



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 وتنظيم تربوي - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ووزارة التعليم - المملكة العربية السعودية

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

DOI :10.21608/JYSE.2021.131432

ملخص

هدف الدراسة لكشف واقع الإرتباط الوظيفي، وواقع الصمت التنظيمي لدى قادة مدارس البنين الحكومية التابعة لإدارة التعليم بمنطقة القصيم. والكشف عن العلاقة بين الإرتباط الوظيفي والصمت التنظيمي لدى قادة المدارس. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي والإستبانة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس للمراحل الدراسية الثلاث، وعدهم (٤٦٣). وتكونت العينة من (٢١٤) قائداً. ومن أهم النتائج أن مستوى الارتباط الوظيفي الكلي كان (٤٠.١٢)، وبيانحراف معياري (٠٠.٩٧)، وهي قيم تؤكد على أنَّ الارتباط الوظيفي يتوافر بدرجة كبيرة. وأنَّ مستوى الصمت التنظيمي بلغ (٢٠.٤٨)، وبيانحراف معياري (١٠.١٨)، وهي قيم تؤكد على أنه يتوافر بدرجة ضعيفة. كما لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين الدرجة الكلية للارتباط الوظيفي وبين (الصمت الإرادي، الصمت الداعي، الدرجة الكلية للصمت التنظيمي)، وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً عند مستوى (٠٠٠١) 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 والتأكد 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 الإعتماد 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 تجاهها 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 والسعى 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 تلبى الطموحات التي تتعكس 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 والتطرق 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 سلبياً على المؤسسة، فقد أشارت الإحصاءات أن المؤسسات الأمريكية تකبدت 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 عبد الرحيم كتوّعه 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، فتباين فيها الأفكار والسلوكيات والاحتياجات، الذي يتطلب توفير بيئة صحية تساعده 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 التنبه له داخل المؤسسات لما له من تبعات، وأثار تعلم على عدم انتظام إنتاجية وفاعلية المنظمة فعندما يتمكن هذا السلوك من الفرد داخل المؤسسة فإنه يبدأ بالإرباك النفسي؛ مما يؤثر على الرضا داخل العمل ومن ثم إنهاك وضعف المؤسسة (الوهبي، ٢٠١٤).

وبينجي 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 تناخم وارتباط ووعي كامل بالأهداف التعليمية وأالية تحقيقها، الذي ينعكس على كفاءة المؤسسة التعليمية، وبالتالي يؤثر إيجاباً على مستوى الصمت التنظيمي، فكلما زادت كفاءة المؤسسة انخفض مستوى الصمت التنظيمي فيها (*Demirras, 2018*).

مشكلة الدراسة:

إن التعليم هو الركيزة الأهم والأسمى التي تقوم وتبني عليها المجتمعات، كما أن الحكومات تولي التعليم أهمية عظمى، وتستقطع له نصيباً كبيراً من جهودها ومخططاتها، وهي 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، وإن للأفراد مفاهيم وقيم ووجهات نظر متباعدة والمؤسسات التي تعرف وتولي اهتمام لهذه السلوكيات؛ فإنها تخلق بيئه عمل صحية تساعده في اندماج الأفراد بالمؤسسات ويرفع من مستوى ارتباطهم والتزامهم بالعمل (*هرمان، ٢٠٠٣/٢٠٠٠*).

وأكيدت الدراسات على علاقة الارتباط الوظيفي بأداء الأفراد داخل المؤسسات، حيث أشار دهليز وخليل (٢٠١٦) إلى وجود علاقة قوية بين ارتباط الفرد وأداءه داخل المؤسسات. كما أكد الرواشدة (٢٠١٣) أنه يجب الاهتمام بأبعاد الارتباط الوظيفي داخل المؤسسات لما لها من أثر في تحسين الأداء. كما أكد أوزيبار وزايد (*Özyapar & Zahid, 2017*) أن الإرتباط الفاعل للأفراد في المؤسسات عامل رئيسي 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*) أن 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 (Ruck, Welch, & Menara, 2016; AKAR, 2018؛ Nafei, 2016)؛ 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 وميلiken (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 سلوكاً ثابتاً 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 تبانت 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)، سايجيلى (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 الإرتباط الوظيفي بالصمت التنظيمي؛ فبینت دراسة بيرزادا، میرانی، وفولبیتو، ودوجار، وماهار (Pirzada, Mirani, Phulpoto, Dogar, & Mahar, 2020) أن الصمت التنظيمي يؤثر سلباً على الإرتباط الوظيفي، وكشفت دراسة نافع (Nafei, 2016) عن وجود علاقة إيجابية بين الصمت التنظيمي والإرتباط الوظيفي وأن الصمت التنظيمي عامل مهم في عدم توافر الإرتباط الوظيفي. كما بینت دراسة أماه (Amah, 2018) أن هناك علاقة إيجابية بين الإرتباط الوظيفي والصمت التنظيمي.

ويتضح مما سبق أهمية الارتباط 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 الارتباط 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 الارتباط الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى قادة مدارس البنين في منطقة القصيم؟"

ويمكن صياغة السؤال الرئيس في الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١ - ماوأقع الارتباط الوظيفي لدى قادة المدارس في منطقة القصيم من وجهة نظرهم؟
- ٢ - ماوأقع الصمت الوظيفي لدى قادة المدارس في منطقة القصيم من وجهة نظرهم؟
- ٣ - ماعلاقة الارتباط 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 الارتباط الوظيفي. كما أنها قد تسهم في الكشف عن مسببات الارتباط الوظيفي والصمت التنظيمي وبعض الإجراءات السلوكية لدى قادة المدارس وإعطاء تصورات تجاهها.

الأهمية العملية:

من المؤمل أن تساعد نتائج الدراسة في معرفة واقع الارتباط 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 جسر 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 الإلادى والصمت الدافعى والصمت الإجتماعى.

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 ٤٤٠ / ١٤١ .

مصطلحات الدراسة:

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

عرف 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 عُرف بأنه "مكونات سلوكية ومؤقية لدى القائد داخل المنظمة تدفعه للالتزام والحماس والتركيز لمصلحة المؤسسة" (Macey & Schneider, 2008, p.4). ويُعرف 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)

ويُعرف إجرائياً بأنه رغبة وشعور ايجابي لدى قائد بالمدرسة بالإنتمام والارتباط بالمدرسة وبذل الجهد لكل ما هو في صالحها ورفعه 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 خوفاً من ردود أفعال محتملة" (p. 706).

كما يعرف بأنه "ميل المروءسين 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" (الوهبي، ٢٠١٤، ص. ٣٧٢).

ويُعرف إجرائياً بأنه شعور يتولد لدى قائد المدرسة بعدم الرغبة بابداء 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 لتكوينه وأبعاده. ويتضمن المبحث الثاني الصمت التنظيمي من حيث مفهومه ومسباباته وأنواعه.

المبحث الأول: الإرتباط الوظيفي مفهوم الإرتباط الوظيفي:

يُعرف 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) أن المؤسسات التي تريد رفع مستوى الإرتباط 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 الإرتباط الوظيفي.

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

- ١- بيئة العمل التي تعتبر عامل ومقتاح أساسى لتحقيق الإرتباط الوظيفي.

- ٢- القيادة الفاعلة وهي تعتبر متطلب مهم وضروري لتحقيق الإرتباط الوظيفي.
- ٣- العلاقة بين زملاء العمل وتعتبر عامل مهم لتحقيق الانسجام وارتباط الأفراد داخل المؤسسة.
- ٤- التدريب والتطوير الوظيفي يعد مهم وضروري لأنّه يساعد الأفراد على العمل بتركيز داخل المؤسسة.
- ٥- السياسات والإجراءات والهيكل 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 الإرتباط الوظيفي:
تتطلب الأدوار والمهام المطلوبة من الأفراد داخل المؤسسات حضوراً ذهنياً وبدنياً
لإنجازها، وقد أشار كان (Kahn, 1990) إلى أن الأفراد الذين لديهم ارتباط شخصي داخل
المؤسسات يُسخرون أنفسهم وخبراتهم للقيام بأدوار مهمة لمصلحة المؤسسة، وتتمثل هذه
الأدوار بثلاثة أنماط سلوكية؛ النمط الأول هو الإرتباط الجسدي والمادي وفيه يبادر الفرد
شخصياً بتنفيذ أدوار ومهام تتطلب جهداً بدنياً يكون لها مردود إيجابي لمصلحة المؤسسة،
أما النمط الثاني فهو الإرتباط المعرفي والإدراكي وفيه يُسخر الفرد معارفه ومهاراته الكاملة
فيما يكون له أثر إيجابي على نتائج المؤسسة. وأخيراً الإرتباط العاطفي وذلك بكون الفرد
يقض ومشارك بأحساسه 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 التنبه لها داخل المؤسسات لما له من
تأثيرات، وآثار تعلم على عدم انتظام إنتاجية وفاعلية المؤسسة. فعندما يتمكن هذا السلوك
من الفرد داخل المؤسسة؛ فإنه يبدأ بالإنسحاب النفسي والإرتياض والشك مما يؤثر على الرضا

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

كما أن سلوك الصمت التنظيمي حالة يكون فيها الفرد غير قادر على الإفصاح عما لديه من معلومات وأفكار ومقترنات 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، ويكون داخل المؤسسات لأسباب متعددة منها ما ذكره موريسن وميلiken (*Morrison & Milliken, 2000*) وميلiken، موريسون، وهيلين (*Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003*) :

- ١- الخوف من التغذية السلبية الراجعة.
- ٢- تصورات سلبية لدى المدراء بأن الأفراد أنانيون وأنهم ليسوا جديرين بالثقة.
- ٣- الإعتقاد 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 آرائهم 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 التنبه والنظر لهذه المسببات بوعي تام والعمل على منع حدوثها حتى تتجنب المؤسسات تشكيل سلوك الصمت التنظيمي داخلها.

أبعاد الصمت التنظيمي:

يولي الباحثون اهتماماً كبيراً بدراسة الصمت التنظيمي وأبعاده؛ لما له من أثار يترتب عليها نجاح المؤسسات بشكل عام والتعليمية على وجه الخصوص، وقد ذكر داين، أنج، وبيتيرو (*Dyne, Ang, & Botero, 2003*) ثلاثة أبعاد للصمت التنظيمي، وهي الصمت الإرادي، الصمت الداعي، 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 مقتراحات واراء.

٢- الصمت الداعي، وهو رغبة تكون 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 تعليباً 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 والسعى لإيجاد الحلول المناسبة للتغلب عليه.

منهج الدراسة وإجراءاتها

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الإرتباطي الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة، ولكونه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويهم بوصف ما هو كائن وتفسيره ويهم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الواقع (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 الإعتماد على معادلة (روبيرت ماسون) لتحديد حجم العينة.

أداة الدراسة:

بعد الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة؛ تمت الاستفادة من مقياس الارتباط الوظيفي والذي تم تصميمه بواسطة ريتش، ليبين، وكروفورد (*Rich, Lepine, & Crawford, 2010*) وتم استخدامه من قبل الرواشدة (٢٠١٣) ودهليز وحمد (٢٠١٦). كما تمت الاستفادة 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 يوائماً ويلائم البيئة التي تمت فيها الدراسة.

وتكونت الإستبانة من جزئين؛ الجزء الأول يمثل مقياس الارتباط الوظيفي ويكون من (١٥) عبارة مقسمة على ثلاثة محاور هي الارتباط المادي والارتباط العاطفي والارتباط الإدراكي. أما الجزء الثاني: فيتمثل مقياس الصمت التنظيمي ويكون من (١٥) عبارة مقسمة على ثلاثة محاور هي الصمت الإرادي والصمت الدافعى والصمت الاجتماعي.
أولاً- صدق الإستبانة:

تم التأكيد 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 الاستفادة 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 يرونها 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 ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه، ثم في حساب مدى ارتباط 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		
الدلالة الإحصائية	معامل الإرتباط	رقم العبارة	الدلالة الإحصائية	معامل الإرتباط	رقم العبارة	الدلالة الإحصائية	معامل الإرتباط	رقم العبارة
٠٠١	٠.٨٣٠	١١	٠٠١	٠.٦٤٤	٦	٠٠١	٠.٤٧٣	١
٠٠١	٠.٦٧٢	١٢	٠٠١	٠.٨٠٤	٧	٠٠١	٠.٥١٩	٢
٠٠١	٠.٧٢٨	١٣	٠٠١	٠.٦١٦	٨	٠٠١	٠.٦٠٤	٣
٠٠١	٠.٧٠٨	١٤	٠٠١	٠.٦٤٣	٩	٠٠١	٠.٧٨٩	٤
٠٠١	٠.٦٧٤	١٥	٠٠١	٠.٧٥٦	١٠	٠٠١	٠.٨٢٢	٥

يتبيّن من الجدول (١) أنَّ معاملات ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه جاءت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠٠٠١)، 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 الداعي			البعد الثالث: الصمت الاجتماعي		
الدلالة الإحصائية	معامل الإرتباط	رقم العبارة	الدلالة الإحصائية	معامل الإرتباط	رقم العبارة	الدلالة الإحصائية	معامل الإرتباط	رقم العبارة
٠٠١	٠.٧٢٦	١١	٠٠١	٠.٥٨٣	٦	٠٠١	٠.٧٩٠	١
٠٠١	٠.٦٠٧	١٢	٠٠١	٠.٨٠٤	٧	٠٠١	٠.٤٦٣	٢
٠٠١	٠.٨٧٤	١٣	٠٠١	٠.٧٦١	٨	٠٠١	٠.٧٨١	٣
٠٠١	٠.٨٢٤	١٤	٠٠١	٠.٤٣٧	٩	٠٠١	٠.٥١٣	٤
٠٠١	٠.٩٠٦	١٥	٠٠١	٠.٨٢١	١٠	٠٠١	٠.٧٩٧	٥

يتضح من الجدول (٢) أنَّ معاملات ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠٠٠١)، مما يؤكد على أنَّ عبارات المحور تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق الداخلي.

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

معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للإستبانة	معامل ارتباط البعد بالمحور	الأبعاد الفرعية الإستبانة	محاور الإستبانة
** .٤٦٧	** .٧٤٤	البعد الأول: الارتباط المادي	محور الأول: وأقع الارتباط الوظيفي
** .٤١٧	** .٨٢٤	البعد الثاني: الارتباط العاطفي	
** .٥٨٩	** .٨٠٧	البعد الثالث: الارتباط الإدراكي	
الدرجة الكلية للمحور الأول: واقع الارتباط الوظيفي			
* .٣٩٧	** .٧٨٩	البعد الأول: الصمت الإرادي	محور الأول: وأقع الصمت التنظيمي
** .٤٧١	** .٨٢٠	البعد الثاني: الصمت الدافاعي	
** .٨٥١	** .٧١٧	البعد الثالث: الصمت الاجتماعي	
الدرجة الكلية للمحور الثاني: واقع الصمت التنظيمي			
** .٧٩٣			

* دال عند مستوى (٠٠٠١) * دال عند مستوى (٠٠٠٥)

يتضح من الجدول (٣) النتائج الآتية:

- معاملات ارتباط الأبعاد الفرعية بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي 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 مستوى الدلالة (٠٠٠١) و(٠٠٠٥)؛ مما يؤكد على أن جميع أبعاد الإستبانة تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق الداخلية.

- معامل ارتباط محوري الإستبانة بدرجتها الكلية بلغاً على الترتيب: (٠.٦٢٦)، (٠.٧٩٣)، وكانًا ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠٠٠١)، مما يؤكد على أن محوري الإستبانة يتمتعان بدرجة كبيرة من الصدق الداخلي.

ثانيًا- ثبات الإستبانة:

تم التأكيد من ثبات الإستبانة: 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 الإستبانة بطريقة ألفا كرونباخ (n = ٤٠)

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

يتبيّن من الجدول (٤) أنّ معاملات ثبات الأبعاد الفرعية للإستبانة بطريقة "ألفا كرونباخ" ترواحت بين، (٠.٦٦٣ - ٠.٨٤٣)، كما بلغ معاملي الثبات لمحوري الإستبانة على الترتيب (٠.٨٢٣)، (٠.٨٣٦)، (٠.٨٠٧)، ويبلغ معامل الثبات العام للإستبانة ككل (٠.٨٠٧)، وتؤكّد جميع هذه القيم على أنّ الإستبانة تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات. وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية صالحة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكّد من صدق ثباتات الإستبانة مما يجعل الباحث على ثقة بصلاحية الإستبانة للإجابة على تساؤلاتها وتحليل نتائجها.

طريقة التصحيح ومعيار الحكم على درجة الموافقة:

تم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد درجة الاستجابة بحيث تُعطى الدرجة (٥) للإستجابة أوافق تماماً، 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

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

نتائج الدراسة ومناقشتها

يقدم الباحث عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها وفقاً 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 وقع 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 تنازلياً 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)

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

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

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

وقد أخذ البعد الثاني: "الارتباط العاطفي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤٠٤) وبيانحراف معياري (٠٠٨١) 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 إنجاز الأعمال والمهام، في حين جاء البعد الثالث: "الارتباط الإدراكي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤٠٠١) وبيانحراف معياري (٠٠٩٩) وبدرجة كبيرة، وقد يُعزى ذلك للمهنية العالمية التي يتمتع بها قادة المدارس. والوعي التام بأهمية وحساسية العملية التعليمية الذي يصنع مردوّداً 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 (٣٠٩٣) وبيانحراف معياري (١٠١١) وبدرجة كبيرة. ويرى الباحث أن النتيجة جاءت على هذا النحو لتقدر قادة المدارس لأهمية موقعهم الوظيفي ولإحساسهم بالمسؤولية الملقاة عليهم؛ وذلك يدفعهم للإهتمام 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 رتبت 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 لاستجابات العينة
حول تحديد واقع الارتباط المادي لدى قادة المدارس بمنطقة القصيم

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

يتبيّن من الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الأول: "الارتباط المادي" بلغ (٣.٩٣) وبانحراف معياري (١.١١)، وهي قيم تؤكّد على أن الارتباط المادي يتواجد بدرجة كبيرة لدى قادة المدارس بمنطقة القصيم القصيم وجاءت جميع مؤشرات هذا البعـد في أغلبها بدرجة كبيرة ويتبـحـ أن هناك تباينـاً ملحوظـاً في إجابـات عـينة الـدرـاسـة حيث جـاءـت الإنـحرـافـاتـ

المعيارية في هذا البعد بين (٨٩ - ١٣٠) مما يدل على اختلاف في التقديرات والتصورات. وقد احتلت العبارة رقم (٣): "لدي طاقة ونشاط داخل العمل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤٠٢٥) وبانحراف معياري (٠٠٨٩) 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 (٣٠٤٩) وبانحراف معياري (١٠٣٠) وبدرجة كبيرة وبالإمكان تفسير ذلك أن قائد المدرسة يبذل جهد كبير ويتحمل عبئاً ثقيلاً في أوقات العمل مما يتربّط عليه صعوبة استمرارية العمل لفترات طويلة بنفس العطاء.

نتائج البعد الثاني: الارتباط العاطفي:

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

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

يظهر من الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني: "الارتباط العاطفي" بلغ (٤.٤١) وبانحراف معياري (٠٠.٨١)، 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 أعمالى" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٦٥) وبانحراف معياري (٠٠.٧٣) 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 الهمام 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 أنّهم يباشرون مواقف تعليمية وتربوية مختلفة تضيّف لمعرفتهم وخبرتهم وحكمتهم. وكل هذا يلهمهم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق مكاسب أكبر.

نتائج البعد الثالث: الارتباط الإدراكي

جدول (٩) التكرارات والنسب المنوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول تحديد واقع الارتباط الإدراكي لدى قادة المدارس بمنطقة القصيم

الرتبة	العبارة	نسبة المنوية	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة الاستجابة					العبارات	م	
					لا أوافق	أوافق بدرجة ضعفه	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق تماماً			
٢	كبيرة جداً	٠.٩٧	٤.٢٢		٦	٨	٢٢	٧٥	١٠٣	ت	يمر علي الوقت سريعاً وانا في عملي.	١
					٢.٨	٣.٧	١٠.٣	٣٥.١	٤٨.١	%		
١	كبيرة جداً	٠.٨١	٤.٤٣		٢	٧	١٠	٧٤	١٢١	ت	أكون سعيداً عندما أعمل بتراكيز.	١
					٠.٩	٣.٣	٤.٧	٣٤.٦	٥٦.٥	%		
٤	كبيرة	٠.٩٣	٤.١٢		٣	١١	٢٩	٨٦	٨٥	ت	أكون منهك بمهامي داخل العمل.	١
					١.٤	٥.١	١٣.٦	٤٠.٢	٣٩.٧	%		
٢	كبيرة جداً	٠.٨٧	٤.٢٣		٥	٣	٢٣	٩٠	٩٣	ت	أركز على مهامي داخل عملي.	٤
					٢.٣	١.٤	١٠.٧	٤٢.١	٤٣.٥	%		
٥	متوسطة	١.٤١	٣.٠٤		٥٠	١٦	٦٣	٤٥	٤٠	ت	أجد صعوبة في فصل نفسي عن عملي.	١
					٢٣. ٤	٧.٥	٢٩.٤	٢١.٠	١٨.٧	%		
المتوسط الحسابي العام											٥	
	كبيرة	٠.٩٩	٤.٠١									

يتضح من الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث: "الارتباط الإدراكي" بلغ (٤.٠١) وبانحراف معياري (٠.٩٩)، وهي قيم تؤكّد على أن الارتباط الإدراكي يتوافر بدرجة كبيرة لدى قادة المدارس. وجاءت جميع مؤشرات هذا البعـد في أغلبها بدرجة كبيرة، ويـوضح أن هناك تبايناً ملحوظاً في إجابات عينة الدراسة حيث جاءت الانحرافـات المعيـارية في هذا البعـد بين (١.٤١-٠.٨١)؛ مما يدل على اختلاف في التقديرـات والتـصورـات. وقد جاءت العبـارة رقم (١٢): "أكون سعيداً عندما أعمل بتراكـيز" في المرتبـة الأولى بمتوسط حسابـي (٤.٤٣)

وبانحراف معياري (٠٠.٨١) وبدرجة كبيرة جداً، ويمكن تفسير ذلك أن قائد المدرسة يتمتع بمستوى عالي من المهنية الذي ينعكس إيجاباً على رغبته بالتفرغ والتركيز التام لإنتهاء متطلبات العمل في حين حصلت العبارة رقم (١٥) : "أجد صعوبة في فصل نفسي عن عملي" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣٠٠٤) وبانحراف معياري (١.٤١) وبدرجة متوسطة، وربما يعزى ذلك لأن 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=٤١)

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

يتبيّن من الجدول (١٠) أن المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني: "الصمت التنظيمي" بلغ (٢.٤٨) وبانحراف معياري (١.١٨)، وهي قيمة تؤكّد على أن الصمت التنظيمي يتوافر بدرجة ضعيفة لدى قادة المدارس بمنطقة القصيم. وربما تعود النتائج إلى أن قادة المدارس يحاولون تجنب سلوك الصمت التنظيمي، وأنّهم 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

يعزى ذلك لكون البيئة التعليمية تختلف عن غيرها من البيئات التنظيمية الأخرى، وذلك من خلال قناعة قادة المدارس أنّهم يقومون بأدوار تربوية وإنسانية تتطلب الكثير من التضحيات وتغليب المصلحة العامة. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة محمد (٢٠١٩)، والتي توصلت إلى أنّ أسباب الصمت لدى عينة الدراسة جاءت بدرجة منخفضة كما تتفق مع دراسة القرني (٢٠١٥)، والتي توصلت إلى أنّ ممارسة سلوك الصمت بدرجة ضعيفة لدى أفراد عينة الدراسة. كما تتفق مع دراسة هواري (٢٠١٩)، والتي توصلت إلى أنّ مستوى الصمت التنظيمي كان منخفض لدى أفراد عينة الدراسة. كما تتفق مع دراسة كارباج (*Karbag & Guclu, 2017*) والتي كشفت عن أنّ درجة الصمت التنظيمي كانت منخفضة. كما تختلف مع كلا من دراسة عوجة (٢٠١٩)، العرياني (٢٠١٦)، خطابية (٢٠١٨)، الوهبي (٢٠١٤)، وسايجيلي (*Saygili, 2018*)، ودال وأخرون (*Dal et al., 2018*) والتي توصلت إلى أنّ 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 لإقناع قادة المدارس أنه من حق زملائهم الإطلاع على التعاميم الرسمية، وأنّها ليست ذات خصوصية عالية مالم 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 تعزى 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 بأنّ قادة المدارس يتخلون بالشجاعة في طرح أفكارهم على الرغم من أنّ التعبير عن الآراء والأفكار المتعلقة بالتغيير في السلوك الإنساني في المؤسسات التعليمية قد يؤدي للشعور بعدم الأمان مما قد يدفع القائد أن يتذبذب قراراً واعياً بأن يبقى صامتاً تجنباً للصدام وحدوث المشاكل.

وحصل البعد الثاني: "الصمت الدافعي" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١٧٩) وبانحراف معياري (١١٤) 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 يعزى ذلك لثقة قادة المدارس العالمية 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 ولقائهم بالمردود الإيجابي عند طرح الآراء ومناقشة الأفكار. كما يمكن تفسير هذه النتيجة أن قادة المدارس يهمهم المصلحة العامة ومصلحة المدرسة وليس لديهم خوف أو محاباة تدفعهم للإحتفاظ بأراءهم ومقترناتهم رغبة بالحفاظ على مناصبهم. كما يمكن أن يعزى ذلك لما يتصرف 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 - في كل بعد - تنازلياً في ضوء قيم متوسطاتها، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

نتائج البعد الأول: الصمت الإرادي
جدول (١١) التكرارات والنسب المئوية والمت渥سطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على بعد الصمت الإرادي

رقم	نوع التأثير	متوسط المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة						الكلمات وبيانات	العبارات	م				
				لا أافق	أوافق بدرجة ضعيفة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق تماماً	متوسط الحسابي العام							
١	ضعف	١.٣٤	٢.٢٨	٩٠	٣٦	٤٧	٢١	٢٠	ت	امتنع عن طرح الآراء لتجنب الخلافات مع رؤسائي.	١					
				٤٢.١	١٦.٨	٢٢.٠	٩.٨	٩.٣								
٤	ضعف جداً	١.٠٣	١.٥٨	١٥١	٢٠	٢٩	٩	٥	ت	امتنع عن مشاركة الاقتراحات لرغبيتي بالعمل منفرداً	٢					
				٧٠.٦	٩.٣	١٣.٦	٤.٢	٢.٣								
٣	ضعف	١.٢٣	١.٩٢	١٢٢	٤٦	٣٩	١٦	١١	ت	احتظر بأرائي لقناعتي بعدم جدواها لدى المسؤول.	٣					
				٥٧.٠	١٢.١	١٨.٢	٧.٥	٥.١								
٥	ضعف جداً	٠.٧٩	١.٢٤	١٩٢	٤	١١	٢	٥	ت	تجنب مشاركة الأفكار لاني منعزل عن زملائي.	٤					
				٨٩.٧	١.٩	٥.٢	٠.٩	٢.٣								
٢	ضعف	١.٢٠	٢.٠١	١٠٠	٥١	٣٤	١٨	١١	ت	اكتفي بتغذية التوجيهات حفاظاً على مصلحتي	٥					
				٤٦.٧	٢٣.٨	١٥.٩	٨.٤	٥.٢								
ضعيفة				المتوسط الحسابي العام												
١.١٢																

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

ضعيفة لدى قادة المدارس . وجاءت مؤشرات هذا البعد في أغلبها بدرجة ضعيفة ويوضح أن هناك تبايناً في إجابات عينة الدراسة حيث جاءت الانحرافات المعيارية في هذا البعد بين (٠.٧٩ - ١.٣٤) 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 يتصرفون 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 الدافعى

جدول (١٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على بعد الصمت الدافعى

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

يتضح من الجدول (١٢) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني: "الصمت الدافعي" بلغ (١٠.٧٩) وانحراف معياري (١٠.١٤)، وهي قيم تؤكد على توافر بدرجة ضعيفة جداً لدى قادة المدارس بمنطقة القصيم القصيم وجاءت جميع مؤشرات هذا البعـد في أغلبها بدرجة ضعيفة جداً ويـتضح أن هناك تبايناً ملحوظاً في إجابات عينة الدراسة حيث جاءت الإنحرافـات المعيارية في هذا البعـد بين (١٠.٥٤ - ١٠.٩٣) مما يدل على اختلاف في التقديرات والتصورـات. وقد احتلت العبارة رقم (٧): "أحافظ على معلومات المدرسة تجنبـاً للعقوبة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢٠.٨٠) وبانحراف معياري (١٠.٥٤) وبردة متوسطة وبناء على هذه النتيـجة يمكن القول أن قادة المدارس بحاجـة للعمل على التحسـين والتـطوير بما يخص التعـامل مع معلومات المدرسة وأهميتها وعدم مشاركتـها مع غير أهل الإختصاص والمسؤولية، في حين جاءت العبارة رقم (٩): "امتنـع عن مشاركة الآراء لتطـوير العمل خوفـاً من تحـمـل المسؤولية" في المرتبـة الخامـسة والأخـيرة بمتوسط حسابي (١٠.٣٥) وبردة ضعـيفة جداً وبانحراف معياري (٠٠.٩٣) ويمكن تفسـير ذلك أن قادة المدارس لديـهم الإستعداد لإبدـاء الرأـي وطرح الأفـكار وعدـم الخـوف من أي نـتـائـج عـكـسـية تـقـع نـتـيـجة ذلك.

نتائج البعـد الثالث: الصـمت الاجتماعي

جدول (١٣) التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافـات المعيـارية لـاستـجابـات

العينـة على بعد الصـمت الاجتماعي

الـرـقم	الـصـفة	نـسبة	مـتوسط	انـحرافـ	درجة الإـستـجـابة					الـعـبارـات	مـ							
					لا	أوـاقـفـ	أوـاقـفـ	أوـاقـفـ	أوـاقـفـ									
١	كبـيرـة جـداً	١.١٧	٤.٤٢		١٧	٣	٨	٣١	١٥٥	ت	امتنـع عن إـفـشاء أـسـرـار زـملـانيـلـلـآخـرين.	١						
					٨.٠	١.٤	٣.٧	١٤.٥	٧٢.٤	%								
٥	ضـعـفـة	١.٤٨	٢.٤٦		٨٩	٢٥	٤٣	٢٦	٣١	ت	امتنـع عن منـاقـشـة العـالـيمـينـ المتـعلـقةـبـالـمـدـرـسـةـ لـخـصـوصـيـتهاـ.	١						
					٤١.٦	١١.٧	٢٠.١	١٢.١	١٤.٥	%								
٤	كبـيرـة	١.٣٠	٣.٩٧		٢٠	١٣	٢٣	٥٥	١٠٣	ت	اقـامـ الضـغـوطـاتـ منـ الآخـرينـ وـلاـ أـفـشـيـ أـسـرـارـ المـدـرـسـةـ.	١						
					٩.٤	٦.١	١٠.٧	٢٥.٧	٤٨.١	%								
٣	كبـيرـة	١.٣١	٤.٠٧		٢٠	٩	٢٨	٣٦	١٢١	ت	أـرـفـضـ الـأـفـاصـاحـ عـنـ المـعـلـومـاتـ التـيـ تـسـبـبـ الضـرـرـ للـمـدـرـسـةـ.	١						
					٩.٤	٤.٢	١٣.١	١٦.٨	٥٦.٥	%								
٢	كبـيرـة جـداً	١.٢٠	٤.٢١		١٥	٧	٢٤	٤١	١٢٧	ت	أـحـفـظـ عـلـىـ المـعـلـومـاتـ المـتـعلـقةـ بـالـعـمـلـ لـأـنـهـ مـلـكـيـةـ المـدـرـسـةـ.	١						
					٧.٠	٣.٣	١١.٢	١٩.٢	٥٩.٣	%								
المتوسط الحـسابـيـ العامـ																		
كبـيرـة																		
١.٢٩																		
٣.٨٣																		

يلاحظ من الجدول (١٣) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث: "الصمت الاجتماعي" بلغ (٣.٨٣) وبانحراف معياري (١.٢٩)، وهي قيم تؤكّد على أن الصمت الدافعى يتوافر بدرجة كبيرة لدى قادة المدارس بمنطقة القصيم. وقد احتلت العبارة رقم (١١): "امتنع عن إفشاء أسرار زملائي لآخرين" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٤٢) وبانحراف معياري (١.١٧) وبدرجة كبيرة جدًا، وقد يشير ذلك لتمتع قادة المدارس بدرجة عالية من الخلق والأمانة مما يدفعهم لعدم البوح بأسرار وخصوصيات زملاء العمل، وأنهم متزمون بما هم مؤمنون 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 إحصائيةً 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 الدافعى الإرادي
// ٠٠٩٤	* ٠.١٥٦ // ٠.٠٦٠ // ٠.١٩ -
// ٠٠٦٢	** ٠.٢٨٦ // ٠.٠٢٨ - * ٠.١٤٦ -
// ٠٠٥٥	// ٠.٠٩٦ // ٠.٠٣٣ - * ٠.٠٦٣ -
// ٠٠٦٦	** ٠.٢١٣ // ٠.٠٠٢ // ٠.٠٨٧ -

* دالة عند مستوى ٠٠١ * دالة عند مستوى ٠٠٥ // غير دالة

يتبع من الجدول (٤) 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 وأخرون (Ruck et al., 2017)، والتي توصلت لوجود علاقة إيجابية بين الصوت التنظيمي والإرتباط الوظيفي. كما تختلف مع دراسة ماهي بالان وشينا (Mahipalan & Sheena, 2018) والتي توصلت لوجود علاقة إيجابية بين الروحانية بالعمل والإرتباط الوظيفي. كما تختلف مع دراسة أوليفر (Oliver, 2012) والتي كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين أنماط القيادة والإرتباط الوظيفي.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً عند مستوى (.٠٠١) بين الدرجة الكلية للارتباط الوظيفي وبين (الصمت الاجتماعي) أي أنه: كلما زاد الإرتباط الوظيفي يزداد توجه قادة المدارس لممارسة سلوك الصمت الاجتماعي، وربما تفسر هذه النتيجة بأن الإرتباط 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 (Tsai, 2018) ودراسة أماد (Amah, 2018) ودراسة (Nafei, 2016) والتي توصلت لوجود علاقة إيجابية بين الصمت التنظيمي والإرتباط 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 (.٠٠٥) بين الارتباط المادي، وبين (الصمت الاجتماعي) أي أنه كلما زاد الإرتباط المادي يزداد توجه قادة المدارس لممارسة سلوك الصمت الاجتماعي، ويمكن أن يعزى ذلك بأن الإرتباط 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 (.٠٠٥) بين الارتباط العاطفي وبين (الصمت الإرادي) أي أنه: كلما زاد الإرتباط

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 سلبياً على الارتباط الوظيفي.

- كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً عند مستوى (.001) بين الارتباط العاطفي وبين الصمت الاجتماعي أي أنه: كلما زاد الارتباط العاطفي تزيد احتمالية ممارسة سلوك الصمت الاجتماعي، ويمكن تفسير ذلك أن القادة لديهم قدرة على التحكم بمشاعرهم وعواطفهم داخل العمل الذي يدوره يكون له مردود إيجابي في ممارسة سلوك الصمت الاجتماعي.

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

التصنيفات:

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

- ١- دعم قادة المدارس فنياً ومعنوياً وابعادهم عن المشتتات داخل العمل .
- ٢- إيضاح أهمية التعاميم الواردة والتأكد 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 والترويجية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- جابر، جابر، وكاظم، احمد. (٢٠٠٩). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. القاهرة: دار النهضة العربية.
- دهلizer، 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)، ٥٠-٢٦.
- 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، إباد. (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.
- العربياني، محمد. (٢٠١٦). واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، ١٧١(٣)، ٨٣٦-٨٩٦.
- عوجة، أزهار. (٢٠١٩). الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنات التنظيمية دراسة تحليلية في المعهد التقني/كرفه. مجلة مركز دراسات الكوفة، ٥٣(٥)، ٥٦١-٥٩٨.
- القرني، صالح. (٢٠١٥). محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية الديموغرافية. مستقبل التربية العربية، ٢٢(٩٦)، ٢٩٧-٣٨٤.
- اللوзи، 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 وإعداد 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 زيانة - غليزان. مجلة دراسات نفسية وتنمية، 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 ممثلين للجهات الحكومية حول القياس الدوري للارتباط المهني الوظيفي. <https://cutt.us/eml2Y>

الوهبي، عبدالله. (٢٠١٤). أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي. *المجلةالأردنية 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., & GÜCLÜ, 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.