

## الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة ظفار من وجهة نظرهم

د. سمية بنت سعيد البرعمي \*

تاريخ قبول البحث للنشر: ٢٠٢٣/١٠/١٤

تاريخ استلام البحث: ٢٠٢٣/٨/٢٨

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة ظفار، والكشف عن دلالة الفروق بين مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين بمدارس محافظة ظفار تعزى لمتغيرات (النوع، العمل، الجنسية). وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته أغراض الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين بمدارس التعليم الحكومي بمحافظة ظفار وعددهم (٥٦٣٥) معلما ومعلمة، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٥٠٤) معلمين ومعلمات، وقد أسفرت نتائج الدراسة أن مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية جاء بدرجة منخفضة بمتوسط (٢.٣٢)، وحصل الصمت الاجتماعي على متوسط حسابي (٢.٣٢)، وحصل الصمت الإذعائي على متوسط (٢.١٩)، فيما حصل الصمت الدفاعي على متوسط (٢.٠٥)، في حين لا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين بمحافظة ظفار وفقا للمتغيرات الآتية: النوع الاجتماعي، سنوات العمل، الجنسية، وأوصت الدراسة أن تعمل وزارة التربية والتعليم على تعزيز مهارات الاتصال والتواصل والحوار بين المعلمين ومديري المدارس من خلال الندوات والمؤتمرات والملتقيات، وأن تقوم وزارة التربية والتعليم بإضافة أعضاء من المعلمين إلى فريق التطوير والتحسين بالمدارس لإشراكهم بصورة مباشرة في صياغة الخطط التطويرية للمدرسة ومتابعة تنفيذها.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي - المعلمين - المدارس الحكومية - سلطنة عمان.

### Organisational silence among Al Mars government teachers in Dhofar Governorate from their point of view

Dr. Somayia Said Albaraami

#### Abstract

The study aimed to identify the degree of distributed leadership practice among school principals in the Governorate of Dhofar from the teachers' point of view and its relationship to their organizational silence , The revelation of the significance of the differences between the level of organisational silence behaviour among teachers in Dhofar governorate schools is attributed to variables (Gender, work, nationality). the, The study community consists of all teachers in public education schools in Dhofar Governorate, numbering (5635) teachers, where a random sample consisting of (504) teachers was selected , The results of the study resulted in the level of organisational silence among public school teachers with an average low score (2.32), social silence got an arithmetic average (2.32), and the humiliating silence got an average (2.19), While the defensive silence got an average (2.05), While there are no significant differences in the level of organisational silence among teachers in Dhofar Governorate according to the following variables: gender variables, and years of work, and nationality variables , The study recommended that the Ministry of Education promote communication, communication and dialogue skills between teachers and school principals through seminars, conferences and forums.

**Keywords:** Organizational Silence, Teachers, Governments schools, Sultanate of Oman.

## مقدمة

يشكل سلوك العنصر البشري في المؤسسات التعليمية محركاً هاماً لأداء المؤسسة، فهو يساعد على خلق نظام من الدقة والأسلوب في عملية الأداء، وبالتالي الرقي بأداء المؤسسة والنهوض بها على المستويات كافة.

ينقسم العاملون في المدارس بطريقة تفاعلهم مع بيئة العمل إلى أشخاص متدمرين ورافضين لكل الإجراءات غير الصحيحة من وجهة نظرهم، والتي تطبقها إدارة المدرسة، وآخرين صامتين لا يعبرون عن رفضهم أو استيائهم، أو آرائهم للتطوير والتحسين. ويرجع صمت الفئة الثانية إلى عدم وجود جو ودود آمن يستطيعون من خلاله مشاركة ما يفكرون به، أو يرغبون في تغييره مع إدارة المدرسة، وخصوصاً في حالة عدم وجود وضوح الرؤية لدى العاملين حول خطط الإدارة للتطوير أو سير العمل، ولهذا فإن المناخ التنظيمي غير الجيد داخل المدرسة يؤدي إلى تقليص مشاركة الأفراد بأفكارهم الإبداعية، ويقلل فاعلية العمل بروح الجماعة، ويعيق عملية التطوير. (الظفري والسعيدية، ٢٠٢٠).

وقد أُطلق على ميل الرؤوسين إلى تجنب تقديم المعلومات والاقتراحات والإفصاح عن المشاكل خوفاً من ردود فعل الإدارة، أو نتائج غير مرضية تترتب على ذلك اسم الصمت التنظيمي. وللصمت التنظيمي آثار كثيرة تتعدى الفرد نفسه إلى عمله، ومن هذه التأثيرات ضعف رغبة العامل في المدرسة بالمبادرة لإنجاز الأعمال أو تحمل المسؤولية، وضعف الإحساس بالانتماء للمؤسسة والجماعة وبالتالي يهمل دوره في الفريق، ويفقد المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة العمل (مخامرة، ٢٠٢٠).

وبعد انتشار سلوك صمت المعلمين تجاه المشكلات والقضايا التي تواجههم في بيئة العمل أو العزوف عن تعبيرهم عن آرائهم وإبداء المقترحات لتطوير وتحسين بيئة العمل، أن يؤدي إلى العديد من العواقب والنتائج السلبية على الأداء التنظيمي للمدرسة بشكل عام، وعلى مستقبلها وصحتها التنظيمية بشكل خاص.

إن للصمت التنظيمي نتائج سلبية على أداء العاملين في المؤسسات، حيث يعرقل عملية التغيير والتطوير المؤسسي، ويؤدي بالعديد من العاملين إلى عدم التحدث عن المشاكل والمعوقات في العمل مع مسئوليتهم، والخوف من طرح الآراء والمقترحات المخالفة لآراء القادة، ولصمت الموظف آثاره البارزة على المنظمة الذي يؤدي إلى اختلال واضح في النتائج النهائية، والكثير من الخسائر التي تتحملها المنظمة نتيجة لعدم اكترائها للمشاكل التي يعاني منها أفرادها والتزامهم الصمت حيالها. (يوسف، ٢٠١٤)

وبالمقابل أشارت بعض الدراسات الى وجود بعض الآثار الإيجابية للصمت والتي تهدف إلى المحافظة على سمعة المنظمة، والمحافظة على العلاقات الاجتماعية مع الزملاء.

وقد أجريت العديد من الدراسات بشأن الصمت التنظيمي، نذكر منها -على سبيل المثال لا الحصر- دراسة القرني (٢٠١٥)، ودراسة الظفري والسعيدية (٢٠٢٠)، والتي أكدت جميعها على الصمت التنظيمي وتأثيره الواضح على تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، مما يستوجب على المديرين محاولة التغلب على تلك الظاهرة، وتضافر الجهود ككل من أجل التخفيف من تلك الظاهرة.

## مشكلة الدراسة وتسאלاتها

إن وجود ظاهرة الصمت التنظيمي بمستويات مختلفة وسط العاملين، وبنسب مختلفة، له آثار سلبية وخيمة على مستقبل المؤسسة، إذ أنه يكرس حالة من الإذعان وقبول الأمر الواقع بما يمهّد لحالة من الجمود التنظيمي.

وقد أشارت نتائج دراسة (إبراهيم، والجابرية، ٢٠١٩) أن أسباب الصمت التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان تعود بدرجة أولى إلى أسباب تتعلق بالزملاء والإدارة المدرسية. وقد تم إجراء دراسة استكشافية حول سلوك الصمت التنظيمي

في المدارس الحكومية لدى المعلمين طبقت على (٢٠) معلماً في ولايات مختلفة أظهرت أن: (٥٠%) من أفراد العينة ذكروا أنهم يفضلون الصمت وقلّة تقديم أي ملاحظات حول العمل؛ لأن مدير المدرسة يعتبر ذلك انتقاداً شخصياً له، (٤٥%) أشاروا إلى أنهم يتجنبون التعبير عن أي أفكار لتحسين العمل بسبب خوفهم من تقييم مدير المدرسة، لأن بعض هذه الأفكار قد تتعارض مع توجهاته، (٥٥%) يكتفون بتنفيذ توجيهات مدير المدرسة، فلا فائدة من الاعتراض وإبداء الرأي، لأن المدير لا يأخذ برأيهم، من هنا تبلورت مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية.

### أسئلة الدراسة

١. ما مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة ظفار من وجهة نظرهم؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين استجابات المعلمين لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين بمحافظة ظفار تعزى لمتغير (النوع، سنوات العمل، الجنسية)؟

### أهداف الدراسة:

١. التعرف على مستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين بمحافظة ظفار من وجهة نظرهم.
٢. الكشف عن دلالة الفروق بين مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين بمدارس محافظة ظفار تعزى لمتغيرات (النوع، العمل، الجنسية).

### أهمية الدراسة:

١. تسلط الضوء على محور هام مؤثر في المؤسسة التعليمية وهو الصمت التنظيمي لما له من تأثير كبير على المؤسسة ككل.
٢. إفادة الباحثين والمهتمين بالنتائج والتوصيات التي تتوصل لها الدراسة، وفتح المجال لدراسات متعمقة.
٣. المساهمة في إثراء الأدب الإداري التربوي، والإضافة للتراكم المعرفي حول موضوع الدراسة.

### مصطلحات الدراسة:

#### • الصمت التنظيمي:

"ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو المقترحات لرؤسائهم أو الإخبار عن المشكلات خوفاً من أية ردود فعل سلبية أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك" (إسماعيل، ٢٠١٨).

كما يعرفه (بوشارب، خياط، ٢٠٢٢) بأنه: "امتناع العاملين في المنظمة بالتصريح بأي شيء سلبي أو إيجابي من شأنه أن يعرض العاملين إلى أي مساءلة من الإدارة، بالتالي تفقد الإدارة أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم التي تسهم في تطور المنظمة والحد من السلبيات الموجودة فيها. وتم تعريفه إجرائياً: عزوف وإحجام معلمي المدارس الحكومية بمحافظة ظفار عن المبادرة في تقديم آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم ذات العلاقة بتطوير العمل؛ خوفاً من تفسيرها تفسيراً خاطئاً من قبل مدير المدرسة، ومن تأثيرها السلبي على العلاقة بينه وبين زملائه، والذي يقاس بالدرجة التي يعطيها أفراد العينة من خلال استجاباتهم للاستبانة التي تتكون من ثلاثة مجالات هي: الصمت الإذعاني والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي.

## الإطار النظري

تفرض التغيرات العالمية المتسارعة في شتى المجالات على الإدارة فكرياً ورؤيةً جديدةً لتوجيه السلوك التنظيمي للأفراد داخل المنظمات، كونهم ليسوا بمعزل عن تأثر أدائهم بتلك المتغيرات سواء كانت سلباً أو إيجاباً، ومن هنا برزت أهمية دراسة السلوك التنظيمي للأفراد.

### مفهوم الصمت التنظيمي وأسبابه

تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولت مفهوم الصمت التنظيمي كونه يعد من المفاهيم الحديثة في الأدب الإداري، وقد اختلفت هذه الدراسات في تعريفه حيث يبدو في بعض الأحيان كأنه نتيجة لعوامل وأحياناً أخرى كسبب، كما اختلف باختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها الباحث، وبالرغم من هذا الاختلاف في تعريف مفهوم الصمت التنظيمي ولكن سنطرح بعض التعريفات بهدف التوصل إلى بعض العناصر المشتركة بينها.

فقد عرفه القرني (٢٠١٥:١١) بأنه "قرار واع من جانب العاملين للاحتفاظ بالمعلومات الهامة، وعدم رغبتهم في مشاركتها معارفهم وأفكارهم، وخبراتهم مع الإدارة حول قضايا العمل أو لتحسين بيئة عملهم". كما عرفه يعرفه الجبوري وآخرون (٢٠١٩:٤٤٨) بأنه "إخفاء للتقييمات السلوكية والمعرفية والعاطفية للظلم المدرك ضد المديرين الذين لديهم القدرة على تغيير أو تصحيح الأوضاع السلوكية والمعرفية، والظروف التنظيمية".

ويشير الصمت التنظيمي إلى المواقف التي لا يشارك الموظفون فيها مخاوفهم وأفكارهم حول المشاكل التنظيمية ويحتفظون بها لأنفسهم. (Elamir, Abou Zeid, Ghanem Atalla, 2021) كما أشار (Zarei, Nik Aeen, Bagheri ٢٠١٢) إلى أن الصمت التنظيمي قد يتطور إلى ظاهرة جماعية يتمتع فيها الموظفون عن التعبير عن المعلومات التي قد تكون مفيدة للمؤسسة سواء بقصد أو بغير قصد. ويتضح من التعريفات السابقة أن البعض عرف مفهوم الصمت التنظيمي كونه سلوك داخل المنظمة يهدف إلى عدم مشاركة الأفكار والمعارف والخبرات مع الإدارة لتحسين بيئة العمل، فيما نظر البعض إليه من منظور فردي كخيار سلوكي قد يكون مقصوداً أو غير مقصود لحجب الأفكار والمعلومات بشأن القضايا المتعلقة بالعمل.

حيث تتجلى انعكاسات الصمت السلبي بدرجة كبيرة على كلا من الفرد والمنظمة معاً، حيث أن تجاهل الصمت من قبل المنظمات وإدارتها قد يؤدي إلى تطور المواقف وتأزمها، وانتشار العديد من السلوكيات السيئة لدى العاملين كالتسيب، واللامبالاة، وانخفاض الروح المعنوية، وضعف التعاون، مما يؤدي إلى صعوبة تنفيذ المتطلبات الوظيفية بصورة جيدة (غليط، ٢٠٢١). كما يلحق الأذى بالمنظمة ويؤدي إلى انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات، فقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية، ضعف التحليل الضروري للأفكار (أهمية تأثير القلة في إيجاد قرارات عالية الجودة)، ضعف التعلم التنظيمي، ضعف التغذية الراجعة السلبيّة والكشف عن الأخطاء لمعالجتها، وزيادة احتمالية حدوث الأزمات (خطايية، ٢٠١٨).

### أسباب الصمت التنظيمي

يتباين سلوك الأفراد وردود أفعالهم داخل المنظمة وفقاً لطبيعة بيئة العمل والمؤثرات المختلفة التي قد تنعكس على إسهامهم في تطوير وتحسين بيئة العمل، وبالتالي فإن رأي الفرد يسهم في تفادي الكثير من المشكلات، ومن تلك الأسباب ما يلي (الحجار، ٢٠١٩):

١. الأسباب التنظيمية: تتمثل في المناخ التنظيمي حيث يؤدي عدم وجود المناخ التنظيمي الملائم والجو النفساني كذلك إجراءات صنع القرار، والكفاءة التنظيمية.

كذلك يتمثل في الثقافة التنظيمية غير الداعمة لسلوك التعبير، والتعامل مع الأفراد الذين يعبرون عن آرائهم بطريقة غير عادلة، وكذلك التصميم الهيكلي للمنظمة بتعدد فروعها ووحداتها مع وجود أفراد منعزلين لا يرغبون بالعمل الجماعي من العوامل التي تؤدي إلى وجود الصمت التنظيمي.

٢. الأسباب الإدارية: تتمثل في الثقة في الرؤساء فكلما زادت الثقة في الإدارة شعر العاملون بالأمن والأطمئنان، الأمر الذي يؤدي إلى حرية التعبير وإبداء آرائهم ومقترحاتهم، وانخفاض سلوكيات الصمت التنظيمي، كذلك اتجاهات الإدارة ومعتقداتها فالمشكلات تحدث عندما تبقى الإدارة العليا غائبة عن الواقع السيء للمؤسسة لعدم وصول المعلومات الصحيحة لها (الريثي، ٢٠٢١) كما تتمثل في العدالة الإجرائية بالإحساس بالعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عند تطبيق الإجراءات الرسمية، وتكمن في معاملة المدير للموظفين بأدب واحترام والثقة والمصارحة.

٣. الأسباب الشخصية والفردية: تتمثل في نقص العمل فهي سبب في عدم اتخاذ الموظف للموقف السليم في مواجهة المشكلات، مما يجعله يبقى صامتا تجنباً للمشاكل، كما تربطها العزلة بالخوف من الإبعاد والبقاء وحيداً وعدم الثقة في الآخرين، لانعدام التكيف التنظيمي أو ضعف الاتصال مع الآخرين (البليهد، ٢٠١٤). الخوف من ردود الفعل السلبية: وهو سلوك ينشأ لدى العاملين بسبب الخوف من أن ينظر لهم نظرة سلبية من قبل زملائهم في العمل أو خوفهم من عقوبة المدير ومعاقبتهم وخسارة المكافأة أو الفصل من العمل (Akbariaian et al، ٢٠١٥).

من خلال ما سبق يتضح أن الصمت التنظيمي لا ينشأ من فراغ؛ بل يكون نتيجة لأسباب مختلفة تنتج عن العوامل التنظيمية، والتفاعلات بين المعلمين والمديرين والزملاء التي تساهم في تحسين المدرسة وتطويرها أو العكس حسب التفاعلات. ومن هنا على قادة ومديري المدارس الكشف عن الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصمت التنظيمي لدى المعلمين، والسعي لتفعيل الصوت التنظيمي ومشاركتهم الفاعلة التي تساهم في تحسين وتطوير بيئة العمل وتحقيق المدرسة رؤيتها وأهدافها المنشودة، فصمت المعلمين لا يحدث فجأة بل يمر بعدة مراحل.

### أبعاد الصمت التنظيمي:

من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة اتضح أن لمفهوم الصمت التنظيمي أبعاد متعددة وله العديد من المقاييس الخاصة به، وعليه فقد اعتمدت هذه الدراسة على الأبعاد التي اعتمدها مقياس داين وآخرون (Dyne et al، 2003)

١. صمت الإذعان: وهو امتناع العاملين عن التصريح بآرائهم وأفكارهم ومعلوماتهم المتعلقة بالعمل، وفي ظل هذا النوع من الصمت فإن العاملين هم أولئك الذين يقبلون أو يوافقون المنظمة كما هي دون تغيير، وبالتالي فهم مستعدون للبقاء في الوضع الراهن كما هو وادخار جهودهم وعدم المحاولة لتغيير ظروف المنظمة أو حتى الحديث فيها، فيبقى العاملون صامتين لأنه لا جدوى من تعبيرهم عما يدور بداخلهم، وأن ذلك لن يغير شيء في المنظمة، ولن يؤخذ به على محمل الجد من قبل المدير (الريثي، ٢٠١٩). كما قد يمتنع الفرد عن الكلام بسبب اللامبالاة واليأس (الحجار، ٢٠١٩).

٢. الصمت الدفاعي: هو سلوك مقصود واستباقي يهدف الفرد من خلاله إلى حماية نفسه من أي تهديدات خارجية، ويتوقف هذا النوع من الصمت على وعي الفرد وإدراكه للبدائل المتاحة، وبناء قراره بمنع وحجب آرائه وأفكاره كاستراتيجية تجنب المخاطر الشخصية التي قد يقع فيها في حالة الحديث والإفصاح عن رأيه، والحماية الذاتية لنفسه بسبب المساءلة التي قد يتعرض لها، وبالتالي يتضمن الصمت الدفاعي حجب المعلومات في العمل خوفاً من الوقوع في الأخطاء الشخصية، وهنا يناهز الفرد بنفسه خوفاً من أن يلحقه أي أذى بسبب التعبير عن رأيه ومقترحاته (الريثي، ٢٠٢١).

ويتعلق هذا النوع من الصمت بالفرد نفسه وشخصيته في اختيار البدائل التي تحقق له أماناً أكثر، ويعتبر سلوك الصمت الدفاعي لدى الفرد أكثر وعياً من الصمت الإذعان، فالموظف في الصمت الدفاعي تكون له قيمة لنفسه، وحجبه للمعلومات بطريقة واعية تتم بعد وضع مجموعة من البدائل واحتفاظه بالمعلومات لنفسه لتجنب العواقب التي قد تغير الوضع الراهن، أما صمت الخضوع أو الإذعان فهو سلوك سلبي يعني الطاعة المطلقة (سليم، ٢٠١٢).

وقد يظهر الصمت الدفاعي بسبب التنظيم والعوامل المرتبطة به التي قد تساهم في وجود بعض العقبات التي تحد من قدرات الموظفين وطموحهم، فيصابون بخيبة أمل، وانخفاض مستوى

الرضا النفسي والذهني والبدني، مما يؤدي إلى انسحاب الموظف عن تنمية نفسه وتطوير العمل، والدفاع بحد ذاته يدعو إلى الصمت والامتناع عن التفاعل مع قضايا المنظمة (عبيط، ٢٠١٩).

٣. الصمت الاجتماعي: هو "تصرف يسلكه العاملون في المؤسسة لحماية المؤسسة على أساس دوافع تعاونية، ويعتبر سلوكاً هادفاً ومقصوداً (جاسم وكرجي، ٢٠١٧)، ويكمن الدافع خلف هذا النوع من الصمت في الاهتمام بالآخرين سواء أفراد أو منظمات، ويفضل الفرد البقاء صامتا، وذلك خوفاً من النتائج السيئة التي قد تترتب بعد الإفصاح عن هذه المعلومات، لذا يمكن القول إن تفكير الفرد بزملائه أو بالمنظمة، وتحقيق النفع لهم هو الدافع للصمت (موسى، ٢٠١٧). حيث يعتبر ذلك غريزة شخصية لدى الشخص لا تقوم على حماية الموظف لنفسه، بل على حمايته لزملاء العمل، ولبعض أولويات مصلحته الشخصية ومصالح الآخرين، لذا يختلف هذا النوع من الصمت عن الصمت الإذعاني والصمت الدفاعي كونه صمت إيجابي (محمد، ٢٠٢١).

إن تلك الأبعاد يمكن اعتبارها إطاراً عاماً لتحليل وفهم ظاهرة سلوك الصمت التنظيمي للمعلمين ودراساتها، والتعرف على دوافعها وأسبابها للوصول إلى حلول فاعلة تضمن عدم تفاقمها وتطورها للحد الذي قد يعيق عملية التغيير والتطوير وتحقيق الأهداف المنشودة للمدارس.

### الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة تم استعراضها من الأحدث للأقدم: فقد هدفت دراسة (غليط، ٢٠٢١) إلى دراسة واقع الصمت التنظيمي في المؤسسات الجزائرية ومؤسسات التربية كنموذج. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠) معلماً ومعلمة، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة. وتوصلت النتائج إلى وجود مستويات ضعيفة لأبعاد الصمت التنظيمي، ووجود جملة من الانعكاسات المترتبة عن الصمت تضر بالأستاذ والمؤسسة.

وهدف دراسة جيرجن وجومسيلي (Girgin and Gumuseli، ٢٠٢١) إلى تحديد تصورات الصمت التنظيمي للمعلمين الذين يعملون في المدارس الثانوية العامة في منطقة باوك أوكلار في محافظة اسطنبول بتركيا، تحديد ما إذا كانت تختلف وفقاً لمتغيرات مختلفة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٣) معلماً يعملون بالمدارس الثانوية المهنية في منطقة الباووك أوكلار، وتمثلت أدوات الدراسة في نموذج المعلومات الشخصية ومقياس الصمت التنظيمي.

وتوصلت النتائج إلى أن الصمت التنظيمي المتصور لمعلمي المدارس الثانوية المهنية لا يختلف حسب الجنس والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية والموضوع والعضوية النقابية، في حين أن الصمت التنظيمي العام المتصور يختلف باختلاف العمر.

وأجرى أرونبن ومودوب (Orunbon and Modupe، ٢٠٢١) دراسة هدفت لتحديد العلاقة بين الصمت التنظيمي للمدرسة والالتزام الوظيفي للمعلمين وإنتاجيتهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) معلم، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة. وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين الصمت التنظيمي المدرسي والالتزام الوظيفي للمعلمين في منطقة التعليم بولاية لاغوس الأولى، كما كشفت عن وجود علاقة سلبية بين الصمت التنظيمي وإنتاجية المعلمين في منطقة التعليم بولاية لاغوس الأولى بنيجيريا.

كما هدفت دراسة (الصقير، ٢٠٢٠) إلى كشف واقع الارتباط الوظيفي وواقع الصمت التنظيمي لدى قادة مدارس البنين الحكومية التابعة لإدارة التعليم بمنطقة القصيم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٤) قائداً، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الصمت التنظيمي متوفر

بدرجة ضعيفة، كما أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الدرجة الكلية للارتباط الوظيفي والدرجة الكلية للصمت التنظيمي.

وأجرى (مخامرة، ٢٠٢٠) دراسة هدفت للتعرف إلى مستوى سلوك الصمت التنظيمي وسبل التغلب عليه لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظرهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٠) معلماً ومعلمة، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة مع وجود فروق دالة إحصائية لصالح الإناث.

وهدف دراسة (المطيري، ٢٠٢٠) إلى دراسة الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمدرسة الابتدائية بالكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٠) عاملاً بالمدارس، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة. وتوصلت النتائج إلى خوف العاملين في المدارس الابتدائية من إبداء آرائهم، ووجود مجموعة من السلوكيات التي تعكس قلة الثقة والخوف من التأثيرات السلبية لمساهمة العاملين كالتحدث عن مشكلات العمل.

هدفت دراسة (Kose and Kose، ٢٠١٩) لاستكشاف تصور المعلمين للصمت التنظيمي من حيث المتغيرات الديموغرافية المختلفة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٩٢) معلماً بتركيا، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة. وأوضحت النتائج أن المعلمين يعانون من مستوى متوسط من الصمت التنظيمي، واقترح البحث أن المتغيرات الديموغرافية ليست مؤشراً مهماً لتصور الصمت التنظيمي للمعلمين.

وهدف دراسة باكسيرات وطاهري (Paksirat and Taheri، 2018) إلى معرفة العلاقة بين الصمت التنظيمي والإرهاق المهني مع الأداء الوظيفي لدى معلمي مؤسسة ياسوج التربوية بإيران. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٥) معلماً، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة الصمت التنظيمي لبوردا، والإرهاق المهني لماسلاش. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة بين الصمت التنظيمي والإرهاق المهني، ووجود علاقة مباشرة بين الإرهاق المهني والأداء الوظيفي، وأنه إجمالاً كلما زاد الصمت التنظيمي بين المعلمين زاد الإرهاق المهني وانخفض الأداء الوظيفي، والعكس صحيح.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات ذات العلاقة بمتغير الدراسة تبين ذلك الأثر السلبي الذي يتركه الصمت التنظيمي على المؤسسة التعليمية على وجه الخصوص، وأهمية تضافر الجهود للحد من تلك الظاهرة، كما استخدمت الدراسات المنهج الوصفي، واستخدمها بعضها المنهج الارتباطي، وتشابهت جميعها في تطبيق الاستبانة أداة للدراسة، وتنوعت الدراسات في تناول عينتها، فيما لم تجد الدراسة الحالية من الدراسات ما طبقت في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان وهذا ما تفرقت به.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ نظراً لملاءمته أغراض الدراسة، الذي يقوم على وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها (صادق وأبو حطب، ١٠٤، ٢٠١٠).

### مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين بمدارس التعليم الحكومي بمحافظة ظفار وعددهم (٥٦٣٥) معلما ومعلمة، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٥٠٤) معلمين ومعلمات، حسب الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية الصادر عن وزارة التربية والتعليم (٢٠٢١).

جدول (١): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية للدراسة (ن=٥٠٤)

نوع المتغير	المستويات	التكرارات	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	248	49.2
	انثى	256	50.8
	المجموع	504	100
سنوات العمل	أقل من ٥ سنوات	67	13.3
	من ٥-١٠ سنوات	104	20.6
	أكثر من ١٠ سنوات	333	66.1
الجنسية	المجموع	504	100
	عماني	209	41.5
	غير عماني	295	58.5
	المجموع	504	100

### أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسية موجهة للمعلمين " للتعرف على مستوى السلوك التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة ظفار"، وقد تكونت من ثلاثة مجالات وهي الصمت الإذعاني (٦ فقرات)، الصمت الدفاعي (٦ فقرات)، الصمت الاجتماعي (٦ فقرات). والتي تكونت من قسمين هما: القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمل، الجنسية)، والقسم الثاني: فقرات الاستبانة.

### صدق الأداة وثباتها:

للتأكد من الخصائص السيكومترية للأداة من حيث الصدق والثبات، ولضمان درجة صدق الاستبانة وثباتها تم عرض الأداة على (١٢) محكما من المختصين في القيادة التربوية، والإدارة، والإرشاد، وتكون المقياس في صورته النهائية من (١٨) فقرة. بهذا يكون تم التحقق من الصدق الظاهري.

ولضمان درجة الصدق والثبات للاستبانة تم إجراء اختبارات الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي لحساب معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية تراوحت ما بين (٠.٤٨-٠.٩٢)، وكانت هذه الارتباطات موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي ( $\alpha=0.01$ )، مما يدل ذلك على أن مقياس الصمت التنظيمي يتمتع بدلالات صدق مناسبة.

كما تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ الذي بلغ لمحاور استبانة الصمت التنظيمي ككل (٠.٩٥)، وهذه القيم تعتبر مرتفعة مما يدل ذلك على أن الاستبانة تتمتع بالثبات.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للإجابة عن السؤال الأول المتعلق بمستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين.

للإجابة عن سؤال الفروق تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)، ولمتغير الجنسية (عماني، غير عماني)، كما تم استخدام تحليل التباين



الأحادي (One-Way Anova) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات العمل (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، أكثر من ٥ سنوات)

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

للحكم على استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة، تم وضع معيار للحكم على فئات المتوسطات الحسابية ووصفها بطريقة مرجعية وفق المحك التالي:

#### جدول (٢) المحك المعتمد للدراسة

درجات الممارسة	فئات المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	من ١- أقل من ١.٨٠
منخفضة	من ١.٨٠- أقل من ٢.٦٠
متوسطة	من ٢.٦٠- أقل من ٣.٤٠
مرتفعة	من ٣.٤٠- أقل من ٤.٢٠
مرتفعة جدا	من ٤.٢٠- ٥

### نتائج السؤال الأول: ما مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس

#### الحكومية بمحافظة ظفار من وجهة نظرهم؟

للتعرف على مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين بمحافظة ظفار من وجهة نظرهم؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة وفقا لكل محور من محاورها.

#### جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد الصمت التنظيمي

م	الرتبة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	الصمت الإذعاني	2.19	0.97	منخفض
2	3	الصمت الدفاعي	2.05	0.93	منخفض
3	1	الصمت الاجتماعي	2.74	0.77	متوسط
		المتوسط الحسابي ككل	2.32	0.78	منخفض

يتضح من جدول (٣) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على محاور سلوك الصمت التنظيمي تراوحت بين (٢.٠٥-٢.٧٤)، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد الصمت الاجتماعي بمتوسط حسابي (٢.٧٤) وبمستوى متوسط.

وقد يعزى ذلك إلى: حرص أفراد العينة على سرية المعلومات والبيانات الخاصة بالمدارس، والمحافظة على سمعتها كون أغلب المعلمين العمانيين من أبناء الولايات التي تقع فيها مدارسهم، وذلك لتوجه وزارة التربية والتعليم لتوطين الوظائف التدريسية خصوصا في المدارس البعيدة، مما قد يكون له الأثر في محاولتهم الحفاظ على سمعة المدرسة، وقد يدفعهم ذلك للبقاء صامتين حول ما قد يؤثر على سمعة المدرسة، بالإضافة إلى محاولة الحفاظ على علاقتهم مع زملاء العمل وتحقيق النفع لهم، وعدم الإضرار بمصالحهم.

وجاء في المرتبة الثانية بعد الصمت الإذعاني بمتوسط حسابي (٢.١٩) وبمستوى منخفض، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الصمت الدفاعي بمتوسط حسابي (٢.٠٥) وبمستوى منخفض مما يدل على أن المعلمين والمعلمات قادرون على التعبير عن أفكارهم وآرائهم بشكل طبيعي. ويدل أيضا على امتلاك مديري المدارس لسمعة الحوار والمناقشة وتقبل الرأي والرأي الآخر. وقد تعزى هذه النتيجة إلى جودة البرامج التدريبية للمعلمين التي تهدف إلى تمكين المعلم العماني باعتباره شريكا فاعلا في تطوير العملية التربوية. بالإضافة إلى الثقافة العامة للمجتمع العماني والتي تحترم إبداء الرأي والقدرة على النقاش والحوار بدون خوف. كذلك الثقافة العامة التي يمتلكها مدراء المدارس وإيمانهم بأهمية مشاركة الآراء في سبيل تجويد العمل في المؤسسة التربوية،

وأيضا فهم المعلمين والمعلمات - وكذلك المديرين - واجباتهم الوظيفية في المؤسسة التربوية، مما يساعد على قدرة الجميع على فهم الأدوار والأعمال المطلوبة منهم، فجعلهم ذلك قادرين على تقييم القرارات التي تتم في هذه المؤسسة، وعلى إبداء الرأي فيما يناسبهم وفقا لواجباتهم الوظيفية وما لا يتناسب معها. بالإضافة إلى تكامل الأدوار بين مديري المدارس والمعلمين نتيجة المناخ الإيجابي المنضبط، والممارسات القيادية التي تسمح بالنقد والتغيير والتطوير. كما قد يعزى ذلك إلى معرفة المعلمين بخطورة سلوك الصمت التنظيمي، وأن تجنب تقديم المقترحات والمعلومات أو الإخبار عن المشكلات والسلبيات تجنباً لأي نتائج غير مرضية قد تؤثر سلباً في مخرجات التعليم، وتراجع تطوير وتحسين المدرسته، وقد تؤثر على كفاءة القرارات الإدارية لعدم مشاركة المعلمين فيها، وتخفض لديهم معدلات الأداء ويتراجع الإنجاز والإبداع، وتأثير ذلك على تحقيقهم لأهدافهم وأهداف المدرسته.

وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (٢.٣٢): مما يدل ذلك على أن مستوى سلوك الصمت التنظيمي منخفض لدى المعلمين بمحافظة ظفار من وجهة نظرهم.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (مخامرة، ٢٠٢٠؛ المطيري، ٢٠٢٠؛ Kose and Kose, 2019)، حيث أبرزت نتائج هذه الدراسات أن مستوى الصمت التنظيمي جاء بين المتوسط في بعض المحاور إلى المرتفع في محاور أخرى، بينما أبرزت نتائج مستوى الصمت التنظيمي في الدراسة الحالية أنه جاء في مستوى منخفض.

**نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين بمحافظة ظفار تعزى لمتغير (النوع، سنوات العمل، الجنسية)؟**  
**أولاً: الفروق التي تعزى لمتغير الجنس**

للإجابة عن سؤال الدراسة تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent-Samples T Test) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين بمحافظة ظفار تعزى لمتغير النوع الاجتماعي؛ وجدول (٤) يوضح هذه النتائج.

**جدول (٤) نتائج اختبار (ت) للفروق في مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين بمحافظة ظفار وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي**

النوع	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	248	2.38	0.85	1.49	502	0.137
أنثى	256	2.28	0.71			

يتضح من الجدول (٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين بمحافظة ظفار وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي، فكانت قيمة "ت" الاحتمالية أعلى من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

حيث أبرزت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع، وقد تعزى نتائج الدراسة الحالية التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك الصمت التنظيمي بمحافظة ظفار عائداً إلى متغير النوع إلى تشابه البرامج التدريبية وبرامج الإنماء المهني للمعلمين والمعلمات بالمدارس الحكومية بمحافظة ظفار، وتوفر المناخ التنظيمي الداعم لهم. وتشابه البيئات والظروف الملائمة بين مدارس الذكور ومدارس الإناث على حد سواء، التي تساهم في تحسين دافعيتهم للعمل، ومشاركاتهم الفاعلة بأرائهم ومقترحاتهم دون خوف لتحسين وتطوير بيئة العمل في مدارسهم. كما قد يعزى ذلك إلى أن مديري ومديرات المدارس أصبحوا يدركون أهمية الأخذ برأي المعلمين والمعلمات، والعاملين في المدارس حول القرارات التي يتم اتخاذها ومدى رضاهم عنها. وكذلك بسبب تبادل الخبرات بين المديرين والمديرات حول أهمية

إشراك المعلمين في القرارات الإدارية، وهذا ما أوصت به العديد من اللقاءات والبرامج التي شارك فيها المدراء والمديرين.

وتشابهت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (Kose and (2021.Girgin and Gumuseli) و Kose، (2019)، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة (مخامرة، ٢٠٢٠) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث.

#### ثانياً: الفروق التي تعزى لسنوات العمل:

لمعرفة الفروق في مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين بمحافظة ظفار وفقاً لمتغير سنوات العمل، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات العمل، والجدول (٥) يوضح ذلك.

#### جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين بمحافظة ظفار وفقاً لمتغير سنوات العمل

سنوات العمل	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٥ سنوات فأقل	67	2.25	0.66
١-٥ سنوات	104	2.45	0.77
أكثر من ١٠ سنوات	333	2.31	0.81

ولمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية: تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ويوضح الجدول (٦) نتائج التحليل.

#### جدول (٦) نتائج تحليل التباين الأحادي في مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين بمحافظة ظفار وفقاً لمتغير سنوات العمل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) الدلالة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.13	2	1.06	1.74	0.176
داخل المجموعات	306.14	501	0.61		

يتضح من جدول (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين بمحافظة ظفار وفقاً لمتغير سنوات العمل حيث كانت قيمة "ف" الاحتمالية أعلى من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، مما يدل ذلك على أن سلوك الصمت التنظيمي متماثل لدى المعلمين على اختلاف سنوات خبراتهم التدريسية.

فقد أبرزت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات العمل، وقد تعزى نتائج الدراسة الحالية التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين بمحافظة ظفار عانداً إلى متغير سنوات العمل إلى تقارب مستوى الفهم والتصور لدى مختلف فئات العمل لخطورة سلوك الصمت التنظيمي وتأثيره على عملية التطوير والتحسين للبيئة المدرسية، وتحقيق أهدافهم وأهداف المدرسة، بالإضافة إلى جودة البرامج التدريبية التي تساهم في تقليص الفارق بين المعلمين الأقل خبرة والأكثر خبرة في فهم محددات سلوك الصمت التنظيمي، والتي تستهدف المعلمين الجدد في بداية تعيينهم، وتعريفهم باللوائح والقوانين التي تحفزهم على إبداء آرائهم ومقترحاتهم حول القضايا التنظيمية في المدرسة.

وقد يعزى ذلك إلى أن مديري ومديرات المدارس يتعرضون لبرامج تدريبية من المعهد التخصصي للتدريب المهني حول أهمية إشراك المعلمين والمعلمات والعاملين في المدارس في اتخاذ القرارات، ولعل من أهم الصور التي من خلالها تنادي الوزارة إلى أهمية التشراك في اتخاذ القرارات، تشكيل مجتمعات التعلم المهنية، والتي تضم المعلمين والمعلمات والمدراء والمديرين، مما يؤدي بدوره إلى إكساب الجميع مهارات وممارسات قيادية متشابهة وحديثة، بغض النظر على سنوات العمل التي يمتلكونها.

وتشابهت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (Kose (2021, Girgin and Gumuseli) and Kose (2019).

### ثالثاً: الفروق التي تعزى لمتغير الجنسية

معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين بمحافظة ظفار وفقاً لمتغير الجنسية؛ تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent-Samples T Test)، وجدول (٧) يوضح هذه النتائج.

### جدول (٧) نتائج اختبار (ت) للفروق في مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين بمحافظة ظفار وفقاً لمتغير الجنسية

الجنسية	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
عماني	209	2.34	0.73	0.17	502	0.867
غير عماني	295	2.33	0.82			

يتضح من الجدول (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين بمحافظة ظفار وفقاً لمتغير الجنسية، إذ كانت قيمة "ت" الاحتمالية أعلى من مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ )، مما يدل ذلك أن سلوك الصمت التنظيمي متماثل لدى المعلمين العمانيين وغير العمانيين في محافظة ظفار.

فالناتج أبرزت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنسية، وقد يعزى ذلك إلى أن متغير الجنسية ليس له تأثير في إحداث فروقات بين استجابات أفراد العينة. وأن مديري المدارس يعاملون جميع المعلمين نفس المعاملة وبالتساوي بغض النظر عن جنسياتهم. بالإضافة إلى وضوح الرؤية وتقارب الفهم لدى المعلمين والمعلمات العمانيين وغير العمانيين حول خطط الإدارة للتطوير أو سير العمل، ووجود المناخ التنظيمي الجيد، والثقافة التنظيمية الداعمة لسلوك التعبير عن الآراء داخل المدارس بمحافظة ظفار. بالإضافة إلى تبني إدارات المدارس نهج القيادة الموزعة كونها تعمل على تقليص الفروق بين الأفراد، وتوزيع الأعمال والأدوار القيادية بين جميع أفراد فريق العمل داخل المدرسة، والمساهمة في تنمية اتجاهاتهم نحو المشاركة الإيجابية حسب قدراتهم وإمكاناتهم دون اعتبار لجنسية المعلم، لتطوير وتحسين العمل في المدرسة وتحقيق أهدافها.

### ملخص نتائج الدراسة:

- مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين بمحافظة ظفار من وجهة نظرهم بمتوسط حسابي (٢.٣٢).
- جاء في المرتبة الأولى الصمت الاجتماعي بمتوسط حسابي (٢.٣٢).
- وجاء في المرتبة الثانية بعد الصمت الإذعاني بمتوسط حسابي (٢.١٩).
- وجاء في المرتبة الأخيرة الصمت الدفاعي بمتوسط حسابي (٢.٠٥).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين بمحافظة ظفار وفقاً للمتغيرات الآتية: النوع الاجتماعي، سنوات العمل، الجنسية.

### توصيات الدراسة:

- توصي هذه الدراسة في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج بما يلي:
- أن تعمل وزارة التربية والتعليم على تعزيز مهارات الاتصال والتواصل والحوار بين المعلمين ومديري المدارس من خلال الندوات والمؤتمرات والملتقيات التربوية، بحيث تسهل أوجه التفاعل الإنساني وتداول المعلومات والآراء، كما تساعد على ضبط السلوك التنظيمي لدى العاملين.
  - أن تقوم وزارة التربية والتعليم بإضافة أعضاء من المعلمين إلى فريق التطوير والتحسين بالمدارس لإشراكهم بصورة مباشرة في صياغة الخطط التطويرية للمدرسة ومتابعتها تنفيذها.
  - أن يتوسع مجلس التعليم في جائزة الإجابة للمعلم العماني والاستمرارية في تشجيع وتحفيز المعلمين العمانيين علمياً وتربوياً، للارتقاء بالعملية التعليمية والمساهمة في تطوير العمل التربوي.

### مقترحات الدراسة

- تقترح الدراسة إجراء الدراسات التالية:
١. الصمت التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة ظفار.
  ٢. الصمت التنظيمي وعلاقته بالولاء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة ظفار.



## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

١. إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، والجابرية، خديجة عبدالله محمد. (٢٠١٩). أسباب الصمت التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان. مجلة المعرفة التربوية. ١(١٣)، ١٤٢-١٧٥.
٢. إسماعيل، عمار. (٢٠١٨) محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات "دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد الرابع، ص١-٥١.
٣. البليهد، نورة محمد. (٢٠١٤). أثر الصمت التنظيمي على إدارة المعلومات في الجامعات السعودية. مجلة مستقبل التربية العربية، ٢١(٩١)، ١٤٧-١٦٣.
٤. جاسم، نغم علي، وكرجي، أحمد. (٢٠١٧). ديناميكيات متعددة لأبعاد الصمت التنظيمي وتأثيره في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، (٥٠)، ٣٨٨-٤١٠.
٥. الجبوري، حيدر جاسم عبيد، مهدي، صلاح فليح، والذبحاوي، عامر عبد كريم. (٢٠١٩). تأثير سلوكيات العقول الخجولة في الصمت التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الكوفة. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، ١٣(٢٥)، ٤٣٥-٤٦٤.
٦. الحجار، محمد خليل حسن. (٢٠١٩). الصمت التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة لرسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
٧. خطايبية، حسين ابراهيم. (٢٠١٨). واقع الصمت التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد: مشكلات وحلول لرسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك.
٨. خياط، أميرة، وبشارب، خالد. (٢٠٢٢). اتجاهات الأساتذة الجامعيين الجزائريين نحو الصمت التنظيمي، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، ١٦(١)، ٢٧١-٢٩٦.
٩. الريثي، عبدالله محمد. (٢٠٢١). أسباب ميل العاملين لسلوك الصمت لتنظيمي. مجلة دراسات في التعليم العالي ١٩، (١٩)، ١٦٥-١٩٢.
١٠. سليم، أحمد. (٢٠١٢). سلوك الصمت التنظيمي: دراسة مقارنة بين شركات قطاع الأعمال العام والخاص في مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٣ (١١)، ٤٢٩-٤٩٦.
١١. صادق، أمال، وفؤاد أبو حطوب. (٢٠١٠). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.
١٢. الصقير، عبدالمحسن بن محمد بن عبدالله. (٢٠٢٠). الارتباط الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى قادة المدارس في منطقة القصيم. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، (٦)، ٢٥٨-٢٩٢.
١٣. الظفري، سعيد بن سليمان، والسعيدية، ضحوية بنت خلفان بن هاشل. (٢٠٢٠). الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية. ٢١(١)، ٣٧٣-٤٠١.
١٤. غليط، شافية. (٢٠١٩). واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي. مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، (٢)، ٦١٢-٥٨٩.

١٥. غليط، شافية. (٢٠٢١). الصمت التنظيمي في المؤسسات الجزائرية - واقع المؤسسات التربوية أنموذجاً، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٧(١) ٣٩١-٤٥١.
١٦. القرني، صالح. (٢٠١٥). محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية. مستقبل التربية العربية، ٢٢(٩٦)، ٢٩٧-٣٨٤.
١٧. محمد، عادل محمد. (٢٠٢١). أسباب الصمت التنظيمي لدى العاملين مديريات التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية وسبل الوقاية منه (دراسة تحليلية). مجلة التربية في القرن ٢١ للدراسات التربوية والنفسية - مصر، ٣ (٢٠)، ٢٠٩-٢٣٣.
١٨. مخامرة، كمال. (٢٠٢٠). سلوك الصمت التنظيمي وسبل التغلب عليه لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظرهم، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، ٨(٣) ٨٣-١٠٧.
١٩. المطيري، حصّة. (٢٠٢٠). الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمدارس الابتدائية، في الكويت، دراسة ميدانية، مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، ٢٨(٢٨) ص ١٣٧-١٦٦.
٢٠. موسى، أحمد. (٢٠١٧). أثر مستوى صمت العاملين على الذاكرة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية، مجلة جامعة الشارقة، ٢(١٤)، ١٣٧-١٧٢.
٢١. يوسف، ميهفان شريف. (٢٠١٦). أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو. مجلة جامعة زاخو، ١، ١٦٧-١٨٨.
٢٢. يوسف، نهال محمد ربيع زناتي. (٢٠١٤). أثر محددات الصمت التنظيمي على اتجاهات العاملين نحو التغيير: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة طنطا لرسالة ماجستير غير منشورة. جامعة طنطا.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Akbarian, A., Ansari, M., Shaemi, A., & Keshtiaray, N. (2015). Review Organizational Silence Factors. Journal of Scientific Research and Development, 2(1), 178-181.
2. Elamir, H., Abou Zeid, M., Ghanem Atalla, A. (2021). Exploring the relationship between organisational silence and organisational learning in nurses: A cross-sectional study, Journal of Nursing Management, 1-14
3. Girgin, S., Gumuseli, A. (2021). Vocational High School Teachers' Perceptions of Organizational Silence. Independent Journal of Management & Production. 12(4), 856-873
4. Kose, A., Kose, F. (2019). An Analysis of Teacher's Perception of Organizational Silence in Terms of Various Demographic Variables. Universal Journal of Educational Research. 7(2), 307-317.



5. Orunbon, N., Modupe, I-P. (2021). School Organisational Silence, Teacher's Job Commitment and Productivity in Senior Secondary Schools Education District 1 of Lagos State, Nigeria. *Journal of Educational Sciences*. 5(3), 569-583
6. Paksirat, V., Taheri, A. (2018). Organizational Silence and Occupational Burnout with Job Performance. *Journal of System Management*. 4(4), 39-50.
7. Zarei, R., Nik Aeen, M., Bagheri, G.H. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors) Ideal Type of Management, 1(1)47-58.

### ثالثاً: المراجع المرومنت

8. Ibrahim, Hossam Al-Din Al-Sayed Muhammad, and Jabriya, Khadija Abdullah Mohammed. (2019). Reasons for organisational silence among teachers of basic education schools in Al Dakhiliyah Governorate in the Sultanate of Oman. *Journal of Educational Knowledge*. 1(13), 142-175.
9. Ismail, Ammar (2018) Determinants of Organisational Silence and its Impact on Job Combustion of the Members of the Associate Body at the University of Sadat City "Applied Study, *Journal of Contemporary Commercial Studies*, Fourth Issue, pp.1-51.
10. Al-Balid, Noura Mohammed. (2014). The impact of organisational silence on information management in Saudi universities. *Journal of the Future of Arab Education*, 21(91), 147-163.
11. Jassim, Nagham Ali, and Karaji, Ahmed. (2017). Multiple dynamics of the dimensions of organisational silence and its impact on the positions of supervisors in the Baghdad Water Department. *Journal of Baghdad College of University Economic Sciences*, (50), 388-410.
12. Al-Jubouri, Haidar Jassim Obaid, Mahdi, Salah Falih, and Al-Sarawi, Amer Abdul Karim. (2019). The Impact of Shy Mind Behaviours on Organisational Silence: A Survey of the Opinions of a Sample of Employees at the University of Kufa Presidency. *Journal of the Faculty of Education for Girls for the Humanities*, 13(25), 435-464.
13. Al-Hajjar, Mohammed Khalil Hassan. (2019). Organisational Silence and Its Impact on Institutional Performance: An Applied Study on Employees of the Ministry of Social Development in the Gaza Strip [Unpublished Master's Thesis], Islamic University.

14. Khatibeh, Hussein Ibrahim. (2018). The reality of organisational silence among workers in the directorates of education in Irbid governorate: problems and solutions [unpublished master's thesis]. Yarmouk University
15. Al-Rathi, Abdullah Mohammed. (2021). Reasons why workers tend to silence my organisation. *Journal of Studies in Higher Education*.19 (19), 165-192.
16. AL\_khayat, Amira, and Boucharp, Khaled. (2022). Trends of Algerian university professors towards organisational silence, *Journal of Research and Human Studies*, 16(1)271-296.
17. Salim, Ahmed. (2012). Behaviour of Organisational Silence: A Comparative Study between Public and Private Business Companies in Egypt. *Scientific Journal of Economics and Commerce*, 3 (11), 429-496.
18. Sadiq, Amal, and Fouad Abu Hathab (2010). *Research Methods and Methods of Statistical Analysis in Psychological, Educational and Social Sciences*, Cairo, Anglo-Egyptian Library.
19. Al-Saqir, Abdul Mohsen bin Mohammed bin Abdullah. (2020). Career linkage and its relationship to organisational silence among school leaders in the Qassim region. *Journal of Young Researchers in Educational Sciences*, (6), 258-292.
20. Al-Dhafri, Saeed bin Suleiman, and Al-Saedia, Dhawa bint Khalfan bin Hashel. (2020). Organisational silence and its relationship to organisational justice among employees of schools in the Sultanate of Oman. *Journal of Educational and Psychological Sciences*. 21(1), 373-401.
21. Galeez, shafyya.( 2021). Organisational Silence in Algerian Institutions - The Reality of Educational Institutions as a Model, *Journal of Humanities and Social Sciences*, 7(1)431-451.
22. Al-Qarni, Saleh. (2015). Determinants of the behaviour of organisational silence among faculty members at King Abdulaziz University and its relationship to some organisational and demographic variables. *The Future of Arab Education*, 22(96), 297-384.
23. Muhammad, Adel Mohammed. (2021). Reasons for organisational silence among workers, directorates of education in the Arab Republic of Egypt and ways to prevent it (analytical study). *Journal of Education in the 21st Century for Educational and Psychological Studies - Egypt*, 3 (20), 209-233.

24. Mukhmara, Kamal. (2020). Behaviour of organisational silence and ways to overcome it among teachers of secondary schools of the Jerusalem Municipality from their point of view, Al-Hikma Journal of Educational and Psychological Studies, 8(3)83-107.
25. Al-Mutairi, share (2020). Organisational Silence among Primary School Employees, in Kuwait, Field Study, New Horizons Magazine in Adult Education, 28(28), pp.137-166
26. Moses, Ahmed. (2017). The impact of the level of staff on organisational memory: an applied study on the Drinking Water and Sanitation Company in Menoufia Governorate, University of Sharjah Journal, 2(14), 137-172.
27. Youssef, Mihvan Sharif. (Sertyre) The impact of the dimensions of the organisational climate on the manifestations of organisational silence is a prospective study of the opinions of a sample of administrative staff at the University of Zakho. University Journal of Zakho, 1, 167-188
28. Youssef, Nihal Mohammed Rabie Zenati. (2014). The Impact of Determinants of Organisational Silence on Workers' Trends Towards Change: An Applied Study on Tanta University Hospitals [Unpublished Master's Thesis]. Tanta University