Mirmohhamdi & Marefat, 2014؛ Zahed, 2015؛ Kahya, 2015)، بينما تناول غالبية الباحثين الصمت التنظيمي من خلال دراسة إدراك العوامل المبلورة لسلوك الصمت التنظيمي سواء عوامل تنظيمية أو فردية وأثارها (عبير حمود الفاعوري، 2004؛ عبد الله محمد الوهيبي، 2014؛ أحمد عبد السلام سليم، 2012؛ آمال ياسين المجالي، 2007؛ عساف عبد ربه الشوابكة، 2007؛ Fard & Karimi, 2015؛ Vakola & Tabatabei, 2005؛ Bouradas, 2014؛ Tabatabei & Jooneghani, 2014؛ Morrison & Milliken, 2000)، كما أكدت الأدبيات والدراسات المتعلقة بأسلوب نفخ الصافرة - المشار إليها سابقاً - أن الصمت التنظيمي باعتباره سلوكاً يضر بمصالح المنظمة، فإنه لا ينشأ من فراغ، وأن العوامل المؤثرة في نفخ الصافرة تؤثر أيضاً في تكوين الصمت التنظيمي، وهي: التنشئة الأسرية والتربوية، والولاء للمنظمة، والرضا التنظيمي، وخبرة الموظف، والبيئة الأخلاقية، ووجود نظام لنفخ الصافرة، والوازع الديني والمعايير الشخصية، حيث إن هذه العوامل في حالة توافرها بدرجة عالية تؤدي إلى نفخ الصافرة، والعكس يؤدي إلى الصمت التنظيمي، كما أن العوامل الديمغرافية، مثل: كبار السن، والزواج، والرغبة في الحصول على دخل مرتفع وهي عوامل قد تكون معيقة لأسلوب نفخ الصافرة ومحفزة على الصمت التنظيمي، وبناءً على هذه الدراسات الأخيرة يمكن تحديد أبعاد الصمت التنظيمي في:

(ج-1) **القناعات الشخصية** نحو الصمت التنظيمي، وتشمل العديد من العناصر، منها: القيم الثقافية للمعلمين، والمعتقدات الضمنية التي يحملها المرؤوسين تجاه الرؤساء والمدرسة، ومنها: خوف المرؤوسين من التغذية العكسية السلبية للتعبير، أثر الصمت الهادئ (Mum Effect): ويشير إلى أن المعلمين في المدرسة أقل ميلاً لتمير الأخبار السيئة مقارنة بالأخبار السارة، وأثر السلطة (Authority Effect): أي أن المعلمين قد يخبروا رؤساءهم وفقاً لما يعتقدون بأن رؤساءهم يودون سماعها، أثر الحافز (Incentive Effect): أن المعلمين محفزون لحجب المعلومات التي قد يفسرها الرؤساء على أنها تعكس أداءً سلبياً وذلك نتيجة أن الأفراد يعاقبون على أدائهم الضعيف، إثر الإجماع (Consensus Effect): أي أن تسود في المدارس قاعدة تعد الإجماع جيداً والمعارضة سيئة، أثر الولاء (Loyalty Effect): ويشير إلى ولاء المعلمين للإدارة العليا وعدم محاولة معارضتها.

(ج-2) **مناخ الصمت التنظيمي**، ومنها (اتجاهات الإدارة نحو صمت المعلمين وخوف الإدارة من التغذية السلبية العكسية، والمعتقدات الضمنية التي يحملها المديرين، مثل: معرفة الإدارة أفضل من المعلمين، وأن الإجماع دليل على الصحة التنظيمية وليس الاختلاف، ومقدار دعم الإدارة العليا، وفرص الاتصال، والرسمية في السلطة، وغموض الدور).

(5) سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية Counterproductive work behaviors:

يشار إلى سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الأدب الإداري بمسميات مختلفة مثل سلوك العمل المنحرف (Mangione & Quinn, 2007, 116)، والسلوك المعادي للمجتمع (Giacolone & Greenberg, 1997, 126)، والسلوكيات الانسحابية (Fox & Spector, 2008)، وسوء السلوك التنظيمي (Vardi & Wiener, 1996, 154; Vardi & weitz, 2004, 125)، وسلوك الموظف (Kidder, 2005, 394)، وسلوك العمل المعطل أو اختلال السلوك في مكان العمل (Griffin, O'Leary-Kelly & Collins, 1998) أو الدافع العدواني تجاه المنظمة (O'Leary-Kelly, Griffin, & Glew, 1996, 54)، أو

العدوان في مكان العمل (Baron & Neuman, 1996, 165)، إلا أنه في الغالب يطلق عليها سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (Kelloway, Francis, Prosser & Cameron, 2010, 20) وهو المصطلح الذي يستخدمه البحث الحالي، ويمكن تناول السلوكيات المضادة للإنتاجية على النحو التالي:

(أ) مفهوم سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

تنوعت التعريفات الخاصة بهذه السلوكيات حيث يرى جيفين ولوبيز (Griffin & Lopez, 2005, 991) السلوكيات المضادة للإنتاجية على أنها: السلوكيات السلبية التي تصدر عن بعض العاملين طوعاً لإيقاع الضرر بالمنظمة والمنتسبين إليها أو العاملين الآخرين أو الاثنين معاً. كما تعرف على أنها: سلوك مقصود من جانب أعضاء المنظمة تنتظر إليه بأنه يخالف قوانين العمل فيها ويضر بمصالحها المشروعة (Gruys & Sackett, 2003, 30). كما تعرف على أنها: السلوك المتعمد من قبل العاملين والذي يسعى إلى الإضرار بالمنظمة أو أعضائها (Rotundo & Spector, 2010, 492). أو أنها الأفعال التي تضر أو تتوي إيذاء المنظمات أو الناس العاملين فيها أو العملاء أو المشرفين (Gualandri, 2012, 14). أما ياسر المهدي، وأمل الكيومية، وأمل المزروعية (2015، 61-62) فيعرفونها على أنها: سلوكيات إرادية اختيارية مقصودة، يمارسها أعضاء المنظمة بدوافع مختلفة للإضرار بالصالح العام للمنظمة أو بأعضائها وعملائها، وتمثل المدارس إحدى المنظمات التي قد يسلك العاملون فيها (المعلمون) مثل هذه السلوكيات، والتي بدورها تؤدي إلى الإضرار بمصالح المدرسة والعاملين فيها، ولهذا فهي سلوكيات إرادية مقصودة ضارة، يمكن أن تؤدي المنظمة والعاملين فيها بصورة مباشرة أو غير مباشرة. وتعرف بأنها: تلك السلوكيات المقصودة التي يمكن أن تسبب ضرراً للمنظمة أو مكوناتها (Robinson 2008, 145; Spector & Fox 2005, 153). أو هي السلوك الإرادي والمتعمد الذي يمكن أن يضر بمصلحة المنظمة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر عن طريق الإساءة للعاملين؛ مما يقلل من نتائج فعاليتها (McShane & Glinow, 2005, 138)، أو هي سلوك الموظف الضار بالمنظمة

عن طريق التأثير السلبي المباشر على أدائها أو ممتلكاتها أو عن طريق إيذاء العاملين بطريقة يمكن أن تقلل من فعاليتها (Arya & khandelwal, 2013, 95)، أو هو انتهاك للقواعد التنظيمية طوعاً مما يهدد رفاهية العاملين والمنظمة (Ramshida & Manikandan, 2013, 116).

وبناءً على ما سبق، فإن السلوكيات المضادة للإنتاجية، هي:

- سلوكيات إرادية غير أخلاقية متعمدة؛ حيث إن السلوكيات العرضية لا تدخل في نطاقها، ويدعم ذلك ما أشار إليه تايلور ((Taylor, 2012, 74) وسبرونج (Sprung, 2011, 65) من أن السلوك العرضي كالغياب بسبب المرض أو إنجاز أمور شخصية، أو البطء في إنجاز العمل بسبب نقص المهارات، أو قبول عرض أفضل في منظمة أخرى على الرغم من إضراره بالمنظمة إلا أنه لا يعد سلوكاً مضاداً للإنتاجية لأنه غير متعمد فيه إلحاق الضرر. ومن ثم فإن التعرف على السلوكيات المضادة للإنتاجية أو السلوك المنحرف والتعامل معه يتطلب تصنيف هذا السلوك (خطير أو قليل الخطورة) للتعرف على شدة السلوك المنحرف، ثم التعرف على الهدف من السلوك المنحرف (بين الأشخاص مقابل الانحراف التنظيمي) (He, 2010, 436; He, 2011, 14).
- سلوكيات يقوم بها أعضاء المنظمة وليس من خارجها أو لا ينتمون إليها، فضلاً عن أن الهدف منها الإضرار المتعمد بالمنظمة أو العاملين فيها أو الاثنين منها، ومن ثم تتعارض مع مصلحة المنظمة.
- سلوكيات العمل المقصودة التي تتناقض مع المصالح الشرعية للمنظمة والهادفة إلى إيقاع الضرر بها أو العاملين فيها أو بالاثنتين معاً.
- سلوكيات تسعى إلى انتهاك قوانين المنظمة وقواعدها التنظيمية والأعراف والسياسات واللوائح الداخلية من قبل فرد أو مجموعة بما يهدد رفاه المنظمة وأعضائها.
- سلوكيات تطوعية خارج الدور الرسمي ومقابلة لسلوكيات المواطنة التنظيمية يمارسها العاملون عن طريق انتهاك المعايير التنظيمية بالشكل الذي يؤدي إلى إلحاق الضرر.

(ب) أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

قسم بعض الباحثين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إما إلى سلوكيات بصورة مباشرة، أو إلى أبعاد تتضمن هذه السلوكيات، أما من حيث تقسيمها إلى سلوكيات بصورة مباشرة، فقد حددها ساكيت وديفور (Sackett & DeVore, 2002) في إحدى عشرة فئة من السلوكيات، تتمثل في: السرقة، وتخريب الممتلكات، وإساءة استخدام المعلومات، والوقت والموارد، وخفض مستوى الحضور للعمل وتدنيه، ومستوى جودته، والتصرفات اللفظية غير اللائقة. بينما حددها بييري وأونز وساكوت (Berry, Ones & Sackett, 2007) في: السرقة، والتغيب، والعنف، وحوادث التخريب، والاحتيال، وحجب الجهد، والسلوك العدواني. أو العمل الرديء وسوء استعمال الوقت والموارد والرشوة والتزوير (Gruy & Sckett, 2003). كما أنها يمكن أن تشمل العديد من السلوكيات مثل: السرقة من المنظمة أو العاملين، والتحرش الجنسي، وتخريب الإنتاج، والنميمة، والتصرف بعنف، وتعاطي الكحول، والمخدرات في العمل، والبقاء في المنزل لفترة طويلة، وترك العمل دون سبب، وأخذ فواصل طويلة في العمل غير مصرح بها وغيرها من السلوكيات المضرة بالعمل (Bennet & Robinson, 2003). أما جريز وساكيت (Gruys & Sackett, 2003) فقسماها إلى (11) فئة، تشمل: السرقة، وتدمير الممتلكات، وإساءة استخدام الوقت والموارد، وإساءة استخدام المعلومات، والتصرفات الجسدية غير اللائقة، والسلوكيات اللفظية غير الملائمة، وضعف جودة العمل، والسلوك غير الآمن، وضعف الحضور للعمل، بينما أشار ثورنتون وايسبر وموريس (Thornton, Esper & Morris, 2013, 787-788) إلى (30) سلوكًا مضادًا للإنتاجية في العمل، منها: السرقة، والتخريب، والتبديد، وأعمال العنف والعدوان السرية والعلنية، والتلاعب بالمعلومات، والتغيب عن العمل، والإجازات المرضية من دون سبب، وتعاطي المخدرات والكحول، وضعف الأداء الوظيفي، والتأخر، والصراع بين الأفراد، ونسب الشخص أعمال الآخرين له، وغش العملاء، وأعمال الآخرين، والاستخدام الشخصي لممتلكات المنظمة، وانخفاض الإنتاجية، والمضايقات والتهديدات اللفظية.

أما من حيث تقسيمها إلى أبعاد، فقد حدد روبنسون وبنيت (Robinson & Bennet, 1995) أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في: سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة مقابل سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

الموجهة نحو أعضاء المنظمة والعملاء (الانحراف السياسي، ووقاحة الاعتداء الجسدي والفظي). وحددها هولينجر وكلاارك (Hollinger & Clark, 1982) في بعدين، وهما: انحراف الملكية وانحراف الإنتاج. كما وضع بينيت وروبينسون (Bennet & Robinson, 2003) (113) سلوكًا من السلوكيات المنحرفة تقلصت إلى (24) نوعًا من هذه السلوكيات في مكان العمل، وتشمل فئتين، وهما: الانحراف التنظيمي (16 سلوكًا نحو المنظمة)، والانحراف الشخصي (8 سلوكيات موجهة نحو الأفراد العاملين بالمنظمة). بينما حددها بعض الباحثين في قسمين، وهما: الانتقام والتدمير الذاتي (Marcus and Schuler, 2004). بينما حدد سبيكتور وفوكس ودوماجالسكي (Spector, Fox & Domagalski, 2006) خمسة أبعاد رئيسية لهذه السلوكيات على أساس المعاملة التي يتلقاها الأفراد، وهي: الاعتداء (ويتألف من السلوكيات الضارة جسديًا أو نفسيًا والموجهة نحو زملاء العمل وغيرهم من الأفراد في المنظمة، ويمكن أن تتضمن الإدلاء بتعليقات سيئة حول زميل العمل أو يقلل من فعالية زميل العمل)، والانحراف في الإنتاج (أداء المهمة بشكل فاشل، وليس بالفعالية المطلوبة للأداء، والتي من المفترض أن تتم به، أو تشمل السلوكيات التي تدمر عملية العمل)، والتخريب (هو تشويه أو تدمير الممتلكات المادية التي تنتمي إلى صاحب العمل، والإهمال المتعمد للمواد واللا مبالاة في ترك المخلفات وتأثيرها في مكان العمل)، والسرقعة (ويقصد بها سرقة شيء ملك لصاحب العمل، والتباطؤ في تنفيذ العمل والمهام والواجبات؛ للحصول على أجر الوقت الإضافي)، والانسحاب (ويتكون من السلوكيات التي تقلل من كمية العمل إلى أقل مما هو مطلوب في المنظمة، ويشمل: الغياب، والوصول في وقت متأخر، أو المغادرة في وقت مبكر، وأخذ راحة أطول من اللازم). كما حددها العديد من الباحثين في فئتين، وهما: فئات المستهدفين في المنظمة، وتلك التي تستهدف الأفراد (e.g., Bruk- Lee & Spector 2006; Hershcovis et al. 2007). أما السياق الصيني فقد تضمن أربعة أبعاد، هي: انحراف الملكية، والانحراف بين الأشخاص، والانحراف السياسي، وانحراف الإنتاج (Rotundo & Xie, 2008). بينما في سياق آخر تم تناول ستة أبعاد، وهي: سوء السلوك، وسلوك المقاطعة، وسلوك الإساءة، وسلوك الطاعة السلبية، وسلوك الاحتفاظ بالمعرفة، وسلوك الكذب (He, 2011).

أما على مستوى المؤسسات التعليمية، فقد حددها أرباك وسانلي وككار (Arbak, Sanli & Cakar, 2004) في قسمين، وهما: الانحراف التنظيمي، والانحراف بين الأشخاص. ويشمل الأول الانحراف المتعلق بالأصول والعلاقات التنظيمية، بينما يشمل القسم الثاني الانحراف الموجه نحو الزملاء والسلوكيات الموجهة نحو الطلاب. كما قسمها يونال (Unal, 2012) إلى نوعين من الانحرافات شملت (24) سلوكًا هي السلوكيات الموجهة نحو المنظمة (الأصول التنظيمية، والعلاقات التنظيمية)، والسلوكيات الموجهة نحو الأفراد (السلوكيات الموجهة للطلاب، وأولياء الأمور، وزملاء العمل). بينما حددها يونال (Unal., 2013) في الانحراف بين الأشخاص، وشملت: (الانحرافات السلوكية ضد العاملين في المدرسة، وأولياء الأمور)، وانحراف التعليم، وشملت: (السلوكيات المنحرفة المرتبطة بأداء المعلم في غرفة الصف)، وانحراف في الوقت، وشملت: (السلوكيات المنحرفة المتعلقة بالوقت الذي يقضيه المعلم في غرفة الصف)، وانحراف التعاون أو المشاركة (والتي تتعلق بالعمل الجماعي للمعلمين). أما ياسر المهدي، وأمل الكيومية، وأمل المزروعية (2015، 61) فقد حددا ثلاثة أبعاد لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين، وهي: ضعف الالتزام بقوانين العمل، وإساءة العلاقة مع الزملاء والرؤساء، والسلوكيات العدائية في مكان العمل).

وبناءً على ما سبق، يمكن تقسيم أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين في مدارس التعليم العام في:

- السلوكيات المضادة الموجهة نحو الأفراد: وشملت (26) سلوكًا سواء نحو الزملاء أو الإدارة أو الطلاب أو أولياء الأمور.
- السلوكيات المضادة الموجهة نحو المدرسة: وشملت (52) سلوكًا مضافًا ضد المدرسة وسياساتها وسمعتها.

(د) العوامل المؤدية إلى السلوكيات المضادة للإنتاجية:

رصدت بعض الأدبيات والدراسات بعض العوامل المؤدية للسلوكيات المضادة للإنتاجية، ومنها: (Zhang, Liao & Zhao, 2011, 150; Idiakheua & Obetoh, 2012, 919; Luth, 2012, 33; Bennett, 2015, 73; Gabka, 2015, 46):

- وجود قوة محفزة للسلوكيات المضادة للإنتاجية، منها ما يرتبط بالمنظمة (مثل: افتقاد العدالة والانصاف، والثقة في المرؤوسين،، والافتقار إلى المناخ الأخلاقي والقيادة الأخلاقية، وضعف التعاون، القواعد التنظيمية، والسلطة والقيود، والاحترق النفسى، وضعف سياسات الدعم التنظيمي، والصراع بين الأفراد، والحرمان النسبي من الامتيازات، ونظام الحوافز والأجور)، ومنها ما يرتبط بالفرد (مثل: المعاملة بالمثل للمنظمة، والتعرض للضغوط، وضعف إستراتيجيات مواجهتها، والاحترق النفسى، ضعف الثقة في الرؤساء، والافتقار إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية، والافتقار إلى إستراتيجيات العمل، وضعف الولاء والرضا، والافتقار للتمكين النفسى، وغياب الضمير، ومعتقدات الفرد، وضعف مستوى الرفاه النفسى، والمشاعر السلبية تجاه المنظمة، وغياب الهوية الأخلاقية والوازع الديني، والوجدان السلبي، وضعف الضبط الذاتي والمراقبة الذاتية، والقيم التنظيمية).
- الحصول على فرص موازية للقيام بهذه السلوكيات في ظل غياب سياسات الرقابة والمحاسبية.
- النية للضرر من قبل الفرد.
- إصرار الفعل من طرف القائم بالسلوك.

(5) النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة:

تشير الأدبيات التربوية إلى أن توافر القيادة الأخلاقية يمثل عاملاً أساسياً في تكوين المناخ الأخلاقي، فتميز القائد بالحس العالي، والأمانة، والإخلاص، والكرامة، والتحلي بروح العدالة، والصدق، والاستقامة، والحلم، وضبط النفس، والعطف، والتواضع تمكنه من توظيف مختلف قدراته في سياقها السليم، ويكون نموذجاً أخلاقياً جديراً بالثقة والاحترام، مما يؤدي إلى تعزيز مناخ أخلاقي سليم ينمي الروح المعنوية، ويحقق الترابط الجماعي (محمود العميان، 2010، 116)، فالقيادة الأخلاقيون ينمون الثقة والإخلاص لدى تابعيهم من خلال تمثلهم للقيم الأخلاقية باعتبارها قيماً أساسية لمنظمتهم، مما يولد المناخ التنظيمي الأخلاقي داخل المنظمة على المستويات كافة (Ciulla, 2004, 52)، كما أن الفضيلة في مهنة الإدارة التربوية تركز في أبعادها على التزام التربويين بممارسة مهنتهم بطريقة نموذجية،

والتزامهم بغايات اجتماعية ذات قيمة، والتزامهم بالممارسة المهنية نفسها وليس بالممارسة الفردية، إضافة إلى التزامهم بأخلاقيات الرعاية والاستقلالية والمنفعة والقواعد والقانون واللوائح وهي أبعاداً للمناخ الأخلاقي (كمال الدواني، 2003، 16). ولهذا تشير العديد من الدراسات إلى التأثير الإيجابي للقيادة الأخلاقية على المناخ الأخلاقي والسلوك الأخلاقي للعاملين (Schminke, Ambrose & Neubaum, 2005; Chin-Shan & Chi-Chang, 2014; Shin, Sung, Choi & Kim, 2015)

وإن ما ينطبق على تأثير القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي على السلوكيات التنظيمية الإيجابية مثل نفخ الصافرة، ينطبق على دورهما في الحد من السلوكيات التنظيمية السلبية مثل الصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية، فوفقاً لنظريتي التعلم الاجتماعي Social Learning Theory والتبادل الاجتماعي Social Exchange Theory فإن الصفات الفاضلة قد لا تحدد بشكل موثوق به سلوكيات الناس، حيث تتفاعل هذه الصفات مع العوامل الظرفية لتحديد السلوك، ومن ثم فإن القيادة الأخلاقية تقوم بدور النمذجة في تعزيز السلوك الأخلاقي، وإنشاء المعايير الأخلاقية، وتعزيز السلوك الأخلاقي، ومن ثم فالعاملون في المنظمة يتعلمون السلوك الاجتماعي من خلال الملاحظات المتكررة لسلوكيات القيادة الأخلاقية، وملامح المناخ السائد في المنظمة من خلال النمذجة، وتوفير القواعد واللوائح الأخلاقية، وإجراء التقييم الذاتي، وتوزيع مدونة السلوك، وتعزيز تلك القيادة لسلوكيات العاملين باستخدام الأشكال المختلفة للثواب والعقاب؛ لتصحيح السلوك، وإعادة توجيهه نحو الوجهة الأخلاقية المرغوبة والمطلوبة، فالقيادة الأخلاقية هي قيادة استباقية للأخلاق، وتوفير مناخ أخلاقي داعم لذلك، حيث إن القيادة الأخلاقية هي مظاهر السلوك المناسب معيارياً من خلال الإجراءات والعلاقات الشخصية، وتعزيز هذا الإجراء للتابعين من خلال التواصل في اتجاهين والتعزيز والمشاركة في صنع القرار (أسامة أحمد حسانين، 2011، 12-13؛ Brown, Trevino & Harrison, 2005, 125).

كما يرى بعض الباحثين (Jose & Thibodeaux, 1999, 137;) أن القيادة الأخلاقية تساهم بصورة إيجابية في تشكيل السلوكيات الأخلاقية للعاملين، وذلك من خلال: تحديد المعايير الأخلاقية للمنظمة والتركيز على أهداف مشتركة، وتوضيح الأبعاد الأخلاقية للقرارات الإدارية، وصياغة وتبرير المبادئ الأخلاقية التي تحكم عملية صنع القرار، والتزام القادة بالمبادئ الأخلاقية من خلال تأثيرهم على ثقافة المنظمات، وذلك عن طريق تعريف القيم والأخلاق التنظيمية والعمل كقدوة في إنشاء المناخ الأخلاقي الإيجابي، وحصول العاملين على توجيهات أخلاقية عبر مراقبة رؤسائهم لسلوكياتهم، والتفاعل مع الحداث الحرجة والتأثير على السلوك الأخلاقي للعاملين عبر تسهيل الثقة، وخلق التكامل بين التوجيهات التنظيمية ومعتقدات العاملين يومياً.

ويشير كمال الدواني (2003، 68) أن المديرين ذوي السمات الأخلاقية هم الذين يعتبرون بأهمية المشكلات الأخلاقية الحساسة في العمل والإدارة، ولديهم القدرة على فهم نقاط القوة والضعف في المبادئ الأخلاقية للإدارة، والتوفيق بين وجهات النظر المختلفة، والوسائل المتنوعة في تحقيق المناخ الأخلاقي لعمل ما هو مقبول أخلاقياً، إضافة لقدرتهم على التصرف بطريقة تعكس وترسخ أخلاقيات العمل. وأيضاً تساهم القيادة الأخلاقية في وضع المعايير الأخلاقية التي توجه سلوك المرؤوسين وقراراتهم، كما تساهم في تكوين ثقافة تنظيمية تسهم في التكامل بين سلوكيات الأفراد والقواعد والإجراءات والعملية الوظيفية بشكل عام (Brown, Treviño & Harrison, 2005, 119)، كما تساهم القيادة الأخلاقية في إثارة دوافع المرؤوسين للتلاحم مع الآخرين حول الرؤيا المشتركة والالتزام بها، وتنظيم بيئة العمل لتتفق مع المناخ الأخلاقي (مدحت محمود أبو النصر، 2008)، فالقادة التربويون يضعون المبادئ الأخلاقية المهنية والشخصية والمواثيق الأخلاقية والمهنية لتكون نموذجاً ديناميكياً يضع مصلحة الطالب ومصلحة المنظمة وأعضائها في الاعتبار (Shapiro & Stefkovich, 2005, 125).

وعلى الجانب الآخر، ترتبط القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي بالسلوكيات التنظيمية الإيجابية ومنها نفخ الصافرة، ويعد أسلوب نفخ الصافرة آلية مهمة للكشف

عن المخالفات والمشكلات التي تعاني منها المنظمات، ولهذا فهي تعد من أهم الموضوعات المرتبطة بالأخلاقيات المهنية، حيث إن الحياة الأخلاقية هي المهم، ويجب أن تسيطر على كل شيء (Bouville, 2008, 579)، كما أن هذا الأسلوب يتطلب مجموعتين من القرارات عند مواجهة أعمال مشكوك فيها، الأول: فإنها تحتاج إلى تقييم المخالفات، والثاني: يحتاج إلى أن يقرر الفرد ما يفعل إذا كانت المخالفات موجودة، وبالتالي القدرة على التعرف والتقييم بشكل صحيح معضلة أخلاقية وشرط مهم لاتخاذ القرارات الأخلاقية، ولذلك فإن أحد العوامل ذات الصلة في فهم المرء للمخالفة لاتباعها نفخ الصافرة هي مستوى المنطق الأخلاقي (Near, Rehg, Scotter & Miceli, 2004, 222; Liyanarachchi, Newdick, 2009, 40; Taylor & Curtis, 2010, 25-26). كما أن الوعي الأخلاقي العام من المعلمين المتعلق بالعدل وعلم الأخلاق والمنفعة والنسبية عندما يكون عاليًا تزداد المشاركة في نفخ الصافرة، وهذا لن يتم إلا في وجود مناخ أخلاقي (Gökçe, 2013b, 510).

ولهذا تمثل البيئة الأخلاقية أو المناخ الأخلاقي أحد أهم دعائم أسلوب نفخ الصافرة؛ حيث تساهم في زيادة أخلاقيات العاملين والإبلاغ عن المخالفات، فهي تتمثل في قيم المهام، وقيم القيادة، والإدارة، والعدالة التنظيمية، وتأثير مجموعة الأقران، والإجراءات، وقواعد السلوك، والتدريب الأخلاقي، والثقافة التنظيمية الأخلاقية التي تساهم في تعزيز العناصر الداعمة لنفخ الصافرة، وتشكل سلوك العاملين، وتدعم عدم التسامح تجاه السلوك غير الأخلاقي، وتنتشر ثقافة هذا السلوك، وهذا يساهم في تعزيز الفوائد المرجوة من نفخ الصافرة عبر الترقيات ووقف النشاط غير القانوني، ومنع الضرر وما إلى ذلك، حيث تساعد هذه البيئة في التأكيد على هياكل المكافآت؛ لتأييد السلوك الأخلاقي، ومعاقبة الأفراد منتهكي المعايير الأخلاقية لدعم من معايير المصلحة الذاتية لدى الأفراد، ووضع سياسات للمبلغين عن المخالفات، مما يزيد من نوايا نفخ الصافرة، فضلاً عن إعطاء الأولوية للصالح العام في رسالة ومهام المنظمة، وتطوير بيئة التعلم التي تؤكد على الولاء والكفاءة والنقد البناء، وأنسنة الأفراد، وتعزيز الكرامة الشخصية (Dalton & Radtke, 2013, 157-158; Alleyne, Weekes-Marshall & Arthur, 2013, 44; Dorasamy, 2012, 506-

(507)، ولهذا فإن نظرية المناخ الأخلاقي بمختلف أبعادها تتنبأ بالاستعداد لنفخ الصافرة والإبلاغ عن سوء السلوك، إلا أنها تفشل في استمرارية التبؤ، إلا أن وجود رقابة ونظام لنفخ الصافرة يساهم في زيادة النوايا لهذه السلوك (Rothwell & Baldwin, 2007, 347)، ومن ثم فإن توافر برامج أخلاقية داخل المنظمة يزيد من نفخ الصافرة.

وبمراجعة العوامل المؤثرة في فعالية نفخ الصافرة أو التوجه للصمت التنظيمي، يلاحظ ارتباطها بالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، والوازع الديني والمعايير الشخصية، ووجود نظام لنفخ الصافرة، يلاحظ أن القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي يدعمان هذه السلوكيات، فتشير الأدبيات والدراسات إلى أن المناخ الأخلاقي يساهم في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين (عاطف يوسف مقابلة، وباسم على الحوامدة، 2011، 53)، وزيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (شوقي محمد الصباغ، وعبد العزيز على مرزوق، 2013)، كما أنه محدد للعديد من النتائج التنظيمية مثل الثقة في المشرف (Aryee, Budhwar & Chen, 2002)، والرضا عن الأجر والتفكير الابتكاري (دعاء ممدوح شلبي، 2012)، وإدراك العاملين للعدالة التنظيمية (أحمد علي حسن، 2012)، وارتباطه سلبياً بالاعتراب الوظيفي (سوزان صالح دروزة، وديما شكري القواسمي، 2014)،

كما أن القيادة الأخلاقية تجعل المدير نموذجاً لجميع العاملين والطلاب، وتساهم في بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية (خميس محمد المزروعى، 2003) حيث إن القيادة الأخلاقية عملية تنظيم الأفراد توجيه الموارد التنظيمية بأسلوب يتوافق مع القواعد والمعايير المجتمعية ويبين الأنماط السلوكية الصحيحة والخاطئة للأفراد (Shaw, 2008)، كما تساهم القيادة الأخلاقية في تمكين العاملين (عباس عبد الشريفي، منال محمود التتج، 2011)، ودعم الثقة التنظيمية (السيد الحضري محمود، 2013، Ponnun & Tennakoon, 2009، Cyril & Girindra, 2009)، كما لها آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والرضا عن القائد والاستعداد لبذل الجهود طوعية (Tumasjan, Strobel & Welp, 2011)، وتساهم في تحقيق الفعالية الجماعية للمعلمين والالتزام التنظيمي (Bowers, 2009; Ponnun & Tennakoon, 2009; Cyril & Girindra, 2009)، وتطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية الإدارية والمحافظة على حقوق الأطراف كافة ذات العلاقة بالمؤسسات

(محمد سليمان محمد، 2013)، وتحقيق الجودة الشاملة (محمد سليمان محمد، 2013)، والعدالة التنظيمية (Shin, Sung, Choi & Kim, 2015)، كما أن النمو الخلقي للقائد مع النمو الخلقي للعاملين يرتبط إيجابياً مع الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي (Schminke, Ambrose & Neubaum, 2005)، ولهذا توصلت دراسة (Bhal & Dadhich, 2011) إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين القيادة الأخلاقية ونفخ الصافرة؛ حيث تساهم هذه القيادة في تنمية استعداد العاملين إلى تقديم تقارير عن مشكلات الإدارة (Brown, Trevino & Harrison, 2005, 142)، كما أن إنشاء المناخ الأخلاقي يساعد أعضاء المنظمات لتحسين قدراتهم على نفخ الصافرة، وفي حالة قيام مناخ أخلاقي أكثر إيجابية تزداد النوايا لدى أعضاء المنظمة بصورة أعلى نحو نفخ الصافرة والإبلاغ عن المخالفات (Huang, Lo & WU, 2013, 681).

أما بالنسبة للسلوكيات التنظيمية السلبية مثل الصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية، فيشير توماسجان وآخرون (Tumasjan, Strobel & Welpe, 2011, 611) إلى أن عدم توافر المناخ التنظيمي الذي يسوده الوضوح والود والثقة فيما بين أفرادهم والمصارحة والافصاح يؤدي إلى رغبة الكثير من العاملين للصمت التنظيمي. مما يؤثر على العديد من جوانب العملية الإدارية لتوغله ليصل إلى المستوى الجماعي (عبد الله محمد الوهبي، 2014، 366)، فالمناخ الأخلاقي ينمي الوازع الديني والولاء للفرد والواجب والرغبة في المصلحة العامة والأمان الوظيفي مما يقلل توجه الفرد للصمت التنظيمي، كما أن تواجد السلوك غير الأخلاقي لدى القادة يولد لدى الأفراد الصمت التنظيمي رغبة في عدم محاولة تحدي الرؤساء (Taylor & Curtis, 2013, 23). كما أن تزايد إدراك العاملين للمناخ الأخلاقي والقيادة الأخلاقية يقل إظهارهم للصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية، حيث يعتبرها بعض الباحثين (Gino, Moore & Bazerman, 2008, 125; Ponnou-Delaffon, 2011, 2) بأنها من السلوكيات غير الأخلاقية.

ولهذا يرى أسامة أحمد حسنين (2011، 30) أن القيادة الأخلاقية تمثل القيمة الأخلاقية، وهذا يجعل العاملين يكونون اتجاهات إيجابية نحوها، ومن ثم تقل لديهم الدافعية لإيقاع الضرر والأذى بها، كما أن القيادة الأخلاقية تجسد القيادة التحويلية الصادقة التي تدفع العاملين للتخلي عن المصالح الشخصية والسلوكيات

موقعة الضرر والأذى التي لا تتسق مع هذا التوجه.

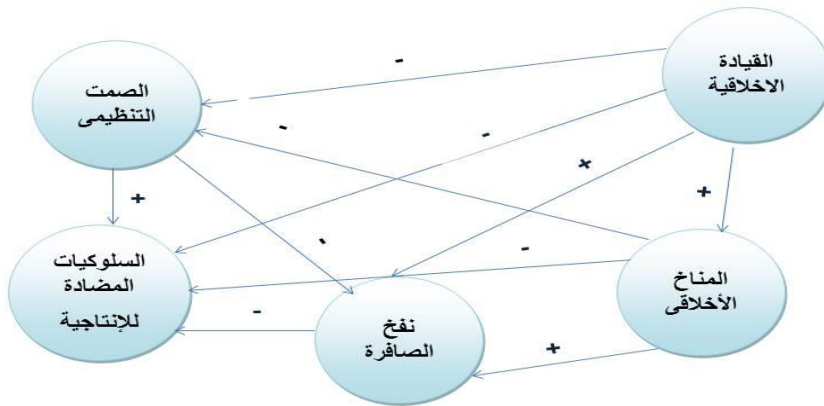
ولهذا توصلت الدراسات إلى وجود علاقة سلبية بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات المضادة للإنتاجية، حيث توصلت بعض الدراسات؛ (Avey, Palanski & Walumbwa, 2011; Goodenough, 2008; Foldes, 2006) إلى أن القيادة الأخلاقية ترتبط سلبياً بالسلوك المنحرف في العمل أو السلوك المضاد للإنتاجية، كما ترتبط إيجابياً بصوت العاملين وعكسياً مع صمتهم (Chen & Hou, 2016)، وكذلك وجود علاقة سلبية بين المناخ الأخلاقي والسلوكيات المضادة للإنتاجية (Meyer, 2012)، وكذلك وجود علاقة سلبية بين الصمت التنظيمي ومناخ الرعاية والاستقلال (Wang & Hsieh, 2012)، ووجود علاقة إيجابية بين المناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة وسلبية مع الصمت التنظيمي (Rothwell & Baldwin, 2006). كما يرتبط المناخ الأخلاقي والقيادة الأخلاقية سلباً بالسلوكيات غير الأخلاقية في المنظمة مثل البلطجة والعدوان (Borchert, 2011).

أما بالنسبة للعلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية، فتتوقع الدراسة الحالية وجود علاقة عكسية بين نفخ الصافرة وكل من الصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية، وعلاقة طردية بين الصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية، فقد يؤدي حجب المعلومات إلى المشكلات والمخالفات الأخلاقية وسوء السلوك داخل المؤسسة التعليمية نتيجة الإذعان أو الخوف من الانتقام وغيرها من العوامل البيئية والفردية بما يساهم في نقشي السلوكيات المضادة للإنتاجية (Jian-Qun, Jin-Yun & Xiao-Ming, 2015,)، بينما يرى بعض الباحثين: (Hassink, De Vries & Bollen, 2007,)، (564) أن المراقبة غير الرسمية مثل نفخ الصافرة ذات أهمية واسعة للحد من مظاهر الفساد وغيرها من السلوكيات المضادة للإنتاجية، وهذا يتطلب تحويلها إلى ممارسات رسمية ضمن البنية التنظيمية للمنظمة. كما يساهم مناخ الصمت التنظيمي في خفض سياسات الإبلاغ عن المخالفات، ونقشي السلوكيات المضادة للإنتاجية، حيث توصلت دراسة سرمد غانم صالح، وسندية مروان الحياي (2012) أن نافخي الصافرة قد يتأثرون سلبياً بالصامتين تنظيمياً، كما أن العوامل المؤدية للصمت تتناقض مع تلك العوامل التي تشجع على نفخ الصافرة أو سلوك التعبير، كما أنه في المقابل تتشابه العوامل التي تؤدي إلى السلوكيات

المضادة للإنتاجية مع تلك التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي، مثل: نقص الرضا، والعدالة، والالتزام التنظيمي، والعدالة التنظيمية، وغيرها. وهذا ما تم إليه الإشارة سابقاً. فضلاً عما توصلت إليه دراسة ميسي وروثشيلد (Rothschild & Miethe, 1999) من أن الخصائص الاجتماعية والديموغرافية (السن، والأداء، والنوع، والخبرة) الخاصة بنافخ الصافرة تختلف عن تلك الخصائص الخاصة بالصامت تنظيمياً كما توصلت أحد الدراسات إلى أن الهياكل التنظيمية والسياسات والممارسات الإدارية التي قد تؤدي إلى الصمت تؤثر سلباً على رغبة الفرد في تقرير المخالفات والإبلاغ عنها (Chongwoo, 2009). كما توصلت دراسة أجراها روثويل (Rothwell, 2003) إلى أن توافر المناخ الأخلاقي يؤدي إلى نفخ الصافرة، وعدم توافره يؤدي إلى الصمت التنظيمي، وبالتالي هناك علاقة عكسية بين الصمت ونفخ الصافرة، ويرى أن عملية اتخاذ القرار سواء بنفخ الصافرة أو بالصمت تتأثر بعدة عوامل تشكل عاطفة الفرد منها الخوف، حيث إن زيادته تؤدي إلى الصمت أكثر من نفخ الصافرة، كما يؤدي الصمت إلى زيادة السلوكيات المضادة للإنتاجية والعكس بالنسبة لنفخ الصافرة (Brinsfield, Edwards & Greenberg, 2009,) (12-15).

وبناءً على ما سبق، تقترح الدراسة الحالية النموذج التالي (شكل 1) ليفسر

العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة:



شكل (1) النموذج السببي المقترح للتأثيرات المباشرة بين متغيرات البحث

يتضح من الشكل السابق أن الدراسة تقترح بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة:

- أن توافر القيادة الأخلاقية يتنبأ إيجابياً بالمناخ الأخلاقي وبنفخ الصافرة، وسلبيًا بالصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية.
- يتنبأ المناخ الأخلاقي إيجابياً بنفخ الصافرة، وسلبيًا بالصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية.
- أن توافر الصمت التنظيمي بالمدرسة يتنبأ سلبياً بنفخ الصافرة، وإيجابياً بالسلوكيات المضادة للإنتاجية.
- يتنبأ نفخ الصافرة سلبياً بالسلوكيات المضادة للإنتاجية.
- أن هناك تأثيراً مباشراً للقيادة الأخلاقية على المناخ الأخلاقي، وتأثيرات مباشرة وغير مباشرة لها على باقي متغيرات الدراسة.

المحور الثاني - الدراسة الميدانية:

يتم تناول الدراسة الميدانية من حيث أهدافها وإجراءاتها ونتائجها كما يلي:

أولاً - أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى الكشف عن متوسط توافر (القيادة الأخلاقية، المناخ الأخلاقي، وبنفخ الصافرة، والصمت التنظيمي، والسلوكيات المضادة للإنتاجية) من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم العام في محافظة البحر الأحمر، والتوصل إلى النموذج الذي يفسر العلاقات السببية بين متغيرات البحث، وهي: (القيادة الأخلاقية، والمناخ الأخلاقي، وبنفخ الصافرة، والصمت التنظيمي، والسلوكيات المضادة للإنتاجية)، وبالتالي اختبار صحة العلاقة النظرية بين هذه المتغيرات كما يوضحها النموذج الإحصائي، وتحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات في ضوء ما تعكسه بيانات البحث.

ثانياً - إجراءات الدراسة الميدانية:

تتمثل إجراءات الدراسة الميدانية في:

1- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من إجمالي المعلمين في مدارس التعليم بمجتمع عينة الدراسة (الغردقة، والقصير، وسفاجا، ورأس غارب) في محافظة البحر الأحمر للعام الدراسي 2015/2016م، ويوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة:

جدول (2)

توزيع عينة الدراسة والنسب المئوية

عدد العينة	عدد مجتمع العينة	العدد الكلي لمجتمع الدراسة	النسبة المئوية للعينة من المجتمع الكلي للدراسة	النسبة المئوية للمجتمع الكلي للدراسة	النسبة المئوية للعينة من المجتمع الكلي للدراسة
418	3209	3613	13.03%	11.57%	88.82%

يتضح من الجدول السابق، أن عينة الدراسة الحالية تعد عينة ممثلة للمجتمع الأصلي، وتكونت من (418) معلماً من مدارس التعليم العام (ابتدائي - إعدادي - ثانوي) الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة البحر الأحمر بما نسبته (13.03%) من إجمالي مجتمع عينة الدراسة، البالغ عددهم (3209) معلم، وبما نسبته (11.57%) من إجمالي المجتمع الكلي للدراسة البالغ عددهم (3613) معلماً، واقتصر مجتمع عينة الدراسة على إدارات (الغردقة، ورأس غارب، والقصير، وسفاجا) والذين يمثلون (88.82%) من العدد الكلي لمجتمع الدراسة ككل، وهي نسب ملائمة لعينة الدراسة لتمثل المجتمع الأصلي للدراسة.

2- أدوات الدراسة الميدانية:

تم الاستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة الميدانية، حيث يتم استخدامه في البحوث التربوية على نطاق واسع؛ من أجل الحصول على حقائق عن الظروف القائمة بالفعل من المعاصرين والمعاشين لمشكلة الدراسة، وتكونت أدوات الدراسة من

خمس استبانات، تقيس على الترتيب واقع كل من: (القيادة الأخلاقية، والمناخ الأخلاقي، ونفخ الصافرة، والصمت التنظيمي، والسلوكيات المضادة للإنتاجية) في مدارس التعليم العام في محافظة البحر الأحمر من وجهة نظر المعلمين، وتم الاستعانة في بناء الاستبانات من خلال مسح وتحليل عدد كبير من الأدبيات والبحوث والدراسات والمقاييس المستخدمة ذات العلاقة باستبانات الدراسة، فضلاً عن العديد من المقابلات مع عدد من المعلمين من أجل التوصل إلى الصورة الأولية لعبارات الاستبانات، ثم تم تقنين الاستبانات وحساب الثبات والصدق لهم وفقاً للخطوات التالية:

1- ثبات الاستبانات:

تم حساب ثبات الاستبانات وفقاً للتالي:

أ- طريقة إعادة التطبيق: حيث تم إعادة تطبيق الاستبانات بعد ثلاثة أسابيع على عينة عشوائية من (41) معلماً ممن أجرى عليهم التطبيق في المرة الأولى، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجات العينة في التطبيقين، وقد بلغت معاملات الثبات (0.921؛ 0.885؛ 0.893؛ 0.925؛ 0.943) بالنسبة للاستبانات التي تقيس واقع (القيادة الأخلاقية، والمناخ الأخلاقي، ونفخ الصافرة، والصمت التنظيمي، والسلوكيات المضادة للإنتاجية) في مدارس التعليم العام في محافظة البحر الأحمر من وجهة نظر المعلمين على الترتيب، وهي نسب مرتفعة تؤكد صلاحية الاستبانات للتطبيق على أفراد العينة.

ب- معامل ارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرومباخ: حيث استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون للتحقق من ثبات الاستبان، وذلك بعد تطبيقه على عينة قوامها (41) معلماً، كما تم حساب معاملات الثبات بطريقة ألفا كرومباخ، ويوضح الجدول التالي (3) معاملات الثبات لكل من معامل ارتباط بيرسون وألفا كرومباخ لأبعاد كل استبيان على حدة.

جدول (3)

يوضح معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ بين البعد والاستبيان ككل

م	الاستبيان	البعد	ألفا كرونباخ	معامل ارتباط بيرسون
1	القيادة الأخلاقية	سلوكيات الشخص الأخلاقي.	0.983	0.967
2		سلوكيات المدير الأخلاقي.	0.984	0.967
1	المناخ الأخلاقي	مناخ الرعاية.	0.958	0.919
2		مناخ الاستقلالية.	0.922	0.855
3		مناخ القانون والتشريعات	0.928	0.865
4		مناخ القواعد.	0.946	0.898
5		مناخ العناية الأخلاقية/ المنفعة العامة.	0.945	0.895
1	نفخ الصافرة	القناعات والمعتقدات والاتجاهات الشخصية نحو نفخ الصافرة.	0.924	0.859
2		مناخ نفخ الصافرة.	0.938	0.882
1	الصمت التنظيمي	القناعات والمعتقدات والاتجاهات الشخصية نحو الصمت التنظيمي.	0.935	0.878
2		مناخ الصمت التنظيمي.	0.982	0.965
1	السلوكيات المضادة لالتجارية	السلوكيات المضادة الموجهة نحو الأفراد.	0.977	0.955
2		السلوكيات المضادة الموجهة نحو المدرسة.	0.993	0.986

ويتضح من الجدول السابق، أن جميع معاملات الثبات لمجالات الاستبيانات موضع الدراسة تراوحت بين (0.967 – 0.984) بالنسبة لاستبيان القيادة الأخلاقية، وتراوحت بين (0.855 – 0.958) بالنسبة لمقياس المناخ الأخلاقي، وتراوحت بين (0.859 – 0.938) بالنسبة لاستبيان نفخ الصافرة، وتراوحت بين (0.878 – 0.982) بالنسبة لاستبيان الصمت التنظيمي، وتراوحت ما بين (0.955 –

0.993) بالنسبة لاستبيان السلوكيات المضادة للإنتاجية، وجميعها دالة عند مستوى (0.01)، مما يدل على أن جميع الاستبيانات تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

(2) صدق الاستبيانات:

وتم استخدام ثلاثة أنواع من الصدق، وهي:

أ- صدق المحكمين: ويسمى بالصدق الظاهري، حيث تم عرض الاستبيانات على مجموعة من السادة المحكمين التربويين؛ بهدف الحكم على صلاحيتها لتحقيق أهداف البحث، وتم تعديل وصياغة بنود الاستبيانات في ضوء الاستفادة من آراء ومقترحات السادة المحكمين، وقد اتفقوا جميعاً على أن الأدوات بصورتها النهائية تعد صالحة لتحقيق الهدف منها، وبذلك تم التأكد من صدق المحكمين.

ب- صدق المضمون "الصدق المنطقي": وهو قياس لمدى تمثيل كل استبيان لنواحي الجوانب المقاسة، حيث تم صياغة بنود كل استبيان بناءً على الدراسة النظرية، والمحاولة بقدر الامكان أن تكون العبارات قادرة على قياس موضوع البحث، حيث اشتملت على أبعاد وعبارات كل مقياس وفقاً للغرض منه، ووفقاً لما استخدمته المقاييس والدراسات السابقة ذات الصلة، كما حاول الباحث جعل العبارات سهلة وواضحة وقصيرة ومفهومة ولا تحمل التأويل، وأقر بذلك السادة المحكمون.

ج- الصدق الذاتي: ويقاس الصدق الداخلي لبنود كل استبيان، وهو يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتم حسابه لكل استبيان من المعادلة:

- معامل الصدق الذاتي لاستبيان القيادة الأخلاقية = 0.960
- معامل الصدق الذاتي لاستبيان المناخ الأخلاقي = 0.941
- معامل الصدق الذاتي لاستبيان نفخ الصافرة = 0.945
- معامل الصدق الذاتي لاستبيان الصمت التنظيمي = 0.962
- معامل الصدق الذاتي لاستبيان السلوكيات المضادة للإنتاجية = 0.971

الصورة النهائية للاستبيانات:

تكون كل استبيان في صورته النهائية كما يلي:

1- استبيان واقع القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين: وتكون من (54) عبارة موزعة على بعدين أساسيين، وتصحح الاستجابات وفق تدرج ليكرت خماسي الاستجابات؛ (عالية جدًا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدًا) وتمثل (5، 4، 3، 2، 1)، ويعكس ذلك بالنسبة للعبارة السلبية، وتتمثل أبعاده وعباراته على النحو التالي: (أ) الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية في العمل (الشخص الأخلاقي): ويشمل (26) عبارة.

(ب) تشجيع السلوكيات الأخلاقية في العمل (المدير الأخلاقي): ويشمل (28) عبارة.

2- استبيان واقع المناخ الأخلاقي في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين: وتكون من (40) عبارة، موزعة على خمسة أبعاد، وتصحح العبارات وفقًا لتدرج ليكرت الخماسي، وتشمل:

(أ) مناخ القانون والتشريعات: ويشمل (8) عبارات.

(ب) مناخ القواعد المهنية: ويشمل (8) عبارات.

(ج) مناخ الرعاية: ويشمل (10) عبارات.

(د) مناخ العناية الأخلاقية: ويشمل (10) عبارات.

(هـ) مناخ الاستقلال: ويشمل (4) عبارات.

3- استبيان واقع نفخ الصافرة لدى معلمي مدارس التعليم العام من وجهة نظرهم: وتكون من (48) عبارة، موزعة على بعدين أساسيين، وتصحح العبارات وفق تدرج ليكرت الخماسي، ويشمل هذان البعدان وعبارتهما ما يلي:

(أ) القناعات نحو نفخ الصافرة: ويشمل (25) عبارة.

(ب) مناخ نفخ الصافرة: ويشمل (23) عبارة.

4- استبيان واقع الصمت التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام من وجهة نظرهم: وتكون من (72) عبارة موزعة على بعدين أساسيين، وتصحح العبارات وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي، ويشمل بعدين، هما:

(أ) القناعات الشخصية نحو الصمت التنظيمي: ويشمل (26) عبارة.

(ب) مناخ الصمت التنظيمي: ويشمل (46) عبارة.

5- استبيان واقع السلوكيات المضادة للإنتاجية عند معلمي مدارس التعليم العام من وجهة نظرهم: وتكون من (73) عبارة، موزعة على بعدين أساسيين، وتصحح العبارات وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي، ويشمل هذان البعدان وعبارتهما ما يلي:

(أ) السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد: ويشمل (26) عبارة.

(ب) السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المدرسة: ويشمل (47) عبارة.

ثالثاً - المعالجة الإحصائية:

تتم معالجة بيانات الدراسة الميدانية وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science، والذي يعبر عنه اختصاراً SPSS حيث استخدم الباحث أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

أ- حساب المتوسط الحسابي: وذلك لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء محاور الدراسة المختلفة، واستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات تلك المحاور.

ب- الانحراف المعياري: لقياس مدى التشتت في إجابات العينة إزاء كل عبارة من عبارات الاستبيان.

ج- معامل ارتباط بيرسون وألفا كرونباخ: لتحديد مدى صدق استجابات العينة وكشف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

د- استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis من خلال افتراض النموذج السببي Causal Model، وإيجاد المصفوفة الارتباطية Correlation Matrix، وحساب أوزان الانحدار المعيارية Standardized

Coefficient (β) من تحليل الانحدار المتعدد لتقدير معاملات المسار
Path Coefficients (صلاح الدين محمود علام، 2006: 647 -
(679).

رابعًا - معالجة النتائج:

استخدم الباحث تدرج ليكرت الخماسي في الاستبيانين، ويوضح الجدول التالي
درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات الدراسة.

جدول (4): درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات الدراسة:

التقدير العام	التقدير في أداتي الدراسة	النسبة المئوية	فئات الدرجات
درجة عالية جدًا	يتحقق بدرجة عالية جدا	من 84 إلى 100%	من 4.2 إلى 5
درجة عالية	يتحقق بدرجة عالية	من 68 إلى أقل من 84%	من 3.4 إلى أقل من 4.2
درجة متوسطة	يتحقق بدرجة متوسطة	من 52 إلى أقل من 68%	من 2.6 إلى أقل من 3.4
درجة منخفضة	يتحقق بدرجة منخفضة	من 36 إلى أقل من 52%	من 1.8 إلى أقل من 2.6
درجة منخفضة جدًا	يتحقق بدرجة منخفضة جدا	من 30 إلى أقل من 36%	من 1 إلى أقل من 1.8

خامسًا - تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها:

للإجابة عن أسئلة الدراسة الميدانية تم تحليل استجابات عينة الدراسة وفقًا
للأبعاد والمحاور والعبارات الخاصة باستبيانات الدراسة، وهذا ما يتم تناوله في الآتي:
(1) للإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه "ما متوسط توافر (القيادة الأخلاقية،
المناخ الأخلاقي، ونفخ الصافرة، والصمت التنظيمي، والسلوكيات المضادة للإنتاجية)
من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم العام في محافظة البحر الأحمر"، وتم
استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية للأبعاد والعبارات، ويمكن توضيح ذلك كما
يلي:

(أ) بالنسبة إلى واقع القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم العام في محافظة البحر
الأحمر، ويوضح الجدول التالي (جدول 5) استجابات أفراد العينة على الاستبيان
الخاص بذلك:

جدول (5)

استجابات أفراد العينة المتعلقة بمستوى القيادة الأخلاقية بمدارس التعليم العام.

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد العبارات	متوسط المتوسطات	درجة التوافر	الترتيب
1	الشخص الأخلاقي	86.175	23.047	26	3.31	متوسطة	2
2	المدير الأخلاقي	92.096	23.219	27	3.41	عالية	1
	القيادة الاخلاقية ككل	178.270	44.747	53	3.36	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق، أن مستوى القيادة الأخلاقية لمديري مدارس التعليم العام في محافظة البحر الأحمر جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين؛ فقد جاء بمتوسط حسابي (178.270) وهو ما يعادل (3.36) بالقسمة على عدد عباراته التي كانت (53) عبارة، وانحراف معياري (44.747)، كما جاء في المرتبة الأولى بعد المدير الأخلاقي بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (92.096/3.41) وانحراف معياري (23.219)، يليه بعد الشخص الأخلاقي بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (86.175/3.31) وانحراف معياري (23.047)، أي أن الالتزام من قبل مدير المدرسة بسلوكيات المدير الأخلاقي أعلى من التزامهم بسلوكيات الشخص الأخلاقي، وإن كانت الفروق بينهما بسيطة، وهذا يعني أن العينة ترى أن المديرين يمتلكون خصائص الشخص الأخلاقي والمدير الأخلاقي إلا أن التزامهم بالسلوكيات الأخلاقية في العمل (سلوكيات الشخص الأخلاقي) في حاجة إلى نمو وتفعيل، فعلى الرغم من أن الحصول على درجة متوسطة ليس مؤشرًا سلبيًا إلا أنه ما ينبغي القيام به من ممارسات أخلاقية، وبخاصة على اعتبار أن المدرسة هي مؤسسة أخلاقية في الأساس - لا بد أن تكون بدرجة مرتفعة لتكون أكثر تأثيرًا في العمل والعاملين لتشجيع المعلمين على بذل جهد أكبر والاقتران بهم مما ينعكس إيجابيًا على أدائهم لمهامهم التربوية والبعد عن السلوكيات اللاأخلاقية، كما أن سلوكيات المدير الإداري أكثر ملاحظة من قبل المعلمين من الشخص الأخلاقي.

وللوقوف على مستوى القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم العام محل الدراسة بصورة أكثر تفصيلاً، يمكن تناول أبعاد وعبارات كل بعد على النحو التالي:

(أ-1) بالنسبة لبعد الشخص الأخلاقي: يوضح جدول (6) استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد الشخص الأخلاقي

جدول (6): استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد الشخص الأخلاقي في مدارس التعليم العام.

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
1	تتمتع قيادة المدرسة بالحلم وضبط الانفعالات في التعامل مع الآخرين.	3.0718	1.26173	متوسطة	19
2	يتطابق لدى قادة المدرسة أقوالهم مع أفعالهم.	2.8971	1.32544	متوسطة	24
3	تؤمن قيادة المدرسة بقناعة أن الاعتراف بالخطأ فضيلة.	3.1292	1.18648	متوسطة	18
4	تتسم قيادة المدرسة بالنزاهة في جميع تعاملاتهم اليومية.	3.0526	1.26647	متوسطة	20
5	تتعامل قيادة المدرسة مع الجميع بعدالة دون استثناء.	2.9426	1.35588	متوسطة	23
6	تؤثر قيادة المدرسة على الغير عن أنفسهم في كثير من المواقف.	2.9689	1.33447	متوسطة	21
7	تتعامل قيادة المدرسة مع المعلمين بتواضع دون ضعف.	3.4833	1.24309	عالية	8
8	تتسم قيادة المدرسة بالأمانة في جميع تعاملاتهم.	3.2847	1.34746	متوسطة	14

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
9	تحرص قيادة المدرسة على تنمية ذاتهم شخصيا ومهنيا.	3.2990	1.30634	متوسطة	12
10	لا تذكر قيادة المدرسة الآخرين بسوء في حالة غيابهم.	3.2584	1.43617	متوسطة	15
11	لا تجامل قيادة المدرسة الآخرين على حساب العمل مهما كان موقعهم.	3.2440	1.40324	متوسطة	16
12	تتسم قيادة المدرسة بعقلية متفتحة في التعامل مع الأمور الجديدة.	3.3565	1.18735	متوسطة	11
13	تتحلى قيادة المدرسة بالصبر في جميع المواقف.	3.2990	1.16670	متوسطة	12
14	تحافظ قيادة المدرسة على أسرار العاملين والعمل على حد سواء.	3.5383	1.19339	عالية	5
15	تتسم قيادة المدرسة بالإخلاص في أداء المهام.	3.5837	1.20308	عالية	3
16	تسامح قيادة المدرسة المخطئين في حالة اعتذارهم بما لا يضر بمصالح الآخرين.	3.6866	1.07951	عالية	2
17	تتسم قيادة المدرسة بارتقاع الوازع الديني في أداء واجباتهم	3.4258	1.31784	عالية	9
18	تقدم قيادة المدرسة المصلحة العامة على المصالح الشخصية.	3.5263	1.21956	عالية	7

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
19	تشارك قيادة المدرسة جميع العاملين في مناسباتهم الاجتماعية.	3.4258	1.28466	عالية	9
20	تتقبل قيادة المدرسة النقد البناء بصدق رحب.	2.9545	1.28460	متوسطة	22
21	تقي قيادة المدرسة بالالتزامات التي تتعهد بها.	3.2249	1.12617	متوسطة	17
22	تتغلب الرحمة على القسوة في تعاملات القيادة المدرسية.	3.3876	1.12867	متوسطة	10
23	تتحمل قيادة المدرسة المسؤولية التامة عن قراراتها دون تردد.	3.5311	1.25434	عالية	6
24	تتعامل قيادة المدرسة مع الآخرين باحترام.	3.7416	1.25243	عالية	1
25	تنظر قيادة المدرسة إلى الأمور نظرة شمولية.	3.2967	1.06302	متوسطة	13
26	تحرص قيادة المدرسة على الجانب الأخلاقي في القرارات التي يتخذونها باستمرار.	3.5646	1.08041	عالية	4
2	الشخص الأخلاقي ككل	86.175	23.047	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق، تراوح المتوسطات الحسابية لبعد الشخص الأخلاقي في مدارس التعليم العام ما بين (2.8971-3.7416)، وجاءت (10) عبارات بدرجة عالية؛ حيث جاءت العبارة (24) التي تنص على: "تتعامل قيادة

المدرسة مع الآخرين باحترام" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.7416) وانحراف معياري (1.25243) ودرجة ممارسة مرتفعة. بينما جاءت العبارة (16) التي تنص على: "تسامح قيادة المدرسة المخطئين في حالة اعتذارهم بما لا يضر بمصالح الآخرين" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.6866) وانحراف معياري (1.07951) ودرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت العبارة (15) التي تنص على: "تتسم قيادة المدرسة بالإخلاص في أداء المهام" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.5837) وانحراف معياري (1.20308) ودرجة ممارسة عالية، بينما جاءت العبارة (7) والتي تنص على: "تتعامل قيادة المدرسة مع المعلمين بتواضع دون ضعف" في المرتبة الثامنة وقبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.4833) وانحراف معياري (1.24309) ودرجة ممارسة عالية. أما في المرتبة التاسعة والأخيرة في المستوى العالي فجاءت العبارتين (17، 19) وهي: "تشارك قيادة المدرسة جميع العاملين في مناسباتهم الاجتماعية"، و"تلتزم قيادة المدرسة بارتفاع الوازع الديني في أداء واجباتهم" وبمتوسط حسابي (3.4258) وانحراف معياري (1.31784, 1.28466) ودرجة ممارسة عالية؛ وهذا يشير إلى أن قيادة المدرسة تتعامل باحترام ومتسامحة بما لا يضر بالعمل، والالتزام بالإخلاص والحرص على أخلاقيات صنع القرار، وحفظ أسرار العاملين، وتحمل المسؤولية، والحرص على المصلحة العامة، والتواضع، والالتزام الديني، والمشاركة الاجتماعية مع العاملين، وهذا يعد مؤشراً على شعورهم بالمسئولية الأخلاقية والبصيرة الأخلاقية، وتوافر الوازع الديني لديهم، وذلك نتيجة التربية في مجتمع مسلم يعزز القيم الأخلاقية، وهذا ينسجم مع دوره الأساسي باعتباره قائداً تعليمياً يقع عليه عبء المسئولية الأخلاقية والمهنية، ولهذا وجب عليه التحلي بالصفات الأخلاقية، كما أن مشاركة الإدارة للمعلمين في مناسباتهم الاجتماعية يوطد الروابط الإنسانية بينهم ويوطد العلاقات المدرسية.

أما على مستوى الاستجابات المتوسطة فقد جاءت (16) عبارة بدرجة متوسطة، وكانت أعلاها العبارة (9) والتي تنص على: "تغلب الرحمة على القسوة في تعاملات القيادة المدرسية"، بمتوسط حسابي (3.3876) وانحراف معياري

(1.12867)، يليها العبارة: "تتسم قيادة المدرسة بعقلية متفتحة في التعامل مع الأمور الجديدة" في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (3.5650) وانحراف معياري (1.18735)، بينما جاءت العبارة (9) والتي تنص على: "تحرص قيادة المدرسة على تنمية ذاتهم شخصياً ومهنيًا" في المرتبة الثانية عشر وبمتوسط حسابي (3.2990) وانحراف معياري (1.30634)، بينما جاء في المرتبة الخامسة والعشرين وقبل الأخيرة العبارة (5) والتي تنص على: "تتعامل قيادة المدرسة مع الجميع بعدالة دون استثناء" وبمتوسط حسابي (2.9426) وانحراف معياري (1.35588)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (2) والتي تنص على: "تتطابق لدى قيادة المدرسة أقوالهم مع أفعالهم" وبمتوسط حسابي (2.8971) وانحراف معياري (1.32544) ودرجة ممارسة متوسطة، وهذا يشير إلى أن كثيرًا من العينة ترى أن قيادة المدرسة لم تحقق بالصورة المطلوبة تغلب الرحمة على القسوة والتعامل مع المتغيرات الحديثة بإيجابية، والصبر في جميع المواقف، وتوافر النظرة الشمولية والأمانة، وحفظ غيبة الزملاء، وعدم مجاملة الآخرين على حساب العمل، والوفاء بالتعهدات، ومطابقة الأقوال للأفعال، والاعتراف بالخطأ، والحلم والنزاهة والإيثار، وتقبل النقد، والعدالة، وهذا قد يشير إلى: انشغال الإدارة المدرسية بالأعمال الروتينية التقليدية، وعدم امتلاكها القدرة الكافية على إدارة التغيير، وانتشار المحسوبية والقبلية لدى بعضهم، والنظرة الفاصرة حول تحقيق الإصلاح المدرسي، وعدم توافر الحلم والصبر الكافيين لحل المشكلات والمعضلات الأخلاقية، فضلاً عن أن معظمهم لا يعترفون بأخطائهم أو يتقبلون النقد البناء، وهذا قد يعزى إلى قلة التدريبات اللازمة للتعامل مع المتغيرات والتحديات الحالية والمستقبلية، وتكوين نظرة شمولية للإصلاح، وروتينية الأعمال اليومية، وكثرة الأعباء التي تولد ضغوطاً تقلل من حلم وصبر الإدارة، فضلاً عن اتسام الإدارة بالمركزية، وضعف الإمكانيات التي تساهم في الوفاء بالأقوال والتعهدات، وكذلك فإن بعض المديرين يعتقدون أن الاعتراف بالخطأ أو السماح بالنقد لأعمالهم يعد نوعاً من الضعف وعدم السيطرة، وقد يفتح مجالاً لكسر الأوامر والقيود، كما أن إلزام الإدارة بتنفيذ القرارات والقوانين قد يقلل من الأخذ بروح القانون، والتنفيذ الحرفي للقرارات بما يزيد من القسوة باعتبارها نوعاً من السيطرة.

(أ-2) بالنسبة لبعيد المدير الأخلاقي: يوضح جدول (7) استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعيد المدير الأخلاقي.

جدول (7)

استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعيد المدير الأخلاقي في مدارس التعليم العام.

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
1	تحرص قيادة المدرسة على أن تكون قدوة حسنة للمعلمين والطلاب.	3.6651	1.24572	عالية	3
2	تتحترم قيادة المدرسة المتطلبات القانونية باعتبارها قرارات أخلاقية يجب احترامها.	3.5981	1.28306	عالية	4
3	تأخذ قيادة المدرسة بروح القانون عند التعامل مع العاملين بالمدرسة.	3.3278	1.19561	متوسطة	17
4	تتعامل قيادة المدرسة بحزم وحسم مع المنتهكين للمعايير الأخلاقية في العمل.	3.7751	1.20636	عالية	1
5	توفر قيادة المدرسة المناخ الأخلاقي الداعم للإنجاز.	3.4115	.98090	عالية	12
6	تشجع قيادة المدرسة الحوار البناء مع العاملين حول أخلاقيات وقضايا العمل باستمرار.	3.2129	1.08406	متوسطة	22
	تراعي قيادة المدرسة في جميع تصرفاتها ما هو أفضل للمعلمين، بما لا يضر بمصلحة المدرسة.	3.3278	1.18352	متوسطة	17
8	تحاسب قيادة المدرسة العاملين على إنجاز الغايات والوسائل المتبعة في تحقيقها على حد سواء.	3.2153	1.12378	متوسطة	20
9	تعزز قيادة المدرسة الجوانب الأخلاقية في العلاقات الاجتماعية بين العاملين.	3.5694	1.21786	عالية	6

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
10	تشجع قيادة المدرسة العمل بروح الفريق.	3.4258	1.26396	عالية	11
11	تقي قيادة المدرسة بالتزاماتها الأخلاقية تجاه الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور على حد سواء.	3.4569	1.08148	عالية	10
12	تغرس قيادة المدرسة الانضباط في العمل لدى العاملين.	3.6722	1.21944	عالية	2
13	تتجنب قيادة المدرسة معاقبة المخطئين بشكل يعرضهم للسخرية.	3.1244	1.33171	متوسطة	25
14	تفعل قيادة المدرسة نظم تقييم وتحفيز الأداء لتشجيع السلوكيات الأخلاقية في العمل.	3.2703	.98727	متوسطة	19
15	تؤكد قيادة المدرسة أن الالتزام بالمعايير الأخلاقية من أهم أولويات العمل.	3.5813	1.14189	عالية	5
16	توفر قيادة المدرسة التدريبات المرتبطة بتعزيز أخلاقيات العمل.	3.1388	1.16499	متوسطة	24
17	تعتمد قيادة المدرسة على معايير محددة في تقييم أداء العاملين.	3.3804	1.08678	متوسطة	15
18	تتمي قيادة المدرسة روح الإحساس بالمسئولية لدى المعلمين.	3.5000	1.23158	عالية	9
19	تدعم قيادة المدرسة تحقيق الجودة القائمة على المعايير الأخلاقية	3.3947	1.17106	متوسطة	13
20	توزع قيادة المدرسة الموارد المتاحة بعدالة على العاملين وفقاً لمتطلبات العمل.	3.1986	1.19403	متوسطة	23
21	تدير قيادة المدرسة العمل بأسلوب ديمقراطي.	3.3278	1.25434	متوسطة	18

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
22	تتمي قيادة المدرسة لدى العاملين أن تحقيق رؤية ورسالة المدرسة التزام أخلاقي بالدرجة الأولى.	3.5670	1.17999	عالية	7
23	تستمع قيادة المدرسة بجدية لأفكار العاملين المرتبطة بإنجاز العمل.	3.3397	1.10781	متوسطة	16
24	تهتم قيادة المدرسة بحل المشكلات التي تواجه العاملين.	3.2153	1.07134	متوسطة	21
25	تحدد قيادة المدرسة مسؤوليات كل فرد لتحقيق الالتزام بها.	3.5144	1.09546	عالية	8
26	تشارك قيادة المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل.	3.3852	1.10263	متوسطة	14
27	تتفقد قيادة المدرسة سير العمل؛ للوقوف على مشكلاته وحلها.	3.5000	1.19602	عالية	9
1	المدير الأخلاقي ككل	92.096	23.219	عالية	

يتضح من الجدول السابق، تراوح المتوسطات الحسابية لبعد المدير الأخلاقي في مدارس التعليم العام ما بين (3.1244-3.7751)، وجاءت (13) عبارة بدرجة عالية؛ فقد جاءت العبارة (4) التي تنص على: "تتعامل قيادة المدرسة بحزم وحسم مع المنتهكين للمعايير الأخلاقية في العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.7751) وانحراف معياري (1.20636) ودرجة ممارسة مرتفعة، بينما جاءت العبارة (12) التي تنص على: "تغرس قيادة المدرسة الانضباط في العمل لدى العاملين" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.6722) وانحراف معياري (1.21944) ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت العبارة (1) التي تنص على: "تحرص قيادة المدرسة على أن تكون قدوة حسنة للمعلمين والطلاب" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.6651) وانحراف معياري (1.24572) ودرجة ممارسة عالية،

بينما جاءت في المرتبة الثانية عشرة وقبل الأخيرة العبارة (10) والتي تنص على: "تشجع قيادة المدرسة العمل بروح الفريق" وبمتوسط حسابي (3.4258) وانحراف معياري (1.26396) ودرجة ممارسة عالية، أما في المرتبة الثالثة عشرة والأخيرة في المستوى العالي فجاءت العبارة (5) التي تنص على: "توفر قيادة المدرسة المناخ الأخلاقي الداعم للإنجاز" وبمتوسط حسابي (3.4115) وانحراف معياري (0.98090) ودرجة ممارسة عالية، ويرتبط هذا البعد مع البعد السابق فنتيجة لارتفاع بعد الشخص الأخلاقي في الإدارة ارتفع معه بعد المدير الأخلاقي، وهذا يعد مؤشراً على اهتمام قيادة المدرسة بنشر السلوكيات الأخلاقية في المدرسة باعتبارهم قدوة للعاملين، ويؤكد ذلك نشرها للمناخ الأخلاقي، وتعاملها بحزم مع التجاوز الأخلاقي في العمل، وتحقيق الانضباط المدرسي، وتنمية روح المسؤولية، واحترام القانون، وتعزيز الجوانب الأخلاقية في العمل، والالتزام الأخلاقي تجاه المجتمع، وهذا يدل على تطبيق هذه المعايير على أنفسهم أولاً حيث إن فاقده الشيء لا يعطيه، وهذا كله يعزز المناخ الأخلاقي الذي قد يؤثر إيجابياً على مصلحة المدرسة ومخرجاتها النهائية.

أما على مستوى الاستجابات المتوسطة فقد جاءت (14) عبارة بدرجة متوسطة، وكانت أعلاها العبارة (19) والتي تنص على: "تدعم قيادة المدرسة تحقيق الجودة القائمة على المعايير الأخلاقية" والتي جاءت في المرتبة الرابعة عشرة بين عبارات الاستبيان وبمتوسط حسابي (3.3947) وانحراف معياري (1.17106)، بينما جاءت العبارة (26) والتي تنص على: "تشارك قيادة المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل" في المرتبة الخامسة عشرة وبمتوسط حسابي (3.3852) وانحراف معياري (1.10263)، بينما جاءت العبارة (17) والتي تنص على: "تعتمد قيادة المدرسة على معايير محددة في تقييم أداء العاملين" في المرتبة السادسة عشرة وبمتوسط حسابي (3.3804) وانحراف معياري (1.08678)، بينما جاء في المرتبة الخامسة والعشرين وقبل الأخيرة العبارة (16) والتي تنص على: "توفر قيادة المدرسة التدريبات المرتبطة بتعزيز أخلاقيات العمل" بمتوسط حسابي (3.1388) وانحراف

معياري (1.16499)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (13) والتي تنص على: "تتجنب قيادة المدرسة معاقبة المخطئين بشكل يعرضهم للسخرية" وبمتوسط حسابي (3.1244) وانحراف معياري (1.33171) ودرجة ممارسة متوسطة، وهذا قد يعزى إلى أنه ما زالت الجوانب الأخلاقية في العمل لم تتل القسط الكافي من التدريبات المقدمة للمعلمين، كما أن الإدارة ما زالت تركز على النتائج دون الاهتمام بالوسائل التي أدت إليها، فضلاً عن أن تقييم أداء المعلمين وترقياتهم ما زال يتم بصورة روتينية، كما أن بعض الإدارات ما زالت لا تتبع المبدأ الديمقراطي التشاركي في صنع القرارات؛ فلا يشركون المعلمين بالصورة المطلوبة على اعتبار أن خبرتهم ضعيفة فيما يتعلق بالجوانب الإدارية وغير كافية، ووظيفتهم تنحصر في تنفيذ التعليمات.

(ب) بالنسبة إلى واقع المناخ الأخلاقي في مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر، يوضح الجدول التالي (جدول 8) استجابات أفراد العينة على الاستبيان الخاص بذلك:

جدول (8): استجابات أفراد العينة المتعلقة بمستوى المناخ الأخلاقي في مدارس التعليم العام.

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد العبارات	متوسط المتوسطات	درجة التوافر	الترتيب
1	مناخ القانون والتشريعات	28.1890	6.54849	8	3.52	عالية	4
2	مناخ القواعد المهنية	28.8828	6.30124	8	3.61	عالية	1
3	مناخ الرعاية	35.4904	8.80163	10	3.55	عالية	3
4	مناخ العناية الأخلاقية	35.8780	9.09618	10	3.59	عالية	2
5	مناخ الاستقلال	13.9833	3.67207	4	3.50	عالية	5
	المناخ الأخلاقي ككل	142.4234	30.69390	40	3.56	عالية	

يتضح من الجدول السابق، أن مستوى المناخ الأخلاقي في مدارس التعليم العام في محافظة البحر الأحمر جاء بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين؛ فقد جاء بمتوسط حسابي (142.4234) وهو ما يعادل (3.56) بالقسمة على عدد عباراته التي كانت (40) عبارة، وانحراف معياري (30.6939)، كما جاء في المرتبة الأولى بعد مناخ القواعد المهنية بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (28.8828/3.61) وانحراف معياري (6.30124)، يليه بعد مناخ العناية الأخلاقية بدرجة ممارسة عالية وبمتوسط حسابي (35.8780/3.59) وانحراف معياري (9.09618)، ثم جاء بعد مناخ الرعاية في المرتبة الثالثة بدرجة ممارسة عالية وبمتوسط حسابي (35.4904/3.55) وانحراف معياري (8.80163)، يليه بعد مناخ القانون والتشريعات في المرتبة الرابعة وقبل الأخيرة بدرجة ممارسة عالية وبمتوسط حسابي (28.1890/3.52) وانحراف معياري (6.54849)، ثم جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مناخ الاستقلال بدرجة ممارسة عالية وبمتوسط حسابي (13.9833/3.50) وانحراف معياري (3.67207)، وهذا يؤكد بوجه عام اهتمام قيادة المدرسة بتوفير المناخ الأخلاقي في مدارسهم، ويؤكد التزام القيادة بتعزيز التزام المعلمين بالقواعد المهنية باعتبار الأساس الذي تقوم عليه المدرسة، واعتبار مصلحة الطالب والمدرسة من أهم أوليات المدرسة والعاملين، والتشجيع المستمر على العطاء، وتوافر العلاقات الإنسانية التي تدعم رفاهية المعلمين، والاهتمام بتطبيق القوانين والتشريعات على أساس عمل الإدارة ومهنتها، إلا أن مناخ الاستقلال جاء في المرتبة الأخيرة رغم ارتفاعه نتيجة مركزية الإدارة، والتركيز على الإنتاجية، والانشغال بالأعمال الروتينية عند بعض المديرين، واتباع النمط الأوتوقراطي إلى حد ما.

وللوقوف على مستوى المناخ الأخلاقي في مدارس التعليم العام محل الدراسة

بصورة أكثر تفصيلاً، يمكن تناول أبعاد وعبارات كل بعد على النحو التالي:

(ب-1) بالنسبة لبعد مناخ القانون والتشريعات: يوضح جدول (9) استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد مناخ القانون والتشريعات

جدول (9)

استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد مناخ القانون والتشريعات في مدارس التعليم العام.

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
1	ينجح المعلمون الملتزمون بالقوانين والتعليمات.	3.5718	1.13199	عالية	4
2	تُعطى أهمية من أعضاء المدرسة للقرارات التي تصدرها مديرية التربية والتعليم أو الوزارة.	3.7990	1.07859	عالية	1
3	يتمسك المعلمون باللوائح المنظمة للعمل في المدرسة.	3.7866	1.09275	عالية	3
4	الاعتبار الأول في اتخاذ أي قرار في المدرسة على المستويات كافة هو التزامه بالقوانين الموضوعة.	3.7871	1.07070	عالية	2
5	يتوافر فهم واضح وصحيح لدى المعلمين للقوانين واللوائح التي تنظم المهنة.	3.2167	.97003	متوسطة	8
6	يلتزم المعلمون بخطوط السلطة داخل المدرسة في تعاملاتهم.	3.4120	1.05535	عالية	5
7	جميع المعلمين على دراية تامة بواجباتهم وحقوقهم في القوانين المنظمة للعمل.	3.3579	1.13330	متوسطة	6
8	تنمي المدرسة الفهم الواضح والصحيح للقوانين واللوائح المنظمة للعمل لدى المعلمين.	3.2579	1.04064	متوسطة	7
4	مناخ القانون والتشريعات ككل	28.1890	6.54849	عالية	4

يتضح من الجدول السابق، تراوح المتوسطات الحسابية لبعد مناخ القانون والتشريعات في مدارس التعليم العام ما بين (3.2167-3.7990)، وجاءت (5)

عبارات بدرجة عالية، والعبارات (7، 8، 5) بدرجة متوسطة؛ فقد جاءت العبارة (2) التي تنص على: "تعطى أهمية من أعضاء المدرسة للقرارات التي تصدرها مديرية التربية والتعليم أو الوزارة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.7990) وانحراف معياري (1.07859) ودرجة ممارسة مرتفعة، بينما جاءت العبارة (4) التي تنص على: "الاعتبار الأول في اتخاذ أي قرار بالمدرسة على المستويات هي التزامه بالقوانين الموضوعة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.7871) وانحراف معياري (1.07070) ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت العبارة (3) التي تنص على: "يتمسك المعلمون باللوائح المنظمة للعمل في المدرسة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.6866) وانحراف معياري (1.09275) ودرجة ممارسة عالية، بينما جاء في المرتبتين الأخيرتين العبارتين (8، 5) على الترتيب، وهما: "تنمي المدرسة الفهم الواضح والصحيح للقوانين واللوائح المنظمة للعمل لدى المعلمين"، و"يتوافر فهم واضح وصحيح لدى المعلمين للقوانين واللوائح التي تنظم المهنة" بمتوسط حسابي (3.2167)، (3.2579)، وانحرافين معيارين (1.04064، .97003) على الترتيب، وبمستوى ممارسة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى التزام إدارة المدرسة بالأنظمة والتعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم أو المديرية أو الإدارة، حيث إن من شروط نجاح الإدارة ومهنتها تتطلب الالتزام بهذه القوانين واحترامها وعدم التحيز في تطبيقها، إلا أنه في المقابل ما زالت التدريبات والتوجيهات والاجتماعات والندوات المدرسية اللازمة لشرح وتوضيح وتفسير اللوائح المنظمة للمهنة أو الفهم الصحيح للقوانين الخاصة بالعمل وحقوق وواجبات المعلمين غير كافية أو مهملة إلى حد كبير، ويتم الاقتصار على معرفة اللوائح الصادرة من الوزارة، كما لا يتوافر في المؤسسات التعليمية مدونات أخلاقية، تنظم مهنة التدريس وأخلاقيتها، ويتم فقط التعرف عليها باجتهادات شخصية أو بالممارسة الفعلية لدى بعض المعلمين أو التوجيهات الشخصية من إدارة المدرسة.

(ب-2) بالنسبة لبعدها من القواعد المهنية: يوضح جدول (10) استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعدها من القواعد المهنية.

جدول (10): استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد مناخ القواعد المهنية في مدارس التعليم العام.

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
1	يلتزم المعلمون بقواعد المهنة بغض النظر عن الاعتبارات الأخرى.	3.8316	1.12659	عالية	4
2	يلتزم المعلمون بمعايير مهنة التدريس في أداء واجباتهم التدريسية.	3.3010	1.07692	متوسطة	6
3	تتبنى المدرسة قواعد للسلوك المقبول في مختلف جوانب العمل المدرسي.	4.5364	1.24165	عالية	2
4	تضع المدرسة مدونة أخلاقية لسلوكيات المعلمين للالتزام بها.	2.3880	1.22175	ضعيفة	7
5	يتبع المعلمون المعايير المهنية للتدريس بدقة.	3.3512	.96227	متوسطة	5
6	يكون للمدونة الأخلاقية الاعتبار الرئيسي في سلوكيات المعلمين.	2.3455	.99836	ضعيفة	8
7	تجبر إدارة المدرسة المعلمين على احترام أخلاقيات مهنة التدريس.	4.5144	1.05532	عالية	3
8	يقتنع المعلمون بأن الطريقة الصحيحة في العمل هي التي تلتزم بمعايير المهنة.	4.6148	1.06502	عالية	1
1	مناخ القواعد المهنية ككل	28.8828	6.30124	عالية	1

يتضح من الجدول السابق، تراوح المتوسطات الحسابية لبعد مناخ القواعد المهنية في مدارس التعليم العام ما بين (2.3455-4.6148)، وجاءت العبارات (8، 3، 7، 1) بدرجة ممارسة عالية، حيث جاءت العبارة (8) التي تنص على: "يقتنع المعلمون بأن الطريقة الصحيحة في العمل هي التي تلتزم بمعايير المهنة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.6148) وانحراف معياري (1.06502)، أما

أدناها فهي عبارة: "يلتزم المعلمون بقواعد المهنة بغض النظر عن الاعتبارات الأخرى" بمتوسط حسابي (3.8316) وانحراف معياري (1.12659)، بينما جاءت العبارات (5، 2) بدرجة متوسطة، وهما: "يتبع المعلمون المعايير المهنية للتدريس بدقة" و"يلتزم المعلمون بمعايير مهنة التدريس في أداء واجباتهم التدريسية"، وبمتوسطات حسابية (3.3010، 3.3512) وانحرافات معيارية (0.96227، 1.07692) ليحتلا المرتبة الخامسة والسادسة على الترتيب، بينما جاءت العبارتان (4، 6) بدرجة منخفضة وهما: "تضع المدرسة مدونة أخلاقية لسلوكيات المعلمين للالتزام بها"، و"يكون للمدونة الأخلاقية الاعتبار الرئيسي في سلوكيات المعلمين" ليحتلا المرتبتين السابعة والثامنة بمتوسطات حسابية (2.3455، 2.3880) وانحرافات معيارية (0.99836، 1.22175) على الترتيب، وهذا يؤكد قناعة المعلمين بأهمية الالتزام بمعايير مهنة التدريس، وحرص القيادة الأخلاقية على تطبيق قواعد السلوك المقبول في المدرسة وفقاً للمعايير المهنية والاجتماعية وكذلك الحرص على تشجيع المعلمين على احترام مهنة التدريس، إلا أنه في المقابل نظراً لعدم توفير التدريبات الخاصة بمعايير المهنة وأخلاقياتها ساعد على عدم معرفة المعلمين بمعايير مهنة التدريس بصورة كافية لأداء واجباتهم وفقاً لمتطلبات الجودة والاعتماد، كما أن هناك ضعفاً في الاهتمام بوضع مدونات أخلاقية على الرغم من أهميتها في توجيه سلوكيات المعلمين نحو عمل الأشياء بطريقة أخلاقية صحيحة، واعتماد التوجيه الأخلاقي على الممارسات الأخلاقية للإدارة والمعايير الاجتماعية والاسترشاد بالأخلاقيات الشخصية فقط، مما قد يؤدي إلى الاختلاف في تفسير السلوكيات الأخلاقية وظهور معضلات ومشكلات أخلاقية في المستقبل.

(ب-3) بالنسبة لبعدها مناخ الرعاية: يوضح جدول (11) استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعدها مناخ الرعاية.

جدول (11): استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعدها مناخ الرعاية في مدارس التعليم العام.

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
1	ينظر المعلمون إلى محاسن بعضهم بعضاً.	3.5933	1.09595	عالية	5

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
2	توفر المدرسة الرعاية لجميع العاملين دون استثناء.	3.2297	1.17727	متوسطة	9
3	يسعى المعلمون إلى اختيار الأفضل لزملائهم.	3.4928	1.11506	عالية	6
4	تصرفات العاملين تستند على معايير الخيرية والإحسان.	3.7010	1.02208	عالية	3
5	الاهتمام بالآخرين هو المبدأ الأساسي الذي يسود المدرسة.	3.3589	1.13815	عالية	8
6	يهتم المعلمون بسعادة ورفاهية بعضهم بعضًا بصورة صادقة.	3.2153	1.18405	متوسطة	10
7	الاعتبار الأول في المدرسة هو تحقيق الأصلاح للجميع.	3.6459	1.12482	عالية	4
8	يقوم العمل في المدرسة على روح الفريق.	3.4282	1.25267	عالية	7
9	يفضل المعلمون دائمًا فعل الصواب فيما يرتبط بمصلحة الطالب.	3.8038	1.00349	عالية	2
10	تعتبر المدرسة مصلحة الطالب من أولويات اهتمامها.	4.0215	1.13248	عالية	1
3	مناخ الرعاية ككل	35.4904	8.80163	عالية	

يتضح من الجدول السابق، تراوح المتوسطات الحسابية لبعد مناخ الرعاية في مدارس التعليم العام ما بين (3.2153-4.0215)، وجاءت جميع العبارات بدرجة ممارسة عالية ماعدا العبارتين (3، 6)؛ فقد جاءت العبارة (10) ونصها: "تعتبر المدرسة مصلحة الطالب من أولويات اهتمامها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.0215) وانحراف معياري (1.13248). بينما جاءت العبارة (9) التي

تنص على: "يفضل المعلمون دائماً فعل للصواب فيما يرتبط بمصلحة الطالب" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.8038) وانحراف معياري (1.00349)، وجاءت العبارة (4) ونصها: "تصرفات العاملين تستند على معايير الخيرية والإحسان" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.6364) وانحراف معياري (1.24165)، بينما جاءت العبارتان ذات الدرجات المتوسطة في المرتبتين الأخيرتين، حيث جاءت في المرتبة التاسعة وقبل الأخيرة العبارة (2) وهي: "توفر المدرسة الرعاية لجميع العاملين دون استثناء" وبمتوسط حسابي (3.2297) وانحراف معياري (1.17727)، ثم جاء في المرتبة الأخيرة العبارة (6) ونصها: "يهتم المعلمون بسعادة ورفاهية بعضهم بعضاً وبصورة صادقة" وبمتوسط حسابي (3.2153)، وانحراف معياري (1.18405)، وهذا يؤكد اهتمام إدارة المدرسة بالمعلم والطالب مما انعكس إيجابياً على مصلحة المعلم والعملية التعليمية بوجه عام، وهذا يدل على توافر الرعاية المتبادلة القائمة على الإحسان والخيرية، بغرض تحقيق المصلحة للجميع وبخاصة الطالب الذي يجب أن يسبقه تحقيق الرعاية لجميع المعلمين دون استثناء؛ مما يساهم في توفير روح التكامل والتعاون بين الجميع في تحقيق أهداف المدرسة، كما أن عدد المدارس في الغردقة قليلة بالنسبة لمساحتها وبالتالي تنال اهتماماً أكبر مما يزيد التنافس بينها في تحقيق متطلبات الجودة والاعتماد.

(ب-4) بالنسبة لبعدها مناخ العناية الأخلاقية: يوضح جدول (12) استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعدها مناخ العناية الأخلاقية.

جدول (12)

استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعدها مناخ العناية الأخلاقية في مدارس التعليم العام.

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
1	يسعى المعلمون بجدية إلى تحقيق المصلحة العامة.	3.9019	1.03300	عالية	1
2	يتم الاهتمام بمنفعة الجميع عند اتخاذ أي قرار.	3.4880	1.03701	عالية	8

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
3	تركز المدرسة عند اتخاذ أي قرار تأثيره على مصلحة الجميع دون استثناء.	3.2632	1.08958	متوسطة	10
4	يقتنع المعلمون أن حماية مصالح المدرسة فوق أي اعتبارات أخرى.	3.4856	1.21976	عالية	9
5	يؤكد المعلمون أن مصطلحتهم الشخصية يجب ألا تتعارض مع مصلحة المدرسة.	3.5215	1.11487	عالية	6
6	يبذل المعلمون قصارى جهدهم للحفاظ على مصالح المدرسة.	3.8110	1.10163	عالية	2
7	يعتبر المعلمون أن العمل دون المستوى عندما يضر بمصالح المدرسة.	3.4976	1.19401	عالية	7
8	يشعر المعلمون أن مسئوليتهم الرئيسية هي تحقيق فاعلية المدرسة.	3.5407	1.11002	عالية	5
9	يسعى المعلمون لإيجاد حلول ناجحة للمشكلات التي تواجههم.	3.7584	1.14280	عالية	3
10	يقتنع المعلمون أن تحقيق مكاسب مادية يجب ألا يتعارض مع مصلحة العمل.	3.6100	1.06552	عالية	4
2	مناخ العناية الأخلاقية ككل				
		35.8780	9.09618	عالية	2

يتضح من الجدول السابق، تراوح المتوسطات الحسابية لبعد مناخ العناية الأخلاقية في مدارس التعليم العام ما بين (3.2632-3.9019)، وجاءت جميع العبارات بدرجة ممارسة عالية باستثناء العبارة (3)، حيث جاءت العبارة (1) ونصها: "يسعى المعلمون بجدية إلى تحقيق المصلحة العامة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.9019) وانحراف معياري (1.03300)، بينما جاءت العبارة

(6) التي تنص على: "يبدل المعلمون قصارى جهدهم للحفاظ على مصالح المدرسة" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.8110) وانحراف معياري (1.10163)، وجاءت العبارة (9) ونصها: "يسعى المعلمون لإيجاد حلول ناجحة للمشكلات التي تواجههم" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.7584) وانحراف معياري (1.14280)، بينما جاءت العبارتان ذات الدرجات المتوسطة في المرتبتين الأخيرتين، حيث جاءت في المرتبة التاسعة وقبل الأخيرة العبارة (4) وهي: "يقتنع المعلمون أن حماية مصالح المدرسة فوق أي اعتبارات أخرى" وبمتوسط حسابي (3.4856) وانحراف معياري (1.21976) وبدرجة ممارسة متوسطة، بينما جاء في المرتبة الأخيرة العبارة (3) ونصها: "تركز المدرسة عند اتخاذ أي قرار تأثيره على مصلحة الجميع دون استثناء" وبمتوسط حسابي (3.2632)، وانحراف معياري (1.08958) وبدرجة ممارسة متوسطة، وهذا يدل على أن مصلحة المدرسة في أوائل اعتبارات الإدارة دون توفير الاهتمام الكافي بمصلحة المعلمين، فالمهم تحقيق أهداف المدرسة وليس أهداف المعلمين، وهذا قد يؤثر بالسلب على أداء المعلمين مستقبلاً، وهذا ما تؤكد رؤيته العينة أنها لا يجب أن تكون مصالح المدرسة فوق مصالحهم، فيجب الأخذ بيدهم واعتبار تحقيق أهدافهم ركناً أساسياً من أهداف المدرسة، وقد يرجع ذلك إلى مركزية الإدارة وضعف صلاحيات الإدارة في مكافأة العاملين وتحفيزهم أو تحقيق مصالحهم الخاصة، ومشكلات عدم التطبيق الكامل لكادر المعلم وضعف الرعاية الصحية والاجتماعية له.

(ب-5) بالنسبة لبعدها الاستقلال: يوضح جدول (13) استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعدها الاستقلال.

جدول (13): استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعدها الاستقلال في مدارس التعليم العام.

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
1	يتوافر الوازع الديني لدى المعلمين في الممارسات المدرسية كافة.	3.4545	1.08360	عالية	3
2	تترك إدارة المدرسة للمعلمين أن يقرر كل منهم لنفسه الصواب والخطأ.	3.3708	.99100	متوسطة	4

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
3	من أهم الاعتبارات لدى المعلم المراقبة الذاتية لنفسه.	3.6292	1.12900	عالية	1
4	يمتلك المعلمون إحساسًا قويًا بالمسئولية التامة نحو العملية التربوية.	3.5287	1.12328	عالية	2
5	مناخ الاستقلال ككل	13.9833	3.67207	عالية	5

يتضح من الجدول السابق، تراوح المتوسطات الحسابية لبعد مناخ الاستقلال في مدارس التعليم العام ما بين (3.3708-3.6292)، وجاءت جميع العبارات بدرجة ممارسة عالية باستثناء العبارة (4)؛ فقد جاءت العبارة (3) ونصها: "من أهم الاعتبارات لدى المعلم المراقبة الذاتية لنفسه" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.6292) وانحراف معياري (1.12900)، بينما جاءت العبارة (4) التي تنص على: "يمتلك المعلمون إحساسًا قويًا بالمسئولية التامة نحو العملية التربوية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.5287) وانحراف معياري (1.12328)، وجاءت العبارة (1) ونصها: "يتوافر الوازع الديني لدى المعلمين في الممارسات المدرسية كافة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.4545) وانحراف معياري (1.08360)، بينما جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة العبارة (2) ونصها: "تترك إدارة المدرسة للمعلمين أن يقرر كل منهم لنفسه الصواب والخطأ" بمتوسط حسابي (3.3708)، وانحراف معياري (0.99100) وبدرجة ممارسة متوسطة، وهذا يكون نتيجة تمسك الإدارة بالوازع الديني وتشجيع المعلمين عليها؛ مما قد يولد الرقابة الذاتية لديهم نتيجة الإحساس بالمسئولية، وقد يرجع شعور المعلمين بعدم قناعتهم التامة بأن إدارتهم تترك لهم الحرية في تقرير الصواب والخطأ نتيجة ضعف الثقة في المعلمين واقتصار دورهم على الالتزام فقط بالتعليمات الواردة وتنفيذها.

(ج) بالنسبة إلى واقع نفخ الصافرة في مدارس التعليم العام في محافظة البحر

الأحمر، ويوضح الجدول التالي (جدول 14) استجابات أفراد العينة على الاستبيان الخاص بذلك:

جدول (14): استجابات أفراد العينة المتعلقة بمستوى نفخ الصافرة في مدارس التعليم العام.

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد العبارات	متوسط المتوسطات	درجة التوافر	الترتيب
1	القناعات نحو نفخ الصافرة	82.5957	17.62619	25	3.30	متوسطة	1
2	مناخ نفخ الصافرة	72.9258	19.21297	23	3.17	متوسطة	2
	نفخ الصافرة ككل	155.5215	32.08839	48	3.24	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق، أن مستوى نفخ الصافرة في مدارس التعليم العام في محافظة البحر الأحمر جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء بمتوسط حسابي (155.5215) وهو ما يعادل (3.24) بالقسمة على عدد عباراته التي كانت (48) عبارة، وانحراف معياري (17.62619)، كما جاء في المرتبة الأولى بعد القناعات الشخصية نحو نفخ الصافرة بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط حسابي (82.5957/3.30) وانحراف معياري (6.30124)، بينما جاء في المرتبة الثانية بعد مناخ نفخ الصافرة بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط حسابي (72.9258/3.17) وانحراف معياري (19.21297)، وهذا يعني أنه لم ينل نشر هذا السلوك التنظيمي بالصورة الكافية غير أهميته، وجاءت قناعات المعلمين نحو الصافرة في المرتبة الأولى لتأثرها بمتغيرات متعددة، مثل: التنشئة الأسرية والوازع الديني والخلقي وشخصية الفرد ذاته، أما مناخ نفخ الصافرة فيحتاج إلى سياسات وبرامج وآليات وقواعد منظمة له قد لا تتوفر في جميع المؤسسات التعليمية.

وللوقوف على مستوى بعدي نفخ الصافرة في مدارس التعليم العام محل الدراسة بصورة أكثر تفصيلاً، يمكن تناول أبعاد وعبارات كل بعد على النحو التالي:

(ج-1) بالنسبة لبعيد القناعات الشخصية نحو نفخ الصافرة: يوضح جدول (15) استجابات أفراد العينة المتعلقة لهذا البعد.

جدول (15): استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعيد القناعات نحو نفخ الصافرة في مدارس التعليم العام.

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
1	يلجأ المعلمون إلى الإبلاغ عن المخالفات لمنع الضرر والقضاء على الفساد في المدرسة.	3.4593	1.29915	عالية	11
2	يلجأ المعلمون إلى الإبلاغ عن المخالفات لتحقيق المصلحة العامة.	3.4809	1.18781	عالية	10
3	يعتبر المعلمون أن الإبلاغ عن المخالفات واجب أخلاقي وليس بغرض إلحاق الضرر بقيادات المدرسة.	3.5431	1.13345	عالية	5
4	يعتبر المعلمون أن الإبلاغ عن المخالفات ليست نوعاً من الوشاية بالأفراد.	3.4880	1.08228	عالية	9
5	الإبلاغ عن المخالفات مقبولة ثقافياً في المدرسة.	3.3301	1.06890	متوسطة	13
6	يعتقد المعلمون أن الإبلاغ عن المخالفات فوائدها للمدرسة أكثر من أضرارها.	3.5766	1.18953	عالية	3
7	يعتقد المعلمون أن السكوت عن المخالفات يعظم المنافع ويقلل الأضرار.	2.8421	1.43574	متوسطة	24
8	يعتقد المعلمون أن الإبلاغ عن مخالفات العمل يزيد من التزام المعلمين.	3.4952	1.14897	عالية	7
9	يعتقد المعلمون أن الإبلاغ عن المخالفات عملية ضرورية بغض النظر عن الضرر الملحق بالمبلغ.	3.3158	1.11918	متوسطة	14

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
10	يفضل المعلمون عدم ذكر أسمائهم عند الإبلاغ عن المخالفات.	3.5000	1.17375	عالية	6
11	يقتنع المعلمون أن الإبلاغ عن المخالفات المضرة بمصلحة المدرسة أهم من العلاقات الشخصية.	3.1411	1.23757	متوسطة	20
12	يؤمن المعلمون بأن الساكت عن الحق شيطان أخرس.	3.4928	1.28865	عالية	8
13	لا يكثر المعلمون أن يتخذ زملاؤهم نفس الشيء ضدهم إذا أبلغوا عن المخالفات.	3.1962	1.20741	متوسطة	18
14	يفضل المعلمون تقديم التقارير عن المخالفات إلى السلطات المختصة داخل المدرسة بدلاً من تمريرها للخارج.	3.6966	1.11075	عالية	1
15	يقتنع المعلمون أن الإبلاغ الداخلي عن المخالفات يجب أن يسبق الإبلاغ الخارجي.	3.6962	1.22564	عالية	2
16	يلجأ المعلمون إلى إبلاغ السلطات الخارجية المختصة في حالة تعنت إدارة المدرسة في التحقيق في المخالفات.	3.2392	1.22531	متوسطة	16
17	يفضل المعلمون التوجه إلى وسائل الإعلام في حالة حدوث مخالفات إدارية جسيمة في المدرسة.	2.4522	1.27468	متوسطة	25
18	المعلمون على قناعة أنه لن يتم تجاهل تقاريرهم عن المخالفات من قبل إدارة المدرسة.	3.1100	1.02597	متوسطة	22

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
19	يفضل المعلمون الإبلاغ عن المخالفات شفويًا وليس كتابيًا.	3.4522	1.26524	عالية	12
20	المعلمون على قناعة أنهم لن يواجهوا أي صعوبات داخلية أو خارجية في الإبلاغ عن المخالفات.	3.1235	1.19333	متوسطة	21
21	يعتقد المعلمون أن زملاءهم سيدعمونهم في الإبلاغ عن المخالفات، ولن يضغطوا عليهم للسكوت.	3.1555	1.28717	متوسطة	19
22	أخلاقيات المعلمين تدعمهم في الإبلاغ عن المخالفات، وعدم الاكتراث برغبة الغير في الانتقام.	3.2416	1.10438	متوسطة	15
23	يفضل المعلمون استخدام القنوات الرسمية في الإبلاغ عن المخالفات.	2.8708	1.36681	متوسطة	23
24	أتحدث وأشجع زملائي للإبلاغ عن الممارسات غير الأخلاقية.	3.5646	1.24152	عالية	4
25	يعتقد المعلمون أنه ليس من الأخلاق أن يخبروا رؤسائهم فقط بما يودون سماعه.	3.2225	1.23334	متوسطة	17
1	المعتقدات نحو نفخ الصافرة ككل	82.5957	17.62619	متوسطة	1

يتضح من الجدول السابق، تراوح المتوسطات الحسابية لبعد القناعات الشخصية نحو نفخ الصافرة في مدارس التعليم العام ما بين (2.4522-3.6966)، وجاءت (12) عبارة بدرجة عالية؛ فقد جاءت العبارة (14) التي تنص على: "يفضل المعلمون تقديم التقارير عن المخالفات إلى السلطات المختصة داخل المدرسة بدلاً من

تمريرها للخارج" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.6966) وانحراف معياري (1.11075)، بينما جاءت العبارة (15) التي تنص على: "يقتنع المعلمون أن الإبلاغ الداخلي عن المخالفات يجب أن يسبق الإبلاغ الخارجي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.6962) وانحراف معياري (1.22564) ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت العبارة (6) ونصها: "يعتقد المعلمون أن الإبلاغ عن المخالفات فوائدها للمدرسة أكثر من أضرارها" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.5766) وانحراف معياري (1.18953) ودرجة ممارسة عالية، بينما جاءت في المرتبة الحادية عشر وقبل الأخيرة العبارة (1) والتي تنص على: "يلجأ المعلمون إلى الإبلاغ عن المخالفات لمنع الضرر، والقضاء على الفساد في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.4593) وانحراف معياري (1.29915) ودرجة ممارسة عالية، أما في المرتبة الثانية عشرة والأخيرة في مستوى الاستجابات العالية فجاءت العبارة (19) التي تنص على: "يفضل المعلمون الإبلاغ عن المخالفات شفويًا وليس كتابيًا" بمتوسط حسابي (3.4522) وانحراف معياري (1.26524) وبدرجة ممارسة عالية، ويشير ذلك إلى اهتمام المعلمين بصالح المدرسة ومحاربتهم للفساد بمختلف أشكاله، كما يؤكد حرصهم على سمعة المدرسة؛ والذي دفعهم إلى اللجوء للإبلاغ لحل هذه المخالفات داخليًا لعدم الإضرار بسمعتها التي قد تؤثر أيضًا على سمعتهم، حيث إنهم لا يلجؤون إلى الإبلاغ الخارجي عن المخالفات إلا عند الضرورة، هذا فضلًا عن تمسكهم بالمعايير الأخلاقية التي تدعم اعتبار أن الإبلاغ عن المخالفات قيمة أخلاقية، والسكوت عنها يسبب الضرر للآخرين والصالح العام، إلا أنه في ظل عدم وجود نظام كافٍ لحماية المبلغين دفع المعلمين إلا القناعة بالإبلاغ الشفوي وعدم ذكر أسمائهم في التقارير الرسمية؛ خوفًا على أنفسهم من التعرض لأضرار من المبلغ عنه.

أما على مستوى الاستجابات المتوسطة فقد جاءت (14) عبارة بدرجة متوسطة، وكانت أعلاها العبارة (5) ونصها: "الإبلاغ عن المخالفات مقبولة ثقافيًا في المدرسة" والتي جاءت في المرتبة الثالثة عشر بين عبارات الاستبيان وبمتوسط حسابي (3.3301) وانحراف معياري (1.06890)، بينما جاءت العبارة (9) والتي

تنص على: "يعتقد المعلمون أن الإبلاغ عن المخالفات عملية ضرورية بغض النظر عن الضرر الملحق بالمبلغ" في المرتبة الرابعة عشر وبمتوسط حسابي (3.3158) وانحراف معياري (1.11918)، بينما جاءت العبارة (22) والتي تنص على: "أخلاقيات المعلمين تدعمهم في الإبلاغ عن المخالفات، وعدم الاكتراث برغبة الآخرين في الانتقام" في المرتبة الخامسة عشر وبمتوسط حسابي (3.2416) وانحراف معياري (1.10438)، بينما جاء في المرتبة الرابعة والعشرين وقبل الأخيرة العبارة (7) والتي تنص على: "توفر قيادة المدرسة التدريبات المرتبطة بتعزيز أخلاقيات العمل" وبمتوسط حسابي (2.8421) وانحراف معياري (1.43574)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (17) والتي تنص على: "يفضل المعلمون التوجه إلى وسائل الإعلام في حالة حدوث مخالفات إدارية جسيمة في المدرسة" وبمتوسط حسابي (2.4522) وانحراف معياري (1.27468) ودرجة ممارسة متوسطة، وهذا يعزى إلى ضعف الاهتمام بنشر ثقافة ضرورة الإبلاغ عن المخالفات، وقناعة بعض المعلمين أن الإبلاغ عن المخالفات قد يضر بعلاقته مع زملاء العمل، كما أن عدم وجود نظام صارم يحمي المبلغين أدى إلى رغبة عدد كبير منهم إلى عدم الإبلاغ؛ خوفاً من إلحاق الضرر به، هذا فضلاً عن ضعف الاهتمام باعتبار أخلاقيات العمل ومحاربة الفساد يجب أن يكون جزءاً أساسياً من عمليات التدريب.

(ج-2) بالنسبة لبعده مناخ نفخ الصافرة: يوضح جدول (16) استجابات أفراد العينة المتعلقة بهذا البعد.

جدول (16): استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعده مناخ نفخ الصافرة في مدارس التعليم العام.

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
1	نادراً ما تستمع الإدارة إلى المعلمين في القضايا المرتبطة بالعمل.	2.3732	1.21124	متوسطة	23
2	تعكس ثقافة المدرسة التمسك الشديد بالقيم والممارسات الأخلاقية.	3.4569	1.09471	عالية	1

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
3	تضع إدارة المدرسة سياسة معتمدة لحماية المبلغين عن المخالفات.	3.0096	1.10803	متوسطة	19
4	تساند إدارة المدرسة الإبلاغ عن المخالفات وتحمي المبلغين من الانتقام.	3.2297	1.16086	متوسطة	14
5	تحقق إدارة المدرسة بعناية في أية معلومات ترد إليها عن الممارسات غير الأخلاقية.	3.2464	1.24236	متوسطة	10
6	يتوافر خطُّ ساخنٌ للإبلاغ عن المخالفات؛ للتحقيق في أية مخالفات ترد إليه.	2.6675	1.41487	متوسطة	22
7	يعكس تعامل إدارة المدرسة مع المخالفات بشكل جيد التزام المدرسة بالحكم الرشيد.	3.2703	1.09769	متوسطة	8
8	يشجع تعامل إدارة المدرسة الرشيد مع المخالفات الكشف عن الممارسات غير الأخلاقية والحد منها.	3.4402	1.14323	عالية	2
9	تتمى إدارة المدرسة الثقة والأمان لدى العاملين عند التبليغ عن الممارسات غير الأخلاقية.	3.2129	1.21940	متوسطة	15
10	يعد الإبلاغ عن الممارسات غير الأخلاقية جزءاً من سياسة المدرسة.	3.3876	1.17448	متوسطة	5
11	تتشر ثقافة المدرسة بين المعلمين أن الإبلاغ عن المخالفات نوعٌ من الولاء والانتماء للمدرسة.	3.2321	1.18594	متوسطة	13
12	تتمى سياسة المدرسة عدم الخوف من الانتقام الناتج عن الإبلاغ عن الممارسات الأخلاقية.	3.2105	1.18289	متوسطة	16

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
13	تمتلك المدرسة التزامًا قانونيًا وأخلاقيًا لحماية المبلغين عن المخالفات.	3.2392	1.24087	متوسطة	12
14	تتمى إدارة المدرسة الثقة لدى المعلمين بأنه سيتم التحقيق في جميع المخالفات الأخلاقية.	3.2632	1.12210	متوسطة	9
15	تدار في المدرسة سياسة التحقيق في المخالفات الأخلاقية بمعايير أخلاقية عالية.	3.4115	1.00981	عالية	3
16	تتخذ المدرسة إجراءات تأديبية صارمة ضد البلاغات الكاذبة عن المدرسة وأعضائها.	3.2416	1.24523	متوسطة	11
17	توعي المدرسة المعلمين بسياسة الإبلاغ عن المخالفات التي يجب عليهم الامتثال لها.	3.1404	1.20058	متوسطة	3
18	ترحب إدارة المدرسة بتلقي تغذية عكسية سلبية عن الممارسات الأخلاقية داخل المدرسة.	2.8469	1.19170	متوسطة	20
19	تعتبر إدارة المدرسة أن الإبلاغ عن المخالفات ضروري لتحقيق الممارسات الأخلاقية في المدرسة.	3.3660	1.14112	متوسطة	6
20	تتمى إدارة المدرسة الشعور لدى المعلمين عن الرقابة عن السلوكيات الأخلاقية مسئولية الجميع.	3.4067	1.16798	عالية	4
21	تتمى إدارة المدرسة الشعور لدى المعلمين أن المعارضة الإيجابية سلوك صحي.	3.3134	1.14421	متوسطة	7
22	تضع إدارة المدرسة أدلة عمل للممارسات الأخلاقية يجب عدم الحياد عنها.	3.1986	1.01372	متوسطة	17

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
23	تؤمن إدارة المدرسة بأن تمرير الأخبار السيئة يتساوى مع مرور الأخبار السارة إن لم يكن أفضل.	2.7990	1.13281	متوسطة	21
2	مناخ نفخ الصافرة ككل	72.9258	19.21297	متوسطة	2

يتضح من الجدول السابق، تراوح المتوسطات الحسابية لبعد مناخ نفخ الصافرة في مدارس التعليم العام ما بين (2.3732-3.4569)، وجاءت (4) عبارات بدرجة عالية؛ فقد جاءت العبارة (2) ونصها: "تعكس ثقافة المدرسة التمسك الشديد بالقيم والممارسات الأخلاقية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.4569) وانحراف معياري (1.09471)، بينما جاءت العبارة (8) التي تنص على: "يشجع تعامل إدارة المدرسة الرشيد مع المخالفات الكشف عن الممارسات غير الأخلاقية والحد منها" بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.4402) وانحراف معياري (1.14323) ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت العبارة (15) ونصها: "تدار بالمدرسة سياسة التحقيق في المخالفات الأخلاقية بمعايير أخلاقية عالية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.4115) وانحراف معياري (1.00981) ودرجة ممارسة عالية، وأخيراً جاءت في المرتبة الرابعة العبارة (20) والتي تنص على: "تنمي إدارة المدرسة الشعور لدى المعلمين عن الرقابة عن السلوكيات الأخلاقية مسؤولية الجميع" وبمتوسط حسابي (3.4067) وانحراف معياري (1.16798) ودرجة ممارسة عالية، وهذا يعزى إلى توافر القيادة الأخلاقية المشجعة على السلوكيات الأخلاقية، وتوافر مناخ أخلاقي عالي يؤكد على الالتزام بالقوانين والتشريعات، وحرص المعلمين على مصلحة المدرسة، كما أن هناك شفافية وموضوعية في التعامل مع البلاغات وفقاً لمعايير أخلاقية، ورفع مستوى المسؤولية الفردية والجماعية لدى المعلمين؛ على اعتبار أنهم يعملون في مؤسسة أخلاقية في المقام الأول، وأن الإضرار بسمعتها هو إضرار بالعملية التربوية بوجه عام.

أما على مستوى الاستجابات المتوسطة فقد جاءت (19) عبارة بدرجة متوسطة، وكانت أعلاها العبارة (10) ونصها: "يعد الإبلاغ عن الممارسات غير الأخلاقية جزءاً من سياسة المدرسة" والتي جاءت في المرتبة الخامسة بين عبارات الاستبيان وبمتوسط حسابي (3.3876) وانحراف معياري (1.17448)، بينما جاءت العبارة (19) والتي تنص على: "تعتبر إدارة المدرسة أن الإبلاغ عن المخالفات ضروري لتحقيق الممارسات الأخلاقية في المدرسة" في المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي (3.3660) وانحراف معياري (1.14112)، بينما جاءت العبارة (21) والتي تنص على: "تمني إدارة المدرسة الشعور لدى المعلمين أن المعارضة الإيجابية سلوك صحي" في المرتبة السابعة وبمتوسط حسابي (3.3134) وانحراف معياري (1.14421)، بينما جاء في المرتبة الثانية والعشرين وقبل الأخيرة العبارة (6) والتي تنص على: "يتوافر خط ساخن للإبلاغ عن المخالفات للتحقيق في أية مخالفات ترد إليه" بمتوسط حسابي (2.6675) وانحراف معياري (1.41487)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (1) والتي تنص على: "نادراً ما تستمع الإدارة إلى المعلمين في القضايا المرتبطة بالعمل" بمتوسط حسابي (2.3732) وانحراف معياري (1.21124) ودرجة ممارسة متوسطة، ويعزى ما سبق إلا أن الإبلاغ عن المخالفات ناتج عن قناعات أخلاقية من المعلمين وتشجيع فردي من إدارتها دون تبني سياسة واضحة للتعامل مع هذه المخالفات، كما أن هناك عدداً كبيراً من المديرين يخافون الإبلاغ عن المخالفات التي قد تضر بسمعتهم أو سمعة المدرسة بوجه عام، كما يزال بعض المديرين يرفضون النقد البناء لأرائهم باعتبارهم أصحاب السلطة وفتح باب المعارضة قد يشعروهم بضعف السيطرة على المعلمين، إضافة إلى ضعف المشاركة بين الإدارة والمعلمين يقلل من فرص مناقشة قضايا المدرسة بما فيها القضايا الأخلاقية وذلك نتيجة قناعة بعض المعلمين وقلة خبرة المعلمين بقضايا المدرسة وأن وظيفتهم تنفيذ القرارات فقط، فضلاً عن أن مناقشة القضايا الأخلاقية غالباً لا تدرج في جداول اجتماعات واهتمامات إدارة المدرسة إلا في حالات الضرورة، كما أنه لا يتوافر في المديرية التعليمية أو الإدارة أو المدارس خط ساخن للإبلاغ عن المخالفات ولكن يتوافر فقط في الهيئات الرقابية الخاصة بمكافحة الفساد.

(د) بالنسبة إلى واقع الصمت التنظيمي في مدارس التعليم العام في محافظة البحر الأحمر، يوضح الجدول التالي (جدول 17) استجابات أفراد العينة على الاستبيان الخاص بذلك:

جدول (17): استجابات أفراد العينة المتعلقة بمستوى الصمت التنظيمي في مدارس التعليم العام.

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد العبارات	متوسط المتوسطات	درجة التوافر	الترتيب
1	قناعات الصمت التنظيمي	72.4522	19.09270	26	2.79	متوسطة	1
2	مناخ الصمت التنظيمي	108.9833	34.89652	40	2.72	متوسطة	2
	الصمت التنظيمي ككل	181.4354	50.42930	66	2.75	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق، أن مستوى الصمت التنظيمي في مدارس التعليم العام في محافظة البحر الأحمر جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين؛ فقد جاء بمتوسط حسابي (181.4354) وهو ما يعادل (2.75) بالقسمة على عدد عباراته التي كانت (66) عبارة، وانحراف معياري (50.42930)، كما جاء في المرتبة الأولى بعد القناعات الشخصية نحو الصمت التنظيمي بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط حسابي (72.4522/2.79) وانحراف معياري (19.09270)، بينما جاء في المرتبة الثانية بعد مناخ الصمت التنظيمي بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط حسابي (108.9833/2.72) وانحراف معياري (34.89652)، وهذا يعني أنه هذا السلوك التنظيمي منتشر عند عدد كبير من المعلمين رغم خطورته في منع المعلومات حول حل المشكلات والتطوير المؤسسي، وجاءت قناعات المعلمين نحو الصمت التنظيمي في المرتبة الأولى لتأثرها بمتغيرات متعددة مثل التنشئة الأسرية والوازع الديني والخلقي وشخصية الفرد ذاته واعتباره نوعاً من الولاء والطاعة عند بعد المعلمين، أما مناخ الصمت التنظيمي فيعتمد على العلاقات الإنسانية، واتباع أساليب إدارية للحد منه؛ تتيح توصيل المعلومات ونشرها، وهذا قد يتوافر في عدد كبير من المدارس.

وللوقوف على مستوى بعدي الصمت التنظيمي في مدارس التعليم العام محل الدراسة بصورة أكثر تفصيلاً، يمكن تناول أبعاد وعبارات كل بعد على النحو التالي:

(د-1) بالنسبة لبعد القناعات الشخصية نحو الصمت التنظيمي: يوضح جدول (18) استجابات أفراد العينة المتعلقة بهذا البعد.

جدول (18): استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد قناعات الصمت التنظيمي في مدارس التعليم العام.

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
1	يتخوف المعلمون من غضب إدارة المدرسة عند إخبارهم بمشكلة في العمل.	2.5311	1.20560	منخفضة	26
2	يعتقد المعلمون أن آراءهم لن تقدم أو تؤخر في العمل لعدم أخذها في عين الاعتبار.	2.7033	1.21266	متوسطة	22
3	يعتقد غالبية المعلمين أن دهم ينحصر في تنفيذ التعليمات.	2.8301	1.08504	متوسطة	8
4	يخشى المعلمون المساءلة من المسؤولين عند قول الحقيقة باعتبارهم متمردين عن العمل.	2.9163	1.10814	متوسطة	5
5	يراعي المعلمون ردود فعل المسؤولين قبل محاولة طرحهم للأفكار والنصائح.	2.9450	1.19725	متوسطة	4
6	أعتقد أن المعلمين ليس لديهم القدرة الكافية لطرح أفكار جديدة للعمل.	2.7871	1.05263	متوسطة	16
7	يعتقد المعلمون أن قول الحقيقة قد ينمي الصراع داخل المدرسة.	2.6579	1.11892	متوسطة	23
8	يفتقد غالبية المعلمين القدرة على إدارة الحوار والتأثير والإقناع.	2.8301	1.01422	متوسطة	7

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
9	يعتقد غالبية المعلمين أن العلاقات الجيدة مع الزملاء تمنعهم من معارضتهم الرأي.	2.5885	1.08977	منخفضة	24
10	يعتقد المعلمون أن تعليمات وإرشادات قيادة المدرسة مسلمات لا تقبل النقاش.	2.7033	1.15181	متوسطة	21
11	يرى غالبية المعلمين أن الانصياع للقيادة أكثر فائدة من معارضتهم.	2.7153	1.22437	متوسطة	18
12	يرفض المعلمون التعبير عن آرائهم إذا كانت مخالفة لقيادة المدرسة.	2.8158	1.17408	متوسطة	12
13	يتبنى المعلمون مبدأ "الباب الذي يأتي منه الريح سده واستريح".	2.8445	1.34903	متوسطة	6
14	تنتشر الأتمالية (أنا مالي) بين المعلمين بصورة عالية.	2.9593	1.24687	متوسطة	2
15	يؤمن المعلمون أن قيادات المدرسة يعرفون إيجابيات وسلبيات كل قرار.	2.8158	1.20233	متوسطة	11
16	يتحفظ غالبية المعلمين في التعبير عن المشاكل والقضايا المهمة في المدرسة.	2.9474	1.11974	متوسطة	3
17	يخشى غالبية المعلمين من عواقب التعبير عن آرائهم إذا كانت مخالفة للمجموعة.	2.8182	1.28091	متوسطة	10
18	يؤمن غالبية المعلمين أن الإدارة فقط هي المسؤولة عن مراقبة العمل وتحديد مشكلاته.	2.8038	1.28440	متوسطة	13
19	يعتقد المعلمون أن الإدارة تعرف الأفضل لقرئها من صناع القرار.	2.7990	1.22308	متوسطة	14

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
20	يشعر المعلمون بأنهم مجرد آلة تنفذ تعليمات روتينية.	2.8230	1.24552	متوسطة	9
21	يحمل المعلمون معتقدات ثقافية ترى أن الكلام من فضة والسكوت من ذهب.	2.7105	1.12522	متوسطة	19
22	يميل المعلمون في المدرسة لتمرير الأخبار السارة أكثر من الأخبار السيئة.	3.1005	1.11431	متوسطة	1
23	يفضل المعلمون أن يخبروا رؤساءهم وفقاً لما يعتقدون أن رؤسائهم يودون سماعه.	2.5861	1.26320	منخفضة	25
24	يميل المعلمون لحجب المعلومات التي قد يفسرها الرؤساء على أنها تعكس أداءً سلبياً يعاقب مرتكبه.	2.7536	.99594	متوسطة	17
25	يسود بين المعلمين قاعدة تعد الإجماع جيداً والمعارضة سيئة.	2.7895	1.17066	متوسطة	15
26	يعتقد المعلمون أن عدم مخالفة الإدارة هو نوع من الولاء للمدرسة وقيادتها.	2.7105	1.26943	متوسطة	20
1	قناعات الصمت التنظيمي ككل				
		72.4522	19.09270	متوسطة	1

يتضح من الجدول السابق، تراوح المتوسطات الحسابية لبعد القناعات الشخصية نحو الصمت التنظيمي في مدارس التعليم العام ما بين (3.1005- 2.5311)، وجاءت (23) عبارة بدرجة متوسطة كان أعلاها العبارة (22) التي تنص على: "يميل المعلمون في المدرسة لتمرير الأخبار السارة أكثر من الأخبار السيئة" بمتوسط حسابي (3.1005) وانحراف معياري (1.11431)، بينما جاءت العبارة (14) التي تنص على: "تنتشر الأثمانية (أنا مالي) بين المعلمين بصورة عالية" في

المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (2.9593) وانحراف معياري (1.24687)، وجاءت العبارة (16) ونصها: "يتحفظ غالبية المعلمين عن التعبير عن المشاكل والقضايا المهمة في المدرسة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.9474) وانحراف معياري (1.11974)، بينما جاءت في المرتبة الثانية والعشرين وقبل الأخيرة العبارة (2) والتي تنص على: "يعتقد المعلمون أن آراءهم لن تقدم أو تؤخر في العمل لعدم أخذها بعين الاعتبار" وبمتوسط حسابي (2.7033) وانحراف معياري (1.21266)، أما في المرتبة الثالثة والعشرين والأخيرة في مستوى الاستجابات المتوسطة فجاءت العبارة (7) التي تنص على: "يعتقد المعلمون أن قول الحقيقة قد ينمي الصراع داخل المدرسة" وبمتوسط حسابي (2.6579) وانحراف معياري (1.11892) وبدرجة ممارسة متوسطة، وهذا يعزى إلى تركيز بعض المعلمين على واجباتهم ومهامهم التدريسية دون الاهتمام بقضايا المدرسة التي يعتبرونها من مهام الإدارة، وذلك نتيجة ضعف الاهتمام بتوفير المشاركة القائمة على أسس علمية واجتماعات مسبقة في حل قضايا المدرسة، وضعف الاهتمام بأرائهم أو أخذها بعين الاعتبار، كما أن بعض المعلمين يتحفظون عن قول الحقيقة لتجنب الصراعات لضعف الاهتمام بنشر ثقافة الاختلاف في المدرسة، كما أن عدم إتاحة الفرصة لهم في التعبير عن آرائهم أو عدم الاهتمام بتنفيذها يولد الأنمالية لدى المعلمين، وشيوع حالة الصمت والسلبية واللامبالاة تجاه ما يجري في المدرسة.

أما على مستوى الاستجابات المنخفضة فقد جاءت (3) عبارات بدرجة منخفضة، وكانت أعلاها العبارة (9) ونصها: "يعتقد غالبية المعلمين أن العلاقات الجيدة مع الزملاء تمنعهم من معارضتهم الرأي" والتي جاءت في المرتبة الرابعة والعشرين بين عبارات الاستبيان وبمتوسط حسابي (2.5885) وانحراف معياري (1.08977)، بينما جاءت العبارة (23) والتي تنص على: "يفضل المعلمون أن يخبروا رؤسائهم وفقاً لما يتفقون بأن رؤسائهم يودون سماعه" في المرتبة الخامسة والعشرين وبمتوسط حسابي (2.5861) وانحراف معياري (1.26320)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة العبارة (1) ونصها: "يتخوف المعلمون من غضب إدارة المدرسة

عند إخبارهم بمشكلة في العمل" بمتوسط حسابي (2.5311) وانحراف معياري (1.20560) ودرجة ممارسة منخفضة، وهذا يعزى إلى حرص المعلمين على إخبار رؤسائهم بمشكلات العمل وقضاياها على الرغم من قناعاتهم بأنها قد لا تؤخذ في الاعتبار، كما أنهم يفضلون قول الحقيقة وليس ما يرغب فيه رؤسائهم، ولا يتخوفون من غضب رؤسائهم في ظل توافر القيادة الأخلاقية في المدرسة، وهذا ناتج عن توافر المناخ الصحي في المدرسة.

(د-2) بالنسبة لبعدها الصمت التنظيمي: يوضح جدول (19) استجابات أفراد العينة المتعلقة بهذا البعد.

جدول (19): استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعدها الصمت التنظيمي في مدارس التعليم العام.

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
1	تتمي إدارة المدرسة الشعور لدى المعلمين أن الإجماع جيد والمعارضة سلوك غير صحي.	2.6411	1.18562	متوسطة	33
2	تهمل إدارة المدرسة مشاركة المعلمين في القضايا المرتبطة بالعمل.	2.6675	1.28893	متوسطة	26
3	نادرًا ما تقيم إدارة المدرسة دورات تدريبية لتوسيع وتحسين معارف المعلمين.	2.6555	1.32346	متوسطة	30
4	تهمل سياسة المدرسة الاهتمام بالتعبير عن الأفكار دون قلق أو خوف.	2.7943	1.28476	متوسطة	10
5	تهمل قيادة المدرسة مناقشة المقترحات الجديدة التي قد تؤثر على العمل مع المعلمين.	2.7847	1.17388	متوسطة	12
6	تهمل قيادة المدرسة البحث عن أساليب وآليات حديثة في مناقشة القرارات المدرسية.	2.9258	1.27200	متوسطة	3
7	ترى قيادة المدرسة أن أي انتقاد لأدائهم هو تحد ونقد لهم شخصيًا.	2.9163	1.32135	متوسطة	4

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات البعد	م
32	متوسطة	1.15072	2.6411	تعزف قيادة المدرسة عن الاستماع إلى الانتقادات المتعلقة بالعمل.	8
28	متوسطة	1.22827	2.6651	تتجنب إدارة المدرسة النقاشات مع المعلمين حتى لا يظهر فكرهم الضحل أو انتقادهم.	9
40	منخفضة	1.10948	2.3517	ترى قيادة المدرسة أن الاستماع لآراء المعلمين مضيعة للوقت.	10
6	متوسطة	1.17353	2.8732	ترى إدارة المدرسة أنهم الأكثر معرفة بمتطلبات العمل من المعلمين.	11
8	متوسطة	1.20159	2.8110	تؤمن إدارة المدرسة أن المعارضة في وجهات النظر تضعف الأداء وتعطله.	12
38	منخفضة	1.22952	2.5167	لا تحظى آراء المعلمين بعين الاعتبار عند وضع وتنفيذ سياسة المدرسة.	13
29	متوسطة	1.24503	2.6555	تفتقد قيادة المدرسة الرؤية المستقبلية الملائمة لمناقشة أفكار جديدة حول تطوير العمل المدرسي.	14
14	متوسطة	1.11292	2.7679	تفتقد إدارة المدرسة القدرة الكافية على تنفيذ ما يقوله المعلمون من مقترحات.	15
13	متوسطة	1.08310	2.7823	يشعر المعلمون بانخفاض الروح المعنوية، مما يزيد من رفضهم قول ما هو لصالح المدرسة.	16
2	متوسطة	1.24658	3.0000	ينمي سوء أحوال المدارس المستمر لدى المعلمين بأنه لا فائدة من طرح أفكار إصلاحية.	17
31	متوسطة	1.12173	2.6531	تفتقد المدرسة الأنظمة والسياسات المرتبطة بحماية المبلغين عن مشكلات العمل.	18
22	متوسطة	1.11946	2.7392	تقلل إدارة المدرسة من أهمية ما يطرحه المعلمون من آراء وأفكار.	19

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
20	تشكك إدارة المدرسة دائماً فيما يصلها من معلومات سلبية عن العمل.	2.6986	1.16711	متوسطة	23
21	تهتم إدارة المدرسة بالمعلومات السلبية عن العمل إذا كانت من رؤسائهم فقط.	2.7679	1.18796	متوسطة	16
22	تهيئ إدارة المدرسة جوّاً يخلق التوتر النفسي أثناء النقاش.	2.3684	1.15186	متوسطة	39
23	تتبنى إدارة المدرسة مبدأ من ليس معي فهو ضدي.	2.7584	1.32545	متوسطة	18
24	تتخاشى إدارة المدرسة فتح المجال أمام المعلمين للاستيضاح عن النقاط الغامضة.	2.6411	1.19969	متوسطة	34
25	تكشف إدارة المدرسة موقفها حول القضايا المدرسية في بداية النقاش لمنع الجدل والمعارضة.	2.7679	1.17579	متوسطة	17
26	تتمى قيادة المدرسة الشعور لدى المعلمين بأن توجيهات الإدارة لا تقبل الجدل والمناقشة.	2.6316	1.21073	متوسطة	35
27	تكتفي إدارة المدرسة بعرض النقاط الرئيسية عند الحوار دون الخوض في تفصيلات.	2.7990	1.20662	متوسطة	9
28	تؤمن إدارة المدرسة أن دور المعلمين يقتصر على تنفيذ التعليمات.	2.6818	1.21608	متوسطة	25
29	تفضل إدارة المدرسة التقرب إلى المعلمين الذين يشاركونهم نفس وجهات النظر.	2.8971	1.08685	متوسطة	5
30	تؤمن إدارة المدرسة أن المعارضين أفراد سلبين يعطلون العمل.	2.7392	1.26432	متوسطة	21
31	تؤمن إدارة المدرسة أن توسيع دائرة النقاش تعطل العمل.	2.6818	1.16780	متوسطة	24

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
32	تهمل إدارة المدرسة إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في صناعة القرارات المدرسية بعيدة المدى.	2.8708	1.18648	متوسطة	7
33	تهمل إدارة المدرسة مشاركة المعلمين الذين لديهم وجهات نظر مختلفة حول موضوع القرار.	2.7871	1.16097	متوسطة	11
34	تحذير إدارة المدرسة التزام المعلمين الصمت وتلقي فقط التوجيهات أثناء النقاش.	2.5431	1.33189	منخفضة	37
35	تتسم المدرسة بانسداد قنوات الاتصال بين الإدارة والمعلمين.	2.5550	1.10724	منخفضة	36
36	تؤمن إدارة المدرسة أن المعلومات الهابطة من الإدارة العليا أهم من المعلومات الصاعدة من المعلمين.	2.7536	1.23849	متوسطة	19
37	تتمسك إدارة المدرسة بتطبيق القوانين والأنظمة دون الأخذ بآراء المرؤوسين.	3.0120	1.19244	متوسطة	1
38	تميل إدارة المدرسة إلى سماع الأخبار السارة فقط.	2.7679	1.04628	متوسطة	15
39	تتجاهل إدارة المدرسة أي تغذية عكسية سلبية باعتبارها غير دقيقة أو موضوعية.	2.6675	1.16994	متوسطة	27
40	تشكك الإدارة في مصداقية مصدر المعلومات السلبية عن المدرسة.	2.7512	1.08855	متوسطة	20
2	مناخ الصمت التنظيمي ككل	108.9833	34.89652	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق، تراوح المتوسطات الحسابية لبعدها مناخ الصمت التنظيمي في مدارس التعليم العام ما بين (2.3517-3.0120)، وجاءت (35) عبارة بدرجة متوسطة، كان أعلاها العبارة (37) التي تنص على: "تتمسك إدارة المدرسة بتطبيق القوانين والأنظمة دون الأخذ بآراء المرؤوسين" بمتوسط حسابي

(3.0120) وانحراف معياري (1.19244)، بينما جاءت العبارة (17) التي تنص على: "ينمي سوء أحوال المدارس المستمر لدى المعلمين بأنه لا فائدة من طرح أفكار إصلاحية" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.0000) وانحراف معياري (1.24658)، وجاءت العبارة (6) ونصها: "تهمل قيادة المدرسة البحث عن أساليب وآليات حديثة في مناقشة القرارات المدرسية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.9258) وانحراف معياري (1.27200)، أما في المرتبة الرابعة والثلاثين وقبل الأخيرة في مستوى الاستجابات المتوسطة فجاءت العبارة (24) التي تنص على: "تتخاشى إدارة المدرسة فتح المجال أمام المعلمين للاستيضاح عن النقاط الغامضة" بمتوسط حسابي (2.6411) وانحراف معياري (1.19969) وبدرجة ممارسة متوسطة، بينما جاءت في المرتبة الخامسة والثلاثين والأخيرة العبارة (26) والتي تنص على: "تتمى قيادة المدرسة الشعور لدى المعلمين بأن توجيهات الإدارة لا تقبل الجدل والمناقشة" وبمتوسط حسابي (2.6316) وانحراف معياري (1.21073). وهذا يؤكد النتائج السابقة من اهتمام المدرسة بتطبيق اللوائح والقوانين بصرامة دون أية اعتبارات أخرى، وضعف الاهتمام من قبل الوزارة بإصلاح أحوال المعلمين وتطبيق الكادر الخاص بهم كاملاً؛ مما يفقدهم القدرة على استشراف مستقبل أفضل، كما أنه في ظل نقص التدريبات الخاصة بإدارة الاجتماعات وفرق العمل تعتقد الإدارة الأساليب الحديثة في تناول وحل القضايا المدرسية والاستماع لمختلف وجهات النظر واختيار أنسبها، كما أن غالبية المديرين لا يرغبون في مناقشة القضايا الغامضة لدى المعلمين؛ خوفاً من التغذية العكسية أو عدم الرغبة في الاستماع إلى انتقادات لأدائهم وبالتالي تجاهل المعلومات السلبية الواردة إليه، مما يوسع الفجوة بينه وبين رؤوسيه، ويولد قناعة لدى المرؤوسين بأن دوره ينحصر في تنفيذ أوامره.

أما على مستوى الاستجابات المنخفضة فقد جاءت (5) عبارات بدرجة منخفضة، وكانت أعلاها العبارة (35) ونصها: "تتسم المدرسة بانسداد قنوات الاتصال بين الإدارة والمعلمين" والتي جاءت في المرتبة السادسة والثلاثين بين عبارات الاستبيان وبمتوسط حسابي (2.5550) وانحراف معياري (1.10724)،

يليهما العبارة (34) والتي تنص على: "تحبذ إدارة المدرسة التزام المعلمين الصمت وتلقي فقط التوجيهات" في المرتبة السابع والثلاثين وبمتوسط حسابي (2.5431) وانحراف معياري (1.33189)، بينما جاء في المرتبة الثامنة والثلاثين العبارة (13) ونصها: "تحظى آراء المعلمين بعين الاعتبار عند وضع وتنفيذ سياسة المدرسة" وبمتوسط حسابي (2.5167) وانحراف معياري (1.22952)، أما في المرتبة التاسعة والثلاثين وقبل الأخيرة فجاءت العبارة (22) ونصها: "تهبئ إدارة المدرسة جواً يخلق التوتر النفسي أثناء النقاش" وبمتوسط حسابي (2.3684) وانحراف معياري (1.15186)، أما في المرتبة الأربعين والأخيرة جاءت العبارة (10) ونصها: "ترى قيادة المدرسة أن الاستماع لآراء المعلمين مضيعة للوقت" بمتوسط حسابي (2.3517) وانحراف معياري (1.10948) وبدرجة ممارسة منخفضة، وهذا يشير إلى أن هناك نسبة كبيرة من إدارة المدرسة لا تستخدم التقنية الحديثة في التواصل ونقل المعلومات وتبادلها؛ نتيجة قلة مهارات استخدام التكنولوجيا، ونقص تقنيات التواصل الحديثة ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما أن عدداً كبيراً منهم يفضل صمت المعلمين وتنفيذ التعليمات فقط، كما يتم إهمال آرائهم في الغالب في وضع سياسة المدرسة باعتبار أنها تتم بصورة روتينية دون الرغبة في التحديث.

(هـ) بالنسبة إلى واقع السلوكيات المضادة للإنتاجية في مدارس التعليم العام في محافظة البحر الأحمر، يوضح الجدول التالي (جدول 20) استجابات أفراد العينة على الاستبيان الخاص بذلك:

جدول (20)

استجابات أفراد العينة المتعلقة بمستوى السلوكيات المضادة للإنتاجية في مدارس التعليم العام.

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد العبارات	متوسط المتوسطات	درجة التوافر	الترتيب
1	السلوكيات المضادة نحو الأفراد	49.7225	28.07671	26	1.91	منخفضة	2

1	منخفضة	1.95	47	50.39281	91.4856	السلوكيات المضادة نحو المدرسة	2
	منخفضة	1.93	73	76.49935	141.2081	السلوكيات المضادة للإنتاجية ككل	

يتضح من الجدول السابق، أن مستوى السلوكيات المضادة للإنتاجية في مدارس التعليم العام في محافظة البحر الأحمر جاء بدرجة منخفضة من وجهة نظر المعلمين؛ فقد جاء بمتوسط حسابي (141.2081) وهو ما يعادل (1.93) بالقسمة على عدد عباراته التي كانت (73) عبارة، وانحراف معياري (76.49935)، كما جاء في المرتبة الأولى بعد السلوكيات المضادة نحو المدرسة بدرجة ممارسة منخفضة وبمتوسط حسابي (91.4856/1.95) وانحراف معياري (50.39281)، بينما جاء في المرتبة الثانية بعد السلوكيات المضادة نحو الأفراد بدرجة ممارسة منخفضة وبمتوسط حسابي (49.7225/1.91) وانحراف معياري (28.07671)، وهذا يؤكد تمسك المعلمين بالقيم الأخلاقية التي تحد من هذه السلوكيات نتيجة طبيعة عملهم القائم على العمل الأخلاقي، كما أن السلوكيات المضادة للمدرسة جاءت أعلى من السلوكيات المضادة نحو الأفراد؛ وذلك نتيجة أن الحس العام نحو الصالح العام لم ينل القدر الكافي من القناعات، كما أن الغياب الجزئي للرقابة والردع الفوري يؤدي إلى ارتفاع هذا السلوك نسبياً، بعكس السلوكيات المضادة للأفراد التي قد تواجه ردعاً فورياً من الواقع عليه هذا السلوك مما قد يعرض صاحبها للضرر المادي والمعنوي، فضلاً عن أنه يعتمد ظهورها من عدمه على العلاقات الإنسانية بين الأفراد والمعاملة بالمثل.

وللوقوف على مستوى بعدي السلوكيات المضادة للإنتاجية في مدارس التعليم العام محل الدراسة بصورة أكثر تفصيلاً، يمكن تناول أبعاد وعبارات كل بعد على النحو التالي:

(هـ-1) بالنسبة لبعد السلوكيات المضادة نحو الأفراد: يوضح جدول (21) استجابات أفراد العينة المتعلقة بهذا البعد.

جدول (21)

استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعء السلوكيات المضادة للإنتاجية
نحو الأفراد في مدارس التعليم العام.

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
1	نشر الشائعات المغرضة حول المعلمين وقيادة المدرسة.	1.9378	1.26603	منخفضة	10
2	تعهد إيذاء زملاء أو الإدارة بالقول الفاحش.	1.9785	1.30375	منخفضة	7
3	تعهد استخدام ألفاظ غير مقبولة عند التعامل مع الطلاب.	1.9330	1.11468	منخفضة	12
4	السخرية من الزملاء المجتهدين في العمل.	1.9211	1.17365	منخفضة	14
5	إلقاء النكات على زملائهم بدلاً من مساعدتهم.	1.8780	1.20030	منخفضة	17
6	إجبار الطلاب بأسلوب مباشر أو غير مباشر لأخذ دروس خصوصية.	1.9928	1.20648	منخفضة	5
7	التهرب من مقابلة أولياء الأمور عند حاجتهم إليهم.	1.9785	1.24735	منخفضة	6
8	طلب أو قبول الهدايا من الطلاب دون وجه حق.	1.9928	1.28725	منخفضة	4
9	التحيز والمحابة لبعض الطلاب على حساب زملائهم.	1.9617	1.30613	منخفضة	9
10	الانحياز بدافع قبلي أو فكري أو ديني لبعض الأعضاء دون الآخرين.	2.0909	1.29798	منخفضة	1
11	الحديث عن أمور دينية أو قبلية لإثارة المشاكل بين المعلمين.	1.9665	1.27842	منخفضة	8
12	توجيه النقد الهدام للآخرين بغرض النقد فقط.	2.0383	1.28390	منخفضة	3
13	التسبب في إثارة النزاع والمشاتبات بين الزملاء.	1.8660	1.29979	منخفضة	19
14	عدم احترام زملائهم في العمل.	1.9354	1.31880	منخفضة	11

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
15	حجب المعلومات المهمة عن زملاء العمل أو منعهم من الوصول إليها باعتبارها مصدر قوته.	1.9091	1.20406	منخفضة	15
16	ضرب أو دفع الزملاء باليد.	1.8206	1.26334	منخفضة	22
17	التهديد المادي أو النفسي المتعمد لبعض زملاء العمل.	1.7632	1.18297	منخفضة جدا	25
18	النظر في أسرار أو مكاتبات أو بريد المعلمين دون استئذان.	1.8086	1.22395	منخفضة	23
19	التجاهل المتعمد لبعض زملاء العمل.	1.9234	1.21299	منخفضة	13
20	تقديم معلومات غير صحيحة أو مضللة للزملاء.	1.8684	1.22891	منخفضة	18
21	استفزاز الطلاب أو أولياء أمورهم ليسينوا التصرف تجاه أحد الزملاء أو إدارة المدرسة.	2.0646	1.37750	منخفضة	2
22	التصرف بوقاحة تجاه أولياء أمور الطلاب.	1.8804	1.30671	منخفضة	16
23	تفضيل العقاب البدني للطلاب (الضرب على اليدين، شد الأذن بعنف) عن العقاب المعنوي.	1.8349	1.13966	منخفضة	21
24	رفض التعاون مع الزملاء.	1.8660	1.14688	منخفضة	20
25	التحرش الجنسي.	1.7368	1.28359	منخفضة جدا	26
26	انتشار البلطجة بين المعلمين.	1.7751	1.15144	منخفضة جدا	24
2	السلوكيات المضادة نحو الأفراد ككل	49.7225	28.07671	منخفضة	2

يتضح من الجدول السابق، تراوح المتوسطات الحسابية لبعد السلوكيات المضادة للإنتاجية نحو الأفراد في مدارس التعليم العام ما بين (2.0909-1.7368)، وجاءت (23) عبارة بدرجة منخفضة كان أعلاها العبارة (10) التي

تنص على: "الانحياز بدافع قبلي أو فكري أو ديني لبعض الأعضاء دون الآخرين" بمتوسط حسابي (2.0909) وانحراف معياري (1.29798)، تليها في المرتبة الثانية العبارة (21) التي تنص على: "استفزاز الطلاب أو أولياء أمورهم ليسيئوا التصرف تجاه أحد الزملاء أو إدارة المدرسة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.0646) وانحراف معياري (1.37750)، ثم جاءت العبارة (12) ونصها: "توجيه النقد الهدام للآخرين بغرض النقد فقط" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.0383) وانحراف معياري (1.28390)، أما في المرتبة الثانية والعشرين وقبل الأخيرة في مستوى الاستجابات المتوسطة فجاءت العبارة (16) التي تنص على: "ضرب أو دفع الزملاء باليد" بمتوسط حسابي (1.8206) وانحراف معياري (1.26334) وبدرجة ممارسة منخفضة، بينما جاءت في المرتبة الثالثة والعشرين والأخيرة العبارة (18) والتي تنص على: "النظر في أسرار أو مكاتبات أو بريد المعلمين دون استئذان" بمتوسط حسابي (1.8086) وانحراف معياري (1.22395). وهذا قد يعزى إلى طبيعة العمل في مجال التربية القائم على العمل الأخلاقي، والنظرة الإيجابية من قبل المعلمين لمهنة التعليم باعتبارها من المهن السامية، فضلاً عن عمل الجميع داخل المدرسة لتحقيق الأصلح لكل منهم، كما أن المعلم هو في البداية قائد أخلاقي يعمل في مؤسسة أخلاقية، فضلاً عن أن امتلاك المعلمين والإدارة للوزع الديني والأخلاقي في عملهم يوجه سلوكهم، ويساعد على تبني القيم الأخلاقية الحميدة التي رسخها المجتمع المسلم وإيمانهم العميق بها، إضافة إلى أن الممارسات الإدارية الأخلاقية لمدير المدرسة وتوفير المناخ الأخلاقي يؤثر بشكل مباشر على العلاقات الشخصية بين العاملين، وتنمي الاحترام والثقة المتبادلة، هذا فضلاً عن أن غالبية المعلمين من بيئات متشابهة وعلى علاقات داخل وخارج المدرسة يرسمها المجتمع الصعيدي الذي يتسم بالأخلاقيات الأصلية التي تفرق بين الصواب والخطأ، مما قد يؤدي في النهاية إلى ابتعاد المعلمين عن السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد، إلا أنه في المقابل ما زالت هناك بعض الرواسب القبلية - وإن كانت ضعيفة - وهذا ما أدى إلى احتلال العبارة الخاصة بها المرتبة الأولى.

أما على مستوى الاستجابات المنخفضة جداً فقد جاءت (3) عبارات بدرجة منخفضة جداً، وكانت أعلاها العبارة (26) ونصها: "انتشار البلطجة بين المعلمين" والتي جاءت في المرتبة الرابعة والعشرين بين عبارات الاستبيان وبمتوسط حسابي (1.7751) وانحراف معياري (1.15144)، يليها العبارة (17) والتي تنص على: "التهديد المادي أو النفسي المتعمد لبعض زملاء العمل" في المرتبة الخامسة والعشرين وبمتوسط حسابي (1.7632) وانحراف معياري (1.18297)، بينما جاء في المرتبة السادسة والعشرين والأخيرة العبارة (25) ونصها: "التحرش الجنسي" وبمتوسط حسابي (1.7368) وانحراف معياري (1.28359)، وهذا قد يرجع إلى توافر الاحترام المتبادل بين العاملين وسمو مهنة التدريس، كما أن ظاهرة البلطجة غير متوفرة أصلاً في محافظة البحر الأحمر، إضافة إلى أن المعلمين يدركون تمامًا أن البلطجة أو المشاجرات والتشابك بالأيدي داخل المدرسة أو مجرد التهديد للآخرين قد يؤدي إلى عواقب وخيمة خارج المدرسة في ظل القبلية وعادات العائلات الصعيدية، فضلاً عن أن ظاهرة التحرش الجنسي ترفضها القيم الدينية والاجتماعية والتربوية ودور المعلم الأخلاقي، كما أنها قد تكون لها عواقب وخيمة في المجتمع الصعيدية والمصري بوجه عام، وهذا ما جعلها تحتل الأخيرة بين العبارات المنخفضة.

(هـ) بالنسبة إلى واقع السلوكيات المضادة للإنتاجية نحو المدرسة في مدارس التعليم العام في محافظة البحر الأحمر، يوضح الجدول التالي (جدول 22) استجابات أفراد العينة على الاستبيان الخاص بذلك:

جدول (22)

استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعده السلوكيات المضادة للإنتاجية

نحو المدرسة في مدارس التعليم العام.

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
1	التعاس عن المشاركة في طابور الصباح رغم التواجد.	1.8644	1.15373	منخفضة	33

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
2	ضعف الالتزام بالمواظبة على حضور طابور الصباح.	1.9091	1.15734	منخفضة	28
3	التقاعس عن دخول الحصص الدراسية في مواعيدها رغم عدم الانشغال.	1.9904	1.29559	منخفضة	17
4	استمرارية التأخر عن مواعيد العمل الرسمية دون عذر مقبول.	1.9516	1.16067	منخفضة	22
5	كثرة التذمر والشكوى دون سبب.	1.8923	1.13391	منخفضة	29
6	اللامبالاة وبذل القليل من الجهد داخل الفصول للتشجيع على الدروس الخصوصية.	1.8804	1.14219	منخفضة	31
7	الخروج من المدرسة دون إذن مسبق.	1.9952	1.25615	منخفضة	16
8	كثرة الاستئذان للخروج من المدرسة دون داع.	2.0096	1.29559	منخفضة	13
9	اللامبالاة بالإرشادات والتعليمات المرتبطة بتحسين الأداء.	2.0359	1.26989	منخفضة	11
10	أخذ أغراض من المدرسة دون وجه حق.	1.9641	1.29791	منخفضة	21
11	استغلال ممتلكات وإمكانات المدرسة في تحقيق مصالح شخصية.	1.9354	1.22842	منخفضة	25

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
12	الاتلاف والتبديد المتعمد لأدوات وممتلكات المدرسة دون مبالاة.	1.8923	1.31050	منخفضة	30
13	أداء الأعمال دون الاهتمام المتعمد بمعايير الأداء المحددة مسبقاً.	2.0072	1.16399	منخفضة	14
14	اختراق القوانين والأنظمة المدرسية عمدًا.	1.8541	1.20162	منخفضة	34
15	إساءة استعمال السلطة المدرسية بما يضر العمل.	2.0215	1.34183	منخفضة	12
16	انتشار الوساطة والمحسوبية في تقييم الأعمال.	2.1818	1.36958	منخفضة	6
17	المعاملات على حساب مصلحة العمل والإنجاز التعليمي.	2.2201	1.26543	منخفضة	5
18	التهرب من المسؤولية.	2.1220	1.32018	منخفضة	9
19	استغلال الموقع الوظيفي في تحقيق مصالح شخصية.	2.1555	1.30934	منخفضة	7
20	إساءة استخدام أدوات وممتلكات المدرسة بما يقلل عمرها الافتراضي.	1.6498	1.25802	منخفضة جداً	39
21	تعمد عدم إطاعة أوامر وتعليمات الإدارة المدرسية.	2.0526	1.31112	منخفضة	10
22	الاستحواذ على ممتلكات المدرسة وأدواتها دون وجه حق.	1.5522	1.30581	منخفضة جداً	42

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
23	قضاء الكثير من وقت المدرسة في أمر خاص لا علاقة لها بالعمل.	1.5636	1.13081	منخفضة جداً	41
24	تزوير الأوراق الرسمية.	1.3871	1.18347	منخفضة جداً	45
25	أخذ استراحة أكثر من اللازم أثناء وقت العمل.	1.5660	1.23158	منخفضة جداً	40
26	مناقشة معلومات العمل السرية مع أشخاص غير مصرح لهم.	1.4708	1.23209	منخفضة جداً	44
27	اللامبالاة في أداء مهامهم الوظيفية للحصول على دروس خصوصية.	2.6072	1.27226	متوسطة	4
28	محابة المعلم لطلابه الذين يأخذون عنده دروساً خصوصية على حساب زملاء الفصل.	3.3636	1.22839	متوسطة	1
29	تسريب الامتحانات الشهرية وإجاباتها النموذجية لطلاب الدروس الخصوصية بشكل غير مباشر.	2.7890	1.30405	متوسطة	3
30	تعمد إثارة الفوضى في بيئة العمل المدرسي.	1.5010	1.20743	منخفضة جداً	43
31	قبول الرشوة من قبل المعلمين.	1.3134	1.25944	منخفضة جداً	47
32	الاحتفاظ بالموارد وإخفائها عن الزملاء عند حاجتهم إليها.	1.9369	1.27522	منخفضة	24

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
33	تكرار غياب المعلم دون عذر رغم الحاجة إليه في أمور متعلقة بالعمل.	1.9904	1.19548	منخفضة	18
34	عدم الاهتمام بإدارة الفصول بطريقة جيدة وفقاً لمعايير الأداء.	1.9904	1.22911	منخفضة	19
35	ضعف الاهتمام بتدريس المقررات بفعالية.	1.7641	1.21783	منخفضة جداً	36
36	ضعف متابعة التطورات الحديثة في أساليب التدريس.	2.9957	1.33588	متوسطة	2
37	ضعف الاهتمام بتوفير الاستعدادات اللازمة لشرح الدروس رغم تواجدها.	2.0072	1.23593	منخفضة	15
38	الميل إلى ترك الحصة الدراسية مبكراً قبل دق الجرس.	1.6923	1.13602	منخفضة جداً	37
39	الذهاب إلى المستشفى بدلاً من المدرسة رغم عدم المرض.	1.6738	1.20969	منخفضة جداً	38
40	الدخول متأخراً إلى حجرة الدراسة.	1.8163	1.20954	منخفضة	35
41	الانشغال بأشياء أخرى أثناء شرح الدرس.	1.9761	1.24442	منخفضة	20
42	عدم الرغبة في تحمل المسؤولية أثناء العمل الجماعي.	2.1340	1.36635	منخفضة	8
43	نادرًا ما يتم انتهاء المعلمين من واجباتهم في الوقت المحدد.	1.9474	1.18629	منخفضة	23

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
44	نادرًا ما يبذل المعلمون جهدًا مناسبًا لتأدية أعمالهم بشكل جيد.	1.8660	1.19601	منخفضة	32
45	الاحتياط على القواعد والقوانين المنظمة لتحقيق مصالح شخصية.	1.9187	1.24392	منخفضة	27
46	تشويه الحقائق للتقليل من القيم الإيجابية في العمل.	1.9234	1.34606	منخفضة	26
47	دخول المعلمين على مواقع إباحية عبر إنترنت المدرسة.	1.3627	1.18892	منخفضة جدًا	47
1	السلوكيات المضادة نحو المدرسة ككل	91.4856	50.39281	منخفضة	1

يتضح من الجدول السابق، تراوح المتوسطات الحسابية لبعد السلوكيات المضادة للإنتاجية نحو المدرسة في مدارس التعليم العام ما بين (2.2201-1.6627)، وجاءت (4) عبارات بدرجة متوسطة كان أعلاها العبارة (28) التي تنص على: "محابة المعلم لطلابه الذين يأخذون عنده دروسًا خصوصية على حساب زملاء الفصل" بمتوسط حسابي (3.3636) وانحراف معياري (1.22839)، تليها في المرتبة الثانية العبارة (36) التي تنص على: "ضعف متابعة التطورات الحديثة في أساليب التدريس" في المرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (2.9957) وانحراف معياري (1.33588)، ثم جاءت العبارة (29) ونصها: "تسريب الامتحانات الشهرية وإجاباتها النموذجية لطلاب الدروس الخصوصية بشكل غير مباشر" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.7890) وانحراف معياري (1.30405)، أما في المرتبة الرابعة والأخيرة فجاءت العبارة (27) ونصها: "اللامبالاة في أداء مهامهم الوظيفية للحصول على دروس خصوصية" و بمتوسط حسابي (2.6072) وانحراف معياري (1.27226)، وقد يعزى ذلك إلى انتشار ظاهرة الدروس الخصوصية بصورة كبيرة

بين معظم المعلمين لأسباب مادية في ظل ضغوط الحياة المعيشية، وضعف الرقابة والإجراءات اللازمة للحد من هذه الظاهرة؛ مما أدى إلى تقاعس بعض المعلمين عن أداء واجباتهم داخل الصف المدرسي لإجبار الطلاب على الالتحاق بهذه الدروس، فضلاً عن محاباتهم داخل الفصل مقارنة بزملائهم والتركيز أو التلميح بأسئلة الامتحانات الشهرية لهم داخل الدروس الخصوصية للحصول على درجات عالية والحفاظ عليهم في مجموعات الدروس الخصوصية الخاصة بهم، إضافة إلى أن هناك ضعفاً في متابعة الجديد في أساليب التدريس الحديثة نتيجة قلة التدريبات والإمكانات اللازمة لذلك.

أما على مستوى العبارات المنخفضة، فقد جاءت (31) عبارة بدرجة منخفضة وكانت أعلاها العبارة (17) ونصها: "المجاملات على حساب مصلحة العمل والإنجاز التعليمي" والتي جاءت في المرتبة الخامسة بين عبارات الاستبيان وبمتوسط حسابي (2.2201) وانحراف معياري (1.26543)، يليها العبارة (16) والتي تنص على: "انتشار الوساطة والمحسوبية في تقييم الأعمال" في المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي (2.1818) وانحراف معياري (1.36958)، بينما جاء في المرتبة السابعة العبارة (19) ونصها: "استغلال الموقع الوظيفي في تحقيق مصالح شخصية" وبمتوسط حسابي (2.1555) وانحراف معياري (1.30934)، أما في المرتبة الرابعة والثلاثين وقبل الأخيرة فجاءت العبارة (14) ونصها: "اختراق القوانين والأنظمة المدرسية عمداً" وبمتوسط حسابي (1.8541) وانحراف معياري (1.20162)، بينما جاء في المرتبة الخامسة والثلاثين والأخيرة في الاستجابات المنخفضة العبارة (40) ونصها: "الدخول متأخرًا إلى حجرة الدراسة" وبمتوسط حسابي (1.8163) وانحراف معياري (1.20954)، وهذا قد يعزى إلى معرفة المعلمين ودرايتهم نسبياً بالقواعد واللوائح المنظمة للعمل المدرسي وتمسكهم بها، وتعامل قيادة المدرسة بحزم وحسم مع المنتهكين للمعايير الأخلاقية في العمل، وسعي قيادة المدرسة لغرس الانضباط في العمل لدى العاملين، فضلاً عن سعي المعلمين بجدية إلى تحقيق المصلحة العامة، وبذل قصارى جهدهم للحفاظ على مصالح المدرسة، كما أن العمل داخل المؤسسات التعليمية لا يستدعي المحسوبية أو استغلال الموقف الوظيفي أو قبول الرشوة، كما أن معظم المجاملات تكون كنوع من العلاقات

الإنسانية لرفع معنويات المعلمين دون أن تضر بالعمل، فضلاً عن أن هناك مجاملات لبعض المعلمين إلا أنها حالات فردية.

أما على مستوى الاستجابات المنخفضة جداً فقد جاءت (12) عبارة بدرجة منخفضة جداً، وكانت أعلاها العبارة (35) ونصها: "ضعف الاهتمام بتدريس المقررات بفعالية" والتي جاءت في المرتبة السادسة والثلاثين بين عبارات الاستبيان وبمتوسط حسابي (1.7641) وانحراف معياري (1.21783)، يليها العبارة (38) والتي تنص على: "الميل إلى ترك الحصة الدراسية مبكراً قبل دق الجرس" في المرتبة السابعة والثلاثين وبمتوسط حسابي (1.6923) وانحراف معياري (1.13602)، بينما جاء في المرتبة السادسة والأربعين وقبل الأخيرة العبارة (47) ونصها: "دخول المعلمين على مواقع إباحية عبر إنترنت المدرسة" وبمتوسط حسابي (1.3627) وانحراف معياري (1.8892)، بينما جاء في المرتبة السابعة والأربعين والأخيرة العبارة (30) ونصها: "قبول الرشوة من قبل المعلمين" وبمتوسط حسابي (1.3134) وانحراف معياري (1.25944)، وهذا يشير إلى وعي المعلمين بالقواعد واللوائح المنظمة للعمل، والاهتمام بمصلحة الطالب، واهتمام الإدارة بضبط العمل، كما أن طبيعة وظيفة المعلم لا تستعدي الحصول على رشاوى لأنه لا يشغل مواقع تشجع على ذلك، كما تؤكد النتائج التزام المعلمين بأخلاقيات مهنة التدريس والأخلاقيات الدينية والاجتماعية؛ مما يدفعهم إلى رفض الدخول على المواقع الإباحية من ناحية، فضلاً عن عدم توافر إنترنت أو خصوصية للمعلم قد تشجع على حدوث ذلك من ناحية أخرى.

وعلى الرغم من استجابة العينة أن العبارة (35) الخاصة بضعف الاهتمام بتدريس المقررات بفعالية" جاءت بدرجة منخفضة، كما جاءت العبارة (9) الخاصة باللامبالاة بالإرشادات والتعليمات المرتبطة بتحسين الأداء جاءت أيضاً بدرجة منخفضة، إلا أن الباحث يرى أنه نتيجة لضعف الاهتمام بنشر معايير لتحسين الأداء في غالبية المدارس فإن هذه المجهودات هي مجهودات فردية لا تستند على أسس علمية سليمة، والعينة ترى فقط أن المعلمين يؤدون ما عليهم من واجبات في ظل الممكن.

(2) للإجابة على السؤال الخامس والذي نصه "ما النموذج الذي يفسر العلاقات السببية بين متغيرات البحث (القيادة الأخلاقية، والمناخ الأخلاقي، ونفخ الصافرة،

والصمت التنظيمي، والسلوكيات المضادة للإنتاجية)، قام الباحث بالتعرف على التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات على بعضها بعضاً، عند افتراض أن المتغيرات تتمثل في: (القيادة الأخلاقية، والمناخ الأخلاقي، ونفخ الصافرة، والصمت التنظيمي، والسلوكيات المضادة)، ولمعالجة ذلك إحصائياً تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis وذلك باتباع الخطوات التالية:

(أ) افتراض النموذج السببي Causal Model وهو النموذج الذي يوضح العلاقات بين المتغيرات المستقلة موضوع البحث، وذلك اعتماداً على الأطر النظرية والدراسات والبحوث المرتبطة، وهذا النموذج يسمى بالنموذج السببي المفترض، وهذا ما تم التوصل إليه في الإطار النظري.

(ب) إيجاد المصفوفة الارتباطية Correlation Matrix وهي تعبر عن جميع معاملات الارتباط الممكنة بين المتغيرات موضوع البحث، وحيث إن عدد هذه المتغيرات مجتمعة = 5 فإن عدد معاملات الارتباط الممكنة (20) معامل ارتباط موضحين في جدول (23)، ويمكن للتوضيح بصورة أكبر استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقات الارتباطية بين أبعاد الاستبيانات الخمس في مدارس التعليم العام في محافظة البحر الأحمر، ويوضح جدول (23) نتائج معاملات الارتباط ودلالاتها بين هذه الاستجابات، ويتضح من الجدول (23)، وجود علاقات ارتباطية بين جميع متغيرات البحث، فهناك:

- علاقات ارتباطية دالة موجبة عند مستوى (0.01) بين القيادة الأخلاقية وكل من: المناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة، وكذلك بين المناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة، وبين الصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية. ويتفق ذلك مع الدراسات (Shin, 2012; Lin, 2014; Choi, Ullah & Kwak, 2015; Shin, Sung, Choi & Kim, 2015) التي ربطت بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي، ودراسات (Rothwell & Baldwin, 2007; Gokce, 2013a; Gokce, 2013b; Gokce, 2013c; Huang, Lo & Wu, 2013; Kuntz, Kuntz, Elenkov & Nabirukhina, 2013; Piotrowski & Guyette, 2014; Dalton & Radtke, 2013) التي ربطت سواء بين القيادة الأخلاقية ونفخ الصافرة، أو المناخ

الأخلاقي ونفخ الصافرة، أو بين المناخ الأخلاقي والقيادة الأخلاقية ونفخ الصافرة سواء في نتائجها أو توصياتها، أو دراسات (Fodchuck, 2007; Duan, Lim, Chen & Zhong, 2010) ; التي ربطت بين الصمت التنظيمي مع السلوكيات المضادة للإنتاجية أو بعض منها.

- كما أن هناك علاقات ارتباطية دالة سالبة عند مستوى (0.01) بين القيادة الأخلاقية وكل من: الصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية، والمناخ الأخلاقي وكل من: الصمت التنظيمي، والسلوكيات المضادة للإنتاجية، ونفخ الصافرة وكل من: الصمت التنظيمي، والسلوكيات المضادة للإنتاجية، ويتفق ذلك مع دراستي (سرمد غانم صالح، وسندية مروان الحياي، 2012؛ Park & Keil, 2009) التي ربطت بين الصمت التنظيمي ونفخ الصافرة، ودراسات (Wang & Hsieh, 2013; Tasdoven & Kaya, 2014; Chen & Hou, 2016) التي ربطت بين القيادة الأخلاقية أو المناخ الأخلاقي والصمت التنظيمي، ودراستي (Feldman & Lobel, 2012; Ozdemir, 2013) التي ربطت بين نفخ الصافرة والسلوكيات المضادة للإنتاجية، أو دراسات (أسامة أحمد حسانين، 2009؛ Den, Hartog & Belschark, 2012؛ ليث علي الحكيم، والسيد وائل ناصر، 2014؛ Chemyark-Hai & Tziner, 2014؛ Dogan & Kilic, 2014؛ Dogan & Kilic, 2014؛ Pattie, 2014؛ وميض عبد الزهرة خضير، 2015) والتي ربطت سواء بين القيادة الأخلاقية أو المناخ الأخلاقي والسلوكيات المضادة للإنتاجية.

- لا توجد علاقات ارتباطية دالة بين الشخص الأخلاقي وكل من: الصمت التنظيمي ككل وأبعاده (القناعات نحو الصمت التنظيمي، ومناخ الصمت التنظيمي)، ونفخ الصافرة ككل (القناعات نحو نفخ الصافرة، ومناخ نفخ الصافرة)، والسلوكيات المضادة للإنتاجية وأبعاده (السلوكيات المضادة نحو الأفراد، والسلوكيات المضادة نحو المدرسة) على الرغم من أن العلاقة بينهم سالبة، وهذا يشير إلى أن التزام قيادة المدرسة بالسلوكيات الأخلاقية غير كاف لمساعدة المعلمين على تمرير المعلومات حول القضايا والمشكلات المدرسية المحتملة أو الإبلاغ عن المخالفات غير الأخلاقية أو الامتناع عن

ممارسة السلوكيات غير الأخلاقية، فتوافر القيم الأخلاقية في فرد ما هو أمر شخصي قد لا يؤثر في الآخرين، فهم في حاجة إلى تشجيعهم على السلوكيات الأخلاقية للقيام بذلك، وهذا ما يؤكد ارتباط كل من المدير الأخلاقي والقيادة الأخلاقية ككل مع الصمت التنظيمي ونفخ الصافرة والسلوكيات المضادة للإنتاجية ارتباطاً دالاً سلبياً.

- لا توجد علاقة ارتباطية دالة بين القيادة الأخلاقية وجميع أبعادها والمناخ الأخلاقي وجميع أبعاده من ناحية وقناعات الصمت التنظيمي من ناحية أخرى، على الرغم من ارتباطهما سلبياً، وهذا يعزى إلى أن قناعات الصمت التنظيمي تتأثر بعناصر عدة مرتبطة بشخصية الرؤوسين وتربيتهم وخلفياتهم الأسرية والدينية والأخلاقية، فالقيادة الأخلاقية أو المناخ الأخلاقي وحدهما غير كافيين لتغيير هذه القناعات بالصورة المطلوبة.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ولكن غير دالة بين مناخ القانون والتشريعات والصمت التنظيمي بجميع أبعاده، وهذا قد يشير إلى أن الالتزام بالقانون والتشريعات قد يساهم في ظهور الصمت التنظيمي بصورة ما، ففي ظل مركزية السلطة وعدم إتاحة مجال للمركزية الإدارية المدرسية، وضعف الاهتمام بأراء المعلمين، واعتبارهم منفذين للقرارات واللوائح فقط قد يؤدي إلى شعور المعلمين بعدم أهمية ما يبدونه من آراء في التحسين المدرسي؛ مما يؤدي إلى انسحابهم والاحتفاظ بما لديهم من معلومات، وعدم الرغبة في تمريرها.

- لا توجد علاقة ارتباطية دالة بين نفخ الصافرة (القناعات نحو نفخ الصافرة، ومناخ نفخ الصافرة، ونفخ الصافرة ككل) والسلوكيات المضادة نحو الأفراد، على الرغم من وجود علاقة سلبية بينهما، وهذا قد يعزى إلى اعتبار أن هذه السلوكيات سلوكيات مرتبطة بنوعية العلاقات الإنسانية بين الأفراد التي قد لا ترقى إلى مخالقات غير أخلاقية يمكن الإبلاغ عنها، وحتى إن تم الإبلاغ عن التجاوزات العالية منها يكون إبلاغاً داخلياً فقط بغرض حل هذه الصراعات غير الأخلاقية.

جدول (23) معاملات الارتباط ودالاتها بين متغيرات الدراسة

السلوكيات المضادة ككل	السلوكيات المضادة نحو المدرسة	السلوكيات المضادة نحو الأفراد	الصمت التنظيمي ككل	مناخ الصمت التنظيمي	قناعات الصمت التنظيمي	نفخ الصافرة ككل	مناخ نفخ الصافرة	المعتقدات نحو نفخ الصافرة	المناخ التنظيمي ككل	مناخ الاستقلال	مناخ العناية الأخلاقية	مناخ الرعاية	مناخ القواعد المهنية	مناخ القانون والتشريعات	القيادة الأخلاقية ككل	المدير الأخلاقي	الشخص الاخلاقي	
-.050	-.053	-.042	.003	-.022	-.048	.571**	.620**	.363**	.521**	.430**	.498**	.411**	.449**	.526**	.967**	.871**		الشخص الاخلاقي
.173**	-.181**	.145**	-.144**	.156**	-.055	.695**	.748**	.451**	.690**	.572**	.625**	.595**	.611**	.656**	.967**		.871**	المدير الاخلاقي
.116**	-.121*	-.097*	-.138**	.151**	-.053	.655**	.708**	.421**	.626**	.518**	.581**	.520**	.549**	.611**		.967**	.967**	القيادة الاخلاقية ككل
.418**	-.392**	.435**	.008	.010	.039	.610**	.599**	.457**	.865**	.639**	.670**	.743**	.796**		.611**	.656**	.526**	مناخ القانون والتشريعات
.338**	-.319**	.349**	-.121*	-.111*	-.029	.618**	.629**	.439**	.898**	.647**	.677**	.854**	.796**	.796**	.549**	.611**	.449**	مناخ القواعد المهنية
.315**	-.288**	.341**	-.171**	.197**	-.092	.605**	.609**	.438**	.919**	.693**	.729**		.854**	.743**	.520**	.595**	.411**	مناخ الرعاية
.291**	-.305**	.246**	-.148**	.168**	-.083	.687**	.576**	.622**	.895**	.901**		.729**	.677**	.670**	.581**	.625**	.498**	مناخ العناية الأخلاقية
.221**	-.207**	.231**	-.132**	.138**	-.001	.617**	.473**	.608**	.855**		.901**	.693**	.647**	.639**	.518**	.572**	.430**	مناخ الاستقلال

السلوكيات المضادة ككل	السلوكيات المضادة نحو المدرسة	السلوكيات المضادة نحو الأفراد	الصمت التنظيمي ككل	مناخ الصمت التنظيمي	قناعات الصمت التنظيمي	نفخ الصافرة ككل	مناخ نفخ الصافرة	المعتقدات نحو نفخ الصافرة	المناخ التنظيمي ككل	مناخ الاستقلال	مناخ العناية الأخلاقية	مناخ الرعاية	مناخ القواعد المهنية	مناخ القانون والتشريعات	القيادة الأخلاقية ككل	المدير الأخلاقي	الشخص الاخلاقي	المناخ التنظيمي ككل
.362**	-.347**	.363**	-.116*	.545**	-.037	.708**	.659**	.570**		.855**	.895**	.919**	.898**	.865**	.626**	.690**	.521**	
.186**	-.214**	.005	-.104**	.145**	-.156**	.859**	.517**		.570**	.608**	.622**	.438**	.439**	.457**	.421**	.451**	.363**	المعتقدات نحو نفخ الصافرة
.197**	-.212**	-.054	-.063	.632**	-.034	.882**		.517**	.659**	.473**	.576**	.609**	.629**	.599**	.708**	.748**	.620**	مناخ نفخ الصافرة
.132**	-.150**	-.091	-.149**	.149**	-.065	.882**	.859**	.708**	.617**	.687**	.605**	.618**	.610**	.655**	.695**	.571**		نفخ الصافرة ككل
.362**	.357**	.346**	.878**	.721**		.065	-.034	.156**	-.037	-.001	-.083	-.092	.029	.039	.053	-.055	-.048	قناعات الصمت التنظيمي
.424**	.412**	.417**	.965**		.721**	.176**	.634**	.145**	.148**	.138**	.168**	.197**	-.111*	-.010	.151**	.156**	-.022	مناخ الصمت التنظيمي
.431**	.420**	.420**		.965**	.878**	.149**	-.063	.104*	-.116*	.132**	.148**	.171**	-.121*	.008	.138**	.144**	.003	الصمت التنظيمي ككل
.955**	.892**		.420**	.417**	.346**	-.091	-.054	.005	.363**	.231**	.246**	.341**	.349**	.435**	-.097*	.145**	-.042	السلوكيات المضادة

السلوكيات المضادة ككل	السلوكيات المضادة نحو المدرسة	السلوكيات المضادة نحو الأفراد	الصمت التنظيمي ككل	مناخ الصمت التنظيمي	قنوات الصمت التنظيمي	نفخ الصافرة ككل	مناخ نفخ الصافرة	المعتقدات نحو نفخ الصافرة	المناخ التنظيمي ككل	مناخ الاستقلال	مناخ العناية الأخلاقية	مناخ الرعاية	مناخ القواعد المهنية	مناخ القانون والتشريعات	القيادة الأخلاقية ككل	المدير الأخلاقي	الشخص الاخلاقي		
																			نحو الأفراد
.986**		.892**	.420**	.412**	.357**	.150**	.212**	.214**	.347**	.207**	.305**	.288**	.319**	.392**	-.121*	.181**	-.053		السلوكيات المضادة نحو المدرسة
	.986**	.955**	.431**	.424**	.362**	.132**	.197**	.168**	.362**	.221**	.291**	.315**	.338**	.418**	.116**	.173**	-.050		السلوكيات المضادة ككل

(ج) حساب أوزان الانحدار المعيارية (Standardized Coefficient β) من تحليل الانحدار المتعدد لتقدير معاملات المسار Path Coefficients في النموذج المفترض، حيث إن وزن الانحدار المعيارية (β) المأخوذ من تحليل الانحدار المتعدد هو نفسه معامل المسار في أسلوب تحليل المسار، والذي يدل على التأثير المباشر للمتغيرات على بعضها بعضاً، وبذلك يتم إجراء التحليل الخاص بانحدار كل من القيادة الأخلاقية (1)، والمناخ الأخلاقي (2)، ونفخ الصافرة (3)، والصمت التنظيمي (4) والسلوكيات المضادة (5) كمتغيرات مستقلة وتابعة، باستثناء القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل فقط. وهذا يعني أن التأثيرات المباشرة هي معاملات المسار (أوزان الانحدار المعيارية) السابق ذكرها، أما التأثيرات غير المباشرة فتنتج من طرح التأثيرات المباشرة من معاملات الارتباط، والتأثير غير المباشر لمتغير مستقل على متغيرات أخرى يمكن أن يحدث بطريقتين:

- الأول يكون من خلال الارتباط بين المتغير المستقل ومتغير مستقل آخر له تأثير مباشر على متغيرات مستقلة أخرى.
- الثاني من خلال الارتباط بين المتغيرات المستقلة بعضها ببعض.

ويمكن تلخيص التأثيرات السببية المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات على بعضها ببعض في الجدول (24) الآتي:

جدول (24): التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث.

الصمت التنظيمي			نفخ الصافرة			المناخ الأخلاقي			القيادة الأخلاقية			المتغيرات
التأثيرات غير المباشرة	التأثيرات المباشرة	معامل الارتباط	التأثيرات غير المباشرة	التأثيرات المباشرة	معامل الارتباط	التأثيرات غير المباشرة	التأثيرات المباشرة	معامل الارتباط	التأثيرات غير المباشرة	التأثيرات المباشرة	معامل الارتباط	
												القيادة الأخلاقية
									.262	.364	.626**	المناخ الأخلاقي
							0.708	**0.708	.547	.108	.655**	نفخ الصافرة
			-	-	**-	-	-	**-	-	-	-	الصمت التنظيمي
			0.806	0.657	0.149	0.967	0.422	0.545	0.163	0.025	.138**	
	0.431	** 0.431	-.246	-.132	** 0.132	-.418	-	** 0.362	-	-	-	السلوكيات المضادة للإنتاجية
							0.056		0.179	0.013	.166**	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أولاً - بالنسبة للتأثيرات المباشرة بين متغيرات البحث، يتضح ما يلي:

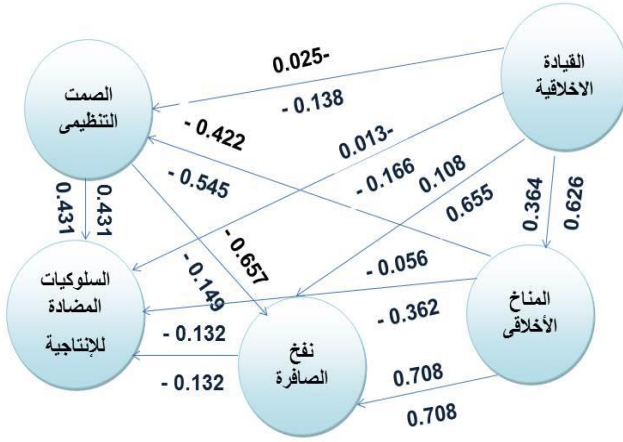
- أن المسار من القيادة الأخلاقية إلى المناخ الأخلاقي = 0.364 وهو دال عند مستوى (0.01)، أي أن القيادة تؤثر إيجابياً في المناخ الأخلاقي، وأن المسار من القيادة الأخلاقية إلى نفخ الصافرة = 0.108، وهو دال عند مستوى (0.01)، كما أن المسار من القيادة الأخلاقية إلى الصمت التنظيمي = -0.025 وهو دال عند مستوى (0.01) أي أن القيادة الأخلاقية تؤثر سلبياً على الصمت التنظيمي، كما أن مسار القيادة الأخلاقية إلى السلوكيات المضادة للإنتاجية = -0.013 وهو دال عند مستوى (0.01) أي أن القيادة الأخلاقية تؤثر سلبياً على السلوكيات المضادة للإنتاجية.

- أن المسار من المناخ الأخلاقي إلى نفخ الصافرة = 0.708، وهو دال عند مستوى (0.01)، كما أن المسار من المناخ الأخلاقي إلى الصمت التنظيمي = -0.442 وهو دال عند مستوى (0.01) أي أن المناخ الأخلاقي يؤثر سلبياً على الصمت التنظيمي، كما أن مسار المناخ الأخلاقي إلى السلوكيات المضادة للإنتاجية = -0.056 وهو دال عند مستوى (0.01) أي أن المناخ الأخلاقي يؤثر سلبياً على السلوكيات المضادة للإنتاجية.

- أن المسار من الصمت التنظيمي إلى السلوكيات المضادة للإنتاجية = 0.431، وهو دال عند مستوى (0.01)، أي أن الصمت التنظيمي يؤثر إيجابياً في ظهور السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى عينة الدراسة.

وبذلك يكون النموذج السببي الأساسي للتأثيرات المباشرة من خلال التعويض في النموذج السببي المفترض بقيم كل من أوزان الانحدار المعيارية (معاملات المسار) المأخوذة من تحليل الانحدار المتعدد وقيم معاملات الارتباط المأخوذة من المصفوفة الارتباطية يتم الحصول على النموذج السببي الأساسي

كما هو موضح في شكل (2) التالي:



شكل (٢) النموذج السببي الأساسي للتأثيرات المباشرة بين متغيرات البحث

يتضح من الشكل السابق، والنتائج السابقة ما يلي:

- أن القيادة الأخلاقية تؤثر إيجابياً في المناخ الأخلاقي، وهذا قد يرجع إلى أن القيادة الأخلاقية تعد عاملاً أساسياً في تكوين المناخ الأخلاقي، فوجود مدير المدرسة كقائد أخلاقي يمارس سلوكيات أخلاقية ويشجع عليها لا بد أن يترك أثراً في المناخ التنظيمي باعتباره نموذجاً أخلاقياً يوفر مناخاً أخلاقياً سليماً يعزز الثقة المتبادلة، ويدعم التزام المعلمين بممارسة مهنتهم بطريقة نموذجية، والالتزام بغايات ذات قيمة أخلاقية، والتمييز بين الصواب والخطأ، وتعزيز صنع القرار الأخلاقي، كما أنه يعزز الالتزام باللوائح والقوانين والتشريعات الرسمية، والالتزام بقواعد المدرسة والسلوكيات المقبولة أخلاقياً، والاهتمام بمساعدة ورفاهية الآخرين ومصالحهم، وتغليب المصلحة العامة على المصالح الذاتية،

ومساعدة هؤلاء المعلمين على الاستقلالية في عملهم، وبالتالي تساهم القيادة الأخلاقية في خلق مناخ أخلاقي يعكس الممارسات الأخلاقية ويشجع عليها لتكوين تصور عام ومشارك حول معالجة القضايا الأخلاقية، وإثارة دوافع المعلمين للتلاحم حول الرؤيا المشتركة والالتزام بها بما يحقق مصلحة المدرسة والمعلم والطالب معاً.

- القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على نفخ الصافرة، وتأثير سلبي على كل من الصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية، وذلك لأن القيادة الأخلاقية تنمي الوازع الديني لدى الأفراد ومعاييرهم الشخصية، وتوفر نظاماً لنفخ الصافرة، وتوفر بيئة أخلاقية تعزز السلوكيات الإيجابية وأهمية الكشف عن المخالفات الأخلاقية التي تحدد مصلحة المدرسة، كما أنها تضع المعايير الأخلاقية التي توجه سلوكيات المعلمين وقراراتهم وتكون ثقافة تنظيمية تحقق التكامل بين سلوكيات الأفراد والقواعد والإجراءات بوجه عام، فنفخ الصافرة يرتبط بما يؤمن به الفرد من سلوكيات أخلاقية تشجع عليها القيادة الأخلاقية، كما أن القيادة الأخلاقية تساعد العاملين على تكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل والمدرسة بوجه عام؛ باعتبارها تراعي توجيه السلوك أخلاقياً وتعزز المصلحة العامة، وهذا يعزز لدى المعلمين الدافعية نحو مصلحة المدرسة، وعدم إلحاق الضرر بها، والتخلي عن المصالح الشخصية والسلوكيات المضادة والهدامة التي لا تتسق مع ما تحاول القيادة الأخلاقية غرسه ورعايته في المعلمين. هذا فضلاً عن أن القيادة الأخلاقية تساهم في تعزيز ونشر المعلومات وتفعيل المشاركة في صنع

القرار وتعزيز الأمان والاحترام المتبادل مما يقلل من ميل الفرد إلى حجب المعلومات ذات الصلة بتطوير المدرسة وحل مشكلاتها.

- المناخ الأخلاقي يؤثر إيجابياً في نفخ الصافرة، وسلبياً في الصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية، وهذا يرجع إلى أن توافر مناخ أخلاقي في المدرسة يعزز وجود تصور عام لدى المعلمين حول التمييز بين الصواب والخطأ والتعامل مع القضايا غير الأخلاقية، واعتبار السكوت عن المخالفات غير الأخلاقية أمراً غير أخلاقي مما يدفع الأفراد بدافع أخلاقي للإبلاغ عن هذه المخالفات، والبعد عن السلوكيات الهدامة المرفوضة من غالبية أعضاء المدرسة، كما أن اتخاذ القرار الخاص بالصمت التنظيمي أو نفخ الصافرة يتطلب تقييم المخالفات أو المعلومات أولاً ثم اتخاذ القرار بتمرير المعلومات أو المخالفات من عدمه، وهذه معضلة أخلاقية مرتبطة بالتقييم ترتبط بتوافر مناخ أخلاقي يعزز السلوكيات الإيجابية ويدعمها. هذا فضلاً عن ارتباط نفخ الصافرة والصمت التنظيمي بعدة عوامل منها الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والوازع الديني والمعايير الشخصية وهذا ما يدعمه توافر مناخ أخلاقي في المدرسة، هذا فضلاً عن أن توافر مناخ أخلاقي بدرجة عالية يدعم النوايا نحو تمرير المعلومات ونفخ الصافرة، كما يساعد في تنمية استعداد المعلمين نحو تقديم تقارير عن مشكلات المدرسة، حيث إن ضعف المناخ الأخلاقي وغياب الوضوح والثقة والمصارحة والإفصاح يؤدي إلى الميل للصمت التنظيمي. ومن ناحية أخرى فتوافر مناخ احترام القوانين والتشريعات ورعاية العاملين ورفاهيتهم وتأكيد المصلحة العامة والالتزام بالقواعد المهنية والاستقلالية يعزز السلوكيات الأخلاقية

لدى الفرد والبعد عن السلوكيات المنحرفة والهدامة التي لا تتوافق مع ما تتبناه المدرسة من سلوكيات أخلاقية.

- الصمت التنظيمي يؤثر سلبياً على نفخ الصافرة، في حين أنه يؤثر إيجابياً على السلوكيات المضادة للإنتاجية، كما يؤثر نفخ الصافرة سلبياً على السلوكيات المضادة للإنتاجية، وهذا يرجع إلى أن وجود قناعات لدى الفرد نحو التزام الصمت وحجب المعلومات المرتبطة بمشكلات أو تطوير المدرسة يؤدي إلى منع الفرد من الإبلاغ عن المخالفات غير الأخلاقية سواء داخلياً أو خارجياً، وسواء بسبب الخوف أو الإذعان أو لقناعات شخصية، كما أن السكوت عن هذه المخالفات وحجب المعلومات المرتبطة بالإبلاغ عنها يؤدي إلى تقشي السلوكيات المتعمدة المضادة للإنتاجية، كما أن العوامل السابقة المرتبطة بتنمية نفخ الصافرة تتعارض مع تلك المرتبطة بالصمت التنظيمي مما يؤدي إلى وجود علاقة سلبية بينهما، هذا فضلاً عن أن تبني المدرسة لسياسات واضحة مرتبطة بسياسة الإبلاغ عن المخالفات باعتباره سلوكاً أخلاقياً وسياسة حماية المبلغ يحد بالضرورة من خوف الفرد من القيام بسلوكيات لا أخلاقية سواء ضد المعلمين أو المدرسة بوجه عام.

ثانياً -- بالنسبة للتأثيرات غير المباشرة بين متغيرات البحث: ويتكون هذا التأثير من حاصل ضرب معاملات الانحدار في المسارين المطلوب معرفة التأثيرات المباشرة لمتغير في حالة توسط متغير آخر، وهذا وفقاً للتالي:

- يكون التأثير غير المباشر للقيادة الأخلاقية على نفخ الصافرة في حالة توسط المناخ الأخلاقي = $0.364 \times 0.708 = 0.257$ ، وهذا يعني أنه يوجد تأثير غير مباشر من القيادة الأخلاقية في نفخ الصافرة مروراً

بالمناخ الأخلاقي، وهذا يعني توسط المناخ الأخلاقي العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونفخ الصافرة، لأن قيمة التأثير غير المباشر تعادل تقريباً حوالي ضعف ونصف قيمة التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية على نفخ الصافرة (0.108) من دون توسط المناخ الأخلاقي، وهذا يرجع إلى أن القيادة الأخلاقية (الشخص الأخلاقي، والمدير الأخلاقي) يساهم في تنمية نفخ الصافرة في حالة توافر المناخ الأخلاقي الذي يعزز القوانين والتشريعات والرعاية والقواعد المهنية، ويضع سياسات مرتبطة بنفخ الصافرة وحماية المبلغين للالتزام بقواعد المدرسة؛ مما يقلل من خوف الأفراد وزيادة قناعاتهم نحو نفخ الصافرة في ظل رؤية أخلاقية مشتركة لجميع أعضاء المدرسة.

- يكون التأثير غير المباشر للقيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي في حالة توسط المناخ الأخلاقي $= 0.364 \times -0.422 = 0.154$ ، وهذا يعني أنه يوجد تأثير غير مباشر من القيادة الأخلاقية في الصمت التنظيمي مروراً بالمناخ الأخلاقي، وهذا يعني توسط المناخ الأخلاقي العلاقة بين القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي؛ لأن قيمة التأثير غير المباشر تعادل تقريباً حوالي ستة أمثال قيمة التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي (0.025) من دون توسط المناخ الأخلاقي، وهذا يؤكد أن تشجيع الأفراد على السلوكيات الأخلاقية يتطلب وجود مناخ أخلاقي تظهر فيه القواعد السلوكية النموذجية، والإجراءات التي تتضمن محتوى أخلاقي يعالج المعضلات الأخلاقية، مما يوفر سياسات واضحة لتمير المعلومات والاستفادة منها في معالجة قضايا المدرسة يكون في أولوياتها تغليب المصلحة العامة واستقلالية المعلمين وتحقيق رفاهيتهم.

- يكون التأثير غير المباشر للقيادة الأخلاقية على السلوكيات المضادة للإنتاجية في حالة توسط المناخ الأخلاقي $= 0.657 \times -0.708 =$

0.465، وهذا يعني أنه يوجد تأثير غير مباشر من القيادة الأخلاقية في السلوكيات المضادة للإنتاجية مروراً بالمناخ الأخلاقي، وهذا يعني توسط المناخ الأخلاقي العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات المضادة للإنتاجية، لأن قيمة التأثير غير المباشر تعادل تقريباً حوالي ثلاثة مرات ونصف تقريباً من قيمة التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية على السلوكيات المضادة للإنتاجية (0.422) من دون توسط المناخ الأخلاقي، فالقيادة الأخلاقية تساعد في تعزيز السلوكيات الأخلاقية لدى العاملين التي تحد من السلوكيات الهدامة، كما أن توافر مناخ أخلاقي يعزز توافر سياسات مدرسية، تحترم القانون والقواعد المهنية؛ باعتبارها موجبات أخلاقية يحد من رغبة الفرد من القيام بالسلوكيات الهدامة المضرة بالأفراد أو المدرسة أو الصالح العام باعتبارها سلوكيات غير أخلاقية تتعارض مع سياسة المدرسة.

- يكون التأثير غير المباشر للمناخ الأخلاقي على الصمت التنظيمي في حالة توسط نفخ الصافرة $= -0.708 \times 0.657 = 0.465$ ، وهذا يعني أنه يوجد تأثير غير مباشر من المناخ الأخلاقي في الصمت التنظيمي مروراً بنفخ الصافرة، وهذا يعني توسط نفخ الصافرة العلاقة بين المناخ الأخلاقي والصمت التنظيمي؛ لأن قيمة التأثير غير المباشر تعادل تقريباً (1.05) من قيمة التأثير المباشر للمناخ الأخلاقي على الصمت التنظيمي (0.442) من دون توسط نفخ الصافرة، حيث إن توافر المناخ الأخلاقي يزيد من مفهوم المصلحة العامة لدى الفرد واعتبار نفخ الصافرة سلوكاً أخلاقياً للحد من السلوكيات التي لا تتماشى مع سلوكيات المدرسة، كما يزيد من رغبة المعلمين في الاهتمام بمصلحة المدرسة وحل مشكلاتها، وهذا كله يقلل من رغبة الفرد في حجب المعلومات المرتبطة بتطويرها أو حل مشكلاتها.

- التأثير غير المباشر للمناخ الأخلاقي على السلوكيات المضادة

للإنتاجية في حالة توسط الصمت التنظيمي = $0.431 \times -0.422 = 0.181$ ، وهذا يعني أنه يوجد تأثير غير مباشر من المناخ الأخلاقي في الصمت التنظيمي مروراً بنفخ الصافرة، وهذا يعني توسط نفخ الصافرة العلاقة بين المناخ الأخلاقي والصمت التنظيمي، لأن قيمة التأثير غير المباشر تعادل تقريباً حوالي ثلاثة أمثال من قيمة التأثير المباشر للمناخ الأخلاقي على الصمت التنظيمي (0.056)، فالمناخ الأخلاقي يضع سياسات واضحة للمشاركة في صنع القرار والاستقلالية مما يرفع من صوت المعلمين، ويقلل من صمتهم التنظيمي وشعورهم بالخوف والإذعان، وهذا يؤدي بالضرورة إلى تمرير المعلومات الخاصة بمشكلات المدرسة والسلوكيات غير الأخلاقية مما يقلل من رغبة الأفراد للقيام بالسلوكيات المضادة للإنتاجية باعتبارها سلوكيات مرفوضة داخل المناخ الأخلاقي يصعب السكوت عنها.

- التأثير غير المباشر للمناخ الأخلاقي على السلوكيات المضادة للإنتاجية في حالة توسط نفخ الصافرة = $-0.132 \times 0.708 = -0.093$ ، وهذا يعني أنه يوجد تأثير غير مباشر من المناخ الأخلاقي على السلوكيات المضادة للإنتاجية مروراً بنفخ الصافرة، وهذا يعني توسط نفخ الصافرة العلاقة بين المناخ الأخلاقي والسلوكيات المضادة للإنتاجية، لأن قيمة التأثير غير المباشر تعادل تقريباً حوالي مرة ونصف تقريباً من قيمة التأثير المباشر للمناخ الأخلاقي (-0.056) في السلوكيات المضادة للإنتاجية، وهذا يرجع إلى أن توافر المناخ الأخلاقي يقلل من السلوكيات المضادة للإنتاجية لشيوع السلوكيات الأخلاقية في المدرسة التي ترفض هذه الممارسات، كما أن توافر نفخ الصافرة يزيد من هذه القدرة من خلال الإبلاغ عن هذه المخالفات مما يقلل من رغبة الأفراد من ممارستها خوفاً من الوقوع تحت طائلة القانون.

المحور الثالث - التوصيات والمقترحات:

- في ضوء ما أسفر عنه البحث من نتائج، يوصي الباحث بما يلي:
- اعتبار القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي وسياسات نفخ الصافرة وصوت المعلمين ومحاربة السلوكيات المضادة للإنتاجية جزءاً أساسياً من برامج تدريب القيادة المدرسية والمعلمين في مدارس التعليم العام بوجه عام.
 - اعتبار البعد الأخلاقي في إدارة المدرسة جزءاً أساسياً في اختيار قيادات المدرسة، وجزءاً أساسياً في تقييم المعلمين وترقيتهم وليس فقط الاعتماد على الأقدمية أو العلاقات الشخصية.
 - اهتمام المدرسة بدراسة الثقافة الأخلاقية للمعلمين وأخلاقيات العمل بشكل متكامل، بحيث يمكن تحديد العوامل التي تؤثر على التوجهات الأخلاقية للمعلمين ومن ثم اعتبارها منطلقاً لتعزيز هذه السلوكيات.
 - العمل على إعداد المعلم في بداية تعيينه لدورة أخلاقية يعرف من خلالها حقوقه وواجباته وأخلاقيات المهنة والسلوكيات المرغوبة في مهنة التدريس.
 - اهتمام الدورات التدريبية المرتبطة بتفعيل المشاركة بين الإدارة على ترسيخ ثقافة الاختلاف، ومهارات الاستماع الفعال، والأساليب الديمقراطية في الإدارة، وتنظيم وإدارة المجتمعات والندوات والمسئولية الأخلاقية وقوانين العمل.
 - تشجيع المبادرات الشخصية من المعلمين وأخذها بعين الاعتبار، مع تقديم الجوائز والمكافآت اللازمة للأفكار الريادية التي تساهم في تطوير المدرسة وعلاج مشكلاتها.
 - ضرورة مراجعة القواعد المنظمة للعمل في المدرسة بصورة منتظمة، وتحديثها بما يتماشى مع السلوكيات والتحديات الجديدة، والعمل على

- إعادة النظر في سياسات المدرسة؛ بحيث تكون أخلاقيات العمل ضمن العناصر الأساسية التي تشكل فلسفة ورؤية ورسالة المدرسة وأهدافها.
- تفعيل صندوق المقترحات والشكاوى داخل المدرسة، واعتباره ركناً أساسياً في تطوير المدرسة وحل مشكلاتها، مع تشكيل لجان متخصصة لدراسة هذه المشكلات والمقترحات، تجتمع بصفة دورية، والالتزام بتنفيذ المقترحات البناءة، والرد على المقترحات التي لم يؤخذ بها وأسباب ذلك.
 - تقوية الوازع الديني والأخلاقي لدى المعلمين من خلال التوعية والمحاضرات الدينية، والممارسة الأخلاقية في سلوكيات الإدارة.
 - توعية المعلمين بالعقوبات الجائز توقيعها على كل من يخل بالواجبات والمسئوليات أو يرتكب أي من المحظورات المنصوص عليها في القانون.
 - تحديد المهام والواجبات الخاصة بالمعلمين بشكل مكتوب ويكون في متناول الجميع.
 - نشر ثقافة الالتزام لدى المعلمين عبر نشر القواعد والسياسات التي تحكم ذلك وتعززه، مع تقوية دور الرقابة الإدارية بجانب الرقابة الذاتية لتقويم أي انحراف يمكن أن يظهر لدى المعلم سواء نحو زملائه أو المدرسة، واتخاذ الإجراءات القانونية العادلة للتعامل مع ذلك.
 - تعزيز سياسة الباب المفتوح، وتفعيل وسائل الاتصالات الحديثة في المدرسة لتوصيل معلومات ومقترحات وأفكار المعلمين والتعامل معها بصورة بناءة.
 - أن يهتم المديرون بتنمية المسؤولية الفردية لدى المعلمين والحس الإيماني وتكوينهم الأخلاقي عبر مدونات أخلاقية توضح السلوكيات الأخلاقية المقبولة كجزء من سياسة المدرسة والتشجيع عليها.
 - طرح القضايا والمعضلات الأخلاقية على طاولة النقاش داخل المدرسة؛

- لوضع رؤى وسياسات مشتركة للتعامل منها والالتزام بها عبر قنوات حقيقة من جميع الأطراف.
- اعتبار تشخيص القضايا الأخلاقية والسلوكيات التنظيمية الإيجابية والسلبية في المدرسة جزءاً أساسياً من الدراسة الذاتية في المدرسة؛ للوقوف على أسبابها، ووضع المقترحات اللازمة لتحسين السلوكيات الإيجابية، والحد من السلبية منها.
 - وضع ضوابط صارمة ومتدرجة للحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية من ناحية، وتنمية القيم الأخلاقية الراضية لها لدى العاملين من ناحية أخرى، مع اقتراح جوائز ومكافئات للمدير الأخلاقي والمعلم الأخلاقي على مستوى المدرسة والإدارة والمديرية والوزارة بوجه عام، وتنمية ثقافة أخلاقية تنظيمية تكون قادرة على تبني الأفراد للسلوكيات الإيجابية طوعاً ووفقاً لقناعة شخصية.
 - وضع سياسات مدرسية واضحة للإبلاغ عن المخالفات للأخلاقية داخل المؤسسات التعليمية، تحمي المبلغين وتوضح لهم كيفية الإبلاغ عن هذه المخالفات، واعتبارها ركناً أساسياً من قواعد المدرسة.
 - عقد الندوات والاجتماعات اللازمة لتحسين قنوات المعلمين نحو نفخ الصافرة والصمت التنظيمي باعتبارهما من السلوكيات التنظيمية التي في حاجة إلى الاهتمام بها؛ وذلك لرفع قنوات الأفراد نحو نفخ الصافرة باعتباره سلوكاً أخلاقياً يمنع الضرر في المدرسة، وكذلك لإذابة الفواصل بين الإدارة والمعلمين لتبادل المعلومات المتعلقة سواء بتطوير المدرسة أو حل مشكلاتها.
 - تفويض المعلمين صلاحيات أكثر، مع تنمية المسؤولية الأخلاقية؛ مما يولد الرقابة الذاتية لديهم.
 - اعتبار محاربة السلوكيات المضادة للإنتاجية والفساد بشتى أنواعه

مسئولية الجميع، من خلال: مشاركة الجميع في وضع سياسات وضوابط المدرسة، وتطوير معايير المساءلة الأخلاقية، وتحديد الأدوار والمسئوليات وأساليب التعامل مع هذه الممارسات وفقاً للقواعد والقوانين الموضوعة.

- على قادة المدرسة امتلاك مدونات أخلاقية معتمدة كمعايير أخلاقية حاكمة توجه وتنظم السلوك في المدرسة وتضبطه وتقومه، فالمدرسة كيانات اجتماعية مسئولة عن السلوك الأخلاقي؛ لذا يجب أن تخضع لسياسات رسمية مدونة وإجراءات إدارية أخلاقية، يضعها القائد الأخلاقي. ومن ثم فإن عملية إدارة المدرسة بشكل فعال يمكن أن يتحقق من خلال سيادة الالتزام الأخلاقي ليتمكن مدير المدرسة من تطوير سياسات ناجحة تمكن من معرفة ما هو صحيح وما هو خاطئ، ويصبح المدير مالكا لروح العملية أو القدرة على تشخيص وتفسير المعنى أو المغزى الذي يحكم التفاعل بين المعلمين في المواقف أو الإشكاليات الأخلاقية.

المراجع

- 1- أبو الفضل جمال الدين ابن منظور (1986). لسان العرب. مج 10، بيروت: دار بيروت للطباعة والنشر.
- 2- أبو بكر جابر الجزائري (1990). منهاج المسلم (ط2). القاهرة: دار السلام للنشر والتوزيع.
- 3- أحمد عبد السلام سليم (2012). سلوك الصمت التنظيمي Organizational Silence دراسة مقارنة بين شركات قطاع الأعمال والخاص في مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (3)، 429-496.
- 4- أحمد علي حسن (2012). العلاقة بين المناخ الأخلاقي ومدركات العاملين للعدالة التنظيمية في المستشفيات الحكومية والخاصة لمحافظة القاهرة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (3)، 512-544.
- 5- أسامة أحمد حسانين (2009). إدراك العاملين لخرق العقد النفسي وسلوكيات العمل - دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بسوهاج، 25(2)، 43 - 85.
- 6- أسامة أحمد حسانين (2011). تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية - دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، 25(1)، 2-51.
- 7- أسامة أحمد حسانين (2013). خرق العقد النفسي ومدركات السلوك السياسي كمحددتين للتهكمية التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية - دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بسوهاج، 27(1)، 71 - 111.
- 8- أسامة زين العابدين عثمان (2008). المتطلبات الخلقية للقيادة المدرسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة (دراسة تحليلية). المؤتمر العلمي العربي الثالث للتعليم وقضايا المجتمع المعاصر، مج2، 20-21 أبريل، مجلة الثقافة من أجل التنمية بالاشتراك مع جامعة سوهاج، 233-265.

- 9- آمال ياسين المجالي (2007). أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات: دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات المالية والإدارية العليا، جامعة عمان العربية.
- 10- تحسين الطراونة (2010). **الأخلاق القيادية**. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 11- خليل عوض أبو عسل (2011). المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية.
- 12- خميس محمد المزروعى (2003). مدى التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر الهيئات الإدارية والتدريسية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس.
- 13- دعاء ممدوح شلبي (2011). العلاقة بين المناخ الأخلاقي والتفكير الابتكاري في ظل مدركات الرضا عن الأجر: دراسة مقارنة بين جامعة عين شمس وإحدى الجامعات الخاصة. **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية**، (3). 358-337.
- 14- رأفت وليم كامل (2012). صوت الموظفين وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق ثلاثية العدالة والثقة والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي بعد أحداث ثورة 25 يناير 2011 دراسة ميدانية. **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، (4)، 258-207.
- 15- سجي يحيى (2010). درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- 16- سرمد غانم صالح، وسندية مروان الحيايى (2012). العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الموصل. **تنمية الرافدين**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 34(109)، 98-85.

- 17- سوزان صالح دروزة، وديما شكري القواسمي (2014). أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي، دراسة تطبيقية - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 10(2)، 297 - 316.
- 18- السيد الحضري محمود (2013). أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، كلية التجارة، سوهاج، 28(2)، 1 - 60.
- 19- شوقي محمد الصباغ، وعبد العزيز علي مرزوق (2012). المناخ الأخلاقي وعلاقته بالإنجازات الوظيفية لدى العاملين: دراسة ميدانية على مصلحة الضرائب المصرية. *مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 27(2)، 281-323.
- 20- شوقي ناجي جواد (2000). *إدارة الأعمال: منظور كلي*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 21- صلاح الدين محمود علام (2006). *القياس والتقويم التربوي والنفسي: أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 22- عاطف يوسف مقابلة، وباسم علي الحوامدة (2011). المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس*، 35(3)، 51 - 78.
- 23- عامر علي العطوي (2012). العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل سلوك العمل المنحرف: دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثني. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 21(2)، 167 - 186.
- 24- عباس مهدي الشريفي، وخالد أحمد الصرايرة، وملك صالح الناظر (2012). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط في عمان. *العلوم التربوية*، 12(1)، 117 - 147.
- 25- عباس مهدي الشريفي، ومنال محمود النتح (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين العاملين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 12(3)، 135-162.

- 26- عبد الله محمد الوهبي (2014). أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 10(3)، 365-389.
- 27- عبير حمود الفاعوري (2004). أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية (جامعة مؤتة- دراسة حالة). *مؤتة للبحوث والدراسات*، 19(2)، 151-188.
- 28- عساف عبد ربه الشوابكة (2007). مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمرؤوسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية.
- 29- على خميس المصري (2012). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
- 30- كمال الدواني (2003). *الإشراف التربوي - مفاهيم وآفاق*. عمان: منشورات الجامعة الأردنية.
- 31- ليث علي الحكيم، والسيد وائل ناصر (2014). الأنومية التنظيمية وسلوك العمل العكسي: دراسة تطبيقية في شركات السياحة والسفر العراقية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 7(30)، 1 - 35.
- 32- ماجد لافي المطيري (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمهم. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية.
- 33- محاد رضا (2015). المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء لدى العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة الحلفة. *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع بالجزائر، (30)، 168 - 187.
- 34- محمد سليمان محمد (2012). سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (1)، 1007 - 1060.

- 35- محمد سليمان محمد (2013). نموذج مقترح لتأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (2)، 549 - 569.
- 36- محمد عبد القادر عابدين، ومحمد عوض شعبيات، وبنان محمد حليبة (2012). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، (28)، 327 - 363.
- 37- محمود العميان (2010). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* (ط5). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 38- مدحت محمود أبو النصر (2008). *قيم وأخلاقيات العمل والإدارة*. القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- 39- وميض عبد الزهرة خضير (2015). التحقيق في تأثير المناخ الأخلاقي، خصائص الوظيفة وممارسات إدارة الموارد البشرية على السلوك المنحرف في مكان العمل: دراسة العاملين في الشركات العامة للأسمدة. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة، (32)، 1 - 20.
- 40- ياسر المهدي، وأمل الكيومية، وأمل المزروعية (2015). نموذج المعادلة البنائية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين: درجة ممارستها وسبل التغلب عليها من منظوري مديري المدارس في محافظة مسقط. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، (1)11، 61 - 72.
- 41- Alleyne, P., Weekes-Marshall, D. & Arthur, R. (2013). Exploring Factors Influencing Whistle-blowing Intentions among Accountants in Barbados. *Journal of Eastern Caribbean Studies*, 38 (1/2), 35-62.
- 42- Alparslan, A. (2010). Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma [The interaction between organizational silence climate and employee silence behavior: A survey on instructors of Mehmet Akif Ersoy University]. *Unpublished Master's thesis*, Siileyman Demirel University, Isparta, Turkey.

- 43- Anwar, M., Sarwar, M., Awan, R. & Arif, M. (2011). Gender differences in workplace deviant behavior of university teachers and modification techniques. *International Education Studies*, 4(1) 97-193.
- 44- Appelbaum, S. Deguire, J. & Lay, M. (2005). The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behavior', *Corporate Governance* 5(4), 43-55.
- 45- Appelbaum, S., Iaconi, G., & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impact, and solutions. *Corporate Governance*, 7(5), 86-598
- 46- Arbak, Y., Şanlı, P. & Çakar, G. (2004). İşyerinde sapkın davranış: Akademik personel üzerinde yerel bir tanım ve tipoloji çalışması [Deviant behavior in the workplace: Research on emic definition and typology]. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 5-24.
- 47- Arya, B., & Khandelwal, S. (2013). Correlates of counterproductive work behaviour. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 39 (1), 95-102.
- 48- Aryee, S., Budhwar, P. & Chen, Z. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-286.
- 49- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). (2010). *2010 Report to the nations on occupational fraud and abuse*. Austin, TX: ACFE.
- 50- Avey, J. Palanski, M. & Walumbwa, F. (2011). When Leadership Goes Unnoticed: The Moderating Role of Follower Self-Esteem on the Relationship Between Ethical Leadership and Follower Behavior. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 573-582
- 51- Aydin, I., Demirkasimoglu, N. & Alkin, S. (2012). Academic Ethics in Turkish Universities: Perceptions of Academicians from Engineering, Medicine and Education Colleges. *Eurasian. Journal of Educational Research*, 49, 41-59.
- 52- Aylsworth, J. (2008). *Change in the workplace: Organizational silence can be dangerous. Organizational Physiology Examiner*. Retrieved May 26, 2013 from

- <http://www.examiner.com/article/change-the-workplace-organizational-silence-can-be-dangerous>.
- 53- Baker, N. (2008). See no evil, hear no evil, speak no evil. *Internal Auditor*, 65(2),38-43.
- 54- Baron, R & Neuman, J. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence of their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.
- 55- Bass, B. & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- 56- Bennett, C. (2015). The Effects of Mindfulness on Employee Stress and Counterproductive Work Behaviors. *Unpublished Doctoral dissertation*, The Chicago School of Professional Psychology, Chicago University.
- 57- Berry, C., Ones, D. & Sackett, P. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 410-424.
- 58- Bhal, K. & Dadhich, A. (2011). Impact of Ethical Leadership and Leader-Member Exchange on Whistle Blowing: The Moderating Impact of the Moral Intensity of the Issue. *J Bus Ethic, Springer*, 103, 485-496.
- 59- Bibi, Z., Karim, J. & Din, S. (2013). Workplace Incivility and Counterproductive Work Behavior: Moderating Role of Emotional Intelligence. *akistan Journal of Psychological Research*, 28(2), 317-334..
- 60- Borchert, D. (2011).. A meta-model of ethical behavior: An empirical examination of ethical leadership, ethical identity, ethical climate and emotions on unethical work behavior. *Unpublished Doctoral dissertation*, Saint Louis University.
- 61- Bouville, M. (2008). Whistle-Blowing and Morality. *Journal of Business Ethics*, 81(3), 579-585.
- 62- Bowen, E, & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- 63- Bowers T (2009). Connections between ethical leadership behavior and collective efficacy levels as perceived by teachers.

- Unpublished Doctoral dissertation*, Ashland University, Colleague Education.
- 64- Brinsfield, C., Edwards, M. & Greenberg, J. (2009). *Voice and Silence in Organizations: historical review and current conceptualizations*. In J. Greenberg, & M. S. Edwards (Eds.). *Voice and Silence in Organizations* (Vol. 1, Chap. 1, pp. 3-33). Bingley (UK): Emerald Group Publishing Ltd.
- 65- Brown, M. (2007). Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36(2), 140-155.
- 66- Brown, M., Treviño, L., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- 67- Brown, M., Trevino, L., & Hartman, F. (2003). *A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- 68- Bruk-Lee, V. & Spector, P. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and coworkers the same?. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 145-156.
- 69- Budd, W., Gollan, J. & Wilkinson, A. (2010). New approaches to employee voice and participation in organizations, *Human relations*, 63(3), 303-310.
- 70- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri [Silence at organizations: Theoretical backgrounds of silence and its dynamics]. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 45-162.
- 71- Çakıcı, A. (2010). *The Silence of Employee in Organizations*. Ankara: Detay Press.
- 72- Chalmers, A. (2008). Why it is vital to have a good policy in place. *People Management*, 14(6), 22-39
- 73- Chemyak-Hai, L. & Tziner, A. (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 30(1), 1-12.

- 74- Chen, A. & Hou, S. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *Leadership Quarterly*, 27(1), 1
- 75- Chin-Shan, L. & Chi-Chang, L. (2014). The Effects of Ethical Leadership and Ethical Climate on Employee Ethical Behavior in the International Port Context. *Journal of Business Ethics*, 124(.2), 209-223..
- 76- Choi, S., Ullah, M. & Kwak, W. (2015). Ethical leadership and Followers' attitudes toward corporate social responsibility: The role of perceived ethical work climate. *Social Behavior and Personality*, 43(3), 353-365.
- 77- Chongwoo, P. (2009). Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model Decision Sciences 40(4), 901-922.
- 78- Church, B., Goa, J., Nainar, S. & Shehata, M. (2005). Experimental evidence relating to the person – situation interactionist model of ethical decision making. *Business Ethics Quarterly*, 15, 363-384.
- 79- Ciulla, J. (2004). *Ethics: The heart of leadership* (2nd ed.). Westport, CT: Praeger
- 80- Cyril, P. & Girindra, T. (2009). The association between ethical leadership and employee outcomes—the Malaysian case. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14 (1), 21-32.
- 81- Dalton, D. & Radtke, R. (2013). The Joint Effects of Machiavellianism and Ethical Environment on Whistle-Blowing. *J Bus Ethics, Springer*, 117, 153–172.
- 82- Dan, S., Jun, W. & Jilu- Cheng, M., (2009). Organizational silence; a survey on employees working in a Telecommunication Company. *International Conference on Computers & Industrial Engineering*, 1647-1651.
- 83- Dayton E, Henriksen K (2006). Communication failure: Basic components, contributing factors, and the need for structure. *Agency for Healthcare Research and Quality Patient Safety and Health IT Conference*, June 4-7. Washington, D.C.
- 84- De Hoogh, A. & Den Hartog, D. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top

- management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297–311.
- 85– DeConinck, J. (2010). The Influence of Ethical Climate on Marketing Employees' Job Attitudes and Behaviors. *Journal of Business Research*, 63(4), 384-391.
- 86– Demirtas, O. & Akdogan, A. (2015). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment, *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67.
- 87– DeMoura-Paula, J. & Ferraz, D. (2015). Silêncio organizacional: introdução e crítica/Organizational Silence: introduction and critique. *Cadernos Ebape*, BR 13(3), 516-529.
- 88– Den Hartog, D. & Belschark, F. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35-47..
- 89– Dewi, A., Ratna, A. & Choirul, A. (2015). The Effect of Organization Ethical Culture and Ethical Climate on Ethical Decision Making of Auditor with Self Efficacy as Moderating. *Review of Integrative Business and Economics Research* 4.1 (2015): 226-244.
- 90– Dogan, S. & Kiliç, S. (2014). Üretkenlik karsiti_s davranislarinin turler_ boyutlari ve benzer kavramlari _l_ sk_ ler_ ne yonel_k b_r yazin _ncelemes_ (A Literature Review on Types and Dimensions of Counterproductive Work Behaviors and Its Relationship with Similar Issues The main goal of the organizations is to maximize their profits by taking). *ktisadi ve _dari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2) 103-132.
- 91– Domino, M., Wingreen, S. & Blanton, J. (2015). Social Cognitive Theory: The Antecedents and Effects of Ethical Climate Fit on Organizational Attitudes of Corporate Accounting Professionals—A Reflection of Client Narcissism and Fraud Attitude Risk. *J Bus Ethics*, Springer, 131:453–467
- 92– Dorasamy, N. (2012). Institutionalising a Whistle blowing Culture within Higher Education Institutions: Policy and Procedure Underpinning Good Governance at the Durban University of Technology. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol. 4, No. 9, pp. 505-514.
- 93– Duan, J., Lam, W., Chen, Z. & Zhong, J. (2010). Leadership justice, negative organizational behaviors and the mediating

- effect of affective commitment. *Social Behavior and Personality*, 38(9), 1287-1296.
- 94- Duke, D. (1987). *School Leadership and Instructional Improvement*. New York: Random House Inc.
- 95- Elci, M. & Alpkan, L. (2008). The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 84, 297-311.
- 96- Elçi, M., Alpkan, L. (2009). The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 84, 297-311.
- 97- Fard, P. & Karimi, F. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. *International Education Studies*, 8(11), 219-227.
- 98- Feldman, Y. & Lobel, O. (2010). The Incentives Matrix: The Comparative Effectiveness of Rewards, Liabilities, Duties, and Protections for Reporting Illegality [dagger]. *Texas Law Review*, 88(6), 1151-1211.
- 99- Fletcher, D. & Watson, T. (2007). Voice, Silence and the Business of Construction: Loud and Quiet Voices in the Construction of Personal, Organizational and Social Realities. *Organization*, 14(2), 155-174..
- 100- Fodchuk, K. (2007) Work environments that negate counterproductive behaviors and foster organizational citizenship: Research- based recommendations for managers, *The Psychologist- Manager Journal*, 10(1), 27-46
- 101- Foldes, H. (2006). Ethical misconduct of senior leaders: Counterproductive work behaviors at the top. *Unpublished doctoral dissertation*, University of Minnesota.
- 102- Fowler, D. (2010). The ethics of educational leadership. *Academic Leadership Journal*, 8(3), 1-9.
- 103- Fox, S., & Spector, P. (2008). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915-931.
- 104- Frisch, C. & Huppenbauer, M. (2014). New Insights into Ethical Leadership: A Qualitative Investigation of the Experiences of Executive Ethical Leaders. *J Bus Ethics*, Springer, 123, 23-43.

- 105- Gabka, K. (2015). Workplace stressors and employee well-being: The roles of affect, Boredom Proneness, and counterproductive work behaviors. *Unpublished doctoral dissertation*, Illinois State University.
- 106- Giacalone, R. & Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- 107- Gino, F., Moore, D. & Bazerman, M. (2008). *Looking the other way when results look good: The outcome bias in ethical judgments*. Harvard business school: Unpublished Manuscript.
- 108- Gökçe, A. (2013a). Relationship between whistle-blowing and job satisfaction and organizational loyalty at schools in Turkey. *Educational Research and Reviews*, 8(14), 1186-1197.
- 109- Gökçe, A. (2013b). Awareness and ethical orientation of alternatively certified prospective teachers to intention for whistle blowing. *Educational Research and Reviews*, 8(9), 506-518.
- 110- Gökçe, A. (2013c). Whistle-Blowing Intentions of Prospective Teachers: Education Evidence. *International Education Studies*, 6(8), 112-123.
- 111- Goodenough, P. (2008). Ethical leadership, values congruence, and work place deviance: An exploratory study. *Unpublished doctoral dissertation*, Webster University.
- 112- Griffin, R. & Lopez, Y. (2005). "Bad behavior" in organizations: A review and typology for future research. *Journal of Management*. 31(6), 988-1005
- 113- Griffin, R., O'Leary-Kelly, A. & Collins, J. (1998) *Dysfunctional work behavior in organizations*. In C.L. Cooper and D.M. Rousseau (Eds.) Trends in organizational behavior. Volume 5. John Wiley & Sons.
- 114- Groeneweg S (2001). *Three Whistleblower Protection Models: A Comparative Analysis of Whistleblower Legislation in Australia*. The United States and the United Kingdom: Public Service Commission of Canada.
- 115- Gruys, M. & Sackett, P. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 30 – 42.

- 116- Gualandri, M. (2012). Counterproductive work behaviors and moral disengagement. *Unpublished doctoral dissertation*, Sapienza Universita Di Roma.
- 117- Hannigan, N. (2006). Blowing the whistle on health care fraud; should I?. *Journal of American Academy of nurse practitioners*, 18, 512-517.
- 118- Hassink, H., de Vries, M. & Bollen, L.(2007). A Content Analysis of Whistleblowing Policies of Leading European Companies. *Journal of Business Ethics*, 75, 25-44.
- 119- He, P. (2011). CWB structure and measurement of knowledge employee. *Manage. Sci, Springer*, 24, 12-22.
- 120- He,P. (2010). Counterproductive work behavior theory. *Reseach J. Manage, Springer*, 7, 834-840.
- 121- Henrikson, K. & Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health Services Research*, 41(4), 1539-1554.
- 122- Hershcovis, M., Turner, N., Barling, J., Arnold, K., Dupre, K., Inness, M. & ,Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 228-238.
- 123- Hollinger, R. & Clark, J. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. *Sociological Quarterly*, 23, 333-343.
- 124- Hornton, L., Esper, T. & Morris, M. (2013). Exploring the impact of supply chain counterproductive work behaviors on supply chain relationships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(3), 786-804.
- 125- Huang, C., Lo, K. & Wu, C. (2013). Ethical climate and whistle-blowing: An Empirical study of Taiwan's construction industry. *Pak. J. Statist, Springer*, 29(5), 681-696.
- 126- HunJara A., Chani, M., Asghar, A., Khan, H., & Rehman, K. (2010). Employee Voice and Intent to Leave: An empirical evidence of Pakistani banking sector. *African Journal of Business Management*, 4(14). 3056- 3061
- 127- Hüsrevşahi, S.(2015). Relationship between Organizational Mobbing and Silence Behavior among Teachers. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(5), 1179-1188.

- 128- Idiakheua, E. & Obetoh, G. (2012). Counterproductive work Behavior of Nigerians: An insight into make-up theory. *Interdisciplinary. Journal of Contemporary Research in Business*, 4, 912-937.
- 129- Jian-Qun,S., Jin-Yun, D., & Xiao-Ming, T. (2015). Employees' Discretionary Work Behaviours in Organizations. *Advances of Psychological Science*, 20(4), 561-574.
- 130- Jose, A. & Thibodeaux, M..(1999). Institutionalization of ethics: The perspective of managers. *Journal of Business Ethics*, 22, 133-143.
- 131- Kahveci, G. (2010). İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel baghkh arasindaki iliçkiler [The relationship betweenorganizational silence and organizational commitment in primary schools]. *Unpublished Master's thesis*, Firat University, Elazig, Turkey). Retrieved 12/1/2016 from <https://tez.yok.gov.tr/UluSalTezMerkezi/>
- 132- Kahya, C. (2015). The relationship between locus of control and organizational sience: A study of the Turkish academicians. *IIB International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 6(19), 1-18.
- 133- Kalshoven, K., Den Hartog, D. & De Hoogh, A. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
- 134- Kaplan, S., Pany, K., Samuels, J. & Zhang, J. (2012). An Examination of Anonymous and Non-Anonymous Fraud Reporting Channels. *Advances in Accounting*, 28 (1), 88-95.
- 135- Karakose T (2007). High school teachers' perceptions towards principals' ethical leadership in Turkey. *Asia Pacific Education Review*. 8 (3): 464-477.
- 136- Kelloway, E., Francis, L., Prosser, M., & Cameron, J. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review*, 20(1), 18-25.
- 137- Kenisicki, P. (2006). Anonymous whistleblowers might hinder investigations. *National Underwriter/Property & Casualty Risk & Benefits Management*, 110(5), 33-34

- 138- Khuntia, R. & Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers. *Journal of Business Ethics*, 49(1): 13-26.
- 139- Kidder, D. (2005). Is it “who I Am”, “what I Can Get Away with”, or “what You've Done to Me”? A multi-theory examination or employee misconduct. *Journal of Business Ethics*, 57, 389-398.
- 140- Kim, N. & Miller, G. (2008). Perceptions of the Ethical Climate in the Korean Tourism Industry. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 941-954..
- 141- Kohn, S. (2011). *The whistleblower's handbook*. Guilford, CT: Lyons Press.
- 142- Kondalkar, V.(2007). *Organizational Behaviour*. New Age International (P) Ltd., Publishers
- 143- Kuntz, J., Kuntz, J., Elenkov, D. & Nabirukhina, A. (2013). Characterizing Ethical Cases: A Cross-Cultural Investigation of Individual Differences, Organisational Climate, and Leadership on Ethical Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 317-331.
- 144- Legault, M. (2010). Becoming an ethical leader: An exploratory study of the developmental process. *Unpublished doctoral dissertation*, Fielding graduate University.
- 145- Lewis, D. (2011). Whistleblowing in a changing legal climate: Is it time to revisit our approach to trust and loyalty at the workplace?. *Business Ethics: A European Review*, 20, 71-87.
- 146- Liyanarachchi, G., & Newdick, C. (2009). The Impact of moral reasoning and retaliation on whistle-blowing: New Zealand evidence. *Journal of Business Ethics*, 89, 37-57.
- 147- Lu, C. & Lin, C. (2014). The Effects of Ethical Leadership and Ethical Climate on Employee Ethical Behavior in the International Port Context. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 209-223.
- 148- Luth M. (2012). The bright and dark sides of empowerment: linking psychological empowerment and job stressors to proactive and counterproductive work behaviors. *Unpublished doctoral dissertation*, United States: University of Kansas.

- 149- Mangione, W. & Quinn, P (2007). Job Satisfaction, Counter-productive Behaviour and Drug Use at Work. *Journal of Applied Psychology*, 60, 114-116.
- 150- Marcus, B. & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: a general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647-660.
- 151- Martin, K. & Cullen, J. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69, 175-194.
- 152- Mayer, D., Nurmohamed, S., Treviño, L., Shapiro, D. & Schminke, M. (2013). Encouraging employees to report unethical conduct internally: It takes a village. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121, 89-103.
- 153- McShane, S. & Glinow, M. (2005). *Organizational behavior* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill/ Irwin.
- 154- Meriac, J. (2012). Work ethic and academic performance: Predicting citizenship and counterproductive behavior. *Learning and Individual Differences*, 22, 549-553.
- 155- Merton, R. (1957). *Social Theory and Social Structure*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- 156- Meyer, R. (2012). Priming ethics: Utilizing technology to prime ethical norms and deter counterproductive work behaviors. *Unpublished doctoral dissertation*, Northern Kentucky University.
- 157- Miceli M, Near J, & Dworkin T. (2009). A word to the wise: How managers and policy makers can encourage employees to report wrongdoings' *Journal of Business Ethics* Vol. pp 376-396.
- 158- Miceli, M. Near, J. & Dworkin, T. (2009). Reviewed Work: Whistle-Blowing in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 54(2), 344-346
- 159- Mirmohamdi, S. & Marefat, A. (2014). The Effect of Perceived Justice and Organizational Silence on Organizational Commitment. *International Review of Management and Business Research*, 3(3), 1773-1789.
- 160- Moorhouse, J. (2002). Desired Characteristics of Ethical Leaders in Business, Educational, Political and Religious Organizations from East Tennessee: A Delphi Investigation.

- Unpublished doctoral dissertation*, East Tennessee State University.
- 161- Morrison, E. & Milliken, F. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- 162- Mount, M., Ilies, R., & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviours: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59, 591-622
- 163- Mulki, J., Jaramillo, F., Locander, B. (2008). Effect of Ethical Climate on Turnover Intention: Linking Attitudinal- and Stress Theory. *Journal of Business Ethics* 78(4), 559-574.
- 164- Near, J. & Miceli, M. (2008). Wrongdoug whistle-blowing, and retaliation in the U.S government: What have researchers learned from the Merit systems Protection Board (MSPB) survey results?. *Review of Public Personnel Administration*, 28, 263-281.
- 165- Near, J., Rehg, M., Scotter, J., & Miceli, M. (2004). Does type of wrongdoing affect the whistle-blowing process? *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 219-242.
- 166- Nielsen, R. (2013). Whistle-Blowing Methods for Navigating Within and Helping Reform Regulatory Institutions. *J Bus Ethics, Springer*, 112:385-395.
- 167- O'Leary-Kelly, A., Griffin, R. & Glew, D. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21, 225-253.
- 168- Oliver, D. (2003). Whistle-blowing engineer. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 129, 246-256.
- 169- Organ, D. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- 170- Özdemir, M. (2013). The relationship of organizational corruption with organizational dissent and whistleblowing in Turkish schools. *Cukurova University Faculty of Education Journal*, 42(1), 74-84.
- 171- Özgan, H., & Külekçi, E. (2012). Öğretim elemanlarmm sessizlik nedenleri ve üniversitelerine etkisi [The reasons of

- academic staffsilence its effect their university]. *e-Uiusiararasi Egitim Araçtirmalari Dergisi*, 3(4), 33-39.
- 172- Park, C. & Keil, M. (2009). Organizational silence and whistle-blowing on IT projects: An integrated model. *Decision Sciences*, 40 (4): 901-919.
- 173- Park, H. & Blenkinsopp, J. (2009). Whistleblowing As Planned Behavior - A Survey Of South Korean Police Officers. *Journal of Business Ethics*, 85 (4), 545-556.
- 174- Park, H., Blenkinsopp, J., Oktem, M. & Omurgonulsen, U. (2008). Cultural orientation and attitudes toward different forms of whistleblowing: A comparison of South Korea, Turkey, and the U.K. *J. Bus. Ethics, Springer*, 82, 929-939..
- 175- Pearson, C., Andersson, L. & Porath, C. (2005). *Workplace incivility*. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (p. 45). Washington, DC: American Psychological Association
- 176- Piderit, S. & Ashford, S. (2003). Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make In Speaking Up About Gender-Equity issues. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1477-1502.
- 177- Pinder, C. & Harlos, P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 331-69.
- 178- Piotrowski, C. & Guyette, R. (2014). Graduate students' research interest in business ethics: A study of dissertations. *College Student Journal*, 48(2), 231-233..
- 179- Pittroff, E. (2014). Whistle-Blowing Systems and Legitimacy Theory: A Study of the Motivation to Implement Whistle-Blowing Systems in German Organizations. *J Bus Ethic, Springer* 124,399-412.
- 180- Polat, H. (2015). Relationship between Organizational Mobbing and Silence Behavior among Teachers. *Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri* , 15(5), 1179-1188.
- 181- Ponnou-Delaffon, E. (2011). The Echoes of Silence: Silence as an Ethical and Textual Problem in Contemporary French Literature. *Unpublished doctoral dissertation*, Yale University.

- 182- Ponnu, C. & Tennakoon G (2009). The association between ethical leadership and employee outcomes-the Malaysian Case. *Electron. J. Bus. Ethics Organ. Stud.*, 14(1): 21-31.
- 183- Ramshida, A. & Manikandan, K. (2013). Organizational commitment as a mediator of counterproductive work behavior and organizational culture. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 2, 59-69.
- 184- Raver, J. (2004). Behavioral outcomes of interpersonal aggression at work: A mediate and moderated model. *Unpublished doctoral dissertation*, University of Maryland.
- 185- Resick, C., Hanges, P., Dickson, M., & Mitchelson, J. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359
- 186- Rhee, J., Dedahanov, A. & Lee, D. (2014). Relationships among power distance, collective, punishment, and acquiescent, defensive, or prosocial silence. *Social Behavior and Personality*, 42(5), 705-720..
- 187- Robinson, S. (2008). *Dysfunctional workplace behavior*. In J. Barling. & C. L. Cooper (Eds.), *The Sage handbook of organizational behavior* (pp. 141-159). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- 188- Robinson, S. & Bennett, R.(1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- 189- Rothschild, J. & Miethe, T. (1999). Whistle-blower disclosures and management retaliation: The battle to control information about organizational corruption. *Work and Occupations*, 26, 107-28.
- 190- Rothwell, G. (2003). The code of silence and whistle-blowing in police and civilian public agencies in the state of Georgia. *Unpublished doctoral dissertation*, The University of Alabama..
- 191- Rothwell, G. & Baldwin, J. (2006). Direct and Multiplicative Effects of Ethical Dispositions and Ethical Climates on Personal Justice Norms: A Virtue Ethics Perspective. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 279-294.
- 192- Rothwell, G. & Baldwin, N. (2007). Ethical Climate Theory, Whistle-blowing, and the Code of Silence in Police Agencies in the State of Georgia. *Journal of Business Ethics* 70(4), 341-361.

- 193- Rotundo, M. & Spector, P. (2010). *Counterproductive work behavior and withdrawal*. In J. L. Farr & N. T. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection* (pp. 489–511). New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- 194- Rotundo, M. & Xie, J. (2008). Understanding the domain of Counterproductive work behavior in China. *Int. J. Human Resource, Springer*, 19, 856-877.
- 195- Ruiz, P., Ruiz, C., & Martínez, R. (2011). Improving the “leader–follower” relationship: Top manager or supervisor? The ethical leadership trickle-down effect on follower job response. *Journal of Business Ethics*. 99, 587-608.
- 196- Sackett, P. & DeVore, C. (2002). *Counterproductive behaviors at work*. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & V. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work, and organizational psychology*, Vol. 1 (pp. 145–164). London: Sage.
- 197- Sackett, P., Berry, C., Wiemann, S. & Laczó, R. (2006). Citizenship and counterproductive behavior: Clarifying relations between the two domains. *Human Performance*, 19(4), 441–464.
- 198- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 135–151.
- 199- Shafer, W. (2009), Ethical Climate, Organizational-Professional Conflict and Organizational Commitment: A Study of Chinese Auditors. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 22(7), 1087-1110.
- 200- Shao, P. (2010). Ethics-based leadership and employee ethical behavior: Examining the mediating role of ethical regulatory focus. *Unpublished doctoral dissertation*, Drexel University.
- 201- Shapiro, J. & Stefkovich, J. (2005). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- 202- Shaw, M. (2008) Leadership development and the characteristics, Traits of ethical effective leaders. *Unpublished doctoral dissertation*, Capella University.
- 203- Shi, L., Liu, Q. & WU, K. (2013). Relationships among Safety Manager Behavior, Job Insecurity

- Atmosphere, Counterproductive Work Behavior and Quality Performance.. *Journal of Applied Sciences*, 13(17), 3548-3552.
- 204- Shin, Y. (2012). CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength, and Collective Organizational Citizenship Behavior. *J Bus Ethics*, Springer, 108, 299-312.
- 205- Shin, Y., Sung, S. Choi, J. & Kim, M. (2015). Top Management Ethical Leadership and Firm Performance: Mediating Role of Ethical and Procedural Justice Climate. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 43-57.
- 206- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2015). Top management ethical leadership and firm performance: The mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics*, 129, 43-57.
- 207- Shojaiea, S. Zaree, Matin, H, & Ghasem ,B.(2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- 208- Sowmya, S. & Rajashekar, H. (2014). Demographic Factors: Whistle Blowing in Public Sector. SCMS. *Journal of Indian Management*, 11(1), 32-39.,
- 209- Spangenberg, H., & Theron, C. (2005). Promoting ethical follower behaviour through leadership of ethics: The development of the ethical leadership inventory (ELI). *South African Journal of Business Management*, 36(2), 1-18.
- 210- Spector, P. & Fox, S. (2005). *The stressor-emotion model of counterproductive work behavior*. In P. E. Spector & S. Fox (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigation of actors and targets* (pp. 151-174). Washington, DC: APA Books.
- 211- Spector, P. & Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organizational citizenship behaviors: Are they opposite forms and active behavior?. *Applied Psychology: An International Review*, 59(1), 21-39.
- 212- Spector, P., Fox, S., & Domagalski, T. (2006). *Emotions, violence and counterproductive work behavior*. In E. K. Kelloway, J. Barling, & J. J. Hurrell (Eds.), *Handbook of workplace violence* (pp. 29-46). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- 213- Sprung, J. (2011). Work locus of control as a moderator of the relationship between work stressors and counterproductive work behavior. *Unpublished master's thesis*, the Graduate College of Bowling Green, State University.
- 214- Starratt, R. (2004). *Ethical leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- 215- Stewart, M., Awan, R., Alam, M. & Anwar, M. (2010). Location and Gender Differences in Deviant Behavior among Primary School Teachers. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 97-101.
- 216- Suhonen, R., Scolt, M., Katajisto, J., Charalambous , A. & Olson, L.(2015). Validation of the Hospital Ethical Climate Survey for older people care. *Nursing Ethics*, 22(5), 517-53
- 217- Sutherland, M. (2010). An examination of ethical leadership and organizational commitment. *Unpublished doctoral dissertation*, The university of nova southeastern.
- 218- Tabatabaei, S., Tabatabaei, H. & Jooneghani, R. (2014). Providing a model of factors affecting organizational silence (Case study: Agricultural bank Chaharmahal and Bakhtiari province. *Journal of Business and Management Review*, 3(12), 339- 346.
- 219- Taiwo, S. (2015). Effects of Whistle Blowing Practices on Organizational Performance in the Nigerian Public Sector: Empirical Facts from selected Local Government in Lagos & Ogun State. *Journal of Marketing and Management*, 6 (1), 41-61.
- 220- Tan, Ç (2014). Organizational justice as a predictor of organizational silence. *Educational Research and Reviews*. 9(xx), 1190-1202.
- 221- Tasdoven, H. & Kaya, M. (2014). The Impact of Ethical Leadership on Police Officers' Code of Silence and Integrity: Results from the Turkish National Police. *International Journal of Public Administration*, 37(9), 529-541.
- 222- Taylor E. & Curtis, M. (2010). An examination of the layers of workplace influences in ethical judgments: Whistleblowing likelihood and perseverance in public accounting, *Journal of Business Ethics*, 93, 21-37.
- 223- Taylor, E.& Curtis, M.(2013). Whistleblowing in audit firms: organizational response and power distance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(2), 21-43.
- 224- Taylor, O. (2012). The relationship between culture and counterproductive workplace behaviors: A Meta – analysis. *Unpublished doctoral dissertation*, University of Western Ontario London, Ontario, Canada.
- 225- Taylor, R. & Strickland, J. (2002), Ethical Leadership While Making The Grade. *The International Journal of Education Management*, 16(6), 297-299.

- 226- Taylor, S. & Pattie, M. (2014). When Does Ethical Leadership Affect Workplace Incivility? The Moderating Role of Follower Personality. *Business Ethics Quarterly*, 24(4), 595-616.
- 227- TDK (Türk Dil Kurumu) (2013). *Büyük Türkçe sözlük*. Retrieved at 12/1/2016 from <http://www.tdk.gov.tr/index.php>.
- 228- Thornton, L., Esper, T. & Morris, M. (2013). Exploring the impact of supply chain counterproductive work behaviors on supply chain relationships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(9), 786-804.
- 229- Trongmateerut. P. & Sweeney, J. (2013). The Influence of Subjective Norms on Whistle-Blowing: A Cross-Cultural Investigation. *J Bus Ethics, Springer*, 112,437-451.
- 230- Tsai, M. & Huang, C. (2008). The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 565-581.
- 231- Tülübaç, T., & Celep, C. (2014). Öğretim elemanlarımın sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 280-297
- 232- Tumaşjan A., Strobel M., Welpel I. (2011). Ethical leadership evaluations after moral transgression: social distance makes the difference. *J. Bus. Ethics, Springer*, 99, 609-622.
- 233- Unal A. (2013). Teachers' deviant workplace behaviors: scale development. *Social Behavior and Personality: an international journal*. 41(4), 635- 642.
- 234- Unal A. (2012). Deviant teacher behaviors and their influence on school rules and interpersonal relationships at school. *Eurasian Journal of Educational Research*, 49, 1-20.
- 235- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- 236- Van Gils., S., Van Quaquebeke, N, Van Knippenberg, D., Van Dijke, M. & De Cremer, D. (2015). Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness. *Leadership Quarterly*, 26(2), 190-203.
- 237- Vardi, Y. & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organization Science*, 7, 151-165.
- 238- Vardi, Y. & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- 239- Varelius, J. (2009). Is whistle-blowing compatible with employee loyalty?. *Journal of Business Ethics*, 85, 263-275.
- 240- Victor, B. & Cullen, J.B. (1988). "The Organizational Bases of Ethical Work Climates", *Administrative Sciences Quarterly*, Vol.33, PP. 101-25.
- 241- Vidaver- Cohen, D. (1988). Moral climate in business firms: A conceptual framework for analysis and change. *Journal of Business Ethics*, (17), 1211-1226.
- 242- Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (Eds.) (2006). *Handbook of organizational politics*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- 243- Vokola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- 244- Wang, Y. & Hsieh, H.(2012). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: a cross-level investigation. *Human Relations*, 66(6), 783-802.
- 245- Winardi, R. (2013). The influence of individual and situational factors on lower-level civil servants' whistle-blowing intention in Indonesia. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 28(3), 361 – 376.
- 246- Zahed, R. (2015). The Mediating Effect of Social Undermining on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Silence (The Case Study: Tax Organization of Fars Province). *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(4), 752-760.
- 247- Zhang, J., Chiu, R. & Wei, L. (2009). Decision-making process of internal whistleblowing behavior in China: Empirical evidence and implications, *Journal of Business Ethics*, 88,25-41.
- 248- Zhang, Y., Liao, J., & Zhao, J. (2011). Research on the organizational citizenship behavior continuum and its consequences. *Frontiers of Business Research in China*, 5(3), 364-379.
- 249- Zheng, X., Zhu,W., Yu, H., Zhang, X. & Zhang, L. (2011). Ethical Leadership in Chinese Organizations: Developing a Scale. *Front. Bus. Res. China*, 5(1), 179-198.