

سلوك الصمت التنظيمي وسبل التغلب عليه لدى معلمي المدارس الثانوية
التابعة لبلدية القدس من وجهة نظرهم

د.كمال خليل مخامرة

جامعة الخليل- فلسطين-

ملخص :

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى سلوك الصمت التنظيمي وسبل التغلب عليه لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظرهم، وبيان مدى اختلاف مستوى سلوك الصمت التنظيمي باختلاف الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة. طبق المنهج الوصفي المعتمد على الاستبانة، تم اختيار عينة عشوائية قوامها (120) معلما ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس بنسبة 16% من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (750) معلما ومعلمة. وأشارت نتائج الدراسة أن مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، مع وجود فروق دالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين.

الكلمات المفتاحية: سلوك الصمت التنظيمي، مدارس بلدية القدس.

**The Organizational Silence Behavior and ways of
Overcoming it as Perceived by Municipality Secondary
Schools' Teachers at Al-Quds.**

This study aims at recognizing the organizational silence behavior and ways of overcoming it as perceived by municipality secondary schools' teachers at Al-Quds. It also intends to show the difference in the level of organizational silence due to gender,

academic qualification and years of experience. Using a questionnaire- based descriptive method, the researcher selected a sample of 120 male and female teachers which formed 16% of the whole population that counted 750 teachers from the municipality secondary schools at Al-Quds. Results showed that the degree of organizational silence level of teachers was medium with some statistically significant differences due to gender for the favor of females; no differences were found among teachers in the level of organizational silence behavior due to academic qualification or years of experiences.

Keywords: Organizational silence behavior, Schools of Al-Quds Municipality.

1- مقدمة

تعتمد عملية التطوير والاصلاح في أداء المؤسسة أياً كانت هويتها على العنصر البشري الذي يعد من أهم أصولها ومواردها، فهو يقوم بدور حيوي في جميع مستويات الأداء، وهو جوهر الإصلاح لزيادة قدرة المؤسسة على القيام بمهامها بدرجة كبيرة من الكفاءة والفاعلية. وفي المؤسسات التعليمية هناك جهود حثيثة لزيادة قدرتها على القيام بدورها، وتتوقف فاعلية هذه الجهود على المعلمين ومشاركتهم في العملية التعليمية وعمليات التطوير المدرسي، بسبب الدور الجوهري للمعلم كونه، أساس نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، إلا أن هناك الكثير من العوامل الإدارية والشخصية التي تعوق بعض المعلمين من المشاركة الفاعلة في العمل المدرسي ولعل من أبرزها سلوك الصمت التنظيمي.

وسلوك الصمت التنظيمي من المفردات الحديثة نسبياً في مجال السلوك التنظيمي، فقد طرح لأول مرة في الثمانينيات من القرن الماضي وفق نظرية العدالة الإدارية (Bastug & et al, 2016: 126). وهذا السلوك يمثل حالة من عدم بوح المرؤوس بما يمتلك من شعور وآراء وإبداء للرأي. وقد أشارت (الفاعوري،

2004: 159) أن الصمت التنظيمي يعبر عن ميل المرؤوسين إلى تجنب تقديم المعلومات والاقتراحات والإخبار عن المشكلات خوفاً من ردود أو نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك في العمل.

إن سلوك الصمت التنظيمي يبدو أكثر وضوحاً في المنظمات التي لا تتوفر فيها السبل المثلى للتعاون وللانسجام، والثقة، ويعاني فيها العاملون من أبعاد سلبية، وأثار سلوكية تتسم بزيادة الدوران الوظيفي، واللامبالاة، وعدم الحيوية في الأداء، وتدني الإنتاجية، وانخفاض النوعية، وكذلك تعيق عملية التطوير والتغير التنظيمي (الوهبي، 2014:366). وفي الواقع يعد سلوك الصمت التنظيمي عملية غير فاعلة، قد تؤدي الى تبديد الجهود نحو التطوير من خلال أشكال مختلفة منها: الصمت الجماعي، وضعف المشاركة في الخطط والأهداف، فهو يشكل خطراً على المنظمة، وقد يؤدي مع مرور الوقت إلى اللامبالاة بين العاملين ورؤسائهم (Nikmaram, 2012: 127). فالصمت التنظيمي له تأثيرات سلبية على جوانب العملية الادارية بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي، بل تتعداه إلى المستوى الجماعي في صور مختلفة منها: ضعف روح المبادرة في العمل، وضعف الشعور بأهمية دور الفرد داخل الجماعة وبالتالي تدني روح الفريق، وقصور قنوات الاتصال، وفقدان المشاركة في اتخاذ القرارات، وضعف القدرة على التعلم والتطوير الذاتي، وقصور في الإدارة الذاتية (الفاعوري، 2004: 159).

وبناء على ما سبق فإن نجاح المدارس في تحقيق أهدافها لم يعد نتاج جهود المديرين فحسب، بل للمعلمين الدور الأساس في هذا النجاح، وهذا يتأتى من خلال إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة الفاعلة في العمل المدرسي والتعاون بينهم وبين الإدارة المدرسية، ومما لا شك فيه أن سلوك الصمت التنظيمي يعيق هذه المشاركة، لذلك جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس وسبل التغلب عليه من وجهة نظرهم.

1_1 مشكلة الدراسة:

يؤثر سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين في التعليم وتحقيق أهدافه وخاصة على مستوى المدرسة، بسبب توقف التغذية الراجعة، التي تشير إلى الممارسات التي تحتاج إلى تدعيم وتطوير بسبب الضعف والقصور السائدة في الأداء، ومن ثم فإن فاعلية المدارس في تحقيق أهدافها يتحدد بناء على فاعلية المعلمين فيها، وعلى العكس من ذلك: فإن ضعف إسهام المعلمين يؤثر سلباً في أداء المدرسة، ويحول بينها وبين تحقيق الأهداف المنشودة. لذا تسعى جميع برامج الإصلاح المدرسي إلى تمكين المعلمين وزيادة مشاركتهم في العملية التعليمية. ومن هذا المنطلق تتبلور مشكلة الدراسة في الكشف عن واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس وسبل التغلب عليه من وجهة نظرهم.

2_1 أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظرهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، سنوات الخبرة)؟

3. ما سبل التغلب على سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس

الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظرهم؟

3_1 أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظرهم.

2. الكشف عن دلالة الفروق في مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظرهم تبعا لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

3. معرفة سبل التغلب على سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظرهم.

1_4 أهمية الدراسة: تنبثق أهمية الدراسة مما يأتي:

1. ندرة الدراسات التي تناولت سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس وخاصة في الميدان التربوي الفلسطيني.

2. قد تفيد الدراسة الحالية في إغناء المكتبة العربية والفلسطينية في مجال الدراسات النظرية المتعلقة بسلوك الصمت التنظيمي.

3. إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لصانعي القرار في اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتغلب على سلوك الصمت التنظيمي ومشاركة المعلمين الفاعلة في العمل المدرسي.

1_5 حدود الدراسة: حدود هذه الدراسة كالاتي:

الحد الزمني: أُجريت هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي: 2020/2019

الحد المكاني: أُجريت هذه الدراسة على عينة من معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس الإسرائيلية المحتلة.

الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية من معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس الإسرائيلية المحتلة.

الحد المفاهيمي: تتحدد نتائج هذه الدراسة بالمفاهيم والمصطلحات الواردة فيها.

6_1 مصطلحات الدراسة:

1_6_1 سلوك الصمت التنظيمي: هو ميل المرؤوسين في المنظمة إلى تجنب تقديم المعلومات، والمقترحات، والمشكلات لرؤسائهم خوفا من أية ردود فعل سلبية، أو نتائج غير مرضية تترتب على ذلك (الكساسبة والفاعوري، 2010). وتعرف إجرائيا : بأنها الدرجة التي يحصل عليها المعلمون من الإجابة عن فقرات مقياس سلوك الصمت التنظيمي الذي أعد لهذا الغرض.

2_6_1 المدارس التابعة لبلدية القدس: هي المدارس العربية في مدينة القدس تشرف عليها بلدية القدس الاسرائيلية المحتلة ماليا وإداريا ويطبق فيها المنهاج الاسرائيلي أو منهاج السلطة الوطنية الفلسطينية.

7_1 الإطار النظري للدراسة:

مفهوم سلوك الصمت التنظيمي: شأن المفاهيم السلوكية الأخرى فإن مفهوم سلوك الصمت التنظيمي قد يبدو غير مألوف ومثير للدهشة ومن الصعب تقديم تعريف محدد له، وعرفه (Morrison & Miliken, 2000: 708) "بأنه منع انتشار المعلومة المتعلقة بالمشكلات المحتملة من قبل العاملين، فهو ديناميكية الشعور الجمعي حول قضايا المنظمة، والإدراك بأنه من غير الحكمة التحدث عن مشاكل المنظمة خوفا من انتشارها". وعرفه القرني (القرني، 2015: 11) "حالة وعي من جانب العاملين للاحتفاظ بالمعلومات الهامة وعد مشاركة أفكارهم ومعارفهم مع الإدارة بخصوص قضايا العمل وتحسينه". ويعرفه (عبود وحسين، 2016: 238) "تردد الموظف في الحديث عن ما يحدث في العمل خوفا من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مديره المباشر مما يؤثر سلبا على علاقته مع زملائه". وبناء على ما سبق يمكن تعريف سلوك الصمت التنظيمي بأنه التردد والابتعاد عن الكلام فيما يتعلق بمجريات العمل خوفا من الفهم السلبي للسلوك مما يؤثر على علاقة الفرد مع زملائه ومديره في بيئة العمل.

الآثار المترتبة على سلوك الصمت التنظيمي: في ظل الظروف المتزايدة التعقيد في المؤسسات التعليمية فإن سلوك الصمت التنظيمي يزيد من تعقيد حالة هذه المؤسسات، والتي تتطلب جهود الجميع لتحقيق أهدافها، ويشير (القرني، 2015: 17) ان انتشار سلوك الصمت التنظيمي يؤدي إلى عواقب وخيمة ونتائج سلبية على الأداء التنظيمي بشكل عام وعلى ديمومة المنظمة وصحتها التنظيمية بشكل خاص. ويشير (Morrison & Miliken, 2000: 718) إلى الآثار المترتبة على سلوك الصمت التنظيمي في: انخفاض جودة القرارات التنظيمية، ضعف التحليل الضروري للأفكار، تقليل التعلم التنظيمي، وعدم الاستفادة من التغذية الراجعة مما يقلل من فرصة اكتشاف الأخطاء ومعالجتها، وزيادة احتمالية حدوث الأزمات، فقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية. لذا يفترض من إدارة المؤسسات التعليمية أن تعمل على تغيير نظرتها للمعلمين من مجرد اعتبارهم موظفين إلى كونهم رأسمال فكري يعول عليه ويمكن استثمار أفكارهم وخبراتهم بما يسهم في تحقيق أهداف المدرسة بدرجة عالية من الجودة.

أشكال سلوك الصمت التنظيمي: أشارت الأدبيات التنظيمية إلى أشكال متعددة لسلوك الصمت التنظيمي حسب الدوافع الكامنة وراءه، فقد أجملها "دايان ورفاقه" الوارد في (القرني، 2015: 19) في ثلاث أشكال رئيسية وهي: صمت الإذعان: وهو إخفاء الموظف المعلومات رغبة في الاعتزال والاستسلام لاعتقاده أن التعبير لا فائدة من ورائه وأنه من غير المرجح أن الحديث عن المعلومات والمشكلات سيحدث فرقا، والصمت الدفاعي: وهو سلوك استباقي متعمد للموظف بهدف حمايته من التهديدات الخارجية، وهو قرار واعٍ بحجب المعلومة بسبب الخوف من المخاطر المترتبة من التعبير عنها وهو دافع لحماية الذات، والصمت الاجتماعي: وهو حجب المعلومات المتعلقة بالعمل بهدف الاستفادة أشخاص آخرين انطلاقا من دوافع الإيثار والتعاون، بحيث يعتمد الموظف بشكل

استباقي ومتعمد إلى عدم الكشف عن المعلومات على أساس الحرص على مصلحة المنظمة وسمعتها.

1_8 الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (عوجة، 2019) إلى بيان مدى تأثير الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد التقني في الكوفة، استخدم المنهج التحليلي، وتم اختيار عينة بلغت (101)، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وضعف دعم عمادة المعهد في مناقشة آراء ومقترحات منسبيها، وكان أحد المتغيرات الذي له انعكاساته في تحقيق الصمت التنظيمي.

وهدف دراسة (الخطابية، 2018) إلى معرفة واقع الصمت التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد (الحلول والمشكلات)، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية في محافظة إربد، وتكونت عينة الدراسة من (253) موظفا، استخدم المنهج الوصفي، أظهرت نتائج الدراسة: أن مستوى الصمت التنظيمي جاء متوسطا مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الصمت التنظيمي يعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص، الخبرة)، وأن درجة المشكلات التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، كما أن أفراد عينة الدراسة يرون أن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل الفردي.

في حين هدفت دراسة (حوالة والبكر، 2018) إلى معرفة واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بالرياض من وجهة نظر المعلمات والمدرسات، تكون مجتمع الدراسة من (922) معلمة و(60) مشرفة تربوية، استخدم المنهج الوصفي، وجاءت الدراسة شاملة لجميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرجاع (746) استبانة شكل ما تم استرجاعه عينة الدراسة، وأشارت

الدراسة إلى الآتي: جاء واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بالرياض من وجهة نظر المعلمات والمشرفات بدرجة متوسطة، وأن أهم أسباب الصمت التنظيمي تمثل في قلة دعم إدارة التعليم لمقترحات منسوبات المدرسة، وجاءت سبل التغلب على الصمت التنظيمي من وجهة نظر المعلمات والمشرفات متمثلة في: الاهتمام بالتنمية المهنية، وتحسين الظروف الموضوعية لبيئة المدرسة، وزيادة فرص الاتصال، ووضع أنظمة موضوعية للمساءلة والمحاسبة.

في حين هدفت دراسة (العراني، 2016) إلى معرفة واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم، استخدم المنهج الوصفي، تم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها (235) معلماً ومعلمةً بنسبة (39.7) من مجتمع الدراسة الأصلي، وأشارت الدراسة إلى أن مستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين جاء بدرجة متوسطة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين يعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والتخصص، ومكتب التعليم)، مع وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات.

وهدفت دراسة (القرني والزايد، 2016) إلى الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك ومستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، اختيرت عينة عشوائية طبقية قوامها (111) عضواً من مجتمع الدراسة البالغ (761) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية. استخدمت استبانتين الأولى: لقياس القيادة الأخلاقية، والثانية لقياس سلوك الصمت التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: هناك أثر للقيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك على سلوك الصمت

التنظيمي" لدى أعضاء هيئة التدريس بنسبة 83%. كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الأخلاقية والصمت لتنظيمي لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك كانت مرتفعة حيث أظهرت النتائج أن هناك ارتباطاً بين كل من " القيادة الأخلاقية" وبين "سلوك الصمت التنظيمي"، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالقيادة الأخلاقية وسلوك الصمت التنظيمي تعزى لمتغير الرتبة العلمية. بينما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالقيادة الأخلاقية وسلوك الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس حيث جاءت لصالح فئة (ذكر)، ومتغير التخصص حيث جاءت لصالح فئة (نظري).

هدفت دراسة (القرني، 2015) إلى التعرف على مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز، والكشف عن مستوى مناخ الصمت التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعلاقة بينهما. وتوصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز يمارسون سلوك الصمت التنظيمي بدرجة ضعيفة، تقترب إلى حد كبير من الدرجة المتوسطة. كذلك أشارت النتائج إلى توافر مناخ الصمت التنظيمي بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة حول تقديرهم لسلوك الصمت التنظيمي تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس، والجنسية، والجامعة التي تم التخرج فيها، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة في الجامعة، بينما وجدت فروق دالة إحصائية في هذا الصدد تبعاً لاختلاف أعمار أعضاء هيئة التدريس. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز حول تقديرهم لمناخ الصمت التنظيمي تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس، والعمر، والجامعة التي تم التخرج فيها، والرتبة العلمية، وسنوات الخدمة في

الجامعة. بينما وجدت فروق دالة إحصائياً تبعاً لاختلاف متغير الجنسية لدى أعضاء هيئة التدريس.

ودراسة (Husrevsahi, 2015) التي هدفت إلى اختيار العلاقة بين تعرض المعلمين للتسلط التنظيمي في أماكن عملهم واهتمام سلوك الصمت التنظيمي، وجاءت أهم النتائج: أن هنالك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستويات التسلط التنظيمي والصمت التنظيمي، وأن المعلمين يظهرون سلوك الصمت التنظيمي خوفاً بسبب تعرضهم للتسلط التنظيمي.

وهدف دراسة (Altinkurt, 2014) إلى الكشف عن علاقة المناخ المدرسي وسلوكيات الصمت التنظيمي لدى المعلمين، وجاءت أهم النتائج: أن مستوى انفتاح المناخ المدرسي منخفض للمديرين وعال جداً للمعلمين، وأن سلوكيات الصمت التنظيمي لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وأن المناخ المدرسي يؤثر بشكل كبير على مستويات الصمت التنظيمي لدى المعلمين.

وهدف دراسة (Aukuzum, 2014) إلى التعرف على أثر مستويات العدالة التنظيمية في سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية وجاءت أهم النتائج: أن فكرة العدالة التنظيمية هي أحد المتغيرات المهمة في التنبؤ بالصمت التنظيمي للمعلمين، وأن أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) كان لها أثر سلبي في كل من الصمت المدعن والصمت الدفاعي في حين كان لها أثر إيجابي في الصمت الاجتماعي.

9_1 التعقيب على الدراسات السابقة: الدراسة الحالية أفادت من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وأداة الدراسة، كما أفادت منها في مناقشة نتائج الدراسة، ومع ذلك فإن للدراسة الحالية ميزة تجعلها تسد فراغاً في البحث التربوي الفلسطيني عندما تناولت الكشف عن سلوك الصمت التنظيمي وسبل التغلب عليه لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظرهم.

2 - الطريقة والأدوات :

2_1 منهج الدراسة: استخدم المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة..

2_2 مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس التابعة لبلدية القدس المحتلة، والبالغ عددهم (750) معلما، تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية قوامها (125) معلما ومعلمة بنسبة 16% من مجتمع الدراسة عن طريق المتغيرات المستقلة للدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ويوضح جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها:

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات

المتغير	مستوى المتغير	العدد
الجنس	ذكر	53
	أنثى	72
المؤهل	بكالوريوس	90
	أعلى من بكالوريوس	35
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	37
	5_10 سنوات	39
	أكثر من 10 سنوات	49

2_3 أداة الدراسة: بناؤها وصدقها وثباتها

لتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة، تم بناؤها وتطويرها بالاستعانة بالأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك تم الاستفادة من آراء العاملين في الحقل التربوي. وتكونت استبانة سلوك الصمت التنظيمي من (18) فقرة موزعة على (3) محاور، ولتحقق من صدقها تم

عرضها على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (15) محكماً، من ذوي الاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه والمجستير في التربية، وذلك لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول سلامة اللغة ووضوحها وملائمة العبارات لأغراض الدراسة، وتم اعتماد معيار الاتفاق (80%) من المحكمين للإبقاء على الفقرة، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، وأعيد صياغة (5) فقرات وحذفت (3) فقرات وأصبحت في صورتها النهائية مكونة من (15) فقرة.

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) للاتساق الداخلي لفقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للأداة على عينة استطلاعية مكونة من (23) معلماً ومعلمة من خارج العينة الأصلية وبلغ متوسط معاملات الارتباط (0.791)، وتم حساب معامل الثبات للأداة عن طريق استخراج معامل ألفا كرونباخ حيث كانت قيمة ألفا (0.886) كما هو واضح من الجدول رقم (2):

جدول (2): معاملات ارتباط مجالات الاستبيان مع بعضها والدرجة الكلية

(المجالات)	عدد الفقرات	قيمة الفا
الصمت الإذعان	5	0.781
الصمت الدفاعي	5	0.750
الصمت الاجتماعي	5	0.816
الدرجة الكلية	15	0.886

2_4 التصميم والمعالجة الإحصائية: تضمنت الدراسة ثلاثة متغيرات مستقلة هي: الجنس وله مستويان (ذكور، وإناث)، والمؤهل العلمي وله مستويان (بكالوريوس، وأعلى من بكالوريوس) سنوات الخبرة ولها ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات، و 5_10 سنة، وأكثر من 10 سنوات) أما المتغير التابع فهو مستوى سلوك الصمت التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ولتصحيح الاستبانة فقد وزعت العلامات من 1-5 على النحو التالي:

- تعطى القيمة الرقمية (5) للاستجابة (كبيرة جداً).
- تعطى القيمة الرقمية (4) للاستجابة (كبيرة).
- تعطى القيمة الرقمية (3) للاستجابة (متوسطة).
- تعطى القيمة الرقمية (2) للاستجابة (قليلة).
- تعطى القيمة الرقمية (1) للاستجابة (قليلة جداً).

ولأغراض التحليل الإحصائي، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، واختبار (t - test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) ومعامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) ومعامل الثبات كرونباخ الفا (Cronbach- Alpha)، وتفسر المتوسطات الحسابية مستوى سلوك الصمت التنظيمي من وجهة نظر المعلمين حسب المقياس الوزني التالي في الجدول رقم (3):

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفض	2.33 فأقل
متوسط	2.34-3.66
مرتفع	3.67 فأعلى

3- النتائج ومناقشتها:

3-1 نتائج سؤال الدراسة الأول: ما مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظرهم؟
للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لكل مجال من مجالات سلوك الصمت التنظيمي، الجدول رقم (4) يوضح ذلك.

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لكل مجال من مجالات سلوك الصمت التنظيمي.

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	التوسط الحسابي	مجال الصمت الإذعان:
2	متوسطة	0.78	3.15	امتنع عن طرح الأفكار الجديدة لتجنب الخلاف مع المدير.
5	متدنية	0.93	2.29	لا أرغب في التحدث عن اقتراحات التطوير لعدم مساعدة زملائي في المدرسة.
4	متوسطة	0.83	2.89	إدارة المدرسة غير جادة في مناقشة مقترحات المعلمين.
3	متوسطة	0.99	3.01	أحتفظ بأرائي لنفسي لعدم وجود تقدير من الإدارة المدرسية للكفاءة الذاتية.
1	متوسطة	0.59	3.28	امتنع عن تقديم الافكار حول تحسين العمل تجنباً من أن أخسر زملائي.
	متوسطة	0.82	2.92	الدرجة الكلية
الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجال: الصمت الدفاعي.
2	متوسطة	0.54	3.21	لا أتحدث عن ظروف العمل في المدرسة خوفاً من المساءلة.
4	متوسطة	0.65	3.08	أحافظ على المعلومات المتعلقة بالمدرسة تجنباً لفقدان السمعة والثقة.
5	متوسطة	0.38	2.81	اعتقد أن مقترحاتي للتطوير غير مهمة لأن وظيفتي معلم.
1	متوسطة	0.79	3.42	لا أرغب في إبلاغ مديري عن المشكلات المدرسية خوفاً الاضرار بمصالح زملائي.
3	متوسطة	0.54	3.16	أتجنب التعبير عن أفكاري لتحسين العمل بسبب الخوف من فقدان الوظيفة.
	متوسطة	0.58	3.13	الدرجة الكلية

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجال: الصمت الاجتماعي:
2	مرتفعة	0.44	4.01	أحي المعلومات المتعلقة بالمدرسة حفاظا على سمعة المدرسة.
5	متدنية	0.66	2.19	أعرض لضغوط من الآخرين لإخبارهم أسرار المدرسة.
4	مرتفعة	0.38	3.68	أرفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر المدرسة.
1	مرتفعة	0.79	4.12	أحافظ على المعلومات المتعلقة بالمدرسة لأنها سرية وليس لغرض المناقشة العامة.
3	مرتفعة	0.74	3.94	أحي المعلومات المتعلقة بعملها لأنها ملكية المدرسة.
	متوسطة	0.60	3.58	الدرجة الكلية
	متوسطة	0.66	3.21	الدرجة الكلية لجميع المجالات

يتبين من الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (لجميع المجالات) بلغ (3.21)، وهو بدرجة متوسطة. وأن القيم لهذه المجالات قد تراوحت بين (3.58) و (2.92)، فقد حصل مجال الصمت الاجتماعي على أعلى متوسط حسابي مقداره (3.58)، وهو بدرجة متوسطة، يليه مجال الصمت الدفاعي، بمتوسط حسابي مقداره (3.13) وهو بدرجة متوسطة، يليه مجال صمت الإذعان، بمتوسط حسابي مقداره (2.92) وهو بدرجة متوسطة.

وربما ترجع هذه النتيجة في حصول مجال الصمت الاجتماعي على الترتيب الأول إلى وعي وإدراك المعلمين بأن المعلومات المتعلقة بالمدرسة سرية، يجب حمايتها والحفاظ عليها، ولا يمكن التحدث عنها، وأن المعلمين لا يتعرضون لضغوط للحصول على تلك المعلومات، في حين جاء الصمت الدفاعي في المرتبة الثانية وربما ترجع هذه النتيجة إلى أن المعلمين يتجنبون التعبير عن أفكارهم

وأرائهم والمشكلات المدرسية تجنباً لإضرار بمصالح زملائهم، وخوفاً من المساءلة والأفعال السلبية للإدارة، في حين جاء صمت الإذعان بالمرتبة الأخيرة، وذلك لرغبة المعلمين في الحفاظ على علاقة حسنة مع زملائهم، ولتجنب الخلاف مع مديريهم. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الخطيبة، 2018) التي أشارت إلى أن مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد جاء متوسطاً، ودراسة (حوالة والبكر، 2018) التي أشارت أن واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بالرياض جاء بدرجة متوسطة، ودراسة (العرياني، 2016) التي أشارت إلى أن واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، ودراسة (القرني، 2015) التي أشارت إلى أن مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز جاء بدرجة ضعيفة تقترب إلى حد كبير من الدرجة المتوسطة، ودراسة (Altinkurt, 2014) التي أشارت إلى أن وسلوكيات الصمت التنظيمي لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، في حين اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (القرني والزايدي، 2016) التي أشارت إلى أن مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس جاء مرتفعاً.

3_2 نتائج سؤال الدراسة الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال، وضعت الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≥ 0.05) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدم اختبار (t - test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس تعزى لمتغير الجنس.

وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (5)

الجدول رقم (5)

نتائج اختبار (t - test) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس تعزى لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	53	3.10	0.82	124	2.138	0.018
أنثى	72	3.34	0.43			

يتبين من الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس تعزى لمتغير الجنس. حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وكانت الفروق لصالح الإناث.

وربما ترجع هذه النتيجة إلى طبيعة الأنثى، وعوامل التنشئة الاجتماعية التي شكلت شخصيتها القائمة على التبعية، وكذلك القيود الاجتماعية المفروضة عليها أكثر من الذكر، مما يقف عائقاً أمامها للمبادرة بالصوت، والحديث والنقد خوفاً من ردود الفعل السلبية، كل ذلك يجعل المعلمات يمارسن سلوك الصمت التنظيمي بمختلف أشكاله أكثر من المعلمين. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (القرني والزايدى، 2016) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند إجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بسلوك الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الخطابية،

(2018) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الصمت التنظيمي يعزى لمتغير الجنس، ودراسة (القرني، 2015) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة حول تقديرهم لسلوك الصمت التنظيمي تبعاً لاختلاف متغير الجنس،

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدم اختبار (t - test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (6)

الجدول رقم (6)

نتائج اختبار (t - test) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس تعزى لمتغير المؤهل.

المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بكالوريوس	73	3.25	0.43	124	0.333	0.20
أعلى من بكالوريوس	52	3.29	0.92			

يتبين من الجدول (6) عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى سلوك

الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس تعزى لمتغير المؤهل. حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

وربما ترجع هذه النتيجة إلى أن المعلمين على اختلاف مؤهلهم يمارسون الصمت التنظيمي وفق الظروف التي تقتضي ممارستها، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (العرياني، 2016) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة لمستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≥ 0.05) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة).

وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (7)

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة).

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1_5 سنوات	37	3.05	0.27
6_10 سنوات	39	3.10	0.69
أكثر من 10 سنوات	49	3.09	0.77

يتبين من الجدول (7) وجود فروق ظاهرة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة)، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) كما يظهر في الجدول رقم (8):

الجدول رقم (8)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة).

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات حرية	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	22.425	7.475	3	1.007	0.307
داخل المجموعات	904.882	7.417	122		

يتبين من الجدول (8) أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.007) ومستوى الدلالة (0.307) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة).

وربما ترجع هذه النتيجة في عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة إلى أن المعلمين على اختلاف خبرتهم يمارسون الصمت التنظيمي نتيجة لعوامل شخصية، وثقافية، وتنظيمية دون النظر إلى خبرتهم. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الخطابية، 2018) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الصمت التنظيمي يعزى لمتغير الخبرة، ونتيجة دراسة (القرني، 2015) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في

مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز تعزى لسنوات الخدمة في الجامعة. في حين اختلفت نتيجة هذه مع نتيجة دراسة (العياني، 2016) إلى أشارت إلى وجود فروق في مستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات.

3_3 نتائج سؤال الدراسة الثالث: ما سبل التغلب على سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لنتائج اجابة افراد عينة الدراسة على السؤال الثالث المفتوح والبالغ عددهم 60 معلما ومعلمة كما هو موضح في الجدول رقم (9).

الجدول رقم (9)

التكرارات والنسب المئوية لسبل التغلب على سلوك الصمت التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ن=60.

النسبة المئوية	التكرار	سبل التغلب على الصمت التنظيمي
83%	50	تقوية الروابط الاجتماعية بين المعلمين.
75%	45	تشجيع المعلمين على المشاركة في طرح افكارهم الجديدة.
66%	40	اهتمام الإدارة المدرسية بالمعلم المبدع (الكفاءة الذاتية).
65%	39	رفع معنويات المعلمين وزيادة الرضى الوظيفي لديهم.
63%	38	تطوير منظومة الاتصال بالمدرسة.

يتبين من الجدول (9) أن النسب المئوية لمقترحات المعلمين لسبل التغلب على سلوك الصمت التنظيمي تراوحت بين (83%) و(63%) وأن أهم هذه المقترحات هي: تقوية الروابط الاجتماعية بين المعلمين، وتشجيع المعلمين على المشاركة في طرح افكارهم الجديدة، واهتمام الإدارة المدرسية بالمعلم المبدع (الكفاءة

الذاتية)، ورفع معنويات المعلمين وزيادة الرضى الوظيفي لديهم، وتطوير منظومة الاتصال بالمدرسة. وبناء على ذلك اتفقت نتيجة السؤال المفتوح مع نتائج تحليل مجالات سلوك الصمت التنظيمي التي أشارت إلى أن المعلمين يمتنعون عن تقديم الأفكار حول تحسين العمل تجنباً من خسارة زملائهم، ويمتنعون عن طرح الأفكار الجديدة لتجنب الخلاف مع المدير، ولا يرغبون في إبلاغ المدير عن المشكلات المدرسية تجنباً للإضرار بمصالح زملائهم، ولا يتحدثون عن ظروف عملهم في المدرسة خوفاً من المساءلة.

4. خاتمة:

جاءت هذه الدراسة للتصدي لأمر على درجة بالغة من الأهمية وهو سلوك الصمت التنظيمي، لذا هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى سلوك الصمت التنظيمي وسبل التغلب عليه لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظرهم، وبيان مدى اختلاف مستوى سلوك الصمت التنظيمي باختلاف الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة. طبق المنهج الوصفي المعتمد على الاستبانة.. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، مع وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة توعية مديري المدارس بمفهوم سلوك الصمت التنظيمي وآثاره على العمل في المدرسة.
2. إشراك المعلمين في العمل المدرسي من خلال تفويض الصلاحيات.
3. تشجيع المبادرات والأفكار الريادية الصادرة عن المعلمين.
4. تنمية مهارات الاتصال والتواصل بين المعلمين.
5. تنمية روح الفروق والعمل الجماعي والعلاقات الإنسانية بين المعلمين.

6. تهيئة مناخ نفسي اجتماعي وممارسة أنماط قيادية تشبع حاجات المعلمين.

5. قائمة المراجع:

1. حواله، سهير والبكر، لمياء. (2018). واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، العلوم التربوية، العدد الأول، ج 1، 480_512.
2. خطابية، حسين. (2018). واقع الصمت التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد (المشكلات والحلول)، رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة التربوية، جامعة اليرموك.
3. عبود، زينب وحسين، ظفر. (2016). أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل، العلوم المصرفية والتطبيقية، العدد (1)، المجلد (24)، 233_259.
4. العرياني، موسى. (2016). واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 3. (168)، 833_888.
5. عوجة، أزهار (2019). الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة تحليلية في المعهد التقني/ كوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة. مج. 1، ع. 53، 562-598.
6. الفاعوري، عبير. (2004). أثر الصمت التنظيمي على مشاركة القرارات التنظيمية جامعة مؤتة _ دراسة حالة. مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات. مجلد 19 (2)، 151_188.
7. القرني، صالح. (2015). محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد 22 (96)، 297-384.
8. القرني، عبدالله والزايدي، أحمد. (2016). القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. مج. 35، ع. 170، ج. 4، 649_694.
9. كسابسة، محمد والفاعوري، عبير. (2010). قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية.
10. الوهبي، عبد الله. (20154). أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 10 (3)، 365_389.

- .11 Altinkurt ،Yahiya (2014): The Relationship between School Climate and Teachers' Organizational Silence Behaviors .Anthropologist ،18 (2) ، 289-297.
- .12 Auküzüm ،Cemal. (2014): The Effect of Perceived Organizational Justice on Teachers' Silence: A Practice in Primary Education Institutions .International J. Soc. Sci. & Education ،1 (5) ، 95-107.
- .13 Bastug, G., Pala, A., Yilmaz, T., Duyan, M., & Gunel, I, (2016), "Organizational Silence in Sports Employees" , Journal of Education and Learning, 5(4), 126-132 .
- .14 Husrevsahi, S. P. (2015). Relationship between organizational mobbing and silence behavior among teachers, educational sciences: Theory & Practice, 15(5) pp. 1179-1188.
- .15 Morrison ، E. W. & Milliken ،F.J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. The Academy Of Management Review ، 25(4) ، 706-725
- .16 Sahar Nikmaram et al.,(2012). "Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran", World Applied Sciences Journal, 17, 10, p.1272.