



كلية التربية
مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

الإرتباط الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى قادة المدارس في منطقة القصيم

*Relationship Between Job Engagement And Organizational
Silence Among School Leaders In Qassim Region*
إعداد

أ. عبدالمحسن بن محمد بن عبدالله الصقير

باحث دكتوراة إدارة وتخطيط تربوي - جامعة الإمام محمد بن سعود
الإسلامية وزارة التعليم - المملكة العربية السعودية

تاريخ الاستلام : ١٥ يونيو ٢٠٢٠ - تاريخ القبول: ٣٠ يونيو ٢٠٢٠

DOI :10.21608/JYSE.2021. 131432

ملخص

هدفت الدراسة لكشف واقع الارتباط الوظيفي، وواقع الصمت التنظيمي لدى قادة مدارس البنين الحكومية التابعة لإدارة التعليم بمنطقة القصيم. والكشف عن العلاقة بين الارتباط الوظيفي والصمت التنظيمي لدى قادة المدارس. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس للمراحل الدراسية الثلاث، وعددهم (٤٦٣). وتكونت العينة من (٢١٤) قائدًا. ومن أهم النتائج أن مستوى الارتباط الوظيفي الكلي كان (٤.١٢)، وبانحراف معياري (٠.٩٧)، وهي قيم تؤكد على أن الارتباط الوظيفي يتوافر بدرجة كبيرة. وأن مستوى الصمت التنظيمي بلغ (٢.٤٨)، وبانحراف معياري (١.١٨)، وهي قيم تؤكد على أنه يتوافر بدرجة ضعيفة. كما لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيًا بين الدرجة الكلية للارتباط الوظيفي وبين (الصمت الإرادي، الصمت الدفاعي، الدرجة الكلية للصمت التنظيمي)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيًا عند مستوى (٠.٠١) بين الدرجة الكلية للارتباط الوظيفي وبين (الصمت الاجتماعي) لدى قادة المدارس بمنطقة القصيم. ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة دعم قادة المدارس وابعادهم عن المشتتات داخل العمل. إيضاح أهمية التعاميم الواردة والتأكيد على سرية معلوماتها متى ما دعت الحاجة. وإقامة ورش عمل بما يخص تنمية مهارة فصل الحياة الخاصة عن حياة العمل، والتركيز على نوعية القادة الذين يتبنون سياسة عدم الصمت لما له من أثر في مخرجات العملية التعليمية والتربوية.

الكلمات المفتاحية: الارتباط الوظيفي، الصمت التنظيمي، قادة المدارس.

Abstract

This study aimed to reveal the job engagement and organizational silence. As well as revealing the relationship between job engagement and organizational silence among the leaders of public boys' schools. To achieve the aim of the study, the descriptive correlational approach and the questionnaire were used. The study population consisted of all school leaders for the three stages which was (463). The sample consisted of (214) leaders. The most important results were that the level of job engagement was (4.12), with a standard deviation (0.97), which are values confirm that the job engagement is available to a large extent. And that the level of organizational silence was (2.48), with a standard deviation (1.18), which are values confirm that it is available at a weak degree. There is no statistically significant correlation between the total degree of job engagement and (acquiescent Silence, defensive silence, the total degree of organizational silence). There is a statistically significant positive correlation at the level (0.01) between the total degree of functional connection and (social silence) among school leaders in Qassim region. The most important recommendations of the study were: the need to support school leaders to keep them away from distractions at work. Clarifying the importance of the circulars received and the confidentiality of their information whenever the need arises. Holding workshops regarding developing the skill of separating private life from work life. Focusing on the quality of leaders who adopt a policy of not being silent because of its impact on the educational process outcomes.

Keywords: Job engagement, organizational silence, schools' leaders

مقدمة:

تقوم المؤسسات على مبدأ واضح وثابت وهو أن يكون لديها هدف رئيسي تسعى لتحقيقه، ولذلك يتوجب عليها وضع الخطط والإستراتيجيات المناسبة. وإن رأس المال البشري في المؤسسات من الأركان الأساسية التي ينبغي الإعتناء بها وتثبيتها لتكون عامل مساعد في تحقيق الأهداف المنشودة.

يعتبر العنصر البشري المورد الأهم وحجر الزاوية لما له من قدرة على قيادة المؤسسات لتحقيق أهدافها ومنجزاتها الذي دعا للاهتمام بالسلوك الإنساني داخل المؤسسات لمحاولة فهم وعلاج بعض الإشكالات التي قد تقف عقبة تجاه تحقيق أهدافها. إن رأس المال وغيره من أدوات الإنتاج تعتبر عديمة القيمة من دون وجود العنصر البشري فهو الأساس ومصدر القيم لذلك لابد من فهمه والتعرف على سلوكه ومعرفة احتياجاته (السلمي، ١٩٩٥).

ومما لا شك فيه أنه من الضروري العمل الجاد على إيجاد القيادات المميزة وتوفير الأجواء الصحية المساعدة لنجاحها. فالمؤسسات تحتاج للقادة المؤثرين أكثر من حاجتها لأي عنصر آخر وإن تجاهاها أو فشلها يعتمد على سياسات وسلوكيات القادة، فالنهوض بالتعليم يحتاج لقيادات ذات رؤية وقدرة على اكتساب المعرفة وتعلم السلوك الإيجابي الذي يقود لنتائج متميزة (المنيف، ٢٠١١).

وينبغي الوعي وفهم حاجات الأفراد ورغباتهم ودوافعهم كي نستطيع الحصول على أكبر مردود وجهد منهم داخل العمل. فكما تفسر النظرية السلوكية أن الأنماط السلوكية للفرد تنشأ بسبب دوافع شخصية داخلية، كما أنها قد تنشأ نتيجة متغيرات حسية وحركية تعمل على خلق أنماط سلوكية جديدة (اللوزي، ٢٠١٠).

والقادة لهم حاجاتهم واهتماماتهم الخاصة التي ينبغي إدراكها ومعرفة أبعادها والسعي لفهمها. فقد أكد تريسي (Tracy, 2011) على أهمية الوعي التام بالأدوار التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسات وعدم إغفال أن كل فرد داخل المؤسسة يتميز بسلوك وطموحات مختلفة يسعى للحصول عليها، فلذلك ينبغي تحفيز الأفراد للاندماج والارتباط بالمؤسسة، وكذلك توفير بيئة مناسبة ومعززة تلبي الطموحات التي تنعكس بدورها على تحقيق الأداء والنتائج المرجوة.

ويُعد الارتباط الوظيفي من المفاهيم الحديثة التي دخلت لمجال الإدارة، حيث بدأ الاهتمام به ودراسته عن طريق الموارد البشرية والشركات الاستشارية الكبرى، وسرعان ما بدأ الأكاديميون بالحديث عنه والنظر له. فالارتباط الوظيفي بمختلف أبعاده أداة تكسب المؤسسة ميزة تنافسية، حيث أن مشاركة العاملين ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الأهداف، وأن إغفال ذلك الجانب أو الجهل بأهميته يترك أثراً سلبية على المؤسسة، فقد أشارت الإحصاءات أن المؤسسات الأمريكية تكبدت خسائر تصل إلى (٣٠٠) مليار دولار، كما تكبدت المؤسسات في أستراليا ما يقارب (٣١) مليار دولار بسبب ذلك (Latif & Arif, 2018, p.508).

وأولت المملكة العربية السعودية هذا المجال اهتماماً ظهر من خلال مشروع القياس الدوري للارتباط الوظيفي ضمن مبادرات التحول الوطني لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لرؤية المملكة (٢٠٣٠)، والذي تشارك فيه وزارة التعليم. ويسعى المشروع لمعرفة تصورات شاغلي الوظائف التعليمية والإدارية، وقياس مدى ارتباطهم الفكري والسلوكي والعاطفي بالمؤسسات التي يعملون بها (وزارة التعليم، ٢٠٢٠). وفي هذا السياق أكد عبدالرحيم كتوعه وكيل وزارة الخدمة المدنية للتخطيط الاستراتيجي وتحقيق رؤية ٢٠٣٠ في ورشة عمل خاصة بمشروع "القياس الدوري للارتباط المهني لموظفي الخدمة المدنية"؛ أن الارتباط الوظيفي ركيزة أساسية وعلاقة قوية ومتبادلة في المؤسسات تعمل على دفع الفرد لبذل الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة الذي ينعكس على شعور الفرد بالرضا والولاء (وكالة الأنباء السعودية [واس]، ٢٠١٨).

ولكون المؤسسات التعليمية نموذج مصغر للمجتمع الأصلي، فتتباين فيها الأفكار والسلوكيات والاحتياجات، الذي يتطلب توفر بيئة صحية تساعد على العمل والمشاركة بطرح الآراء التي تعمل على نجاح المؤسسة التعليمية. وأن عدم توافر الدعم الكافي للموظف يعتبر عاملاً مهماً لتكون سلوك الصمت الذي من الواجب التنبيه له داخل المؤسسات لما له من تبعات، وآثار تعمل على عدم انتظام إنتاجية وفاعلية المنظمة فعندما يتمكن هذا السلوك من الفرد داخل المؤسسة فإنه يبدأ بالإرتباك النفسي؛ مما يؤثر على الرضا داخل العمل ومن ثم إنهاك واضعاف المؤسسة (الوهيبي، ٢٠١٤).

وينبغي أن يكون لدى قائد المدرسة المقدرة والرغبة بالارتباط في بيئة العمل، لعلاقة المدرسة بمجتمعها المحيط والمؤسسات التعليمية والحكومية الأخرى، وأن يلم بالتفاصيل

الداخلية والخارجية؛ لما لها من أثر في مساعدته في قيادة المدرسة وتحقيق الأهداف التعليمية المرصودة. ولنجاح المؤسسات التعليمية لابد أن يكون لدى الأفراد تناغم وارتباط ووعي كامل بالأهداف التعليمية وآلية تحقيقها، الذي ينعكس على كفاءة المؤسسة التعليمية، وبالتالي يؤثر إيجاباً على مستوى الصمت التنظيمي، فكلما زادت كفاءة المؤسسة انخفض مستوى الصمت التنظيمي فيها (Demitras, 2018).
مشكلة الدراسة:

إنّ التعليم هو الركيزة الأهم والأسمى التي تقوم وتبنى عليها المجتمعات، كما أنّ الحكومات تولي التعليم أهمية عظمى، وتستقطع له نصيباً كبيراً من جهودها ومخططاتها، وكي تؤتي هذه الجهود ثمارها لابد من إيجاد البيئة المناسبة الداعمة والحاضنة للإنجاز والتطوير.

والمؤسسات التعليمية هي وحدة متكاملة وجزء من أجزاء أخرى تشكل أحد أهم مؤسسات الدولة، وهي التي تواجه تحديات كبيرة من أهمها تنوع الأطياف والتوجهات السلوكية المختلفة، وإنّ للأفراد مفاهيم وقيم ووجهات نظر متباينة والمؤسسات التي تعترف وتولي اهتمام لهذه السلوكيات؛ فإنّها تخلق بيئة عمل صحية تساعد في اندماج الأفراد بالمؤسسات ويرفع من مستوى ارتباطهم والتزامهم بالعمل (هرمان، ٢٠٠٠/٢٠٠٣).

وأكدت الدراسات على علاقة الارتباط الوظيفي بأداء الأفراد داخل المؤسسات، حيث أشار دهليز وخليل (٢٠١٦) إلى وجود علاقة قوية بين ارتباط الفرد وأدائه داخل المؤسسات. كما أكد الرواشدة (٢٠١٣) أنّه يجب الاهتمام بأبعاد الارتباط الوظيفي داخل المؤسسات لما لها من أثر في تحسين الأداء. كما أكد أوزيبار وزاهد (Özyapar & Zahid, 2017) أنّ الإرتباط الفاعل للأفراد في المؤسسات عاملاً رئيساً في الكفاءة التنظيمية والنجاح والإنجاز. وتوصلت دراسة سين وتاونزلي (Singh & Townsley, 2020) إلى وجود علاقة إيجابية بين الارتباط الوظيفي لدى قادة المدارس وكفاءتهم العملية. وذكر ساكس (Saks, 2006) أنّ الأفراد الذين لديهم ارتباط وظيفي قوي يكون لديهم علاقة قوية مع صاحب العمل وتوجهات وردود أفعال إيجابية.

وفي السنوات الأخيرة تزايد الاهتمام بموضوع الارتباط الوظيفي لتأثيره الكبير على كثير من المتغيرات السلوكية داخل المؤسسات، ومن أهمها ظاهرة الصمت التنظيمي؛ فقد بينت عدد

من الدراسات (AKAR, 2018)؛ Nafei, 2016؛ Ruck, Welch, & Menara, 2017 وجود علاقة بين الارتباط الوظيفي والصمت التنظيمي داخل المؤسسات.

وإن وجود ظاهرة الصمت التنظيمي في المؤسسات التعليمية قد تساعد في خلق ظواهر سلبية تسبب الضعف والترهل؛ فلذلك ينبغي الوعي التام بسلبياتها ومعرفة آثارها، وقد أكد موريسن وميليكين (Morrison & Milliken, 2000) أن الصمت التنظيمي عقبة كبيرة أمام التغيير والتطور التنظيمي داخل المؤسسات. كما أكد القرني (٢٠١٥) أن تفشي هذا السلوك داخل المؤسسة له عواقب وخيمة على أداء العاملين وصحة واستمرارية المؤسسة. وقد نبه خطابية (٢٠١٨) على أن الصمت التنظيمي ليس سلوكًا ثابتًا لا يمكن تعديله أو تقويمه بل سلوك متغير، كما أنه لا يحدث فجأة بل يتكون على مراحل نتيجة لممارسات وعوامل مختلفة تساعد على ظهوره داخل المؤسسة. كما أشار أماه (Amah, 2018) إلى أن مشاركة الموظفين وعدم لجوئهم للصمت عامل مهم في الارتباط الوظيفي، وأن الفرد يحتاج للأمان النفسي حتى يعبر عن صوته ورأيه.

وقد تباينت الدراسات التي تناولت مفهوم الصمت التنظيمي في نتائجها حول مستوى توافره في المؤسسات فقد توصلت إلى العديد من النتائج حول ذلك، ومن أهمها ما توصلت له دراسة خطابية (٢٠١٨)، العرياني (٢٠١٦)، سايجيلي (Saygili, 2018)، ودال وباسكان (Dal & Baskan, 2018)، التي كشفت عن مستويات متوسطة لظاهرة الصمت التنظيمي داخل المؤسسات. بينما توصلت دراسة القرني (٢٠١٥) إلى وجود مستويات ضعيفة لظاهرة الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبدالعزيز.

كما أظهرت نتائج عدد من الدراسات علاقة الارتباط الوظيفي بالصمت التنظيمي؛ فبينت دراسة بيرزادا، ميراني، وفولبوتو، ودوجار، وماهار (Pirzada, Mirani, Phulpoto, Dogar, & Mahar, 2020) أن الصمت التنظيمي يؤثر سلبًا على الارتباط الوظيفي، وكشفت دراسة نافع (Nafei, 2016) عن وجود علاقة إيجابية بين الصمت التنظيمي والارتباط الوظيفي وأن الصمت التنظيمي عامل مهم في عدم توافر الارتباط الوظيفي. كما بينت دراسة أماه (Amah, 2018) أن هناك علاقة إيجابية بين الارتباط الوظيفي والصمت التنظيمي.

ويتضح مما سبق أهمية الإرتباط الوظيفي داخل المؤسسات وأهمية ظاهرة الصمت التنظيمي، وآثارها التي تحد من فاعلية ونجاح المؤسسات التعليمية والتي منها تتحدد مشكلة هذه الدراسة في الكشف عن ظاهرة الإرتباط الوظيفي والوقوف على واقعها وأبعادها، ومعرفة علاقتها بالصمت التنظيمي لدى قادة المدارس في منطقة القصيم.

وتحاول الدراسة الحالية الأجابة عن السؤال الرئيس التالي:

"ما واقع الإرتباط الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى قادة مدارس البنين في منطقة القصيم؟"

ويمكن صياغة السؤال الرئيس في الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١ - ماواقع الإرتباط الوظيفي لدى قادة المدارس في منطقة القصيم من وجهة نظرهم؟
- ٢ - ماواقع الصمت الوظيفي لدى قادة المدارس في منطقة القصيم من وجهة نظرهم؟
- ٣ - ما علاقة الإرتباط الوظيفي بالصمت التنظيمي لدى قادة المدارس في منطقة القصيم من

وجهة نظرهم؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تعد الدراسة استجابة للتوجهات الحديثة التي تقوم بها وزارة التعليم وذلك من خلال المشاركة في مشروع قياس الإرتباط الوظيفي. كما أنها قد تسهم في الكشف عن مسببات الإرتباط الوظيفي والصمت التنظيمي وبعض الإجراءات السلوكية لدى قادة المدارس وإعطاء تصورات تجاهها.

الأهمية العملية:

من المؤمل أن تساعد نتائج الدراسة في معرفة واقع الإرتباط الوظيفي والصمت التنظيمي لدى قادة المدارس الذي قد يسهم في مساعدة المسؤول وصانع القرار في إيجاد حلول مناسبة للظواهر السلوكية التي تحدث داخل المؤسسات التعليمية. كما يؤمل أن تقدم الدراسة إثراء للأدب النظري ومد جسور لعمل دراسات تتناول جوانب ومتغيرات أخرى ذات علاقة في السلوك التنظيمي.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: معرفة واقع الارتباط الوظيفي وفق ثلاثة محاور هي: الارتباط المادي والارتباط العاطفي والارتباط الإدراكي. والصمت التنظيمي وفق ثلاثة محاور وهي: الصمت الإرادي والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي.

الحدود المكانية: مدارس التعليم العام الحكومية للبنين في منطقة القصيم.

الحدود البشرية: قادة مدارس التعليم العام الحكومية للبنين في منطقة القصيم.

الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٤٠/١٤٤١هـ.

مصطلحات الدراسة:

تطرت الدراسة لعدد من المصطلحات والمفاهيم والتي بالإمكان ايضاحها على النحو التالي:
الإرتباط الوظيفي (Job Engagement):

عرّف كان (Kahn, 1990) الإرتباط الوظيفي بأنه المشاركة الكاملة والأداء النشط في العمل والتعبير عن ذلك بالحضور الشخصي والمعرفي والعاطفي بالقدر الذي ينعكس على السلوكيات التي تعزز التواصل الفعال داخل المؤسسة.

كما عرّف بأنه "مكونات سلوكية وموقفية لدى القائد داخل المنظمة تدفعه للإلتزام والحماس والتركيز لمصلحة المؤسسة" (Macey & Schneider, 2008, p.4). ويُعرّف بأنه "شعور بالالتزام والحماس والطاقة تجاه المؤسسة والتي ينتج عنها مستويات عالية من المثابرة في العمل حتى في أصعب الظروف، تجاوز التوقعات وأخذ زمام المبادرة" (Holbeche & Matthews, 2012, p. 7).

ويُعرّف إجرائيًا بأنه رغبة وشعور ايجابي لدى قائد بالمدرسة بالإنتماء والارتباط بالمدرسة وبذل الجهد لكل ما هو في صالحها ورفعته سمعتها".

الصمت التنظيمي(Organizational Silence) :

يعرفه موريسين وميليكين (Morrison & Milliken, 2000) بأنه "عدم رغبة الأفراد العاملين داخل المؤسسات بالإفصاح أو المشاركة في الأمور بالقضايا التي تحدث داخلها والعمل على حجبها إما لمعتقدات تتشكل لديهم أو خوفًا من ردود أفعال محتملة" (p. 706).

كما يعرف بأنه "ميل المرؤوسين في المؤسسات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم أو الإخبار عن المشكلات تخوفاً من أية ردود فعل سلبية أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك" (الوهيبي، ٢٠١٤، ص. ٣٧٢).

ويُعرفُ إجرائياً بأنه شعور يتولد لدى قائد المدرسة بعدم الرغبة بإبداء الرأي أو المبادرة بتقديم الإقتراحات المتعلقة بالعمل لتحاشي المشاكل أو تجنباً للمسائلة والعقوبة.

الإطار النظري

يتضمن الإطار النظري مبحثان، يبحث الأول الإرتباط الوظيفي من حيث مفهومه والعوامل المساعدة لتكونه وأبعاده. ويتضمن المبحث الثاني الصمت التنظيمي من حيث مفهومه ومسبباته وأنواعه.

المبحث الأول: الإرتباط الوظيفي

مفهوم الإرتباط الوظيفي:

يُعرفُ بأنه مدى التزام الفرد تجاه أهداف وقيم المؤسسة التي يعمل بها وأنه على دراية بمسؤولياته وأدواره تجاه المؤسسة، وسعيه لتحفيز فريق العمل لصالح أهداف المؤسسة (Anitha, 2014, p.309).

أهمية الإرتباط الوظيفي:

ذكر ساكس (Saks, 2006) أنَّ المؤسسات التي تريد رفع مستوى الارتباط الوظيفي لدى موظفيها يجب أن تهتم وتركز على تصورات الموظفين تجاه الدعم المقدم لهم من منظماتهم، كما أنه على المديرين الوعي بأهمية المردود الاجتماعي الحاصل من الارتباط الوظيفي.

وفي نفس السياق أشار أنيثا (Anitha, 2014) إلى أنَّ مشاركة الأفراد وارتباطهم هي أداة جيدة لمساعدة كل منظمة في السعي لتحقيق مكاسب ميزة تنافسية على الآخرين وأنَّ العنصر البشري لا يمكن تكراره أو تقليده من المنافسين ويعتبر الأصل الأكثر قيمة إذا تمت إدارته وتشارك بشكل صحيح. ومن العوامل المساعدة للإرتباط الوظيفي؛ السلوك التنظيمي الذي يرتبط بالسلوك الإنساني، ويتأثر بالمؤثرات نفسها. كما ذكر أنيثا عوامل أخرى مهمة تساعد على الإرتباط الوظيفي داخل المؤسسات ومنها:

١ - بيئة العمل التي تعتبر عامل ومفتاح أساسي لتحقيق الإرتباط الوظيفي.

- ٢- القيادة الفاعلة وهي تعتبر متطلب مهم وضروري لتحقيق الارتباط الوظيفي.
- ٣- العلاقة بين زملاء العمل وتعتبر عامل مهم لتحقيق الانسجام وارتباط الأفراد داخل المؤسسة.
- ٤- التدريب والتطوير الوظيفي يعدّ مهمّ وضروري لأنّه يساعد الأفراد على العمل بتركيز داخل المؤسسة.
- ٥- السياسات والإجراءات والهياكل والنظم التنظيمية عامل مهم لتحديد قوة ارتباط الأفراد داخل المؤسسات.
- ٦- توفير جو من الرفاهية في مكان العمل إجراء يعمل على تعزيز اندماج الأفراد. أبعاد الارتباط الوظيفي:

تتطلب الأدوار والمهام المطلوبة من الأفراد داخل المؤسسات حضورًا ذهنيًا وبدنيًا لإنجازها، وقد أشار كان (Kahn, 1990) إلى أنّ الأفراد الذين لديهم ارتباط شخصي داخل المؤسسات يُسخرون أنفسهم وخبراتهم للقيام بأدوار مهمة لمصلحة المؤسسة، وتتمثل هذه الأدوار بثلاثة أنماط سلوكية؛ النمط الأول هو الارتباط الجسدي والمادي وفيه يبادر الفرد شخصيًا بتنفيذ أدوار ومهام تتطلب جهدًا بدنيًا يكون لها مردود إيجابي لمصلحة المؤسسة، أمّا النمط الثاني فهو الارتباط المعرفي والإدراكي وفيه يُسخر الفرد معارفه ومهاراته الكاملة فيما يكون له أثر إيجابي على نتائج المؤسسة. وأخيرًا الارتباط العاطفي وذلك بكون الفرد يقض ومشارك بأحاسيسه وعواطفه للأدوار القائمة داخل المؤسسة.

وقد يتسبب غياب هذه الأنماط السلوكية بإضعاف مقدرة الفرد على أن يكون لديه ارتباط بالمؤسسة، الذي قد يكون له مردود عكسي على النواتج والمخرجات المنشودة. لذلك ينبغي الحرص والعمل على تعزيز هذه السلوكيات الإيجابية، والعمل على توفير ما يدعم توافرها داخل المؤسسات.

المبحث الثاني: الصمت التنظيمي أولاً: مفهوم الصمت التنظيمي:

يعتبر الصمت التنظيمي من السلوكيات الواجب التنبيه لها داخل المؤسسات لما له من تبعات، وآثار تعمل على عدم انتظام إنتاجية وفاعلية المؤسسة. فعندما يتمكن هذا السلوك من الفرد داخل المؤسسة؛ فإنه يبدأ بالانسحاب النفسي والإرتياب والشك مما يؤثر على الرضا

داخل العمل، ومن ثم تقليل التغذية العكسية وعدم اكتشاف الأخطاء؛ مما يؤدي إلى إنهاك وإضعاف المؤسسة (الوهبي، ٢٠١٤).

كما أن سلوك الصمت التنظيمي حالة يكون فيها الفرد غير قادر على الإفصاح عما لديه من معلومات وأفكار ومقترحات تسهم في العمل على الرفع من الإنتاجية أو الحد من حدوث المشاكل داخل المؤسسة (القرني، ٢٠١٥). وذكر العرياني (٢٠١٦) أنه قد يتكون توجه سلبي من الفرد داخل المؤسسة بالرغبة عن المشاركة بالآراء أو الإقتراحات والعزوف عنها؛ لضعف التواصل أو الخوف من ردود الأفعال السلبية المحتملة. أسباب الصمت التنظيمي:

من البدهي أنه لا ينشأ، ولا يتكون أي سلوك من العدم، فكل سلوك له مسبباته لذلك نجد أن الصمت التنظيمي سلوك سلبي يتشكل، ويتكون داخل المؤسسات لأسباب متعددة منها ما ذكره موريسن وميليكين (Morrison & Milliken, 2000) وميليكين، موريسون، وهولين (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003):

- ١ - الخوف من التغذية السلبية الراجعة.
 - ٢ - تصورات سلبية لدى المدراء بأن الأفراد أنانيون وأنهم ليسوا جديرين بالثقة.
 - ٣ - الاعتقاد بأن تجنب الخلاف والمعارضة تؤدي للوحدة والإتفاق.
 - ٤ - الخوف من النظرة السلبية من الزملاء داخل العمل.
 - ٥ - الإحساس بأن صوته ليس ذو قيمة ولن يضيف للمنظمة الكثير.
- كما أن هناك أسباب إدارية وتنظيمية تجعل الأفراد يميلون لممارسة سلوك الصمت داخل المؤسسات منها (Karaca, 2013):
- ١ - عدم رغبة الإدارة العليا بالسماع من الأفراد واعتبار آراءهم ليست ذات قيمة.
 - ٢ - الخوف من العزلة وفقدان العلاقات الشخصية عند ابداء الآراء أو التعليق على الأحداث داخل المؤسسة.
 - ٣ - إساءة معاملة الفرد الذي يعبر عن رأيه وعدم معاملته بإنصاف.
- ومما سبق ينبغي التنبيه والنظر لهذه المسببات بوعي تام والعمل على منع حدوثها حتى تتجنب المؤسسات تشكل سلوك الصمت التنظيمي داخلها.

أبعاد الصمت التنظيمي:

يولي الباحثون اهتماماً كبيراً بدراسة الصمت التنظيمي وأبعاده؛ لما له من آثار يترتب عليها نجاح المؤسسات بشكل عام والتعليمية على وجه الخصوص، وقد ذكر دايان، أنج، وبوتيرو (Dyne, Ang, & Botero, 2003) ثلاثة أبعاد للصمت التنظيمي، وهي الصمت الإرادي، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي، وما يترتب عليها من تبعات داخل المؤسسات:

١- الصمت الإرادي، وهو سلوك ينبع عن رغبة شخصية من الفرد بالعزلة وبعدم المشاركة بما لديه من مقترحات وآراء.

٢- الصمت الدفاعي، وهو رغبة تتكون لدى الفرد لحجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء ذات الصلة بالمؤسسة إما خوفاً أو شكلاً من أشكال الحماية الذاتية.

٣- الصمت الاجتماعي، وهو سلوك إيجابي لدى الفرد يتمثل بالرغبة في حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء المتعلقة بالزملاء والعمل تغليباً لمصلحة المؤسسة.

ويتضح مما سبق الإطار العام لسلوك الصمت التنظيمي، والذي يستطيع من خلاله رجل الإدارة في المؤسسات تكوين فكرة شاملة عن هذا السلوك وتحديد مسبباته والسعي لإيجاد الحلول المناسبة للتغلب عليه.

منهج الدراسة وإجراءاتها

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة، ولكونه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصف ما هو كائن وتفسيره ويهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع (جابر وكاظم، ٢٠٠٩). و قامت الدراسة الحالية بتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، بهدف تحديد درجة الارتباط بين المتغيرات وعرضها بطريقة رقمية.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع قادة مدارس البنين في منطقة القصيم، وقد بلغ عددهم (٤٦٣) حسب الإحصائية المعتمدة من الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، وذلك للعام الدراسي (١٤٤١هـ). و تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية عددها (٢١٤) وتم الاعتماد على معادلة (روبيرت ماسون) لتحديد حجم العينة.

أداة الدراسة:

بعد الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة؛ تمت الإستفادة من مقياس الإرتباط الوظيفي والذي تم تصميمه بواسطة ريتش، ليبين، وكروفورد (*Rich, Lepine, & Crawford, 2010*) وتم استخدامه من قبل الرواشدة (٢٠١٣) ودهليز وحمد (٢٠١٦). كما تمت الإستفادة من مقياس الصمت التنظيمي، والذي تم تصميمه بواسطة (*Dyne et al., 2003*)، وتم استخدامه من قبل آخرين مثل محمد (٢٠١٩) وعوجة (٢٠١٩). وقام الباحث بترجمة المقياسين والتعديل عليهما؛ كي يوائمان ويلانمان البيئة التي تمت فيها الدراسة.

وتكونت الإستبانة من جزئين؛ الجزء الأول يمثل مقياس الإرتباط الوظيفي ويتكون من (١٥) عبارة مقسمة على ثلاثة محاور هي الإرتباط المادي والإرتباط العاطفي والإرتباط الإدراكي. أما الجزء الثاني: فيمثل مقياس الصمت التنظيمي ويتكون من (١٥) عبارة مقسمة على ثلاثة محاور هي الصمت الإرادي والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي. أولاً- صدق الإستبانة:

تم التأكد من صدق الإستبانة من خلال الطرق الآتية:
١- الصدق الظاهري:

تم عرض الصورة الأولية من الإستبانة على ستة من المحكمين ذوي الخبرة والإختصاص، وذلك بهدف الإستفادة من خبراتهم واستطلاع آرائهم حول مدى وضوح الصياغة اللغوية والدقة العلمية لعبارات الإستبانة، ومدى انتماء كل عبارة للبعد الذي تمثله، والتعديل أو الإضافة أو الحذف لما يروونه مناسباً، وقد تم التعديل وفق توجيهات السادة المحكمين، وبذلك حصل الباحث على الصورة النهائية من الإستبانة.

٢- صدق الإتساق الداخلي:

تم تطبيق الإستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٤٠) قائداً من غير المشاركين في العينة الأساسية للبحث، وتم استخدام معامل إرتباط "بيرسون" (*PersonCorrelation*) في حساب مدى إرتباط كل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه، ثم في حساب مدى إرتباط كل بعد بالمحور الذي ينتمي إليه وبالدرجة الكلية للإستبانة، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (١) نتائج صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: "واقع الارتباط الوظيفي"

البعد الأول: الارتباط المادي			البعد الثاني: الارتباط العاطفي			البعد الثالث: الارتباط الإدراكي		
رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
١	٠.٤٧٣	٠.٠١	٦	٠.٦٤٤	٠.٠١	١١	٠.٨٣٠	٠.٠١
٢	٠.٥١٩	٠.٠١	٧	٠.٨٠٤	٠.٠١	١٢	٠.٦٧٢	٠.٠١
٣	٠.٦٠٤	٠.٠١	٨	٠.٦١٦	٠.٠١	١٣	٠.٧٢٨	٠.٠١
٤	٠.٧٨٩	٠.٠١	٩	٠.٦٤٣	٠.٠١	١٤	٠.٧٠٨	٠.٠١
٥	٠.٨٢٢	٠.٠١	١٠	٠.٧٥٦	٠.٠١	١٥	٠.٦٧٤	٠.٠١

يتبين من الجدول (١) أنَّ معاملات ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه جاءت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، مما يؤكد على أنَّ عبارات المحور تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق الداخلي.

جدول (٢) نتائج صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: "واقع الصمت التنظيمي"

البعد الأول: الصمت الإرادي			البعد الثاني: الصمت الدفاعي			البعد الثالث: الصمت الاجتماعي		
رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
١	٠.٧٩٠	٠.٠١	٦	٠.٥٨٣	٠.٠١	١١	٠.٧٢٦	٠.٠١
٢	٠.٤٦٣	٠.٠١	٧	٠.٨٠٤	٠.٠١	١٢	٠.٦٠٧	٠.٠١
٣	٠.٧٨١	٠.٠١	٨	٠.٧٦١	٠.٠١	١٣	٠.٨٧٤	٠.٠١
٤	٠.٥١٣	٠.٠١	٩	٠.٤٣٧	٠.٠١	١٤	٠.٨٢٤	٠.٠١
٥	٠.٧٩٧	٠.٠١	١٠	٠.٨٢١	٠.٠١	١٥	٠.٩٠٦	٠.٠١

يتضح من الجدول (٢) أنَّ معاملات ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، مما يؤكد على أنَّ عبارات المحور تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق الداخلي.

جدول (٣) نتائج صدق الإتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الإستبانة (ن=٤٠)

محاور الإستبانة	الأبعاد الفرعية الاستبانة	معامل ارتباط البعد بالمحور	معامل ارتباط بالدرجة الكلية للإستبانة
المحور الأول: واقع الارتباط الوظيفي	البعد الأول: الارتباط المادي	** ٠.٧٤٤	** ٠.٤٦٧
	البعد الثاني: الارتباط العاطفي	** ٠.٨٢٤	** ٠.٤١٧
	البعد الثالث: الارتباط الإدراكي	** ٠.٨٠٧	** ٠.٥٨٩
الدرجة الكلية للمحور الأول: واقع الارتباط الوظيفي			
المحور الأول: واقع الصمت التنظيمي	البعد الأول: الصمت الإرادي	** ٠.٧٨٩	* ٠.٣٩٧
	البعد الثاني: الصمت الدفاعي	** ٠.٨٢٠	** ٠.٤٧١
	البعد الثالث: الصمت الاجتماعي	** ٠.٧١٧	** ٠.٨٥١
الدرجة الكلية للمحور الثاني: واقع الصمت التنظيمي			
** ٠.٧٩٣			

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

يتضح من الجدول (٣) النتائج الآتية:

- معاملات ارتباط الأبعاد الفرعية بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تراوحت بين (٠.٧١٧ - ٠.٨٢٤)، وارتباطها بالدرجة الكلية للإستبانة تراوحت بين (٠.٣٩٧ - ٠.٨٥١)، وجاءت جميع هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستويي الدلالة (٠.٠١) و(٠.٠٥)؛ مما يؤكد على أنَّ جميع أبعاد الإستبانة تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق الداخلي.

- معامل ارتباط محوري الإستبانة بدرجتهما الكلية بلغا على الترتيب: (٠.٦٢٦)، (٠.٧٩٣)، وكانا ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، مما يؤكد على أنَّ محوري الإستبانة يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق الداخلي.

ثانياً- ثبات الإستبانة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة: بطريقة ألفا كرونباخ: (*Alpha Cronbach's*) حيث تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات أبعاد الإستبانة ومحوريها ودرجتها الكلية وذلك

بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) للبيانات التي تم جمعها من العينة الاستطلاعية، وجاءت النتائج كما يعرض الجدول الآتي:

جدول (٤) نتائج ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ (ن = ٤٠)

محاور الإستبانة	أبعاد الاستبانة	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول: واقع الارتباط الوظيفي	البعد الأول: الارتباط المادي	٥	٠.٦٦٣
	البعد الثاني: الارتباط العاطفي	٥	٠.٧٢٧
	البعد الثالث: الارتباط الإدراكي	٥	٠.٧٤٦
الدرجة الكلية للمحور الأول: واقع الارتباط الوظيفي		١٥	٠.٨٢٣
المحور الأول: واقع الصمت التنظيمي	البعد الأول: الصمت الإرادي	٥	٠.٧٠٣
	البعد الثاني: الصمت الدفاعي	٥	٠.٧٢٥
	البعد الثالث: الصمت الاجتماعي	٥	٠.٨٤٣
الدرجة الكلية للمحور الثاني: واقع الصمت التنظيمي		١٥	٠.٨٣٦
الدرجة الكلية للإستبانة		٣٠	٠.٨٠٧

يتبين من الجدول (٤) أنَّ معاملات ثبات الأبعاد الفرعية للإستبانة بطريقة "ألفا كرونباخ" تراوحت بين، (٠.٦٦٣ - ٠.٨٤٣)، كما بلغ معاملي الثبات لمحوري الإستبانة على الترتيب (٠.٨٢٣)، (٠.٨٣٦)، وبلغ معامل الثبات العام للإستبانة ككل (٠.٨٠٧)، وتؤكد جميع هذه القيم على أنَّ الإستبانة تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات. وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية صالحة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات الإستبانة مما يجعل الباحث على ثقة بصلاحية الإستبانة للإجابة على تساؤلاتها و تحليل نتائجها. طريقة التصحيح ومقياس الحكم على درجة الموافقة:

تم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد درجة الاستجابة بحيث تُعطى الدرجة (٥) للإستجابة أوافق تمامًا، الدرجة (٤) للإستجابة أوافق بدرجة كبيرة، الدرجة (٣) للإستجابة أوافق بدرجة متوسطة، الدرجة (٢) أوافق بدرجة ضعيفة، والدرجة (١) للإستجابة لا أوافق. وتم الإعتماد على المحك الآتي عند الحكم على قيم المتوسطات الحسابية في جداول النتائج:

جدول (٥) المحك المعتمد في الدراسة للحكم على قيم المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	درجة التوافر
من ١ - ١.٨٠	ضعيفة جدًا
أكبر من ١.٨٠ - ٢.٦٠	ضعيفة
أكبر من ٢.٦٠ - ٣.٤٠	متوسطة
أكبر من ٣.٤٠ - ٤.٢٠	كبيرة
أكبر من ٤.٢٠ - ٥	كبيرة جدًا

نتائج الدراسة ومناقشتها

يقدم الباحث عرضًا للنتائج التي تم التوصل إليها وفقًا لما كشفت عنه المعالجات الإحصائية، مع مناقشة هذه النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.

نتائج التساؤل الأول:

ينص التساؤل الأول على: "ما واقع الارتباط الوظيفي لدى قادة المدارس في منطقة القصيم؟

وللإجابة عنه، تم حساب المتوسط الكلي لاستجابات العينة من قادة المدارس بمنطقة القصيم على المحور الأول والمتعلق بتحديد واقع الارتباط الوظيفي لدى قادة المدارس، وتم ذلك بالإعتماد على قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد الفرعية التي تضمنها المحور الأول، كما تم ترتيب هذه الأبعاد تنازليًا في ضوء قيم متوسطاتها، وجاءت النتائج كما يعرضها الجدول الآتي:

جدول (٦) النتائج الإجمالية لاستجابات العينة حول تحديد واقع الارتباط الوظيفي لدى قادة المدارس بمنطقة القصيم (ن=٢١٤)

الأبعاد الفرعية للمحور الأول	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتبة
البعد الأول: الارتباط المادي	٥	٣.٩٣	١.١١	كبيرة	٣
البعد الثاني: الارتباط العاطفي	٥	٤.٤١	٠.٨١	كبيرة جدًا	١
البعد الثالث: الارتباط الإدراكي	٥	٤.٠١	٠.٩٩	كبيرة	٢
الدرجة الكلية للارتباط الوظيفي	١٥	٤.١٢	٠.٩٧	بدرجة كبيرة	

يتضح من الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي العام للمحور الأول: "الارتباط الوظيفي" بلغ (٤.١٢) وبانحراف معياري (٠.٩٧)، وهي قيم تؤكد على أن الارتباط الوظيفي يتوافر بدرجة كبيرة لدى قادة المدارس بمنطقة القصيم. وهذا يعني أن قادة المدارس لديهم ارتباط عالي

بالمهام المنوطة بهم وكذلك ارتباط بيئة العمل. كما يمكن أن يُعزى ذلك للحس العالي وتقدير المسؤولية الملقاة عليهم. وتتسق هذه النتيجة مع ماتوصلت له دراسة دهليز وحمد (٢٠١٦) والتي أشارت إلى أن شعور الارتباط الوظيفي لدى الأفراد بالمؤسسات الأكاديمية الفلسطينية كان بدرجة عالية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة ماريت (Marete, 2014) التي توصلت إلى أن توفر الارتباط الوظيفي كان بدرجة منخفضة لدى العاملين.

وقد أخذ البعد الثاني: "الارتباط العاطفي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٤١) وبانحراف معياري (٠.٨١) وبدرجة كبيرة جداً، ويمكن تفسير ذلك أن قادة المدارس يتمتعون بطاقة إنتاجية عالية تحفزهم على العمل، كما أنهم يجدون التقدير والإحترام داخل وخارج العمل مما ينعكس إيجاباً على ارتباطهم العاطفي بمهامهم الوظيفية. كما يمكن أن يُعزى ذلك لوضوح مفهوم الأمان الوظيفي لدى قادة المدارس؛ مما يضيف لارتباطهم بالوظيفة والأدوار التي يؤدونها مما يزيد من افتخارهم في انجاز الأعمال والمهام، في حين جاء البعد الثالث: "الارتباط الإدراكي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٠١) وبانحراف معياري (٠.٩٩) وبدرجة كبيرة، وقد يُعزى ذلك للمهنية العالية التي يتمتع بها قادة المدارس. والوعي التام بأهمية وحساسية العملية التعليمية الذي يصنع مردوداً إيجابياً على الرغبة بالإنجاز. ويمكن أن يفسر ذلك بوعي قادة بالمدارس بأهمية الإدراك في المجال المهني، فكل وظيفة تتطلب إدراكاً كاملاً لتفاصيلها حتى تتحقق الأهداف المنشودة. وحصل البعد الأول: "الارتباط المادي" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٩٣) وبانحراف معياري (١.١١) وبدرجة كبيرة. ويرى الباحث أن النتيجة جاءت على هذا النحو لتقدير قادة المدارس لأهمية موقعهم الوظيفي وإحساسهم بالمسؤولية الملقاة عليهم؛ وذلك يدفعهم للاهتمام بالعمل أثناء أوقات الدوام الرسمي.

ولعرض النتائج التفصيلية المرتبطة بكل بعد، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة من قادة المدارس بمنطقة القصيم على عبارات كل بعد، ثم رتبنا العبارات - في كل بعد - تنازلياً في ضوء قيم متوسطاتها، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

نتائج البعد الأول: الارتباط المادي:

جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات العينة حول تحديد واقع الارتباط المادي لدى قادة المدارس بمنطقة القصيم

م	العبارات	التكرارات والنسب	درجة الإستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الترتيب
			أوافق تماماً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة ضئيلة	لا أوافق				
١	أكون مثابر حتى لو لم تسير الأمور بشكل جيد في عملي.	ت	١٠٩	٥٤	٢٦	١١	١٤	٤.٠٩	١.١٩	كبيرة	٣
		%	٥٠.٩	٢٥.٢	١٢.٢	٥.١	٦.٦				
٢	ارتبط بوظيفتي داخل العمل.	ت	١١٨	٦٠	١٧	٥	١٤	٤.٢٣	١.١٣	كبيرة جدًا	٢
		%	٥٥.٢	٢٨.٠	٧.٩	٢.٣	٦.٦				
٣	لدي طاقة ونشاط داخل العمل.	ت	٩٦	٩١	١٧	٤	٦	٤.٢٥	٠.٨٩	كبيرة جدًا	١
		%	٤٤.٩	٤٢.٥	٧.٩	١.٩	٢.٨				
٤	انتظر وقت العمل بشغف.	ت	٤٩	٦٨	٧١	١٥	١١	٣.٦٠	١.٠٧	كبيرة	٤
		%	٢٢.٩	٣١.٨	٣٣.٢	٧.٠	٥.١				
٥	لدى استعداد لمواصلة العمل لفترة طويلة.	ت	٥٧	٥٨	٥٨	١٤	٢٧	٣.٤٩	١.٣٠	كبيرة	٥
		%	٢٦.٦	٢٧.١	٢٧.١	٦.٦	١٢.٦				
المتوسط الحسابي العام											
بدرجة كبيرة								٣.٩٣	١.١١		

يتبين من الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الأول: "الارتباط المادي" بلغ (٣.٩٣) ويانحرف معياري (١.١١)، وهي قيم تؤكد على أن الارتباط المادي يتوافر بدرجة كبيرة لدى قادة المدارس بمنطقة القصيم وجاءت جميع مؤشرات هذا البعد في أغلبها بدرجة كبيرة ويتضح أن هناك تبايناً ملحوظاً في إجابات عينة الدراسة حيث جاءت الإنحرافات

المعيارية في هذا البعد بين (٠.٨٩-١.٣٠) مما يدل على اختلاف في التقديرات والتصورات. وقد احتلت العبارة رقم (٣): "لدي طاقة ونشاط داخل العمل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢٥) وبانحراف معياري (٠.٨٩) وبدرجة كبيرة جداً، ويمكن أن تعود هذه النتيجة لكون قادة المدارس لديهم حس مهني ومعرفة عالية بمتطلبات موقعهم الوظيفي الذي يحتم عليهم التركيز وبذل الجهد داخل العمل. في حين جاءت العبارة رقم (٥): "لدي استعداد لمواصلة العمل لفترة طويلة" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٤٩) وبانحراف معياري (١.٣٠) وبدرجة كبيرة وبالإمكان تفسير ذلك أن قائد المدرسة يبذل جهد كبير ويتحمل عبئاً ثقيلاً في أوقات العمل مما يترتب عليه صعوبة استمرارية العمل لفترات طويلة بنفس العطاء. نتائج البعد الثاني: الارتباط العاطفي:

جدول (٨) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات العينة حول تحديد واقع الارتباط العاطفي لدى قادة المدارس بمنطقة القصيم

م	العبارات	التكرارات والنسب	درجة الإستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الترتيب
			أوافق تماماً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة ضعيفة	لا أوافق				
٦	اشعر بحماس لإنجاز مهامي في العمل.	ت	١٢٥	٧٠	١١	٧	١	٤.٤٥	٠.٧٨	كبيرة جداً	٣
	%	٥٨.٤	٣٢.٧	٥.١	٣.٣	٠.٥					
٧	اعتبر عملي مصدر الهام لي.	ت	٧٥	٨٢	٤١	١٢	٤	٣.٩٩	٠.٩٧	كبيرة جداً	٥
	%	٣٥.٠	٣٨.٣	١٩.٢	٥.٦	١.٩					
٨	اشعر بالمتعة حين أنجز مهامي.	ت	١٥٣	٤٤	١٢	٣	٢	٤.٦٠	٠.٧٤	كبيرة جداً	٢
	%	٧١.٥	٢٠.٦	٥.٦	١.٤	٠.٩					
٩	اشعر بالفخر عندما أنجز أعمالي.	ت	١٦٣	٣٥	١١	٣	٢	٤.٦٥	٠.٧٣	كبيرة جداً	١
	%	٧٦.٢	١٦.٤	٥.١	١.٤	٠.٩					
١٠	أشعر بإيجابية تجاه عملي.	ت	١٠٩	٨٠	١٦	٦	٣	٤.٣٤	٠.٨٤	كبيرة جداً	٤
	%	٥٠.٩	٣٧.٤	٧.٥	٢.٨	١.٤					
المتوسط الحسابي العام											
								٤.٤١	٠.٨١	كبيرة جداً	

يظهر من الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني: "الارتباط العاطفي" بلغ (٤.٤١) وبانحراف معياري (٠.٨١)، وهي قيم تؤكد على أن الارتباط العاطفي يتوافر بدرجة كبيرة جداً لدى قادة المدارس بمنطقة القصيم القصيم، وجاءت جميع مؤشرات هذا البعد في أغلبها بدرجة كبيرة جداً. وقد احتلت العبارة رقم (٩): "أشعر بالفخر عندما أنجز أعمالي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٦٥) وبانحراف معياري (٠.٧٣) وبدرجة كبيرة جداً، وقد يشير ذلك للحماس والرغبة بالإنجاز لدى قادة المدارس مما يولد لديهم هذا الشعور الإيجابي.

فى حين شغلت العبارة رقم (٧): "اعتبر عملي مصدر الهام لي" فى المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٩٩) وبانحراف معياري (٠.٩٧). وبدرجة كبيرة، ويمكن أن يفسر الباحث ذلك بكون قادة المدارس يتعاملون مع وجهات نظر متفاوتة تحفز عقولهم، وتفتح أعينهم على زوايا قد تكون غائبة عن منظورهم، كما أنهم يباشرون مواقف تعليمية وتربوية مختلفة تضيف لمعرفتهم وخبرتهم وحكمتهم. وكل هذا يلهمهم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق مكاسب أكبر.

نتائج البعد الثالث: الارتباط الإدراكي
جدول (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات العينة حول تحديد واقع الارتباط الإدراكي لدى قادة المدارس بمنطقة القصيم

م	العبارات	التكرارات والنسب	درجة الإستجابة					المتوسط الحسابي	الاتحاف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
			أوافق تماماً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة ضعيفة	لا أوافق				
١	يمر علي الوقت سريعاً وأنا في عملي.	ت	١٠٣	٧٥	٢٢	٨	٦	٤.٢٢	٠.٩٧	كبيرة جداً	٣
		%	٤٨.١	٣٥.١	١٠.٣	٣.٧	٢.٨				
١	أكون سعيداً عندما أعمل بتركيز.	ت	١٢١	٧٤	١٠	٧	٢	٤.٤٣	٠.٨١	كبيرة جداً	١
		%	٥٦.٥	٣٤.٦	٤.٧	٣.٣	٠.٩				
١	أكون منهمك بمهامي داخل العمل.	ت	٨٥	٨٦	٢٩	١١	٣	٤.١٢	٠.٩٣	كبيرة جداً	٤
		%	٣٩.٧	٤٠.٢	١٣.٦	٥.١	١.٤				
١	أركز على مهامي داخل عملي.	ت	٩٣	٩٠	٢٣	٣	٥	٤.٢٣	٠.٨٧	كبيرة جداً	٢
		%	٤٣.٥	٤٢.١	١٠.٧	١.٤	٢.٣				
١	أجد صعوبة في فصل نفسي عن عملي.	ت	٤٠	٤٥	٦٣	١٦	٥٠	٣.٠٤	١.٤١	متوسط	٥
		%	١٨.٧	٢١.٠	٢٩.٤	٧.٥	٢٣.٤				
المتوسط الحسابي العام											
كبيرة											

يتضح من الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث: "الارتباط الإدراكي" بلغ (٤.٠١) وبانحراف معياري (٠.٩٩)، وهي قيم تؤكد على أن الارتباط الإدراكي يتوافر بدرجة كبيرة لدى قادة المدارس. وجاءت جميع مؤشرات هذا البعد في أغلبها بدرجة كبيرة، ويتضح أن هناك تبايناً ملحوظاً في إجابات عينة الدراسة حيث جاءت الانحرافات المعيارية في هذا البعد بين (٠.٨١-١.٤١)؛ مما يدل على اختلاف في التقديرات والتصورات. وقد جاءت العبارة رقم (١٢): "أكون سعيداً عندما أعمل بتركيز" فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٤٣)

وبانحراف معياري (٠.٨١) وبدرجة كبيرة جداً، ويمكن تفسير ذلك أن قائد المدرسة يتمتع بمستوى عالي من المهنية الذي ينعكس إيجاباً على رغبته بالتفرغ والتركيز التام لإنهاء متطلبات العمل في حين حصلت العبارة رقم (١٥): "أجد صعوبة في فصل نفسي عن عملي" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٠٤) وبانحراف معياري (١.٤١) وبدرجة متوسطة، وربما يعزى ذلك أن قادة المدارس لديهم قدرة لإدارة مهامهم الوظيفية؛ وذلك بالعمل على فصل المهام الوظيفية عن أي مهام أخرى.

نتائج التساؤل الثاني:

ينص التساؤل الثاني على: "ما واقع الصمت التنظيمي لدى قادة المدارس في منطقة القصيم؟".

وللإجابة عن التساؤل الثاني، تم حساب المتوسط الكلي لاستجابات العينة من قادة المدارس بمنطقة القصيم على المحور الثاني والمتعلق بتحديد واقع الارتباط الوظيفي لدى قادة المدارس، وتم ذلك بالإعتماد على قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد الفرعية التي تضمنها المحور الثاني، كما تم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً في ضوء قيم متوسطاتها، وجاءت النتائج كما يبين الجدول الآتي:

جدول (١٠) النتائج الإجمالية لاستجابات العينة حول تحديد واقع الصمت التنظيمي لدى قادة المدارس بمنطقة القصيم (ن=٢١٤)

الأبعاد الفرعية للمحور الثاني	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	المرتبة
البعد الأول: الصمت الإرادي	٥	١.٨١	١.١٢	ضعيفة	٢
البعد الثاني: الصمت الدفاعي	٥	١.٧٩	١.١٤	ضعيفة جداً	٣
البعد الثالث: الصمت الاجتماعي	٥	٣.٨٣	١.٢٩	كبيرة	١
الدرجة الكلية للصمت التنظيمي	١٥	٢.٤٨	١.١٨	ضعيفة	

يتبين من الجدول (١٠) أن المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني: "الصمت التنظيمي" بلغ (٢.٤٨) وبانحراف معياري (١.١٨)، وهي قيم تؤكد على أن الصمت التنظيمي يتوافر بدرجة ضعيفة لدى قادة المدارس بمنطقة القصيم. وربما تعود النتائج إلى أن قادة المدارس يحاولون تجنب سلوك الصمت التنظيمي، وأنهم يتمتعون بالكفاءة العالية واستقلالية الرأي الذي يمكنهم من التعبير والمشاركة الفاعلة التامة لما فيه مصلحة العمل. كما يمكن تفسير ذلك لتفهمهم لدينامية جماعات العمل وبناء عليه تتولد الرغبة لتجنب هذا السلوك. كما قد

يُعزى ذلك لكون البيئة التعليمية تختلف عن غيرها من البيئات التنظيمية الأخرى، وذلك من خلال قناعة قادة المدارس أنهم يقومون بأدوار تربوية وإنسانية تتطلب الكثير من التضحيات وتغليب المصلحة العامة. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة محمد (٢٠١٩)، والتي توصلت إلى أن أسباب الصمت لدى عينة الدراسة جاءت بدرجة منخفضة كما تتفق مع دراسة القرني (٢٠١٥)، والتي توصلت إلى أن ممارسة سلوك الصمت بدرجة ضعيفة لدى أفراد عينة الدراسة. كما تتفق مع دراسة هواري (٢٠١٩)، والتي توصلت إلى أن مستوى الصمت التنظيمي كان منخفض لدى أفراد عينة الدراسة. كما تتفق مع دراسة كارباج (Karbaj & Guclu, 2017) والتي كشفت عن أن درجة الصمت التنظيمي كانت منخفضة. كما تختلف مع كلا من دراسة عوجة (٢٠١٩)، العرياني (٢٠١٦)، خطابية (٢٠١٨)، الوهيبي (٢٠١٤)، وساجيلي (Saygili, 2018)، ودال وآخرون (Dal et al., 2018) والتي توصلت إلى أن ممارسة سلوك الصمت كان بدرجة متوسطة لدى عينة الدراسة. كما تختلف مع دراسة نيكولا، فاكولا، وبورانتاس (Nikolaou, Vakola, & Bourantas, 2011)، وايدو (Idowu, 2019) والتي كشفت عن وجود للصمت التنظيمي لدى عينة الدراسة.

وقد احتل البعد الثالث: "الصمت الاجتماعي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٣) وبانحراف معياري (١.٢٩) وبدرجة كبيرة وربما تعزى هذه النتيجة لكون قادة المدارس على قدر عالي من المهنية، والمسؤولية مما يدفعهم لعدم مناقشة أو إفشاء الأمور الخاصة بالعمل وزملائهم. كما يمكن تفسير ذلك لإقتناع قادة المدارس أنه من حق زملائهم الإطلاع على التعاميم الرسمية، وأنها ليست ذات خصوصية عالية ما لم يتم التأكيد على سرية ذلك، في حين حاز البعد الأول: "الصمت الإرادي" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١.٨١) وبانحراف معياري (١.١٢) وبدرجة ضعيفة، وربما تُعزى هذه النتيجة لمعرفة قادة المدارس بحدود صلاحياتهم، وأن لديهم الكفاءة الإدارية والفنية والثقة للتعبير عن آرائهم وعدم رغبتهم بالإحتفاظ بها. كما قد تشير هذه النتيجة لوعيهم بأهمية الجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية في العمليات الإنتاجية مما يزيد من حرصهم على تنميتها. ويمكن تفسير ذلك بأن قادة المدارس يتحلون بالشجاعة في طرح أفكارهم على الرغم من أن التعبير عن الآراء والأفكار المتعلقة بالتغيير في السلوك الإنساني في المؤسسات التعليمية قد يؤدي للشعور بعدم الأمان مما قد يدفع القائد أن يتخذ قرارا واعيا بأن يبقى صامتا تجنباً للصدام وحوادث المشاكل.

وحصل البعد الثانى: "الصمت الدفاعي" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١.٧٩) وبانحراف معيارى (١.١٤) وبدرجة ضعيفة جداً، وقد تكون جاءت هذه النتيجة على هذا النحو لرغبة قادة المدارس للتطوير المستمر وعدم الخوف من العواقب السلبية التي قد تنتج من ذلك. كما يمكن أن يُعزى ذلك لثقة قادة المدارس العالية بأنفسهم ومقدرتهم على الإنجاز، وربما تُعزى هذه النتيجة لكفاءتهم وثقتهم بأن لديهم المقدرة على التواصل مع المسؤولين والتعبير عن الملاحظات والسلبيات الموجودة في بيئة العمل ولقناعتهم بالمردود الإيجابي عند طرح الآراء ومناقشة الأفكار. كما يمكن تفسير هذه النتيجة أن قادة المدارس يهتمهم المصلحة العامة ومصلحة المدرسة وليس لديهم خوف أو محاباة تدفعهم للإحتفاظ بآراءهم ومقترحاتهم رغبة بالحفاظ على مناصبهم. كما يمكن أن يُعزى ذلك لما يتصف به القادة من خبرة ودافعية شخصية للعمل ووجود ثقة متبادلة بالرؤساء وشعور بالرغبة للتغيير والتطوير لما فيه خدمة العمل.

ولعرض النتائج التفصيلية المرتبطة بكل بعد، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة من قادة المدارس بمنطقة القصيم على عبارات كل بعد، ثم رتبت العبارات - فى كل بعد - تنازلياً فى ضوء قيم متوسطاتها، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

نتائج البعد الأول: الصمت الإرادي
جدول (١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات العينة على بعد الصمت الإرادي

م	العبارات	التكرارات والنسب	درجة الإستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	التبني
			أوافق تماماً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة ضعيفة	أوافق لا				
١	امتنع عن طرح الآراء لتجنب الخلافات مع رؤسائي.	ت	٢٠	٢١	٤٧	٣٦	٩٠	٢.٢٨	١.٣٤	ضعيفة	١
		%	٩.٣	٩.٨	٢٢.٠	١٦.٨	٤٢.١				
٢	امتنع عن مشاركة الاقتراحات لرغبتي بالعمل منفرداً	ت	٥	٩	٢٩	٢٠	١٥١	١.٥٨	١.٠٣	ضعيفة جداً	٤
		%	٢.٣	٤.٢	١٣.٦	٩.٣	٧٠.٦				
٣	احتفظ بأرائي لقناعتي بعدم جدواها لدى المسؤول.	ت	١١	١٦	٣٩	٢٦	١٢٢	١.٩٢	١.٢٣	ضعيفة	٣
		%	٥.١	٧.٥	١٨.٢	١٢.١	٥٧.٠				
٤	اتجنب مشاركة الأفكار لاني منعزل عن زملائي.	ت	٥	٢	١١	٤	١٩٢	١.٢٤	٠.٧٩	ضعيفة جداً	٥
		%	٢.٣	٠.٩	٥.٢	١.٩	٨٩.٧				
٥	اكتفي بتنفيذ التوجيهات حفاظاً على مصلحتي	ت	١١	١٨	٣٤	٥١	١٠٠	٢.٠١	١.٢٠	ضعيفة	٢
		%	٥.٢	٨.٤	١٥.٩	٢٣.٨	٤٦.٧				
المتوسط الحسابي العام											
								١.٨١	١.١٢	ضعيفة	

يظهر من الجدول (١١) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الأول: "الصمت الإرادي" بلغ (١.٨١) ويانحرف معيارى (١.١٢)، وهي قيم تؤكد على أن الصمت الإرادي يتوافر بدرجة

ضعيفة لدى قادة المدارس . وجاءت مؤشرات هذا البعد في أغلبها بدرجة ضعيفة ويتضح أن هناك تبايناً في إجابات عينة الدراسة حيث جاءت الانحرافات المعيارية في هذا البعد بين (١.٣٤-٠.٧٩) مما يدل على اختلاف في التقديرات والتصورات. وقد احتلت العبارة رقم (١): "امتنع عن طرح الآراء لتجنب الخلافات مع رؤسائي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٢٨) وبانحراف معياري (١.٣٤) وبدرجة ضعيفة ويمكن تفسيره بأن قادة المدارس على استعداد لمناقشة الرأي وابداء الملاحظات التي تخدم العمل وأن لديهم الثقة بأن آرائهم لها اعتباريتها وأنها ستجد القبول من المسؤولين، في حين حصلت العبارة رقم (٤): "تجنب مشاركة الأفكار لاني منعزل عن زملائي" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (١.٢٤) وبانحراف معياري (٠.٧٩) وبدرجة ضعيفة جداً، وهذا ربما يشير إلى أن قادة المدارس يتصفون بدرجة عالية من الرشد وأن لديهم وعي بأهمية العلاقات الإنسانية داخل العمل وأثرها في تنسيق جهود الأفراد لخلق جو ملائم يحفز على العمل والإنتاج.

نتائج البعد الثاني: الصمت الدفاعي

جدول (١٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات العينة على بعد الصمت الدفاعي

م	العبارات	الترتيب والنسب	درجة الإستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			أوافق تماماً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة ضعيفة	لا أوافق			
٦	امتنع عن طرح الأفكار الخاصة بتطوير العمل حماية لنفسى.	ت	٢	٦	١٦	٢٥	١٦٥	١.٣٩	٠.٨٢	ضعيفة جداً
		%	٠.٩	٢.٨	٧.٥	١١.٧	٧٧.١			
٧	احافظ على معلومات المدرسة تجنباً للعقوبة.	ت	٤٦	٣٣	٣٣	٣٧	٦٥	٢.٨٠	١.٥٤	متوسطة
		%	٢١.٥	١٥.٤	١٥.٤	١٧.٣	٣٠.٤			
٨	امتنع عن ذكر الحقائق المتعلقة بالمدرسة خشية العقوبة.	ت	١٥	١٣	٢٨	٢٩	١٢٩	١.٨٦	١.٢٦	ضعيفة جداً
		%	٧.٠	٦.١	١٣.١	١٣.٥	٦٠.٣			
٩	امتنع عن مشاركة الآراء لتطوير العمل خوفاً من تحمل المسؤولية.	ت	٨	٤	٨	١٤	١٨٠	١.٣٥	٠.٩٣	ضعيفة جداً
		%	٣.٧	١.٩	٣.٧	٦.٦	٨٤.١			
١٠	امتنع عن الحديث عن ظروف العمل السلبية خشية المساءلة	ت	١٢	٩	١٠	٢٦	١٥٧	١.٥٧	١.١٣	ضعيفة جداً
		%	٥.٦	٤.٢	٤.٧	١٢.١	٧٣.٤			
المتوسط الحسابي العام										
								١.٧٩	١.١٤	ضعيفة جداً

يتضح من الجدول (١٢) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني: "الصمت الدفاعي" بلغ (١.٧٩) وانحراف معياري (١.١٤)، وهي قيم تؤكد على توافره بدرجة ضعيفة جداً لدى قادة المدارس بمنطقة القصيم القصيم وجاءت جميع مؤشرات هذا البعد في أغلبها بدرجة ضعيفة جداً ويتضح أن هناك تبايناً ملحوظاً في إجابات عينة الدراسة حيث جاءت الانحرافات المعيارية في هذا البعد بين (١.٥٤-٠.٩٣) مما يدل على اختلاف في التقديرات والتصورات. وقد احتلت العبارة رقم (٧): "أحافظ على معلومات المدرسة تجنباً للعقوبة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٨٠) وانحراف معياري (١.٥٤) وبدرجة متوسطة وبناءً على هذه النتيجة يمكن القول أن قادة المدارس بحاجة للعمل على التحسين والتطوير بما يخص التعامل مع معلومات المدرسة وأهميتها وعدم مشاركتها مع غير أهل الاختصاص والمسؤولية، في حين جاءت العبارة رقم (٩): "امتنع عن مشاركة الآراء لتطوير العمل خوفاً من تحمل المسؤولية" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (١.٣٥) وبدرجة ضعيفة جداً وانحراف معياري (٠.٩٣) ويمكن تفسير ذلك أن قادة المدارس لديهم الإستعداد لإبداء الرأي وطرح الأفكار وعدم الخوف من أي نتائج عكسية تقع نتيجة ذلك.

نتائج البعد الثالث: الصمت الاجتماعي

جدول (١٣) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات العينة على بعد الصمت الاجتماعي

م	العبارات	التكرارات والنسب	درجة الإستجابة					المتوسط الحسابي	انحرافات المعيارية	درجة التوافق	الترتيب
			أوافق تماماً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة ضعيفة	لا أوافق				
١	امتنع عن إفشاء أسرار زملائي للآخرين.	ت ١٥٥ ٧٢.٤ %	٣١	٨	٣	١٧	٨.٠	٤.٤٢	١.١٧	كبيرة جداً	١
٢	امتنع عن مناقشة التعميم المتعلقة بالمدرسة لخصوصيتها.	ت ٣١ ١٤.٥ %	٢٦	٤٣	٢٥	٨٩	٤١.٦	٢.٤٦	١.٤٨	ضعيفة	٥
٣	اقاوم الضغوطات من الآخرين ولا أفشي أسرار المدرسة.	ت ١٠٣ ٤٨.١ %	٥٥	٢٣	١٣	٢٠	٩.٤	٣.٩٧	١.٣٠	كبيرة	٤
٤	أرفض الإفصاح عن المعلومات التي تسبب الضرر للمدرسة.	ت ١٢١ ٥٦.٥ %	٣٦	٢٨	٩	٢٠	٩.٤	٤.٠٧	١.٣١	كبيرة	٣
٥	أحافظ على المعلومات المتعلقة بالعمل لأنها ملكية المدرسة.	ت ١٢٧ ٥٩.٣ %	٤١	٢٤	٧	١٥	٧.٠	٤.٢١	١.٢٠	كبيرة جداً	٢
المتوسط الحسابي العام											
								٣.٨٣	١.٢٩	كبيرة	

يلاحظ من الجدول (١٣) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث: "الصمت الاجتماعي" بلغ (٣.٨٣) وبانحراف معياري (١.٢٩)، وهي قيم تؤكد على أن الصمت الدفاعي يتوافر بدرجة كبيرة لدى قادة المدارس بمنطقة القصيم. وقد احتلت العبارة رقم (١١): "امتنع عن افشاء أسرار زملائي للآخرين" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٤٢) وبانحراف معياري (١.١٧) وبدرجة كبيرة جداً، وقد يشير ذلك لمتنع قادة المدارس بدرجة عالية من الخلق والأمانة مما يدفعهم لعدم البوح بأسرار وخصوصيات زملاء العمل، وأنهم ملتزمون بما هم مؤتمنون عليه بحكم وظيفتهم، في حين شغلت العبارة رقم (١٢): "امتنع عن مناقشة التعاميم المتعلقة بالمدرسة لخصوصيتها" المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٤٦) وبانحراف معياري (١.٤٨)، وبدرجة ضعيفة، ويمكن أن ترتبط هذه النتيجة بتعامل قادة المدارس مع عدد كبير من التوجيهات والتعاميم الواردة مما يسبب صعوبة لديهم في عدم التطرق لما يرد فيها ومناقشتها بشكل علني. ويمكن القول بأن هذه النتيجة ربما تشير إلى وجود حاجة لتحسين الآلية التي يعمل من خلالها قادة المدارس في هذا الشأن. نتائج التساؤل الثالث:

وينص التساؤل الثالث على: "ما علاقة الارتباط الوظيفي بالصمت التنظيمي لدى قادة المدارس في منطقة القصيم؟".

وللإجابة عن التساؤل الثالث، قام الباحث باستخدام معامل ارتباط "بيرسون" (*Pearson's coefficient*) للكشف عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الارتباط الوظيفي والصمت التنظيمي لدى قادة المدارس بمنطقة القصيم، وجاءت النتائج كما يعرض الجدول الآتي:

جدول (٤) نتائج معامل ارتباط "بيرسون" للعلاقة الارتباطية بين الارتباط الوظيفي والصمت التنظيمي لدى قادة المدارس بمنطقة القصيم (ن = ٢١٤)

أبعاد الصمت التنظيمي				أبعاد الارتباط الوظيفي
الدرجة الكلية للصمت التنظيمي	الصمت الاجتماعي	الصمت الدفاعي	الصمت الإرادي	
// ٠.٠٩٤	* ٠.١٥٦	// ٠.٠٦٠	// ٠.٠١٩ -	الارتباط المادي
// ٠.٠٦٢	** ٠.٢٨٦	// ٠.٠٢٨ -	* ٠.١٤٦ -	الارتباط العاطفي
// ٠.٠٠٥	// ٠.٠٩٦	// ٠.٠٣٣ -	// ٠.٠٦٣ -	الارتباط الإداري
// ٠.٠٦٦	** ٠.٢١٣	// ٠.٠٠٢	// ٠.٠٨٧ -	الدرجة الكلية للارتباط الوظيفي

** دالة عند مستوى ٠.٠١ * دالة عند مستوى ٠.٠٥ // غير دالة

يتبين من الجدول (١٤) النتائج الآتية:

- عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين الدرجة الكلية للارتباط الوظيفي وبين (الصمت الإرادي، الصمت الدفاعي، الدرجة الكلية للصمت التنظيمي). وتختلف هذه الدراسة مع دراسة أكار (AKAR, 2018)، نافع (Nafei, 2016)، روك وآخرون (Ruck et al., 2017)، والتي توصلت لوجود علاقة إيجابية بين الصوت التنظيمي والارتباط الوظيفي. كما تختلف مع دراسة ماهي بالان وشينا (Mahipalan & Sheena, 2018) والتي توصلت لوجود علاقة إيجابية بين الروحانية بالعمل والارتباط الوظيفي. كما تختلف مع دراسة أوليفر (Oliver, 2012) والتي كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين أنماط القيادة والارتباط الوظيفي.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين الدرجة الكلية للارتباط الوظيفي وبين (الصمت الاجتماعي) أي أنه: كلما زاد الارتباط الوظيفي يزداد توجه قادة المدارس لممارسة سلوك الصمت الاجتماعي، وربما تفسر هذه النتيجة بأن الارتباط الوظيفي يساهم في خلق أجواء إيجابية صحية داخل المؤسسات؛ مما يحفزهم على العمل لحفظ حقوق الأفراد العاملين. وتتفق هذه النتائج مع كل من دراسة دراسة (Nafei, 2016) ودراسة أمّاه (Amah, 2018) ودراسة (Tsai, 2018) والتي توصلت لوجود علاقة إيجابية بين الصمت التنظيمي والارتباط الوظيفي.

- عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين الارتباط المادي وبين (الصمت الإرادي، الصمت الدفاعي، الدرجة الكلية للصمت التنظيمي)، بينما توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين الارتباط المادي، وبين (الصمت الاجتماعي) أي أنه كلما زاد الارتباط المادي يزداد توجه قادة المدارس لممارسة سلوك الصمت الاجتماعي، ويمكن أن يُعزى ذلك بأن الارتباط الجسدي والمادي في العمل يخلق بيئة عمل صحية، وفاعلة في تهيئة الأجواء المناسبة لتكوين علاقات إنسانية الأمر الذي ينعكس إيجاباً على دفع الفرد لممارسة سلوك الصمت الاجتماعي.

- عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين الارتباط العاطفي وبين (الصمت الدفاعي- الدرجة الكلية للصمت التنظيمي)، بينما توجد علاقة ارتباطية سالبة دالة احصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين الارتباط العاطفي وبين (الصمت الإرادي) أي أنه: كلما زاد الارتباط

العاطفي قلت احتمالية ممارسة سلوك الصمت الإرادي ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن ارتباط قائد المدرسة عاطفياً بمهامه ينتج عنها شعور بعدم الرغبة بممارسة سلوك الصمت الإرادي. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة بيرزادا وآخرون (Pirzada et al., 2020) التي توصلت إلى أن الصمت التنظيمي يؤثر سلباً على الإرتباط الوظيفي.

- كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين الارتباط العاطفي وبين الصمت الاجتماعي أي أنه: كلما زاد الإرتباط العاطفي تزيد احتمالية ممارسة سلوك الصمت الاجتماعي، ويمكن تفسير ذلك أن القادة لديهم قدرة على التحكم بمشاعرهم وعواطفهم داخل العمل الذي بدوره يكون له مردود إيجابي في ممارسة سلوك الصمت الاجتماعي.

- عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين الارتباط الإدراكي وبين (الصمت الإرادي والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي والدرجة الكلية للصمت التنظيمي).
التوصيات:

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، توصي الدراسة بالتالي:

- ١- دعم قادة المدارس فنيا ومعنوياً وابعادهم عن المشتتات داخل العمل .
- ٢- إيضاح أهمية التعاميم الواردة والتأكيد على سرية معلوماتها متى ما دعت الحاجة.
- ٣- إقامة ورش عمل لدعم وتهيئة قادة المدارس بما يخص تنمية مهارة فصل الحياة الخاصة عن حياة العمل.
- ٤- استقطاب القادة الذي يتبنون سياسة عدم الصمت لما له أثر في مخرجات العملية التعليمية والتربوية.

المراجع

- أبو حطب، فؤاد، وصادق، آمال. (٢٠١٠). *مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- جابر، جابر، وكاظم، احمد. (٢٠٠٩). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*. القاهرة: دار النهضة العربية.
- دهليز، خالد، وحمد، محمد. (٢٠١٦). أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، ٤ (٢٤)، ٢٦-٥٠.
- خطابية، حسين إبراهيم. (٢٠١٨). *واقع الصمت التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد مشكلات وحلول* (رسالة ماجستير، جامعة اليرموك). قاعدة دار المنظومة.
- الرواشدة، إياد. (٢٠١٣). الإرتباط الوظيفي وأثره في الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات الكرك، الطفيلة، معان في جنوب الأردن. *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، ٢ (٤٠)، ٤٧٠-٤٥٧.
- السلمي، علي. (١٩٩٥). *السلوك الإنساني في الإدارة*. القاهرة: دار غريب للطباعة.
- العرياني، محمد. (٢٠١٦). واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم. *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر*، ١٦٨ (٣)، ٨٨٩-٨٣٦.
- عوجة، أزهار. (٢٠١٩). الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية في المعهد التقني/كوفة. *مجلة مركز دراسات الكوفة*، (٥٣)، ٥٦١-٥٩٨.
- القرني، صالح. (٢٠١٥). محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية الديموغرافية. *مستقبل التربية العربية*، ٢٢ (٩٦)، ٣٨٤-٢٩٧.
- اللوذي، موسى. (٢٠١٠). *التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة* (ط.٤). عمان: دار وائل للنشر.
- محمد، إبراهيم. (٢٠١٩). أسباب الصمت التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان. *مجلة المعرفة التربوية*، ٧ (١٣)، ١٤٢-١٧٥.
- المنيف، إبراهيم عبدالله. (٢٠١١). *القيادة والإدارة إعداد القيادة الإدارية العربية*. مجلة المدير.
- هرمان، نوربرت. (٢٠٠٣). *الإدارة بالتوافق الخيط الواصل بين السلطة والتبعية* (هاني صالح، مترجم). الرياض: العبيكان. (العمل الأصلي نشر في ٢٠٠٠).

هواري، معروف. (٢٠١٩). قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانه - غليزان. *مجلة دراسات نفسية وتربوية*، ١٢ (٣)، ١٥٠-١٦٦.

وزارة التعليم. (٢٠١٩). *التعليم تشارك في مشروع القياس الدوري للارتباط الوظيفي*. موقع وزارة التعليم.

وكالة الأنباء السعودية. (٢٠١٨، أكتوبر ١٥). *الخدمة المدنية تنظم ورشة عمل تفاعلية مع ممثلي الجهات الحكومية حول القياس الدوري للارتباط المهني الوظيفي*. <https://cutt.us/eml2Y>

الوهيبي، عبدالله. (٢٠١٤). أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ١٠ (٣)، ٣٦٥-٣٨٩.

المراجع الانجليزية

- AKAR, H. (2018). Organizational silence in educational organizations: a meta-analysis study. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 9(32), 1077-1098.
- Amah, O. E. (2018). Employee engagement in Nigeria: The role of leaders and boundary variables. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44, a1514. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1514>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63(3), 308-323.
- Dal, H., & Baskan, G. A. (2018). The views of teachers working in secondary education institution about organizational silence. *Educational Administration: Theory & Practice*, 24(1), 45-91. <https://doi.org/10.14527/kuey.2018.002>
- Demirtas, Z. (2018). The Relationships between Organizational Values, Job Satisfaction, Organizational Silence and Affective Commitment. *Online Submission*, 4(11), 108-125.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Holbeche, L., & Matthews, G. (2012). *Engaged: unleashing your organization's potential through employee engagement*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- IDOWU, O. F. (2019). Employees' Expectation and Organizational Silence. *Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle: I, Economics & Applied Informatics*, 25(1), 93-102.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

- KARABAĞ KÖSE, E., & GÜÇLÜ, N. (2017). Examining the Relationship between Leadership Styles of School Principals, Organizational Silence and Organizational Learning. *International Online Journal of Educational Sciences*, 9(1), 129-140.
- Karaca, H. (2013). An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: Turkish national police case. *European Scientific Journal*, 9(23), 38-50.
- Latif, N. Z. A., & Arif, L. S. M. (2018). Employee Engagement and Employee Voice. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 7(3), 507-515
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Mahipalan, M. & Sheena. (2018). Role of workplace spirituality and employee engagement in determining job satisfaction among secondary school teachers. *Journal of Management Research*, 18(4), 211-225.
- Marete, F. G. (2014). *The relationship between manager's leadership style and employee engagement in geothermal development company (GDC)* (Doctoral dissertation, University of Nairobi). University of Nairobi Digital Repository. <http://hdl.handle.net/11295/74650>
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational silence: a barrier to job engagement in successful organizations. *International Business Research*, 9(4), 100-117
- Nikolaou, I., Vakola, M., & Bourantas, D. (2011). The role of silence on employees' attitudes "the day after" a merger. *Personnel Review*, 40(6), 723-741.
- Oliver, W. (2012). *The impact of leadership styles on employee engagement in a large retail organisation in the Western Cape* (Doctoral dissertation, University of the Western Cape). UWC Electronic Theses and Dissertations Repository. <http://hdl.handle.net/11394/5067>
- Özyapar, A. H., & Zahid, K. (2017). *Leadership and Employee Engagement in organizations: an analysis on correlation* (Master Thesis, Blekinge Institute of Technology). semantic scholar. <https://cutt.us/Xtt2D>
- Pirzada, Z. A., Mirani, S. H., Phulpoto, N. H., Dogar, H., & Mahar, S. A. (2020). Study of Employee silence, Organizational Justice and Work Engagement: Mediation Analysis. *IJCSNS*, 20(1), 9-14.

- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904-914
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Saygili, G. (2018). Investigation of Organizational Silence Levels by Teachers According to Some Demographic Variable. *European Journal of Contemporary Education*, 7(3), 554-565.
- Singh, B., & Townsley, M. (2020). Making Sense of Georgia School Leader Evaluation: Climate, Engagement and the District Office. *Georgia Educational Researcher*, 17(1), 40-61.
- Tsai, H. Y. (2018). *The Effect of Employee Silence on Employee Well-Being and Work Engagement: The Moderating effect of Mentoring Relationship in Taiwan* (Doctoral dissertation, National Taiwan Normal University). ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Tracy, B. (2011). *Full Engagement!: Inspire, Motivate, and Bring Out the Best in Your People*. Amacom Books.