

# الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمدرسة الابتدائية

## في الكويت - دراسة ميدانية "

حصة نواف شبيلان المطيري

باحثة ماجستير كلية التربية جامعة الزقازيق

ملخص البحث

أصبح تطوير المدرسة الابتدائية في الكويت أحد أهم القضايا التي تشغل المسؤولين، وبالتالي وضعت الوزارة استراتيجية للتطوير ٢٠٠٠-٢٠٢٥، وصاحب عملية التطوير العديد من المشكلات في المدرسة الابتدائية خاصة في مجال الإدارة.

وجاءت دراسة الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمدرسة الابتدائية كمحاولة للتغلب على بعض المشكلات الإدارية بالمدرسة، والبحث عن أسباب عزوف وإحجام العاملين بالمدرسة الابتدائية عن المشاركة أو تقديم المقترحات للمشكلات المدرسية.

وقدمت الدراسة إطاراً نظرياً عن الصمت التنظيمي وطبيعته، وأنواعه، وأسبابه، والعوامل التي تؤثر فيه بالمدرسة، وأهم آثاره في المدارس خاصة إذا تفشى سلوك الصمت التنظيمي بالمدرسة، وأهم الأساليب لمواجهة ذلك الصمت التنظيمي، وفي النهاية اقترحت الدراسة مجموعة من الأساليب الإجرائية التي يمكن أن تسهم في الحد من سلوك الصمت التنظيمي داخل المدرسة، ومن أهم هذه المقترحات ضرورة تعزيز الثقة بين مدراء المدارس والعاملين، والتحفيز المستمر للعاملين، وتطوير المناخ المدرسي الدائم، وتقويض السلطة، وإيجاد نظام اتصال فاعل داخل المدرسة.

## **Abstract**

The development of the primary school in Kuwait has become one of the most important issues that concern officials, and therefore, the Ministry has developed a strategy for the development 2000–2025. The development process has accompanied many problems in the primary school, especially in the field of management. The study of organizational silence among primary school staff came as an attempt to overcome some managerial problems in the school, and to search for reasons for abandonment and reluctance of primary school staff to participate or make proposals for school problems.

The study provided a theoretical framework on the organizational silence, its nature, types, causes, and factors that affect the organizational silence in the school, and its most important effects on schools, especially if the behavior of organizational silence prevails the school, and the most important methods to face the organizational silence in the

school. Finally, the study proposed a set of procedural methods that can contribute to reducing the behavior of organizational silence within the school. Among the most important of these proposals is the need to enhance trust between school principals and staff, the continuous motivation of staff, the development of a permanent school climate, delegation of authority, and the creation of an effective communication system within the school.

### مقدمة البحث ومشكلته

اهتمت دولة الكويت بمرحلة التعليم الابتدائي واصبح تطويرها القضية الأساسية التي تشغل جميع المسؤولين , واتضح هذا من استراتيجية الوزارة للتعليم للأعوام من ٢٠٠٥ حتى ٢٠٢٥ م , وقد أقر مشروع تطوير المرحلة الابتدائية في عام ٢٠٠٥ م , وصدرت اللائحة الخاصة به, وقد بدأ تنفيذ المشروع من العام الدراسي ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦ م.

وقد واكبت هذه الحقبة التطورية للمدرسة الابتدائية بدولة الكويت بعض المشكلات المتعلقة بإدارتها, والتي أبرزتها الدراسات السابقة , حيث توصلت دراسة (الحسيني، ٢٠١١) إلى أن المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية كان متوسطا من وجهة نظر المعلمين بدولة الكويت، ودراسة (الفضلي، ٢٠١٤) أن هناك قصورا لدى

قيادات المدارس في ممارسة أدوارهم وإدراك المهام المنوطة بهم، وأنه لا توجد علاقة بين فاعلية المدرسة وممارسة مدراء المدارس لقيادة التغيير، ودراسة (المطيري، ٢٠١٥) توصلت الى أن مستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية بالنسبة للنمو المهني ورؤية ورسالة المدرسة والمنهج كانت متوسطة).

وهذه المشكلات قد تؤدي الى بروز ظاهرة سلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمدرسة، والذي يعد من العوامل التنظيمية التي تعوق تحقيق العاملين لأدوارهم على الوجه المنشود، من هنا كان اهتمام البحث الحالي بدراسة هذه الظاهرة لدى العاملين بالمدرسة الابتدائية في دولة الكويت، وتمحورت مشكلة البحث حول الأسئلة التالية:

- ١- ما الأسس الفكرية للصمت التنظيمي ؟
- ٢- ما مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمدرسة الابتدائية في دولة الكويت له؟
- ٣- ما الأساليب الإجرائية للمساهمة في الحد من ظاهرة ممارسة سلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمدرسة الابتدائية في دولة الكويت؟

#### أهداف البحث

هدف البحث الى التعرف على الأسس الفكرية للصمت التنظيمي كما وردت بالأدبيات الإدارية والتربوية ، ومدى ممارسة العاملين بالمدرسة الابتدائية في دولة الكويت له

## منهج البحث

استخدم البحث المنهج الوصفي لكونه أكثر ملائمة لطبيعة الدراسة والأنسب لتحقيق أهدافها. حيث يتم من خلاله جمع المعلومات وتنظيمها وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها.

## مصطلح البحث

**الصمت التنظيمي** : ( Organizational Silence ) : يُعرف سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: اتجاه سلبي واضح يتمثل في عزوف وأحجام المعلمين في المدرسة الابتدائية عن المشاركة أو تقديم المقترحات أو التحدث عن المشكلات الموجودة بالمدرسة وذلك إدراكاً منهم بأنه من غير الحكمة التحدث حول هذه المشكلات أو لضعف الثقة والتواصل أو الخوف من ردود فعل سلبية من قبل إدارة المدرسة الابتدائية .

**الدراسات السابقة** : هناك العديد من الدراسات في الصمت التنظيمي، ومن أهمها:

- ١- دراسة (سلمان، ٢٠١٨) بعنوان أثر ممارسة إدارة المواهب على الصمت التنظيمي في الجامعات الحكومية في العراق  
وهدفت الدراسة الى معرفة أثر ممارسات إدارة المواهب على الصمت التنظيمي في الجامعات الحكومية العراقية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطبيق المنهج الوصفي وإعداد استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من ٢٧١ أكاديميا في الجامعات

الحكومية العراقية، وقد أظهرت الدراسة أن مستوى الصمت التنظيمي في هذه الجامعات جاء متوسطا.

٢- دراسة (وصفي، ٢٠١٧) بعنوان درجة عدم الثقة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين في الزرقاء، وهدفت الدراسة إلى تقصي درجة عدم الثقة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين في مديرية التربية والتعليم بالزرقاء من وجهة نظر المعلمين، وطبقت الدراسة المنهج الوصفي مستخدمة من أدواته الاستبانة طبقت على ٣٥٠ معلما، وتوصلت إلى أن مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية كان متوسطا ، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة عدم الثقة الإدارية لدى مديري المدارس ومستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في الزرقاء.

٣- دراسة (القرني، ٢٠١٦) بعنوان القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وهدفت إلى الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام والمشرفات بجامعة تبوك ومستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس وطبقت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثرا للقيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك على سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس

٤- دراسة التين كورت (Altinkurt, 2014)، وهدفت للتعرف على العلاقة بين المناخ المدرسي وسلوكيات الصمت التنظيمي لدى المعلمين في مدينة كوتاهيا غرب تركيا، وتحقيقاً لأهداف الدراسة فقد استخدم الباحث منهجية البحث المسحي والارتباطي، وقد توصلت الدراسة إلى أن سلوكيات الصمت التنظيمي للمعلمين كانت متوسطة .

٥- دراسة أوزيوي ونوجابي (Nojabae & Osboei, 2014)، وهدفت إلى اختبار العلاقة بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المعلمين غرب مقاطعة مازندران في إيران، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج منها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المعلمين، ووجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين (العوامل الإدارية، والعوامل الشخصية) والرضا الوظيفي لدى المعلمين.

### المحور الأول: الصمت التنظيمي

#### ١- مفهوم الصمت التنظيمي المدرسي .

يصعب تقديم تعريف محدد لمفهوم الصمت التنظيمي شأنه في ذلك شأن المفاهيم السلوكية الأخرى؛ نظراً لعدم وجود مقاييس متفق عليها لقياس مستوى الصمت التنظيمي، إضافة إلى كثرة الدراسات والبحوث التي تناولت هذا السلوك من زوايا وجوانب مختلفة وربطه بمتغيرات أخرى.

ويعرف الصمت التنظيمي بأنه ظاهرة سلوكية تتمثل في إحجام العاملين عن تقديم المعلومات حول مشكلات وقضايا العمل المختلفة، والامتناع عن تقديم المقترحات والأفكار التي تساهم في عملية التحسين أو التطوير التنظيمي سواء بشكل متعمد أو

نظراً للخوف من ردود الفعل السلبية، وقد يرجع ذلك لأسباب شخصية أو إدارية أو تنظيمية.(رضوان، ٢٠١٧، ٨٨)

ويعرف الصمت التنظيمي أيضاً بأنه حجب أي شكل من أشكال التعبير الحقيقي عن سلوك ومعرفة الفرد أو التقييم الفعال للظروف التنظيمية للفرد الذين يُعتقد أنهم قادرين على إحداث التغيير،(Shalini,2019,1045)

ومن ثم يمكن تعريف الصمت التنظيمي إجرائياً على أنه رفض العاملين في المدرسة الابتدائية تقديم أفكارهم واهتماماتهم وآرائهم حول المشكلات التنظيمية في المدرسة، والتي من شأنها تحسين العمل وتطوير الأداء؛ إدراكاً منهم بعدم جدوى آرائهم ومقترحاتهم، وتجنباً لردود فعل سلبية من قبل رؤسائهم، وحفاظاً على علاقاتهم وأمنهم الوظيفي.

٢- أنواع الصمت التنظيمي : تتمثل أنواع الصمت التنظيمي بالمدارس فيما يلي:  
- الصمت الخاضع (المذعن): يرتبط الصمت هنا بالأحداث أو المواقف التي تمر بها المنظمة، ومنها المدرسة حيث يفضل الفرد خيار الصمت من خلال الامتناع عن تقديم الآراء أو الأفكار والمعلومات المناسبة وذلك بهدف فض النزاع أو الصراع، حيث يعتقد الفرد هنا أن مشاركته سوف تؤدي إلى مزيد من النزاع والصراع. (Malikeh, 2012, 279)

- الصمت الدفاعي Defensive Silence: وهو الصمت القائم على خوف العامل من الحديث وما قد ينتج عنه من ردود فعل سلبية، وبالتالي يكون الهدف من الصمت



هنا هو الحماية الذاتية للفرد، وتجنب أي ضرر مادي أو معنوي نتيجة للحديث عن مشكلات وقضايا العمل، حيث يعتقد الفرد أنه سوف يجني منافع معنوية نتيجة التزامه الصمت. (Malikeh, 2012, 279)

- الصمت الوقائي: يتمثل الصمت الوقائي في الحفاظ على العلاقات الجيدة مع المنظمة والعاملين بها، حيث يفضل الفرد أن يظل صامتاً بدلاً من التحدث عن الأخطاء والمشكلات التي تحدث داخل المنظمة، اعتقاداً منه أن ذلك لن يلقى قبولاً من الآخرين. (رضوان، ٢٠١٧، ٨٩-٩٠)

- الصمت الهادي: ينتج هذا النوع من الصمت عن تصور أن الصوت غالباً ما يكون محفوفاً بالمخاطر، وبالتالي قد يخشى الموظف من خلال التحدث بطريقة ما أن يتحدى الممارسات الحالية أو القرارات السابقة أو يسلط الضوء على مشكلة خطيرة، وبالتالي سوف يُنظر إليه على أنه مثير للمشاكل أو مقدم الشكوى، أو يفقد الاحترام أو الدعم من الآخرين، أو يتلقى مراجعة سلبية للأداء، أو يتم تكليفه بمشاريع غير مرغوب فيها، أو يتم حرمانه من الترقية أو حتى فصله من العمل.

- الصمت المؤيد للمجتمع (الخيرى): يتضح الصمت المؤيد للمجتمع من قيام الفرد بمنع أو الاحتفاظ بالمعلومات أو الأفكار والآراء ذات الصلة بقضايا ومشكلات العمل، وذلك بهدف إفادة الآخرين أو المنظمة - استناداً إلى مبدأ الإيثار أو الدوافع التعاونية، أو لحماية زميل أو رئيس أو المنظمة ككل من الحرج والمتاعب غير المتوقعة. (Hisham, 2016, 250)

### ٣- أسباب الصمت التنظيمي بالمدارس

يمكن إرجاع ارجاع الصمت التنظيمي بالمدارس إلى قلق الموظفين من أن التحدث بصوت عال سيضر بمصداقيتهم أو يؤدي إلى تقييمات الأداء السلبية ، كما يعتقد الموظفون أن صوتهم لن يكون له أي تأثير في عملية التغيير والتطوير بالمنظمة، وأن التحدث علنا سوف يضر بالآخرين في حين أن الصمت سوف يعطي لهم ميزة تنافسية،(Shalini,2019,1047)

كما قد يرجع انتشار ظاهرة الصمت التنظيمي بالمدارس إلى الانسحاب النفسي، وفقدان الارتباط مع جهة العمل، والخوف من رد فعل الإدارة، والاعتقاد بعدم جدوى التعبير، وتجنب الصراع، والخوف من الوصم بالتذمر، والخوف من الانعزال، وعدم وجود قنوات للاتصال.

٤- أبعاد الصمت التنظيمي بالمدارس : يمكن تحديد أبعاد الصمت التنظيمي فيما يلي: أبعاد مهنية ضاغطة: تتمثل في نقص المساندة الاجتماعية: غموض الدور، وزيادة أعباء العمل، والسلطة والاجماع والولاء والجنس .

- أبعاد شخصية ونفسية: تتمثل في الجنس ومستوى التعليم والعمر .

### ٥- العوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي بالمدارس

يمكن تصنيف العوامل الأساسية التي تؤثر على الصمت التنظيمي إلى عوامل فردية واجتماعية وتنظيمية. وبالنسبة للعوامل الفردية فهي الأفكار مثل استخدام الطرق المختصرة، والتحيز، والحفاظ على الوضع الراهن أو الموقف الحالي، أما

العوامل الاجتماعية فهي مناخ من عدم اليقين والشك بشأن سلوك التكيف والمسؤولية، وأما العوامل التنظيمية فهي المعتقدات التي لا جدال فيها، والمعلومات غير الضرورية وغير الصحيحة، وإهمال الترابط مع الوحدات الأخرى ذات الصلة بالوظيفة.

٦- آثار الصمت التنظيمي بالمدارس: إن نقشي سلوك الصمت التنظيمي بين العاملين في المدرسة حيال القضايا والمشكلات التي تواجههم في العمل، أو عزوفهم عن التعبير عن آرائهم، وإبداء مقترحاتهم؛ لتطوير وتحسين إجراءات العمل، قد يفضي إلى عواقب وخيمة ونتائج سلبية على الأداء التنظيمي بشكل عام، وعلى ديمومة المدرسة وصحتها بشكل خاص.

ويعد الصمت التنظيمي أمراً خطيراً للغاية بالنسبة للعاملين والمدارس على حد سواء، لأنه يؤدي إلى عدم الاكتراث بين بعض العاملين، ويصبحوا غير مباليين تجاه عملهم ومديريهم، كما أن الصمت التنظيمي قد يضر المدرسة بشكل كبير بسبب امتداد هذا "السلوك غير المبالي" بين العاملين والذي يؤثر على أداء المدرسة ككل وعلى نوعية الخدمات التي تقدمها.

ومن النتائج المترتبة أيضاً على الصمت التنظيمي بالمدارس ضعف الثقة، حيث يؤدي الصمت إلى انخفاض تبادل المعلومات بين الأفراد، وبالتالي تكون الثقة والتعاون بينهم ضعيفة، كما يؤثر الصمت في قدرة الأفراد على الابتكار والابداع، وكذلك تردي المناخ التنظيمي السائد، فالصمت يؤدي إلى ضعف التفاعل والحوار

بين الأفراد. وقد يسهم الصمت التنظيمي في ضعف أساليب العمل، وتقليل فرص النمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وبالتالي تدني إمكانية الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين بالمدرسة.

٧- أساليب مواجهة الصمت التنظيمي بالمدارس: يمكن التغلب على ظاهرة

الصمت التنظيمي بالمدارس من خلال ثلاث مراحل: (Harvey, 2019, 49)

- المرحلة الأولى : الإعداد والتوجيه: يتم توجيه قادة المدارس إلى توضيح كيف تنطوي وظائف الموظفين على الترابط، وكيف تساهم تلك الوظائف في تحقيق بعض الأهداف التنظيمية النهائية.

- المرحلة الثانية: دعوة للمشاركة: يُطلب من القادة فحص الطرق التي بها يشجعون أو يحبطون حديث الموظفين، وأيضًا ما إذا كانت إجراءات وقواعد العمل الحالية هي الإجراءات التي من المرجح أن تحفز أو سحقت استعداد الموظفين للمشاركة بالأفكار والمقترحات الجديدة.

- المرحلة الثالثة: الاستجابة بطريقة مثمرة: يركز على كيف يمكن لقادة المدارس دعم التغييرات المرغوبة دون التهاون بالمعايير التنظيمية.

وإجمالاً، يمكن التغلب على انتشار ظاهرة الصمت التنظيمي بالمدارس من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تشجع على تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين وتبني تنمية روح المبادرة الشخصية لديهم، وتصميم العمل بشكل يضمن التدفق الحر للمعلومات، وتدريب مديري المدارس على مهارات الاستماع الفعال والأساليب الديمقراطية في

القيادة وعلى مزايا المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، وتشخيص المعوقات التنظيمية التي تؤدي لانتشار صمت العاملين.

#### ٨- طرق قياس الصمت التنظيمي بالمدارس

تتمثل طرق قياس الصمت التنظيمي بالمدارس فيما يلي:

- مراجعة الدور: تقوم الإدارة العليا بتوضيح دور ومهام وعلاقات العاملين في المنظمة، مما يجعل العاملون يشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين.
- مدى تحقيق أهداف المنظمة: إن عدم تحقيق بعض الأهداف قد يشير إلى وجود ظاهرة الصمت التنظيمي بين العاملين في المنظمة.
- تقييم الأداء: وهو العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات المرتدة من العاملين لقياس مستوى الأداء في المنظمة .
- بناء فرق العمل: وهي وسيلة من وسائل التفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة وتهدف إلى مواجهة وحل مشكلات الصراع الذي قد ينشأ طبيعياً بينهم.
- إعادة تصميم الوظيفة: وهو يعتبر مطلباً أساسياً للتعرف على حدة الصمت الناجم عن تصميم هذه الوظائف والعمل على تخفيفها، حيث يركز على معالجة محتوى ومهام وعلاقات الوظائف الموجهة لتحقيق أغراض تنظيمية وإشباع حاجات شخصية لشاغلي الوظيفة.

- تفويض بعض المسؤوليات: ويتمثل في إعطاء الموظف لكي يقرر بنفسه أسلوب تنفيذ المهام، والذي بدوره ينمي الحافز الذاتي للموظف ويعمل على إيجاد الأفكار الجديدة وتطبيقها.

### المحور الثاني: الإطار الميداني

يهدف الإطار الميداني للدراسة إلى رصد واقع الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمدرسة الابتدائية في دولة الكويت، ولتحقيق ذلك تم تطبيق استبانة على عينة من العاملين بالمدرسة الابتدائية بدولة الكويت بلغ عددها ( ٣٢٠ ) من العاملين (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، معلم) اختيروا بطريقة عشوائية من المدارس الابتدائية بالجهراء والأحمدي وروعي في اختيارها أن تكون متقاربة في العدد وممثلة للعاملين بالمنطقتين.

وتكونت الاستبانة من ثلاثة أبعاد هي (خوف العاملين من إبداء آرائهم، قلة الثقة والخوف من التأثيرات السلبية لمساهمة العاملين، والإحساس بالعزلة). وللإجابة عن سؤال البحث تم استخدام عددًا من الأساليب الإحصائية وهي (التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، اختبار مربع كاي Chi-Square test لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد العينة .

## نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

للإجابة عن سؤال البحث: "ما مدى ممارسة سلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمدرسة الابتدائية في دولة الكويت؟" تم استخدام اختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) Chi-Square لبحث الفروق بين تكرارات استجابات أفراد العينة على جميع عبارات مدى ممارسة الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمدرسة الابتدائية في دولة الكويت، وحساب المتوسط الحسابي للعبارات فكانت النتائج كما في الجداول التالية:

**البعد الأول: خوف العاملين من إبداء آرائهم**

جدول (١): نتائج اختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) Chi-Square لبحث الفروق بين تكرارات استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول (خوف العاملين من إبداء آرائهم) (ن=٣٢٠)

م	العبرة	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	قيمة كا <sup>٢</sup>	المتوسط	الرتبة
١	يتجنب العاملون بالمدرسة من إبداء آرائهم لاعتبار الإدارة إبداء الرأي نوعاً من النقد لسياساتها	١٧٧	١٢٣	٢٠	**١١٩.٢٩٤	٢.٤٩١	١
		٥٥.٣	٣٨.٤	٦.٣			
٢	يخشى العاملون من غضب رؤسائهم عند إبلاغهم باحتمال حدوث مشكلات في العمل	١٤٢	١٤٨	٣٠	**٨٢.٨٢٥	٢.٣٥٠	٥
		٤٤.٤	٤٦.٣	٩.٣			
٣	تشعر الإدارة الموظفون الذين يبدون آراءهم بالإذلال وتقوم بإسكاتهم	١٤٣	١٣٢	٤٥	**٥٤.٠٤٤	٢.٣٠٦	٦
		٤٤.٦	٤١.٣	١٤.١			

م	العبارة	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	قيمة كا <sup>٢</sup>	المتوسط	الرتبة
٤	تبدي إدارة المدرسة تجاهها واضحا لمقترحات العاملين لإنجاح العمل المدرسي	التكرار	١١٣	١٦٣	٤٤	**٦٦.٩٤٤	٢.٢١٦
		النسبة	٣٥.٣	٥٠.٩	١٣.٨		
٥	تتجنب إدارة المدرسة الاستماع الى الانتقادات المتعلقة بأدائها في العمل المدرسي	التكرار	١٢٧	١٣٧	٥٦	**٣٦.٥٦٩	٢.٢٢٢
		النسبة	٣٩.٧	٤٢.٨	١٧.٥		
٦	يتجنب العاملون بالمدرسة تقديم أية معلومات غير سارة عن العمل خشية أن يلحق بهم الضرر من قبل رؤسائهم	التكرار	١٢٦	١٠٩	٨٥	*٧.٩٥٦	٢.١٢٨
		النسبة	٣٩.٤	٣٤.١	٢٦.٦		
٧	يفتقد العاملون السلطة الكافية لكي يستطيعوا التعبير عن آرائهم بحرية تامة	التكرار	١٧٤	١٠٤	٤٢	**٨١.٧٧٥	٢.٤١٣
		النسبة	٥٤.٤	٣٢.٥	١٣.١		
٨	تعارض إدارة المدرسة أية آراء تخالف توجهاتها	التكرار	١٥٥	١٢٤	٤١	**٦٥.١٤٤	٢.٣٥٦
		النسبة	٤٨.٤	٣٨.٨	١٢.٨		
٩	يتردد العاملون بالمدرسة تقديم أية مقترحات عندما تطلب منهم لأن رؤساءهم المباشرين لا يأخذونها بعين الاعتبار	التكرار	١٧٣	١٠٣	٤٤	**٧٨.١٩٤	٢.٤٠٣
		النسبة	٥٤.١	٣٢.١	١٣.٨		
١٠	يخشى العاملون من النتائج السلبية عند التعبير عن آرائهم فيما يحدث بالمدرسة	التكرار	١٣٩	١٣٧	٤٤	**٥٥.٢٤٤	٢.٢٩٧
		النسبة	٤٣.٤	٤٢.٨	١٣.٨		



م	العبارة	غالبًا	أحيانًا	نادراً	قيمة كا <sup>٢</sup>	المتوسط	الرتبة
١١	يلتزم العاملون الصمت أثناء اللقاءات والاجتماعات عندما يدور الحديث حول قضايا العمل الحساسة	التكرار	١٤٢	١٣٣	٤٥	٢.٣٠٣	٧
		النسبة	٤٤.٤	٤١.٥	١٤.١		
متوسط الدرجة الكلية للبعد الأول (خوف العاملين من إبداء آرائهم) = ٢.٣١٧							

\*\* دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) \* دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود فرق دال إحصائياً (عند مستوى ٠.٠١) بين تكرارات استجابات عينة الدراسة من العاملين بالمدرسة الابتدائية في دولة الكويت لصالح الاستجابة (غالباً) على جميع عبارات البعد الأول (خوف العاملين من إبداء آرائهم) ما عدا العبارات أرقام (٢، ٤، ٥) حيث كانت الفروق لصالح الاستجابة (أحياناً)؛ أي أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة من العاملين بالمدرسة الابتدائية في دولة الكويت يقرون بدلالة إحصائية أن معظم عبارات البعد الأول (خوف العاملين من إبداء آرائهم) متحققة غالباً.

- إن أعلى متوسط لعبارات البعد الأول (خوف العاملين من إبداء آرائهم) من وجهة نظر العاملين بالمدرسة الابتدائية في دولة الكويت بلغ (٢.٤٩١) وكان للعبارة (يتجنب العاملون بالمدرسة من إبداء آرائهم لاعتبار الإدارة إبداء الرأي نوعاً من النقد

لسياستها) يليه المتوسط الذي بلغ (٢٠٤١٣) وكان للعبارة (يفتقد العاملون السلطة الكافية لكي يستطيعوا التعبير عن آرائهم بحرية تامة)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة (يتردد العاملون بالمدرسة تقديم أية مقترحات عندما تطلب منهم لان رؤساءهم المباشرين لا يأخذونها بعين الاعتبار) بمتوسط بلغ (٢٠٤٠٣)، وهذه المتوسطات الثلاثة تقع في حدود الاستجابة غالباً. الأمر الذي يشير إلى توافر البعد الأول (خوف العاملين من إبداء آرائهم) المتضمنة في هذه العبارات بدرجة غالباً.

- إن أقل متوسط لعبارات البعد الأول (خوف العاملين من إبداء آرائهم) من وجهة نظر العاملين بالمدرسة الابتدائية في دولة الكويت بلغ (٢٠١٢٨) وكان للعبارة (يتجنب العاملون بالمدرسة تقديم أية معلومات غير سارة عن العمل خشية أن يلحق بهم الضرر من قبل رؤسائهم)، وهذا المتوسط يقع في حدود الاستجابة أحياناً. الأمر الذي يشير إلى أن البعد الأول (خوف العاملين من إبداء آرائهم) من وجهة نظر العاملين بالمدرسة الابتدائية في دولة الكويت المتضمنة في هذه العبارة متحققة أحياناً.

- إن المتوسط العام للبعد الأول (خوف العاملين من إبداء آرائهم) بلغ (٢٠٣١٧) وهذا المتوسط يقع في حدود الاستجابة أحياناً، وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة من العاملين بالمدرسة الابتدائية في دولة الكويت بوجه عام ترى أن البعد الأول (خوف العاملين من إبداء آرائهم) لدى العاملين بالمدرسة الابتدائية في دولة الكويت متحققة أحياناً.

وهذا يشير إلى أن العاملين بالمدارس الابتدائية في دولة الكويت يرون أن هناك مجموعة من السلوكيات التي تعكس خوف العاملين من إبداء آرائهم وتتمثل في تجنب العاملين بالمدرسة إبداء آرائهم لاعتبار الإدارة إبداء الرأي نوعاً من النقد لسياساتها، وخشية العاملين من غضب رؤسائهم عند إبلاغهم باحتمال حدوث مشكلات في العمل، وإشعار الإدارة الموظفين الذين يبديون آراءهم بالإذلال وتقوم بإسكاتهم، وإبداء إدارة المدرسة تجاهلاً واضحاً لمقترحات العاملين لإنجاح العمل المدرسي، وتجنب إدارة المدرسة الاستماع إلى الانتقادات المتعلقة بأدائها في العمل المدرسي، وتجنب العاملين بالمدرسة تقديم أية معلومات غير سارة عن العمل خشية أن يلحق بهم الضرر من قبل رؤسائهم، وافتقاد العاملين السلطة الكافية لكي يستطيعوا التعبير عن آرائهم بحرية تامة، وتعارض إدارة المدرسة أية آراء تخالف توجهاتها، وتردد العاملين بالمدرسة تقديم أية مقترحات عندما تطلب منهم لأن رؤسائهم المباشرين لا يأخذونها بعين الاعتبار، وخشية العاملين من النتائج السلبية عند التعبير عن آرائهم فيما يحدث بالمدرسة، والتزام العاملين الصمت أثناء اللقاءات والاجتماعات عندما يدور الحديث حول قضايا العمل الحساسة.

**البعد الثاني: قلة الثقة والخوف من التأثيرات السلبية لمساهمة العاملين**

جدول (٢) نتائج اختبار مربع كاي (كا) Chi-Square لبحث الفروق بين تكرارات استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني (قلة الثقة والخوف من التأثيرات السلبية لمساهمة

العاملين) (ن=٣٢٠)

م	العبارة	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	قيمة كائاً	المتوسط	التعليق
١٢	نعزف عن التحدث عن مشكلات العمل حتى لا نضع المشاكل	١٤٢	١٤٤	٣٤	**٧٤.٢٧٥	٢.٣٣٨	٤
		٤٤.٤	٤٥.٠	١٠.٦			
١٣	ننقادى الحديث عن مشكلات العمل حفاظاً على علاقاتنا مع بعضنا	١٤٤	١٣٧	٣٩	**٦٤.٦١٩	٢.٣٢٨	٥
		٤٥.٠	٤٢.٨	١٢.٢			
١٤	تقديم اية معلومات غير سارة من العاملين عن العمل المدرسي قد يلحق بهم الضرر من قبل رؤسائهم المباشرين	١٥٤	١٢٩	٣٧	**٧١.١٨١	٢.٣٦٦	٢
		٤٨.١	٤٠.٣	١١.٦			
١٥	يفتقد العاملون الدعم اللازم لكي يبادروا بالإفصاح عن الممارسات غير المشروعة في العمل	١٤٣	١٢٦	٥١	**٤٤.٩٣١	٢.٢٨٨	٧
		٤٤.٧	٣٩.٤	١٥.٩			
١٦	يتجنب العاملون ذكر سلبيات العمل حتى لا يتعرضون للمساءلة من قبل رؤسائهم المباشرين	١٣٤	١٢٦	٦٠	**٣٠.٩٢٥	٢.٢٣١ ٠.٧٤	٨
		٤١.٩	٣٩.٤	١٨.٨			
١٧	لا تتقبل إدارة المدرسة أية مقترحات قد تتعارض مع رأيها	١٣٩	١١٦	٦٥	**٢٦.٨٩٤	٢.٢٣١ ٠.٧٧	٩
		٤٣.٤	٣٦.٣	٢٠.٣			
١٨	يميل العاملون الى التزام الصمت بالعمل لينالوا رضا رؤسائهم	١٢٣	١٣٦	٦١	**٣٠.١١٩	٢.١٩٤	١٠
		٣٨.٤	٤٢.٥	١٩.١			
١٩	يتجنب العاملون إخبار رؤسائهم	١٢٦	١٢٦	٦٨	**٢١.٠٢٥	٢.١٨١	١١

م	العبارة	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	قيمة كاً	المتوسط	التكرار
١	بحدوث مشكلة في المدرسة خوفاً من ردة فعلهم	٣٩.٤	٣٩.٤	٢١.٢			
٢٠	يفضل العاملون عدم الإفصاح عن السليبات في مجال العمل كونها تؤثر سلباً في تقييم رؤسائهم لهم	١٧٢	١٠.٩	٣٩	**٨٢.٩٩٤	٢.٤١٦	
		٥٣.٧	٣٤.١	١٢.٢			
٢١	يخشى العاملون من فقدان وظائفهم عند التحدث عن مشكلة تتعلق بالمدرسة	١٤٥	١٣٤	٤١	**٦١.٢٠٦	٢.٣٢٥	
		٤٥.٣	٤١.٩	١٢.٨			
٢٢	يمتتع العاملون عن التحدث في قضايا العمل خوفاً من فقدان ثقة رؤسائهم بهم	١٤٦	١٣٩	٣٥	**٧٢.٤٥٦	٢.٣٤٧	
		٤٥.٦	٤٣.٤	١٠.٩			
متوسط الدرجة الكلية البعد الثاني (قلة الثقة والخوف من التأثيرات السلبية لمساهمة العاملين) = ٢.٢٩٥							

\*\* دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) \* دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود فرق دال إحصائياً (عند مستوى ٠.٠١) بين تكرارات استجابات عينة الدراسة من العاملين بالمدرسة الابتدائية في دولة الكويت لصالح الاستجابة (غالباً) على جميع عبارات البعد الثاني (قلة الثقة والخوف من التأثيرات السلبية لمساهمة العاملين) ما عدا العبارات أرقام (١٢، ١٣) حيث كانت الفروق لصالح الاستجابة

(أحياناً)؛ أي أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة من العاملين بالمدرسة الابتدائية في دولة الكويت يقرون بدلالة إحصائية أن معظم عبارات البعد الثاني (قلة الثقة والخوف من التأثيرات السلبية لمساهمة العاملين) متحققة غالباً.

- إن أعلى متوسط لعبارات البعد الثاني (قلة الثقة والخوف من التأثيرات السلبية لمساهمة العاملين) من وجهة نظر العاملين بالمدرسة الابتدائية في دولة الكويت بلغ (٢.٤١٦) وكان للعبارة (يفضل العاملون عدم الإفصاح عن السلبيات في مجال العمل كونها تؤثر سلباً في تقييم رؤسائهم لهم) يليه المتوسط الذي بلغ (٢.٣٦٦) وكان للعبارة (تقديم اية معلومات غير سارة من العاملين عن العمل المدرسي قد يلحق بهم الضرر من قبل رؤسائهم المباشرين)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة (يمنتع العاملون عن التحدث في قضايا العمل خوفاً من فقدان ثقة رؤسائهم بهم) بمتوسط بلغ (٢.٣٤٧)، وهذه المتوسطات الثلاثة تقع في حدود الاستجابة غالباً. الأمر الذي يشير إلى توافر البعد الثاني (قلة الثقة والخوف من التأثيرات السلبية لمساهمة العاملين) المتضمنة في هذه العبارات بدرجة غالباً.

- إن أقل متوسط لعبارات البعد الثاني (قلة الثقة والخوف من التأثيرات السلبية لمساهمة العاملين) من وجهة نظر العاملين بالمدرسة الابتدائية في دولة الكويت بلغ (٢.١٨١) وكان للعبارة (يتجنب العاملون إخبار رؤسائهم بحدوث مشكلة في المدرسة خوفاً من ردة فعلهم)، وهذا المتوسط يقع في حدود الاستجابة أحياناً. الأمر الذي يشير إلى أن البعد الثاني (قلة الثقة والخوف من التأثيرات السلبية لمساهمة العاملين)

من وجهة نظر العاملين بالمدرسة الابتدائية في دولة الكويت المتضمنة في هذه العبارة متحققة أحياناً.

- إن المتوسط العام للبعد الثاني (قلة الثقة والخوف من التأثيرات السلبية لمساهمة العاملين) بلغ (٢.٢٩٥) وهذا المتوسط يقع في حدود الاستجابة أحياناً، وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة من العاملين بالمدرسة الابتدائية في دولة الكويت بوجه عام ترى أن البعد الثاني (قلة الثقة والخوف من التأثيرات السلبية لمساهمة العاملين) لدى العاملين بالمدرسة الابتدائية في دولة الكويت متحققة أحياناً.

وهذا يشير إلى أن العاملين بالمدارس الابتدائية في دولة الكويت يرون أن هناك مجموعة من السلوكيات التي تعكس قلة الثقة والخوف من التأثيرات السلبية لمساهمة العاملين وتتمثل في العزوف عن التحدث عن مشكلات العمل حتى لا نصنع المشاكل، وتفاذى الحديث عن مشكلات العمل حفاظاً على علاقاتنا مع بعضنا، وتقديم اية معلومات غير سارة من العاملين عن العمل المدرسي قد يلحق بهم الضرر من قبل رؤسائهم المباشرين، وافتقاد العاملين الدعم اللازم لكي يبادروا بالإفصاح عن الممارسات غير المشروعة في العمل، وتجنب العاملين ذكر سلبيات العمل حتى لا يتعرضون للمساءلة من قبل رؤسائهم المباشرين، وعدم تقبل إدارة المدرسة أية مقترحات قد تتعارض مع رأيها، وميل العاملين إلى التزام الصمت بالعمل لينالوا رضا رؤسائهم، وتجنب العاملين إخبار رؤسائهم بحدوث مشكلة في المدرسة خوفاً من ردة فعلهم، وتفضيل العاملين عدم الإفصاح عن السلبيات في مجال العمل كونها تؤثر

سلبا في تقييم رؤسائهم لهم، وخشية العاملين من فقدان وظائفهم عند التحدث عن مشكلة تتعلق بالمدرسة، وتمتع العاملين عن التحدث في قضايا العمل خوفا من فقدان ثقة رؤسائهم بهم.

### البعد الثالث : الإحساس بالعزلة

جدول (٣) نتائج اختبار مربع كاي (٢ كا) Chi-Square لبحث الفروق بين تكرارات استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث (الإحساس بالعزلة) (ن=٣٢٠)

م	العبرة	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	قيمة كا <sup>٢</sup>	المتوسط	الرتبة
٢٣	يتجنب العاملون تكوين علاقات صداقة ضمن محيط العمل	١٣٦	١٤٣	٤١	**٦٠.٨٦٩	٢.٢٩٧	٣
		٤٢.٥	٤٤.٧	١٢.٨			
٢٤	يفضل العاملون العمل منفردين	١١٧	١٦٣	٤٠	**٧٢.٤١٩	٢.٢٤١	٨
		٣٦.٦	٥٠.٩	١٢.٥			
٢٥	يشعر العاملون أحيانًا بأن العمل ممل	١٣٦	١٥٥	٢٩	**٨٦.٥١٩	٢.٣٣٤	١
		٤٢.٥	٤٨.٤	٩.١			
٢٦	لا يشارك العاملون في حل مشكلات العمل المدرسي لأنها لا تعنيهم	١٣٧	١٣٨	٤٥	**٥٣.٤٨١	٢.٢٨٨	٤
		٤٢.٨	٤٣.١	١٤.١			
٢٧	نشعر بعدم الانتماء للمدرسة	١٣١	١٣٢	٥٧	**٣٤.٦٩٤	٢.٢٣١	٩
		٤٠.٩	٤١.٣	١٧.٨			
٢٨	نشعر بعدم وجود هدف محدد لنا في العمل	١٤٥	١٢٠	٥٥	**٤٠.٤٦٩	٢.٢٨١	٥
		٤٥.٣	٣٧.٥	١٧.٢			



م	العبارة	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	قيمة كاي <sup>2</sup>	المتوسط	التكرار
٢٩	يشجع المناخ المدرسي على العزلة	١٣٤	١٣٣	٥٣	**٤٠.٥٠٦	٢.٢٥٣	التكرار
		٤١.٩	٤١.٦	١٦.٥			النسبة
٣٠	تتجنب تكوين علاقات صداقة ضمن محيط العمل	١٤٧	١٢٦	٤٧	**٥٢.١٣١	٢.٣١٣	التكرار
		٤٥.٩	٣٩.٤	١٤.٧			النسبة
٣١	تتجنب التعبير عن آرائنا لعدم شعورنا بالأمن النفسي	١٣٥	١٣١	٥٤	**٣٩.٠٨١	٢.٢٥٣	التكرار
		٤٢.٢	٤٠.٩	١٦.٩			النسبة
متوسط الدرجة الكلية البعد الثالث (الإحساس بالعزلة) = ٢.٢٧٧							

\* \* دال إحصائيًا عند مستوى (٠.٠١) \* دال إحصائيًا عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود فرق دال إحصائيًا (عند مستوى ٠.٠١) بين تكرارات استجابات عينة الدراسة من العاملين بالمدرسة الابتدائية في دولة الكويت لصالح الاستجابة (أحياناً) على جميع عبارات البعد الثالث (الإحساس بالعزلة) ما عدا العبارات أرقام (٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١) حيث كانت الفروق لصالح الاستجابة (غالباً)؛ أي أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة من العاملين بالمدرسة الابتدائية في دولة الكويت يقرون بدلالة إحصائية أن معظم عبارات البعد الثالث (الإحساس بالعزلة) متحققة أحياناً.
- إن أعلى متوسط لعبارات البعد الثالث (الإحساس بالعزلة) من وجهة نظر العاملين بالمدرسة الابتدائية في دولة الكويت بلغ (٢.٣٣٤) وكان للعبارة (يشعر العاملون أحياناً

بأن العمل ممل) يليه المتوسط الذي بلغ (٢.٣١٣) وكان للعبارة (نتجنب تكوين علاقات صداقة ضمن محيط العمل)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة (يتجنب العاملون تكوين علاقات صداقة ضمن محيط العمل) بمتوسط بلغ (٢.٢٩٧)، وهذه المتوسطات الثلاثة تقع في حدود الاستجابة أحياناً. الأمر الذي يشير إلى توافر البعد الثالث (الإحساس بالعزلة) المتضمنة في هذه العبارات بدرجة أحياناً.

- إن أقل متوسط لعبارات البعد الثالث (الإحساس بالعزلة) من وجهة نظر العاملين بالمدرسة الابتدائية في دولة الكويت بلغ (٢.٢٣١) وكان للعبارة (نشعر بعدم الانتماء للمدرسة)، وهذا المتوسط يقع في حدود الاستجابة أحياناً. الأمر الذي يشير إلى أن البعد الثالث (الإحساس بالعزلة) من وجهة نظر العاملين بالمدرسة الابتدائية في دولة الكويت المتضمنة في هذه العبارة متحققة أحياناً.

- إن المتوسط العام للبعد الثالث (الإحساس بالعزلة) بلغ (٢.٢٧٧) وهذا المتوسط يقع في حدود الاستجابة أحياناً، وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة من العاملين بالمدرسة الابتدائية في دولة الكويت بوجه عام ترى أن البعد الأول من أبعاد البعد الثالث (الإحساس بالعزلة) لدى العاملين بالمدرسة الابتدائية في دولة الكويت متحققة أحياناً.

وهذا يشير إلى أن العاملين بالمدارس الابتدائية في دولة الكويت يرون أن هناك مجموعة من السلوكيات تعكس الإحساس بالعزلة وتتمثل في تجنب العاملين تكوين علاقات صداقة ضمن محيط العمل، وتقضيلهم العمل منفردين، وشعورهم أحياناً بأن العمل ممل، وعدم مشاركتهم في حل مشكلات العمل المدرسي لأنها لا تعنيهم، وعدم الشعور بالانتماء للمدرسة، وعدم الشعور بوجود هدف محدد لهم في العمل، وتشجيع المناخ

المدرسي على العزلة، وتجنب تكوين علاقات صداقة ضمن محيط العمل، وتجنب التعبير عن الآراء لعدم شعورهم بالأمن النفسي.

### المحور الثالث: الأساليب الإجرائية للحد من ظاهرة ممارسة سلوك الصمت التنظيمي

يقترح البحث في ضوء المحورين السابقين مجموعة من الأساليب الإجرائية التي يمكنها المساهمة في الحد من ظاهرة ممارسة سلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمدرسة الابتدائية في دولة الكويت، وتتمثل في:

(١) تعزيز الثقة بين مديري المدرسة الابتدائية والعاملين بها ، وتقترح الدراسة الاجراءات التالية لتحقيق ذلك

١-تحفيز العاملين بالمدرسة الابتدائية على التعبير عن آرائهم في القضايا المتعلقة بالمدرسة وقبول الآراء المختلفة في هذا المجال .

٢-تطوير مناخ تنظيمي داعم للعاملين بالمدرسة الابتدائية ، يحقق الشعور بالأمن الوظيفي من خلال الترحيب بالمعلومات المرتردة وإشاعة روح الاحترام المتبادل بين القيادة المدرسية والعاملين بها ، والعمل على مشاركة العاملين في صياغة الخطط والأهداف، والتحدث والتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم للتطوير التنظيمي، باستخدام برامج لتوعية وتوجيه العاملين لأهمية آرائهم ومقترحاتهم بشأن قضايا العمل.

(٢) توفير بيئة عمل مناسبة للتغلب على انتشار ظاهرة الصمت التنظيمي بالمدارس الابتدائية.

(٣) تفويض المزيد من السلطات لمديري المدارس الابتدائية والتي تتناسب مع المسئوليات والاختصاصات الملقاة على عاتقهم مما يساعدهم في التغلب على الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمدرسة، وتقترح الدراسة تفعيل مبدأ اللامركزية في إدارة المدارس الابتدائية في الواقع العملي مما يتيح التعامل مع العاملين فيها وفقا لظروفها المختلفة مما يشجعهم على التعاون مع الإدارة وعدم العزوف عن مشاركة الإدارة في كل الأمور المتعلقة بالعمل المدرسي .

(٤) عقد دورات تدريبية للعاملين بالمدرسة ومنسوبيها للحد من سلوك الصمت التنظيمي وآثاره السلبية عليهم وعلى المدرسة.

(٥) التركيز على نوعية مديري المدارس الابتدائية أثناء عمليتي التعيين والترقية، بحيث يفضل الأشخاص ذوو النمط الديمقراطي على غيرهم، والاهتمام بتطوير مناخ تنظيمي داعم للمشاركة في صنع القرارات التنظيمية، والاهتمام بردود فعل العاملين الخاصة بالإجراءات المتخذة تجاه مشاكل العمل المدرسي من خلال عقد لقاءات دورية لمتابعة رد فعلهم ، ودراستها والاهتمام بها.

(٦) تحديد الآليات التي تضمن الاتصال والتواصل الفعال لضمان انسيابية المعلومات واستمراريتها بين جميع إدارات المدرسة وأقسامها.

## مراجع البحث

- (١) حيدر نصر الله داود سلمان: أثر ممارسة إدارة المواهب على الصمت التنظيمي في الجامعات الحكومية في العراق رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١٨.
- (٢) سناء عيد جابر المطيري: مستوى الممارسات القيادية التعليمية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ١٦، ع ٢٤، يونيو، البحرين، ٢٠١٥، ص ٥٨٦-٥٥٥
- (٣) طارق رضوان محمد رضوان: أثر أبعاد صمت العاملين في الاحتراق الوظيفي - دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع (٤)، سبتمبر ٢٠١٧.
- (٤) طلال عجيل الفضلي: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لقيادة التغيير وعلاقتها بفاعلية المدرسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١٤.
- (٥) عبد الله عالي القرني: القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة التربية، ع ١٧٠، ج ٤٤، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، ٢٠١٦، ص ٦٤٨-٦٩٤
- (٦) مشاري ظاهر الحسيني: مستوى المناخ التنظيمي لدى المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في وزارة التربية بدولة الكويت، دراسات تربوية واجتماعية، مج ٢٤، ابريل، مصر، ٢٠١١.
- (٧) ولاء عبد الحفيظ وصفي: درجة عدم الثقة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين في الزرقاء، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن، ٢٠١٧.

- ) Altinkurt, Y: The relationship between school climate and teachers' ( organizational silence behaviors, *Anthropologist* 18(2)2014, p. 289–297.
- (٩) Harvey. H: "A thundering silence", *Strategy & Leadership*, Vol. 47 Issue: 2, 2019.
- (١٠) Hisham, H: "Examining the antecedents of prosocial silence: a relational perspective", *EuroMed Journal of Business*, Vol. 11, Issue: 2, 2016.
- ) Malikeh, B & others : "Destructive Role of Employee Silence in ( Organizational Success", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, November 2012, Vol. 2, No. 11.
- ) Nojabace, S & Osboei, K: "Investigation of relationship between ( organizational silence and job satisfaction in teachers", *Jurnal of applied environmental and biological science*, 2014 ,4(8), p. 237–242
- (١٣) Shalini, S: "Employee silence and burnout in India: the mediating role of emotional intelligence", *Personnel Review*, Vol. 48 Issue: 4, 2019.