

القيادة المدمرة بمدارس التعليم الثانوى الفني وعلاقتها بالصمت التنظيمى "دراسة ميدانية بمحافظة قنا"

The Destructive Leadership in Technical Secondary Schools and Its Relationship with Organizational Silence " A Field Study in Qena Governorate"

إعداد

د/صابرين نشأت عبد الرازق عبد اللاه
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادى

مستخلص

هدف البحث التعرف على واقع القيادة المدمرة والصمت التنظيمى بمدارس التعليم الثانوى الفني بمحافظة قنا والعلاقة بينهما، ومن ثم تقديم مجموعة من الإجراءات والتوصيات المقترحة للحد منهما في تلك المدارس، واتبع البحث المنهج الوصفى، وطُبقت أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) على عينة قوامها (٣٥٣) معلم ومعلمة، ومن أهم نتائج الدراسة الميدانية للبحث ما يلي: جاء المحور الأول بمتوسط حسابى (٢.٦١) وهى درجة توافر متوسطة، وتعنى اتفاق أفراد العينة على وجود القيادة المدمرة بمدارس التعليم الثانوى الفنى، أما عن أبعادها فتراوحت بين مرتفعة ومتوسطة، وجاءت على الترتيب التالى: عدم الفعالية (الكفاءة) الإدارية، فقدان الأخلاق المهنية، عبء العمل، قسوة العلاقات الشخصية، إساءة معاملة المرؤوسين، وجاءت المتوسطات الحسابية لهم على التوالي (٣.٤٣، ٣.١٣، ٣.٠١، ٢.٩٠، ٢.٨٩).

بينما حصل المحور الثانى على متوسط حسابى (٣.١٣) وهى درجة توافر متوسطة، وتعنى اتفاق أفراد العينة على وجود الصمت التنظيمى، وأما عن أبعادها فتراوحت بين مرتفعة ومتوسطة، وجاءت على الترتيب (الخوف من رد الفعل

السلبى، ضعف مهارات الاتصال، ضعف دعم الإدارة العليا، الخوف من المديرين)، وكانت متوسطاتهم الحسابية على التوالي (٣.٤١، ٣.٢٩، ٢.٩٨، ٢.٨٤)، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة تعزى إلى: النوع الاجتماعى، ومجال المدرسة، والمؤهل التعليمى، وسنوات الخبرة، وتوصلت أيضًا إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمى، كما يمكن الاعتماد على أبعاد القيادة المدمرة الخمسة الذين يمثلون معًا (٧٥.٤) % من التباين الكلى، وذلك للمساهمة فى التنبؤ بأبعاد الصمت التنظيمى. الكلمات المفتاحية: القيادة المدمرة - الصمت التنظيمى - التعليم الثانوى الفنى.

Abstract:

The aim of the current research is to identify the reality of destructive leadership and organizational silence in technical secondary schools in Qena Governorate, as well as the relationship between them, and to submit a set of recommendations and proposed measures to mitigate them in those schools. The research followed a descriptive Analytical approach, and The field study tool (questionnaire) was implemented to a sample of (353) male and female teachers. The results of the research are the following: theoretical results, in the light of which destructive leadership, organizational silence, and relationship between them are highlighted in contemporary administrative and educational literature, and the results of the field study are the following: The first axis has an arithmetic mean of (2.61), indicating a moderate availability and signifying the agreement of the sample individuals on the existence of destructive leadership in technical secondary schools. As for its dimensions, they range from high to moderate and appear in the following order: managerial inefficiency, loss of professional ethics, workload burden, harsh personal relationships, and mistreatment of subordinates. Their respective arithmetic means are (3.43, 3.13, 3.01, 2.90, 2.89).

while the second axis obtains an arithmetic mean of (3.13), indicating a moderate availability and signifying the agreement

of the sample individuals on the existence of organizational silence. As for its dimensions, they range from high to moderate and appear in the following order: fear of negative reactions, weak communication skills, lack of support from top management, and fear of supervisors. Their respective arithmetic means are (3.41, 3.29, 2.98, 2.84). The study also find no statistically significant differences in the study variables attribute to social gender, school field, educational qualification, or years of experience. The study concluded that there is a positive relationship between destructive leadership and organizational silence. As the behaviors and dimensions of destructive leadership in technical secondary schools increase, the phenomenon of organizational silence in its various dimensions also increases. Furthermore, the five dimensions of destructive leadership, which collectively account for (75.4)% of the total variance, can be relied upon to predict the dimensions of organizational silence

Keywords: Destructive leadership - Organizational silence - Technical secondary education.

مقدمة

يشهد العالم اليوم تغيرات عديدة أفرزتها التطورات المعرفية والتحولت التكنولوجيا؛ مما ترتب على ذلك تغيرات كبيرة في أساليب إنتاج المعرفة وأنواع المهن، وظهور تخصصات لم تكن موجودة من قبل وفقا لمتطلبات سوق العمل؛ الأمر الذى يتطلب إحداث تغيرات في الأساليب الإدارية بالمدارس وخاصة مدارس التعليم الثانوى الفني، فهو الأجدر بالاهتمام من جانب المسؤولين عن التعليم والباحثين، بل ومن الضرورى حشد الجهود لمشاركة جميع طبقات المجتمع للنهوض به، فلا تنمية حقيقية دون اهتمام فعال بالتعليم الثانوى الفني سواء بقياداته، أو مدارسها وهيكلها الإدارية، وإمكاناتها المادية والبشرية، أو بالطلاب واحتياجاتهم

وميولهم ورغباتهم؛ وذلك ليتمكن التعليم الثانوي الفني من الوفاء باحتياجات سوق العمل، التي أصبحت تتطور بشكل متزايد ومتسارع.

وفى ضوء الخطة الاستراتيجية لمصر ٢٠٣٠ أصبح التعليم الثانوي الفني بمختلف أنواعه أحد الأدوات الرئيسة لتحقيق برامج التنمية المستدامة، حيث يسعى إلى إعداد القوى العاملة الماهرة اللازمة لخدمة خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، وهو يصب مباشرة في سوق العمل، وتماشيا مع توجه الدولة الذي انعكس في دستور ٢٠١٤ التي نصت المادة (٢٠) منه على أن "تلتزم الدولة بتشجيع التعليم الثانوي الفني والتقني والتدريب المهني وتطويره، والتوسع في أنواع التعليم الثانوي الفني كافة، وفقا لمعايير الجودة العالمية، وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل" وهو بذلك يربط التعليم والتدريب بالتشغيل (وزارة التربية والتعليم الفني، الخطة الاستراتيجية للتعليم الفني (٢٠١٤ / ٢٠٣٠)، ٢٠١٤، ٧٧).

وتعد مدارس التعليم الثانوي الفني بكل طاقاتها البشرية المؤهلة مفتاح النجاح لكثير من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، والمغذّي الرئيس للقطاعات الاقتصادية القادرة على تحقيق التنمية الشاملة؛ ولذلك تزايد الاهتمام في السنوات القليلة الماضية بدراسة وتحليل بيئة العمل في المؤسسات التعليمية وخاصة مدارس التعليم الثانوي الفني والتقني، وتحديد القواعد والمعايير التي يجب أن تحكم أنشطة المرؤوسين والقيادات المدرسية والمؤسسة التعليمية ككل، وجاء ذلك الاهتمام نتيجة التغيرات المتسارعة والمتلاحقة في بيئة المؤسسات التعليمية الداخلية والخارجية؛ مما أصبح من الضروري توظيف مدخلاتها لتحقيق أهدافها المرغوبة من ناحية، والمحافظة على بقائها واستمراريتها من ناحية أخرى (Gullu,2018,394).

وتشير دراسة (Scheffler& Brunzel, 2020,355) أن الأبحاث التي تناولت الممارسات والسلوكيات السلبية في القيادة التربوية بالمؤسسات التعليمية قليلة للغاية، بينما كان التركيز الأكبر على السلوكيات والممارسات الإيجابية للقيادة

التربوية، وتبين من الفحص الوصفى أن ٩٢٪ من الدراسات عن القيادة التربوية كانت سلوكياتها وممارساتها الإيجابية، و ٨٪ تناولت الجانب المظلم من القيادة، وهى نسبة قليلة جدا.

وقد ظل التركيز منذ فترة طويلة على دراسة السلوكيات الإيجابية المرغوبة فقط للقيادات المدرسية، وأغفلت بقصد أو بدون قصد السلوكيات غير المرغوبة، بالرغم من أن هذه السلوكيات السلبية سواء كانت فردية من قبل القيادة أو جماعية من قبل المعلمين تخل بالقواعد والإجراءات التنظيمية، وتعود بالسلب على وظائف المؤسسة التعليمية وممتلكاتها؛ ولذلك فهى لا تقل أهمية عن دراسة سلوكيات العمل الإيجابية، وبناء على ذلك تعد دراسة السلوك التنظيمى السلبى أمر فى غاية الأهمية؛ وذلك لفهم السلوكيات التي تقوم بها القيادة المدرسية والمعلمين بالمدارس التعليمية وخاصة مدارس التعليم الفني بكل أنواعه.

وتعد القيادة المدمرة أحد أنماط القيادة السلبية فهى سلوكيات متكررة من القائد، ينتهك فيها المصلحة المشروعة للمؤسسة من خلال تخريب أو تدمير أهدافها ومهامها ومواردها وفعاليتها (Dobbs & Do, 2019, 5)، كما تساهم فى ظهور بعض السلوكيات السلبية للمرؤوسين فى المؤسسة مثل صمت العاملين وهى السلوكيات التي تتسبب بدورها فى عديد من الآثار السلبية كانخفاض الرضا الوظيفى، وانخفاض الروح المعنوية، وفقدان الثقة بالنفس، وانخفاض معدلات الغياب، ومعدل دوران العمل، وتراجع أداء المنظمة (Brouwers & Paltu, 2020)

وتتضح مظاهر القيادة المدمرة من خلال خداع القائد للمرؤوسين فى معلومات مضللة، وتدمير الهيكل الأخلاقى للمؤسسة، وقمع أى محاولة للنقد البناء من جانب المرؤوسين، وتعزيز الأساليب الاستبدادية والديكتاتورية للقيادة، وإيجاد الصراعات بين الأفراد ووضعهم فى مواجهة بعضهم البعض، وعدم تحمل المسئولية

عند الفشل، وإلقاء اللوم والتضحية بالمرؤوسين، والتجاهل المتعمد لعدم الكفاءة والفساد والمحسوبية (Johson, 2019).

ولما كانت القيادة المدمرة لها بعض الآثار السلبية على العملية التعليمية والإدارية بمدارس التعليم الثانوى الفني، فقد توصلت دراسة (Schmid, et al, 2018) أن مظاهر القيادة المدمرة تتضح من خلال ثلاث صور لسلوكياتها الأولى: سلوكيات القائد المدمرة نحو المرؤوسين، والثانى: سلوكيات القائد المدمرة لاستغلال سلطاته لتحقيق أهدافه الخاصة والثالث: سلوكيات القائد المدمرة نحو المؤسسة التي يرأسها، كما أشارت دراسة (Balwant, et al, 2020) أنه يمكن قياس مظاهر القيادة المدمرة في التعليم من خلال ثلاثة أبعاد اللامسئولية، والإيذاء ، والتواصل القاسى.

وتأكيدًا على ما سبق فإن القيادة المدمرة مصطلحا أكثر شمولًا واتساعًا يتضمن صورًا مختلفة من السلوكيات السلبية من قبل المديرين والقادة التي يقومون بها في مختلف القطاعات بما فيها التعليم، ومنها: القيادة السامة (Toxic) والقيادة النرجسية (Narcissistic)، والقيادة المظلمة (Dark)، والقيادة السيئة (Bad)، والقيادة المنحرفة (Deviant)، والقيادة الضارة (Harmful)، والقيادة غير الأخلاقية (Unethical)، والقيادة الفقيرة (Poor) (Einarsen, et al., 2017)، (الغرابلى، ٢٠١٨).

كما تظهر القيادة المدمرة في كافة المؤسسات بكل قطاعاتها، بما فيها مؤسسات التعليم حيث تتمثل القيادة المدمرة في مجموعة من الخصائص التي تؤثر على المرؤوسين بطريقة متعمدة ومقصودة ويمكن التنبؤ بها، كما تساهم في ظهور وانتشار بعض السلوكيات السلبية الأخرى بين المرؤوسين في المؤسسة كالصمت التنظيمى لهم، وفقدان الثقة بالنفس، ارتفاع معدلات الغياب، ودوران العمل، وتراجع أداء المؤسسة ككل.

فقد توصلت دراسة (Demirtas, 2018) إلى تأثير القيم التنظيمية بشكل إيجابي على الصمت التنظيمي، كما يؤثر الرضا الوظيفي بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي، وانخفاض الصمت التنظيمي كمتغير وسيط من تأثير القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي، كما أضافت دراسة (Karayel & Cetinkaya, 2019) إلى وجود علاقة وثيقة بين الصمت التنظيمي والاعتراب الوظيفي، ويمكن الاستفادة من الموارد البشرية بأكثر مما يمكن عندما يتم التخلص من العوامل التي تؤدي إلى صمتهم، كما توصلت دراسة (Tutar & Erdem, 2021) إلى تأثير الصمت التنظيمي بشكل إيجابي في الانعزال وفي نية ترك العمل.

واستنادا على ما سبق تواجه مدارس التعليم الثانوي الفني عديد من السلوكيات السلبية، حيث أشارت دراسة محمد (٢٠١٦)، ودراسة خليل (٢٠٢١) إلى بعض السلوكيات السلبية منها: قصور في التزام المعلمين والمديرين بأخلاقيات مهنة التعليم، وغياب نظام حقيقي للمساءلة أو المحاسبية التعليمية بمدارس التعليم الثانوي الفني لضبط العلاقات الاجتماعية، ومحاسبة كل من يخترق القوانين والأعراف السائدة، وندرة الشفافية في تقديم المعلومات عن أداء المعلمين والعاملين بها ونشرها أمام الرأي العام، سواء أكانت إيجابية أم سلبية، وفقدان الثقة بين المستفيدين (الطلاب وأولياء الأمور وأفراد المجتمع)، والإدارة المدرسية، وبخاصة فيما يتعلق بجودة ونوعية التعليم، وضعف مشاركة المجتمع المدني بفاعلية في التمويل والمراقبة، وانتشار الفساد الإداري في مؤسسات التعليم.

كما أشارت دراسة سمرة (٢٠١٩) إلى شعور قيادات التعليم الثانوي الفني في مصر بالاحتراق الوظيفي، وعبء العمل، الصراعات السائدة في البيئة المدرسية، والشعور بالعزلة، ونقص التشجيع من قبل الرؤساء، مما يخفض لديهم سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تؤثر سلبا على أداء المعلمين ومخرجات العملية التعليمية؛

مما يؤدي إلي ظهور بعض السلوكيات السلبية لديهم، وكذلك توصلت إلى سوء الضبط المدرسي بالتعليم الثانوي الفني.

وتبين مما سبق أن مدارس التعليم الثانوى الفني تعاني من بعض السلوكيات السلبية فبعضها خاص بنمط القيادة السائد في تلك المدارس، والبعض الآخر خاص ببعض السلوكيات السلبية للمعلمين كالصمت التنظيمى وعدم قدرتهم على إبداء آرائهم ومقترحاتهم تجاه بعض الأمور والقضايا الخاصة بالمدرسة، ومن هنا جاءت فكرة البحث الحالي ليسلط الضوء على القيادة المدمرة بمدارس التعليم الثانوى الفني وعلاقتها بالصمت التنظيمى للمعلمين؛ ودراسة أسبابهما بشكل كاف لمعرفة الدوافع الكامنة وراء هذه السلوكيات للحد منها ومواجهتها بشكل صحيح لتلاشيها أو تقليل أضرارها قدر الإمكان، وهذا ما دفع الباحثة لوضع التوصيات والإجراءات المقترحة للحد من سلوكيات القيادة المدمرة والصمت التنظيمى بمدارس التعليم الثانوى الفني.

مشكلة البحث و أسئلته.

يعد التعليم الثانوى الفني أساس التنمية التكنولوجية والاقتصادية في الدول المتقدمة؛ لذلك تولى الدولة اهتمام كبير به، كما أن التعليم الثانوى الفني ثروة قومية إذا تم استثمارها بالشكل الأمثل؛ ليصبح قاطرة التنمية البشرية في مصر، كما أنه يعد العنصر الاستراتيجي والمكون الأساس لاكتساب المهارات والمعارف التي يحتاج إليها الفنيون في كافة القطاعات، وهو المصدر الرئيس في توفير العمالة الفنية المدربة على أسس تكنولوجية علمية وعملية.

ومن مظاهر اهتمام الدولة بالتعليم الثانوى الفني بمصر قامت وزارة التربية والتعليم بمحاولات جادة الهدف منها تطوير التعليم الثانوى الفني مثل: مشروع مبارك كول والذي يركز على ما يسمى بالنظام المزدوج للتعليم المهني والمطبق في ألمانيا بما يتناسب مع طبيعة وثقافة البيئة المصرية، وغيرها من المحاولات الحديثة الجادة في الفترة الأخيرة، حيث قامت وزارة التربية والتعليم بإنشاء عدد من مدارس

التعليم الثانوى الفنى فى محافظات مختلفة؛ وتطوير بعض المدارس الفنية ضمن مشروع حياة كريمة وذلك لتقليل الكثافة العددية للطلاب، وتقديم أفضل خدمات تعليمية؛ وفقا للخطة الاستراتيجية لمصر ٢٠٣٠.

وبالرغم من الجهود التى تبذل لتطوير التعليم الثانوى الفنى إلا أنه لا تزال تعاني مدارس التعليم الثانوى الفنى من بعض السلوكيات السلبية التى تتعارض مع سياسة المؤسسة التعليمية، فقد توصلت دراسة خليل (٢٠١٤) أن مديري التعليم الثانوي الفني يعانون من ضعف مستوى كفاياتهم الإدارية، المتمثلة في: العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، المتابعة، التقويم، والممارسات الإدارية، إدارة الاجتماعات، تكوين فرق العمل، العلاقات الإنسانية، التفويض، الاتصال، حل المشكلات واتخاذ القرار، والتكنولوجيا الإدارية، والتعامل مع المتغيرات، التنمية المهنية للمعلم، والإبداع الإداري) والتي تحول دون تحقيق التميز الإداري.

وقد توصلت دراسة (مصطفى، ٢٠١٤، ١٣٨)، وانققت معها دراسة (زيدان وآخرون، ٢٠١٦) إلى محدودية إسهام مدير المدرسة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات، ووقوف مهمته عند حد التنفيذ، وضعف النمو المهني والذاتي لمديري مدارس التعليم الثانوى الفنى لضيق الوقت وكثرة الأعباء وندرة الحوافز، وقلة دراية إدارة المدرسة بالتطورات العالمية والاتجاهات المعاصرة، والأساليب الإدارية الحديثة لإدارة مدارس التعليم الثانوى الفنى، وضعف برامج التدريب الموجهة للمديرين، وعدم تناسبها مع احتياجاتهم ومتطلباتهم، وتقصير الإدارة في استخدام نتائج التقويم الذاتي لتطوير وتحسين مستوى الأداء، والقيادة الجماعية بتلك المدارس مفقودة.

كما أضافت دراسة (عابدين، ٢٠١٧) أن التعليم الثانوى الفنى يواجه بعض جوانب القصور والضعف سواء في الإدارة أو المعلمين أو الطلاب والتي تؤثر سلبا على دوره، ومن ثم على كفاءته، وعدم مواءمته لمتطلبات سوق العمل، وقسمت دراسة حسن وآخرين (٢٠١٧) معوقات التعليم الثانوي الفني إلى معوقات متعلقة

بمدير المدرسة: منها مقاومة التغيير، وضعف قدرته على اتخاذ القرارات المهمة في وقت قصير، ومعوقات متعلقة بالمعلم: منها ضعف قدرته على استخدام التقنيات الحديثة في التدريس، وقلة رضاه عن وظيفته التربوية، بجانب ضعف كفاءته العلمية، ومعوقات متعلقة بالمتعلم: منها ضعف دافعيته للتعليم والتعلم، وضعف تفاعله داخل الفصل، ومعوقات متعلقة بالمجتمع: منها ندرة حضور أولياء الأمور للمجالس المدرسية، وغياب دعمهم للبرامج والأنشطة المدرسية.

ويستنتج مما سبق غياب وضوح رسالة وأهداف وفلسفة التعليم الثانوي الفني في أذهان المسؤولين عن إدارة مدارس التعليم الثانوي الفني، ويرجع ذلك إلى مركزية صناعة واتخاذ القرار، وعدم إشراك مديري المدارس فيها، بالإضافة إلى ضعف مشاركتهم في دورات تدريبية وندوات تخص القيادة؛ مما أدى إلى ضعف قدرة القيادة المدرسية وزيادة مشكلاتها بمدارس التعليم الثانوي الفني.

وكذلك انخفاض الكفاءة الداخلية للتعليم الثانوي الفني (مراس، ٢٠١٧)، وقلة تخصيص الموارد المالية، وضعف الروابط بين مؤسسات التعليم الثانوي الفني والقطاع الخاص، والنظرة المجتمعية السلبية لخريجي التعليم الثانوي الفني (وزارة التربية والتعليم الفني، ٢٠١٧، ٩-١٠).

أما بالنسبة للطلاب فقد توصلت دراسة (أحمد، وآخرون، ٢٠١٧) أن مدارس التعليم الثانوي الفني محافظة قنا تعاني من ظهور معدلات الجريمة بصور مختلفة، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها: ضعف دور الإدارة المدرسية في مواجهة المشكلات السلوكية المتعلقة بالطلاب مثل السرقة، والإدمان، والإجرام، والترهيب،... وغيرها، وضعف الترابط بين المدرسة وأسر الطلاب، وندرة حضور مجالس الآباء والمعلمين، وأيدت ذلك نتائج دراستي (شعبان، ٢٠٢٠) و(قاسم، ٢٠١٦) ظهور بعض المشكلات النفسية والاجتماعية لدى طلاب التعليم الثانوي الفني وتشي ظاهرة العنف، والسلوكيات المضادة للمجتمع، وزيادة الانحرافات الأخلاقية لدى

الطلاب وضعف دور الإدارة في مواجهتها، وقيام الطلاب بعمل ضوضاء داخل المدرسة والهروب منها، واعتداء بعضهم على زملائهم وإتلاف وتخريب أثاث المدرسة والعنف تجاه المعلمين؛ وذلك نتيجة غياب القدوة الصالحة والحوار وظهور الألفاظ النابية بين الطلاب والسخرية، والتتمر والاستهزاء والشجار والتدخين بشراهة، مما يؤكد على الدور السلبي للإدارة في حل مشكلات الطلاب .

أما عن السلوكيات السلبية للمديرين والمعلمين فقد توصلت دراسة (طارق وآخرون، ٢٠١٩) أن هناك مشكلات عديدة تتعلق بسلوكيات المديرين والمعلمين بالتعليم الثانوى الفني، وأكدت على ضرورة وضع معايير أخلاقية مقننة يجب أن يكون عليها المدير والمعلم، ووضع جزاءات لمن يخالف تلك المعايير الأخلاقية، كما أشارت دراسة (شاكر وآخرون، ٢٠١٩) أن مدارس التعليم الثانوى الزراعى يواجه مشكلات عديدة منها ما يتعلق بنمط الإدارة السائد، ومنها ما يتعلق بالنواحى المادية والمهارية التي تختص بالمعلمين، كما أوصت بضرورة التنسيق والربط بين أنواع التعليم الفني والمهنى.

وأكدت دراسة ناصف (٢٠١٩)، ودراسة عبد الغفار (٢٠١٠) أن هناك فجوة واسعة وحقيقية بين ما هو موجود وما هو مرغوب مستقبلا ، فهناك تدني في الكفاءة الداخلية والخارجية للمدير، وضعف الكفاءة الانتاجية لقوة العمل نتيجة نقص المهارة وضعف الأجور وقصور الإدارة والتنظيم، وتدني الإعداد المهني والهيكل التنظيمي والفني والإداري بمدارس التعليم الثانوي الفني، ومعاوقة معلمي التعليم العام بتوجيههم للعمل بالتعليم الفني، وضعف برامج التدريب، وتدني الخدمات المقدمة وقلة الاهتمام بالتعليم الثانوى الفنى مقارنة بالتعليم الثانوي العام.

وبناء على ما سبق يتضح أن هناك عديد من المشكلات التي تعاني منها مدارس التعليم الثانوى الفني على كافة أنواعها، ومن ثم فإن هناك تناقض وضعف تكامل بين الأهداف والوسائل، وربما يواجه المعلمون ضغوطا مستمرة من جانب

مدير المدرسة؛ مما قد يشعر المعلمون معه بأنهم مضطرون للدخول في ممارسات غير قانونية أو غير متقنة مع الأهداف التنظيمية، أو قد يلجأون إلى الصمت عن أي أفعال أو تصرفات يقوم بها قائدهم خوفاً من إلقاء أي عقوبة عليهم أو حماية لمكانتهم... وغيرها من الأسباب التي تدفع المعلمون للصمت التنظيمي، ويتضح أيضاً أن القيادة المدمرة في سياق مدارس التعليم الثانوي الفني تشير إلى نمط قيادة غير فعال وضار يؤثر سلباً على البيئة التعليمية، وعلى تحقيق النجاح الأكاديمي والشخصي للطلاب والمعلمين، ويمكن أن يكون للقيادة المدمرة تأثيرات خطيرة على التحصيل الدراسي والمشاركة والمعنويات في المدرسة، ولهذا يسعى البحث الحالي إلى الكشف عن واقع القيادة المدمرة والصمت التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا.

وأما عن سلوكيات الصمت التنظيمي للمعلمين لا توجد دراسة مصرية -على حد علم الباحثة - تناولت الصمت التنظيمي في التعليم قبل الجامعي وخاصة في التعليم الثانوي الفني، أما الدراسات العربية فقد توصلت دراسة غليظ أن هناك مجموعة من الأسباب المؤدية للصمت التنظيمي بالمدارس منها: أسباب تنظيمية، وأسباب تتعلق بالإدارة، وأسباب شخصية تتعلق بالمعلمين (٢٠١٩)، كما أوضحت دراسة السبيعي أن الصمت الوظيفي في أغلب الأحيان يؤدي إلى تراجع دور الأفراد في صنع القرار وبالتالي تفرد القيادة بهذه المهمة، وأوصت بضرورة اتخاذ وزارة التربية بالكويت مجموعة من الخطوات والإجراءات لتعزيز القيادة الأخلاقية، والحد من الصمت التنظيمي (٢٠١٩).

ويتبين مما سبق أن الصمت التنظيمي هو سلوك جماعي يلجأ إليه المعلمون لأسباب مختلفة منها ما يتعلق بالسلوكيات السلبية التي تصدر من قيادة المدرسة، أو قد تكون لأسباب دفاعية، أو قلة خبرة، أو الخوف من عقاب القائد

له...إلى غير ذلك، وهذا ما أكدت عليه الدراسات السابق ذكرها في مشكلات مدارس التعليم الثانوى الفني.

ومن خلال استطلاع الرأي الذى قامت به الباحثة يرى بعض المعلمين- عينة استطلاع الرأي- أن القيادة المدرسية لديها معتقدات ضمنية عن معلمين المدرسة؛ وتتمثل في اعتقاد بعض المديرين أن المعلمين لا يراعون سوى مصالحهم الشخصية، واعتقاد القيادة المدرسية أنهم فقط هم يعرفون الصواب، وأن المعلمين ما عليهم سوى تنفيذ الأوامر، وأن أي وجهة نظر مخالفة لوجهة نظرهم أمر خطير للمدرسة، أو يعتقد بعض المعلمين أن معيار السلوك الجيد هو الطاعة العمياء لقيادتهم المدرسية، وأن أي محاولة لإبداء الرأي أو تقديم مقترحات لن يلتفت إليها، كما يقوم بعض المديرين بالتحميل على المعلمين بأعمال إضافية فضلا عن فقدان الأخلاق المهنية لبعض المديرين وقسوتهم في التعامل معهم والإساءة إليهم ؛ مما يجعلهم يلجأون للصمت التنظيمى إما خوفا من العقاب أو المساءلة القانونية أو تجاهل الإدارة العليا لهم، وضعف مهارات الاتصال بين المدير والمعلم، كما جاءت نسب الموافقة على توافر عبارات استطلاع الرأي بمدارس التعليم الثانوى الفني (٩٠ %) تقريبا، مما يؤكد على ضرورة دراسة واقع القيادة المدمرة والصمت التنظيمى في تلك المدارس، كما حددت الباحثة استجابات أفراد عينة استطلاع الرأي في جدول (٣) كما هو موضح في المحور الثانى(الدراسة الميدانية) تحت عنوان (أداة الدراسة) التي اشتملت على استطلاع الرأي والاستبانة، كما تبين أيضا أن هناك علاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمى وهذا ما أكدته أيضا الاستبانة المعدة للبحث الحالي وتم صياغة مشكلة البحث في مجموعة من الأسئلة.

وعلي ضوء ما سبق يطرح البحث الأسئلة التالية:

- ١- ما الأسس النظرية لمتغيرات البحث(القيادة المدمرة - الصمت التنظيمى والعلاقة بينهما) في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

- ٢- ما واقع القيادة المدمرة والصمت التنظيمي بمدارس التعليم الثانوى الفنى من وجهة نظر المعلمين؟
- ٣- ما العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي بمدارس التعليم الثانوى الفنى من وجهة نظر المعلمين؟
- ٤- ما التوصيات والإجراءات المقترحة للحد من القيادة المدمرة والصمت التنظيمي بمدارس التعليم الثانوى الفنى؟
- أهداف البحث.**

سعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف التالية.

١. التعرف على الأسس النظرية لمتغيرات البحث (القيادة المدمرة- والصمت التنظيمي والعلاقة بينهما) فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
٢. الكشف عن واقع القيادة المدمرة والصمت التنظيمي بمدارس التعليم الثانوى الفنى بمحافظة قنا من وجهة نظر المعلمين.
٣. تحديد علاقة القيادة المدمرة بالصمت التنظيمي بمدارس التعليم الثانوى الفنى بمحافظة قنا من وجهة نظر المعلمين.
٤. تقديم توصيات وإجراءات مقترحة للحد من القيادة المدمرة الصمت التنظيمي بمدارس التعليم الثانوى الفنى.

أهمية البحث.

تتمثل أهمية البحث الحالي فيما يلى:

أولاً: الأهمية النظرية.

- أ- افتقار المؤسسات التعليمية في مصر وخاصة مدارس التعليم الثانوى الفنى إلى دراسة القيادة المدمرة والصمت التنظيمي، كما أن الدراسات العربية والمصرية لهما قليلة للغاية وخاصة في مجال التعليم - علي حد علم الباحثة -.

ب- يسعى البحث الحالى إلى تحليل الدراسات السابقة فى متغيرى القيادة المدمرة والصمت التنظيمى بالمؤسسات المختلفة، وخاصة التى تناولت متغيرى البحث فى المؤسسات التعليمية فى الدول الأجنبية، وكيفية الاستفاة منها.

ج- وضحت الدراسات السابقة أن ظاهرة الصمت التنظيمى من الموضوعات الحديثة نسبيا وبالتالى دراساته قليلة للغاية فقد تم تقديمه عام ٢٠٠٠ وكانت دراستها كلها تدور حول العاملين الفئة الصغرى منهم وليس العاملين ككل ولم يتم تناولها فى التعليم قبل الجامعى إلا الدراسات القليلة جدا.

د- تظهر حداثة المتغيرين (القيادة المدمرة، الصمت التنظيمى) وقلة الدراسات والأدبيات الإدارية والتربوية لهما فى مجال التعليم.

ثانياً: الأهمية التطبيقية.

أ- قد يقدم البحث مجموعة من التوصيات المقترحة التى تسهم إلى حد كبير فى تطوير الأداء المؤسسى بمدارس التعليم الثانوى الفنى .

ب- قد يسهم البحث فى الحد من انتشار سلوكيات القيادة المدمرة فى المؤسسات التعليمية عامة ومدارس التعليم الثانوى الفنى خاصة.

ج- قد يفيد البحث فى الوقوف على ظاهرة الصمت التنظيمى بمدارس التعليم الثانوى الفنى، وتقديم توصيات مقترحة للتغلب عليها.

د- يعد البحث الحالى - على حد علم الباحثة- الأول من نوعه بمدارس التعليم الثانوى الفنى، وهو البداية لسلسة من الدراسات المستقبلية فى هذا المجال.

هـ- قد يساعد البحث المسئولين من واضعي السياسات و متخذي القرارات على اختيار القيادات المدرسية وإعادة النظر فى معايير اختيارها وذلك للحد من انتشار القيادة المدمرة.

و- قد يفيد البحث القائمين على دراسة الرضا الوظيفي للمعلمين، وجودة الحياة الوظيفية لهم في التعرف على أسباب الصمت التنظيمي لديهم وسبل التغلب على تلك الظاهرة.

حدود البحث.

وتمثلت حدود البحث في النقاط التالية.

أولاً: الحدود الموضوعية.

أ- اقتصر البحث الحالي في القيادة المدمرة- في الجانب الميداني- من خلال أبعادها: (عبء العمل، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية- عدم الفعالية الإدارية، قسوة العلاقات الشخصية).

ب- اقتصر في الصمت التنظيمي - في الجانب الميداني- من خلال أبعاده: (الخوف من المرؤوسين، الخوف من رد الفعل السلبي، ضعف مهارات الاتصال- ضعف دعم الإدارة العليا).

ثانياً: الحدود المكانية.

اقتصر الجانب الميداني على مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا لعدة أسباب أهمها:

أ- تعاني مدارس التعليم الثانوي الفني من مشكلات عديدة أوضحتها الدراسات السابقة منها ما يتعلق بالقيادة ومنها ما يتعلق بالمعلمين مما يعود أثره بالسلب على أداء المدرسة، وعلى أداء المعلمين وعلى التحصيل الأكاديمي للطلاب.

ب- نتائج استطلاع الرأي التي أكدت على وجود سلوكيات سلبية خاصة بقيادة المدرسة، وسلوكيات المعلمين.

ج- نظرة المجتمع المتدنية للتعليم الثانوي الفني مقارنة بالتعليم الثانوي العام.

د- يعد التعليم الثانوي الفني بمثابة مصنع الأفراد المهيأة لدخول عالم العمل في مجالات الزراعة والصناعة والخدمات، وهي ركائز أساسية لبناء وازدهار المجتمع

المصري ولحاقه بركب التنافسية والتقدم شأنه شأن باقي الدول التي طورت تعليمها الفني، لذا فالتعرف على المشكلات التي تعوق هذا النوع من التعليم هي قضية في غاية الأهمية.

هـ- ظهور مفهوم التحول الرقوى، والتوجه نحو تكنولوجيا التصنيع والخدمات والمعلومات، والتطور التكنولوجي في شتى مجالات الصناعة والزراعة والتجارة والخدمات الفندقية وظهور التكتلات الاقتصادية، واتجاه الاقتصاد نحو التنافسية، وتغير سوق العمل في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة، كل هذه التحديات تفرض على المجتمعات أن تضع معايير لاختيار قيادات مدارس التعليم الثانوي الفني، وتحسين جودة أداء المعلم، لكي تستطيع اللحاق بركب التقدم التكنولوجي.

ثالثاً: الحدود البشرية. تم التطبيق على عينة عشوائية من المعلمين بمدارس التعليم الثانوى الفني بمحافظة قنا وبلغ عددهم ٣٥٣ معلم/ ومعلمة

رابعاً: الحدود الزمنية. تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢٢/ ٢٠٢٣ م.

منهج البحث وأداته.

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي والذي يقوم على وصف الظاهرة كما هي في الواقع وتحليلها وتفسيرها، ثم الوصول إلى الاستنتاجات، والاستعانة بالدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع البحث (المحمودى، ٢٠١٩، ٥٣)، كما طبقت الباحثة استطلاع رأى من إعدادها على عينة عشوائية خارج عينة البحث قوامها ٦٠ معلم ومعلمة للتعرف على درجة توافر القيادة المدمرة والصمت التنظيمى بمدارس التعليم الثانوى الفني بمحافظة قنا، كما قامت الباحثة بتطبيق استبانة من إعدادها مكونة من محورين هما الأول: واقع القيادة المدمرة بمدارس التعليم الثانوى الفني، والثانى: واقع الصمت التنظيمى بمدارس التعليم الثانوى الفني.

مصطلحات البحث.

تتحدد مصطلحات البحث علي النحو التالي:

أولاً: القيادة المدمرة **Destructive Leadership**

يمكن تعريف القيادة المدمرة بأنها سلوك إداري من قبل القائد يهدف إلى إلحاق الضرر بالمنظمة أو المرؤوسين وهي موجودة بكافة المؤسسات في كل القطاعات (Omar, et al,2015) (Anthony, et al. 2015)، كما أنها مجموعة من السلوكيات المدمرة التي تدفع القائد أو المدير لتحقيق أهداف ومزايا شخصية، من خلال الإضرار بمصالح الأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل (Saqib & Arif,2017).

وتعرف أيضًا بأنها السلوك المنهجي المتكرر من قبل القائد أو المدير أو المشرف والذي ينتهك المصلحة المشروعة للمنظمة من خلال تخريب أو تفويض أهدافها ومهامها ومواردها وفعاليتها فضلًا عن هدم الدافع والرفاهية والسعادة والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين (Dobbs & Do, 2019).

ويمكن تعريف القيادة المدمرة إجرائيًا بأنها مجموعة من السلوكيات السلبية المتكررة التي يقوم بها قائد(مدير) مدرسة التعليم الثانوى الفني بهدف إلحاق الضرر بالمدرسة وبالمعلمين؛ مما يجعلهم يلجأون إلى الصمت التنظيمي خوفاً من تصرفات القيادة المدمرة لهم، ويمكن التعرف على واقع وجودها بمدارس التعليم الثانوى الفني من وجهة نظر المعلمين وفقاً للاستبانة المعدة لذلك.

ثانياً: الصمت التنظيمي **Organizational Silence**

يعرف الصمت التنظيمي بأنه حالة يعجز أو يفشل فيها العامل أو الموظف في البوح بما لديه من أفكار أو مقترحات من شأنها الإسهام في منع تفاقم المشكلات التنظيمية على اختلافها أو من شأنها الإسهام في تحسين وتطوير الوضع التنظيمي القائم (القرنى، ٢٠١٥، ٢٩٩)، كما عرفه (Saglam, 2016,

(320) بأنه "عدم قدرة الموظفين على التعبير عن أفكارهم أو مقترحاتهم، أو آرائهم حول سياسات الإدارة".

كما يعرف بأنه " سلوك جماعى يحجب فيه العاملين معرفتهم أو معلومات تهم مشرفهم بصورة متعمدة لاعتقادهم بعدم قدرتهم على التأثير في منظماتهم" (جاسم وكرجى، ٢٠١٧، ١٤٢)، وهو أيضا " امتناع العاملين في المنظمة بالتصريح بأى شيء سلبى أو إيجابى من قبل شأنه أن يعرض العاملين إلى أى مساءلة من الإدارة، وبالتالي تفقد الإدارة أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم التي تسهم في تطوير المنظمة والحد من السلبيات الموجودة فيها" (الكعبى، ٢٠١٨، ١٤٩).

من هنا يعرف الصمت التنظيمى إجرائيا بأنه " امتناع المعلمين بمدارس التعليم الثانوى الفني عن التعبير بآرائهم ومقترحاتهم ووجهات نظرهم سواء أكانت إيجابية أم سلبية خوفا من نمط القيادة المدمرة السائدة في المدرسة، ويرجع الصمت لديه لعدة أبعاد منها: خوفاً من تعرضه لأى مساءلة قانونية من قبل قائد المدرسة عند التعبير عن رأيه، أو يقوم المدير بنقله إلى مدرسة أخرى تبعد عن مسكنه، أو يتعرض للاستهزاء والسخرية منه، أو يخشى أن يخسر علاقاته مع زملائه، أو قد يكون حديث تعيين وبالتالي يكون قليل خبرة بالعمل المدرسى، ويقاس إجرائيا بدرجة توافر سلوكيات الصمت التنظيمى من وجهة نظر المعلمين بمدارس التعليم الثانوى الفني بمحافظة قنا، وفقا للاستبانة المعدة لذلك.

الدراسات السابقة و التعليق عليها

بالرغم من قلة الدراسات العربية في متغرى البحث - على حد علم الباحثة-، وندرتها في التعليم المصرى وخاصة في التعليم الثانوى الفني تناول البحث الحالي الدراسات السابقة في محورين وفقا لمتغرى البحث، وهما المحور الأول: القيادة المدمرة، والمحور الثانى: الصمت التنظيمى، ويمكن عرض دراسات كل محور من الأقدم إلى الأحدث، وجاءت على النحو التالى:

المحور الأول: القيادة المدمرة **Destructive Leadership**:

ومن هذه الدراسات ما يلي :

١- دراسة (داهش، ٢٠١٧) بعنوان: الالتزام التنظيمي بوصفه متغيرا وسيطا في العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج، والتي هدفت التعرف على العلاقة المباشرة بين القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاج من الإلتزام التنظيمي، وتم تطبيق الدراسة على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا، واتبعت المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج، ومن أهم توصياتها: ضرورة تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين، وبناء علاقات طيبة مع العاملين لتعزيز بيئة عمل آمنة وصحية يسودها الاحترام المتبادل بين الجميع.

٢- دراسة (Alexandersson,2018) بعنوان: تأثير القيادة المدمرة على رفاهية العمال في السويد"، والتي هدفت إلى التعرف على الاختلافات في مفاهيم القيادة المدمرة والرفاهية بين العمال المؤقتين والعمال الدائمين في السويد، واتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلاف في تصور القيادة المدمرة بين العمال المؤقتين والعمال الأصليين، ووجد اختلاف في تأثير الرفاهية في مجالات مثل العدالة والمجتمع، وأوصت الدراسة بضرورة أن تعمل البحوث المستقبلية على تطوير القيادة وتعمل أيضا على تطوير ورش العمل والدورات التدريبية لهم.

٣- دراسة (الزهار والسلتى، ٢٠١٩) بعنوان: القيادة المدمرة كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية والانحراف في مكان العمل، والتي هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، والعدالة التفاعلية) على الانحراف في مكان العمل، الانحراف بين الأفراد،

والانحراف التنظيمي)، وتحديد دور القيادة المدمرة كمتغير وسيط في هذه العلاقة، وذلك بالتطبيق على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على عينة مكونة من ٣٢٦ مفردة ، واعتمدت على تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لاختبار علاقات الدراسة والفروض، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير سلبي معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية على الانحراف بين الأفراد ماعدا العدالة التوزيعية، كذلك يوجد تأثير سلبي معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية على الانحراف التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة المدمرة تتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية والانحراف في مكان العمل.

٤- دراسة (طه، ٢٠٢٠) بعنوان: دور القيادة المدمرة في تدعيم سلوكيات البطوجة في مكان العمل، التي هدفت تحديد مستوى توافر أبعاد القيادة المدمرة (الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) ، ومستوى توافر أبعاد سلوكيات البطوجة في مكان العمل (البطوجة الموجهة نحو العمل، البطوجة الموجهة نحو الشخص، البطوجة بالترهيب الجسدي) وتحديد نوع وقوة العلاقة ودرجة التأثير بين القيادة المدمرة وسلوكيات البطوجة في مكان العمل، وكانت عينة الدراسة ٣٢٤ من العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية، و ٣٥٠ من العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة البحيرة، واتبعت المنهج الوصفي.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن مستوى القيادة المدمرة السائدة في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة مرتفع جداً، وجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة من حيث مستوى القيادة المدمرة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة المدمرة ومستوى سلوكيات البطوجة في مكان العمل لدى

العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة، ووجود تأثير إيجابي قوى ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة المدمرة مجتمعة ومستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل ككل، وتوصلت إلى مجموعة من التوصيات لخفض سلوكيات البلطجة في مكان العمل، وخفض مستوى القيادة المدمرة.

٥- دراسة (Jeremy,et al., 2021) بعنوان: الجانب المظلم للقيادة" القيادة المدمرة نموذجاً"، والتي هدفت التعرف على المنهجية العلمية للأدبيات الخاصة بالقيادة المدمرة، واتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى دمج وتعزيز عديد من الأدبيات والأفكار العديدة الخاصة بالقيادة المدمرة، وتسهيل تطوير النظريات الدقيقة، وتوليد اتجاهات دقيقة للبحث المستقبلي، وتقديم توصيات قائمة على الأدلة للسياسة الإدارية والممارسة الفعلية.

٦- دراسة (Singh, et al, 2022) بعنوان" تأثير الصحة التنظيمية للموظفين وعلاقتها بالقيادة المدمرة وأنانية المديرين وتتمرهم في بيئة العمل"، حيث هدفت التعرف على دور القيادة المدمرة وعلاقتها بالتممر في مكان العمل، واتبعت المنهج الوصفي ، وتوصلت إلى أن السلوكيات العدوانية في العمل بسبب التمر تتأثر بعدد كبير من القادة الذين لديهم سلوكيات مدمرة، كما أن القيادة المدمرة تؤثر سلباً على الصحة التنظيمية في العمل ، كما توصلت إلى أن القيادة الاستبدادية تؤثر سلباً على العمل، وحددت الدراسة مجموعة من الأساليب الإدارية التي تحد من سلوكيات القيادة المدمرة.

٧- دراسة (Sanam, 2023) بعنوان: تأثير أنماط القيادة السلبية والإشراف المسئ على الرضا الوظيفي وترك العمل، والتي هدفت التعرف على أنماط القيادة وجوهرها وتأثيرها على العمل المؤسسي، واتبعت المنهج الوصفي، وطبقت على عينة قوامها ١٠٣ استبانة تقيس أنماط القيادة وتأثيرها على

الأداء، وتوصلت إلى أن القيادة الإستبدادية كنمط من أنماط القيادة المدمرة تؤثر سلبا على الرضا الوظيفى ودوران العمل.

٨-دراسة (محمد والسيد، ٢٠٢٣) بعنوان: أثر القيادة المدمرة على الصحة التنظيمي، والتي هدفت الكشف عن أثر القيادة المدمرة على الصحة التنظيمية، واتبعت المنهج الوصفى، وطبقت على شركات الدواء بقطاع الأعمال العام، ومن أهم ما توصلت إليه أن هناك علاقة سلبية بين سلوكيات القيادة المدمرة (فساد القيادة، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين)، وبين الصحة التنظيمية(كفاءة الاتصال، والتكيف، الروح المعنوية، تسخير " استغلال" الموارد).

المحور الثانى: الصمت التنظيمى Organizational Silence

ومن هذه الدراسات ما يلي:

١- دراسة (Amiri, 2018) بعنوان: دراسة العلاقة بين الصمت والالتزام التنظيمي دراسة حالة، والتي هدفت التعرف على العلاقة بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي، وتم التطبيق على العاملين في جامعة شيراز، واتبعت المنهج الوصفى، وتوصلت إلى وجود علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي، كما توصلت إلى وجود أثر جيد على الالتزام التنظيمي للعاملين، وتوصلت إلى فقدان عينة البحث الفرصة في التعبير عن شعورهم وأفكارهم، وفقدانهم الثقة بأنفسهم، وأوصت الدراسة أن الموظفين بحاجة للدعم في البيئة المحيطة لاتخاذ القرارات للمهام الموكلة إليهم.

٢-دراسة (Demirtas, 2018) بعنوان العلاقات بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي، والصمت التنظيمي والالتزام العاطفي للمديرين والمعلمين، والتي هدفت التعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي والعلاقة أيضا بين الصمت التنظيمي والالتزام العاطفي للمديرين والمعلمين العاملين في المدارس، وطبقت الدراسة على ٧٠٦ مدير ومعلم في المدارس، ومن أهم ما

توصلت إلي تأثير القيم التنظيمية بشكل إيجابي على الصمت التنظيمي، كما يؤثر الرضا الوظيفي بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي، وانخفاض الصمت التنظيمي كمتغير وسيط من تأثير القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

٣- دراسة (السبيعي، ٢٠١٩) بعنوان: القيادة الأخلاقية وأثرها على الصمت التنظيمي لدى العاملين في المدارس الابتدائية في دولة الكويت، والتي هدفت إلى معرفة مدى توفر ممارسات القيادة الأخلاقية في ممارسة الصمت التنظيمي في المدارس الابتدائية لمنطقة العاصمة التعليمية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت وتشكل مجتمع الدراسة من العاملين في المدارس الابتدائية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن الثقة في القائد أثرت سلباً على الرغبة في ممارسة الصمت التنظيمي، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير الجنس، بينما لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيري طبيعة الوظيفة والتخصص، وأن الصمت التنظيمي في أغلب الأحيان يؤدي إلى تراجع دور الأفراد في صنع القرار وبالتالي تفرد القيادة بهذه المهمة، وأوصت بضرورة اتخاذ وزارة التربية بالكويت مجموعة من الخطوات والإجراءات لتعزيز القيادة الأخلاقية، والحد من الصمت التنظيمي.

٤- دراسة (غليظ، ٢٠١٩) بعنوان: واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي، والتي هدفت إلى التعرف على واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي لولاية قسطنطينية واتبعت المنهج الوصفي، وطبقت على المعلمين بالمدارس الابتدائية، وتوصلت إلى وجود سلوك الصمت التنظيمي بنسبة متوسطة وإن محدداته كانت منخفضة جداً، وهناك جملة من العوامل المسببة للصمت التنظيمي، وتوصى الدراسة بضرورة الأخذ في الاعتبار آراء

أعضاء المجتمع المدرسي ومحاولة معرفة المشكلات التي يعانون منها داخل المدارس.

٥- دراسة (Durnali , et al., 2020) بعنوان: مهارات الاتصال لدى مديري المدارس كمنبئات للصمت التنظيمى، والتي هدفت التعرف على علاقة مهارات الاتصال بالصمت التنظيمى من وجهة نظر المعلمين، وطبقت الدراسة على عينة من معلمى المرحلة الابتدائية في منطقة ياقوتيا ٢٠٦ معلم وتوصلت إلى وجود علاقة بين مهارات الاتصال والصمت التنظيمى، وأن الصمت التنظيمى من أسبابه ضعف مهارات الاتصال الفعال.

٦- دراسة (Jeseviciute & Ufartiene,2020) بعنوان: العلاقة بين الصمت التنظيمى وسمات المعلمين الديموغرافية، والتي هدفت إلى تحديد العلاقة الصمت التنظيمى ببعض الخصائص الديموغرافية، وطبقت الدراسة على (١٠٤) من المعلمين العاملين بالمدارس الثانوية وتوصلت إلى أن الصمت التنظيمى يسود المعلمين صغار السن وأقل خبرة.

٧- دراسة (Tutar & Erdem, 2021) بعنوان: الدور الوسيط للوحدة التنظيمية بين الصمت التنظيمى ونية ترك العمل"، والتي هدفت الكشف عن العلاقة بين الصمت التنظيمى والنية في ترك العمل والانعزال التنظيمى، واتبعت المنهج الوصفى، وطبقت البحث على العاملين في المارف الخاصة، وتوصلت إلى تأثير الصمت التنظيمى بشكل إيجابى في الانعزال وفى نية ترك العمل، كما يوجد دور وسيط بين الانعزال التنظيمى في العلاقة بين الصمت التنظيمى والنية في ترك العمل، كما توصل إلى وجود ظروف تنظيمية غير مناسبة تؤدي إلى ترك العاملين عملهم، وتوصى الدراسة برفع الروح المعنوية للموظفين وتحفيزهم في العمل لتحسين أداءهم في العمل.

٨- دراسة زقوت وآخرون (٢٠٢٢) بعنوان: القيادة السامة كنهج يؤدي إلى الصمت التنظيمي في بيئة العمل: دراسة مفاهيمية، والتي هدفت الكشف عن القيادة السامة كنهج لتحقيق الصمت التنظيمي، ومعرفة سلوكيات وأشكال القيادة السامة التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي، وتحديد تأثير خصائص القيادة السامة في كل فرد من الأفراد، واتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى تأثير أشكال للقيادة السامة في أنواع الصمت التنظيمي، وأوصت بضرورة الكشف المبكر عن سلوكيات القيادة السامة في مراحل الاختيار والتعيين، والعمل على الكشف الثانوي من خلال تقييم ٣٦٠ درجة، وذلك للتخلص من القيادة السامة والحد من ظاهرة الصمت التنظيمي في بيئة العمل.

٩- دراسة عبد الرحمان وآخرون (٢٠٢٢) بعنوان: الصمت التنظيمي وأثره على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين والإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل" التي هدفت التعرف على طبيعة الصمت التنظيمي بأبعاده المختلفة على الاغتراب الوظيفي، واتبعت المنهج الوصفي ، وطبقت على ١٠٢ موظفا إداريا بجامعة محمد بن صديق، ومن أهم ما توصلت إليه وجود تأثير إيجابي للصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين.

جدول (١) تحليل الفجوة للدراسات السابقة و الدراسة الحالية

جوانب التحليل	الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
---------------	------------------	----------------	-----------------

الهدف	تعددت أهداف الدراسات السابقة كما يلى: - دراسة سلوكيات القيادة المدمرة - دراسة مدى ممارسة أسلوب القيادة المدمرة. - دراسة العلاقة بين القيادة المدمرة وبعض المتغيرات الأخرى مثل: التنمر في مكان العمل، الخوف... إلخ - دراسة العوامل المؤثرة في الصمت التنظيمى مثل أنماط القيادة الإيجابية مثل القيادة التحويلية والقيادة الأخلاقية، والاحترق الوظيفى، والاعتراب الوظيفى، والالتزام التنظيمى، والتهكم التنظيمى، والتنمر في العمل، والرضا الوظيفى... إلخ - دراسة أسباب الصمت التنظيمى	- لا يوجد أي دراسة مصرية أو عربية - على حد علم الباحثة- تناولت القيادة المدمرة وعلاقتها بالصمت التنظيمى بالمؤسسات التعليمية - لا يوجد - على حد علم الباحثة في الدراسات العربية أو المصرية التي تناولت متغيرى البحث معا (القيادة المدمرة - الصمت التنظيمى) في التعليم الثانوى الفنى	تعد الدراسة الأولى التي تناولت على مستوى جمهورية مصر العربية - على حد علم الباحثة -القيادة المدمرة وعلاقتها بالصمت التنظيمى كما تعد من الدراسات القليلة جدا عربيا ومحليا في مدارس التعليم الثانوى الفنى
مجتمع الدراسة	قامت الدراسات الأجنبية والعربية بتطبيق دراساتها على المؤسسات الحكومية والشركات الخاصة والمصانع، والقليل جدا منها عن التعليم الجامعى، والمرحلة الابتدائية	لم تقم الدراسات السابقة على التطبيق في مدارس التعليم الثانوى الفنى	قامت الدراسة الحالية بالتطبيق على مدارس التعليم الثانوى الفنى بمحافظة قنا

وباستقراء الجدول السابق يتضح قلة الدراسات العربية والمصرية الخاصة بمتغيرى البحث في قطاع التعليم على حد علم الباحثة، كما أن الدراسات السابقة تناولت متغيرى البحث (القيادة المدمرة - الصمت التنظيمى) ولكن كان كل منهما مرتبط بمتغيرات أخرى مثل القيادة المدمرة مع الأداء الوظيفى ، أو الخوف... وغير ذلك، كما تناولت الصمت التنظيمى مع متغيرات أخرى مثل الاحترق الوظيفى، التهكم التنظيمى، والاعتراب الوظيفى، والالتزام التنظيمى... وغيرها.

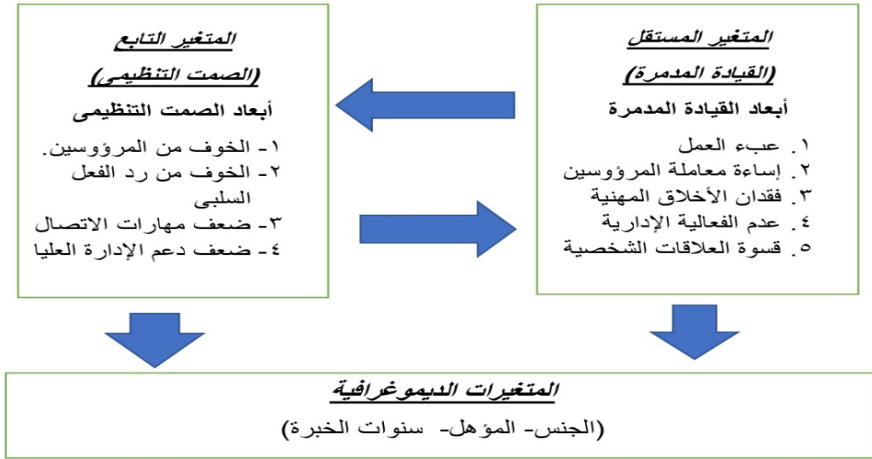
وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي، واستخدام استبانة للتطبيق، واختلفت عنهم في التطبيق على قطاع التعليم (مدارس التعليم الثانوى الفنى)، كما أن النطاق الجغرافى للدراسات السابقة معظمها خارج حيز التعليم وفى الدول الأجنبية والعربية، أما الدراسة الحالية فى جمهورية مصر العربية بمحافظة قنا، وقد استفادت من الدراسات العربية والأجنبية فى : صياغة الإطار النظرى ومعرفة العلاقات بين المتغيرين، وتكوين تصور شامل لهذا البحث من حيث المفاهيم والمنهج والأدوات والإجراءات، وإجراء البحث الحالى الحالى من حيث انتهت الدراسات السابقة، وبناء أدوات الدراسة بما يتلاءم مع بيئة الدراسة وتحليلها، وتفسيرها وصياغة التوصيات المقترحة.

المحور الأول: الإطار النظري للبحث

ويوضحها البحث على النحو التالي:

أولاً: متغيرات البحث.

استكمالاً لمعالجة مشكلة البحث وتحقيق أهدافها، ومراجعة الأدبيات والدراسات الإدارية والتربوية المعاصرة، وتطبيق استطلاع الرأى، قامت الباحثة بتحديد المتغيرات التي سيتم اختيارها كما هو موضح فى الشكل التالى:



مخطط ١ من إعداد الباحثة

ويتضح من المخطط السابق أن البحث يدور حول متغيرين.

المتغير الأول: القيادة المدمرة في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

تمهيد.

تعد القيادة مهارة يمكن تعلمها وتطويرها عبر الخبرة والتدريب؛ ولذلك فإن القادة الفعالين يجب أن يكونوا قادرين على التواصل بفعالية، وتحليل الوضع بشكل صحيح، واتخاذ القرارات الصائبة، وتحفيز الفريق، وبناء الثقة، والتعامل مع التحديات والصعاب، وتعد القيادة أيضًا مسؤولية كبيرة، حيث يعتمد أداء المدرسة بشكل كبير على المهارات القيادية للقائد، ويجب على القائد أن يكون قديرًا للأخريين وأن يعمل على تحقيق العدالة والمساواة وتعزيز الثقافة المؤسسية الإيجابية.

وعلى الجانب الأخر فقد ظهرت بعض الدراسات التي تناولت الجانب المظلم من القيادة منها القيادة المدمرة التي تعد نمط من الأنماط السلبية للقيادة التي تضر بالمرؤوسين، ويمتد هذا الضرر بالنهاية للمؤسسة، ويتم ذلك من خلال ضعف الحماس وقلة الاستقلالية، و قتل الإبداع، والتدمير الابتكارى لدى المرؤوسين، حيث

يهيمنون القادة المدمرون على المرؤوسين؛ ولذلك تنوعت مفاهيمها وفقا للدراسات التي تناولت القيادة المدمرة في مجالات متنوعة.

١- مفهوم القيادة المدمرة **Destructive Leadership Concept** .

تعرف القيادة لغة مصدر من الفعل قاد، والقيادة: زعامة، وهي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم، أما المدمرة من الفعل دَمَّرَ يدمِّرُ تدميراً، مُدَمِّرٌ، والمفعول مُدَمَّرٌ/دَمَّرَ، دَمَّرَ الشَّيْءَ حطمه وأباده، بدده وضيَّعه، دَمَّرَ مستقبله: أفناه، ضيَّعه (معجم المعاني الجامع).

وتعرف اصطلاحاً بأنها أحد أنماط القيادة السلبية وتتمثل في مجموعة من الخصائص والسلوكيات المدمرة التي تؤثر على المرؤوسين بطريقة متعمدة ومقصودة ويمكن التنبؤ بها (Einarsen, et al., 2007)، كما تعرف أيضاً أنها مجموعة من السلوكيات والتصرفات المستمرة التي يقوم بها المديرين وتؤثر سلباً على الأفراد والمنظمة (Olls, 2014). وعرفت أيضاً القيادة المدمرة بأنها سلوك إرادي أو طوعي من جانب القائد أو المشرف أو المدير بهدف إلحاق الضرر بالتابعين والمنظمة من خلال تشجيع المرؤوسين على تحقيق أهداف تتعارض مع المصالح المشروعة للمنظمة واستخدام أساليب ضارة تؤثر على المرؤوسين بهدف تحقيق أهداف القائد (Alexandersson, 2018).

ويتضح مما سبق أن القيادة المدمرة في التعليم هي نمط من السلوكيات السلبية غير فعّالة تؤثر سلباً على البيئة التعليمية والمعلمين والطلاب، فالقيادة المدمرة بصورها المختلفة في مدارس التعليم الثانوي الفني تشير خاصة إلى أنماط القيادة التي تؤدي إلى تدمير البيئة التعليمية، وتضعف المشاركة الإيجابية للمعلمين والطلاب، وقد تكون هذه الأنماط سلوكية أو هيكلية وتؤثر سلباً على الثقة والاحترام والتعاون داخل المدرسة.

٢- الأثار المترتبة على القيادة المدمرة.

تتناول معظم الأدبيات والدراسات الإدارية والتربوية المعاصرة القيادة من منظور إيجابى، بالرغم من التجاوزات التي تحدث من قبل القيادة في المؤسسات عامة والتعليمية خاصة؛ مما أدى إلى ضرورة التركيز بشكل أكبر على الجانب المظلم للقيادة؛ وبالتالي أصبحت القيادة المدمرة محور اهتمام بعض الدراسات الحديثة ، وتوضح القيادة المدمرة عندما يكون للقائد عديد من السلوكيات المدمرة، وهوما يتسبب في أضرار جسيمة للمرؤوسين والمنظمة بشكل عام .

فالقائد المدمر هو شخص يؤثر على أشخاص آخرين لغرض أساسى هو الحصول على سلطة شخصية، خاصة للسلطة التي لا يتم تقاسمها مع الآخرين، من أجل تلبية أهدافه، واهتماماته وهو يتسم بالأنانية، وينتج عن ذلك نتائج سلبية لأتباعه، وزملائه على المدى الطويل، وغالبا القائد المدمر تكون بيده سلطه كإدارة مؤسسة أو قسم، تظهر من خلال إدارته السلوكيات السلبية التي يقوم بها تجاه مرؤوسيه (Krasikova, et al., 2013,1310)، وتوصلت دراسة أخرى لبعض السمات الشخصية للقائد المدمر التي تمنع المرؤوسين من بناء فرق العمل ومن تلك الصفات والاندفاع، والتردد، والعدوانية، والسلبية، والتقلبات المزاجية، وعدم الثقة بالمرؤوسين، وعدم المخاطرة، والهيمنة (Major, 2018).

وقد أكدت دراسة (Keuschnigg & Schikora, 2014) التأثير السلبي القيادة المدمرة على العمل المؤسسى، ويتبع القائد المدمر أساليب تضر بصالح المؤسسة والمرؤوسين؛ وبالتالي فالقيادة المدمرة شكل من أشكال القيادة السلبية التي تظهر بطريقة متكررة ومنهجية تجاه المرؤوسين أو المؤسسة نفسها، ويكون هدفها إلحاق الضرر بالمدرسة والعاملين بها من معلمين وإداريين وبالتالي ينعكس ذلك سلبا على الطلاب، كما تسعى القيادة المدمرة إلى تحقيق أهدافها الشخصية.

وتؤثر القيادة المدمرة على الأداء المؤسسي، وعلى أداء المرؤوسين؛ ولذلك ويتسم القائد المدمر بقلة اهتمامه برفاهية المعلمين، وحرصه الدائم على مصالحه الشخصية؛ وبالتالي تؤثر الشخصية المدمرة على المناخ التنظيمي بالسلب (Zaabi et al., 2018).

وبذلك تعتبر القيادة المدمرة في مدارس التعليم الثانوي الفني خاصة تحدياً يؤثر على جودة التعليم ونجاح الطلاب وأداء المعلمين، وقد ظهرت آثار القيادة المدمرة من خلال نتائج الدراسات السابقة لمدارس التعليم الثانوي الفني وأوضحت وجود عديد من السلوكيات السلبية التي تقوم بها إدارة تلك المدارس، حيث أشارت دراسة حسن وآخرون إلى وجود سلوكيات سلبية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني مثل مقاومة التغيير وضعف قدرته علي اتخاذ القرارات المهمة، واستبداده في بعض الأمور (٢٠١٧)، كما أشارت دراسة طارق وآخرون (٢٠١٩) إلي وجود سلوكيات سلبية للمديرين في مدارس التعليم الثانوي الفني التي تؤثر سلباً على أداء المعلمين والطلاب والمدرسة ككل.

ومن خلال تطبيق استطلاع الرأي على معلمين مدارس التعليم الثانوي الفني تبين أن القيادة المدمرة في مدارس التعليم الثانوي الفني يمكن أن تؤدي إلى عديد من الآثار السلبية على المدرسة والمعلمين، وفيما يلي بعض الآثار المحتملة: تدني الأداء العام فعندما يتعرض المعلمون والطلاب لقيادة مدمرة، قد ينخفض مستوى الأداء العام للمدرسة، وقد يشعرون بالإحباط ويفقدون الدافعية لتحقيق النجاح والتميز، والقيادة المدمرة يمكن أن تؤثر سلباً على الروح المعنوية للمعلمين والطلاب، ويشعرون بالاستياء والتعب النفسي والعدم رضاهم عن بيئة العمل، مما يقلل من رغبتهم في المشاركة الفعالة والتعلم.

كما تهدد الثقة والاحترام بين القادة والمعلمين والطلاب، وقد يشعرون بعدم التقدير والاهمال، وبالتالي ينخفض مستوى التعاون والتفاعل الإيجابي في المدرسة،

عندما يشعر المعلمون والطلاب بعدم الحرية في اتخاذ القرارات وتنفيذ الأفكار الإبداعية، قد يتأثر التفكير الإبداعي والابتكاري. قد يقلل ذلك من إمكانية تطوير وتحسين العملية التعليمية، وبالتالي فإن إدراك الآثار السلبية للقيادة المدمرة يساعد في التأكيد على أهمية تبني أساليب قيادة إيجابية وتنمية بيئة تعليمية محفزة وداعمة، يجب أن يعمل القادة على بناء ثقافة تشجع على التفاعل الإيجابي والتعاون والتطوير المستمر للمدرسين والطلاب.

٣- خصائص القيادة المدمرة.

وتظهر خطورة القيادة المدمرة على المؤسسات التعليمية والتي يتم الاعتراف بها واكتشافها بعد فوات الأوان، وذلك بسبب إنكار وجودها داخل المؤسسة، وتؤثر بذلك سلبا على أداء العاملين داخل مدارس التعليم الثانوى الفني سواء المعلمين أو الإداريين وكذلك على إنتاجيتهم وقدرتهم على الإبداع وهروب الكفاءات البشرية إلى النقل لمدارس أخرى، وظهور الممارسات السلبية لها؛ ولذلك يمكن تحديد خصائص القيادة المدمرة على النحو التالى (Kurtulmuş, 2022, 15) (Aravena, 2019, 83):

أ- أن القيادة المدمرة تكون نتيجة بيئة تنظيمية تساعده القيادة على مثل تلك السلوكيات المدمرة، وكذلك مرؤوسين صامتين عن أي سلوك سلبى يصدر من قائدهم

ب- تركز القيادة المدمرة على تحقيق الأهداف الشخصية وليست أهداف العمل ، وبالتالي فهي شخصية قيادية أنانية.

ج- تساعد القيادة المدمرة على تحقيق عدم الرضا الوظيفى للمرؤوسين، ورغبتهم في ترك العمل بالمؤسسة (Padilla, et al, 2007, 179)

د-غالبا ما يتبع القائد المدمر أنماط القيادة الأوتوقراطية وضعف التواصل وضعف المهارات الاستراتيجية وهي من أكثر السلوكيات شيوعا لدى سلوكيات القيادة المدمرة.

ه-تقلل القيادة المدمرة من درجة ولاء المرؤوسين والتزامهم في عملهم (wang, et al, 2020)

و- يمتلك سلوك القيادة المدمرة (Destructive Leader Behavior DLB) تأثيرات سلبية بين القادة والمرؤوسين، ولذلك عند تحليل المؤسسات التعليمية يتضح أن القيادات الأكاديمية لهم دور واضح في نجاح العملية التعليمية وفي تحسين بيئة العمل التعليمي.

ز- تتأثر الأهداف والمهام التي تسعى المؤسسة التعليمية إلى تحقيقها بسلوك القيادة السائدة، حيث يعد ضعف الدافعية للعمل، قلة الرضا الوظيفي للمرؤوسين من الآثار المترتبة لسلوكيات القيادة المدمرة داخل مؤسسات التعليم (Einarsen, et al., 2007)

ح- تتسم القيادة المدمرة بالإكراه والتلاعب والهيمنة بدلا من الإقناع وغرس قيم الولاء والانتماء لدى المرؤوسين في العمل.

ويتضح مما سبق أن الاستخدام المفرط للسلطة والتحكم هو أحد السمات الرئيسية للقيادة المدمرة ويتمثل ذلك في ممارسة القوة والسيطرة على المعلمين دون إعطائهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم أو اتخاذ قراراتهم الخاصة، ويعتبر هذا النمط من القيادة مهيمنًا وقاسيًا، وقد يؤدي إلى انعدام الثقة، وتتضمن القيادة المدمرة أيضًا عدم وضوح الرؤية والاتجاه، عندما يفنقر المديرون إلى رؤية واضحة للمدرسة وأهدافها التعليمية، مما ينتج عن ذلك الارتباك وعدم الثقة بين المعلمين، وقد يشعر المعلمون بالتشويش والتوتر عندما يفنقرون إلى توجيهات واضحة ويعجزون عن تحقيق أهدافهم التعليمية، ويعتبر نقص التواصل وعدم الاهتمام بالاحتياجات الفردية

للمعلمين سمة رئيسة للقيادة المدمرة، عندما لا يتم توفير بيئة مدرسية تشجع المعلمين على التواصل والتعبير عن أفكارهم واحتياجاتهم.

٤- أنواع القيادة المدمرة.

بدأ الاهتمام بالقيادة المدمرة في الفترة الأخيرة كجانب مظلم للقيادة، وعلى ذلك بدأ اهتمام الباحثين بدراسة صور وأنواع القيادة المدمرة في المؤسسات التعليمية حيث تقوم القيادة المدمرة بأنواعها المختلفة بتوجيه المرؤوسين من قبل القيادة نحو أهداف تتعارض مع مصالح المؤسسة، واستخدام السلوكيات السلبية في قيادة المرؤوسين.

وتعد القيادة المستبدة Autocratic Leadership هي صورة من صور القيادة المدمرة من وجهة نظر الفكر الإدارى المعاصر والتربية الحديثة، لأنها تعرقل بناء شخصيات المعلمين بالمدرسة ويعوق نموهم المهني، فهم ملزمون بتنفيذ الأوامر دون مناقشتها ودون فهمها في بعض الأحيان مما يسبب لهم الحيرة والقلق والخوف، فالقائد المستبد ينعكس تأثيره السلبى على المعلمين والتلاميذ(الحريى، ٢٠٠٨، ٢٦)، وأيدت ذلك دراسة العرينى التي توصلت إلى تأثير نمط القيادة على صمت المعلمين بالمدارس، وأوضحت أن السلوكيات السلبية للقيادة الاستبدادية تؤثر على تحقيق المدرسة لأهدافها المنشودة، وتعرقل عملية التطوير (٢٠١٦).

كما تعد القيادة الفقيرة Impoverished Leadership أيضا صورة من صور القيادة المدمرة أيضا، ومن سلبياتها: قلة تركيز القيادة على الإنتاج وعلى العاملين، مما يؤدي إلى ضعف الإنتاج، وظهور الصراعات بين العاملين، وعدم الرضا الوظيفى للعاملين(البدرى، ٢٠٠٢، ٣٤)، وتسعى القيادة المدمرة بأشكالها المختلفة للهيمنة على المؤسسة، وتجاهل آراء المرؤوسين، حيث يركز هؤلاء القادة على أنفسهم وأهدافهم ونجاحهم، وكيف ينظر الآخرون إليهم، ويطلب القائد الطاعة العمياء له من قبل المرؤوسين في هذه الحالة تتعرض المؤسسة للمعاناة والخطر

من جراء تلك الصفات (Belghtel, 2018)، وتوصلت دراسة إسماعيل والبنوي (٢٠٢٠) أن القيادة المستغلة كصورة من صور القيادة المدمرة تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي، كما يسعى القائد إلى استغلال سلطاته والتحميل على المرؤوسين . ويتضح مما سبق ذكره تعدد صور القيادة المدمرة في كافة قطاعات المجتمع بما فيها قطاع التعليم؛ مما يلزم الأمر ضرورة إلقاء الضوء على أبعاد القيادة المدمرة بصورها المختلفة.

٥- أبعاد القيادة المدمرة.

تناولت معظم الدراسات الإدارية والتربوية المعاصرة أبعاد القيادة المدمرة، وقد صنفت بعض الدراسات أبعاد القيادة المدمرة إلى (Shaw, et al., 2014)، ودراسة النصاروي (٢٠١٨):

أ- **عدم الفعالية الإدارية:** وهو عجز القائد في إقناع وحشد جهود مرؤوسيه في جوانب العمل المختلفة.

ب- **قسوة العلاقات الشخصية:** وهي الطبيعة الشديدة والمتعالية في التعامل والتعاطف مع المرؤوسين.

ج- **إدارة دعه يعمل دون متابعة :** وفيها يتيح القائد الفرصة أمام المرؤوسين بمختلف مستوياتهم التنظيمية للقيام بالأعمال الموكلة لهم دون متابعة أو تقييم من قبل القائد.

د- **التردد:** وفيها نوع من الخوف وعدم الثقة على اتخاذ القرار المناسب نتيجة للمخاطرة وعدم التأكد.

كما صنفت دراسة (Lu, et al, 2012)، ودراسة (داهش، ٢٠١٧)، ودراسة (

الزهار، ٢٠١٩) أبعاد القيادة المدمرة إلى :

أ- **الفساد:** كما أشارت دراسة (Shahzad & Mahmood, 2012) التي أوضحت شعور المرؤوسين بالفساد وغياب النزاهة والشفافية والاستقامة من قبل القائد وبالتالي يشعرون بعدم الرضا الوظيفي عن العمل ، مما يساهم في ضعف الإنتاجية

وتراجع مستوى الأداء، وهذا ما أشارت إليه دراسة (طارق وآخرون، ٢٠١٩) مدارس التعليم الثانوى الفني.

ب-التحميل على المرؤوسين: وفيها يقوم القائد المدمر بتحميل عبء العمل على المرؤوسين وإعطائهم أعمال إضافية دون أي مبرر لذلك، فقد توصلت دراسة داهش أن من أبعاد القيادة المدمرة التحميل على المرؤوسين، وزيادة الأعباء الوظيفية على المرؤوسين والتي لا تتفق مع مهامهم واختصاصاتهم الموكلة إليهم وفق قوانين العمل، كما يطالب القائد المدمر بمهام إضافية خارج مواعيد العمل الرسمية (٢٠١٧)، فمدير المدرسة الثانوية الفنية تجده يحرص على التحميل على العاملين بالمدرسة دون أي مبرر، كما أنه يفتقر التوزيع العادل للمهام والاختصاصات المتعلقة بالعاملين معه.

ج- إساءة معاملة المرؤوسين: حيث يتبع القائد المدمر أسلوب متعمد أو غير متعمد من خلاله الإساءة للمرؤوسين سواء بالإساءة اللفظية المتكررة، أو سوء المعاملة بالتجاهل أو تصيد الأخطاء للمرؤوسين وهوما يتسبب في نوع من الخوف والإذلال والإهانة والضييق للمرؤوسين؛ مما يؤثر بالسلب على أدائه الوظيفي (Carlock, 2013).

وقد توصلت دراسة (Hagan & Hogan, 2001) أن هناك سلوكيات عديدة ترتبط بعدم الكفاءة الإدارية للقائد فهو يفتقر إلى استثمار الموارد المادية والبشرية المتاحة بالمؤسسة، ويفتقر للمهارات التخطيطية والإدارية، فمدير المدرسة الثانوية الفنية يفتقر إلى التخطيط الجيد للمهام الإدارية، كما أنه لا يستخدم الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإدارة، كما أنه يركز على المهام الإدارية الفرعية ويترك المهام الإدارية الرئية في المدرسة.

د-فقدان الأخلاق المهنية: كما توصلت دراسة (Einarsen & Nielsen, 2015) إلى أن القائد المدمر يتبع سلوكيات غير أخلاقية، كما أنه يفتقر إلى أخلاقيات ومبادئ

المهنة كما يرفض المبادئ الأساسية للقبول الاجتماعي، فقد يلجأ القادة إلى سوء استخدام سلطته الوظيفية في تحقيق مكاسب خاصة (العريني، ٢٠٢٢، ٢٣١).

ومما سبق ذكره قامت الباحثة بتحديد الأبعاد التالية في استبانة البحث وذلك لعدة مبررات أهمها: مطابقة تلك الأبعاد على مدارس التعليم الثانوي الفني، ووضوح تلك الأبعاد للمعلمين (عينة البحث)، وإمكانية وضع عبارات لكل بعد مع واقع القيادة المدمرة، ووجود بعض من تلك الأبعاد تتفق مع أبعاد الصمت التنظيمي الذي يتم عرضه لاحقاً؛ مما يؤكد على قوة العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي للمعلمين وهذا ما سيؤكدده تطبيق الاستبانة، وأوضحه تطبيق استطلاع الرأي قبل بدء البحث، وجاءت أبعاد القيادة المدمرة على النحو التالي:

البعد الأول: عبء العمل.

البعد الثاني: إساءة معاملة المرؤوسين.

البعد الثالث: فقدان الأخلاق المهنية.

البعد الرابع: عدم الفعالية (الكفاءة) الإدارية

البعد الخامس: قسوة العلاقات الشخصية.

المتغير الثانى: الصمت التنظيمى فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة. تمهيد.

بدأ اهتمام الباحثين والمفكرين فى الفترة الأخيرة بالصمت التنظيمى لعلاقته الوثيقة بجودة الأداء الوظيفى، كما بدأ الاهتمام بدراسته مؤخرًا فى مجال المؤسسات التعليمية؛ وذلك لتأثيره المباشر على جودة العملية التعليمية، وجودة الحياة الوظيفية للمعلمين والإداريين على حد سواء، ولذلك تعددت مفاهيم الصمت التنظيمى وتنوعت وفقا لمجال كل دراسة.

ويعد الصمت التنظيمى من المفاهيم الحديثة وغير المألوفة لأول وهلة، لاسيما وأنه من الصعب تحديد مفهوم له، حيث مر هذا المفهوم بثلاث حقبة زمنية، الحقبة الأولى كانت فى الفترة ما بين (١٩٧٠ حتى منتصف ١٩٨٠) وكان تركيز الأبحاث حول (مفهوم الصوت)، أما الفترة الثانية كانت (من منتصف ١٩٨٠ حتى ٢٠٠٠) كان تركيز البحوث حول (الكلام)، أما الفترة الحالية والتي تمتد من (٢٠٠٠ حتى الآن) فقد كان تركيز البحوث حول (مفهوم الصمت)، كانت التعريفات خلال هذه الفترات الزمنية الثلاث يشوبها العديد من الاختلافات و القواسم المشتركة، حيث قدمت وفقا لمستوى تحليلها مفاهيم مختلفة للصمت، سيتم طرح آراء بعض الباحثين فى سبيل التوصل الى عناصر مشتركة لهذه المفاهيم (عبود و حسين، ٢٠١٦) (الجزار وآخرون، ٢٠٢١).

١- مفهوم الصمت التنظيمى Organizational Silence Concept

يعرف الصمت لغة من الفعل صَمَتَ، يَصْمُتُ ، صَمْتًا و صُمُوتًا و صُمَاتًا ، فهو صامِتٌ، صمت الولد: سكت ولم ينطق، وخرج عن صمته أى تكلم ونطق) معجم المعانى - العربية).

ومن خلال الدراسات والأبحاث العلمية توصلت الباحثة إلى مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالصمت التنظيمى والجدول التالى يوضح ذلك.

جدول (٢) مفهوم الصمت التنظيمي

م	اسم الباحث	مفهوم الصمت التنظيمي
١	(القرنى، ٢٠١٥، ٢٩٩)	هو حالة يعجز أو يفشل فيها العامل أو الموظف في البوح بما لديه من أفكار أو مقترحات من شأنها الإسهام في منع تفاقم المشكلات التنظيمية على اختلافها أو من شأنها الإسهام في تحسين وتطوير الوضع التنظيمي القائم
٢	(عبود وحسين، ٢٠١٦، ٢٣٦)	" تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل المسئول المباشر، وبالتالي تأثيرها السلبي على العلاقات بينه وبين زملائه الموظفين".
٣	(Akin & Ulusov, 2016, 58)	" ميل الموظفين في المنظمة لعدم المشاركة أو تقديم الاقتراحات للإدارة أو الإخبار عن المشاكل الحالية أو المتوقعة في المستقبل
٤	(Saglam, 2016, 320)	" عدم قدرة الموظفين على التعبير عن أفكارهم أو مقترحاتهم، أو آرائهم حول سياسات الإدارة".
٥	(جاسم، وكرجى، ٢٠١٧، ١٤٢)	" سلوك جماعى يحجب فيه العاملين معرفتهم أو معلومات تهم مشرفهم بصورة متعمدة لاعتقادهم بعدم قدرتهم على التأثير في منظماتهم".
٦	(الطائى، ٢٠١٧)	عدم مشاركة الأفراد العاملين بالمعلومات والمقترحات والأفكار مع بعضهم البعض او مع الإدارة لأسباب مختلفة قد تكون ذات مردود سلبي حسب اعتقادهم.
٧	(الكعبى، ٢٠١٨، ١٤٩)	" امتناع العاملين في المنظمة بالتصريح بأى شيء سلبي أو إيجابى من قبل شأنه أن يعرض العاملين إلى أي مساءلة من الإدارة، وبالتالي تفقد الإدارة أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم التي تسهم في تطوير المنظمة والحد من السلبيات الموجودة فيها".
٨	(شاوش، والأشول، ٢٠١٨، ٢٩)	" سكوت الموظفين وميلهم لتجنب أخبار مدراءهم وتزويدهم بالمعلومات عن المشكلات والقضايا المتعلقة بأداء المنظمة وأداء مدراءهم خوفاً من ردود الفعل السلبية التي قد تهدد أمنهم واستقرارهم الوظيفي"
٩	(محمد، ٢٠١٩، ٦٥)	امتناع العاملين قولاً أو عملاً عن تقديم المعلومات والأفكار أو الأخبار عن المشكلات والانحرافات سواء للزملاء أو القادة، وعدم مشاركة وإبداء الآراء ومناقشة المقترحات في الاجتماعات واللقاءات سواء طلب منهم ذلك أو بمبادرة منهم.

ويتضح من الجدول السابق اتفاق معظم المفاهيم على وجود اتجاه سلبي يتمثل في حجب المرؤوسين عن المشاركة أو تقديم المقترحات والأفكار أو التحدث عن المشكلات الموجودة داخل المؤسسة، سواء طلب منهم ذلك أو لم يطلب منهم

ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها: الخوف من القيادة أو عدم الثقة بالنفس، وسلبية الإدارة في التعامل مع المرؤوسين، أو قد يكون نتيجة افتقار آراء المرؤوسين إلى الخبرة، أو أنهم حديثي التعيين.

٢- خصائص الصمت التنظيمي

واستنتجا مما سبق يقوم الصمت التنظيمي على عدة خصائص هي:

- أ- امتناع المرؤوسين عن تقديم المعلومات والأفكار.
 - ب- عدم تصريح المرؤوسين بأى شيء سلبى أو إيجابى من شأنه أن يعرضهم للمساءلة.
 - ج- سكوت المرؤوسين وعدم إخبار قيادتهم عن المشكلات التي تتعلق بأداء المؤسسة.
 - د- الصمت سلوك جماعى يحجب فيه المرؤوسون علمهم بالمعلومات والمقترحات لاعتقادهم بأنهم ليس لديهم القدرة على التأثير.
- ويعد تجنب المعلمين بمدارس التعليم الثانوى الفني التعبير عن آرائهم تجاه قضايا العمل المدرسى، وعدم التحدث عن المشكلات التنظيمية، وعدم مشاركتهم في الإبداع أو تقديم المقترحات اللازمة لحل بعض المشكلات- ظاهرة سلوكية تستحق الدراسة للوقوف على أنواعها.

٣- أنواع الصمت التنظيمي.

ارتبط الصمت التنظيمي ارتباطا وثيقا بالأداء الوظيفي للعنصر البشرى داخل المؤسسات المختلفة بكل قطاعاتها بما فيها قطاع التعليم؛ ولذلك حرصت الدراسات الإدارية والتربوية المعاصرة على دراسة الصمت التنظيمي والتعرف على أنواعه المختلفة.

فإذا كان الأداء الوظيفي عملية تنفيذ المرؤوس لأعماله وواجباته التي تكلفه بها المؤسسة وفقا للمعايير المحددة له (عامر، ٢٠١١، ٢٥)، فإن سلوك العنصر

البشرى داخل المؤسسات التعليمية هو أساس لعملية الإصلاح الإدارى، فالمعلمون والإداريين من أهم موارد وأصول تلك المؤسسات، فهو يضطلع بدور حيوى على كافة المستويات بدءا من المستوى التنفيذي إلى مستوى الإدارة العليا، كما أن أساس الإصلاح الإدارى يقوم على مشاركة العنصر البشرى بفعالية في الأنشطة، كما أن نجاح المؤسسة التعليمية يتوقف على قدرة هؤلاء المعلمين، والإداريين على المشاركة في اتخاذ القرار وفي التخطيط والتطوير التنظيمى، فالإنسان هو الذى يصنع المنظمة ويشكل طبيعتها ويصنع اتجاهاتها ويحدد مسارات أداؤها وبناء عملياتها وقراراتها (فيليه وعبد الموجود، ٢٠١٤، ٢٢١)

ومن مظاهر الصمت التنظيمى سلوكيات الإخفاء والكتمان المتعمد من جانب المرؤوسين لمعلوماتهم وأفكارهم المهمة واستفساراتهم ووجهات نظرهم حول الأمور المتعلقة بوضعهم الوظيفى أو المشكلات والقضايا التي تواجه المؤسسة، وبمراجعة عدد من الدراسات والبحوث يتضح أن الصمت التنظيمى في المؤسسات عامة والتعليمية خاصة له عدة أنواع أهمها (Dyne et al, 2003) ، (مستورة، ٢٠٢٠) (العنزى، والعطوي، ٢٠١٧):

أ- صمت الإذعان **Acquiescent Silence**.

ويعرف أيضا بصمت الاستسلام (صمت القبول السلبي للوضع الحالي)، وهو يشير إلى اتجاه المرؤوسين نحو الإخفاء المتعمد للمعلومات والأفكار والآراء نتيجة لليأس والإحباط والاستسلام ورغبة في العزلة وعدم الاندماج ، حيث يصبح المرؤوسين مستسلمين للوضع الحالي وغير مستعدين للتحدث أو للمشاركة الإيجابية في تغيير هذا الوضع (سلامة، صوفي، ٢٠٢١).

فهو بذلك يعنى إخفاء أو حجب المعلومات والآراء رغبة في الاعتزال أو الاستسلام، ويتبع الموظف هذا السلوك بناء على اعتقاده بكون التعبير عن آرائه لا

فائدة منه، وأن حديثه عن المشكلات أو الإبلاغ عنها سيحدث تغييرا أو سيلقى أي اهتمام من قبل مرؤوسيه .

ب- الصمت الدفاعى Defensive Silence

وهو يعنى إخفاء العاملين للمعلومات والأفكار والآراء نتيجة لليأس والرغبة في العزلة وعدم الاندماج كصورة من صور الحماية الذاتية ورد فعل استباقي نتيجة الخوف والقلق من التهديدات الخارجية، حيث يضمن هذا النوع من الصمت إخفاء الحقائق حول المشكلات التي يجب تصحيحها ، وإخفاء المعلومات المتعلقة بالأخطاء الشخصية في العمل، وعلى النقيض من صمت الإذعان الذي يعد استسلاما، فإن الصمت الدفاعى يكون الدافع فيه الخوف والقلق من العواقب المترتبة على تقديم اقتراحات للتغيير.

ج- الصمت الاجتماعى المهنى Professional Social Silence

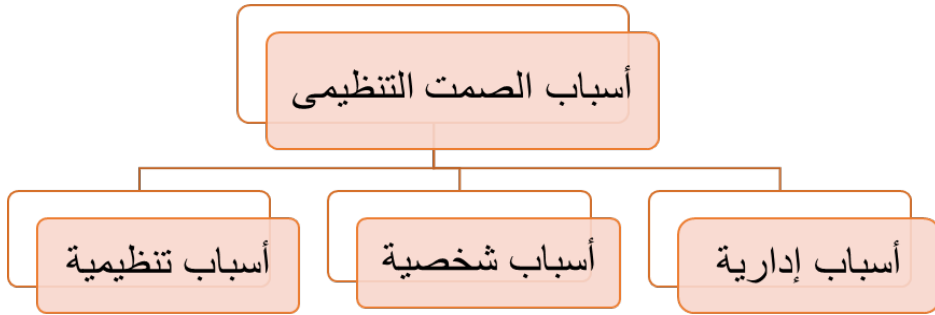
يشير إلى إخفاء المرؤوسين للمعلومات والبيانات عن المؤسسة عمدا من أجل الدوافع التعاونية وتقديم الدعم للمؤسسة، ولحماية الملكية الفكرية للمؤسسة، وحجب المعلومات السرية التي لا يمكن مناقشتها أو مشاركتها بشكل علنى لما لذلك من أضرار على المؤسسة.

ويتضح مما سبق أن صمت الإذعان قد يكون ضارًا، حيث يؤدي إلى عدم وجود تنوع في الأفكار والمشاركة، وقد يمنع الابتكار والتطوير في البيئة التعليمية؛ لذلك يجب على مدارس التعليم الثانوى الفني التشجيع على ثقافة التعبير الحر والنقاش المفتوح، وتوفير بيئة آمنة تمكن المعلمين من التعبير عن آرائهم والمشاركة في صنع القرارات، أما عن الصمت الدفاعى فقد يؤدي إلى ضعف التواصل بين المعلمين، وعدم حل المشكلات، ويمكن أن يؤدي إلى ضعف الثقة بين المعلمين وتدهور العلاقات الشخصية والمهنية، وقد يشعرون بالإحباط أو الإهمال، وفى الصمت المهنى الاجتماعى قد يلجأ المعلمون عن قصد إخفاء معلومات عن

المدرسة، وقد يتسبب ذلك في عدم معرفة نمط القيادة السائد بها، وبالتالي عدم القدرة معالجة مشكلات هذا النمط، ولذلك اتجهت الباحثة لمعرفة أسباب الصمت التنظيمي فيما يلي.

٤- أسباب الصمت التنظيمي.

تختلف أسباب الصمت التنظيمي باختلاف شخصية المرؤوسين ودوافعهم أو قد ترجع أسباب صمت المرؤوسين وبعدهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم لأسباب تنظيمية وإدارية وثقافية، وقامت الباحثة بتحديد أسباب الصمت التنظيمي في ثلاثة أسباب رئيسة وهي "إدارية، و تنظيمية، وشخصية (فردية)، والمخطط التالي يوضح ذلك:



مخطط ٢ من إعداد الباحثة

ويمكن تناول أسباب الصمت التنظيمي في ضوء الأسباب الرئيسة على النحو التالي (Çaylak & Altuntas,2017) (الوزة، ٢٠١٩، ومستورة، ٢٠٢٠) :

أ- أسباب إدارية و منها ما يلي:

-التغذية العكسية السلبية المستمرة من قبل المشرفين، فعندما يتقدم الموظف باقتراح معين للمشرف ويقوم الأخير برفض الاقتراح أو يقابله برد سلبي فإن الصمت التنظيمي سوف يزيد ويتطور داخل المنظمة.

-مجموعة المعتقدات الغير معلنة التي غالبا ما يبقيها المدراء غير ظاهرة بخصوص الأمور المتعلقة بالموظفين.

- فشل المشرفين في معالجة المشكلات الفعلية التي توجد في المنظمات، إذ أن البحث عن حلول السريعة أو تجنب هذه المشكلات يجعل الأمر أكثر سوءا ويؤدي بالموظفين للاعتقاد بأن ليس هناك أمل لإيجاد حل.

- عدم ثقة الموظفين في قادتهم وسخريتهم منهم مما يؤدي إلى حدوث الصمت.

ب- الأسباب الشخصية (الفردية): ومنها ما يلي:

- الخوف: من التوبيخ، ومن العقوبة، ومن خسارة المكافآت أو حتى من الإقالة.

- العزلة: وهي من أكثر الأسباب الرئيسة في ظهور الصمت التنظيمي، وتعني الخوف من التعرض للرفض أو البقاء وحيدا، فلذلك عليهم اختيار واحدة من السلوكيات إما التعبير عن أفكارهم، أو البقاء صامتين، وفي معظم الحالات يفضلون البقاء صامتين.

ج- أسباب تنظيمية و تتمثل في الاتي:

- إجراءات صنع القرار

- دفع الظلم وعدم الكفاءة التنظيمية.

- الأداء التنظيمي الضعيف

ويتضح مما سبق أن ظاهرة الصمت التنظيمي تدفع المرؤوسين للصمت لعدة أسباب مثل: عدم توضيح القيادة لأدوار المعلمين ومهامهم واختصاصاتهم، وعدم وجود مناخ مدرسى صحى، وتضارب أهداف المدرسة مع أهداف المعلمين، أو قد تكون ثقافة المدرسة غير داعمة لسلوك التعبير والاتصال بالمستويات الإدارية نتيجة جمود الهيكل الإدارى.

من هنا ترى الباحثة أن هذه الظاهرة السلوكية متواجدة في المؤسسات باختلاف قطاعاتها ولكن بنسب متفاوتة ولأسباب مختلفة قد تتعلق بالفرد نفسه وقد تتعلق ببيئة عمله في التنظيم، وقد تكون هذه الظاهرة إيجابية مثل الصمت الاجتماعى المهنى والتي تتبعها آثار إيجابية في بعض الأوقات، ولكن أرى أنها

تعد بالمقام الأول ظاهرة سلبية وخطيرة تهدد حياة مؤسساتنا وخاصة التعليمية والتي قد يتبعها آثار سلبية وعواقب وخيمة سواء على الأفراد أو على التنظيم على حد سواء، مؤدية إلى خلق أفراد غير مبالين تجاه مؤسساتهم ووظائفهم وأعمالهم وبالتالي ضعف الأداء العام للمؤسسة والذي قد يتسبب بخسائر مادية علاوة على عدم الإبلاغ عن أية أخطاء يتم ملاحظتها.

٥- الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي.

تعددت الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي في الدراسات الإدارية والتربوية المعاصرة ويمكن تحديدها في مجموعة من النقاط جاءت كالتالي (Acaray & Akturan, 2015)، (عبد الوهاب، ٢٠١٨)، Adeoye & Ayeni، (2020):

- أ- يعمل على زيادة معدل دوران العمل.
- ب- زيادة رغبة العاملين في ترك العمل.
- ج- إعاقة التغيير والتميز التنظيمي.
- د- إلحاق الضرر بالبيئة التعليمية للمنظمة والمناخ التنظيمي.
- هـ- إنهاك المرؤوسين عاطفياً
- و- انخفاض أدائهم الوظيفي ومن ثم انخفاض أداء المؤسسة ككل
- ز- يؤدي إلى الجمود التنظيمي.
- ح- إعاقة عملية التحسين والتطوير داخل المنظمة (Çakici, 2007)

واستنتاجاً مما سبق تتضح الآثار السلبية للصمت التنظيمي، والتي يتم فيها الاحجام من تقديم الأفكار والإدلاء بالآراء حول المسائل الفنية والسلوكية المتعلقة بعملهم؛ مما تؤدي إلى إلحاق الضرر بالبيئة التعليمية، وانخفاض أداء المعلمين والمدرسة ككل، وانخفاض الرضا الوظيفي عن العمل؛ وهذا ما دفع الباحثة لمعرفة أبعاد الصمت التنظيمي.

٦- أبعاد الصمت التنظيمى.

قد يلجأ المعلمون بمدارس التعليم الثانوى الفنى في أغلب الأوقات للصمت حيال القضايا التي تحدث بالمدرسة، ويرجع ذلك إلى عدم تقبل قيادة المدرسة لأى معارضة حتى وإن كانت شرعية إذ تعتبرها القيادة تهديدا لوجودها ومصالحها من جهة ومن جهة أخرى قناعة المعلمين بأنه لا توجد إمكانية لتغيير الأوضاع المدرسية القائمة وغير مرغوب فيها، ورفض القيادة المدرسية لاتخاذ أي إجراء لتصحيحها فنجدهم يتقبلون وينطبعون للظروف التنظيمية القائمة بدلا من تعديلها ومقاومتها، كذلك خشيتهم أن يتم نقلهم لمدارس أخرى أبعد عن مسكنهم أو عقوبتهم بتصيد أخطائهم وبالتالي تطبيق العقوبة عليهم فيما يعرف (بالجزاءات) أو خصم من رواتهم؛ وبالتالي يفقدون الثقة بأنفسهم وشعورهم بالعجز وانخفاض الدافعية للعمل.

ولذلك يمكن تحديد أبعاد الصمت التنظيمى كما يلي:

أ-ضعف دعم الإدارة العليا:

تحمل الإدارة العليا (المدير/ القائد) نوايا سلوكية تجاه سلوك التعبير والصمت لدى المرؤوسين وخوف الإدارة العليا من التغذية الراجعة السلبية الصادرة من المرؤوسين ظنا منهم أن التغذية الراجعة لا تتسم بالمصادقية لكونها صادرة من أسفل الهرم الإدارى فهى أقل دقة من وجهة نظر الإدارة العليا، بل يرونها تهديدا لسلطتهم ومصادقيتهم، وترجع دراسة (Bagheri, et al, 2012, 51)، و دراسة (Khakpour, 2019, 103) أن ضعف دعم الإدارة العليا للمرؤوسين نتيجة اتجاهاتهم ومعتقداتهم (القائد/المدير) تجاه الصمت.

ب- ضعف مهارات الاتصال.

ويعنى مناخ الاتصال الإيجابي أن تكون قنوات الاتصال مفتوحة بين الإدارة والعاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات الفعالة في مناقشة القضايا التنظيمية مما يزيد من الثقة في الإدارة، وشعور المرؤوسين أن صوتهم يؤخذ بمحمل الجد، وهذا ما اتفقت معه دراسة (سليم ، ٢٠١٢ ، ٤٥٧ - ٤٧٣) حيث أكدت على فتح قنوات الاتصال بين القيادة والمرؤوسين وتقوية مهارات الاتصال بينهم لتحقيق الوحدة التنظيمية بالمؤسسة.

فالالاتصال بين القائد والمرؤوس ما هو إلا أداة تربط العاملين في المنظمة ببعضهم بعضا لتحقيق هدفها، ولا يمكن لأى نشاط أن ينفذ دون تبادل المعلومات والبيانات الضرورية (المغربى، ٢٠١٠، ٤٢)، وعلى الجانب الآخر فقد أشارت دراسة (Bagheri, et al.,2012, 51) إلى ضعف مهارات الاتصال بين الإدارة العليا والمرؤوسين، وقطع الاتصالات الإدارية تسبب العزلة والتحيز، وانعدام الثقة، والخوف من ردود الفعل السلبية تجاه أي مقترحات أو انتقادات يعرضها المرؤوس مما يؤدي كل ذلك إلى حالة من الصمت الجماعي للمرؤوسين.

ولذلك فإن الصمت التنظيمي تنعدم فيه وسائل الاتصال الفعال بين القائد والمرؤوسين وبين المرؤوسين بعضهم بعضا، واحساس المرؤوسين أن اقتراحاتهم وآرائهم لا تصل إلى المستويات العليا، فيفضلون إخفاؤها وعدم مشاركتها.

ج- الخوف من رد الفعل السلبي.

وقد يلجأ المرؤوسين للصمت خوفا من رد الفعل السلبي، والخوف من إفساد العلاقات الإنسانية في محيط العمل، أو الخوف من نبذ بعض الزملاء لهم، أو من فقدان الوظيفة، أو التوبيخ الذى قد يتعرض له من قبل زملائهم نتيجة تعبيرهم عن آرائهم ومقترحاتهم، وهذا ما اتفقت معه دراسة (الكعبى، ٢٠١٨، ١٤٩) التي أشارت إلى خوف المرؤوسين من رد الفعل السلبي، وقد يتعرض للتوبيخ ، أو اللوم والعتاب

من قبل زملائه، أو يخسر علاقاته بالعمل نتيجة تعبيره عن أفكاره وآرائه ولذلك يلجأ المرؤوس للصمت.

كما توصلت دراسة (Einarsen et al, 2020) أن إساءة القائد للمرؤوسين يشعر فيها المرؤوس بأن القائد أقوى منه ويجد صعوبة في الدفاع عن نفسه ضد هذه الاعتداءات المتكررة ، كما يعمل على تقليل من قدرات وجهود المرؤوسين كما ينسب أي نجاح لنفسه (رضوان، ٢٠١٩).

فإساءة معاملة المعلمين ورد الفعل السلبي من قبل القيادة لهم في المؤسسات التعليمية تنذر بتدمير فرص التدريس الفعال، ومنهم من يختار ترك المهنة، ومنهم من يتحملون في صمت ويعتمدون على دوافع داخلية أو خارجية أخرى على حساب الإنتاجية (Blasé & Blasé, 2003,3)
د- الخوف من المديرين.

تساهم شخصية المدير إلى حد كبير في ظاهرة الصمت لدى المرؤوسين، فقد تكون شخصية القائد/ المدير غير داعمة لسلوك التعبير عن الرأى، وانعدام الثقة فيهم، كما أن بعض القيادات يمتلكون سمات شخصية فظة، ومدمرة ، وهناك قيادة تعسفية واتوقراطية وغيرها (Morrison, 2014, 187)، واتفقت مع ذلك نتائج دراسة حوالة والبكر (٢٠١٨) التي توصلت إلى خوف المرؤوسين من البيئة التنظيمية المحيطة، والخوف من شخصية المدي.

وعندما يتعرض المرؤوسين لسلوكيات غير مقبولة وغير عادلة من القيادة ، وسوء معاملة في مكان العمل، وأنهم مجهدين، ومنهكة حقوقهم فإنهم يشعرون بعدم التقدير، وعدم الاحترام، ويفكرون في التغيب عن العمل أو تركه مما يعود بالسلب على الأداء المؤسسى (Bicer, 2020)، (Schmid,2014).

ويتضح مما سبق ذكره أن ظاهرة الصمت تؤثر على المؤسسات كافة والتعليمية خاصة سلبا فقد تعمل على قصور قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات

بين القيادة والمعلمين، وبين المعلمين بعضهم ببعض، وبين الإدارة والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، كما يعمل الصمت التنظيمي على ضعف مناخ الثقة بين الإدارة والمعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني، وفقدان دعم ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، وغياب التنوع في مدخلات المعلومات، وعدم القدرة على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها، وتدنى جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية، وبالتالي فإن الصمت التنظيمي يؤدي إلى ضعف الانسجام والحوار بين المعلمين والقيادة نتيجة الشعور بالوحدة والعزلة، وعدم الولاء والانتماء للمدرسة، وعدم الالتزام الوظيفي الذي يؤدي لتدنى الأداء، وعدم قدرة المدرسة الثانوية الفنية على تحقيق أهدافها.

ويتضح تناول دراسات عديدة مثل تلك الأبعاد لقياس مستوى الصمت التنظيمي ولكن في مجالات ومراحل تعليمية أخرى ، ولذلك تقوم الباحثة بتبني هذه الأبعاد لقياس مستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني، وتبرر الباحثة تبنيها لمثل تلك الأبعاد مايلي:

- أن تلك الأبعاد يمكن اتقاقها مع مدارس التعليم الثانوي الفني

- يمكن من خلالها قياس الصمت التنظيمي للمعلمين بكل وضوح

- يمكن وضع عبارات للاستبانة في ضوء تلك الأبعاد بكل مرونة ويسر ووضوح

- ارتباط بعض تلك الأبعاد بنمط القيادة السائدة (القيادة المدمرة متغير البحث)

وتتضح تلك العلاقة بين متغيرات البحث من خلال تبني تلك الأبعاد في

الاستبانة

ثانياً: العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمى بمدارس التعليم الثانوى الفنى.

تشهد مدارس التعليم الثانوى الفنى تطورات وتغيرات مستمرة فرضتها التحديات والتطورات التكنولوجية الحديثة، ومشكلات إدارية وفنية كتزايد الطلب الاجتماعى على التعليم، وزيادة عدد الطلاب الملتحقين بتلك المدارس خاصة في الفترة الأخيرة، وتنوع الواجبات والأعمال الإدارية والفنية الموكلة إلى قيادة المدرسة، وكذلك تطورات المناهج وتكنولوجيا التعليم؛ مما يتطلب وجود قيادة على درجة من الكفاءة الإدارية والعلمية.

فإذا كانت الإدارة المدرسية هي الجهاز القائم على تنفيذ السياسة التعليمية، ويقوم على رأسها قائد ترتكز مسؤولياته في توجيه المدرسة؛ لتؤدى رسالتها كاملة نحو أبنائها مع تنفيذ اللوائح والأنظمة الصادرة من إدارة التعليم (رضوان، ٢٠١٩، ٣٤)، فإن المؤسسات التربوية وخاصة المدارس أداة حيوية وفاعلة في تطور المجتمعات، كما تعتبر القيادة التربوية هي المفتاح ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره، ليوكب حاجات المجتمع وتطلعاته، فالقيادة تتجاوز كونها سمات أو صفات يمتلكها المدير إلى كونها عملية تتفاعل بين ثلاثة عناصر: القائد والمرؤوس والمواقف التي تمارس فيها القيادة (أدم، ٢٠١٨، ١٢٦).

ولذلك تعد العلاقة بين المدير والمرؤوسين من أكثر العلاقات التي تؤثر على سلوك المؤسسة التعليمية وبالتالي على أداء المرؤوس داخل العمل سواء معلمين أو إداريين؛ وذلك نتيجة الاحتكاك المباشر والمتكرر بينهما، كما تعد القيادة الإدارية عامل مهم ومؤثر في سلوكهم.

وانطلاقاً من أهمية العنصر البشرى - سواء كان قائداً أو مرؤوساً- وتأثيره في عمله يتضح أن أداء الفرد داخل المؤسسة من أهم محاور العمل في أي مجال وظيفى وخاصة في مجال التعليم، فحينما يقترن الأداء المتميز مع بيئة عمل عادلة

ومشجعة، فسيحمل هذا الأداء صاحبه لمستويات أعلى في السلم الوظيفي، كما وضح المغربي أن السلوك التنظيمي يتضمن مجموعة من الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد (زملائه في العمل، أو قائده)، أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حولهم، ويتضمن بذلك كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، تفكير، سلوك لغوي، إدراكات، وانفعالات (٢٠١٦، ١٣)

ومن هنا يمكن القول أن إدارة مدارس التعليم الثانوي الفني؛ إما أن تكون محفزة وجيدة للتعليم وإكساب المهارات، وإما أن تكون محبطة وسلبية، ويتولد التوتر والقلق والتناقض بين الأهداف والوسائل مما قد يولد حالة من استخدام وسائل غير مشروعة لتحقيق هذه الأهداف، وبالرغم من مدارس التعليم الثانوي الفني في مصر هي المدارس التي تقدم تعليمًا متخصصًا في المجالات الفنية والتقنية، وهي فرصة للطلاب الموهوبين، فهو بذلك بيئة تعليمية تشجع على التفكير الإبداعي والابتكاري وتوفر فرص عملية للتدريب والتطبيق العملي في المجالات المختلفة، كما أنها جزءًا من نظام التعليم العام في مصر وتعمل تحت إشراف وزارة التربية والتعليم؛ إلا أن الواقع يوضح أنها تعاني من مشكلات عديدة منها ما يتعلق بالإدارة ومنها ما يتعلق بالمعلمين... وغير ذلك.

وتوصلت دراسة عباس و يعقوب (٢٠١٠) و(السكران، ٢٠١٣، ٢٤) أن الإدارة المدرسية تنظر إلى العمل الإداري في المدارس الفنية نظرة متدنية ونظرة احتقار وازدراء،، وغياب العدالة الاجتماعية به مقارنة بالتعليم العام مما أدى إلى انتشار البيئة المناسبة للانحراف الأخلاقي بشتى صورته، وغياب أخلاقيات العمل الإداري، واستخدام أجهزة المدرسة دون قيد أو شرط والتي تستخدم في الغالب في غير الصالح العام، وافتقار بعض أفراد الإدارة المدرسية للولاء للمهنة، وضعف إخلاصهم وحبهم للعمل القيادي والتقاني في أدائه، كما أشارت دراسة زيدان وآخرون

(٢٠١٦) افتقار مدارس التعليم الثانوى الفني إلى القيادة الجماعية، وتقصير الإدارة في استخدام نتائج التقييم لتطوير وتحسين مستوى الأداء.

كما أشارت دراسة صبح (٢٠٢١) أن نمط القيادة يساهم إلى حد كبير في تحديد أداء المرؤوسين، فكلما كان نمط القيادة إيجابى، كلما شجعت المرؤوسين على تقديم أفضل ما لديهم من جهد، وقد تنوعت الدراسات التربوية في تناول القيادة بأنواعها المختلفة، وتوصلت نتائج بعض الدراسات أن الخلل الذى يحدث داخل المؤسسات التعليمية من أسبابه السلوكيات السلبية في القيادة السائدة في المؤسسة (Thoroughgood, et al., 2012).

وتنوعت الدراسات التربوية التي تناولت أنماط القيادة الإيجابية في المؤسسات التعليمية بمراحلها المختلفة، ومن نتائج تلك الدراسات أن هناك سلوكيات سلبية تصدر عن قائد المدرسة وتعوق أداء العمل المدرسى، وتؤثر على أداء المرؤوسين، وتعوق تحقيق القيادة الإيجابية على الصورة المثلى، ومن بين تلك الدراسات (legutko,2020)، (McAuliffe, et al, 2019)، (Penzek, et al, 2018)، (Aasland, 2010)

ومن هنا ظهرت فكرة ضرورة إلقاء الضوء على الوجه المظلم للقيادة والسلوكيات السلبية لها، ومن بين تلك الأنماط السلبية للقيادة المدمرة ودراسة علاقتها ببعض السلوكيات السلبية للمرؤوسين (الصمت التنظيمى للمعلمين) ، ومن خلال عرض الدراسات السابقة في بداية البحث، واستطلاع الرأي الذى تم تطبيق على عينة عشوائية من معلمين مدارس التعليم الثانوى الفني بمحافظة قنا، اتضح أن هناك علاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمى.

وبناء على سبق تتضح العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمى ، وأشارت دراسة Saqib and Arif (2017) أن سلوكيات القيادة المدمرة تعزز من صمت المرؤوسين داخل مؤسساتهم، مما يؤدي إلى انتهاكهم عاطفيا وانخفاض

أدائهم، كما أشارت دراسة Aboramadan, et al, أن القيادة المدمرة تؤدي إلى درجة عالية من الصمت التنظيمي، كأحد الآليات التي يستخدمها العاملون للتعبير عن مشاعرهم السلبية ورفضهم لمثل هذه السلوكيات من القائد (2021)، فالتهديدات التي يتلقاها المرؤوسين من القائد تثير لديهم رد فعل دفاعي في صورة صمت اختياري من أجل تجنب الوقوع في المشكلات وحماية نفسه ومصالحه أو الحفاظ على مكانته مما ينعكس ذلك سلباً على درجة إلتزامهم ورضاهم وولائهم، ويؤثر على رغبتهم للبقاء في العمل (Wang, et al, 2018).

ويتضح مما سبق أن القيادة المدمرة تلحق الضرر بالمرؤوسين وبالمؤسسة، وذلك من خلال ضعف الثقة وقتل الحماس والإبداع، وعدم قدرة المرؤوسين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم وهوما يدفع المرؤوس لاتباع الصمت في مكان العمل سواء بدافع اليأس والإحباط أو بدافع الخوف من التحدث عن المشكلات وتجنباً للعواقب المترتبة على المشاركة بالرأى وتقديم الاقتراحات.

ونتيجة لسلوكيات القيادة المدمرة قد يلجأ المرؤوسين إلى سلوك الصمت سواء بدافع اليأس والإحباط والاستسلام، أو كوسيلة دفاعية نتيجة الخوف من التحدث عن المشكلات وتجنباً للعواقب المترتبة على المشاركة بالرأى وتقديم المقترحات (Dyne, et al., 2003)، كما أكد Keuschnigg and Schikora التأثير السلبي القيادة المدمرة على العمل المؤسسي (2014)، وهذا ما أتقنت معه دراسة (Ai- Hua, et al., 2017) حيث يلجأ المرؤوسون للصمت المتعمد واختيارهم الاحتفاظ بأفكارهم وعدم المشاركة بآرائهم ومقترحاتهم، أو توجيه النقد البناء لصالح المؤسسة .

كما أشارت دراسة (wang, et al, 2018)، (Xu, 2015, 763) أن أبعاد القيادة المدمرة ترتبط بالصمت التنظيمي كأحد الآليات التي يستخدمها المرؤوسون للتعبير عن مشاعرهم السلبية ورفضهم لمثل هذه السلوكيات من جانب القادة حيث

إن التهديدات الخارجية التي يتلقاها الفرد نتيجة سلوكيات القيادة المدمرة تثير لديه رد فعل دفاعى في صمت اختياري من أجل تجنب الوقوع في المشكلات وحماية نفسه ومصالحه في مواجهة أي من هذه التهديدات، كما أسفرت نتائج دراسة (أبو الذهب، ٢٠٢١) إلى وجود علاقة بين القيادة السامة كصورة من صور القيادة المدمرة وبين الصمت التنظيمى للعاملين.

ويتضح مما سبق أن الصمت التنظيمى للمعلمين يشير إلى سلوك المعلمين في عدم التعبير عن آرائهم أو مخاوفهم أو انتقاداتهم بشأن القضايا التنظيمية أو الإدارية في مدرسة التعليم الثانوى الفنى التي يعملون بها ويتسبب الصمت التنظيمى في عدة تأثيرات سلبية على البيئة التعليمية وأداء المعلمين والجودة التعليمية، ومنها قمع الإبداع والابتكار عندما يخفي الصوت التنظيمى للمعلمين، قد يتم فقد الأفكار الجديدة والابتكارات التي يمكن أن تحسن العملية التعليمية، وتدني رضا المعلمين حيث يشعر المعلمون بعدم الرضا عن بيئة العمل إذا لم يتمكنوا من التعبير عن مشاكلهم أو اقتراحاتهم، وهذا قد يؤدي إلى تراجع الروح المعنوية والالتزام في العمل، وقد ينخفض مستوى التواصل والتعاون بين المعلمين والقيادة المدرسية وبين المعلمين أنفسهم، وبالتالي إذا لم يتمكن المعلمون من التعبير عن المشاكل التنظيمية أو المقترحات لتحسين العملية التعليمية، فإن فرص التطوير المدرسى قد تتعثر.

كما أكدت ذلك نتائج دراسة (الرميدى وآخرون، ٢٠٢٢) التي توصلت إلى وجود علاقة بين سلوكيات القيادة المدمرة والخوف الوظيفى للعاملين، وأوصت بضرورة الحد من سلوكيات القيادة المدمرة، ووضع معايير محددة في اختيار القادة. وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية للبحث بأن هناك سلوكيات للقيادة المدمرة في مدارس التعليم الثانوى الفنى أهمها: تولي القائد سلطته بشكل مفرط والتحكم الكامل في قرارات المدرسة دون مشاركة الأعضاء الآخرين في عملية صنع

القرار، فالقائد المدمر قد يتجاهل آراء ومقترحات المعلمين والموظفين الآخرين، ولا يتفاعل مع احتياجاتهم، ويكون غير متواصل في نقل المعلومات المهمة وعدم توضيح التوقعات بشكل واضح، والتمييز بين المعلمين بناءً على التخصص؛ مما يؤدي إلى إيجاد بيئة غير عادلة وتفاقم الانقسامات، ولا يقدم دعماً وتشجيعاً للمعلمين، و يتجاهل تحفيزهم، وتعزيز عملهم الجيد، وهذا يؤثر سلباً على النمو المهني للمعلمين، ويتضح مما سبق أن القيادة المدمرة تساهم في انتشار عديد من الظواهر السلبية وانتهاج المرؤوسين سلوك الصمت، وبالتالي حجب أفكارهم وأرائهم ومقترحاتهم.

ومن هنا تتضح العلاقة بين القيادة المدمرة وصمت المرؤوسين بصورة مباشرة أو غير مباشرة؛ ، ويتضح مما سبق عرضه أن هناك علاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي وتتوقع الباحثة وجود مثل هذه العلاقة في مدارس التعليم الثانوي الفني، وهو ما ستوضحه الخطوة التالية في الدراسة الميدانية.

المحور الثاني: الدراسة الميدانية للبحث.

ويتم فيه الإجابة عن السؤال الثاني والثالث الخاص بالدراسة الميدانية: وتتضمن الإجراءات المنهجية المتبعة التالية: أهداف الدراسة، وأدواتها وتطبيقها، مجتمع الدراسة وعينتها، ومنهجها المتبع ، وحساب صدقها، وثباتها، ثم المعالجة الاحصائية لتحديد نتائجها وتفسيرها، وجاءت على النحو التالي:

أولاً: هدف الدراسة الميدانية للبحث.

التعرف على القيادة المدمرة بمدارس التعليم الثانوي الفني وعلاقتها بالصمت التنظيمي للمعلمين، وذلك من خلال تحديد واقع القيادة المدمرة والصمت التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الفني من وجهة نظر عينة البحث.

ثانياً: أداة الدراسة.

تم تطبيق استطلاع رأى من إعداد الباحثة قبل البدء في البحث وكانت على النحو التالى.

جدول (٣) استجابات أفراد عينة استطلاع الرأي

القيادة المدمرة		
م	العبرة	النسبة المئوية
١	يجبر المدير بعض المرؤوسين على التخلي عن المهام والمسئوليات الموكلة إليهم دون أي مبرر	%٩٠١
٢	يلزم المدير المرؤوسين بأعمال إضافية في أوقات العمل دون أي مبرر.	%٩٣١
٣	يستخدم المدير سلطاته لتحقيق مصالحه الشخصية.	%٩٤٣
٤	عدم دراية المدير بالمهام والاختصاصات الإدارية والفنية الموكلة إليه.	%٩٢٥
٥	عدم سعى المدير لتقوية العلاقات الشخصية بينه وبين مرؤوسيه.	%٩٤٥
الصمت التنظيمى		
١	لا امتلك الشجاعة لإبلاغ المدير بمشكلات المدرسة خوفاً منه.	%٩١٤
٢	يشعر المرؤوسون بقلّة الدعم من قبل الإدارة العليا لعملهم وإنجازاتهم بالمدرسة	%٩٣٤
٣	يوجد ضعف في مهارات الاتصال بين المدير والمرؤوسين بالمدرسة.	%٩٢
٤	أواجه معاملة سيئة واضطهاد عند طرحى بعض المشكلات المهنية في المدرسة	%٩٠٣

يوضح الجدول السابق استجابات أفراد عينة استطلاع الرأي الذين بلغ عددهم (٦٠) معلم ومعلمة بمدارس التعليم الثانوى الفني بمجالاته (الصناعى- الزراعى- التجارى)، وبلغت نسبة موافقتهم على توافر تلك العبارات (٩٠%) تقريباً مما يعنى وجود مشكلة الدراسة لديهم بمدارس التعليم الثانوى الفني التي يعملون بها، وكانت استجاباتهم تدور حول (متوافرة- غير متوافرة)، كما قامت الباحثة بعرض سؤالين وكانوا على النحو التالى: ما أهم المشكلات التي تواجهها في العمل بالمدرسة؟ وما أهم المقترحات المناسبة لتطوير بيئة العمل المدرسى؟ وتم تحليل إجاباتهم والاستناد إليها في مشكلة البحث.

ثم اعتمدت الدراسة الحالية على استبانة من إعداد الباحثة موجهة للمعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الثانوى الفني بمحافظة قنا (صناعى- تجارى- زراعى)، وقد مرت الاستبانة أثناء إعدادها بعدة مراحل:

أ- إعداد الصورة المبدئية للاستبانة.

أعدت الباحثة الصورة المبدئية للاستبانة من خلال جمع البيانات المطلوبة في كل محور من محاور الاستبانة، وقد استعانت الباحثة في ذلك بالإطار النظري للدراسة الحالية، ومسح عدد كبير من البحوث والدراسات السابقة في هذا الموضوع، والاضطلاع على عدة مقاييس في القيادة المدمرة والصمت التنظيمي مثل:

(Destructive leadership scale, Abusive Supervision Scale, Narcissisti leadership scale Unfair leadership scale, Organizational Silence Scale based on Fear, Organizational Scale based on Belongingness)

وقامت الباحثة بتطبيق استطلاع رأى على عينة عشوائية من معلمين ومعلمات مدارس التعليم الثانوى الفني، والتواصل مع عدد كبير من المعلمين والمعلمات من خلال المقابلات الشخصية لهم، وحضور دورات معهم في أكاديمية المعلمين؛ وذلك لتعريفهم بأبعاد الاستبانة، ثم التواصل معهم عبر موقع التواصل الاجتماعى (الواتس أب) لتطبيق الأداة.

ب- صياغة محاور الاستبانة.

وقد تم صياغة الاستبانة إلى جزئين على النحو التالى :

الجزء الأول وتتضمن البيانات الديمغرافية:

الاسم: (اختيارى) النوع: (ذكر/ أنثى)

المؤهل التعليمى: (فوق متوسط/ مؤهل عال ليسانس أو بكالوريوس، دراسات عليا ماجستير أو دكتوراة)

سنوات الخبرة: (من ٥ إلى أقل من ١٠ / من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة/ أكثر من ٢٠ سنة).

الجزء الثانى: وتتضمن محاور الاستبانة التي اشتملت على محورين هما
المحور الأول: واقع القيادة المدمرة بمدارس التعليم الثانوى الفني.

واشتملت على الأبعاد التالية:

- ١- عبء العمل ٢- إساءة معاملة المرؤوسين ٣- فقدان الأخلاق المهنية
- ٤- عدم الكفاءة (الفعالية) الإدارية ٥- قسوة العلاقات الشخصية.

المحور الثانى: واقع الصمت التنظيمى بمدارس التعليم الثانوى الفني.

واشتملت أبعاده على :

- ١- الخوف من المرؤوسين ٢- الخوف من رد الفعل السلبي
- ٣- ضعف مهارات الاتصال ٤- ضعف دعم الإدارة العليا

ج- عرض الصورة المبدئية على المحكمين:

قامت الباحثة بعرض الصورة المبدئية للاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين من أساتذة أصول التربية والإدارة التعليمية، وأساتذة المناهج وطرق التدريس، وأساتذة إدارة الأعمال بكلية التجارة، وبعض الخبراء بمديرية التربية والتعليم بمحافظة قنا؛ لإبداء آرائهم حول محاور الاستبانة، وتحديد مدى انتماء كل عبارة للمحور الذى تندرج منه، ومدى مناسبتها للمحور وقياسها للواقع الفعلى، ومدى وضوح العبارات، وتوضيح العبارات التى تعطى أكثر من معنى؛ للاستفادة من آرائهم وملاحظاتهم فى تعديل الصورة المبدئية؛ لتصبح أكثر ملائمة وتمثيلاً لجوانب البحث، وللحصول على استجابات صريحة من المستفيدين.

د-الاستبانة في صورتها النهائية.

وعلى ضوء آراء السادة المحكمين تم إجراء بعض التعديلات على الصورة المبدئية، وقد تمثلت هذه التعديلات فى حذف بعض العبارات، وإعادة الصياغة اللغوية لبعض العبارات الأخرى، واستبعاد ما يرونه غير مناسباً فى بعض العبارات، وإضافة عبارات أخرى للاستبانة فقد كانت الاستبانة قبل التحكيم

تتضمن ٥٢ عبارة كل محور رئيس ٢٦ عبارة، والجدول التالي يوضح الصورة النهائية لها.

جدول (٤) الاستبانة في صورتها النهائية بمحاورها وأبعادها

الجزء الأول: البيانات الأساسية (الديمغرافية)							
١- الاسم (اختياري) ٢- النوع الاجتماعي ٣- مجال المدرسة ٤- سنوات الخبرة ٥- المؤهل التعليمي							
هذه تدرج باسم: محاور الاستبانة							
عدد العبارات	أبعاد المحور الثاني	واقع الصمت التنظيمي	عدد العبارات	أبعاد المحور الأول	واقع القيادة المدمرة		
٢٦ عبارة	٥		أولاً: الخوف من المديرين	٢٧ عبارة		٥	أولاً: عبء العمل
	٦		ثانياً: الخوف من رد الفعل السلبي.			٥	ثانياً: إساءة معاملة المرؤوسين
	٦		ثالثاً: ضعف مهارات الاتصال			٦	ثالثاً: فقدان الأخلاق المهنية.
	٥		رابعاً: ضعف دعم الإدارة العليا			٦	رابعاً: عدم الفعالية (الكفاءة) الإدارية.
			٥	خامساً: قسوة العلاقات الشخصية			
عدد عبارات الاستبانة ٤٩ عبارة في صورتها النهائية مقسمة على محورين					إجمالي		

ويتضح مما سبق أن الاستبانة في صورتها النهائية اشتملت على جزئين هما: الجزء الأول: البيانات الأساسية الديمغرافية، والجزء الثاني محاور الاستبانة.

د- إجراءات تطبيق الاستبانة:

بعد أن أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية، تم تصميم الاستبانة إلكترونياً ومشاركتها مع أفراد عينة الدراسة عبر مواقع التواصل الاجتماعي، و تم التطبيق بالعام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣، وجاءت على الرابط التالي:

https://docs.google.com/forms/d/1CcbA1OVRu1JLaTUBPEEA7EAocWuGVSFhg_s_ZmNVGfwk/prefill

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها ومنهجها المتبع.

تكمن مبررات اختيار مدارس التعليم الثانوى الفني لأن الباحثة وجدت أن الدراسات والأبحاث التي ألفت الضوء على تلك المدارس وخاصة بمحافظة قنا قليلة - على حد علم الباحثة- كما أن استطلاع الرأي الذى تم تطبيقه قبل البدء في الدراسة بين معاناة تلك المدارس من القيادة المدمرة والصمت التنظيمى بها مما دفع الباحثة لتكملة ذلك البحث، وتمثلت عينة الدراسة للبحث الحالي في المعلمين بمدارس التعليم الثانوى الفني بمحافظة قنا، والتي بلغ عددهم (٣٥٣) معلم/ معلمة، لتكون ممثلة للمجتمع الأصلي، والبالغ عددهم الإجمالي (٤٨٠٦) في العام الدراسى - ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ وهى عينة قابلة للتطبيق، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية وفقاً لبيانات الإحصاء بمديرية التربية والتعليم بمحافظة قنا، والجدول التالى يوضح وصف لعينة الدراسة.

جدول (٥) إحصائية بأعداد المعلمين بمدارس التعليم الثانوى الفني (تجارى- صناعى- زراعى) والعينة المأخوذة

العينة المأخوذة	(المجتمع الأصلي)	مجال المدرسة
١٦٣	٢٣٦٨	تعليم ثانوى صناعى
١٠٩	١٣٩٢	تعليم ثانوى تجارى
٨١	١٠٤٦	تعليم ثانوى زراعى
٣٥٣	٤٨٠٦	إجمالي

ويتضح من الجدول السابق أن أعداد المعلمين بمدارس التعليم الثانوى الفني بمحافظة قنا تمثلت في (٤٨٠٦) معلم ومعلمة بمدارس التعليم الثانوى الفني الذين هم على قوى العمل، وهم يمثلون المجتمع الأصلي، كما يتم توزيعهم وفقاً لنوع المدارس والمجال الذى يعملون فيه كالتالى: (٢٣٦٨) معلم ومعلمة بمدارس التعليم الثانوى الصناعى، و (١٣٩٢) معلم ومعلمة بمدارس التعليم الثانوى التجارى، و(١٠٤٦) بمدارس التعليم الثانوى الزراعى.

ولذلك أخذت عينة الدراسة (١٦٣) معلم ومعلمة من مدارس التعليم الثانوى الصناعى، و(١٠٩) بمدارس التعليم الثانوى التجارى، أما من مدارس التعليم الثانوى

الزراعي (٨١) معلم ومعلمة؛ ليكون إجمالي عينة الدراسة الماخوذة (٣٥٣) وهي تمثل (١٣.٥ %) وهي عينة مقبولة للتطبيق وفقا لمعادلة ريتشارد جيجر، كما تشير الباحثة أن تلك الاحصائيات حتى تاريخ البحث- على حد علم الباحثة- علما بأن قطاع التعليم الثانوى الفني في مديرية التربية والتعليم بمحافظة قنا قد قدم مقترح لحصر العجز في المعلمين والمعلمات في تخصصات مختلفة؛ والمتوقع زيادة المجتمع الأصلي.

جدول (٦) توزيع أفراد العينة حسب مؤهلهم التعليمي

نوع المؤهل	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
مؤهل فوق المتوسط	٧٧	٪٢١.٨١٣
مؤهل عال (ليسانس أو بكالوريوس)	٢٣٩	٪٦٧.٦٠٥
دراسات عليا (دبلومات /ماجستير/ دكتوراه)	٣٧	٪١٠.٤٨٢
الإجمالي	٣٥٣	٪١٠٠

وباستقراء الجدول السابق يتضح أن تم توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمؤهلاتهم العلمية كما يلي: (٧٧) معلم/ معلمة من الحاصلين على مؤهل فوق المتوسط، وكانت بنسبة (٢١.٨١٣ %) من عينة الدراسة، كما جاءت أفراد العينة (٢٣٩) من الحاصلين على مؤهل عال (ليسانس/ أو بكالوريوس أو نظام التعليم المفتوح بتخصصاته المختلفة) بنسبة (٦٧.٦٠٥ %)، بينما جاءت نسبة أفراد عينة الدراسة (١٠.٤٨٢ %) من الحاصلين على دراسات عليا وتضم الدبلومات التربوية بتخصصاتها المختلفة، وتمهيدى ماجستير، والماجستير والدكتوراه حيث بلغ عددهم في عينة البحث (٣٧) معلم ومعلمة.

جدول (٧) توزيع أفراد العينة وفقا للنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
ذكر	١٩١	٪٥٤.١٠٧٨
أنثى	١٦٢	٪٤٥.٨٩٢٢
إجمالي	٣٥٣	٪ ١٠٠

ويتضح من الجدول السابق أنه تم توزيع أفراد العينة وفقاً للنوع الاجتماعى، حيث بلغ عدد الذكور من أفراد عينة الدراسة (١٩١) معلم بنسبة (٥٤,١٠٧٨%) وهي الأكثر عدداً، وجاء عدد الإناث (١٦٢) معلمة بنسبة (٤٥,٨٩٢٢%).

جدول (٨) توزيع أفراد عينة وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٢٤٠	٦٧.٩٨٨٧%
كـ ٠ قـصـة كـ و آ ف لك ١ قـد	٨١	٢٢.٩٤٦٢%
من ٢٠ سنة فأكثر	٣٢	٩.٠٦٥١%
الإجمالى	٣٥٣	١٠٠%

وباستقراء الجدول السابق يتبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة ، فقد بلغ عدد المعلمين والمعلمات من الذين خبرتهم تراوحت من (١٠ > ٥) سنوات (٢٤٠) بنسبة (٦٧.٩٨٨٧ %) وهي الأكثر عدداً، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين لديهم خبرة من (١٠ > ٢٠) سنة (٨١) بنسبة (٢٢.٩٤٦٢%)، وجاء عدد أفراد العينة (٣٢) معلم ومعلمة من الذين لديهم خبرة ≤ 20 سنة، بنسبة (٩.٠٦٥١ %) وهي الأقل عدداً.

منهج البحث: أما عن منهج البحث فقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفى لتحقيق أهداف البحث السابق ذكرها.

رابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة.

أ- صدق الاستبانة.

ويقصد بصدق الاستبانة هي "مقدرتها على قياس ما وضعت لأجله" (فان دالين، ١٩٩٤، ٤١٠)، وهي بذلك تقيس الوظيفة التي وضعت من أجلها. وينقسم صدق الاستبانة إلى:

١- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

يستند صدق المحتوى الظاهري بشكل عام على تقديرات المحكمين، وهو من أهم أنواع الصدق في الاختبارات بوجه عام للكشف عن مدى الاتفاق في تقديراتهم (أبو ناهية، ١٩٩٤، ٣٤٠).

وتم عرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية والتجارة بجامعة جنوب الوادي، ومختلف الجامعات المصرية، في مختلف الأقسام التربوية وخاصة الإدارة التعليمية والتربية المقارنة، وأصول التربية وتكنولوجيا التعليم وأحد الخبراء في التعليم الثانوى الفنى؛ وذلك للتعرف على مدى صلاحية عبارات ومحاوِر الاستبانة من حيث القواعد اللغوية السليمة للعبارات، ووضوح صياغتها، ومدى انتماء كل عبارة للمحور سواء الرئيس أو الفرعى ، وسبق عرض ذلك في الصورة النهائية للاستبانة.

ثم تم تطبيق نسبة الاتفاق على الاستبانة من المعادلة (عطوان، ومطر،

(٢٦٠،٢٠١٨)

$$\text{نسبة الاتفاق} = \frac{\text{عدد مرات الاتفاق}}{\text{عدد مرات الاتفاق} + \text{عدد مرات الرفض}} \times 100$$

مخطط (٣) معادلة نسبة الاتفاق

وبعد إجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة التى أباها السادة المحكمين، تبين وجود اتفاق بين آراء السادة المحكمين بنسبة بلغت (٨٥ - ٩٥) % على عبارات الاستبانة، وهى نسبة مقبولة تدل على صدق الأداة، وصلاحيتها للتطبيق الميدانى .

٢- صدق الاتساق الداخلى Internal Validity، والصدق البنائى:

ويتم من خلال معامل ارتباط بيرسون التحقق من صدق الاتساق الداخلى للاستبانة ، والجدول التالى يوضح ذلك .

جدول (٩) قيم معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المحور والدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	أبعاد المحور الثانى	واقع الصمت التنظيمى	معامل الارتباط	أبعاد المحور الأول	واقع القيادة المدرسة
**٠.٦٤٢	أولاً: الخوف من المديرين		**٠.٧٦٨	أولاً: عبء العمل	
**٠.٧٣٦	ثانياً: الخوف من رد الفعل السلبي.		**٠.٧٩٨	ثانياً: إساءة معاملة المرؤوسين	
**٠.٦٤٩	ثالثاً: ضعف مهارات الاتصال		**٠.٨٩٧	ثالثاً: فقدان الأخلاق المهنية.	
**٠.٧٥٣	رابعاً: ضعف دعم الإدارة العليا		**٠.٨٥٧	رابعاً: عدم الفعالية (الكفاءة) الإدارية.	
**٠.٧٢٣	معامل ارتباط المحور الثانى		**٠.٨٢٣	خامساً : قسوة العلاقات الشخصية	
			**٠.٨٩٤	معامل ارتباط المحور الأول	

(**) مستوى دلالة عند (٠.٠١)

ويتبين من الجدول السابق قيم معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المحور والدرجة الكلية للمحور دالة احصائياً عند ٠.٠١ وهذا يدل على أنها تتسم بالصدق الداخلى، كما أنها تقيس الأهداف التي وضعت من أجلها، كما يتضح أن معاملات الثبات لمحورى الاستبانة جاءت (**٠.٧٢٣ - **٠.٨٩٤) مما يدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات، وصلاحيته للتطبيق.

ب- ثبات الاستبانة.

ويقصد بثبات الاستبانة أنها تعطى نفس النتائج إذا طبقت عدة مرات تحت ظروف متماثلة (جابر وكاظم، ١٩٩٦، ٢٧٧).

١- التطبيق على عينة استطلاعية للاستبانة .

بعد الانتهاء من تحكيم أداة البحث، تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية عددها (٣٠) من المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الثانوى الفني بمحافظة قنا، وكانو من خارج أفراد عينة الدراسة، وتم إعادة التطبيق مرة أخرى بفاصل زمنى قدره ٣٠ يوماً،

وذلك لقياس صدق وثبات الاستبانة، وتم حساب معامل الارتباط بين درجات العينة في التطبيقين، وقد بلغ 0.846 وهي مرتفعة تؤكد صلاحية الاستبانة للتطبيق.

جدول (١٠) توزيع أفراد العينة الاستطلاعية للدراسة

النوع الاجتماعي	نكر	أنثى	الإجمالي
تعليم ثانوي صناعي	٦	٥	١١
تعليم ثانوي تجاري	٧	٥	١٢
تعليم ثانوي زراعي	٥	٢	٧
الإجمالي	١٨	١٢	٣٠

ويتبين من الجدول السابق توزيع أفراد العينة الاستطلاعية وفقا لمجال المدرسة (صناعي - تجاري - زراعي) ووفقا للنوع الاجتماعي (نكر/ أنثى)؛ ليكون إجمالي العينة (٣٠) معلم ومعلمة بمدارس التعليم الثانوي الفني.

كما تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach، بينما يوضح الجدول التالي معاملات الثبات لأداة الدراسة. جدول (١١) ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach

معامل ألفا كرونباخ	أبعاد المحور الثاني	واقع الصمت التنظيمي	معامل ألفا كرونباخ	أبعاد المحور الأول	واقع القيادة المدرسية
**٠,٧٨٥	أولاً: الخوف من المديرين		**٠,٧٨٩	أولاً: عبء العمل	
**٠,٨٢٥	ثانياً: الخوف من رد الفعل السلبي.		**٠,٧٨٧	ثانياً: إساءة معاملة المرؤوسين	
**٠,٧٥٤	ثالثاً: ضعف مهارات الاتصال		**٠,٧٤٦	ثالثاً: فقدان الأخلاق المهنية.	
**٠,٧٩٢	رابعاً: ضعف دعم الإدارة العليا		**٠,٨٣٢	رابعاً: عدم الفعالية (الكفاءة) الإدارية.	
**٠,٨٣٧	معامل ثبات المحور الثاني		**٠,٨٠٩	خامساً: قسوة العلاقات الشخصية	
**٠,٨٥٤	معامل ثبات الاستبانة		**٠,٨٤٧	معامل ثبات المحور الأول	

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات باستخدام ألفا كرونباخ مرتفعة، كما أن معامل ثبات كل محور جاء على التوالي: 0.846 ، 0.837 ، مما تدل على أن قيم ثبات الاستبانة مرتفعة فهي دالة إحصائياً عند 0.001 ، كما

جاء معامل ثبات الاستبانة ككل ٠.٨٥٤** *وهى دالة عند ٠.٠٠٠١، وهذا يدل على قوة معامل الارتباط بين محورى الاستبانة بأبعادها التسعة، مما يؤكد صلاحية الاستبانة للتطبيق لقياس واقع القيادة المدمرة والصمت التنظيمى بمدارس التعليم الثانوى الفنى بمحافظة قنا من وجهة نظر المعلمين.

خامسًا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث الحالي.

وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية ، Statistical Package For The Social Sciences (SPSS 23) ، حيث تم الاعتماد على عدة معادلات داخل البرنامج فضلا عن معادلات أخرى استعانت بها الباحثة من برنامج Excel للتأكد من صحة النتائج. وجاءت معادلات البرنامج كالتالى:

أ- استخدام معامل ارتباط بيرسون Person Correlation في التأكد من صدق الاتصاق الداخلى للاستبانة، وكذلك كشف العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمى.

ب- استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ Alph Cronbach في التأكد من ثبات الاستبانة.

ج- استخدام المتوسطات الحسابية Mean لتحديد استجابات أفراد العينة واستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات تلك المحاور، واستخدام الانحرافات المعيارية Stde. Deviation لقياس مدى تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة إزاء كل عبارة في الكشف عن واقع القيادة المدمرة والصمت التنظيمى بمدارس التعليم الثانوى الفنى

د- اختبار تحليل التباين الأحادى - One Way Analysis of Variance (Anova) لحساب الفروق بين متغيرى الدراسة باختلاف متغير النوع الاجتماعى عدد سنوات الخبرة ومجال المدرسة، والمؤهل التعليمى.

د- تحليل الانحدار المتعدد: للكشف عن القيادة المدمرة وعلاقتها بالصمت التنظيمي، ويمكن من خلالها معرفة العلاقة بين المتغيرين.

سادسًا: معالجة النتائج وتفسيرها:

ويجب ملاحظة أنه تمت الاستجابة لعبارات الاستبانة في ضوء تدرج ليكرت الخماسي، حيث تتم استجابة أفراد العينة من بين خمس استجابات هي (مرتفعة جدًا، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدًا)، لتقابل الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وكلما زادت الدرجات دل ذلك على ارتفاع واقع القيادة المدمرة والصمت التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا، كما تم الاعتماد على المحكات التالية في تحديد واقع توافر متغيري الدراسة بناءً على المتوسطات الحسابية للعبارات، للمحاور الرئيسة والفرعية، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١٢) محكات تحديد استجابات عينة الدراسة

درجة التوافر	المتوسط الحسابي للعبارات
منخفضة جدًا	من ١ إلى أقل من ١.٨٠
منخفضة	من ١.٨٠ لأقل من ٢.٦٠
متوسطة	من ٢.٦٠ لأقل من ٣.٤٠
مرتفعة	من ٣.٤٠ لأقل من ٤.٢٠
مرتفعة جدًا	من ٤.٢٠ فأكثر

وتم تحديد المحكات الموضحة في الجدول السابق بقسمة أعلى استجابة أو بمعنى آخر المدى الكلي على عدد الاستجابات لتكون سعة المحك $(5 \div 1 - 0) = (0.80)$.

ولإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة، وهو ما واقع القيادة المدمرة والصمت التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا؟ جاء على النحو التالي:

تم تقسيم الإجابة إلى محورين: وهما المحور الأول: واقع القيادة المدمرة بمدارس التعليم الثانوى الفني بمحافظة قنا، والمحور الثانى: واقع الصمت التنظيمى بمدارس التعليم الثانوى الفني بمحافظة قنا.

- المحور الأول واقع القيادة المدمرة بمدارس التعليم الثانوى الفني بمحافظة قنا.

ويتناول خمسة أبعاد هم: عبء العمل، وإساءة معاملة المرؤوسين، وفقدان الأخلاق المهنية، وعدم الفعالية (الكفاءة) الإدارية، وقسوة العلاقات الشخصية، ويمكن تناول بالتفصيل كل بُعد كما يلي:

البُعد الأول: عبء العمل.

جدول (١٣) استجابات أفراد العينة حول بُعد عبء العمل

م	العبرة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة توافرها
١	يطلب المدير المرؤوسين بأعباء وظيفية زائدة لا تتفق مع وصفهم الوظيفى.	4.17	.794	83.46	1	مرتفعة
٢	يقوم المدير بمطالبة المرؤوسين بأعمال إضافية خارج وقت العمل دون أي مبرر لذلك.	2.95	.772	59.09	4	متوسطة
٣	يجبر المدير المرؤوسين على أعمال متعددة في وقت واحد.	3.92	.775	78.41	3	مرتفعة
٤	يفتقر المدير للتوزيع العادل في المهام والمسئوليات على المرؤوسين.	4.11	.782	82.27	2	مرتفعة
٥	يتعمد المدير تجاهل الصعوبات والمشكلات المهنية التي تواجه المرؤوسين.	2.91	.686	58.24	5	متوسطة
	القياس العام للبُعد	3.01	0.629	المرتبة الثالثة		متوسطة

يوضح الجدول السابق استجابات المعلمين أفراد العينة حول بُعد عبء العمل، فقد حصلت على المرتبة الأولى العبارة (١) بمتوسط حسابى (٤.١٧) وبنسبة

مئوية (٨٣.٤٦)، وهي درجة مرتفعة وتعنى اتفاق المعلمين (أفراد عينة الدراسة) على أن المدير يطالبهم بأعمال وأعباء في المدرسة زائدة لا تتفق مع مهامهم واختصاصاتهم التي حددتها وزارة التربية والتعليم لهم وفقا للقوانين المنظمة للعمل المدرسي مما يمثل لهم عبء زائدا على مهامهم الأساسية، ويتفق هذا مع نتائج دراستي (Carlock, 2013) و(طه ، ٢٠٢٠) التي توصلت أن ضعف التوزيع العادل للأعمال والتحميل على المرؤوسين بأعمال متعددة في وقت واحد أو في وقت قصير يؤثر بالسلب على أدائهم.

كما جاءت العبارات (٣، ٤) بالمرتبة الثالثة والثانية على التوالي بمتوسط حسابي (٣.٩٢، ٤.١١) وبنسب مئوية (٨٢.٢٧، ٧٨.٤١)، وهي درجة مئوية فوق المتوسط أي أن درجة توافرها في المدارس الثانوية الفنية بمحافظة قنا مرتفعة وهذا يعنى إتفاق أفراد العينة حول افتقار المدير التوزيع العادل للمهام والمسئوليات للمعلمين وبالتالي عدم قدرته على توزيع المهام والاختصاصات الموكلة للمعلمين بموضوعية وعدالة وشفافية.

وقد حصلت العبارة (٢، ٥) على متوسطات حسابية (٢.٩٥، ٢.٩١) ونسب مئوية على التوالي (٥٩.٠٩، ٥٨.٢٤)، ولذلك كانوا في الترتيب (٤، ٥)، وحصل كل منهم على درجة متوسطة، مما يعنى اتفاق أفراد العينة حول تكليف المدير لهم بأعمال خارج وقت العمل الأساسى دون أي أسباب، كما أنه يعتمد تجاهل المشكلات المهنية التي تواجههم ويرجع أفراد العينة ذلك إلى رغبة المدير في التحميل على المعلمين قد يكون رغبة منه في نقل أحدهم لمدارس أخرى أو قد تكون لأسباب شخصية كامنّة بين المدير والمعلمين، أو قد يرجع ذلك إلى رغبته في الاستبداد برأيه وإشغالهم بمهام كثيرة تجعلهم غير قادرين على عرض أفكار ورؤى جديدة، كما أنه يتجاهل صعوبات العمل ظلنا منه أن ذلك من المهام الطارئة التي لا بد على المعلمين تحملها،

وهذا ما أتفقت معه نتيجة كل من دراسة مصطفى(٢٠١٤)، ودراسة زيدان وأخرون (٢٠١٦) التي توصلت إلى تجاهل المدير مشكلات العمل ومشكلات المعلمين، وتحميل أعباء العمل عليهم حتى بعد انتهاء اليوم، ولقد احتل بُعد عبء العمل المرتبة الثالثة من أبعاد المحور الأول لواقع القيادة المدمرة بمدارس التعليم الثانوى الفني بمتوسط حسابى (٣.٠١) وهى درجة متوسطة تعنى اتفاق أفراد العينة حول عبارات هذا البُعد، وتحميل معظم مديريين مدارس التعليم الثانوى الفني على المعلمين لعدة أسباب سبق ذكرها، وهذا ما أتفقت معه نتائج دراسة (العرينى، ٢٠٢٢).

البُعد الثانى: إساءة معاملة المرؤوسين.

جدول(١٤) استجابات أفراد العينة حول بُعد إساءة معاملة المرؤوسين

العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	النسبة المئوية	الترتيب	درجة توافرها
١ يتعامل المدير مع مرؤوسيه بألفاظ سيئة.	3.35	.562	67.03	3	متوسطة
٢ يتدخل المدير في العلاقات الإنسانية بين المرؤوسين.	2.87	.829	57.34	5	متوسطة
٣ يعتمد المدير تذكير المرؤوسين بإخفاقاتهم وإنكار إنجازاتهم.	4.24	.805	84.87	1	مرتفعة جدا
٤ يلقي المدير اللوم على المرؤوسين بشكل دائم حتى لو لم يرتكبوا أي خطأ.	3.18	0.301	63.63	4	متوسطة
٥ ينتهك المدير حقوق المرؤوسين.	3.48	0.797	69.69	2	مرتفعة
القياس العام للبُعد	2.89	0.841	المرتبة الخامسة		متوسطة

وباستقراء الجدول السابق يتضح أن بُعد إساءة معاملة المرؤوسين يحتل المرتبة الخامسة من أبعاد المحور الأول للاستبانة بمتوسط حسابى (٢.٨٩)، وانحراف معيارى (٠.٨٤١) وهى درجة متوسطة وتعنى اتفاق أفراد العينة حول عبارات هذا البُعد، فقد جاءت العبارة (٣) في المرتبة الأولى لهذا البُعد بمتوسط حسابى (٤.٢٤) وانحراف معيارى(٠.٨٠٥) وبنسبة مئوية(٨٤.٨٧%)، وهى درجة توافر مرتفعة جدا تليها العبارة(٥) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابى(٣.٤٨) وبانحراف معيارى(٠.٧٩٧)، وبنسبة (٦٩.٦٩ %) وهى درجة مرتفعة مما يعنى

موافقة أفراد العينة على أن المديرين بمدارس التعليم الثانوى الفني يتعمدون إنكار إنجازات المعلمين وإلقاء اللوم والتوبيخ دائما لهم بشكل مستمر، ويرجع أفراد العينة ذلك إلى استبداد المدير في إدارته، أو أن أحدهم يتبع النمط الفوضوى الذى لا يستطيع من خلاله الإدارة الفعالة، أو قد يخشى المدير من الإدارة العليا له فيلجأ إلى تذكير المعلمين بإخفاقاتهم لتلاشى بذلك حدوث أي أخطاء.

بينما جاءت العبارات (١، ٢، ٤) في المراتب التالية (٣، ٥، ٤) بمتوسطات حسابية على التوالي (٣.٣٥، ٣.١٨، ٢.٨٧) بنسب مئوية تراوحت بين (٦٧.٠٣% - ٥٧.٣٤%) وهى تمثل درجة توافر متوسطة مما يؤكد على وجود بعض المديرين يستخدمون مصطلحات بذينة وسيئة تسمى للعمل المدرسى، كما أنه يلقى العتاب واللوم المعلمين بشكل دائم حتى ولو لم يرتكبوا أي خطأ، ويرجع ذلك إلى سوء النمط القيادى المتبع في المدرسة، وعدم وجود معايير دقيقة لاختيار قيادات المدارس الثانوية الفنية تراعى فيها الجوانب السلوكية لهم، وخوف المعلمين من التصريح بأى سلوك سلبى يصدر من المدير وهذا أتفق مع نتائج دراسة (Balwant, et al, 2020).

البُعد الثالث: فقدان الأخلاق المهنية.

جدول (١٥) استجابات أفراد العينة حول بُعد فقدان الأخلاق المهنية

م	العبرة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	النسبة المئوية	الترتيب	درجة توافرها
١	يشجع المدير على خلق الشلالية) العصابية) في العمل.	2.95	.809	59.09	4	متوسطة
٢	يشجع المدير على انتشار المحسوبية في العمل.	2.88	.530	57.51	6	متوسطة
٣	يفتقر المدير إلى التحلى بالأخلاق المهنية في العمل.	2.90	.732	57.96	5	متوسطة
٤	يساعد المدير على إنشاء تحالفات مبنية على المصالح الشخصية.	3.35	.572	67.03	2	متوسطة

مرتفعة	1	68.44	.583	3.42	يشجع المدير على إثارة الفتن بين المرؤوسين .	٥
متوسطة	3	65.33	.606	3.27	يحرص المدير على حسن التعامل مع الشخصيات ذات النفوذ.	٦
متوسطة	المرتبة الثانية	0.856	3.13		القياس العام للبعد	

يتضح من الجدول السابق أن بُعد فقدان الأخلاق المهنية احتل المرتبة الثانية من أبعاد المحور الأول لواقع القيادة المدمرة حيث حصل على متوسط حسابى (٣.١٣) وانحراف معيارى (٠.٨٥٦) وهى درجة متوسطة تعنى اتفاق أفراد العينة على عبارات البُعد، فقد جاءت العبارة (٥) بمتوسط حسابى (٣.٤٢) وانحراف معيارى (٠.٥٨٣)، واحتلت المرتبة الأولى بدرجة توافر مرتفعة وتعنى أن المدير يشجع على إثارة الفتن بين المعلمين والإداريين ويرجع ذلك إلى النمط القيادى السلبى الذى يتبعه في إدارته، وقد أشارت دراسة خليل (٢٠٢١) إلى بعض السلوكيات السلبية في مدارس التعليم الثانوى الفني منها قصور في التزام المديرين بأخلاقيات مهنة التعليم، وغياب نظام حقيقي للمساءلة بتلك المدارس لضبط العلاقات الاجتماعية، ومحاسبة كل من يخترق القوانين والأعراف السائدة، وندرة الشفافية في تقديم المعلومات عن أداء المعلمين والعاملين بها

بينما جاءت العبارات (١، ٢، ٣، ٤، ٦) بالترتيب التالى (٤، ٦، ٥، ٢، ٣) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣.٣٥ - ٢.٨٨) وهى درجات توافر متوسطة وتعنى اتفاق أفراد العينة حول خلق العصابية والشلالية، وانتشار المحسوبية والتمييز بين المعلمين لأسباب شخصية، كما يفتقر إلى التحلى بالأخلاق المهنية وهذا يتفق مع العبارة الأولى في البعد السابق واستخدامه لألفاظ سيئة تضر بصالح العمل، كما أنه يحرص على وجود تحالفات قائمة على تحقيق المصالح الشخصية والأهواء الذاتية، ويرجع أفراد العينة ذلك إلى فقدان أخلاقيات المهنة، وضعف المتابعة من قبل القيادات الأعلى لسلوكيات مدير المدرسة، فضلا عن صمت وخوف المرؤوسين معه بما فيهم المعلمين عن التصرفات

والسلوكيات السلبية التي يقوم بها المدير في العمل، وهذا ما أتفق مع دراسة (طارق وأخرون، ٢٠١٩) التي من بين ما توصلت إليه وجود بعض المشكلات السلوكية لمديري مدارس التعليم الثانوى الفني؛ مما يؤثر سلبا في أداء دوره المهني على الوجه الأكمل.

البُعد الرابع: عدم الفعالية (الكفاءة) الإدارية.

جدول (١٦) استجابات أفراد العينة حول بُعد عدم الفعالية (الكفاءة) الإدارية

م	العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة توافرها
١	يفتقر المدير إلى الأفكار التحفيزية للمرؤوسين.	2.95	.809	59.09	6	متوسطة
٢	يفتقر المدير للمهارات التخطيطية والإدارية.	3.64	.820	72.86	1	مرتفعة
٣	يتجنب استخدام التكنولوجيا الحديثة في الأعمال الإدارية.	3.23	0.724	64.65	5	متوسطة
٤	قلة تركيز المدير في المهام الموكلة إليه، والاهتمام بالمهام الفرعية	3.30	0.625	66.01	4	متوسطة
٥	يفتقر إلى حسن استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة.	3.39	0.729	67.76	3	متوسطة
٦	يفتقر المدير إلى الكفاءة الإدارية في العمل المدرسى.	3.57	.697	71.44	2	مرتفعة
القياس العام للبُعد		3.43	0.711	المرتبة الأولى	مرتفعة	

يتضح من الجدول السابق أن بُعد عدم الفعالية (الكفاءة) الإدارية جاء في المرتبة الأولى من محور القيادة المدمرة بمتوسط حسابى (٣.٤٣)، وانحراف معيارى (٠.٧١١)، مما يعنى إتفاق أفراد العينة بدرجة مرتفعة على عبارات بُعد عدم الكفاءة الإدارية، مما يؤكد على ضرورة إعادة النظر في معايير اختيار القيادات المدرسية بمدارس التعليم الثانوى الفني، وقد أتفقت نتائج دراسة ناصف (٢٠١٩) فهناك تدني في الكفاءة الداخلية والخارجية للمدير، وضعف الكفاءة الانتاجية لقوة العمل نتيجة نقص مهاراته الإدارية ووجود قصور في الإدارة والتنظيم.

علاوة على ذلك فقد جاءت العبارة (٢، ٦) في المرتبة (١، ٢) على التوالي بمتوسطات حسابية (٣.٦٤، ٣.٥٧)، وانحرافات معيارية (٠.٨٢٠، ٠.٦٩٧) وكانت درجة توافر كل منهما مرتفعة مما يعنى أن مديرى المدارس الثانوية الفنية يفتقرون للمهارات التخطيطية والإدارية؛ وبالتالي ضعف كفاءته الإدارية، وهذا ما أيدته نتائج دراسة خليل (٢٠١٤).

وقد جاءت العبارات (١، ٣، ٤، ٥) بالترتيب التالى (٦، ٥، ٤، ٣) بمتوسطات حسابية تراوحت من (٣.٣٩-٢.٩٥)، وانحرافات معيارية (٠.٧٢٩ - ٠.٨٠٩)، وبنسب مئوية تراوحت بين (٥٩.٠٩% - ٦٧.٧٦%) وهى درجات توافر متوسطة، وتعنى إتفاق أفراد العينة حول افتقار المدير حسن استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة، واهتمامه بالمهام الفرعية وقلة استخدام التكنولوجيا فى المهام الإدارية خوفا منه أن يقع فى أى أخطاء تحدث، وافتقاره للأفكار التحفيزية والإبداعية للمعلمين والعاملين معه، ويرجع أفراد العينة ذلك إلى افتقار بعض المديرين إلى التدريب والتأهيل اللازمين للقيام بمهام الإدارة بشكل فعال، كما أنهم بحاجة إلى مهارات قيادية وإدارية لتنظيم وتوجيه المدرسة والتعامل مع التحديات المختلفة، وقد يكون لدى المديرين صعوبة فى مواجهة التحديات واتخاذ القرارات الصائبة، وأرجعوا ذلك أيضا فى استطلاع الرأى الذى قامت بتطبيقه الباحثة أنه يوجد قصور فى قدرة المديرين على وضع خطط استراتيجية وتنظيمية للعمليات التعليمية والإدارية وهذا ما أتقتت معه دراسة مراس التى من بين ما توصلت إليه انخفاض الكفاءة الداخلية للتعليم الثانوى الفني وإدارته (٢٠١٧).

البُعد الخامس: قسوة العلاقات الشخصية.

جدول (١٧) استجابات أفراد العينة حول بُعد قسوة العلاقات الشخصية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة توافرها
١	يظهر المدير بمزاج متقلب في علاقته الشخصية مع المرؤوسين.	3.47	0.586	69.46	3	مرتفعة
٢	يمارس أعمال انتقامية مع كل من يتحداه من مرؤوسيه.	3.49	0.861	69.86	2	مرتفعة
٣	يدبر المدير للمرؤوسين أعمال انتقامية تجاههم.	3.12	0.915	62.38	5	متوسطة
٤	يستبد في آرائه مع المرؤوسين.	3.85	0.954	77.05	1	مرتفعة
٥	قلة تعاطف المدير مع المرؤوسين عند مواجهتهم مشكلات العمل.	3.39	0.729	67.76	4	متوسطة
القياس العام للبُعد		2.90	0.761		المرتبة الرابعة	متوسطة

ويتبين من الجدول السابق أن بُعد قسوة العلاقات الشخصية يحتل المرتبة الرابعة من أبعاد محور واقع القيادة المدمرة بمتوسط حسابي (٢.٩٠) وانحراف معياري (٠.٦٧١)، وهي بذلك درجة متوسطة وتعني إتفاق أفراد العينة حول عبارات هذا البُعد، حيث احتلت العبارات (١، ٢، ٤) الترتيب التالي (٣، ٢، ١) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣.٤٧ - ٣.٨٥)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (٠.٥٨٦ - ٠.٩٥٤)، وبنسب مئوية ما بين (٦٩.٤٦ - ٧٧.٠٥%) وهي درجات مرتفعة وتعني وجود تقلب في الحالة المزاجية للمدير مع مرؤوسيه فلم يبق على وتيرة واحدة، كما أنه يقوم بتدبير أعمال انتقامية ضد المعلمين، أو الذين يخالفونه الرأي، كما أن يستبد في آرائه مع المرؤوسين ويرجع ذلك اتباع المدير أنماط سلبية في قيادته مثل النرجسية، والديكتاتورية أو الأوتوقراطية؛ مما يدفعه هذا النمط إلى التسلط على المعلمين والإداريين وفرض السيطرة وبالقوة عليهم، فضلا عن الانتقام الشخصي من المعلمين حين مخالفتهم له في موضوع ما، أو

مشكلة معينة وهذا يتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراستى (Ryan,2018)

(Singh, et al, 2022) أن القيادة الاستبدادية تؤثر سلبا على العمل.

بينما حصلت العبارات (٣، ٥) على الترتيب (٥، ٤) بمتوسطات حسابية (٣.٣٩، ٣.١٢)، وانحرافات معيارية (٠.٩١٥، ٠.٧٢٦) ونسب مئوية (٦٢.٣٨ %، ٦٧.٧٦ %) وهى درجات متوسطة وتعنى إتفاق أفراد العينة حول تدبير المدير لأعمال انتقامية ضد المعلمين، كما أنه لا يتعاطف معهم عند التعرض لمشكلات العمل، ويرجع أفراد العينة ذلك إلى سوء سلوكيات بعض المديرين، وعدم وجود ضوابط أخلاقية تحكم سلوكهم مع المعلمين والعاملين بالمدرسة، وقلة متابعة الإدارة التعليمية لسلوكيات المدير فلا يهتم لجان المتابعة سوى الأوراق والدفاتر والسجلات فقط؛ مما يجعل بعض المديرين يتمادون في بعض السلوكيات الانتقامية، كما أضاف أفراد عينة استطلاع الرأي أن تمتاز محافظة قنا بالعصبية القبيلية؛ مما ينعكس ذلك على سلوكيات بعض المديرين في المدارس، وخاصة لو كان من قبيلة بينها بعض الخلافات مع قبيلة أخرى.

كما يرجع أيضا قلة تعاطف المدير مع المعلمين في المشكلات والصعوبات التي تواجههم في العمل إلى بعض المديرين نمط قيادة استبدادي، حيث يميلون إلى استخدام السلطة بشكل مفرط وتجاهل آراء ومشاعر الآخرين. قد يتسبب هذا النمط في إقامة علاقات قسوة وتوتر مع أعضاء المدرسة بما في ذلك المعلمين والموظفين.

-ترتيب واقع القيادة المدمرة بمدارس التعليم الثانوى الفنى بمحافظة قنا.

ومن خلال جداول الأبعاد السابقة يمكن استخلاص ترتيب كل بعد من أبعاد القيادة المدمرة وفقا لمتوسطه الحسابى في المحور، وجاء على النحو التالى.

جدول (١٨) استجابات أفراد العينة على أبعاد المحور الأول

أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابى	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
أولاً: عبء العمل.	3.01	0.629	3	متوسطة
ثانياً: إساءة معاملة المرؤوسين.	2.89	0.841	5	متوسطة
ثالثاً: فقدان الأخلاق المهنية.	3.13	0.856	2	متوسطة
رابعاً: عدم الفعالية (الكفاءة) الإدارية.	3.43	0.711	1	مرتفعة
خامساً : قسوة العلاقات الشخصية	2.90	0.761	4	متوسطة
قياس المحور ككل	2.61	0.731		متوسطة

واقع القيادة المدمرة

وباستقراء الجدول السابق يتضح أن المحور الأول حصل على متوسط حسابى (٢.٦١) وبانحراف معيارى (٠.٧٣١) وهى درجة توافر متوسطة، وتعنى أتفاق أفراد العينة على القيادة المدمرة من خلال أبعادها الخمسة، أما عن ترتيب تلك الأبعاد فقد جاء بُعد عدم الفعالية (الكفاءة) الإدارية بالمرتبة الأولى مما يعنى حاجة مدارس التعليم الثانوى الفنى إلى قيادات على دراية بالمهام والاختصاصات الإدارية الموكلة إليهم، فضلا عن امتلاكهم المهارات الإدارية اللازمة لإدارة تلك المدارس ليكونا على قدر من الكفاءة الإدارية ، ثم يليها بُعد فقدان الأخلاق المهنية، يليها في المرتبة الثانية بُعد فقدان الأخلاق المهنية، ثم عبء العمل في المرتبة الثالثة، وجاء بُعد قسوة العلاقات الشخصية في المرتبة الرابعة، بينما احتل بُعد إساءة معاملة المرؤوسين المرتبة الخامسة وتراوحت المتوسطات الحسابية لهم ما بين (٢.٨٩ - ٣.٤٣)؛ مما يعنى موافقة أفراد العينة حول وجود القيادة المدمرة بمدارس التعليم الثانوى الفنى، والتي تؤثر سلبيًا على الأداء الوظيفى للمعلمين أفراد

العينة، كما تؤدي إلى وجود ظواهر سلبية أخرى تتعلق بالمعلمين مثل الصمت التنظيمي، مما يوجب على الدراسة الحالية إلى إجراءات مقترحة للحد من السلوكيات السلبية بمدارس التعليم الثانوى الفني بمحافظة قنا مجال الدراسة.

المحور الثانى: واقع الصمت التنظيمى بمدارس التعليم الثانوى الفني بمحافظة قنا.

ويتناول هذا المحور أربعة أبعاد هم: الخوف من المديرين، و الخوف من رد الفعل السلبي، وضعف مهارات الاتصال، و ضعف دعم الإدارة العليا، وجاء تحليل وتفسير نتائج كل بُعد على النحو التالى.

البُعد الأول: الخوف من المديرين.

جدول (١٩) استجابات أفراد العينة حول بُعد الخوف من المديرين

م	العبرة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	النسبة المئوية	الترتيب	درجة توافقها
١	أمتنع عن طرح الأفكار المتعارضة لتجنب الصراعات مع المدير.	3.12	0.915	62.38	5	متوسطة
٢	أتردد في طرح أي موضوع خوفا من انتقام المدير.	3.50	0.830	70.03	2	مرتفعة
٣	ألجأ إلى الصمت لضمان رضا مديرى في العمل.	3.78	0.916	75.52	1	مرتفعة
٤	لا أملك الشجاعة لأحدث عن مشكلاتي المهنية لأننى لا أثق بمديرى.	3.27	0.606	65.33	4	متوسطة
٥	يتعمد المدير دائما التقليل من شأنى أمام الآخرين.	3.39	0.729	67.76	3	متوسطة
	القياس العام للبُعد	2.84	0.744	المرتبة الرابعة		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن بُعد الخوف من الرؤوسين يحتل المرتبة الرابعة من أبعاد الصمت التنظيمي بمتوسط حسابي (٢.٨٤) وانحراف معياري (٠.٧٤٤) وهي درجة متوسطة تعنى موافقة أفراد العينة حول عبارات البُعد ، كما جاءت العبارات (٢)، (٣) في الترتيب (٢، ١) بمتوسطات حسابية (٣.٥٠، ٣.٧٨) وانحراف معياري (٠.٨٣٠، ٠.٩١٦) وهي درجة مرتفعة وتعنى أن المعلمين يترددون في طرح أي موضوع خوفا من

انتقام المدير سواء بتدبير خطط انتقامية لهم أو نقلهم لمدارس أخرى ، أو تحميل المهام عليهم، كما يرى أفراد العينة أنهم يلجأون للصمت لضمان رضا مديرهم عنهم، وبعدهم عن أي خلافات بينهم وبين الإدارة، كما يخشى المعلمون من أن يتعرضوا لعقاب أو انتقام من المدير في حالة وجود خلاف أو خطأ مهني من جانبهم، أو قد يتعرضون لتقييدات أكثر صرامة، وذلك يثير القلق والخوف لديهم، وهذا ما أتفقت معه دراسة حوالة والبكر (٢٠١٨) التي أكدت من خوف المرؤوسين من انتقام المدير ومن تدبير الخطط الانتقامية.

بينما جاءت العبارات (١، ٤، ٥) في الترتيب (٣، ٤، ٥) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣.١٢ - ٣.٣٩) وبنسب مئوية تراوحت بين (٦٢.٣٨ % - ٦٧.٧٦ %) وهي درجات متوسطة وتعنى إتفاق أفراد العينة على تجنبهم طرح أي موضوع أو مشكلة لتجنب الصراعات مع المدير، وكذلك عدم ثقتهم فيه حيث يرى أفراد العينة أن المدير لا يمتلك من السمات ما تؤهله للثقة فيه كقائد أو مدير لأنه ينشر الفتن والضغائن بين المرؤوسين، كما أن بعضهم يميل إلى الشلالية والمحسوبية وهذا ما أتفقت معه بعض نتائج دراسة (غليظ، ٢٠١٨)

البُعد الثانى: الخوف من رد الفعل السلبى.

جدول (٢٠) استجابات أفراد العينة حول بُعد الخوف من رد الفعل السلبى

م	العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة التوافر
١	أتجنب التحدث عن سلبيات العمل خوفا من المسألة القانونية.	3.42	0.549	68.40	3	مرتفعة
٢	أمتنع عن الحديث في مشكلات العمل خوفا من فقدان الثقة واحترام الآخرين.	3.39	0.719	67.76	4	متوسطة
٣	أتجاهل حقائق أراها بالعمل لى أحمى نفسى.	3.08	0.615	61.60	6	متوسطة
٤	لا أرغب في تقديم أي مقترحات للتطوير لشعورى بعدم الرضا عن العمل.	3.44	0.656	68.80	2	مرتفعة
٥	احتفظ لنفسى بأي فكرة إبداعية بسبب شعورى بعدم الثقة في التغيير.	3.33	0.685	66.60	5	متوسطة
٦	أواجه معاملة سيئة واضطهاد عند طرحى بعض المشكلات المهنية في المدرسة .	3.47	0.634	69.40	1	مرتفعة
	القياس العام للبعد	3.41	0.693		المرتبة الأولى	مرتفعة

يتضح من الجدول السابق أن بُعد الخوف من رد الفعل السلبى يحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابى (٣.٤١) وانحراف معيارى (٠.٦٩٣) وهى مرتفعة وتعنى موافقة أفراد عينة البحث على خوفهم من رد الفعل السلبى عند طرحهم أى فكرة أو رأى سواء مخالف أو متفق مع الإدارة وذلك لعدة أسباب تحددها عبارات البعد، حيث جاءت العبارات (١ ، ٤ ، ٦) بالترتيب التالى (٣ ، ٢ ، ١) بمتوسطات حسابية على التوالي (٣.٤٢ ، ٣.٤٤ ، ٣.٤٧) وانحرافات معيارية (٠.٥٤٩ ، ٠.٦٥٦ ، ٠.٦٣٤) وينسب مئوية (٦٨.٤٠ ، ٦٨.٨٠ ، ٦٩.٤٠) % وهى قيم مرتفعة وتعنى موافقة أفراد العينة على المعاملة السيئة من قبل المدير عند طرح المعلمين بعض المشكلات المهنية في المدرسة، كما أن سوء المعاملة ونمط الإدارة المستبد يجعل أفراد العينة لا يتقون في التغيير، كما أنهم يخشون من التعرض للمسألة القانونية، حيث يرى أفراد العينة أن بعض المديرين يستهويهم فكرة تحويل المرؤوسين للشئون القانونية ويفضلون ذهابا وإيابا العام كله مما يرهقهم نفسيا ويقلل من أدائهم المهنى ويجعلهم يصمتون عن

أي سلوك يطرأ من قبل المدير تجنباً من التعرض للعقوبات المختلفة منها القهر الوظيفي، والاحترق التنظيمي وغيرها نتيجة سلوك القيادة السيئ تجاههم، مما يلجأ أحدهم إلى طلب نقله لمدارس أخرى بسبب القيادة المتبعة فيطر إلى ترك العمل بالمدرسة والذهاب إلى مدرسة أبعد حفاظاً على مكانته الوظيفية كمعلم ، وهذا ما أوضحته دراسة (Tutar and Erdem, 2021) التي بينت أن الصمت التنظيمي وشدة الضغوط من الإدارة على المرؤوسين قد تؤدي إلى الانعزال التنظيمي والرغبة في ترك العمل، أو الانتقال لمكان آخر اقل صراع.

وقد جاءت العبارات (٢، ٣، ٥) بالترتيب (٤، ٦، ٥) على التوالي وجاءت متوسطات حسابية لهم (٣.٣٩، ٣.٠٨، ٣.٣٣) وبانحراف معياري (٠.٧١٩، ٠.٦١٥، ٠.٦٨٥) ونسب مئوية تراوحت بين (٦١.٦٠ - ٦٧.٦٧) % وهي درجات توافر متوسطة وتعني اتفاق أفراد العينة على يمتنع المعلمون عن الحديث في مشكلات العمل خوفاً من فقد الثقة والاحترام من الإدارة كما يرى أفراد العينة أن ذلك من الممكن أن يعرضهم للخلاف مع الإدارة أو مع زملائهم

البعد الثالث: ضعف مهارات الاتصال.

جدول (٢١) استجابات أفراد العينة حول بُعد ضعف مهارات الاتصال

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة توافرها
١	يمنعني نقص الخبرة من التحدث والتواصل في العمل.	2.39	0.538	47.76	6	منخفضة
٢	احتفظ بأرائي لأن لدى إحساس بانخفاض الكفاءة المهنية لإحداث التغيير.	3.39	0.727	67.76	4	متوسطة
٣	لا يمكنني المشاركة في صنع القرارات المتصلة بالعمل.	2.74	0.548	54.73	5	متوسطة
٤	أمتنع عن المشاركة في حضور الندوات والزيارات الميدانية التي تقوم بها المدرسة.	3.44	0.758	68.73	3	مرتفعة
٥	أتجنب حضور مجلس الآباء والمعلمين كي لا أتواصل مع أولياء الأمور والزملاء.	3.55	0.785	70.93	2	مرتفعة
٦	تعزف الإدارة عن الاستماع إلى آراء ومقترحات المرؤوسين لصالح عملهم بالمدرسة	4.25	0.734	85.10	1	مرتفعة جدا
	القياس العام للبعد	3.29	0.791	المرتبة الثانية		متوسطة

يتبين من الجدول السابق أن بُعد ضعف مهارات الاتصال يحتل المرتبة الثانية في أبعاد محور الصمت التنظيمى بمتوسط حسابى (٣.٢٩) وهى درجة توافر متوسطة، حيث جاءت العبارة (٦) بالمرتبة الأولى بنسبة مئوية (٨٥.١٠) % ومتوسط حسابى (٤.٢٥) وهى درجة توافر مرتفعة جدا وتعنى عزوف الإدارة عن الاستماع إلى آراء ومقترحات المرؤوسين لصالح عملهم بالمدرسة، ويرجع أفراد العينة سبب عدم إبداء آرائهم ومقترحاتهم أن معظم مديري مدارس التعليم الثانوى الفني يفتقدون مهارات الاتصال بينهم وبين المرؤوسين؛ ولذلك يتجنبون الاستماع لآراء ومقترحات المرؤوسين لحل بعض المشكلات المتعلقة بالعمل، أو اقتراح بعض الأفكار الجديدة، بل أن معظمهم يعتقدون مجلس الآباء والمعلمين بشكل سورى أو يقوم بعمل محضر لجلسة الاجتماع دون انعقاده أساسا، كما أن بعض المديرين يحرصوا على عدم تجمع المعلمين مع بعضهم بعضا لأنه ليس لديه القدرة على إدارة الحوار الفعال والتواصل معهم بفعالية، كما أنه لا يستطيع فض أي نزاع وصدام يحدث بين المعلمين بعضهم بعضا.

بينما جاءت العبارتان (٤، ٥) على الترتيب (٣، ٢) بمتوسطات حسابية (٣.٤٤، ٣.٥٥) وهى درجة مرتفعة، ويعنى ذلك امتناع المعلمين عن المشاركة في حضور الندوات والزيارات الميدانية التي تقوم بها المدرسة، كما يتجنب حضور مجلس الآباء والمعلمين لكى لا يتواصل المعلمون مع أولياء الأمور، ويرجع أفراد العينة ذلك أن تلك الندوات تكون غير مجدية وكذلك بعض الزيارات الميدانية، أو أنها تعقد بدون إعلان مسبق لها، وكذلك يكون السادة الحضور في الندوات ليسوا على القدر الكافى من المعرفة والعلم، كما أن الزيارات الميدانية ثابتة كل عام في أماكن محددة فأصبحت مملة للغاية، وغير مجدية ظنا من إدارة المدرسة أن تلك الأماكن توفر عليهم الوقت والجهد والمال بدلا من البحث عن زيارات ميدانية في أماكن أخرى، كما أن المخصصات المالية للتعليم الثانوى الفني محدودة للغاية، وهو

ما أتقنت معه الخطة الاستراتيجية للتعليم الثانوي الفني معه ، حيث توصلت إلى قلة تخصيص الموارد المالية، وضعف الروابط بين مؤسسات التعليم الثانوي الفني والقطاع الخاص، والنظرة المجتمعية السلبية لخريجي التعليم الثانوي الفني (وزارة التربية والتعليم الفني، ٢٠١٧، ٩-١٠).

كما أحتلت العبارتان (٢، ٣) الترتيب (٤، ٥) بمتوسطات حسابية (٣.٣٩، ٢.٧٤) ونسب مئوية (٦٧.٧٩، ٥٤.٧٣) وهى درجتان متوسطتان تعنى اتفاق أفراد العينة على شعور بعضهم بإنخفاض الكفاءة المهنية لإحداث التغيير، ويرجعون ذلك لعدة أسباب أهمها: رفض بعض مديري المدارس ذهاب المعلمين لحضور التدريبات وورش العمل للتعرف على أحدث الأساليب في التعليم والطرق الاستراتيجية لحل المشكلات المدرسية بحجة أن المدرسة بها عجز في التدريس، كما أن تلك التدريبات ستعطل سير العمل المدرسى لأنها في نفس أيام الدراسة، كما يحدد بعض المديرين أحد المعلمين بعينهم لأسباب عديدة لحضور تلك التدريبات، كما تسعى إدارة بعض المدارس إلى عدم مشاركة المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل ويرجع ذلك إلى نمط القيادة الاستبدادى الذى يمنعهم من المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالعمل المدرسى، كما يرى منهم أن كثرة انتدابات وانتقاله لسد عجز التدريس في مدارس ثانوية فنية أخرى في بعض التخصصات تمنعهم من القدرة على المشاركة في صنع القرارات.

ومن ناحية أخرى جاءت العبارة (١) بالمرتبة الأخيرة (٦) بمتوسط حسابى (٢.٣٩) وهى درجة توافر منخفضة ويعنى ذلك قلة عدد المعلمين الذين تمنعهم الخبرة من التحدث والتواصل في العمل، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها: أن أفراد عينة البحث تراوحت سنوات الخبرة لديهم من خمسة سنوات إلى أكثر من عشرين عاما، وهذا يعنى أن معظم المعلمين لديهم خبرة في عملية التواصل والتفاعل؛ ولكن يمنعهم عن التحدث والتواصل أسباب أخرى مثل: سوء نمط الإدارة المتبع، أو أن

العلاقات الإنسانية بين المعلمين بعضهم بعضا ضعيفة وبالتالي تكون عملية الاتصال والتحدث محدودة، وكذلك قد تكون عملية الاتصال بين المدير والمعلمين منقطعة أو ضعيفة، أو أن إدارة المدرسة تسعى إلى إيجاد الفتن والوشاية بين المرؤوسين، وبالتالي يلجأ أفراد العينة للصمت للحفاظ على العلاقات بينه وبين الإدارة أو بينه وبين زملائهم بالمدرسة، فهم لديهم خبرة، ولكن تمنعهم الأسباب السابق ذكرها من التحدث أو التواصل وهذا ما أتقنت معه نتائج دراسة Durnali , (2020, et al.) التي توصلت لوجود علاقة قوية بين مهارات الاتصال وبين الصمت التنظيمى، فكلما زادت مهارات الاتصال كلما قلت ظاهرة الصمت في المدارس الثانوية الفنية، كما أنها اختلفت مع نتائج دراسة Jeseviciute & (Ufartiene،2020) .

البُعد الرابع: ضعف دعم الإدارة العليا

جدول (٢٢) استجابات أفراد العينة حول بُعد ضعف دعم الإدارة العليا

العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة توافرها
١. يمتنع التسلسل الهرمى أن أقدم أفكارى ومقترحاتى للتطوير.	3.53	0.743	70.59	3	مرتفعة
٢. لا تشجعنى الإدارة التعليمية على التشاور في بعض الأمور الوظيفية .	3.39	0.719	76.67	4	متوسطة
٣. لا تدعمنى الإدارة التعليمية ومديرية التربية والتعليم في طرح أفكارى للتغيير	3.24	0.789	64.76	5	متوسطة
٤. أفضل أن أبقي صامتا عند حدوث مشكلات خشية خسران رؤسائى.	3.55	0.786	70.93	2	مرتفعة
٥. لا يدعمنى المدير عند طرح حلول للمشكلات المهنية التي تعوق العمل.	3.87	0.513	77.39	1	مرتفعة
القياس للبعد	2.98	0.636	المرتبة الثالثة		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن بُعد ضعف دعم الإدارة العليا يحتل المرتبة الثالثة من أبعاد محور الصمت التنظيمى بمتوسط حسابى (٢.٩٨) وانحراف معيارى (٠.٨٣٦) وهى درجة توافر متوسطة وتعنى اتفاق أفراد العينة حول عبارات هذا البُعد، فقد حصلت العبارات (١، ٤، ٥) على الترتيب (٣، ٢، ١) بمتوسطات حسابية (٣.٥٣، ٣.٥٥، ٣.٨٧) وانحرافات معيارية (٠.٧٤٣،

٠٠.٧٨٦، ٠٠.٥١٣)، ونسب مئوية تراوحت بين (٧٧.٣٩ - ٧٠.٥٩) % وهي درجات توافر مرتفعة مما يعنى موافقة أفراد العينة على عدم دعم المدير لهم عند طرح حلول للمشكلات التي تعوق العمل ويرجع ذلك إلى نمط القيادة السلبي المتبع والذي يؤثر على سلوك المرؤوسين، كما يرى أفراد العينة أنهم يفضلون الصمت عن حدوث مشكلات خشية خسران رؤسائهم؛ مما يفقدهم ميزات كثيرة، كما أن العمل المدرسى سيكون فيه ضغوط ومشاحنات وصراعات كثيرة؛ مما يؤثر على أداء المعلمين بالسلب، فهم يلجأون للصمت لحماية أنفسهم من غضب قائدهم، وتؤيد ذلك وتوصلت نتائج دراسة (Thoroughgood, et al., 2012) أن الخلل الذي يحدث داخل المؤسسات التعليمية من أسبابه السلوكيات السلبية في القيادة السائدة في المؤسسة.

كما أن التسلسل الهرمي يعوقني عن تقديم مقترحاتي ويرجع أفراد العينة ذلك أن التسلسل الهرمي يؤثر على آراء المعلمين فقد يواجهون بعضهم من يؤيد تلك الآراء ومنهم من يكتب جماح أي فكرة حديثة أو مقترح جديد؛ ولذلك يلجأ المعلمون لعدم التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بسبب جمود الهيكل الإداري وهذا ما تتفق نتائج دراسة (الوزة، ٢٠١٩).

وجاءت العبارتان (٢، ٣) بالترتيب (٤، ٥) بمتوسط حسابي (٣.٣٩، ٣.٢٤) ونسب مئوية (٦٧.٧٦، ٦٤.٦٧) % وهي درجتان توافر متوسطة وتعنى أتفاق أفراد العينة على عدم تشجيع الإدارة التعليمية للمعلمين على التشاور في بعض الأمور الوظيفية ويرجع أفراد العينة ذلك إلى تمسكهم بالتسلسل الهرمي في العمل، كما أن اللقاءات التي من الممكن أن نرى قيادات الإدارة التعليمية من خلال زيارات المتابعة لإدارة المدرسة، ويكون انشغالهم التام مع مدير المدرسة.

كما أن الإدارة التعليمية ومديرية التربية والتعليم لا تدعمني في طرح أفكارى للتغيير ولذلك يرى أفراد العينة أنهم يلجأون للصمت التنظيمي لأنهم يرون أنه

لا فائدة من التحدث في تغيير لا يتم، أو بأفكارى جديدة لا يؤخذ بها، بل ويضرب بها عرض الحائط، فلا جدوى من الحديث عن أي أفكار أو مقترحات للتغيير، وهذا ما أتفقت معه نتائج دراسة Ai- Hua, et al., التي توصلت إلى أن المرؤوسين يلجأون للصمت التنظيمى المتعمد واختيارهم الاحتفاظ بأفكارهم وعدم المشاركة بآرائهم ومقترحاتهم، أو توجيه النقد البناء لصالح المؤسسة (2017)، أو قد يكون صمتهم نتيجة الاستسلام وشعورهم بالإحباط واليأس من التغيير (سلامة وصوفي، ٢٠٢١).

-ترتيب أبعاد الصمت التنظيمى بمدارس التعليم الثانوى الفني بمحافظة قنا.
ويمكن استنتاج الجدول التالى من خلال عرض الجداول السابقة في أبعاد المحور الثانى، وجاء على النحو التالى.

جدول (٢٣) استجابات أفراد العينة على المحور الثانى

درجة التوافر	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابى	أبعاد المحور الثانى	واقع الصمت التنظيمى
متوسطة	4	0.744	2.84	أولاً: الخوف من المديرين	
مرتفعة	1	0.693	3.41	ثانياً: الخوف من رد الفعل السلبي.	
متوسطة	2	0.791	3.29	ثالثاً: ضعف مهارات الاتصال	
متوسطة	3	0.836	2.98	رابعاً: ضعف دعم الإدارة العليا	
متوسطة		0.615	3.13	قياس المحور ككل	

وباستقراء الجدول السابق يتضح أن أبعاد المحور الثانى قد حصلت على متوسط حسابى (٣.١٣) وانحراف معيارى (٠.٦١٥) وهى درجة توافر متوسطة، مما يعنى إتفاق أفراد العينة حول أبعاد الصمت التنظيمى فقد حصل بُعد الخوف من رد الفعل السلبي على المرتبة الأولى وهذا يعنى أن القيادة المدرسية غالباً ما تميل إلى أتباع أنماط سلبية مع المعلمين ؛ مما يدفعهم الأمر إلى الصمت خوفاً من العواقب، والمسألة القانونية، أو ردود الفعل السلبية التي يقوم بها المدير تجاه مرؤوسيه، ثم

يأتي في المرتبة الثانية بُعد ضعف مهارات الاتصال، وهذا يعني أن هناك ضعف في الاتصال بين المدير والمرؤوسين، مما يقلل من الحديث والتواصل الفعال بينهم، ويحتل المرتبة الثالثة ضعف دعم الإدارة العليا يليها في المرتبة الخامسة الخوف من المديرين.

ومن خلال العرض السابق لأبعاد المحورين تبين للباحثة من خلال عرض نتائج كل بُعد وتفسير تلك النتائج وتحليلها أن هناك علاقة قوية تربط بين صمت المعلمين عينة الدراسة وبين السلوكيات السلبية للقيادة المدمرة التي تتضح من خلال أبعادها الأربعة، وهو ما ستوضحه النتائج لاحقاً بين محاور وأبعاد الاستبانة.

- فروض الدراسة.

وفيما يلي عرض لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً للنوع الاجتماعي، مجال المدرسة، المؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة).

أولاً: الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً للنوع الاجتماعي (ذكر/ أنثى).

جدول (٢٤) الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً للنوع الاجتماعي باستخدام تحليل التباين الأحادي

نتائج تحليل التباين الأحادي									
المحور	أبعاد المحور الأول	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T-Test	مستوى الدلالة	موقع		
واقع القيادة المدمرة	أولاً: عبء العمل	ذكر	49.02	4.83	-7.49	0.00	واقع الصمة		
		أنثى	48.96	4.7					
	ثانياً: إساءة معاملة المرؤوسين	ذكر	52.80	4.15	-7.47	0.00			
		أنثى	52.60	3.95					
	ثالثاً: فقدان الأخلاق المهنية.	ذكر	29.01	4.1	-7.01	0.00			
		أنثى	28.98	3.83					
	رابعاً: عدم الفعالية (الكفاءة) الإدارية	ذكر	52.80	4.01	-6.87	0.00			
		أنثى	52.60	3.67					
	خامساً: قسوة العلاقات الشخصية	ذكر	38.29	3.75	-7.17	0.00			
		أنثى	38.13	3.42					
	أبعاد المحور الثاني	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T-Test		مستوى الدلالة	

0.00	-7.38-	3.44	43.07	191	ذكر	أولاً: الخوف من المديرين
		3.92	42.97	162	أنثى	
0.00	-7.37-	4.84	49.45	191	ذكر	ثانياً: الخوف من رد الفعل السلبى.
		4.02	48.39	162	أنثى	
0.00	-7.49-	3.55	27.79	191	ذكر	ثالثاً: ضعف مهارات الاتصال
		3.53	27.82	162	أنثى	
0.00	-7.44-	3.92	53.15	191	ذكر	رابعاً: ضعف دعم الإدارة العليا
		4.12	53.7	162	أنثى	
0.00	-7.37-	12.25	360.40	191	ذكر	المجموع الكلى للاستبانة
		11.49	360.19	162	أنثى	

ويتضح من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول محورى الاستبانة: واقع القيادة المدمرة، وواقع الصمت التنظيمى، ويعنى ذلك أن نفس المعوقات والمشكلات التي تواجه المعلمين الذكور، هي نفس المعوقات التي تواجه الإناث ويرجع ذلك لوجودهم في بيئة عمل واحدة، فهما يتأثرون بنفس السلوكيات السلبية التي يتعرضون لها من قبل المدير، فضلاً عن أنهم يلجأون الذكور والإناث معا للصمت التنظيمى لنفس الأسباب السابق ذكرها، وهذا ما اختلفت معه دراسة (السبيعى، ٢٠١٩) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الصمت التنظيمى بالمدرسة تبعا لمتغير الجنس.

ثانيا: فروق استجابات أفراد العينة وفقا لمجال المدرسة.

جدول (٢٥) الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقا لمجال المدرسة باستخدام تحليل التباين

One - Way Anova									م.ب.
مستوى الدلالة	قيمة (ف)	المتوسط	الدرجات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التعليق	
0.35	1.02	145.44	2	بين	11.49	360.19	163	تعليم ثانوى صناعى	الدرجة الكلية للاستبانة
		138.98	350	داخل	11.09	361.48	109	تعليم ثانوى تجارى	
			352	المجموع	10.93	359.98	81	تعليم ثانوى زراعى	
					11.59	361.22	353	الإجمالى	

يتضح من الجدول السابق لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول محورى الاستبانة: واقع القيادة المدمرة، وواقع الصمت التنظيمى وفقا لمتغير مجال المدرسة، وهذا يعنى أن جميعهم يعانون القيادة المدمرة والصمت التنظيمى بأبعادهما المختلفة؛ مما تدعو الحاجة إلى ضرورة وضع توصيات وإجراءات مقترحة للحد منهما.

ثالثاً: فروق استجابات أفراد العينة وفقاً للمؤهل التعليمي

جدول (٢٦) الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمؤهلهم التعليمي باستخدام تحليل التباين

One – Way Anova									
مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتوسط الحسابي	آلية لتم نظ نظ نظ
0.9	0.01	144.01	2	بين	11.02	361.25	77	مؤهل فوق المتوسط	الدرجة الكلية للاستبانة
		137.98	350	داخل	11.83	361.32	239	مؤهل عال (ليسانس/ بكالوريوس)	
			353	مجموع	13.12	361.45	37	دراسات عليا (دبلومات/ماجستير/دكتوراه)	
					11.59	361.22	353	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمؤهلهم التعليمي، وأن جميعهم يعانون من القيادة المدمرة والصمت التنظيمي .

رابعاً: فروق استجابات أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

جدول (٢٧) فروق استجابات أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

One - Way Anova								نوع توزيع	نوع توزيع
مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد		
0.42	1.09	138.98	2	بين	11.83	361.55	240	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
		132.19	350	داخل	10.93	359.98	81	أكثر من ١٠ سنوات وتحت ٢٠ سنة	
			352	المجموع	9.12	361.45	32	من ٢٠ سنة فأكثر	
					10.59	360.22	353	الإجمالي	

ويتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة، فكلهم يعانون من القيادة المدمرة والسمت التنظيمي.

-العلاقة بين القيادة المدمرة والسمت التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الفني.

وللإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث وهي العلاقة بين القيادة المدمرة والسمت التنظيمي وجاءت كالتالي:

جدول (٢٨) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد محوري الاستبانة

الإجمالي	ضعف دعم الإدارة العليا	ضعف مهارات الاتصال	الخوف من رد الفعل السلبى.	الخوف من المديرين	السمت	التنظيمي
						القيادة المدمرة
0.351**	0.320**	0.324**	0.303**	0.223**	R	عبء العمل
353	353	353	353	353	N	
0.631**	0.453**	0.772**	0.521**	0.394**	R	إساءة معاملة المرؤوسين

353	353	353	353	353	N	
0.425**	0.326**	0.423**	0.720**	0.592**	R	فقدان الأخلاق المهنية.
353	353	353	353	353	N	
0.354**	0.523**	0.491**	0.538**	0.544**	R	عدم الفعالية (الكفاءة) الإدارية
353	353	353	353	353	N	
0.472**	0.344**	0.503**	0.614**	0.258**	R	فسوة العلاقات الشخصية
353	353	353	353	353	N	
1	0.463**	0.391**	0.464**	0.258**	R	الاجمالى
353	353	353	353	353	N	

(**) مستوى الدلالة عند ٠.٠٠١

(N) حجم العينة

(R) معامل الارتباط.

يتضح من الجدول السابق أن جميع أبعاد القيادة المدمرة، وأبعاد الصمت التنظيمى دالة عند مستوى (٠.٠٠١)، كما أن إجمالى محورى الاستبانة دالة عند مستوى (٠.٠٠١)، كما أن جميع معاملات الارتباط موجبة، مما يعنى أن توافر أبعاد القيادة المدمرة بمدارس التعليم الثانوى الفني لها تأثير إيجابى وانعكاسات على الصمت التنظيمى بتلك المدارس من وجهة نظر المعلمين، فكلما زادت سلوكيات القيادة المدمرة من خلال الأبعاد السابق ذكرهم، كلما زاد الصمت التنظيمى لدى المعلمين عينة الدراسة.

كما يمكن التنبؤ بأبعاد الصمت التنظيمى لدى عينة الدراسة بمعلومية درجاتهم في كل من القيادة المدمرة بأبعادها الخمسة: عبء العمل، وإساءة معاملة

المرؤوسين، وفقدان الأخلاق المهنية، و عدم الفعالية (الكفاءة) الإدارية ، وقسوة العلاقات الشخصية.

تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد **Multiple Regression Analysis**، ويتم من خلالها عرض كل معاملات انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع، التي لها تأثير إيجابي، وتتمثل أبعاد المتغير المستقل في عبء العمل، وإساءة معاملة المرؤوسين، وفقدان الأخلاق المهنية، وعدم الفعالية (الكفاءة) الإدارية ، وقسوة العلاقات الشخصية، وذلك للوقوف على أهم المتغيرات في تحديد التباين في قيمة المتغير التابع: الخوف من المديرين، و الخوف من رد الفعل السلبي، وضعف مهارات الاتصال، و ضعف دعم الإدارة العليا.

كما تم الاستعانة ب **GPOWER** في القيام بمجموعة من الإجراءات مستخدمة في ذلك نموذج تحليل الانحدار المتعدد، وهي على النحو التالي: مصفوفة معاملات الارتباط **Correlation Matix**، وحساب معامل الارتباط المتعدد **Coefficient Of Multiple Correlation (R)**، وكذلك حساب معامل التحديد (معامل التأثير) **Coefficient Of Delemination** التي يتبين من خلال قيمته مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، كما تم حساب قيمة (ف) من خلال تحليل تباين الانحدار **ANOVA Of Coefficient** للكشف عن طبيعة تباين الانحدار ، ومعرفة ما إذا كان دالا إحصائيا أم لا ، فإذا كانت قيمة "ف" دالة إحصائيا، فإن هذا يحدد أهمية وجود المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أما إذا كانت قيمة "ف" غير دالة إحصائيا، فإن هذا يدل على أن تباين الخطأ العشوائي أكبر من تباين المتغيرات، مما يقلل من أهمية المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار.

ويمكن استخدام المعادلة التالية لتحقيق هدف التنبؤ من نموذج الانحدار.

$$ص = \text{قيمة الثابت (أ)} + ١ب١س١ + ١ب٢س٢ + + ١ب٣س٣$$

حيث ص = قيمة المتغير التابع (أ) قيمة الثابت
١ب١، ١ب٢،، ١ب٣ = معاملات الانحدار الجزئى.
١س١، ١س٢،، ١س٣ = قيم المتغيرات المستقلة

مخطط ٤ معادلة الانحدار

وبناء على تلك المعادلة وبيانات SPSS ، يتبين قيمة ف في الجدول
التالى.

جدول (٢٩) قيمة (ف) لمعرفة دلالة التنبؤ الصمت التنظيمى للمعلمين
من خلال القيادة المدمرة (ن = ٣٥٣)

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر النموذج
0.00	4.03	112.89	5	742.254	الانحدار
		17.18	348	9541.413	البواقي
			353	10283.667	الكلى
المتغير التابع : الصمت التنظيمى					
المنبئات: (الثابت) + عبء العمل+ إساءة معاملة المرؤوسين+ فقدان الأخلاق المهنية + عدم الفعالية (الكفاءة) الإدارية + قسوة العلاقات الشخصية					

(**) مستوى الدلالة عند ٠.٠٠٠١

وباستقراء الجدول السابق يتضح أن قيم "ف" جميعها دالة عند (٠.٠٠١) ؛ مما يؤكد على وجود نموذج انحدارى يجمع بين أبعاد القيادة المدمرة، وأبعاد الصمت التنظيمى من وجهة نظر عينة البحث، كما تم حساب (ت) لاختبار مدى الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار الجزئى، كما هو موضح بالجدول التالى.

جدول (٣٠) دلالة معاملات الانحدار الجزئي في المعادلة التنبؤية بالصمت التنظيمي من القيادة المدمرة (ن = ٣٥٣)

R ²	R	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	معاملات غير معيارية		النموذج
				قيمة بيتا	الخطأ المعياري	
0.754	0.354	0.00	10.39	76.45	7.57	الثابت
		0.00	18.110	0.124	0.07	عبء العمل
		0.00	8.930	0.96	0.09	إساءة معاملة الرؤوسين
		0.00	16.510	0.127	0.08	فقدان الأخلاق المهنية
		0.00	19.830	0.134	0.07	عدم (الفعالية) الكفاءة الإدارية
		0.00	5.290	0.77	0.13	قسوة العلاقات الشخصية

يتضح من الجدول السابق معامل الارتباط المتعدد (R) Coefficient Of Multiple Correlation معامل دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، أما معامل التحديد أو معامل التقدير أو قيمة التباين الحادث من أبعاد القيادة المدمرة: عبء العمل، وإساءة معاملة الرؤوسين، وفقدان الأخلاق المهنية، وعدم الفعالية (الكفاءة) الإدارية، وفسوة العلاقات الشخصية في أبعاد الصمت التنظيمي : الخوف من المديرين، و الخوف من رد الفعل السلبي، وضعف مهارات الاتصال، و ضعف دعم الإدارة العليا (R²) يساوي (٠.٧٥٤) كما أن أبعاد القيادة المدمرة يمثلون (٧٥.٤) % من التباين الكلي وبالتالي يمكن من خلال أبعاد القيادة المدمرة التنبؤ بأبعاد الصمت التنظيمي.

ويتضح أن أبعاد القيادة المدمرة تؤدي دوراً مهماً في التنبؤ الإيجابي بأبعاد الصمت التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الفني، وهذا ما تكده العلاقة الارتباطية الإيجابية بين أبعاد الحورين عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ويتضح بذلك أن انتشار سلوكيات القيادة المدمرة بمدارس التعليم الثانوي الفني تؤدي إلى زيادة سلوكيات

الصمت التنظيمى فالعلاقة بينهم إيجابية، والحد من سلوكيات القيادة المدمرة تساعد على الحد من ظاهرة الصمت التنظيمى بتلك المدارس.

أن القيادة المدمرة تتضمن مجموعة من الأبعاد التي تظهر في صورة سلوكيات سلبية من قبل القيادة مثل التحميل على المرؤوسين، وإساءة معاملة المرؤوسين، وفقدان الأخلاق المهنية، وعدم الكفاءة الإدارية، وقسوة العلاقات الشخصية بين القائد والمرؤوسين وبالتالي فإن تأثير تلك الأبعاد على الخوف من المدير والخوف من رد الفعل السلبي، وضعف مهارات الاتصال، و ضعف دعم الإدارة العليا.

ويمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الصمت التنظيمى} = (٧٦.٧٥) \text{ الثابت} + (٠.١٣٤) \text{ عدم الفعالية (الكفاءة) المهنية} + (٠.١٢٧) \text{ فقدان الأخلاق المهنية} + (٠.١٢٤) \text{ عبء العمل} + (٠.٩٦) \text{ إساءة معاملة المرؤوسين} + (٠.٧٧) \text{ قسوة العلاقات الشخصية.}$$

علاوة على ما سبق فإن الوقوف على أسباب الصمت التنظيمى بمدارس التعليم الثانوى الفني يتطلب ضرورة التعرف على نمط القيادة السلبي، والآثار المترتبة عليه من ضعف الثقة بين المعلمين والإدارة، وغياب المناخ الأخلاقي المهني للقائد، وانتشار القيادة البيروقراطية والسامة والنرجسية وغيرها من أنماط القيادة السلبية؛ ولذلك ترى عينة البحث أن هناك علاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمى بمدارس التعليم الثانوى الفني بمحافظة قنا؛ وهذا على الباحثة تقديم توصيات وإجراءات مقترحة للحد منها.

المحور الثالث: نتائج البحث وتوصياته وإجراءاته المقترحة.

وجاء هذا المحور للإجابة عن السؤال الأخير للبحث، وتناول النتائج النظرية للبحث ونتائج الدراسة الميدانية ثم التوصيات والإجراءات المقترحة، ولما كانت هناك علاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمى لذلك جاءت النتائج على النحو التالي:

أولاً: نتائج البحث.

و يوضحه البحث علي النحو التالي:

أ- النتائج النظرية للبحث:

١- وجود عديد من الدراسات المصرية التي تناولت مشكلات في مدارس التعليم الثانوى الفني منها ما يتعلق بالمدير، ومنها ما يتعلق بالمعلمين، أو ما يتعلق بالطلاب... وغير ذلك، ولكن ندرة الدراسات التي تناولت القيادة المدمرة في مجال التعليم عامة والتعليم الثانوى الفني خاصة.

٢- حداثة متغيرى البحث؛ مما يستوجب إلقاء الضوء على القيادة المدمرة وعلاقتها بالصمت التنظيمى بمدارس التعليم الثانوى الفني، كما لا توجد دراسات عربية ومصرية - على حد علم الباحثة- التي تناولت الصمت التنظيمى في مدارس التعليم الثانوى الفني.

٣- يتمثل الهدف الرئيس للتعليم الفني إعداد الطلاب بصورة جيدة؛ ليكونوا قادرين على المنافسة في الدول الأخرى التي تصدر العمالة إلى الأسواق العربية والأجنبية، ويتم ذلك من خلال إدخال علوم حديثة وتقنيات عالية في المناهج الدراسية والاهتمام بالتدريب العملى والمهارات الفنية.

٤- يتطلب نجاح إدارة المدارس التعليم الثانوى الفني مواكبة كل ما هو جديد في مجال القيادة، وفى ضوء التغيرات الحالية أصبح لزاما على تلك المدارس أن تسعى نحو التطوير والتجديد أكثر من أي وقت مضى، حيث أن الخدمات التعليمية التي تقدمها تلك المدارس لا تتم بنجاح إلا من خلال دراسة سلوك المعلمين ومعرفة أدائهم الوظيفى، وكذلك نوع القيادة المتبع فيها.

٥- أولى خطوات تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوى الفني التعرف على أنماط القيادة السلبية المتبعة في تلك المدارس كالقيادة المدمرة ، وتحديد أبعادها، والتعرف على خصائصها، والآثار المترتبة عليها.

٦- رصد ظاهرة الصمت التنظيمى للمعلمين، والتعرف على آثارها السلبية على أداء المعلمين أنفسهم وعلى المدرسة ككل، وتحديد أسبابها وأبعادها، والتعرف على علاقة القيادة المدمرة بها؛ وذلك لمحاولة تقديم مجموعة من التوصيات والإجراءات المقترحة للحد من سلوكيات القيادة المدمرة ومواجهتها، والحد من الصمت التنظيمى للمعلمين بمدارس التعليم الثانوى الفني بمحافظة قنا، ولذلك جاءت نتائج الدراسة الميدانية على النحو التالى.

ب- نتائج الدراسة الميدانية.

تمثلت نتائج الدراسة الميدانية فيما يلى:

١- جاء المحور الأول: واقع القيادة المدمرة بمتوسط حسابى (٢.٦١) وهى درجة توافر متوسطة، وتعنى اتفاق أفراد العينة على وجود القيادة المدمرة بمدارس التعليم الثانوى الفني في محافظة قنا، أما عن أبعادها فتراوحت بين مرتفعة ومتوسطة، وجاءت على الترتيب التالى: عدم الفعالية (الكفاءة) الإدارية، فقدان الأخلاق المهنية، عبء العمل، قسوة العلاقات الشخصية، إساءة معاملة المرؤوسين، وجاءت المتوسطات الحسابية لهم على التوالي (٣.٤٣، ٣.١٣، ٣.٠١، ٢.٩٠، ٢.٨٩).

٢- حصل المحور الثانى: واقع الصمت التنظيمى على متوسط حسابى (٣.١٣) وهى درجة توافر متوسطة، وتعنى اتفاق أفراد العينة على وجود الصمت التنظيمى بمدارس التعليم الثانوى الفني في محافظة قنا، وجاءت أبعاده معظمها بين المرتفعة والمتوسطة على الترتيب: (الخوف من رد الفعل السلبي، ضعف مهارات الاتصال، ضعف دعم الإدارة العليا، الخوف من المديرين)، وكانت متوسطاتهم الحسابية على التوالي (٣.٤١، ٣.٢٩، ٢.٩٨، ٢.٨٤).

٣- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة تعزى إلى: النوع الاجتماعي، مجال المدرسة، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة.

٤- توصلت أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي، فكلما زادت سلوكيات وأبعاد القيادة المدمرة بمدارس التعليم الثانوي الفني، زادت ظاهرة الصمت التنظيمي بأبعادها المختلفة.

٥- يمكن الاعتماد على أبعاد القيادة المدمرة الخمسة الذين يمثلون معاً (٧٥.٤) % من التباين الكلي، وذلك للمساهمة في التنبؤ بأبعاد الصمت التنظيمي.

ثانياً: الإجراءات والتوصيات المقترحة.

ونظراً لما توصلت إليه نتائج الدراسة النظرية توصلت الباحثة لمجموعة من الإجراءات المقترحة والتوصيات التي يمكنها أيضاً الحد من القيادة المدمرة والصمت التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الفني، وكانت على النحو التالي:

أ- الإجراءات المقترحة للحد من القيادة المدمرة والصمت التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الفني.

جدول (٣١) الإجراءات المقترحة للبحث

م	الإجراءات المقترحة	خطوات التطبيق	جهة التنفيذ	الفترة
١	الحرص على انتقاء القيادات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي الفني وفقاً لأسس علمية بعيدة عن المحسوبية أثناء عمليتي التعيين والترقية، وتفضيل نمط القائد الديمقراطي للحد من ظاهرة الصمت التنظيمي للمعلمين	من خلال: - مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات. - وضع أسس ومعايير ونظم عادلة وفعالة ومرنة للترقية واختيار قادة مدارس التعليم الثانوي الفني	وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم في كل محافظة	خلال عام على الأقل

سؤال العام	وزارة التربية والتعليم (وزير التربية والتعليم بالتعاون مع أعضاء مجلس وزارة التربية والتعليم لوضع المعايير المحددة لترقى المعلمين وتقديم الحوافز لهم.	- معالجة الأخطاء، وتقدير الإنجازات والابداعات من قبل المعلمين. - منح المكافآت والحوافز المادية والمعنوية للأفكار الريادية التي تسهم في علاج المشكلات المدرسية. - ربط المسار الوظيفى للمعلم بمساهمته في تطوير المدرسة والتعبير عن رأيه في حل المشكلات وتنفيذ الخطط لحل المشكلات المدرسية	نشر ثقافة الديمقراطية وإبداء الرأى بمدارس التعليم الثانوى الفنى التي من شأنها تشجيع المبادرات الابتكارية والأفكار الريادية للمعلمين، والتي تسهم في وضع وابتكار حلول إبداعية للمشكلات المدرسية.
------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

٣	تنمية فرص ومهارات الاتصال والحوار الفعال بين المعلمين مع بعضهم بعضا وبين القيادة المدرسية	- تعزيز سياسة الباب المفتوح للقيادات المدرسية - النظر باستمرار في شكاوى المعلمين والسعى نحو حلها. - تفعيل دور شبكات التواصل الاجتماعي (الفيس بوك، تويتر، انستجرام، الواتس اب، التليجرام... إلخ) لإتاحة الفرصة للمعلمين الصامتين في إبداء الرأي بانسيابيه ودون أي خوف.	قيادة المدرسة بالتعاون مع المعلمين أنفسهم	طوال العام
٤	تحسين نظم الحوافز للمعلمين؛ لتشجيعهم على إبداء الرأي وحل مشكلات المدارس الثانوية الفنية.	وضع هيكل لنظام الحوافز يتسم بالمرونة والديناميكية	مديرية التربية والتعليم بالتنسيق مع الإدارات التعليمية وإدارات مدارس التعليم الثانوى الفنى	من ٦ إلى ١٢ شهر
٥	تسليط الضوء على العوامل الديمغرافية الفاعلة في تحديد ظاهرة الصمت التنظيمى للمعلمين بمدارس التعليم الثانوى الفنى	من خلال إعادة النظر في نظم تعيين المعلمين وشروط اختيارهم	وزارة التربية والتعليم تنسيقاً مع مديرية التربية والتعليم في وضع المعايير المحددة للتعيين	كل ٥ سنوات وفقاً لخطه مصر ٢٠٣٠
٦	تسليط الضوء على القيادة المدمرة وتأثيرها على الأداء المدرسى وأداء المعلمين والإداريين.	من خلال إعادة النظر لشروط التعيين، والاطلاع على أحدث الأنماط الإدارية التربوية الإيجابية السائدة واتباعها في مدارس التعليم الثانوى الفنى	مديريات التربية والتعليم	من ٦ إلى ١٢ شهر
٧	العمل على زيادة وعى القيادات المدرسية بمدارس التعليم الثانوى الفنى بمفهوم القيادة المدمرة وكيفية الحد من ظاهرة الصمت التنظيمى للمعلمين	إلقاء عديد من ورش العمل والندوات واللقاءات بالمدارس الثانوية الفنية والإدارات التعليمية، وفتح المجال لإطلاق الطاقات الإبداعية	مديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمراكز، والأكاديمية المهنية للمعلمين	خلال العام

٨	تحديد أسباب الصمت التنظيمى وتحديد سبل التغلب عليها بمدارس التعليم الثانوى الفني، والتقليل من خوف المعلمين من إبداء آرائهم وردود الفعل السلبية من القيادة المدمرة	- الثناء على الآراء المعارضة، ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، تشكيل لجان خاصة لدراسة مشكلات تطرح من قبل المعلمين والعمل بتنفيذ الحلول والمقترحات لعلاجها، وتفعيل دور مجلس الآباء والمعلمين في المدارس.	الإدارات التعليمية بالتعاون مع إدارات المدارس والأكاديمية المهنية للمعلمين	الأول العام
---	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------	-------------

ويتضح من عرض الجدول السابق أنه تضمن مجموعة من الإجراءات المقترحة للحد من القيادة المدمرة والصمت التنظيمى بمدارس التعليم الثانوى الفني من خلال خطوات تطبيقها، وجهة تنفيذها، والفترة الزمنية المحددة للتطبيق بالتعليم الثانوى الفني.

ب-التوصيات المقترحة.

١. ضرورة بناء علاقات طيبة مع العاملين لتعزيز بيئة عمل آمنة وصحية يسودها الاحترام المتبادل بين المعلمين ورؤسائهم.
٢. تطوير نظم الاتصالات الرسمية والتي من خلالها يمكن للمرؤوسين التعبير عن آرائهم بحرية مثل صندوق الاقتراحات والشكاوى والعمل على تشكيل لجان لدراستها والالتزام بتنفيذ توصياتها.
٣. العمل على حماية حق إبداء الرأي وحفظ حقوق المرؤوسين وتحقيق الأمن الوظيفى لهم.
٤. تشجيع المرؤوسين على عرض وجهات نظرهم ومقترحاتهم وإن كانت مخالفة للإدارة العليا دون خوف وخضوع، وإقناعهم بأن الإدارة مهتمة بذلك، ونشر ثقافة الثقة التنظيمية.
٥. ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بوضع آلية محكمة لاختيار القيادة بحيث يتضمن مجموعة من المعايير تتعلق باستبعاد الأفراد الذين لديهم ميول

عدوانية ومدمرة تجاه زملائهم في العمل، والعمل على اختيار القيادات الإدارية القادرة على توفير بيئة عمل أخلاقية تتسم بالمناخ الإيجابي المشجع على العمل.

٦. عقد مجموعة من الدورات التدريبية وورش العمل للقيادات الحالية والمستقبلية ومحاولة ربط عمليات الترقى الوظيفي بحضور هذه الدورات واجتيازها، بهدف تنمية الوعي لديهم بضرورة ممارسة السلوكيات التي تدعم الجوانب الأخلاقية والإنسانية، وحثهم على التعامل مع المرؤوسين، وعدم السخرية منهم أو الاستخفاف بأرائهم، وكذلك الاهتمام بمصالحهم والاستماع لمشكلاتهم والعمل على حلها.

٧. يجب على وزارة التربية والتعليم الحد من انتشار سلوكيات القيادة المدمرة من خلال التوعية الكافية بمخاطر هذا النوع من القيادة، وما تسببه من أضرار بالنسبة للفرد أو المنظمة، ومن ثم وضع سياسة عقابية صارمة تجاه القادة المدمرين، ومحاربة هذه الظاهرة بكل قوة والتنبه على حماية المرؤوسين من جميع أشكال الصمت التنظيمي .

٨. ضرورة خلق ثقافة داخل مدارس التعليم الثانوى الفنى قائمة على الإبداع والابتكار، وتدعم الولاء والانتماء التنظيمي بالشكل الذى تدفع المرؤوسين للصمت الإيجابي (المهنى والاجتماعى) وفيها يحجب المرؤوس المعلومات رغبة منه في حماية الملكية الفكرية للمدرسة وإفادتها، ويمكن توليد هذا الدافع لديهم من خلال تحفيزهم ومكافأتهم وربط الأجور المتغيرة بالأداء الوظيفي الفعلى لهم.

٩- تشجيع وتحفيز المعلمين على المشاركة الإيجابية وتبادل الأفكار وتقديم المبادرات وأفضل الممارسات، وضرورة الاهتمام بالأراء والمقترحات والأفكار التي تقدم من قبل المرؤوسين وتحليلها، والاستفادة منها لأنها تقوم بتقديم حلول أفضل للمدرسة.

١٠- نشر ثقافة الشفافية والنزاهة فيما تتخذه الإدارة من قرارات، وما يتبع من إجراءات في توزيع النتائج، وأن تشرح قيادة المدرسة للمعلمين مبرراتها والاخذ في الاعتبار احتياجات المعلمين ووجهات نظرهم، فكلما زاد إدراك الفرد لعدالة الإجراءات كان أكثر جرأة على التحدث وتقديم كل ما لديه من أفكار نحو تطوير المدرسة.

قائمة المراجع.

أولاً: المراجع العربية.

- أبو الذهب، محمد صبحى (٢٠٢١). أثر القيادة السامة على صمت العاملين: الدور الوسيط للتمتر في مكان العمل والتهكم التنظيمى "دراسة ميدانية"، المجلة العربية للإدارة، ٤٤ (٤)، ٣ - ٣٢.
- أبو ناهية، صلاح الدين محمد. (١٩٩٤). القياس التربوى، مكتبة الأنجلو المصرية. أحمد، أسماء حسنى، فؤاد، ننسى أحمد، ومحمد، النصر حسن. (٢٠١٧). أبعاد الجريمة في التعليم الثانوى الفني، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة جنوب الوادى، (٣٣)، ديسمبر، ٣٢٨ - ٣٥٣.
- أدم، طلعت محمد. (٢٠١٨). الإدارة المدرسية الميدانية، ط٣، دار الوفاء، القاهرة. إسماعيل، سعيد شريف، والبنوى، مها محمد. (٢٠٢٠). آلية للتوافق أم مزايا بدون عوائد: قياس دور الاتفاقيات التفاوضية في إطار العلاقة بين القيادة المستغلة والانسحاب النفسى: دراسة ميدانية على معاونى أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة الزقازيق، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، (٢) يوليو، ٥٢٧ - ٦٠٢.
- البدرى، طارق عبد الحميد. (٢٠٠٢). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، عمان.

- جابر، جابر عبد الحميد، و كاظم، أحمد خيرى. (١٩٩٦). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*، القاهرة، دار النهضة العربية.
- جاسم، نغم، وكرجى، سحر. (٢٠١٧). *ديناميكيات متعددة البعاد للصمت التنظيمى وتأثيرها على مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد*، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العراق (٥).
- الجزار، رانيا سمير ذكى، وأحمد ، أحمد إبراهيم، شعلان، عبد الحميد عبد الفتاح. (٢٠٢١). *الصمت التنظيمى: أسبابه وسبل التغلب عليه: دراسة تحليلية*، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها، ٣٢، (١٢٨): أكتوبر، ٣٧١-٣٨٨.
- الحريرى، رافدة. (٢٠٠٨). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- حسن، عواطف محمد، وخطاب، نشوى عشري، وأحمد، نعمات عبد الناصر، وحمد، محمد مصطفى. (٢٠١٧). *تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة في التعليم الثانوي الفني: دراسة ميدانية بمحافظة أسيوط*، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٣(١)، ٣٧٤-٥٠٢.
- حوالة، سهير محمد، والبكر، لمياء ناصر. (٢٠١٨). *واقع الصمت التنظيمى لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض*، مجلة العلوم التربوية، ٢٦(١)، ٤٧٩-٥١٢.
- خليل، فيفى أحمد. (٢٠٢١). *رؤية مستقبلية مقترحة لتطوير التعليم الثانوي الفني في مصر في ضوء الاتجاهات الحديثة*، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٩١، ٣٣٥٣-٣٤٠٠.

خليل، ياسر محمد.(٢٠١٤). تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الفني في ضوء إدارة التميز، رسالة ماجستير، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي .

داهش، جمال عبد الحميد.(٢٠١٧). الالتزام التنظيمى بوصفه متغيرا وسيطا في العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، ٢٤(٣)، سبتمبر، ٤٧٥ - ٥١٨.

رضوان، طارق رضوان محمد.(٢٠١٩). الدور المعدل لنمط الشخصية في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفى: دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ٥(٧)، ٥٥٨ - ٥٩٣.

الرميدى، بسام سمير، وأبو رية، مروة جمال، وأبو زيد، رضا محمود (٢٠٢٢). الدور الوسيط للقهري الوظيفي في العلاقة بين القيادة المدمرة والخوف الوظيفي: دراسة تطبيقية في شركات السياحة فئة "أ" والفنادق الخمس نجوم بالقاهرة، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، ديسمبر، ١٠٢ - ١٢٥.

زقوت، تمارا محمد محمود، رفاعي، ممدوح عبد العزيز، و فرج الله، أحمد موسى أحمد.(٢٠٢٢). القيادة السامة كنهج يؤدي إلى الصمت التنظيمي في بيئة العمل: دراسة مفاهيمية، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، ٤(١٣)، ألمانيا، ١٠١-١٣٥

الزهار، رضوى محمد، و السلتنى، لمياء السعيد.(٢٠١٩). القيادة المدمرة كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية والانحراف في مكان العمل: دراسة ميدانية على مديريات الخدمات بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، (٣)، أكتوبر، ٣٩٩-٤٣٤

زيدان، راندا صالح، وجوهر، يوسف عبد المعطى، ورجب، إيمان حمدى. (٢٠١٦). دراسة ميدانية لأداء مدارس التعليم الفني الصناعي بمحافظة الفيوم، ٦(٢)، ٣٩٠-٤٢٥.

السبيعي، تهانى. (٢٠١٩). القيادة الأخلاقية وأثرها على الصمت التنظيمي لدى العاملين في المدارس الابتدائية في دولة الكويت، منطقة العاصمة التعليمية نموذجاً، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغرندقة، جامعة جنوب الوادي، ٢(٢)، ٣٩٤-٤٢٢.

السكران، محمد محمد. (٢٠١٣). ورقة عمل حول تطوير التعليم الفني مدخل للقضاء على الطبقة وتحقيق العدالة الاجتماعية، مجلة رابطة التربية الحديثة، مصر، ٦(١٨)، ١١-٢٤.

سلامة، أشرف عبد العزيز، والصوفي، أشرف سليمان. (٢٠٢١). القيادة التحويلية وعلاقتها في سلوك الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، ٨ (١)، ١٩٣-١٦٩.

سليم، أحمد عبد السلام مختار. (٢٠١٢). سلوك الصمت التنظيمي، دراسة مقارنة بين شركات قطاع الأعمال العام والخاص، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٢(٣)، ٤٢٩-٤٩٦.

سمرة، هويدا أحمد عبد اللطيف. (٢٠١٩). متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الدقهلية دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة - كلية التربية، (108)، ج 4، ١٢١-١٦٠.

شاكر، ثناء أحمد، حسن، محمد النصر محمد، وأحمد، عطا رجب، ضحاوى، بيومي محمد. (٢٠١٩). بعض مشكلات التعليم الثانوي الزراعي، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، (٣)، يناير، ١٢٨-١٥٤.

شاويش، زايد ناجى، والأشول، محمد عبد الله. (٢٠١٨). تأثير جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمى في جامعة السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٢(١٢)، ٢٦ - ٤١.

شعبان، زينب محمود. (٢٠٢٠). مظاهر وآثار الاستبعاد الاجتماعى في التعليم الثانوى الفني المصرى: دراسة تحليلية، دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، ٢٦(٢)، فبراير، ٢٠٩ - ٢٧٦.

صبح، أمنية. (٢٠٢١). توسيط سلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والنية في ترك العمل، مجلة التجارة والتمويل، ٤١(٤)، ٣٠٩ - ٣٨٤.

طارق، رياض رشاد، ومحمود، أشرف محمود، ومحمود، سيدة سلامة. (٢٠١٩). واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة البحر الأحمر، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغرندقة، جامعة جنوب الوادى، (٤) أبريل، ٤٨٣ - ٥١٢.

الطائي، فيصل، وسكر، عبد الله (٢٠١٧). أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٦(٢١)، ٥٢ - ٩٣.

طه، منى حسنين. (٢٠٢٠). دور القيادة المدمرة في تدعيم سلوكيات البلطجة في مكان العمل: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات، ٦(١)، ١ - ٤١.

عابدين، أسماء أبو المجد. (٢٠١٧). تطوير المدارس الثانوية الفنية الصناعية المتقدمة في مصر في ضوء مؤشرات القيمة المضافة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها.

عامر، سامح عبد المطلب. (٢٠١١). إدارة الأداء، دار الفكر، عمان.
عباس، عبد السلام الشبراوي، ويعقوب، خالد عطية. (٢٠١٠). تفعيل دور الإدارة المدرسية لمواجهة الانحراف الأخلاقي لدى طلاب المدارس الثانوية الفنية في مصر في ضوء خبرة ماليزيا وفنلندا. التربية، مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٣(٢٧)، فبراير ٢٥١ - ٣٩١.

عبد الرحمان، ياسر، وبوغرزة، رضا، وحديد، يوسف. (٢٠٢٢). الصمت التنظيمي وأثره على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين والإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، المجلة الإنسانية والعلوم الاجتماعية ٨(٢)، ١٦٨ - ١٨٦

عبد الغفار، السيد أحمد. (٢٠١٦). دور التعليم الثانوي الفني في مواجهة تحديات بناء الاقتصاد المعرفي، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة ، ٧٤(٢)، ٥٩ - ٢.

عبد الوهاب، خالد محمود. (٢٠١٨). أسباب الصمت التنظيمي وعلاقتها بعوامل الشخصية الخمسة لدى عينة من العاملين بالقطاع الحكومي، مجلة علم النفس، جامعة بنى سويف، ٣١(١١٦)، ١١٣ - ١٥٢.

عبود، زينب عبد الرازق، وحسين، ظفر ناصر. (٢٠١٦). أسباب الصمت التنظيمي أثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل لعلوم المعرفة التطبيقية، ٢٤(١)، ٤٢٥ - ٤٩٨.

العرينى، منصور محمد. (٢٠٢٢). السلوك التنظيمي، دار الميسرة، صنعاء.
العرينى، موسى مساعد محمد. (٢٠١٦). واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم، مجلة التربية، جامعة الأزهر، (١٦٨)(٤)، ٨٣٣ - ٨٨٨

- عطوان، أسعد حسين، و مطر، يوسف خليل.(٢٠١٨). *مناهج البحث العلمى*، لبنان، دار الكتب العلمية.
- العنزي، اميرة خضير، العطوي، مهند حميد (٢٠١٧). *دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية*، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٩(٣)، ١٤٤ - ١٦٠
- الغرابلى، زينب إسماعيل إبراهيم.(٢٠١٨). *دور القيادة النرجسية في تدعيم سلوكيات الغباء التنظيمي دراسة تطبيقية بوحداث الحكم المحلى في محافظة المنوفية*، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة جنوب الوادى، ٦(١)، ١٤٣ - ١٨١.
- غليظ، شافية.(٢٠١٩). *واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي*، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، جامعة قسطينية، ٦(٢)، ديسمبر، ٥٨٩ - ٦١٢.
- غنيم، صلاح الدين عبد العزيز.(٢٠٢٠). *القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية: دراسة حالة*،المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، (٧٧)، سبتمبر، ٢١٩٣ - ٢٢٢٩.
- فان دالين، ديوبولد.(١٩٩٤). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*، ترجمة: محمد نبيل نوفل وآخرون ، ط٥، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- فيله، فاروق، وعبد المجيد، السيد.(٢٠١٤). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*، ط٣، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
- قاسم، إيمان فتحى.(٢٠١٦). *غياب دور الأب والسلوكيات المضادة للمجتمع لدى طلاب التعليم الفني*، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق.

القرنى، صالح على.(٢٠١٥). محددات سلوك الصمت التنظيمى لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية، مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٢(٩٩)، ٢٩٧-٣٨٤.

الكعبى، حميد سالم.(٢٠١٨). دور التماثل التنظيمى في الحد من الصمت التنظيمى؛ دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٠(٢٣)، ١٤١-١٦١.

محمد، ريم محمد، والسيد محمود محمد.(٢٠٢٣). أثر القيادة المدمرة على الصحة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركات الدواء بقطاع الأعمال العام، مجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، (٢)، يوليو، ١٤٥-١٧٦.

محمد، ماهر حسن.(٢٠١٦). حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي كمدخل لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣١(٤)، ٢٦٢-٣٣٠.

المحمودى، محمد سرحان.(٢٠١٩). مناهج البحث العلمى، ط٣، دار الكتب، صنعاء

مراس، عبد الرازق شاكر.(٢٠١٧). تصور مقترح لتحسين الكفاءة الداخلية لنظام التعليم الثانوي الصناعي النوعي في جمهورية مصر العربية. مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٢٥(٢)، ١٩٨-٢٧٥.

مستورة، بثينة.(٢٠٢٠). أثر الثقة التنظيمية غي التخفيف من ظاهرة الصمت التنظيمى، دراسة ميدانية بالوكالة للتسيير والتنظيم العقاري الحضري، أطروحة ماجستير، جامعة محمد خضير، الجزائر.

مصطفى، محمد محمد.(٢٠١٤). التخطيط لتطوير المدرسة الثانوية الصناعية المصرية في ضوء ثورة المعلومات والاتصالات، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة طنطا.

المغربى، كامل محمد.(٢٠١٠). السلوك التنظيمى: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان.

المغربى، محمد الفاتح محمود.(٢٠١٦). السلوك التنظيمى، العبدلى، عمان.

ناصر، محمد يحيى.(٢٠١٩). تصور مقترح لتطوير التعليم الثانوى الفنى فى ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة، عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ٦٥(٢)، يناير، ١٦٢ - ١٧٣.

النصراوى، حامد عادل عباس.(٢٠١٨). القيادة المدمرة ودورها في تنمية الرهاب لدى الأفراد العاملين: دراسة حالة لعينة من العاملين في معمل أسمنت الكوفة في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، ١٥(٤)، ٦٢٧ - ٦٦٠.

وزارة التربية والتعليم الفني.(٢٠١٧). الخطة الاستراتيجية للوحدة المركزية لتيسير الانتقال لسوق العمل (٢٠١٧ - ٢٠٢٣)، الوحدة المركزية لتيسير الانتقال

إلى سوق العمل، القاهرة. <https://manshurat.org/node/2813>

وزارة التربية والتعليم.(٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ "تعليم المشروع القومى لمصر معاً نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل، القاهرة.

<https://www.elwatannews.com/news/details/6450646>

الوزة، عبد الله بن محمد.(٢٠١٩). الصمت التنظيمى وعلاقته بالمشاركة في القرار لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة البرامج التحضيرية في جامعة الإمام محمد بن

سعود الإسلامية، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية، (١٤)، يوليو، ١٤٠ - ١٨٦.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

- Aasland, M, Skogstad, A, Notelaers, G, Nielsen, M, & Einarsen, S.(2010). *The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour*, British Journal of Management, 21, 438-452.
- Aboramadan, M., Turkmenoglu, M. Dahleez, K.& Cicek, B. (2021). *Narcissistic leadership and behavioral cynicism in the hotel industry: the role of employee silence and negative workplace gossiping*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 33(2), 428-447. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0348>
- Acaray, A. & Akturan, A. (2015). *The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence*, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 207, 472-482. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.117>
- Adeoye, S.&Ayeni, O. (2020). *Toxic leadership and organisational silence: an appraisal of selected faith-based organisations in ogun state, Nigeria*, Journal of Resources Development and Management, 67, 37-47. <https://doi.org/10.7176/JRDM/67-05>.
- Ai-Hua, H., Yang, L. & Guo-Tao, G.(2018). *Abusive supervision and employee silence: The mediating effect of perceptions of organizational politics and the moderating effect of LMX*, Journal of Global Business Insights, 3 (1), 19-37. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.3.1.1026>
- Akin, U., & Ulusoy, T. (2016). *The Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey*, International Journal of Higher Education, 5(2), 46-58.
- Alexandersson, A.(2018). *Perception of Destructive Leadership and WellBeing Among Guest Workers in Sweden*, PH, Sweden.
- Amiri, A., Alamdari, A., & Nejad, R. A. (2018). *Investigating the Relationship between Silence and Organizational Commitment (Case Study: Shiraz University of Medical Sciences)*, Revista Publicando, 5(15), 893-906.

- Anthony , E. & Ben, Sh., Murray, P.& Branch, S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures *Organizational Dynamics*44, (4),December, 266-272
<http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.09.003>
- Aravena, F. (2019). *Destructive Leadership Behavior: An Exploratory Study in Chile, Leadership and Policy in Schools*, 18 (1), 83- 96.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. (2012). *Organizational silence (basic concepts and its development factors). Ideal Type of management*, 1(1), 47-58.
- Balwant, T., Birdi, S.& Stephan, U. (2020). *The dimensionality and measurement of destructive instructor leadership*, *International Journal of Leadership in Education*, 23 (2), 152-174
- Beightel, R. (2018). *How a conducive environment and susceptible followers influence toxic leadership behaviors in the air force: an examination of the toxic triangle theory*, Master of Science in Logistics and Supply Chain Management, Air Force Institute of Technology , United States.
- Biçer, Can (2020). *Destructive leadership: "Boss from hell", How not to be one ?*, *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (1), 295- 308.
- Blasé, J, & Blasé, J (2003). *Breaking the silence: Overcoming the problem of principal mistreatment of teachers*, Thousand Oaks, CA :Corwin Press. <https://doi.org/10.7176/JRDM/67-05>.
- Brouwers, M. & Paltu, A. (2020). *Toxic leadership : Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry*, *SA Journal of Human Resource Management* ,18(1), 1-11, <https://doi.org/doi:10.4102/sajhrm.v18i0.1338> .
- Çakici, A.(2007).*Silence at organizations: Theoretical backgrounds of silence and its dynamics*, *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*,16 (1).
- Carlock, D.(2013). *Beyond bullying: A holistic exploration of the organizational toxicity phenomenon* PH, Pepperdine University.

- Çaylak, E. & Altuntas, S.(2017). *Organizational silence among nurses: the impact on organizational cynicism and intention to leave work*, Journal of Nursing Research,25(2), 90-98.
- Demirtaş,Z.(2018).*The Relationships Between Organizational Values, Work Satisfaction, Organizational Silence And Affective Commitment*, European Journal of Education Studies, 4 (11),108-125.
- Dobbs, J. & Do, J. (2019).*The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates*, Armed Forces & Society, 45(1), 3-26. <https://doi.org/10.1177/0095327x17747204>
- Durnali, M., Akbasli, S. & Dis, O. (2020). *School Administrators Communication Skills as a Predictor of Organizational Silence*, i.e.: Inquiry in Education: 12(1), 1-20.
- Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. (2003).*Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs*, Journal of Management Studies, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Einarsen, S. & Nielsen, M. (2015).*Workplace bullying as an antecedent of mental health problems: a five-year prospective and representative study*, International Archives of Occupational and Environmental Health, 88(22), 131-142. <https://doi.org/10.1007/s00420-014-0944-7>
- Einarsen, S., Aasland, M., and Skogstad, A. (2007). *Destructive leadership Behaviour: A definition and conceptual model*, The Leadership Quarterly, 18, 207- 216.
- Einarsen,V., Skogstad, A & Aasland, S .(2017). *Destructive Leadership*, In: D.C. Poff, A.C. Michalos (eds.), *Encyclopedia of Business and Professional Ethics*, Springer International Publishing AG. 22(2), 328-447. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0348>
- Gullu, S. (2018). *Counterproductive behaviors: A case study of a private sports business*,International Journal of Social Sciences and Education Research, 4(2), 393-404.
- Hogan, R, & Hogan, J. (2001). *Assessing Leadership: A View from the Dark Side*, International Journal of Selection and Assessment, 9, (1/2), March/June, 40–51

<https://doi.org/10.1097/jnr.00000000139>

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-en>

Jeremy D. M, & B. Parker E, & Katherine C. A.(2021).*The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership*, research Business Research, 132 August, 705-718.

Jeseviciute-Ufartiene, L., Brusokaite, G., & Widelska, U. (2020).*Relationship between Organisational Silence and Employee Demographic Characteristics: The Case of Lithuanian Teachers*, Engineering Management in Production & Services, 12(3), 18-27.

Karayel, S. & Sukru, A.(2019). *The effects of organisational silence on work alienation in service enterprises*, International Journal of Economics and Business Research, 18, 4, 480-498.

Keuschnigg,M& Schikora, J.(2014). *The dark side of leadership: An experiment on religious heterogeneity and cooperation in India*, Socio-Economics48, February, 19-26.

Khakpour, A. (2019). *Relationship between toxic leadership and emotional exhaustion; mediating role of unethical behavior based on organizational silence*, Quarterly Social Psychology Research, 9 (34), 103-118.

Krasikova, V., Green, G., & LeBreton, M .(2013). *Destructive Leadership: ATheoretical Review, Integration, and Future Research Agenda*, Journal of Management,39(5) , July,1308-1338.

Kurtulmuş, B. (2022).*Toxic leadership and workplace bullying: The role of followers and possible coping strategies*, The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being, 1-20. https://doi.org/10.1007/978-3-030-30025-8_24#DOI

Legutko, B. (2020). *An Exploration of Authentic, Servant ,Transactional, and Transformational Leadership Styles in Fortune 500 CEO Letters* , Journal Of Leadership Studies, 14(2), Summer, 15- 44.

Lu, H., Ling, W, Wu., Y., & Liu, Yi (2012). *A Chinese perspective on the content and structure of destructive leadership*, Chinese Management Studies,.6(2), 271-283.

- Major, D. C. (2018). *Understanding the impacts of toxic leadership on US Army junior officers*, PH D, Creighton University.
- McAuliffe, N., Nancy S., & Witchel, A. (2019). *The Relationship between Authentic Leadership, Trust, and Engagement in Library Personnel*, Journal of Library Administration, 59(2), 129-148.
- McCallaghan, S., Jackson, L. T., & Heyns, M. (2019). *Examining the mediating effect of diversity climate on the relationship between destructive leadership and employee attitudes*. Journal of Psychology in Africa, 29(6), 563-569.
- Morrison, E. (2014). *Employee voice and silence*. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 173-197.
- Olls, C. W. (2014). *Relations Among Leader Personality Traits and Subordinates Perceptions of Destructive Leadership*. Master Thesis in Science Psychology. North Carolina State University.
- Omar ,Z., Mokhtar .,M. & Hamzah, S.(2015). *Prevalence of Workplace Bully in Selected Public Service Agency in Malaysia: Do Destructive Leadership Behaviour Matters?*, International Journal of Education and Training ,1(1), 1-9.
- Padilla, A., Hogan, R.,Kaiser,S & Robert, B. (2007). *The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments*, *The Leadership Quarterly*, Journal of Education 18, 176-194.
- Penzak, S., Sease, J., Nola, K, Kyle, J., Helden brand, S., Pinelli, N, & Ginsburg, D. (2018). *The Importance of Authentic Leadership to all Generations Represented within Academic Pharmacy*, American Journal of Pharmaceutical Education,82(6), August, Article 6694, 637- 640.
- Ryan, M. (2018). *Understanding and Responding to Destructive Leadership in School-Related Contexts: An Autopoietic Perspective*, Unpublished Ph. D., School of Education and Social Work, The University of Sydney.
- Saglam, A. Ç. (2016). *The Effects of Vocational High School Teachers' Perceived Trust on Organizational Silence*. Journal of Education and Training Studies, 4(5), 225-232.

- Sanam, S.(2023).*Impacts of Leadership Styles, Such as Autocratic, Laissez-Faire, Abusive Supervision, on Job Satisfaction and Turnover Intention*, Master, Indiana University Southeast
- Saqib, A. & Arif, M.(2017).*Employee silence as a mediator in the relationship between toxic leadership behavior and organizational performance* , Journal of Managerial Sciences, 11, 230-260 .
- Scheffler,M.&Brunzel, J.(2020).Destructive leadership in organizational research:a bibliometric approach, Scientometrics, , 125, 24 July,755–775 <https://doi.org/10.1007/s11192-020-03621-3>
- Schmid, E., Verdorfer, A. & Peus, C. .(2018). *Different Shades— Different Effects? Consequences of Different Types of Destructive Leadership*, Frontiers in Psychology, 9, July,
- Schmidt, A.(2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment* ,PH, University of Maryland.
- Shahzad, A. & Mahmood, Z.(2012).*The mediating-moderating model of organizational cynicism and workplace deviant behavior: Evidence from banking sector in Pakistan*, Middle-East Journal of Scien- tific Research, 12(5), 580.588-
- Shaw, J., Erickson, A. & Harvey M. (2014). *A Method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations*, The Leadership Quarterly, 22 (4), 575-590. /
- Singh, S, & Jain, S, & Parashar, Sh.(2022). *The Impact on the Psychological Health of Employees through Egotism of Managers Resorting to Workplace Bullying and Destructive Leadership- a Hypothetical Case Study Approach*, ECS - The Electrochemical Society, 107(1), 13139-13146. DOI 10.1149/10701.13139ecst
- Thoroughgood, Ch, Padilla, A., Hunter, S., & Tate, B. (2012). *The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership*, The Leadership Quarterly,23(5), October,. 897-917.

- Tutar, H & Erdem, A.(2021). Examining the mediating role of organizational loneliness in the effect of organizational silence on the intention to quit, *HR management*,102-118.
- Wang, C., Hsieh, H. & Wang, Y. (2020).*Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: the mediating role of employee silence*, *Personnel Review*, 49(9), 1845-1858. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0147>
- Wang, H., Zhang, G.; Ding, Z. & Cheng, Z.(2018). *How supervisor narcissism contributes to employee silence: Roles of negative anticipations and leader-member exchange*, *Social Behavior and Personality:An International Journal*, 46(4), 653-666. <https://doi.org/10.2224/sbp.6815> -
- Xu, A., Loi, R. & Lam, L.(2015).*The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader– member exchange interact to influence employee silence*, *The Leadership Quarterly*,26(5), 763-774. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.002>.
- Zaabi, H., Elanain, H. M.& Ajmal, M. (2018). *Impact of toxic leadership on work outcomes: An empirical study of public banks in the UAE*, *International Journal of Public Sector Performance Management*, 4 (3), 373-392. <https://doi.org/10.1504/IJPSPM.2018.093470>.