



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

## **دراسة تحليلية لواقع الصمت التنظيمي لمدرسي التربية الرياضية في المديرية العامة لتربية ميسان**

رسالة ماجستير تقدمت بها

**نسرين عامر كاظم**

الى مجلس كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة ميسان

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في

التربية البدنية وعلوم الرياضة

بإشراف

**أ.م.د. حسن غالي مهاوي**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾

صدق الله العلي العظيم

(سورة طه : الآية 114)

## أقرار المشرف

أشهد بأن هذه الرسالة الموسومة :

((دراسة تحليلية لواقع الصمت التنظيمي لمدرسي التربية الرياضية  
في المديرية العامة لتربية ميسان))

المقدمة من قبل طالبة الماجستير (نسرین عامر كاظم) أنجزت بأشرافي  
في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ميسان  
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في  
التربية البدنية وعلوم الرياضة ولأجله وقعت.

التوقيع:

أ.م.د. حسن غالي مهاوي

بناء على التوصيات المتوافرة أرشح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع:

أ.م.د. حسن غالي مهاوي

معاون العميد للدراسات العليا

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ميسان

## أقرار المقوم اللغوي

أشهد بأن هذه الرسالة الموسومة (( دراسة تحليلية لواقع الصمت التنظيمي لمدرسي التربية الرياضية في المديرية العامة لتربية ميسان)) والمقدمة من طالبة الماجستير (نسرین عامر كاظم) تمت مراجعتها من الناحية اللغوية تحت إشرافي ، حيث أنها أصبحت بأسلوب علمي سليم خال من الأخطاء والتعبيرات اللغوية غير الصحيحة ولأجله وقعت.

الكلية : كلية التربية الأساسية

التوقيع :

الجامعة : جامعة ميسان

الاسم : أ.م.د. رعد هوير سويلم

التاريخ : / / 2022

## أقرار لجنة المناقشة والتقويم

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة والتقويم ، أننا أطلعنا على الرسالة الموسومة ب(( دراسة تحليلية لواقع الصمت التنظيمي لمدرسي التربية الرياضية في المديرية العامة لتربية ميسان )) المقدمة من الطالبة (نسرین عامر كاظم) ، وناقشنا الطالب في محتوياتها ، وفيما له علاقة بها ، ونقر انها جديرة بالقبول لنيل شهادة الماجستير في التربية البدنية وعلوم الرياضة .

التوقيع :

رئيس اللجنة : : أ.د. عقيل جراح صبر

التوقيع :

الأسم: أ.م.د.ميثم جبار مطر

التوقيع :

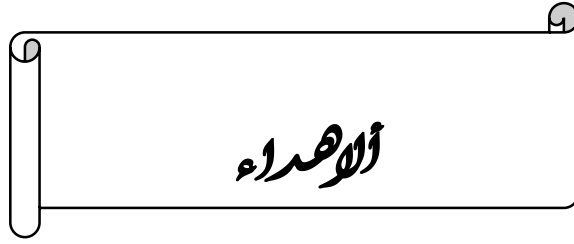
الأسم: أ.م.د.علي محمد جواد الصائغ

بناء على التوصيات الأنفة التي أقرها مجلس كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ميسان في جلسته المرقمة ( ) والمنعقدة بتاريخ ( / / 2022 ) على قرار لجنة المناقشة .

التوقيع :

أ . د . ماجد شندي والي

عميد كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ميسان



الى مصابيح الهدى وأعلام التقى ..... محمد وأل محمد (عليهم السلام)

الى روح من علمني الحياة ...الى روح من كان سـنـدي بعد الله ...الى روح أبي  
رحمه الله

الى رمز المحبة والحنان ... الى القلب الذي غمرني بالحب والأمان ... الى العزيزة  
الغالية ....أمي

أهدي ثمرة جهدي هذا إليهم....

نسرين

## الشكر والتقدير

### بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله حق حمده ورضا نفسه ومداد كلماته وزنة عرشه والصلاة والسلام على خير خلقه بينا محمد المبعوث رحمة للعالمين وعلى اهل بيته الطيبين الطاهرين.

لا يسعني إلا ان أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الى كل من كان عوناً وسند لي على اختلاف مسمياتهم ووظائفهم ، أتقدم بالشكر الجزيل الى عمادة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة ميسان متمثلة بالسيد العميد (أ.د. ماجد شندي والي) والسيد المعاون العلمي للدراسات العليا (أ.م.د. حسن غالي مهوي) ، وأتقدم كذلك بالشكر والتقدير لأستاذي ومشرفي لما بذله من جهد كبير في تقديم التوجيهات القيمة والملاحظات المهمة لي ، واستمراره في متابعتي في استكمال الرسالة ، وأخراجها بالشكل الذي عليه ، وأغناء الرسالة بالمادة العلمية ، داعياً له بالصحة والتوفيق والسداد في حياته.

وأتقدم أيضاً بالشكر والتقدير الى كافة الأساتذة في وحدة الدراسات العليا وأخص منهم بالذكر (أ.د. رحيم عطية جناتي ) و (أ.د. رحيم حلو علي ) و (أ.م.د. رياض صيهود هاشم) و (أ.م.د. جاسم علي محمد) و (م.د. أزهار عبد الوهاب محمد جبر) لتقديمهم المساعدة والتوجيه السديد لي خلال تحديد مجالات الدراسة وأتمنى لهم دوام النجاح والتوفيق والعافية.

كما أتقدم بالشكر الجزيل الى جميع الأساتذة الذين أشرفوا على تدريسي خلال السنة التحضيرية ، وأتقدم أيضاً بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة إقرار الموضوع ، وأتقدم أيضاً بالشكر لكل الأساتذة الذين ساعدوني في تحديد مجالات الدراسة من جميع جامعات العراق.

وأتقدم بالشكر والتقدير الى عائلتي على ما قدموه لي من دعم ومساندة خلال فترة دراستي ، ولابد لي أيضاً أن أتقدم بالشكر والتقدير الى كل من الأخ والزميل المثابر ( محمد عبد الله نعيمة) والأخ والزميل (فاضل عباس حسن) و الصديقة (د.أياب لازم وهيب) و الصديقة المشرفة التربوية (مناهل صابر ماجد) والى بقية الزملاء والزميلات في الدراسة لما قدموه لي من عون ومساعدة خلال فترة دراستي متمنية لهم دوام النجاح والتوفيق.

وأخيراً أتقدم من كل قلبي بالشكر والامتنان الى أعضاء لجنة المناقشة الذين تحملوا عناء قراءة الرسالة والملاحظات القيمة التي قدموها لي والتي كانت في صالح دراستي والاخذ بها مع جزيل تقديري واحترامي ...

## مستخلص الرسالة

### دراسة تحليلية لواقع الصمت التنظيمي لمدرسي التربية

### الرياضية في المديرية العامة لتربية ميسان

الباحثة

نسرین عامر كاظم

المشرف

أ.م.د. حسن عالي مهاوي

### المستخلص

أشتملت الرسالة على خمسة فصول أحتوى الفصل الأول على مقدمة البحث وأهميته التي تكمن في أن صمت مدرسي التربية الرياضية داخل المدرسة وعدم ابدائهم الآراء في ما يتعلق بعدد وتوقيت حصص التربية الرياضية أو أمتناعهم عن التحدث عن مشاكل وقضايا الدروس داخل المدرسة يشكل انعكاساً ليس فقط للعلاقة التنظيمية بين المدير والمدرس بل لمجموعة من العوامل والتفاعلات والأسباب التي تؤدي في النهاية الى أن يسود الصمت التنظيمي في المدرسة وأظهار سلوك غير مرغوب فيه من قبل المدرسين ، أما مشكلة البحث فقد تلخصت بأن أغلب مدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية ميسان يعانون من صعوبة في أبداء آراءهم في ما يتعلق بمشاكل وقضايا الدروس والمعوقات التي تعترض عملهم داخل المدرسة . في حين أحتوى الفصل الثاني على الدراسات النظرية والسابقة المتعلقة بمتغير الدراسة ، اما الفصل الثالث فقد أحتوى على منهجية البحث وأجراءاته الميدانية حيث تمثل مجتمع البحث بمدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية ميسان والبالغ عددهم (328) ، وتكونت عينة الدراسة من (180) مدرس ومدرسة ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي ، كما أستخدمت مقياس الصمت التنظيمي والمكون من ثمانية أبعاد، وأحتوى الفصل الرابع على عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها ، أما الفصل الخامس فقد أحتوى على الاستنتاجات والتوصيات وكان أهم ما استنتجته الباحثة التوصل



إلى بناء مقياس الصمت التنظيمي لدى مدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية ميسان وإنّ مقياس الدراسة الحالي هو أداة صالحة لقياس واقع الصمت التنظيمي لديهم.

أما أهم التوصيات فكانت اعتماد المقياس الحالي للتعرف على واقع الصمت التنظيمي لدى مدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية ميسان، لأنه أجري بناءه وفق الأسس العلمية ، وكذلك تمكينهم بما يتناسب مع مهامهم، واعطائهم المزيد من الحرية في العمل ، ومنحهم الثقة في التصرف ، وصلاحيات اتخاذ القرار، والاستماع الى آرائهم وأفكارهم وذلك لما لهم من دور كبير داخل المدرسة ، مما سيسهم في الحد من سلوك الصمت التنظيمي لديهم .

## ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع	المبحث
1	العنوان	
2	الآية القرآنية	
3	أقرار المشرف	
4	أقرار المقوم اللغوي	
5	أقرار لجنة المناقشة والتقييم	
6	الإهداء	
7	الشكر والتقدير	
9-8	مستخلص الرسالة باللغة العربية	
14-10	ثبت المحتويات	
16-14	ثبت الجداول	
16	ثبت الملاحق	
20-17	الفصل الأول	
18	التعريف بالبحث	-1
19-18	مقدمة البحث وأهميته	1-1
20-19	مشكلة البحث	2-1
20	اهداف البحث	3-1
20	مجالات البحث	4-1
20	المجال البشري	1-4-1
20	المجال الزماني	2-4-1
20	المجال المكاني	3-4-1
20	تحديد المصطلحات	5-1
46-21	الفصل الثاني	

22	الدراسات النظرية والدراسات السابقة	-2
22	الدراسات النظرية	1-2
23-22	مفهوم الصمت التنظيمي	1-1-2
24	أنواع الصمت التنظيمي	2-1-2
26-25	أسباب الصمت التنظيمي	3-1-2
31-26	أبعاد الصمت التنظيمي	4-1-2
32-31	مراحل الصمت التنظيمي	5-1-2
33-32	الأثار المترتبة على الصمت التنظيمي	6-1-2
39-34	سبل مواجهة سلوك الصمت التنظيمي في المؤسسات التعليمية والتربوية	7-1-2
42-39	مهام و واجبات مدرس التربية الرياضية في المؤسسات التعليمية والتربوية	8-1-2
46-42	الدراسات السابقة	2-2
44-42	دراسة لمياء ناصر البكر	1-2-2
45-44	دراسة علي صالح القرني	2-2-2

72-47	الفصل الثالث	
48	منهج البحث واجراءاته الميدانية	-3
48	منهج البحث	1-3
48	مجتمع البحث وعينته	2-3
48	مجتمع البحث	1-2-3
48	عينة البحث	2-2-3
49	الوسائل والأدوات المستخدمة في البحث	3-3
49	وسائل جمع المعلومات	1-3-3

50	الأدوات والاجهزة المستخدمة في البحث	2-3-3
50	الإجراءات الميدانية للبحث	4-3
50	إجراءات بناء مقياس الصمت التنظيمي	1-4-3
50	تحديد هدف مقياس الصمت التنظيمي	1-1-4-3
51-50	تحديد صلاحية مجالات مقياس الصمت التنظيمي	2-1-4-3
56-52	تحديد صلاحية فقرات مقياس الصمت التنظيمي	3-1-4-3
56	أعداد تعليمات مقياس الصمت التنظيمي	4-1-4-3
57	أحتساب اوزان بدائل مقياس الصمت التنظيمي	5-1-4-3
58-57	التجربة الاستطلاعية لمقياس الصمت التنظيمي	6-1-4-3
58	عينة التحليل الإحصائي ( عينة البناء)	7-1-4-3
59-58	الخصائص السايكومترية لمقياس الصمت التنظيمي	8-1-4-3
68-59	صدق مقياس الصمت التنظيمي	1-8-1-4-3
69	ثبات مقياس الصمت التنظيمي	2-8-1-4-3
70	موضوعية مقياس الصمت التنظيمي	3-8-1-4-3
72-71	الوصف النهائي لمقياس الصمت التنظيمي	9-1-4-3
72	الوسائل الإحصائية	5-3
95-73	الفصل الرابع	
74	عرض وتحليل النتائج ومناقشتها	-4
74	المعيار المعتمد في البحث	1-4
77-75	عرض نتائج قيمة (T) المحسوبة بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لكل مجال من مقياس الصمت التنظيمي لدى عينة التطبيق	2-4

82-78	عرض نتائج واقع مجالات مقياس الصمت التنظيمي والمجالات ككل لدى مدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية ميسان	3-4
83	عرض وتحليل نتائج فقرات مجالات مقياس الصمت التنظيمي لدى عينة التطبيق ومناقشتها	4-4
84-83	عرض وتحليل نتائج فقرات بعد (دعم الإدارة العليا) لدى عينة التطبيق ومناقشتها	1-4-4
86-85	عرض وتحليل نتائج فقرات بعد (تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية) لدى عينة التطبيق ومناقشتها	2-4-4
88-86	عرض وتحليل نتائج فقرات بعد (مخاوف متعلقة بالعمل) لدى عينة التطبيق ومناقشتها	3-4-4
89-88	عرض وتحليل نتائج فقرات بعد (نقص الخبرة) (ضعف التجربة)) لدى عينة التطبيق ومناقشتها	4-4-4
90-89	عرض وتحليل نتائج فقرات بعد (تخوف المديرين من التغذية العكسية) لدى عينة التطبيق ومناقشتها	5-4-4
92-91	عرض وتحليل نتائج فقرات بعد (فرص ألاتصال) لدى عينة التطبيق ومناقشتها	6-4-4
93-92	عرض وتحليل نتائج فقرات بعد (الصمت الهادئ) لدى عينة التطبيق ومناقشتها	7-4-4
95-94	عرض وتحليل نتائج فقرات بعد (الولاء) لدى عينة التطبيق ومناقشتها	8-4-4

98-96	الفصل الخامس	
97	الاستنتاجات والتوصيات	-5
97	الاستنتاجات	1-5
98	التوصيات	2-5
105-99	المصادر العربية والأجنبية	
129-107	الملاحق	
A-C	مستخلص الرسالة باللغة الإنكليزية	

ثبت الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	يبين أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	1
49	يبين توزيع العينة والنسبة المئوية حسب عينة البناء والتطبيق والتجربة الاستطلاعية	2
51	يبين مربع كأي لاتفاق رأي الخبراء والمختصين على مجالات مقياس الصمت التنظيمي	3
56-52	يبين (مربع كأي) على كل فقرة من مقياس الصمت التنظيمي	4
57	يبين بدائل مقياس الصمت التنظيمي وأوزانها	5
65-60	يبين نتائج القوة التمييزية ل فقرات مقياس الصمت التنظيمي	6
68-66	يُبين قيم معاملات الارتباط فيما بين درجات أوزان الفقرات والدرجة الكلية للبعد ، وبين درجات أوزان الفقرات والدرجة الكلية لمقياس الصمت التنظيمي	7

70	يبين عدد الفقرات الاولية وعدد الفقرات المحذوفة في عملية التحليل الاحصائي	8
71	يبين الوصف النهائي لمقياس الصمت التنظيمي	9
74	المعيار المعتمد في البحث	10
75	يبين قيمة (T) المحسوبة بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لكل مجال من مقياس الصمت التنظيمي لدى عينة التطبيق	11
78	يبين مجموع الاستجابات والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لمجالات مقياس الصمت التنظيمي والمقياس ككل لدى عينة التطبيق	12
84-83	يبين مجموع الاستجابات والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (دعم الادارة العليا)	13
86-85	يبين مجموع الاستجابات والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية)	14
87-86	يبين مجموع الاستجابات والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (مخاوف متعلقة بالعمل)	15
89-88	يبين مجموع الاستجابات والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (نقص الخبرة (ضعف التجربة))	16
90-89	يبين مجموع الاستجابات والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (تخوف المديرين من التغذية العكسية)	17

91	يبين مجموع الاستجابات والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (فرص الاتصال)	18
93-92	يبين مجموع الاستجابات والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (الصمت الهادئ)	19
94	يبين مجموع الاستجابات والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (الولاء)	20

ثبت الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
107	كتاب تسهيل مهمة	1
109-108	استبانة آراء الخبراء لتحديد مجالات مقياس الصمت التنظيمي	2
115-110	استبانة آراء الخبراء لتحديد فقرات مقياس الصمت التنظيمي	3
124-116	الصيغة النهائية لمقياس الصمت التنظيمي	4
126-125	قائمة بأسماء الخبراء والمختصين المعتمدين في تحديد صلاحية مجالات مقياس الصمت التنظيمي	5
128-127	قائمة بأسماء الخبراء والمختصين المعتمدين في تحديد صلاحية فقرات مقياس الصمت التنظيمي	
128	المقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة مع السادة الخبراء والمختصين	6
129	قائمة بأسماء الفريق المساعد الذين أعتدتهم الباحثة في الدراسة	7



# الفصل الأول

1- التعريف بالبحث

1-1 المقدمة واهمية البحث

1- 2 مشكلة البحث

1-3 أهداف البحث

1-4 مجالات البحث

1-4-1 المجال البشري

1-4-2 المجال الزماني

1-4-3 المجال المكاني

1-5 تحديد المصطلحات

## 1 - التعريف بالبحث

## 1-1 المقدمة وأهمية البحث:

الإدارة الرياضية من العلوم التي لا تقل أهمية عن باقي العلوم الأخرى، التي دخلت المجال الرياضي، الأمر الذي مكن دول العالم من الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا اليوم في مختلف مجالات الرياضة، وعلى كافة الأصعدة الدولية والمحلية وذلك لما وظفته من عناصر الإدارة لاجراء كل عمل بالمستوى المطلوب تحقيقه، وبذلك أصبحت الإدارة أساساً لكل نجاح وأن ما يعكس تقدم الدول في الرياضة هو مدى نجاحها في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة الأنشطة الرياضية إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي.

ولعل نجاح المنظمات والمؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها لا يعتمد على جهود الرؤساء فحسب ، بل أن للمرؤوسين دوراً أساسياً في نجاح هذه المنظمات ، فكما يحتاج المرؤوسين إلى دعم رئيسهم وتوجيهه ، فأنتهم يمكن ان يقدموا لرئيسهم دعماً من خلال تقديم الأفكار الجديدة ، او المقترحات حول القضايا المختلفة ، مما يساعد على اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها<sup>(1)</sup>.

ومن هذه المنظمات والمؤسسات المدرسة التي تُعدُّ من أهم المؤسسات التعليمية والتربوية في المجتمع وتعود أهميتها إلى أن نجاحها مرهون بنجاح قيادتها، وتضم مورد بشري مهم، وهو المدرس وذلك لدوره الجوهري في العملية التعليمية والتربوية وكونه ركيزة أساسية في نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها ، ومنهم مدرسي التربية الرياضية وما لهذه الفئة من المدرسين من أهمية في المدارس حيث أن دور مدرس التربية الرياضية لا يقتصر على تقديم الأنشطة البدنية والرياضية المختلفة فحسب ، بل يتعدى ذلك بكثير فهو يعمل على التوفيق بين ميول الطلبة وامكانيات المدرسة وقدراته الشخصية في تقديم واجبات تربوية في اطار بدني رياضي يستهدف النمو والتكيف ، كما انه يعتبر المسؤول الأول عن تكون الحياة الاجتماعية الصحيحة وتربية الطلبة من خلال النشاط الرياضي واعدادهم اعداداً بدنياً وعقلياً واجتماعياً أضف إلى ذلك توجيههم وارشادهم الارشاد اللازم.

(1) عبيد الفاعوري : أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية ، دراسة حالة ، مؤتم للبحوث والدراسات المجلد 19 ، العدد 2 ، 2004م ، ص152.

ويعتمد نجاح تلك المؤسسات التعليمية على مدى فاعلية الجهود المبذولة من قبل العاملين فيها من حيث الكفاءة والإنتاجية الأمر الذي ينعكس اثره إيجابياً على مدى تحقق أهداف تلك المؤسسات.

ويُعدّ سلوك الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة نسبياً في علم الإدارة، ويأتي كأحد المشكلات التي تعمل على أضعاف عمل هذه المؤسسات وتؤثر سلباً على كفاءة أداء العاملين فيها ، ويبدو تأثيرها اكبر عندما تستفحل في المؤسسات التعليمية والتربوية وخاصة المدارس التي لها تأثير كبير على المجتمع وخطط التنمية والتطوير فيه ، وتكمن أهمية البحث في أن صمت مدرسي التربية الرياضية داخل المدرسة وعدم ابدائهم الآراء في ما يتعلق بعدد وتوقيت حصص التربية الرياضية أو أمتناعهم عن التحدث عن مشاكل وقضايا الدروس يشكل انعكاساً ليس فقط للعلاقة التنظيمية بين المدير والمدرس بل لمجموعة من العوامل والتفاعلات والأسباب التي تؤدي في النهاية الى أن يسود الصمت التنظيمي في المدرسة وأظهر سلوك غير مرغوب فيه من قبل المدرسين مما يؤدي الى غياب شبه تام لدرس التربية الرياضية تحت صمت تنظيمي لمدرسي التربية الرياضية دون اكرات يذكر ، بل بالعكس هناك شبه اتفاق أو رأي مسلم به في أهدار هذه الدروس وما لها من أهمية في تطوير شخصية الطالب والتفاعل وروح المنافسة والمشاركة والنشاط الترويحي بعيداً عن ضغط الدروس ، وبهذا تكتسب الدراسة أهميتها بشكل رئيس لكونها تتعرض إلى واحد من المفاهيم الحديثة في السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة.

## 1-2 مشكلة البحث :

تعاني المؤسسات التعليمية وخاصة المدارس عدداً من المشكلات فيما يتعلق بسلوك الافراد والجماعات فيها، حيث أن وجود ظاهرة الصمت التنظيمي في اغلب المنظمات والمؤسسات وبمستويات مختلفة قد يعزى إلى وجود العديد من الظواهر السلبية كالقيادة التعسفية والتسلط الإداري وغيرها ، مما يوجد ويعزز من ظاهرة الصمت التنظيمي فيها، ومن خلال مجال عمل الباحثة واطلاعها على عدد من الدراسات السابقة ولقائها بعدد من مدرسي التربية الرياضية في المدارس لاحظت أن اغلب مدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية ميسان يعانون من صعوبة في أبداء آراءهم في ما يتعلق بمشكلات وقضايا الدروس والمعوقات التي تعترض عملهم داخل المدرسة من عدد و توقيت الحصص الخاصة بهم ، وضعف الدعم المادي والمعنوي المقدم لهم ، وكذلك قلة

وجود مقياس للصمت التنظيمي خاص بمدرسي التربية الرياضية على حد علم الباحثة والذي في ضوءه يتم التعرف على ما يعانونه من مشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها لكون ان هذه الفئة لها دور كبير في المجتمع وفي مجال الرياضة المدرسية ، ومن هنا جاءت تساؤلات البحث للتعرف على واقع ظاهرة الصمت التنظيمي بين مدرسي التربية الرياضية وما للصمت التنظيمي من تأثير عكسي على السلوك التنظيمي لديهم داخل مدارسهم .

### 1-3 أهداف البحث :

1. بناء مقياس الصمت التنظيمي لدى مدرسو التربية الرياضية في مديرية تربية ميسان.
2. التعرف على واقع الصمت التنظيمي لدى مدرسو التربية الرياضية في مديرية تربية ميسان.

### 1-4 مجالات البحث:

- 1-4-1 المجال البشري: مدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية ميسان.
- 1-4-2 المجال المكاني: المدارس المتوسطة والاعدادية والثانوية في مديرية تربية ميسان .
- 1-4-3 المجال الزمني: تمت إجراءات البحث الميدانية خلال الفترة الزمنية من 27 / 12 / 2021 ولغاية 1 / 7 / 2022

### 1-5 تحديد المصطلحات

**الصمت التنظيمي :** "ميل المرؤوسين في المنظمات المختلفة إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم او الاخبار عن المشكلات خوفا من أي ردود فعل سلبية أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك " . (1)

(1) محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود الفاعوري : قضايا معاصرة في الإدارة (بناء قدرات حاسمة لنجاح الاعمال) ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010م ، ص14

# الفصل الثاني

2-الدراسات النظرية والدراسات السابقة

1-2 الدراسات النظرية

1-1-2 مفهوم الصمت التنظيمي

2-1-2 أنواع الصمت التنظيمي

3-1-2 أسباب الصمت التنظيمي

4-1-2 أبعاد الصمت التنظيمي

5-1-2 مراحل الصمت التنظيمي

6-1-2 الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي

7-1-2 سبل مواجهة سلوك الصمت التنظيمي في المؤسسات التعليمية والتربوية

8-1-2 مهام وواجبات مدرس التربية الرياضية في المؤسسة التعليمية والتربوية

2-2 الدراسات السابقة

## 2-1 الدراسات النظرية:

### 2-1-1 مفهوم الصمت التنظيمي:

ظهر مفهوم الصمت التنظيمي لأول مرة بوضوح في الثمانينيات من القرن الماضي من خلال نظريات العدالة الإدارية التي تشكلت في اعقاب الفضائح الإدارية والأخلاقية في ذلك الوقت (1) ، إلا أنه يصعب تقديم تعريف محدد لمفهوم الصمت التنظيمي شأنه في ذلك شأن المفاهيم السلوكية الأخرى نظراً لعدم وجود مقاييس متفق عليها لقياس مستوى الصمت التنظيمي إضافة الى ذلك قلة الدراسات والبحوث التي تناولت هذا المفهوم السلوكي .

فقد عرفه كل من (الكساسبة والفاعوري) بأنه " ميل المرؤوسين في المنظمات الى تجنب تقديم المعلومات والاقتراحات لرؤسائهم ، أو الاخبار عن المشكلات ، تخوفاً من أي ردود فعل سلبية او أية نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك". (2) ويعرفه ( القرني ) بأنه "قرار واعي من جانب العاملين للاحتفاظ بالمعلومات الهامة ، وعدم رغبتهم في مشاركة معارفهم وأفكارهم وخبراتهم مع الإدارة حول قضايا العمل أو لتحسين بيئة عملهم". (3) كما عرف (القرني) سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بأنه " ميل أعضاء هيئة التدريس الى الاحتفاظ بالمعلومات حول قضايا العمل الحساسة وحول المخالفات والمشكلات التنظيمية وعدم البوح بها من جانب ، وكذلك عدم الرغبة في تقديم المقترحات والحلول والمبادرات لتطوير العمل من جانب آخر". (4)

---

(1) Bastug ,G. Pala, A. Yilmaz, T., Duyan, M., &Gunel ,I : **Organizational Silence in Sports Employees** ,Journal Of Education and Learning , ,(2016), p 126.

(2) عبير حمود الفاعوري ومحمد مفضي الكساسبة : مصدر سبق ذكره ، ص148.

(3) صالح علي القرني : محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية ،جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية ، (مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد 22 ، العدد 96) ، 2015 م، ص11.

(4) صالح علي القرني : المصدر السابق ، ص 11.

ويشير الصمت التنظيمي الى ظاهرة على المستوى الجماعي من الفعل أو القول القليل جداً في التصدي للمشاكل او القضايا المهمة التي تواجه المنظمة نتيجة خوف ردود الفعل السلبية.(1)

إنّ مفهوم الصمت التنظيمي يشير إلى "ميل المرؤوسين في المنظمات الى تجنب تقديم المعلومات والاقتراحات الى رؤسائهم او الاخبار عن المشكلات خوفاً من أي ردود فعل سلبية قد تترتب على ذلك".(2) بينما كان لكل من (عبود وناصر) رأي بأن الصمت التنظيمي يعني " تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسؤوله المباشر والأتي تأثيرها السلبي على العلاقات بينه وبين زملائه".(3) وعرفه كل من (صالح والحيالي) بأنه "الادراك المشترك بين العاملين بضرورة محدودة مشاركتهم في تقديم ما يعرفون حول سياسات المنظمة وما المشكلات العملية او أنه الشعور الجماعي الذي يولد ادراك لدى العاملين بأنه من غير الحكمة التحدث حول مشكلات المنظمة".(4)

كما أنه عُرف من وجهة نظر (الفتلاوي) بأنه "الامتناع بوعي عن التعبير عن الأفكار والمعلومات والمعتقدات عن العمل وقد يؤدي الى نقص بالتغذية الراجعة والمعلومات والأفكار وتحليل البدائل والأتي يسبب ضرر للمنظمة بسبب ضرر العمليات التنظيمية المنخفضة".(5)

ومما تقدم يمكن للباحثة أن تعرف الصمت التنظيمي تعريفاً اجرائياً على أنه (سلوك ينتهجه الموظفين والعاملين في المنظمات والمؤسسات يتضمن عدم المشاركة بأراءهم ومقترحاتهم مع الإدارة وزملاء العمل وعدم تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا التنظيمية ظناً منهم بأنها قد تكون ذات نتائج عكسية او سلبية) .

---

(1) Nafei , Wageeh A,M : "Organizational Silence ; Its Destroying ole of Organizational Citizenship Behavior" International Business Resereach ; Vol ,(2016), p 59.

(2) عبد الله محمد الوهبي : أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي ، (المجلة الأردنية في إدارة الاعمال ، العدد 365، المجلد 10) ، 2014م ، ص 372.

(3) زينب عبد الرزاق عبود وحسين ظفر ناصر : أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين ، (مجلة جامعة بابل ، العلوم الصرفة والتطبيقية ، العدد 1 ، المجلد 24 )، 2016م ، ص 232.

(4) سرمد غانم صالح وسندية مروان سلطان الحيالي: العلاقة بين نفع الصفاة والصمت التنظيمي ؛ دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي جامعة الموصل ، جامعة الموصل ، (مجلة تنمية الرافدين ، العدد 109 ، المجلد 34) ، 2012 م ، ص 89.

(5) ميثاق هاتف الفتلاوي : العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي ؛ بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في مستشفى الحسين العام في كربلاء المقدسة ، 2016 م ، ص 13.

## 2-1-2 أنواع الصمت التنظيمي:

ذكرت بعض الأدبيات اشكال مختلفة من سلوك الصمت مثل صمت الخوف من الانتقام ، وسلوك صمت الرغبة في توصيل رسالة عدم رضا عما يجري في المنظمة ، وهناك سلوك الصمت لتجنب المواجهة ، وهناك أيضا سلوك صمت اللامبالاة ، وسلوك صمت الرغبة في عدم التعاون والمساهمة البناءة في المنظمة ، ويضاف إلى ذلك أنواع وأشكال أخرى من سلوك الصمت مثل سلوك صمت التواطؤ للحفاظ على المصالح والحصول على الغنائم والجوائز الكبرى ، وفي محاولة أخرى لفهم وتحليل أنماط سلوك العاملين في المؤسسات يجملها (ريان ورفاقه) بثلاثة أنواع رئيسة للصمت التنظيمي يمكن التعرف عليها كما يلي: (1)

• **صمت الخضوع** : ويعني حجب المعلومات والآراء رغبة في الاعتزال أو الاستسلام ، وينهج الموظف هذا السلوك بناءً على اعتقاده بأن التعبير لا طائل من ورائه ، وأنه من غير المرجح أن حديثه عن المشكلات أو الإبلاغ عنها سيحدث فرقا.

• **الصمت الدفاعي** : وهو سلوك متعمد واستباقي يهدف الى حماية النفس من التهديدات الخارجية. ويُعدّ دفاعياً كونه ينطوي على الوعي أو النظر في البدائل المتاحة ، ثم يتبع ذلك قراراً واعياً بحجب المعلومات والأفكار كأفضل استراتيجية في حينها وينطوي هذا النوع على حجب المعلومات بسبب الخوف من أن التعبير عن الآراء والأفكار سينطوي على مخاطرة شخصية ، وربما يكون دافع الحماية الذاتية هذا بسبب الخوف من أن تُلصق به مسؤولية المشكلة ، كذلك يتضمن هذا النوع حجب المعلومات عن الأخطاء الشخصية في العمل.

• **الصمت الاجتماعي الإيجابي** : وينطوي هذا النوع على حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالعمل ، وذلك لصالح المنظمة وأعضائها ، وبالتالي فإن هذا النوع من الصمت يقوم على الايثار والتعاون ، مثل تعمد بعض الموظفين عدم الكشف عن أفكار او معلومات معينة على أساس الحرص على مصلحة المنظمة وسمعتها.

(1) صالح علي القرني : مصدر سبق ذكره، ص 19.



## 2-1-3 أسباب الصمت التنظيمي:

إن سلوك الصمت التنظيمي يعزى إلى ثلاثة أسباب مهمة :

**1- الأسباب الإدارية :** تعد الأسباب الإدارية من الأسباب المهمة المؤدية الى الصمت التنظيمي ويمكن أيجازها كالآتي :

أ- أن أول سبب أداري مؤدي الى الصمت التنظيمي هو التغذية العكسية السلبية المستمرة من قبل المشرفين فعندما يعطي الموظف اقتراح معين للمشرف ويقوم الأخير برفض هذا الاقتراح أو يقابله برد سلبي فان الصمت التنظيمي سوف يتطور ويزداد داخل المنظمة .<sup>(1)</sup>

ولعل شعور الأفراد بأن النظام يوفر لهم دعماً اجتماعياً وتنظيمياً من رؤسائهم ، وزملائهم في العمل ، والمشرفين يساعد في استكمال خلق التغذية العكسية. فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم من التنظيم. ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم فإن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على تصريح قبل القيام بالتصرف بدلا من طلب الصفا في حالة ارتكاب أخطاء.<sup>(2)</sup>

ب-السبب الثاني هو مجموعة المعتقدات الغير معلنة التي غالباً ما يبقيها المدراء غير ظاهرة (ضمنية) بخصوص الأمور المتعلقة بالموظفين.<sup>(3)</sup> .

ج-السبب الآخر هو فشل المشرفين في معالجة المشكلات الفعلية التي توجد في المنظمات إذ أن البحث عن حلول سريعة أو تجنب هذه المشكلات يجعل الامر أكثر سوءاً ويؤدي بالموظفين بأن ليس هناك أمل لأيجاد حل.<sup>(4)</sup>.

---

(1)Shojaie, Samereh , Matin ,Hasan Zareeand Baran : "**Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it** " Procedia \_Social and Behavioral Sciences 30 (2011), p 1732-1733.

(2) أمال ياسين المجالي : أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات ، دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية ، الأردن ، 2007 م ، ص36.

(3) Morrison, & Milliken : "**Organizational silence :A Barrier to change and Development in Apluralistic**" ,The Academy of management Review, 25 (4), (2000) , p 33.

(4) Shojaie, Samereh , Matin ,Hasan Zareeand Baran : المصدر السابق ، p 1733.

و- إذا كان الموظفين يسخرون من قادتهم وليس لديهم أي ثقة بهم فأنه سوف يؤدي الى حدوث الصمت . (1)

2-**الأسباب الشخصية الفردية:** يمكن تقسيم الأسباب الفردية التي تتسبب في أحداث الصمت التنظيمي إلى: (2)

أ-**الخوف :** إذ إنّ الموظفين يخشون من التوبيخ وكذلك يخافون من العقوبة ومن خسارة المكافآت أو حتى من الأقالة.

ب-**العزلة :** واحدة من أكثر الأسباب الرئيسة في ظهور الصمت التنظيمي، هي الخوف من التعرض الى الرفض أو البقاء وحيداً والأقصاء فلذلك يتحتم عليهم اختيار واحدة من السلوكيات أما التعبير عن أفكارهم أو البقاء صامتين وفي معظم الحالات يفضلون البقاء صامتين.

3- **الأسباب التنظيمية :** إنّ كل من (Morrison & Milliken) حددوا عدداً من الأسباب الإدارية والتنظيمية المؤدية إلى حدوث الصمت التنظيمي والأكثر تأثيراً في سلوك صمت العاملين ومنها : أعدام الثقة بالعاملين ، نقص الخبرة ، الخوف من أفساد العلاقات في محيط العمل وأعتقاد الرؤوساء بأنهم الأكثر دراية من رؤوسهم إجراءات صنع القرار ، دفع الظلم ، وعدم الكفاءة التنظيمية ، وألاداء التنظيمي الضعيف.(3)

### 2-1-4 أبعاد الصمت التنظيمي:

عنيت الدراسات التي تناولها الباحثون بالعديد من أبعاد الصمت التنظيمي ، وتختلف تلك الابعاد حسب النظرة التي تم من خلالها تناول الصمت التنظيمي حيث أكدت بعض الدراسات ومنهم دراسة موريسون ، ومليكين ، وهيلين ( Morrison , Milliken & Hewlin ) أنّ هناك العديد من الابعاد التي تؤثر في تكوين الصمت التنظيمي أهمها ما يلي : (4)

(1) Lio , Dan ;WU;MA,Jiu \_cheng : " **Oganzational Silence : A Survey on employees Working in a telecommunication company** " , in computers & Industrial Engineering , CIE , International Confernce on, 2009 , p 1694.

(2) عبد الله علي صكر : أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الأيجابي :دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي مديرية شرطة كربلاء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة كربلاء ، كلية الإدارة والاقتصاد ، 2017م، ص 62.

(3) عبد الله علي صكر : المصدر السابق ، ص 62.

(4) لمياء ناصر البكر : واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الشرق العربي للدراسات العليا ، المملكة العربية السعودية (مجلة العلوم التربوية ، العدد 1 ، المجلد 1) ، 2018م ، ص 487.

- **الصمت الهادئ** : ويشير إلى أن المرؤوسين أقل ميلاً لتمرير الأخبار السيئة مقارنة بالأخبار الجيدة.
- **السلطة** : ويعني احتمالية وجود تشويه في المعلومات الصاعدة لأن المرؤوسين يحبذون أخبار رؤسائهم بما يعتقدون انهم يودون سماعه.
- **الحافز**: يشير إلى أنّ الأفراد الذين تتم معاقبتهم على أدائهم الضعيف يصبحون محفزين لحجب المعلومات التي يفسرها رؤسائهم أنها تعكس أداء سلبيا.
- **الاجماع** : يشير الى أنّ هناك قاعدة تسود في المنظمات وهي أن " الاجماع جيد والمعارضة سيئة".
- **الولاء** : ويعبر عن رغبة المؤسسات في الحفاظ على وهم التماسك لأجتماعي بين موظفيها.

في حين ذكرت دراسات أخرى ان هناك أبعاد ومحددات أخرى ذات صلة يجري تداولها على نطاق واسع في أدبيات الصمت التنظيمي وهي كما يلي :

**1-العزلة** : أن العزلة هي انخفاض الروابط الاجتماعية في حياة الفرد نتيجة لغياب العلاقات الاجتماعية الإيجابية لديه ، وانفصاله عن المعايير السائدة في المجتمع فيشعر بعدم جدوى التواصل والاندماج مع الآخرين وينعكس ذلك على احساسه بالآخر والمسؤولية تجاهه ، فيميل الى السلوك الانفرادي المنسحب من أي تفاعل اجتماعي (1).

كما أن العزلة تُعدّ ظاهرة غير مريحة ومؤشر على مرور المنظمة بأزمة حقيقية ربما تسرع بها الى الانحدار والقتل ، فالعزلة تعني توصل العاملين بالمنظمة الى قرار بأن المنظمة التي يعملون بها لم تعد المكان المناسب في الاستمرار في العمل معها لأسباب تتعلق بالمنظمة ذاتها أكثر مما تتعلق بالموظف، وهو قرار يمس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها وولائه لها ، ويترتب عليه نتائج سلبية بالنسبة لكلا الطرفين غالباً ما تنتهي بإنهاء العلاقة بينهما نهاية غير مرضية.(2)

(1) صالح علي القرني : مصدر سبق ذكره ، ص 503.

(2) شعيل بن بخت المطرفي : الأعتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء ، دراسة مسحية على العاملين بأدارة الجوازات في منطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2005م ، ص57.

**2- دعم الإدارة العليا :** إنَّ تشجيع الإدارة ومساندتها وتأييدها ودعمها للمرؤوسين ، وتوفير جو من العلاقات الصريحة المتبادلة التي تحفز العاملين وتشجعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم وآراءهم يضيفي احساساً لدى العاملين بأهميتهم في التنظيم ويزيد من ثقتهم بأنفسهم وبالمنظمة التي يعملون بها . من خلال تفعيل الاتصالات الصاعدة والافقية جنباً الى جنب مع الاتصالات الهابطة لإتاحة فرص أبداء الرأي والتعلم والتطور ، إذ أن الإدارة التي تعتمد على الاتصال الهابط فقط بأصدار الاوامر والتعليمات من المستويات الإدارية العليا دون السماح للعاملين بمناقشة هذه التعليمات أو ابداء ملاحظاتهم وتصوراتهم حولها تؤدي بالعامل إلى الخمول في التفكير واللامبالاة بأعتبار أفكاره وآرائه لا قيمة لها. (1)

**3- الخوف من ردود الفعل السلبية:** إن أحد العوامل التي تسهل إنشاء مناخ للصمت التنظيمي هو خوف المرؤوسين من تلقي ردود فعل سلبية من المدراء أو الزملاء. (2)

وأن الأشخاص داخل المنظمة يخافون من ذكر مشاكلهم؛ لأنهم يعتقدون أن ذلك سوف يسبب لهم مخاطر عدة لذا يميلون إلى عدم الادلاء بأفكارهم لكي لا ينظر لهم الآخريين على أنهم من مثيري المشكلات داخل المنظمة. (3)

إذ إنَّ المرؤوسين يشعرون بالخوف من ردود الفعل السلبية لذلك فهم يبقون صامتين إذ إنَّ خوفهم هذا يتمثل في توقعاتهم بأن المنظمة التي يعملون بها لا يمكنهم الاعتماد عليها في تحقيق النتائج المرجوة بالنسبة لهم لعدم كفاءة كل من النظام الإداري ، الرؤوساء ، نظام المعلومات وتختلف العلاقات التنظيمية والمبالغة في عرض الحقائق وضعف الفرص السانحة للتعبير عن آرائهم. (4)

---

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات) ، جامعة المنصورة ، المكتبة العربية ، القاهرة ، 2002م ، ص41.

(2) Bakshian , jahan Pouria , Roham Assadi , and Forough Pahlavani **Nejad** : "**Providing a Conceptual Model on Organizational Silence Behavior based on Organizational Cultur, Organizational Climate and Oganizational Commitment Components in Service Firms** " , Management and Administrative Sciences Review, (2015) , P441.

(3) زينب عبد الرزاق عبود وحسين ظفر ناصر : مصدر سبق ذكره ، ص 239.

(4) أمال ياسين المجالي : مصدر سبق ذكره ، ص 51.

**4- مخاوف متعلقة بالعمل :** إن الخوف من ردة الفعل تقود الموظفين إلى الاعتقاد أن التحدث عن مشاكل العمل قد تسبب في حرمانهم من وظائفهم أو حرمانهم من الترقية إلى منصب أعلى داخل المنظمة.<sup>(1)</sup> ويعتقد الأشخاص في حال تحدثهم عن الوضع الحالي فإنه لن يخلق أي تغيير وعلاوة على ذلك فأنهم سوف يواجهون بعض المشكلات من فقدان وظائفهم وعدم الترقية وما شابه ذلك.<sup>(2)</sup>

**5- ضعف التجربة (نقص الخبرة) :** إنَّ ضعف التجربة هي سبب مهم في أخفاء المعلومات مما يؤدي إلى شعور الأفراد أنهم في وضع لا يسمح لهم بالكلام والقلق من أنها قد ترفض أو تتجاهل وأن كل هذا بسبب عدم امتلاك الخبرة الكافية، أضف إلى ذلك ما تقدم فأن الموظفين قد يتعلمون سلوك الصمت ليس فقط من خلال التجارب السابقة ، ولكن أيضاً من خلال التحدث مع زملائهم وأخبارهم بتجاربهم الشخصية إذ إنَّ الموظفين الذين لديهم تجارب سابقة يبتعدون عن إثارة المشكلات مع زملائهم أو مع رؤسائهم أو حتى مناقشتهم.<sup>(3)</sup>

**6- تخوف المديرين من التغذية العكسية :** وتشير إلى أن المديرين يشعرون بالخوف من تلقي أي ردود فعل سلبية من العاملين تتعلق بسلوكياتهم أو بالمشكلات التنظيمية داخل المنظمة نظرا لردود الفعل السلبية للإدارة العليا على المعلومات المرتدة ، والتي يبديها العاملون أو القادة نحو القضايا والمشكلات مما يؤدي إلى كبت سلوك التعبير ، وشيوع حالة من الصمت والسلبية واللامبالاة تجاه ما يجري في المنظمة.<sup>(4)</sup> كما يشكل أيضاً عامل خوف المديرين من التغذية العكسية سبباً من أسباب إيجاد مناخ الصمت داخل التنظيم ففي حالة شعور المرؤوس بعدم تقبل

---

(1) Nafei , Wageeh A,M: مصدر سبق ذكره : P 60.

(2) Milliken, FJ and Morrison, EW,Hewlin PF : "**An exploratory study of Employee silence : issues that employees Joint Communicate upward and why**" , Journal of Management studies , 40(6), (2003) , P 1462.

(3) عبد الله علي صكر : مصدر سبق ذكره ، ص 63.

(4) أحمد عبد السلام سليم : سلوك الصمت التنظيمي ، دراسة مقارنة بين شركات قطاع الأعمال العام والخاص في مصر ، (المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، المجلد 3 ، العدد 67)، 2012م ، ص 475.

الرئيس لأي انتقاد سلبي يوجه له فإنه يفضل عدم البوح بمشكلات التنظيم أو كل ما من شأنه ان يثير أزجاج رئيسه لذا فهو يفضل التزام الصمت على الكلام او ابداء الرأي.(1)

**7- فرص أو مهارات الاتصال:** وتشير إلى الاتصالات المفتوحة وتدفق المعلومات والأفكار والآراء بين العاملين والإدارة العليا ، وأن وجود الاحترام المتبادل بين أعضاء التنظيم يؤدي إلى ممارسة الاتصال ، وأتاحة الفرصة لتبادل الآراء والأفكار ، وبالمقابل فإن ضعف التفاهم وفقدانه يجعلهم يتعاملون مع بعضهم بمنتهى الحذر والخوف ولا يتم تبادل المعلومات إلا في اضيق الحدود فضلاً عن إمكانية تحريف أو اخفاء بعض المعلومات المقدمة من الطرف الآخر.(2)

ويعرف (القاضي) الاتصال بأنه : عملية ادارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات الى أفراد المنظمة للوصول الى الهدف المشترك ، يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الافراد المرسلين والمستقبلين اجتماعياً وتخلق الروابط والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون ببعضهم.(3) كما يعرف الاتصال ايضاً بأنه عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات في المدرسة بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية.(4)

**7- أساءة استخدام السلطة الرسمية :** وهي قوة الإدارة العليا المستندة إلى المنصب أو الموقع في السلم التنظيمي ، ويشكل عامل الرسمية في السلطة مناخاً للصمت التنظيمي في المدرسة ؛ لأن تمسك الإدارة العليا في تطبيق القوانين والأنظمة دون الأخذ بآراء مدرسي المدارس يجعلهم يفضلون عدم التحدث وتمرير المعلومات من أسفل الى أعلى ، وهذا ينعكس سلباً على صنع القرارات من قبل الإدارة العليا وأن الأنظمة والتعليمات والعلاقات الرسمية بين السلطة والعاملين في المنظمة تحول دون التحدث حول المشكلات التنظيمية.(5)

(1) أمال ياسين المجالي : مصدر سبق ذكره ، ص 38.

(2) رامي محمد الختاتنة : أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الأردن ، 2009 م ، ص 69.

(3) فؤاد القاضي : السلوك التنظيمي والإدارة ، جامعة مصر للتكنولوجيا ، القاهرة ، 2006م ، ص 301.

(4) أسماعيل دياب : الإدارة المدرسية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، ط 1 ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، 2001م ، ص 123.

(5) أمال ياسين المجالي : مصدر سبق ذكره ، ص 105.

**2-1-5 مراحل الصمت التنظيمي : (1)**

يُعدّ سلوك الصمت التنظيمي من المعوقات التي لها تأثيراً سلبياً على مستوى المؤسسات التعليمية والتربوية سواء في أنشطتها أو بقائها واستمراريتها ، خاصة في الوقت الحاضر حيث التنافس الشديد على تنمية وتطوير العنصر البشري كعامل رئيسي في نجاح أو فشل عملية التطوير التنظيمي ، والصمت التنظيمي ظاهرة لا تحدث فجأة ، ولكنها تحدث بالتتابع وعلى مراحل وهذا ما أكده (أكس يوهانج وأخرون) حيث تم تحديدها في خمس مراحل داخل المنظمة وهي كما يلي:

**المرحلة الأولى :** عدم تشخيص العوامل داخل المنظمة التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي ، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى عوامل تنظيمية كالمناخ البيروقراطي ، الضغوط التنافسية ، ضعف نظام الاتصالات ، والمركزية العالية في توزيع الموارد أو عوامل قيادية كأسلوب الاشراف ونظام المكافآت ، أو ما يتعلق منها بتصميم العمل وغياب وضوح الدور ، وضعف أو غياب التدريب والدعم الفني ، نقص السلطة المناسبة ، وعدم التحديد المناسب للموارد ، والاهداف غير الواقعية ، ومحدودية الاتصال بين القيادات الادارية والعاملين ، والروتين الشديد في العمل ، وضعف التنوع في العمل .

**المرحلة الثانية :** عدم استخدام أساليب ادارية حديثة مثل الادارة بالمشاركة ومتطلبات تحديد الهدف ، وأثرء الوظيفة ، والمكافآت المرتبطة بالأداء .

**المرحلة الثالثة :** عدم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين كالمكاسب غير الفعالة ، والتجارب المنجزة ، والأقناع اللفظي ، والاستثارة العاطفية.

**المرحلة الرابعة :** ضعف عملية الاتصال ولعل عدم اختيار وسيلة اتصال مناسبة لمحتوى الرسالة الاتصالية، ولطبيعة الجمهور المراد الاتصال به ، يؤدي في الغالب الى فشل الاتصال وتتأثر عملية الاتصال بالعديد من العوامل التي تنعكس سلبا على فاعلية الاتصال الاداري في المنظمات.

**المرحلة الخامسة :** عدم التغيير في السلوك من خلال مبادأة المرؤوسين لأنجاز أهداف المهمة المعطاة لهم.

ومن خلال الاطلاع على مراحل تبلور الصمت التنظيمي ترى الباحثة أن ظاهرة الصمت التنظيمي يمكن إن تتطور وتتفاقم لدى مدرسي التربية الرياضية عندما تكون الإدارة العليا بمعزل عن مجريات الأحداث ، وفي غياب عن الواقع المتردي لهم بسبب عدم إيصال المعلومات الصحيحة لها من قبلهم او أنها لا تريد ان تسمع الجوانب السلبية ، وعندما تصلها الاخبار الصحيحة وهي في غفلة عن أمر هذه الفئة من المدرسين عندها تحل الكارثة وقد لا تصدق الإدارة العليا حقيقة ما يحدث لهم في المؤسسة التعليمية.

### 2-1-6 الأثار المترتبة على الصمت التنظيمي :

تؤدي الأثار المترتبة على سلوك الصمت التنظيمي الى الكثير من العواقب السلبية في المؤسسات التعليمية والتربوية ، وبخاصة في ظل الظروف المتزايدة التعقيد ، ويؤدي سلوك الصمت التنظيمي الى تأثيرات واضحة في عدة جوانب من العملية الادارية بالمؤسسات عامة والتربوية بصفة خاصة حيث لا يقتصر على المستوى الفردي فقط ، بل تتعداه الى المستوى الجماعي والتنظيمي ، وتشير الكثير من أدبيات ودراسات الصمت التنظيمي ومنها دراسة الشوابكة (2007) ودراسة سليم (2012) إلى جملة من الأثار السلبية نتيجة صمت العاملين ومنها ما يلي :

- شيوع حالة من السلبية واللامبالاة تجاه ما يجري في المنظمة بسبب ردود الفعل السلبية من الإدارة العليا في المنظمة.<sup>(1)</sup>
- شيوع الفساد ، وزيادة الوساطة والمحسوبية يقتل الابتكار والابداع ويعمل على تدني الروح المعنوية والاندفاع لدى العاملين.<sup>(2)</sup>

كما يشير (القرني) في دراسته " إلى أنّ تفشي سلوك صمت العاملين حيال القضايا والمشكلات التي تواجههم في العمل أو عزوفهم عن التعبير عن ارائهم وأبداء مقترحاتهم لتطوير وتحسين

---

(1) عساف عبد ربه بركات الشوابكة : مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الادارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمؤوسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات التربوية العليا ، جامعة عمان العربية ، الأردن ، 2007م ، ص 158.

(2) احمد عبد السلام سليم : مصدر سبق ذكره ، ص 475.



اجراءات العمل ، قد يفضي الى عواقب وخيمة ونتائج سلبية على الاداء التنظيمي بشكل عام وعلى ديمومة المنظمة وصحتها المنظمة بشكل خاص". (1)

وبشكل عام اشارت الدراسات إلى أنّ سلوك الصمت عند العاملين يعيق عملية التطوير والتغيير ، ويؤدي الى نقص المشاركة التنظيمية ، وهذا يترتب عليه عدم الكفاءة وضعف الاداء التنظيمي ، ويقلل من قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الصحيحة ويحد من قدرتها كذلك في التعامل مع الأخطاء والتعلم منها .(2)

ولخص موريسن وزميله ميلين ( Morrison & Milliken ) في دراستهم الأثار المترتبة على الصمت التنظيمي في : انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية ، وفقدان التحليل الضروري للأفكار ، وكذلك تقليل التعلم التنظيمي ، وتقليل التغذية العكسية السلبية مما يقلل القدرة على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها ، ويضاف الى ما سبق زيادة احتمالية حدوث أزمات ، وفقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية.(3)

يتضح للباحثة مما تقدم ان ظاهرة الصمت التنظيمي لدى موظفين المؤسسات التعليمية والتربوية بشكل عام ومدرسي التربية الرياضية بشكل خاص لها تبعات وأثار سلبية على المستوى الشخصي وكذلك على مستوى المدرسة كمؤسسة تربوية ، لذا يفترض من إدارات المؤسسات التعليمية والتربوية أن تعمل على تغيير رؤيتها لمدرسيها من مجرد عدهم موظفين الى كونهم رأسمال فكري ذا أهمية ، واستثمار ما يمكن أن يقدموه من أفكار وملاحظات ومقترحات بما يسهم في تحقيق أهداف المدرسة ويضمن جودة العمل فيها وتحقيق طموحاتها وتطلعاتها المستقبلية ، الأمر الذي ينعكس اثره إيجابياً على الحالة النفسية لمدرسي التربية الرياضية لشعوره بأنه عنصر ذا أهمية في المؤسسة التعليمية ينظر له بوصفه عنصراً فعالاً عند الاخذ بأرائه ومقترحاته في الإدارة المدرسية وكذلك العمل على إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل والمعوقات التي تواجهه خلال عمله .

(1) صالح علي القرني : مصدر سبق ذكره ، ص 17.

(2) Morrison, & Milliken : مصدر سبق ذكره : P 706, 2000.

(3) Morrison, & Milliken : المصدر السابق: P 718, 2000.

## 2-1-7 سبل مواجهة الصمت التنظيمي في المؤسسات التعليمية والتربوية:

هناك العديد من الوسائل التي لها علاقة بسلوك الصمت التنظيمي بشكل مباشر إلا أن تفعيلها في المؤسسات التعليمية والتربوية يمكن أن يحد من هذه الظاهرة ومن نتائجها السلبية على المدرسة بشكل عام وعلى المدرسين بشكل خاص ومنها مايلي :

**1- نمط القيادة :** إنّ مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والقيمية والغايات المراد تحقيقها في المجتمع ، فالقيادة تتمحور حول معاملة الطبيعة البشرية والتأثير في السلوك الإنساني لتوجيه الافراد نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم.(1)

وأشار (شرف الدين) في دراسته إلى عدة سمات للقائد منها : إنّ القائد في ضوء النمط الديمقراطي ينظر على أنه عضو في فريق ويشعر الآخرين بذلك ويتلقى مقترحاتهم وينظر اليها بالتقدير والاحترام بل يشجعهم على تقديمها لدراستها والاختذ بها في مواجهة المستجدات ، كما يهتم بالتغذية الراجعة حول سلوكه الاداري لتعديله بما يتلاءم ورغبات الآخرين ، ويهتم كثيرا بحاجات المعلمين لكسب رضاهم ورفع روحهم المعنوية ، ويحرص على استخدام أنماط متقدمة من العلاقات الإنسانية مع الاخرين تقوم على الفهم والادراك للعوامل التي تحفز العاملين وتزيد من دافعيتهم للإنجاز وتقبل النقد البناء بهدف تحسين العمل وحل المشكلات ، والتعاون المثمر البناء والثقة المتبادلة بين القائد ومرووسيه وارتفاع الروح المعنوية للعاملين.(2)

وترى الباحثة ان الافراد الممارسين للإدارة والسلطة يجب أن يتمتعوا بقدر كافي من المرونة يمكنهم من التعامل مع الافراد والجماعات العاملين في المدرسة بثقة واحترام ويعملوا على تشجيعهم على أبداء آرائهم والسماح لهم بعرض أفكارهم ومقترحاتهم بحرية ، والابتعاد عن التسلط والدكتاتورية في الإدارة ، الأمر الذي يترتب عليه زيادة الدافعية وتحسين الاداء في العمل لديهم ، فحينما تقوم الإدارة بعزل المدرسين عن المشاركة في رسم السياسات المدرسية وأهدافها ، فأن هناك احتمالاً

(1) أحمد الجهني : القيادة والإدارة المدرسية في القرن 21 ، ط1 ، دار قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2013م ، ص 12-16.

(2) نشأت شرف الدين : النمط القيادي السائد في مدارس التعليم العام وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين ، (مجلة كلية التربية ، المجلد 1 ، العدد93) ، 2000م ، ص11.

لوجود مناخ تنظيمي سلبي في اذهانهم يكون امراً متوقعاً جداً، وعلى العكس حينما تكون ممارسات الإدارة وسياساتها مبنية على التشاور المتبادل والمشاركة فان شعوراً عالياً بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية سيتولد بين الافراد .

**2- ثقافة المنظمة:** إن الثقافة التنظيمية تعد وسيلة ذات تأثير قوي ومباشر على القادة والمدرسين في المدرسة ، حيث تمثل مدى تماسكهم وعلاقتهم بعضا ببعض ، فكلما كانت درجة الثقافة التنظيمية عالية ويجابية كان الالتزام قوياً داخل المدرسة وتزداد بذلك كفاءة العمل وجودة الاداء الإداري والتعليمي والتربوي لدى افرادها.

وتعمل الثقافة التنظيمية على المساهمة في إزالة التعقيد داخل المنظمات ، وكذلك أثراء عملية الاتصال داخل التنظيم أو بين التنظيم والتنظيمات الأخرى ، ودورها أيضاً في تشكيل فرق العمل داخل المنظمة.<sup>(1)</sup> ، وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية كونها تعطي للتنظيم هويته المحددة حيث يمكن التعرف على المنظمة من خلال الافتراضات الأساسية والفهم والقواعد الضمنية التي تحكم سلوكيات أعضائها بالداخل ، كما انها تعمل كوسيلة رقابية تتابع طريقة أداء العمل ، وتحاسب الانحرافات القائمة ، بوصف الثقافة ترسم قواعد السلوك المرغوب ، وتعزز الشعور بالولاء والانتماء ، وتحقق الاستقرار التنظيمي وتضع معايير محددة لأستقطاب الكفاءات التي تتفق ثقافتها مع ثقافة المنظمة ، كما تعين على اختيار نمط الإدارة الذي يتناسب معها ويدعم القيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.<sup>(2)</sup>

كما أنّ للثقافة التنظيمية أهمية ودور في الأفراد والمنظمات ، حيث تعمل على جعل سلوك الافراد ضمن شروطها وخصائصها ، كما أن أي اعتداء أو تغيير على أحد بنود الثقافة سيواجه بالرفض ، ولها دورا كبيرا في مقاومة من يهدف الى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر ، وتعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الافراد حول الاحداث التي تحدث في محيطهم ، وتشكل اطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الاحداث والأنشطة في ضوءه ، وتساعد الثقافة التنظيمية على التنبؤ بسلوك الافراد والجماعات.<sup>(3)</sup>

---

(1) محمد عبد الفتاح الصيرفي : التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعية ، ط1 ، مصر ، 2006م ، ص 258.  
(2) أبتسام عبد الرحمن حلواني : التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، جامعة الملك عبد العزيز ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2009 م ، ص 7.  
(3) محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2004م ، ص 313.

وترى الباحثة ان الثقافة التنظيمية لدى كل من الإدارة والافراد العاملين فيها ضرورية للتعرف على السلوكيات السلبية التي من الممكن أن تحدث داخل المؤسسة التعليمية وتضر بأداء العمل لدى الطرفين وتعود نتائجها السلبية على المؤسسة ككل، وعلى العكس من ذلك فان جهل اغلب الإدارات وافرادها بالقيم التنظيمية سيكون مصدراً لظهور بعض السلوكيات غير المرغوب فيها ومنها سلوك الصمت التنظيمي.

**3-نظم وقنوات الاتصال :** إنّ نظم وقنوات الاتصال من الوسائل المهمة للتواصل المهني والإنساني ونقل التعليمات والقواعد التنظيمية ونشر الأفكار التربوية وتوجيهات القيادات العليا داخل المدرسة ، وهي التي يتم بواسطتها تبادل الرسائل أو المعلومات بين افراد المؤسسة التعليمية من المدراء في المدرسة الى المدرسين والموظفين او العكس من خلال السماح بجريان المعلومة بينهم بما يسهم بشكل أساسي في رفع كفاءة الأداء.

حيث أن عملية الاتصال تُعدّ من العمليات الحيوية في أي تنظيم ، وتتداخل هذه العملية مع العمليات الادارية الأخرى كالنخطيط والرقابة والتوجيه وغيرها ، وتسهل عملية الاتصال أوجه التفاعل الإنساني حيث يتم بواسطتها تداول المعلومات والمشاعر والاداء بين الافراد للتأثير في سلوكياتهم ، كما تساعد على ضبط السلوك التنظيمي لدى العاملين ، أد ان السياسات وخطوط الهياكل التنظيمية تعد مؤشرا للعاملين للالتزام بها عند اتصالهم مع رؤسائهم وتقديم الاقتراحات لهم ، وتساعد عملية الاتصال في ربط كافة أجهزة التنظيم الفرعية مع بعضها من جهة ومع التنظيم من جهة أخرى ، كما تساعد أيضا في عملية تدريب العاملين وفي تعزيز الدافعية لديهم حيث تحدد عملية الاتصال ما يجب على العاملين القيام به ، وتوفر لهم تغذية راجعة عن سير العمل وتعرفهم بالتعليمات المتعلقة بكيفية تنفيذ الاعمال. (1)

وترى الباحثة أنّ توافر الاتصال بين الإدارة والافراد العاملين فيها له دور مهم في تنمية التفاعل بينهما وتقوية اواصر التعاون والاحترام ويخلق شعوراً من الثقة المتبادلة بينهم في التعبير عن آراءهم وافكارهم وتشجيعهم على الجراءة في طرح مقترحاتهم في صنع القرارات الخاصة بالعمل.

(1) خالد الزعبي : أثر توافر مهارات الاتصال والوسائل غير اللفظية على فاعلية ألتصال أداري في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك ، (مجلة دراسات ، العدد 2) ، الأردن ، 2005م ، ص 353.

**4- بناء فرق العمل :** إنّ بناء فريق عمل يُعد احد أولويات القائد الناجح في المؤسسات التعليمية والتربوية ، حيث أنّ حرصه على تشكيل هذا الفريق بناءً على القدرات التي يمتلكها والمهارات التي يستطيع من خلالها مساعدة الإدارة على تقديم أداء افضل ، وعندما يستطيع القائد اختيار فريقه بشكل مثالي فان ذلك سينعكس على قدرة الفريق ككل في انجاز خطط العمل وتحقيق أهدافها كما سيتمكن هذا الفريق من مناقشة وعرض الأفكار والآراء التي تهم المؤسسة الأمر الذي يخلص المؤسسة من ظاهرة الصمت التنظيمي. وتعرف (فرق العمل) بأنها " مجموعة من الافراد ذوي كفاءات عالية وخبرات ومواصفات مختلفة ومتنوعة ويعملون معا بتنسيق وتناغم ، ويتبادلون خبرتهم وكفاءتهم فيما بينهم بغرض تحقيق اهداف المنظمة".(1)

وترى الباحثة أن بناء فريق عمل من قبل الإدارة والافراد العاملين فيها يُعدّ مصدرا مهماً للحصول على آراء وأفكار وخبرات للتعامل مع كافة ظروف العمل في المؤسسة التعليمية ، حيث أن أشراك العاملين في المؤسسة التعليمية في مثل هذا الفريق يساعدهم في مشاركة الآخرين لأفكارهم والتعبير عنها بشكل ايجابي والمساهمة في تحسين الأداء والتطوير والنقد وتخليص المؤسسة من ظاهرة الصمت التنظيمي، وتساعد فرق العمل بالتوصل الى أكثر خطط العمل كفاءة واستخدام أفضل المهارات والمواهب في عملية اتخاذ القرارات.

**5- التمكين :** يمكن عد التمكين أحد أهم الاليات الادارية التي تساعد المؤسسة التعليمية والتربوية على تحقيق أهدافها والتي تعني تفويض السلطة ومنح المزيد من الصلاحيات ، ومنح الفرصة للمدرسين للمشاركة في اتخاذ القرار بشكل فعال ، وإيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة و الاحترام المتبادل والشعور بالانتماء وبت روح التعاون والولاء في العمل من خلال تطبيق مفهوم التمكين داخل المدرسة. ويعرف التمكين بأنه " أعطاء الافراد سلطة واسعة في تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير أعمالهم وحل مشكلاتهم ووضع الاهداف الخاصة بعملهم ، ويتم ذلك عن طريق نقل سلطات كافية للعاملين وأتاحة درجة كافية من حرية التصرف لهم وتفويضهم السلطات الكافية لممارسة أنشطتهم".(2)

(1) فؤاد القاضي : مصدر سبق ذكره ، ص64.

(2) عطية أفندي : تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 2003م ، ص10.

إنّ من أهم المتطلبات لتحقيق التمكين الإداري داخل المؤسسات التعليمية والتربوية هي تغيير المفاهيم السلبية التي يعتقها العاملون كالخوف والرغبة من المسؤولية ، وعدم الثقة في الآخرين وقدراتهم ، وتشجيع المديرين على السماح للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات بما ينمي لديهم الشعور بالمسؤولية وتحمل النتائج ، والثقة في اخلاص العاملين وحماسهم للعمل ، فيجب ان يشعر العاملون بانهم محل ثقة ، وأن ارتكاب الأخطاء ممكن في حالات معينة. (1)

وترى الباحثة أن التمكين وسيلة أساسية من وسائل التطوير الإداري في المؤسسات التعليمية والتربوية وخاصة على مستوى المدرسة حيث يسهم بشكل كبير بجودة المعلومات واتخاذ القرارات الرئيسية حيث يتمكن المدرسين عند منحهم قدر كافي من السلطة والصلاحيات من المشاركة باتخاذ قراراتهم والحصول على الثقة الحقيقية من مدراءهم والحد من ممارستهم لسلوك الصمت التنظيمي داخل المدرسة الأمر الذي ينعكس اثره إيجابياً على مستوى الفرد ومستوى المدرسة حيث يمكن ان يحقق التمكين على مستوى المدرسة زيادة في الأداء، وفاعلية في العمل ، ودرجة عالية من الانضباط والالتزام بالعمل وانخفاض نسبة الغياب ، اما على المستوى الفردي فيمكن ان يحقق التمكين للمدرسين الشعور بالتقدير ، وثبات الذات في العمل ، والقدرة على مقاومة ضغوط العمل ، والرغبة والدافعية لمزيد من الأداء ، إضافة الى إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته وعن الإدارة.

**6- الدعم الاجتماعي :** إنّ من واجب المؤسسات التعليمية والتربوية وفي مقدمتها المدرسة أن تقدم الدعم الاجتماعي للأفراد العاملين فيها من مدرسين أو موظفين بهدف تطوير أدائهم وتحسين مهاراتهم وزيادة معرفتهم وخبراتهم العملية ، فيُعد الدعم الاجتماعي من الحوافز المؤثرة على اداء المدرسين داخل المدارس. ويعرف الدعم الاجتماعي بأنه "الدعم المقدم من قبل المنظمة للأفراد العاملين بهدف صيانتهم والمحافظة عليهم ورفع درجة رضاهم العام عن العمل ، وتهيئتهم للعمل بمعنوية عالية فهو يمثل حافزا مؤثرا على أدائهم". (2)

كما يعرف الدعم الاجتماعي بأنه " شعور العضو بأن هناك من يهتم به اهتماماً عميقاً ويقدره ، ويوفر له الحب والرعاية ، او الإحساس بالارتباط مع مجموعة اجتماعية ذات قيمة ، وموضع

(1) مصلح القحطاني : الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم بين أدراك المفهوم ودرجة الممارسة، الجامعة العربية المفتوحة ، المركز الأقليمي بجدة ، المملكة العربية السعودية ، 2011م ، ص61-62.

(2) أحمد سيد مصطفى : المدير ومهاراته السلوكية ، ط1 ، القاهرة ، مصر ، 2005م ، ص93.

تقدير بالنسبة اليهم ، ولعل هذا يشير الى المساعدات الفعلية التي تقدم للفرد ، او الدعم المدرك الذي يمثل مدى ادراك الفرد لتوافر مثل هذه المساعدات من معلومات ، وتغذية راجعة ، ونقود ومواساة ، وطمأنة ، عند الحاجة إليها ومدى أشباعها لحاجاته النفسية ، وهذه وسيلة مهمة لعلاج الاثار السلبية التي يتعرض لها الفرد في العمل.(1)

وترى الباحثة إن من واجب الإدارة المدرسية تقديم الدعم الكافي لمدرسيها وموظفيها لغرض تشجيعهم على بذل افضل ما لديهم من أداء وشعورهم بأن هناك من يحترم ويثمن ويقدر جهودهم مما يؤدي الى شعورهم بحالة من الرضا والتفاؤل وزيادة الدافعية والرغبة لتقديم المزيد ، ويمكن أن يتجلى هذا الدعم من خلال تقييم جهود المدرسين وتكريمهم على ما يقدموه وأقامة الرحلات المدرسية التي تكون فرصة جيدة لزيادة التعارف وخلق جو من الألفة والتعاون بين الإدارة ومدرسيها والابتعاد عن الصراعات وضغوط العمل التي تضر بمصلحة المدرسين والمدرسة ككل وبالتالي التقليل من سلوك الصمت التنظيمي.

### 2-1-9 مهام و واجبات مدرس التربية الرياضية في المؤسسات التعليمية والتربوية:

يعد مدرس التربية الرياضية أحد أجزاء الهيكل التنظيمي المدرسي ، وهو أيضا الشخص الديناميكي في المدرسة من خلال تعامله مع الإدارة ومع زملائه المدرسين ، وكذلك الطلبة والساحات والمرافق والأدوات الخاصة بأنشطة وحصص التربية الرياضية بالإضافة الى تعامله مع المجتمع المحلي والدور الواقع على عاتقه ، فهو يرفع النشاطات الرسمية وغير الرسمية مما قد يجعل هذه النشاطات المرآة العاكسة لمدرسته ومعبرة عن رقيها وتطورها ، فكل هذه الأمور والمهام والمسؤوليات تجعل من مدرس التربية الرياضية يحتل خصوصية بارزة في المدرسة وفي تحسين العملية التعليمية.(2)

ولهذا فإن واجبات مدرس التربية الرياضية تعتبر عنصر لا يمكن تقسيمه من مجموعة من واجباته المهنية التي تقع على عاتقه في المدرسة أو المركز التربوي الذي يعمل فيه ، حيث انها في نفس الوقت تعبر عن توقعاته من أنشطة وفعاليات يبذلها تجاه إدارة المدرسة ضمن نطاق عمله التعليمي

(1) نسرين البحري : أثر الدعم الاجتماعي في تخفيف الضغوط لدى هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في إقليم

الجنوب ،(مجلة كلية التربية جامعة الازهر ، المجلد ، 37 العدد 168) ، 2009م ، ص 114.

(2) مكارم حلمي ومحمد سعد زغلول أبو هرجه : مناهج التربية الرياضية ، ط 1 ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، 1999م

المدرسي ، حيث توجد عدة واجبات ومهام مختلفة تقع على عاتق مدرس التربية الرياضية وأهمها ما يلي : (1)

❖ مهام و واجبات مدرس التربية الرياضية تجاه عمله في المدرسة :

- على مدرس التربية الرياضية ان يحضر جميع اجتماعات الهيئات التدريسية واجتماعات القسم وندواته الرياضية والمشاركة بأرائه وأفكاره بما يخدم العملية التعليمية .
- المشاركة الفعالة في حفظ النظام داخل المدرسة.
- المواظبة على إداء لقاء الصباح والتعاون مع الزملاء.
- التعاون مع أعضاء المدرسة (مدرسين \_ موظفين \_ عمال) وذلك لصالح العملية التعليمية.
- التعاون التام مع التوجيه الفني والوزاري في ضرورة تطبيق درس التربية الرياضية بالمدارس.
- التعاون مع المشرف التربوي للتربية الرياضية والعمل معا لحل ما يواجهه من مشكلات خلال عمله من اجل الارتقاء بالرياضة.
- حسن التصرف والعلاقة الطيبة التي تربطه مع الطلاب ومع الزملاء.
- العناية بتحقيق الجوانب ( النفسية \_ الاجتماعية \_ الخلقية \_ المعرفية) لدى الطلبة بجانب الجوانب البدنية والمهارية.
- المشاركة في لجان الامتحانات أو خارجها طبقا للتكليف الصادر له.
- القيام بالأعمال الإدارية المتعلقة بالعمل مثل حصر حالات التأخير والغياب أثناء الحصة الدراسية.
- القيام بما يسند اليه من اعمال أخرى في مجال عمله.
- متابعة الحالات المرضية بين الطلاب.
- الحرص على البقاء بالمدرسة أطول وقت ممكن.

(1) ريتشارد ببلي : دليل تدريس التربية الرياضية في المدارس ، ط1 ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001م ، ص56.



❖ مهام و واجبات مدرس التربية الرياضية تجاه درس التربية الرياضية:

- الانطباعات الاولى تدوم لذا يجب على مدرس التربية الرياضية أن يترك انطباعاً جيداً لدى طلبته من خلال أول لقاء له معهم من حيث حسن التعامل وتوطيد أجواء العمل المناسبة بينه وبين الطلبة.
- التقيد بالخطه الزمنية في أعداد دروس التربية الرياضية .
- العناية بتحضير درس التربية الرياضية قبل تدريسه بمدة كافية ، والالتزام بأداء دروس التربية الرياضية في الأوقات المناسبة وحسب الخطه.
- أعداد الكشوف الخاصة بأعداد الفرق الرياضية .
- الاشراف على إقامة الفرق الرياضية في الأنشطة الرياضية المختلفة للمدرسة (الألعاب الجماعية ، ألعاب الساحة والميدان ، اللياقة البدنية).
- تنظيم مباريات ومسابقات في مختلف الأنشطة بالمنهج بين الصفوف الدراسية بالمدرسة.
- تنظيم الحفلات والمهرجانات في المناسبات ، والأيام الرياضية المدرسية.
- الابتكار والتجديد في الدرس أو شكل الدرس كله.
- الاشراف على إقامة الأنشطة الثقافية الرياضية لنشر الوعي الرياضي بين الطلبة عمل مجالات الحائط، الإذاعة المدرسية ، المسابقات الرياضية الثقافية.
- اعداد الاختبارات الشفوية والتحريرية والاختبارات التقويمية للمادة وتنفيذها.
- استغلال الادوات والاجهزة المتاحة بالمدرسة خلال الدروس ، والسعي لتوفيرها بالتعاون مع الإدارة وقسم النشاط الرياضي في حالة عدم توفرها.
- المساهمة في أعداد الملاعب وتجهيزها.
- توفير وابتكار أدوات رياضية بديلة رخيصة التكاليف تفيد الطلاب رياضياً.
- جرد الأدوات والأجهزة الموجودة وأصلاح الأدوات والأجهزة الممكن اصلاحها.
- عمل التدريبات للفرق الرياضية.
- الأشراف على أوجه الأنشطة بالمدرسة المتعلقة بمادته الدراسية.
- العمل على تحقيق الأهداف الموضوعه للدرس وفقاً للعلاقة العضوية بين هدف الدرس ومحتواه وطرق التدريس مما يستوجب عليه فهمها.

- الحرص على المشاركة في البطولات الرياضية والمهرجانات المدرسية التي تقام بين المدارس.

وترى الباحثة إنّ مدرس التربية الرياضية يُعدّ الركن الأساسي في العملية التعليمية بالمدرسة إذ تتاح له الفرص التربوية الكثيرة التي لا تتاح لباقي المدرسين في المواد الدراسية الأخرى ، حيث لا يقتصر عمله على الجوانب البدنية والمهارية فحسب بل عن طريقه يمكن الاخذ بيد المتعلمين الى طريق القبول اجتماعياً لما لدرس التربية الرياضية من تأثير كبير في التطوير الشامل والمتزن لشخصية الطالب من جميع النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية لأن درس التربية الرياضية يتميز بأشباع العديد من الحاجات والميول الخاصة بالطلبة ، فهو يعمل على تقديم واجبات تربوية مختلفة من خلال الأنشطة البدنية والرياضية التي تهدف الى تنمية وتشكيل شخصية الطالب وزرع القيم والأخلاق الرفيعة لدى الطلبة مع مراعاة ميول الطلبة ورغباتهم ، ولكون أن مدرس التربية الرياضية الأكثر قرباً لقلوب الطلبة فأن قدراته على تقديم هذه الأنشطة يساعد على اكتساب الطلبة القدرات البدنية والنفسية والمهارات الحركية والعلاقات الاجتماعية المختلفة.

### 2-2 الدراسات السابقة:

أطلعت الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم الصمت التنظيمي وكان منها ما يأتي :

#### 2-2-1 دراسة لمياء ناصر البكر (واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات

المدارس الثانوية بمدينة الرياض) (2018م) :-

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات بمدينة الرياض ، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تقديرهم لمدى ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لسلوك الصمت التنظيمي ، وتحقيقاً لأهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته طبيعة الدراسة ، وقد تمثلت أداة الدراسة في استبانة تكونت من جزأين الجزء الأول تكون من (24) فقرة

موزعة على اربعة أبعاد هي (تخوف قائدات المدارس من التغذية العكسية من منسوبات المدارس ، تخوف قائدات المدارس من التغذية العكسية من الإدارة التعليمية ، فرص الاتصال ، إساءة استخدام القائدات للسلطة الرسمية) والجزء الثاني تكون من (14) فقرة موزعة على مجموعة من الأسباب التي تؤدي الى ممارسة قائدات المدارس بمدينة الرياض لسلوك الصمت التنظيمي وكانت الاستمارة بواقع (38) فقرة ، وقد تكونت عينة الدراسة من كامل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (982) مقسمة بين (922) معلمة و (60) مشرفة تربوية ، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها : ان مستوى متوسطات ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض جاء بمستوى ممارسة (متوسطة) في حين أظهرت نتائج الجزء الثاني من الاستبانة والمتعلقة بأسباب الصمت التنظيمي ان (قلة دعم إدارة التعليم لمنسوبات المدرسة ) جاء بدرجة (عالية) في حين كانت درجة بقية الأسباب (متوسطة) .

### أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية ودراسة لمياء ناصر البكر :

#### أوجه التشابه:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة باستخدام متغير الدراسة نفسه (الصمت التنظيمي).
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة باستخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة بأجراء اعداد مقياس الصمت التنظيمي وتطبيقه على عينة الدراسة.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في نتائج الدراسة التي أظهرت مستوى (الصمت التنظيمي) لدى عينة الدراسة بدرجة (متوسط).

#### أوجه الاختلاف :

- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في مجتمع الدراسة إذ أشتمل مجتمع الدراسة الحالية على (مدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية ميسان في العراق) في حين كان مجتمع الدراسة السابقة (قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية).

- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في مجتمع في عينة الدراسة أذ اشتملت عينة الدراسة الحالية على (مدرسي التربية الرياضية) في حين كانت عينة الدراسة السابقة (قائدات المدارس ) أي المشرفات على العملية التعليمية بصورة عامة
  - اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في مكان إجراء البحث حيث تمت إجراءات الدراسة الحالية في العراق في حين تمت إجراءات الدراسة السابقة في المملكة العربية السعودية.
- 2-2-2 دراسة علي صالح القرني (محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمغرافية)(2015م):**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز في المملكة العربية السعودية ، والكشف عن مستوى مناخ الصمت التنظيمي بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، والكشف عن علاقة الارتباط بين مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومستوى كل من متغيرات مناخ الصمت التنظيمي ، والثقة في الرؤساء ، والعدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تقديرهم لمستوى كل من سلوك الصمت التنظيمي ومناخ الصمت التنظيمي باختلاف متغيرات الجنس ، والجنسية ، والعمر ، وسنوات الخدمة ، والألقاب العلمية ، وتحقيقاً لأهداف الدراسة أستخدم الباحث المنهج الوصفي بأنواعه (التحليلي والمسحي والارتباطي) وقد تمثلت أداة الدراسة في استبانة تكونت من مجموعة من الأبعاد منها : سلوك الصمت التنظيمي ومناخ الصمت التنظيمي في ثلاثة أبعاد هي ( اتجاهات المديرين نحو الصمت ، اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت التنظيمي ، فرص الاتصالات) وقد تكونت العينة من (182) فرداً يشكلون ما نسبته ( 12.13%) من مجتمع الدراسة ، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها : أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز يمارسون سلوك الصمت التنظيمي بدرجة ضعيفة تقترب الى حد كبير من الدرجة (المتوسطة) ، وكذلك أشارت النتائج توفر مناخ الصمت التنظيمي بدرجة (متوسطة) حيث جاءت محدداته جميعها بدرجة متوسطة وكان أعلاها ( اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت) تليه (فرص الاتصالات) وفي المرتبة الأخيرة كانت (اتجاهات المديرين نحو الصمت) ، وتوصلت الدراسة

بشكل عام الى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز والمناخ التنظيمي في الجامعة .

### **أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية ودراسة علي صالح القرني:**

#### **أوجه التشابه:**

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة بأستخدام موضوع الدراسة نفسه (الصمت التنظيمي).
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة بأستخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والتحليلي.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة بأجراء اعداد مقياس الصمت التنظيمي وتطبيقه على عينة الدراسة.

#### **أوجه الاختلاف :**

- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في نتائج الدراسة التي أظهرت مستوى سلوك (الصمت التنظيمي) لدى عينة الدراسة الحالية بدرجة (متوسط) في حين توصلت الدراسة السابقة الى ان سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز يمارس بدرجة (ضعيفة) .
- اشتملت الدراسة الحالية على متغير واحد فقط للدراسة هو ( الصمت التنظيمي) في حين اشتملت الدراسة السابقة على اكثر من متغير للدراسة هما (الصمت التنظيمي) و(المناخ التنظيمي) و (المتغيرات الديمغرافية).
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في مجتمع الدراسة اذ اشتمل مجتمع الدراسة الحالية على (مدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية ميسان في العراق) في حين كان مجتمع الدراسة السابقة (أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز في المملكة العربية السعودية).
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في مكان إجراء البحث حيث تمت إجراءات الدراسة الحالية في العراق في حين تمت إجراءات الدراسة السابقة في المملكة العربية السعودية.

جوانب الإفادة من الاطلاع على الدراسات السابقة:

- تتلخص الإفادة من الدراسات السابقة التي أطلعت عليها الباحثة بما يأتي:
- الاطلاع على الأدبيات والدراسات التي تعزز مشكلة واهمية البحث المتعلقة بموضوع البحث (الصمت التنظيمي).
- اختيار المنهج البحثي الملائم للبحث (المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي).
- الاطلاع على أدوات الدراسات السابقة وطريقة أعدادها لاختيار الوسيلة الأنسب لأعداد أداة البحث وصياغتها.
- الاطلاع على مجتمعات الدراسات السابقة لمعرفة كيفية تحديد مجتمع البحث وعينته.

جدول ( 1 )

يبين أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

إجراءات البحث	مجتمع البحث	منهج البحث	متغير الدراسة	أسم الباحث
بناء مقياس الصمت التنظيمي لدى مدرسي التربية الرياضية	مدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية ميسان	المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي	الصمت التنظيمي	نسرين عامر كاظم (2022م)
بناء مقياس الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس في مدينة الرياض	المعلمات والمشرفات التربويات في مدينة الرياض	المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي	الصمت التنظيمي	لمياء ناصر البكر (2018م)
بناء مقياس الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز	أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز في المملكة العربية السعودية	المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والتحليلي والارتباطي	الصمت التنظيمي والمناخ التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية	علي صالح القرني (2015م)

# الفصل الثالث

3-3 منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

1-3 منهج البحث

2-3 مجتمع البحث وعينته

3-3 وسائل جمع المعلومات والأجهزة والأدوات المستخدمة في البحث

1-3-3 الوسائل والأجهزة المستخدمة في البحث

2-3-3 الأدوات المستخدمة في البحث

4-3 الإجراءات الميدانية للبحث

1-4-3 إجراءات بناء مقياس الصمت التنظيمي لدى مدرسي التربية الرياضية

في مديرية تربية ميسان

5-3 الوسائل الإحصائية

### 3- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:

#### 3-1 منهج البحث:

أستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وذلك لملائمته مع طبيعة مشكلة الدراسة.

#### 3-2 مجتمع البحث وعيناته:

##### 3-2-1 مجتمع البحث:

تم تحديد مجتمع البحث وهم مدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية ميسان للعام الدراسي (2021-2022) ، ومجتمع البحث الذي تؤخذ العينة منه كونها (العينة) : "ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختياره على وفق قواعد واصول علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً"<sup>(1)</sup> ، ويتألف المجتمع الخاص بهذا البحث من (328) مدرساً ومدرسة .

##### 3-2-2 عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من مدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية ميسان للعام الدراسي (2021-2022)، و بلغ عددهم (180) مدرساً ومدرسة الذين مثلوا نسبة مئوية (54.88%) من مجتمع البحث ، وقد راعت الباحثة عينة لتطبيق التجربة الاستطلاعية بلغ عددها (10) مدرساً ومدرسة ، وعينة لبناء المقياس بلغ عددها (120) مدرساً ومدرسة ، وعينة لتطبيق المقياس عددها (50) مدرساً ومدرسة ، والجدول (2) يبين ذلك .

(1) محمد زاهر السماك ، وآخرون : اصول البحث العلمي ، ط1، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل ، 1986م، ص64.



جدول ( 2 )

يبين توزيع العينة والنسبة المئوية حسب عينة البناء والتطبيق والتجربة الاستطلاعية

ت	موقع المدارس في ميسان	عدد المدارس	عدد المدرسين	عدد عينة البناء	عدد عينة التطبيق	عدد العينة الاستطلاعية
1	العمارة	60	96	70	16	10
2	الكلاء	9	15	10	5	---
3	علي الغربي	9	15	10	5	---
4	المجر الكبير	21	27	15	12	---
5	قلعة صالح	10	16	8	8	---
6	الميمونة	12	11	7	4	---
	المجموع	121	180	120	50	10
	النسبة المئوية		% 100	% 66.67	% 27.78	% 5.56

3-3 الوسائل والأدوات والأجهزة المستخدمة في البحث:

3-3-1 وسائل جمع المعلومات :

- المقابلة
  - المصادر العربية والأجنبية.
  - شبكة المعلومات العالمية (الأنترنت).
- 3-3-2 الأدوات والأجهزة المستخدمة :

- أقلام
- أستمارات استبانة .
- حاسبة الكترونية حسابية نوع (Sony) عدد (1).
- جهاز حاسوب شخصي (لا بتوب) نوع (DELL) عدد (1).
- ساعة توقيت لحساب وقت الإجابة على المقياس.

### 3-3-2 الأدوات المستخدمة في البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث لابد من تحديد الأداة المناسبة التي يمكن بواسطتها جمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالبحث لذا استعانة الباحثة بالأدوات الآتية :

1- المقابلة الشخصية . (\*)

2- الاطلاع على الادبيات والدراسات النظرية في بناء مقياس الصمت التنظيمي بصيغته الأولية.

### 3-4-4 الإجراءات الميدانية للبحث :

#### 3-4-4-1 إجراءات بناء مقياس الصمت التنظيمي

لما كان البحث يهدف الى بناء مقياس الصمت التنظيمي لدى مدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية ميسان ، عمدت الباحثة الى الاستعانة ببعض الخطوات التالية :-

#### 3-4-4-1-1 تحديد هدف مقياس الصمت التنظيمي :

بعد أن قامت الباحثة بتحديد فكرة المقياس تم تحديد هدفه المتمثل بالغرض المطلوب من وراء بناء المقياس وهو أيجاد وسيلة علمية للتعرف على واقع الصمت التنظيمي لدى مدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية ميسان ، وتتضمن إجراءات بناء المقياس الخطوات التي تم إتباعها بغية الحصول على مقياس تتوافر فيه شروط الخصائص السايكومترية كالصدق والثبات والموضوعية.

#### 3-4-4-2-1 تحديد صلاحية مجالات مقياس الصمت التنظيمي :

تم عرض (9) مجالات لمقياس الصمت التنظيمي على ذوي الخبرة والاختصاص ضمن اختصاص العلوم الادارية الرياضية والاختبار والقياس وكان عددهم (15) خبيراً ومختصاً (\*) ، وذلك لتحديد او تعديل او اضافة المجالات المناسبة وبيان صلاحيتها وإبداء أية ملاحظات، وبعد تحليل الإجابات وذلك باستخدام قانون مربع كاي لاتفاق رأي الخبراء اذ أسفر التحليل النهائي على قبول (8) مجالات ، وان درجة مربع كاي المحسوبة تساوي (5.400) عند مستوى دلالة (0.05)

(\*) ينظر ملحق (7) ص128

(^ ) ينظر ملحق (5) ص 125-126

وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.84) مما يدل على معنوية هذه الدرجة وهي تمثل (12) خبير من أصل (15) خبير، والجدول ( 3 ) يبين ذلك .

جدول ( 3 )

يبين مربع كاي لاتفاق رأي الخبراء والمختصين على مجالات مقياس الصمت التنظيمي

ت	المجالات	عدد الخبراء المتفقين	عدد الخبراء غير المتفقين	درجة كا <sup>2</sup> المحتسبة	مستوى الدلالة	الدلالة والقبول
1	دعم الادارة العليا	14	1	11.267	*0.001	مقبول
2	تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية	15	0	15.000	*0.000	مقبول
3	مخاوف متعلقة بالعمل	12	3	5.400	*0.020	مقبول
4	نقص الخبرة (ضعف التجربة)	13	2	8.067	*0.005	مقبول
5	تخوف المديرين من التغذية العكسية	15	0	15.000	*0.000	مقبول
6	فرص الاتصال	12	3	5.400	*0.020	مقبول
7	الصمت الهادئ	15	0	15.000	*0.000	مقبول
8	الولاء	14	1	11.267	*0.001	مقبول
9	الحافز	11	4	3.267	0.071	غير مقبول

\* المجال دال ومقبول عندما تكون قيمة (كا<sup>2</sup>) تحت مستوى الدلالة (0.05)

### 3-1-4-3 تحديد صلاحية فقرات مقياس الصمت التنظيمي :

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة لغرض صياغة وأعداد فقرات مقياس الصمت التنظيمي بصيغته الأولية ، والذي احتوى على (60) فقره موزعة على (8) مجالات ، قامت الباحثة بما يأتي :

تم عرض المقياس بصيغته الأولية على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص في مجال العلوم الادارية والاختبار والقياس والبالغ عددهم (13) خبيراً (\*) وذلك من اجل التعرف على مدى صلاحية فقرات المقياس ومناسبتها للمجالات ومدى مناسبتها لقياس ما وضع له فضلاً عن تقويم وتعديل الفقرات والحكم عليها من حيث الصياغة والدقة في المضمون . وأبداء رأيهم حول اتجاه الفقرة من حيث كونها إيجابية أو سلبية ، مع ذكر ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول المقياس بشكل عام، وحول استخدام الميزان الخماسي لتقدير درجات أفراد العينة ، فضلاً عن عدد البدائل واوزانها وانتمائها لمجالات المقياس المحددة سابقاً .

اذ قامت الباحثة بإعادة صياغة بعض الفقرات وتعديلها التي أبدى المحكمون ملاحظاتهم حولها وأسفر التحليل النهائي على قبول وتعديل بعض الفقرات عند استخدام (مربع كاي) المحسوبة تساوي (6.231) عند مستوى دلالة (0.05) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.84) مما يدل على معنوية هذه الدرجة وهي تمثل (11) خبيراً من أصل (13) خبير ، وقد اسفرت النتائج على حذف (3) فقرات من أبعاد مقياس الصمت التنظيمي وهي فقرة (5) من مجال (تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية) وفقرة (8) من مجال (مخاوف متعلقة بالعمل) وفقرة (4) من مجال (نقص الخبرة (ضعف التجربة) )، وبهذا الإجراء أصبح المقياس مؤلف من (57) فقرة والجدول ( 4 ) يبين ذلك .

#### جدول ( 4 )

يبين (مربع كاي) على كل فقرة من مقياس الصمت التنظيمي

المجال الأول : دعم الادارة العليا					
ت	عدد الخبراء المتفقين	عدد الخبراء غير المتفقين	درجة كا <sup>2</sup> المحتسبة	مستوى الدلالة	الدلالة
1	12	1	9.308	*0.002	مقبولة

مقبولة	*0.000	13.000	0	13	2
مقبولة	*0.013	6.231	2	11	3
مقبولة	*0.000	13.000	0	13	4
مقبولة	*0.013	6.231	2	11	5
مقبولة	*0.000	13.000	0	13	6
مقبولة	*0.002	9.308	1	12	7
مقبولة	*0.002	9.308	1	12	8
المجال الثاني : تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية					
الدلالة	مستوى الدلالة	درجة كا <sup>2</sup> المحتسبة	عدد الخبراء غير المتفقين	عدد الخبراء المتفقين	ت
مقبولة	*0.013	6.231	2	11	1
مقبولة	*0.000	13.000	0	13	2
مقبولة	*0.002	9.308	1	12	3
مقبولة	*0.013	6.231	2	11	4
غير مقبولة	0.166	1.923	4	9	5
مقبولة	*0.000	13.000	0	13	6
مقبولة	*0.013	6.231	2	11	7
مقبولة	*0.000	13.000	0	13	8
المجال الثالث : مخاوف متعلقة بالعمل					
الدلالة	مستوى الدلالة	درجة كا <sup>2</sup> المحتسبة	عدد الخبراء غير المتفقين	عدد الخبراء المتفقين	ت
مقبولة	*0.013	6.231	2	11	1

مقبولة	*0.000	13.000	0	13	2
مقبولة	*0.013	6.231	2	11	3
مقبولة	*0.000	13.000	0	13	4
مقبولة	*0.002	9.308	1	12	5
مقبولة	*0.013	6.231	2	11	6
مقبولة	*0.000	13.000	0	13	7
غير مقبولة	0.405	0.692	5	8	8

المجال الرابع : نقص الخبرة (ضعف التجربة)

الدالة	مستوى الدلالة	درجة كا <sup>2</sup> المحتسبة	عدد الخبراء غير المتففين	عدد الخبراء المتففين	ت
مقبولة	*0.000	13.000	0	13	1
مقبولة	*0.002	9.308	1	12	2
مقبولة	*0.013	6.231	2	11	3
غير مقبولة	0.405	0.692	5	8	4
مقبولة	*0.000	13.000	0	13	5
مقبولة	*0.000	13.000	0	13	6
مقبولة	*0.002	9.308	1	12	7

المجال الخامس : تخوف المديرين من التغذية العكسية

الدالة	مستوى الدلالة	درجة كا <sup>2</sup> المحتسبة	عدد الخبراء غير المتففين	عدد الخبراء المتففين	ت
مقبولة	*0.013	6.231	2	11	1
مقبولة	*0.000	13.000	0	13	2

مقبولة	*0.002	9.308	1	12	3
مقبولة	*0.013	6.231	2	11	4
مقبولة	*0.000	13.000	0	13	5
مقبولة	*0.002	9.308	1	12	6
مقبولة	*0.013	6.231	2	11	7

## المجال السادس : فرص الاتصال

الدالة	مستوى الدلالة	درجة كا <sup>2</sup> المحتسبة	عدد الخبراء غير المتففين	عدد الخبراء المتففين	ت
مقبولة	*0.000	13.000	0	13	1
مقبولة	*0.002	9.308	1	12	2
مقبولة	*0.000	13.000	0	13	3
مقبولة	*0.013	6.231	2	11	4
مقبولة	*0.000	13.000	0	13	5
مقبولة	*0.002	9.308	1	12	6
مقبولة	*0.013	6.231	2	11	7

## المجال السابع : الصمت الهادئ

الدالة	مستوى الدلالة	درجة كا <sup>2</sup> المحتسبة	عدد الخبراء غير المتففين	عدد الخبراء المتففين	ت
مقبولة	*0.000	13.000	0	13	1
مقبولة	*0.000	13.000	0	13	2
مقبولة	*0.000	13.000	0	13	3
مقبولة	*0.013	6.231	2	11	4

مقبولة	*0.000	13.000	0	13	5
مقبولة	*0.002	9.308	1	12	6
مقبولة	*0.013	6.231	2	11	7
المجال الثامن : الولاء					
ت	عدد الخبراء المتفقين	عدد الخبراء غير المتفقين	درجة كا <sup>2</sup> المحتسبة	مستوى الدلالة	الدلالة
1	13	0	13.000	*0.000	مقبولة
2	13	0	13.000	*0.000	مقبولة
3	13	0	13.000	*0.000	مقبولة
4	11	2	6.231	*0.013	مقبولة
5	13	0	13.000	*0.000	مقبولة
6	12	1	9.308	*0.002	مقبولة
7	11	2	6.231	*0.013	مقبولة
8	13	0	13.000	*0.000	مقبولة

\* الفقرة دالة ومقبولة عندما تكون قيمة (كا<sup>2</sup>) تحت مستوى الدلالة (0.05)

### 3-4-1-4 إعداد تعليمات مقياس الصمت التنظيمي:

من أجل اكتمال صورة المقياس وتطبيقه على عينة البحث ، فقد وضعت التعليمات الخاصة بالاستبانة ؛ لأن "ضمان الإجابة الصحيحة هي بوضع تعليمات تسهل على المستجيب الجواب الصحيح<sup>(1)</sup> ، لذلك روعي فيها أن تكون سهلة ومفهومة ، وان توحى للعينة حول سرية الإجابة لكي تتصف إجابته بالصراحة والثقة ، كما طلب من العينة ضرورة الإجابة عن الفقرات جميعها وعدم ترك أي فقرة بلا إجابة، وان إجابتهم ستحظى بسرية تامة وهي لأغراض البحث العلمي فقط .

(1) وجيه محجوب : طرائق البحث العلمي ومناهجه ، ط2 ، الموصل ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ،



### 3-4-1-5 احتساب أوزان بدائل مقياس الصمت التنظيمي:

اعتمدت الباحثة التقدير الخماسي في تقدير مقياس الصمت التنظيمي الذي أعطي بدائل الإجابة الخمسة، في حال إذا كانت الفقرات إيجابية اعطيت عبارة (دائماً) بوزن (5) درجة، (غالباً) أعطيت الوزن (4) درجة، (أحياناً) أعطيت الوزن (3) درجة، (نادراً) أعطيت الوزن (2) درجة، (أبداً) أعطيت الوزن (1) درجة، أما إذا كانت الفقرات سلبية تعطى العبارات عكس اتجاه المقياس، لكونها تتناسب مع طبيعة وإجراءات البحث والمقياس المعتمد (الصمت التنظيمي)، وكما مبين في الجدول (5).

#### جدول (5)

يبين بدائل مقياس الصمت التنظيمي وأوزانها

ابدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	البدائل التقدير
1	2	3	4	5	تقدير الفقرات الايجابية
5	4	3	2	1	تقدير الفقرات السلبية

### 3-4-1-6 التجربة الاستطلاعية لمقياس الصمت التنظيمي:

تم إجراء التجربة الاستطلاعية على عينة مكونة من (10) مدرسين ضمت (5) مدرسين و(5) مدرسات من المدارس المتوسطة والأعدادية والثانوية في محافظة ميسان من مجتمع البحث وخارج عينة البحث الرئيسية شملت المدارس التالية (متوسطة عراق الصمود للبنين ، متوسطة سلمان المحمدي للبنين ، متوسطة بطل خبير للبنين ، متوسطة الكرار للبنين ، متوسطة العلوم الزاخرة للبنات ، أعدادية الاندلس للبنين ، ثانوية ام ورقة للبنات ، ثانوية الغفران للبنات ، ثانوية رتاج الكعبة للبنات ، ثانوية غرناطة للبنات ) ، وأستمرت التجربة ثلاثة أيام من يوم (الاثنين) الموافق 2022/ 2/28 ولغاية يوم (الأربعاء) الموافق 2022/ 3 / 2 ، وكان الهدف من إجراء التجربة الاستطلاعية هو:

1. التعرف على مدى وضوح وفهم فقرات المقياس وطريقة الإجابة من قبل أفراد عينة التجربة الاستطلاعية.
2. التعرف على الزمن الكلي لتطبيق المقياس من قبل العينة.
3. التعرف على الصعوبات والمعوقات التي قد تواجه الباحث وفريق العمل المساعد لغرض تلافيها(\*).
4. اجراء المعاملات العلمية للمقياس.

وبعد إجراء التجربة الاستطلاعية من قبل الباحثة تبين أن المقياس بتعليماته وفقراته وكيفية الإجابة عنه واضحة ، وان الوقت المستغرق للتطبيق يتراوح بين (30 - 25) دقيقة ، وبذلك أصبح مقياس الصمت التنظيمي بتعليماته وفقراته جاهزة للتطبيق على عينة التحليل الاحصائي .

### 3-4-1-7 عينة التحليل الاحصائي لمقياس الصمت التنظيمي (عينة البناء) :

عمدت الباحثة الى تطبيق مقياس الصمت التنظيمي على عينة البناء البالغ عددهم (120) مدرساً ومدرسة، وقد استغرق تطبيق المقياس من تاريخ 9 / 3 / 2022 ولغاية 9 / 4 / 2022 ، لغرض استخراج الخصائص السايكومترية للمقياس.

### 3-4-1-8 الخصائص السايكومترية لمقياس الصمت التنظيمي:

تكشف الخصائص السايكومترية قدرة المقياس على قياس ما وضع من وان الكشف عن قدرة وكفاءة المقياس يتم من خلال تحليل فقراته<sup>(1)</sup>، ويقصد بتحليل الفقرات "هو الدراسة التي تعتمد على التحليل المنطقي الإحصائي والتجريبي لوحدات الاختبار بغرض معرفة خصائصها ، وحذف أو تعديل أو إبدال أو إضافة أو إعادة ترتيب هذه الفقرات حتى يتسنى الوصول الى اختبار ثابت صادق مناسب من حيث الطول والصعوبة لذلك فحساب القوة التمييزية للفقرات خطوة أساسية ومهمة في خطوات بناء المقاييس ، إذ يشير جيزل وآخرون (Giselle et. al.) إلى ضرورة اختيار الفقرات ذات القوة التمييزية العالية وتضمينها في المقياس بصيغته النهائية " <sup>(2)</sup> ، وكذلك أيجاد

(\*) ينظر ملحق(7)

(1) محمد عبد السلام احمد : المقياس النفسي والتربوي ، ط2 ، المجلد الأول ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، 1981م ، ص200 ،

(2) Giselle , E.E. et al , Measurement Theory for Behavioral Sciences , San Francisco ; W . H . Freeman and Company , 1981 , P. 43.

الاتساق الداخلي لل فقرات ، و يتطلب بناء المقياس توافر شروط أساسية ومهمة لضمان سلامة بناء المقياس، ومن أهم تلك الشروط الصدق والثبات.

### 3-4-1-8-1 صدق مقياس الصمت التنظيمي:

يعد الصدق من المؤشرات والمفاهيم الأساسية والمهمة في تقويم أدوات القياس فهو "الدقة التي يقيس فيها الاختبار الغرض الذي وضع من أجله" (1) ، فالاختبار الصادق هو الذي يقيس بدقة كافية الظاهرة التي صمم لقياسها، بحيث لا يقيس شيئاً بدلاً عنها أو بالإضافة إليها (2) ، وقد اعتمدت الباحثة نوعين من الصدق هما:

أ-صدق المحتوى.

ب-صدق البناء.

**أ : صدق المحتوى :** هنالك مؤشران لصدق المحتوى أولهما الصدق الظاهري الذي يشير الى مدى صلة فقرات المقياس بالمتغير المراد قياسه ، ويتحقق مؤشر الصدق هذا "حين يقرر شخص له علاقة بالموضوع أن المقياس مناسب للخاصية المراد قياسها ، وقد يكون ذلك خبيراً"<sup>(3)</sup> وقد تحقق الصدق الظاهري للمقياس عندما تم عرضها بصيغتها الأولية على مجموعة من الخبراء للحكم على مدى صلاحية الفقرات ، وقد اجمعوا على أن اغلب الفقرات صالحة لذلك.

**ب : صدق البناء :** ويطلق عليه أيضا (صدق التكوين الفرضي) أو (صدق المفهوم) لأنه يعتمد على التحقق التجريبي من مدى مطابقة درجات الاستبانة للمفاهيم أو الافتراضات التي اعتمد عليها الباحث في بنائه والمقصود بهذا النوع من الصدق هو مدى قياس فقرات المقياس للسمة أو الظاهرة السلوكية المراد قياسها<sup>(4)</sup>. وقد تحققت الباحثة من صدق البناء في المقياس الحالي بالطرائق الآتية:

(1) زكريا محمود وآخرون : مبادئ التقويم والقياس في التربية ، عمان ، مكتبة دار الثقافة والنشر ، 1999م، ص133.

(2) محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين رضوان : القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ، ط2 ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2008 م، ص255

(3) Freeman , F . S . , Theory and Praction of Psychological Testing , New York , 1962 , P 90.

(4) عامر سعيد جاسم الخيكاني : سيكولوجية كرة القدم ، ط1 ، النجف ، دار ضياء للطباعة ، 2008 ، ص68

أولاً: إيجاد القوة التمييزية لفقرات مقياس الصمت التنظيمي:

إنَّ الصدق الظاهري لفقرات مقياس الصمت التنظيمي لا يعطي مدلولاً عن دقة تمييزها فيما بين المستجيبين عليها ، وعليه عمد الباحث إلى إيجاد ذلك لتحقيق التشخيص في قياس الظاهرة المبحوثة التي صُمم المقياس من أجل قياسها ، إذ أن القدرة التمييزية لفقرات هو من أحد أهم مؤشرات صدق البناء التكويني للمقاييس ، وتم التحقق من إيجادها لكل فقرة في مجالات مقياس الصمت التنظيمي ، وذلك بتطبيق صورته على عينة التحليل الإحصائي المُحددة (عينة البناء) البالغ عددهم (120) مدرساً ، بمراعاة التسلسل المنطقي لهذه الإجراءات وتم ذلك بأعتماد أسلوب المجموعتين الطرفيتين لهذه العينة وذلك بعد ترتيب نتائج درجات المستجيبين على كل فقرة تنازلياً وتحديد نسبة (27%) لتكون المجموعة العليا ونسبة (27%) لتكون المجموعة الدنيا ، إذ بلغت (32) مدرساً في كل من المجموعتين العليا والدنيا ، وتمت المعالجة الإحصائية فيما بين نتائج المجموعتين الطرفيتين باستخدام قانون (T-test) للعينات غير المترابطة ، وكما مبين في الجدول (6) ، إذ يذكر فريد البشتاوي "أن دلالة قيمة اختبار (T) المحسوبة فيما بين نتائج المجموعتين المتطرفتين من عينة التحليل الإحصائي هي العامل الحاسم في قبول تمييز الفقرة والإبقاء عليها"<sup>(1)</sup>.

جدول ( 6 )

يبين نتائج القوة التمييزية لفقرات مقياس الصمت التنظيمي

المجال الأول : دعم الادارة العليا								
الفقرات	ن	المجموعة	س	± ع	(T) المحسوبة	درجة (Sig)	الدالة	التمييز
1	32	العليا	4.300	0.823	6.934	*0.000	دال	مميزة
	32	الدنيا	1.800	0.789				
2	32	العليا	4.220	0.786	6.807	*0.000	دال	مميزة
	32	الدنيا	1.900	0.738				
3	32	العليا	4.190	0.792	6.313	*0.000	دال	مميزة
	32	الدنيا	1.970	0.780				

(1) فريد البشتاوي : دليل بناء المقاييس النفسية ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة ، 2014 ، ص 55.

مميزة	دال	*0.000	6.635	0.795	4.260	العليا	32	4
				0.762	1.950	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	7.784	0.788	4.240	العليا	32	5
				0.635	1.750	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	7.122	0.838	4.130	العليا	32	6
				0.629	1.770	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	7.227	0.803	4.170	العليا	32	7
				0.643	1.820	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	6.286	0.862	4.110	العليا	32	8
				0.787	1.790	الدنيا	32	

المجال الثاني : تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية

التميز	الدالة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	± ع	س	المجموعة	ن	الفقرات
مميزة	دال	*0.000	6.343	0.803	4.170	العليا	32	1
				0.762	1.950	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	6.355	0.749	4.090	العليا	32	2
				0.685	2.050	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	5.922	0.750	4.060	العليا	32	3
				0.715	2.120	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	6.190	0.766	4.130	العليا	32	4
				0.699	2.100	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	7.179	0.755	4.110	العليا	32	5
				0.615	1.900	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	6.631	0.787	4.000	العليا	32	6
				0.603	1.920	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	5.804	0.809	3.980	العليا	32	7
				0.762	1.940	الدنيا	32	

المجال الثالث : مخاوف متعلقة بالعمل

التميز	الدالة	درجة (Sig)	(T) المحسوبة	ع +	س	المجموعة	ن	الفقرات
مميزة	دال	*0.000	5.924	0.748	4.070	العليا	32	1
				0.798	2.020	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	6.006	0.677	3.990	العليا	32	2
				0.715	2.120	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	5.612	0.674	3.960	العليا	32	3
				0.736	2.190	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	5.836	0.702	4.030	العليا	32	4
				0.723	2.170	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	6.746	0.687	4.010	العليا	32	5
				0.665	1.970	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	6.286	0.706	3.900	العليا	32	6
				0.652	1.990	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	6.410	0.679	3.940	العليا	32	7
				0.647	2.040	الدنيا	32	

المجال الرابع : نقص الخبرة (ضعف التجربة)

التميز	الدالة	درجة (Sig)	(T) المحسوبة	ع ±	س	المجموعة	ن	الفقرات
مميزة	دال	*0.000	5.958	0.673	3.970	العليا	32	1
				0.715	2.120	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	6.089	0.578	3.890	العليا	32	2
				0.715	2.120	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	6.028	0.568	3.860	العليا	32	3
				0.715	2.120	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	6.072	0.615	3.930	العليا	32	4

				0.715	2.120	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	6.967	0.593	3.910	العليا	32	5
				0.675	1.930	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	6.558	0.594	3.800	العليا	32	6
				0.659	1.960	الدنيا	32	
المجال الخامس : تخوف المديرين من التغذية العكسية								
التميز	الدالة	درجة (Sig)	(T) المحسوبة	ع +	س	المجموعة	ن	الفقرات
مميزة	دال	*0.000	5.145	0.679	3.940	العليا	32	1
				0.835	2.190	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	5.197	0.580	3.860	العليا	32	2
				0.835	2.190	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	5.138	0.568	3.830	العليا	32	3
				0.835	2.190	الدنيا	32	
غير مميزة	غير دال	0.633	0.485	0.618	3.900	العليا	32	4
				0.758	3.750	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	5.253	0.596	3.880	العليا	32	5
				0.854	2.150	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	4.928	0.591	3.770	العليا	32	6
				0.847	2.160	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	5.046	0.682	3.910	العليا	32	7
				0.835	2.190	الدنيا	32	
المجال السادس : فرص الاتصال								
التميز	الدالة	درجة (Sig)	(T) المحسوبة	ع +	س	المجموعة	ن	الفقرات
غير مميزة	غير دال	0.749	0.325	0.726	1.940	العليا	32	1
				0.647	2.040	الدنيا	32	

مميّزة	دال	*0.000	7.397	0.635	3.990	العليا	32	2
				0.717	1.750	الدنيا	32	
مميّزة	دال	*0.000	7.143	0.631	3.960	العليا	32	3
				0.677	1.870	الدنيا	32	
مميّزة	دال	*0.000	6.728	0.662	4.030	العليا	32	4
				0.726	1.940	الدنيا	32	
مميّزة	دال	*0.000	6.929	0.645	4.010	العليا	32	5
				0.727	1.880	الدنيا	32	
مميّزة	دال	*0.000	6.500	0.665	3.900	العليا	32	6
				0.710	1.900	الدنيا	32	
مميّزة	دال	*0.000	7.441	0.636	3.940	العليا	32	7
				0.626	1.840	الدنيا	32	

المجال السابع : الصمت الهادئ

التميز	الدالة	درجة (Sig)	(T) المحسوبة	ع +	س -	المجموعة	ن	الفقرات
مميّزة	دال	*0.000	8.406	0.690	4.310	العليا	32	1
				0.688	1.720	الدنيا	32	
مميّزة	دال	*0.000	7.685	0.749	4.090	العليا	32	2
				0.699	1.600	الدنيا	32	
مميّزة	دال	*0.000	6.407	0.750	4.060	العليا	32	3
				0.744	1.920	الدنيا	32	
مميّزة	دال	*0.000	7.577	0.766	4.130	العليا	32	4
				0.715	1.620	الدنيا	32	
مميّزة	دال	*0.000	6.698	0.755	4.110	العليا	32	5
				0.679	1.960	الدنيا	32	
مميّزة	دال	*0.000	7.365	0.787	4.000	العليا	32	6
				0.678	1.580	الدنيا	32	



مميزة	دال	*0.000	8.506	0.757	4.040	العليا	32	7
				0.551	1.520	الدنيا	32	
المجال الثامن : الولاء								
التميز	الدالة	درجة (Sig)	(T) المحسوبة	ع +	س -	المجموعة	ن	الفقرات
مميزة	دال	*0.000	8.618	0.649	4.250	العليا	32	1
				0.715	1.620	الدنيا	32	
غير مميزة	غير دال	0.733	0.346	0.690	4.030	العليا	32	2
				0.600	3.930	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	6.548	0.688	4.000	العليا	32	3
				0.797	1.820	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	7.934	0.712	4.070	العليا	32	4
				0.725	1.520	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	7.696	0.698	4.050	العليا	32	5
				0.631	1.760	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	7.823	0.723	3.940	العليا	32	6
				0.683	1.480	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	9.171	0.694	3.980	العليا	32	7
				0.545	1.420	الدنيا	32	
مميزة	دال	*0.000	6.321	0.727	3.880	العليا	32	8
				0.820	1.690	الدنيا	32	

(مستوى الدلالة (0.05) دلالة التمييز إذا كانت درجة (Sig)  $\geq (0.05)$ )

من ملاحظة الجدول (6) يتبين بأنه تم الإبقاء على اغلب فقرات مقياس الصمت التنظيمي ، والتي حققت الشروط المحددة بالدلالة الإحصائية لقيمة (T) المحسوبة إذ كانت درجة (Sig)  $> (0.05)$  وبمستوى دلالة (0.05) ، ما عدا الفقرة (4) من مجال (تخوف المديرين من التغذية العكسية) والفقرة (1) من مجال (فرص الاتصال) والفقرة (2) من مجال (الولاء) لم تحقق الشروط الاحصائية المقبولة حيث تم أستبعادها وحذفها من المقياس.

ثانياً : إيجاد الإتساق الداخلي لفقرات مقياس الصمت التنظيمي :-

يذكر كاظم كريم " تكون الفقرة صادقة إذا حصلت على معامل إرتباط دال بينها وبين البُعد وبينها وبين المقياس ككل وبالعكس ، كما تُحذف الفقرة التي تحصل على معامل إرتباط واطئ"<sup>(1)</sup>.

يستلزم في بناء المقياس التحقق من أن يكون كل مقياس قيد البحث متجانساً بأرتباط درجة وزن كل فقرة مع درجة كل بُعد من جهة وأرتباط درجة وزن كل فقرة مع درجة المقياس الكلية ليسير نسق الفقرات بمسار المقياس نفسه ، لكون المجالات في هذا المقياس منفصلة ولكل بُعد فقراته الخاصة به ، وعليه تحققت الباحثة من صدق البناء التكويني على عينة التحليل الإحصائي البالغة (120) مدرساً ومدرسة وأستخلصت الدرجات من تطبيق صورته عند إجراء القوة التمييزية ولغرض التجنب من أخطاء القياس الناتجة من تكرار التطبيق سيما وأن المقياس من مقاييس الورقة والقلم كما تم ذكره ، إذ تم التحقق من هذا الإتساق بإيجاد هذه العلاقات بالمعالجة الإحصائية وذلك بأستخدام معامل الإرتباط البسيط (person) إذ تُعد هذه الطريقة من أدق الوسائل التي يُعتمد عليها عند إيجاد الاتساق الداخلي لفقرات المقاييس ، وبهذا الإجراء يصبح المقياس مؤلفاً من (54) فقرة وبدرجة كلية تتراوح من ( 54- 270 ) وبوسط فرضي (162) درجة ، والجدول (7) يُبين قيم معاملات الإرتباط التي تُعبر عن الإتساق الداخلي.

جدول ( 7 )

يُبين قيم معاملات الإرتباط فيما بين درجات أوزان الفقرات والدرجة الكلية للبُعد ، وبين درجات أوزان الفقرات والدرجة الكلية لمقياس الصمت التنظيمي

المجالات	ت	(R) بين الفقرة والدرجة الكلية للبعد	درجة (Sig)	الدالة	(R) بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس	درجة (Sig)	الدالة
دعم الإدارة العليا	1	0.732	*0.000	دالة	0.652	*0.000	دالة
	2	0.775	*0.000	دالة	0.693	*0.000	دالة
	3	0.788	*0.000	دالة	0.704	*0.000	دالة
	4	0.721	*0.000	دالة	0.658	*0.000	دالة

(1) كاظم كريم رضا الجابري : مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، بغداد ، مكتب النعيمي ، 2011م ، ص 222.

دالة	*0.000	0.731	دالة	*0.000	0.805	5	
دالة	*0.000	0.598	دالة	*0.000	0.652	6	
دالة	*0.000	0.685	دالة	*0.000	0.742	7	
دالة	*0.000	0.688	دالة	*0.000	0.711	8	
دالة	*0.000	0.702	دالة	*0.000	0.752	1	تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية
دالة	*0.000	0.675	دالة	*0.000	0.723	2	
دالة	*0.000	0.698	دالة	*0.000	0.740	3	
دالة	*0.000	0.602	دالة	*0.000	0.687	4	
دالة	*0.000	0.763	دالة	*0.000	0.832	5	
دالة	*0.000	0.722	دالة	*0.000	0.774	6	
دالة	*0.000	0.770	دالة	*0.000	0.837	7	
دالة	*0.000	0.674	دالة	*0.000	0.711	1	مخاوف متعلقة بالعمل
دالة	*0.000	0.598	دالة	*0.000	0.684	2	
دالة	*0.000	0.644	دالة	*0.000	0.709	3	
دالة	*0.000	0.687	دالة	*0.000	0.732	4	
دالة	*0.000	0.752	دالة	*0.000	0.805	5	
دالة	*0.000	0.608	دالة	*0.000	0.665	6	
دالة	*0.000	0.716	دالة	*0.000	0.763	7	
دالة	*0.000	0.610	دالة	*0.000	0.653	1	نقص الخبرة (ضعف التجربة)
دالة	*0.000	0.698	دالة	*0.000	0.733	2	
دالة	*0.000	0.655	دالة	*0.000	0.694	3	
دالة	*0.000	0.680	دالة	*0.000	0.730	4	
دالة	*0.000	0.711	دالة	*0.000	0.753	5	
دالة	*0.000	0.595	دالة	*0.000	0.644	6	
دالة	*0.000	0.675	دالة	*0.000	0.722	1	
دالة	*0.000	0.707	دالة	*0.000	0.754	2	
دالة	*0.000	0.653	دالة	*0.000	0.719	3	
دالة	*0.000	0.654	دالة	*0.000	0.698	4	
دالة	*0.000	0.766	دالة	*0.000	0.813	5	
دالة	*0.000	0.720	دالة	*0.000	0.775	6	

دالة	*0.000	0.607	دالة	*0.000	0.750	1	فرض الاتصال
دالة	*0.000	0.563	دالة	*0.000	0.754	2	
دالة	*0.000	0.573	دالة	*0.000	0.675	3	
دالة	*0.000	0.677	دالة	*0.000	0.786	4	
دالة	*0.000	0.641	دالة	*0.000	0.674	5	
دالة	*0.000	0.666	دالة	*0.000	0.709	6	
دالة	*0.000	0.732	دالة	*0.000	0.770	1	الصمت الهادئ
دالة	*0.000	0.611	دالة	*0.000	0.675	2	
دالة	*0.000	0.785	دالة	*0.000	0.822	3	
دالة	*0.000	0.728	دالة	*0.000	0.762	4	
دالة	*0.000	0.675	دالة	*0.000	0.739	5	
دالة	*0.000	0.724	دالة	*0.000	0.789	6	
دالة	*0.000	0.623	دالة	*0.000	0.672	7	
دالة	*0.000	0.619	دالة	*0.000	0.675	1	الولاء
دالة	*0.000	0.788	دالة	*0.000	0.842	2	
دالة	*0.000	0.726	دالة	*0.000	0.755	3	
دالة	*0.000	0.744	دالة	*0.000	0.808	4	
دالة	*0.000	0.620	دالة	*0.000	0.684	5	
دالة	*0.000	0.608	دالة	*0.000	0.655	6	
دالة	*0.000	0.674	دالة	*0.000	0.710	7	

ن = (120) ، مستوى الدلالة (0.05) ، دال إذا كانت درجة (Sig)  $\geq (0.05)$

يتبين من الجدول (7) بأنه تم الإبقاء على جميع فقرات مقياس الصمت التنظيمي التي حققت الشروط المحددة بالدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط فيما بين درجة وزن الفقرة والدرجة الكلية للمقياس وفيما بين درجة وزن الفقرة والدرجة الكلية للبعد إذ كانت قيم درجات (Sig)  $> (0.05)$  ومستوى دلالة (0.05) ، كما توجد فقرات فيها معاملات ارتباط أصغر من (0.19) ، أي أن جميع الفقرات تحقق هذه الشروط في الاتساق الداخلي للمقياس ، فضلاً عن ان هذه الفقرات لا تحتاج إلى تعديل بحسب شروط أتساق الفقرات ، وبهذا الإجراء يبقى مقياس الصمت التنظيمي مؤلف من (54) فقرة وبدرجة كلية تتراوح من (270-54) وبوسط فرضي (162) درجة .

### 3-4-1-9-2 ثبات مقياس الصمت التنظيمي:

يُعدّ الثبات من العناصر الأساسية في إعداد الاختبارات و اعتماد نتائجها و يعرف الثبات بأنه " الدقة في تقدير العلامة الحقيقية للفرد على الفقرة التي يقيسها المقياس ، أو مدى الاتساق في علاقة الفرد إذا أخذ المقياس نفسه مرات عدة في الظروف نفسها " (1) .

وهناك عدة طرائق تم من خلالها استخراج معامل الثبات وقد أختارت الباحثة من بينها طريقتين هما :

**أولاً : طريقة الفا كرونباخ :** استخدمت هذه الطريقة نظراً " لكونها تُستخدم في أي نوع من أنواع الأسئلة الموضوعية والمقالية" (2). إذ تم استخراج الثبات بهذه الطريقة من خلال تطبيق معادلة الفا كرونباخ على أفراد عينة بناء المقياس باستخدام الحقيبة الإحصائية (SPSS) ، تبين أن قيمة معامل الثبات لجميع مجالات مقياس الصمت التنظيمي هي (0.748) ، وهو معامل ثبات عال ، ويمكن الاعتماد عليه لتقدير ثبات الاختبار .

**ثانياً : طريقة التجزئة النصفية:** لغرض إيجاد معامل ثبات المقياس تم اعتماد طريقة التجزئة النصفية لأنها طريقة لا تتطلب وقتاً طويلاً وتتسجم مع متطلبات المقياس، وقد تم الاعتماد على البيانات التي حصلت عليها الباحثة والمتعلقة بدرجات مقياس الصمت التنظيمي المتضمن (54) فقرة إذ تم تقسيم المقياس على جزئين الأول يتضمن درجات الفقرات التي تحمل الأرقام الفردية وبواقع (27) فقرة ، والثاني يتضمن درجات الفقرات التي تحمل الزوجية وبواقع (27) فقرة ، إذ تم حساب معامل الارتباط البسيط بيرسون، والذي بلغ للمقياس (0.772) إلا ان هذه القيمة تمثل معامل ثبات نصف الاختبار، لذا يجب أن يتم تصحيح قيمة معامل الثبات قامت الباحثة باستخدام معادلة سبيرمان بروان بهدف تصحيح معامل الارتباط وبذلك أصبح ثبات المقياس (0.871) ، وبذلك يمكن اعتماد المقياس أداة للبحث (3) .

(1) أحمد عودة و فتحي ملكاوي : أساسيات البحث العلمي ، ط2 ، مكتبة الكنانى ، الاردن ، 1993 ، ص 194 .  
 (2) صالح ارشد العقيلي و سامر محمد الشايب : التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج (Spss) ، ط1 ، دار الشروق للنشر، عمان ، 1988 ، ص282 .  
 (3) أميرة حنا مرقس : بناء وتقنين مقياس الاحتراق النفسي لدى لاعبي كرة اليد، جامعة بغداد، كلية التربية الرياضية، رسالة ماجستير، 2001، ص78.

### 3-4-1-9-3 موضوعية مقياس الصمت التنظيمي :

بعد أن تم تفرغ البيانات من المقياس وأعادته اتضح بان جميع الفقرات كانت واضحة للعينة كما أنها تتميز بكون البدائل اختيار من متعدد ولا تقبل الإجابة عن أكثر من بديل ولا توجد فيها عبارة للإجابة المفتوحة اذ يُعد المقياس ذات موضوعية عالية ولا يمكن الاختلاف على الدرجات التي يحصل عليها أفراد العينة.

جدول (8) يبين عدد الفقرات الاولية وعدد الفقرات المحذوفة في عملية التحليل الاحصائي

ت	مجالات مقياس الصمت التنظيمي	عدد الفقرات الاولي	عدد الفقرات المحذوفة	عدد الفقرات النهائية
1	دعم الادارة العليا	8	0	8
2	تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية	8	1	7
3	مخاوف متعلقة بالعمل	8	1	7
4	نقص الخبرة (ضعف التجربة)	7	1	6
5	تخوف المديرين من التغذية العكسية	7	1	6
6	فرص الاتصال	7	1	6
7	الصمت الهادئ	7	0	7
8	الولاء	8	1	7
	المقياس ككل	60	6	54

3-4-1-10 الوصف النهائي لمقياس الصمت التنظيمي :

يتكون مقياس الصمت التنظيمي بصورته النهائية من (54) فقرة موزعة على ثمانية مجالات ، حيث تم حذف (3) فقرات بعد عرض الفقرات على الخبراء والمختصين وهي الفقرة (5) من مجال (تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية) ، والفقرة (8) من مجال (مخاوف متعلقة بالعمل) ، والفقرة (4) من مجال (نقص الخبرة(ضعف التجربة)) ، وكذلك تم حذف (3) فقرات أحصائياً هي فقرة (4) من مجال(تخوف المديرين من التغذية العكسية) ، وفقرة (1) من مجال (فرص الاتصال) ، وفقرة (2) من مجال (الولاء) ، وبسلم تقدير خماسي من (1-5) وتضمن المقياس فقرات ايجابية وسلبية ، كما تضمن المقياس عدد من البدائل والعبارات (( دائماً) أعطيت الوزن (5) درجة ، (غالباً) أعطيت الوزن (4) درجة ، (احياناً) أعطيت الوزن (3) درجة ، (نادراً) أعطيت الوزن (2) درجة ، (ابداً) أعطيت الوزن (1) درجة )) ، وان اعلى درجة للمقياس ككل هي (270) ، واقل درجة هي (54) ، وبوسط فرضي هي (162) ، وعند احتساب درجات مجالات المقياس وهي على النحو الاتي ، وكما مبين في جدول (9) .

جدول (9)

يبين الوصف النهائي لمقياس الصمت التنظيمي

ت	مجالات مقياس الصمت التنظيمي	عدد الفقرات	اعلى درجة للمجال	اقل درجة للمجال	الوسط الفرضي
1	دعم الادارة العليا	8	40	8	24
2	تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية	7	35	7	21
3	مخاوف متعلقة بالعمل	7	35	7	21
4	نقص الخبرة (ضعف التجربة)	6	30	6	18
5	تخوف المديرين من التغذية العكسية	6	30	6	18
6	فرص الاتصال	6	30	6	18

21	7	35	7	الصمت الهادئ	7
21	7	35	7	الولاء	8
162	54	270	54	المقياس ككل	

### 3-5 الوسائل الإحصائية:

أستخدمت الباحثة ( نظام SPSS ) للمعلومات الإحصائية وبرنامج اكسل ومن اهم القوانين

الإحصائية التي أستخدمت في أستخراج النتائج كانت ماياتي :

1. النسبة المئوية

2. الوسط الحسابي

3. الانحراف المعياري

4. اختبار ( t.test ) للعينات غير المترابطة (المستقلة)

5. اختبار ( t.test ) للعينات الواحدة

6. معامل الارتباط البسيط (بيرسون)

7. معادلة سبيرمان - براون

8. معامل الفا كرونباخ

9. قانون مربع كاي

10. الوسط الفرضي

11. الوسط الحسابي المرجح

12. الوزن النسبي



## الفصل الرابع

4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

4-1 المعيار المعتمد في البحث

4-2 عرض نتائج قيمة (T) المحسوبة بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي

لكل مجال من مقياس الصمت التنظيمي لدى عينة التطبيق

4-3 عرض مستوى واقع مجالات مقياس الصمت التنظيمي والمقياس ككل لدى

مدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية ميسان

4-4 عرض وتحليل نتائج فقرات مجالات مقياس الصمت التنظيمي لدى عينة

التطبيق ومناقشتها

4-4-1 عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (دعم الادارة العليا) لدى عينة التطبيق

ومناقشتها

4-4-2 عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (تخوف المرؤوسين من ردود الفعل

السلبية) لدى عينة التطبيق ومناقشتها

4-4-3 عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (مخاوف متعلقة بالعمل) لدى عينة

التطبيق ومناقشتها

4-4-4 عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (نقص الخبرة (ضعف التجربة)) لدى

عينة التطبيق ومناقشتها

4-4-5 عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (تخوف المديرين من التغذية

العكسية) لدى عينة التطبيق ومناقشتها

4-4-6 عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (فرص الاتصال) لدى عينة التطبيق

ومناقشتها

4-4-7 عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (الصمت الهادئ) لدى عينة التطبيق

ومناقشتها

4-4-8 عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (الولاء) لدى عينة التطبيق ومناقشتها

#### 4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

##### 4-1 المعيار المعتمد في البحث:

بعد أن قامت الباحثة ببناء مقياس الصمت التنظيمي والتحقق من الهدف الأول للبحث في الفصل الثالث، ولكي يتحقق هدف البحث الثاني وهو التعرف على واقع الصمت التنظيمي لعينة البحث ، طبقت الباحثة المقياس على عينة مكونة من (50) مدرساً ومدرسة موزعين على مختلف المدارس المتوسطة والاعدادية والثانوية في محافظة ميسان ، ولتفسير نتائج الدراسة وزعت الباحثة نتائج استجابات العينة وفقاً لمقياس (ليكارت الخماسي) على اعتبار ان الدرجة القصوى تقابل وزناً نسبياً = (100%) ، اذ تم تقسيم المستويات الخمس وفق المعيار المبين في جدول ( 10 ) .

##### جدول ( 10 )

##### المعيار المعتمد في البحث

مستوى الصمت التنظيمي	الوزن النسبي المقابل له	مقياس ليكارت الخماسي
منخفضة جداً	من 20 % فأقل	1 (ابداً)
منخفضة	من 21% - 40%	2 (نادراً)
متوسطة	من 41% - 60%	3 (احياناً)
عالية	من 61% - 80%	4 (غالباً)
عالية جداً	من 81% - 100%	5 (دائماً)

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة ، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى مجالات المقياس ومستوى الفقرات في كل مجال ، وقد حددت الباحثة مستوى المجال حسب المحك المعتمد بالبحث .

2-4 عرض نتائج قيمة (T) المحسوبة بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي

لكل مجال من مقياس الصمت التنظيمي لدى عينة التطبيق :

جدول (11)

يبين قيمة (T) المحسوبة بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لكل مجال من مقياس

الصمت التنظيمي لدى عينة التطبيق

ت	مجالات المقياس	عدد فقرات المجال	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
1	دعم الإدارة العليا	8	24	23.84	2.394	0.473	0.637	غير دال
2	تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية	7	21	20.76	3.479	0.488	0.627	غير دال
3	مخاوف متعلقة بالعمل	7	21	21.08	3.306	0.171	0.865	دال
4	نقص الخبرة (ضعف التجربة)	6	18	17.98	2.045	0.069	0.945	غير دال
5	تخوف المديرين من التغذية العكسية	6	18	17.20	1.278	4.427	*0.000	غير دال
6	فرص الاتصال	6	18	18.04	1.999	0.141	0.888	دال
7	الصمت الهادئ	7	21	21.26	3.200	0.575	0.567	دال
8	الولاء	7	21	21.04	3.307	0.086	0.932	دال
	المقياس ككل	54	162	161.200	15.124	0.374	0.709	غير دال

\* دال إذا كانت درجة (Sig)  $\geq (0.05)$

يتضح من الجدول ( 11 ) أن عدد فقرات المجال (دعم الادارة العليا) (8) فقرات ، وبمتوسط فرضي (24) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (23.84) وبانحراف معياري (2.394) ، اذ كانت قيمة (T) المحسوبة بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (0.473) وبمستوى دلالة (0.637) ، مما يدل على عدم معنويتها بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي عند مستوى دلالة (0.05) .

ويتضح من الجدول اعلاه أن عدد فقرات المجال (تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية) (7) فقرات ، وبمتوسط فرضي (21) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (20.76) وبانحراف معياري (3.479) ، اذ كانت قيمة (T) المحسوبة بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (0.488) وبمستوى دلالة (0.627) ، مما يدل على عدم معنويتها بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي عند مستوى دلالة (0.05) .

يتضح من الجدول اعلاه أن عدد فقرات المجال (مخاوف متعلقة بالعمل) (7) فقرات ، وبمتوسط فرضي (21) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (21.08) وبانحراف معياري (3.306) ، اذ كانت قيمة (T) المحسوبة بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (0.171) وبمستوى دلالة (0.865) ، مما يدل على عدم معنويتها بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي عند مستوى دلالة (0.05) .

يتضح من الجدول اعلاه أن عدد فقرات المجال (نقص الخبرة (ضعف التجربة)) (6) فقرات ، وبمتوسط فرضي (18) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (17.98) وبانحراف معياري (2.045) ، اذ كانت قيمة (T) المحسوبة بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (0.069) وبمستوى دلالة (0.945) ، مما يدل على عدم معنويتها بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي عند مستوى دلالة (0.05) .

يتضح من الجدول اعلاه أن عدد فقرات المجال (تخوف المديرين من التغذية العكسية) (6) فقرات ، وبمتوسط فرضي (18) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (17.20) وبانحراف معياري (1.278) ، اذ كانت قيمة (T) المحسوبة بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (4.427) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى

دلالة (0.05) ، وجد ان المتوسط الفرضي اكبر من المتوسط الحسابي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الفرضي .

ويتضح من الجدول اعلاه أن عدد فقرات المجال (فرص الاتصال) (6) فقرات ، وبمتوسط فرضي (18) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (18.04) وبانحراف معياري (1.999) ، اذ كانت قيمة (T) المحسوبة بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (0.141) وبمستوى دلالة (0.888) ، مما يدل على عدم معنويتها بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي عند مستوى دلالة (0.05) .

ويتضح من الجدول اعلاه أن عدد فقرات المجال (الصمت الهادئ) (7) فقرات ، وبمتوسط فرضي (21) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (21.26) وبانحراف معياري (3.200) ، اذ كانت قيمة (T) المحسوبة بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (0.575) وبمستوى دلالة (0.567) ، مما يدل على عدم معنويتها بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي عند مستوى دلالة (0.05) .

ويتضح من الجدول اعلاه أن عدد فقرات المجال (الولاء) (7) فقرات ، وبمتوسط فرضي (21) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (21.04) وبانحراف معياري (3.307) ، اذ كانت قيمة (T) المحسوبة بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (0.086) وبمستوى دلالة (0.932) ، مما يدل على عدم معنويتها بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي عند مستوى دلالة (0.05) .

ويتضح من الجدول اعلاه أن عدد فقرات مقياس (الصمت التنظيمي) ككل (54) فقرة ، وبمتوسط فرضي (162) فقرة ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (161.200) وبانحراف معياري (15.124) ، اذ كانت قيمة (T) المحسوبة بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (0.374) وبمستوى دلالة (0.709) ، مما يدل على عدم معنويتها بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي عند مستوى دلالة (0.05) لدى عينة البحث في مقياس الصمت التنظيمي .

3-4 عرض نتائج واقع مجالات مقياس الصمت التنظيمي والمقياس ككل لدى  
مدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية ميسان :

جدول ( 12 ) يبين مجموع الاستجابات والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي  
والمستوى والترتيب لمجالات مقياس الصمت التنظيمي والمقياس ككل لدى عينة التطبيق

الترتيب	المستوى	الوزن النسبي	الوسط الحسابي المرجح	مجموع الاستجابات	عدد فقرات المجال	مجالات المقياس	ت
6	متوسط	% 59.60	2.98	1192	8	دعم الادارة العليا	1
7	متوسط	% 59.40	2.97	1038	7	تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية	2
4	متوسط	% 60.02	3.001	1054	7	مخاوف متعلقة بالعمل	3
5	متوسط	% 59.93	2.966	899	6	نقص الخبرة (ضعف التجربة)	4
8	متوسط	% 57.4	2.87	860	6	تخوف المديرين من التغذية العكسية	5
1	متوسط	% 60.14	3.007	902	6	فرص الاتصال	6
3	متوسط	% 60.8	3.04	1063	7	الصمت الهادئ	7
2	متوسط	% 60.12	3.006	1052	7	الولاء	8
	متوسط	% 59.8	2.99	8060	54	المقياس ككل	

يتضح من الجدول ( 12 ) ما يلي :

❖ إنّ مجال (فرص الاتصال) حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (60.14%) ، وهو بمستوى متوسط ، وترى الباحثة إنّ القوة التأثيرية لمدير المدرسة من أهم العوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي وذلك يضاعف توافر فرصة للمشاركة في حل المشكلات ، أو قد يرجع ذلك الى ضعف الشعور بالمسؤولية من قبل بعض مدرسي التربية الرياضية ، وكذلك قلة وضعف فرص التواصل وتبادل المعلومات بين مدرسي التربية الرياضية والإدارة من جهة وبينهم وبين المشرفين من جهة اخرى ، و ضعف الدعم المعنوي والمادي المقدم من قبل الإدارة أو قسم النشاط الرياضي والمدرسي ، " وإنّ فرص الاتصال في المدرسة لاتزال بحاجة الى تحسين وتطوير من حيث ألياتها وطرقها".<sup>(1)</sup>

❖ إنّ مجال (الولاء) حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (60.12%) ، وهو بمستوى متوسط ، وترى الباحثة إنّ مدرسي التربية الرياضية يعتقدون بأنّ التحدث عن مشاكلهم التي يواجهونها خلال العمل قد يتسبب بأثارة المزيد من المشكلات مع الزملاء أو مع الإدارة ويتسبب بلفت انتباه الآخرين تجاه المقصرين وبالتالي احراجهم وألحاق الضرر بهم ، وربما لحرصهم على المحافظة على العلاقات الأخوية مع الزملاء بالمدرسة ، " ويرجع ذلك الى تبني بعض مدرسي التربية الرياضية للسلوكيات الطوعية كمساعدة الزملاء او المدراء والحرص على مصالح المدرسة اكثر من المصلحة الشخصية ، أو الحرج من التحدث حول المشكلات المدرسية خوفا من ردود فعل الإدارة " .<sup>(2)</sup>

❖ إنّ مجال (الصمت الهادئ) حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (60.8%) ، وهو بمستوى متوسط ، وترى الباحثة إنّ مدرسي التربية الرياضية يعتقدون بأنّ نقل الأخبار السلبية عن ما يحدث خلال العمل ليس من شأنه ان يغير شيء وقد يتسبب في أثارة المزيد من المشكلات مع الزملاء أو الإدارة ، وكذلك أن بعض مديري المدارس لا يحبذون الاستماع الى مثل هذه الأخبار لأعتقادهم بعدم أهميتها مما يجعلهم يميلون الى عدم تمرير مثل هكذا أخبار ومعلومات الى الإدارة ، " كما ان اهم دوافع الصمت التنظيمي تتمثل في القيادة

(1) موسى مساعد محمد العرياني : واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من

وجهة نظرهم ، (مجلة كلية التربية ، العدد 3 ، المجلد 168) 2016م ، ص888

(2) موسى مساعد محمد العرياني : المصدر السابق ، ص877.

التعسفية والاعتقاد بان التعبير عن الرأي من العبثية التي لا طائل منها وجمود الهيكل التنظيمي والخوف من الانعزال " (1).

❖ إنّ مجال (مخاوف متعلقة بالعمل) حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (60.02%) ، وهو بمستوى متوسط ، وترى الباحثة إنّ مدرسي التربية الرياضية يعتقدون بعدم وجود الدعم الكافي والمساندة للأخبار عن المشاكل وبأن أي زميل يخبر عن المشاكل سينظر إليه بأنه مثير للمشاكل داخل المدرسة وكثير الشكوى والتذمر عند زيادة متاعب العمل ، مع خوفهم من التعرض الى المساءلة والعقاب بتغيير مكان العمل والنقل الى مدراس أخرى والخوف من ردود أفعال الإدارة وكذلك " الاعتقاد بمعرفة المديرين بالوضع الراهن مما يقودهم الى الافتراض بأن المديرين سيتلقون اقتراحاتهم على انها نقد شخصي " (2).

❖ إنّ مجال (نقص الخبرة (ضعف التجربة)) حصل على المرتبة الخامسة بوزن نسبي (59.93%) ، وهو بمستوى متوسط ، وترى الباحثة إنّ تفاوت الخبرة بين مدرسي التربية الرياضية يمكن أن يعد احد مسببات الصمت التنظيمي لديهم فمثلا أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات) قد يتسبب في ضعف الثقة والعلاقات المتبادلة بينه وبين الادارة ، أو عدم ألامامهم باللوائح والأنظمة الإدارية المتعلقة بقضايا الدروس فيرون أن آرائهم قد ترفض او تتجاهل وأن مشاكل وقضايا الدروس ليست من اختصاصهم وهي من اختصاص المدير ، بعكس أصحاب الخبرة (10 سنوات فأكثر) الذين يمارسون سلوك التعبير بسبب خبراتهم الكبيرة في مجال التعليم ، وكذلك " أن بعض مديري المدارس يعد نفسه الأكثر معرفة بمتطلبات العمل بقضايا المدرسة فيعمل على الحد من اراء بعض المدرسين والمعلومات المقدمة اليه وللثقافة السائدة في المدارس دور بارز في دعم هذا التوجه " (3).

❖ إنّ مجال (دعم الادارة العليا) حصل على المرتبة السادسة بوزن نسبي (59.60%) ، وهو بمستوى متوسط ، وترى الباحثة أن ضعف الدعم والمساندة الكافية من قبل الإدارة التعليمية

(1) Morrison , Milliken & Hewlin : مصدر سبق ذكره : 2003 , p 486

(2) Detert, James R;Edmondson, Amy C, (2011) , Implicit Voice Theories : **Taken For Granted Rules Of Self Sensorship At Work** , Academy of Mangement Journal (54), p461.

(3)Yildiz, Ebru, (2013), "Enigma of Silence in Organizations: What HappensTo Whomand why", Beykent Universitesi Sosyal Bilimler , (6). (2), p 36.



أو من قبل الأشراف بالشكل الذي يضمن مشاركة مدرسي التربية الرياضية والادلاء بأرائهم دون خوف أو استسلام ، وذلك بسبب " مركزية الإدارة ، وضعف تفويض الصلاحيات ، وقلة الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين " ، وكذلك غياب الدعم الكافي لدروس التربية الرياضية وإقامة البطولات والمهرجات المدرسية وان ذلك يتطلب بيئة مناسبة تشجعهم على ذلك ؛ مما يجعل بعضهم يعتادون على عدم أهمية آرائهم عند بعض المدراء وبأنها لن تغير من الامر شيئاً". (1)

❖ إنَّ مجال (تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية) حصل على المرتبة السابعة بوزن نسبي (59.40%) ، وهو بمستوى متوسط ، وترى الباحثة إنَّ الإدارة التعليمية قد تسهم في نشوء مناخ الصمت من خلال الممارسات المختلفة مقصودة كانت أو غير مقصودة والتي قد ينجم عنها تصنيف أصحاب وجهات النظر المخالفة بانهم صانعو مشكلات ، لذا فان بعض مدرسي التربية الرياضية يخشون من ردود أفعال مدراءهم في حال تقديمهم معلومات تخص العمل في المدرسة لو تم مناقشتها فيما يخص عملهم وما يقومون به ، وكذلك عدم تقبل بعض المديرين للانتقادات الخاصة بالإدارة ، أي بمعنى " أن الإدارة قد تمارس نهجا أداريا يقلل من أبداء وجهات النظر ، مما يؤدي الى نوع من الصمت لتجنب الخلافات والصراعات مع الإدارة " . (2)

❖ إنَّ مجال (تخوف المديرين من التغذية العكسية) حصل على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (57.4%) ، وهو بمستوى متوسط ، وترى الباحثة إنَّ بعض مدراء المدارس يحاولون تجنب تلقي تغذية عكسية من قبل أعضاء التدريس (المدرسين) ويصرفون النظر عنها بوصفها غير دقيقة ؛ " أعتقاداً منهم بأن المعلومات أو المقترحات الواردة من مدرسي التربية الرياضية من شأنها أن تنتقص من مكانتهم ، والتشكيك بمصداقية المعلومات السلبية المقدمة من قبل المدرسين لكون ان المدير المسؤول الإداري الأول في المدرسة والأكثر معرفة بمتطلبات العمل المدرسي " . (3)

(1) Hester, C., (2002), Risk," error and blame in organizational : A communication Approach". Corporate communication An International Journal ,.(7).(4) , p 43.

(2) علي صالح القرني : مصدر سبق ذكره ، ص 341.

(3) أحمد عبد السلام سليم : مصدر سبق ذكره ، ص 475.

❖ وإنّ مقياس (الصمت التنظيمي ككل) حصل على وزن نسبي (59.8%) ، وهو بمستوى متوسط ، وترى الباحثة إنّ سلوك الصمت التنظيمي لدى مدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية ميسان يمكن أن يعود لعدة أسباب مختلفة منها ما تم ذكره من اسباب في مستوى الابعاد ، ومنها ما قد تكون أسباب ادارية وتنظيمية تتعلق بسوء الإدارة المدرسية حيث ان بعض مديري المدارس لا يعطون فرصة لمدرسي التربية الرياضية للمشاركة في حل بعض المشكلات وقضايا المدرسة وأيجاد حلول لها ، ورغبة بعض مديري المدارس الى فرض سيطرتهم في المدرسة وإساءة استخدام السلطة من خلال الاستغلال غير الجيد للأنظمة والقوانين المنظمة للعمل المدرسي ، وكذلك ضعف الدعم المعنوي والمادي المقدم لمدرسي التربية الرياضية على مختلف المستويات ، أو قد تكون أسباب شخصية وفردية تتعلق بمدرسي التربية الرياضية كاعتقاد بعضهم بأن آرائهم ومقترحاتهم لن تغير من الامر شيء حتى لو تم الادلاء بها ، و اذا ما تم الادلاء بها فإنه لن يتم الاخذ بها ، أو أنها قد تكون ذات نتائج عكسية تضر بمصلحة العمل في المدرسة ، كما ان بعضهم قد يلجئ الى حجب بعض المعلومات حفاظا على الصلة بينه وبين الزملاء ولتجنب ردود الفعل السلبية للإدارة إذا ما تم مناقشتها معهم مما يؤدي الى كبت سلوك التعبير وشيوع حالة من الصمت والسلبية واللامبالاة تجاه ما يجري في المؤسسة.(1)

(1) أحمد عبد السلام سليم : المصدر السابق ، ص 476.

4-4 عرض وتحليل نتائج فقرات مجالات مقياس الصمت التنظيمي لدى عينة التطبيق ومناقشتها :

4-4-1 عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (دعم الإدارة العليا) لدى عينة التطبيق ومناقشتها :

جدول ( 13 ) يبين مجموع الاستجابات والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (دعم الإدارة العليا)

الترتيب	مستوى الفقرة	الوزن النسبي	الوسط الحسابي المرجح	مجموع الاستجابات	الفقرات	ت
4	متوسط	60 %	3.00	150	تثمن أدارتي الاعمال والنشاطات التي أقوم بها.	1
5	متوسط	58.40 %	2.92	146	تؤكد أدارتي على أهمية الوظيفة التي أقوم بها.	2
7	متوسط	56 %	2.80	140	تسمح أدارتي للمدرسين بطرح آراءهم ومقترحاتهم بحرية ومناقشتها بجدية معهم.	3
8	متوسط	55.60 %	2.78	139	هناك دعم للأنشطة والبطولات الرياضية من قبل قسم النشاط الرياضي والمدرسي.	4
1	عالية	65.60 %	3.28	164	مديرية التربية دورها مقتصر على تنفيذ التعليمات فقط.	5
3	عالية	61.20 %	3.06	153	قسم النشاط الرياضي والمدرسي يهتم بتشجيع مدرسين التربية الرياضية على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بشأن جوانب عملهم.	6

6	متوسط	58.00 %	2.90	145	قسم الأشراف الاختصاص جاد في مناقشة اراء ومقترحات مدرسين التربية الرياضية .	7
2	عالية	62 %	3.10	155	إدارة مديرية التربية تعبر عن شكرها لمدرسين التربية الرياضية عند تقديمهم اراء ومقترحات مفيدة في العمل.	8
	متوسط	59.60 %	2.98	1192	الدرجة الكلية للمجال	

يتضح من الجدول ( 13 ) أن فقرات مجال (دعم الادارة العليا) والبالغ عددها (8) فقرات تباينت الإجابات فيها ، إذ أن الفقرات (5,6,8) حازت على مستوى عالي من الصمت التنظيمي ، وترى الباحثة إن ضعف الدعم والمساندة وغلبة النمط المركزي في القرار ، ومركزية السلطة لدى الإدارة التعليمية ، وضعف أدراك الإدارة التعليمية لأهمية مشاركة مدرسي التربية الرياضية في طرح الأفكار التي من شأنها تحسين العمل المدرسي سبباً لذلك ، ومن ثم فإن ذلك يولد أقتناعاً لديهم بأن دورهم ينحصر في تنفيذ الأوامر فقط ، وبعبارة أخرى فإن دعم الإدارة العليا لهم وإيلاء حصة التربية الرياضية أهمية ستزيد من فاعلية مدرس التربية الرياضية وكذلك تعمل على خلق روح المنافسة والأبداع وتجعله حافظاً لهم في أبداء آرائهم ومقترحاتهم في تطوير الرياضة المدرسية ، كما ان الفقرات (1,2,3,4,7) حازت على مستوى متوسط من الصمت التنظيمي وتعزو الباحثة سبب ذلك الى "عدم وجود جدية من قبل الإدارة العليا في مناقشة ما قد يتم تقديمه من معلومات تخص العمل وقضايا المدرسة من قبل مدرسي التربية الرياضية ، والتركيز على تنفيذ التعليمات فقط مع عدم الاخذ بآراء الموظفين وتوظيفها بما يخدم مصلحة العملية التعليمية".<sup>(1)</sup>

(1) موسى مساعد محمد العرياني : مصدر سبق ذكره ، ص833.

4-4-2 عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية) لدى عينة التطبيق ومناقشتها :

جدول ( 14 ) يبين مجموع الاستجابات والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية)

ت	الفقرات	مجموع الاستجابات	الوسط الحسابي المرجح	الوزن النسبي	مستوى الفقرة	الترتيب
1	أشعر بالخوف والتردد من ابلاغ مديري عن المشاكل التي أواجهها في العمل.	143	2.86	% 57.2	متوسط	6
2	لا أميل الى التحدث عن ظروف العمل السلبية لخوفي من التعرض للمساءلة.	127	2.54	% 50.8	متوسط	7
3	أفضل أن أبقى صامت لتجنب الخلافات والصراعات مع الإدارة والأشراف.	163	3.26	% 65.2	عالية	1
4	أفضل أن أبقى صامتا خوفا من ان أخسر علاقاتي مع الزملاء.	153	3.06	% 61.2	عالية	3
5	أعتبر الانصياع لأوامر الإدارة ذات فائدة وجدوى لأداء مهام العمل بكفاءة وفاعلية.	146	2.92	% 58.4	متوسط	5
6	اندفع ذاتيا لأنجاز الواجبات الموكلة الي من قبل الإدارة بكل دقة وأتقن خوفا من ردود أفعال مديري .	152	3.04	% 60.8	متوسط	4
7	احترم جميع أوامر وارشادات وتوجيهات الإدارة في العمل.	154	3.08	% 61.6	عالية	2

	متوسط	59.40 %	2.97	1038	الدرجة الكلية للمجال
--	-------	---------	------	------	----------------------

يتضح من الجدول ( 14 ) أن فقرات مجال (تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية) والبالغ عددها (7) فقرات قد تباينت الإجابات فيها ، إذ أن الفقرات (3,4,7) حازت على مستوى عالي من الصمت التنظيمي وترى الباحثة إن هناك " اعتبارات معينة تعزز سلوك الصمت التنظيمي تمارسها الإدارة العليا على موظفيها منها حرص الإدارة على سمعتها لذا فهي تحاول ولو بشكل غير مباشر الإيحاء لموظفيها بعدم رغبتها في تلقي الشكاوي او الإبلاغ عن المخالفات أو الممارسات غير المشروعة " ، لذا فأن اغلب مدرسي التربية الرياضية يميلون الى سلوك الصمت التنظيمي لتجنب الخلافات والصراعات مع الإدارة وحفاظا على الصلة بينهم وبين الزملاء ، كما ان الفقرات (1,2,5,6) حازت على مستوى متوسط من الصمت التنظيمي وتعزو الباحثة سبب ذلك الى ان مدرسي التربية الرياضية يميلون الى عدم تمرير الاخبار السلبية للإدارة خوفا من ردوم الفعل السلبية لمدراءهم أو تعرضهم للمساءلة ، واعتقادهم بأن التحدث عن مشاكل العمل قد يسبب المزيد من المشاكل. (1)

#### 4-4-3 عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (مخاوف متعلقة بالعمل) لدى عينة التطبيق ومناقشتها :

جدول ( 15 ) يبين مجموع الاستجابات والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (مخاوف متعلقة بالعمل)

ت	الفقرات	مجموع الاستجابات	الوسط الحسابي المرجح	الوزن النسبي	مستوى الفقرة	الترتيب
1	الخوف من تغيير مكان عملي يجعلني أصمت عما أراه.	141	2.82	56.4 %	متوسط	7

3	عالية	% 61.2	3.06	153	أعتقد أن أي زميل يخبر عن المشاكل سوف يعامل بسوء وينظر له كمثير للمشاكل.	2
2	عالية	% 62	3.1	155	الخوف من العقوبة والمساءلة يجعلني صامتا.	3
1	عالية	% 64	3.2	160	الخوف من حرمانني من التمتع بحقوقتي بالعمل كالأجازات يجعلني صامتا.	4
6	متوسط	% 57.6	2.88	144	في حال تكلمي بصراحة سوف تزداد أعباء عملي أكثر.	5
4	متوسط	% 60.4	3.02	151	الخوف من الوقوع بالمشاكل مع مديري والزملاء يجعلني صامتا.	6
5	متوسط	% 60	3	150	الخوف من الوقوع بالمشاكل مع مديري والزملاء يجعلني صامتا.	7
	متوسط	60.02 %	3.001	1054	الدرجة الكلية للمجال	

يتضح من الجدول ( 15 ) أن فقرات مجال (مخاوف متعلقة بالعمل) والبالغ عددها (7) فقرات وتباينت الإجابات فيها ، إذ أن الفقرات (2,3,4) حازت على مستوى عالي من الصمت التنظيمي وترى الباحثة أن بعض مدرء المدارس قد يغلب عليهم الصرامة في استخدام السلطة الرسمية والذي قد يظهر من خلال العديد من الممارسات السلوكية ، كذلك خوف بعض مدرسي التربية الرياضية من " أبداء آراءهم المتعلقة بمشكلات العمل المدرسي أو تقديم مقترحات للتطوير لأسباب قد تكون متعلقة بمصيرهم الوظيفي مثل التعرض للمساءلة والعقاب كتغيير مكان العمل ولكيلا يكونوا محط انظار الإدارة التعليمية " ، كما ان الفقرات (1,5,6,7) حازت على مستوى متوسط من الصمت التنظيمي وتعزو الباحثة سبب ذلك الى الخوف من الوقوع بالمشاكل مع الإدارة وبالتالي

حرمانهم من التمتع بالإجازات او اثارة الخلافات مع الزملاء ، وكذلك اعتقادهم بأن ذلك سيزيد من أعباء ومشاكل العمل دون جدوى.(1)

#### 4-4-4 عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (نقص الخبرة (ضعف التجربة)) لدى عينة التطبيق ومناقشتها :

جدول (16) يبين مجموع الاستجابات والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (نقص الخبرة (ضعف التجربة))

الترتيب	مستوى الفقرة	الوزن النسبي	الوسط الحسابي المرجح	مجموع الاستجابات	الفقرات	ت
5	متوسط	% 57.6	2.88	144	أقلق من عدم أملاكى الخبرة الكافية للتحديث عن مشكلات وقضايا الدروس.	1
3	متوسط	% 60.4	3.02	151	أعتقد ان مشاكل وقضايا الدروس هي من اختصاص المدير وليس من اختصاص المدرس.	2
1	عالية	% 62.8	3.14	157	أعتقد أن ارائي ومقترحاتي غير مهمة لأنني في موقع وظيفي منخفض.	3
2	عالية	% 62.4	3.12	156	قلة الخبرة تمنعني من المشاركة بأرائي ومقترحاتي داخل الادارة.	4
6	متوسط	% 56.8	2.84	142	أعتقد بان أرائي ومقترحاتي لن تغير من الأمر شيء لذلك أفضل الصمت .	5
4	متوسط	% 59.6	2.98	149	لا يحبذ مديري الاستماع الى الآراء والافكار المتعلقة بالعمل لاعتقاده بعدم أهمية عملي.	6

(1) Milliken, FJ and Morrison, EW, Hewlin : مصدر سبق ذكره , P 1462.



	متوسط	59.93 %	2.996	899	الدرجة الكلية للمجال
--	-------	---------	-------	-----	----------------------

يتضح من الجدول ( 16 ) أن فقرات مجال (نقص الخبرة (ضعف التجربة)) والبالغ عددها (6) فقرات وتباينت الإجابات فيها ، إذ أن الفقرتين (3,4) حازت على مستوى عالي من الصمت التنظيمي وترى الباحثة أن ذلك قد يعود لأسباب تتعلق بخبرة مدرس التربية الرياضية في التعامل مع مشكلات العمل حيث ان توفر المؤهلات العلمية لدى مدرسي التربية الرياضية ليس كافيا ما لم يعزز بالتجربة (الخبرة) في كيفية التعامل مع ظروف ومحيط العمل وخاصة مع الإدارة المدرسية وقسم الأشراف وبالخصوص المشرفون ، وكذلك " اعتقادهم بان آراءهم غير مهمة ولن يتم الأخذ بها لأنهم في موقع وظيفي منخفض " ، كما ان الفقرات (1,2,5,6) حازت على مستوى متوسط من الصمت التنظيمي وتعزو الباحثة سبب ذلك الى إنّ بعض مديري المدارس لا يحبذون الاستماع الى الآراء المتعلقة بالإدارة لكون ان المدير اكثر معرفة بالقضايا الإدارية من المدرس واعتقاد بعضهم بعدم أهمية عمل مدرسي التربية الرياضية في المدرسة . (1)

#### 4-4-5 عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (تخوف المديرين من التغذية العكسية) لدى عينة التطبيق ومناقشتها :

جدول ( 17 ) يبين مجموع الاستجابات والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (تخوف المديرين من التغذية العكسية)

ت	الفقرات	مجموع الاستجابات	الوسط الحسابي المرجح	الوزن النسبي	مستوى الفقرة	الترتيب
1	مديري لا يحبذ الاستماع الى الانتقادات المتعلقة بأدائه في الإدارة.	136	2.72	54.4 %	متوسط	5
2	أخشى أن يغضب مديري عندما أخبره بحدوث مشكلة تواجهني خلال الدرس.	133	2.66	53.2 %	متوسط	6

3	متوسط	58 %	2.9	145	يعتبر مديري أن أي أنتقاد موجه لأسلوبه في العمل تحديا واستفزاز له.	3
4	متوسط	57.2 %	2.86	143	أعتقد أن تقديمي أي معلومات غير سارة عن العمل قد يلحق الضرر بي .	4
1	متوسط	60.8 %	3.04	152	يهتم مديري بأية معلومات سلبية عن أدائه ترد إليه من رؤسائه ولكنه لا يهتم اذا وردت من مرؤوسيه.	5
2	متوسط	60.4 %	3.02	151	يحاول مديري حماية نفسه من الانتقادات من خلال عدم السماح بأي وجهات نظر مخالفة لرأيه .	6
	متوسط	57.4 %	2.87	860	الدرجة الكلية للمجال	

يتضح من الجدول ( 17 ) أن فقرات مجال (تخوف المديرين من التغذية العكسية) والبالغ عددها (6) فقرات وتقاربت الإجابات فيها ، إذ أن جميع الفقرات (1,2,3,4,5,6) حازت على مستوى متوسط من الصمت التنظيمي وترى الباحثة إن بعض مديري المدارس قد يلجئ الى الحد من تلقي اراء ومقترحات من مدرسيهم ويمكن أن يعود سبب ذلك إلى خوف مديري المدارس من " تلقي عقوبات بشكل مباشر أو غير مباشر من الإدارة العليا نتيجة قيامهم بالإبلاغ عن الممارسات غير السليمة واعتبارهم صانعي مشاكل تنظيمية " ، والذي من شأنه ان يؤثر في سير العملية التعليمية في المدرسة ، وكذلك ضعف وعي المديرين بدور مدرسي التربية الرياضية في المدرسة وأن دورهم يقتصر على النواحي التدريسية فقط وتنفيذ ما يصدر لهم من تعليمات لذا فأن وجهة نظرهم غير مهمة ولا تصب في مصلحة العمل ويعود ذلك الى خوفهم على مناصبهم ومكانتهم داخل المدرسة وخارجها ومن ثم تجنب النقد حتى لو كان هادفا . (1)

4-4-6 عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (فرص الاتصال) لدى عينة التطبيق ومناقشتها :

جدول ( 18 ) يبين مجموع الاستجابات والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (فرص الاتصال)

الترتيب	مستوى الفقرة	الوزن النسبي	الوسط الحسابي المرجح	مجموع الاستجابات	الفقرات	ت
1	عالية	% 62.4	3.12	156	يهيبء مديري جو مريح للمدرسين بعيدا عن ضغوط العمل والتوتر النفسي خلال الاجتماعات.	1
3	متوسط	% 60.8	3.04	152	يوجد أهتمام من قبل وزارة التربية بتنفيذ درس التربية الرياضية داخل المدارس .	2
2	عالية	% 61.2	3.06	153	يقرأ مديري ما يعرض عليه من تقارير وشكاوي واقتراحات ويعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.	3
4	متوسط	% 59.6	2.98	149	أكتب خطة درس التربية الرياضية عن كافة نشاطاتي الصفية واللاصفية.	4
5	متوسط	% 58.8	2.94	147	يشعر مديري المدرسين بأهمية ما يقوله لهم اثناء حديثه معهم خلال الاجتماعات.	5
6	متوسط	% 58	2.9	145	يفسح مديري المجال أمام مدرسين التربية الرياضية للاستيضاح عن ما يحتاجونه في عملهم.	6
	متوسط	% 60.14	3.007	902	الدرجة الكلية للمجال	

يتضح من الجدول ( 18 ) أن فقرات مجال (فرص الاتصال) والبالغ عددها (6) فقرات تباينت الإجابات فيها إذ أن الفقرتين (3,1) حازت على مستوى عالي من الصمت التنظيمي وترى الباحثة إن قلة فرص التواصل بين مدرسي التربية الرياضية والإدارة يمكن أن تكون سبباً لضعف التواصل بينهم وبين الإدارة مما يؤدي لخلق نوع من الصمت التنظيمي لديهم ، وكذلك ان بعض مديري المدارس لا يعطون فرصة لمدرسي التربية الرياضية للمشاركة بأرائهم ومقترحاتهم خلال العمل ، كما ان الفقرات (2,4,5,6) حازت على مستوى متوسط من الصمت التنظيمي وتعزو الباحثة سبب ذلك الى أن مدرسي التربية الرياضية " يدركون أهمية العمل الذي يقومون به والتزامهم بكافة نشاطاتهم تجاه الإدارة " مثل كتابة خطة درس عن كافة نشاطاتهم الصفية واللاصفية وحضور الاجتماعات الخاصة بالإدارة على الرغم من عدم فسح المجال لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم أو حتى الحديث عن ما يواجهونه من معوقات خلال عملهم خلال هذه الاجتماعات. (1)

#### 4-4-7 عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (الصمت الهادئ) لدى عينة التطبيق ومناقشتها:

جدول ( 19 ) يبين مجموع الاستجابات والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (الصمت الهادئ)

ت	الفقرات	مجموع الاستجابات	الوسط الحسابي المرجح	الوزن النسبي	مستوى الفقرة	الترتيب
1	أعتقد ان مديري لا يحبذ سماع الاخبار السيئة لذلك افضل الصمت.	160	3.20	64 %	عالية	2
2	أعتقد ان نقلي للأخبار السلبية خلال العمل سيثير الكثير من المشاكل مع الاخرين.	147	2.94	58.80 %	متوسط	5
3	أفضل نقل الاخبار الجيدة اكثر من الاخبار السيئة عن ما يواجهني من صعوبات خلال عملي.	162	3.24	64.80 %	عالية	1

6	متوسطة	58 %	2.90	145	أعمل على تذكير الإدارة بضرورة وضع عدد حصص التربية الرياضية حسب عدد الحصص في الجدول.	4
4	متوسط	60.80 %	3.04	152	أن سماعي النصائح من الإدارة يجعلني لا أتحدث عن ما أراه من مشاكل.	5
3	عالية	61.20 %	3.06	153	أشعر دائماً بأنه سيتم معاقبتي إذا ما قمت بالتحدث عن ما يواجهني من صعوبات.	6
7	متوسطة	57.60 %	2.88	144	يميل مديري الى أسلوب العقاب في حال تحدثت المدرس عن سلبيات العملية التعليمية .	7
	متوسط	60.8 %	3.04	1063	الدرجة الكلية للمجال	

يتضح من الجدول ( 19) أن فقرات مجال (الصمت الهادئ) والبالغ عددها (7) فقرات وتباينت الإجابات فيها إذ أن الفقرات (3,4,7) حازت على مستوى عالي من الصمت التنظيمي وترى الباحثة أن تمرير الاخبار والمعلومات السلبية سيثير الكثير من المشاكل والخلافات مع الإدارة والزملاء بالإضافة الى عدم تقبل بعض المدراء اسلوب الانتقاد لعمله مما يجعل بعضهم يميل الى تجنب نقل سلبيات العمل الى الإدارة ، كما ان الفقرات (1,2,5,6) حازت على مستوى متوسط من الصمت التنظيمي وتعزو الباحثة سبب ذلك الى أن بعض مدرسي التربية الرياضية " يميل الى الالتزام بتعليمات وتوجيهات الإدارة خوفا من ردود الفعل السلبية أو التعرض للمسائلة والعقاب وتجنب الخلافات مع الإدارة " (1).

4-4-8 عرض وتحليل نتائج فقرات مجال (الولاء) لدى عينة التطبيق ومناقشتها :

جدول ( 20 ) يبين مجموع الاستجابات والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (الولاء)

الترتيب	مستوى الفقرة	الوزن النسبي	الوسط الحسابي المرجح	مجموع الاستجابات	الفقرات	ت
1	عالية	% 62.80	3.14	157	أميل دائما الى الصمت حفاظا على سمعة مدرستي.	1
3	متوسط	% 60.40	3.02	151	أعتقد ان التحدث عن سلبيات العمل يؤدي الى تشويه سمعة المدرسين.	2
2	عالية	% 61.60	3.08	154	المطالبة بعدد الحصص الخاصة بدرس التربية الرياضية يتحمله المدرس .	3
6	متوسط	% 58.80	2.94	147	المشاركة في النشاطات اللاصفية جزء من عملي .	4
5	متوسط	% 59.60	2.98	149	السعي للمشاركة في البطولات الرياضية والمهرجانات المدرسية أتحملة لوحدني .	5
4	متوسط	% 60	3.00	150	الزميل الذي يبلغ عن المشاكل ينظر اليه على أنه قليل الولاء .	6
7	متوسط	% 57.60	2.88	144	أرغب دائما في تقديم المساعدة والاستعداد لدعم الإدارة في العمل.	7
	متوسط	% 60.12	3.006	1052	الدرجة الكلية للمجال	

يتضح من الجدول ( 20 ) أن فقرات مجال (الولاء) والبالغ عددها (7) فقرات وتباينت الإجابات فيها إذ أن الفقرتين (1,3) حازت على مستوى عالي من الصمت التنظيمي ، وترى الباحثة إن التحدث عن سلبيات العمل في المدرسة قد يلحق الضرر بسمعة المدرسة والمدرسين دون جدوى وكذلك التزامهم بالتقيد بالأنظمة والقوانين الخاصة بالمدرسة مثل عدم التحدث عن وقت وعدد حصص الدروس في جدول الحصص ، كما ان الفقرات (2,5,4,6,7) حازت على مستوى متوسط من الصمت التنظيمي وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى إنّ مدرسي التربية الرياضية يعتقدون بأن " التحدث عن ما يتعلق بمشكلات وقضايا المدرسة قد يتسبب بأثارة المزيد من المشكلات مع الزملاء أو مع الإدارة ويتسبب بلفت أُنْتباه الآخرين تجاه المقصرين وبالتالي احراجهم وألحاق الضرر بهم واتهامهم بقلة الولاء " ، وكذلك فأن بعضهم يميل الى أظهار جانب الاستعداد بتقديم المساعدة للإدارة.(1)

# **الفصل الخامس**

5- الاستنتاجات والتوصيات

1-5 الاستنتاجات

2-5 التوصيات



## 5- الاستنتاجات والتوصيات:

### 5-1 الاستنتاجات :

بعد استكمال إجراءات بناء المقياس وتطبيقه على عينة الدراسة توصلت الباحثة الى الاستنتاجات

التالية :

1. أن مقياس الصمت التنظيمي الذي تم بناءه صالح لقياس سلوك الصمت التنظيمي لدى

عينة الدراسة.

2. توفر متغير الصمت التنظيمي ومجالاته ( ضعف دعم الإدارة العليا ، تخوف المرؤوسين

من ردود الفعل السلبية ، مخاوف متعلقة بالعمل ، نقص الخبرة (ضعف التجربة) ، تخوف

المديرين من التغذية العكسية ، فرص الاتصال ، الصمت الهادئ ، الولاء) بمستوى

متوسط لدى مدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية ميسان وهذا مؤشر جيد يؤكد وجود

نسبة قليلة من الصمت التنظيمي لديهم.

3. أن توفر الصمت التنظيمي في المؤسسات التعليمية (المدارس) يسهم في تدني السلوك

التنظيمي الايجابي لدى مدرسين التربية الرياضية الامر الذي يؤثر سلباً على عملهم.

4. ان وجود ظاهرة الصمت التنظيمي لدى مدرسي التربية الرياضية قد يعود لأسباب خاصة

ومتعلقة بمدرسي التربية الرياضية وليس فقط للعلاقة التنظيمية بين المدرس والأدارة أو

المشرف التربوي.

5. وجود تفاوت في أستجابات العينة على مقياس الصمت التنظيمي حيث أظهرت إن بعضهم

لديه مشكلات في المجالات (دعم الإدارة العليا ، مخاوف متعلقة بالعمل ، الصمت الهادئ

، والولاء) وبعضهم ليس لديه مشكلات في المجالات ( تخوف المرؤوسين من ردود الفعل

السلبية ، نقص الخبرة ( ضعف التجربة ) ، تخوف المديرين من التغذية العكسية ، فرص

الاتصال).

2-5 التوصيات :

من خلال ما أستنتجته الباحثة من هذه الدراسة توصي بما يلي :

1. اعتماد المقياس الحالي للتعرف على سلوك الصمت التنظيمي لدى مدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية ميسان ، لأنه أجري بناءه وفق الأسس العلمية السليمة.
2. تمكين مدرسي التربية الرياضية بما يتناسب مع مهامهم، وأعطائهم المزيد من الحرية في العمل ، ومنحهم الثقة في التصرف ، وصلاحيات اتخاذ القرار، والاستماع الى آرائهم وأفكارهم وذلك لما لهم من دور كبير داخل المدرسة ، مما سيسهم في الحد من سلوك الصمت التنظيمي لديهم بشكل أكبر.
3. الاهتمام بتطوير مناخ ملائم لمناقشة قضايا ومشكلات الدروس لكسر سلوك الصمت التنظيمي في المؤسسات التعليمية .
4. استخدام أساليب وبرامج متنوعة في تطوير قدرات مدرسي التربية الرياضية داخل مدارسهم وحثهم على طرح آرائهم وأفكارهم بحرية أمام مدراءهم ومشرفيهم عن ما يواجهونه من مشكلات خلال عملهم للحد من سلوك الصمت التنظيمي لديهم.
5. التركيز على دعم مدرسي التربية الرياضية ودرس التربية الرياضية بشكل أكبر ، لما لهم من دور أساسي داخل المدرسة في صقل مواهب الفئات العمرية وتطوير الرياضة المدرسية.
6. السعي الجاد على الانفتاح الإداري بين المدارس وقسم النشاط الرياضي والمدرسي وتوفير الدعم اللازم للأنشطة اللاصفية.
7. إشاعة الثقافة التنظيمية لدى مدرسي التربية الرياضية عند إقامة الاجتماعات والندوات الدورية لهم سواء على صعيد الإدارة من قبل المشرفين خلال زيارتهم للمدارس ولقائهم بمدرسي التربية الرياضية أو على صعيد قسم النشاط الرياضي والمدرسي ، وحثهم على إبداء آرائهم وأفكارهم ، والأطلاع على ما يواجهه مدرسي التربية الرياضية من مشكلات ومعوقات خلال عملهم.

المصادر

المصادر العربية :

- القران الكريم
- أمال ياسين المجالي : أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات ، دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية ، الأردن ، 2007م .
- أميرة حنا مرقس : بناء وتقنين مقياس الاحتراق النفسي لدى لاعبي كرة اليد، جامعة بغداد، كلية التربية الرياضية، رسالة ماجستير، 2001م.
- أبتسام عبد الرحمن حلواني : التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، جامعة الملك عبد العزيز ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2009 م .
- أحمد عبد السلام سليم : سلوك الصمت التنظيمي ، دراسة مقارنة بين شركات قطاع الأعمال العام والخاص في مصر ، ( المجلة العلمية للأقتصاد والتجارة ، المجلد 3 ، العدد 67 )، 2012م.
- أحمد الجهني : القيادة والإدارة المدرسية في القرن 21 ، ط1 ، دار قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2013م .
- أحمد سيد مصطفى : المدير ومهاراته السلوكية ، ط1 ، القاهرة ، مصر ، 2005م .
- أحمد عودة و فتحي ملكاوي : أساسيات البحث العلمي ، ط2 ، مكتبة الكناني ، الاردن ، 1993م.
- أسماعيل دياب : الإدارة المدرسية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، ط 1 ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، 2001م .
- اللجنة الوطنية للمناهج : الوثيقة المرافقة لمنهاج السنة الرابعة متوسط ، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية ، الجزائر ، 2005 م .
- خالد الزعبي : أثر توافر مهارات الاتصال والوسائل غير اللفظية على فاعلية الاتصال الإداري في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك ، (مجلة دراسات ، العدد 2) ، الأردن ، 2005م.

- رامي محمد الختاتنة : أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الأردن ، 2009م
- ريتشارد ببلي : دليل تدريس التربية الرياضية في المدارس ، ط1 ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001م .
- زكريا محمود واخرون : مبادئ التقويم والقياس في التربية ، عمان ، مكتبة دار الثقافة والنشر ، 1999 م .
- زينب عبد الرزاق عبود وحسين ظفر ناصر : أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين ، (مجلة جامعة بابل ، العلوم الصرفة والتطبيقية ، العدد 1 ، المجلد 24 )، 2016م .
- سرمد غانم صالح وسندية مروان سلطان الحيايلى : العلاقة بين نفخ الصفاة والصمت التنظيمي ؛ دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي جامعة الموصل ، جامعة الموصل ، (مجلة تنمية الرافدين ، العدد 109 ، المجلد 34) ، 2012 م .
- شعيل بن بخيت المطرفي : الأختراب الوظيفي وعلاقته بالأداء ، دراسة مسحية على العاملين بأدارة الجوازات في منطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأدارة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2005م .
- صالح علي القرني : محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمغرافية ، جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية ، (مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد 22 ، العدد 96) ، 2015 م .
- صالح أرشد العقيلي و سامر محمد الشايب : التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج (Spss) ( ط1 ، دار الشروق للنشر ، عمان ، 1988م .
- عبد الله محمد الوهبي : أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي ، (المجلة الأردنية في إدارة الاعمال ، العدد 365 ، المجلد 10) ، 2014م .
- عبد الله علي صكر : أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الأيجابي :دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي مديرية شرطة كربلاء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة كربلاء ، كلية الأدارة والأقتصاد ، 2017م .

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات) ، جامعة المنصورة ، المكتبة العربية ، القاهرة ، 2002م .
- عبير الفاعوري : أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية ، دراسة حالة ، مؤتمة للبحوث والدراسات المجلد 19 ، العدد 2 ، 2004م .
- عطية أفندي : تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 2003م .
- عساف عبد ربه بركات الشوابكة : مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمرؤوسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات التربوية العليا ، جامعة عمان العربية ، الأردن ، 2007م .
- عامر سعيد جاسم الخيكاني : سيكولوجية كرة القدم ، ط1 ، النجف ، دار ضياء للطباعة ، 2008م .
- فؤاد القاضي : السلوك التنظيمي والإدارة ، جامعة مصر للتكنولوجيا ، القاهرة ، 2006م .
- فريد البشتاوي : دليل بناء المقاييس النفسية ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة ، 2014م .
- كاظم كريم رضا الجابري : مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، بغداد ، مكتب النعيمي ، 2011م .
- لمياء ناصر البكر : واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الشرق العربي للدراسات العليا ، المملكة العربية السعودية (مجلة العلوم التربوية ، العدد 1 ، المجلد 1) ، 2018م .
- محمد مفضي الكساسبة وعبير الفاعوري . قضايا معاصرة في الإدارة (بناء قدرات حاسمة لنجاح الاعمال) ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010م .
- محمد زاهر السماك ، وآخرون : اصول البحث العلمي ، ط1 ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، 1986م .
- محمد عبد الفتاح الصيرفي : التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعية ، ط1 ، مصر ، 2006م .

- محمد عبد السلام احمد : القياس النفسي والتربوي ، ط2 ، المجلد الأول ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، 1981 م
- محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين رضوان : القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ، ط2 ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2008 م .
- محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2004م .
- موسى مساعد محمد العرياني : واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم ، (مجلة كلية التربية ، العدد 3 ، المجلد 168) 2016م.
- مصلح القحطاني : الأدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم بين أدراك المفهوم ودرجة الممارسة، الجامعة العربية المفتوحة ، المركز الأقليمي بجدة ، المملكة العربية السعودية ، 2011م .
- مكارم حلمي ومحمد سعد زغلول أبو هرجه : مناهج التربية الرياضية ، ط 1 ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، 1999م .
- ميثاق هاتف الفتلاوي : العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي ؛ بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في مستشفى الحسين العام في كربلاء المقدسة ، 2016 م .
- نسرین البحري : أثر الدعم الاجتماعي في تخفيف الضغوط لدى هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في إقليم الجنوب، (مجلة كلية التربية جامعة الازهر ، المجلد 37، العدد 168) ، 2009م .
- نشأت شرف الدين : النمط القيادي السائد في مدارس التعليم العام وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين ، (مجلة كلية التربية ، المجلد 1 ، العدد93) ، 2000م .
- وجيه محجوب : طرائق البحث العلمي ومناهجه ، ط2 ، الموصل ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، 1988 م .

المصادر الأجنبية :

- Bastug ,G. Pala, A. Yilmaz, T., Duyan, M., &Gunel ,I : **Organizational Silence in Sports Employees** ,Journal Of Education and Learning , ,(2016).
- Bakshian , jahan Pouria , Roham Assadi , and Forough Pahlavani **Nejad : "Providing a Conceptual Model on Organizational Silence Behavior based on Organizational Cultur, Organizational Climate and Oganizational Commitment Components in Service Firms "** , Management and Administrative Sciences Review, (2015) .
- Detert, James R;Edmondson, Amy C, (2011) , **Implicit Voice Theories : Taken For Granted Rules Of Self Sensorship At Work** , Academy of Mangement Journal (54).
- Freeman , F . S . , **Theory and Praction of Psychological Testing** , New York , 1962 .
- Giselle , E.E. et al , **Measurement Theory for Behavioral Sciences** , San Francisco ; W . H . Freeman and Company , 1981 .
- Hester, C., (2002), **Risk, error and blame in organizational : A communication Approach**.Corporate communication An International Journal ,.(7).(4) .
- Lio , Dan ;WU;MA,Jiu \_cheng :"**Oganizational Silence : A Survey on employees Working in a telecommunication company "** , in computers & Industrial Engineering , CIE , International Confernce on, 2009 .
- Morrison, & Milliken :"**Organizational silence :A Barrier to change and Development in Apluralistic"** ,The Academy of management Review, 25 (4), (2000) .



- 
- Milliken, FJ and Morrison, EW, Hewlin PF : "**An exploratory study of Employee silence : issues that employees Joint Communicate upward and why**" , Journal of Management studies , 40(6), (2003) .
  - Nafei , Wageeh A,M : "**Organizational Silence ; Its Destroying ole of Organizational Citizenship Behavior**" International Business Resereach ; Vol ,(2016).
  - Shojaie, Samereh , Matin ,Hasan Zareeand Baran : "**Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it**" Procedia \_Social and Behavioral Sciences 30 (2011).
  - Yildiz, Ebru, (2013), "**Enigma of Silence in Organizations: What HappensTo Whomand why**", Beykent Universitesi Sosyal Bilimler , (6). (2).

الملاحق

## ملحق (1)

Ministry of Higher Education and Scientific Research  
UNIVERSITY OF MISAN  
COLLEGE OF PHYSICAL EDUCATION AND SPORT SCIENCE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ميسان  
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة  
وحدة الدراسات العليا

NO:  
Date:

عدد / ٥٨  
تاريخ / ٢٠٢٢ / ٧ / ٧

إلى / مديرة تربية ميسان / قسم النشاط الرياضي والمدرسي  
م / تسهيل مهمة

تحية طيبة...  
يرجى تسهيل مهمة طالبة الماجستير (نسرين عامر كاظم) إحدى طلبة الدراسات العليا في كليتنا لفرض إكمال إجراءات بحث الموسوم ((دراسة تحليلية لواقع الصمت التنظيمي لدى مدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية ميسان)).  
شاكرين تعاونكم معنا خدمة للمسيرة العلمية ..... مع التقدير

أ.م.د. حسن غالي مهاوي  
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا  
٢٠٢٢/٣/٧

منه الجب  
كتب السيد العميد... للتفضل بالاطلاع مع التقدير  
كتب السيد معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا... للعرض اعلاه مع التقدير  
دراسات العليا... للحفظ مع الاوليات مع التقدير  
صادرة

mail:- sport@uomisan.edu.iq

IRAQ - MISAN - AL - AMARA  
العراق - ميسان - العمارة

## ملحق (2)

أستبانة آراء الخبراء والمختصين لتحديد مجالات مقياس الصمت التنظيمي

جامعة ميسان

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا / الماجستير

م/ أستطلاع آراء الخبراء والمختصين لتحديد مجالات مقياس الصمت التنظيمي

السيد الخبير المحترم ...

تحية طيبة ....

تروم الباحثة أجراء دراستها الموسومة (دراسة تحليلية لواقع الصمت التنظيمي لدى مدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية ميسان) على عينة من مدرسين التربية الرياضية في مديرية تربية ميسان لغرض الحصول على شهادة الماجستير، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال تخصصكم ، سوف نستعرض على سيادتكم مجموعة من المجالات التي تعبر عن سلوك الصمت التنظيمي لدى مدرسي التربية الرياضية اثناء تفاعلهم مع الاشخاص الآخرين كمدير المدرسة او المشرف التربوي او زملاء العمل في المواقف المختلفة ، راجين ابداء آرائكم ومقترحاتكم السديدة في بيان مدى صلاحية المجالات للعينة والمقياس وذلك بوضع علامة (√) امام المجال الذي ترونه أنه يصلح او لا يصلح ... هذا ولكم الشكر والتقدير

التوقيع :

الاسم :

اللقب العلمي :

تاريخ الحصول على اللقب العلمي :

مكان العمل :

التخصص :

التاريخ : 2022/ 2 / 25

الباحثة

نسرین عامر كاظم

ت	المجالات	يصلح	لا يصلح	الملاحظات
1	دعم الإدارة العليا : ايمان الإدارة بمواهب العاملين لديها من خلال الاهتمام بهم والنظر الى المعلومات التي يتم تقديمها من قبلهم واعتبارها حيوية ومهمة للمنظمة.			
2	تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية: أعتقاد الافراد بأن التحدث عن مشاكل العمل تتسبب في مشاكل تنعكس على واقعهم في المنظمة كحرمانهم من بعض الحقوق والامتيازات.			
3	مخاوف متعلقة بالعمل: هو أن الأشخاص داخل المنظمة يخافون من ذكر المشاكل وفي حال ذكرها يعتقدون بأنه لن يغير الوضع الحالي او عدم ادلاء الأشخاص بأفكارهم لكي لا ينظر اليهم الآخرون بأنهم مثيري مشاكل.			
4	نقص الخبرة (ضعف التجربة): وهو شعور الافراد بأنهم في وضع لا يسمح لهم بتقديم معلومات حول العمل او قد ترفض هذه المعلومات التي من الممكن تقديمها وان هذه المشاكل ليست من اختصاصهم.			
5	تخوف المديرين من التغذية العكسية: وتشير الى أن المديرين يشعرون بالخوف من تلقي أي ردود فعل سلبية من العاملين تتعلق بسلوكياتهم ، او بالمشكلات التنظيمية داخل المنظمة.			
6	فرص الاتصال: وتشير الى الاتصالات المفتوحة ، وتدفق المعلومات والأفكار والآراء بين العاملين والإدارة العليا.			
7	الصمت الهادئ: يشير الى ان المرؤوسين اقل ميلا لتمرير الاخبار السيئة مقارنة بالآخبار الجيدة.			
8	الولاء : وهي رغبة المؤسسات في الحفاظ على وهم التماسك الاجتماعي بين موظفيها.			
9	الحافز: يشير الى ان الافراد الذين تتم معاقبتهم على أدانهم الضعيف يصبحون محفزين لحجب المعلومات التي يعتبرها رؤسائهم انها تعكس أداء سلبيا.			

## ملحق (3)

أستبانة آراء الخبراء والمختصين لتحديد فقرات مقياس الصمت التنظيمي بصيغته الاولية

جامعة ميسان

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا / الماجستير

م/ أستطلاع آراء الخبراء والمختصين لتحديد فقرات مقياس الصمت التنظيمي

السيد الخبير المحترم ...

تحية طيبة ....

تروم الباحثة آجراء دراستها الموسومة (دراسة تحليلية لواقع الصمت التنظيمي لدى مدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية ميسان) على عينة من مدرسين التربية الرياضية في مديرية تربية ميسان لغرض الحصول على شهادة الماجستير، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال تخصصكم ، سوف نعرض على سيادتكم مجموعة من الفقرات التي تعبر عن سلوك الصمت التنظيمي لدى مدرسي التربية الرياضية اثناء تفاعلهم مع الاشخاص الآخرين كمدير المدرسة او المشرف التربوي او زملاء العمل في المواقف المختلفة ، راجين ابداء آرائكم ومقترحاتكم السديدة في بيان مدى صلاحية الفقرات للعينة ومدى ملائمتها لكل مجال وذلك بوضع علامة (√) امام الفقرة التي ترونها انها تصلح او لا تصلح ... هذا ولكم الشكر والتقدير

التوقيع :

الاسم :

اللقب العلمي :

تاريخ الحصول على اللقب العلمي :

مكان العمل :

التخصص :

الباحثة

نسرین عامر كاظم

2022/ 2 / 27

التاريخ :

## أولا / دعم الإدارة العليا

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	الملاحظات
1	تؤكد أدارتي على أهمية الوظيفة التي أقوم بها .			
2	تسمح أدارتي للمدرسين بطرح آراءهم وأفكارهم بحرية ومناقشتها معهم بجدية.			
3	تتمن أدارتي الاعمال والنشاطات التي أقوم بها.			
4	هناك دعم للأنشطة والبطولات الرياضية من قبل قسم النشاط الرياضي والمدرسي.			
5	مديرية التربية دورها مقتصر على تنفيذ التعليمات.			
6	قسم النشاط الرياضي والمدرسي يهتم بتشجيع مدرسين التربية الرياضية على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بشأن جوانب عملهم.			
7	قسم الاشراف الاختصاص جاد في مناقشة آراء ومقترحات مدرسين التربية الرياضية الخاصة بعملهم.			
8	إدارة مديرية التربية تعبر عن شكرها لمدرسين التربية الرياضية عند تقديمهم مقترحات وآراء مفيدة في العمل.			

## ثانيا / تخوف المرووسين من ردود الفعل السلبية:

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	الملاحظات
1	أشعر بالخوف من ابلاغ مديري عن المشاكل التي تواجهني خلال عملي.			
2	لا أميل الى التحدث عن ظروف العمل السلبية لخوفي من التعرض للمساءلة.			
3	أفضل أن أبقى صامت لتجنب الخلافات والصراعات مع الإدارة وقسم الاشراف.			
4	أفضل أن أبقى صامتا خوفا من ان أخسر علاقاتي مع الاخرين.			

			أشعر أن الحديث عن المشاكل يكون ضار لمصالح العمل أكثر.	5
			أعتبر الانصياع للسلطة الإدارية ذات فائدة وجدوى لأداء مهام العمل بكفاءة وفعالية.	6
			اندفع ذاتيا لإنجاز الأعمال الموكلة الي بدرجة عالية من الدقة والالتقان خوفا من ردود أفعال الإدارة.	7
			احترم أوامر وارشادات وتوجيهات الإدارة في العمل.	8

ثالثا / مخاوف متعلقة بالعمل

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	الملاحظات
1	الخوف من فقدان وظيفتي يمنعني من الكلام.			
2	الخوف من تغيير مكان عملي يجعلني أسكت عما أراه.			
3	أعتقد أن أي زميل يخبر عن المشاكل سوف يعامل بسوء وينظر له كمثير للمشاكل.			
4	الخوف من العقوبة والمساءلة يجعلني صامتا.			
5	الخوف من حرمانني من التمتع بحقوقني بالعمل كالإجازات يجعلني صامتا.			
6	في حال تكلمي بصراحة سوف تزداد أعباء عملي أكثر.			
7	أخشى الوقوع بالمشاكل مع مديري والزملاء .			
8	الخوف من تردي الأمور في العمل الي الاسوء يمنعني من الكلام.			



## رابعاً / نقص الخبرة (ضعف التجربة)

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	الملاحظات
1	أقلق من عدم امتلاكي الخبرة الكافية للتحدث عن المشاكل أو أبدأ رأيي فيها.			
2	أعتقد ان مشاكل وقضايا الدروس هي من اختصاص المدير وليس من اختصاص المدرس.			
3	أعتقد أن أفكاري وارانتي غير مهمة لآني في موقع وظيفي منخفض.			
4	قلة الخبرة تمنعني من المشاركة بأرائي داخل الادارة.			
5	أعتقد بأن اراني وأفكاري لن تغير من الأمر شيء.			
6	لا يحبذ مديري الاستماع الى الآراء والافكار المتعلقة بالعمل لأعتقاده بعدم أهمية عملي.			
7	ألتزم بضرورة الانصياع لأوامر الإدارة لكونهم بمستوى اعلى مني.			

## خامساً / تخوف المديرين من التغذية العكسية

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	الملاحظات
1	لا يحبذ مديري الاستماع الى الانتقادات المتعلقة بأدائه في الادارة.			
2	أخشى أن يغضب مديري عندما أخبره بحدوث أي مشكلة تواجهني خلال الدرس.			
3	يعتبر مديري أن أي أنتقاد موجه لأسلوبه في العمل تحدياً وأستفزاز له.			
4	أعتقد أن تقديمي أي معلومات غير سارة عن العمل قد يلحق الضرر بي من قبل مديري .			
5	يهتم مديري بأية معلومات سلبية عن أدائه ترد اليه من رؤسائه ولكنه لا يهتم اذا وردت من رؤوسيه.			
6	يحاول مديري حماية نفسه من الانتقادات من خلال عدم السماح بأي وجهات نظر مخالفة لرأيه.			

7	مطالبتي بتنفيذ درس حسب التوقيت الذي اراه مناسب في جدول الحصص قد يسبب مشاكل.		
---	---	--	--

## سادسا / فرص الاتصال

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	الملاحظات
1	يعرض مديري الأفكار بتسلسل منطقي بعيدا عن العشوائية.			
2	يهيئ مديري جوا مريحا بعيدا عن التوتر والضغط النفسي خلال الاجتماعات.			
3	يوجد اهتمام من قبل وزارة التربية بتنفيذ درس التربية الرياضية داخل المدارس.			
4	يقرأ مديري ما يعرض عليه من تقارير وشكاوي واقتراحات بموضوعية ويعمل على إيجاد الحلول لها.			
5	أكتب خطة درس التربية الرياضية عن كافة نشاطاتي الصفية واللاصفية			
6	يشعر مديري المدرسين بأهمية ما يقوله اثناء حديثه معهم خلال الاجتماعات.			
7	يفسح مديري المجال امام مدرسين التربية الرياضية للتحديث عن ما يواجهونه من صعوبات خلال عملهم.			

## سابعا / الصمت الهادئ

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	الملاحظات
1	أعتقد ان مديري لا يحبذ سماع الاخبار السيئة لذلك أفضل الصمت.			
2	أعتقد ان نقلي للاخبار السلبية خلال العمل سيثير الكثير من المشاكل مع الاخرين.			
3	أفضل نقل الاخبار الجيدة اكثر من الاخبار السيئة فيما يواجهني خلال عملي.			
4	أعمل على تذكير الإدارة بضرورة وضع عدد حصص التربية الرياضية حسب عدد الحصص في الجدول.			

			5 أن سماعي النصائح من الإدارة يجعلني لا أتحدث عن ما أراه من مشاكل.
			6 أشعر دائما بأنه سيتم معاقبتي إذا ما قمت بالتحدث عن ما يواجهني من صعوبات.
			7 يميل مديري الى أسلوب العقاب في حال تحدثت المدرس عن سلبيات العملية التعليمية .

## ثامنا / الولاء

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	الملاحظات
1	أميل دائما الى الصمت حفاظا على سمعة مدرستي.			
2	أفضل عدم التحدث عن ما يواجهني من مشكلات حفاظا على الصلة بيني وبين زملائي.			
3	أعتقد ان التحدث عن سلبيات العمل يؤدي الى تشويه سمعة المدرسين .			
4	المطالبة بعدد الحصص الخاصة بدرس التربية الرياضية يتحمله المدرس .			
5	المشاركة في النشاطات اللاصفية جزء من عملي.			
6	السعي للمشاركة في البطولات الرياضية والمهرجانات المدرسية أتحملة لوحدتي.			
7	الزميل الذي يبلغ عن المشاكل ينظر اليه على أنه قليل الولاء .			
8	أرغب دائما في تقديم المساعدة ودعم الإدارة في العمل.			

## ملحق (4)

الصيغة النهائية لمقياس الصمت التنظيمي لمدرسي التربية الرياضية

جامعة ميسان

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا / الماجستير

أستمارة أستبيان

السادة المجييون المحترمون.... تحية طيبة

تروم الباحثة إجراء دراستها الموسومة (دراسة تحليلية لواقع الصمت التنظيمي لدى مدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية ميسان) وهي جزء من متطلبات شهادة الماجستير في التربية الرياضية ، لذلك نضع بين ايديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغير رسالتي الموسومة وبما أنكم المعنيون بالأمر نرجوا منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية عن الحال الذي لمستوه وتعاملتم معه في مدارسكم ، وأرجوا التفضل بقراءة الملاحظات الآتية :

- 1- ان أجاباتكم سوف لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاء.
- 2- ستجد أمام كل فقرة ( 5) بدائل للإجابة تتراوح بين ( دائما ،غالبا ، أحيانا ، نادرا ، ابدا) نرجو منك وضع علامة (√) تحت واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظرك.
- 3- مثال للإجابة :

ت	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1-	هناك تعاون بين المشرف التربوي ومدرس التربية الرياضية في حل المشاكل التي تواجهه خلال عمله.			√		

مع خالص شكرنا وتقديرنا لكم لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق والتألق والنجاح...

الباحثة

نسرین عامر كاظم

المشرف

أ.م.د. حسن عالي مهاوي

ت	دعم الإدارة العليا	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	تثمن أدارتي الاعمال والنشاطات التي أقوم بها.					
2	تؤكد أدارتي على أهمية الوظيفة التي أقوم بها.					
3	تسمح أدارتي للمدرسين بطرح آراءهم ومقترحاتهم بحرية ومناقشتها بجدية معهم.					
4	هناك دعم للأنشطة والبطولات الرياضية من قبل قسم النشاط الرياضي والمدرسي.					
5	مديرية التربية دورها مقتصر على تنفيذ التعليمات فقط.					
6	قسم النشاط الرياضي والمدرسي يهتم بتشجيع مدرسين التربية الرياضية على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بشأن جوانب عملهم.					
7	قسم الأشراف أختصاص جاد في مناقشة آراء ومقترحات مدرسين التربية الرياضية .					
8	إدارة مديرية التربية تعبر عن شكرها لمدرسين التربية الرياضية عند تقديمهم آراء ومقترحات مفيدة في العمل.					

ت	تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
9	أشعر بالخوف والتردد من ابلاغ مديري عن المشاكل التي أواجهها في العمل.					
10	لا أميل الى التحدث عن ظروف العمل السلبية لخوفي من التعرض للمساءلة.					
11	أفضل أن أبقى صامت لتجنب الخلافات والصراعات مع الإدارة والإشراف.					
12	أفضل أن أبقى صامتا خوفا من ان أخسر علاقاتي مع الزملاء.					
13	أعتبر الانصياع لأوامر الإدارة ذات فائدة وجدوى لأداء مهام العمل بكفاءة وفاعلية.					
14	اندفع ذاتيا لأنجاز الواجبات الموكلة الي من قبل الإدارة بكل دقة وأتقان خوفا من ردود أفعال مديري المباشر.					
15	احترم جميع أوامر وارشادات وتوجيهات الأدارة في العمل.					

ت	مخاوف متعلقة بالعمل	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
16	الخوف من فقدان وظيفتي يمنعني من الكلام.					
17	الخوف من تغيير مكان عملي يجعلني أسكت عما أراه.					
18	أعتقد أن أي زميل يخبر عن المشاكل سوف يعامل بسوء وينظر له كمثير للمشاكل.					
19	الخوف من العقوبة والمساءلة يجعلني صامتا.					
20	الخوف من حرمانني من التمتع بحقوقتي بالعمل كالإجازات يجعلني صامتا.					
21	في حال تكلمي بصراحة سوف تزداد أعباء عملي أكثر.					
22	أخشى الوقوع بالمشاكل مع مديري والزملاء .					

ت	نقص الخبرة (ضعف التجربة)	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
23	أفلق من عدم أملاكى الخبرة الكافية للتحدث عن مشكلات وقضايا الدروس.					
24	أعتقد ان مشاكل وقضايا الدروس هي من أختصاص المدير وليس من أختصاص المدرس.					
25	أعتقد أن ارائي ومقترحاتي غير مهمة لأنني في موقع وظيفي منخفض.					
26	أعتقد بان أرائي ومقترحاتي لن تغير من الأمر شيء .					
27	لا يحبذ مديري الاستماع الى الآراء والافكار المتعلقة بالعمل لأعتقاده بعدم أهمية عملي.					
28	ألتزم بضرورة الانصياع لأوامر الإدارة لكونهم بمستوى أعلى مني.					



ت	تخوف المديرين من التغذية العكسية	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
29	مديري لا يحبذ الاستماع الى الانتقادات المتعلقة بأدائه في الإدارة.					
30	أخشى أن يغضب مديري عندما أخبره بحدوث مشكلة تواجهني خلال الدرس.					
31	يعتبر مديري أن أي أنتقاد موجه لأسلوبه في العمل تحديا واستفزاز له.					
32	يهتم مديري بأية معلومات سلبية عن أدائه ترد اليه من رؤسائه ولكنه لا يهتم اذا وردت من مرؤوسيه.					
33	يحاول مديري حماية نفسه من الانتقادات من خلال عدم السماح بأي وجهات نظر مخالفة لرأيه .					
34	مطالبتي بتنفيذ درس حسب التوقيت الذي اراه مناسباً في جدول الحصص قد يسبب مشاكل مع الإدارة.					

ت	فرص الاتصال	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
35	يهيئ مديرى جو مريح للمدرسين بعيدا عن ضغوط العمل والتوتر النفسى خلال الاجتماعات.					
36	يوجد اهتمام من قبل وزارة التربية بتنفيذ درس التربية الرياضية داخل المدارس .					
37	يقراً مديرى ما يعرض عليه من تقارير وشكاوي واقتراحات ويعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.					
38	أكتب خطة درس التربية الرياضية عن كافة نشاطاتي الصفية واللاصفية.					
39	يشعر مديرى المدرسين بأهمية ما يقوله لهم اثناء حديثه معهم خلال الاجتماعات.					
40	يفسح مديرى المجال أمام مدرسين التربية الرياضية للاستيضاح عن ما يحتاجونه في عملهم.					

ت	الصمت الهادىء	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
41	أعتقد ان مديري لا يحبذ سماع الاخبار السيئة لذلك افضل الصمت.					
42	أعتقد ان نقلي للاخبار السلبية خلال العمل سيثير الكثير من المشاكل مع الاخرين.					
43	أفضل نقل الاخبار الجيدة اكثر من الاخبار السيئة عن ما يواجهني من صعوبات خلال عملي.					
44	أعمل على تذكير الإدارة بضرورة وضع عدد حصص التربية الرياضية حسب عدد الحصص في الجدول.					
45	أن سماعي النصائح من الإدارة يجعلني لا أتحدث عن ما أراه من مشاكل.					
46	أشعر دائما بأنه سيتم معاقبتي اذا ما قمت بالتحدث عن ما يواجهني من صعوبات.					
47	يميل مديري الى أسلوب العقاب في حال تحدثت المدرس عن سلبيات العملية التعليمية .					

ت	الولاء	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
48	أميل دائما الى الصمت حفاظا على سمعة مدرستي.					
49	أعتقد ان التحدث عن سلبيات العمل يؤدي الى تشويه سمعة المدرسين.					
50	المطالبة بعدد الحصص الخاصة بدرس التربية الرياضية يتحمله المدرس .					
51	المشاركة في النشاطات اللاصفية جزء من عملي .					
52	السعي للمشاركة في البطولات الرياضية والمهرجانات المدرسية أتحملة لوحدي .					
53	الزميل الذي يبلغ عن المشاكل ينظر اليه على أنه قليل الولاء .					
54	أرغب دائما في تقديم المساعدة ودعم الإدارة في العمل.					

## ملحق (5)

قائمة بأسماء الخبراء والمختصين المعتمدين في تحديد صلاحية مجالات مقياس  
الصمت التنظيمي

ت	الاسم واللقب العلمي	الاختصاص	مكان العمل
1	أ.د. باسم سامي شهيد	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة ذي قار / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
2	أ.د. رحيم حلو علي	علم النفس الرياضي	جامعة ميسان / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
3	أ.د. ساجت مجيد جعفر	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة القادسية / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
4	أ.د. فؤاد عبد المهدي محمود الحمداني	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة البصرة / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
5	أ.د. خالد أسود لايح	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة المثنى / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
6	أ.د. مثنى حازم نايف المولى	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة الموصل / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
7	أ.د. عثمان محمود شحاذه	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة ديالى / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
8	أ.م.د. علي محمد جواد الصائغ	الإدارة والتنظيم الرياضي / طرائق تدريس	جامعة الكوفة / كلية التربية للبنات / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة
9	أ.م.د. رياض صيهود هاشم	علم النفس الرياضي	جامعة ميسان / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
10	أ.م.د. ميسون عبد الجليل عبد الحسن	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة البصرة / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

جامعة الكوفة / كلية التربية للبنات	الإدارة والتنظيم الرياضي	أ.م.د. مناف عبد العزيز محمد	11
جامعة البصرة / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	الإدارة والتنظيم الرياضي	أ.م.د. حسين موسى حسين	12
جامعة الموصل / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	الإدارة والتنظيم الرياضي	أ.م.د. ثابت أحسان أحمد حمودات	13
جامعة ميسان / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	الإدارة والتنظيم الرياضي	أ.م.د.حسن غالي مهاوي	14
جامعة ميسان / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	الإدارة والتنظيم الرياضي	أ.م.د.جاسم علي محمد	15

## ملحق (6)

قائمة بأسماء الخبراء والمختصين المعتمدين في تحديد صلاحية فقرات مقياس  
الصمت التنظيمي

ت	الاسم واللقب العلمي	الاختصاص	مكان العمل
1	أ.د. رحيم عطية جناتي	أختبارات وقياس	جامعة ميسان / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
2	أ.د. عبد الحليم جبر نزال	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة البصرة / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
3	أ.د. باسم سامي شهيد	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة ذي قار / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
4	أ.د. خالد أسود لايح	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة المثنى / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
5	أ.د. فؤاد عبد المهدي محمود الحمداني	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة البصرة / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
6	أ.د. عثمان محمود شحاذه	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة ديالى / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
7	أ.م.د. عامر حسين علي	الإدارة والتنظيم الرياضي / مناهج وطرائق تدريس	جامعة كربلاء / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
8	أ.م.د. ميسون عبد الجليل عبد الحسن	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة البصرة / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
9	أ.م.د. مناف عبد العزيز محمد	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة البصرة / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
10	أ.م.د. حسين موسى حسين	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة البصرة / كلية التربية للبنات
11	أ.م.د. أحمد حازم أحمد	القياس والتفويم	جامعة الموصل / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

12	أ.م.د. ثامر حماد رجه	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة بغداد / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
13	م.د. أزهار عبد الوهاب محمد جبر	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة ميسان / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

## ملحق (7)

المقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة مع السادة الخبراء والمختصين

ت	الاسم واللقب العلمي	الاختصاص	مكان العمل
1	أ.د. رحيم عطية جناتي	أختبارات وقياس	جامعة ميسان / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
2	أ.د. رحيم حلو علي	علم النفس الرياضي	جامعة ميسان / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
3	أ.م.د. رياض صيهود هاشم	علم النفس الرياضي	جامعة ميسان / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
4	أ.م.د.حسن غالي مهاوي	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة ميسان / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
5	أ.م.د. جاسم علي محمد	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة ميسان / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
6	م.د. أزهار عبد الوهاب محمد جبر	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة ميسان / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة



## ملحق (8)

## فريق العمل المساعد

مكان العمل	الاسم واللقب العلمي	ت
طالبة دراسات عليا / دكتوراه / جامعة بغداد	آيات لازم وهيب	1
طالبة دراسات عليا / ماجستير / جامعة ميسان	مناهل صابر ماجد	2
طالب دراسات عليا / ماجستير / جامعة ميسان	محمد عبد الله نعيمة	3
طالب دراسات عليا / ماجستير / جامعة ميسان	فاضل عباس حسن	4
طالب دراسات عليا / ماجستير / جامعة ميسان	علي رضا فليح	5
طالب دراسات عليا / ماجستير / جامعة ميسان	علي عودة فليح	6
معلم تربية رياضية / مديرية تربية ميسان	عباس عامر كاظم	7

experience (weak experience), managers' fear of feedback, opportunities for communication, quiet silence, loyalty). The researcher used the statistical package (SPSS) to extract the results, and the researcher concluded the following : Reaching the construction and measure of organizational silence among physical education teachers in the Maysan Education Directorate, The current study scale is a valid tool for measuring the behavior of organizational silence among physical education teachers in Maysan Education Directorate.

The most important recommendations were as follows: Adopting the current scale to reveal the organizational silence behavior of physical education teachers in the Maysan Education Directorate, because it was built according to sound scientific foundations , and Spreading the organizational culture among physical education teachers when holding meetings and periodic seminars for them, whether at the level of administration by supervisors during their visits to schools and their meeting with teachers of physical education or at the level of the sports and school activities department, urging them to express their opinions and ideas and giving them more freedom to work, and the authority to Decision-making, because of their great role within the school, which will contribute to reducing the behavior of organizational silence more, and to know the problems and obstacles faced by physical education teachers during their work.

## **Abstract**

### **An analytical study of the organizational reality of physical education teachers in the Maysan Education Directorate**

Thesis: Nesreen Amer Kadhem

Supervisor: Dr. Hassan Ghali

Muhawi

The research aims to build a scale of organizational silence among physical education teachers in the Maysan Education Directorate. As for the research problem, it was summarized that there are negatives and problems that hinder the work of physical education teachers or affect its quality, as most of the physical education teachers in the Maysan Education Directorate suffer from difficulty in expressing their opinions. With regard to the problems and obstacles that hinder their work inside the school, such as the number and timing of their classes in the class schedule, the lack of material and moral support for them, whether from the administration or from supervision, and their inability to express their ideas and opinions, or to raise any problem that the physical education teacher suffers from during his work in front of their principals or during the visits of physical education supervisors to schools, As well as the absence of a measure of organizational silence for teachers of physical education, in the light of which the problems they suffer are identified, and the research community is represented by teachers of physical education in the Maysan Education Directorate, whose number is (328), and the study sample consisted of (180) teachers and schools, and the researcher used the approach descriptive survey method, The researcher used the organizational silence scale, which consists of the dimensions that were used in the scale, which are (support of senior management, fear of subordinates about negative reactions, work-related concerns, lack of



Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Maysan

College of Physical Education and Sports Sciences

**An analytical study of the reality of organizational silence  
among teachers**

**Physical Education in the Directorate of Education Maysan**

Thesis Presented by

**Nesreen Amer Kadhem**

To the Council of the College of Physical Education and Sports  
Science– University of Maysan

It is part of the requirements for a master's degree in physical education  
and sports sciences

**Supervisor by**

**Assistant .Profressor .Dr.Hassan Ghali Muhawi**

1444 هـ

2022 م