

الصمت التنظيمي لدى المشرفين التربويين والاختصاص

(اختصاص تربية رياضية) في العراق

م.م. يونس فيصل اسكندر younisiskandar@gmail.com

مديرية تربية نينوى

أ.د. عدي غانم محمود الكواز odygh91@gmail.com

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل

تاريخ تسليم البحث ٢٠٢٠/٣/١ تاريخ قبول النشر ٢٠٢٠/٦/١٦

DOI:

المخلص

هدف البحث الى:

١- التعرف على ابعاد الصمت التنظيمي وعوامله لدى المشرفين التربويين والمشرفين الاختصاص (اختصاص تربية رياضية). استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وتم اعتماد استبيان الصمت التنظيمي ل (زينب عبد الرزاق عبود , وظفر ناصر حسين , ٢٠١٦) للصمت التنظيمي والمطبق على عينة من الموظفين في رئاسة جامعة بابل في العراق ، في الحصول على البيانات اللازمة، وتكونت عينة البحث من (١١١) مشرفاً تربوياً واختصاصياً من التابعين لمديرية الاشراف التربوي في العراق، وتم استخدام طريقة التكرار والنسبة المئوية في استخراج مستويات الاجابة على المقاييس، كوسائل إحصائية واستنتج الباحثان وجود صمت تنظيمي منخفض بين المشرفين التربويين في مديرية الاشراف التربوي في العراق. باستثناء الأسباب الادارية والتنظيمية التي جاء فيها الصمت متوسطاً.
الكلمات المفتاحية: (الصمت التنظيمي ، المشرفين التربويين والاختصاص ، اختصاص تربية رياضية).

The Organizational Silence of the Educational Supervisors and Physical Education Specialist in Iraq

Asst. Lect. Younes F. Eskander

younisiskandar@gmail.com

Prof. Dr. Ouday Gh. Al-Qawaz

odygh91@gmail.com

ABSTRACT

The research aims to identify the dimensions of organizational silence and its factors for educational supervisors and supervisors with specialization (physical education specialization). The researchers used the descriptive analytical method. The organizational silence questionnaire was approved for (Zainab Abdel Razzaq Abboud, and Zafar Nasser Hussain, 2016) for the organizational silence applied to a sample of employees at the Presidency of the University of Babylon in Iraq, in obtaining the necessary data, and the research sample consisted of (111) educational supervisors and specialists from the followers For the Directorate of Educational Supervision in Iraq, frequency and percentage were used in extracting the levels of response to the measures as statistical methods. The researchers concluded that there is a low organizational silence among educational supervisors in the Directorate of Educational Supervision in Iraq , except administrative and organizational reasons where silence is average.

Key words: (Organizational Silence, Educational Supervisors and Specialization, Physical Education Specialization)

١. التعريف بالبحث

١-١ المقدمة وأهمية البحث

اشار الفكر الاداري الى وجود ظاهرة الصمت التنظيمي في اغلب المنظمات لكن بمستويات مختلفة وان تلمس الواقع الموجود في الميدان يفرض القبول بالمنطق الفكري وقد يعزى [الصمت التنظيمي] الى وجود العديد من الظواهر السلبية كالدكتاتورية التنظيمية والتسلط التنظيمي فضلا عن ضعف الحالة النفسية بسبب وجود هكذا ظواهر مما يوجد ويعزز من حالة الصمت التنظيمي (Samereh Sh&Others, 2011,1731)

وتشير الأبحاث إلى أن الموظفين على الرغم من كونهم مخلصين للذات ، مترددون في التعبير عن آرائهم وإنهم يعتقدون أن المناقشات التشاركية والتحدث بوضوح هي أعمال محفوفة بالمخاطر، وذلك يدل ان الموظفين ليسوا على استعداد للتحدث عموماً من هنا يتبين ويتضح لنا مفهوم الصمت التنظيمي، و يؤكد العديد من الأكاديميين على ضرورة الاتصال الصحيح من أجل مصلحة المنظمة والتأثير في الآراء المختلفة والمتعددة لاتخاذ قرار فعال ، من ناحية أخرى فان العديد من الموظفين لديهم صعوبات في التواصل مع المستويات العليا من التسلسل الهرمي، وعلى الرغم من أن التقنيات الحديثة للإدارة تركز على الاتصال المفتوح ، في ذات السياق الا ان صمت المنظمة يعد بمثابة تهديد ضد التغيير التنظيمي والتنمية. وقد تم تأكيد أن العديد من الموظفين لا يتواصلون مع رؤسائهم حول العديد من القضايا على الرغم من وعيهم وأنه من التناقض الواضح ان العديد من المنظمات تعاني من الصمت التنظيمي ، الذي يمكن تلخيصه بأنه حجب الآراء والمخاوف بشأن القضايا التنظيمية .

(Çakıcı , 2010, 1-2)

وقد ادرك الباحثان أهمية هذا الموضوع وانعكاساته على الواقع التربوي وخصوصا المشرفين التربويين والاختصاص تم اختياره لشعور الباحثين بأهميته وتأثيراته على كتم المعلومات المهمة لديمومة المنظمة لذلك يمكن تلخيص أهمية البحث بالنقاط الآتية:

١. محاولة لحل مشكلة واقعية تتعلق بالصمت التنظيمي من خلال تحديد جوانب القوة فيهما وتشخيص جوانب الضعف والتوصية بمعالجتها.
٢. تسليط الضوء على موضوع حديث ومهم ضمن ادبيات الإدارة.
٣. التوصيات المناسبة حول معالجة جوانب الضعف في الصمت التنظيمي .

١-٢ مشكلة البحث

من خلال عمل أحد الباحثين كمشرف تربوي باختصاص التربية الرياضية وجد ان هناك صمماً تنظيمياً لبعض مشرفي التربية الرياضية داخل مديرية الاشراف التربوي في نينوى وربما يكون ظاهرة منتشرة في جميع اقسام العراق عليه يمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- هل هناك صمت تنظيمي في مديرية الاشراف ؟ وماهي اسبابه؟
- ان الامر الذي يعزز مشكلة البحث هو عدم وجود دراسات سابقة - على حد علم الباحثان- تناولت الصمت التنظيمي في اقسام الاشراف التربوي.

١-٣ اهداف البحث

التعرف على ابعاد الصمت التنظيمي وعوامله لدى المشرفين التربويين والمشرفين الاختصاص (اختصاص تربية رياضية).

١-٤ فرضيات البحث

انخفاض ابعاد الصمت التنظيمي وعوامله لدى المشرفين التربويين والمشرفين الاختصاص (اختصاص تربية رياضية) في اقسام الاشراف التربوي الاختصاصي.

١-٥ مجالات البحث

١. المجال البشري : المشرفين التربويين والمشرفين الاختصاص (اختصاص تربية رياضية).

٢. المجال المكاني: مواقع اقسام الاشراف التربوي والاختصاصي في وزارة التربية في العراق.

٣. المجال الزمني : من ١٤ / ٥ / ٢٠١٩ الى ٢٠ / ٢ / ٢٠٢٠ .

١-٦ تحديد المصطلحات

١. الصمت التنظيمي

عرف (عبود وحسين ، ٢٠١٦) الصمت التنظيمي بأنه تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسؤوله المباشر وبالتالي تأثيرها السلبي على العلاقات بينه وبين زملائه العاملين (عبود وحسين ، ٢٠١٦ ، ٢٣٨).

وقد عرف الباحثان [الصمت التنظيمي] اجرائياً بأنه امتناع المشرفون التربويون والاختصاص عن اظهار صوتهم في الامور المتعلقة بالعمل لأسباب تنظيمية ، نقص الخبرة ، الخوف من العزلة ، الخوف من الاضرار بالعلاقات مع الزملاء ، رئيس القسم.

٢. المشرف التربوي

يعرف (القاسم والزبيدي ، ٢٠٠٩) المشرف التربوي بأنه "الشخص الذي يتولى مهمة الاشراف التربوي وتحقيق أهدافه من خلال الاساليب والانشطة الإشرافية المختلفة سواء كان هذا الاشراف للمرحلة الابتدائية (مشرف تربوي) او للمرحلة الثانوية (اختصاصي تربوي) في العراق". (القاسم والزبيدي، ٢٠٠٩، ١٤)

٢. الدراسات السابقة

٢-١ دراسة (الطائي و صكر ، ٢٠١٧)

(أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الإيجابي (دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي

مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة))

هدفت هذه الدراسة إلى:

- توحيد الجهود المعرفية فيه بما يتعلق بالتراكم الفكري للصمت التنظيمي والسلوك التنظيمي الإيجابي
- التعرف على واقع الصمت التنظيمي والسلوك التنظيمي الإيجابي ومدى اتقاق وجوده مع اطروحات الرواد في الفكر الإداري التنظيمي ومحاولة تحديد صيغ ودلالات تتفق مع الهدف العام للدراسة.

قام الباحث باستخدام عينة عشوائية تتألف من ضباط مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة من رتبة رائد فما دون وعددهم (١٢٠) واعتمد الباحث في اختبار فرضيات هذه الدراسة المنهج الوصفي.

استعملت هذه الدراسة، التكرار النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل الارتباط البسيط ، ، وتحليل الانحدار البسيط . واستنتج الباحثان توفر متغير الصمت التنظيمي وابعاده الفرعية (العزلة، ضعف دعم الادارة العليا، الخوف من ردود الفعل السلبية، المخاوف المتعلقة بالعمل وضعف الخبرة) بمستوى عالي، وتوفر الصمت التنظيمي في المؤسسات يسهم في تدني السلوك التنظيمي الايجابي

٣- اجراءات البحث

١-٣ منهج البحث

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته البحث الحالي.

٢-٣ مجتمع البحث وعينه

١-٢-٣ مجتمع البحث

اشتمل مجتمع البحث على مشرفي التربية الرياضية في أقسام الاشراف التربوي والاختصاصي التربوي في العراق والبالغ عددهم (٥١٤) مشرفاً ومشرفة. موزعين على (١٥) محافظة في العراق فضلاً عن ممثلية وزارة التربية في اربيل ودهوك التابعة اداريا لمديرية تربية نينوى عدا اقليم كردستان.

وقام الباحثان باختيار (١٠) مشرفين من محافظة نينوى للتطبيق الاستطلاعي الاولي للاستبيان اما بقية العينة الاساسية فقد اشتملت على قسمين؛ الاول ضم عينة الصدق والثبات ، وضم القسم الثاني عينة التطبيق وفيما يأتي تفاصيل ذلك

٢-٢-٣ عينة صدق الاتساق الداخلي والثبات

تم توزيع (١٢٥) استمارة على المشرفين التربويين والاختصاصيين التربويين وتم استعادة (١١٢) استمارة بعد استبعاد (٢) استمارة غير صالحة للتطبيق الاحصائي، و(١١) استمارات لم تسترجع وبذلك مثلت عينة البناء نسبة (٢١.٧) من مجتمع البحث.

٣-٢-٣ عينة التطبيق

تم توزيع (١٣٠) استمارة على عينة التطبيق وتم استرداد (١١١) استمارة، بعد ان تم استبعاد (٣) استمارات غير كاملة، و (١٦) استمارة لم تسترجع وبذلك مثلت عينة التطبيق نسبة(٢١.٥ %) من مجتمع البحث.

٣-٣ أدوات البحث

١-٣-٣ استبيان الصمت التنظيمي

تم اعتماد استبيان (زينب عبد الرزاق عبود ، وظفر ناصر حسين ، ٢٠١٦) للصمت التنظيمي المطبق على عينة من الموظفين في رئاسة جامعة بابل في العراق، ويحتوي الاستبيان على (٥) محاور وهي (أسباب ادارية وتنظيمية ، ونقص الخبرة ، ومخاوف تتعلق بالعمل ، والخوف من العزلة ، والاجتماعية والخوف من الاضرار بالعلاقات داخل العمل) وبواقع (٤) فقرات لكل محور فيكون الاستبيان مكون من (٢٠) فقرة وقد تم الاعتماد على دراسة (Melda and Buket, 2014) ودراسة (Hasan Karaca,2013) والتي أعتمدت في دراستها على مقياس (Cakici 2008).

٣-٣-١-١ صدق المحتوى

تحقق هذا الصدق في اداة البحث من خلال توضيح مفهوم كل بعد من ابعاد الاستبيان، وكذلك تصنيف عبارات كل بعد، إذ يشير (الحكيم) إلى أن "صدق المحتوى للاختبار يعتمد بصورة أساسية على مدى إمكانية تمثيل الاختبار لمحتويات عناصره ، وكذلك المواقف والجوانب التي يقيسها تمثيلاً صادقاً ومتجانساً وذا معنوية عالية لتحقيق الهدف الذي وضع من اجله الاختبار " (الحكيم ، ٢٠٠٤ ، ٢٣).

٣-٣-١-٢ الصدق الظاهري

يمثل هذا الإجراء وسيلة مناسبة للتأكد من صدق المقياس، وبغية الحصول على صدق الاستبيان استخدم الباحثان الصدق الظاهري الذي يتم التحليل فيه على اساس محتوى الاداة، ويعتمد على تقرير الخبراء والمختصين، وبناء على ذلك تم عرض استمارة الاستبيان بصورته الاولية على مجموعة من الخبراء من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال العلوم التربوية والإدارة الرياضية والإدارة العامة (الملحق -١) وذلك لمعرفة وضوح الفقرات ودقتها وموضوعيتها وملاءمتها وعينة البحث، وقد تم حذف بعض الفقرات وإجراء التعديلات على البعض الآخر وإضافة بعض الفقرات، وتم اختيار نموذج الاستجابة الثاني (أتفق تماما ، أتفق ، أتفق الى حد ما ، لا أتفق ، لا أتفق تماما) ، ليصبح الاستبيان جاهزاً إذ بلغت عدد فقراته (٢٥) فقرة، ويعد هذا الإجراء وسيلة مناسبة للتأكد من صدق المقياس إذ يشير (عويس) إلى انه يمكن أن نعد الاختبار صادقاً بعد عرضه على عدد من المختصين والخبراء في المجال الذي يقيسه الاختبار، فإذا أقر الخبراء أن هذا الاختبار يقيس السلوك الذي وضع لقياسه ، يمكن الباحث الاعتماد على حكم الخبراء" (عويس ، ١٩٩٩ ، ٥٥).

٣-٣-١-٣ التطبيق الاستطلاعي الاولي

تم تطبيق الاستبيان على عينة مؤلفة من (١٠) أفراد ، خمسة منهم من قسم الاشراف التربوي (اختصاص تربية رياضية) والخمسة الآخرين من مشرفي الاشراف الاختصاصي التربوي (اختصاص تربية رياضية)، والهدف منها هو التأكد من وضوح الفقرات ومدى فهمها من أفراد العينة معرفة الوقت اللازم لإجابة أفراد العينة على فقرات الاستبيان.

٣-٣-١-٤ صدق الاتساق الداخلي

وتم التوصل الى الاتساق الداخلي لأبعاد الصمت التنظيمي من خلال ارتباط الفقرة بال محور فضلا عن ارتباط الفقرة بالمجموع الكلي، إذ تراوحت ارتباط الفقرة بال محور ما بين (٠.٥٦١ ، ٠.٩٢٩) وبقيمة دلالة اصغر من (٠.٠٥). وتراوحت قيمة ارتباط الفقرة بالكلي ما بين (٠.١٨٧ - ٠.٨٠٨) وبقيمة دلالة اصغر من (٠.٠٥).

٣-٣-١-٥ الثبات

تم استخدام طريقة معامل ألفا إذ بلغت قيمة معامل ثبات ألفا للحوافز المادية (٠.٨١٤) ، وبلغت قيمة معامل ثبات ألفا للحوافز المعنوية (٠.٧٨١)، كما بلغ معامل ألفا للمهام (٠.٩٧) وبهذا تعد معاملات الثبات مرتفعة.

٣-٣-١-٦ وصف الاستبيان بصيغته النهائية

استقر استبيان الصمت التنظيمي على (٢٥) فقرة (الملحق ١) موزعة على خمسة ابعاد هي (اسباب ادارية وتنظيمية ، نقص الخبرة ، مخاوف تتعلق بالعمل ، الخوف من العزلة الاجتماعية ، الخوف من الاضرار بالعلاقات داخل العمل) وبواقع خمس فقرات لكل بعد ، وتم تحديد الوزن المناسب لكل استجابة وتراوح ما بين (٥ - ١) درجة مرتبة تنازليا على مقياس ليكرت الخماسي المقترحة وهي (اتفق تماما، اتفق، اتفق الى حد ما، لا اتفق ، لا اتفق تماما).

٣- ٤ التطبيق النهائي للاستبيان

تم تطبيق الاستبيان على عينة البحث بعد تزويد العينة بالتعليمات حول كيفية الاجابة عن الاستبيان تبعا للتطبيق الاستطلاعي الاولي الذي اجري في المدة ما بين (٨ / ٩ / ٢٠١٩) الى (٢٠ / ١٠ / ٢٠١٩).

٣- ٥ الوسائل الاحصائية

التكرار ، النسبة المئوية ، في استخراج مستويات الاجابة على المقاييس، المدى وطول الفئة.

٤- عرض النتائج ومناقشتها

يبين الجدول (١) تكرار استجابات افراد عينة البحث والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتيجة الاستجابة

على ابعاد وعوامل الصمت التنظيمي

نتيجة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماما	اتفق	حد ما	لا اتفق	لا اتفق اطلاقا	المقياس	الصمت التنظيمي	ت
			٥	٤	٣	٢	١	البدايل		
الى حد ما	٠.٧٧٢	٢.٨٩٠	اسباب ادارية وتنظيمية							
الى حد ما	١.١١١	٣.١٤٤	١٥	٢٥	٣٩	٢٥	٧	التكرار	انا لا أتكلم عن مشاكل العمل امام مديري.	١
			١٣.٥	٢٢.٥	٣٥.١	٢٢.٥	٦.٣	النسبة%		
الى حد ما	١.١٨٥	٣.١٥٣	١٤	٣٥	٢٦	٢٦	١٠	التكرار	اتردد في تحذير مديري عندما يتعثر في العمل.	٢
			١٢.٦	٣١.٥	٢٣.٤	٢٣.٤	٩.٠	النسبة%		
الى حد ما	١.٠٧٠	٢.٦٨٥	٢	٢٩	٢٨	٣٦	١٦	التكرار	ان كلامي عن العمل في قسم الاشراف لا يجيد نفعا.	٣
			١.٨	٢٦.١	٢٥.٢	٣٢.٤	١٤.٤	النسبة%		
الى حد ما	١.٠٩٤	٢.٨٠٢	٩	١٩	٣٥	٣٧	١١	التكرار	لا توجد آلية رسمية تدعم التحدث عن مشاكل العمل في قسم الاشراف.	٤
			٨.١	١٧.١	٣١.٥	٣٣.٣	٩.٩	النسبة%		
الى حد ما	١.٠٧٣	٢.٦٦٧	٩	١٢	٣٥	٤٣	١٢	التكرار	العلاقات الاجتماعية ما بين المشرفين لا تُشجع على طرح الأفكار.	٥
			٨.١	١٠.٨	٣١.٥	٣٨.٧	١٠.٨	النسبة%		
لا اتفق	٠.٧١١	٢.٢٢٩							نقص الخبرة	
لا اتفق	٠.٩٩٦	٢.٢٩٧	٢	١٠	٣٤	٣٨	٢٧	التكرار	ليس لدي خبرات كافية لتقديم اقتراحات حول العمل.	٦
			١.٨	٩.٠	٣٠.٦	٣٤.٢	٢٤.٣	النسبة%		
لا اتفق	٠.٩١٧	٢.٢٤٣	٣	٥	٣٠	٥١	٢٢	التكرار	لا أمتلك القدرة لإظهار صوتي للتحدث عن مشاكل لعمل	٧
			٢.٧	٤.٥	٢٧.٠	٤٥.٩	١٩.٨	النسبة%		
لا اتفق	١.٠٣١	٢.٣٤٢	٣	١٥	٢١	٥٠	٢٢	التكرار	افكاري ليست مهمة بالنسبة لمديري	٨
			٢.٧	١٣.٥	١٨.٩	٤٥.٠	١٩.٨	النسبة%		

ت	الصمت التنظيمي	المقياس	لا اتفق	لا اتفق	حد ما	اتفق	اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتيجة الاستجابة	
			١	٢	٣	٤	٥				
			اسباب ادارية وتنظيمية						٢.٨٩٠	٠.٧٧٢	الى حد ما
٩	المشاكل المتعلقة بقسم الاشراف ليست من شأني	التكرار	٤٠	٤٥	١٩	٦	١	١.٩٤٦	٠.٩١٣	لا اتفق	
		النسبة %	٣٦.٠	٤٠.٥	١٧.١	٥.٤	٩.٠				
١٠	تأهيلي بمستوى ليس كافي لتقديم الحلول الإدارية و الفنية	التكرار	٣٣	٣٥	٢٥	١١	٧	٢.٣١٥	١.١٨٣	لا اتفق	
		النسبة %	٢٩.٧	٣١.٥	٢٢.٥	٩.٩	٦.٣				
			مخاوف تتعلق بالعمل						٢.٣٧٨	٠.٨١٦	لا اتفق
١١	مشاركتي في آلية العمل و مشاكله يجعلني أتعرض الى مواقف سلبية	التكرار	٢١	٣٢	٣٤	١٩	٥	٢.٥٩٥	١.١١٥	لا اتفق	
		النسبة %	١٨.٩	٢٨.٨	٣٠.٦	١٧.١	٤.٥				
١٢	اتعرض الى سوء المعاملة وعدم العدالة عند طرحي مشاكل قسم الاشراف	التكرار	١٩	٣٩	٣٠	١٩	٤	٢.٥٥٠	١.٠٧٧	لا اتفق	
		النسبة %	١٧.١	٣٥.١	٢٧.٠	١٧.١	٣.٦				
١٣	اتردد في طرح أي موضوع خوفاً من رد فعل مديري المباشر	التكرار	٢٠	٥٣	١٨	١٩	١	٢.٣٥١	٠.٩٩٧	لا اتفق	
		النسبة %	١٨.٠	٤٧.٧	١٦.٢	١٧.١	٩.٠				
١٤	الخوف من فقدان مناصبي يمنعي من الكلام	التكرار	٢٩	٤٥	٢٦	٨	٣	٢.١٩٨	٠.٩٩٨	لا اتفق	
		النسبة %	٢٦.١	٤٠.٥	٢٣.٤	٧.٢	٢.٧				
١٥	يتولد شعور عدم رضا من الزملاء عند مشاركتي الحلول عن مشاكل الأداء	التكرار	٣٠	٤٤	٢٦	٧	٤	٢.١٩٨	١.٠٢٥	لا اتفق	
		النسبة %	٢٧.٠	٣٩.٦	٢٣.٤	٦.٣	٣.٦				
			الخوف من العزلة الاجتماعية						٢.٢٨١	٠.٧٥٦	لا اتفق
١٦	عندما اذكر مشكلة ينظر الي زملائي المشرفين بأنني صاحب مشاكل	التكرار	٢٨	٥٥	١٤	٩	٥	٢.١٧١	١.٠٤٣	لا اتفق	
		النسبة %	٢٥.٢	٤٩.٥	١٢.٦	٨.١	٤.٥				
١٧	الخوف من فقدان ثقة واحترام زملائي المشرفين يمنعي من التعبير عن رأيي	التكرار	٢٠	٥٦	٢٦	٩	٠	٢.٢١٦	٠.٨٣٦	لا اتفق	
		النسبة %	١٨.٠	٥٠.٥	٢٣.٤	٨.١	٠.٠				
١٨	أتوقع ردود فعل سلبية من زملائي المشرفين عند مناقشة امور العمل	التكرار	٢٦	٥٠	٢٤	٨	٣	٢.٢٠٧	٠.٩٧٣	لا اتفق	
		النسبة %	٢٣.٤	٤٥.٠	٢١.٦	٧.٢	٢.٧				
١٩	المشرفون الذين يعلنون	التكرار	٢٧	٣٩	٣٢	١٢	١	٢.٢٨٨	٠.٩٨٥	لا اتفق	

نتيجة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماما	اتفق	حد ما	لا اتفق	لا اتفقا	المقياس	الصمت التنظيمي	ت
			٥	٤	٣	٢	١	البدائل		
الى حد ما	٠.٧٧٢	٢.٨٩٠	اسباب ادارية وتنظيمية							
			٩.	١٠.٨	٢٨.٨	٣٥.١	٢٤.٣	النسبة %	عن سلبيات العمل ليسوا موضع ترحيب من قبل	
لا اتفق	١.٠٣٤	٢.٥٢٣	٢	٢٠	٣١	٣٩	١٩	التكرار	يفتقر قسم الاشراف الى قنوات التواصل بين المشرفين	٢٠
			١.٨	١٨.٠	٢٧.٩	٣٥.١	١٧.١	النسبة %		
لا اتفق	٠.٧٨٨	٢.٥٥٣	الخوف من الاضرار بالعلاقات داخل العمل							
لا اتفق	١.١٨٧	٢.٤٢٣	٥	٢١	١٨	٣٩	٢٨	التكرار	ان تحدثني عن مشاكل قسم الاشراف يمكن ان يؤثر على علاقتي مع المشرفين	٢١
			٤.٥	١٨.٩	١٦.٢	٣٥.١	٢٥.٢	النسبة %		
لا اتفق	١.١٢١	٢.١٧١	٣	١٦	١٦	٣٨	٣٨	التكرار	اخشى عدم دعم زملائي المشرفون لي عند تحدثني عن مشاكل قسم الاشراف.	٢٢
			٢.٧	١٤.٤	١٤.٤	٣٤.٢	٣٤.٢	النسبة %		
لا اتفق	١.١٠٢	٢.٤٧٧	٥	١٧	٢٥	٤٣	٢١	التكرار	قد ينظر لي المشرفون نظرة سلبية عند التكلم عن المشاكل في قسم الاشراف	٢٣
			٤.٥	١٥.٣	٢٢.٥	٣٨.٧	١٨.٩	النسبة %		
لا اتفق	١.٠٠٦	٢.٣٥١	٢	١٨	١٦	٥٦	١٩	التكرار	الخوف من فقدان رضا مدير قسم الاشراف يدفعني الى الصمت	٢٤
			١.٨	١٦.٢	١٤.٤	٥٠.٥	١٧.١	النسبة %		
لا اتفق	٠.٨٩٦	٢.٣٣٦	٣	١٠	٣٤	٣٨	٢٦	التكرار	يفتقر قسم الاشراف الى ثقافة فن الاستماع بين المشرفين	٢٥
			٢.٧	٩.٠	٣٠.٦	٣٤.٢	٢٣.٤	النسبة %		
لا اتفق	٠.٦٠٧	٢.٣٥١	الكلبي للابعاد							

من الجدول (١) تتضح النتائج الخاصة بالصمت التنظيمي والتي يمكن تفسيرها حسب الابعاد وكالاتي:

- الاسباب الادارية والتنظيمية:

نجد ان الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد هو (٢.٨٩٠) والانحراف المعياري الكلي هو (٠.٧٧٢) اذ تتجه الإجابة نحو (الى حد ما) بمستوى متوسط بمعنى ان بعض المشرفين لديهم صمت بسبب الامور الادارية والتنظيمية والبعض الاخر لديهم جهر ولو لاحظنا مضمون الفقرات نجد انها تعبر عن علاقة رئيس القسم مع المشرفون وبهذا يمكن القول ان شخصية رئيس القسم هي التي تحدد الصمت ام الجهر التنظيمي، وتتفق النتائج مع ما تؤكدته دراسة (Saglam, 2016) حينما اشار الى انه كلما زادت الثقة في الادارة العليا في العمل كلما ادى ذلك الى حرية التعبير وانخفاض سلوكيات الصمت التنظيمي، ومن أجل مواصلة وجودها وتعتمد كل المنظمات، بغض النظر عن نوعها التنظيمي ، على الموارد البشرية الفعالة، لذلك فإن ثقة الموظفين في إدارة مؤسساتهم ستنجح لهم العمل بشكل أكثر فعالية وكفاءة وسيسهم الموظفون الذين يشعرون بالأمان أكثر في المؤسسة ، لأنهم سيزيدون من الحافز والإبداع وهذا مهم

بالنسبة للمؤسسات التعليمية ، لأنها تقود مستقبل هذه المجتمعات. وإن المجتمع القوي والصحي يكون ممكناً فقط ، حيث يقوم الموظفون بوظائفهم بشكل صحيح والمساهمة في مؤسساتهم في أفضل حالاتهم ويميل الموظفون الذين يتقنون في المؤسسة إلى استخدام أي نوع من المعلومات لصالح المنظمة وزيادة إمكانية الوصول إلى الأهداف التنظيمية. من ناحية أخرى ، يميل الموظفون الذين لا يتقنون في منظماتهم إلى الحفاظ على صمتهم والاستفادة من إمكاناتهم بأقل من ذلك. (Saglam, 2016,225)

- نقص الخبرة:

ان الوسط الحسابي الكلي للبعد أعلاه هو (٢.٢٢٩) والانحراف المعياري الكلي هو (٠.٧١١) تتجه نحو اجابة (لا أتفق) من هذا نستنتج ان المشرفين لديهم خبرات كافية فيما يتعلق بعملهم وتنوع المهام المكلفين بها والتي تساعد على توسع واثراء خبراتهم وهذا الامر يساعدهم في طرح افكارهم المتعلقة بمشاكل العمل، أكدت دراسة Detert,et al, 2013 () ذلك اذ ان الافراد ذوي الخبرة الكبيرة في مجال العمل يكون لديهم قدرة اكبر على التحدث وعدم الصمت وذلك نظرا للتراكم المعرفي ورصيد الخبرة الموجود لديهم مقارنة بالأفراد الاقل خبرة (Detert,et al, 2013, 625).

- مخاوف تتعلق بالعمل:

ان الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد هو (٢.٣٧٨) والانحراف المعياري الكلي هو (٠.٨١٦) اذ تتجه الإجابة نحو (لا أتفق) اذ تبين لنا هذه النتائج ان المشرفين لديهم الخبرة الكافية في مجال عملهم ومتمكنين من اداء مهامهم كونهم يمتلكون الخبرة الكاملة بمضمون عملهم واتباعهم القوانين والتعليمات هذا وقد اكد كل من (Milliken&Morrison,2003,Bouradas& Vokola,2005) ان سلوك المشرفين له تأثيرات متعددة على سلوكيات المرؤوسين للنفوذ الذي يملكه المشرف على المرؤوس وتأثيره عليه، وفي الوقت ذاته قد يشعر المشرفين بالتهديد من خلال احتمال ان يتم فحص دورهم ومسؤولياتهم لذا فهم يبتعدون عن اي مشكلة ويفضلون تقديم ملاحظات سلبية لمرؤوسيه

(Milliken & Morrison 2003, 1354& Bouradas & Vokola ,2005, 442)

- الخوف من العزلة الاجتماعية:

نلاحظ من نتائج هذا البعد ان الوسط الحسابي الكلي للبعد هو (٢.٢٨١) والانحراف المعياري الكلي هو (٠.٧٥٦) اذ تتجه الإجابة نحو (لا أتفق) اذ تبين هذه النتيجة ان المشرفين يحضون بالاحترام والتقدير فيما بينهم وتهمهم المواقف على الرغم اختلافها بعض الاحيان وانهم يعملون على طرح المشاكل المتعلقة بالعمل حتى وان كانت سلبية بل يتبادلون الآراء والمقترحات وتبادل المعرفة، وفي هذا الصدد يشير (جينيفر و دوركايم،٢٠١٣) الى ان الثقافة التنظيمية تسهم في الاداء المنسجم لجماعة التنظيم وان عدم التوافق بين معتقدات الافراد وثقافة المنظمة يؤدي الى الشعور بالعزلة وفقدان الهوية والانتماء للجماعة فعندما تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس علاقة ود واحترام متبادل يؤدي ذلك الى انتاج مثمر في العمل، فالعلاقات الإنسانية تمثل عملية تنشيط واقع الافراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسية وتحقيق الاهداف المرغوبة.

(جينيفر ودوركايم،٢٠١٣، ٥١)

- الخوف من الاضرار بالعلاقات داخل العمل:

عند ملاحظة عبارات هذا ان الوسط الحسابي الكلي للبعد هو (٢.٣٥١) والانحراف المعياري الكلي هو (١.١٢٥) اذ تتجه الإجابة نحو (لا أتفق) وتبين الفقرات ان المشرفين لا يمتلكون صمما تنظيميا وانهم متفقون على التحاور فيما بينهم والعمل على ايجاد الحلول المناسبة لها وعدم الخوف او التقصير من الادارة العليا عند اتخاذ الاجراءات اللازمة وفق الانظمة والتعليمات ، تتفق هذه النتائج مع دراسة (Jaber,et al,2013) انه ينبغي على المديرين تشجيع العاملين على تبادل أفكارهم وحمائهم من الصمت التنظيمي ، (Jaber et al , 2013, 2213)، وهذا ما تؤكدته دراسة (الوهبي ، ٢٠١٤) الى ان العوامل التي تؤدي الى الصمت التنظيمي مرتبة تنازليا هي خوف المديرين من التغذية العكسية ، نقص مهارات الاتصال ، عدم دعم الادارة العليا ، العزلة ، والخوف من ردود الفعل السلبية على اية اقتراحات او انتقادات يقدم بها الموظفين كما اثبتت النتائج ايضا وجود تأثير للقيم الجيدة وتدفق الاتصالات والنظرة للعنصر البشري منفردين ومجتمعين على الصمت التنظيمي في الدوائر الحكومية (الوهبي ، ٢٠١٤ ، ٣٦٥).

٤-الاستنتاجات والتوصيات

٤-١ الاستنتاجات

١. وجود صمت تنظيمي منخفض بين المشرفين التربويين في مديرية الاشراف التربوي في العراق. باستثناء الأسباب ادارية والتنظيمية التي جاء فيها الصمت متوسطاً.

٤-٢ التوصيات

١. عدم استخدام الحوافز المادية والمعنوية لزيادة الصمت التنظيمي او خفضه.
٢. لا يمكن الاعتماد على المهام سواء زيادتها او خفضها للتحكم بالصمت التنظيمي بين المشرفون التربويون في اقسام الاشراف التربوي والاختصاصي.

المصادر

١. جينيفر م . ليمان ، دوركايم، تفكيك ، (٢٠١٣)،: ترجمة : محمود أحمد عبد الله ، المركز القومي للترجمة ، القاهرة.
٢. الحكيم ،علي سلوم جراد ، (٢٠٠٤) : الاختبارات والقياس والإحصاء في المجال الرياضي، جامعة القادسية ، دار الطيف للطباعة ،العراق.
٣. عبود ، زينب عبد الرزاق ، وحسين ، ظفر ناصر (٢٠١٦) : أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل ، العلوم الصرفة والتطبيقية ، العدد (١) ، المجلد (٢٤).
٤. عويس ،خير الدين احمد ، (١٩٩٩) : دليل البحث العلمي ، دار الفكر العربي للطباعة والنشر ، القاهرة .
٥. الفرهود، صالح يوسف فهاد، (٢٠١٧) : درجة ممارسة المشرفين التربويين للأساليب الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في مدارس البحرين، المجلد/ العدد، ٥٦ع، مجلة دراسات لجامعة عمار تليجي الأغواط-الجزائر -مجلة دولية محكمة-٤٦٥٢-١١١٢.Issn
٦. القاسم ، بديع محمود مبارك، والزبيدي ،محمود عبد الكريم جاسم، (٢٠٠٩) : الاشراف التربوي والاختصاصي في العراق الواقع والافاق ، مجلة دراسات تربوية، العدد الخامس، خبراء مركز البحوث والدراسات التربوية، العراق.

٧. الوهبي ، عبد الله محمد ، (٢٠١٤) : أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد ١٠ ، العدد ٣ ، ٢٠١٤ .
8. Samereh sh, hasan zaree m, ghasem ba(2011): analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it, procedia , social and behavioral sciences 30 (2011) 1731 – 1735 available online at www.sciencedirect.com procedia social and behavioral sciences .
9. Çakici, a. (2010). The silence of employee in organizations. Why do we prefer to remain silent, 1y35.
10. Morrison, e. W., & milliken, f. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. Academy of management review, 25(4).
11. Melda, harbalioglu & buket ince gültekin, the relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a case study at kilis 7 aralik university, international journal of advances in management and economics, march-april 2014 | vol.3|issue2|153-164.
12. Hasan karaca, (2013): an exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: turkish national police case, european scientific journal august 2013 edition vol.9, no.23 issn: 1857 – 7881 (print) e - issn 1857- 7431.
13. Cakici, a. 2008. A research on issues, causes and perceptual results of silence at organizations, cukurova university journal of social science, 17(1), 117- 134.
14. Sağlam, a. Ç. (2016): the effects of vocational high school teachers' perceived trust on organizational silence. Journal of education and training studies, 4(5), 225-232.
15. Detert, j. R., burris, e. R., harrison, d. A., & martin, s. R. (2013). Voice flows to and around leaders: understanding when units are helped or hurt by employee voice. Administrative science quarterly, 58(4), 624-668.
16. Milliken f, morrison e, hewlin p (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. J. Manage. Stud. 40(6):1453-1476.
17. Vakola, m. Bouradas, anlld, d. (2005): antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. Employee relations 27(5), 441–458.
18. Jaber moghaddampoura, behzad nazemipoura, mahdi aghaziaratib and hamed bordbarc,(2013),"illuminating employees' organizational silence", management science letters, 3,pp.2213–2222.

الملحق رقم ١

أسماء السادة الخبراء والاختصاص في مجال العلوم التربوية والإدارة الرياضية والإدارة العامة

ت	اللقب	الاسم	الكلية	الجامعة	الاختصاص
١	د. ا	طارق شريف يونس	الكلية الامريكية الامارات	دبي	الادارة والاقتصاد
٢	د. ا	وليد خالد همام	كلية التربية الاساسية	الموصل	ادارة وتنظيم التربية الرياضية
٣	أ. د	ميسر ابراهيم أحمد الجبوري	الادارة والاقتصاد	الموصل	ادارة الاعمال
٤	د. ا	رياض احمد اسماعيل	التربية البدنية وعلوم الرياضة	الموصل	ادارة وتنظيم التربية الرياضية
٥	د. ا	محمد عبد الوهاب العزاوي	الجامعة التقنية الشمالية	الموصل	التقنية الشمالية
٦	د. ا	معن وعد الله المعاضيدي	الادارة والاقتصاد	الموصل	ادارة استراتيجية
٧	أ. د	اكرم احمد الطويل	الادارة والاقتصاد	الموصل	ادارة الاعمال
٨	د. ا	انمار امين البروراي	الادارة والاقتصاد	الموصل	اقتصاد صناعي
٩	أ. م. د	رعد عدنان رؤوف	الادارة والاقتصاد	الموصل	ادارة الاعمال
١٠	أ. م. د	عادل ذاكر النعمة	الادارة والاقتصاد	الموصل	ادارة الاعمال
١١	د. ا. م.	محمد ذاكر سالم عبد الله	التربية البدنية وعلوم الرياضة	الموصل	ادارة وتنظيم التربية الرياضية
١٢	د. ا. م.	نجلة يونس محمد ال مراد	الادارة والاقتصاد	الموصل	ادارة اعمال
١٣	د. ا. م.	خالد محمود عزيز	التربية البدنية وعلوم الرياضة	الموصل	ادارة وتنظيم التربية الرياضية
١٤	د. ا. م.	رعد عدنان رؤوف	الادارة والاقتصاد	الموصل	ادارة منظمة وسلوك تنظيمي
١٥	د. م.	صفاء ادريس عبودي	الادارة والاقتصاد	الموصل	ادارة منظمة وسلوك تنظيمي
١٦	د. م.	حسان ثابت الخشاب	الادارة والاقتصاد	الموصل	ادارة منظمة وسلوك تنظيمي
١٧	د. م.	احمد رعد ابراهيم	كلية التربية الاساسية	الموصل	ادارة وتنظيم التربية الرياضية
١٨	د. م.	رغد محمد يحيى	الادارة والاقتصاد	الموصل	ادارة منظمة وسلوك تنظيمي
١٩	د. م.	منال عبد الجبار ابراهيم	الادارة والاقتصاد	الموصل	ادارة منظمة وسلوك تنظيمي
٢٠	د. ا. م.	صلاح وهاب شاكر	التربية البدنية وعلوم الرياضة	بغداد	الادارة الرياضية
٢١	د. ا. م.	أحمد مؤيد حسين	التربية الاساسية	الموصل	القياس والتقويم
٢٢	د. ا. م.	ليلى جار الله خليل	الادارة والاقتصاد	الموصل	ادارة اعمال
٢٣	د. ا.	ثائر احمد سعدون السمان	الادارة والاقتصاد	الموصل	الادارة الصناعية
٢٤	د. م.	أسيل زهير رشيد التاك	الادارة والاقتصاد	الموصل	الادارة الصناعية
٢٥	د. ا. م.	علاء احمد حسن الجبوري	الادارة والاقتصاد	الموصل	الادارة الصناعية/ وزير التجارة
٢٦	د. م.	صفاء ادريس عبودي صالح	الادارة والاقتصاد	الموصل	ادارة منظمة وسلوك تنظيمي
٢٧	د. ا. م.	علاء عبد السلام يحيى	الادارة والاقتصاد	الموصل	ادارة اعمال
٢٨	د. ا. م.	ايمان بشير محمد ابو رذن	الادارة والاقتصاد	الموصل	ادارة اعمال
٢٩	د. ا. م.	عامر اسماعيل حديد	الادارة والاقتصاد	الموصل	ادارة اعمال
٣٠	د. ا. م.	الاء حسيب عبد الهادي	الادارة والاقتصاد	الموصل	الادارة الصناعية
٣١	د. ا. م.	ميسون عبد الله	الادارة والاقتصاد	الموصل	ادارة الموارد البشرية
٣٢	د. ا. م.	عثمان محمود شحاذة	التربية البدنية وعلوم الرياضة	ديالى	الادارة الرياضية