



**تأثير الصمت التنظيمي على مشاركة معلمي المدرسة الثانوية
بدولة الكويت في صنع القرار
”دراسة تحليلية“**

إعداد

أسماء فرحان مبارك غضبان العجاجي الفضي

إشراف

د/هانم أحمد حسن أبو النيل

مدرس التربية المقارنة والإدارة

التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا

أستاذ التربية المقارنة والإدارة

التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

تأثير الصمت التنظيمي على مشاركة معلمي المدرسة الثانوية بدولة الكويت في صنع القرار "دراسة تحليلية"

المستخلص باللغة العربية

استهدف البحث الحالي التعرف على كيفية تأثير الصمت التنظيمي على مشاركة معلمي المدرسة الثانوية بدولة الكويت في صنع القرار، وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية للصمت التنظيمي وفقاً للأدبيات المعاصرة، والكشف عن المحددات العلمية لعملية صنع القرار المدرسي، والوقوف على ملامح المدرسة الثانوية بدولة الكويت في الوقت الحاضر، وتحديد أهم الإجراءات المقترحة لتفعيل مشاركة معلمي المدرسة الثانوية بدولة الكويت في صنع القرار لمواجهة الصمت التنظيمي، ووظف البحث المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه البحثية ويجيب عن تساؤلاته العلمية وكان من أبرز نتائجها أن الصمت التنظيمي في المدرسة الثانوية بمختلف المناطق التعليمية بدولة الكويت يأتي من قبل المعلمين نظراً لخوفهم من العزلة الاجتماعية ونقص الخبرة بالإضافة إلى الخوف من الإضرار بالعلاقات الخاصة بالعمل المدرسي، وتؤدي الأسباب الإدارية والتنظيمية إلى تفشي ظاهرة الصمت التنظيمي بين معلمي المدارس الثانوية بمختلف المناطق التعليمية نظراً لاعتقاده بأنه سوف توقع عليهم العقوبة إذا كانت آرائهم معارضة لتوجهات إدارة المدرسة، وتؤدي الممارسات الإيجابية من قبل مديري المدارس الثانوية بمختلف المناطق التعليمية بدولة الكويت إلى تنمية ولاء العاملين والمعلمين تجاه المؤسسة وتجاه المجتمع.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي - صنع القرار - المشاركة في صنع القرار -

المدرسة الثانوية.

Abstract

The current research aimed to identify how organizational silence affects the participation of high school teachers in the State of Kuwait in decision-making, by identifying the theoretical foundations of organizational silence according to contemporary literature, revealing the scientific determinants of the school decision-making process, and identifying the features of the secondary school in the State of Kuwait in At the present time, and identifying the most important proposed measures to activate the participation of high school teachers in the State of Kuwait in decision-making to confront organizational silence. The research employed the descriptive approach in order to achieve its research objectives and answer its scientific questions. He accepted the teachers due to their fear of social isolation and lack of experience in addition to fear of damaging the relations related to school work, and administrative and organizational reasons lead to the spread of the phenomenon of organizational silence among secondary school teachers in various school districts due to his belief that punishment will be imposed on them if their opinions oppose the directions of the school administration, Positive practices are led by PMM secondary school principals The different educational districts in the State of Kuwait lead to developing the loyalty of employees and teachers towards the institution and towards society.

Key Words: Organizational Silence - Decision Making - Participation in Decision Making – Secondary School.

أولاً: الإطار العام للبحث :

مقدمة البحث:

يعيش العالم اليوم فترة غير مسبوقة من التغيرات المستمرة في كافة مجالات الحياة، سواء كانت الاقتصادية منها والسياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية وغيرها، لذلك فإن المؤسسات الناجحة هي التي تكون قادرة على فهم واستيعاب تلك المتغيرات، فالنجاح لم ولن يكون حليفاً لأولئك الذين يعيشون الماضي ومتغيراته، وإنما حليف أولئك القادرين على فهم الحاضر وقراءة سليمة ومتأنية لمفرداته، والتطلع للمستقبل والأخذ بالرؤى الإستراتيجية المتكاملة.

ويفرض ذلك على المؤسسات تحديات متعددة واهتمامات متزايدة في الموارد البشرية التي تعمل بها، ويرجع هذا الاهتمام المتزايد إلى أن الموارد البشرية هي التي تعمل وتنتج وتفكر وتبتكر وتحاول حل المشكلات، فهي لا تقل أهمية عن التجهيزات التكنولوجية في أي مؤسسة، كما ينظر إلى الموارد البشرية على أنها أحد العناصر الرئيسة من عناصر رأس المال الفكري، والذي يدعم هذه المؤسسات بقيم مضافة كثيرة، سواء من خلال العاملين أو العملاء أو المعلومات وغيرها^(١).

ويؤثر الصمت التنظيمي في التغيير حيث إن هناك قوى مؤثرة في الكثير من المؤسسات تسبب منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة ويشار إلى هذه الظاهرة بالصمت التنظيمي وهناك بعض المتغيرات التي توجد الظروف المؤدية إلى الصمت وكشف ديناميكيات صنع الإحساس الجماعي التي توجد الظروف المؤدية إلى الصمت، وأن هناك بعض النتائج السلبية للصمت التنظيمي خاصة فيما يتعلق بقدرة المؤسسة على التغيير في البيئة التي تتصف بالتعددية^(٢).

ويعتبر صنع القرار هو قلب الإدارة، حيث أنه يمثل سلسلة متصلة بعضها ببعض وكل قرار كبير يتبعه سلسلة متصلة من القرارات إلى الحد الذي تكون فيه القرارات صغيرة جداً، فكل قرار يسبقه قرار أو يتبعه قرار إلى أن يتم تنفيذ وتحقيق الأهداف، وتضطلع المدرسة الثانوية بدولة الكويت بدور هام في استثمار وتنمية الموارد المادية والبشرية والمالية، وتعتبر الركيزة الأساسية من ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية وترتبط بتقديم الخدمات للفرد والمجتمع، ومما لا شك فيه أن هذا يتطلب توافر

كوادر بشرية مؤهلة تستطيع القيام بذلك، وهذا ما يدفع الجميع نحو الاهتمام والتركيز على الموارد البشرية المختلفة، وتوفير بيئة عمل وجودة حياة وظيفية ملائمة لهم تمكنهم من تطوير وتنمية أدائهم وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الهدف المطلوب منهم في سبيل تحقيق التنمية البشرية والاقتصادية للمجتمع بصورة عامة^(٣).

مشكلة البحث :

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- كيف يؤثر الصمت التنظيمي على مشاركة معلمي المدرسة الثانوية بدولة الكويت في صنع القرار؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

- ما الأسس النظرية للصمت التنظيمي وفقاً للأدبيات المعاصرة؟
- ما المحددات العلمية لعملية صنع القرار المدرسي؟
- ما ملامح المدرسة الثانوية بدولة الكويت في الوقت الحاضر؟
- ما الإجراءات المقترحة لتفعيل مشاركة معلمي المدرسة الثانوية بدولة الكويت في صنع القرار لمواجهة الصمت التنظيمي؟

أهداف البحث :

- استهدف البحث الحالي التعرف على كيفية تأثير الصمت التنظيمي على مشاركة معلمي المدرسة الثانوية بدولة الكويت في صنع القرار، وذلك من خلال:
- التعرف على الأسس النظرية للصمت التنظيمي وفقاً للأدبيات المعاصرة.
 - الكشف عن المحددات العلمية لعملية صنع القرار المدرسي.
 - الوقوف على ملامح المدرسة الثانوية بدولة الكويت في الوقت الحاضر.
 - تحديد أهم الإجراءات المقترحة لتفعيل مشاركة معلمي المدرسة الثانوية بدولة الكويت في صنع القرار لمواجهة الصمت التنظيمي.

مصطلحات البحث: أرتكز البحث الحالي علي المصطلحات التالية:

١-الصمت التنظيمي Organizational Silence :

ونعني به حجب العاملين لأفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم ومعلوماتهم ذات العلاقة بتطوير العمل، أي أن الصمت التنظيمي يمثل اتجاهاً سلبياً يعبر عن عزوف العاملين

وإحجامهم عن المشاركة بالرأي أو تقديم المقترحات أو التحدث عن المشكلات الموجودة بالمؤسسة وذلك إدراكاً منه بأن ذلك يعرضهم لمخاطر أي أن هناك ثمة خوف من قبل العاملين من ردود الفعل السلبية التي يمكن أن تأتي من قبل إدارة المؤسسة.

المدرسة الثانوية Secondary School :

ونعني بها تلك المؤسسة التي تستقبل الطالب بعد إنهائه الدراسة بالمدرسة المتوسطة وتهيئه لمواصلة تعليمه بالمرحلة الجامعية وتكسبه مجموعة من المعارف والمعلومات والمهارات حتى يتسلح بها ويستطيع من خلالها أن ينخرط في سوق العمل ويتكيف مع المجتمع عبر مشاركته الفاعلة في التنمية المجتمعية وتستقبل الطالب من سن (١٥-١٧) سنة حيث مدة الدراسة بها (٣) سنوات.

٣- صنع القرار Decision Making :

ونعني به مجموعة الخطوات المنهجية التي تتبع أثناء صنع القرار بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت وتنتهي باتخاذ قرار يتعلق بأحد جوانب العملية التعليمية.

منهج البحث :

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لتحقيق هدفه، حيث يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره، وهو يهتم بتحديد الظروف والعقبات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم بتحديد المسارات الشائعة أو السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند العاملين والجماعات وطرائقها في النمط والتطور^(٤).

ثانياً: الأسس النظرية للصمت التنظيمي وفقاً للأدبيات المعاصرة:

ويندرج تحتها:

أ- ماهية الصمت التنظيمي وفلسفته :

ينظر إلى الصمت التنظيمي على أنه مفهوم وحدوي بسيط يعني غياب الكلام وليس سلوكاً جماعياً غير أن اعتبار الصمت كسلوك فردي يتعلق بالصوت المعلن ولكنه ينعكس على سلوك الآخرين ويؤثر فيهم وبالتالي يصبح الصمت سلوكاً جماعياً، وعلى هذا فإن الصمت التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه ظاهرة جماعية تحدث من خلال حجب العاملين آرائهم واهتماماتهم بشأن مشاكل في المؤسسة نتيجة الاعتقاد أن آرائهم ليست ذات قيمة وكذلك خوفهم من النتائج السلبية التي تترتب عن إبداء آرائهم^(٥)، وفي ذات السياق يأتي فريق

آخر وينظر إلى الصمت التنظيمي على أنه يمثل قضية سلوكية حيث لا يعبر العاملين في المؤسسة عن أفكارهم وآرائهم وتقديم الاقتراحات التي من شأنها أن تساعد في الكشف عن الاضطرابات وتحسين أنشطة المؤسسة، وبالتالي فإن الصمت التنظيمي يصبح سلوكاً جماعياً يقوم من خلاله العاملين في المؤسسة بحجب معرفتهم أو معلوماتهم عن الرئيس المباشر بصورة متعمدة لأنهم يعتقدون أنهم غير مؤثرين في العمل المؤسسي^(٦).

ولقد طرحت بعض الأدبيات المعاصرة الصمت التنظيمي Organizational Silences على أنه ظاهرة اجتماعية يتم من خلالها رفض العاملين طرح أفكارهم ومخاوفهم بشأن المشاكل التي توجه المؤسسة^(٧)، ويأتي فريق ثانٍ وينظر إلى الصمت التنظيمي على أنه ميل العاملين في المؤسسة إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات للرؤساء أو الإخبار عن المشكلات خوفاً من أي ردود فعل سلبية أو أي نتائج غير مرضية يمكن أن تترتب على ذلك^(٨)، ويأتي فريق ثالث وينظر إليه على أنه يتمثل في مجموعة الحالات التي يقوم فيها الفرد بحجب المعلومات التي ربما تكون مفيدة للمؤسسة التي يعمل بها وينتمي إليها سواء عن قصد أو غير قصد حيث يلتزم الموظف الصمت دون أن يتحدث إلى رئيسه المباشر^(٩)، ويأتي فريق رابع ويرى الصمت التنظيمي على أنه يتمثل في مجموعة الظروف التي يمكن أن تحدث عندما لا يستطيع العاملين المساهمة بحرية في الخطاب المؤسسي^(١٠).

ب- أسباب الصمت التنظيمي وآثاره:

لقد طرح الفكر الإداري المعاصر أسباب الصمت التنظيمي على النحو التالي:

أ- أسباب تنظيمية: ويندرج تحتها:

- **الهيكل التنظيمي Organizational Chart:** حيث يعبر الهيكل التنظيمي عن الإطار العام الذي يشكل العناصر التنظيمية المكونة للمؤسسة والذي يوضح خطوط السلطة والعلاقات بين العاملين وقنوات الاتصال والعلاقات التنظيمية بين وحدات المؤسسة وبعضها البعض وبالتالي فقد يكون الهيكل التنظيمي مرناً بحيث يستجيب للظروف التي تتعرض لها المؤسسة وربما يكون جامداً وفي كل الأحوال فإن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعكس ثقافتها التي تؤثر في تكوين الصمت التنظيمي لدى العاملين^(١١).

- **الحوافز Incentives:** حيث يعبر عن إحساس الفرد وشعوره من خلال الحصول على مقابل عادل نظراً لما يقدمه للمؤسسة من جهد وخدمات كما أن الحافز يعبر عن توافر مناخ من العدالة التنظيمية داخل المؤسسة سواء عدالة الإجراءات أو عدالة التوزيع أو

عدالة المعاملات، في حين أن قلة الحافز أو غيابه تنعكس سلباً على أداء الفرد في عمله وتقل من انتمائه للمؤسسة ومن ثم يفكر في أساليب تساعد على الهروب من أداء العمل ويزداد إحساسه بالعزلة عن المؤسسة وربما ترتفع معدلات غياب هذا الموظف^(١٢).

– **السياسة التنظيمية Organizational Policy:** حيث تعبر عن تلك الأداة التي تستخدمها المؤسسة من أجل تثبيت المفاهيم والأساليب المتبعة لإنجاز أعمالها ونظراً لأن هذه السياسة دائمة التغيير وبالتالي تصبح وسيلة للاضطراب تصيب أنشطة المؤسسة وبالتالي فإن غموض السياسة التنظيمية للمؤسسة ينعكس سلباً على شعور العاملين ويدعم الصمت التنظيمي لديهم^(١٣).

– **تقييم الأداء Performance Evaluation:** يعبر عن مجموعة الأساليب التي تستخدمها المؤسسة للحكم على أداء العاملين بها حيث إنه إذا شعر الموظف بالعدالة عند تقييم أدائه خلال فترة زمنية معينة فإنه يشعر بالراحة النفسية وترتفع الروح المعنوية لديه ويتفانى في أداء عمله في حين إذا استخدمت المؤسسة أساليب تقليدية أو نمطية يغلب عليها النزاعات الشخصية أو الأهواء الفردية فإن ذلك ينعكس سلباً على أداء العاملين ويولد الصمت لديهم^(١٤).

ب- أسباب شخصية/فردية: ويندرج تحتها :

– **العزلة Isolation:** تعبر عن مرور المؤسسة بأزمة حقيقية تصل بها إلى الفشل أو تدني مكانتها في المجتمع وبالتالي تصبح المؤسسة موطناً لخطر للعاملين يريدون تركها والانفصال عنها حفاظاً على أنفسهم وتحقيقاً لذاتهم وبالتالي فإن العزلة التنظيمية ترجع إلى فقدان الموظف لدوافع العمل وزيادة ضغوط العمل عليه ويمكن أن تأتي العزلة من وضع الموظف في مكان غير مناسب لتخصصه أو لمؤهله أو إهمال حاجاته وتجاهل رغباته ومن ثم يشعر بعدم الارتياح و ينعكس ذلك سلباً على أدائه في العمل وتتولد لديه العزلة التي يصاحبها الصمت التنظيمي معنى ذلك أن العزلة التنظيمية تؤدي إلى الصمت التنظيمي^(١٥).

– **القيم الثقافية Cultural Values:** تعبر عن مجموعة العادات السائدة بين العاملين في المؤسسة والتي تؤثر على طبيعة أعمالهم، بمعنى أن القيم تعتبر بمثابة ضابط سلوك العاملين حيث إنها توجه سلوكهم كما تعمل كدليل لهم في تصرفاتهم، وعلى هذا فإن القيم

الإيجابية تنعكس إيجاباً على سلوك العاملين داخل المؤسسة وبالتالي يتحسن أدائهم وتحقق المؤسسة أهدافهم، في حين أن انتشار القيم السلبية بين العاملين في المؤسسة ينعكس سلباً على الأداء وبالتالي يمكن أن يتولد لديهم الصمت التنظيمي الذي ينعكس بدوره سلباً على المؤسسة ككل^(١٦).

– **الخوف The Fear**: يعبر عن خوف المرؤوس من ردود الفعل السلبية وقلة ثقته بنفسه وبالتالي يلجأ إلى الصمت على اعتبار أنه ملجأ أو أداء ينجو بها من تهديد الرئيس أو المخاطر الأخرى التي يمكن أن تأتيه من قبل المؤسسة وبالتالي فإن الخوف ينعكس سلباً على أداء الموظف ونتائجه بل يضعف العلاقات بين العاملين ويهدد الإبداع^(١٧)، ويندرج تحت مظلة الخوف الأنواع التالية :

○ **الخوف من الوصف السلبي**: حيث يكون الموظف دائم الشكوى صانع المشاكل كثير التذمر.

○ **الخوف من فساد العلاقات أو فقداها**: حيث يكون الموظف خائف من فقدان دعم المشرفين أو فقدان الاحترام بينه وبين الآخرين.

○ **الخوف من العقاب أو الانتقام**: حيث يكون الموظف خائف من فقدان العمل أو تغيير منصبه أو تغيير مكان عمله أو زيادة أعباء العمل عليه^(١٨).

○ **الخوف من العزلة**: حيث يكون الموظف خائف من اتهامه بعدم القدرة على التكيف مع العمل المؤسسي أو خائف من غياب الاحترام بينه وبين زملائه أو بينه وبين الرئيس المباشر له.

○ **الخوف من التأثير السلبي على الآخرين**: حيث يكون الموظف خائف من التفاعل مع العاملين بسبب الخجل أو لأنه يرى أن البعد عنهم يجنبه مشاكل كثيرة^(١٩).

ج- أسباب إدارية: ويندرج تحتها :

– التغذية العكسية السلبية المستمرة من قبل الرئيس المباشر تجاه العاملين بالمؤسسة حيث أن ذلك يجعل العاملين يشعرون بالتهميش أو الإهمال وبالتالي يفقدون الدعم من الرئيس المباشر فيشعرون بالقلق وبالتالي يتولد الصمت لديهم.

– وجود مجموعة من المعتقدات غير المعلنة أو الضمنية وخاصة في الأمور التي تتعلق بالعاملين بمختلف وحدات المؤسسة.

- فشل الرئيس المباشر في معالجة المشكلات الفعلية التي يواجهها العاملين على أرض الواقع وبالتالي يشعرون بفقدان الأمل.
- ضعف الثقة بين العاملين والرئيس المباشر يسهل من وجود الصمت التنظيمي لديهم^(٢٠).
- ومن آثار الصمت التنظيمي ما يلي :
- شعور الفرد بعدم التقدير :حيث إن الفرد الصامت لا يسهم في أمور المؤسسة ومن ثم تقل أهمية تواجده فيها ولا يشعر بقيمته الشخصية في المؤسسة التي يعمل بها.
- نقص قدرة الفرد على السيطرة: حيث إن الفرد الصامت تقل دافعيته نحو العمل ومن ثم يحجم عن المشاركة في فعاليتها المختلفة.
- معاناة الفرد من التنافر الإدراكي: حيث إن الفرد الصامت يصعب عليه إحداث التوازن بين معتقداته وسلوكياته وبالتالي يعاني من فجوة تزيد من درجة التنافر الإدراكي^(٢١).
- انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية: حيث إن الأطراف المعنية ترفض التعبير عن آرائها ومقترحاتها والعزوف عن المشاركة في طرح البدائل الخاصة بحل المشكلات التي تواجه المؤسسة.
- فقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية: حيث إن بعض العناصر البشرية التي تعمل بالمؤسسة تفضل حجب المعلومات عن إدارة المؤسسة بحجة الخوف من التهديد أو العقاب أو المسائلة أو فقد السلطة أو المنصب.
- فقدان التحليل للأفكار المؤسساتية: حيث إن بعض قيادات المؤسسة يرفضون تحليل الأفكار تحت مظلة الحفاظ على أسرار المؤسسة والبعد عن المخاطرة.
- تقليل التعلم التنظيمي بين العاملين بمختلف وحدات المؤسسة: حيث إن بعض العاملين بالمؤسسة يعتمدون على الخبرة أكثر من تجديد المعلومات من خلال القراءة أو التدريب أو حضور الندوات والمؤتمرات وغيرها مع رفض إدارة المؤسسة السماح للعاملين بتبادل المعلومات أو الخبرات فيما بينهم^(٢٢).

ثانياً: المحددات العلمية لعملية صنع القرار: ويندرج تحته :

أ- مفهوم صنع القرار وأهميته :

يمكن النظر إلى صنع القرار على أنه عملية ديناميكية تتضمن مجموعة من المراحل المختلفة التي يصاحبها تفاعلات متنوعة بداية من تحديد المشكلة وانتهاءً بحلها أو معالجتها، معنى ذلك أن صنع القرار عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء وبالتالي يمكن أن يشارك فيه

أكثر من وحدة أو قسم أو إدارة بالمؤسسة ويمكن أن يصل الأمر إلى مشاركة المؤسسة بأكملها، وعلى هذا فإنه يمكن النظر إلى صنع القرار على أنه وظيفة إدارية وتنظيمية، فهو وظيفة إدارية لأنها تعد من المسؤوليات التي يتحملها مدير المؤسسة، وفي ذات الوقت هي عملية تنظيمية لأنها تنتج عبر مجموعة من الجهود المبذولة من قبل العاملين في المؤسسة وربما تتأثر بكافة المستويات والوظائف الأخرى ذات العلاقة بأهداف المؤسسة، وبالتالي فإن وظيفة صنع القرار تعد عملية طرح مجموعة من البدائل التي يمكن من خلالها التعامل مع الموقف أو مواجهة المشكلة ومن ثم فهي تمثل انعكاساً للسلوك المستقبلي الذي يترتب عليه نتائج متوقعة^(٢٣).

وهناك من ينظر إلى صنع القرار على أنه عملية ثلاثية الأبعاد البعد الأول يتمثل في الماضي حيث تحديد المشكلة التي تظهر وتجميع المعلومات والبيانات حولها والتي تبعث نحو الشعور بالمسؤولية باتخاذ القرار، والبعد الثاني يعكس الحاضر حيث يمكن التوصل إلى الاختيار بين البدائل المطروحة، أما البعد الثالث وهو البعد المستقبلي فيتمثل في تنفيذ القرار المتخذ والذي توضع نتائجه موضع التقييم^(٢٤).

وتتمثل أهمية صنع القرار في كونه يعد أساس عمل مدير المؤسسة والذي من خلاله يمكن إنجاز أنشطة المؤسسة وتحديد مستقبلها ويمكن عرض أهمية عملية صنع القرار من خلال الأمور التالية :

- تعد عملية صنع القرار عملية مستمرة في كل أعمال مدير المؤسسة من أجل مواجهة المواقف المستجدة أو الحاسمة.
- يعتبر صنع القرار أداة مدير المؤسسة في عمله حيث يقرر الأعمال الواجب القيام بها وفق مبدأ الأولويات والزمن اللازم لإنجازها.
- يحدد صنع القرار مستقبل المؤسسة وبالتالي يتحكم في نجاحها سواء على المدى القريب أو المدى البعيد^(٢٥).

ب- مفهوم المشاركة الجماعية في صنع القرار وأساليبها :

وتأتي المشاركة على أنها اندماج العاملين عقلياً وعاطفياً في مواقف معينة بحيث يتم تشجيعهم على المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة وتحمل المسؤوليات المنوطة بها^(٢٦)، وتتمثل المشاركة الجماعية من قبل العاملين في صنع القرار المؤسسي من خلال اتجاهين هما:

- **الاتجاه التقليدي Traditional direction**: ويرى أرباب هذا الاتجاه أن عملية المشاركة ترتبط بنوعية القرارات المراد اتخاذها في المستويات المختلفة بالمؤسسة حيث أن القرار الإستراتيجي يقتصر صنعه واتخاذها على الإدارة العليا في حين أن القرارات العادية يترك صنعها واتخاذها للمستويات الأخرى، معنى ذلك أن المشاركة في صنع القرار تعتمد على أهمية القرار ذاته.
- **الاتجاه الحديث Modern Direction**: ويرى أرباب هذا الاتجاه أن المشاركة في صنع القرار تتطلب استخدام مجموعة من الأساليب الجماعية مثل إفراح المجال أمام المستويات المختلفة للعاملين بالمؤسسة للمشاركة في صنع القرار، مع مشاركة الجهات التي يعينها القرار سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وتكمن أهمية المشاركة في صنع القرار من حيث جعل القرار أكثر واقعية وأكثر قبولاً للتنفيذ على اعتبار أن المشاركين في صناعته يتحمسون لتنفيذه^(٢٧).

وعلى هذا فإن المشاركة في صنع القرار تتبلور مزاياها في الأمور التالية :

- مساعدة العاملين على تحمل المسؤولية في مجال العمل.
- مساعدة المؤسسة على تكوين صف ثاني من قيادات المستقبل.
- تشجع المشاركة الجماعية على تنمية الإبداع لدى العاملين وتدريبهم على مواجهة التحديات.
- تعتبر المشاركة الجماعية حافزاً معنوياً للعاملين يعمل على رفع الروح المعنوية لديهم.
- تنمية المشاركة الجماعية مشاعر الانتماء لدى العاملين تجاه المؤسسة.
- تقلل المشاركة الجماعية من نسبة الأخطاء وتقليل الصراعات بين العاملين في المؤسسة^(٢٨).

أما عن أساليب المشاركة الجماعية في صنع القرار فتتمثل في :

- **الإقتراحات Suggestions**: حيث تسمح إدارة المؤسسة للعاملين لإبداء الرأي عن طريق الكتابة ووضع اقتراحاتهم في صندوق المؤسسة والمعروف بصندوق الإقتراحات أو تشجيع العاملين على إبداء الرأي في مناسبات تخص المؤسسة وتسيق مرحلة صنع القرار.

- الاجتماعات **Meetings**: حيث يدعى إلى هذا الاجتماع كل الأطراف ذات الصلة بالقرار المطلوب صناعته أو اتخاذه مع إتاحة الفرصة لكل طرف حتى يعبر عن رأيه وي طرح فكره ومن خلال الآراء والأفكار المطروحة تستطيع إدارة المؤسسة أن تتعرف على المطالب أو المشكلات وبدائل حلولها^(٢٩).
- اللجان **Committees**: تمثل اللجنة تشكيلةً إدارياً مصحوباً بإنجاز مهمة محددة وتعطى كافة الصلاحيات اللازمة لإنجاز مهامها ثم دراسة الموضوع وتقديم الاقتراحات الخاصة به.
- المجالس **Councils**: عبارة عن مستوى إداري يقوم بمهمة محددة يترتب عليها صناعة قرار يتصل بأعمال المؤسسة وسياساتها.
- المقابلة الشخصية **Personal Interview**: عبارة عن دعوة من مدير المؤسسة للعاملين من أجل الحوار والنقاش حول مشكلة معينة تخص فئة من العاملين أو وحدة من وحداتها أو المؤسسة ككل ومن خلال النقاش يتم الوصول إلى القرار المراد صناعته أو اتخاذه.
- المذكرات **Notes**: وتعد بمثابة وسيلة يلجأ إليها مدير المؤسسة من أجل الاستعانة بآراء العاملين عند صنع قرار معين أو اختيار بديل أنسب لمواجهة مشكلة في العمل المؤسسي مع إعطاء العاملين الفرصة الكاملة للتعامل الإيجابي مع المذكرة مع الاهتمام بالرد على استفساراتهم من أجل الوصول إلى القرار المنشود^(٣٠).
- المؤتمرات **Conferences**: وتعد بمثابة أسلوب علمي يعتمد عليه مدير المؤسسة من أجل الالتقاء بمجموعة من العاملين لحل مشكلة تستهدف المناقشة وتقييم الاقتراحات والآراء حولها حيث أن المؤتمر يتيح الفرصة أمام مدير المؤسسة لإطلاع العاملين على بعض الأمور عن طريق تزويدهم بالمعلومات المتعلقة بالعمل وبالتالي فإن المؤتمر يتيح الفرصة أمام العاملين لتبادل المعلومات فيما بينهم وتبادل الآراء حول المشاكل التي تواجههم في العمل ومن ثم تحثهم على تحمل مسئولية الاختيار بين البدائل المتاحة لاختيار القرار المناسب.
- أسلوب دلفي **Delphi Style**: حيث يعتمد هذا الأسلوب على اجتماع العاملين دون التقابل وجهاً لوجه مع تحديد المشكلة وأعضاء الاجتماع ثم تصميم استمارة تحتوي على

بدائل المشكلة ثم ترسل القائمة للأعضاء وبعد الحصول على الإجابات تصنف في مجموعات متشابهة تعاد إرسالها إلى الأعضاء مرة أخرى ثم يعاد إرسالها إلى الخبراء المعنيين بالمؤسسة وبعد جمع الآراء النهائية توضع في شكل تقرير نهائي يحدد أسلوب حل المشكلة وكيفية التعامل معها^(٣١).

رابعاً: ملامح المدرسة الثانوية بدولة الكويت في الوقت الحاضر: ويندرج تحتها :

أ- ماهية المدرسة الثانوية وأهميتها :

تهتم الدولة بتوفير التعليم الثانوي، وتمتد مدته (٣) سنوات دراسية ويلتحق به الطالب من سن (١٤-١٧) سنة، وتركز المدرسة الثانوية على تدريب الطالب على المعارف والمهارات العصرية سواء في المجال العلمي أو الأدبي، بالإضافة إلى التربية الإسلامية واللغة العربية والموسيقى والتربية البدنية والفنون الجميلة^(٣٢).

وفي هذه المرحلة من التعليم في المجتمع الكويتي تنتوع الدراسة حتى تشمل جميع جوانب شخصية الطالب بالإضافة إلى ممارسة بعض الأنشطة التعليمية والترفيهية التي تقدمها المدرسة للطالب، أما عن أهمية المدرسة الثانوية في المجتمع الكويتي فتتمثل في :

- تمثل المدرسة الثانوية في المجتمع الكويتي قاعدة النطلاق نحو الجامعة حيث تقوم بتهيئة الطالب في ذات السياق ومن أجله.
- بناء شخصية الطالب من كافة جوانبها الجسمية والوجدانية والاجتماعية وغيرها.
- تنمية ولاء الطالب للمجتمع والوطن.
- دعم مشاركة أولياء الأمور في تحمل المسؤولية مع المدرسة في قضايا أبنائهم^(٣٣).

ب- فلسفة التعليم الثانوي وأهدافه :

تستقي فلسفة التعليم الثانوي في كل مجتمع من مجموعة القيم والأهداف والاتجاهات الأساسية التي يتبناها ذلك المجتمع والنابعة من عقيدته وتراثه والصيغة التي ارتضاها لنظامه الاجتماعي والسياسي والتي عبرت عنها موائيقه الأساسية، وفي مقدمتها الدستور والاتجاهات التي اختارها لتحقيق أهدافه من خلال إدراكه لواقعه وحاجاته ومتطلبات التنمية فيه وتفاعله وارتباطه بالعالم المحيط به، وتركز فلسفة التعليم الثانوي في المجتمع الكويتي على أن التربية لم تتوقف رحلتها في نشر التعليم بالكويت بل تمتد إلى السعي الدائب لتجويد نوعيته وإحكام

الصلة بين محتواه واتجاهه وبين متطلبات التنمية في المجتمع وحركة العالم من حوله، مع التركيز على إقامة المجتمع الدائم المتعلم الذي تصبح المدرسة فيه إحدى مؤسسات التربية المستمرة، تؤازرها وتكمل جهودها سائر المؤسسات الاجتماعية والثقافية والإعلامية والاقتصادية من خلال برامج التعليم المستمر واستثمار كل إمكانات البيئة في هذا المجال لتتاح لكل فرد على طول رحلة حياته فرص تعليمية وتدريبية تمكنه من تنمية قدراته ومهاراته ليواكب ويلبي الحاجات المتجددة التي يفرضها تطور مجتمعه ومطالب تنميته^(٣٤).

وتتمثل أهداف التعليم الثانوي في المجتمع الكويتي فيما يلي :

- إكساب الطالب المفاهيم الأساسية للدين الإسلامي والاتجاهات والقيم التي تساعد على بناء العقيدة الإسلامية الصحيحة وتمكنه من الممارسة السليمة للعبادات والأخلاق الإسلامية القويمة.
- إكساب الطالب المعارف والاتجاهات والمهارات التي توفر له الصحة النفسية وتعينه على التوافق الشخصي والاجتماعي.
- إكساب الطالب المفاهيم والمعلومات الأساسية والاتجاهات والميول والمهارات العقلية التي تتفق ومرحلة نضجه وتسهم في تكوين شخصيته وتساعد على التكيف الناجح مع بيئته.
- اكتساب الطالب قدرًا من المعلومات والمفاهيم والميول والاتجاهات ومهارات التعامل الاجتماعي التي تساعد على النضج الاجتماعي الملائم والمشاركة الفعالة في مجتمعه.
- تهيئة الطالب لمواصلة تعليمه بالمرحلة الجامعية أو إكسابه مجموعة من المهارات تساعد على الانخراط في سوق العمل وتحقيق المشاركة الفاعلة في قاطرة التنمية المجتمعية.
- اكتساب الطالب المعلومات والاتجاهات والمهارات التي تساعد على النمو الجسمي السليم وتمكنه من الاستمتاع بالأنشطة الملائمة لعمره^(٣٥).

وبقراءة الوضع الحالي للمدارس الثانوية في المجتمع الكويتي نجد أن إجمالي عدد المدارس بالمرحلة الثانوية بلغ (١٤٤) مدرسة منها (٦٧) للذكور بنسبة (٤٦,٥%)، وبلغ عدد المدارس (٧٧) للإناث بنسبة (٥٣,٥%)، وبلغ عدد فصول المدارس الثانوية (١٤٣٨) للذكور بنسبة (٤٥%) وبلغ عدد فصول المدارس الثانوية (١٧٥٨) للإناث بنسبة (٥٥%)، أما بالنسبة لطلاب المدارس الثانوية فبلغ عددهم (٣٠٥٨١) طالباً كويتياً بنسبة (٤٥,٨%)، في حين بلغ عدد طالبات المدارس الثانوية (٣٦٣٧٣) طالبة كويتية بنسبة (٥٤,٢%)، أما بالنسبة

للطلاب غير الكويتيين فقد بلغ عددهم (٥١١١) طالباً غير كويتي أي بنسبة (٤٧,٢%)، في حين أن عدد الطالبات فقد بلغ عددهن (٥٧٠٧) طالبة غير كويتية أي بنسبة (٥٢,٨%)، أما بالنسبة للمدرسين فقد بلغ عدد المعلمين الذكور لهذه المدارس (٢٢٩٦) معلماً كويتياً أي بنسبة (٣٠,٥%)، في حين بلغ عدد المعلمات لذات المدارس (٥١٢٩) معلمة كويتية أي بنسبة (٦٩,٥%)، أما بالنسبة للمعلمين الذين يعملون بذات المدارس ولكنهم من جنسيات أخرى فقد بلغ عددهم (٤١٤٠) معلماً أي بنسبة (٥٣,١%)، في حين أن عدد المعلمات الإناث من جنسيات أخرى واللائي يعملن بذات المدارس فقد بلغ عددهن (٣٦٥٣) معلمة أي بنسبة (٤٦,٩%)^(٣٦).

ج- أدوار معلم المدرسة الثانوية ومهاراته :

- تتنوع أدوار معلم المدرسة الثانوية وتمتد لتشمل كل المواقف داخل المدرسة وخارجها ويمكن تقسيم هذه الأدوار إلى ما يلي :
- **الدور التعليمي:** ويتعلق بدور المعلم تجاه تعليم الطلاب، وإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة حتى يصبحوا مواطنين صالحين للمجتمع.
 - **الدور التربوي:** ويتعلق بتنمية القيم والاتجاهات والميول الموجودة لدى الطلاب.
 - **الدور الإداري:** ويتعلق بمشاركة مدير المدرسة في سير العمل المدرسي وتنفيذ الأنشطة المدرسية.
 - **الدور الاجتماعي:** ويتعلق بتقديم ثقافة المجتمع للطلاب، مع ترسيخ حب الوطن والانتماء له.
 - **الدور الإنساني:** ويتعلق بدعوة الطلاب للعمل والتعاون والإنجاز.
 - **الدور الإشرافي:** ويتعلق ببذل الجهد من أجل تعديل سلوك الطلاب نحو الأفضل وتحسين العملية التعليمية^(٣٧).
- ولاشك أن كل دور من الأدوار السابقة يحتاج إلى مهارة معينة أو أكثر من مهارة وسوف نوجز بعض هذه المهارات على النحو التالي :
- **مهارة المرونة:** حيث تفرض على المعلم أن يسعى لجذب انتباه طلابه عند التفاعل داخل الصف المدرسي وفتح أبواب الحوار والنقاش في جو تعليمي مملوء بالتفاعل والإيجابية.

- مهارة تنمية الثقة لدى طلابه: حيث تفرض على المعلم أن يزود طلابه بنتائج أنشطتهم وأعمالهم بالإضافة إلى نتائج امتحاناتهم حتى يتسنى له أن يغرس الثقة في نفوسهم ويفكرون في المستقبل بطريقة أفضل.
- مهارة تفعيل الأنشطة المدرسية: حيث تفرض على المعلم أن يساهم في تفعيل الأنشطة في المدرسة التي يعمل بها حتى يتسنى له اكتشاف مواهب طلابه وينميها ويحافظ عليها، وبالتالي ينطلقون إلى عالم أرحب في المستقبل^(٣٨).
- مهارة تخطيط العملية الدراسية: حيث تفرض على المعلم تحديد المحتوى المعرفي وشرح المعلومات بطريقة واضحة وبأسلوب جذاب حتى يتسنى له مواجهة المواقف التعليمية الصعبة داخل الصف المدرسي وأثناء الحصة التعليمية.
- مهارة استعمال الوسائل التعليمية: حيث تفرض على المعلم أن يختار الوسيلة التعليمية الحديثة والمناسبة لطبيعة الدرس والتي يسهل توظيفها من أجل تحقيق الهدف المنشود من العملية التعليمية.
- مهارة التهيئة الذهنية للطلاب: حيث تفرض على المعلم أن يعمل على تهيئة طلابه ذهنياً وتشويقهم للإقبال على التعلم واستقبال المعلومات بطريقة جذابة وهادفة في ذات الوقت^(٣٩).

د- طبيعة مشاركة معلم المدرسة الثانوية في القرار المدرسي :

يمكن للمعلم أن يشارك في صنع القرارات المدرسية من خلال عمله وذلك وفقاً للمجالات التالية :

- مجال شؤون الطلاب: حيث يتعلق هذا المجال بتطوير الجانب الشخصي للطلاب ومن ثم يأتي التركيز على إثارة الإبداع لديه وبناء الاتجاهات الإيجابية والتركيز على أساليب التفاعل معه وتأتي مشاركة المعلم في هذا الجانب من خلال تحديد الوسائل التعليمية للطلاب وتحديد العقوبات للطلاب المخالف وتقرير الأجازات له وتوزيع الطالب على الفصول ووضع برامج الامتحانات بالإضافة إلى وضع أسس التعامل مع أولياء الأمور وتشكيل المجالس والأسر الطلابية.
- مجال التخطيط العام للمدرسة: حيث يتعلق هذا المجال بالتخطيط للعملية التربوية في المدرسة من حيث تحديد برامج الأنشطة المدرسية بالإضافة إلى تحديد التنظيم الإداري للمدرسة حيث أنه يشمل مجموعة من الأنظمة والقوانين التي تخص المعلم وكذلك وضع

الجدول الدراسية وتحديد عدد الطلاب في كل فصل ورسم سياسة التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي وكيفية توظيف موارد البيئة المحلية كمصدر من مصادر التعلم للطلاب^(٤٠).

- **مجال تخطيط التعليم / تنفيذ المناهج الدراسية:** حيث يتعلق هذا المجال بتخطيط الدروس وسبل تنفيذ الخطة الدراسية مع التأكيد على إثارة فكر وعقل الطالب وتحديد الأنشطة الصفية المناسبة للعملية التعليمية وكذلك تحديد الوسائل التعليمية وكيفية استخدامها، ووضع الخطة اللازمة لتحقيق أهداف المنهج الدراسي وتحديد طرق التدريس والمشاركة في لجان تطوير المنهج المدرسي.

- **مجال المجتمع المحلي:** حيث يتعلق هذا المجال بخدمة المجتمع المحلي من خلال وضع سياسة لتبادل المنافع مثل الإفادة من إمكانات المجتمع المحلي ووضع خطة للتفاعل مع مؤسسات هذا المجتمع مثل برامج الرحلات والزيارات للمؤسسات الموجودة في المجتمع المحلي بالإضافة إلى المشاركة في تشكيل وتحديد أعمال مجلس الآباء^(٤١).

- **مجال التطبيقات الإدارية:** حيث يتعلق هذا المجال بالجوانب التنفيذية لإدارة المدرسة ويشمل متابعة عمل المعلم من حيث السلوك المهني الخاص به وكذلك تحديد مواعيد الاجتماعات المدرسية وتشكيل لجان الإشراف على العمل المدرسي وتحديد خريطة الأنشطة وكيفية تنفيذها والموارد اللازمة لذلك وكذلك تحديد الإجراءات المناسبة لمعالجة مشكلات الطالب وعلى رأسها الغياب أو التسرب أو التأخير عن المدرسة وتحديد أعمال المناوبة والإشراف ولجان مراقبة الامتحانات وكيفية تفعيل الحصص الاحتياطية^(٤٢).

هـ- دور معلم المدرسة الثانوية في مواجهة الصمت التنظيمي :

يمكن أن يتبلور هذا الدور على النحو التالي :

١- دور مباشر: ويندرج تحته :

- **التوجيه Guidance:** ويعني توجيه المعلم نحو دعم ثقافة الترابط بينه وبين كافة العناصر البشرية بالمدرسة من أجل تضافر الجهود لمواجهة قضايا العمل المدرسي عبر الفكر المستنير والتفاعل الإيجابي.

- **المشاركة Sharing:** وتعني مشاركة المعلم مع إدارة المدرسة في إطار تحديد قواعد العمل المدرسي والإجراءات اللازمة لسرعة إنجازه مع الحفاظ على سمعة المدرسة ومكانتها.

- الاستجابة **Response**: وتعني استجابة المعلم لآراء إدارة المدرسة ودعم الآراء الإيجابية في إطار الحوار والنقاش وفق المعايير المؤسسية المتعارف عليها^(٤٣).
- ٢- دور غير مباشر: ويندرج تحته :
 - توفير المعلومات والمهارات التي تتعلق بالعمل المدرسي وكيفية توظيفها لخدمة أهداف المدرسة.
 - اهتمام المعلم بأساليب التعليم الذاتي واستخدامها في التعبير والاتصال وبناء العلاقات المدرسية.
 - نشر ثقافة العمل الجماعي على مستوى تخصصه بشكل خاص وعلى مستوى المدرسة بشكل عام.
 - التفاعل الإيجابي مع قضايا المدرسة مع التأكيد على مواكبة التحول والقدرة على حل المشكلات^(٤٤).

وعلى هذا فإن دور المعلم سواء كان مباشراً أو غير مباشر عند مواجهة الصمت التنظيمي يلزمه توفير بيئة عمل مناسبة تشجع تحقيق الأمن الوظيفي لكل العاملين/المعلمين بالمدرسة وتتبنى تنمية روح المبادرة الشخصية لديه وتدعم تصميم العمل بأسلوب عصري وبشكل يضمن التدفق الحر للمعلومات مع الاهتمام بتدريب مديري المدارس الثانوية على مهارات الحوار والمناقشة والاستماع الفعال وكيفية توظيف الأساليب الديمقراطية من أجل الوصول إلى حلول فاعلة لقضايا المدرسة.

خامساً: نتائج البحث وإجراءاته المقترحة :

- ينفرد بعض مديري المدارس الثانوية بمختلف المناطق التعليمية بعملية صنع القرار المدرسي واتخاذها تحت مظلة ضعف الثقة بينه وبين العاملين معه.
- تهمل بعض قيادات المدارس الثانوية بمختلف المناطق التعليمية بدولة الكويت آراء ومقترحات العاملين/المعلمين نحو قضايا العمل المدرسي.
- تواجه المدرسة الثانوية في المجتمع الكويتي مجموعة من المعوقات التي تحول بينها وبين تحقيق أهدافها سواء كانت معوقات إدارية أو مجتمعية أو اقتصادية أو تكنولوجية وغيرها.
- تواجه إدارة المدرسة الثانوية بالمجتمع الكويتي مجموعة من التحديات لعل من أبرزها زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الثانوي مع زيادة طموح الطلبة نحو الالتحاق

بالجامعة مع زيادة ضغط أولياء الأمور على المدرسة في إطار تقديم العون والمساعدة لأبنائهم.

وعلى ضوء النتائج السابقة يمكن طرح الإجراءات التالية :

- **تأصيل الثقافة التنظيمية Rooting Organizational Culture:** حيث إن اهتمام المؤسسة بتحديد القيم التنظيمي السائدة في كل وحداتها مع التركيز على توضيحها لكل العاملين بها شريطة أن تطابق قيم العاملين وتوقعاتهم مع قيم المؤسسة وتوقعاتها مع التركيز على جعل قيم المؤسسة هي قيم العاملين بل جزء من حياتهم العامة.
- **قنوات الاتصال Communications Channels:** حيث إن إدارة المؤسسة يتحتم عليها أن ترتقي بقنوات الاتصال وتفعلها في كل الاتجاهات حيث يعبر كل العاملين عن آرائهم ومقترحاتهم مع التركيز على دراسة مشكلاتهم وحلها أولاً بأول وبالتالي ينعكس ذلك إيجاباً على أدائهم ويقل الصمت التنظيمي لديهم.
- **تحليل الأدوار Role Analysis:** حيث إن إدارة المؤسسة عليها أن تحدد ملامح دور كل فرد وتوقعاتها منهم مع التركيز على التوازن بين التوقعات والأداء الفعلي على اعتبار أن ذلك يسهم في علاج الصمت التنظيمي لدى العاملين حيث إنه يزيل الصراعات ويمنع الغموض ويقل الأعباء على العاملين.
- **تحديد الأهداف Setting Goals:** حيث إن إدارة المؤسسة عليها أن تحدد الأهداف التي يجب أن تحققها بوضوح وتشرها على كل العاملين بمختلف وحداتها مع التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف حيث يشارك الرئيس مع المرؤوسين في وضع الأهداف وتكون المساءلة للجميع عن النتائج التي بدورها ترتقي بمكانة المؤسسة وتحافظ على بقاءها واستمرارها معنى ذلك أن وضوح الأهداف الخاصة بالمؤسسة تؤدي إلى الفهم المتبادل بين الرئيس والمرؤوس وبالتالي يقل الصمت التنظيمي لدى المرؤوسين.
- **الدعم الاجتماعي Social Support:** حيث إن إدارة المؤسسة عليها أن تلتزم بفلسفة الدعم الاجتماعي والتي بدورها تركز على إشباع حاجات العاملين سواء المجتمعية أو النفسية أو المعلوماتية أو المادية على اعتبار أن هذا الدعم ينعكس إيجاباً على ثقة العاملين بأنفسهم ويجعلهم يشعرون بالعدالة ويزداد الانتماء لديهم تجاه المؤسسة وبالتالي تصبح الحياة الوظيفية لهم بمثابة متعة في الأداء وجودة في الإنجاز على اعتبار أن الكل يعمل تحت مظلة الألفة بعيداً عن الخوف أو القلق وبالتالي يقل الصمت التنظيمي لدى الجميع.

مراجع البحث وهوامشه

- (١) سيد جاد الرب : إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ١٢٨-١٢٩.
- (2) T. Tulubas & C. Celep : Effect of Percieved Procedural Justice on Faculty Members, Silence : The Mediating Role of Trust in Supervisor, Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol. 47, U.S.A. 2017, P. 185.
- (٣) فاروق شوقي البوهي : الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠١١، ص ص ٣١-٣٢.
- (٤) جمال محمد أبو الوفا : مناهج البحث العلمي – المفهوم – الأهمية – الأنواع – المقومات، مكتبة الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٤، ص ص ١٠١-١٠٢.
- (٥) عايدة أحمد خوالدة : مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم، مجلة لواء الجامعة، مج ١، ع ٣، الجامعة الأردنية، عمان، ٢٠١٦، ص ص ٢٢٤-٢٢٥.
- (٦) طارق رضوان محمد رضوان : أثر أبعاد صمت العاملين في الاحتراق الوظيفي – دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، ع ٤٤، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٢٠١٧، ص ص ٨٥-٨٦.
- (7) A. Acaray & A. Akturan : The Relationship Between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.207, No.2, London, 2015, PP.475-476.
- (٨) أحمد سيد عيسى : أثر الصمت التنظيمي على الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الإستراتيجية – دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية والتجارية، مج ١١، ع ٢٤، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ٢٠١٦، ص ص ٣٢٠-٣٢١.
- (9) Y, Akin & T. Ulusoy : The Relationship Between Organizational Silence and Burnout Among Academicians: A Research on Universities in Turkey, International Journal of Higher Education, Vol. 5, No.2, New York, 2016, PP.52-53.

- (١٠) موسى مساعد محمد العرياني : واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم، مجلة التربية، مج ٣، ع ١٦٨، جامعة الأزهر، القاهرة، ٢٠١٦، ص ص ١٠١-١٠٢.
- (١١) خالد محمود عبد الوهاب : أسباب الصمت التنظيمي وعلاقتها بعوامل الشخصية الخمسة لدى عينة من العاملين بالقطاع الحكومي، مجلة علم النفس، مج ١١، ع ٢، القاهرة، ٢٠١٨، ص ص ١٧٠-١٧١.
- (١٢) سامر جلده : السلوك التنظيمي والنظريات الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٩، ص ص ١٤١-١٤٢.
- (13) Gulsum Erugic & et al., : The Causes and Effects of the Organizational Silence, Journal of Management Economics and Business, Vol. 10, No. 22, New York, 2014, PP. 134-135.
- (١٤) آمال المجالي : الصمت التنظيمي، دار الفارابي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ص ١٥٢-١٥٣.
- (15) T. Liang & Y. Wang : Organizational Silence in State-Owned Enterprises: Intermediary Role of the Perceptions of Organizational Politics, American Journal of Industrial and Business Management, Vol.6, No.5, New York, 2016, PP.642-643.
- (١٦) هالة مصباح : الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ص ١٧١-١٧٢.
- (١٧) امتياز الجعناي : الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ٢٢١-٢٢٢.
- (١٨) نورا محمد البليد : أثر الصمت التنظيمي على إدارة المعلومات في الجامعات السعودية، مجلة مستقبل التربية العربية، مج ٢١، ع ٩١، المركز العربي للتربية والتنمية، القاهرة، ٢٠١٤، ص ص ٥٢-٥٣.
- (١٩) عبد الفتاح باغي، محمد خميس : البيئة التنظيمية والرضا الوظيفي والصمت التنظيمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص ص ١٦١-١٦٢.

(٢٠) محمد مفدي الكساسبة، عبير حمود الزاعوري: قضايا معاصرة في الإدارة - بناء قدرات حاسمة في نجاح الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص ١٣١-١٣٢.

(٢١) ميلاد محمد ميلاد الشاطر : أثر الصمت التنظيمي على مراحل صنع القرار - دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة سرت بليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠١٥، ص ص ٢٤-٢٥.

(٢٢) أميرة أحمد إبراهيم : أثر الصمت التنظيمي على فاعلية القرارات الإدارية بالتطبيق على مديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠١٥، ص ص ٣١-٣٢.

(٢٣) محمد عبد الفتاح باغي: مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، ٢٠١٣، ص ص ١٨٢-١٨٣.

(٢٤) وصفي سليمان الهزايمة: صنع القرارات المدرسية - الواقع والمأمول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ١٦٥-١٦٦.

(٢٥) صلاح جبير البصيصي: النظرية العامة للقرار السلبي - دراسة مقارنة، المركز العربي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ٢٢٣-٢٢٤.

(٢٦) أنور رمضان : تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، عمان، ٢٠١٠، ص ص ٥٥-٥٦.

(٢٧) زياد المشاقبه : دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبية في صنع القرارات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١٣، ص ص ٦٥-٦٦.

(٢٨) فيصل فهد إبراهيم : العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٨، ص ص ٣٠-٣١.

(٢٩) خولة إبراهيم الرباعي : درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الخاصة في الأردن في اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي وانتمائهم المهني، رسالة دكتوراه

- غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان، العربية، الأردن، ٢٠١٩، ص ٦٢-٦٣.
- (٣٠) يعقوب محمد حمد : درجة مشاركة العاملين في صنع القرار التربوي من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين وأثرهما في الرضا الوظيفي في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامع اليرموك، ٢٠١٧، ص ٤٥-٤٦.
- (٣١) درويش عبدالرحمن يوسف : صنع القرار واتخاذ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ١٢٩-١٣٠.
- (٣٢) أمل إسماعيل الأنصاري : مدى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارات المدرسية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الكويت، ٢٠٠٧، ص ٥٥-٥٦.
- (٣٣) فيصل سعد فالح الوسمي : درجة إسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العربية، الأردن، ٢٠٠٦، ص ٤٣-٤٤.
- (٣٤) وزارة التربية : فلسفة التربية في المجتمع الكويتي، الكويت، ٢٠١٨، ص ١-٢.
- (٣٥) وزارة التربية : أهداف المرحلة الثانوية في الكويت، الكويت، ٢٠١٨، ص ٣-٤.
- (٣٦) وزارة التربية : عدد المدارس والفصول والطلبة والمدرسين حسب المرحلة الدراسية والجنسية والنوع، الكويت، ٢٠١٩، ص ١-١٠.
- (٣٧) يحي عبد الوهاب الصايدي، حسن خطاب : المعالم الأساسية لمدرسة المستقبل، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، الدوحة، ٢٠٠٠، ص ١١-١٢.
- (٣٨) على حمود على : رؤية حديثة لأدوار المعلم المتغيرة في ضوء تحديات العولمة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ٦٤-٦٥.
- (٣٩) وليد المفرج وآخرون : الاتجاهات المعاصرة في إعداد المعلم وتنميته مهنيًا، وحدة التجديد التربوي، وزارة التربية والتعليم، الكويت، ٢٠٠٧، ص ١١-١٢.
- (٤٠) فائقة عباس سنبل : مشاركة المعلم في صنع القرار، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ٢٠١٦، ص ١٢٣-١٢٤.

- (٤١) أفنان الشامي: الإدارة المدرسية والمعلم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ١٥١-١٥٢.
- (٤٢) على الطاهر: المشاركة في صنع القرار التربوي - الواقع والتطلعات، مكتبة الأقصى للنشر والتوزيع، فلسطين، ٢٠١٨، ص ص ١٨٥-١٨٦.
- (٤٣) محمد عباس عرابي: إعداد المعلم وتدريبه لمواجهة تحديات العصر، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ١١٥-١١٦.
- (٤٤) محمد كتش: فلسفة إعداد المعلم في ضوء التحديات المعاصرة، مركز الكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ٨٠-٨١.