

مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم

الدكتور . عايد احمد خوالده

الملخص هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة، وتقصي العلاقة بينه وبين الأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مدارس التعليم الخاص في لواء الجامعة والبالغ عددهم (٨٥٠٠) معلم ومعلمة (١٩٢٠) من الذكور، (٦٥٨٠) من الإناث، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (٨٨٠) معلماً ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية (١٩٢) من الذكور و(٦٥٨) من الإناث، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لغايات تحقيق أهداف الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة كان متوسطاً، إذ حظيت جميع مجالات الصمت التنظيمي بمستوى متوسط وجاءت مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب متوسطاتها على النحو الآتي: الصمت القائم على المبادئ (٣,٦٢)، الصمت القائم على المنفعة (٣,٥٩) الصمت القائم على الإذعان والخوف (٣,٥٨) وبلغ المتوسط الكلي (٣,٥٩). كما أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة عن مستوى الصمت تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وفروقاً تعزى لمتغير الخبرة على مجال الصمت القائم على المنفعة لصالح أصحاب الخبرة (أقل من ٥ سنوات) عند مقارنتها مع أصحاب الخبرة (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات)، أمّا فيما يتعلق بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومدرسات المدارس الخاصة في لواء الجامعة، فقد حظي النمط القيادي الديمقراطي بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٨) وبمستوى مرتفع، بينما حظي النمط القيادي الأوتوقراطي والتسبيبي على متوسطين حسابيين على التوالي بلغا (٣,٦٦) (٣,٥٧) وبمستوى متوسط، وأظهرت النتائج كذلك أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الصمت التنظيمي وبين الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين والمدرسات إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٣٦٩) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠). وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصى الباحث بعدة توصيات كان من أبرزها تعزيز ممارسة مديري ومدرسات مدارس لواء الجامعة للنمط القيادي الديمقراطي، توجيه البرامج التدريبية نحو تغيير معتقدات المديرين البيروقراطية، وتفعيل قنوات الاتصال بين المعلمين والمديرين ومنح المعلمين سقفاً أعلى من الحرية لإبداء آرائهم وأفكارهم ذات العلاقة بمشكلات العمل.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، الأنماط القيادية، المدارس الخاصة في الأردن.

Abstract

The level of organizational silence for teachers (male and female) of private schools of Al-Jame'a district and its relation with their principals leadership prevailed patterns

The study aimed to define the level of organizational silence for teachers (male & female) of the private schools in Al-Jame'a district, and to investigate its relation with the prevailed leadership of their principals.

The study society consisted of all teachers (male & female) in the private schools in Al-Jame'a district, their number (8500) teacher, (1920) male teachers, (6580) female teacher. The study was applied upon a random sample consisted of (880) teacher, (192) from male teachers and (658) female teacher.

The researcher used the correlative descriptive approach in order to achieve the study objectives.

The results of the study revealed that the level of the organizational silence for the teachers of the private schools was median, so the all fields of the organizational silence were in median level and arranged in descending order upon its medians as following: The silence on the base of principles (3.62). The silence on the base of benefit (3.59). The silence on the base of bow and fear (3.58).

The total median was (3.59). The results also revealed that there is differences with statistical significant in the sample responses about the organizational level attributed to the variable of gender to the benefit of female teachers, and differences attributed to the variable of experience from (5 to less than 10 years) but about the leadership patterns that prevailed in private schools principals at Al-Jame'a district, the results were as following:

The democratic leadership with high average (3.68). Whereas the autocratic leadership, with median level (3.57), also the careless leadership pattern was with medium level (3.66). The results also revealed that there is a correlation with positive relation between the organizational silence and the prevailed leadership patterns of the headmasters and headmistresses, so the coefficient factor reached to (0.369) with significant level (0.000).

At the shade of the study results, the researcher recommended many recommendations the most important to reinforce the usage of the democratic leadership pattern, and to direct the training programs towards changing the bureaucratic believes of the principals, and to activate the communication channels between the teachers and principals, and to grant teacher and open free to present their opinions and ideas that related to the work problems.

Keywords: Organizational silence, Leadership patterns, The private schools in Jordan.

مقدمة:

لقد تنامي الاهتمام بحقوق الإنسان في حريته في التعبير عن آرائه وأفكاره بشكل ملحوظ ومعبر عنه بالوثائق المتعلقة بحقوق الإنسان على اعتباره ضرورة من ضرورات الحياة وحاجة من حاجات الوجود الإنساني إذ أقرت المادة (١٩) من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر عن الأمم المتحدة الحاجة إلى حماية حرية التعبير للأفراد في مختلف السياقات التي يشغلونها.

وقد أتى هذا الاهتمام كمحصلة لإرهاصات فلسفية وبحثية في هذا المضمار تحديداً، إذ وفر الإرث الفلسفي والنظري نتاجاً نوعياً وفريداً أبرز أهمية وضرورة حرية التعبير وخطورة قمعها وكبتها، وقد تلونت تلك الطروحات بتلون الفلاسفة والمنظرين ومرجعياتهم وخلفياتهم الثقافية والسياسية والاقتصادية والتربوية والأيدولوجية. فإن تناول مفهوم الصمت أو المجاهرة (الصوت) بمعزل عن التأصيل الفلسفي لهما ليعد نقصاً مخرلاً في مسألة البحث، واستثناءً غير مقبول لتقصي جذور المفهومين الذي يقتضي تناول أحدهما تناول الآخر، فعلى الصعيد الفلسفي كان لطروحات الفلاسفة دوراً كبيراً في توجيه البحث في هذا الميدان وتقعيداً لأصوله، إذ أكدوا أهمية حرية التعبير وأنها جديرة بالاستماتة في الدفاع عنها وعدوها قيمة جوهرية وإدراكاً لمعنى آدمية الإنسان وأن تقبيدها ليعد انتهاكاً لاستقلالية الإنسان وكرامته، وقدّم جون رسل الوارد في فايجل ووربيرتن (٢٠١٣) مجموعة من الحجج التي تستند إليها حرية التعبير منها: النفعية والأخلاقية التي تشجع الحوار الضروري لإحداث الديمقراطية بفعالية، إذ أن القرارات الصائبة تحتاج إلى كم كبير من الأفكار المتنوعة والمعارضة للطرح العام، وأن الحقيقة مهمة ومهما وصل مدى تأكد الشخص من معرفته للحقيقة فلا يزال رأيه يحتمل الخطأ، وضرورة وجود سوق حرة للأفكار لتجلي الحقيقة واستبعاد الخطأ، وأن الحوار النشط في ظل وجود آراء متباينة يعيد الحيوية للآراء، وأن الإيمان بحجة العصمة من الخطأ معضلة من المعاضل التي تعترض حرية التعبير لأننا نخطئ حتى في المسائل التي لا جدال فيها، وأن حرية معارضة الآراء التقليدية شرط من شروط التطور الفكري والتقدم، وأشار إلى ما أسماه بحجة العقائد الميتة، الذي يعني أن الإيمان بالرأي دون مناقشة سينتهي به الحال إلى اعتناقه كعقيدة ميتة، كما أكد حجة الصواب الجزئي التي تعني احتمال وجود عناصر من الحقيقة ضمن رأي خاطئ بمجمله.

ولقد أسندت هذه الرؤى الفلسفية مراحل التنظير في ميدان العمل الإداري والإدارة التربوية تحديداً وذلك في التحول في العاملين من مرحلة الإقصاء والتهميش إلى مرحلة المشاركة والتمكين انسجاماً مع تغير معتقدات القادة عن أهمية مشاركتهم بأرائهم وأفكارهم وبناء جسور من الثقة المنظمية وإيمانهم بأن لدى المرؤوسين قدرة على المشاركة في توجيه المنظمة وتحقيق أهدافها بل وإحداث تغيير حقيقي فيها.

ولكن تكمن الخطورة في أن الصمت في المنظمات اليوم وعلى اختلاف أنواعها قد يشير إلى حالة من التجاوز على حرية المرؤوسين فيها، وأن اختلاف الدوافع بين أنواع الصمت ليعد أمراً أكثر خطورة على تلك المنظمات، فالصمت القائم على الإذعان أقل خطراً من الصمت القائم على الوعي الذي قد يقود تنظيمه عبر فترة

من الزمن إلى ما يعرف بالمعارضة (كاسنج، ١٩٩٩) تلك المعارضة التي أصبحت سمة بارزة و ظاهرة لدى كثير من المنظمات كرد فعل واضح وجلي للكبت والإسكات المؤجل لدى المرؤوسين.

ومع أن الدراسات التي تناولت متغير الصمت التنظيمي وربطته بمتغيرات أخرى كاتخاذ القرارات، والولاء التنظيمي، والعوامل الكبرى للشخصية، والثقة التنظيمية، والأداء التنظيمي، إلا أنها أشارت جميعها إلى أن هناك دوراً ملحوظاً لقيادة المنظمات في ممارسة الصمت من عدمه (خنتانة، ٢٠٠٤؛ المجالي، ٢٠٠٢؛ عبود، ٢٠١٦؛ الشوابكة، ٢٠٠٧).

فالصمت أو الصوت (المجاهرة) هما سلوكان تابعان لمتغير رئيس مهم ألا وهو النمط القيادي، إذ يعبر الصمت عن ردة فعل طبيعية لممارسة السلوك القيادي الأوتوقراطي بينما يعبر سلوك الصوت (المجاهرة) عن ممارسة السلوك القيادي الديمقراطي الذي يعطي للعاملين سقفاً أعلى من الحرية، الأمر الذي يستعدي ربط متغيري الصمت والصوت عند دراستهما في المنظمات الإدارية بنمط القيادة السائد في تلك المنظمات على اعتبار أن الصوت (المجاهرة) هو محصلة الحرية وأن الصمت محصلة للتسلط والقمع والإقصاء.

وقد أكدت الدراسات التي تناولت موضوع الصمت والصوت التنظيميان على علاقتهما بممارسة النمط القيادي وانعكاس ذلك على إنجاز المرؤوسين وأدائهم وتقديراتهم لتبني نوع من أنواع الصمت أو الصوت في ضوء تلك المعطيات السائدة في مناخ العمل (Zehir, 2011; Bagheri et al., 2012).

مشكلة الدراسة:

إن المتتبع الحصيف لمسار التعليم الخاص في الأردن يرى أنه مرَّ بمرحلتين متميزتين في الرؤى والتطلعات والأهداف، أولاهما: مرحلة التعليم الخاص المستند إلى رؤى وفكر وأيديولوجيات جماعات وطوائف وجمعيات، منحت حرية كافية إبان الحكم العثماني في إنشاء مدارس خاصة تخدم مصالح تلك الطوائف والجمعيات والجماعات، إلى أن قامت إمارة شرقي الأردن بتعديلات على القانون العثماني عام ١٩٢٦ أكدت حق هذه الجماعات في تولي مسؤولية تقديم الخدمة التعليمية وتوالى تأكيد هذا الحق، الذي أكدته فيما بعد التشريعات الصادرة كنظام المعارف (٢) لعام (١٩٣٩) الذي تناول في فصله السادس موضوع المدارس الخاصة، إلى أن جاء الدستور الأردني عام (١٩٤٦) ليعتبر هذا الحق دستورياً لتلك الجماعات في تأسيس مدارس خاصة يوكل إليها التعليم، وفي عام (١٩٦٤) صدر قانون التعليم العام الذي وضع أول تنظيم تشريعي للمدارس الخاصة في إطار النظام التعليمي الأردني وتنوعت في ضوئه المدارس إلى مدارس للجمعيات الإسلامية، وللطوائف المسيحية، وللجمعيات التبشيرية (الحصيني، وسلامة، ٢٠٠٠).

وظل العمل التعليمي والتربوي في تلك المدارس رهن بتوجهات رؤى وأفكار الموجودين لتلك المدارس، إذ ركزت على جوهر العمل التربوي والتعليمي، وكان اختيارها لمديري ومعلمي تلك المدارس قائماً على الانتقائية لمداخلات العملية التعليمية التعلمية، فكان ديدنها الاستثمار في الفكر الذي يخدم توجهاتها أكثر من التفكير في البعد الاستثماري المادي.

أمّا المرحلة الثانية: فهي مرحلة التعليم المستند إلى الاستثمار والربحية، كانت بدايتها في مطلع القرن العشرين، في ظل ظروف ساهمت في إيجادها، تمثلت في الطلب المتزايد على التعليم من جهة وتدني مستوى الثقة بالتعليم الحكومي، وسعي أولياء الأمور الحثيث في البحث عن فرص تعليم نوعي لأبنائهم (الأنصاري، ٢٠٠٠). الأمر الذي جعل هذا القطاع مجالاً مشجعاً للاستثمار فيه فتهافت المستثمرون للاستثمار في هذا الميدان. مسجلين نسب أرباح عالية قدرت حسب بعض الإحصاءات المالية بـ (٤٠%) مما جعل الأمر مدعاة لاستجلاب وتحول الاستثمارات من القطاعات الأخرى إلى الاستثمار في هذا المجال، لكن فكرة تسليع التعليم من مناظير اقتصادية بحتة أفقدت العملية التعليمية جوهر رسالتها ومبادئها التربوية مما أضّر في جوهر العمل التربوي وأفقده بوصلته الموجهة (Amad, 2010).

ففي ظل تراخي المؤسسات التشريعية عن إصدار تشريعات ناظمة وضابطة لهذا القطاع وإطلاق يد المستثمرين وعلى اختلاف مرجعياتهم فيه، والاكتفاء برقابة صورية شكلية متواضعة تجلت مشكلات عديدة لا يمكن السكوت عنها، الأمر الذي جعل وزارة التربية والتعليم في الآونة الأخيرة تعير جلّ اهتمامها لميدان التعليم الخاص وتسّن بعض التشريعات الناظمة للعمل فيه مثل مشروع نظام تصنيف المؤسسات التعليمية الخاصة الذي رفع إلى ديوان التشريع ومازال قيد العمل، وما كان هذا المشروع ليكون لولا ارتفاع وتيرة المطالبة بحقوق العاملين في هذا القطاع من معلمين وإداريين في ظل غياب المظلات التي تقيهم تغول المستثمرين على حقوقهم إذ تشير التقارير الصادرة إلى حرمان هذه الفئات من مظلة الضمان الاجتماعي، وتدني مستوى أجورهم وتلاعب المستثمرين في عقود عملهم، وحرمانهم من أدنى حقوقهم الوظيفية فعلى سبيل المثال لا الحصر يتقاضى (١١٩٠٩) من المؤمن عليهم في ميدان التعليم الخاص أجوراً لا تزيد عن (١٩٠) ديناراً أردنياً، وأن ما نسبته (١١,٥%) يعملون بدون عقود، وأن من يعملون بعقود لا يستطيعون الحصول على نسخة منها (السبيل، ٢٠١٦).

ففي ظل المعطيات السابقة، وتحكم المستثمرين في مصير العاملين في هذا القطاع، وامتلاكهم لصلاحيات إنهاء عقود العاملين من معلمين وإداريين دون رقيب أو حسيب، أضحت أدوار هؤلاء العاملين شكلية صورية، موجهة بطريقة مباشرة من المستثمرين في هذا العمل، وانعدمت مناهج الإبداع وصارت جهود العاملين محكومة برغبات المالكين وبجني الأرباح دون أدنى اعتبار لجوهر العمل التربوي، وسادت مناهج الخوف على مصدر الرزق، وتجلت حالة من الإذعان في الممارسة بما يخدم مصالح المالكين لهذا القطاع.

فالإدارات المدرسية تعمل بتوجيه من المالكين، فالإدارة الحقيقية هي إدارة في الظل وتقيم في كثير من الأحيان في تلك المدارس، فالمديرون لا ينطلقون من معتقدهم التربوية التي هي حصيلة خبراتهم في ميدان العمل التربوي، فهم يتخلون عنها، فأنماطهم القيادية هي حصيلة إدراكاتهم لتوجهات المالكين التي لا تستند في كثير من الأحيان إلى أصول نظرية في ميدان العمل التربوي وقد أكدت ذلك كثير من الدراسات التي تناولت مشكلات هذا القطاع (البنّا، ٢٠٠٣، دواني وديراني، ١٩٩٥، المساد وآخرون، ١٩٩٩).

أمّا المعلمون فإن ممارستهم لأدوارهم محكومة حتماً بهذه التوجهات تنفيذ ما يطلب منهم، إذ تشكلت لديهم إدراكات عبر خدمتهم في هذا القطاع بأن لا مجال لإبداء الآراء والأفكار التي تخدم العمل طالما يوجد مستثمرون هم أدرى بمصالح مدارسهم ومؤسساتهم التعليمية، وأن بقاءهم رهن لصمتهم وتنفيذ ما يطلب منهم فقد يكون صمتهم خوفاً وإذعاناً على مصالحهم، أو مجاملة على حساب العمل لدعم علاقاتهم مع مديريهم وإرضائهم وبالتالي إرضاء المستثمرين أنفسهم، أو أن صمتهم حالة من الكبت المؤجل قد يعلنون عنه في لحظة ما مهما ترتب عليه من نتائج.

وفي مقابل كل ذلك وإن كان ما تقدم يشكل ظاهرة لا يمكن تعميم هذه الحالة على كل المدارس العاملة في هذا القطاع في ظل أن بعضها أسهم إسهاماً فاعلاً في مسيرة التعليم الأردني، وأفرز مخرجات فريدة ونوعية في مجال التعليم، ويسجل له ممارسات متميزة، وينعم العاملون فيه من معلمين وإداريين بحالة من الرضا، وتسوده مناخات مفعمة بالإبداع والتجلي، لذا تلخصت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي الآتي:

ما مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة وما علاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظرهم؟
2. هل تختلف استجابات عينة الدراسة عن مستوى الصمت التنظيمي عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ باختلاف: (نوعهم الاجتماعي، خبراتهم)؟
3. ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها؟
4. هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى الصمت التنظيمي وأبعاده وبين الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين والمديرات في مدارس لواء الجامعة؟

أهمية الدراسة:

انبثقت أهمية الدراسة مما يلي:

1. الأهمية النظرية: يمكن أن تقدم هذه الدراسة معرفة نظرية مهمة في مجال استقصاء الأدب النظري والدراسات السابقة في مجال الصمت التنظيمي للباحثين في ميدان الإدارة التربوية، لما وفرت من دراسات أجنبية حول هذا الموضوع هذا من ناحية ومن ناحية أخرى في إعادة استقراء أنواع جديدة للصمت التنظيمي تمثلت في: الصمت الإذعاني والصمت المنفعي والصمت المتمركز على المبادئ على هدي مما قدمه الأدب النظري والدراسات السابقة وربطه بالأنماط القيادية التي تناولتها كثير من الدراسات والبحوث في العلاقة بين هذين المتغيرين، الذي يعد ميزة لهذه الدراسة في ظل شح الدراسات العربية - على حد

علم الباحث - التي تناولت هذه المتغيرات، مما يجعل هذه الدراسة عتبة لدراسات أخرى تربط الصمت التنظيمي بمتغيرات ذات أثر وعلاقة في ممارسة العمل الإداري.

٢. الأهمية التطبيقية: يمكن أن تسهم أدوات هذه الدراسة ونتائجها في أن تكون معيناً للقادة التربويين في المؤسسات التعليمية للكشف عن أسباب صمت العاملين، ومكينزمات تفعيل الصوت (مجاهرة العاملين) كونها تغذية راجعة، وعملية ضابطة للعمل الإداري ذات فائدة في إصلاح العمل واستثمار إمكانات العاملين واستجلاء مكامن قوتهم في إيجاد مناخ إبداعي وإضافات نوعية تحقق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية.

مصطلحات الدراسة:

عرفت المصطلحات التي وردت في الدراسة تعريفاً مفاهيمياً وإجرائياً على النحو الآتي:

١. الصمت التنظيمي: عُرف بأنه غياب صوت العاملين، وحجبهم لأفكارهم وآرائهم ومعلوماتهم ذات العلاقة بتطوير العمل وتصحيح مساره (Prinda, 2001)، وعرف كذلك على أنه تفضيل العاملين للامتناع عن التعبير عن أفكارهم وآرائهم ومشاعرهم وجهاً لوجه عن المشكلات التي تعترض التنظيم الذي يعملون فيه (Morrison & Miliken, 2000) ونبه (Salajegheh et al., 2015) إلى أن الصمت لا يعني في كل الأحوال وصفاً لحالة سلبية فقد يكون الصمت أحياناً نشاطاً داخلياً وإعياً قصدياً هدفاً، وقد قسم بعض الدارسون لمتغير الصمت التنظيمي الصمت استناداً إلى أربعة أبعاد هي: الصمت المعتمد على الدفاع والإذعان والصمت المستند إلى حماية الذات والخوف، والصمت المستند إلى الميل الاجتماعي الإيجابي، والصمت المستند إلى الحفاظ على العلاقات القائمة (Alparslan, 2010; Dyne et al., 2003; Morrison & Miliken, 2003; Perlow & Repenning, 2007; Pinder & Harlos, 2001).

وفي ضوء التعريفات المفاهيمية السابقة فقد عرف الباحث الصمت التنظيمي بأنه حجب العاملين لأفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم ومعلوماتهم ذات العلاقة بتطوير العمل وقسماً الصمت التنظيمي إلى أنواع ثلاثة هي: الصمت الإذعاني والصمت النفعي والصمت المرتكز على المبادئ التي تضمنتها أداة الدراسة المعدة لهذه الغاية.

٢. الصوت التنظيمي (المجاهرة): تطرق الباحث إلى التعريفات المفاهيمية للصوت التنظيمي لأن تناول متغير الصمت التنظيمي أينما ورد في ثنايا الدراسة يستوجب مقارنته بالصوت التنظيمي الذي اتفق الباحث على تسميته "بالمجاهرة" التنظيمية، وقد عرف الصوت التنظيمي بأنه أية محاولة على الإطلاق لإحداث التغيير بدلاً من الهروب من المواجهة، وأنه السلوكات الشجاعة التي تعبر عن التحدي البناء بهدف تحسين العمل وظروفه بدلاً من مجرد الاكتفاء بتقديم النقد (Brimfield et al., 2009) وقد تبنى الباحث هذا التعريف عند مقارنته بمفهوم الصمت التنظيمي في ثنايا الدراسة.

٣. الأنماط القيادية: هي أساليب القادة وطرقهم في ممارسة عملية التأثير في المرؤوسين وقسمت تلك الأنماط وفق طروحات الأدب النظري والدراسات السابقة إلى نمط القيادة الأوتوقراطية التي تقوم على الاستبداد بالرأي وإتباع أساليب الإكراه والقسر وإعطاء الأوامر والتدخل في عمل المرؤوسين مما يشيع جواً مشحوناً بالخوف والمشكلات (حريم، ١٩٩٧). والقيادة الديمقراطية التي تقوم على أساس الاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه واعتبار كل فرد في المجموعة ذو أهمية بالغة في تسيير أعمال المنظمة وتحقيق أهدافها فتشجع مناخات التفوق والتميز والإبداع والابتكار والإسهام الفعال في رسم السياسة واتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وتنفيذها (إلياس، ١٩٨٩) والقيادة الفوضوية الترسلية التي تقوم على أساس عدم التدخل في مجريات الأمور، ولا تؤدي دوراً يذكر في تسيير شؤون العاملين أو إقرار أساليبها أو تحديد أهدافها (كنعان، ١٩٩٩).

وقد تبني الباحث هذا الفهم لكل نمط من تلك الأنماط السابقة وقسمت في ضوء ذلك أنماط مديري المدارس الخاصة إلى ثلاثة أنماط، هي: النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي والنمط التسيبي وغطي كل مجال من هذه المجالات بمجموعة من الفقرات المؤثرة على سلوك المدير حسب الأداة التي أعدت لهذه الغاية.

٤. المدارس الخاصة: هي تلك المدارس الخاصة الموجودة في منطقة لواء الجامعة وتتبع مديرية التعليم الخاص في وزارة التربية والتعليم.

حدود ومحددات الدراسة:

تمثلت حدود ومحددات هذه الدراسة بما يلي:

- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على مدارس التعليم الخاص في لواء الجامعة.
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٦.
- الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة.
- المحددات: تعميم نتائج هذه الدراسة محكوم بصدق استجابات عينة الدراسة عنها، وبإجراءات الصدق والثبات التي أجريت لها، شروط نشر البحث أرغمت الباحث على اقتصار دراسة الفروق لمتغيرات تم جمعها إذ أن دراستها تقتضي زيادة حجم البحث مما يتعذر نشره فاقصر الباحث على متغيري النوع والخبرة كونهما الأكثر أهمية لتحقيق أهداف الدراسة.

الأدب النظري والدراسات السابقة:

ارتأى الباحث أن يقسم الأدب النظري ذا العلاقة بمتغيرات الدراسة: الأنماط القيادية، والصمت التنظيمي وفق مراحل التطوير الإداري بدءاً من النظريات الكلاسيكية ومروراً بنظريات العلاقة الإنسانية وانتهاءً بنظريات القيادة الحديثة وعلى النحو الآتي:

أ- المدارس الخاصة:

تعد المدارس الخاصة شريكاً إستراتيجياً وجزءاً أساسياً من التعليم العام في الأردن، ورافداً حيوياً لبنيتها إذ يشكل ما نسبته (٣٨%) منه (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢). وتقدم المدارس الخاصة الخدمة التعليمية لجميع مراحل الطلبة العمرية بدءاً من رياض الأطفال ومروراً بالمرحلة الأساسية وانتهاءً بالمرحلة الثانوية.

وتشرف وزارة التربية والتعليم على شؤون المدارس الفنية والأكاديمية، ولكن الملاحظ الحصيف يرى أن نطاق الإشراف أصبح واسعاً في ظل انتشار المدارس الخاصة وزيادة أعدادها مما يجعل مديرية متواضعة بكوادرها قد لا تحقق إشرافاً فاعلاً يحافظ على جوهر العمل التعليمي والتربوي في تلك المدارس.

ومن الملاحظ كذلك أن ضعف التشريعات الضابطة والناظمة لعمل تلك المدارس أحدث كماً كبيراً من المشكلات التي تعاني منها تلك المدارس وخصوصاً فيما يتعلق ببركاز العملية التعليمية التعليمية الإدارية والمعلمين الذي أظهرت المتابعات والتقارير بأن هناك تغولاً على حقوقهم سواء فيما يتعلق بالحد من حريتهم وتوجيههم وفق رغبات المالكين والمستثمرين أو فيما يتعلق بأجورهم وأمنهم الوظيفي، والتدخل في عملهم وممارسة الضغوط عليهم (البنّا، ٢٠٠٣، دواني وديراني، ١٩٩٥).

ويبدو أن مديري المدارس الخاصة لا يسلكون نمطاً واحداً في قيادة مدارسهم، كما أنهم مختلفون في تعاملهم الشخصي والمهني وفي إجراءاتهم ووسائلهم الإدارية باختلاف فلسفاتهم ومرجعياتهم، وباختلاف أعدادهم وتدريبهم واتساع خبراتهم ونظرتهم إلى الإدارة من جهة أخرى (الخطيب، ٢٠٠٤). وقد أكدت الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى في العمل الإداري، أن لتلك الأنماط أثر في فاعلية أداء العاملين وخصوصاً فيما يتعلق بالنمط القيادي الديمقراطي الذي يشيع جواً من الثقة والشعور بالأمن بين المرؤوسين، ويقلل من مشاعر القلق والإحباط لديهم (أبو عيده، ٢٠١٠).

ولكن الأمر في المدارس الخاصة اليوم يحتاج إلى دراسة معمقة تجيب عن أسئلة جوهرية من أبرزها، هل يمارس المديرون أنماطهم القيادية التي يعتقدونها أم أن هناك فجوة بين ما يعتقدون ويعتمدون من أفكار تربوية وبين ممارساتهم في ميدان العمل؟ أوجد هذه الفجوة تنازع الدور بين تطبيق ما يجب أن يطبق وبين رغبة المالكين لتلك المدارس والمستثمرين فيها وتلك الرغبة الممهورة بطابع استثماري تجاري بحت، وهل يستطيع المعلمون في هذه المناخات أن يعبروا بحرية عن أفكارهم أم أنهم يحجمون عن ذلك خوفاً على مصدر رزقهم وسعيًا لتحقيق أمنهم الوظيفي؟ وبالتالي يعيشون حالة من الإذعان والخوف والمجاملة، لذا فإن ذلك يستدعي وقفة بحثية تأملية للحفاظ على جوهر العمل في مدارس التعليم الخاص.

ب- العلاقة بين الصمت التنظيمي والأنماط القيادية:

١- الأنماط القيادية في النظريات الإدارية الكلاسيكية وعلاقتها بالصمت التنظيمي (مرحلة الإقصاء):

لقد مارست نظريات القيادة الفردية إقصاءً واضحاً للعاملين، انطلاقاً من إرهافات فلسفية فحواها أن الإنسان كائن اقتصادي يمكن التحكم به وضبط سلوكه بالأجر والمزايا النفعية التي يمكن أن يتحصل عليها، أفرزت هذه الرؤية طروحات نظرية كانت في معظمها سلبية في النظرة للإنسان العامل في منظمات الأعمال وعلى اختلافها، تمثلت تلك الطروحات بأن الإنسان بطبعه كسول، ويتجنب تحمل المسؤولية، وغير طموح، ولا يسعى للعمل إلا من أجل الأمان فقط، ولا يعمل إلا بالمراقبة، ولا يعتبر إلا بالعقاب (أبو جاموس، ١٩٩٢)؛ لذا فإن العبرة في القيادة، وأن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها رهن بسمات القائد وصفاته (كنعان، ١٩٩٩). كما ربطت القيادة بوراثنة سمات وخصائص شخصية تجعلهم يتميزون عن أتباعهم (الزعيبي، ١٩٩٤) فهم - القادة - يمتازون عن غيرهم بالمقدرة والإنجاز والمسؤولية والمشاركة والمركز الاجتماعي والاقتصادي (دواني، وديراني، ١٩٨٤). وبذا أهملت تلك النظريات، التابعين ودورهم، ومواقف العمل وتأثيراتها وربطت القيادة ربطاً مكيناً بشخص القائد، وعززت أفضليته.

ولقد أفضت هذه الإرهافات الفلسفية والافتراضات النظرية إلى أن تتجلى ممارسات القائد على أنها رهان نجاح المنظمة بصرف النظر عن دور العاملين ومشاركتهم، وأذكت هذه الرؤى انعدام عناصر الثقة في العاملين وبمشاركتهم، إذ انعدمت المعولية Reliability والكفاءة Competency والانفتاح Openness التي تعد عناصراً للثقة في منظمات الأعمال. فلا يعول القائد ولا يعتمد على العاملين في أنهم يطبقون شيئاً جديراً بالاهتمام ولا يثق بكفاءتهم بل يثق بمراقبتهم ولا يرى ضرورة لإطلاعهم على أي أمور تتعلق بالعمل بل يحجب عنهم الأفكار ويرى أن الإطلاع عليها من حقه (Hoy & Tschannen, 2003)؛ لذا أفرز هذا الفهم نمطاً قيادياً ساد المنظمات هو النمط القيادي الأوتوقراطي، ومازالت ترسبات هذا الفكر تشكل رؤى قيادة بعض المنظمات حتى يومنا هذا.

وبمارس هذا النمط بضرارة شديدة، فالسلطات والصلاحيات بيد القائد، أليس هو الرجل العظيم صاحب السمات الفريدة؟ أليس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها رهن بقوته؟ أليس العاملون كسالى بطبعهم؟ يهربون من تحمل المسؤولية؟ إذن فلم يفوض صلاحياته، ولم لا ينفرد باتخاذ القرار؟ وما جدوى مشاركة العاملين أو حتى استشارتهم، فما على العاملين والحالة تلك إلا أن يذعنوا ويطيعوا ويثقوا به (الحقيل، ٢٠٠٤). ومهما يكن هذا النمط أوتوقراطي متسلط أو خير مناوئ لبق، إلا أن ممارسته لا تخلو من تهديد لجماعات العمل، وخفض لروحهم المعنوية، وإقصائهم عن المشاركة، وإحالتهم إلى غرباء عن التنظيم (أحمد، ٢٠٠٦) (حسان والعياد، ١٩٨٦).

ولقد كان لممارسات هذا النمط انعكاسات سلبية كبيرة على العاملين في المنظمات تجلت في إدراكاتهم لردود الفعل كما صمتهم أو صوتهم (إعلان مجاهرتهم)، هذه المفارقة المتجلية بين اعتماد الصمت أو إعلان الصوت كانت مفصلاً جوهرياً لاتبعات الدراسات حول ذلك، إذ رأى (Van Dyne, et al., 2003) أن العاملين

يمتلكون أفكاراً ومعلومات وآراءً وطرفاً بناءً لتطوير العمل المنظمي برمته، لكنهم إزاء ذلك تارة يمارسون الصوت (المجاهرة) بأفكارهم ومعلوماتهم وتارة أخرى يحجمون عن ذلك ويمارسون الصمت إزاءه. ويعني الصوت (المجاهرة) إيجابياً أية محاولة على الإطلاق من قبل العاملين لإحداث التغيير بدلاً من الهروب من المواجهة (Hirschman, 1970) الوارد في (Zehir & Erboon, 2011) وأنه أي نشاط يقوم به العاملون لتحسين مواقف العمل، وكما أكد (Van Dyne & Lepine, 1998) أن نية المجاهرة وفحواها التحدي البناء بنية تحسين العمل بدلاً من مجرد النقد والاكتفاء به، أمّا الصمت فيعني غياب صوت العاملين وحجبهم لأفكارهم ومعلوماتهم ذات العلاقة بتطوير العمل وتصحيح مساره (Pinder & Harlos, 2004).

فالنمط الأوتوقراطي التسلطي، يجعل العاملين إزاء ممارسته عليهم، يميلون إلى تبني الصمت الإذعاني استناداً إلى إدراكاتهم لمعتقدات قيادي التنظيم الذين يمارسون هذا النمط، وتتمثل تلك المعتقدات بإيمان القيادة بأن العاملين في ردود أفعالهم تحكمهم المصلحة الذاتية فقط، وإيمانهم بأن القيادة أكثر علماً ودراية بمصلحة المنظمة، وإيمانهم بأن المواجهة والمعارضة أمر مضر بالمنظمة، وخوفهم من ردود الفعل السلبية، وأن أي ردود فعل معارضة اعتداءً على هيبة القيادة، ومؤشراً على ضعفها وعدم كفاءتها (Bgheri & et al., 2012). أما على صعيد التابعين فإن إدراكاتهم تلك حتماً ستقودهم إلى تبني نوع من أنواع الصمت ألا وهو الصمت المستند إلى الدفاع والإذعان، خوفاً من ردود الفعل غير المضمونة من القيادة إذا ما جاهرُوا بصوتهم، فيحجبون أفكارهم ومعلوماتهم وآراءهم، خوفاً على أمنهم الوظيفي، واستقرار مكانتهم، وتكون اتجاهاتهم إذعانية نحو الموقف، حماية لذواتهم فالصمت والحالة تلك غالباً ما يكون نتيجة للممارسات القسرية ويترتب عليه الخوف والإذعان (Alparslan, 2010; Dyne et al., 2003; Morrison & Milliken, 2003; Perlow & Repening, 2007; Pinder & Harlos, 2001).

وقد يرتبط الصمت في هذا الموقف بعدة عوامل ذاتية لدى التابعين كما أشارت بعض الدراسات (Dyne et al., 2003; Pinder, 2001) مثل التقدير المنخفض للذات ونقص الخبرة، وعدم قدرتهم على التأثير في مجريات العمل، وأنهم غير قادرين على إحداث التغيير، وبذا تتسجم افتراضات هؤلاء التابعين مع افتراضات قياداتهم عنهم ويسود الصمت، ولكن الخطورة تكمن في أن الصمت لا يعني السكون والاستاتيكية لدى جميع التابعين، لذا أشارت الدراسات آنفة الذكر إلى نوع آخر من الصمت وصف بالصمت الكامن لدى التابعين الذين يمتلكون أفكاراً وآراءً مهمة حول العمل ومشكلاته لكنهم وفي ظل سيادة هذه المناخات يعاقون عن التعبير عنها، فهذا الكمون قد يقودهم في لحظة ما إلى المجاهرة وإعلان الصوت ثم إلى المعارضة العلنية مرة واحدة، إذا ما نظم التابعون صمتهم، وحظي باتفاق جماعي، فإن هذا يستند إلى الوعي والتربص لا إلى الخوف والإذعان.

٢- الأنماط القيادية في نظريات العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالصمت التنظيمي (مرحلة المشاركة):

جاء التحول نحو أهمية مشاركة العاملين كرد فعل على الطروحات الفلسفية الكلاسيكية والافتراضات النظرية، التي نظرت إلى الإنسان العامل ككائن اقتصادي، ونظرت للقيادة نظرة فردية حصرتها في شخص القائد

وفي سماته، إذ تغيرت النظرة للإنسان العامل، ودحضت أفكار النظريات التقليدية (X)، وتبنى التحول الجديد افتراضات جديدة إزاء العاملين في المنظمات، من أهمها: أن العمل شيء عادي لا يكرهه العاملون، والعاملون لا يتحملون المسؤولية بل يسعون إليها وينشدونها، وأن الحاجات النفسية للعاملين وتحقيقها متغير ذو أهمية للإنجاز، لأن العامل كائن إنساني اجتماعي بطبعه (كنعان، ١٩٩٩)، وأن حاجاته تحدد سلوكه، وأن مشاركته أمر ضروري (حقي، ٢٠١١)، والإنتاج متغير تابع يتأثر بالتوازن في التركيز ما بين حاجات العمل وحاجات العاملين؛ وبذا بدأ الاهتمام بمتغير حرية العاملين وحاجاتهم ومواقف العمل وزاد الاهتمام بمنح العاملين ثقة أكثر وسقف أعلى من الحرية بعدما أن مورس عليهم الإقصاء فترة من الزمن، ويمكن تلخيص القيم المضافة للبحث في هذه المرحلة بما يلي:

- زيادة مساحة الحرية للعاملين في التعبير عن أفكارهم وآراءهم ومشاركتهم ومنحهم ثقة أكثر في ظل إثبات الدراسات التي أجريت في جامعة أيوا بأن النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط القيادية التي يمكن للقادة أن يستخدموها (حسن، ٢٠٠٤).
- إعطاء الاعتبارات الإنسانية أهمية واعتبارها متغيراً لنجاح القيادة، وحصرها في بعدين: القيادة المرتكزة على العمل، والقيادة المرتكزة على المرؤوسين، وبذا أصبحت القيادة أكثر حساسية تجاه مشاعر العاملين وكل ما يزيد من رضاهم، فزادت مشاركتهم وحريرتهم في التعبير عن آرائهم وأفكارهم كحاجة من حاجاتهم، واعتبرت الإنجاز متغيراً تابعاً لذلك وهذا ما أكدته دراسات جامعة أوهايو (أبو النصر، ٢٠٠٧).
- إحداث حالة من التوازن بين بعدي: التركيز على الإنتاج والتركيز على العاملين للحكم على فاعلية القيادة (بلال، ٢٠٠٥)، والتمييز بين المشاركة الحقة والمشاركة الظاهرية للمرؤوسين، والوصول إلى مجموعة من الأنماط القيادية في تعاملها مع مشاركة العاملين، النمط الاستغلالي النفعي: الذي يقبل فيه القائد أحياناً آراء العاملين ومقترحاتهم، والسماح لهم بالاتصال الصاعد، والنمط الاستشاري: الذي يظهر فيه القائد ثقته بمرؤوسيه ويحرص على استشارتهم، ولكن يتخذ القرارات المهمة بنفسه ويترك لهم القرارات الروتينية، ويعزز نظام الاتصال الجماعي، والنمط المشارك: إذ يبدي القائد ثقة كبيرة بمرؤوسيه ويشجع تقديم الأفكار والآراء والمقترحات وهذا ما توصلت إليه نتائج جامعة ميشغان (العميان، ٢٠١٠)، والنمط الاجتماعي: الذي يعطي فيه القائد حرية للمرؤوسين، والنمط التسيبي الذي لا يهتم بالعاملين ولا بالإنتاج، والنمط المعتدل، الذي يسعى فيه القائد إلى إحداث حالة من التوازن بين العاملين والإنتاج، والنمط المتكامل الذي يعطي فيه القائد العاملين ثقة كبيرة ويشجعهم على إبداء أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم وهذا ما أفرزته نتائج دراسات الشبكة الإدارية لبليك وموتن (Nicole, 1942).
- تحديد مشاركة العاملين في التعبير عن آرائهم وأفكارهم بمتغيرات موقفية عدة منها: خصائصهم الشخصية، وخصائص القائد، وطبيعة الموقف، وتمثيل القيادة بالعلاقة بين درجة الحرية للمرؤوسين بالمشاركة، ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد استناداً إلى خصائص الموقف (بلال، ٢٠٠٥).

- فمشاركة العاملين وإبداء أفكارهم وآرائهم رهن بتقدير القائد لها، مما يعني أن مشاركتهم والفرصة الممنوحة لهم للمشاركة وإبداء الأفكار ليست واحدة، إنما يحددها عوامل موقفية عدة وهذا ما أكدته النظرية الموقفية لفنلر (حسن، ٢٠٠٤). لذا فإن القائد قد يمارس نمط التوجيه المركز على المهام مع المرؤوسين الجدد، ويمارس نمط السلوك المساند مع العاملين الأكثر خبرة، ونمط السلوك المشارك: الذي يعطي فيه القائد حرية أكثر للمرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل وتشجيعهم فيه على الاقتراحات وإبداء الآراء وهذا ما أكدته نظرية المسار والهدف لهاوس (جلدة، ٢٠٠٤، ١)، كما اعتبرت بعض النظريات متغير نضج العاملين محوراً من محاور تحديد النمط القيادي، وتحدد نضج العاملين بمستويين هما: النضج الشخصي والنضج العملي، إذ يستخدم القادة نمط التوجيه مع المرؤوسين قليلي الخبرة، ونمط الإنتاج والتحفيز مع المرؤوسين الراغبين في العمل غير القادرين على إنجازه، وأسلوب المشاركة على المرؤوسين غير الراغبين في العمل والقادرين عليه (بلال، ٢٠٠٥).

- تحديد نجاح القيادة بتحقيق التفاعل والتكامل بين السمات الشخصية للقيادة، وعناصر الموقف، وجماعة العمل من حيث تركيبها، وربط نجاح القيادة بمدى قدرتها على تمثيل أهداف المرؤوسين وإشباع حاجاتهم، وقناعة المرؤوسين بأن القائد أصلح شخص للقيام بمتطلبات هذا الدور وهذا ما أكدته النظرية التفاعلية (حسين، ٢٠٠٧)، كما ربطت الدراسات في هذا السياق ضرورة إحداث حالة من الشعور المتبادل بين أعضاء الجماعة والقيادة وذلك بتقدير كل منهم لدرجة التضحية التي يقدمها كل منهم للآخر وبمقدار المنفعة التي يحققونها وهذا ما أكدته النظرية التبادلية (عبد الشافي، ١٩٩٦) كما ربطت بعض النظريات فاعلية القيادة بالعلاقة بين القائد والمرؤوسين، وفسرت ذلك بأن القائد لا يتعامل مع المرؤوسين بطريقة واحدة بل ينمي علاقات فريدة ومتميزة ثنائية رأسية، وينجح القائد إذا استطاع أن يبني حساً مشتركاً بالمصير الواحد ويولد ولاء للمرؤوسين بالمنظمة ويفشل إذا لم يستطع كسب أكبر قدر من الجماعة للدخول في دائرة العلاقة المميزة معه وهذا ما أكدته نظرية الترابط الثنائي الرأسي (حسن، ٢٠٠٩).

فتبني المرؤوسين للصمت التنظيمي أو الصوت التنظيمي وفق إفرزات البحث لهذه المرحلة تحدد بمجموعة من الثنائيات الجدلية وجود القادة على متصل الممارسة بين هذه الثنائيات وهي: (الديمقراطية - الأوتوقراطية)، (الاهتمام بالعاملين - الاهتمام بالعمل)، (المشاركة الحقيقية - المشاركة الظاهرية)، (النضج من عدمه)، (الثقة من عدمها)، (الفرد - الجماعة)، (التفاعل والتبادل - الإنكفاء والعزلة)، (الاعتراف - الإنكار).

ويمكن النظر إلى العلاقة بين إفرزات هذه المرحلة التنظيرية ومفهومي الصمت والصوت التنظيميان بما

يلي:

- إن وجود القادة على متصل الديمقراطية والأوتوقراطية، كان فيصلاً في تحقيق رد فعل متباينين هما: تبني الصمت لدى المرؤوسين جراء سيادة النمط الأوتوقراطي، المترتب عليه سيادة ثقافة الظلم وعدم العدالة المتمثلة بالمعاملة الإقصائية، وسيطرة القادة ومركزيتهم وإعطاء الأولوية للإنتاج والصمت هنا

تعبير عن حالتين: صمت إذعاني خوفاً على المصالح الذاتية أو صمت وإِ يحرم فيه المرؤوسون المنظمة من أفكار وآراء مهمة قد تساعد في حلول مشاكل العمل (Pinder & Harlos, 2001) أما إعلان الصوت (المجاهرة) فهو رهن بالحرية التي يمارسها القادة جراء تبنيهم للنمط الديمقراطي وبذا يقدمون فرصاً نوعية وقيماً مضافة للعمل.

- إن وجود القادة على متصل الاهتمام بالفرد أم الجماعة، وإظهار ميل واضح نحو تنمية مفهوم العلاقات الاجتماعية أسهم في تبني المرؤوسين نوعاً من أنواع الصمت هو: الصمت القائم على الميل الاجتماعي أو الصمت القائم على الحفاظ على العلاقات إذ يكون المرؤوسون راغبون فعلاً في التعبير عن آرائهم للمشاركة في حل مشكلات المنظمة لكنهم يتخلون عن ذلك نزولاً عند رغبة الجماعة حفاظاً على علاقاتهم فنوع الصمت إيجابياً في حدود المصلحة العامة للمنظمة ومؤشراً على تماسك الجماعة (Alparslan, 2010; Dyne et al., 2003; Morrison & Miliken, 2003; Perlow & Repennig, 2007; Pinder & Harlos, 2001).

- إن وجود القادة على متصل ممارسة أنماط قيادية مستندة إلى الخصائص الموقفية (خصائص القائد، خصائص العاملين، طبيعة المهام)، أكد أن تبني الصمت لدى العاملين يقوم على إدراكاتهم للعناصر الموقفية ذاتها: معتقدات القادة نحو قبول المعارضة، خوفهم من ردود الفعل السلبية، خصائص مناخ العمل، مدى توفر آليات رسمية لردود الفعل والتغذية الراجعة، صحة الهياكل التنظيمية والسياسات، توفر خصائص الثراء في مناخ العمل (Majtaba, 2012).

- إن وجود القادة على متصل اختيار النمط القيادي في ضوء إدراكاتهم لعامل النضج من عدمه، فرقّت الدراسات التي تناولت الصمت بين المرؤوسين الصامتين إذعانياً وبين المرؤوسين الصامتين وعياً وهذوءاً، وتوصلت إلى أن المذعنين هم أقل نضجاً ووعياً وخبرة وأنهم غير قادرين على إحداث أية تغييرات لمصلحة العمل وأن تقديرهم لذواتهم منخفض ولا يستطيعون التأثير في مجريات العمل أمّا الصامتون الواعون فلهيهم أفكار جوهرية ونوعية وفردانية عن العمل ولكنهم يبحثون عن فرصة مواتية لإعلانها (Pinder, 2001).

- إن وجود القادة على متصل التفاعل والتبادل - والإنكفاء والعزلة في ممارستهم للأنماط القيادية ليعد منطلقاً لدراسات الصمت التي عدت متغيري التفاعل والتبادل سبباً في تبني الصمت من عدمه، إذ أكدت نظرية دوامة الصمت أن الأفراد حينما يتبنون فكرة معينة أو رأي مخالف فإنهم أول ما يقيمون اتجاهات مجتمع العمل نحوها خوفاً من عزلتهم واستبعادهم فعندما يتبادلون هذه الآراء مع الآخرين ويجدون تفاعلاً معها فإنهم يتبنون الإعلان عنها وعندما يجدون العكس فإنهم يتبنون الصمت وخصوصاً حينما لا يجدون دعماً من زملاء العمل (Bowen & Blackman, 2003; Cokici, 2007).

٣- الأنماط القيادية في نظريات القيادة الحديثة وعلاقتها بالصمت التنظيمي مرحلة (التمكين والتحويل والتحويل):

قام هذا الاتجاه على التحول في النظر للمرؤوس على أنه كائن أخلاقي فضائلي على اعتبار أن الفضائل الأخلاقية هي منطلق القائد في تعامله مع مرؤوسيه، وركزت النظريات على منظومة من الالتزامات الأخلاقية وتطوير العلاقات الأخلاقية بين القادة والأتباع، لذا فإن القادة وفق هذا الاتجاه يعززون ويؤكدون أهمية الفضيلة الأخلاقية (العمراني، ٢٠٠٤) ومن أشهر النظريات التي مثلت هذا الاتجاه ما يعرف بالنظرية التحويلية إذ يعمل القادة وفق هذه النظرية على توسيع وتعظيم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المؤسسة (العامري، ٢٠٠٢).

فلم يعد سعي القائد مقتصرًا على السماح لهم بالمشاركة في آرائهم وأفكارهم بل تجاوز ذلك إلى تحقيق مفهوم الاعتبارية الفردية لكل فرد في المنظمة، وتحقيق مفهوم الاستثارة الفكرية، وتجاوز النظر في المشكلات بطريقة تقليدية إلى البحث عن مكامن قوة المرؤوسين وتنشيطها وحثهم ودفعهم نحو إبداء آراءهم ومشاركتهم وإحداث تغيير حقيقي في مجرى أعمالهم، وإعطاء قيم مضافة ومعاني لما يقومون به من عمل ذلك في مناخ تسوده الفضيلة وتتوفر فيه عناصر الثقة والاحترام المتبادلين بين القائد والمرؤوسين (عطية، ٢٠٠٣).

ويؤمن القادة وفق هذا التوجه بأن لدى المرؤوسين قدرات ظاهرة وأخرى كامنة وتتنحصر مهمتهم في تحريك هذا الكمون بتوفير مناخات مشجعة على المشاركة، كما يؤمنون بأن المرؤوسين لديهم كثير من الأفكار والآراء والمعلومات المهمة عن العمل فهم عامل مهم من عوامل استتطاق العاملين جراء ما يتمتعون به من جاذبية ومصدرًا من مصادر إلهام العاملين ومقدحًا للاستثارة الفكرية فهم يسعون في ذلك كله إلى زيادة ثقة العاملين بأنفسهم ويستند المرؤوسون في تبنيهم الصمت أو المجاهرة على مدى جدية القائد في تحقيق الأبعاد سالفة الذكر لديهم، إذ أكد (Detert & Burris, 2007) أن واحداً من أكثر العوامل نفوذاً وتأثيراً في تبني المرؤوسين لسلوك الصوت (المجاهرة التنظيمية) هو انفتاح القادة كمتغير من عناصر الثقة في المنظمة، بل يجعل العاملين يشعرون بجدية بمسؤوليتهم نحو تبني التعبير عملاً ومنهجاً (Fuller et al., 2006) كما أشارت كثير من الدراسات التي بحثت العلاقة بين القيادة والصمت التنظيمي أو الصوت التنظيمي (المجاهرة التنظيمية) والإنجاز إلى أن متغير النمط القيادي الذي يستخدمه القائد ليعد متغيراً وسيطاً يؤثر في تبني المرؤوسين لممارسة الصوت التنظيمي والمجاهرة، أو الصمت التنظيمي وأنه ذو علاقة - النمط القيادي الأخلاقي - بين الصمت والصوت ومستوى الأداء والإنجاز للمرؤوسين (Yuki, 2002; Lliyas, 2003; Daf, 2003, Ullah et al., 2001).

وفي ظل سيادة مناخ يمارس فيه المرؤوسين حريتهم ويسعى فيه قادة النظام إلى البحث عن مكامن قوة أفكارهم وآراءهم ذات العلاقة بالعمل واستتطاقهم، فإن هذا المناخ يشجع العاملين حتماً على تبني الصوت التنظيمي (المجاهرة) إلا أنهم حينما يتبنون "الصمت" فإن تبنيهم مستند إلى وعيهم وليس إلى الخوف والإذعان

وتحقيق المنافع بل إلى المبادئ التي يؤمنون بها وتقديرهم لقيادة المنظمة وتحقيق مفهوم التماثل التنظيمي لديهم، وتقديهم لمصلحة المنظمة أولاً فوق كل اعتبار فهم قد يمارسون الصمت المرتكز على المبادئ مع أن لديهم آراء وأفكار مهمة للنهوض بالمنظمة إلا أنهم يدركون بأن الوقت غير مناسب وإمكانات المنظمة متواضعة في الوقت الحالي فهم يأخذون كل الظروف بعين الاعتبار خوفاً على مصلحة المنظمة وسمعتها، وهذا ما سلطت عليه الأدبيات التي تناولت الصمت وعدته نوعاً من أنواع الصمت الواعي الحميد (Zehir, 2011).

وخلاصة القول أن التشابه النظري للمراحل السابقة أكد أن ممارسة الأنماط القيادية ذات علاقة بممارسة الصمت أو الصوت (المجاهرة) للمرؤوسين في المنظمات ولكن تأثرت دوافع ممارسة الصمت التنظيمي لدى المرؤوسين بإدراكاتهم للنمط القيادي وفق هذه المراحل المختلفة فكانت دوافع صمت المرؤوسين في مرحلة الإقصاء مفسرة بالخوف والإذعان، ودوافع الصمت في مرحلة المشاركة مفسرة بالحفاظ على العلاقات الاجتماعية والإذعان لمواقفة الجماعة وأحياناً ممارسة الصمت المرتكز على تبادل المنافع مع القادة أما في مرحلة التمكين والتحويل فقد بدا أن الدافع الرئيس وراء صمت العاملين أو مجاهرتهم مفسر بأنه صمت مرتكز على المبادئ الأخلاقية والحفاظ على مصلحة المؤسسة فكان صمتاً قائماً على الوعي بمصلحة المنظمة وليس على الخوف أو الإذعان أو المنفعة الأمر الذي دفع بالباحث إلى تناول الصمت انطلاقاً من هذا الفهم، والتماساً للوقوف على أنواعه لدى المعلمين في المدارس الخاصة أهو صمت قائم على الخوف والإذعان أم صمت قائم على الحفاظ على العلاقات ما بين القائد والمرؤوسين أم مستند إلى المنفعة أم أنه صمت مستند إلى المبادئ والفضائل الأخلاقية، كما قام الباحث بتقصي العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة وممارسة أنواع الصمت لدى المعلمين، إذ أنه مهما تلونت تلك الأنماط وتبدلت فهي تنحصر في أنماط ثلاثة هي: النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي وما بينهما ألا وهو النمط الحر التسبيبي.

الدراسات السابقة:

أجرى الهتانة (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى تقصي أثر عوامل الصمت التنظيمي في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، واستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي الارتباطي، وطبقت على عينة عشوائية قوامها (٦٨٢) موظفاً وكان من أبرز نتائجها: أن أبعاد الصمت التنظيمي جاءت بمستوى متوسط، وأن أبعاد الثقة التنظيمية جاءت بمستوى مرتفع، وأن أبعاد الصمت التنظيمي ذات أثر في الثقة التنظيمية، إذ فسرت ما نسبته (٥٦,٩%) من التباين في بعد الثقة التنظيمية.

كما أجرت المجالي (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى تقصي أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرار للمؤسسات العامة الأردنية، وشملت الدراسة (٤٦) مؤسسة عامة، وطبقت على عينة قوامها (٦٢١٥) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الباحثة منهج البحث الوصفي الارتباطي، وكان من أبرز نتائجها: أن عوامل الصمت التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وأن أبعاد عملية المشاركة في صناعة القرار جاءت

بدرجة مرتفعة، وأن هناك علاقة دالة إحصائياً بين عوامل الصمت التنظيمي وأبعاد عملية المشاركة في صنع القرار.

أمّا عبود وحسين (٢٠١٦) فقد أجريا دراسة هدفت إلى تقصي العلاقة التأثيرية بين أسباب الصمت التنظيمي ومستوى أداء العاملين، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة قوامها (١٥٥) موظفاً في جامعة بابل العراق، واستخدم الباحث المنهج المسحي الارتباطي، وكان من أبرز نتائجها: أن هناك تأثيراً سلبياً واضحاً لأسباب الصمت التنظيمي في المؤشرات الخاصة بمستوى الأداء بشكل عام.

وأجرى الشوابكة (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى تقدير مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، وعلاقته بالولاء التنظيمي للمرؤوسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (٥٦١) قائداً إدارياً أكاديمياً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، واستخدم الباحث منهج البحث المسحي الارتباطي، وكان من أبرز نتائجها: أن مستوى الصمت جاء بدرجة متوسطة، وأن الولاء التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وأن مشاركة القيادات الأكاديمية في صنع القرارات جاءت بدرجة متوسطة، ولم تظهر الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت تعزى لمتغير: النوع الاجتماعي، ونوع الكلية، والمستوى الوظيفي، بل أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير: الرتبة الأكاديمية، والخبرة، ومكان الحصول على الدكتوراه، والجامعة، كما توصلت إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية وبين كل من درجة الولاء ومستوى المشاركة في صنع القرارات.

وقد أجرى هيوسريفشاهي (Husrevashi, 2015) دراسة هدفت إلى التحقق من العلاقة بين المواجهة التنظيمية وسلوك الصمت بين المعلمين في المدارس الابتدائية الأساسية والوسطى في استنبول تركيا، وطبقت الدراسة على (١٥٩٨) مدرسة من المدارس العامة، منها (٣٨) مدرسة أساسية و(٣٨) مدرسة متوسطة، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (٣١٢) معلماً، واستخدم الباحث المنهج البحثي الوصفي الارتباطي، وقد استخدم الباحث معاملات الارتباط وتحليل الانحدار، واستخدم مقياس العنف في أماكن العمل (SDWVS) لقياس مدى تعرض المعلمين للمواجهة في أماكن عملهم، وقياس سلوك صمت العالمين (WSBS) لتحديد مستوى صمت المعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين يتعرضون للمواجهة في مجال الاتصالات؛ وبذا يمارسون الصمت المستند إلى حماية الذات والخوف والإذعان أكثر من أي نوع آخر من أنواع الصمت، وأن سلوك المواجهة الذي يتعرض له المعلمون يمكن أن يكون عاملاً من عوامل التنبؤ الهامة بممارسة سلوك الصمت التنظيمي، كما أن من أكثر أنماط سلوك الصمت شيوعاً كذلك الصمت القائم على المحافظة على العلاقات مع جماعة العمل، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط وعلاقة بين ممارسة أبعاد الصمت والمواجهة التي يتعرض لها المعلمون.

وأجرى زهير (Zehir, 2011) دراسة هدفت إلى تقصي العلاقة بين الصمت التنظيمي والقيادة الأخلاقية من خلال إنجاز العاملين، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (٧١٤) موظفاً من العاملين في المنظمات في منطقة

مرمرة تركيا متعددي الثقافات، واستخدم الباحث منهج البحث الوصفي الارتباطي، واستخدم أساليب إحصائية متنوعة للوصول إلى نتائج الدراسة منها: التحليل العاملي ومعاملات الارتباط وطور أنموذجاً للبحث يضم كل المتغيرات ذات العلاقة بالدراسة حيث تكون الأنموذج من متغيرين رئيسيين هما: الصمت التنظيمي وقسمه إلى ثلاثة أقسام هي: الصمت الإذعاني، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي. والصوت التنظيمي قسمه كذلك إلى ثلاثة أقسام هي: الصوت الإذعاني، القيادة الأخلاقية وربط القيادة الأخلاقية بمتغير تابع هو إنجاز العاملين ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تبني العاملين للصمت التنظيمي أو الصوت التنظيمي ذو علاقة بممارسة القادة لنمط القيادة الأخلاقية، وأن هناك علاقة ارتباطية بين صمت العاملين والقيادة الأخلاقية، وبين صوت العاملين والقيادة الأخلاقية في بعدين عدا بعد الصوت الدفاعي، وبين صمت العاملين والإنجاز عدا بعد الصمت الدفاعي وبين صمت العاملين والقيادة الأخلاقية وإنجاز العاملين في كل الأبعاد عدا بعد الصمت الدفاعي، وبشكل عام فإن ممارسة القادة لنمط القيادة الأخلاقية كان له أثر في تبني العاملين للصمت التنظيمي أو الصوت التنظيمي وكان لذلك أثر في مستوى إنجاز العاملين.

وأجرى سلاجيقييه وآخرون (Salajegheh et al., 2015) دراسة انتوغرافية هدفت إلى بحث وتقصي أسباب الصمت التنظيمي في قسم التعليم في محافظة جوليستان في إيران، واستخدم الباحثون منهج البحث الانتوغرافي، وتم استخدام أسلوب المقابلة المفتوحة وتم تحليل البيانات عن طريق الترميز المفتوح. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة مكونات للصمت التنظيمي في قسم التعليم ميدان الدراسة هي: الخوف الإذعاني من القادة ووجود كثير من اللوائح والقواعد والتنظيمات والخصائص الشخصية، ويمثل كل مكون من هذه المكونات حالة مختلفة في تكوين الصمت التنظيمي، وقد فصل الباحثون هذه المكونات إذ عدا الصمت القائم على الخوف يحدث وفق حالات مختلفة دفاعاً عن النفس وانسجماً مع الأغلبية وإذعاناً للقيادة، وأكدوا أن الصمت قد لا يكون بمعناه السلبي ويمكن أن يكون الصمت قائماً على الوعي وكمن الأهداف.

وأجرى باقري وآخرون (Bagheri et al., 2012) دراسة هدفت إلى تقصي المفاهيم الأساسية للصمت التنظيمي وعوامل تطورها، واستخدم الباحثون منهج البحث التحليلي بمراجعة الأدب النظري والدراسات ذات العلاقة، وتوصلت الدراسة من التحليل السابق إلى مجموعة من القوى المتعددة في المنظمات اعتماداً على أنموذج العوامل الذي قدمه كل من (Morrison & Milliken) وتلك العوامل التي يؤدي تحليلها إلى معرفة مكان الصمت التنظيمي في المنظمات وهي: سمات وخصائص فريق الإدارة العليا، والخصائص التنظيمية والبيئية، والتأثير في تفاعل الموظفين، والمعتقدات التي تحملها الإدارة، وخوف الإدارة من ردود الفعل السلبية والاختلاف الديموغرافي للعاملين وفي ضوء ذلك توصل الباحثون إلى تطوير أنموذج أسموه بأنموذج ديناميات زيادة الصمت التنظيمي، تكون هذا الأنموذج من أحد عشر مكوناً هي: أولاً: خصائص فريق الإدارة العليا: إذ حددت تلك الخصائص بالتنسيق والانسجام بين هذا الفريق، وخلفياتهم الثقافية، واختلافهم الديموغرافي، ثانياً: المعتقدات الإدارية، وتتمثل في اعتقادهم بأن العاملين تحكمهم المصلحة الذاتية، وأن الإدارة أقدر على الإنجاز، وأن الوحدة

جيدة والمعارضة أمر سيء، ثالثاً: إدارة الخوف من ردود الفعل السلبية، رابعاً: الخصائص التنظيمية وتتمثل في ثراء البيئة ومدى استقرار العاملين ونضجهم، والاعتمادية المتبادلة بين مجموعات العمل، خامساً: الهياكل التنظيمية والسياسات المتبعة وتتمثل في خطوط الاتصال ومركزية صنع القرار، ومدى وجود قنوات رسمية لردود الفعل التصاعدية، سادساً: الممارسات الإدارية وتتمثل في ميل الإدارة إلى عدم الاستجابة والرد السلبي على المعارضة وردود الفعل السلبية، سابعاً: درجات التباين الديموغرافي بين الموظفين وكبار المديرين، ثامناً: العوامل التي تؤثر في تفاعل العاملين. تاسعاً: سيادة شعور بالحس الجماعي وقوة الاتصال ومتانته. عاشراً: سيادة مناخ الصمت، حادي عشر: صمت على مستوى التنظيم برمته.

وأجرى فارد وبناهي (Fard & Panahi, 2010) دراسة هدفت إلى تحليل وجهات النظر الوظيفية للعاملين وتحديد مناخ الصمت التنظيمي وسلوك الصمت التنظيمي، واستخدم الباحث منهج البحث المسحي الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (٢٨٠) موظفاً من مؤسسات الدولة المختلفة في إيران، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد مناخ الصمت التنظيمي (الإدارة العليا، والمعتقدات حول الصمت، والاتصال والتواصل مع المشرفين) وسلوك الصمت لدى العاملين، ووجود علاقة ارتباطية بين ضعف مستوى الاتصالات وممارسة سلوك الصمت لدى العاملين.

التعقيب على الدراسات:

تم تناول الدراسات التي توفرت للباحث من العام ٢٠٠٠ ولغاية عام ٢٠١٦، وقد تناولت بعض الدراسات أثر متغير الصمت في بعض المتغيرات التنظيمية: الثقة التنظيمية (هتانه، ٢٠٠٤) وضع القرار والمشاركة به (المجالي، ٢٠٠٧) الشوابكة (٢٠٠٧)، ومنها ما كان يبحث في العلاقات الارتباطية: الصمت وعلاقته بمتغير النمط القيادي والإنجاز (Zehir, 2011) ومناخ الصمت وعلاقته بممارسة سلوك الصمت (Fard & Panahi, 2010) والعلاقة بين المواجهة وسلوك الصمت التنظيمي (Husrevshai, 2015) ومستوى الصمت وعوامل تطورها (Bagher et al., 2012, Salajegheh et al., 2015) ولقد أفادت الدراسة الحالية من الأدب النظري والنتائج التي وفرتها الدراسات السابقة والتقت مع تلك الدراسات في تناول متغير الصمت التنظيمي ولكنها تفردت عنها في البحث عن العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى الصمت التنظيمي كونه لم تتناوله أي من الدراسات العربية والأجنبية على حد علم الباحث.

الطريقة والإجراءات:

١ - منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، لمسح مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الخاصة، ووصف هذا المستوى، ومسح الأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم ووصف هذه الأنماط، ومن ثم تتبع دلالة الفروق في المتغيرات المدروسة، والبحث في العلاقة بين متغيري الدراسة الرئيسيين وهما: مستوى الصمت التنظيمي، والأنماط القيادية السائدة لدى المديرين.

٢ - مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع المعلمين والمعلمات في مدارس التعليم الخاص في لواء الجامعة، والبالغ عددهم (٨٥٠٠) معلماً ومعلمة (١٩٢٠) من الذكور و(٦٥٨٠) إناث، وفق الإحصائية المتوفرة على موقع قسم التخطيط في مديرية التعليم الخاص، بعد أن تم أخذ موافقة الوزارة على إجراء الدراسة الملحق.

٣ - عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٨٨٠) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة أي ما نسبته (١٠,٣٥) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وزعت عليهم أداتي الدراسة، وتم استرجاع (٨٥٠) استبانة صالحة للتحليل والجدول (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على متغيراتها.

الجدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة على متغيراتها

المتغيرات	التوزيع	العدد	النسبة المئوية	المجموع
النوع الاجتماعي	ذكر	١٩٢	٢٢,٥%	٨٥٠
	أنثى	٦٥٨	٧٧,٥%	
الخبرة	أقل من ٥	369	٤٣,٤%	850
	٥ - أقل من ١٠	333	٣٩,٢%	
	١٠ - فأكثر	148	١٧,٤%	

٤ - أداتي الدراسة:

قام الباحث بتطوير أداتي الدراسة: أداة الدراسة المتعلقة بقياس مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة، وأداة الدراسة المتعلقة بقياس الأنماط السائدة لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة، وذلك بعد الرجوع إلى الدراسات ذات العلاقة بمتغيري الدراسة الحالية، ومن أهم الدراسات التي تم

الاعتماد عليها والإفادة منها في تطوير أداتي الدراسة دراسة: المجالي (٢٠٠٧) وعبود وحسين (٢٠١٦) والشوابكة (٢٠٠٧) و (Zehir & Erodgan, 2011) و (Bagheri, et al., 2012) و (Salajegheh et al., 2015) و (Husrevsahi, 2015).

٥ - صدق أداتي الدراسة:

عرض الباحث مقياسي الدراسة على عدد من المحكمين من أساتذة الإدارة التربوية والقياس والتقويم، وعدد من معلمي ومديري المدارس، (٥) أساتذة في القياس والتقويم، و (٥) أساتذة في الإدارة التربوية، و (٥) من معلمي المدارس و (٥) من المديرين، لإبداء الرأي حول صلاحية محتوى المقياس، وقد أخذ الباحث بالتعديلات من حذف وصياغة وتعديل، وبمعدل اتفاق ٧٠% حتى استقر المقياس الأول على (٥٣) فقرة وزعت على ثلاثة مجالات هي: الصمت القائم على المبادئ، والصمت القائم على المنفعة، والصمت القائم على الإذعان والخوف. أمّا أداة الدراسة الثانية فقد استقرت على (٤٢) فقرة وزعت على ثلاثة أنماط هي: النمط القيادي الديمقراطي، والنمط القيادي الأوتوقراطي، والنمط القيادي التسيبي ويوضح الملحق (٢) المرفق الاستبانة بصورتها النهائية.

٦ - ثبات أداتي الدراسة:

للتأكد من ثبات أداتي الدراسة قام الباحث باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار Test - retest إذ قام بتطبيق أداة الدراسة الأولى والثانية على عينة ثبات من مجتمع الدراسة وخارج عينتها قوامها (٤٠) معلماً بفواصل زمني مدته أسبوعان بين مرتي التطبيق، وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون إذ تراوحت قيمه بالنسبة لمجالات أداة الصمت التنظيمي بين (٠,٨٣-٠,٨٧) وبلغ معامل الارتباط الكلي (٠,٨٩)، وتراوحت معاملات الارتباط لمجالات الأداة الثانية الأنماط القيادية بين (٠,٨١-٠,٩٠) وبلغ معامل الارتباط الكلي (٠,٩٢)، كما استخدم الباحث طريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا Cronbach Alpha إذ تراوحت قيمه للأداة الأولى الصمت التنظيمي بين (٠,٨٣-٠,٩١) وللأداة الثانية الأنماط القيادية بين (٠,٨٥-٠,٨٨).

٧ - المعالجة الإحصائية:

أجرى الباحث التحليلات الإحصائية الآتية للإجابة عن أسئلة الدراسة: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تحليل التباين لإيجاد دلالة الفروق تبعاً لمتغيرات الدراسة، اختبار شيفيه لبيان صلاحية الفروق، اختبار T-test لإيجاد دلالة الفروق تبعاً للمتغيرات الزوجية، ومعامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداتي الدراسة واتساقهما الداخلي.

٨- معيار الحكم المستخدم:

تم تدريج مستوى الإجابة عن كل فقرة على الأداتين وفق مقياس ليكرت الخماسي وحددت الإجابة بخمس درجات: مرتفع جداً، مرتفع، متوسط، قليل، قليل جداً، وتم الحكم على النتائج وفق الوصف الآتي (مرتفع - متوسط - منخفض) وفق تطبيق المعادلة الآتية:

$$\text{الحد الأعلى للبدايل - الحد الأدنى للبدايل} = \frac{١ - ٥}{٣} = \frac{٤}{٣} = ١,٣٣ \text{ طول الفئة}$$

عدد المستويات

وبذلك وضعت المستويات على النحو الآتي:

- ١ - ٢,٣٣ مستوى منخفض.
- ٢,٥٤ - ٣,٦٧ مستوى متوسط.
- ٣,٦٨ - ٥ مستوى مرتفع.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ومناقشتها من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظرهم ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظرهم بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (٢) ذلك.

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	الصمت القائم على المبادئ	3.62	0.66	1	متوسط
2	الصمت القائم على المنفعة	3.59	0.86	2	متوسط
1	الصمت القائم على الإذعان والخوف	3.58	1.04	3	متوسط
	الدرجة الكلية	3.59	0.74		متوسط

يلاحظ من الجدول (٢) أن مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظرهم كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٩) وانحراف معياري (٠,٧٤)، وجاءت مجالات الأداة في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.62 - 3.58)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "الصمت القائم على المبادئ"، بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.66)، وفي الرتبة الثانية جاء مجال "الصمت القائم على المنفعة" بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.86)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال "الصمت القائم على الإذعان والخوف" بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.04).

وتشير نتائج الدراسة إلى أن المعلمين والمعلمات يقدرّون ممارستهم للصمت في مختلف أبعاده بمستوى متوسط في ضوء المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلا أنه وبالنظر للترتيب الذي حصل عليه كل مجال من مجالات الصمت يتضح أن مجال الصمت القائم على المبادئ حظي بالترتيب الأول بين هذه المجالات مما يعني أن صمت أفراد عينة الدراسة لم يكن صمتاً سلبياً قائماً على الخوف والإذعان بقدر ما هو صمت واعي هادف مقصود مرتبط على المبادئ، وقد يعزى ذلك إلى ما أكدته بعض الدراسات بأن هذا النوع من الصمت ما هو إلا مؤشر على وعي ونضج وخبرة المعلمين، وأن لديهم أفكاراً جوهرية ونوعية ومهمة لتطوير العمل ولكنهم يبحثون عن فرصة مواتية لإعلانها، وقد برر صمتهم هذا ولائهم المنظمي وعلاقاتهم الإيجابية مع مديريهم (Pinder, 2001) إذ أنهم بهذا الصمت يتفادون الصراع المضر بمصلحة العمل، أو أنهم يتحنون الفرصة المواتية لإبداء

أرائهم وأفكارهم، أو لأنهم يدركون أن الإمكانيات غير متوفرة لإبداء تلك الآراء وتقديمها فهم يصمتون صمتاً إيجابياً واعياً مستنداً إلى تلك المبادئ، وقد يعزى حصول هذا المجال: الصمت المرتكز على المبادئ على الترتيب الأول بين مجالات الدراسة أن مناخ تلك المدارس يسوده الثقة التنظيمية بين المعلمين والمديرين الأمر الذي أدى إلى هذه النتيجة، خصوصاً إذا ما تم ربط هذه النتيجة بنتيجة السؤال الثاني المتعلق بالنمط القيادي السائد إذ أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي حظي بدرجة مرتفعة حسب تقديرات عينة الدراسة، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة الهتانة (٢٠٠٤)، ومع دراسة الشوابكة (٢٠٠٧) التي ربطت بين مستوى الصمت والولاء التنظيمي، واختلف مع دراسة هوسريفشاهي (Hursevashi, 2015) التي أظهرت أن الصمت المستند إلى الإذعان والخوف مورس أكثر من أي نوع من أنواع الصمت الأخرى.

وفيما يتعلق بحصول مجال الصمت القائم على المنفعة بمستوى متوسط حسب تقديرات عينة الدراسة فقد يعزى ذلك إلى أن هذا النوع من الصمت يمارس لدى بعض المعلمين في مدارس لواء الجامعة إدراكاً من بعضهم بأن بقائهم وديمومتهم بالعمل رهناً بممارسة هذا النوع من الصمت المبرر بإرضاء المديرين ومجاملتهم ضماناً لبقائهم واستمراريتهم، وإيماناً منهم بأن المديرين يتجهون إيجابياً نحو من يتفقون معهم، وكسباً لود وصداقة مديريهم وحماية لمواقعهم، وانسجاماً مع مصالح زملائهم، وحفاظاً على مصالحهم الشخصية ومكانتهم بين زملائهم، فهم والحالة تلك يحجمون عن تقديم آرائهم وأفكارهم المهمة نحو العمل استناداً إلى تحقيق منفعة ذاتية أكثر من أي اعتبارات أخرى، وبالتالي فإن صمتهم المستند إلى تحقيق المكاسب والمنافع تم تبنيه نتيجة لإدراكات المعلمين أن ممارسة هذا النوع من الصمت يتفق والمعتقدات التي يحملها بعض المديرين المتمثلة بخوف الإدارة من ردود الفعل السلبية وأن الإدارة أقدر على الإنجاز وأن الوحدة جيدة والمعارضة أمر سيء، فيصمتون إرضاءً لمديريهم وكسباً لودهم وتحقيقاً لبقائهم والمحافظة على مكانتهم وهذا ما أكدته بعض الدراسات مثل دراسة سلاجفیه وآخرون (Salajegheh et al., 2015).

أمّا فيما يتعلق بحصول مجال الصمت القائم على الإذعان والخوف على مستوى متوسط حسب تقديرات عينة الدراسة فقد يعزى ذلك إلى أن هذا النوع من الصمت يمارس لدى بعض المعلمين في مدارس لواء الجامعة وإن كان بمستوى متوسط، خوفاً من المواجهة، وافتقاراً للتشجيع على المجاهرة، واعتقاداً منهم بأن أفكارهم غير مرحب بها، أو نتيجة لتقدير ذواتهم المنخفض، أو لعدم تقّتهم بقدراتهم على طرح تلك الأفكار، أو خوفاً من إثارة غضب الآخرين، وخشية من انتقام مديريهم منهم، ورغبة في حماية ذواتهم والمحافظة على مواقع عملهم، وبذا تكون اتجاهاتهم إذعانية نحو الموقف حماية لذواتهم، وقد يرتبط الصمت الإذعاني في هذا الموقف بعدة عوامل ذاتية لدى المعلمين كما أشارت بعض الدراسات (Dyne et al., 2003; Pinder, 2001) مثل تقدير الذات المنخفض ونقص الخبرة، وعدم قدرتهم على التأثير في مجريات العمل، وعدم القدرة على إحداث التغيير واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبود وحسين (٢٠١٦) ودراسة (Husrevashi, 2015) ودراسة (Salajegheh et al., 2015).

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والخبرة)؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

١- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظرهم ، تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (٣) ذلك.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظرهم ، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الصمت القائم على الإذعان والخوف	ذكر	192	3.34	0.87	3.608	*0.000
	أنثى	658	3.64	1.07		
الصمت القائم على المنفعة	ذكر	192	3.47	0.81	2.097	*0.036
	أنثى	658	3.62	0.87		
الصمت القائم على المبادئ	ذكر	192	3.49	0.71	3.035	*0.002
	أنثى	658	3.66	0.65		
الدرجة الكلية	ذكر	192	3.43	0.63	3.566	*0.000
	أنثى	658	3.64	0.76		

تشير النتائج في الجدول (٣) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) لمستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظرهم، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (٣,٥٦٦) وبمستوى دلالة (٠.٠٠) وكذلك في جميع المجالات حيث كان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية.

يتضح من نتائج الجدول (٣) أن المعلمات الإناث يمارسن الصمت التنظيمي باختلاف أنواعه أكثر من المعلمين، وقد تعزى هذه النتيجة إلى خصوصية الإناث، وعوامل التنشئة التي عززت مفهوم التبعية لديهن أكثر من الذكور، إضافة إلى القيود الاجتماعية التي تؤثر في أداء الإناث، وتقف عائقاً في وجه المعلمات من أن يكن مبادرات في تبني المجاهرة (الصوت)، خوفاً من ردود الفعل السلبية إزاءهن، وعدم قدرتهن على تحمل المواجهة واعتبار ذلك من مسؤوليات المعلمين على اعتبار أنهم الأقدر على القيام بذلك مما يجعلهن يمارسن الصمت بمختلف أنواعه أكثر من الذكور وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الشوابكة (٢٠٠٧) التي لم تجد فرقاً يعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

٢. متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظرهم ، تبعا لمتغير الخبرة ، ويظهر الجدول (٤) ذلك.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظرهم ، تبعا لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.96	3.57	369	أقل من ٥ سنوات	الصمت القائم على الإذعان والخوف
1.12	3.52	333	من ٥-أقل من ١٠ سنوات	
1.04	3.71	148	١٠ سنوات فأكثر	
1.04	3.58	850	المجموع	
0.85	3.67	369	أقل من ٥ سنوات	الصمت القائم على المنفعة
0.89	3.48	333	من ٥-أقل من ١٠ سنوات	
0.80	3.61	148	١٠ سنوات فأكثر	
0.86	3.59	850	المجموع	
0.68	3.59	369	أقل من ٥ سنوات	الصمت القائم على المبادئ
0.65	3.62	333	من ٥-أقل من ١٠ سنوات	
0.65	3.68	148	١٠ سنوات فأكثر	
0.66	3.62	850	المجموع	
0.70	3.61	369	أقل من ٥ سنوات	الدرجة الكلية
0.78	3.54	333	من ٥-أقل من ١٠ سنوات	
0.73	3.67	148	١٠ سنوات فأكثر	
0.74	3.59	850	المجموع	

يلاحظ من الجدول (٤) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظرهم ، تبعا لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة (١٠ سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٦٧)، وجاء أصحاب فئة (أقل من ٥ سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (من ٥-أقل من ١٠ سنوات) إذ بلغ (3.54)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (٥):

جدول (٥) تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس

الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الصمت القائم على الإذعان والخوف	بين المجموعات	3.740	2	1.870	1.740	0.176
	داخل المجموعات	910.167	847	1.075		
	المجموع	913.907	849			
الصمت القائم على المنفعة	بين المجموعات	6.051	2	3.025	4.111	*0.017
	داخل المجموعات	623.287	847	0.736		
	المجموع	629.338	849			
الصمت القائم على المبادئ	بين المجموعات	.891	2	0.445	1.013	0.364
	داخل المجموعات	372.383	847	0.440		
	المجموع	373.274	849			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.991	2	0.995	1.826	0.162
	داخل المجموعات	461.586	847	0.545		
	المجموع	463.577	849			

تشير النتائج في الجدول (٥) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ لمستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (١,٨٢٦)، وبمستوى دلالة (0.162) وكذلك في بقية المجالات باستثناء مجال (الصمت القائم على المنفعة) وجد فيه فرقاً استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (٤,١١١)، وبمستوى دلالة (٠,٠١٧) ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه للفروق والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦) اختبار شيفيه للفروق لمستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الخاصة في لواء

الجامعة من وجهة نظرهم لمجال الصمت القائم على المنفعة تعزى لمتغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	١٠ سنوات فأكثر	من ٥-أقل من ١٠ سنوات
		3.67	3.61	3.48
أقل من ٥ سنوات	3.67	-	0.06	*٠,١٩
١٠ سنوات فأكثر	3.61		-	0.13
من ٥-أقل من ١٠ سنوات	3.48			-

• الفرق دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول السابق أن الفرق جاء بين فئة (أقل من ٥ سنوات) عند مقارنتها مع فئة (من ٥-أقل من ١٠ سنوات) ولصالح فئة (أقل من ٥ سنوات).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين باختلاف خبراتهم يمارسون أنواع الصمت التنظيمي وفق الظروف التي تقتضي ممارستها إلا أن الفرق العائد لذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات) عند مقارنتهم بفئة أصحاب الخبرة (٥ أقل من ١٠) قد يعلل بأن أصحاب الخبرة (أقل من ٥ سنوات) يستندون في ممارستهم للصمت القائم على المنفعة

أكثر كونهم حديثي التعيين فهم يرون في ممارستهم لهذا النوع من الصمت تحقيقاً لمكاسب تتمثل في بقائهم في أماكن أعمالهم، وكسب ود مديرهم - وإرضاء لهم وحفاظاً على مصالحهم، وأمنهم الوظيفي، أو قد يعود الأمر كما أشارت بعض الدراسات إلى عدم تقنهم بأنفسهم، وتقديرهم لذواتهم المنخفضة وخوفهم من ردود الفعل السلبية عند إبدائهم لآرائهم وأفكارهم وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه الشوابكة (٢٠٠٧) في إظهار فرق تبعاً لمتغير الخبرة.

السؤال الثالث: ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات مدارس لواء الجامعة الخاصة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (٧) ذلك.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات مدارس لواء الجامعة الخاصة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	النمط القيادي الديمقراطي	3.68	0.92	1	مرتفع
1	النمط القيادي الأوتوقراطي	3.66	0.88	2	متوسط
3	النمط القيادي التسبيبي	3.57	1.03	3	متوسط
	الدرجة الكلية	3.64	0.79		متوسط

يلاحظ من الجدول (٧) أن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات مدارس لواء الجامعة الخاصة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٤) وانحراف معياري (٠,٧٩)، وجاءت مجالات الأداة في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.57 - 3.68)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "النمط القيادي الديمقراطي"، بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.92) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاء مجال "النمط القيادي الأوتوقراطي" بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.88) وبمستوى متوسط، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال "النمط القيادي التسبيبي" بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.03) وبمستوى متوسط.

ويتضح من النتائج المبينة في الجدول (٧) أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة، هو النمط الديمقراطي، لذا حظي بالترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٨) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٢) وبمستوى مرتفع، بينما حظي النمط الأوتوقراطي بالترتيب الثاني تلاه النمط القيادي التسبيبي بالترتيب الثالث، وقد تعزى هذه النتيجة إلى خبرات مديري المدارس الطويلة في التعليم إذ أن أصحاب المدارس الخاصة

غالباً ما يلجأون إلى تعيين مديري مدارس لهم باع طويل وخبرة في التعليم، لذا فإن خبراتهم الفريدة والنوعية عززت لديهم ضرورة تبني النمط القيادي الديمقراطي في ممارساتهم الإدارية لما له من أثر بالغ في تحقيق أهداف تلك المدارس وتحقيق ميزتها التنافسية في ظل كثرة هذه المدارس وتنوعها وتنافسها، إلا أنه ومع ذلك فما زال بعض المديرين يمارسون النمط القيادي الأوتوقراطي اعتقاداً منهم بأنه الأنسب لضبط الممارسات التعليمية، وأنهم الأقدر على توجيه العملية التعليمية التعليمية، والأكثر دراية بمصلحة المدرسة، إضافة إلى سعيهم المستمر لتأكيد ذاتهم كمديرين لمالكي تلك المدارس الذين يؤمنون بالافتراضات الكلاسيكية الإدارية، أما فيما يتعلق بالنمط القيادي التسبيبي فإن تصارع الأدوار وتدخلات المالكين وتقديم مصلحة الطالب على كل الاعتبارات التربوية، والمحافظة على بقائه، وتدخلات أولياء الأمور، كل هذه العوامل قد تكون سبباً في ممارسة المديرين للنمط القيادي التسبيبي.

وما يبرر هذه النتيجة كذلك أن حصول الصمت التنظيمي القائم على المبادئ على الترتيب الأول بين مجالات الصمت التنظيمي حسب نتائج الدراسة، قد يعزى إلى سيادة النمط القيادي الديمقراطي الذي حصل على الترتيب الأول بين مجالات الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس، هذا ما يعزز أن لسيادة النمط القيادي أثراً واضحاً في تبني المعلمين للصمت القائم على المبادئ كنتيجة لهذه العلاقة الودية بين المديرين والمعلمين التي أفضت إلى حالة من الثقة والولاء التنظيمي والالتزام لدى المعلمين وهذا ما أكدته بعض الدراسات مثل دراسة الهتانة (٢٠٠٤) ودراسة المجالي (٢٠٠٧) ودراسة الشوابكة (٢٠٠٧) ودراسة زهير (Zehir, 2011) ودراسة (Bagheri et al., 2012) ودراسة فارد وبناهي (Fard & Panahi, 2010).

السؤال الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين مستوى الصمت التنظيمي وأبعاده وبين الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين في مدارس لواء الجامعة ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين مستوى الصمت التنظيمي وأبعاده وبين الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين في مدارس لواء الجامعة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (٨) يبين هذه النتائج:

جدول (٨) معامل الارتباط بين مستوى الصمت التنظيمي وإبعاده وبين الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين في مدارس لواء الجامعة باستخدام معامل ارتباط بيرسون

الأنماط القيادية	النمط القيادي النسبي	النمط القيادي الديمقراطي	النمط القيادي الأوتوقراطي	المجال	
0.345**	0.365**	0.249**	0.261**	معامل الارتباط	الصمت القائم على الإذعان والخوف
				مستوى الدلالة	
0.000	0.000	0.000	0.000	معامل الارتباط	الصمت القائم على المنفعة
				مستوى الدلالة	
0.342**	0.361**	0.246**	0.258**	معامل الارتباط	الصمت القائم على المبادئ
				مستوى الدلالة	
0.000	0.000	0.000	0.000	معامل الارتباط	الصمت التنظيمي
				مستوى الدلالة	
0.214**	0.136**	0.221**	0.185**	معامل الارتباط	
				مستوى الدلالة	
0.000	0.000	0.000	0.000	معامل الارتباط	
				مستوى الدلالة	
0.369**	0.366**	0.281**	0.289**	معامل الارتباط	
				مستوى الدلالة	
0.000	0.000	0.000	0.000	معامل الارتباط	
				مستوى الدلالة	

**دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الصمت التنظيمي وأبعاده وبين الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين في مدارس لواء الجامعة ، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٣٦٩) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

يتضح من نتائج الجدول (٨) أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة موجبة بين مستويات الصمت التنظيمي والأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس لواء الجامعة بشكل عام، مما يعني أن تبني المعلمين لنوع من أنواع الصمت ذو ارتباط وعلاقة بممارسة المديرين لأنماطهم القيادية، ولكن يتفحص العلاقة ومستوى الارتباط بين كل نوع من أنواع الصمت والأنماط القيادية السائدة يتضح ما يلي:

- أن الصمت القائم على الإذعان والخوف كان أكثر ارتباطاً بنمطي القيادة: التسبيبي والأوتوقراطي وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين يتبنون هذا النوع من الصمت خوفاً من ردود فعل المديرين السلبية، ولإدراكهم لمعتقدات مديريهم الأوتوقراطية، التي ترى بأن المجاهرة والتعبير عن الآراء والأفكار أمر لا تحبذه الإدارة ولا تهتم به، أو لأن المدير الذي يمارس النمط التسبيبي لا يستطيع دعم أفكار وآراء وطروحات المعلمين حول مشاكل العمل فإزاء هذه الحالة يصمت المعلمون إذعاناً وخوفاً لضبابية الموقف ولعدم ثقتهم به وعدم ضمان نتائجه، وبذا تتجلى العلاقة على النحو الآتي: كلما مارس المدير النمط القيادي الأوتوقراطي أو التسبيبي زاد صمت المعلمين المستند إلى الخوف والإذعان.
- أن الصمت القائم على المنفعة كان أكثر ارتباطاً بنمطي القيادة: التسبيبي والأوتوقراطي وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين يتبنون هذا النوع من الصمت حفاظاً على مصالحهم وبالتالي يحجمون عن تقديم آرائهم وأفكارهم المهمة تجاه مشكلات العمل، ويسعون إلى مجاملة مديريهم وإرضائهم كسباً لودهم وتحقيقاً

لمصالحهم الذاتية، وتقديمها على كل اعتبار، وبذا تتجلى العلاقة الارتباطية على النحو الآتي: كلما مارس المديرين النمط القيادي التسيبي أو النمط القيادي الأوتوقراطي زاد صمت المعلمين المستند إلى المنفعة وتبادلها.

■ إن الصمت القائم على المبادئ كان أكثر ارتباطاً بنمط القيادة الديمقراطي، وقد يعزى ذلك إلى أن العلاقة الحميمة بين المعلمين والمديرين، والمناخات الإيجابية السائدة أسهمت في زيادة ولاء المعلمين لمدارسهم وأماكن عملهم، وزيادة ثقتهم بمديريهم لذا فإن صمتهم مستند إلى مبادئهم التي يقدمون فيها مصلحة المدرسة على أي اعتبار فهم يصمتون ويحجمون عن تقديم أفكار وآراء تتعلق بالعمل عن وعي وبصيرة وقد يكون ذلك تقديراً منهم بأن الظروف غير مواتية وأن الإمكانيات غير متاحة ولكنهم يتحينون الفرصة المواتية للمجاهرة بذلك، وبذا تتجلى العلاقة على النحو الآتي: كلما مارس المديرين النمط القيادي الديمقراطي مارس المعلمون الصمت المستند إلى المبادئ أكثر من غيره.

ولقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الهنانية (٢٠٠٤) ودراسة الشوابكة (٢٠٠٧) ودراسة (Huservevashi, 2015) ودراسة زهير (Zehir, 2011) ودراسة (Salajegheh et al., 2015) ودراسة (Bagheri et al., 2012) ودراسة (Fard & Panahi, 2010).

التوصيات

وفي ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

- تعزيز ممارسة مديري مدارس لواء الجامعة للنمط القيادي الديمقراطي.
- حفز مديري مدارس لواء الجامعة على التخلي عن ممارسة نمطي القيادة الأوتوقراطية والتسببية والتحول بهم نحو ممارسة الأنماط الديمقراطية.
- توجيه البرامج التدريبية نحو تغيير معتقدات المديرين البيروقراطية.
- توعية المديرين والمعلمين بأهمية ممارسة المجاهرة (الصوت) في التعبير عن الآراء والأفكار ذات العلاقة بمشاكل العمل.
- تفعيل قنوات الاتصال بين المعلمين والمديرين ومنح المعلمين سقف أعلى من الحرية لإبداء آرائهم وأفكارهم ذات العلاقة بمشكلات العمل.
- إجراء مزيد من الدراسات حول الصمت التنظيمي وأسبابه وانعكاساته على أداء المعلمين.

المراجع

أولاً: العربية

- ١- أحمد، أحمد. (٢٠٠٦). نحو تطوير الإدارة المدرسية، دراسات نظرية وميدانية، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- ٢- إلياس، أحمد. (٢٠٠٤). تطوير برنامج تدريبي للسلوك الإداري في المدارس الثانوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- ٣- حجي، أحمد إسماعيل. (٢٠٠٥). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي.
- ٤- جولي، مها عبد الباقي. (٢٠٠٢). دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين، المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية، الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- ٥- حسان، حسن محمد، والصيد، عبد العاطي أحمد. (١٩٨٦). البناء العالمي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة، رسالة الخليج العربي، العدد السابع، الرياض: مكتبة التربية العربية لدول الخليج.
- ٦- الحويل، سليمان. (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، ط٨، الرياض: دار المعرفة.
- ٧- دواني، كمال، وديرائي، عيد. (١٩٨٤). العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الإلزامية وشعور المعلمين بالأمن، مجلة دراسات العلوم الاجتماعية والتربوية، الجامعة الأردنية، ج٦، م ١١.
- ٨- أبو جاموس، سليمان. (١٩٩٢). إدارة القوى العاملة، القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
- ٩- الزعبي، أحمد محمد. (١٩٩٤). أسس علم النفس الاجتماعي، صنعاء: دار الحكمة اليمانية للطباعة والنشر والتوزيع.
- ١٠- العامري، أحمد. (٢٠٠٢). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطننة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد ٩، عدد ١، ص ١٠-٣٩.
- ١١- العمراني، عبد الغني. (٢٠٠٤). تطوير أداة القياس لسلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ١٢- العميان، محمود سلمان. (٢٠١٠). السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، ط٥، عمان: دار وائل.
- ١٣- كنعان، نواف. (١٩٩٩). القيادة الإدارية، ط٣، عمان: مكتبة دار الثقافة.
- ١٤- عبد الشافي، محمد أبو الفضل. (١٩٩٦). القيادة الإدارية في الإسلام، ط١، القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي.
- ١٥- جلده، سامر. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي والنظريات الحديثة، ط١، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

- ١٦- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٠٧). *إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة - ط، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر.*
- ١٧- بلال، محمد إسماعيل. (٢٠٠٥). *السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، القاهرة: دار الجامعة الجديدة.*
- ١٨- حسن، راوية. (٢٠٠٥). *السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية.*
- ١٩- العامري، صالح مهدي، الغالبي، طاهر محسن. (٢٠٠٧). *الإدارة والأعمال، الأردن: دار وائل للنشر.*
- ٢٠- عطية، ماجدة. (٢٠٠٣). *سلوك الفرد والجماعة، ط١، الأردن: دار الشروق.*
- ٢١- الخنتانة، رامي. (٢٠٠٤). *أثر عوامل الصمت التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.*
- ٢٢- المجالي، آمال ياسين. (٢٠٠٧). *أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات، دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.*
- ٢٣- عبود، زينب عبد الرزاق، حسين، ظفر ناصر. (٢٠١٦). *أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، العدد ١، المجلد ٢٤.*
- ٢٤- الشوابكة، عساف عبد ربه. (٢٠٠٧). *مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمؤوسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.*
- ٢٥- ناريجل وويريرتن. (٢٠١٣). *حرية التعبير، ترجمة زينب عاطف سيد، الطبعة ١، القاهرة: كلمات عربية للترجمة والنشر.*
- ٢٦- البناء، هالة مصباح. (٢٠٠٣). *المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين والمعلمين في محافظة العاصمة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.*
- ٢٧- الجعيني، نعيم وبني سلامة، امتياز. (٢٠٠٠). *الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، ٢٧ (٢)، ٤٣٧-٤٥٥.*
- ٢٨- المساد، محمود، وآخرون. (١٩٩٩). *المدرسة الأردنية وتحديات القرن الحادي والعشرين، الأردن، عمان، مؤسسة عبد الحميد شومان.*
- ٢٩- صحيفة السبيل. (٢٠١٦). *تقرير عن الاعتداءات على حقوق الضمان الاجتماعي لمعلمي ومعلمات المدارس الخاصة، متاح على الموقع الإلكتروني: www.assabeelnet/.../166815 تم استرجاعه في ٢٠١٦/٥/١.*

٣٠- صحيفة أمد للشؤون التعليمية. (٢٠١٦). تقرير بعنوان: مدارس خاصة في المحافظات استثمار في التعليم أم جنبي للأرباح؟! متاح على موقع الصحيفة الإلكتروني:

amadjo/permalink/.../6271.html تم استرجاعه في ٢٩/٤/٢٠١٦.

٣١- الخطيب، عامر. (٢٠٠٤). محاضرات في حلقة البحث العلمي، غزة: جامعة الأزهر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Hoy, W., & Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: The omnibus T. scale. <http://www.coe.ohio-state.edu/whoy/omnibus%20Tscale%20paper.pdf>.
2. Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee silence and Employee Voice as Multidimensional Construct, *Journal of Management Studies*, 40, pp. 1359-1392.
3. Illiyas, M. (2003). *Community medicine and public health*, sixth edition, 59-62.
4. Daft, R. L. (2003). *Management*, sixth edition, south-western, Mason, OH.
5. Van Dyne, L. Lepine, J. A. (1998). Helping and voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and predictive validity, *Academy of management Journal*, 41, pp. 108-119.
6. Yuki, G. (2002). *Leadership in organization*, fifth edition, prentice Hall, New Jersey: Academic press, pp. 254-276.
7. Ullah, S., Ullah, A., Durrani, B. (2011). Effect of leadership on employees performance in multinational pharmaceutical companies in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of contemporary research in business*; 2(9), pp. 286-299.
8. Zehir, C & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance, *procedia social and behavioral sciences*, 24, pp. 1389-1404.
9. Bagheri, G, & Zarei, R & Aeen, M. (2012). Organizational Basic concept and its development factors, *Ideal Type of Management* V(1), N(1), pp. 47-58.
10. Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice, *Journal of management studies* 40(6), pp. 1393-1417.
11. Morrison, E. W & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence a barrier to change and development in a pluralistic world, *academy of management review*, 25, pp. 706-725.
12. Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived in justice, *research in personnel and human resources management*, 20, pp. 331-369.
13. Salajeheh, S. & Mortazau, S. K. & Abdoli, H. (2015). Organizational silence: The study of ethnography in the department of education in Golestan province, *Jamaica Journal of science and technology*, 26, pp. 463-477.

14. Al Parslan, A. M. (2010). The interaction between organizational silence climate and employee silence behavior: A survey on instructors of Mehmet Akif Ersoy university, Master's thesis, Suleyman Demirel university Isparta, Turkey. Retrieved from: <https://tez.yok.gov.tr/ulusa/TezMerkezi/>.
15. Cakici, A. (2007). Silence at organizations: Theoretical backgrounds of silence and its dynamics. *Cukurova universitesi Sosyal Bilimler Eustitusu Dergisi*, 16(1). pp. 95-162.
16. Perlow, L., A., & Pepenning, N. P. (2009). The dynamics of silencing conflict. *Research in organizational behavior*, 20. Pp. 1-29.
17. Brins Field, C.T., Edwards, M. E., & Greenberg, J. (2009). *Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations*, Emerald Group Publishing Limited.
18. Danaee, F. H, & Panahi, B. (2010). To analyze employee's Job views in state organization and to determine organizational silence atmosphere and organizational silence behavior, *bulletin of transition management second year No (3)*.
19. Husrevsahi, S. P. (2015). Relationship between organizational mobbing and silence behavior among teachers, educational sciences: *Theory & Practice*, 15(5) pp. 1179-1188.
20. Detert, J. R., Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really opens, *academy of management Journal*; 50 (4), pp. 225-241.
21. Nicole, A. (1992). *Management: Aspects humaines et organization nelles*, Paris ed PUE Fondamentale.