



**دور قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في
صناعة القرار وعلاقته بالصمت التنظيمي لدي المعلمات**
**The Role of Riyadh Secondary School Principals in Decision
-making and its Relationship to Organizational Silence**

إعداد

أمل بنت براهيم بن منصور الدريبي
Amal Ibrahim Mansour Al-Daribi

Doi: 10.21608/jasep.2024.353491

استلام البحث: ٢٠٢٤/٣/١٥

قبول النشر: ٢٠٢٤/٤/٩

الدريبي، أمل براهيم منصور (٢٠٢٤). دور قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في صناعة القرار وعلاقته بالصمت التنظيمي لدي المعلمات . *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٨) أبريل، ٥٩ - ١١٠.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

دور قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في صناعة القرار وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى المعلمات

المستخلص:

هدفت الدراسة الى التعرف على دور قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في صناعة القرار من وجهة نظرهن، والتعرف على مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن والكشف عن العلاقة بين دور قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في صناعة القرار والصمت التنظيمي لدى المعلمات، وكانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين ممارسة قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لورهن في صناعة القرار، ومستوى الصمت التنظيمي لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لدراسة، وطبقت على عينة الدراسة المكونة من قائدات، ومعلمات المرحلة الثانوية في مدينة الرياض، والبالغ عددهن ٢٠٣ قائدة أما المعلمات ٦٨٨١ معلمة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- مفردات عينة الدراسة من القائدات موافقات بدرجة (كبيرة جداً) على دور قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في صناعة القرار بمتوسط حسابي بلغ (٤.٥٨ من ٥.٠٠).
- مفردات عينة الدراسة من المعلمات موافقات بدرجة (كبيرة) على مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.
- مفردات عينة الدراسة من المعلمات موافقات بدرجة (كبيرة) على مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٥ من ٥.٠٠).

Abstract:

The study aimed to identify the role of secondary school leaders in Riyadh in decision-making from their point of view and to identify the level of organizational silence among secondary school teachers in Riyadh from their point of view, and also wanted to reveal the relationship between the role of secondary school leaders in Riyadh in decision-making and organizational silence among school teachers, and there was a statistically significant relationship at the level of 0.05 between the practice of female secondary school leaders in Riyadh for

their role in decision-making and the level of organizational silence among female secondary school teachers in Riyadh .

To achieve the objectives of this study, the researcher relied on the descriptive correlative approach, while she relied on electronic questionnaires, which were used for the study in collecting information and data. She was applied to the study sample consisting of leaders and teachers of secondary school in Riyadh, who numbered 203 leaders, while the teachers were 1881. And the study reached the following results:

- The study sample of female leaders agreed to a (very large) degree on the role of female secondary school leaders in the city of Riyadh in decision-making with a mean of (4.58 out of 5.00).
- Vocabulary of the study sample of female teachers who agreed to a (large) degree on the level of organizational silence among female secondary school teachers in Riyadh.
- The sample of the study sample of female teachers agreed to a (large) degree on the level of organizational silence among female secondary school teachers in Riyadh, with a mean of (3.65 out of 5.00).

المقدمة:

يحظى موضوع القيادة باهتمام كبير فيرى بعض علماء الإدارة إلى أنها أساس العملية الإدارية في المؤسسات التعليمية، ولا تزال القيادة من أهم أسباب تطور حياة البشر، وأكثرها تأثيراً في صناعة القرار للقائدات، كما أنها من أبرز المبادئ التي ينادي بها علماء التربية ويؤكد عليها ممارسي العمل الإداري، لكثرة الاختلافات بين قائد وآخر في صناعة القرار مع أعضاء المؤسسات التعليمية، وما لذلك من أثر سلبي كان أو إيجابي مما ينعكس على العملية التربوية ككل.

فالقيادة إذا أصبحت تشاركية تعتبر من أفضل الاتجاهات الحديثة في القيادة، فهي تهتم بالعلاقات الإنسانية مع المعلمين، وتغرس الثقة في نفوسهم حيث تجعل قائد المدرسة يعايش ظروف المعلمين، ويقوم بتشجيعهم على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، وتقديم المقترحات، والمبادرات وكذلك تقوم القيادة على تفويض السلطة وتنمية الاعتماد على الذات، وهذا بالطبع ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء لديهم مما

يقدر إنتاجية عالية وذات جودة فائقة، (العمرى، ٢٠١٩).
فقد أكد جيتو أهمية صنع القرارات خصوصاً إذا أصبح فيها مشاركة في هذا القرار فلا يتم في جميع عملياتها فبعض المعلمين يروون أنهم يشركون في عملية التعرف على المشكلة وتحديداتها وجمع المعلومات حولها إلا أن الرؤساء ينفردون في تحديد معايير تقييم البدائل واتخاذ القرار كما يرى أن تأثير القائد التربوي يهيمن في توجيه ورسم جميع خطوات صنع القرار فغالباً ما يقوم القائد بتحديد المشكلة بالمفهوم والشكل الذي يراه ثم يقترح معايير للحكم على النتائج في ضوء تقييمه للمشكلة، وأبعادها، ومن ثم يتم البحث عن بدائل واختبارها، (جيتو، ٢٠١٩).
وأكد القرني والزائدي الصمت التنظيمي بأنه: " ابتعاد العاملين وخوفهم من الكلام عن بعض الأحداث المتعلقة بالمؤسسة وذلك بسبب خوفهم من فهم سلوكياتهم بشكل سلبي مما يؤثر على علاقاتهم مع زملائهم " (القرني والزائدي، ٢٠١٧).
إن سيطرة الصمت في بيئة العمل أصبحت من المشكلات التي باتت تؤرق المسؤولين والقادة، بحسب نتائج دراسات كثيرة في هذا المجال (العريفي، ٢٠٢١).
وتؤكد اليوسف (٢٠١٩) أن تحقيق الأهداف لا يتم دون إتاحة الفرصة للمعلمين بالمشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات والتعاون المتبادل بينهم وبين الإدارة المدرسية وأن سلوك الصمت التنظيمي وأبعاده تقف عائقاً أمام مشاركة المعلمين الفعالة في تطوير المدرسة ورفع كفاءتها.
لذا فالدراسة الحالية تحاول التعرف على دور قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في صناعة القرار وعلاقته بالصمت التنظيمي.

مشكلة الدراسة

تعتبر صناعة القرار بأنها عملية إدارية تهدف إلى خلق حلول جذرية لمشكلة معينة تعيق سير عمليات المنشأة وتبطلها، والتي تتطلب بحثاً عميقاً للحل الأفضل بين مجموعة من الحلول الموجودة بواسطة المفاضلة فيما بينها، وتكون الإدارة في هذه المرحلة بأعلى درجات الحيطة والحذر (الحياري، ٢٠١٨).
وأكد الوزرة في دراسته أن عملية تجميع الحقائق من الأمور الحيوية من صنع القرارات حيث يمكن للمديرة استبعاد المعلومات غير المتصلة بالموضوع وعلية أن يقرر مدى صحة البيانات التي لديها ومدى ارتباطها بالموضوع وليس من الضروري الحصول على كل الحقائق لصنع القرار السليم ولكن من الضروري معرفة ماهي المعلومات الناقصة حتى يمكن تقدير درجة الخطر التي ينطوي عليها القرار ومدى دقته (الوزرة، ٢٠١٩).

وفي مؤسسات التعليم هناك العديد من الإصلاحات التي استحدثت لزيادة قدرتها فتتوقف فعالية هذه الإصلاحات على فاعلية المعلم ومشاركته النشطة في اتخاذ

القرارات المدرسية وفي عمليات التحسين والتغيير المدرسي فالدور المعلم الجوهري في العملية التعليمية فهو ركيزة أساسية في نجاح المدرسة وتحقق أهدافها على الرغم من أهمية مشاركة المعلمين في مناشط وفعاليات المدرسية المختلفة وفي عمليات اتخاذ القرار والتخطيط للتطوير إلا أن هناك العديد من العوامل التنظيمية التي قد تعوق مشاركة بعض المعلمين بفاعلية في صنع القرار المدرسي ولعل من أهم هذه العوامل يأتي سلوك الصمت التنظيمي (العرياني، ٢٠١٦).

ويتضح أهمية الصمت التنظيمي وأثره على المنظمات ومنها قطاع التعليم وكيف أن الأنماط القيادية السائدة في المنظمة لها تأثير بائن في قدرة المرؤوسين على التحدث حول القضايا الخاصة بالعمل وإقبالهم على المشاركة في صنع القرار وزيادة فرص نجاح المنظمة وكفاءتها (الحمود، ١٤٣٩هـ). كما إن أغلب العاملين في المنظمات يلتزمون الصمت حيال القضايا التي تحدث في العمل والسبب يعود في ذلك إلى عدم تقبل هذه المنظمات لأي معارضة حتى وإن كانت شرعية إذ تعدها تهديداً لوجودها ومصالحها هذا من جهة ومن جهة أخرى قناعة هؤلاء الأفراد بأنه لا توجد هناك إمكانية لتغيير الأوضاع التنظيمية القائمة وغير المرغوب فيها ورفض الإدارة لاتخاذ أي إجراء لتصحيحها (عبود وحسين، ٢٠١٦م).

وجاءت نتائج الدراسات التي تناولت للصمت التنظيمي والتي تعيق عملية التطوير والتغيير التنظيمي ويترتب عليها نقص المشاركة في صنع القرارات التنظيمية (البكر، ٢٠١٨).

ومن خلال عمل الباحثة في المجال التربوي وتعاملها مع قيادات إدارية مختلفة، وبناء على ما سبق فإن المشكلة البحثية تتحدد في التعرف على دور قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في صناعة القرار وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى المعلمات، من خلال التساؤلات التالية:

- ١- ما دور قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في صناعة القرار من وجهة نظرهن؟
 - ٢- ما مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن؟
 - ٣- ما العلاقة بين دور قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في صناعة القرار والصمت التنظيمي لدى المعلمات؟
- أهداف الدراسة:**

- تتمثل الأهداف فيما يلي:
- ١- التعرف على دور قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في صناعة القرار من وجهة نظرهن.

- ٢- التعرف على مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن.
 - ٣- تحديد العلاقة بين دور قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في صناعة القرار والصمت التنظيمي لدى المعلمات.
- أهمية الدراسة:**

تحدد أهمية الدراسة الحالية من خلال الأمور التالية:

الأهمية النظرية (العلمية) للدراسة:

- ١- تُعد الدراسة الحالية من الدراسات المواكبة للتوجهات الحديثة في القيادة المدرسية.
 - ٢- قد تساهم الدراسة الحالية في تزويد المكتبة العربية والمحلية بإنتاج بحث يتعلق بصناعة القرار والصمت التنظيمي للاستفادة من تطبيقاته في القيادة المدرسية.
- الأهمية التطبيقية (العملية) للدراسة:**

تتعلق الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في تقديم مقترح لحل المشكلات التي تتعلق بصناعة القرار والصمت التنظيمي.

- ١- إثراء قائدات المدارس بالمفاهيم والمعارف الأساسية بالقيادة المدرسية وصناعة القرار الفعال.
- ٢- قد تساهم نتائج هذه الدراسة في تزويد المسؤولين في وزارة التعليم بصورة واضحة عن دور قائدات مدارس المرحلة الثانوية في صناعة القرار وعلاقة ذلك بالصمت التنظيمي لدى المعلمات.

مصطلحات الدراسة:

تستند هذه الدراسة على مجموعة من المصطلحات التي يجب توضيحها وهي كالآتي:

- **صنع القرار:** يُعرف صنع القرار بأنه عملية يتم فيها اختيار أحد الخيارات المنطقية المتاحة، وعند محاولة اتخاذ القرار الجيد فإنه يتوجب على الإنسان وزناً السلبيات والإيجابيات من كل خيار، والنظر في جميع الخيارات البديلة، ومن أجل اتخاذ قرارٍ فعّالٍ يجب أن يكون الشخص قادراً على التنبؤ بالنتائج لكل خيار أيضاً، وبناءً على كل هذه العناصر يتم تحديد الخيار الأفضل لموقف بعينه (غنيمات، ٢٠١٨).

- **صناعة القرار (Making decisions):** تعرف صناعة القرار على أنها حيلة الجهود الجماعية المشتركة التي تتعاون فيها الأطراف المعنية بموضوع القرار لدراسته من جميع جوانبه وجميع معلوماته وبياناته لتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى قرار يحقق أهداف المنظمة ويعبر عن طموحاتها (القطاني، ٢٠٢٠)، وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها عملية ممنهجة تمر بعدة خطوات محددة ويسبقها وضع

المشكلة قيد الدراسة والبحث العميق للتوصل للقرار بكل حيطة وبقطة لتفادي وقوع الأمور السلبية التي تؤثر على إجراءات المشكلة.

• **مصطلح القائدات (Leaders):** حسب الدليل الاجرائي الرابع لمدارس التعليم العام ١٤٤٠ هـ هو المشرف العام على إعداد الخطط العامة للمدرسة ويكون ذا قيادة عملية لعملية التعليم في المدرسة ويعزز القيم والانتماء للوطنية متابعة الميزانية التشغيلية ودعم البرامج والأنشطة التي تعمل على الاعتزاز بالدين وتحديد احتياجات المدرسة من الهيئة التعليمية والإدارية ومتابعة تأمينها مع الجهات المختلفة والمشاركة في بناء قدرات منسوبي المدرسة واطلاع مجلس المدرسة ومنسوبي المدرسة على التعاميم واللوائح والأنظمة الصادرة من جهات الاختصاص (الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام، ١٤٤٢هـ).

• أما الصمت التنظيمي (Organizational silence) تعريفه اصطلاحاً: مجموعة من السلوكيات التي تنطوي على اختيار العاملين للصمت والميل لتجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم أو الإخبار عن المشكلات خوفاً من أي ردود فعل سلبية أو نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك (عبد الوهاب، ٢٠١٨). أما الصمت التنظيمي (Organizational silence) الإجرائي: خوف المعلمات من ردت فعل القائدات لهم فيفضلون الصمت عن البوح ما بداخلهم وهذا ما يؤدي الى النفور عن القيادة والمسؤولية وتجنب المشاركة في صناعة القرار.

الإطار النظري والدراسات السابقة

يشتمل الإطار النظري ثلاث محاور يتناول القيادة المدرسية وصناعة القرار والصمت التنظيمي.

المحور الأول: دور قائدات المدارس

تعرف القيادة بأنها؛ النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين فالقيادة الإدارية بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف، كما عرف بأنه "القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهداف المنظمة" (السكرانه، ٢٠١٤).

ويعرف الدليل الاجرائي الرابع لمدارس التعليم العام ١٤٤٠ هـ المشرف العام على إعداد الخطط العامة للمدرسة ويكون ذا قيادة عملية لعملية التعليم في المدرسة ويعزز القيم والانتماء للوطنية متابعة الميزانية التشغيلية ودعم البرامج والأنشطة التي تعمل على الاعتزاز بالدين وتحديد احتياجات المدرسة من الهيئة التعليمية والإدارية ومتابعة تأمينها مع الجهات المختلفة والمشاركة في بناء قدرات منسوبي المدرسة



واطلاع مجلس المدرسة ومنسوبي المدرسة على التعاميم واللوائح والأنظمة الصادرة من جهات الاختصاص (الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام، ١٤٤٢هـ).
ومن الطبيعي أن يكون مدير المدرسة الابتدائية قادراً على قيادة التعليم بمواضيعه المختلفة بينما مدير المدرسة الثانوية لا يستطيع أن يكون خبيراً في الرياضيات أو الكيمياء أو اللغة الإنجليزية مع هذا يستطيع المدير المتمكن من القيادة التعليمية أن يميز التعليم الجيد من غير الجيد في أي موضوع دراسي وأي غرفة صفية لهذا ينبغي على مدير المدرسة أن يفقد عملية التعليم في مختلف المراحل المدرسية وأن يكون نموذجاً للمتعلم الجيد عليه أن يسأل بدون كلل وأن يبحث عن مساعدة لاستراتيجية حل المشكلات وأن يختبر على الدوام ممارساته الشخصية وأن يرحب بالتغذية الراجعة لسلوكه وقراراته ولكي يكون متعلماً جيداً يجب أن يعرف تماماً عن معتقداته واتجاهاته نحو التعليم والتعلم فالقادة لا يستطيعون أن يقودوا الآخرين إذا لم يكونوا على وعي بمعتقداتهم ومواقفهم تجاه التعليم وقيادته والمعتقدات لا يمكن أن تكون مجرد آراء وأفكار يتكلمون بها بل يجب أن تقوم على الممارسة الفعلية للقيم التربوية وعلى التأمل والبيانات الناتجة عن البحوث والقيادة المدرسية الفعالة تجعل تعلم الراشدين والطلبة محورياً للنشاط المدرسي (دوناي، ٢٠١٧).

أهمية القيادة الإدارية

تتحد أهمية القيادة الإدارية من خلال ما أوضح في النقاط التالية:

- ١- تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية.
- ٢- تعتبر البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.
- ٣- تدعيم القوى الإيجابية في المنشأة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- ٤- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- ٥- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنشأة كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قروة لهم.
- ٦- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنشأة.
- ٧- تسهيل للمنشأة تحقيق الأهداف المرسومة لها (السكاونة، ٢٠١٤).

السمات العامة والضرورية للقيادة:

تتحد السمات العامة والضرورية للقيادة من خلال النقاط التالية:

- ١- مهارات الإنجاز وتتضمن الثقافة والتعليم والمعرفة الواسعة والقدرة على إنجاز الأعمال.

- ٢- القدرة وتتضمن الذكاء وطلاقة اللسان واليقظة والعدالة.
- ٣- تحمل المسؤولية وتتضمن المبادرة والثقة بالنفس المثابرة والاعتماد على النفس.
- ٤- روح المشاركة وتتضمن النشاط والروح الاجتماعية المساهمة والتعاون.
- ٥- المكانة الاجتماعية لابد أن يكون القائد محبوباً سواء داخل المؤسسة أو خارجها كما يستحب أن يكون للقائد مركز مالي واجتماعي.
- ٦- القدرة على تفهم الموقف وهذا يتطلب مستوى ذهني جيدو مهارات في تلبية حاجات المرؤوسين ومصالحهم.
- ٧- القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة مهما كانت الظروف (البنا، ٢٠١٣).

أنواع القيادة:

يوجد نوعين من أنواع القيادة وهما:

- ١- قيادة رشيدة فتوصلنا إلى النتائج الأفضل وتتهيئ ظروف مناخية تساعد عمل العمل.
- ٢- قيادة غير رشيدة تؤدي إلى نتائج سيئة وتكون محاذة بجو غير ملائم.

مراحل القيادة:

تتحد مراحل القيادة كما يلي:

- ١- مرحلة التكامل: حيث يكون على القائد مهمة أن ينمي خبرات ومهارات تابعة ويساعدهم على النمو وأن يعمل معهم على تحقيق الهدف المشترك.
- ٢- مرحلة العمل الجماعي: حيث يجب على القائد أن يدرّب اتباعه على أن يعملوا معه.
- ٣- مرحلة الترغيب: حيث يجب على القائد أن يحاول إقناع الآخرين بقدرته على تحقيق أهدافه.
- ٤- مرحلة الترهيب: حيث يحاول القائد أن يطبع الآخرين بطابعه هذا ويوضح الشكل التالي عملية القيادة (الصيرفي، ٢٠٠٦).

مقومات القائدات

- تتحدد مقومات القائدات في المهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها وإكسابها بالتدريب والعمل المستمر "الخبرة" ومن أهمها:
- ١- الإلمام الكافي بمجال العلاقات الإنسانية بينه وبين رؤوسيه.
 - ٢- الإلمام بأهم القوانين والأنظمة التي تتعلق بتسيير عمل منظمة وتحقيق أهدافها.
 - ٣- امتلاك الشجاعة والاعتراف بالخطأ وتقبل التوجيه من الآخرين.
 - ٤- القدرة على اكتشاف الأخطاء.
 - ٥- إمتلاك الثقة بالنفس والقدرة على توليدها لدى الآخرين.
 - ٦- احترام مواعيد العمل والالتزام بالأنظمة والقوانين الداخلية للمنظمة حتى يكون

- قدوة يحتذى لدى مرؤوسيه.
- ٧- إتاحة الفرصة لمرؤوسيه لإبراز قدراتهم العملية وتطبيق النظريات العلمية الخاصة لتحقيق الأهداف المتضمنة بالخطة.
- ٨- حسن التصرف واتخاذ القرار المناسب قدر الإمكان في المواقف الطارئة (لهلوب، الصرايرة، ٢٠١٢).

متطلبات القيادة

تتحدد متطلبات القيادة فيما يلي:

- ١- التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد فناعة ما.
- ٢- النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعة وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.
- ٣- السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع (دمبرى، ٢٠١٢).

أدوار القائدات:

وتتنوع أدوار القائدات فيما يلي:

١. الأدوار الشخصية وتشمل:
 - تقوم بتمثيل المنظمة في المواقف الرسمية ويوقع العقود.
 - تقوم بدور القائد مسؤوليات التعيين وتوجيه المرؤوسين وأساليب وطرق التحفيز.
 - تقوم بدور حلقة الاتصال ويتضمن ذلك العلاقات الأفقية مع الأفراد ومع الجماعات في المنظمة أو خارجها ربط المنظمة ببيئتها.
٢. الأدوار التشكيلية وتشمل:
 - تقوم بدور الموجه ويبحث عن ويتلقى البيانات التي يستعين بها في تنمية المنظمة.
 - تتلقى البيانات الرسمية أو غير الرسمية في إدارات المنظمة أو من خارجها ويقوم بتوجيهها من خلال قنوات الاتصال الى مرؤوسيه.
 - تقوم بدور المتحدث الرسمي عن المنظمة تجاه الموردين والعملاء والأجهزة الحكومية وغيرها.
٣. أدواره في صناعة القرار وتشمل:
 - يقوم بإحداث التغيير والتخطيط له من خلال استكشاف الإمكانيات وحل المشاكل وتصحيح الأوضاع ويفوض سلطاته لمرؤوسيه.
 - يقوم بمجابهة المشاكل التي تحدث ويتخذ القرارات التصحيحية.
 - يقوم بتوزيع الموارد المادية والبشرية وتوجيه الجهود وتحديد برامج العمل

وتحقيق الإشراف الفعال لاتخاذ القرارات اللازمة.

• يقوم بأدوار التفاوض مع الآخرين.

المهام والصلاحيات لقائدات المدارس من أدلة التعليم المحلية:

تساعد هذه المهام والصلاحيات القيادة على أن يقودوا المدرسة وكادرها التعليمي داخل المدرسة، إذ يسند الكثير من المهام التي تعاون قائد المدرسة على أن يقوم بعمله داخل المدرسة التي يقوم بإدارتها، إذ أهمية قائد المدرسة تكمن في كونه مسؤول عن كافة أمور المدرسة وتوجد العديد من الصلاحيات التي تحت يد قائد المدرسة والتي تطبق على الإدارة والكادر التعليمي والطلاب داخل المدرسة، والتي تساعده على تسيير الدراسة داخل المدرسة طبقاً للقانون والنظام المطبق الذي قامت وزارة التعليم بالمملكة بالإعلان عنه، إذ تمنح تلك الصلاحيات من أجل إصدار القرارات الضرورية لتنفيذها، ومن هذه الصلاحيات كما جاء في الدليل التنظيمي لقائدات المدارس للعام ١٤٤٣هـ كما يلي:

- ١- يقوم القائد باعتماد التشكيل الخاص باللجان والمجالس داخل المدرسة، ويفعل دورها ويحدد مواعيد الاجتماعات وأماكنها.
- ٢- يقوم أداء المتعهدين بنقل الطلاب.
- ٣- يعتمد قبول الطلاب المنطبقة عليهم اشتراطات التسجيل والقبول، الذين ليسوا ضمن النطاق الجغرافي للمدرسة.
- ٤- يعتمد البرامج الخاصة بالتنمية المهنية للمنتمين إلى المدرسة خلال اليوم الدراسي، مثل تبادل الزيارات والتدريب، وورش العمل، ولقاءات معلمي التخصص وحلقات النقاش، بما يلائم لجدول الدراسة وصالح الطلاب وطبيعة ومتطلبات العمل.
- ٥- يعتمد البرامج التي تقوم باستهداف معالجة مشكلات المدرسة أو تحقق مصلحة التعليم.
- ٦- يدمج لجان ومجالس المدرسة، عند الحاجة التي وردت في قواعد مدارس التعليم العام التنظيمية، ماعدا المجلس الخاص بالمدرسة ولجنة الإرشاد والتوجيه، مع عدم التأثير على وظائفها.
- ٧- يعتمد زيادة أعداد الفصول داخل المدرسة أو تقليلها إذا لزم الأمر خلال أول ثلاثة أسابيع من بدء الفصل الأول من الدراسة، وخلال أول أسبوعين من بدء الفصل الثاني من الدراسة.
- ٨- يختار المرشحين للعمل سواء الوكيل أو مرشد الطلاب، ورائد النشاط، وأمين مصادر التعلم، داخل المدرسة من بين الأسماء المتواجدة عند الجهات المعنية في الإدارة الخاصة بالتعليم بعد أن تتم حركة التنقلات السنوية.

- ٩- يعتمد تغيير وتحديد المواقع الخاصة بحجرات الدراسة إلى جانب المكتبة وغرف العاملين بالوظائف الإدارية والتعليمية.
قرارات الوزارة لقائدات المدرسة:
- كما جاء في الدليل التنظيمي العام وهي كما يلي:
- ١- تمنح المنتميين للمدرسة إجازات اضطرارية، بالنظر إلى ما يحقق مصلحة التعليم.
 - ٢- تمنح إجازات مرضية للمنتميين إلى المدرسة طبقاً للائحة إعطاء تقارير الإجازات المرضية مع إعلام إدارة التعليم بالقرار الذي يصدر بمنح تلك الإجازة لإتمام اللازم عنها.
 - ٣- تعلق دوام المدرسة في أي حالة طارئة بالمدرسة، بما لا يتجاوز يوم، أو جزء من يوم، وإعلام الإدارة بشكل رسمي.
 - ٤- توقف طابور الصباح داخل الفناء المدرسي طبقاً للأحوال الجوية، إذ تسببت في الإضرار بالطلاب.
 - ٥- تُعدل زمن الحصص بشكل مؤقت إلى جانب الفسح داخل جدول المدرسة، من أجل تنفيذ برنامج المدرسة، بما يتماشى مع مصلحة التعليم.
 - ٦- تزيد من زمن يوم الدراسة لعدد من الطلاب، بما لا يتجاوز ساعة كل يوم من أجل برنامج تعليمي أو تربوي.
 - ٧- تعتمد البرنامج الخاص بزيارات ورحلات الطلاب التعليمية التي لا تتعدى مدتها يوم واحد دراسي في نطاق الإدارة التعليمية الجغرافية.
 - ٨- تقوم بعمل مسائلة خطية لأي منتسب للمدرسة، إلى جانب لفت نظر للمقصر من بينهم، أو أن تحيله إلى الإدارة التعليمية إذا استدعى الأمر.
 - ٩- تتابع المعلمين عند تفعيل منصات التعليم المعتمدة إلى جانب استثمار البث الرقمي.
 - ١٠- تنفذ الاختبارات الطلابية، إلى جانب أنها تقوم بتحليل نتائجهم وتقديم للمعلمين التغذية الراجعة.
 - ١١- تتابع إسناد المعلمين بالمدرسة إلى المشرفين على التخصص.
 - ١٢- تشرف على تسليم كتب الدراسة إلى الطلاب (الدليل التنظيمي، ١٤٤٣ هـ).
- المحور الثاني: صناعة القرار**
- ذكر الدويش في بحثه عن واقع صناعة القرار في الإدارة المدرسية في مدينة الرياض أن أبو النور عرف صنع القرار في عام ٢٠١٠ (ص ١١٠) بأنه جميع الخطوات التي يتبعها مدير المدرسة للوصول إلى اختيار أفضل بديل من البدائل المطروحة حول موضوع القرار (الدويش، ٢٠١٣).

وقد ذكر الوزرة (٢٠١٩) أن المقصود بعملية صنع القرار بصفة عامة الكيفية التي يمكن من خلالها التواصل الى صيغة عمل معقولة من بين عدة بدائل متنافسة وكل القرارات ترمى الى تحقيق أهداف معينة أو تستهدف تجنب حدوث نتائج غير مرغوب فيها كما أن اختبار القرار يرتبط في أساسه بوجود معايير إرشادية يمكن الاستناد إليها وتحكيمها في عمليات التقييم والمفاضلة النهائية بين مختلف البدائل التي يطرحها الموقف حيث أن الاستقرار على اختيار قرار معين لا بد وأن يأتي نتيجة اقتناع منطقي بكل ما يمثله مضمون القرار وما يرمز إليه وفي إطار التصور العالم لما يمكن أن يترتب على الأخذ به مخاطر أو لما يمكن أن يحققه في النهاية من نتائج و لا يمكن أن يأتي مثل هذا الاقتناع إلا بعد مداوات عديدة تنصرف إلى كل الجوانب المتعلقة بموضوع القرار.

أما جيتو فيعرف صنع القرار بأنه عملية تفاعلية ديناميكية تتضمن العديد من الإجراءات المترابطة تبدأ بتحديد المشكلة وتنتهي باتخاذ القرار.

وقد لخص جيتو أبرز مستويات صناعة القرار فيما يلي:

- ١- صنع القرار فردياً ثم تبليغه للمرؤوسين: حيث يقوم القائد بصنع القرار منفرداً ثم يبلغه للمرؤوسين ولا تحتوي عملية التبليغ على شرح أسباب القرار أو إقناعهم به أو استمالهم لقبوله.
- ٢- صنع القرار ثم شرح مبرراته: هنا لا يكتفي القائد بإعلام المرؤوسين وإنما يحاول أن يسوق لهم القرار بأن يشرح مبرراته وملابساته ويستميلهم لقبوله ويعمل على التخفيف من وقع انفراده بالقرار خوفاً من احتمالات مقاومة المرؤوسين للقرار وعدم تعاونهم في تنفيذه بإبراز أسبابه وأهم ميزاته.
- ٣- صنع القرار ثم دعوة المرؤوسين لإجراء حوار حوله: يقوم القائد بعد صنع القرار يفتح حوار من المرؤوسين للتعرف على استفساراتهم بشأن القرار وآثاره ويقوم بالرد على هذه الاستفسارات لإزالة خوفهم والتأكد من فهمهم واستيعابهم واقتناعهم بالقرار.
- ٤- محاولة توجيه المرؤوسين بالمشاركة في عملية صنع القرار نحو قرار معين والتأثير الغير مباشر على آرائهم من خلال إخفاء أو تهويل بعض الحقائق.
- ٥- صنع الرئيس لقرار مبدئي مع ترك المجال مفتوحاً لإمكانية تغييره: وذلك بعرض المشكلة وبدائل حلها وأنسب هذه الحلول القرار المبدئي ثم إتاحة الفرصة للمرؤوسين للإدلاء بآرائهم التي قد تدفع القائد إلى تعديل قراره أو اختيار أحد البدائل الأخرى ولكن يحتفظ القائد هنا بسلطة البت النهائي في الأمر.
- ٦- دعوة القائد لمرؤوسيه لعقد اجتماع عندما يقضي الموقف ويقوم باستطلاع آرائهم لحل مشكلة معينة ويدعوهم لتقديم مقترحات ثم يتخذ قراره بعد ذلك في

ضوء تلك المقترحات.

- ٧- نقل مسؤولية اتخاذ القرار من الرئيس إلى المجموعة حيث يعمل قائداً لها مشاركاً في المناقشات والمداولات تاركاً سلطة اتخاذ القرار للمجموعة.
- ٨- تفويض الأمر للمرؤوسين: يقوم الرئيس هنا بتفويض الأمر برمته للمرؤوسين بدءاً من تحديد المشكلة وتشخيصها إلى تحديد المشكلة وتشخيصها إلى تحديد بدائل الحلول ثم الوصول إلى القرار (جيتو، ٢٠١٩).

وذكر النجار أن القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الوسطى تتعلق بتجزئة الأهداف إلى أهداف فرعية وتظهر في هذه المرحلة المشاكل الفنية والاقتصادية والإنسانية المتعلقة بالعمل أما في المستويات الإدارية السفلى فتتعلق القرارات بالتنفيذ المباشر للعمل (النجار، ٢٠٠٨).

أنواع القرارات

يذكر أن القرار بصفه عامة ينقسم الى مجموعات حسب نوع التقسيم:

- أ) حسب خطوات القرار: وقد يكون القرار خطيراً لأنه يتعلق بصرف أموال هائلة أو بتقرير مصير مئات الموظفين العمال... وقد يكون القرار ضئيلاً روتينياً.
- ب) حسب عدد الذين اتخذوا القرار: فهناك قرار من فرد واحد وهناك قرار من مجموعة - كما سنرى عند الكلام عن اللجان في باب التنظيم.
- ج) حسب مصدر القرار: وهناك ثلاث مصادر للقرارات:

- قرارات تكون نتيجة اتصال المدير بمستويات إدارية على منه.
- قرارات تكون نتيجة اتصال المدير بمستويات إدارية أقل منه.
- قرارات تكون بالمبادأة (بدافع من ذات المدير).

فالقرارات التي تتخذ نتيجة الاتصال بسلطة أعلى غالباً ما تتعلق بتفسير التعليمات والأوامر وتطبيقها وتوزيعها فإذا كانت هذه القرارات كثيرة جداً تطلب الأمر إعطاء سلطة أكبر للمستويات الإدارية الأقل في اتخاذ القرارات بدلاً من الرجوع باستمرار إلى المستويات الإدارية العليا. وتنشأ القرارات التي تتخذ نتيجة الاتصال بالمرؤوسين إلى عدم فهم المرؤوسين للقرارات السابقة كما قد يرجع السبب إلى أن المشكلة حديثة العهد أو إلى وجود التباس بين عدة قرارات، أما القرارات التي يتخذها الإداري بدافع من نفسه فهي أهم القرارات نظراً لأنها تكون مقياساً لكفاءته وفاعليته الإدارية حيث يتطلب الأمر تحديد أهداف أو إعادة تحديدها وتحديد سياسة أو تصحيحها وهكذا (النجار، ٢٠٠٨).

الفرق بين اتخاذ القرار وصناعة القرار

هناك فرق بين متخذ القرار وصانعه فمنع القرار هو الذي يحدد القرار وفق شروط محددة ومرتبطة بالقرار ولا يجوز تجاوزها أي يقوم بسن القرارات وفق

الشروط والإمكانيات والظروف المتاحة إما متخذ القرار فهو الذي يتخذ القرار المناسب ومن هنا يمكن القول إن عملية صنع القرار هي عملية واسعة يشترك فيها أكبر عدد من الإدارات والوحدات ذات العلاقة بالمشكلة في مختلف مراحل صنع القرار إما عملية اتخاذ القرار فهي مجمل ما يتصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة وطريقة حلها وهي بالتالي آخر جزء من عملية صنع القرار (جدوالي، ٢٠١٤).

خطوات صنع القرار

خطوات صنع القرار عملية تتكون من عدد من الخطوات المترابطة والمتكاملة

وهي:

- ١- تحديد المشكلة: يتخذ القرار عندما تبرز مسألة أو حدث وهنا يجب أن يحدد الموضوع أو المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها تحديد دقيقاً فسوء التشخيص للمشاركة يؤدي إلى ارتكاب أخطاء.
- ٢- تحليل المشكلة: تصنف المشكلة على اعتبار أنها فريدة من نوعها أو أنها عامة أو أنها طارئة ثم تجميع البيانات اللازمة والكافية عن المشكلة وبعدها يتم تحديد المشكلة أو تجزئتها.
- ٣- تحديد البدائل: بعد التحقيق من كيف أصل الى الحل الصحيح؟ وما الغاية من القرار؟ وهل يحقق القرار الأهداف المأمولة؟ أضع عدة بدائل.
- ٤- اختيار بدائل الحل الأفضل: تتم المقارنة بين الحلول المقترحة ثم تحديد المزايا والعيوب لكل بديل وبعد المقارنة تم المفاضلة ويتخذ القرار المناسب.
- ٥- مرحلة تنفيذ القرار: وحتى يقوم القائد بتنفيذ القرار عليه القيام بما يلي برمجة القرار بوضع خطة واضحة لكيفية تنفيذه والتواصل مع من سينفذون القرار.
- ٦- المتابعة والمراقبة والتقويم: وتعني قيام المدير بعملية ضبط للمعلومات وتحريها بدقة لضمان استمرارية التنفيذ ومعرفة الصعوبات لمعالجتها واجراء التعديلات اللازمة (التوجيهي، ٢٠١٧).

أنماط القادة أو المديرين في صنع القرار

ذكر الدويش (٢٠١٣) أن المديرين يتفاوتون في أسلوب صنع القرارات وطريقته ويمكن تحليل ذلك في فهم متخذ القرار للمشكلة واستيعابها وفي بعض أنماط المديرين في عملية صنع القرار كما يلي:

- ١- النمط الموجه أو الأمر: هذا النمط يفضل الحلول البسيطة والمحددة والمديرون الذين يستخدمون هذا النمط غالباً ما يتخذون القرارات بسرعة لأنهم لا يحبون التعامل مع بيانات كثيرة وغالباً ما يضعون في الاعتبار بديلاً واحداً أو اثنين ويفضلون والاعتماد على القواعد والإجراءات الموجودة والمتبعة.

- ٢- النمط التحليلي: يختلف هذا النمط عن سابقة في أن المديرين يرغبون في الحلول المعقدة التي تستند الى أكبر قدر يمكن جمعه من البيانات كما أنهم يبنون قراراتهم على بيانات موضوعية رشيدة.
- ٣- النمط المستند إلى المفاهيم: وفقاً لهذا النمط يرغب المديرين في أن يضعون في اعتبارهم قاعدة واسعة من المعلومات غير أنه يكون لديهم توجه اجتماعي أكبر من اتباع النمط التحليلي ويرغبون في التحدث مع الآخرين حول المشكلة والبدائل المتاحة لحلها يرغبون حل المشاكل بطريقة إبداعية وابتكارية.
- ٤- النمط السلوكي: غالباً ما يتبع هذا النمط المدبرون الذين يكون لديهم اهتمام وحرص عميق على الآخرين كأفراد فهم يرغبون في التحدث مع الآخرين كأفراد ويفهمون مشاعرهم كما أنهم عادة ما يهتمون بتنمية الآخرين وتطوير قدرتهم ويصنعون القرارات التي على تحقيق أهدافهم.

مراحل عملية اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار في عدة مراحل:

- ١- مرحلة البحث والاستطلاع وهي عملية الاستخبار والبحث عن مواقف مناسبة لاتخاذ القرارات أي استكشاف ضرورة اتخاذ القرار.
- ٢- مرحلة التصميم وهي عملية البحث عن بدائل مختلفة للعمل.
- ٣- مرحلة الاختيار بمعنى اختبار بديل معين من البدائل التي سبق التوصل اليها في مرحلة التصميم (الجنابي، ٢٠١٦).

معوقات صنع القرار:

يرى بعض العلماء وجود بعض المعوقات التي تحد من التعرف على نتائج كل حل بديل وأهما:

١. نقص المعلومات المتاحة عن كل بديل.
٢. طول الوقت اللازم لجميع المعلومات الضرورية للحلول البديلة.
٣. عدم توفر النوعية اللازمة من المعلومات.
٤. نقص الوعي عند الذين في حوزتهم المعلومات.
٥. عدم دقة تبويب وتوصيف المعلومات وتنظيمها.
٦. القدرة المحدودة لمعرفة النتائج المتوقعة لكل بديل (عطوي، ٢٠١٤).

المحور الثالث: الصمت التنظيمي

ذكر الصقير (٢٠٢٠) الصمت التنظيمي بأنه من السلوكيات الواجب التنبيه لها داخل المؤسسات لما له من تبعات وأثار تعمل على عدم انتظام إنتاجية وفعالية المؤسسة فعندما يتمكن هذا السلوك من الفرد داخل المؤسسة فإنه يبدأ بالانسحاب النفسي والارتياح والشك مما يؤثر على الرضا داخل العمل ومن ثم تقليل التغذية

العكسية وعدم اكتشاف الأخطاء مما يؤدي إلى إنهاك وإضعاف المؤسسة.

تعرف الصمت التنظيمي

عرف القرني سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بأنه: "ميل أعضاء هيئة التدريس إلى 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" (القرني، ٢٠١٥).

مراحل الصمت التنظيمي

ظاهرة الصمت التنظيمي لا تحدث فجأة، ولكنها تحدث بالتتابع وعلى مراحل وهذا ما يؤكد بيديريت حيث يرى ان أن ظاهرة الصمت التنظيمي تتضمن المراحل الأربعة الآتية:

- المرحلة الأولى: مرحلة الاستغراق (الشمول) وشمل حالة من الاستثارة والسرور وعندها يحدث عدم اتساق بين ما هو متوقع عن العمل وبين ما يحدث فعليا فإن هذا ما يؤدي إلى تبلور الصمت.
- المرحلة الثانية: مرحلة الكساد وفيها ينخفض مستوى الرضا عن العمل تدريجياً وتقل الكفاءة وينخفض مستوى الأداء في العمل وتنخفض الاستثارة التي كانت في المرحلة الأولى.
- المرحلة الثالثة: مرحلة الانفصال وفيها يدرك الفرد ما يحدث ويبدأ بالانسحاب النفسي ويرتفع لديه بذلك مستوى الإجهاد النفسي ويصل الفرد فيها إلى الإنهاك المزمن واعتلال الصحة البدنية والنفسية ما يؤدي الى حدوث الصمت.
- المرحلة الرابعة: مرحلة الاتصال وتعد هذه المرحلة أقصى مرحلة في سلسلة الصمت التنظيمي وفيها يختل تفكير الفرد نتيجة ارتياب وشكوك الذات ويصل بذلك الفرد إلى مرحلة التدمير ويصبح الفرد في تفكير مستمر لترك العمل (الوهبي، ٢٠١٤).

أنواع الصمت التنظيمي

أشار غليظ (٢٠١٩) واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم إلى أنواع مختلفة من سلوك الصمت مثل سلوك صمت الخوف من الانتقام صمت الرغبة في توصيل رسالة عدم رضا عما يجري في المنظمة وسلوك الصمت لتجنب المواجهة واللامبالاة والرغبة في عدم التعاون والمساهمة البناءة في المنظمة وكذلك سلوك الصمت مثل سلوك صمت التواطؤ لإتمام المصالح والحصول على الغنائم والجوائز الكبرى ومنها أيضاً ما يلي:

- الصمت الجماعي: ويظهر خاصة في الاجتماعات والمشاركة المنخفضة في

- وضع الخطط وعدم التعاون وقد صور الصمت التنظيمي على أنه تركيب متعدد الأبعاد ووفق ذلك يمكن تمييز ثلاث أبعاد أساسية في حال تم الاعتماد على دوافع العاملين
- صمت (الاستسلام): وهو صمت ناتج عن دوافع العاملين ويوصف سلوك بعض الأشخاص على أنه صامت ويقصد به أن الشخص لا يتواصل بفاعلية مع مشرفيه وأن للعامل أفكار ومعلومات ذات صلة بفائدة المنظمة لكن لم يعبر عن هذه الأفكار كما يعرف صمت الاستسلام على أنه حجب أفكار وآراء ومعلومات على أساس التخلي كما أنه يوحي بسلوك الانعزال للموظف عن الآخرين.
 - الصمت الاجتماعي: أنه حجب أفكار ومعلومات وآراء ذات صلة بالعمل بهدف إفادة أشخاص آخرين أو المنظمة على أساس دوافع تعاونية فهو سلوك مقصود هادف على الآخرين.
 - الصمت الدفاعي (الخامد): استخدام هذا الصمت لوصف الإهمال المعتمد على أساس الخوف من واقع التكلم نتيجة الخوف هذا السلوك يوصف على أنه منسجم مع السلامة النفسية يظهر من خلال حجب أعمال ومعلومات وأفكار ذات صلة على أساس الخوف وهو سلوك مقصود وهادف يهدف إلى حماية الذات من التهديدات الخارجية عندما يمتنع البعض عن إيصال الأخبار السيئة لتجنب رد فعل سلبي من المتلقي.
 - الصمت التقاعس: وهو سلوك سلبي يعبر فيه الفرد عن قبوله للوضع القائم ويبيد الفرد ردود أفعال معاكسة صمت التقاعس ينتج عن ضغط تكميم الافواه والتقليص من الحريات.
 - الصمت الصوتي: وهو يعتمد على الصوت بمعنى عدو التحدث أو التكلم في أية أمور حيث يمتنع الفرد عن إبداء أية آراء أو مقترحات بشكل عام.
 - الصمت العلمي أو الواقعي: وهو المتعلق بالتحدث أو الكلام وهو عادة ما يعكس غياب الكلام أو المحادثة لأسباب هامة أو لأغراض استراتيجية.
 - الصمت الذكائي: حيث يميل الأفراد إلى الصمت على الرغم من إمكانية التحدث وتوافر فرص الاتصال وذلك بعد إدراكهم للمخاوف والتهديدات الناتجة عن الحديث.
 - الصمت الانحرافي: وهو صمت يميل الأفراد فيه إلى عدم التحدث والكلام بهدف التستر على بعض الانحرافات الموجودة بمكان العمل.
 - صمت الإهمال: هو ميل الأفراد إلى الامتناع عن الأخبار أية انحراف أو

مشكل قد يضر بالمنظمة.

أسباب الصمت التنظيمي:

تتعدد أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين وتلخص الباحثة هذه الأسباب في التالي:

١ - أسباب إدارية وتنظيمية (عدم الثقة بالمدراء) من المواضيع المهمة التي نوقشت في السنوات الأخيرة هي عمليات صنع القرار في المنظمة وعدم قدرة المدراء على اتخاذ القرار وانخفاض الكفاءة التنظيمية، وضعف الأداء المنظمه ككل هذه المشاكل وغيرها تحدث بسبب امتناع الأفراد العاملين من التحدث عنها أو مناقشتها خوفاً من ردود الفعل السلبية، واعتقادهم بأنهم سوف يعاقبون إذا كانت آراءهم معارضة لتوجهات المنظمة.

٢ - الخوف من العزلة الاجتماعية: إن السبب الرئيسي لصمت الأفراد تجاه المشاكل التنظيمية هو الخوف من العزلة الاجتماعية داخل علمه واعتقاده بأنه (إذا عبر عن المشاكل داخل المنظمة سوف يسبب مشاكل أخرى) كما إن خصائص المنظمات نفسها وهيكلها التنظيمي قد لا تسمح للموظفين بالتعبير عن المشاكل المتعلقة بالتنظيم.

٣ - نقص الخبرة (خبرة الماضي): يلجا الافراد العاملين الى التزام الصمت ليس فقط بسبب تجاربهم الشخصية السابقة السيئة، ولكن أيضاً من المحادثات مع زملاءهم ونتائجها عليهم.

٤ - الخوف من الأضرار بالعلاقات: على الرغم من إدراك الافراد العاملين لنقاط الضعف في الهيكل التنظيمي والعمليات داخل المنظمة، والا انهم يقررون عدم اقتراح الحلول لها دراكهم بأن الافراد الاخرين سوف لن يكونوا سعيدين بهذه المقترحات كما ان السبب الرئيسي الاخر هو الخوف من فقدان العلاقات مع زملائهم الاخرين، والذين يعدونها شيئاً قيماً لا يمكن التنازل عنه أو خسارته.

٥ - مخاوف تتعلق بالعمل: يتجنب الأشخاص داخل المنظمة من ذكر مشاكلهم لاعتقادهم بأن ذلك محفوف بالمخاطر لذا يفضلون عدم شرح أفكارهم خشية أن ينظر لهم الآخرين بأنهم يخلقون المشاكل وكذلك خوفاً من فقدان الترقية أو التعرض الى سوء المعاملة وعدم العدالة من قبل الادارة العليا (عبود وحسين، ٢٠١٦).

الأثار الناتجة الصمت التنظيمي

ذكر غليظ (٢٠١٩) أن صمت العاملين مضرراً جداً بالمنظمات، والأفراد حيث يخلف آثاراً كبيرة وجملة على كل من الفرد والمنظمة والتي تتمثل في:

- تأثير الصمت على المنظمة: بين بانتيلا من خلال دراسته التي أجراها سنة ٢٠٠٣ على أن الصمت الجماعي في المنظمة ضار للغاية الأمر الذي يؤدي إلى التصادم، وعدم الرضا بالنتيجة للعاملين والذي قد يظهر بشكل دوران عمل، وربما ظهور سلوكيات أخرى غير مرغوب فيها مما يلحق الأذى العام للمنظمة، ويؤدي إلى انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية، فقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية، فقدان التحليل الضروري، التقليل من التعلم التنظيمي، احتمالية زيادة الأزمات والمخاطر والتي تكون مانعا للتطور والتقدم.
- تأثير الصمت على العاملين: في حين أكد جوانسن سنة ١٩٩٦ أن تجاهل الصمت الجماعي غالباً ما يؤدي إلى تأزم المواقف مما يؤدي إلى آثار سلبية على العاملين أنفسهم، ويؤثر على رفاهية العامل ويزيد من التوتر وقد يؤدي إلى شعور العامل بالذنب نتيجة لصعوبة إحداث التغيير وقد يتطور إلى أمراض شخصية مثل الاكتئاب أو انخفاض الروح المعنوية ناهيك عن انتشار سلوكيات كالتسبب، اللامبالاة، الكسل، النبذ الاجتماعي، ضعف التعاون، صعوبة تنفيذ الوظيفة بصورة جيدة ومن صعوبة الحصول على فرص الترقية (غليظ، ٢٠١٩).

الدراسات السابقة

قسمت الباحثة الدراسات السابقة إلى قسمين هما؛ صناعة القرار للقائدات والصمت التنظيمي للمعلمات.

المحور الأول : صناعة القرار

١. دراسة الحربي (٢٠٠٨). هدفت الدراسة الى التعرف على أبرز معوقات صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائي بمنطقة تبوك وتحديد أبرز معوقاتها واستخدام المنهج الوصفي وتكون المجتمع الدراسة من جميع المدراء والوكلاء لمدارس المرحلة الابتدائية الحكومية النهارية داخل مدينة تبوك والمحافظات التابعة والبالغ عددهم ٢٠٩ لها وأهم النتائج كثيرة الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة وقلة الصلاحيات الممنوحة في صنع القرار المدرسي وضعف دعم إدارة التعليم لمدير المدرسة في صنع القرار المدرسي أما اهم التوصيات تخفيف الضغوط والأعباء على مديري المدارس من أجل إعطائهم الوقت الكافي لصنع القرارات الإدارية وضرورة دعم إدارة التعليم لمديري المدرسة عند صناعة لقرار اداري مدرسي ناجح وعقد دورات وبرامج تدريبية مختصة بعملية صناعة القرار الإداري المدرسي.
٢. دراسة الدويش (٢٠١٣). هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع صنع القرار في الإدارة المدرسية في مدينة الرياض والصعوبات التي تواجهه والمقترحات التي تسهم في تحسين عملية صنع القرار في الإدارة في مدينة الرياض واعتمدت

الدراسة على المنهج الوصفي المسحي وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي الإدارة المدرسية في مدينة الرياض ومديري المدارس ووكلائها (بنين) وعددهم ٤٧ مشرفاً و١٠٠٠ مديراً ووكيلاً واعتمد الباحث العينة العشوائية البسيطة ومن أهم النتائج أن أفراد الدراسة يرون أن واقع صنع القرار في الإدارة المدرسية بدرجة متوسطة، ومن أهم التوصيات تنمية مهارات القائمين على الإدارة المدرسية حول آلية صنع القرار المدرسي والتركيز على أهمية اتباع الأساليب الإدارية في كيفية التعامل مع المشكلات التي تواجه صنع القرار المدرسي وضرورة الأخذ في الاعتبار عند ترشيح المشرفين والمديرين ووكلاء المدارس أن تكون لديهم مهارات صنع القرار المدرسي المناسب وفقاً للظروف والإمكانات المتاحة.

٣. دراسة البشر (٢٠١٤). هدفت الدراسة الى التعرف على واقع صنع القرار في الأقسام العلمية بكلية التربية بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وأهم النتائج إشراك رئيسة القسم وعضوات هيئة التدريس في صنع القرار وإدراك رئيسة القسم الفرق بين صنع القرار واتخاذ وجود معوقات المهارية لصنع القرار والقرارات المفاجئة الصادرة من السلطات العليا والمعوقات المعرفية الناتجة عن قلة توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار وأما أهم التوصيات تنمية مهارة صنع القرار واتخاذ داخل الأقسام العلمية بكلية التربية بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن والحد من معوقات صنع القرار والاستفادة من التجارب العالمية والدراسات المعاصرة في مجال صنع القرار داخل الأقسام العلمية.

٤. دراسة (Hanri, Hasan, 2014) هدفت الدراسة الى دراسة العلاقة بين أساليب القيادة المدرسية لمديري المدارس وأساليب صنع القرار في المدارس الاندونيسية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم تطبيق الدراسة على عينة من مديري المدارس من الأحياء الست لميونخ وتوصلت الدراسة الى أن علاقات بين أساليب القيادة لمديري المدارس وصنع القرار وأن المعلمون يرون أن هناك مبادئ ينبغي أن يتصف بها المديرين ليصبح أسلوبهم أكثر قيادية كما أن هذه المبادئ تسهم في ترشيد أسلوب صنع القرار.

٥. دراسة كارلتون (Carlton, 2015) هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير المخاطرة على استعداد القائد لتفويض سلطة اتخاذ القرارات الحاسمة وشمل مجتمع الدراسة المدراء التنفيذيين والمرؤوسين والبالغ عددهم (١٠٢) استخدام المنهج الوصفي وأجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية وتوصلت نتائج الدراسة الى أن القادة ذوي الميول العالية للمخاطرة يفضلون اتخاذ القرارات

الحاسمة وبالتالي هم أقل استعداداً لتفويض سلطة اتخاذ القرارات الحاسمة وأوصت الدراسة بضرورة تحسين سلوكيات القادة لتوسيع نطاق تفويض سلطة اتخاذ القرارات الحاسمة.

٦. **دراسة العتيبي (٢٠١٦)**، هدفت الدراسة إلى تعرف أهم المعوقات التي تحد من مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بدولة الكويت والبالغ عددهم (١٢٧٣٠) معلماً ومعلمة وأهم النتائج أن المدراء يفضلون مشاركة المعلمين أصحاب المؤهل العلمي الأكثر فتنل فرصة مشاركة ذوي المؤهل الأقل في المشاركة لعملية صنع القرار أهم التوصيات تدريب المدراء قبل الخدمة على مهارات صنع القرار ومهارات العمل الجماعي، إجراء دراسات تستطلع آراء مدراء المدارس ورؤساء الأقسام حول المعوقات التي تعيق مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.

٧. **دراسة التويجري (٢٠١٧)**، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة التحولية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدي المشرفين التربويين بمكاتب التربية في بريدة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ويتكون مجتمع البحث من المشرفين التربويين ذكوراً وإناثاً في مكاتب التربية والتعليم بمدينة بريدة والبالغ عددهم (٣١٨) مشرفاً وقامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من المشرفين التربويين في مكاتب التربية والتعليم بمدينة بريدة أهم النتائج أن أي تغيير إيجابي في مستوى أبعاد القيادة التحولية سيصاحبه زيادة في درجة فعالية اتخاذ القرار وتشير انه لا يمكن التنبؤ بدرجة فعالية اتخاذ القرار باقي عوامل القيادة التحولية وأن متغيرات الجنس والمؤهل وعدد سنوات الخبرة لا تصلح كمتنبئات بدرجة فاعلية اتخاذ القرار وأهم التوصيات وضع استراتيجيات ومقترحات كنموذج متكامل وتطبيقها عملياً مما يسهم زيادة فاعلية اتخاذ القرار وتطوير وتنمية المهارات الإدارية وتعزيز الاهتمام بالمرؤوسين في المكاتب وذلك باستشارتهم عند اتخاذ القرار.

٨. **دراسة أوزجينيل (Ozgenel,2018)** هدفت هذه الدراسة هو نمذجة العلاقة بين تصرفات التفكير الإبداعي والنقدي لمديري المدارس فيما يتعلق بأساليب اتخاذ القرار ومهارات حل المشكلات، شارك ما مجموعه ٥٨٦ من مديري المدارس في بحث من منطقة في شرق تركيا، استخدم المنهج الوصفي تم اختيارها من خلال طريقة أخذ العينات العشوائية من اداة الاستبانة ، تم جمع البيانات باستخدام أربعة مقاييس مختلفة ،مقياس أساليب صنع القرار، نموذج المخزون القصير لحل المشكلات الاجتماعية، مقياس مرمرة للتفكير الإبداعي ومقياس ترتيبات التفكير

النقدي في ممرمة، تم اقتراح نموذج نظري لتحديد أنماط العلاقة بين متغيرات البحث وتم اختبار النموذج النظري المقترح باستخدام نموذج المعادلة البنائية، مديري المدرسة تم التنبؤ بتصرفات التفكير النقدي والإبداعي بأساليب صنع القرار ومهارات حل المشكلات، علاوة على ذلك، تم تحديد أن أساليب اتخاذ القرار العقلانية والتجنب والعفوية تنبأت بشكل كبير بمهارات حل المشكلات لدى مديري المدارس، أثرت تصرفات التفكير النقدي والإبداعي لمديري المدارس أيضاً على مهارات حل المشكلات لديهم عن طريق أساليب اتخاذ، وأثرت تصرفات التفكير النقدي والإبداعي لمديري المدارس أيضاً على مهارات حل المشكلات لديهم عن طريق أساليب اتخاذ القرار جنباً إلى جنب مع أساليب اتخاذ القرار، أثرت تصرفات التفكير النقدي والإبداعي لمديري المدارس أيضاً على مهارات حل المشكلات لديهم عن طريق أساليب اتخاذ القرار على سبيل المثال، العقلانية والتجنب والعفوية.

٩. **دراسة جيتو (٢٠١٩)**، هدفت الدراسة إلى المشاركة في صناعة القرار التربوي واليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية وأن نجاح القائد التربوي في تحقيق مبدأ المشاركة في صناعة القرار لا يكمن في إشراك جميع أفراد المنظمة وإنما يكمن في قدرته على اختيار الأفراد المناسبين للمشاركة في صناعة القرارات التي تتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم وتوجهاتهم واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واجريت الدراسة في مدينة ينبع وبلغ مجتمع الدراسة الأصلي للمشرفين التربويين ١٤ مشرفاً تربوياً و١٨ لقادة المدارس وأهم النتائج هي أن جميع أفراد العينة تتراوح خبراتهم ما بين الطويلة والطويلة جداً مما يؤثر على شعورهم بالقدرة على اتخاذ القرارات استناداً الى خبرتهم في العمل الإداري والميداني التربوي دون الرجوع الى رؤوسهم وعند إشراك المعلم وعدم قدرتهم على تحقيق معايير معينه فالقائد التربوي يبحث عن فريق عمل آخر يناسب قدرات وتوجهات المعلم يمكنه من المشاركة الفاعلة في صناعة القرار واهم التوصيات على قادة المدارس والمشرفين التربويين تدريب المعلمين على المشاركة في صناعة القرارات وتفويض المعلمين وفق اختصاصاتهم ومجال اعمالهم لدراسة ما يستجد من مشكلات صناعة القرارات حيالها و استخدام الأساليب العلمية في صناعة القرار والبعده عن اتخاذ القرارات الارتجالية ويتميز بالوضوح والشفافية في تصوير المواقف والمشكلات وضرورة الاخذ في الاعتبار تجانس فرق العمل من حيث الخبرات فتتضمن معلمين ذوي خبرات طويلة ومتوسطة وقصيرة لضمان تناقل خبرات المنظمة.

١٠. **دراسة الخميس (٢٠١٩)** هدفت دراستها إلى التعرف على واقع تطبيق قائدات

المدارس الثانوية لاتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية بمنطقة القصيم. ومستوى استخدام الأسلوب العلمي بإدارة الأزمة المدرسية في اتخاذ القرار واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتكونت عينة الدراسة حيث بلغت إحصائية المجتمع الأصلي من (١٨٩) قائدة مدرسة ثانوية و(٢٦) مشرفة قيادة مدرسية و أهم النتائج ضعف المنهجية العلمية في مواجهة الأزمات لدى قادة المدارس وضعف مقدرتهم على تطبيق خطة فاعلة في إدارة الأزمات داخل المدارس ولاحظت في الميدان التربوي أنه من الصعوبات التي تواجه القيادة عند التعامل مع الازمات كأزمة بداية العام الدراسي وضعف الاستعدادات وتأخر استجابة الجهات المعنية وضعف التعاون لافتقار بعض القائدات للخبرة الكافية والتدريب في إدارة الأزمات وأهم التوصيات اعداد دليل لمعايير اختيار قائدات المدارس وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية وعقد البرامج التدريبية الملئمة لتأهيل قادة المدارس في مجال صناعة القرار واتخاذ.

١١. **دراسة العمري (٢٠١٩)** هدفت دراستها إلى التعرف على واقع القيادة التشاركية لدى القائدات حيث تجعل القائد يعايش ظروف المعلمين والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ويتكون مجتمع البحث من جميع المعلمات في المدارس الثانوية الخاصة وعددهم (١٩٣) معلمة تم اختيار (١١٥) معلمة منهن بطريقة العشوائية وأظهرت النتائج أن المشاركة في صنع القرار لدى قائدات المدارس غير متوفرة بدرجة ملائمة، وأن المعلمات تحتاج لمزيد من التدعيم والاهتمام من قبل قائدات المدارس وأن القائدات تحتاج لمزيد من إشراف المعلمات في المهام واتخاذ القرار وأهم التوصيات تشجيع روح الإبداع والابتكار لدى المعلمات ومشاركة المعلمات في صنع واتخاذ القرارات المدرسية.

١٢. **دراسة المطيري (٢٠١٩)** هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق الذكاء الاصطناعي كمدخل لتطوير صناعة القرار التعليمي واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي أما العينة مكونة عدد الذكور أكبر (٣٢) بينما بلغ عدد الإناث (٢٤) وأهم النتائج؛ غياب وعدم توفير قواعد البيانات الذكية لاستخدامها في صناعة القرار وقلة الاعتماد على مدخلات البشرية لتغذية الأجهزة الذكية بالبيانات اللازمة لصناعة القرار التعليمي أهم التوصيات العمل على توفير قواعد البيانات الذكية لاستخدامها في صناعة القرار وضرورة الاستفادة من التجارب السابقة المماثلة لصناعة القرار .

١٣. **دراسة فولانت (Volante, 2020)** هدفت الدراسة إلى توضيح عملية تصميم وإنشاء ستة برامج المحاكاة الحاسوبية لتدريب القيادة المدرسية، في سياق النظام

المدرسي التشيلي، وأجريت الدراسة في أمريكا الجنوبية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة إلى تصميم وبناء المحاكاة ستة سيناريوهات تم اختيارهم من تحليل حالة المديرين الحاصلين على تدريب رسمي والخبرة في سياقات مختلفة، كانت هذه السيناريوهات تحولت إلى قصص مع فروع القرار، وكانت العشرات المخصصة لفعاليات صنع القرار حسب الوطنية ومعايير القيادة الدولية، أخيرا السيناريوهات تم ترميزها وتثبيتها على منصة تم تكييفها مع النقاط البيانات الكمية والنوعية. تم تطبيق عمليات المحاكاة على مديري المدارس والمرشحين للمناصب القيادية في المدرسة، عملية انشاء، وأظهرت تنفيذ عمليات المحاكاة أنه من الممكن تقديم أداة مصممة خصيصًا لتحسين قدرات صنع القرار لمديري المدارس والقادة، مع تكرار السياق التعليمي التشيلي، هذه خطوة إلى الأمام في الجهود المبذولة لتسهيل خبرات التعلم القائمة على صنع القرار المواقف السياقية وذات الصلة بتدريب المدرسة للقادة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها استخدام المحاكاة الحاسوبية له فائدة كبيرة القدرة على توسيع نطاق تبادل المعرفة وجعلها يمكن الوصول إليها عالميًا .

١٤. دراسة كورنيتو (Cornito,2021) تهدف الدراسة إلى توضيح الاهتمام للفوائد الجماعية لعملية صنع القرار المركزية واللامركزية، ومن ثم فمن المستحسن دراسة صنع القرار المتوازن في هيكل مركزي ولا مركزي، تم إجراء بحث موسع في إيرلندا لقواعد البيانات الرئيسية التي حددت ٣٥٨٢٢ دراسة حول هذا الموضوع حيث ٩ استوفت معايير الاشتمال، باستخدام مراجعة منهجية للأدبيات، استخدام المنهج التحليلي تم استخراج البيانات وتحليلها باستخدام التحليل الموضوعي، نشأ موضوعان من تحليل الدراسات مثل صنع القرار كممارسة إدارة قائمة على المدرسة، واتخاذ القرار تجاه الأداء المدرسي. دراسات منشغلة على قلب صنع القرار في المنظور الاجتماعي لإدارة المدرسة، كما يوضح أن الجمع بين كل من النهج المركزية واللامركزية أمر لا غنى عنه لقيادة وتعزيز التعليم، نتيجة لذلك، أشارت الدراسة إلى النتائج التالية: وهي المجالات التي تتطلب مزيداً من البحث: (١) ممارسات صنع القرار بين مديري المدارس، و (٢) اتخاذ القرار بشأن نفقات تشغيل المدرسة ونفقاته.

١٥. دراسة هارتي (Htrtitit,2021) هدف هذا البحث الكمي إلى تحليل آثار اتخاذ المدير للقرار والالتزام التنظيمي والمناخ المدرسي على أداء المعلم في المدرسة الثانوية المهنية. وبلغت عينة البحث ١٦٠ معلمًا، استخدم المنهج الوصفي التحليلي وأجريت الدراسة في مدرسة مهنية في شمال ميناء ريجنسي واستخدام أداة الاستبانة باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة، تم جمع البيانات

باستخدام استبيان مقياس ليكرت ٢٥ مع العبارات، تم إجراء تحليل البيانات باستخدام الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد، وأظهرت النتائج أن اتخاذ المدير للقرار والالتزام التنظيمي والمناخ المدرسي كان له أثر إيجابي وهام على أداء معلمي المدارس المهنية جزئياً وفي نفس الوقت.

المحور الثاني الصمت التنظيمي:

١. دراسة الوهبي (٢٠١٤) هدفت الدراسة الى التعرف على أثر المناخ السائد في الدائرة الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي وعلى أهم العوامل المسببة للصمت التنظيمي لدى العاملين واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاداة الاستنباطية وتكونت عينة الدراسة من (١٤٠) موظفاً وأهم النتائج حيث أتضح أن أهم العوامل التي تؤدي الى الصمت التنظيمي مرتبة تنازلياً هي خوف المديرين من التغذية العكسية ونقص مهارات الاتصال وعدم دعم الإدارة العليا للعزلة والخوف من ردود الفعل السلبية على أية اقتراحات أهم التوصيات بوجود تأثير للقيم الجيدة تدفق الاتصال والنظرة للعنصر البشري منفردين ومجتمعين على الصمت التنظيمي في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم.
٢. دراسة أكوزيم (Akuzum, 2014). هدفت الى التعرف على تأثير مستويات العدالة التنظيمية على الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية في تركيا، وطبقت الدراسة على ٣٥٧ معلماً ابتدائياً ، وبينت النتائج أن وجهات نظر المعلمين حول أبعاد العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية لها علاقة سلبية مع الصمت الازداعي والصمت الدفاعي بينما وجدت علاقة ايجابية مع الصمت الاجتماعي.
٣. دراسة فاكولا وبوراداس (Vakola and Bouradas 2014) هدفت الدراسة الى استكشاف أبعاد الصمت التنظيمي على سلوك صمت الموظفين والالتزام التنظيمي والارتياح الوظيفي في الشركاء في اليونان استخدمت المنهج الوصفي المسحي وأهم النتائج أن سلوك الصمت يؤثر بشكل سلبي على قدرة المنظمة على اكتشاف الأخطاء وعلى الفعالية التنظيمية كما يؤدي سلوك صمت الموظف أيضاً إلى الإجهاد والسخرية وعدم الرضا وأنه عندما ينظر الموظفون الى مديرهم على أنهم غير مهتمين بسماع آرائهم فإنهم سيختارون أن يبقوا صامتين.
٤. دراسة دونميز (Donmez, 2016)، هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة بين التنشئة الاجتماعية التنظيمية والصمت التنظيمي واستخدمت الدراسة أسلوب المسحي الارتباطي وتكونت عينة الدراسة من (٢١٥٠) معلماً في المرحلة الابتدائية بمنطقة باموكالي ومركز فيندي التابعة لمقاطعة دينزلي في تركيا وجاءت نتائج الدراسة بأن مستوى التنشئة الاجتماعية للمعلمين مرتفع بينما مستوى الصمت كان

- منخفضاً وأن الأقدمية المهنية والسنوات التي قضاها في مدرستهم الحالية لم تؤثر على مستوى صمتهم التنظيمي.
٥. دراسة العرياني (٢٠١٦) هدفت الدراسة الى التعرف على واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العريصات (بمكة المكرمة) من وجهة نظرهم و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبية المسحي وتكونت العينة من (٢٣٥) من معلمي المدارس الابتدائية وأهم النتائج عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي استجابات معلمي المدارس الابتدائية على مقياس مستوى سلوك الصمت التنظيمي لاختلاف المؤهل العلمي أهم التوصيات زيادة وعي القيادات التربوية ومنسوبي التعليم عموماً بمفهوم سلوك الصمت التنظيمي وأثاره على بيئة العمل المدرسي وبناء فرق العمل الجماعي ومنحهم الثقة في التصرف للحد من سلوك الصمت التنظيمي.
٦. دراسة الزايدي، القرني (٢٠١٧). هدفت الدراسة التعرف على سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأكاديمية بجامعة تبوك ومستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من مجتمع أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك في المقر الرئيسي وعددهم ٧٦١. وكانت أهم النتائج وأن تحديد الصمت التنظيمي كالروح المعنوية والرضا الوظيفي والمناخ والعوامل التنظيمية الأخرى كالعادلة والثقة التنظيمية وأنماط القيادة، وأهم التوصيات أهمية إعطاء الحرية الديمقراطية في العمل وخفض درجة ممارسة الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس وخفض مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وكسر حاجز الصمت التنظيمي من خلال المشاركة الفاعلة في عملية صنع القرارات في الجامعة وليتمكنوا من تقليل الصمت التنظيمي والذي بدوره دعم لعملية صنع القرارات في الجامعة.
٧. دراسة الحمود (٢٠١٨). هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي لدى مشرفي العموم في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من جهة نظرهم والكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم في وزارة التعليم واستخدم المنهج الوصفي المسحي ويتكون مجتمع الدراسة الأصلي للدراسة من جميع مشرفي العموم بوزارة التعليم والبالغ عددهم (٩٠٠) مشرف ومشرفة وأهم النتائج إن مستوى الصمت التنظيمي لدى مشرفي العموم في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة منخفضة، فلا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وكل من النمط التسلسلي والتشاركي وأهم التوصيات تشجيع مشرفي العموم على إبداء رأيهم وتقديم رؤاهم ومقترحاتهم عن

طريق تدريبهم على مهارات الاتصال والحوار وإقامة ورش عمل والندوات والمؤتمرات لتدعم هذا التوجه وتؤدي للقضاء نهائياً على مظاهر الصمت التنظيمي.

٨. دراسة البكر (٢٠١٨). هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، اتبع المنهج الوصفي المسحي وتكون مجتمع الدراسة من معلمات ومشرفات المرحلة الثانوية بوسط الرياض والبالغ عددهن (٩٢٢) معلمة و(٦٠) مشرفة تربوية، وكان أهم النتائج تأتي فرص الاتصال وفيما يتعلق بالفروق ذات الدلالة الإحصائية حول ممارسة قائدات المدارس لأبعاد الصمت التنظيمي في ضوء متغير سنوات العمل وأنه في الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول ممارسة قائدات المدارس لأبعاد الصمت التنظيمي في ضوء متغير مستوى التعليم وأهم التوصيات لابد من الإهتمام بتطوير مناخ داعم لمناقشة قضايا ومشكلات التنظيم لكسر سلوك الصمت التنظيمي في المؤسسات التعليمية وتشريع الأنظمة اللازمة لحماية وترسيخ ثقافة التعبير ونبذ سلوك الصمت في المؤسسات التعليمية.

٩. دراسة الصقير (٢٠٢٠). هدفت الدراسة لكشف واقع الارتباط الوظيفي وواقع الصمت التنظيمي لدى قادة مدارس البنين الحكومية التابعة لإدارة التعليم بمنطقة القصيم واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي وتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة مدارس البنين في منطقة القصيم وقد بلغ عددهم (٤٦٣). وكانت أهم النتائج أن قادة المدارس يحاولون تجنب سلوك الصمت التنظيمي ، يزداد توجه قادة المدارس لممارسة سلوك الصمت الاجتماعي وأن ارتباط قائد المدرسة عاطفياً بمهامه ينتج عنها شعور بعدم الرغبة بممارسة سلوك الصمت الإداري ويكون له مردود إيجابي في ممارسة سلوك الصمت الاجتماعي وأهم التوصيات هي استقطاب القادة الذي يتبنون سياسة عدم الصمت لما له أثر في مخرجات العملية لتعليمية والتربوية.

١٠. دراسة الحربي (٢٠٢٠). هدفت الدراسة الى التعرف على مناخ الصمت التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي والارتباطي. ويتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة وبلغ عددهم ٣٦٧ معلماً ومعلمة، وكانت أهم النتائج أن ممارسات قادة المدارس واعتقاداتهم تقلل من مبادرات المعلمين ومقترحاتهم و تقلل من مستوى مشاركتهم في تطوير العملية التعليمية وأن القادة الذين لا يتيحون فرصاً للمعلمين والمعلمات الذين يخالفونهم الرأي ينعكس سلباً عليهم، أهم التوصيات انه لابد من نشر ثقافة

سياسة الباب المفتوح وتقبل الآراء واختيار قادة المدارس الذين يتميزون بالنمط الديمقراطي ليساعد على حل المشاكل التنظيمية ويحارب ظاهرة الصمت في المدارس.

١١. دراسة خوالدة (٢٠١٧). هدفت الدراسة الى تحديد مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة وتقضي العلاقة بينه وبين الأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مدارس التعليم الخاص والبالغ عددهم (٨٥٠٠) واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة كان متوسطاً أما فيما يتعلق بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الخاصة فقد حظي النمط القيادي الديمقراطي بمتوسط حسابي مرتفع بينما حظي النمط القيادي التسلسلي بمتوسط أقل ثم النسبي كما أظهرت التوصيات بأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الصمت التنظيمي وبين الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين والمديرات.

١٢. دراسة الظفري (٢٠٢٠) هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمدارس السلطنة وعددهم ١٨٤٧٤ معلماً و٣٧٩٥٤ معلمة و١١٤١٧ إدارياً وفنياً، وتكونت العينة من ٥٦٥ معلماً ومعلمة. وكانت أهم النتائج؛ توجد فروق دالة إحصائياً لمستوى العدالة التنظيمية لدى العاملين لصالح الإناث وأهم التوصيات الاستمرار في تنمية مهارات القيادات التربوية في الإدارة والاتصال وبناء فرق العمل واتخاذ القرار والتفويض والعلاقات الإنسانية بما يعزز مستوى العدالة التنظيمية في بيئة العمل المدرسي.

١٣. دراسة مخامرة (٢٠٢٠). هدفت الدراسة الى التعرف الى مستوى سلوك الصمت التنظيمي وسبل التغلب عليه لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظرهم، استخدم المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة ٧٥٠ معلماً وأهم النتائج وعي وادراك المعلمين بأن المعلومات المتعلقة بالمدرسة سرية يجب حمايتها ورغبة المعلمين في الحفاظ على علاقة حسنة مع زملائهم ولتجنب الخلاف مع مديرهم وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة إلى أن المعلمين على اختلاف خبرتهم يمارسون الصمت التنظيمي وأهم التوصيات ضرورة توعية مديري المدارس بمفهوم سلوك الصمت التنظيمي وآثاره على العمل في المدارس وتنمية مهارات الاتصال والتواصل بين المعلمين.

منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي والذي يتناسب مع طبيعة وأهداف الدراسة، ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين ويكون عن طريق التنبؤ بمستوى معين من الدلالة في صورة رقمية وتعتبر العلاقات الارتباطية خطوة أولية لتكون الدراسة أكثر شمولاً ولأنها أكثر قدرة للوصول لنتائج تكون أكثر منطقية (العساف، ٢٠١٢).

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الحالية جميع قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، والبالغ عددهن ٢٠٣ قائدة وفقاً للإحصاءات وزارة التعليم ١٤٤٣-١٤٤٤ هـ وسيتم استخدام أسلوب الحصر الشامل وعدد معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض ٦٨٨١ معلمة.

عينة الدراسة

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من (١٥٣) قائدة من مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض و (٣٧٩) معلمة من معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، وتم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف مفردات عينة الدراسة من القائدات، وتشمل: (اسم المكتب-المؤهل العلمي-عدد سنوات الخبرة-عدد الدورات التدريبية التي تم حضورها في مجال صناعة القرار)، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، كما يلي:

(١) اسم المكتب:

جدول رقم (١) توزيع مفردات عينة الدراسة من القائدات والمعلمات وفق متغير

اسم المكتب

اسم المكتب	عدد القائدات	النسبة %	عدد المعلمات	النسبة %
الروابي	٥٣	٣٤.٦	١١٤	٣٠.١
البديعة	٤٠	٢٦.١	٤٠	١٠.٦
النهضة	٢٠	١٣.١	٥٦	١٤.٨
الوسط	٢٠	١٣.١	٨	٢.١
الشمال	١٠	٦.٥	٦٤	١٦.٩
الغرب	١٠	٦.٥	٥٦	١٤.٨
الشرق	-	-	٣٣	٨.٧
الجنوب	-	-	٨	٢.١

المجموع	١٥٣	%١٠٠	٣٧٩	%١٠٠
---------	-----	------	-----	------

يتضح من الجدول السابق أن (٥٣) من مفردات عينة الدراسة من القائدات يمثلن ما نسبته ٣٤.٦٪ من مكتب الروابي، بينما (٤٠) منهن يمثلن ما نسبته ٢٦.١٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة من القائدات من مكتب البديعة، و(٢٠) منهن يمثلن ما نسبته ١٣.١٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة من القائدات من مكتب النهضة، و(٢٠) منهن يمثلن ما نسبته ١٣.١٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة من القائدات من مكتب الوسط، و(١٠) منهن يمثلن ما نسبته ٦.٥٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة من القائدات من مكتب الشمال، و(١٠) منهن يمثلن ما نسبته ٦.٥٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة من القائدات من مكتب الغرب.

كما يتضح من الجدول أن (١١٤) من مفردات عينة الدراسة من المعلمات يمثلن ما نسبته ٣٠.١٪ من مكتب الروابي، بينما (٦٤) منهن يمثلن ما نسبته ١٦.٩٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة من المعلمات من مكتب الشمال، و(٥٦) منهن يمثلن ما نسبته ١٤.٨٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة من مكتب الغرب، و(٥٦) منهن يمثلن ما نسبته ١٤.٨٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة من المعلمات من مكتب النهضة، و(٤٠) منهن يمثلن ما نسبته ١٠.٦٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة من المعلمات من مكتب البديعة، و(٣٣) منهن يمثلن ما نسبته ٨.٧٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة من المعلمات من مكتب الشرق، و(٨) منهن يمثلن ما نسبته ٢.١٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة من مكتب الوسط، و(٨) منهن يمثلن ما نسبته ٢.١٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة من المعلمات من مكتب الجنوب.

٢) المؤهل العلمي:

جدول رقم (٢) توزيع مفردات عينة الدراسة من القائدات والمعلمات وفق متغير

المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	عدد القائدات	النسبة %	عدد المعلمات	النسبة %
بكالوريوس تربوي	١٢٢	٧٩.٧	٣٥٤	٩٣.٤
ماجستير	٢٠	١٣.١	٢٥	٦.٦
دكتورة	١١	٧.٢	-	-
المجموع	١٥٣	%١٠٠	٣٧٩	%١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن (١٢٢) من مفردات عينة الدراسة من القائدات يمثلن ما نسبته ٧٩.٧٪ مؤهلن العلمي بكالوريوس تربوي، بينما (٢٠) منهن يمثلن ما نسبته ١٣.١٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة من القائدات مؤهلن العلمي ماجستير، و (١١) منهن يمثلن ما نسبته ٧.٢٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة من القائدات مؤهلن العلمي دكتوراة. كما يتضح من الجدول أن (٣٥٤) من مفردات عينة الدراسة من المعلمات يمثلن ما نسبته ٩٣.٤٪ مؤهلن العلمي بكالوريوس تربوي، بينما (٢٥) منهن يمثلن ما نسبته ٦.٦٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة من المعلمات التي مؤهلن العلمي ماجستير.

٣) عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (٣) توزيع مفردات عينة الدراسة من القائدات والمعلمات وفق متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	عدد القائدات	النسبة %	عدد المعلمات	النسبة %
أقل من ٥ سنوات	-	-	٢٤	٦.٣
من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات	٧٣	٤٧.٧	٩١	٢٤.٠
من ١٠ سنوات وأكثر	٨٠	٥٢.٣	٢٦٤	٦٩.٧
المجموع	١٥٣	١٠٠٪	٣٧٩	١٠٠٪

يتضح من الجدول السابق أن (٨٠) من مفردات عينة الدراسة من القائدات يمثلن ما نسبته ٥٢.٣٪ عدد سنوات خبرتهن من ١٠ سنوات وأكثر، بينما (٧٣) منهن يمثلن ما نسبته ٤٧.٧٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة من القائدات عدد سنوات خبرتهن من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات. كما يتضح من الجدول أن (٢٦٤) من مفردات عينة الدراسة من المعلمات يمثلن ما نسبته ٦٩.٧٪ عدد سنوات خبرتهن من ١٠ سنوات وأكثر، بينما (٩١) منهن يمثلن ما نسبته ٢٤.٠٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة من المعلمات عدد سنوات خبرتهن من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات، و(٢٤) منهن يمثلن ما نسبته ٦.٣٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة من المعلمات عدد سنوات خبرتهن أقل من ٥ سنوات.

٤) عدد الدورات التدريبية التي تم حضورها في مجال صناعة القرار:

جدول رقم (٤) توزيع مفردات عينة الدراسة من القائدات والمعلمات وفق متغير عدد الدورات التدريبية التي تم حضورها في مجال صناعة القرار

عدد الدورات التدريبية التي تم حضورها في مجال صناعة القرار	عدد القائدات	النسبة %	عدد المعلمات	النسبة %
لا يوجد دورات تدريبية	٣٠	١٩.٦	٢٧٤	٧٢.٣
دورة تدريبية واحدة	٢٠	١٣.١	١٠٥	٢٧.٧
أكثر من دورة تدريبية	١٠٣	٦٧.٣	-	-
المجموع	١٥٣	١٠٠%	٣٧٩	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن (١٠٣) من مفردات عينة الدراسة من القائدات يمثلن ما نسبته ٦٧.٣٪ عدد دوراتهن التدريبية التي تم حضورها في مجال صناعة القرار أكثر من دورة تدريبية، بينما (٣٠) منهن يمثلن ما نسبته ١٩.٦٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة من القائدات لا يوجد لهن دورات تدريبية في مجال صناعة القرار، و (٢٠) منهن يمثلن ما نسبته ١٣.١٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة من القائدات عدد دوراتهن التدريبية التي تم حضورها في مجال صناعة القرار دورة تدريبية واحدة. كما يتضح من الجدول أن (٢٧٤) من مفردات عينة الدراسة من المعلمات يمثلن ما نسبته ٧٢.٣٪ لا يوجد لهن دورات تدريبية في مجال الصمت التنظيمي، بينما (١٠٥) منهن يمثلن ما نسبته ٢٧.٧٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة من المعلمات عدد دوراتهن التدريبية التي تم حضورها في مجال الصمت التنظيمي أكثر من دورة تدريبية.

أدوات الدراسة:

عمدت الباحثة إلى استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ وذلك نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة على تساؤلاتها، وقسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام كالتالي:

- ١- القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي تود الباحثة جمعها من مفردات عينة الدراسة من القائدات، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.
- ٢- القسم الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بمفردات عينة الدراسة من القائدات، والمتمثلة في: (اسم المكتب-المؤهل العلمي -عدد سنوات الخبرة - عدد الدورات التدريبية التي تم حضورها في مجال صناعة القرار).
- ٣- القسم الثالث: ويتكون من (٢١) عبارة موزعة على محور واحد للقائدات،

و(٢٤) عبارة موزعة على محور واحد للمعلمات.

جدول (٥) محاور الاستبانة وعباراتها

عدد العبارات	المحور
٢١	دور قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في صناعة القرار
٢٤	مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات مفردات عينة الدراسة من القائدات، وفق درجات الموافقة التالية: (كبيرة جداً - كبيرة - متوسطة - ضعيفة - لا أوافق مطلقاً). أخذت الدرجات التالية (٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١) علي الترتيب.

صدق أدوات الدراسة

قامت الباحثة بالتأكد من صدق أدوات الدراسة من خلال:

١- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتعرف على مدى الصدق الظاهري للاستبانتين، تم عرضهم علي عدد من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة، حيث وصل عدد المحكمين إلى (١٤) محكماً، وقد طُلب منهم تقييم جودة الاستبانتين، من حيث قدرتهما على قياس ما أعدت القياسة، والحكم على مدى ملاءمتهما لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وأهميتها، وسلامتها لغوياً، وإيداء ما يروونه من تعديل، أو حذف، أو إضافة للعبارات، وبعد أخذ الآراء، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، ومن ثم إخراج الاستبانتين بصورتها النهائية.

٢- صدق الاتساق الداخلي للأدوات

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور أو الدرجة الكلية للاستبانة.

- **استبانة القائدات: (دور قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في صناعة القرار)**

جدول رقم (٦) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٥٩٤	١٢	**٠.٨٩٩
٢	**٠.٨٧٤	١٣	**٠.٧١٣
٣	**٠.٨٢٩	١٤	**٠.٦٨٦

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
٤	**٠.٦٧١	١٥	**٠.٦٠٧
٥	**٠.٦٤٤	١٦	**٠.٦٩٧
٦	**٠.٧٤٠	١٧	**٠.٦٨٢
٧	**٠.٥٨٦	١٨	**٠.٧٢٦
٨	**٠.٧٥٦	١٩	**٠.٥٥٧
٩	**٠.٧٤٢	٢٠	**٠.٦٢٣
١٠	**٠.٧٢١	٢١	**٠.٦٥٩
١١	**٠.٥٤٩	-	-

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للاستبانة موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

- استبانة المعلمات: (مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض)

جدول رقم (٧) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٦٩٦	١٣	**٠.٨٥٤
٢	**٠.٥٣١	١٤	**٠.٨٦٥
٣	**٠.٧١٣	١٥	**٠.٨٠١
٤	**٠.٧٤٠	١٦	**٠.٦٧١
٥	**٠.٦٩٣	١٧	**٠.٨٣٢
٦	**٠.٧٤٤	١٨	**٠.٨٥٢
٧	**٠.٦٦٠	١٩	**٠.٧٢٦
٨	**٠.٥٤١	٢٠	**٠.٨٣٧
٩	**٠.٧٤٦	٢١	**٠.٦٧٨
١٠	**٠.٦٦٧	٢٢	**٠.٦٧٧
١١	**٠.٧٥٨	٢٣	**٠.٦٨٩
١٢	**٠.٧٦٥	٢٤	**٠.٥٥٢

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للاستبانة موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

ثبات أدوات الدراسة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ

جدول رقم (٨) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل ألف كرونباخ	عدد العبارات	الاستبانة
٠.٨٧٦	٢١	دور قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في صناعة القرار
٠.٩٠٠	٢٤	مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض

يتضح من الجدول أن معامل الثبات عالٍ ، وهذا يدل على أن الاستبانتان تتمتعان بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

تتناول الباحثة في هذا الجزء عرضاً تفصيلياً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثم تفسير هذه النتائج، وذلك على النحو التالي:

إجابة السؤال الأول: ما دور قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في صناعة القرار من وجهة نظرهن؟

للتعرف على دور قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في صناعة القرار، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات عينة الدراسة من القائدات على عبارات دور قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في صناعة القرار، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٩) استجابات مفردات عينة الدراسة من القائدات حول دور قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في صناعة القرار مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	ك	درجة الموافقة					الرتبة
			%	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
٢١	حسن سلوك القائدة يوسع نطاق صناعة القرار	ك	١٤٣	١٠	-	-	-	١
		%	٩٣.٥	٦.٥	-	-	-	
١١	تدرك القائدة أهمية صناعة القرار للوصول إلى قرارات مناسبة	ك	١٣٣	٢٠	-	-	-	٢
		%	٨٦.٩	١٣.١	-	-	-	
٢٠	تهيئ القائدة بيئة منظمة تساعد على المشاركة في صناعة القرار	ك	١١٣	٤٠	-	-	-	٣
		%	٧٣.٩	٢٦.١	-	-	-	
١٩	تستفيد القائدة من آراء وخبرات زميلاتها القائدات في صناعة القرار	ك	١١٣	٤٠	-	-	-	٤
		%	٧٣.٩	٢٦.١	-	-	-	
٤	تضع القائدة حلاً بديلاً حول المشكلة المتوقع حدوثها	ك	١١٢	٤١	-	-	-	٥
		%	٧٣.٢	٢٦.٨	-	-	-	
١٥	تعطي القائدة المعلومات المهمة لتدعم عملية صناعة القرار	ك	١٠٣	٥٠	-	-	-	٦
		%	٦٧.٣	٣٢.٧	-	-	-	
٥	تضع القائدة خطة لمعالجة المشاكل التي تتوقع وقوعها	ك	١٠٢	٥١	-	-	-	٧
		%	٦٦.٧	٣٣.٣	-	-	-	
١٠	تدرك القائدة الفرق بين اتخاذ القرار وصناعة القرار	ك	١١٣	٣٠	١٠	-	-	٨
		%	٧٣.٩	١٩.٦	٦.٥	-	-	
٧	تستفيد القائدة من خبرتها الشخصية في صنع القرار	ك	١١٢	٣١	١٠	-	-	٩
		%	٧٣.٢	٢٠.٣	٦.٥	-	-	
٦	تشجع القائدة منسوباتها للعمل بروح الفريق	ك	١٢٢	١١	٢٠	-	-	١٠
		%	٧٩.٧	٧.٢	١٣.١	-	-	
١٤	تستطيع القائدة البت في المواقف التي تواجهها لحل المشكلات	ك	٩٢	٦١	-	-	-	١١
		%	٦٠.١	٣٩.٩	-	-	-	
٨	تعتمد القائدة على الاجتماعات الدورية في صنع القرار	ك	١١٢	٢١	٢٠	-	-	١٢
		%	٧٣.٢	١٣.٧	١٣.١	-	-	
٣	تحضر القائدة الدورات التدريبية التي تساعد في عملية إشراك بصناعة القرار	ك	٨٢	٧١	-	-	-	١٣
		%	٥٣.٦	٤٦.٤	-	-	-	
١٣	تهيئ القائدة جواً مريحاً أثناء النقاش لصناعة القرار	ك	٩٣	٥٠	١٠	-	-	١٤
		%	٦٠.٨	٣٢.٧	٦.٥	-	-	

م	العبارات	ك	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	رتبة
			كبيراً جداً	كبيراً	متوسطة	ضعيفة	لا أوافق مطلقاً				
١٦	تكون القائدة علاقة بناءة بينها وبين مسؤولي التعليم	ك	١٠٣	٣٠	٢٠	-	-	٤.٥٤	كبيرة جداً	١٥	
		%	٦٧.٣	١٩.٦	١٣.١	-	-				
١٧	تستخدم القائدة الأساليب العلمية في صناعة القرار	ك	٨٢	٦١	١٠	-	-	٤.٤٧	كبيرة جداً	١٦	
		%	٥٣.٦	٣٩.٩	٦.٥	-	-				
٩	تناقش القائدة أسباب قصور أداء العمل مع المعلمة	ك	٩٢	٤١	٢٠	-	-	٤.٤٧	كبيرة جداً	١٧	
		%	٦٠.١	٢٦.٨	١٣.١	-	-				
٢	تتأثر صناعة القرار بنقص خبرة القائدة	ك	٨١	٥١	٢١	-	-	٤.٣٩	كبيرة جداً	١٨	
		%	٥٣.٠	٣٣.٣	١٣.٧	-	-				
١	تدرك القائدة معنى صناعة القرار	ك	٦٢	٦٠	٣٠	-	-	٤.٢٢	كبيرة جداً	١٩	
		%	٤١.٢	٣٩.٢	١٩.٦	-	-				
١٢	توضح القائدة للمعلمات خطوات صناعة القرار	ك	٧٢	٤١	٤٠	-	-	٤.٢١	كبيرة جداً	٢٠	
		%	٤٧.١	٢٦.٨	٢٦.١	-	-				
١٨	تحتفظ القائدة بقواعد بيانات ذكية لصناعة القرار	ك	٦١	٦٢	٢٠	١٠	-	٤.١٤	كبيرة	٢١	
		%	٣٩.٩	٤٠.٥	١٣.١	٦.٥	-				
المتوسط العام											
								٤.٥٨	كبيرة جداً	٠.٣٢٥	

يتضح من الجدول أن مفردات عينة الدراسة من القائدات موافقات بدرجة (كبيرة جداً) على دور قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في صناعة القرار بمتوسط حسابي بلغ (٤.٥٨ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة كبيرة جداً على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن أبرز أدوار قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في صناعة القرار تتمثل في العبارات رقم (٢١، ١١، ٢٠، ١٩، ٤) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة الدراسة من القائدات عليها بدرجة (كبيرة جداً)، كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٢١) وهي: "حسن سلوك القائدة يوسع نطاق صناعة القرار" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة من القائدات عليها بدرجة (كبيرة جداً) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٩٣ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن حسن سلوك القائدة يعزز من التواصل معها والتعاون معها مما يسهم في توسيع نطاق صناعة القرار.
- جاءت العبارة رقم (١١) وهي: "تدرك القائدة أهمية صناعة القرار للوصول إلى قرارات مناسبة" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة من

القائدات عليها بدرجة (كبيرة جداً) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٨٧ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن إدارك القائدة أهمية صناعة القرار للوصول إلى قرارات مناسبة يدفعها للبحث عن فعالية صناعة القرارات التي تتخذها من خلال تفعيل المشاركة فيها مما يعزز من دورها في صناعة القرار.

• جاءت العبارة رقم (٢٠) وهي: "تهيئ القائدة بيئة منظمة تساعد على المشاركة في صناعة القرار" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة من القائدات عليها بدرجة (كبيرة جداً) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٧٤ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن تهيئة القائدة بيئة منظمة تساعد على المشاركة في صناعة القرار يبين حرصها على تفعيل مشاركة المعلمات في عملية صنع القرار مما يعزز من دورها في صناعة القرار وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البشر (٢٠١٤)، والتي بينت إشراك رئيسة القسم عضوات هيئة التدريس في صنع القرار كما تتفق مع نتيجة دراسة كارلتون (Carlton, 2015) أن القادة ذوي الميول العالية للمخاطرة يفضلون اتخاذ القرارات الحاسمة وبالتالي هم أقل استعداداً لتفويض سلطة اتخاذ القرارات الحاسمة وكذلك تتفق مع دراسة جيتو (٢٠١٩) التي عمل على نجاح القائد التربوي في تحقيق مبدأ المشاركة في عملية صنع القرار و كذلك تتفق مع دراسة العتيبي (٢٠١٦) أن المدراء يفضلون مشاركة المعلمين أصحاب المؤهل العلمي الأكثر فنقل فرصة مشاركة ذوي المؤهل الأقل في المشاركة لعملية صنع القرار.

• جاءت العبارة رقم (١٩) وهي: "تستفيد القائدة من آراء وخبرات زميلاتها القائدات في صناعة القرار" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة من القائدات عليها بدرجة (كبيرة جداً) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٧٤ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن استفادة القائدة من آراء وخبرات زميلاتها القائدات في صناعة القرار يحسن من مهاراتها في عملية اتخاذ القرار مما يعزز من دورها في صناعة القرار.

• جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "تضع القائدة حلاً بديلاً حول المشكلة المتوقع حدوثها" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة من القائدات عليها بدرجة (كبيرة جداً) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٧٣ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن وضع القائدة حلاً بديلاً حول المشكلة المتوقع حدوثها يدعم توفيرها لبدائل عملية اتخاذ القرار مما يعزز من دورها في صناعة القرار وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدويش (٢٠١٣)، والتي بينت أهمية اتباع الأساليب الإدارية في كيفية التعامل مع المشكلات التي تواجه صنع القرار المدرسي.

ويتضح من النتائج أن مفردات عينة الدراسة من القائدات موافقات بدرجة (كبيرة) على واحدة من أدوار قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في صناعة القرار تتمثل في العبارة رقم (١٨) وهي: "تحتفظ القائدة بقواعد بيانات ذكية لصناعة القرار" بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٤ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن احتفاظ القائدة بقواعد بيانات ذكية لصناعة القرار يعزز من قدرتها على إدارة بيانات العمل والاستفادة منها في عملية صنع القرارات مما يعزز من دورها في عملية صنع القرار وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة المطيري (٢٠١٩) والتي تعمل على توفير قواعد البيانات الذكية لاستخدامها في صناعة القرار وقلة الاعتماد على مدخلات البشرية لتغذية الأجهزة الذكية بالبيانات اللازمة لصناعة القرار التعليمي.

إجابة السؤال الثاني:

ما مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن؟

للتعرف على مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات عينة الدراسة من المعلمات على عبارات مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٠) استجابات مفردات عينة الدراسة من المعلمات حول مستوى

الصمت التنظيمي لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض مرتبة

تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	ك	درجة الموافقة					%
			لا مطلقاً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
٥	تشجع القائدة المعلمة لحضور الدورات والملتقيات والدورات التدريبية التي تهتم عملها	ك	١٦	٢٤	٥٦	٨١	٢٠.٢	
			٤.٢	٦.٣	١٤.٨	٢١.٤	٥٣.٣	
٨	تبتكر المعلمة أفكاراً إبداعية لتطوير العمل التربوي	ك	١٦	٨	٩٦	٦٥	١٩٤	
			٤.٢	٢.١	٢٥.٢	١٧.٢	٥١.٢	
٩	تشجع القائدة المعلمة على إبداء رأيها وتقديم المقترحات التطويرية	ك	٣٢	٨	٨٠	٧٢	١٨٧	
			٨.٤	٢.١	٢١.١	١٩.٠	٤٩.٤	
٢٠	تنبه القائدة المعلمة على عدم التأثر بتجربة سابقة حرصاً على رقي العمل وعدم تأثره	ك	١٦	٤٠	٦٤	١٠٥	١٥٤	
			٤.٢	١٠.٦	١٦.٩	٢٧.٧	٤٠.٦	
١٠	تقدم المعلمة مبادرات جديدة	ك	١٦	١٦	١١٢	٩٦	١٣٩	

دورقائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في صناعة القرار وعلاقته بالصمت أمل التدريبي

م	العبارات	ك	درجة الموافقة					%
			كبيره جداً	كبيره	متوسطة	ضعيفه	لا أوافق مطلقاً	
			٣٦,٧	٢٥,٣	٢٩,٦	٤,٢	٤,٢	
١٩	تجنب القادة الخلاف بينها وبين المعلمة حتى لا يتعكس سلباً على القدرة الإنتاجية للمعلمة	ك	١٤٦	١١٣	٦٤	١٦	٤٠	
		ك	٣٨,٥	٢٩,٨	١٦,٩	٤,٢	١٠,٦	
١٥	تحسن القادة التعامل مع المعلمة وتصفيها بها وتهتم بمشاعرها من أجل الوصول إلى النجاح	ك	١٧١	٥٦	٩٦	٢٤	٣٢	
		ك	٤٥,٢	١٤,٨	٢٥,٣	٦,٣	٨,٤	
١٨	تعمل القادة على تطوير الاهتمام باحتياج المعلمة	ك	١٥٥	٨٨	٦٤	٤٠	٣٢	
		ك	٤٠,٩	٢٣,٢	١٦,٩	١٠,٦	٨,٤	
٤	تتعامل القادة مع المعلمة بطريقة مهنية حتى لا تلجأ إلى الصمت	ك	١٧١	٥٦	٨٠	٤٠	٣٢	
		ك	٤٥,١	١٤,٨	٢١,١	١٠,٦	٨,٤	
٢٢	تصل المعلمة إلى انخفاض مستوى الرضى عن العمل تدريجياً فينخفض الأداء	ك	١٥٢	٨٢	٨٩	١٦	٤٠	
		ك	٤٠,١	٢١,٦	٢٣,٥	٤,٢	١٠,٦	
٧	تكتفي المعلمة بتنفيذ التوجيهات حفاظاً على مصلحتها	ك	١٢٨	١٢٩	٦٦	٨	٤٨	
		ك	٣٣,٨	٣٤,٠	١٧,٤	٢,١	١٢,٧	
٦	تشارك المعلمة بطريقة فاعلة في عملية صناعة القرار	ك	١٧١	٤٨	٧٢	٤٨	٤٠	
		ك	٤٥,٠	١٢,٧	١٩,٠	١٢,٧	١٠,٦	
٢٣	تميل المعلمة للبقاء في حالة صمت عند إدراكها أن دعم الآخرين للموقف ضعيف	ك	١١٢	١٢٢	٨٨	٢٥	٣٢	
		ك	٢٩,٦	٣٢,٢	٢٣,٢	٦,٦	٨,٤	
٢١	تتبع المعلمة سلوك الصمت وذلك لمصلحه متبادله بينها وبين القادة	ك	١٢٩	٧٣	١٢٠	٩	٤٨	
		ك	٣٤,٠	١٩,٣	٣١,٦	٢,٤	١٢,٧	
١٧	تتبه القادة إلى مفهوم الصمت التنظيمي وأثاره السنية على العمل	ك	١٣٨	٥٧	١٠٤	٤٠	٤٠	
		ك	٣٦,٤	١٥,٠	٢٧,٤	١٠,٦	١٠,٦	
١٤	تعمل القادة على إرساء روح الديمقراطية في العمل لخفض مستوى الصمت التنظيمي	ك	١٣١	٤٨	١١٢	٦٤	٢٤	
		ك	٣٤,٥	١٢,٧	٢٩,٦	١٦,٩	٦,٣	
٢	تقلل القادة من ردة الفعل السلبية تجاه المعلمة عندما تبدي رأيها في موضوع يتعلق بسياساتها	ك	١٢٨	٧٥	٨٨	٣٢	٥٦	
		ك	٣٣,٨	١٩,٨	٢٣,٢	٨,٤	١٤,٨	
١١	تستفيد المعلمة من التعاميم الصادرة من الوزارة في التعامل مع الصمت	ك	١١٤	٧٣	١٠٤	٥٦	٣٢	
		ك	٣٠,١	١٩,٣	٢٧,٤	١٤,٨	٨,٤	
١٣	تبين القادة خطورة الصمت وضرورة العمل على صناعة السليم	ك	١٤٦	٣٢	١١٣	٣٢	٥٦	
		ك	٣٨,٦	٨,٤	٢٩,٨	٨,٤	١٤,٨	
٢٤	الهيكل التنظيمي في المدرسة يعيق المعلمة من التعبير عن المشاكل المدرسية وطريقة حلها	ك	١٠٥	٩٦	٦٤	٤١	٧٣	
		ك	٢٧,٧	٢٥,٣	١٦,٩	١٠,٨	١٩,٣	
٣	توصي القادة المعلمة بعدم الحديث عن مشكلات العمل حفاظاً على علاقة الزمالة فيما بينهما	ك	١٣٨	٤٨	٦٤	٤٨	٨١	
		ك	٣٦,٣	١٢,٧	١٦,٩	١٢,٧	٢١,٤	
١٦	تستخدم القادة سلطاتها الرسمية بشكل لا يؤدي إلى توجيه المعلمة	ك	٩٠	٤٩	١٢٠	١٢٠	-	
		ك	٢٣,٧	١٢,٩	٣١,٧	٣١,٧	-	

م	العبارات	ك	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	ت.ج
			%	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
	للصمت	ك	٨١	١٠٥	٨٩	٤٨	٥٦				
١٢	تستقطب القادة من يتبنى سياسة عدم الصمت لما له من أثر في المخرجات التعليمية والتربوية	%	٢١.٤	٢٧.٦	٢٣.٥	١٢.٧	١٤.٨	٣.٢٨	متوسطة	٢٣	
	تلتزم المعلمة الصمت أثناء اللقاءات والاجتماعات عندما يدور الحديث حول قضايا العمل الحساسة	ك	١٢٢	٩٦	٥٦	-	١٠٥				
١		%	٣٢.٢	٢٥.٣	١٤.٨	-	٢٧.٧	٣.٢٠	متوسطة	٢٤	
								٣.٦٥	كبيرة		
								٠.٧٢٦			
										المتوسط العام	

يتضح في الجدول أن مفردات عينة الدراسة من المعلمات موافقات بدرجة (كبيرة) على مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٥ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة كبيرة على أداة الدراسة. كما يتضح من النتائج أن أبرز مستويات الصمت التنظيمي لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض تتمثل في العبارات رقم (٥)، (٨)، (٩)، (٢٠)، (١٠) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة الدراسة من المعلمات عليها بدرجة (كبيرة)، كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "تشجع القادة المعلمة لحضور الندوات والملتقيات والدورات التدريبية التي تهم عملها" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة من المعلمات عليها بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٣ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن تشجيع القادة المعلمة لحضور الندوات والملتقيات والدورات التدريبية التي تهم عملها يبين قلة تفاعل المعلمات مع تطوير ذاتهن وعملهن مما يبين ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي لديهن وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المحمود (٢٠١٨) والتي بينت أهمية عقد دورات وبرامج تدريبية للقضاء نهائياً على ظاهرة الصمت التنظيمي.
- جاءت العبارة رقم (٨) وهي: "تبكر المعلمة أفكاراً إبداعية لتطوير العمل التربوي" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة من المعلمات عليها بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٩ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن ابتكار المعلمة أفكاراً إبداعية لتطوير العمل التربوي يبين تفاعلها مع عملها مما يبين انخفاض مستوى الصمت التنظيمي لديها.
- جاءت العبارة رقم (٩) وهي: "تشجع القادة المعلمة على إبداء رأيها وتقديم المقترحات التطويرية" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة من

المعلمات عليها بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٩ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن تشجيع القائمة المعلمة على إبداء رأيها وتقديم المقترحات التطويرية يبين قلة مبادراتها في التفاعل مع بيئة عملها مما يبين ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي لديهن وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزايدي والقرني (٢٠١٧)، والتي بينت أهمية إعطاء الحرية الديمقراطية في العمل وخفض درجة ممارسة الصمت التنظيمي من خلال المشاركة الفعالة في عملية صنع واتخاذ القرار لخفض مستوى الصمت التنظيمي

- جاءت العبارة رقم (٢٠) وهي: "تنبّه القائمة المعلمة على عدم التأثر بتجربة سابقة حرصاً على رقي العمل وعدم تأثره " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة من المعلمات عليها بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٠ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن تنبيه القائمة المعلمة على عدم التأثر بتجربة سابقة حرصاً على رقي العمل وعدم تأثره يقلل من رغبة المعلمات عن التحدث عن تجاربهن في العمل مما يبين ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي لديهن.
- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي: "تقدم المعلمة مبادرات جديدة " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة من المعلمات عليها بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٦ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن تقديم المعلمة مبادرات جديدة في العمل يبين عدم قناعتهم بأساليب عملهن الحالية مما يبين ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي لديهن.
- ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٢) أن أقل مستويات الصمت التنظيمي لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض تتمثل في العبارات رقم (١٢، ١) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة الدراسة من المعلمات عليها بدرجة (متوسطة)، كالتالي:
- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي: "تستقطب القائمة من يتبنى سياسة عدم الصمت لما له من أثر في المخرجات التعليمية والتربوية " بالمرتبة الثالثة والعشرون من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة من المعلمات عليها بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٨ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن انخفاض استقطاب القائمة من يتبنى سياسة عدم الصمت لما له من أثر في المخرجات التعليمية والتربوية يقلل يبين قناعة القادات بارتفاع مستوى الصمت التنظيمي لدى معلماتهن وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البكر (٢٠١٨)، والتي لا بد من الاهتمام بتطوير مناخ ويكون داعم لمناقشة قضايا ولكسر سلوك الصمت التنظيمي .
- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تلتزم المعلمة الصمت اثناء اللقاءات والاجتماعات عندما يدور الحديث حول قضايا العمل الحساسة " بالمرتبة الرابعة والعشرون من

حيث موافقة مفردات عينة الدراسة من المعلمات عليها بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٠ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن التزام المعلمة الصمت اثناء اللقاءات والاجتماعات عندما يدور الحديث حول قضايا العمل الحساسة يوضح ميل المعلمات للمتابعة فقط لمتغيرات عملهن مما يبين ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي لديهن كما هو في دراسة مخامره (٢٠٢٠) حيث لا بد من ضرورة توعية المدارس بمفهوم سلوك الصمت التنظيمي وآثاره على العمل في المدارس وتنمية مهارات الاتصال والتواصل بين المعلمين .

إجابة السؤال الثالث:

ما العلاقة بين دور قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في صناعة القرار والصمت التنظيمي لدى المعلمات؟

للتعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ بين ممارسة قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لدورهن في صناعة القرار ومستوى الصمت التنظيمي لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (١١) نتائج معامل ارتباط بيرسون

مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض		دور قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في صناعة القرار
الدلالة الاحصائية	معامل ارتباط بيرسون	
**٠.٠٠٠	- ٠.٧١٢	

** علاقة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ بين ممارسة قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لدورهن في صناعة القرار ومستوى الصمت التنظيمي لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض حيث يتضح أنه كلما زادت ممارسة قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لدورهن في صناعة القرار كلما قل مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض وتفسر هذه النتيجة بأن ممارسة قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لدورهن في صناعة القرار يعزز من إشراكهن للمعلمات في العمل مما يقلل من مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض وتتفق مع دراسة البشر (٢٠١٤) في صناعة القرار حيث أنه لا بد من إشراك رئيسة القسم وعضوات هيئة التدريس في صنع

القرار وفي دراسة جيتو (٢٠١٩) وأن جميع أفراد العينة تتراوح خبراتهم ما بين طويله و الطويلة جداً مما يؤثر على شعورهم بالقدرة على اتخاذ القرارات وفي دراسة العتيبي (٢٠١٦) أن القادة يفضلون مشاركة المعلمون ذوي المؤهل العلمي الأكثر ونقل فرصة ذوي المؤهل الأقل في المشاركة لعملية صنع القرار وفي دراسة الوهبي (٢٠١٤) أن أهم العوامل التي تؤدي لصمت التنظيمي مرتبة تنازلياً هي خوف المديرين من التغذية العكسية ونقص الاتصال وفي دراسة العرياني (٢٠١٦) في الصمت التنظيمي أنه عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي استجابات معلمي المدارس على مقياس مستوى سلوك الصمت التنظيمي لاختلاف المؤهل العلمي وفي دراسة الزايدى والقرني (٢٠١٧) فإنه يتفق لا بد من إعطاء الحرية الديمقراطية في العمل وخفض درجة ممارسة الصمت التنظيمي وفي دراسة الحمود (٢٠١٨) توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الصمت التنظيمي وكل من النمط التسلسلي والتشاركي واتفق دراسة خوالدة (٢٠١٧) أن مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمات ومعلمي المدارس كان متوسطاً.

توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحثة توصي بما يلي:
- أن حسن سلوك القائدة يعزز من التواصل معها والتعاون معها مما يسهم في توسيع نطاق صناعة القرار.
 - إدراك القائدة أهمية صناعة القرار للوصول إلى قرارات مناسبة يدفعها للبحث عن فعالية صناعة القرارات التي تتخذها من خلال تفعيل المشاركة فيها مما يعزز من دورها في صناعة القرار.
 - تهيئة القائدة بيئة تساعد على المشاركة في صناعة القرار يبين حرصها على تفعيل مشاركة المعلمات في عميلة صنع القرار ومما يعزز من دورها في صناعة القرار.
 - استفادة القائدة من آراء وخبرات زميلاتها القائدات في صناعة القرار مما يحسن من مهاراتها في عملية اتخاذ القرار مما يعزز من دورها في صناعة القرار.
 - تضع القائدة حلاً بديلاً حول المشكلة المتوقع حدوثها مما ينتج عنه توفير البدائل لعملية اتخاذ القرار مما يعزز من دورها في صناعة القرار.
 - احتفاظ القائدة بقواعد بيانات ذكية لصناعة القرار مما ينتج عن تعزيز من قدرتها على إدارة بيانات العمل والاستفادة منها في عملية صنع القرار.
 - تشجيع القائدة المعلمة لحضور الندوات والملتقيات والدورات التدريبية التي تهتم عملها يبين قلة تفاعل المعلمات مع تطوير ذاتهن وعملهن مما يبين ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي لديهن.

- تبتكر المعلمة أفكاراً إبداعية لتطوير العمل التربوي مما يؤدي الى انخفاض مستوى الصمت التنظيمي.
 - تشجع القائدة المعلمة على أبداء رأيها وتقديم المقترحات التطويرية مما يبين قلة مبادرتها مع بيئة عملها يؤدي الى ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي.
 - تنبيه القائدة المعلمة على عدم التأثر بتجربة سابقة حرصاً على رقي العمل وعدم تأثره يقلل من رغبة المعلمات عن التحدث عن تجاربهن في العمل مما يبين ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي لديهن.
 - التزام المعلمة الصمت أثناء اللقاءات والاجتماعات عندما يدور الحديث حول قضايا العمل الحساسة يوضح ميل المعلمات للمتابعة فقط لمتغيرات عملهن مما يبين ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي لديهن.
 - أن ممارسة قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لدورهن في صناعة القرار يعزز من إشراكهن للمعلمات في العمل مما يقلل من مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.
- مقترحات للدراسات المستقبلية:**
- إجراء دراسات مستقبلية حول معوقات صناعة القرار لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية.
 - إجراء دراسات مستقبلية حول سبل تعزيز دور قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في صناعة القرار.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

البشر، منال بنت محمد بن ناصر (٢٠١٤). معوقات صنع القرار في الأقسام العلمية بكلية التربية بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن. جامعة الامام. رساله منشورة.

الغنيمة، اسلام (٢٠١٨). مقال عن تعريف صناعة القرار. الحربي، فهد عبد الرحمن السيد. (٢٠٢٠). مناخ الصمت التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات. رسالة منشورة. جامعة الملك سعود.

الظفيري، سعيد بن سليمان (٢٠٢٠). الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مارس ٢٠٢٠م. (ط١). جامعة البحرين : البحرين.

البكر، لمياء ناصر (٢٠١٨). واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير منشورة. قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية الشرق العربي للدراسات العليا. الرياض.

البليهد، نورة محمد (٢٠١٤). أثر الصمت التنظيمي على إدارة المعلومات في الجامعات السعودية: إطار فكري. مجلة مستقبل التربية العربية. البناء، هالة مصباح (٢٠١٣). الإدارة المدرسية المعاصرة. دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.

التويجري، هيلة منديل محمد (٢٠١٧). القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوية بمدينة بريدة منطقة القصيم. دراسة ميدانية. جامعة البحرين. مركز النشر العلمي.

جدوالي، صفية (٢٠١٤). مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية. مجلة العلوم الاجتماعية.

الجنابي، أكرام سالم (٢٠١٦). الإدارة والتنظيم مبادئ وأسس -مداخل نظرات تقليدية وحديثة ومعاصرة. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

جيتو، عبدالحق بن خالد (٢٠١٩م). المشاركة في القرار التربوي وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية. المجلة التربوية. (العدد الثامن والخمسون). فبراير (٢٠١٩م).

الحربي، نايف بن نفاع بن نويفع؛ عيد، رمضان أحمد (٢٠٠٨). أبرز معوقات صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديري المدارس الإبتدائية بمنطقة تبوك. رسالة ماجستير. جامعة أم القرار.

- الحريري، رافدة (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان. الأردن.
- الحمود، وليد فهد عبدالله (٢٠١٨). مستوى الصمت التنظيمي لدى مشرفي العموم في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم. رساله ماجستير منشورة. جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.
- الحياري، ايمان (٢٠١٨). مقال. عملية صنع القرار. الالكتروني.
- الخميس، ابتسام إبراهيم محمد (٢٠١٩). واقع تطبيق قائدا المدارس الثانوية لإتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية بمنطقة القصيم. المجلة الدولية للتعليم بالانترنت. رساله .
- مخامرة، كمال خليل (٢٠٢٠). سلوك الصمت التنظيمي وسبل التغلب عليه لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظرهم. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية. مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع. ع. ٢٠٠٤. ٨٣ - ١٠٧.
- خوادة، عايد أحمد (٢٠١٧). مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث. ٢ (١٢). ١-٣٦.
- دمبرى، لطفي (٢٠١٢). القيادة الإدارية ومهارات القائد للحكم الراشد في المؤسسات. مجلة العلوم الإنسانية. جامعة منتورة قسنطينة. رسالة.
- دواني، كمال سليم (٢٠١٧). القيادة التربوية. دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
- الدويش، عبدالعزيز بن سليمان (٢٠١٣). واقع صنع القرار في الإدارة المدرسية في مدينة الرياض. جامعة المجمعة. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية.
- السكرانه، بلال خلف (٢٠١٤). القيادة الإدارية الفعالة. دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
- سليمان، سمر حسن (٢٠١٦). صناعة القرار. مقال.
- السيد، حنان محمد الدريني (٢٠١١). صناعة القرار التربوي في مصر. عودة الصف السادس الابتدائي دراسة حالة.
- شديب، منار عبد العزيز سليمان (١٤٣٣هـ). واقع ومعوقات صنع القرار في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض. رسالة ماجستير منشورة. جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.
- الصقير، عبدالمحسن بن محمد بن عبدالله (٢٠٢٠). الارتباط الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى قادة المدارس في منطقة القصيم. رسالة دكتوراة. جامعة الإمام محمد بن سعود.

الصيرفي، محمد (٢٠٠٦). القيادة الإدارية والإبداعية. الناشر دار الفكر الجامعي. الطاهر، حنان محمد طلعت (٢٠٢٠). أثر التدريب الإلكتروني التفاعلي في تنمية مهارات القيادة لدى طلبة جامعة حائل. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والإجتماع. كلية الإمارات للعلوم التربوية.

عبد الوهاب، خالد محمود (٢٠١٨). أسباب الصمت التنظيمي وعلاقتها بعوامل الشخصية الخمسة لدى عينة من العاملين بالقطاع الحكومي. مجله علم النفس. (١١٦). ١١٣-١٥٢.

عبود، زينب عبد الرازق؛ وحين، ضافر ناصر (٢٠١٦). أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين. مجلة جامعة بابل. العلوم الصرفة والتطبيقية. ٢٤ (١). ٢٣٣-٢٥٩.

العنبي، أسماء عبد الله (٢٠١٦). معوقات مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت. جامعة البحرين. بحث مركز النشر العلمي. مجلة العلوم التربوية.

العرياني، موسى مساعد (٢٠١٦). واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر.

العريفي، دلال (٢٠٢١). مقال. أحاديث إدارية. الصمت التنظيمي صحيفة مكة. العساف، صالح أحمد (٢٠١٢). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. (ط٢). الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت عزت (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية.

العمرى، منال عبدالله غيثان (٢٠١٩). واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط. مجلة كلية التربية. كلية التربية، جامعة أسيوط

غليظ، شافية (٢٠١٩). واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي. مجلة العلوم الإنسانية.

الفاعوري، عبير حمود (٢٠٠٤). أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية جامعة مؤتة. دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة مؤتة. الأردن.

القحطاني، شريفة عايض (٢٠٢٠م). دور القيادة المدرسية في تنمية قيم المواطنة لدى طالبات المرحلة الثانوية للتعليم العام في مدينة الرياض، المجلة التربوية، ع ١٣٥.

القرني، صالح علي(٢٠١٥). محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمغرافية. مجلة مستقبل التربية العربية.

القرني، عبد الله عالي؛ الزائدي، أحمد محمد(٢٠١٧). سلوكات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية. جامعة كفر الشيخ. ع. ٥٤. مجلد ١٧.

لهلوب، ناريمان يوسف؛ الصرايرة، ماجدة أحمد(٢٠١٢). مهارات القيادة التربوية الحديثة.

المصري، إيهاب عيسى؛ طارق عبد الرؤوف عامر(٢٠١٥). القيادة الإدارية والقائد الإداري. دار الكتب المصرية: الجيزة.

المطيري، عادل مجبل (٢٠١٩). الذكاء الإصطناعي مدخلا لتطوير صناعة التعليم في وزارة التربية بدولة الكويت. جامعة عين شمس. رسالة منشورة.

مغازي، تيسير محمد عبد القادر(٢٠٠٩). نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من جهة نظر العاملين. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر غزة.

النجار، عبد العزيز(٢٠٠٨). الإدارة الذكية التخطيط التنظيمي إدارة الأفراد\اتخاذ القرارات. إسكندرية: المكتب العربي الحديث.

الوزرة، عبد الله بن محمد(٢٠١٩). تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار في ضوء أدوارهم الفنية والإدارية، ع ١١٨، (مج ٢٦).

الوهيبي، عبد الله محمد (٢٠١٤). أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي. المجلة الأردنية في إدارة الاعمال.

وزارة التعليم، (الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام) الرابع ١٤٤٢ هـ.

اليوسف، عبير عبد الله (٢٠١٩). أبعاد الصمت التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير منشورة. كليات الشرق العربي.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Akif köse1, fulya köse2.(2019). An analysis of teachers' perception of organizational silence in terms of various demographic variables.



- Akuzum, C. (2014). The effect of perceived organizational justice on teachers' silence: A practice in primary education institutions. *International J.Soc.Sci. Education*. 1(5). 95-107.
- Altinkurt, Yahya. (2014). The Relationship between school Climate and Teachers Organizational Silence Behaviors. *Journal the Anthropologist*. (18). (2). 289-297.
- Carlton, R. (2015). Leaders' Risk propensity and Delegation of Critical Decision-Making Authority. Unpublished doctoral thesis. Walden University. United States of America.
- Cornito, C. M. (2021). Striking a balance between centralized and decentralized decision making: A school-based management practice for optimum performance. *International Journal on Social and Education Sciences (IJonSES)*, 3(4), 656-669. <https://doi.org/10.46328/ijonSES.217>
- Donmez, Eehan. (2016). Relationship Between Organizational Socialization and Organizational. Master's Thesis. Pamukkale University. Department of Education Sciences. Education Management. Supervision Planning and Economics. Turkey.
- Gizem Saygili.(2018). Investigation of Organizational Silency Levels by Teachers According to Some Demographic Variables. Karamanoğlu Mehmetbey University, Turkey. 7(3): 554-565
- Hanri, Hasan, "Leadership styles Decision – Making styles in an Indonesian school context". Many penny. Richard. prideaux. Murrau. school Leadership and Management. v34. n3. p284-298. 2014.
- Ihsan Katranci Ihsan Katranci, Hilmi Sungu, Mehmet Saglam. (2015). Teachers' Perceptions about the School Principals' Ethical Leadership Behaviours: A Study from Turkish Vocational High Schools.

- Paulo volante.(2020). Simulations for the learning of decisionMaking in educational leadership in the context ofthe chilean school system*pontificia universidad católica de chile, santiago, chile. Volume: 5, issue
- Tri hartiti retnowati.(2020). The effects of principal’s decision-making, organizational commitment and school climate on teacher performance in vocational high school based on teacher perceptions. Issn: 2165-8714
Universal journal of educational research 7(2): 307-317,
- Vakola,M., and Dimitris, D. (2014). Organisational Silence: Anew challenge for Human Resource Management. journal of Employee Relations. 27(5). 441-458.
- Yusuf İnandi.(2017). The Study of Relationship between Women Teachers’ Career Barriers and Organizational Silence: Viewpoint of Women and Men Teachers. 6(3): 542-556