



Afaq Journal for Human
and Applied Studies

Faculty of Arts and Sciences
ALabyar University of Benghazi

ISSUE: **2** — August **2024**

مجلة آفاق للدراسات
الإنسانية والتطبيقية
كلية الآداب والعلوم الإيبار
جامعة بنغازي

العدد: الثاني — أغسطس 2024



الصمت التنظيمي وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة قمينس

¹ د. سامي سليمان حامد.

1. أستاذ الإدارة التربوية المشارك، قسم الإدارة التعليمية كلية الآداب والعلوم قمينس، جامعة بنغازي - Samy.Gaber@uob.edu.ly

DOI: <https://doi.org/10.37376/ajhas.vi2.6849>

Received: 08.06.2024

Accepted: 24.06.2024

Published: 16.08.2024

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (1460) معلم ومعلمة، منهم (1200) معلم ومعلمة بمرحلة التعليم الأساسي، و (260) معلم ومعلمة بمرحلة التعليم الثانوي، وتم سحب عينة عشوائية بلغ حجمها (306) معلم ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن مجتمع الدراسة، ولغرض تحليل البيانات التي تم جمعها تم استخدام الحقيبة الإحصائية (spss) حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف متغيرات الدراسة، كما تم حساب الانحرافات والمتوسطات الحسابية لمعرفة مستوى الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس، كما تم استخدام اختبار مانوتني لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في آراء المبحوثين حول الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الصمت التنظيمي السائد بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس جاء متوسطاً. بينما جاء مستوى الثقة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس منخفضاً، كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين الصمت التنظيمي ومستوى الثقة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس، غير أن هذه العلاقة ضعيفة.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعليم العام.

Copyright©C2024University of Benghazi.

This.open.Access.article.is Distributed under a [CC BY-NC-ND 4.0 licens](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Scan QR & Read Article Online.](#)



E-ISSN 3007-4495

ISSN-L 3007-4495

Legal Deposit Number 313/2023

DOI <https://doi.org/10.37376/ajhas.vi2>

Frequency: Two Issues per year

Publication Fees are Free

Publisher: University of Benghazi, Benghazi, Libya

Editor-in-Chief Prof. Mohamed Lama

<https://journals.uob.edu.ly/AJHAS>

✉ ajhas.journal@uob.edu.ly

☎ +218924809776

Page | 125



Afaq Journal for Human
and Applied Studies

Faculty of Arts and Sciences
ALAbyar University of Benghazi

ISSUE: **2** – August **2024**

مجلة آفاق للدراسات
الإنسانية والتطبيقية
كلية الآداب والعلوم الإيبيار
جامعة بنغازي
العدد: الثاني – أغسطس 2024



Organizational silence and its relationship to organizational trust among public education school principals in the city of Qamnis

¹Dr. Sami Suleiman Hamed.

1.Associate Professor of Educational Administration, Department of Educational Administration, College of Arts and Sciences, University of Benghazi

Abstract

The study aimed to identify the level of organizational silence and organizational trust prevailing in public education schools in the city of Qaminis. The study used the descriptive approach. The study population consisted of (1460) male and female teachers, including (1200) male and female teachers in the basic education stage, and (260) male and female teachers in the secondary education stage. A random sample of (306) male and female teachers was drawn, The questionnaire was used as a tool to collect data about the study population, and for the purpose of analyzing the collected data, the statistical package (SPSS) was used, where frequencies and percentages were calculated to describe the study variables. Arithmetic deviations and means were also calculated to determine the level of organizational silence and organizational trust prevailing in public education schools in the city of Qaminis. The Manottini test was also used to determine whether there were differences in the respondents' opinions about the organizational silence and organizational confidence prevailing in public education schools in the city of Qaminis, The study found that the level of organizational silence prevailing in public education schools in the city of Qamnis was average. While the level of organizational trust prevailing in public education schools in the city of Qaminis was low, the study also showed that there is a positive, statistically significant correlation at the level of significance (0.05) between organizational silence and the level of organizational trust prevailing in public education schools in the city of Qaminis, but this relationship is weak.

Keywords: organizational silence, organizational trust, public education.
eywords (visual management strategies - educational services offices).



Afaq Journal for Human
and Applied Studies

Faculty of Arts and Sciences
ALAbyar University of Benghazi

ISSUE: **2** – August **2024**

مجلة آفاق للدراسات
الإنسانية والتطبيقية
كلية الآداب والعلوم الإيبار
جامعة بنغازي
العدد: الثاني – أغسطس 2024



المقدمة:

من هنا كان على مدراء المدارس العمل

بكل جدية من أجل تعزيز الثقة بين المدرسة والإدارات العليا، وبين المدرسية والعاملين بها، وبين العاملين أنفسهم، ذلك لأن الثقة التنظيمية تعد من المتطلبات الأساسية لمواجهة التحديات التي تواجهها المدارس والتكيف مع التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية التي يشهدها هذا العصر.

لذا بدأت الكثير من الدول في دراسة الثقة التنظيمية سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، وذلك لدور الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والآراء والأفكار، من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، لذا فإن الثقة التنظيمية تعد العامل الرئيسي في تحسين العلاقات والتفاعل بين العاملين والمؤسسات، وتساعد على التنبؤ بما ستكون عليه المؤسسات.

مشكلة الدراسة

تسعى مؤسسات المجتمع على اختلاف أنواعها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وهذا لا يتم إلا من خلال التزام العاملين في هذه المؤسسات بأداء أعمالهم بالشكل المطلوب، وأن التزام العاملين بأداء أعمالهم يكون نتيجة شعور العاملين بأن هناك نوع من العدل

يعد الصمت التنظيمي من الظواهر السلوكية التي تنتشر في جميع مؤسسات المجتمع على الرغم من الآثار السلبية الكثيرة التي قد تترتب عليه والذي قد يكون لها آثار على كفاءة وفاعلية المؤسسات.

وبالتالي فإن حجب الأفكار والمعلومات والآراء والملاحظات عن المشكلات التي تواجهها المؤسسة قد يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة.

لذا فإن الصمت التنظيمي يؤثر على التعليم وتطويره خاصة على مستوى المدارس بسبب عدم توفر المعلومات اللازمة عن واقع التعليم وما يعانيه من قصور وضعف، مما يصعب معه معالجة هذا القصور والتغلب على جوانب الضعف خاصة في أداء العاملين والذي يحتاج إلى تطوير مستمر من أجل مواكبة متطلبات العصر، ومن ثم فإن فاعلية المدارس وحسن إدارتها يعتمد بشكل كبير على كفاءة مديريها، وإن ضعف تواصل مديري المدارس مع الإدارات العليا، أو مع العاملين معهم تكون له عواقب سلبية تؤثر على أداء المدرسة بشكل عام، ويكون عائقاً أمام تحقيق المدرسة لأهدافها المنشودة.



تعاني منها مدارسهم خوفاً من ردود الفعل التي قد يتعرضون لها، أو خوفاً من أن تسوء العلاقات بينهم وبين زملاءهم، الأمر الذي قد يكون له أثر على مستوى رضا العاملين عن العمل، فقد كشفت دراسة المطيري (2020) أن العاملين في المدارس يتجنبون إبداء آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم وذلك كون أن إدارة المدرسة ترى أن إبداء الآراء والمقترحات نوعاً من نقد سياستها، كما بينت دراسة غليظ (2019) بأن هناك ضعف كبير في قنوات الاتصال بين العاملين وإدارة المدرسة، وأنه لا يوجد دعم وتشجيع من قبل الإدارة لطرح الأفكار الجديدة والمبادرات التطويرية، كما اشارت دراسة الشريف ومخلوف (2021) إلى ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي بمكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي والنتائج عن عدم الاهتمام بآراء وأفكار العاملين بها من قبل مدراء هذه المكاتب، وإن ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي بالمؤسسات التعليمية قد يكون له أثر على ثقة العاملين بإدارة هذه المؤسسات، أو على العلاقات التي تسود بينهم وبين زملاءهم. لذا يجب على مدراء المدارس العمل على تهيئة المناخ المناسب الذي يساعد العاملين على تقديم كل ما لديهم لكي تحقق المدرسة

والمساواة يسود مؤسساتهم وأن ما يتقاضونه مناسباً لما يبذلونه من جهد، وأن جميع العاملين متساويين في الإجراءات التي تتخذ ضدهم عند تقصيرهم في أداء أعمالهم، وكذلك في المكافآت التي تمنح لهم نظير ما يقدمونه من أعمال، وهذا يؤدي إلى الرفع من مستوى رضا العاملين عن المؤسسة، ومن ثم زيادة مستوى التزامهم بأداء المطلوب منهم على أكمل وجه، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة. وبما أن الصمت التنظيمي ظاهرة سلوكية تسود جميع المؤسسات، فإن أحجام العاملين عن تقديم الآراء والأفكار والمعلومات عن ما تعانيه المؤسسة سوف يكون له أثر كبير على ما تعانيه المؤسسة وعلى مستوى العلاقات التي تسود بين العاملين فيها. والمدرسة كغيرها من مؤسسات المجتمع الأخرى فهي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، الأمر الذي يفرض على مدراء المدارس اتباع نمط إداري يشعر من خلاله العاملين بوجود نوع من العدالة بسود مدارسهم، وأن نجاح المدرسة في بلوغ أهدافها مسئولية جماعية لا تقتصر على المدير فقط. وبالتالي فإن عدم تقديم العاملين في المدارس آرائهم ومقترحاتهم عن المشكلات التي



4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية

في آراء المبحوثين حول مستوى الثقة التنظيمية
السائدة بمدارس التعليم العام بمدينة
قمينس، تعزى لمتغير (النوع، التخصص،
المرحلة التعليمية)؟

5. هل هناك علاقة ارتباطية بين الصمت

التنظيمي والثقة التنظيمية السائدة بمدارس
التعليم العام بمدينة قمينس من وجهة نظر
المعلمين؟

أهمية الدراسة

في ظل سعي المؤسسات التعليمية
لتطوير وتحسين نظم التعليم لديها، وذلك من
خلال الأخذ بأساليب الإدارة الحديثة
ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وتفويضهم
ببعض الصلاحيات وتهيئة البيئة المناسبة
للعمل وإفساح المجال أمام المعلمين للإبداع،
وهذا لا يتم ألا من خلال التعرف على مستوى
الصمت التنظيمي السائد لدى المعلمين لكونه
أحد أسباب عدم مشاركة المعلمين في اتخاذ
القرارات وتقديم المعلومات والأفكار لحل
المشكلات التي تواجهه مدارسهم، ومن ثم
الكشف عن دور هذا الصمت في رفع أو
انخفاض مستوى الثقة التنظيمية السائدة في
المؤسسات التعليمية.

أهدافها، فقد بينت دراسة بنات (2016) عن
وجود علاقة قوية بين مستوى الثقة التنظيمية
والمناخ التنظيمي السائد بالمؤسسات
التعليمية، في حين أظهرت نتائج دراسة
الصقيري (2014) عن وجود علاقة قوية بين
ممارسة مديري المدارس للصلاحيات الإدارية
والثقة التنظيمية لديهم، لذا فإن مشكلة
الدراسة تتمثل في السؤال الرئيس التالي:

ما العلاقة بين مستوى الصمت التنظيمي
والثقة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم
العام بمدينة قمينس؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية
التالية:

1. ما مستوى الصمت التنظيمي السائد
بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس من
وجهة نظر المعلمين؟

2. ما مستوى الثقة التنظيمية السائدة
بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس من
وجهة نظر المعلمين؟

3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية
في آراء المبحوثين حول مستوى الصمت
التنظيمي السائد بمدارس التعليم العام
بمدينة قمينس، تعزى لمتغير (النوع،
التخصص، المرحلة التعليمية)؟



1. مستوى الصمت التنظيمي السائد
بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس من
وجهة نظر المعلمين.
 2. مستوى الثقة التنظيمية السائدة
بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس من
وجهة نظر المعلمين.
 3. ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة
إحصائية بين آراء المبحوثين حول مستوى
الصمت التنظيمي السائد بمدارس التعليم
العام بمدينة قمينس، تعزى لمتغير (النوع،
المرحلة التعليمية).
 4. ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة
إحصائية بين آراء المبحوثين حول مستوى
الثقة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم
العام بمدينة قمينس، تعزى لمتغير (النوع،
المرحلة التعليمية).
 5. ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين
الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية السائدة
بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس من
وجهة نظر المعلمين.
- حدود الدراسة
- الحدود الموضوعية: اقتصر على دراسة
الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية السائدة

- بالتالي فإن أهمية الدراسة تتمثل فيما يلي:
1. قد تساعد المسؤولين في وزارة التربية
والتعليم عن التعرف على مستوى الصمت
التنظيمي السائد بالمدارس والآثار المترتبة عليه
، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة
ظاهرة الصمت التنظيمي.
 2. محاولة للكشف عما إذا كان للصمت
التنظيمي أي دور في إضعاف أو تقوية الثقة
التنظيمية بين المعلمين، وبين المعلمين
ومدراءهم.
 3. قد تكون نتائج هذه الدراسة مقدمة
لإجراء العديد من الدراسات عن ظاهرة
الصمت التنظيمي خاصة في البيئة المحلية.
 4. قد تساعد هذه الدراسة مديري
المدارس على إيجاد بيئة تنظيمية تساعد
المعلمين على إطلاق طاقاتهم الإبداعية من
خلال الثقة بقدراتهم الإدارية وتقدير
مجهوداتهم وتحسين وتطوير وسائل الاتصال
داخل المؤسسات التعليمية.
- أهداف الدراسة
- تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على:



والمقترحات والأفكار مع بعضهم البعض أو مع الإدارة لأسباب مختلفة تكون ذات مردود سلبي لحسب اعتقادهم" (صكر، 2017: 32)

ويعرفه القرني (2015) "هو حالة يعجز أو يفشل فيها العامل أو الموظف في البوح بما لديه من معلومات أو أفكار أو مقترحات من شأنها الإسهام في منع تفاقم المشكلات التنظيمية على اختلافها أو من شأنها الإسهام في تحسين وتطوير الوضع التنظيمي القائم" (القرني، 2015: 308)

ويعرفه علي (2018) "هو ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم أو الإفصاح عن المشكلات خوفاً من أية ردود فعل سلبية أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك" (علي، 2018: 11)

وعرفه غليظ (2019) "هو عبارة عن حجب مقصود وغير مقصود للأفكار والمعلومات بشأن القضايا المهمة المتعلقة بالعمل أو بالمنظمة" (غليظ، 2019: 594)

بينما يعرفانه ملوان، وبريك (2021) "هو تردد أو صمت العامل في الحديث عن القضايا التي تحدث في مكان العمل أو مشاركة في مسار المؤسسة من خلال تقديم الأفكار

لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة قمينس.

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على جميع المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس.

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2023 – 2024.

الإطار النظري

المبحث الأول: الصمت التنظيمي

أولاً: مفهوم الصمت التنظيمي

تعد ظاهرة الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة نسبياً في علم الإدارة، ويظهر هذا السلوك في حالة عدم تقديم العاملين في المؤسسات البيانات والمعلومات عن المشاكل التي تسود المؤسسة، وعن آرائهم ومقترحاتهم فيما يخص حل هذه المشكلات، وذلك بسبب تخوفهم من أي ردود فعل قد تترتب عن تقديمهم لهذه المقترحات، ومن هنا فإن علماء الإدارة لم يتفقوا على تعريف محدد لهذه الظاهرة، فقد تعددت التعريفات وتنوعت بسبب نظرة كل منهم لهذا المفهوم، ومن هذه التعريفات ما يلي:

يعرفه صكر (2017) " بأنه عدم مشاركة الافراد العاملين بالمعلومات



مديرهم بأرائهم ومقترحاتهم، أو بسبب اتباع مدير المدرسة للنمط التسلسلي في إدارة مدرسته.

وبناءً على ما سبق يمكن أن نستنتج ما يلي:

1. تخوف العاملين في المدارس من ردود الفعل السيئة التي قد تترتب على تقديمهم المعلومات والمقترحات لحل المشاكل التي تسود مدارسهم.

2. اتباع مديري المدارس للنمط الدكتاتوري في إدارة مدارسهم مما يترتب عليه عدم مشاركة العاملين في صنع القرارات بشأن الصورة المستقبلية التي ينبغي أن تكون عليها المدرسة.

3. رغبة العاملين في المدرسة بالعزلة والانفراد بالعمل وذلك لتخوفهم من سوء العلاقات بينهم وبين مدير المدرسة والتي قد تنشأ عن الفهم الخاطئ لأرائهم حول ما تعانيه المدرسة.

4. صعوبة إجراء عمليات التحسين والتطوير بالمدرسة بسبب إحجام العاملين عن تقديم المعلومات والبيانات والمقترحات اللازمة لذلك.

والمقترحات، خوفاً من رد الفعل من طرف الآخرين وتفسيرها بشكل خاطئ، وتأثيرها على عمله ومحيطه الاجتماعي داخل المؤسسة" (ملوان، وبريك، 2021: 37)

ويعرفه جاسم، و كرجي (2017) " بأنه سلوك جماعي يحجب فيه العاملين معرفتهم أو معلومات تهم مشرفهم بصورة متعمدة لاعتقادهم بعدم قدرتهم على التأثير في منظماتهم" (جاسم، و كرجي ، 2017: 394)

أما بخصوص الصمت التنظيمي في المدارس فقد تم تعريفه على النحو التالي:

عرفه المطيري (2020) " هو رفض العاملين في المدرسة عن تقديم أفكارهم واهتماماتهم وآرائهم حول المشكلات التنظيمية في المدرسة، والتي من شأنها تحسين العمل وتطوير الأداء، إدراكاً منهم بعدم جدوى آرائهم ومقترحاتهم، وتجنباً لردود فعل سلبية من قبل رؤسائهم ، وحفاظاً على علاقاتهم وأمنهم الوظيفي" (المطيري، 2020: 144)

بينما تعرفه الدراسة الحالية على أنه امتناع العاملين في المدارس عن تقديم البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشاكل التي تواجه المدرسة، وذلك بسبب تخوف بعضهم من ردود فعل مديرهم أو اعتقاد بعضهم بعدم اهتمام



الشخصية الناجمة عن أدائهم للمهام
والوظائف المكلفين بها، خوفاً من ردود الفعل
السلبية التي قد يتعرضون لها.

ج. الصمت الاجتماعي:

يسود هذا النوع من الصمت
التنظيمي في المدارس عندما يعتمد العاملين على
حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بما
تعالينه المدرسة من مشكلات، وهدفهم من
حجب هذه المعلومات هو استفادة أشخاص
آخرين تربطهم بهم علاقات طيبة انطلاقاً من
مبدأ العمل التعاوني الجماعي، ويتجسد هذا
النوع من الصمت التنظيمي في عدم مناقشة
العاملين للآراء والمعلومات التي يمتلكونها عن
المدرسة مع الآخرين، وأحياناً أخرى في عدم
البوح بهذه الآراء والمعلومات خوفاً من المساس
بسمعة المدرسة.

ثالثاً: أسباب الصمت التنظيمي

هناك العديد من الأسباب التي تدفع
العاملين بالمدارس باختيار الصمت وعدم
البوح أو التعبير عن الأفكار والمعلومات التي
يملكونها عن ما تعالينه المدرسة، ومن هذه
الأسباب ما يلي: (الكعبي، 2018: 149)

ثانياً: أنواع الصمت التنظيمي

يأخذ الصمت التنظيمي أنواعاً
متعددة، وذلك حسب موقف العامل في
المؤسسة ومن هذه الأنواع ما يلي: (العرباني،
2016: 850)

أ. صمت الإذعان:

ويسود هذا النوع من الصمت
التنظيمي عندما يعتمد العاملين في المدرسة
عن إخفاء أو حجب المعلومات والآراء رغبة منهم
في الاعتزال أو الانفراد بالعمل، ويتبع العاملون
بالمدرسة هذا السلوك بسبب اعتقادهم بأن
تقديم هذه المعلومات لا طائل منها، وأنهم لا
يرغبون بالحديث عن المشكلات التي تعاني منها
المدرسة، خوفاً من الفهم الخاطئ لهذه
المعلومات والأفكار.

ب. الصمت الدفاعي:

يتبع العاملون بالمدرسة هذا النوع من
الصمت التنظيمي حمايةً للنفس من أي
تهديدات قد يتعرضون لها، وذلك من خلال
اتخاذهم قرار بحجب وإخفاء المعلومات و
الأفكار، فهم يعتقدون أن هذا القرار يحقق
لهم الحماية الذاتية، بسبب الخوف من أن
تلتصق بهم مسؤولية حدوث المشكلة، خاصة
إذا كانت هذه المعلومات ترجع للأخطاء



أ. الأسباب التنظيمية:

- عدم الكفاءة التنظيمية لمدرء
المدارس.

- ضعف الأداء التنظيمي للعاملين
بالمدارس.

- الثقافة السائدة في المدرسة.

- الظلم السائد في المدرسة.

- المناخ التنظيمي غير المناسب داخل
المدرسة.

ب. الأسباب الإدارية:

- المخاوف السلبية السائدة لدى
العاملين بالمدارس.

- شخصية مدير المدرسة.

- عدم التجانس بين فريق عمل إدارة
المدرسة.

- انعدام الثقة بين العاملين في المدرسة.

- التجارب السابقة التي مر بها العاملين
داخل المدرسة.

ج. الأسباب الفردية:

- تفضيل العاملين للعزلة داخل المدرسة.

- خوف العاملين بالمدرسة من ردود الفعل
السلبية.

- التوبيخ.

- خوف العاملين بالمدرسة من فقدان الوظيفة.

- النبذ من قبل الزملاء.

رابعاً: مراحل الصمت التنظيمي.

مر الصمت التنظيمي بمراحل عدة
يمكن إبرازها فيما يلي: (حوالة، والبكر، 2018:
485)

المرحلة الأولى: اقتصررت على البحوث
والدراسات التي أجريت في الفترة من
السبعينيات حتى الثمانينيات، حيث ركز فيها
العلماء على أن مفهوم الصمت التنظيمي يأخذ
أشكالاً مختلفة وهي (الإخلاص، البقاء صامتاً،
دوامه الصمت). (Conlee & Tesser, 1973)، (Hirsman, 1970)، (Noelle,
1974 – Neumann)

وتعد هذه المرحلة أساساً يمكن البناء
عليه، إلا أن فهم الطبيعة الكامنة للصمت ظل
محدوداً.

المرحلة الثانية: اقتصررت على إجراء البحوث
والدراسات في الفترة من منتصف الثمانينيات
إلى عام (2000)، تضمنت عدة مفاهيم جديدة،
مثل (الإبلاغ عن المخالفات، المعارضة
التنظيمية، وتسويق الموضوعات، والقضايا،
الشكوى، وكذلك العدالة التنظيمية والتعرف
على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال
السلوك التعبيري للموظفين)



Afaq Journal for Human
and Applied Studies

Faculty of Arts and Sciences
ALabyar University of Benghazi

ISSUE: **2** – August **2024**

مجلة آفاق للدراسات
الإنسانية والتطبيقية
كلية الآداب والعلوم الإبيار
جامعة بنغازي
العدد: الثاني – أغسطس 2024



خامساً: الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي

يترتب على الصمت التنظيمي آثار سلبية كبيرة سواء على المدرسة أو على العاملين بها وذلك على النحو التالي: (الكعبي، 2018: 150)

-آثاره على المدرسة

عادة ما ينتج عن الصمت التنظيمي تأثير كبير على المدرسة والذي يكون نتيجةً للتصادم وعدم الرضا بين العاملين في المدرسة، مما قد يترتب عليه الدوران الوظيفي للعاملين والذي يتمثل في انتقال العاملين من المدرسة إلى أخرى أو من قطاع التعليم إلى القطاعات الخدمية الأخرى في المجتمع، كما قد يظهر الصمت التنظيمي في سلوكيات غير مرغوب فيها لدى العاملين مما يؤثر سلباً على الأداء العام للمدرسة.

-آثاره على العاملين

إن تجاهل مدراء المدارس للصمت التنظيمي غالباً ما يؤدي إلى تطور المواقف المتأزمة، والذي يؤدي إلى التأثير على رفاهية العاملين ويزيد من التوتر بينهم، وقد يتطور هذا الصمت إلى إحداث أمراض نفسية لدى العاملين بالمدرسة مثل الاكتئاب والإحباط

(Dutton& (Kowalski,1996)

(Ashford,1993)، (Miceli& Near,1985)

وفي هذه المرحلة اتسع نطاق الاهتمام بالصمت التنظيمي الأمر الذي شجع الباحثين على دراسة الظروف التي يظل فيها الموظف صامتاً حول القضايا التنظيمية المهمة بشكل أكثر تحديداً.

المرحلة الثالثة: اقتصرت على البحوث والدراسات التي أجريت في الفترة من عام (2000) إلى وقتنا الحاضر حيث أهتمت معظم الدراسات بدراسة سلوك الصمت على المستوى الفردي (صمت الموظف)، وبعض المفاهيم التي لها علاقة بالصمت التنظيمي مثل (الانسحاب الوظيفي، والتعلم الوظيفي).

(Harlos,2001)، (Morrison, &)

(Mliiken,2000)

واتضح في هذه المرحلة مفهوم الصمت كظاهرة ذات أهمية في الدراسات الإدارية، فقد أصبح للصمت مغزى أبعد من مجرد غياب الصوت إلى منبع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات التنظيمية من قبل العاملين.



معه في المنظمة وبما يعكس رضا والتزام الفرد
تجاه المنظمة" (الطائي، 2007: 8)

وعرفها كاظم (2014) "بأنها إيمان
الفرد بعدالة المنظمة والاعتماد عليها في إظهار
الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات المتعلقة
بالعمل والاعتماد على المشرف وزملاء العمل
بما يعكس ولاء الفرد تجاه المنظمة"
(كاظم، 2014: 232)

وعرفها خوين (2015) " هي توقعات
ومعتقدات، ومشاعر إيجابية أو رغبات يحملها
الأفراد العاملون في المنظمة، والمترتبة
بالسلوكيات الإدارية المطبقة من قبلهم، والتي
روعي فيها الالتزام بالمبادئ والقيم والمعايير
الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة والابتعاد
من كل ما يضر الطرفين" (خوين، 2015: 128)
وبناءً على ما سبق يمكن القول أن
الثقة التنظيمية هي الاتجاهات الإيجابية التي
يحملها المعلمين تجاه مدارسهم، وعدم
شكوكهم في القرارات المتخذة من قبل مدراءهم
حتى لو كانت على حساب مصالحهم
الشخصية، وذلك إيماناً منهم بأن الجميع
يعمل من أجل نجاح العملية التعليمية،
وتحقيق أهداف المدرسة.

والعزلة، والذي يؤدي إلى انخفاض في الروح
المعنوية لدى العاملين بالمدرسة.

المبحث الثاني: الثقة التنظيمية

أولاً: مفهوم الثقة التنظيمية

يعد مفهوم الثقة التنظيمية من
المفاهيم الحديثة نسبياً التي تم الاهتمام بها في
مجال العلوم الإدارية، وذلك لأهمية دورها في
تحسين العمل داخل المؤسسات والرفع من
مستوى إنتاجيتها وجودة خدماتها، ولم يتفق
العلماء والباحثين على وضع تعريف محدد
لثقة التنظيمية، لذا ظهرت العديد من
التعريفات لهذا المفهوم منها ما يلي:

عرفها مخامرة (2018) "بأنها التوقع
والمعتقد والاتجاه الإيجابي الذي يحمله
المعلمون اتجاه مدارسهم التي يعملون بها وكثيراً
ما ترتبط بالممارسات الإدارية القائمة في هذه
المدارس" (مخامرة، 2018: 237)

بينما عرفها حامد (2021) على أنها
"الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد بحسن
النية في العمل بما تحمله من توقعات إيجابية
للأشخاص الآخرين". (حامد، 2021: 122)

وعرفها الطائي (2007) "بأنها إيمان
الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة
وبالقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين



ب.الثقة بمدير المدرسة: تتجسد في الثقة المتبادلة بين المعلمين ومدير المدرسة، وتظهر الثقة بمدير المدرسة في حالة توافرت الاخلاق الحسنة لديه واهتمامه بمصالح المعلمين وأن يتعامل معهم بعدالة ومساواة وأن لا يقدم مصالحه الشخصية على مصلحة المعلمين بالمدرسة.

ج.الثقة بإدارة المدرسة: تنال إدارة المدرسة ثقة المعلمين عندما تكون قنوات الاتصال مفتوحة بينهم فكلما كانت هناك استجابة لحاجات ومتطلبات المعلمين واشباع لرغباتهم وتم العمل على تهيئة المناخ الملائم كلما زاد انتماء والتزام المعلمين بأداء أعمالهم ووظائفهم بكل كفاءة وفاعلية الأمر الذي يؤدي إلى أن تحقق المدرسة أهدافها بالشكل المطلوب.

رابعاً: العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية

هناك عدة عوامل تؤثر في بناء وتأسيس الثقة التنظيمية بالمدارس ومن هذه العوامل ما يلي: (شاهين، 2010: 70)

العوامل التنظيمية:

يلعب العنصر البشري والممارسات الإدارية والتنظيمية التي يمارسها مدرء المدارس دوراً كبيراً في بناء وتأسيس الثقة التنظيمية داخل المدرسة، حيث أن العامل

ثانياً: أهمية الثقة التنظيمية

للثقة التنظيمية أهمية كبيرة في تحقيق المدرسة لأهدافها كونها تعمل على:

1.تزيد من تبادل الرؤى والأفكار بين المعلمين في المدرسة.

2.تزيد من فتح قنوات التواصل بين المعلمين أنفسهم وبين إدارة المدرسة.

3.تعمل على الرفع من الروح المعنوية لدى المعلمين مما يسهم في زيادة إنتاجيتهم وتحقيق المدرسة لأهدافها.

4.تعمل على الرفع من الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدرسة.

5.تزيد من تفويض الصلاحيات للمعلمين من قبل مدير المدرسة.

ثالثاً: أبعاد الثقة التنظيمية

للثقة التنظيمية أبعاداً عدة منها ما يلي:

أ.الثقة بالزملاء: وتظهر في التعاون القائم بين المعلمين في المدرسة، والمتمثلة في تبادل الرؤى والأفكار والتواصل المشترك بينهم، وقناعتهم التامة بالعمل بروح الفريق، مما يترتب عليه أن يحظى كل معلم بثقة الآخرين، وهذا ناتج عن التزامهم بالمبادئ والقيم السائدة بالمدرسة والعمل على مساعدة بعضهم لبعض.



الأخلاق مدى المصدقية السائدة بين المعلمين
في المدرسة ومع مدرّاهم.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تناولت الصمت
التنظيمي

لقد اهتم العديد من الباحثين بدراسة
الصمت التنظيمي لما له من تأثير على الثقة
التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية،
ولأهمية هذا الموضوع، فقد هدفت دراسة
العرباني (2016) إلى التعرف على مستوى
سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس
الابتدائية بمحافظة العرضيات، واتبعت
الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع
الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية
الحكومية للبنين في محافظة العرضيات والبالغ
عددهم (592) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة
عشوائية طبقية بلغ حجمها (235) معلماً
ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع
البيانات عن عينة الدراسة، ولغرض تحليل
البيانات التي تم جمعها عن عينة الدراسة تم
استخدام الحقيبة الإحصائية (spss) حيث تم
استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب
الاتساق الداخلي للأداة، كما تم استخدام
معامل ألفا كرونباخ للتأكد من مدى ثبات أداة

البشري يحدد فعالية وكفاءة نظام تقييم الأداء
داخل المدرسة، بينما الممارسات التنظيمية
والإدارية من قبل المدرّاء وهيكل المدرسة
التنظيمي يحددان الخطوات الواجب اتباعها
للوصول إلى الفعالية التنظيمية المطلوبة في
المدرسة، وكل هذه العوامل تنعكس على التزام
المعلمين والرفع من مستوى أدائهم ونتاجيتهم،
وتحسين العلاقات بين المعلمين والمدرّاء، مما
يترتب عليه زيادة ثقة المعلمين بالمدرسة
وإدارتها.

العوامل الفردية:

تحتاج عملية تكوين وتأسيس الثقة
التنظيمية داخل المدرسة إلى وجود بعض
العوامل الذاتية أو النفسية التي تؤثر في تكوينها
وتأسيسها مثل الاتكالية أو الحالة الذهنية
والمشاعر والقيم والأخلاق السائدة لدى
المعلمين، حيث تفسر حالة الاتكالية مدى
استعداد المعلمين للاعتماد على زملائهم في أداء
أعمالهم ووظائفهم المكلفين بها، بينما تفسر
الحالة الذهنية أو النفسية ومشاعر المعلمين
تعبير المعلمين عن مشاعرهم اتجاه زملائهم
المعلمين الآخرين وتقييمهم لهم قبل أن يقرروا
أن يثقون بهم أم لا، بينما يقصد بالقيم القيم
المشتركة والمتبادلة بين المعلمين، وتفسر



أسباب الصمت التنظيمي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الصمت التنظيمي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض جاء متوسطاً، كما بينت أن من أهم أسباب الصمت التنظيمي بمدارس الثانوية بمدينة الرياض هو قلة دعم إدارة التعليم لمقترحات منسوبات المدارس، بينما هدفت دراسة غليظ (2019) إلى التعرف على واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي، ولمناسبة طبيعة أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي، وتم سحب عينة عشوائية بلغ حجمها (30) معلم ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن عينة الدراسة، ولتحليل البيانات التي تم جمعها تم استخدام الحقيبة الإحصائية (spss)، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون للتأكد من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل ألفا كرونباخ، كما تم حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لمعرفة أهم أسباب ومستوى الصمت التنظيمي السائد بمؤسسات التعليم الابتدائي، وقد توصلت الدراسة إلى أن: هناك خوف كبير لدى قادة

الدراسة، كما تم حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف متغيرات الدراسة، ولتحديد مستوى الصمت التنظيمي تم حساب المدى، كما تم استخدام اختبار (t)، واختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في الآراء لدى المبحوثين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، التخصص، مكتب التعليم، الخبرة)، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الصمت التنظيمي السائد لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظات العرضيات جاء متوسطاً، بينما هدفت دراسة حوالة، والبكر (2018)، إلى التعرف على واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، ولمناسبة طبيعة أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (982) معلمة ومشرفة تربوية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن مجتمع الدراسة، ولغرض تحليل البيانات التي تم جمعها استخدمت الدراسة الحقيبة الإحصائية (spss)، حيث تم حساب الاتساق الداخلي للتأكد من صدقها، وتم حساب معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة، كما تم حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لمعرفة مستوى وأكثر



Afaq Journal for Human
and Applied Studies

Faculty of Arts and Sciences
ALAbyar University of Benghazi

ISSUE: **2** – August **2024**

مجلة آفاق للدراسات
الإنسانية والتطبيقية
كلية الآداب والعلوم الإيبيار
جامعة بنغازي
العدد: الثاني – أغسطس 2024



تم حساب (كاً²) لمعرفة دالة الفروق في الآراء بين المبحوثين حول مستوى الصمت التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك خوف كبير لدى العاملين بالمدارس الابتدائية من أجل إبداء آرائهم ، كما أن هناك قلة ثقة لدى العاملين بالمدارس لذا فهم يفضلون عدم الحديث عن المشكلات التي تعاني منها مدارسهم، وأن العاملين بالمدارس الابتدائية لديهم عزلة كاملة عن باقية زملائهم في العمل فهم عادة ما يتعدون عن تكوين علاقات صداقة ضمن محيط العمل، وهدفت دراسة الظفري، والسعيدية (2020) إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمدارس سلطنة عمان والبالغ عددهم (67845)، عاملاً، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (565) معلماً ومعلمة، ولغرض جمع البيانات عن عينة الدراسة استخدمت الدراسة مقياسين أحدهما لقياس مستوى الصمت التنظيمي والآخر لقياس مستوى العدالة التنظيمية، ولتحليل البيانات التي تم جمعها استخدمت الدراسة الحقيبة

المؤسسات التعليمية من نقل الاخبار السيئة والمشكلات التي تعاني منها مدارسهم إلى الإدارات العليا. كذلك ضعف قنوات الاتصال والدعم والتشجيع من قبل الإدارة في طرح الأفكار الجديدة والمبادرات التطويرية، كما كشفت عن احجام قادة المؤسسات التعليمية عن تقديم الأفكار والآراء التي تسهم في تحسين وتطوير المناخ التعليمي، كما بينت خوف قادة المؤسسات التعليمية من الردود السلبية من داخل المؤسسة التعليمية.، في حين هدفت دراسة المطيري (2020) إلى التعرف على مدى ممارسة العاملين بالمدرسة الابتدائية بدولة الكويت للصمت التنظيمي، ولمناسبة طبيعة أهداف الدراسة اتبعت المنهج الوصفي، وبلغ حجم عينة الدراسة (320) من العاملين في المدارس الابتدائية بدولة الكويت، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن عينة الدراسة، ولغرض تحليل البيانات التي تم جمعها استخدمت الدراسة الحقيبة الإحصائية (spss) حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف متغيرات الدراسة، كما تم حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لمعرفة مستوى الصمت التنظيمي السائد بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت، كما



Afaq Journal for Human
and Applied Studies

Faculty of Arts and Sciences
ALAbyar University of Benghazi

ISSUE: **2** – August **2024**

مجلة آفاق للدراسات
الإنسانية والتطبيقية
كلية الآداب والعلوم الإيبار
جامعة بنغازي
العدد: الثاني – أغسطس 2024



المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وموظفات المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي والبالغ عددهم (186) موظفاً وموظفة، وتم سحب عينة عشوائية نسبية بلغ حجمها (150) موظفاً وموظفة، واستخدمت الدراسة مقياسين الأول لقياس مستوى الاغتراب الوظيفي والثاني لقياس مستوى الصمت التنظيمي السائد بالمكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي، ولغرض تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، استخدمت الدراسة الحقيقية الإحصائية (spss) حيث تم حساب ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات مقياس الدراسة، كما تم حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لمعرفة مستوى الصمت التنظيمي السائد بمكاتب التعليم الخدمية بمدينة بنغازي، كما تم حساب (t) لمعرفة دالة الفروق بين آراء الباحثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي السائد بمكاتب التعليم الخدمية بمدينة بنغازي، كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين الاغتراب والصمت التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى موظفي المكاتب التعليمية

الإحصائية (spss) حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون للتأكد من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، كما تم حساب معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف متغيرات الدراسة، كما تم حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لمعرفة مستوى الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية السائدة بمدارس سلطنة عمان، وللتعرف على دالة الفروق بين آراء الباحثين تم استخدام اختبار (t) واختبار تحليل التباين الأحادي، كما تم حساب الانحدار الخطي لمعرفة قدرة التنبؤ بأبعاد الصمت التنظيمي باستخدام أبعاد العدالة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الصمت التنظيمي السائد بمدارس سلطنة عمان كان منخفض، وأن مستوى العدالة التنظيمية السائدة بمدارس سلطنة عمان كان مرتفع، كما بينت الدراسة أنه يمكن التنبؤ بأبعاد الصمت التنظيمي باستخدام أبعاد العدالة التنظيمية، وهدفت دراسة الشريف، ومخلوف (2021) إلى الكشف عن العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي، واتبعت الدراسة



الدراسة، كما تم حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لمعرفة مستوى تطبيق الانماط القيادية ومستوى الصمت التنظيمي السائد بالمدارس الثانوية الخاصة بعمان، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين انماط القيادة والصمت التنظيمي السائد بالمدارس الثانوية الخاصة بعمان، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الصمت التنظيمي السائد بالمدارس الثانوية الخاصة بعمان كان متوسطاً، وأن هناك علاقة ارتباط عكسية بين تطبيق الانماط القيادية ومستوى الصمت التنظيمي السائد بالمدارس الثانوية الخاصة بالعاصمة عمان.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الثقة التنظيمية فقد هدفت دراسة نوح (2013) إلى التعرف على درجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية لمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات، والعلاقة بين الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، واتبعت الدراسة ثلاثة أنواع من المنهج الوصفي (المسحي، المقارن، الارتباطي)،

الخدمية لمدينة بنغازي كان مرتفع، كما بينت الدراسة أن مستوى الصمت التنظيمي السائد بالمكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي كان مرتفع، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي السائد بمكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي، بينما هدفت دراسة الكسجي (2022) إلى التعرف على العلاقة بين درجة تطبيق الانماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان والصمت التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الخاصة والبالغ عددهم (3311) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (407) معلماً ومعلمة، ولغرض تحليل البيانات التي تم جمعها عن عينة الدراسة استخدمت الدراسة الحقيبة الإحصائية (spss) حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف متغيرات الدراسة، كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق الأداة، وتم حساب معامل ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة



الدراسة الحقيقية الإحصائية (spss) حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق أداة الدراسة، وكذلك معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثباتها، كما تم حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لوصف اتجاهات أفراد الدراسة، كما تم حساب اختبار (t) وتحليل التباين الأحادي لمعرفة دالة الفروق بين آراء الباحثين، كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس للصلاحيات الإدارية والثقة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقة التنظيمية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض كان مرتفع، وأن هناك علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للصلاحيات الإدارية والثقة التنظيمية لديهم، حيث هدفت دراسة بنات (2016) إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم من وجهة نظرهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من

واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (611) مديرة مدرسة ومعلمة، ولغرض تحليل البيانات استخدمت الدراسة الحقيقية الإحصائية (spss) حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية، كما تم حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية، كذلك تم استخدام اختبار (t) واختبار تحليل التباين الأحادي ومعامل ارتباط بيرسون، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للثقة التنظيمية كانت مرتفعة، كذلك كان مستوى ممارسة المعلمات لسلوك المواطنة كان مرتفع، وأن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المديرات للثقة التنظيمية وبين ممارسة المعلمات لسلوك المواطنة، بينما هدفت دراسة الصقيري (2014) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في الرياض للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (788) مديراً ووكيلاً ومعلماً، وتم سحب عينة عشوائية بلغ حجمها (241)، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ولغرض تحليل البيانات استخدمت



التنظيمية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة كان مرتفع، كما بينت الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي السائد بمدارس التعليم الابتدائي بوكالة الغوث الدولية كان مرتفع جداً، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقة التنظيمية ومستوى المناخ التنظيمي السائد بمدارس التعليم الابتدائي بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، بينما هدفت دراسة عيانية، وعيانية (2017) إلى الكشف عن مدى ثقة مديري المدارس الحكومية الأردنية تجاه المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في خمس مديريات تربية وتعليم بالأردن والبالغ عددهم (449) مديراً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (182) مديراً ومديرة، ولجمع البيانات عن مجتمع الدراسة تم استخدام مقياس الثقة التنظيمية الذي قامت ببنائه (Tschanen – Moran, 2004) بعد ترجمته للغة العربية، ولغرض تحليل البيانات التي تم جمعها استخدمت الدراسة الحقيبة

جميع مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (155) مدير ومديرة، واختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة بالغ حجمها (136) مدير ومديرة مدرسة، ولغرض تحليل البيانات تم استخدام الحقيبة الإحصائية (spss) حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف متغيرات الدراسة، كما تم حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي بتحديد مستوى الثقة والمناخ التنظيمي السائد لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بوكالة الغوث الدولية، كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون و معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، كما تم حساب اختبار (t) واختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دالة الفروق بين آراء المبحوثين حول مستوى الثقة التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد بمدارس التعليم الابتدائي بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين مستوى الثقة التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد بالمدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقة



Afaq Journal for Human
and Applied Studies

Faculty of Arts and Sciences
ALabyar University of Benghazi

ISSUE: **2** – August **2024**

مجلة آفاق للدراسات
الإنسانية والتطبيقية
كلية الآداب والعلوم الإيبار
جامعة بنغازي

العدد: الثاني – أغسطس 2024



عشوائية بلغ حجمها (200) قائمة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ولغرض تحليل البيانات التي تم جمعها استخدمت الدراسة الحقيبة الإحصائية (spss) حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق الأداة، كما تم حساب معامل اختبار ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة، كما تم حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف متغيرات الدراسة، كما تم حساب الوسط المرجح لترتيب ابعاد الثقة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، كما تم حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لمعرفة مستوى الثقة التنظيمية، كما تم حساب معامل اختبار (t) وتحليل التباين الأحادي لمعرفة دالة الفروق بين آراء المبحوثين، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقة التنظيمية السائد لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض كان متوسطاً.

ثانياً: مناقشة الدراسات السابقة

بعد هذا العرض الموجز للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية فقد

الإحصائية (spss) حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ وكذلك معاملات الارتباط للتأكد من صدق وثبات المقياس، كما تم حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لمعرفة مستوى الثقة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية، كما تم حساب اختبار (t) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول مستوى الثقة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ثقة مديري المدارس الحكومية في الأردن بالأطراف الأخرى جاءت كما يلي الثقة بالمعلمين (عالية)، بينما الثقة بالطلبة وأولياء الأمور (متوسطة)، وبشكل عام كان مستوى الثقة التنظيمية السائد لدى مديري المدارس الحكومية بالأردن متوسطاً، بينما هدفت دراسة العريفي (2018) إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، وكذلك جميع مشرفات القيادة المدرسية والبالغ عددهن (369) قائدة، وتم سحب عينة



العدالة التنظيمية، ودراسة الشريف، ومخلوف (2021) التي استخدمت مقياسين أحدهما لقياس مستوى الاغتراب الوظيفي والثاني لقياس مستوى الصمت التنظيمي.

كذلك اتفقت جميع الدراسات التي تناولت موضوع الثقة التنظيمية على استخدام المنهج الوصفي، عدا دراسة نوح (2013) التي استخدمت ثلاثة أنواع من المنهج الوصفي وهو (المسحي، والمقارن، والارتباطي) وكذلك اتفقت جميع الدراسات التي تناولت موضوع الثقة التنظيمية على استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، عدا دراسة عابنة، وعابنة (2017) التي استخدمت مقياس الثقة التنظيمية.

اتفقت جميع الدراسات سواء التي تناولت موضوع الصمت التنظيمي أو التي تناولت موضوع الثقة التنظيمية على استخدام الحقيبة الإحصائية (spss) لتحليل بيانات الدراسة.

اتفقت دراسة العربياني (2016) ودراسة حوالة، والبكر (2018) ودراسة الكسجي (2022) أن مستوى الصمت التنظيمي السائد بالمؤسسات التعليمية موضوع الدراسة كان متوسطاً، بينما اختلفت مع دراسة الظفري، والسعيدية (2020) التي توصلت إلى

اتفقت دراسة العربياني (2016) مع دراسة الظفري، والسعيدية (2020) في الهدف الرئيسي للدراسة والمتمثل في التعرف على مستوى الصمت التنظيمي في المؤسسات التعليمية، بينما اختلفت مع باقي الدراسات، كما تبين بأن هناك اتفاق بين دراسة حوالة، والبكر (2018) ودراسة غليظ (2019) في الهدف الرئيسي لكلى الدراستين والمتمثل في التعرف على واقع الصمت التنظيمي السائد بالمؤسسات التعليمية.

بينما كان هناك اتفاق بين دراسة بنات (2016) ودراسة العريفي (2018) في الهدف الذي تسعى للوصول إليها والمتمثل في التعرف على مستوى الثقة التنظيمية السائدة بالمؤسسات التعليمية موضوع الدراسة، بينما كان هناك اختلاف مع باقي أهداف الدراسات الأخرى التي تناولت موضوع الثقة التنظيمية.

كما تبين أن جميع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الصمت التنظيمي اتفقت على استخدام المنهج الوصفي، وكذلك الاتفاق على استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات عدا دراسة الظفري، والسعيدية (2020) التي استخدمت مقياسين أحدهما لقياس مستوى الصمت التنظيمي، والثاني لقياس مستوى



بمرحلة التعليم الأساسي، و(260) معلم ومعلمة بمدارس التعليم الثانوي العام بمدينة قمينس.

ثالثاً: عينة الدراسة

تم سحب عينة عشوائية بسيطة من جميع مدارس التعليم العام بمدينة قمينس بلغ حجمها (306) معلم ومعلمة وفق جدول مورجان لتحديد حجم العينة.

رابعاً: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن مجتمع الدراسة، حيث قسمت الاستبانة إلى محورين، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: يتضمن هذا المحور الفقرات التي تمثل الصمت التنظيمي السائد بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس، وتم تقسيم هذا المحور إلى ثلاثة أبعاد

البعد الأول: يتضمن الفقرات التي تعكس صمت الإذعان.

البعد الثاني: يتضمن الفقرات التي تعكس الصمت الدفاعي.

البعد الثالث: يتضمن الفقرات التي تعكس الصمت الاجتماعي.

أن مستوى الصمت التنظيمي السائد بالمؤسسات التعليمية كان منخفضاً، كذلك مع دراسة الشريف، ومخلوف (2021) التي توصلت إلى أن مستوى الصمت التنظيمي السائد بمكاتب الخدمات التعليمية كان مرتفعاً.

الإجراءات المنهجية

أولاً: منهج الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة يرى الباحث أن المنهج الوصفي هو المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة، فعن طريقه يتم التعرف على آراء، واتجاهات، ومعتقدات، وقيم، ودوافع سلوك أفراد مجتمع الدراسة اتجاه قضية ما، أو حدث معين، ويعد الاستبيان أحد أدواته، وفيه يتم توجيه مجموعة من الأسئلة إلى مجموعة من الأفراد يطلق عليهم المبحوثين، ويعد هذا الأسلوب أكثر ملائمة للبحوث الوصفية.

ثانياً: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمين ومعلمات مدارس التعليم العام بمدينة قمينس والبالغ عددهم (1460) معلم ومعلمة موزعين على جميع مدارس التعليم العام بمدينة قمينس، منهم (1200) معلم ومعلمة

معامل الثبات، منها الاختبار وإعادة الاختبار، وطريقة الصور المتكافئة، وطريقة التجزئة النصفية، معادلتا كود وريتشارد سون، بالإضافة إلى معادلة ألفا كرونباخ التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية لحساب معامل ثبات أداة الدراسة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الأصلي بلغ حجمها (25) فرداً، حيث وصلت قيمة ثبات الأداة (0.86) وتؤكد هذه النسبة على مدى دقة الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

وصف مجتمع الدراسة

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	117	38.2
الإناث	189	61.8
الإجمالي	306	100

يتضح من الجدول أن عدد معلمين الذكور بلغ (117) وبنسبة مئوية بلغت (38.2) وأن عدد المعلمات الإناث بلغ (189) وبنسبة مئوية بلغت (61.8)، وهذا يعني أن عدد المعلمات أكبر من عدد المعلمين بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس، وقد يكون السبب هو أن الإناث لا

المحور الثاني: يتضمن هذا المحور الفقرات التي تعكس مستوى الثقة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس.

صدق الأداة:

اعتمدت الدراسة على الصدق الظاهري، حيث تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المختصين من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة في مجال الإدارة التعليمية، يطلق عليهم المحكمين، وقد تم إعادة صياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون أهمية إعادة صياغتها حتى تلائم الغرض الذي أعدت من أجله، إضافة إلى حذف بعض الكلمات التي رأى أنها لا تعطي أي إضافة على العبارة، وأن تكون الإجابة على فقرات الاستبانة بثلاث بدائل (أوافق، أحياناً، لا أوافق)، وانتهت الاستبانة إلى الصورة النهائية والتي تم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة.

ثبات الأداة:

يعد الثبات شرطاً ضرورياً لمعرفة مدى دقة المقياس في جمع البيانات، لذا فإن مصطلح الثبات يعني مدى دقة الاختبار في القياس أو الملاحظة، وعدم تناقضه مع نفسه، واتساقه، فيما يزودنا به من معلومات عن سلوك المبحوثين، وتوجد عدة طرق لقياس



يتضح من الجدول أن عدد المعلمين والمعلمات بمرحلة التعليم الأساسي بلغ (178) وبنسبة مئوية بلغت (59.2)، بينما بلغ عدد المعلمين والمعلمات بمرحلة التعليم الثانوي (128) وبنسبة مئوية بلغت (41.8) وهذا يعني أن عدد المعلمين والمعلمات بمرحلة التعليم الأساسي أكثر من عدد المعلمين والمعلمات بمرحلة التعليم الثانوي، وقد يرجع هذا إلى أن عدد مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الدراسة أكثر من عدد مدارس التعليم الثانوي.

خامساً: الأساليب الإحصائية

بعد أن تم جمع أداة الدراسة والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي استخدمت الحقيبة الإحصائية (spss) حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد مجتمع الدراسة، كما تم تصميم مقياس المحك لتحديد مستوى الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس، كما تم حساب اختبار (كولموجروف سميرونوف) لتحديد مدى خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، كما تم استخدام اختبار (مان وتني) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في آراء المبحوثين تعزى لمتغير (النوع، التخصص، المرحلة التعليمية)، كما استخدم معامل ارتباط (بيرسون) لمعرفة ما إذا

تتوفر لديهم الفرصة للعمل في القطاعات الخدمية الأخرى لهذا يتجهن للعمل بالتعليم.

جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً

للمتغير التخصص

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
أدبي	186	60.8
علمي	120	39.2
الإجمالي	306	100

يتضح من الجدول أن عدد المعلمين

والمعلمات أصحاب

التخصص الأدبي بلغ (186) وبنسبة

مئوية بلغت (60.8)، وأن عدد المعلمين والمعلمات

أصحاب التخصص العلمي بلغ (120) معلم

ومعلمة وبنسبة مئوية بلغت (39.2)، وهذا يعني

أن المعلمين والمعلمات أصحاب التخصص الأدبي

أكبر من عدد المعلمين والمعلمات أصحاب

التخصص العلمي، وقد يرجع هذا إلى أن أصحاب

التخصص الأدبي هم أكثر رغبة للعمل في التعليم

أكثر من رغبة أصحاب التخصص العلمي.

جدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير

المرحلة التعليمية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
أساسي	178	59.2
ثانوي	128	41.8
الإجمالي	306	100

من الجدول يتضح أن الفقرة التي تتحصل على درجة أقل من 1.7 فهي فقرة ضعيفة، والفقرة التي تتحصل على درجة تتراوح بين (1.7 – 2.4) فهي فقرة متوسطة، بينما الفقرة التي تتحصل على درجة تتراوح ما بين (2.5 - 3) فهي فقرة قوية.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها قبل الخوض في مناقشة نتائج الدراسة كان لا بد من التأكد من مدى خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، ولمعرفة ذلك تم حساب اختبار كولموجوروف (Kolmogorov – smirnov) سميرونوف، وذلك كما في الجدول رقم (5)

كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الصمت التنظيمي ومستوى الثقة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس.

مقياس المحك

تم تصميم مقياس المحك عن طريق حساب المدى وذلك عن طريق طرح أصغر قيمة من أكبر قيمة $3 - 1 = 2$ ثم قسمة الناتج على أكبر قيمة $2 / 3 = 0.7$ ثم جمع الناتج مع أصغر قيمة $0.7 + 1 = 1.7$ ، وذلك كما في الجدول رقم (4)

جدول (4) مقياس المحك

أقل من 1.7	2.4 – 1.7	3 - 2.5
ضعيف	متوسط	مرتفع

جدول (5) مدى خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي

Kolmogorov – smirnov كولموجوروف سميرونوف			البعد
المؤشر الإحصائي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	
0.3	306	0.0	الصمت التنظيمي
0.4	306	0.0	الثقة التنظيمية

الاحتمالية للمحورين أقل من مستوى الدلالة (0.05)، فإن هذا يعني عدم خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، لذا فإن الأساليب الإحصائية المناسبة التي سيعتمد عليها الباحث في تحليل البيانات هي الاختبارات اللابارامترية أو (اللامعلمية).

من الجدول يتضح أن قيمة المؤشر الإحصائي لمحور الصمت التنظيمي بلغ (0.3) ودرجة حرية بلغت (306) وقيمة احتمالية بلغت (0.0)، بينما بلغ المؤشر الإحصائي لمحور الثقة التنظيمية (0.4) ودرجة حرية بلغت (306) وقيمة احتمالية بلغت (0.0)، وبما أن القيمة

دراسة الكسجي (2022) بينما تختلف مع نتائج دراسة الظفري، والسعيدية (2020) التي توصلت إلى أن مستوى الصمت التنظيمي منخفضاً، ودراسة الشريف، ومخولف (2021) التي توصلت إلى أن مستوى الصمت التنظيمي مرتفعاً.

السؤال الثاني: ما مستوى الثقة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم العام بمنطقة قمينس من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين على محور الثقة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس، وذلك كما في الجدول رقم (7)

جدول (7) الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية للثقة التنظيمية

المحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
الثقة التنظيمية	0.7	1.5

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لمحور الثقة التنظيمية بلغ (1.5) وانحراف معياري بلغ (0.5) وبالرجوع إلى الجدول رقم (4) يتبين لنا أن مستوى الثقة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس جاء منخفضاً، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج جميع الدراسات السابقة حيث توصلت دراسة

السؤال الأول: ما مستوى الصمت التنظيمي السائد بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين على محور الصمت التنظيمي السائد بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس، وذلك كما في الجدول رقم (6)

جدول (6) الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية للصمت التنظيمي

المحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
الصمت التنظيمي	0.8	1.8

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لمحور الصمت التنظيمي بلغ (1.8) وانحراف معياري بلغ (0.8)، وبالرجوع إلى جدول رقم (4) يتبين لنا أن مستوى الصمت التنظيمي السائد بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس كان متوسطاً، وهذا قد يعود إلى أن المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس يفضلون الكتمان عن المعلومات والبيانات التي لديهم حتى لا يفسدون العلاقات بينهم من خلال الفهم الخاطئ لهم عند بوحهم بهذه المعلومات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العربي (2016) ودراسة حوالة، والبكر (2018)

العام بمدينة قمينس، تعزى لمتغير (النوع،
التخصص، المرحلة التعليمية)؟
أولاً: حسب متغير النوع:

تم استخدام اختبار مانوتني (m) وذلك
لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في آراء المبحوثين
حول مستوى الصمت التنظيمي السائد
بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس، تعزى
لمتغير النوع، وذلك كما في الجدول رقم (8)

جدول (8) الفروق في الآراء حول مستوى الصمت التنظيمي وفقاً لمتغير النوع

المحور	المتغير	مجموع الرتب	متوسط الرتب	z	القيمة الاحتمالية	الدلالة
الصمت التنظيمي	إناث	32942.5	174.3	-5.6	0.0	دالة
	ذكور	14028.5	119.9			

يكون راجعاً إلى أن المعلمات يفضلن الاحتفاظ
بالمعلومات وعدم البوح بها خوفاً من ردود الفعل
التي قد تترتب عن الإفصاح بهذه المعلومات.
ثانياً: حسب متغير التخصص

تم استخدام اختبار مانوتني (m) وذلك
لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في آراء المبحوثين
حول مستوى الصمت التنظيمي السائد بمدارس
التعليم العام بمدينة قمينس، تعزى لمتغير
التخصص، وذلك كما في الجدول رقم (9)

نوح (2013) ودراسة الصقيري (2014) ودراسة
بنات (2016) إلى أن مستوى الثقة التنظيمية
كان مرتفعاً، بينما توصلت دراسة عابنة
وعابنة (2017) ودراسة العريفي (2018) إلى أن
مستوى الثقة التنظيمية كان متوسطاً.

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة
إحصائية في آراء المبحوثين حول مستوى
الصمت التنظيمي السائد بمدارس التعليم

يتضح من الجدول أن متوسط الرتب
للإناث بلغ (174.3) بينما بلغ متوسط الرتب
للذكور (119.9)، وكانت قيمة اختبار مانوتني
(m) (-5.6) بينما بلغت القيمة الاحتمالية (0.0)
فهذا يعني أنه توجد هناك فروق ذات دلالة
إحصائية في آراء المبحوثين حول مستوى
الصمت التنظيمي السائد بمدارس التعليم
العام بمدينة قمينس عند مستوى دلالة (0.05)
تعزى لمتغير النوع، ولصالح الإناث، وهذا قد

جدول (9) الفروق في الآراء حول مستوى الصمت التنظيمي وفقاً لمتغير التخصص

المحور	المتغير	مجموع الرتب	متوسط الرتب	z	القيمة الاحتمالية	الدلالة
الصمت التنظيمي	أدبي	28351.5	152.4	-0.3	0.8	غير دالة
	علمي	18619.5	155.2			

تخصصاتهم يرون أن مدير المدرسة عادة ما يحتفظ بالمعلومات الخاصة بالعمل حماية لنفسه.

ثالثاً: حسب متغير المرحلة التعليمية

تم استخدام اختبار مانوتني (m) وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في آراء المبحوثين حول مستوى الصمت التنظيمي السائد بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس، تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وذلك كما في الجدول رقم(10)

يتضح من الجدول أن متوسط الرتب للتخصص الأدبي بلغ (152.4) بينما بلغ متوسط الرتب للتخصص العلمي (155.2)، وكانت قيمة اختبار مانوتني (m) (-0.3) بينما بلغت القيمة الاحتمالية (0.8) فهذا يعني أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول مستوى الصمت التنظيمي السائد بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير التخصص، وهذا قد يكون راجعاً إلى المعلمين والمعلمات على اختلاف

جدول (10) الفروق في الآراء حول مستوى الصمت التنظيمي وفقاً لمتغير التخصص

المحور	المتغير	مجموع الرتب	متوسط الرتب	z	القيمة الاحتمالية	الدلالة
الصمت التنظيمي	أساسي	28988.5	162.9	-2.3	0.01	دالة
	ثانوي	17982.5	140.5			

إحصائية في آراء المبحوثين حول مستوى الصمت التنظيمي السائد بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، لصالح معلمي مرحلة التعليم الأساسي، وهذا قد يكون راجعاً إلى المعلمين والمعلمات مرحلة التعليم

يتضح من الجدول أن متوسط الرتب لمرحلة التعليم الأساسي بلغ (162.9) بينما بلغ متوسط الرتب لمرحلة التعليم الثانوي (140.5)، وكانت قيمة اختبار مانوتني (m) (-2.3) بينما بلغت القيمة الاحتمالية (0.01) فهذا يعني أنه توجد هناك فروق ذات دلالة

أولاً: حسب متغير النوع:

تم استخدام اختبار مانوتني (m) وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في آراء الباحثين حول مستوى الثقة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس، تعزى لمتغير النوع، وذلك كما في الجدول رقم (11)

المحور	المتغير	مجموع الرتب	متوسط الرتب	z	القيمة الاحتمالية	الدلالة
الثقة التنظيمية	إناث	31130.0	164.7	-3.3	0.0	دالة
	ذكور	15841.0	135.4			

في مدير المدرسة كونه متحيز لبعض المعلمين والمعلمات، أو لسوء العلاقة بينهن وبين مدير المدرسة.

ثانياً: حسب متغير التخصص:

تم استخدام اختبار مانوتني (m) وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في آراء الباحثين حول مستوى الثقة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس، تعزى لمتغير التخصص، وذلك كما في الجدول رقم (12)

جدول (12) الفروق في الآراء حول مستوى الثقة التنظيمية وفقاً لمتغير التخصص

المحور	المتغير	مجموع الرتب	متوسط الرتب	z	القيمة الاحتمالية	الدلالة
الثقة التنظيمية	أدبي	27105.0	145.7	-2.2	0.0	دالة
	علمي	19866.0	165.5			

الأساسي يرون أن مدير المدرسة لا يكشف المعلومات حفاظاً على سمعة المدرسة.

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول مستوى الثقة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس، تعزى لمتغير (النوع، التخصص، المرحلة التعليمية)؟

يتضح من الجدول أن متوسط الرتب للإناث بلغ (164.7) بينما بلغ متوسط الرتب للذكور (135.4)، وكانت قيمة اختبار مانوتني (m) (-3.3) بينما بلغت القيمة الاحتمالية (0.0) وهذا يعني أنه توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول مستوى الثقة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير النوع، لصالح الإناث، وهذا قد يكون راجعاً إلى أن الإناث ليس لديهن ثقة كبيرة

والمعلمات أصحاب التخصص العلمي يرون أن المعايير التي يعتمد عليها مدير المدرسة لمنح المكافآت والحوافز غير واضحة لدى جميع المعلمين.

ثالثاً: حسب متغير المرحلة التعليمية:

تم استخدام اختبار مانوتني (m) وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في آراء المبحوثين حول مستوى الثقة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس، تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وذلك كما في الجدول رقم (13)

جدول (13) الفروق في الآراء حول مستوى الثقة التنظيمية وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية

المحور	المتغير	مجموع الرتب	متوسط الرتب	z	القيمة الاحتمالية	الدلالة
الثقة التنظيمية	أساسي	24634.0	138.4	-4.1	0.0	دالة
	ثانوي	22337.0	174.5			

لمتغير المرحلة التعليمية، لصالح معلمي مرحلة التعليم الثانوي، وهذا قد يكون راجعاً إلى أن معلمين ومعلمات مرحلة التعليم الثانوي يرون عدم وجود معايير موضوعية تستخدم من قبل مدير المدرسة لتقييم أداء المعلمين والمعلمات.

السؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس من وجهة نظر المعلمين؟

يتضح من الجدول أن متوسط الرتب للمعلمين أصحاب التخصص الأدبي بلغ (145.7) بينما بلغ متوسط الرتب المعلمين أصحاب التخصص العلمي (165.5)، وكانت قيمة اختبار مانوتني (m) (-2.2) بينما بلغت القيمة الاحتمالية (0.0) وهذا يعني أنه توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول مستوى الثقة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير التخصص، لصالح أصحاب التخصص العلمي، وهذا قد يكون راجعاً إلى أن المعلمين

يتضح من الجدول أن متوسط الرتب لمعلمين مرحلة التعليم الأساسي بلغ (138.4) بينما بلغ متوسط الرتب لمعلمين مرحلة التعليم الثانوي (174.5)، وكانت قيمة اختبار مانوتني (m) (-4.1) بينما بلغت القيمة الاحتمالية (0.0) وهذا يعني أنه توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول مستوى الثقة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس عند مستوى دلالة (0.05) تعزى

ومستوى الثقة التنظيمية السائدة بمدارس
التعليم العام بمدينة قمينس، وذلك كما في
الجدول رقم (14)

جدول (14) العلاقة بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية

القيمة الاحتمالية	قيمة الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
0.0	0.2	0.8	1.8	الصمت التنظيمي
		0.7	1.5	الثقة التنظيمية

2. أن مستوى الثقة التنظيمية السائدة
بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس جاء
منخفضاً.

3. توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية
في آراء المبحوثين حول مستوى الصمت
التنظيمي السائد بمدارس التعليم العام بمدينة
قمينس عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير
النوع، ولصالح الإناث.

4. لا توجد هناك فروق ذات دلالة
إحصائية في آراء المبحوثين حول مستوى
الصمت التنظيمي السائد بمدارس التعليم
العام بمدينة قمينس عند مستوى دلالة (0.05)
تعزى لمتغير التخصص.

5. أنه توجد هناك فروق ذات دلالة
إحصائية في آراء المبحوثين حول مستوى
الصمت التنظيمي السائد بمدارس التعليم
العام بمدينة قمينس عند مستوى دلالة (0.05)

للإجابة على هذا السؤال تم حساب
معامل ارتباط بيرسون، وذلك لمعرفة ما إذا كان
هناك علاقة ارتباط بين الصمت التنظيمي

يتضح من الجدول أن قيمة معامل
ارتباط بيرسون للمحورين الصمت التنظيمي
والثقة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم
العام بمدينة قمينس بلغت (0.2) وقيمة
احتمالية بلغت (0.0)، وهذا يعني وجود علاقة
ارتباط طردية موجبة دالة إحصائياً عند
مستوى دلالة (0.05) غير أن هذه العلاقة
ضعيفة، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى الصمت
التنظيمي زادت الثقة التنظيمية لدى معلمي
مدارس التعليم العام بمدينة قمينس ولكن
بدرجة ضعيفة.

ملخص النتائج

1. أن مستوى الصمت التنظيمي السائد
بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس جاء
متوسطاً.



التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة
فإنها توصي بما يلي:

1. نشر ثقافة الصمت التنظيمي والثقة
التنظيمية بمدارس التعليم العام، لأهمية
دورهما في تحسين أداء وانتاجية المدرسة.
2. يجب على مدراء ومعلمي المدارس عدم
حجب المعلومات والبيانات الخاصة بالعمل في
المدرسة مع مراعاة عدم تأثيرها على العلاقات
بين المعلمين في المدرسة.
3. يجب على مدير المدرسة الأخذ بآراء
المعلمين والمعلمات في المدرسة حول المقترحات
التي يرى ضرورة تطبيقها لحل المشاكل التي
تعاين منها المدرسة.
4. على مدير المدرسة تطبيق مبدأ العدالة
والمساواة في تعامله مع المعلمين والمعلمات في
المدرسة وعدم التحيز لطرف على حساب طرف
آخر.
5. على مدير المدرسة إشراك المعلمين في
صناعة القرارات الهامة حتى يشعرون بأن
المسؤولية جماعية ولا تقتصر على مدير
المدرسة فقط.
6. العمل على تهيئة المناخ المناسب أمام
جميع المعلمين من أجل الإبداع والابتكار.

تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، لصالح معلمي
مرحلة التعليم الأساسي.

6. أنه توجد هناك فروق ذات دلالة
إحصائية في آراء المبحوثين حول مستوى الثقة
التنظيمية السائدة بمدارس التعليم العام
بمدينة قمينس عند مستوى دلالة (0.05) تعزى
لمتغير النوع، لصالح الإناث.
7. أنه توجد هناك فروق ذات دلالة
إحصائية في آراء المبحوثين حول مستوى الثقة
التنظيمية السائدة بمدارس التعليم العام
بمدينة قمينس عند مستوى دلالة (0.05) تعزى
لمتغير التخصص، لصالح أصحاب التخصص
العلمي.

8. توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية
في آراء المبحوثين حول مستوى الثقة التنظيمية
السائدة بمدارس التعليم العام بمدينة قمينس
عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير المرحلة
التعليمية، لصالح معلمي مرحلة التعليم
الثاني.

9. توجد هناك علاقة ارتباط طردية
موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
بين الصمت التنظيمي ومستوى الثقة
التنظيمية السائدة بمدارس التعليم العام
بمدينة قمينس، غير أن هذه العلاقة ضعيفة.



المقترحات

المعلمين والمديرين ووكلائهم، رسالة ماجستير

غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

- الطائي، رنا ناصر صبر (2007): الأنماط

القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق

الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية لآراء عينة

من المديرين في شركات القطاع الصناعي

المختلط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية

الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

- الظفري، سعيد بن سليمان، والسعيدية

بنت خلفان (2020): الصمت التنظيمي

وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين

بمدارس سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية

والنفسية، المجلد 21، العدد 1، ص ص 373 –

401.

- العربي، موسى مساعد محمد (2016):

واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي

المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من

وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، جامعة

الأزهر، العدد 168، الجزء الثالث، ص ص 835

– 889.

- العريفي، دلال (2018): مستوى الثقة

التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية

الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير

1. إجراء دورات تدريبية لنشر ثقافة

الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية في مدارس

التعليم العام.

2. وضع معايير واضحة لتقييم أداء

المعلمين في المدارس.

3. يجب على مدراء المدارس وضع شروط

واضحة لجميع المعلمين لنيل المكافآت

والحوافز.

4. على مدراء المدارس توفير كل

الإمكانيات التي من شأنها تهيئة بيئة عمل

مناسبة لجميع المعلمين.

المراجع

- الشريف، نجاة عبدالقادر، و مخلوف،

عيسى رمضان محمد (2021): الاغتراب

الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى

موظفي المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة

بنغازي، مجلة كلية التربية، جامعة بنغازي،

العدد العاشر، ص ص 1 – 25.

- الصقيري، عبدالمحسن بن محمد

(2014): ممارسة مديري مدارس التعليم العام

بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة

و علاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر



Afaq Journal for Human
and Applied Studies

Faculty of Arts and Sciences
ALAbyar University of Benghazi

ISSUE: **2** – August **2024**

مجلة آفاق للدراسات
الإنسانية والتطبيقية
كلية الآداب والعلوم الإيبار
جامعة بنغازي

العدد: الثاني – أغسطس 2024



ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.

- بنات، عائدة سعيد ديب (2016): الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمنافس التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة.

- جاسم، نغم علي، كرجي، سحر أحمد (2017): ديناميكيات متعددة الأبعاد للصمت التنظيمي وتأثيرها في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخمسون، ص ص 387 – 410.

- حامد، شيماء حلمي شحاته (2021): الثقة التنظيمية وانعكاساتها على السلوك الإبداعي للعاملين (دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مستشفى حميات دمنهور) مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد السابع والعشرون، الجزء الثاني، ص ص 115 – 180.

- حوالة، سهير محمد، البكر، لمياء ناصر (2018): واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، مجلة

منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

- القرني، صالح علي يعن الله (2015): محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 22، العدد 96، ص ص 297 – 384.

- الكسجي، مريم يوسف عبدالقادر (2022): الانماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة وعلاقتها بالصمت التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الشرق الأوسط.

- التكعي، حميد سالم (2018): دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي – دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية / بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 23، ص ص 141 – 161.

- المطيري، حصة نواف شبلان (2020): الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمدرسة الابتدائية في الكويت – دراسة ميدانية، رسالة



Afaq Journal for Human
and Applied Studies

Faculty of Arts and Sciences
ALAbyar University of Benghazi

ISSUE: 2 – August 2024

مجلة آفاق للدراسات
الإنسانية والتطبيقية
كلية الآداب والعلوم الإيبار
جامعة بنغازي

العدد: الثاني – أغسطس 2024



المدارس، مجلة العلوم التربوية والنفسية،
المجلد 18، العدد 4، ص ص 595 – 624.

- علي، محمد هجو عبدالقادر محمد
(2018): أثر العزلة التنظيمية في تفسير
العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل،
رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات
العليا، جامعة السودان.

- غليظ، شافية (2019): واقع الصمت
التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي، مجلة
العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، المجلد 6،
العدد 2، ص ص 589 – 612.

- كاظم، أميرة خضير (2014): الثقة
التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي،
دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع
مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف،
مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية،
السنة العاشرة، مجلد الثامن، العدد 31.

- مخامرة، كمال (2018): درجة ممارسة
مديري المدارس الثانوية في محافظة اريحا
والأغوار للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة
التنظيمية لدى معلمهم، مجلة كلية التربية
الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة
بابل، ص ص 234 – 251.

العلوم التربوية، العدد الأول، ج 1، ص ص 481
– 512.

- خوين، سندس رضوي (2015): الثقة
التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى
الأفراد، بحث تطبيقي في شركة بغداد
للمشروبات الغازية، مساهمة مختلطة، مجلة
كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 35.

- شاهين، ماجد إبراهيم (2010): مدى
فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في
الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء
الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، دراسة
مقارنة الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر،
رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة
الإسلامية بغزة.

- صكر، عبدالله علي (2017): تأثير
الصمت التنظيمي في السلوك التنظيمي
الإيجابي (دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي
مديرية شرطة محافظة كربلاء، رسالة ماجستير
غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة
كربلاء.

- عبابنة، صالح أحمد أمين، وعبابنة،
إلهام أحمد أمين (2017): الثقة التنظيمية في
المدارس الحكومية الأردنية تجاه المعلمين
والطلبة وأولياء الأمور من وجهة نظر مدبري



Afaq Journal for Human
and Applied Studies

Faculty of Arts and Sciences
ALabyar University of Benghazi

ISSUE: **2** — August **2024**

مجلة آفاق للدراسات
الإنسانية والتطبيقية
كلية الآداب والعلوم الإبيار
جامعة بنغازي

العدد: الثاني — أغسطس 2024



- نوح، هوازن بنت محمد بن عبد الوهاب
(2013): الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس
الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية
للمعلمات بمدينة مكة المكرمة، رسالة دكتوراه
غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

- ملوان، فتحية، وبريك، لمياء (2021):
الصمت التنظيمي وتأثيره على الفعالية
التنظيمية للمؤسسة- دراسة ميدانية بمؤسسة
نفطال- المدينة، رسالة ماجستير غير منشورة،
جامعة الدكتور يحيى فارس- المدينة، كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية.