

النمط القيادي الديكتاتوري للمديرين وعلاقته بالصمت الدفاعي لدى المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم

إعداد

ناهد حسن على عبدالله

أ.م.د. منى شعبان عثمان د. هبة الله أحمد ألهم

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم وقائم بأعمال رئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم كلية التربية - جامعة الفيوم كلية التربية - جامعة الفيوم

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على الأسس النظرية للنمط القيادي الديكتاتوري من حيث مفهومه وخصائصه وعيوبه والصمت الدفاعي من حيث المفهوم وآثار الصمت الدفاعي بالمدارس وسبل مواجهته، ورصد واقع النمط القيادي الديكتاتوري بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم، ورصد واقع الصمت الدفاعي لدى المعلمين بها، والعلاقة بينهما، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، واعتمد في إطاره الميداني على استبانة للتعرف على واقع النمط القيادي الديكتاتوري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم وواقع الصمت الدفاعي للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم، ومقترحات للتغلب على الصمت الدفاعي للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم ، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (331) معلماً بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم.

وتوصل البحث إلى عدة نتائج من بينها: أن النمط القيادي الديكتاتوري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم يتحقق بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (2.02)، وأن الصمت الدفاعي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم يتحقق بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي

(2.16)، ووجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تطبيق النمط القيادي الديكتاتوري للمديرين والصمت الدفاعي لدى المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم.

وانتهى البحث بوضع عدة مقترحات لمواجهة الصمت الدفاعي لدى المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم.

الكلمات المفتاحية:

النمط القيادي الديكتاتوري، مدارس التعليم الثانوي العام، الصمت الدفاعي.

Summary:

The aim of the current research is to identify the theoretical foundations of the dictatorial leadership style, including its concept, characteristics, and drawbacks, as well as the concept of defensive silence, its effects in schools, and ways to confront it. The study also aims to observe the reality of the dictatorial leadership style in public high schools in the Fayoum governorate, as well as the reality of defensive silence among teachers and the relationship between the two. The research relies on a descriptive methodology and uses a survey to identify the reality of the dictatorial leadership style among high school principals in the Fayoum governorate and the reality of defensive silence among teachers in public high schools in the same governorate. The study also proposes solutions to overcome the problem of defensive silence among teachers in public high schools in the Fayoum

The study results indicate that: The dictatorial leadership style among high school principals in the Fayoum governorate is highly prevalent, with an arithmetic average of 2.02, and defensive silence among teachers in public high schools in the Fayoum governorate is also highly prevalent, with an arithmetic average of 2.16, and there is a strong negative correlation between the application of the dictatorial leadership style by principals and the defensive silence of teachers in public high schools in the Fayoum governorate. The study concludes with several proposals to confront the problem of defensive silence among teachers in public high schools in Fayoum governorate.

The key words for the study are:

Authoritarian leadership style, public high schools, and defensive silence behavior.

المقدمة:

لقد شهدت المجتمعات اليوم تغيرات كبيرة في ظل الثورة المعرفية والتدفق المعلوماتي والتي ساهمت بشكل كبير في إحداث تغيرات ثقافية واضحة، وقد انعكست هذه التغيرات على حياة الإنسان وسلوكياته.

وفي ظل هذه الثورة التكنولوجية في مجال المعرفة التي يشهدها العالم، أصبح للتعليم أهمية كبيرة في كل المجتمعات، ويعود ذلك إلى أهمية دوره في إعداد وتكوين القوى البشرية المنتجة في المجتمع، والقادرة على التقدم في مختلف المجالات، لذا يعد التعليم في مصر قضية أمن قومي لأنه يستثمر في أعلى الموارد التي يمتلكها الوطن وهي الموارد البشرية (Chin, Doris, B, 2010, p. 12)

ويعد التعليم الثانوي العام من أهم ركائز النظام التعليمي والتربوي في مصر فهو يحظى بأولوية قصوى في مشروعات التطوير التربوي لكونه يمثل نهاية مراحل التعليم قبل الجامعي، فنوعية مخرجاته تؤثر على نوعية مدخلات التعليم الجامعي ومن ثم على نوعية القوى العاملة لذا فهو ذو طبيعة خاصة، كما أنه يأتي في مرحلتي المراهقة المتوسطة والمتأخرة بالنسبة للطلاب لذلك فهو يعتبر تحديًا كبيرًا في حد ذاته، ويتطلب معلمًا يمتلك العديد من المهارات التي تؤهله للتعامل مع طلاب هذه المرحلة (إيمان حمدي، 2021، ص 216)، ويعد المعلم هو أحد أهم مدخلات العملية التربوية المدرسية، بل إن كثيرًا من الباحثين اعتبروه أهم تلك المدخلات على الإطلاق (راتب سلامة السعود، 2007، ص 206).

ويتوقف نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها على إدارتها التي تمثل القيادة جوهر عملياتها وتتبع أهمية القيادة من أهمية الدور الذي تؤديه وما له من تأثير في جوانب العملية الإدارية، كما يتوقف نجاحها على قدرات المدير وإمكاناته في توجيهه، ورعاية المعلمين، وحثهم على الإبداع (النيرة غلاب المطيري، 2020، ص 80)، وتفرض طبيعة عمل مدير

المدرسة عليه أن يقوم بدوره القيادي في مدرسته وما يترتب على ذلك من مسؤوليات ومهام.

ويعتمد تميز مدير المدرسة وفعاليتته على النمط القيادي الذي يمارسه في المدرسة، فقد يتصف سلوك مدير المدرسة بالتعاون والمشاركة في الرأي والعمل وهو النمط الديمقراطي، أو قد يميل المدير إلى الإحجام عن التصدي للمشكلات، وعن التوجيه والمتابعة، وينأى بنفسه عن الأخذ بزمام الأمور وهو النمط الفوضوي، أو قد يتصف سلوك المدير بالسلطة والسيطرة المطلقة وهو النمط الديكتاتوري (محمد عبد القادر، 2001، ص173)، ويعد النمط القيادي أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في تشكيل طبيعة العلاقات بين مدير المدرسة والمعلمين. وبرغم أهمية مشاركة المعلمين في صنع القرارات والتطوير إلا أن هناك عوامل متعددة تعوق تلك المشاركة يأتي على رأسها النمط القيادي الذي يسلكه المدير في التعامل معهم من حيث توزيع المهام وقدرته على إيجاد جو من الثقة بشكل يسمح بتبادل الآراء، وطرح الأفكار والمقترحات، ومناقشة المشكلات بكل حرية ووضوح، ومنها أيضًا عوامل تنظيمية كالصمت الدفاعي كأحد أبعاد الصمت التنظيمي وهو ما يعني إحجام المعلمين عن التعبير عن آرائهم وافكارهم ومقترحاتهم خوفًا من تلقي أي ردود فعل سلبية من مدير المدرسة.

ويسهم النمط القيادي لمدير المدرسة في التنبؤ بصمت المعلم ما إذا كان هذا النمط يدعم العلاقات الإنسانية مع المعلمين ومشاركتهم في صنع القرار من عدمه وإذا كان هذا النمط غير منقبَل للنقد أو المعارضة (Xiao-TongXiang& Ling Shen 2022).

وتأسيسًا على ما سبق جاءت أهمية دراسة النمط القيادي الديكتاتوري للمديرين وعلاقته بالصمت الدفاعي للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم.

مشكلة البحث:

تعد القيادة المدرسية مفتاح النجاح للمؤسسات التربوية لدورها الجوهرية في التأثير على عناصر العملية التربوية، وتحتاج المدارس الثانوية بشكل خاص إلى قيادات قادرة على تحفيز العاملين على الإبداع والابتكار والتفاني في العمل، ويعتمد النجاح الوظيفي لمير المدرسة الثانوية على نمطه القيادي وهو العامل الأساس لنجاحه الوظيفي لما يتطلبه من القدرات الشخصية والمهارية للتأثير في مرؤوسيه كي يزيد من دافعيتهم ويشجعهم على الإبداع والابتكار (غادة رياض عبد الحكيم، 2015، ص72) وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم من أجل تطوير الأداء لمديري مدارس التعليم الثانوي بمصر إلا أنه يعاني العديد من المشكلات وأوجه القصور من أهمها فقدان المدارس الثانوية العامة فعاليتها في النمط القيادي الذي لا يولي اهتماماً بالعلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين، مما أثر سلباً على فعالية إدارة المدرسة وتحقيق أهدافها، ويشمل ذلك غياب الاجتماعات الدورية التي يعقدها المدير لمناقشة المشكلات المدرسية والعمل على حلها، مما أدى إلى فقدان الاتصال والتواصل بين مدير المدرسة والمعلمين (مي عبدالله نافع، 2013، ص91)، وبالتالي ضعف قدرة المعلمين على القيام بدورهم بكفاءة وندرة القدرة على الابتكار والإبداع (وائل محمود قطان، 2016، ص24).

وتعاني المدارس الثانوية العامة أيضاً من تركز الإدارة المدرسية حول نفسها، وعزوف مديريها عن أسلوب المشاركة، وبطئها في تسيير الأمور متبعة الأسلوب المركزي، بعيدة عن العمل بروح الفريق، وزيادةً على ذلك تركيز السلطة في يد المدير الذي يتحكم في اتخاذ القرار (محمد سعيد عبد المطلب، 2021، ص367)، ونتيجة لذلك فقد برزت ظاهرة الصمت التنظيمي (الاجتماعي، الإذعاني، الدفاعي) بآثارها المدمرة للمدارس في السنوات الأخيرة مع التطور التكنولوجي العالمي، ومع هذا التطور تحتاج المدارس إلى معلمين يستطيعون التعبير عن أنفسهم بسهولة ويمكنهم تقديم اقتراحات إبداعية، وفي مقابل ذلك فإن الصمت التنظيمي يقف عائقاً أمام ذلك فيتمثل في تدني مستوى المبادأة في طرح الأفكار والمقترحات تجاه المشكلات، وقلة مشاركتهم في صنع واتخاذ القرار (رانيا الجزار، 2021، ص376).

ويظهر سلوك الصمت التنظيمي بين المعلمين نتيجة لصعوبة التواصل بين المدير والمعلمين، وتتأثر المدارس الثانوية العامة بسلوك الصمت التنظيمي نتيجة عدم السماح بردود أفعال المعلمين، ومن العوامل التي تسهم في التنبؤ بصمت المعلم نمط القيادة السائد ومدى ديمقراطيته، ومن أكثر أنواع الصمت التي ترتبط بالمدارس هي الصمت الدفاعي وهو ما يعني حجب الأفكار والمعلومات المرتبطة بالعمل خوفاً من الآثار السلبية التي قد يتعرض لها (عادة إبراهيم عبد العزيز، 2021، ص.7)، والصمت الدفاعي يعوق الأفكار والمعلومات والآراء المهمة كوسيلة للدفاع عن النفس والحماية الذاتية التي تنشأ من الخوف، وهو سلوك مقصود وعملي يهدف إلى حماية الذات من التهديدات الخارجية، والبعد عن المعاقبة أو تأنيب المدير (أسامة عبد السلام على، 2022، ص.393) واستناداً على ما سبق؛ فسوف يتناول البحث التالي علاقة الصمت الدفاعي للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم بالنمط القيادي الديكتاتوري لمديريها.

وفي ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم لنمط القيادة الديكتاتورية و ما علاقتها بالصمت الدفاعي لدى معلميهما؟

وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما الأسس النظرية والفكرية للنمط القيادي الديكتاتوري والصمت الدفاعي في ضوء أدبيات الفكر الإداري التربوي المعاصر؟

2- ما واقع الصمت الدفاعي للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم وما علاقته بالنمط القيادي الديكتاتوري لمديريها؟

3- ما المقترحات الإجرائية للحد من سلوك النمط القيادي الديكتاتوري والتغلب على سلوك الصمت الدفاعي لدى المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم؟

أهداف البحث:

تحددت أهداف البحث فيما يلي:

- 1- التعرف على الأسس النظرية والفكرية للنمط القيادي الديكتاتوري والصمت الدفاعي في ضوء أدبيات الفكر الإداري المعاصر.
- 2- الكشف عن واقع الصمت الدفاعي للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم وعلاقته بالنمط القيادي الديكتاتوري لمديرها.
- 3- تقديم مقترحات إجرائية للحد من سلوك النمط القيادي الديكتاتوري والتغلب على سلوك الصمت الدفاعي لدى المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم.

أهمية البحث:**أ - الأهمية النظرية:**

- 1- ندرة الدراسات المصرية التي عنيت بموضوع الصمت الدفاعي للمعلمين في المرحلة الثانوية العامة، وأنها ستمثل إضافة علمية للمكتبة المصرية، وستقدم معلومات واقعية للباحثين.
- 2- تركيز البحث على موضوع الصمت الدفاعي بسبب الحاجة الماسة إلى أفكار المعلمين وآرائهم واقتراحاتهم والاستفادة منها في تطوير التعليم.

ب- الأهمية التطبيقية:

- 1- إمكانية مساعدة المدارس في تطوير عمل القيادات المدرسية بما يمكنهم من الوصول بالمدرسة إلى مستوى متقدم من الأساليب الحديثة في القيادة.
- 2- قد يسهم وضع مقترحات للتغلب على الصمت الدفاعي لدى المعلمين في المدارس الثانوية العامة في إمكانية القضاء عليها.

حدود البحث:

اقتصر البحث الحالي على الحدود التالية:

1- الحدود الموضوعية:

اقتصر البحث على النمط القيادي الديكتاتوري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم كما اقتصر في جانبه الميداني على الصمت الدفاعي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم.

2- الحدود البشرية:

تم تطبيق البحث الحالي على عينة مكونة من (331) معلماً من معلمي مدارس التعليم الثانوي العام.

3- الحدود المكانية:

اقتصر البحث الحالي على مدارس التعليم الثانوي العام التابعة للإدارات التعليمية السبع في محافظة الفيوم.

4- الحدود الزمانية:

تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2022-2023 م
مصطلحات البحث:

1- النمط القيادي الديكتاتوري: (Authoritarian Leadership Style)

أ- النمط القيادي الديكتاتوري في اللغة:

يعرف النمط بأنه: الطريقة أو الأسلوب أو الجماعة من الناس أمرهم واحد (المعجم الوجيز، 2001، ص635).

وتعرف القيادة لغةً بأنها: مشي أمامها آخذاً بمقودها (المعجم الوجيز، 2001، ص519).

ب- النمط القيادي اصطلاحًا:

1- يعرف النمط القيادي بأنه: السلوك المتكرر للمدير في طريقة أدائه للعمل لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها (محمود العميان، 2010، ص274).

ويعرف أيضًا بأنه: النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العمال وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها من جهة المؤسسة ومن جهة العاملين وينقسم إلى (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الديكتاتوري، النمط القيادي الفوضوي) (نواف كنعان، 2006، ص95).

ج- النمط القيادي الديكتاتوري اصطلاحًا:

1- يعرف النمط القيادي الديكتاتوري والذي يطلق عليه أيضًا النمط الأوتوقراطي - وكلمة أوتوقراطي هي في الأصل كلمة لاتينية تعني حكم الفرد الواحد، وتعني أصلًا خضوع الأفراد العاملين في المؤسسة لأوامر نفوذ وسلطة القائد ويطلق عليها أيضًا القيادة التسلطية (فاروق فليه السيد عبد المجيد، 2005، ص232) - بأنه النمط الاستبدادي أو التسلطي حيث ينفرد القائد بعملية صنع القرار ويرى نفسه القدر على قيادة المؤسسة بذكائه وخبرته (على عياصرة، 2006، ص38).

2- ويتم تعريف النمط القيادي الديكتاتوري أيضًا بأنه النمط الذي تمارس فيه القيادة عن طريق انفراد القائد باتخاذ القرار وعدم التراجع عنه وإن كان مخطئًا، وتكون فيه العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين قائمة على الخوف واتباع التعليمات (علاء قنديل، 2010، ص37)

واستنادًا على ما سبق من التعريفات يمكن تعريف النمط القيادي الديكتاتوري إجرائيًا بأنه النمط الذي يخضع فيه كل المعلمين في المدرسة لأوامر ونفوذ سلطة مدير المدرسة المطلقة.

2- الصمت الدفاعي (defensive silence):

أ - الصمت الدفاعي في اللغة:

يعرف الصمت لغةً بأنه: صمت يصمت صمتاً وصموتاً وصماتاً: سكت، وأصمت مثله، والتصميت: التسكيت، ويقال لغير الناطق: صامت ولا يقال ساكت. وأصمته انا إصماتاً إذا أسكته. ويقال: أخذ الصمات إذا سكت فلم يتكلم (المعجم الوسيط، 2004، ص522).

ب - الصمت الدفاعي اصطلاحاً:

لقد وردت عدة تعريفات للصمت الدفاعي من أهمها:

1- عدم مشاركة العاملين عمداً في القضايا المتعلقة بالعمل والمعلومات والآراء والأفكار والمقترحات مع الإدارة من أجل الحفاظ على أنفسهم (GULLUCE & ERKILIC, 2016, p.9-31).

2- ميل الموظفين للإحجام عن تقديم المعلومات والأفكار المتعلقة بقضايا العمل خوفاً من أي ردود فعل سلبية أو نتائج غير مرضية تعود بالسلب على مدى استمراريتهم في العمل أو تؤثر في علاقاتهم بزملائهم أو رؤساء العمل (محمد شمس حسني، 2021، ص980).

3- سلوك يحجب العاملين من خلاله آرائهم، واهتماماتهم حول مشكلات المؤسسة نتيجة الاعتقاد أن آرائهم ليست ذات قيمة في مؤسساتهم وخوفهم من النتائج السلبية (MORRISON, MILLIKEN, 2000, p.706-725)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الصمت الدفاعي إجرائياً بأنه سلوك استباقي ينتج عن وعي بالوضع الراهن في المدرسة واتجاه سلبي واضح يتمثل في عزوف وإحجام المعلمين في المدارس الثانوية العامة بمحافظه الفيوم عن المشاركة أو تقديم اقتراحات أو التحدث عن المشكلات الموجودة بالمدرسة وذلك إدراكاً منهم بأنه من غير الحكمة التحدث حول هذه المشكلات بدافع الحماية الذاتية والخوف من ردود فعل سلبية تجاههم من مدير المدرسة.

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي الذي يتلائم مع وصف الظواهر المعاصرة وتفسيرها من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقتها والعوامل المؤثرة فيها عن طريق جمع المعلومات والحقائق المفصلة عنها بهدف الوصول لنتائج وتعميمات تساعد على فهمها وتطويرها (محمود درويش، 2018، ص119)؛ لذا يتناول البحث الحالي علاقة النمط القيادي الديكتاتوري لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الفيوم بالصمت الدفاعي للمعلمين فيها من خلال دراسة الواقع والخروج منه بمقترحات.

أداة البحث:

تم استخدام الاستبانة (كأداة من أدوات المنهج الوصفي) لجمع المعلومات بالدراسة الميدانية موجهة لعينة من المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم* (الدراسة الميدانية ص32، 31 بالبحث الحالي).

البحوث والدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لأهم البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، ومن العربية للأجنبية، وذلك على النحو التالي:

(أولاً): البحوث والدراسات العربية:

ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة محاور:

أ - المحور الأول: بحوث ودراسات تتعلق بالنمط القيادي السائد بالمدارس.

ب - المحور الثاني: بحوث ودراسات تتعلق بالصمت الدفاعي.

ج - المحور الثالث: بحوث ودراسات تتعلق بعلاقة النمط القيادي السائد بالمدارس بالصمت الدفاعي.

وفيما يلي عرض لتلك المحاور وهي كالتالي:

أ - المحور الأول: بحوث ودراسات تتعلق بالنمط القيادي السائد بالمدارس:

ومن هذه الدراسات ما يلي:

1- دراسة محمد عبود الحراشنة (2016): وعنوانها (النمط الإداري السائد وعلاقته بفعالية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن)

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف النمط الإداري السائد وعلاقته بفعالية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدامها للاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من 158 مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد، وجاء النمط الديمقراطي في المرتبة الثانية بينما كان النمط الفوضوي هو أقل الأنماط القيادية، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباط إيجابية بين النمط الديمقراطي وفاعلية إدارة الوقت؛ بينما لم تجد أي علاقة ارتباطية بين النمط الأوتوقراطي وفاعلية إدارة الوقت (عبود الحراشنة، 2016).

2- دراسة جيهان محمد غلام (2019): وعنوانها (الأنماط القيادية لدى القيادات التربوية في المدارس المشاركة في مبادرات التغيير)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى القيادات التربوية في المدارس المشاركة في مبادرات التغيير من وجهة نظر المعلمات ، وأسلوب القيادة الأكثر فاعلية في المدارس التي طبقت مبادرات التغيير، وممارسات تعليمية جديدة في مدارسهم لتحسين المستوى التعليمي للطلاب وتطوير مهارات التدريس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدامها للاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيق الاستبانة على

149 معلمة، وأظهرت النتائج وجود علاقة مباشرة بين أسلوب القيادة ونجاح مبادرات التغيير في المدارس، وقد كان أسلوب القيادة التحويلية أكثر ملاءمة وفعالية في تطوير المعلمات وتطبيق مبادرات التغيير في مدارسهن مما أدى إلى تنفيذ ممارسات تعليمية جديدة وإيجابية في مدارسهن تبع ذلك أسلوب الأسلوب الديمقراطي ثم أسلوب القيادة الفوضوي ، بينما كان الأسلوب الديكتاتوري للقيادة هو الأقل فعالية(جيهان غلام،2019).

3- دراسة: داليا طه محمود يوسف (2020): وعنوانها(أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة "دراسة ميدانية")

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مصر والتعرف على طبيعة إدارة الجودة الشاملة بتلك المدارس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استخدام أداة الدراسة ممثلة في الإستبانة، بلغت العينة النهائية 322 معلماً ومعلمة بالمدارس الثانوية، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها : أن النمط الديمقراطي في قيادة شؤون المدرسة غير متوفر بصورة عالية مع توافر النمط الديكتاتوري بصورة عالية مما أثر على اتجاه المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة وعدم رغبتهم في الاشتراك بها أو تطبيقها في مدارسهم لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى العمل كفريق وهذا غير متوفر في ظل قيادة لا تتمتع بالأسلوب الديمقراطي في إدارة شؤون المدرسة وتتفرد بالقرارات وتحافظ على موقعها في إدارة المدرسة لأطول وقت ممكن، وأوصت الدراسة باختيار القيادات المدرسية التي تتمتع بالديمقراطية، والتفاعل مع المعلمين بأسلوب ديمقراطي(داليا طه،2020).

4- دراسة: يسرا محمد السيد أحمد (2022): وعنوانها(أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مصر وعلاقتها بمستوي التراخي التنظيمي لدى المعلمين)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مصر ومدى ممارسة القائد باعتباره مصدر السلطة في توجيه معلميه

والتأثير عليهم من خلال ثلاث أنماط قيادية وهي (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الترسلّي) وأهمية تبني القائد لنمط يعكس فيه فلسفته وكفاءته وشخصيته بما يتلاءم مع طبيعة المشكلات التي تواجه المعلمين، مع توضيح طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى التراخي التنظيمي للمعلمين بالإضافة لأثر ممارسة كل نمط قيادي على مستوى التراخي التنظيمي فيه، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها : اتباع مديري المدارس الثانوية العامة في مصر للنمط الديمقراطي الذي يحد من مستوى التراخي التنظيمي للعاملين، ويليه النمط الأوتوقراطي، بينما يضعف النمط الترسلّي، واقترح البحث ضرورة تبني القائد والأخذ بالاتجاهات الحديثة في القيادة المدرسية وفق أحدث الأساليب، واختيار قيادات ناجحة تعتمد على الكفاءة وليس على الأقدمية(يسرا محمد أحمد، 2022).

5- دراسة: مطلق بن سعود المالكي (2023): وعنوانها (الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة عنيزة . وفق نموذج "لوين للأنماط القيادية")

تناول البحث موضوع الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم العام بالسعودية وفق نموذج كيرت لوين للقيادة وهدف البحث للتعرف على مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام للأنماط القيادية وفقاً لنموذج كيرت لوين، واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، من خلال استخدام أداة البحث ممثلة في الإستبانة، وقد بلغ عينة البحث 120 مدير مدرسة، وقد توصل البحث إلى أن غالبية عينة البحث يوافقون على نمط المدير الديمقراطي، ولا يوافقون على نمط المدير الديكتاتوري ونمط المدير الفوضوي، وقد توصل البحث إلى عدة توصيات من أهمها: ضرورة عقد دورات وورش عمل لمديري المدارس لمناقشة الأنماط القيادية(مطلق بن سعود المالكي، 2023).

ب- المحور الثاني: دراسات تتعلق بالصمت الدفاعي:

1- دراسة أريج سعد خليل (2019): وعنوانها(التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية- بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في المركز الصحي/الصليخ)

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير العوامل السلوكية غير الملموسة المتمثلة بالصمت التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية؛ إذ تمثلت المشكلة بالآثار السلبية للصمت التنظيمي على معنويات العاملين وبالتالي على أدائهم وعلى جودة حياتهم الوظيفية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس متغيري الدراسة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة طردية موجبة لأبعاد الصمت التنظيمي المتمثلة في (الصمت الإذعاني، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) مع جودة الحياة الوظيفية، وقد توصلت الدراسة إلى بعض التوصيات من أبرزها إقامة ورش عمل تدريبية بغرض تنمية جودة الحياة الوظيفية للموظفين المتمثلة بفن التعامل مع الآخرين(أريج خليل،2019).

2- دراسة سعيد بن سليمان الظفري (2020): وعنوانها(الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان)

هدفت الدراسة التعرف على مستوى الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان ودراسة الفروق بناءً على الجنس ونوع المدرسة وسنوات الخبرة كما هدفت إلى التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية الأكثر قدرة على التنبؤ بأبعاد الصمت التنظيمي ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشملت العينة 565 عاملاً بالمدرسة (معلمون وإداريون)، وأوضحت النتائج إمكانية التنبؤ ببعدي الصمت الإذعاني والدفاعي من خلال بعدي العدالة الإجرائية والتفاعلية بينما يمكن التنبؤ ببعدي الصمت الدفاعي من خلال العدالة التفاعلية، وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات منها الاستمرار في تنمية مهارات القيادات التربوية في الإدارة

والاتصال والتواصل وبناء فرق العمل واتخاذ القرار والتفويض والعلاقات الإنسانية بما يعزز مستوى العدالة التنظيمية في بيئة العمل المدرسي وينعكس بدوره على خفض مستوى الصمت التنظيمي من خلال البرامج التدريبية (سعيد الظفري، 2020).

3- دراسة فهد بن عبد الرحمن السيد الحربي (2021): وعنوانها (مناخ الصمت التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مناخ الصمت التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات والتعرف على مستوى مناخ الصمت التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بجدة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وكذلك سلوك المواطنة التنظيمية لديهم ، والكشف عن طبيعة العلاقة بين مستوى مناخ الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين والمعلمات ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأجريت الدراسة على عينة قوامها 406 من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بجدة، وأظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين ممارسة اتجاهات قادة المدارس نحو الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وقد يرجع وجود هذه العلاقة العكسية إلى أن اتجاهات قادة المدارس نحو الصمت تقلل من مبادرات المعلمين ومقترحاتهم كما تقلل من مستوى مشاركتهم في تطوير العملية التعليمية والإدارية فقادة المدارس الذين لا يتيحون الفرصة لمن يخالفهم الرأي من المعلمين يسهمون على نحو ما في خلق مناخ الصمت التنظيمي في مدارسهم، وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات المرتبطة بمناخ الصمت التنظيمي مثل تعزيز سياسة الباب المفتوح للتواصل بين القادة والمرؤوسين والاهتمام بترسيخ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية عبر الدورات والندوات لإبراز مفهومه، وأهميته، وآثاره الإيجابية على مستوى الفرد والمدرسة (فهد الحربي، 2021).

4- سماح إبراهيم عبد الله على (2023): وعنوانها(أثر الثقة التنظيمية و الصمت التنظيمي و علاقتهما بسلوكيات المواطنة البيئية)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات المواطنة البيئية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع 400 استبانة على العمالة الإدارية بجامعة عين شمس، وتظهر أهمية البحث من خلال محاولة التعرف على العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة والتي بدورها تؤدي إلى تحسين الأداء البيئي بالجامعة، وقد توصلت الباحثة إلى أن الثقة التنظيمية تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في سلوكيات المواطنة البيئية، وأن سلوكيات المواطنة البيئية تتأثر تأثيراً طردياً معنوياً ببعدين من أبعاد الصمت التنظيمي وهما الصمت الدفاعي والصمت المدعم إجتماعياً، في حين لا يؤثر بعد صمت الإذعان في سلوكيات المواطنة البيئية، وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات، وهي قيام الجامعة بتعزيز وتدعيم مستويات الثقة التنظيمية مع العاملين الإداريين بالجامعة، تعزيز سلوكيات المواطنة البيئية لدى العاملين بالجامعة عن طريق تحفيز العاملين للمشاركة في الأحداث البيئية التي تنظمها الجامعة(سماح إبراهيم،2023).

ج - المحور الثالث: بحوث ودراسات تتعلق بعلاقة النمط القيادي السائد بالمدارس بالصمت الدفاعي:

1- دراسة سحاء عثمان محمود الحلو (2018): وعنوانها(درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأوتوقراطية وعلاقتها بمستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين في عمان)

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي درجة ممارسة القيادة الأوتوقراطية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الصمت التنظيمي (متضمناً الصمت الدفاعي كأحد أبعاده) لدى المعلمين والمعلمات في مديرية تربية وتعليم عمان الرابعة من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال استخدام استبانتين كأداة لجمع

البيانات تقيس الأولى درجة ممارسة القيادة الأوتوقراطية والثانية مستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من 348 معلم ومعلمة في المدارس الثانوية، وأظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين درجة ممارسة القيادة الأوتوقراطية لدى مديري المدارس الثانوية ومستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين فيها، وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات للحد من درجة الصمت التنظيمي، ودرجة ممارسة القيادة الأوتوقراطية في المدارس الثانوية، ورفع الحرية الأكاديمية للمعلمين (سخاء الحلو، 2018).

2- دراسة: أحمد عبد المقصود محمود عطا (2020): وعنوانها (دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي (دراسة تطبيقية على الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم وأهمية سلوك القيادة الخادمة في الإدارات التعليمية محل الدراسة والتعرف على مدى ممارسة العاملين لسلوك الصمت التنظيمي (متضمنًا الصمت الدفاعي) والتعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية في الإدارات التعليمية محل الدراسة لسلوك القيادة الخادمة من حيث الإلتزام بالسلوكيات الخادمة ودعمها وتشجيعها بين العاملين وذلك من وجهة نظر العاملين ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تصميم إستبانة كأداة الدراسة ، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: عدم إدراك وفهم العاملين لأهمية القيادة الخادمة في الحد من سلوك الصمت التنظيمي وقد ركزت الدراسة على خمس أبعاد للقيادة الخادمة وأهم الأبعاد الواجب توافرها في القيادة الخادمة الفعالة، وعدم وجود اختلاف لوجهات نظر العاملين نحو سلوك الصمت التنظيمي، وأوصت الدراسة بالعمل على تنظيم دورات تدريبية للقيادات الإدارية في الإدارات التعليمية في محافظة المنوفية لتنمية مهاراتهم ومعارفهم حول سمات القيادة لخادمة، وأوصت أيضًا بعقد دورات تدريبية تركز على أهمية المشاركة في صنع القرارات بحيث تركز هذه الدورات على الأساليب الديمقراطية في القيادة (أحمد عطا، 2020).

3- دراسة: أماني محمد على ضبيح (2023): وعنوانها (أثر ممارسات القيادة التحويلية في التأثير علي سلوك الصمت التنظيمي " دراسة تطبيقية")

هدفت الدراسة إلى تحديد ماهية ممارسات القيادة التحويلية وخصائصها وأبعاد قياسها، ومعرفة أهم أسباب اتجاه العاملين في الجامعات المصرية إلى اتباع سلوك الصمت التنظيمي، وقياس أثر ممارسات القيادة التحويلية للحد من الصمت التنظيمي، وتقديم مجموعة من المقترحات في ضوء النتائج الميدانية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تصميم إستبانة كأداة الدراسة، وتم توزيع الاستمارات علي عدد 264 مفردة وكان عدد الاستمارات الصحيحة 218 استمارة، وقد شمل مجتمع البحث اعضاء هيئة التدريس ، مديري العموم ، مديري الإدارة ، رؤساء الأقسام(أماني ضبيح،2023).

(ثانياً) الدراسات الأجنبية:

1- دراسة: Altinkurt, Y.(2014): وعنوانها(العلاقة بين المناخ المدرسي وسلوكيات الصمت التنظيمي لدى المعلمين)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ المدرسي وسلوكيات الصمت التنظيمي لدى المعلمين في مدينة كوتاهيا غرب تركيا ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استخدام الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من 379 معلماً في المدارس الثانوية في مدينة كوتاهيا في غرب تركيا، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن مستوى انفتاح المناخ المدرسي كان منخفضاً لمديري المدارس التي خضعت للدراسة بينما أظهرت الدراسة ارتفاع مستوى الانفتاح لدى المعلمين عينة الدراسة وأظهرت الدراسة أيضاً أن سلوكيات الصمت التنظيمي للمعلمين كانت متوسطة ، ووجود علاقة ذات مستوى متوسط بين المناخ المدرسي وسلوكيات الصمت التنظيمي للمعلمين(Altinkurt, Y.).

2- دراسة: Türkmen F.& Gül I(2017): وعنوانها(آثار سلوكيات القيادة الخادمة لمديري المدارس الثانوية على الالتزام التنظيمي للمعلمين)

هدفت الدراسة إلى دراسة آثار سلوك القيادة الخادمة لمديري المدارس الثانوية على التزام المعلمين التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استخدام الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من 753 معلمًا في المدارس الثانوية وشارك في الدراسة 438 معلمًا من إجمالي العينة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أن مديري المدارس لديهم سلوكيات التسامح والإدارة المتوازنة وأن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين معتدل ولا يختلف أراء المعلمين حول سلوكيات القيادة الخادمة من حيث حالتهم الاجتماعية ولكنهم يختلفون حسب الجنس والأقدمية (Türkmen F.).

3- دراسة: (Imhangbe, O.S., Okecha, R.E. & Obozuwa, J. (2019) وعنوانها (الأنماط القيادية لمديري المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين: أدلة من ولاية إيدو، نيجيريا) :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف تؤثر أنماط القيادة لمديري المدارس على أداء المعلمين في المدارس الثانوية العامة في ولاية إيدو بنيجيريا، واستخدمت الدراسة استبانتين كأداة لتطبيق المنهج الوصفي. إحداهما بعنوان " أنماط قيادة المديرين " (PLESQUE) والآخر بعنوان " أداء معلمي المدارس " (TEJOPAQ) على المعلمين والمديرين المستخلصين من عينة تضم 397 معلمًا في المدارس الثانوية العليا و 69 مديرًا على التوالي. كانت قيم كرونباخ ألفا للمقاييس الفرعية الثلاثة في PLESQUE هي 0.710 و 0.883 و 0.848 على التوالي لأنماط القيادة الديمقراطية والاستبدادية والفوضوية، بينما كانت قيمة كرونباخ ألفا لـ TEJOPAQ هي 0.882 لأداء معلمي المدارس. تم استخدام النسب المئوية والانحدار المتعدد وارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة 0.05. وأظهرت النتائج أن أنماط القيادة الديمقراطية والاستبدادية والفوضوية ساهمت معًا بنسبة 68.3% في تباين أداء معلمي المدارس، بينما كانت لأنماط القيادة الديمقراطية والفوضوية تأثير إيجابي بارز على أداء معلمي المدارس في منطقة الدراسة، وأوصت الدراسة بتشجيع استخدام أسلوب القيادة الديمقراطية بين مديري المدارس الثانوية العليا (Imhangbe, O.S.)

4- دراسة: (Dedahanov A.T. (2021): وعنوانها(متى يؤدي الإشراف المسيئ إلى تعزيز الصمت الدفاعي وغير الفعال؟)

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين الإشراف السيء ونوعين من الصمت هما الصمت الغير فعال والصمت الدفاعي، ودور القدرة الذاتية في تعديل هذه العلاقة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استخدام الاستبانة وتم جمع البيانات من 685 موظفًا في شركات التصنيع من بينهم، تم استبعاد 271 استبيانًا غير مكتملاً من الدراسة؛ وتم تقييم الاستجابات المتبقية والبالغ عددها 414 في التحليلات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أن الإشراف السيء يعزز الصمت الغير فعال والصمت الدفاعي، وأن الأشخاص الذين يتمتعون بمستوى أعلى من القدرة الذاتية على النجاح يميلون إلى أن يكون لديهم مستوى اقل من الصمت الدفاعي حتى إذا كان المشرفون سيئين (Dedahanov A.T., 2021).

5- دراسة: (YETAIM ALENEZI(2023): وعنوانها(الصمت التنظيمي لدى المعلمين وعلاقته بالأنماط القيادية في المدارس الثانوية بمدينة عرعر)

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الصمت التنظيمي للمعلمين وأنماط القيادة في المدارس الثانوية في مدينة عرعر. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي من خلال الاستبانة، وقد تم الإجابة على الاستبيان من قبل عينة الدراسة التي تضم 233 معلمًا من المدارس الثانوية في مدينة عرعر، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة صمت المعلمين التنظيمي في المدارس الثانوية في المنطقة كانت عالية، بينما أظهرت أن "النمط الديكتاتوري" قد حصل على أعلى متوسط فيما يتعلق بدرجة الاتفاق، يليه "النمط الفوضوي" بمتوسط، بينما جاء "النمط الديمقراطي" في المرتبة الأخيرة. وأظهرت النتائج أيضًا وجود علاقة سلبية بين النمط الديمقراطي وصمت المعلمين التنظيمي، وعلاقة إيجابية بين النمط الديكتاتوري وصمت المعلمين التنظيمي، وعلاقة إيجابية بين النمط الفوضوي وصمت المعلمين التنظيمي. وأوصت هذه الدراسة بضرورة إنشاء نظام لتعيين قادة

المدارس الثانوية في مدينة عرعر وفقاً للمعايير التي تضمن تعيين قائد يتمتع بالخبرة النظرية والعملية العميقة والمواقف الداعمة للعمل الجماعي (YETAIM (ALENEZI,2023).

التعليق على الدراسات السابقة:

هدفت الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية إلى بلورة إطار نظري حول مفاهيم الأنماط القيادية والصمت التنظيمي كما ساهمت بعض الدراسات في بناء تصورات مقترحة وتقديم مقترحات لكيفية التغلب على مشكلة الصمت التنظيمي على ضوء بعض الأنماط القيادية. ويتفق البحث الحالي مع بعض هذه الدراسات في تناول بعض الأنماط القيادية ومنها النمط القيادي الديكتاتوري موضوع البحث وموضوع الصمت الدفاعي كأحد أبعاد الصمت التنظيمي، والعمل على ضرورة التغلب على مشكلة الصمت التنظيمي. كذلك يتفق مع بعضها في تقديم مقترحات عن كيفية القضاء على ظاهرة الصمت التنظيمي على ضوء الأنماط القيادية المختلفة، وفي استخدام المنهج الوصفي كمنهج للبحث، ويختلف عن الدراسات السابقة في أنه يتناول النمط القيادي الديكتاتوري لمديري المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بمستوى الصمت الدفاعي للمعلمين في تلك المدارس، وبذلك تختلف عن الدراسات الأخرى التي تناولت بعض أنماط القيادات وعلاقتها بمستوى الصمت التنظيمي للمعلمين بمراحل تعليمية أخرى ودول أخرى. وعلى وجه الإجمال فإن الدراسات السابقة أفادت الباحثة في بناء الإطار النظري للبحث الحالي وتحديد النقاط التي يجب تناولها واختيار منهج البحث والأدوات التي تناسب البحث ووضع المقترحات اللازمة للتغلب على الصمت الدفاعي للمعلمين.

خطوات السير في البحث:

تمت معالجة موضوع البحث كالآتي:

المحور الأول: الإطار العام للبحث (المقدمة، مشكلة البحث، أهداف البحث، حدود البحث، مصطلحات البحث، منهج البحث، أدوات البحث، الدراسات السابقة، خطوات السير في البحث).

المحور الثاني: الإطار النظري واشتمل على الأسس النظرية والفكرية للنمط القيادي الديكتاتوري والصمت الدفاعي.

المحور الثالث: الإطار الميداني وتضمن (واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لنمط القيادة الديكتاتوري وعلاقته بالصمت الدفاعي للمعلمين في محافظة الفيوم ميدانياً).

المحور الرابع: مقترحات إجرائية للتغلب على الصمت الدفاعي للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم.

المحور الثاني: الإطار النظري ويشمل الأسس النظرية والفكرية للنمط القيادي الديكتاتوري والصمت الدفاعي:

ويتضمن هذا المحور بعدين هما:

أولاً: النمط القيادي الديكتاتوري.

ثانياً: الصمت الدفاعي.

أولاً: النمط القيادي الديكتاتوري:

ويطلق على هذا النوع من القيادة أسماء مختلفة مثل: الأوتوقراطية، والتسلطية، والاستبدادية حيث تعتمد على أسلوب الرجل الواحد، وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على هذا النمط من حيث (المفهوم، الخصائص، والعيوب).

1- مفهوم النمط القيادي الديكتاتوري:

يتميز النمط القيادي الديكتاتوري بالتركيز القوي على سلطة القائد واتخاذ القرارات الفردية بشكل مستقل. ويطلق على هذا النمط اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والتخويف أو القيادة الأمرة الغير توجيهية فهي قيادة مركزية؛ ففي هذا النمط يتخذ القائد القرارات بنفسه دون أن يشارك مرؤوسيه ولا يستطيع إقناعهم لذا يستخدم معهم أسلوب الثواب والعقاب، ويركز هذا النمط من القيادة على الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية ولا يراعي رغبات وميول وحاجات مرؤوسيه (معن محمود عياصرة، 2008).

وفي هذا النمط تتركز كل السلطات في يد المدير، ولا يوجد مناقشة لقراراته من مرؤوسيه، ولا يوجد مجال لتقديم المقترحات أو إبداء الآراء من المرؤوسين للمدير؛ فالقائد الديكتاتوري لا يقنتع بآراء الآخرين، ويستخدم سلطته للتحكم في مرؤوسيه (طارق الغريب، 2020، ص.241)، وفي حالة غياب القائد، تحدث أزمات تؤدي في كثير من الأحيان إلى إنحلال الجماعة، وذلك لأن هذا النمط القيادي يعتمد بشكل كبير على الشخصية القائدة (مطلق المالكي، 2023، ص.34).

وبناءً على ما سبق فإن القائد في هذا النمط يعمل على تقليل الاتصالات بين الأعضاء، ويرفض الأفكار الإبداعية لدى مرؤوسيه، بل يحاربها، مما يؤدي إلى

انخفاض الروح المعنوية وانعدام العلاقات الإنسانية، وبالتالي يزيد التوتر والقلق، وينتهج القائد الذي يتبع هذا النمط إعطاء الأوامر التي تتعارض مع رغبات الجماعة، لتبقى رغبة القائد هي محل الاهتمام من المرؤوسين، وذلك لضمان الطاعة المطلقة.

2- خصائص النمط القيادي الديكتاتوري:

يتميز النمط القيادي الديكتاتوري بمجموعة من الخصائص التي تعكس طبيعة وأسلوب القائد الذي يتبنى هذا النمط.

وتتمثل خصائص ذلك النمط فيما يلي (محمد علاوي، 2005):

* يتولى القائد معظم المهمات بنفسه قدر الإمكان كما يقوم بتخطيط الإجراءات دون مشاركة أحد من مرؤوسيه.

* يتولى القائد تحديد كل المهام ويتم تنفيذها بأوامر مباشرة منه.

* يوزع القائد في هذا النمط الثواب والعقاب بشكل شخصي كما أنه لا يستطيع التواصل بشكل ودي مع مرؤوسيه.

* لديه حساسية كبيرة تجاه أي ملاحظات من المرؤوسين ولا يتقبل أي نقد منهم.

ومن خصائص هذا النمط أيضًا ما يلي (وليد أسعد، 2005):

* حب التحكم والسيطرة في كل الأمور الإدارية، وبالتالي سلب الكثير من حقوق الآخرين.

* عدم التراجع في قراراته حتى لو كانت خطأ.

وبناءً على ما سبق فإن القائد في هذا النمط يتخذ القرارات بشكل فردي دون استشارة الآخرين، وبدون أن يشرك مرؤوسيه في عملية صنع القرار، ويتميز أيضًا هذا النمط

بالتركيز على القوة والعقاب بشكل صارم لأي مخالفة للتعليمات والأوامر، ويغفل عن تحفيز وتنمية مرؤوسيه مما قد ينتج عنه قلة ارتباط المرؤوسين بالمؤسسة التي يعملون بها وتعتبر تلك الخصائص من عيوب ذلك النمط والتي سيتناولها البحث لاحقاً.

3- عيوب النمط القيادي الديكتاتوري:

يعتبر النمط القيادي الديكتاتوري من الأنماط القيادية التي تتميز بالكثير من العيوب والسلبيات، وفيما يلي بعض العيوب الرئيسية للنمط القيادي الديكتاتوري (محمد حسنين العجمي، 2007):

* يحاول بعض أفراد المجموعة التقرب إلى القائد على أكتاف الآخرين.

* تفكك أفراد المجموعة في جو يسوده الخوف والقلق.

* كثرة المشاحنات والتكتلات بين أفراد المجموعة.

* قلة المقترحات البناءة وعدم قبول آراء الزملاء.

ومن العيوب التي يتصف بها أيضاً النمط القيادي الديكتاتوري ما يلي (بثينة عويس، 2021، ص.160):

* أن الجماعة تكون مهددة بالانحلال وبتدني الروح المعنوية للمرؤوسين وتكون غير قادرة على تحمل المسؤولية إذا انسحب القائد من تلك الجماعة.

* تنتشر في ظل هذا النمط الإداري العداوة والتذمر، ويسبب فقد الثقة بين القائد والمرؤوسين، وعدم تحقيق الأهداف المنشودة على الوجه الأكمل

* يكون سير العمل مرهون بوجود المدير وعندما يغيب يتعثر العمل.

* عدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتحديد أساليب العمل مما يضعف لديهم روح الابتكار والإبداع.

وتدرج أيضًا تحت عيوب هذا النمط محاولة القائد دائماً توسيع نطاق سلطته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته (جودت عطوي، 2009).

يتضح مما سبق أن النمط القيادي الديكتاتوري في المدارس الثانوية العامة يتصف بالكثير من العيوب التي تؤدي إلى ضعف التواصل والقضاء على روح الإبداع والابتكار لدى المعلمين في هذه المدارس مما ينتج عنه عدم وجود بيئة مفتوحة للحوار والمناقشة، ويتمحور هذا النمط حول سلطة القائد الفردية وهو نمط لا يشجع على التعاون ولا يدعم روح الفريق.

ثانياً: الصمت الدفاعي:

الصمت الدفاعي هو أحد أنواع الصمت التنظيمي، ويطلق عليه الصمت الوقائي، وأيضاً يطلق عليه صمت الحماية الذاتية، وقد تم تناول الصمت الدفاعي من حيث (المفهوم، الآثار المترتبة عليه، وسبل مواجهته).

1- مفهوم الصمت الدفاعي:

هو سلوك استباقي ومتعمد يهدف إلى حماية النفس من التهديدات الخارجية، ويعتبر استراتيجية واعية يتم خلالها النظر في البدائل المتاحة لئتم اتخاذ قرار بحجب المعلومات والأفكار كأفضل وسيلة للحماية في ذلك الوقت، ويتضمن هذا النوع من السلوك حجب المعلومات بسبب الخوف من أن التعبير عن الآراء والأفكار قد يتسبب في مخاطرة شخصية، وربما يكون دافع الحماية الذاتية هذا بسبب الخوف من أن يتم تحميله مسؤولية المشكلة. كما يتضمن هذا النوع من السلوك إخفاء أو حجب المعلومات عن الأخطاء الشخصية في العمل. ويعد هذا السلوك استراتيجية دفاعية

واعية تهدف إلى حماية الفرد والحفاظ على سلامته النفسية (محمد فتحي شعراوي، 2017، ص.797). فالموظفين الذين يعارضون الواقع ينظر إليهم المدير على أنهم مثيرين للمشاكل وعليهم مواجهة نتائج عدم الالتزام بالصمت مثل الجزاءات أو التعرض للفصل من عمله (Fapohunda, 2016).

ويمثل الصمت الدفاعي قرارًا واعيًا يتخذه الشخص لحماية نفسه، حيث يحتفظ بالأفكار والمعلومات والآراء التي يراها مرتبطة بالمخاطرة، بسبب الخوف. وببساطة، يعد الصمت الدفاعي استجابة للسلوك المتجه نحو العواطف السلبية الناشئة عن الخوف، وهو إستراتيجية واعية ونشطة تهدف إلى مواجهة المدخلات ذات الصلة، وعلى الرغم من أن الأفراد قد يتحدثون في بعض الأحيان، إلا أنهم يشعرون بالأمان بالبقاء صامتين بعد التفكير في تقدير التكاليف والفوائد. وذلك لأن تجارب الخوف تجعل البدائل في التحدث غير جذابة، وتؤدي في كثير من الأحيان إلى اتخاذ قرارات بالمقاومة للمدخلات ذات الصلة. وباختصار، يمكن وصف الصمت الدفاعي بأنه إستراتيجية تكيفية تعتمد على الخوف، وتدفع الموظف إلى الحفاظ على صمته أو عدم إدلاء بآرائه كوسيلة لحماية الذات (Guo,L.D.,2018).

والصمت الدفاعي هو شكل من أشكال الصمت للحماية الذاتية حيث لا يعبر المعلم عن مشاعره وأفكاره بسبب العواقب السلبية التي قد يواجهها عندما يتم التعبير عن رأيه الشخصي، ويظهر المعلمون هذا السلوك في المدارس الثانوية اليوم كشكل من أشكال الحماية الذاتية (OKEKE-JAMES,2020).

ومما سبق يمكن القول بأن الصمت الدفاعي للمعلمين: هو تصرف يسلكه المعلمون في المدرسة لحماية أنفسهم من أي تهديد متعلق بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم حول مشكلات المدرسة.

2- آثار الصمت الدفاعي بالمدارس:

إن انتشار سلوك الصمت الدفاعي بين معلمي المدرسة حيال القضايا والمشكلات التي يواجهونها في العمل، أو بعدم التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى عواقب ونتائج سلبية على أداء المدرسة بشكل عام، ويعتبر الصمت الدفاعي أمرًا خطيرًا للغاية بالنسبة للمعلمين والمدارس على حد سواء، حيث يؤدي إلى عدم الاهتمام بين المعلمين ويصبحوا غير مبالين تجاه عملهم ومديريهم، كما يؤثر الصمت الدفاعي على أداء المدرسة ككل وعلى جودة الخدمات التي تقدمها، ويمكن أن يسبب أيضًا ضعف الثقة بين الأفراد في المدرسة، حيث يؤدي الصمت إلى انخفاض تبادل المعلومات بينهم وتكون الثقة والتعاون بينهم ضعيفة. كما يؤثر الصمت على قدرة الأفراد على الابتكار والإبداع، إذ يؤدي الصمت إلى ضعف التفاعل والحوار بين الأفراد ويؤدي إلى ضعف أساليب العمل في المدرسة، ويقلل من فرص النمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية. وبالتالي، ويمكن أن يؤدي أيضًا الصمت الدفاعي إلى تدني إمكانية الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى المعلمين بالمدرسة (حصة نواف المطيري، 2020، ص.147).

ومن تلك الآثار أيضًا: شيوع حالة من السلبية واللامبالاة تجاه ما يحدث في المدرسة، وقتل الإبداع والابتكار وتدني الروح المعنوية للمعلمين (سهير حوالة، 2018، ص.490).

وتأسيسًا على ذلك فإن هناك بعض الآثار السلبية للصمت الدفاعي للمعلمين على البيئة التعليمية والمناخ المدرسي؛ فالصمت الدفاعي قد يؤدي إلى تكوين بيئة مدرسية غير صحية وغير مشجعة للابتكار والتعلم المستمر، وقد يؤثر على روح التعاون

والتفاعل بين المعلمين ويقلل من رغبتهم في المشاركة الفعالة في تحسين العملية التعليمية.

3- سبل مواجهة الصمت الدفاعي:

يمكن مواجهة الصمت الدفاعي من خلال ما يلي (بومنقار مراد، 2016):

- * العمل على تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل.
- * زيادة الرضا الوظيفي ورفع المعنويات لدى العاملين.
- * العمل على التخفيف من مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل.
- * فتح قنوات جديدة للاتصال جديدة وذات اتجاهين بين الموظف والمنظمة، بحيث يصبح الاتصال صمام أمان للإدارة من خلال إتاحة الفرصة للموظف لحل المشكلات في بيئة العمل.
- * التحفيز الذاتي للموظفين في طرح الأفكار الجيدة والإبداعية.
- * خلق ثقافة من شأنها شحذ الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للموظفين لطرح الأفكار الجديدة وابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات باستغلال الموارد المتاحة للمنظمة.

* الاهتمام بتحسين الكفاءة ورفع الإنتاجية للفرد والمنظمة.

* اعتماد مبدأ اللامركزية وتقويض الصلاحيات وتقليل الازدواجية في إنجاز العمل، من خلال تشجيع روح العمل الجماعي بين الرؤساء والمرؤوسين.

ومما سبق يمكن استخلاص أنه يمكن مواجهة الصمت الدفاعي للمعلمين من خلال عدة إجراءات تتعلق بإدارة المدرسة والمعلمين معًا والتي قد تتمثل في إنشاء أنظمة

رسمية لنقل وتبادل المعلومات والاهتمامات والأفكار بين المعلمين في المدرسة، وتشجيع المعلمين الذين لديهم أفكار أو اقتراحات للتحسين على تقديم هذه الأفكار إلى مديريهم.

المحور الثالث: الإطار الميداني (واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للنمط القيادي الديكتاتوري وعلاقته بالصمت الدفاعي لدى المعلمين في محافظة الفيوم ميدانياً).

هدف هذا المحور إلى الكشف عن واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للنمط القيادي الديكتاتوري وعلاقته بالصمت الدفاعي لدى المعلمين في محافظة الفيوم من خلال دراسة الواقع الكمي لأعداد المدارس الثانوية العامة ومديريها ومعلميها في محافظة الفيوم وذلك طبقاً لبيان كتاب الإحصاء السنوي لوزارة التربية والتعليم للعام 2023/2022، وأيضاً الدراسة النظرية المتمثلة في المجتمع الأصلي ونوعه وعينته وأدواته الميدانية المتمثلة في التطبيق وإجراءاته، وشرح ذلك في التالي : بناءً على أهداف البحث الحالي يتناول الإطار الميداني الإجراءات والنتائج والتفسير وبالاستعانة بالاستبانة للتوصل لما هو مطلوب من عينة البحث من خلال الإجراءات التالية:

أ- الواقع الكمي لأعداد المدارس الثانوية العامة ومديريها ومعلميها في محافظة الفيوم طبقاً لبيان (الإحصاء السنوي، 2023):

عدد المدارس	عدد الفصول	عدد المعلمين	عدد المديرين
-------------	------------	--------------	--------------

47	1842	1182	94
----	------	------	----

ب- أهداف الدراسة الميدانية:

وفقاً لطبيعة مشكلة البحث فإن الإطار الميداني لها يستهدف:

1- الوقوف على نتائج استجابات أفراد العينة بشكل اجمالي من خلال تحليل (محاور) استبانة واقع النمط القيادي الديكتاتوري للمديرين وعلاقتها بالصمت الدفاعي لدى المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم.

2- الوقوف على نتائج استجابات أفراد العينة بشكل تفصيلي من خلال تحليل (عبارات) استبانة واقع النمط القيادي الديكتاتوري للمديرين وعلاقتها بالصمت الدفاعي لدى المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم.

3- دراسة العلاقة بين ممارسة النمط القيادي الديكتاتوري للمديرين، وتوافر الصمت الدفاعي لدى المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم، من وجهة نظر معلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة الفيوم.

ج- أداة الدراسة الميدانية:

تم استخدام الاستبانة (Questionnaire) كأداة للبحث الميداني الحالي. باعتبارها وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات حيث شاع استخدامها في البحوث التربوية والنفسية على نطاق واسع، حيث إشتملت الأداة على ثلاثة محاور بإجمالي (21) عبارة، يضم المحور الأول (9) عبارات وتحدد درجة ممارسة النمط القيادي الديكتاتوري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم، والمحور الثاني يضم (6) عبارات تحدد درجة ممارسة الصمت الدفاعي للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم، والمحور الثالث يضم (6) عبارات تشمل مقترحات

للتغلب على الصمت الدفاعي للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم، واستعانت الباحثة بمقياس ليكرت الثلاثي للوقوف على شكل آراء العينة، وهي الثلاث مستويات والمعيار يكون (دائماً، أحياناً، نادراً) وذلك للمحور الأول: واقع النمط القيادي الديكتاتوري وللمحور الثاني: واقع الصمت الدفاعي، في حين يكون المعيار (موافق، إلى حد ما، غير موافق) وذلك للمحور الثالث: المقترحات.

د - صدق الأداة وثباتها:

1- صدق الأداة:

تم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها وقد اعتمدت الباحثة على الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وصدق المحتوى (صدق الاتساق الداخلي). ثم حساب الصدق الذاتي وهو يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وأخيراً حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ.

2 - ثبات الأداة:

تم حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات محاور وابعاد أداة الدراسة تراوحت بين (0.98) و(0.39)، وبالتالي فمعاملات الثبات لمحاور الدراسة جاءت جميعها مقبولة، كما جاء معامل ألفا كرونباخ لثبات إجمالي أداة الدراسة (0.94)، وهذا يدل على درجة ثبات عالية، كما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي ستسفر عنها الدراسة الحالية إذا ما تم إعادة التطبيق بعد فترة زمنية في ظروف مشابهة للظروف الحالية.

هـ - مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

يُنظر إلى مجتمع الدراسة على أنه جميع الأفراد الذين يرتبطون بموضوع الدراسة، ويمكن أن تساعد آرائهم في الوصول إلى نتائج الدراسة. وبالتالي فعند النظر للدراسة

الحالية نجد أن مجتمعها يتمثل في (معلمي مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم)، والذين يبلغ عددهم وفقاً للإحصائيات الرسمية التي حصلت عليها الباحثة (1842) طبقاً لبيان (الإحصاء السنوي، 2023) ، ونظراً لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله، فقد تم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون الإحصائية؛ لتحديد عدد أفراد العينة الممثلة للمجتمع و الذي بلغ (318) مشاركاً، وحرصاً من الباحثة على أن تكون الاستبانات الصحيحة أكبر من الحد الأدنى الذي اشارت اليه المعادلة السابقة، حيث أنه كلما زاد حجم العينة كلما زادت دقة النتائج، قامت الباحثة بتوزيع (360) استبانة، وعند جمع الاستبانات التي تم توزيعها وجدت الباحثة أن بعض الاستبانات غير مكتملة وعددها (17) استبانة، اضافة إلى فقدان بعض الاستبانات وعددها (12) استبانة، وبالتالي بلغ عدد الاستبانات الصحيحة (331)، وهو العدد الذي يزيد عن الحد الأدنى الذي اشارت اليه المعادلة المستخدمة في حساب العينة، وبالتالي اعتمدت الباحثة في التحليل الإحصائي على هذا العدد وهو (331) كعينة للدراسة.

و - التحليل الإحصائي للنتائج:

يتناول البحث في هذه المحاور عرضاً للتحليل الإحصائي الخاص باستجابات العينة على كل محور من محاور الاستبانة وعلى كل مفردة من مفرداتها، بما يحقق أهداف الدراسة، وذلك من خلال جداول توضيحية.

❖ نتائج عبارات المحور الأول: واقع ممارسة النمط القيادي الديكتاتوري لمديري

مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم:

جدول (1) النتائج التفصيلية لعبارات (المحور الأول: واقع ممارسة النمط القيادي الديكتاتوري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم)

م	العبارة	الاستجابات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
---	---------	------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

				نادراً	أحياناً	دائماً				
90.0	3	أحياناً	0.96	2.01	150	29	152	العدد	يميل مدير المدرسة إلى تركيز جميع السلطات في يده	1
					45.3	8.8	45.9	%		
73.1	4	أحياناً	0.94	2.00	147	37	147	العدد	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين بحزم وشدة	2
					44.4	11.2	44.4	%		
111.1	8	أحياناً	0.97	1.93	167	21	143	العدد	يعتقد مدير المدرسة أن تبادل الآراء والمقترحات إهداراً للوقت	3
					50.5	6.3	43.2	%		
89.0	6	أحياناً	0.95	1.95	159	30	142	العدد	يتخذ مدير المدرسة القرارات ويتحمل مسؤوليتها دون مناقشة المعلمين فيها	4
					48.0	9.1	42.9	%		
106.8	9	أحياناً	0.96	1.92	167	23	141	العدد	يهمل مدير المدرسة العلاقات الإنسانية	5
					50.5	6.9	42.6	%		
90.1	2	أحياناً	0.96	2.02	148	29	154	العدد	يحرص مدير المدرسة على سير العمل بشكل روتيني	6
					44.7	8.8	46.5	%		
203.8	1	دائماً	0.91	2.37	98	11	222	العدد	يحتفظ مدير المدرسة بالصلاحيات المخولة له من الإدارة التعليمية	7
					29.6	3.3	67.1	%		
97.7	7	أحياناً	0.96	1.95	160	26	145	العدد	يرفض مدير المدرسة التواصل مع المعلمين لتبادل المعلومات معهم	8
					48.3	7.9	43.8	%		
96.7	5	أحياناً	0.96	2.00	152	26	153	العدد	ينفذ مدير المدرسة النشرات	9

					45.9	7.9	46.2	%	والقرارات الوزارية دون الالتفات للجوانب الإنسانية
--	--	--	--	--	------	-----	------	---	---

يوضح الجدول (1) أن قيمة مربع كاي تراوحت بين (203.8) و(73.1) وهي قيم دالة احصائيا عند مستوى (0.05) أو (0.01)، ما يعني وجود فروق بين التكرار الملاحظ الموجود في الجدول والتكرار المتوقع، هذه الفروق لصالح التكرار الملاحظ الأعلى.

جاءت العبارة رقم (7) والتي تنص على: " يحتفظ مدير المدرسة بالصلاحيات المخولة له من الإدارة التعليمية " في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (2.37)، وهو ما يشير إلى موافقة العينة على توافرها في الواقع بمستوى (دائماً)، وقد يعزى ذلك إلى أن بعض المديرين يعتقدون أنهم لن يستطيعوا تنظيم العمل والمحافظة على انضباطه إلا من خلال استخدام الصلاحيات المخولة لهم من الإدارة التعليمية فتطبيق القانون من وجهة نظرهم يجب أن يتم دون مراعاة لاي ظروف طارئة، وهذا يتفق مع دراسة (داليا طه محمود يوسف 2020): التي أوضحت توافر النمط الديكتاتوري بصورة عالية في قيادة شئون المدرسة.

كما جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على: " يهمل مدير المدرسة العلاقات الإنسانية." في الترتيب التاسع والأخير من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (1.92)، وهو ما يشير إلى درجة توافر (أحياناً)، وقد يرجع ذلك إلى وجود بعض العادات والتقاليد والقيم العامة في المجتمع والتي تفرض على مدير المدرسة وغيره أن يكون هناك مشاركة في المناسبات المتنوعة وبالتالي وجود قدر من

العلاقات الإنسانية، وهذا يتفق مع دراسة: (Türkmen F.& Gül (2017) أن مديري المدارس تتوافر لديهم سلوكيات التسامح والإدارة المتواضعة.

❖ نتائج عبارات المحور الثاني: واقع ممارسة الصمت الدفاعي للمعلمين في

مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم:

جدول (2) النتائج التفصيلية لعبارات (المحور الثاني: واقع ممارسة الصمت الدفاعي للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم).

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب	مربع كاي
		دائمًا	أحيانًا	نادرًا					
1 0	امتنع عن الإدلاء بآرائي الخاصة حول مشكلات العمل خوفًا من الإضرار بمصالح زملائي في المدرسة	العدد	179	94	58	0.76	1	1	70.0
		%	54.1	28.4	17.5				
1 1	أتجنب الحديث عن مشكلات العمل في المدرسة خوفًا من المساءلة	العدد	146	104	81	0.81	3	3	19.7
		%	44.1	31.4	24.5				
1 2	اكتفي بتنفيذ التعليمات التي ألقاها من مديري حفاظًا على مصلحتي الشخصية	العدد	146	99	86	0.82	5	5	18.1
		%	44.1	29.9	26.0				
1 3	التزم الصمت أثناء الاجتماعات التي تتعلق بالمشكلات الموجودة في المدرسة	العدد	151	97	83	0.82	2	2	23.4
		%	45.6	29.3	25.1				
1 4	امتنع عن تقديم أي حلول لمشكلات العمل حتى لا يعتقد	العدد	144	104	83	0.81	4	4	17.4
		%	43.5	31.4	25.1				

								زملائي أنني صانع للمشكلات	
16.6	6	0.82	1.83	145	97	89	العدد	امتنع عن تقديم أي أفكار جديدة حول تطوير وتحسين العملية التعليمية خوفاً من	1 5
				43.8	29.3	26.9		%	

يوضح الجدول (2) أن قيمة مربع كاي تراوحت بين (70) و(16.6) وهي قيم دالة احصائياً عند مستوى (0.05) أو (0.01)، ما يعني وجود فروق بين التكرار الملاحظ الموجود في الجدول والتكرار المتوقع، هذه الفروق لصالح التكرار الملاحظ الأعلى.

جاءت العبارة رقم (10) والتي تنص على: " امتنع عن الإدلاء بآرائي الخاصة حول مشكلات العمل خوفاً من الإضرار بمصالح زملائي في المدرسة " في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (2.37)، وهو ما يشير إلى موافقة العينة على توافرها في الواقع بمستوى (دائماً)، وقد يُعزى ذلك إلى قلة قدرة بعض المعلمين على توضيح المشكلات الموجودة في المدرسة بشكل عام دون تحديد المتسبب فيها بحيث يكون الحديث يدور حول المشكلة ذاتها وليس شخص أو زميل بعينه. وهذا يتفق مع دراسة (Karaca, H., (2013) وأن إعادة بناء جسور الإتصال بين المديرين والمؤوسين سيساعد على زيادة أداء وكفاءة المنظمة وتقليل صمت الموظف.

كما جاءت العبارة رقم (15) والتي تنص على: " امتنع عن تقديم أي أفكار جديدة حول تطوير وتحسين العملية التعليمية خوفاً من تحمل مسؤولية تنفيذ الفكرة. " في الترتيب السادس والأخير من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (1.83)، وهو ما يشير إلى درجة توافر (أحياناً)، وقد يكون السبب في ذلك هو ضعف الحوافز المقدمة

للمعلمين المشاركين في تطوير وتحسين العملية التعليمية بما يترتب عليه العزوف عن تقديم أي أفكار جديدة، وهذا يتفق مع دراسة سعيد بن سليمان الظفري (2020) في تنمية مهارات القيادات التربوية في الاتصال والتواصل وبناء فرق العمل واتخاذ القرار والتفويض والعلاقات الإنسانية بما ينعكس بدوره على خفض مستوى الصمت التنظيمي من خلال البرامج التدريبية.

❖ نتائج عبارات المحور الثالث: مقترحات للتغلب على الصمت الدفاعي

للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم:

جدول (3) النتائج التفصيلية لعبارات (المحور الثالث مقترحات للتغلب على الصمت الدفاعي للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم).

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب	مربع كاي
		نعمًا	أحيانًا	نادرًا					
16	تشجيع مدير المدرسة للمعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات	306	21	4	2.91	0.32	موافق	11	521.8
		92.4	6.3	1.2					
17	منح مدير المدرسة الثقة للمعلمين بتفويض بعض الصلاحيات والسلطات لهم	305	22	4	2.91	0.33	موافق	13	516.7
		92.1	6.6	1.2					
18	عدم تهديد مدير المدرسة للمعلمين بالجزاء باستمرار	307	22	2	2.92	0.29	موافق	9	527.6
		92.7	6.6	0.6					

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب	مربع كاي
		دائمًا	أحيانًا	نادرًا					
19	تنمية مهارات الاتصال والتواصل بين مدير المدرسة والمعلمين	العدد	311	19	1	0.26	موافق	3 مكرر	548.9
		%	94.0	5.7	0.3				
20	تفهم مدير المدرسة لمشاعر المعلمين وإقامة علاقات معهم على أساس الاحترام المتبادل	العدد	320	9	2	0.22	موافق	1	597.9
		%	96.7	2.7	0.6				
21	تشجيع مدير المدرسة للمعلمين على طرح الآراء والمقترحات أثناء الاجتماعات	العدد	310	13	8	0.36	موافق	15	542.1
		%	93.7	3.9	2.4				

يوضح الجدول (3) أن قيمة مربع كاي تراوحت بين (597.9) و(511.9) وهي قيم دالة احصائيا عند مستوى (0.05) أو (0.01)، ما يعني وجود فروق بين التكرار الملاحظ الموجود في الجدول والتكرار المتوقع، هذه الفروق لصالح التكرار الملاحظ الأعلى.

جاء المقترح رقم (20) والتي تنص على: " تفهم مدير المدرسة لمشاعر المعلمين وإقامة علاقات معهم على أساس الاحترام المتبادل " في الترتيب الأول من حيث درجة أهمية التطبيق بمتوسط حسابي (2.96)، وهو ما يشير إلى موافقة العينة على أهمية تطبيقه في الواقع بمستوى (موافق)، وقد يُعزى ذلك إلى ما يتطلبه هذا المقترح

من ممارسات مثل: تطبيق روح القانون ومراعاة الفروق الفردية بين العاملين ومشاركتهم في المناسبات المتنوعة، ما يجعل بيئة العمل أكثر تفاعلاً وأكثر جاذبية ومليئة بالطاقة الإيجابية للجميع. وهذا يتفق مع دراسة: أحمد عبد المقصود محمود عطا (2020) في عقد دورات تدريبية تركز على أهمية المشاركة في صنع القرارات بحيث تركز هذه الدورات على الأساليب الديمقراطية في القيادة.

كما جاء المقترح رقم (21) والتي تنص على: " تشجيع مدير المدرسة للمعلمين على طرح الآراء والمقترحات أثناء الاجتماعات." في الترتيب الخامس عشر والأخير من حيث درجة أهمية التطبيق بمتوسط حسابي (2.91)، وهو ما يشير إلى أهمية تطبيقه بدرجة (موافق)، وقد يُعزى ذلك إلى قدرة هذا المقترح على زيادة شعور المعلمين بأنهم شركاء في إدارة المدرسة وشركاء في صناعة القرار، وإن ما يدلون به من آراء وأفكار هي محل اعتبار واهتمام فتزيد رغبتهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

جدول (4) قيم معاملات الارتباط بين النمط القيادي الديكتاتوري والصمت الدفاعي للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم

المحاور والابعاد	الصمت الدفاعي
النمط القيادي الديكتاتوري	معامل ارتباط بيرسون 0.82
	الدلالة الإحصائية 0.00

الجدول (4) يوضح أنه توجد علاقة ارتباطية (طردية) ودالة إحصائياً بين درجة تحقق النمط القيادي الديكتاتوري وبين الصمت الدفاعي للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في محافظة الفيوم، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.82) بدلالة إحصائية قدرها (0.00)، وهذا يعني أن هناك ارتباط وعلاقة طردية قوية بين تطبيق النمط القيادي الديكتاتوري وبين الصمت الدفاعي للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في محافظة الفيوم، فكلما كان هناك زيادة في تطبيق النمط القيادي الديكتاتوري فإن

الصمت الدفاعي للمعلمين يتجه نحو الارتفاع، وذلك يعود إلى أن هذا النمط القيادي يتصف بالتسلط، ويقتل الإبداع والابتكار داخل المدرسة ولا يهتم سوى بانجاز العمل دون الاستعانة بالمعلمين مما يتسبب في ارتفاع ظاهرة الصمت الدفاعي بينهم.

و- نتائج الدراسة الميدانية:

1- يتضح من نتائج المحور الأول أن ممارسة النمط القيادي الديكتاتوري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم قد حظي بدرجة ممارسة كبيرة حيث جاء المتوسط الحسابي لها ما بين (2.37) و(1.92)، وقد تراوحت عبارات هذا المحور ما بين (دائماً) إلى (أحياناً)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى توافر العديد من ممارسات هذا النمط في المدرسة، وبالتالي الحاجة لتقليل توافرها.

2- يتضح من نتائج المحور الثاني أن درجة الصمت الدفاعي للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم، قد حظي بدرجة ممارسة كبيرة حيث جاء المتوسط الحسابي لها ما بين (2.37) و(1.83) وجاءت عبارات هذا المحور بدرجة توافر تتراوح ما بين (دائماً) و(أحياناً)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى توافر العديد من ممارسات الصمت الدفاعي، وبالتالي الحاجة لتقليل توافرها في الواقع.

3- يتضح من نتائج المحور الثالث أن درجة أهمية تطبيق عبارات (المحور الثالث: مقترحات للتغلب على الصمت الدفاعي للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم)، قد جاءت جميعاً بمستوى أهمية للتطبيق (موافق)، حيث جاء المتوسط الحسابي لها ما بين (2.96) و(2.91)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى أهمية توافر جميع عبارات المحور الثالث، نظراً لدورها في تحسين الواقع.

4- وجود علاقة ارتباطية (طردية) ودالة إحصائية بين درجة تحقق النمط القيادي الديكتاتوري وبين الصمت الدفاعي للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في محافظة الفيوم، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.82) بدلالة إحصائية قدرها (0.00)، وهذا يعني أن هناك ارتباط وعلاقة طردية قوية بين تطبيق النمط القيادي الديكتاتوري وبين الصمت الدفاعي للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في محافظة الفيوم، فكلما كان هناك زيادة في تطبيق النمط القيادي الديكتاتوري فإن الصمت الدفاعي للمعلمين يتجه نحو الارتفاع.

المحور الرابع: مقترحات إجرائية للحد من النمط القيادي الديكتاتوري والتغلب على الصمت الدفاعي لدى المعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم:

في ضوء ما تم التوصل إليه من الإطار النظري للبحث ونتائج الدراسة الميدانية يقترح البحث مجموعة من المقترحات وهي:

أ- مقترحات تتعلق بالحد من النمط الديكتاتوري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم:

ب- مقترحات تتعلق بكيفية التغلب على الصمت الدفاعي لدى المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم

أ- مقترحات إجرائية للحد من النمط الديكتاتوري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم:

- 1- عقد دورات تدريبية تواكب التغيرات والتطورات الحديثة وتسهم في تنمية الوعي لدى المعلمين بمهام ومسئوليات مدير المدرسة من خلال الأكاديمية المهنية للمعلمين باعتبارها الجهة الرسمية المعتمدة للتدريب.
- 2- توفير برامج التنمية المهنية الذاتية لمديري المدارس الثانوية العامة من خلال الأكاديمية المهنية للمعلمين.
- 3- إعداد دورات تدريبية خاصة بتهيئة مديري المدارس قبل مزاولتهم العمل كمديري مدارس تهدف إلى تبصيرهم بأبعاد عملهم الإداري (الإنساني والوظيفي) من خلال الأكاديمية المهنية للمعلمين.
- 4- عقد دورات تدريبية وندوات ولقاءات لمديري المدارس الثانوية بهدف توعيتهم بأهمية ممارسة أنماط قيادية معينة للإرتقاء بمستوى مدارسهم وتميزها وتميز معلميها.
- 5- توسيع صلاحيات مديري المدارس من خلال التوجه نحو اللامركزية في وزارة التربية والتعليم وعدم وضع قيود على قرارات المديرين حتى يستطيعوا الحد من النمط الديكتاتوري، واتباع الطريقة العلمية في عملية صنع القرار التربوي.
- 6- تدريب مديري المدارس الثانوية على التركيز على ممارسة النمط القيادي المحفز والمطور للعملية التعليمية من خلال منح المعلمين الحوافز المادية والمعنوية لما له من آثار إيجابية على ابتكارهم وإبداعاتهم.
- 7- تشكيل مجلس مدرسي يهدف إلى زيادة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، والأخذ بعين الاعتبار آراء ومقترحات وأفكار المعلمين فيما يتعلق بالعملية التعليمية.

ب- مقترحات إجرائية للتغلب على الصمت الدفاعي لدى المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم:

- 1- منح المعلمين السلطة الكافية لاتخاذ القرارات التي تتعلق بالأعمال الموكلة إليهم.
- 2- إتاحة الفرصة للمعلمين في المشاركة في صنع القرار المدرسي.
- 3- تفويض إدارة المدرسة لبعض المعلمين الأكفاء للقيام ببعض المهام القيادية.
- 4- عمل صندوق للاقتراحات والشكاوى داخل المدرسة، وتشجيع المعلمون على التعبير عن آرائهم وأفكارهم باستخدام صندوق الشكاوى والمقترحات حال تخوفهم من إبداء آرائهم بطريقة مباشرة.
- 5- منح المعلمون الحرية والاستقلالية في تحديد الطريقة المناسبة للقيام بالمهام الموكلة إليهم.
- 6- تحفيز إدارة المدرسة للمعلمين المتميزين بشكل دوري، وتوزيع إدارة المدرسة حوافز ومكافآت على المعلمين بعدالة.
- 7- تحديد إدارة المدرسة لمعايير موضوعية لمكافأة المعلمين، ومناسبة المكافآت والحوافز التي يحصل عليها المعلمين مع ما يبذلونه من جهود.
- 8- تقديم إدارة المدرسة الاحترام والتقدير المستمر للمعلمين المتميزين.
- 9- إشعار المعلمين بأنهم مكون رئيس للمدرسة، وبأنهم مقدرين شخصياً ومهنيًا من خلال تقديم الدعم الدائم لأفكارهم وإبداعاتهم.
- 10- عقد دورات تدريبية لتحفيز المعلمين على السلوك الإيجابي للصوت التنظيمي وإبعادهم عن السلوك السلبي للصمت التنظيمي من خلال الأكاديمية المهنية للمعلمين

11- عمل ورش عمل بالمدارس الثانوية للوقوف على مقترحات وآراء المعلمين فيما يخص العملية التعليمية داخل المدرسة.

المراجع العربية:

- إبراهيم أنيس وآخرون: المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، ط.4، مج.1، 2004.
- أحمد بن محمد الزائدي، عبد الله بن عالي القرني: القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية ع.170، ج.4، أكتوبر، 2016.
- أحمد جلال حسن إسماعيل: الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، كفر الشيخ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2009.
- أحمد عبد المقصود محمود عطا: دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي (دراسة تطبيقية على الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية)، أطروحة ماجستير منشورة، جامعة مدينة السادات، معهد الدراسات والبحوث - قسم التنمية المتواصلة للبيئة وإدارة مشروعاتها، 2020.
- أريج سعد خليل: التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية- بحث استطلاعي لأراء عينة من العاملين في المركز الصحي/الصليخ، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، مج.11، ع.2019، 1.
- أسامة عبد السلام، et al: إدارة الاحتواء العالي ودورها في الحد من الصمت التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية-جامعة الإسكندرية، مج.32، ع.3، 2022، ص.ص. 375-461.
- النيرة غلاب ساري المطيري: أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2022، 14، 2، 1-21.
- إيمان حمدي رجب زهران: الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، مجلة الإدارة التربوية، ع.30، 2021.

بثينة إلياس عويس: الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية وأثرها على سلوك المعلمين من وجهة نظرهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج 29، ع 1، 2021، ص 160.

بمنقار مراد، أمين وادي: ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة رؤى الاقتصادية (10)، 2016، ص 221-235.

جودت عزت عطوي: الإدارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.

جيهان محمد غلام: الأنماط القيادية لدى القيادات التربوية في المدارس المشاركة في مبادرات التغيير، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، مج 10، ع 29، 2019.

حسن محمد حسان، محمد حسنين العجمي: الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر، 2007.

حصة نواف شبلان المطيري: الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمدرسة الابتدائية في الكويت: دراسة ميدانية. آفاق جديدة في تعليم الكبار، ع 28، 2020، ص 147.

داليا طه محمود يوسف: الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو ادارة الجودة الشاملة- دراسة ميدانية. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، مج 31، ع 50، 2020.

راتب سلامة السعود: الإشراف التربوي، مفهومه ونظرياته وأساليبه، مركز طارق للنشر، عمان، 2007.

رانيا سمير ذكي الجزار: الصمت التنظيمي أسبابه وسبل التغلب عليه (دراسة تحليلية). مجلة كلية التربية. بنها، 2021، 32.128: 371-388.

سقاء عثمان محمود الحلو: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأوتوقراطية وعلاقتها بمستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة- كلية الدراسات العليا - الجامعة الهاشمية، 2018.

سعید بن سلیمان الظفري، ضحیوة بنت خلفان السعیدیة: الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج.21، ع.1، 2020.

سماح إبراهيم عبد الله، et al: أثر الثقة التنظيمية و الصمت التنظيمي و علاقتهما بسلوكيات المواطنة البيئية، مجلة علوم البيئة، 51.10، 2022، 1-44.

سهير محمد أحمد حوالة: واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، العلوم التربوية، مج.26، ع.1، يناير، 2018، ص.ص.490-491.

طارق خالد مرزوق الغريب: الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والامارات العربية المتحدة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، مجلة التربية، جامعة الأزهر، ع.186، ج.1، أبريل، 2020، ص.241.

علاء سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

على أحمد عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

غادة إبراهيم عبد العزيز أحمد، et al. أثر الصمت التنظيمي على الاتجاهات الوظيفية دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة الزقازيق، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج.1، ع.13، 2022، ص.ص.1-29.

غادة رياض عبد الحكيم جاد: مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس في ضوء نمط القيادة التحويلية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، مج.1، ع.31، 2015، ص.ص.70-107.

فاروق عبده فليح السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان، 2005.

فهد بن عبد الرحمن السيد الحربي: مناخ الصمت التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات، مجلة العلوم التربوية، مج. 33، ع.1، 2021.

كتاب الإحصاء السنوي: وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، جمهورية مصر العربية، 2022-2023

محمد حسن علاوي: سيكولوجية القيادة الرياضية، القاهرة: مركز الكتاب للنشر، 2005.

محمد سعيد عبد المطلب هلال، et al: تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج.3، ع.45، 2021، ص.ص.502:361.

محمد شمس حسني: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية بالمؤسسات العامة. مجلة البحوث المالية والتجارية، 2021.

محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

محمد عبود الحراشنة: النمط الإداري السائد وعلاقته بفعالية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن، دراسات العلوم التربوية مج.43، ع.3، 2016، ص.ص.1167-1183.

محمد فتحي شلقاي شعراوي: القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي في إطار الارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ع.4، 2017.

محمود أحمد درويش: مناهج البحث العلمي في العلوم الإنسانية، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2018.

محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان. دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.

مطلق بن سعود المالكي، et al: الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة عنيزة 1443هـ وفق نموذج (لوين للأنماط القيادية). بحوث، 2023، 3، 29-73.

معجم اللغة العربية: المعجم الوجيز، طبعة وزارة التربية والتعليم، القاهرة، 2001.

معن محمود عياصرة: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

مي عبد الله نافع: دور العلاقات الإنسانية في تحقيق فعالية إدارة المدرسة الثانوية العامة بسيينا، مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2013.

نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

وائل محمود قطان: إدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2016.

وليد أحمد أسعد: الإدارة التعليمية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2005.

يسرا محمد السيد أحمد: أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مصر وعلاقتها بمستوى التراخي التنظيمي لدى المعلمين، مجلة كلية التربية - جامعة بني سويف ج.3، أكتوبر، 2022.

المراجع الأجنبية:

Altinkurt, Y. The relationship between school climate and teachers' organizational silence behaviors. *The Anthropologist*, vol.18, 2.2014.

CHIN, Doris B., et al. Preparing students for future learning with teachable agents. *Educational Technology Research and Development*, 2010, 58: 649-669

DEDAHANOV, Alisher Tohirovich, et al. When does abusive supervision foster ineffectual and defensive silence? Employee self-efficacy and fear as contingencies. *Sustainability*, 2021, 14.1: 231.

Fapohunda, T. N. ,Organizational silence: Predictors and consequences among university academic staff. *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research*, 2(1), 2016, pp. 83-103.

GULLUCE, Ali Caglar; ERKILIC, Eren. Analysis of Organizational Silence Attitudes of Hotel Operations' Employees by Structural Equation Model: Exemplary of Rize Province. *European Scientific Journal*, 2016, 12.19: 9-31.

Guo, L. D., Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. **Journal of Business Research**, vol.92, (2018, November), pp. 219-230.

Imhangbe, O. S. Principals' leadership styles and teachers' job performance: Evidence from Edo State, Nigeria. **Educational Management Administration & Leadership**, 47,6. (2019).

MORRISON, Elizabeth Wolef; MILLIKEN, Frances J. Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world, **Academy of Management review** , 2000, 25.4: 706-725.

OKEKE-JAMES, Ndidiamaka J., et al. Gender influence on school climate and organizational silence amongst teachers in Anambra State. **European Scientific Journal**, 2020, 16.10: 223-237.

Türkmen, F. &. The Effects of Secondary School Administrators' Servant Leadership Behaviors on Teachers' Organizational Commitment, **Journal of Education and Training Studies**, vol.5,12. (2017).

YETAIM ALENEZI, Omeir, et al. Organizational Silence Among Teachers and its Relationship to Leadership Styles in High Schools in Arar City, **Journal for Educators, Teachers and Trainers**, Vol. 14(5), 2023, p.p. 541-551.