

دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي

The Role of School Leadership in Reducing Organizational Silence

دكتورة/ نور الإيمان أشرف محمد عيد

مدرس تنظيم المجتمع

المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالمنصورة

2024

ملخص الدراسة:

استهدفت الدراسة تحديد مستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي، وتحديد المعوقات التي تواجه دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي، وتحديد مقترحات تفعيل دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي، وصولاً إلى آليات مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي. وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية. واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للقيادات المدرسية بمدارس الثانوي العام بإدارة شرق وإدارة غرب المنصورة بمحافظة الدقهلية وعددهم (25) مفردة، وكذلك منهج المسح الاجتماعي بالعينة للعاملين بمدارس الثانوي العام بإدارة شرق وإدارة غرب المنصورة بمحافظة الدقهلية وعددهم (248) مفردة. وتمثلت أداة الدراسة في استبيان للقيادات/ العاملين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي ككل كما يحدده القيادات والعاملون مرتفع، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين استجابات القيادات والعاملين بالنسبة لتحديدهم لمستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي ككل لصالح استجابات القيادات.

الكلمات المفتاحية:

القيادة المدرسية - الصمت الإذعائي - الصمت الدفاعي - الصمت الاجتماعي - الصمت التنظيمي

ABSTRACT:

The study aimed to determine the level of the role of school leadership in reducing organizational silence, identify the obstacles facing the role of school leadership in reducing organizational silence, identify proposals to activate the role of school leadership in reducing organizational silence, up to proposed mechanisms from the perspective of the method of organizing society to activate the role of school leadership in reducing organizational silence. This is a descriptive study. The study was based on the use of the Comprehensive Social Survey curriculum for school leaders in general secondary schools in the East department and the West Department of Mansoura in Dakahlia governorate, with a number of (25) single, as well as the sample Social Survey curriculum for employees in general secondary schools in the East department and the West Department of Mansoura in Dakahlia governorate, with a number of (248) single. The study tool was a leadership/ staff questionnaire. The results of the study found that the level of the school leadership's role in reducing organizational silence as

determined by the leaders and workers is high, as well as the presence of statistically significant differences at a morale level (0.01) between the responses of leaders and workers in determining the level of the school leadership's role in reducing organizational silence as a whole in favor of leadership responses.

Key words:

School leadership-acquiescent silence-defensive silence-social silence-organizational silence.

مشكلة الدراسة:

يعد موضوع القيادة من أكثر الموضوعات أهمية في علم الإدارة، حيث أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها، لما لها من تأثير في نجاح المؤسسة وتطورها، لذا يتوقف تحقيق الأهداف المنشودة من قبل المؤسسات التعميمية علي مقدار كفاءة تلك القيادات، فكلما كانت القيادة ذات فاعلية كانت المؤسسة أكثر نجاحاً (القبيسي، 2020). وهي عملية تفاعل مستمر بين القائد والمرؤوسين بواسطتها يمكن للقائد أن يؤثر تأثيراً مباشراً علي سلوك العاملين، ويوحد جهودهم لتحقيق الأهداف بأقصى كفاءة وفاعلية، وإدارة الأزمات لدى العاملين (Soojinlee, 2017.P.14). والقيادة هي القدرة علي التأثير علي الآخرين وتحفيزهم وحسن توظيف طاقتهم الإبداعية والثقة في العاملين والحرص علي مصلحتهم وتمكينهم ومشاركتهم ومشاورتهم من أجل بناء رسالة ورؤية مستقلة واضحة (الماضي، ٢٠٠٩، ص ٩٢). وفي ظل الدور الحديث لقائد المدرسة لم تعد مهامه تقتصر على العمليات الإدارية، بل وغدت مهامه الإشرافية أكثر أهمية، حيث إنه يدير شؤون المدرسة البشرية والمادية، ويشرف على عملية التخطيط بجميع مستوياته وأشكاله، وتنفيذ الأنشطة ومنابتها وتقويمها، وتنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين، ويعزز إيجابياتهم الإيجابية نحو مهنتهم، وإشباع حاجات الطلبة وتنمية ميولهم وإتجاهاتهم، ويدعم روح التعاون والعمل الجماعي داخل المجتمع المدرسي (الحمادات، 2013، ص 23). وهناك العديد من التحديات فرضتها التغييرات السريعة والمتلاحقة والتي تتطلب ضرورة إكتساب القيادة المدرسية لمهارات ووظيفة وقيادية جديدة تقوم على الجدارات القيادية التي تهدف إلى تحسين الأداء المدرسي وتعزيز القدرات التنافسية وتحقيق جودة التعليم وإعتماده في المؤسسات التعليمية (الحسيني، 2015، ص 15). حيث أصبحت القيادة المدرسية في هذه الأيام معقدة وتتطلب من قائد المدرسة تحمل مسؤولية أكبر، وتحقيق مستويات نجاح أعلى، والإستمرار في تشغيل مدرسة ناجحة بالإمكانات المادية والتقنية

المتاحة(علي،2014). وتعد المدرسة منظمة تعليمية تربوية مهمة ونظاماً متكاملًا يضم مجموعة من العاملين، لذلك فإنه من الواجب أن يتوفر بها قيادة تعمل على التأثير في العاملين، وتنسيق جهودهم، لبلوغ الأهداف المنشودة عبر التشاركية والإحترام، وعدم الاستبداد بالرأي والمركزية، فلم يعد المدير في الوقت الراهن مجرد مطبق للنظام، أو أداة تنفيذية للقرارات، بل تعدى ذلك ليصبح قائداً للمدرسة وقادراً على التطوير (ريان، 2010، ص 350). فيقع على عاتق قائد المدرسة الكثير من الواجبات والعمال والأدوار لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بمستوى عال ورفيع، فالقائد لا يكتفي فقط بتحديد إتجاهات المدرسة، وهدفها المستقبلي فقط، بل ويتطرق إلى وضع وسائل وأساليب تحقيق ذلك والتي تتعكس بشكل إيجابي على دوره في قيادة عملية التغيير نحو الأداء الأفضل(Farah,2013) . وعلى الرغم من تعدد أنماط القيادة المستخدمة، إلا أنه لا يوجد نمط قيادي ثابت يمكن تعميمه على جميع المدارس، ولذا فإنه على القادة إتباع النمط القيادي، الذي يستطيع به العاملين في المدرسة التعامل مع المشكلات، والمتعارضات التي تواجههم بشكل مناسب (جمال الدين وآخرون، 2014، ص 3). كما تشكل القيادة محوراً هاماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات، حيث أن القائد بخصائصه ونمطه القيادي يؤدي دوراً حاسماً في أداء الموارد البشرية، فالقادة سواء كانوا مديريين أو قادة فرق أو رؤساء مصالح لهم دور مهم في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف، لذا فإن دراسة القيادة المدرسية وأنماطها على درجة عالية من الأهمية لأنها تشكل الأسلوب والطريقة التي يتصل بها القائد مع مرؤوسيه، فالقيادة صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي وأشخاص يتبعون عمله، ويسيروا على مثاله لتحقيق غاية مشتركة فيكون أحد الطرفين قائد والآخر مقاد (عبد الحارس وآخرون، 2010، ص 226). وتلعب القيادة المدرسية دوراً هاماً في تحقيق أهدافها المنشودة، فهي المسؤولة عن توجيه الجهود التي تعمل لتحقيق الأهداف المرجوة في المؤسسة التعليمية، وتوفير التسهيلات وتقديم الحلول اللازمة، وتوفير البيئة المناسبة ومتابعة نواتج التعلم للطلبة، ولأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية فهي تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل أي مؤسسة تعليمية لما لها من تأثير على العملية التعليمية (الأصقة، 2019، ص 105). لذلك يعد النمط القيادي العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات أو فشلها وخاصة المؤسسة التعليمية خاصة لما للقيادة المدرسية من دور هام في سلوك العاملين وفي إيجاد الجو العلمي الفعال في المؤسسة التعليمية، حيث تحتاج المؤسسات التعليمية بكافة مراحلها ومستوياتها إلى قيادات واعية ومسؤولة وقادرة على استثمار

الطاقات الكامنة في المعلمين الذين يعتبرون مورداً بشرياً يحمل الكثير من الآراء والأفكار، والمقترحات التي تعمل على تطوير العملية التعليمية، فغياب دور أعضاء المجتمع المدرسي الفاعل في المدارس وعدم مشاركتهم في صنع القرارات المدرسية سيشكل ظاهرة تدعى بالصمت التنظيمي (مدني، 2019). وقد يؤدي تفشي سلوك صمت العاملين مع المشكلات التي تواجههم، وعزوفهم عن التعبير عن آرائهم، وإبداء مقترحاتهم من أجل تطوير وتحسين إجراءات العمل، إلى نتائج سلبية على الأداء بشكل عام وعلى تطور المنظمة بشكل خاص. لذا على المؤسسات التعليمية أن تستثمر قواها البشرية من خلال الإستفادة من مقترحاتهم وملاحظاتهم التي لها دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وأيضاً في تجويد عملية التعليم (القرني، 2015، ص390). وتلعب بيئة العمل دوراً رئيساً في تحمل ضغوط ومؤثرات العمل يختلف من فرد إلى آخر، وبالتالي يتولد سلوك متباين وفقاً لتلك المؤثرات (Civelek, al (2015, PP.36:40). ويشير صمت الموظف إلي نوع من السلوك يتضمن تجنب المشاركة في أي أفكار، أو إقتراحات بشأن الأفراد أو المنتجات أو العمليات والتي تحتاجها المنظمة عادة (الفتلاوي، 2018، ص255)، وتعاني أغلب المنظمات من ظاهرة الصمت التنظيمي وسط العاملين بنسب متفاوتة، بسبب مجموعة من المتغيرات التنظيمية والإدارية والفردية التي تتميز بها كل منظمة عن الأخرى، إلا أن ظاهرة الصمت التنظيمي وما يحمله المفهوم من عدم إبداء الآراء، وحرية التعبير عن مناخ العمل وإنتقاد طرق العمل ومختلف القرارات الصادرة من الإدارة العليا حول تسيير المنظمة، يساهم بشكل كبير ومباشر بانعكاسات سلبية على أداء العامل، خاصة، إذا كانت الإدارة تتبنى طرق التهديد والعقاب لكل من يخالفها أو ينتقدها (هوارى، 2019، ص151). والصمت التنظيمي هو خشية الموظفين من مواجهة المشكلات، لما يمكن أن يتعرضوا لها من تهميش أو قلق، أو ربما يشعروا بالحرج، أو يتعرضوا لمخاطر مختلفة. لذلك فإن ما يتعرض له الموظف من ضغط اجتماعي أو عند فقدان الثقة التنظيمية، وكذلك مواقف المدراء الهشة في معالجة المشكلات تؤدي إلى صمت الموظفين. (Koyluoglu, et, al, 2015, PP.534:540)، وهناك أسباب للصمت التنظيمي منها أسباب إدارية ذات صلة بعلاقة الموظف بالإدارة والزملاء ومدى إنسياب التغذية العكسية بينهم، بالإضافة إلى وجود معتقدات ربما تكون غير معلنة من قبل المدراء أو فشل المدراء أنفسهم في معالجة المشكلات مما يضطر الموظف لأن يبقى صامتاً (Shojaie, 2011, PP.1731:1735). وأبرز ما يعزز الصمت داخل المنظمة هو عوامل

تتعلق بالإدارة نفسها، أما النوع الثاني فلأسباب شخصية تتعلق بالموظف الصامت نفسه كالشعور بالخوف والخشية من التوبيخ أو خسارة المكافأة أو نحو ذلك، بالإضافة إلى العزلة والتي تنتج عن خوف من التعرض للرفض أو والإقصاء، أما النوع الثالث والأخير فيعبر عن الأسباب التنظيمية كآلية اتخاذ القرار ومستوى العدالة والإنصاف في متابعة وتقييم الأداء ونحو ذلك من الإجراءات المتبعة في المنظمة (العززي والعطوي، 2017، ص ص 3:144). والصمت التنظيمي يمكن أن يحدث نتيجة مشاكل عدم التواصل وعدم وجود قنوات إتصال، وعدم وجود إدارة تعاونية مما يؤدي إلي ضعف التواصل والتعاون بين العاملين وهذا يزيد دوافع الصمت التنظيمي لدى الأفراد (Hussein, 2016, P. 2706). كما أكد العديد من العلماء أن للصمت التنظيمي تأثيرات واضحة على كل من المنظمة و الأفراد العاملين، ويظهر هذا التأثير في انخفاض الأداء الفردي والتنظيمي وتساعد مستوى عدم الرضا بين الأفراد والذي يتجلى في كثرة الغياب وتسريح العاملين ودوران العمل وبعض السلوكيات غير المرغوب فيها، إذ أن معظم الموظفين يفضلون الصمت حول القضايا التنظيمية مما أصبح سلوكاً جماعياً (Cinar, 2013, P. 315)، ولقد بذلت الدولة المصرية جهوداً كبيرة لتطوير التعليم وسياساته حيث تهدف الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030 إلي إعداد وتنمية قيادات العمل التربوي والإداري ، والتركيز علي الإعداد المتميز للقيادات المدرسية التي تمتلك القدرات الإدارية والمالية والفنية والتكنولوجية من خلال نظام يدعم التمكين لأعضاء المجتمع المدرسي، ويقلل من الصمت التنظيمي رغبة في الإستفادة من رأس مالها الفكري (إستراتيجية مصر، 2030). وفي ضوء ما تقدم هناك العديد من الدراسات التي تناولت القيادة المدرسية والصمت التنظيمي ومنها:

1- المحور الأول: دراسات إهتمت بالقيادة المدرسية:

حيث هدفت دراسة (القرشي، 2012) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للقيادة التشاركية وإسهاماتها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كانت بدرجة متوسطة، وأن إسهام القيادة التشاركية في حل المشكلات (الإدارية، والفنية، المالية، والبيئية والبشرية) كانت بدرجة مرتفعة، بينما كان إسهامها في مشكلات المباني والتجهيزات بدرجة متوسطة. وأشارت دراسة باتي (Bhatti, 2012) إلي التعرف على تأثير

أسلوبي القيادة الأوتوقراطية والديمقراطية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة والرضا الوظيفي، وكانت العلاقة قوية بين النمط الديمقراطي، والرضا الوظيفي. **وهدف** دراسة **(Hallinger, 2013)** إلى إكتشاف قدرة المديرين على القيادة، والتركيز على دور مديري المدارس الثانوية والأساسية وأدائهم في قيادة الصالح التربوي، وتقصي أثر ذلك على تحسين جودة التعليم، وكان من أهم نتائجها تحقيق مديري المدارس مستوى متوسط في إعداد رسالة المدرسة، وتطوير مناخ تعليمي إيجابي كما حقق مديري المدارس مستوى منخفض في إدارة البرنامج التعليمي. **وهدف** دراسة **سرينيفاس وآخرون (Sreenivas, al et, 2014)** إلى الكشف عن مفهوم الجودة الشاملة والتعليم، وقدمت نموذج لتحقيق التميز في التعليم المدرسي، وتوصلت الدراسة إلى بعض السبل والمتطلبات لتحقيق الجودة في الإدارة المدرسية كنشر الوعي بالجودة ليعرف كل شخص أهمية الجودة في التعليم، وضرورة أن تكون سياسة الجودة جزء لا يتجزأ من رسالة المدرسة، والعمل بروح الفريق، مع تطوير إستراتيجيات لزيادة التعاون بين الجماعات، وتشجيع المعلمين دون الخوف من الفشل. **وأشارت** دراسة **(درويش، 2015)** إلى فحص العلاقة بين أنماط القيادة السائدة لدى مديري التعليم الثانوي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة بولاية تيزي وزو بالجزائر، وتوصلت في نتائجها إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين أنماط القيادة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، التسبيبي) والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي. **وهدف** دراسة **(الشهري، 2016)** إلى التعرف على دور النمط القيادي لمدير المدرسة ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس إدارة التربية والتعليم بمحافظة النماص ومدى تأثيرها المباشر في مستوى الرضا الوظيفي سلباً أو إيجاباً، وتوصلت في نتائجها إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة إتفقت على أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً هو النمط الديمقراطي، والنمط القيادي المشارك الذي يعزز السلوك ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين. **وأشارت** دراسة **نينمبي وآخرون (Nyenymbe, al et, 2016)** إلى العلاقة بين أساليب القيادة التي يطبقها رؤساء المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية التتزانة، وتوصلت في نتائجها إلى أن المعلمين كانوا أكثر رضاً عن وظائفهم عندما يعمل مديرو مدارسهم بروح الفريق، وإتاحة الفرصة للمشاركة في القرارات، وكذلك الإهتمام برفاهة العاملين. **وأشارت** دراسة **كبلنجات (Kiplangat, 2017)** إلى العلاقة بين أساليب القيادة، والرضا الوظيفي للمحاضرين في مؤسسات التعليم العالي في كينيا، وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة الاستبدادية كان

يستخدم بشكل كبير. وأوضحت دراسة (الخاجة، 2018) أن القيادة هي أحد المحددات الرئيسية المرتبطة لنجاح وفشل أي منظمة، وأسلوب القيادة هو الطريقة التي يتم بها توجيه الأشخاص وتحفيزهم من قبل القائد لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلي أن أساليب القيادة للقيادات الديمقراطية والتحويلية والبيروقراطية والإستبدادية لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، ومع ذلك فإن القيادات الكاريزمية لها تأثير سلبي على الأداء التنظيمي، وأوصت بأن تستخدم المنظمات أسلوب القيادة الذي يعزز قدرات العاملين. وأشارت دراسة **ساسويت وآخرون (Susilawati et, 2021)** إلي تأثير أسلوب القيادة للمدير، ورضا المعلم الوظيفي على أداء المعلم في المدارس الابتدائية العامة ، وتوصلت في نتائجها إلي وجود تأثير بين أسلوب القيادة للمدير، والرضا الوظيفي للمعلم على أداء معلمي المدارس الابتدائية. وهدفت دراسة **العطاونة (2021)** إلى التعرف علي دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في حورة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، وتوصلت في نتائجها إلي أن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في حورة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة كبيرة، تعزى إلى كل من متغير النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة. وأشارت دراسة **(المطيري، 2022)** إلي أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن، وتوصلت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن لأنماط القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمات جاءت وفق الترتيب التالي النمط الديمقراطي ثم النمط الديكتاتوري ثم النمط التسبيبي، كما توصلت إلى وجود علاقة طردية موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الرضا الوظيفي، وعلاقة عكسية سالبة بين نمطي القيادة الديكتاتوري والتسبيبي ومستوى الرضا الوظيفي. وهدفت دراسة **(شحات، 2022)** إلى التعرف علي دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة جاء بدرجة كبيرة، ووجود فروق دالة إحصائياً تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي وجاءت لصالح (الإناث)، وكذلك تعزى إلى متغير سنوات الخبرة . وهدفت دراسة **(الحداد، 2023)** إلى تحديد مستوى أبعاد القيادة التشاركية، وتحديد مستوى مراحل صنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية ، وتحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات القيادة التشاركية كمدخل لصنع القرار الجماعي، ووضع مجموعة من المقترحات لتفعيل إسهامات القيادة التشاركية في

صنع القرار الجماعي ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين القيادة التشاركية وصنع القرار الجماعي بالجمعيات الأهلية .

المحور الثاني : دراسات إهتمت بالصمت التنظيمي:

حيث هدفت دراسة أوران وآخرون (Orhan et al, 2013) إلى تحديد العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وهو السلوك التطوعي للموظفين لأداء مهام إضافية لا تقع ضمن متطلبات الوظيفة، وتوصلت في نتائجها إلي وجود علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، مما يعني أنه عند عدم السماح للموظفين بالتعبير عن أفكارهم المتعلقة بالعمل سوف ينخفض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ، كما أنه قد تفقد المنظمة نتيجة الصمت أفكاراً جديدة، وحلولاً إبداعية، وجهود الموظفين الكبيرة والتي قد تكون مفيدة جداً بالنسبة للمنظمة. وأشارت (دراسة القرني، 2015) إلى مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز والكشف عن مستوى مناخ الصمت التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يمارسون الصمت التنظيمي بدرجة ضعيفة أقرب إلى المتوسطة وتوافر مناخ الصمت التنظيمي بدرجة متوسطة، ووجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائياً بين سلوك الصمت التنظيمي ومناخ الصمت التنظيمي. وهدفت دراسة (العرياني، 2016) إلى التعرف على واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الإبتدائية بمحافظات العرضيات من وجهة نظرهم، وتوصلت إلي النتائج التالية(أن مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس بمحافظه العرضيات جاءت بدرجة تحقق "متوسطة"، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات معلمي المدارس الإبتدائية في محافظة العرضيات حول مستوى سلوك الصمت التنظيمي لديهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي. وأشارت دراسة (الحضرمي، 2017) إلي مستوى الصمت التنظيمي وتأثيره على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي في بعض الجامعات السعودية ، وتوصلت في نتائجها إلي أن مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية

بالجامعات السعودية معتدل. وهدفت دراسة (الطائي، وصكر، 2017) إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية (وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين الصمت التنظيمي والقدرات الرئيسية في السلوك التنظيمي الإيجابي، وجود علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين الصمت التنظيمي وأبعاده منفردة من جهة ومع القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي من جهة أخرى. وأشارت دراسة ديميرتس (Demirtaş, 2018) إلى العلاقة بين القيم التنظيمية، الرضا الوظيفي والصمت التنظيمي والإلتزام العاطفي للمديرين والمعلمين العاملين في المدارس، وتوصلت إلي النتائج التالية: تؤثر القيم التنظيمية بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي والإلتزام العاطفي، تؤثر القيم التنظيمية بشكل سلبي على الصمت التنظيمي، يؤثر الرضا الوظيفي بشكل إيجابي على الإلتزام العاطفي، يؤثر الصمت التنظيمي بشكل سلبي على الإلتزام العاطفي. وهدفت دراسة نجاد (Najad, 2018) إلي التعرف على العلاقة بين الصمت التنظيمي والإلتزام التنظيمي، وتم تطبيق الدراسة على العاملين في جامعة شيراز، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية (وجود علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي والإلتزام التنظيمي). وأشارت دراسة (عوجة، 2019) إلي مستوى الصمت التنظيمي، ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد التقني/ كوفة، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية (وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الإجتماعي) وسلوك المواطنة التنظيمية. وهدفت دراسة (الهوري، 2019) إلي التعرف علي مستوى الصمت التنظيمي بمعهد العلوم الإجتماعية والإنسانية بالمركز الجامعي أحمد زبانه بغيليزان، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى الصمت التنظيمي لدى أفراد العينة منخفض، وأن أهم مظاهر الصمت التنظيمي شيوعا في المؤسسة عدم وجود فروق في مظاهر الصمت التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (النوع الإجتماعي، والرتبة الأكاديمية، والأقدمية المهنية). وأشارت دراسة كاريل وكيثكاي (Karayel & Cetinkaya, 2019) إلى العلاقة بين الصمت التنظيمي والإغتراب الوظيفي في المنظمات، وتوصلت إلي النتائج التالي (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والإغتراب الوظيفي، تستطيع المنظمات الإستفادة من أكبر قدر ممكن من الموارد البشرية المتاحة لديها عندما يتم التخلص من العوامل التي تدفع الموظفين للصمت في المنظمة. وأشارت دراسة تاتر وإيردم (Tutar & Erdem, 2021) إلى العلاقة بين الصمت التنظيمي والإعزال التنظيمي،

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية (أن الصمت التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي في الإنعزال التنظيمي ونية ترك العمل)، وأن سبب ترك الموظفين للعمل هو الظروف التنظيمية غير المناسبة، وأوصت الدراسة بضرورة رفع الروح المعنوية للموظفين وتحفيزهم في العمل لأن ذلك سوف يؤدي إلى تحسين أداءهم في العمل. وأشارت دراسة كلاً من (الضويان، والسعيد، 2022) إلى واقع الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات، وتوصلت في نتائجها إلى غموض وتداخل دور عضو هيئة التدريس مع الأدوار الأخرى، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم للصمت التنظيمي وأسبابه ومقترحات التغلب عليه تعزى لمتغيرات (النوع- الدرجة العلمية- سنوات الخبرة). وهدفت دراسة (حسين، 2023) إلى بيان أثر الصمت التنظيمي على الإرتباط التنظيمي لدى جميع أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد بمحافظة الإسكندرية، وتوصلت في نتائجها إلى وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين الصمت التنظيمي بأبعاده والإرتباط التنظيمي .

❖ **وبتحليل الدراسات السابقة يتضح ما يلي:**

- 1- إستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها، كذلك تحديد أهداف الدراسة وفروضها ومفاهيمها، وتحديد إجراءاتها المنهجية.
- 2- إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أهمية الدور الذي تلعبه القيادة المدرسية في التغيير الإيجابي في الوسط المدرسي لتحقيق غاياتها الأساسية ورؤيتها المستقبلية ومنها دراسة (القرشي، 2012)، (Hallinger, 2013)، (Sreenivas,)، (al et, 2014)، (العطاونة (2021) ، (المطيري، 2022).
- 3- إتفقت العديد من الدراسات على أهمية تأثير أسلوب القيادة على الرضا الوظيفي ومنها دراسة باتي (Bhatti, 2012)، (درويش، 2015)، (الشهري، 2016)، (Nyenymbe , al et, 2016)، (Kiplangat, 2017)، (Susilawatiet, 2021)، (الحداد، 2023).
- 4- أشارت العديد من الدراسات الصمت التنظيمي وأسبابه وأنواعه ومنها دراسة (الحايل، 2012)، (القرني، 2015)، (العرين، 2016)، (الحضرمي، 2017)، (الطاني، وصكر، 2017)، (Demirtaş, 2018)، (الهوري، 2019)، بينما إختلفت في تناولها للعلاقة بين الصمت التنظيمي وبعض المتغيرات ومنها سلوك المواطنة التنظيمية

والإلتزام التنظيمي: كدراسة (Orhan et al, 2013)، (Najad,2018)، (عوجة،2019). الرضا الوظيفي: كدراسة (الحضرمي،2017)، (الطائي، وصر،2017)، (Demirtaş,2018).الإغتراب الوظيفي والإنعزال التنظيمي: كدراسة (Karayel & Cetinkaya,2019)، (Tutar & Erdem, 2021)، (الضويان، والسعيد،2022)، ولم تتناول دور القيادة في الحد من الصمت التنظيمي وهذا ما تهدف إليه الدراسات الحالية.

ثانياً: الموجهات النظرية للدراسة:

1- النظرية السلوكية:

تري النظرية أن السلوك الإنساني سلوك فطري منعكس أي أنه عبارة عن فعل ورد فعل ويععد العالم الأمريكي " ثور نديك " من دعاة هذه النظرية ولا تعترف النظرية السلوكية بوجود إستعدادات فطرية دافعة يرثها النوع الإنساني ، فالإنسان في نظرهم عبارة عن آلة تستجيب لما حولها من منبهات ولا تحركه دوافع داخلية نحو غايات بل منبهات خارجية وداخلية(شفيق،2001،ص3). ويمكن الإستفادة من هذه النظرية وفقاً للدراسة الحالية في دراسة العلاقات الإنسانية من أجل الوصول إلي أفضل الطرق لفهم الأفراد بعضهم البعض بغرض تحقيق أهداف العملية التعليمية ، وإستخدام كافة الحوافز الإدارية والمعنوية لتحفيز العاملين وإرادتهم نحو التعاون والتواصل مع الأخذ في الإعتبار إعلاء نوع من التوازن بين ظروف العمل مع الجوانب الخاصة بالقرار الإداري والجوانب الإنسانية، ونوعية السلوك من جانب القائد في علاقته مع العاملين في بيئة العمل على أمل الوصول إلي نوعيات من السلوك والتي تميز القائد الفعال على نقيضه لذلك فقد نظرت هذه النظرية إلي القيادة على أنها فن التعامل مع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية والتي تساهم بدورها في الحد من الصمت التنظيمي بالمجتمع المدرسي.

2- النظريات الموقفية:

يشير أصحاب هذه النظريات إلى إن فاعلية القيادة لا يمكن أن تعزى لنمط قيادي محدد في الموقف الذي يتواجد فيه بل وتتأثر بشخصية القائد واسلوبه وطبيعة التابعيين والموقف السائد إذ

يشكل الموقف تأثيراً علي قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب (بشير، 2010، ص 44). ويمكن الإستفادة من هذه النظرية وفقاً لدراسة الحالية كالتالي:

- تهتم القيادة المدرسية بالمهام والعلاقات الإنسانية بين أعضاء المجتمع المدرسي.
- توضيح الأهداف للمرؤوسين، ومساعدتهم لتحقيقها بأحسن الطرق.
- تزويد أعضاء المجتمع المدرسي بالإجراءات والتعليمات والتوقعات بشكل واضح، ويضع لهم أهداف تتحدى قدراتهم وتساعدهم على تطوير أدائهم.
- بناء علاقات جيدة بين أعضاء المجتمع المدرسي وذلك بتوفير مناخ ملائم للعمل يعمل على جذبهم.
- يتوافق أسلوبه مع متطلبات الموقف، ويتمتع أيضاً بالقوة والسلطة في منصبه وذلك بتوفره الحق في مكافأة ومعاقبة إتباعه.
- تشخيص الموقف وتحديد الأسلوب المناسب له.

ثالثاً: تحديد وصياغة مشكلة الدراسة:

أن مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في تقديم أفكار وإقتراحات جديدة وتصحيحات ضرورية للمعلومات والمشاركة في صناعة القرارات قولاً وفعلاً يمثل ضرورة من ضروريات العمل المدرسي وليس درياً من الرفاهية، وبذلك يصبح سلوك الصمت من السلوكيات غير المرغوب فيها ، والتي تعمل إدارة المدارس الهادفة للنجاح والتميز على الحد من هذا السلوك بشتي الطرق لذا تحددت مشكلة الدراسة في تحديد دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي .

رابعاً: أهمية الدراسة:

1- تنطلق الدراسة مواكبة لرؤية مصر 2030 والتي تؤكد تطوير المنظومة التعليمية بجميع مكوناتها، وبناء شخصيات قيادية، وتأهيل القيادات التربوية، وتطوير الأداء لقادة المدارس، وذلك للوصول إلى أفضل الممارسات لتحسين فاعلية وكفاءة العملية التعليمية.

2- إن التحديات التي فرضتها التغيرات السريعة والمتلاحقة تتطلب قيادات مدرسية فعالة تمتلك أدواراً جديدة وأساليب إدارية معاصرة لها رؤية مستقبلية، وتمتلك التفكير

الإبداع، والقدرة على إتخاذ القرارات وذلك لتعزيز القدرات التنافسية في المؤسسات التعليمية وتحقيق جودة التعليم.

3- القيادة المدرسية تمثل رأس المال الفكري للمؤسسة التعليمية ومن خلالها يتم تحسين الأداء المدرسي وتطوير منظومة التعليم بصفة عامة، ورفع الروح المعنوية لأعضاء المجتمع المدرسي، وتحفيزهم في العمل والذي يساهم في الحد من التنظيمي والذي ينعكس بدوره على تحسين أداءهم في العمل.

خامساً: أهداف الدراسة:

- 1- تحديد مستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي.
- 2- تحديد المعوقات التي تواجه دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي.
- 3- تحديد مقترحات تفعيل دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي.
- 4- التوصل إلى آليات مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي.

سادساً: فروض الدراسة:

(1) **الفرض الأول للدراسة:** " من المتوقع أن يكون مستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي مرتفعاً "

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

- دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الإذعاني.
- دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الدفاعي.
- دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الاجتماعي.

(2) **الفرض الثاني للدراسة:** " توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات القيادات والعاملين بالنسبة لتحديدهم لمستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي " .

(3) **الفرض الثالث للدراسة:** " توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات القيادات والعاملين بالنسبة لتحديدهم للمعوقات التي تواجه دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي " .

(4) **الفرض الرابع للدراسة:** " توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات القيادات والعاملين بالنسبة لتحديدهم لمقترحات تفعيل دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي " .

- (5) **الفرض الخامس للدراسة:** " يوجد تباين دال إحصائياً بين استجابات القيادات وفقاً لفئات الوظيفة بالنسبة لتحديدهم لمستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي
- (6) **الفرض السادس للدراسة:** " يوجد تباين دال إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً لفئات الوظيفة بالنسبة لتحديدهم لمستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي

سابعاً: مفاهيم الدراسة:

1- مفهوم القيادة المدرسية:

تعرف القيادة لغوياً: بأنها كلمة مشتقة من الفعل " يفعل " أو يقوم بمهمة ومن الفعل اليوناني (Archein) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم، ويتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود ويرجع أصلها إلى كلمة (Archon) أي أرخون وهو الحاكم الأول في أثينا القديمة (إبن منظور، 2000، ص135). وتعرف اصطلاحاً بأنها " صفة تدل علي هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي وأشخاص يتبعون عمله ،ويسيروا علي مثاله لتحقيق غاية مشتركة فيكون أحد الطرفين قائد والآخر مقاد (بن عاشور، 1975، ص590). وهي عبارة عن إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة للجماعة أو للمنظمة (أبو النصر، 2009، ص319). وتعرف القيادة المدرسية بأنها " هم الأشخاص الذين يتصفون بخصائص ومهارات تتطلبها منهم طبيعة الأدوار التي يتوقع منهم ممارستها في قيادتهم وفي ظل مناخ يسوده الإبداع (العياصرة، 2012، ص132). وهي قدرة المدير على إستخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة والمهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم وفي ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته ويقوم بتحفيظهم وتوجيههم والإتصال بهم ويقدم الإتجاه أو الرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة (قنديل، 2013، ص3). وهي عمل جماعي ولا يستطيع الإنسان أن يكون قائداً ناجحاً إلا من خلال مشاركته الفاعلة في جماعة ضمن إطار موقف معين (الناشري، 2020). وهي عملية تأثيرية تسعى إلى التأثير على الأفراد كي ينجزوا ويطوروا ويغيروا (السعود، 2021). وتعرف القيادة المدرسية إجرائياً وفقاً للدراسة الحالية على أنها " السلوك الذي تمارسه القيادات بالمدارس للتأثير في مرؤوسيه عن طريق حثهم على العمل

والإنجاز، ومتابعتهم وتنظيم مجهوداتهم، للوصول إلى الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف التربوية.

2- مفهوم الصمت التنظيمي:

يعرف الصمت لغوياً بأنه "صمت يصمت صمماً و صموتاً و صماتاً (إبن منظور، 2003، ص54). ويقال لغير الناطق : صامت وأصمته أنا إصماتاً إذا أسكته، ويقال: أخذه الصمات إذا سكت فلم ينكلم(المعجم الوسيط، ص 522). والمصدر من "صمت" أي: سكت، أما فعل الصمت: أي يكف الشخص عن الكلام (مجمع اللغة العربية، 2004، ص 522). ويعرف الصمت التنظيمي اصطلاحاً بأنه "حجب أي شكل من أشكال التعبير الحقيقي عن سلوك ومعرفة الفرد أو التقييم الفعال للظروف التنظيمية للفرد الذين ي قادرون على إحداث التغيير (Shalini, 2019, P.1045). وهو حالة يفشل أو يعجز فيها العاملين عن التعبير عما لديهم من معلومات وأفكار ومقترحات، تهدف إلى تحسين الوضع التنظيمي الحالي وتطويره(القرني، 2015، ص11). وهو" إختيار العاملين الإحتفاظ بالمعلومات والإقتراحات المهمة، وذلك لعدم قدرتهم علي التعبير عن أفكارهم حول المشاكل التنظيمية، أو لخوفهم من رد الفعل السلبي من الإدارة(عبد الوهاب، 2018، ص 120). ويعرف الصمت التنظيمي إجرائياً وفقاً للدراسة الحالية على أنه" على أنه رفض العاملين تقديم أفكارهم واهتماماتهم وآرائهم حول المشكلات التنظيمية التي من شأنها تحسين العمل وتطوير الأداء، إدراكاً م بعدم جدوى منه على آرائهم ومقترحاتهم، تجنباً لردود الأفعال السلبية من قبل رؤسائهم، وحفاظاً علي علاقاتهم وأمنهم الوظيفي.

ثامناً: الإطار النظري للدراسة:

أ) الصمت التنظيمي في المجتمع المدرسي:

• أسباب الصمت التنظيمي:- يتمثل الصمت التنظيمي في عدم قدرة العاملين على التعبير عن أفكارهم واقترحاتهم أو آرائهم حوله سياسات الإدارة وتطويرها ، و يؤثر بشكل سلبي على العديد من الجوانب التي تؤدي إلى انخفاض روح العمل كفريق، ضعف روح المبادرة في العمل، انعدام الإنسجام داخل إطار العمل، فقدان أهمية دور الفرد داخل الجماعة، بالإضافة

إلى التأثير السلبي على المنظمة، Morrison, E, & Milliken, F., 2003، وتتعدد أسبابه ومنها ما يلي: (PP.15:63)

- عدم فهم وإدراك الأفراد مبدأ التشارك والتعاون لإنجاز الأهداف وتحقيقها.
- رغبة كل طرف في تحقيق مكاسب ذاتية على تحقيق أهداف المؤسسة.
- التنارع على الموارد وعدم الإتفاق حول الوقت اللازم لتحقيق الهدف.
- أن لحجم المؤسسة وتعدد أقسامها ووحداتها دوراً في ظهور الصمت إضافة إلى

طبيعة

- الموظفين والسعي إلى العمل المنفرد بعيداً عن التشارك والعمل بروح الفريق.
- غموض الدور وتداخل دور الموظف مع الأدوار الأخرى وغموض أدوار الآخرين.
- إنعدام الراحة النفسية من أكثر الأسباب المؤدية لهذه الظاهرة من حيث ضعف الإتصال

- وضعف التعاون والتشارك .

- تباين الشخصيات مثل الاختلاف والتباين في القيم والمعتقدات والمستوى المعرفي والاجتماعي وفي نمط التعامل مع الأحداث والمواقف وتقبلها.
- الخوف من فقدان المكانة أو العمل وأبداء سلوك عدائي في حال طرح موضوعا ما يعد

- منفعة ونتائجه مقبولة للمنظمة (الوهيبي،2014، ص ص365:389).

وتتعدد الأسباب التي يمكن أن تؤثر على قرار العاملين في إختيار الصمت، ومنها ما يلي:

- 1- الأسباب التنظيمية : عدم الكفاءة التنظيمية ، والأداء التنظيمي الضعيف ، وثقافة المنظمة ، والمناخ التنظيمي الذي يتميز بالصمت ، فضلا عن ثقافة الظلم ، أو عدم العدالة التنظيمية والتي تؤدي إلى صمت العاملين.(Sevkt,Rinik,2012,P82) .

- 2- الأسباب الإدارية : تعد من الأسباب المهمة المؤدية للصمت التنظيمي ، والتي يمكن إجمالها فيما يلي: ملاحظات المخاوف السلبية للمدراء ، والأحكام المسبقة تجاه العمل والعمال، شخصية المدير، التجانس بين فريق الإدارة ، ضعف الثقة وقلتها بين العاملين ، الممارسات أو التجارب السابقة، التغذية العكسية السلبية المستمرة التي ترد من المشرفين ، على سبيل المثال عندما يعطي أحد الموظفين إقتراحا ما للمشرف ويقوم المشرف برفض

هذا الإقتراح فأن هذا يؤدي إلى زيادة الصمت التنظيمي داخل المنظمة (الفتلاوي،2014،ص16).

3- الأسباب الفردية : العزلة ، والخوف من ردود الفعل السلبية كالعقوبات وحجب المكافآت ، الخوف من فقدان الوظيفة ، التوبيخ من الإدارة ، لذلك يفضل الصمت عند الأفراد (Akbarian, et al,2015,178).

• **مراحل الصمت التنظيمي:**

الصمت ظاهرة لا تحدث فجأة بل تحدث على مراحل، وهي تضم المراحل الآتية: (خليل،2019،ص13).

1- **مرحلة الاستغراق (الشمول):** هي مرحلة تبلور ظاهرة الصمت التنظيمي، حيث أن الفرد يشعر فيها بحالة عدم السرور والاستشارة بسبب عدم الاتساق بين ما هو متوقع من العمل وما يحدث واقعا في العمل ذاته .

2- **مرحلة الكساد:** في هذه المرحلة تقل الكفاءة الذاتية وبالتالي ينخفض مستوى الأداء والاستشارة التي كانت موجودة في المرحلة الأولى بسبب انخفاض مستوى الرضا عن العمل.

3- **مرحلة الانفصال:** في هذه المرحلة يحدث الصمت التنظيمي بسبب أن الفرد قد أدرك ما يحدث من حوله وقرر الانسحاب إذ أن صحته النفسية والبدنية بدأت تتدهور وزاد مستوى الإجهاد عنده.

4- **مرحلة الاتصال:** يصل الفرد هنا إلى ترك العمل.

• **أنواع الصمت التنظيمي: تتعدد أنواع الصمت التنظيمي ومنها:**

1- **صمت الإذعان (Silence Acquiescent):**

يشير هذا النوع من الصمت إلى إمتناع العاملين عن مشاركة أفكارهم، أو مقترحاتهم، أو آرائهم حول القضايا التنظيمية المختلفة، نتيجة إستسلام أو خضوع هؤلاء العاملين إلى الوضع القائم، حيث لا يهتم أو يرتبط هؤلاء الأفراد بالمنظمة، ومن ثم يتقبلون الظروف السائدة كما هي، وتتخفف لديهم الرغبة في بذل الجهد لتغييرها بالمقارنة بزملائهم، وعلى ذلك يؤدي هذا النوع من الصمت إلى عدم التعاون فيما بين العاملين (معروف،2016،ص154).

2- **الصمت الدفاعي (Silence Defensive):**

أن الصمت المتعمد نتيجة الخوف من عواقب التكلم، فالفرد يقوم بحماية نفسه من الإبلاغ عن المشكلات لتجنب رد الفعل السلبي من المتلقي أو عقابه له، وهو سلوك إستباقي وآلية دفاعية لحماية مصالحه الشخصية أو عدم التناقض العلني مع الآخرين (Nafei, 2016, 54).

3- الصمت الاجتماعي: (Silence Social) :

وهو سلوك الموظف لحجب وإخفاء آرائه وأفكاره والمعلومات المتعلقة بالعمل من أجل توفير فوائد للمنظمات أو الموظفين الآخرين تبعاً لعوامل تفكير الآخرين أو المتعاونين، ويحدث الصمت الإيجابي بطريقتين: الأولى هو أن يبقى الموظف صامتاً مع الدافع لحماية فوائد التنظيم، والثانية هو أن يبقى الموظف صامتاً مع الدافع لحماية منافع الموظفين الآخرين (عوجه، 2019، ص571).

• آثار الصمت التنظيمي علي العاملين والمنظمة:

1- آثاره علي العاملين: للصمت التنظيمي عدة نتائج سلبية علي العاملين (Rocha, 2016, PP. 25:36).

- عدم لا مبالاتهم تدفعهم إلى: شعور بالإهمال والإحباط وكذا المشاكل الصحية.
- يؤثر على المتعة والرفاهة الذاتية، وزيادة القلق والتوتر لديهم هذا ما يؤدي بهم إلى مواجهة صعوبات في العمل وكذا المشاكل النفسية.
- يؤثر بشكل سلبي على إبداع وإبتكار العاملين وتطويرهم.
- عدم وضع شروط لتغذية الراجعة التي تسهل عملية التعلم، هذا ما يؤدي إلى إنخفاض قيمة العمل وحتى الجودة مما يترتب عنها عدم الرضا وترك العمل.
- يؤدي الجهد الكبير في العمل إلى مشاكل كثيرة وإضطرابات نفسية أكثر خطورة كالإكتئاب.

2- آثاره على المنظمة: للصمت التنظيمي نتائج وآثار سلبية على المنظمة ككل منها ما يلي (Karaca, 2013, PP. 1732:1733):

- يؤثر علي منظومة الإتصالات في داخل المنظمة مما يؤثر على الوظائف والمستويات الكلية للمنظمة.
- عدم المرونة في مشاريع المنظمة مما يؤدي إلى رداءة المنتجات والخدمات وهذا ما يؤدي إلى إنخفاض المعنويات وإنعدام الثقة.

- يؤدي إلى إهمال العاملين لمهامهم ووظائفهم وعدم المشاركة في العمل.
- عدم الرضا الوظيفي والإلتزام والثقة .
- الإستقالة من العمل .
- اعتقادات المنظمة بأفكار أن العاملين لا يهتمون بمشاكل المنظمة ولا يمكن الإعتماد عليهم أو الوثوق بهم.
- يؤدي إلى نقص الأداء والقدرة التنافسية، وكذا يقلل من إبقاء المنظمة.
- عدم الإستفادة من المساهمات الفكرية للمرؤوسين مما يؤدي إلى فشل القرارات التنظيمية.

ب- دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي من منظور طريقة تنظيم المجتمع:

• أنماط القيادة المدرسية:

هناك علاقة وثيقة بين النمط القيادي وفعالية المؤسسات التعليمية ونجاحها في التغلب على الصمت التنظيمي. لذا نجد أنه لابد لتنميتها وتطويرها ضرورة البدء بالبحث عن القيادة أولاً والعمل علي تطويرها وتفعيلها من أجل الوصول إلي فاعلية العاملين وفعالية المنظمة وتجاوزهم لكل الصعوبات والمشاكل التي تواجه كل منهما، وذلك من خلال إتباع القائد لبعض الآليات وتنقسم القيادة إلى ثلاث أنماط:

1- القيادة الديكتاتورية أو الأوتوقراطية: هي القيادة التسلطية المستبدة وفيها يقوم القائد بكل الأعمال بنفسه ويزعم أنه يعرف كل شيء وأن رأيه هو الأصح ويوزع الأوامر ويعطي التوجيهات دون التشاور مع المرؤوسين، ويتميز القائد الدكتاتوري بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده وهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل، وينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة إتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة أو إستشارة الآخرين (أبو النصر، 2009، ص 122).

2- القيادة الديمقراطية: هي القيادة الإستشارية التي تعتمد على العلاقات الإنسانية القائد ومرؤوسيه وإشباعه حاجاتهم والتعاون معاً لحل المشكلات وإشراكهم في بعض المهام القيادية وإتخاذ القرارات ، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع المرؤوسين ويشركهم في عملية

- إتخاذ القرار، ويحفزهم ويدعمهم ويعمل على إشباع حاجاتهم ويدعم العلاقات الإجتماعية بينه وبينهم (عبدالرحمن، 2009، ص110). ويقوم القائد في هذا النمط بما يلي:
- أن يشجع الأفراد على المنافسة والتعاون، ويشاركهم الرأي والمشاورة فيما يجب عمله ويلتزم بأهداف الجماعة، ويترك لهم الحرية في توزيع العمل بين أعضائها ويكون موضوعيا في مدحه ونقده لهم وذلك لتنفيذ العمل بدقة.
 - يهيبُ جو الود والصدقة والتعاطف ويسهل على الموظفين تنفيذ خطط المنظمة وأهدافها، وأن ينسق الجهود بين الموظفين ويحترم شخصيتهم.
 - أن يرفع الروح المعنوية للعاملين، ويشجع روح المبادرة والإبداع والابتكار
 - يسعى إلي تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين ويفهم مشاعرهم ومشاكلهم ويحاول إيجاد الحلول لها.
 - أن يعقد لقاءات للحوار والمناقشات ويطلع مرؤوسيه على المشكلات التي تواجه المنظمة.

3- القيادة الفوضوية : وهو القائد الحر مطلق العنان يترك الأعضاء بدون توجيه ولا يشترك في تنظيم حياة الجماعة مما يؤدي لإهدار الوقت والجهد. ويطلق عليها أحيانا قيادة عدم التدخل، وقد ظهرت هذه الفلسفة في القيادة كرد فعل للقيادة التسلطية، ويكون القائد بذلك قد تنازل عن سلطته في إتخاذ القرار لإتباعه، فهو لا يسيطر عليهم بطريقة مباشرة بل أنه يفوض سلطته لأتباعه تفويضاً وسعاً، وهو لا يرى نفسه منسقاً للإدارة وما عليه إلا إيداء الرأي والمشورة عند الضرورة (القحطاني، 2008، ص80).

• آليات الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع في الحد من الصمت التنظيمي:

- 1- المشاركة.
 - 2- أسلوب التدريب.
 - 3- أسلوب إدارة الصراع. وسوف يتم تناول كل أسلوب بشئ من التفصيل كما يلي:
- 1- المشاركة: عملية تفاعل الفرد عقلياً ووجدانياً مع الجماعة التي يعمل معها في المنظمة بطريقة تمكنه من تعبئة الجهود والطاقات لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية(العنزي، 2006، ص115). وهي توجه مديرين المدارس لأخذ رأي المعلمين في الأمور التي تتعلق بالعمل المدرسي لزيادة الروح المعنوية والرضا الوظيفي لديهم

بما ينعكس بالإيجاب علي أدائهم وتحسين العملية التعليمية (الفاعوري ،2004، ص151).

2- التدريب: يعتبر الوسيلة التي يستطيع المنظم الإجتماعي عن طريقها أن يحقق أهدافه المهنية (صادق،2008، ص 357). ويعتبر أسلوب التدريب أثناء العمل أسلوباً فعالاً في التنمية الإدارية ، فلا شيء يعوض الخبرة الفعلية التي تكتسب من مواجهة المشكلات والمواقف على الطبيعة (ناجي،2015، ص187). ويعد تدريب العاملين من البرامج التي تحتل مكانة واضحة في خطة عمل المؤسسة ، والتي تعطي القدرة على تنمية مهاراتهم وإكتساب معارف ومهارات جديدة ، وأيضاً تساعد على نشر السياسات الجديدة للمؤسسة ، وتمنع حدوث أي إهمال أو قصور من جانب العاملين في إطار التغيرات التكنولوجية والثقافية والاجتماعية التي تحدث ويتم تدريجه وتهيئته عليها ، وأيضاً من جانب تقديم الخدمات للعملاء يتم التعرف على الطرق والأساليب الحديثة لتنظيم الخدمات. (ناجي ، 2015 ، ص 335).

3- إدارة الصراع: أصبح الصراع سمة تميز المنظمات المعاصرة، فإن إدارته أو التعامل معه بجدية أضحي الشغل الشاغل الآن، وقديماً كان السلوك المسبب للصراع مرفوض، وكان يوصم صاحبه بمسبب المشكلات، ووجهات النظر الحديثة تعارض ذلك الرأي وترى في الصراع أحد جوانب التغيير ويمكن التعامل الجيد معه شريطة توافر المعلومات أو الأفكار الواضحة بشأنه، وتفهم دوافعه للوقوف على تشخيص أو تحليل أو طرح حلول تجنب الأفراد الشعور بالأسى أو الإتهامية تجاه مشكلاتهم (ناجي،2015، ص 314).

تاسعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

(1) منهجية الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي لديها القدرة على تقديم التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة، وكذلك تعد الدراسات الوصفية من أنسب أنواع الدراسات لموضوع الدراسة الراهنة حيث أنها تركز علي رصد وتحليل واقع دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي. واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للقيادات المدرسية بمدارس الثانوي العام بإدارتي (شرق - غرب) بمدينة المنصورة بمحافظة

الدقهلية وعددهم (25) مفردة، وكذلك منهج المسح الاجتماعي بالعينة للعاملين بمدارس الثانوي العام بإدارتي (شرق - غرب) بمدينة المنصورة بمحافظة الدقهلية وعددهم (248) مفردة.

(2) مجالات الدراسة:

(أ) المجال المكاني:

تمثل المجال المكاني للدراسة في مدارس الثانوي العام بإدارتي (شرق - غرب) التعليمية بمدينة المنصورة بمحافظة الدقهلية وذلك نظراً لأهمية دور القيادة المدرسية في تهيئة المناخ العام المناسب لتحسين جودة العملية التعليمية للطلاب من ناحية وللعاملين من ناحية أخرى، وتوزيعها كما يلي:

التبعية	المدارس
إدارة شرق المنصورة التعليمية	مدرسة الثانوية بنات المختلط
إدارة شرق المنصورة التعليمية	مدرسة جيهان السادات الثانوية بنات
إدارة شرق المنصورة التعليمية	مدرسة الملك الكامل الثانوية العسكرية
إدارة غرب المنصورة التعليمية	مدرسة الثانوية الجديدة بنات
إدارة غرب المنصورة التعليمية	مدرسة الثانوية العسكرية بنين
إدارة غرب المنصورة التعليمية	مدرسة أم المؤمنين الثانوية بنات

(ب) المجال البشري:

تمثل المجال البشري للدراسة فيما يلي:

1. المسح الاجتماعي الشامل للقيادات المدرسية بمدارس الثانوي العام بإدارتي (شرق - غرب) التعليمية بمدينة المنصورة بمحافظة الدقهلية وعددهم (25) مفردة، وتوزيعهم كالتالي:

جدول رقم (1) يوضح توزيع القيادات المدرسية مجتمع الدراسة

م	المدارس	مدير المدرسة	وكيل المدرسة	رئيس قسم الشؤون الإدارية	المجموع
1	مدرسة الثانوية بنات المختلط	1	2	1	4

4	1	2	1	مدرسة جيهان السادات الثانوية بنات	2
6	1	4	1	مدرسة الملك الكامل الثانوية العسكرية	3
3	1	1	1	مدرسة الثانوية الجديدة بنات	4
5	1	3	1	مدرسة الثانوية العسكرية بنين	5
3	1	1	1	مدرسة أم المؤمنين الثانوية بنات	6
25	6	13	6	المجموع	

2. المسح الاجتماعي بالعينة للعاملين بمدارس الثانوي العام بإدارتي (شرق - غرب) بمدينة المنصورة بمحافظة الدقهلية، وذلك كما يلي:

(1-1) وحدة المعاينة:

تمثلت وحدة المعاينة للدراسة في الموظف بمدارس الثانوي العام بإدارتي (شرق - غرب) بمدينة المنصورة بمحافظة الدقهلية أياً كان نوعه أو سنه أو مؤهله الدراسي أو وظيفته أو عدد سنوات خبرته في مجال العمل.

(2-1) إطار المعاينة:

تم حصر العاملين بمدارس الثانوي العام بإدارتي (شرق - غرب) التعليمية بمدينة المنصورة بمحافظة الدقهلية وبلغ عددهم (698) مفردة. وتوزيعهم كالتالي:

جدول رقم (2) يوضح توزيع العاملين مجتمع الدراسة

م	المدارس	معلم	أخصائي اجتماعي	إداري	المجموع
1	مدرسة الثانوية بنات المختلط	136	4	4	144
2	مدرسة جيهان السادات الثانوية بنات	67	2	6	75
3	مدرسة الملك الكامل الثانوية العسكرية	70	3	8	81
4	مدرسة الثانوية الجديدة بنات	165	4	5	174
5	مدرسة الثانوية العسكرية بنين	114	4	6	124
6	مدرسة أم المؤمنين الثانوية بنات	89	6	5	100

698	34	23	641	المجموع
-----	----	----	-----	---------

(3-1) نوع وحجم العينة:

تمثلت نوع العينة في العينة العشوائية البسيطة، وبتطبيق قانون الحجم الأمثل للعينة^(الضحيان، حسن، 2002، ص 247) بلغ حجم العينة للعاملين (248) مفردة، وتم استخدام طريقة التوزيع المتناسب، وتوزيعهم كالتالي:

جدول رقم (3) يوضح توزيع العاملين باستخدام قانون الحجم الأمثل للعينة

م	المدارس	عدد العاملين	الحجم الأمثل
1	مدرسة الثانوية بنات المختلط	144	51
2	مدرسة جيهان السادات الثانوية بنات	75	27
3	مدرسة الملك الكامل الثانوية العسكرية	81	29
4	مدرسة الثانوية الجديدة بنات	174	62
5	مدرسة الثانوية العسكرية بنين	124	44
6	مدرسة أم المؤمنين الثانوية بنات	100	35
	المجموع	698	248

(ج) المجال الزمني:

تمثل المجال الزمني للدراسة في فترة جمع البيانات من مدارس الثانوي العام بإدارتي (شرق - غرب) بمدينة المنصورة بمحافظة الدقهلية والتي بدأت في 2023/11/1م إلى 2023/11/30م.

(3) أبعاد الدراسة ومصادرها:

عدد العبارات	الأبعاد الفرعية	الأبعاد الرئيسية
10	دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الإذعاني	دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي
10	دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الدفاعي	

عدد العبارات	الأبعاد الفرعية	الأبعاد الرئيسية
10	- دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الاجتماعي	
10	المعوقات التي تواجه دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي	
10	مقترحات تفعيل دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي	
وتحددت أهم مصادر تلك المتغيرات في الرجوع إلى الأدبيات النظرية الموجهة للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بالمشكلة البحثية للدراسة.		

(4) أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- استبيان للقيادات/ العاملين حول دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي:
 1. قامت الباحثة بتصميم استبيان للقيادات/ العاملين حول دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي في ضوء التراث النظري الموجه للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بالمشكلة البحثية للدراسة.
 2. اشتمل استبيان القيادات/ العاملين على المحاور التالية: البيانات الأولية، ودور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي، والمعوقات التي تواجه دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي، ومقترحات تفعيل دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي.
 3. اعتمد استبيان القيادات/ العاملين على التدرج الثلاثي، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة)، وذلك كما يلي:

جدول رقم (4) يوضح درجات استبيان القيادات/ العاملين

لا	إلى حد ما	نعم	الاستجابات
1	2	3	الدرجة

4. تحديد مستوى أبعاد استبيان القيادات/ العاملين:

يمكن تحديد مستوى أبعاد استبيان القيادات/ العاملين باستخدام المتوسط الحسابي، حيث تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي

(الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (3-1 = 2)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح ($0.67 = 3/2$) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (5) يوضح مستويات أبعاد استبيان القيادات/ العاملين

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1 إلى 1.67
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1.68 إلى 2.34
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 2.35 إلى 3

5. صدق الأداة:

(أ) صدق المحتوى " الصدق المنطقي ":

للتحقق من صدق المحتوى " الصدق المنطقي " لاستبيان القيادات/ العاملين، قامت

الباحثة بما يلي:

- الإطلاع على الأدبيات والأطر النظرية، والكتب العلمية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة.
- ثم تحليل هذه الأدبيات النظرية وذلك للوصول إلى الأبعاد المختلفة والعبارات المرتبطة بهذه الأبعاد ذات الارتباط بمشكلة الدراسة، وذلك لتحديد دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي والمتمثل في (الحد من الصمت الإذعاني، والحد من الصمت الدفاعي، والحد من الصمت الاجتماعي).
- ثم تم عرض الأداة على عدد (5) محكمين من أعضاء هيئة التدريس تخصص تنظيم المجتمع بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان والمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالمنصورة لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارات وارتباطها بأبعاد الدراسة، وقد تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وإعادة تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية للبعض الأخر، وبناء على ذلك تم صياغة الأداة في صورتها النهائية.

(ب) صدق الاتساق الداخلي:

اعتمدت الباحثة في حساب صدق الاتساق الداخلي لاستبيان القيادات/ العاملين على معامل ارتباط كل بعد في الأداة بالدرجة الكلية للأداة، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (30) مفردة من العاملين (خارج إطار عينة الدراسة)، وتبين أنها معنوية عند مستويات الدلالة المتعارف عليها، وأن معامل الصدق مقبول، وذلك كما يلي:

جدول رقم (6) يوضح الاتساق الداخلي بين أبعاد استبيان القيادات/ العاملين ودرجة الأداة ككل

(ن=30)

المقترحات	المعوقات	دور القيادة المدرسية	الأبعاد
0.815	0.880	0.752	قيمة المعامل
**	**	**	الدلالة

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين أبعاد استبيان القيادات/ العاملين، ومن ثم تحقق مستوى الثقة في الأداة والاعتماد على نتائجها.

6. ثبات الأداة:

تم حساب ثبات استبيان القيادات/ العاملين باستخدام معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية، وكذلك تم استخدام معادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (30) مفردة من العاملين (خارج إطار عينة الدراسة)، حيث تم تقسيم عبارات كل بعد إلى نصفين، يضم القسم الأول القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارة الفردية، ويضم القسم الثاني القيم المعبرة عن العبارات الزوجية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (7) يوضح نتائج ثبات استبيان القيادات/ العاملين

(ن=30)

ثبات الأداة ككل	المقترحات	المعوقات	دور القيادة المدرسية	الأبعاد
0.840	0.745	0.792	0.729	معامل (ألفا - كرونباخ)
**0.861	**0.632	**0.770	**0.785	قيمة (ر) ودالتها
0.925	0.775	0.870	0.880	قيمة المعامل

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

معاملات الثبات لأبعاد استبيان القيادات/ العاملين تتمتع بدرجة عالية من الثبات والدقة والموثوقية، وأصبحت الأداة في صورتها النهائية، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها، كما أن نتائجها قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

(5) أساليب التحليل الكيفي والكمي:

اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب التالية:

- أسلوب التحليل الكيفي: بما يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة.
- أسلوب التحليل الكمي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V. 24.0)، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا. كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية، ومعادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه، وطريقة الفرق المعنوي الأصغر لتحديد اتجاه التباين لصالح أي مجموعة من المجموعات.

عاشراً: نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف مجتمع الدراسة:

جدول رقم (8) يوضح وصف مجتمع الدراسة

م	المتغيرات الكمية	القيادات (ن=25)		العاملين (ن=248)	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	السن	55	2	51	5
2	عدد سنوات الخبرة	25	3	21	5
م	النوع	ك	%	ك	%
1	ذكر	11	44	134	54
2	أنثى	14	56	114	46
	المجموع	25	100	248	100

م	المؤهل الدراسي	ك	%	ك	%
1	مؤهل عالي	19	76	121	48.8
2	دبلوم دراسات عليا	4	16	99	39.9
3	ماجستير	2	8	24	9.7
4	دكتوراة	-	-	4	1.6
المجموع					
25		100		248	100
م	الوظيفة	ك	%	ك	%
1	مدير المدرسة	6	24	-	-
2	وكيل المدرسة	13	52	-	-
3	رئيس قسم الشؤون الإدارية	6	24	-	-
4	معلم	-	-	215	86.7
5	أخصائي اجتماعي	-	-	20	8.1
6	إداري	-	-	13	5.2
المجموع					
25		100		248	100

يوضح الجدول السابق أن:

- متوسط سن القيادات المدرسية (55) سنة، وانحراف معياري سنتان تقريباً. بينما متوسط سن العاملين بالمدارس (51) سنة، وانحراف معياري (5) سنوات تقريباً.
- متوسط عدد سنوات خبرة القيادات المدرسية في مجال العمل (25) سنة، وانحراف معياري (3) سنوات تقريباً. بينما متوسط عدد سنوات خبرة العاملين بالمدارس في مجال العمل (21) سنة، وانحراف معياري (5) سنوات تقريباً.
- أكبر نسبة من القيادات المدرسية إناث بنسبة (56%)، يليها الذكور بنسبة (44%). بينما أكبر نسبة من العاملين بالمدارس ذكور بنسبة (54%)، يليها الإناث بنسبة (46%).
- أكبر نسبة من القيادات المدرسية حاصلين علي مؤهل عالي بنسبة (76%)، يليها دبلوم دراسات عليا بنسبة (16%)، وأخيراً رئيس قسم الشؤون الإدارية بنسبة (24%). بينما أكبر نسبة من العاملين بالمدارس حاصلين علي مؤهل عالي بنسبة (48.8%)، يليها

دبلوم دراسات عليا بنسبة (39.9%)، ثم ماجستير بنسبة (9.7%)، وأخيراً دكتوراة بنسبة (1.6%).

- أكبر نسبة من القيادات المدرسية وظيفتهم وكيل المدرسة بنسبة (52%)، يليها مدير المدرسة، ورئيس قسم الشؤون الإدارية بنسبة (24%). بينما أكبر نسبة من العاملين بالمدارس وظيفتهم معلم بنسبة (86.7%)، يليها أخصائي اجتماعي بنسبة (8.1%)، وأخيراً إداري بنسبة (5.2%).

المحور الثاني: دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي:

(1) دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الإذعائي:

جدول رقم (9) يوضح دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الإذعائي

م	العبارات	القيادات (ن=25)			العاملين (ن=248)		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	الإشراف على جميع الشؤون المتعلقة بالمدرسة	2.88	0.33	1	2.5	0.5	4
2	متابعة سير العمل وفق الأنظمة المتبعة	2.84	0.37	2	2.37	0.48	6
3	الحث على تنفيذ المهام المنوطة بهم	2.8	0.41	3	2.37	0.53	7
4	اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة بشكل منفرد	2.64	0.57	6	1.56	0.71	9
5	تعميم التعليمات على المعلمين بشكل دوري	2.56	0.51	7	2.48	0.52	5
6	تطبيق التعليمات والأنظمة بحق المقصرين	2.48	0.51	8	2.37	0.53	7
7	استخدام السواء التنظيمي كمقياس لحصول المعلمين على امتيازات	2.44	0.51	9	1.73	0.74	8
8	التصرف بحزم في المواقف التي تستدعي التدخل	2.44	0.51	9	2.57	0.53	2
9	التقيد بإجراءات محددة لإنجاز المهام المطلوبة	2.64	0.49	5	2.51	0.51	3
10	التأكيد على أهمية إنجاز المهمة بالوقت المحدد	2.72	0.46	4	2.64	0.48	1
	الحد من الصمت الإذعائي ككل	2.64	0.27	مستوى مرتفع	2.31	0.28	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الإذعاني كما يحدده القيادات "مرتفع" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.64)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الإشراف على جميع الشؤون المتعلقة بالمدرسة بمتوسط حسابي (2.88)، يليه الترتيب الثاني متابعة سير العمل وفق الأنظمة المتبعة بمتوسط حسابي (2.84)، ثم الترتيب الثالث الحث على تنفيذ المهام المنوطة بهم بمتوسط حسابي (2.8)، وأخيراً الترتيب التاسع استخدام الولاء التنظيمي كمقياس لحصول المعلمين على امتيازات، والتصرف بحزم في المواقف التي تستدعي التدخل بمتوسط حسابي (2.44).
- مستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الإذعاني كما يحدده العاملون "متوسط" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.31)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول التأكيد على أهمية انجاز المهمة بالوقت المحدد بمتوسط حسابي (2.64)، يليه الترتيب الثاني التصرف بحزم في المواقف التي تستدعي التدخل بمتوسط حسابي (2.57)، ثم الترتيب الثالث التقيد بإجراءات محددة لإنجاز المهام المطلوبة بمتوسط حسابي (2.51)، وأخيراً الترتيب التاسع اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة بشكل منفرد بمتوسط حسابي (1.56). وهذا ما أكدته دراسة كلاً من (Bhatti,2012)، (القرني،2015)، (الشهري،2016)، (الطائي وصكر،2017)، (Kiplangat,2017)، (الخاصة،2018)، (Najad,2018)، (عوجه،2019)، (الهوري،2019)، (شتات،2022). والتي أكدت علي دور القيادة المدرسية، في إدارة شؤون المدرسة البشرية والمادية، والإشراف على عملية التخطيط بجميع مستوياته وأشكاله، وتنفيذ الأنشطة ومتابعتها وتقويمها، وتعزز اتجاهات الإيجابية نحو مهنتهم، وهذا يوضح أنه كلما كانت القيادة ذات فاعلية كانت المؤسسة أكثر نجاحاً. ، فالقيادة سواء كانوا مديرين أو قادة فرق أو رؤساء مصالح لهم دور مهم في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المنشودة من قبل المؤسسات التعميمية علي مقدار كفاءة القيادات. وهذا بدوره يساهم في تقليل إمتناع العاملين عن مشاركة أفكارهم، أو مقترحاتهم، أو آرائهم حول القضايا التنظيمية المختلفة، وزيادة الرغبة الرغبة لديهم في بذل الجهد لتغييرها بالمقارنة بزملائهم، وزيادة التعاون فيما بين العاملين ومن ثم الحد من الصمت الإذعاني.

(2) دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الدفاعي:

جدول رقم (10) يوضح دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الدفاعي

م	العبارات	القيادات (ن=25)			العاملين (ن=248)		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	الموازنة بين مشاعر المعلمين وبين الجدية في العمل	2.56	0.51	4	2.49	0.54	5
2	تشجيع العاملين على العمل بطريقة واقعية	2.52	0.51	5	2.5	0.5	4
3	متابعة ردود الأفعال لقراراته التي تصدرها	2.52	0.51	5	2.44	0.51	7
4	الحرص على تقديم التغذية الراجعة للمعلمين	2.6	0.5	3	2.48	0.5	6
5	استخدام أساليب متنوعة لمتابعة أداء العاملين	2.68	0.48	1	2.5	0.5	4
6	تشجيع العمل الإبداعي للعاملين	2.56	0.51	4	2.52	0.5	2
7	مراعاة المرونة الإدارية أثناء القيام بعملها في المدرسة	2.6	0.5	3	2.5	0.5	4
8	الحرص على تنمية المهارات المهنية للعاملين	2.56	0.51	4	2.51	0.5	3
9	تنسيق جهود العاملين نحو جودة التعليم	2.64	0.49	2	2.51	0.5	3
10	مناقشة القضايا التعليمية مع المعلمين	2.56	0.51	4	2.61	0.49	1
	الحد من الصمت الدفاعي ككل	2.58	0.29	مرتفع	2.51	0.23	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الدفاعي كما يحدده القيادات "مرتفع" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.58)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول استخدام أساليب متنوعة لمتابعة أداء العاملين بمتوسط حسابي (2.68)، يليه الترتيب الثاني تنسيق جهود العاملين نحو جودة التعليم بمتوسط حسابي

(2.64)، ثم الترتيب الثالث الحرص على تقديم التغذية الراجعة للمعلمين، ومراعاة المرونة الإدارية أثناء القيام بعملها في المدرسة بمتوسط حسابي (2.6)، وأخيراً الترتيب الخامس تشجيع العاملين على العمل بطريقة واقعية، ومتابعة ردود الأفعال لقراراته التي تصدرها بمتوسط حسابي (2.52).

- مستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الدفاعي كما يحدده العاملون "مرتفع" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.51)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول مناقشة القضايا التعليمية مع المعلمين بمتوسط حسابي (2.61)، يليه الترتيب الثاني تشجيع العمل الإبداعي للعاملين بمتوسط حسابي (2.52)، ثم الترتيب الثالث الحرص على تنمية المهارات المهنية للعاملين، وتنسيق جهود العاملين نحو جودة التعليم بمتوسط حسابي (2.51)، وأخيراً الترتيب السابع متابعة ردود الأفعال لقراراته التي تصدرها بمتوسط حسابي (2.44). وهذا ما أكدته دراسة كلاً من (القرشي، 2012)، (Bhatti, 2012)، (Hallinger, 2013)، (Orhan et al, 2013)، (الحضرمي، 2017)، (Demirtaş, 2018)، (عوجه، 2019)، (الهواري، 2019)، (Susilawati, 2021)، (المطيري، 2022)، (الحداد، 2023). والتي أكدت دور القيادة المدرسية في التأثير في أعضاء المجتمع المدرسي وتحفيزهم، وحسن توظيف طاقتهم الإبداعية والثقة فيهم، والحرص على مصلحتهم وتمكينهم ومشاركتهم ومشاورتهم من أجل بناء رسالة ورؤية مستقلة واضحة لبلوغ الأهداف المنشودة عبر التشاركية والإحترام، وعدم الاستبداد بالرأي والمركزية. وهذا يساهم بدوره إزالة الخوف من عواقب التكلم، فالفرد يقوم بحماية نفسه من الإبلاغ عن المشكلات لتجنب رد الفعل السلبي من المتلقي أو عقابه له،

(3) دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الاجتماعي:

جدول رقم (11) يوضح دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الاجتماعي

م	العبارات	القيادات (ن=25)			العاملين (ن=248)	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	بناء علاقات مهنية إيجابية مع المعلمين	2.64	0.49	2	2.53	0.53

4	0.5	2.53	3	0.5	2.6	الاستماع للمعلمين باهتمام عند طرح احتياجاتهم	2
7	0.52	2.5	4	0.51	2.56	تلبية احتياجات العاملين وفق ما تسمح به الإمكانيات	3
6	0.5	2.51	4	0.51	2.56	حث العاملين علي المشاركة في جميع نشاطات المدرسة	4
9	0.5	2.48	5	0.51	2.52	إشراك العاملين في عملية صنع القرارات	5
3	0.5	2.54	6	0.51	2.48	تقديم الحوافز المعنوية لتشجيع العاملين على الأداء المميز	6
8	0.5	2.49	1	0.48	2.68	إشراك المعلمين في وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة	7
2	0.49	2.58	2	0.49	2.64	الأخذ بملاحظات المعلمين المتعلقة بالعملية التعليمية	8
6	0.5	2.51	5	0.51	2.52	إدارة النقاش الحر مع العاملين	9
1	0.5	2.62	1	0.48	2.68	التأكد من أن العاملين مدركون لمستوي الأداء المتوقع منهم	10
مستوى مرتفع	0.29	2.53	مستوى مرتفع	0.19	2.59	الحد من الصمت الاجتماعي ككل	

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الاجتماعي كما يحدده القيادات "مرتفع" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.59)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول إشراك المعلمين في وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة، والتأكد من أن العاملين مدركون لمستوي الأداء المتوقع منهم بمتوسط حسابي (2.68)، يليه الترتيب الثاني بناء علاقات مهنية إيجابية مع المعلمين، والأخذ بملاحظات المعلمين المتعلقة بالعملية التعليمية بمتوسط حسابي (2.64)، ثم الترتيب الثالث الاستماع للمعلمين باهتمام عند طرح احتياجاتهم بمتوسط حسابي (2.6)، وأخيراً الترتيب السادس تقديم الحوافز المعنوية لتشجيع العاملين على الأداء المميز بمتوسط حسابي (2.48).
- مستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الاجتماعي كما يحدده العاملون "مرتفع" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.53)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط

الحسابي: الترتيب الأول التأكد من أن العاملين مدركون لمستوي الأداء المتوقع منهم بمتوسط حسابي (2.62)، يليه الترتيب الثاني الأخذ بملاحظات المعلمين المتعلقة بالعملية التعليمية بمتوسط حسابي (2.58)، ثم الترتيب الثالث تقديم الحوافز المعنوية لتشجيع العاملين على الأداء المميز بمتوسط حسابي (2.54)، وأخيراً الترتيب التاسع إشراك العاملين في عملية صنع القرارات بمتوسط حسابي (2.48). والتي أكدته دراسة كلاً من (درويش، 2015)، (العرياني، 2016)، (Nyenembe, al et, 2016)، (عوجه، 2019)، (الهوري، 2019)، (العطاونة، 2021). (حسين، 2023) والتي أكدت دور القيادة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية بينهم ، وإستثمار الطاقات الكامنة في أعضاء المجتمع المدرسي الذين يعتبرون مورداً بشرياً يحمل الكثير من الآراء والأفكار، والمقترحات التي تعمل على تطوير العملية التعليمية، ودورهم المجتمع الفاعل في المدارس وأهمية مشاركتهم في صنع القرارات المدرسي، وتوفير التسهيلات وتقديم الحلول اللازمة، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة. وهذا يساهم في تقليل سلوك الموظف لحجب وإخفاء آرائه وأفكاره والمعلومات المتعلقة بالعمل، وتنمية قدرات أعضاء المجتمع المدرسي علي الإبداع والإبتكار والتطوير ومن ثم الحد الإيجابي.

- المحور الثالث: المعوقات التي تواجه دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي:

جدول رقم (12) يوضح المعوقات التي تواجه دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي

م	العبارات	القيادات (ن=25)			العاملين (ن=248)	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	ضعف إلمام القيادة المدرسية بمهارات اتخاذ القرار	1.6	0.87	10	1.81	0.79
2	غياب تدفق المعلومات أو سهولة انسيابها	2.12	0.73	9	2.3	0.48

9	0.68	2.21	8	0.55	2.16	عدم توازن السلطات مع المسئوليات وتضاربها	3
7	0.49	2.31	6	0.5	2.4	سيادة نمط الشللية في المجتمع المدرسي	4
5	0.52	2.39	7	0.63	2.32	التعسف في تطبيق التعليمات واللوائح والقوانين المدرسية والإدارية	5
6	0.52	2.37	5	0.59	2.52	ضعف الانضباط وشيوع الفساد الأخلاقي والتنظيمي	6
3	0.51	2.46	3	0.5	2.6	افتقاد القيادة المدرسية للمرونة	7
4	0.51	2.44	4	0.51	2.56	محدودية تفويض الصلاحيات الممنوحة لأفراد المجتمع المدرسي	8
2	0.52	2.5	1	0.48	2.68	محدودية التواصل المباشر بأفراد المجتمع لمدرسي	9
1	0.51	2.55	2	0.49	2.64	ضعف روح العمل الجماعي في التخطيط والتنظيم والتنفيذ	10
مستوى متوسط	0.31	2.33	مستوى مرتفع	0.34	2.36	المعوقات ككل	

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى المعوقات التي تواجه دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي كما يحددها القيادات "مرتفع" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.36)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول محدودية التواصل المباشر بأفراد المجتمع لمدرسي بمتوسط حسابي (2.68)، يليه الترتيب الثاني ضعف روح العمل الجماعي في التخطيط والتنظيم والتنفيذ بمتوسط حسابي (2.64)، ثم الترتيب الثالث افتقاد القيادة المدرسية للمرونة بمتوسط حسابي (2.6)، وأخيراً الترتيب العاشر ضعف إمام القيادة المدرسية بمهارات اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (1.6).
- مستوى المعوقات التي تواجه دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي كما يحددها العاملون "متوسط" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.33)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول ضعف روح العمل الجماعي في التخطيط والتنظيم والتنفيذ بمتوسط حسابي (2.55)، يليه الترتيب الثاني محدودية التواصل المباشر بأفراد المجتمع لمدرسي بمتوسط حسابي (2.5)، ثم الترتيب الثالث افتقاد القيادة

المدرسية للمرونة بمتوسط حسابي (2.46)، وأخيراً الترتيب العاشر ضعف إمام القيادة المدرسية بمهارات اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (1.81). وهذا ما أكدته كلاً من (Akbarian, et, (الفتلاوي،2014،ص16)، (Sevkt,Rinik,2012,P82)، (Tutar & Erdem, 2021)، (الضويان، والسعيد،2022) (al,2015,178)

المحور الرابع: مقترحات تفعيل دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي:

جدول رقم (13) يوضح مقترحات تفعيل دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي

م	البيانات	القيادات (ن=25)			العاملين (ن=248)		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	مشاركة المرؤوسين في حل المشكلات واخذ رأيهم قبل الشروع في اتخاذ القرارات	2.76	0.44	3	2.53	0.5	8
2	إتاحة الفرصة أمام العاملين لإبداء الرأي والمقترحات في التطوير	2.68	0.48	5	2.54	0.5	7
3	المرونة والفهم الصحيح لتطويع اللوائح بما يناسب الواقع الميداني	2.64	0.49	6	2.55	0.51	6
4	توزيع العمل حسب القدرات والتفويض في إنجاز المهام	2.72	0.46	4	2.56	0.5	5
5	توفير قاعدة بيانات ومعلومات للقرارات والنشرات في النواحي المالية والإدارية	2.8	0.41	2	2.58	0.49	4
6	تعزيز مشاركة المعلمين في التخطيط، والتنفيذ لعمليات التطوير	2.8	0.41	2	2.62	0.49	2
7	بناء إستراتيجية محددة لإعداد القيادات المدرسية قبل وأثناء الخدمة في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم	2.76	0.44	3	2.6	0.49	3
8	منح المزيد من الحوافز المتنوعة للقيادات المدرسية وذلك لتشجيع الكفاءات المؤهلة لقيادة المدارس	2.72	0.46	4	2.65	0.48	1
9	الاهتمام بتدريب القيادات المدرسية علي أنظمة	2.68	0.48	5	2.62	0.49	2

						العمل الحديثة	
1	0.48	2.65	1	0.33	2.88	تفعيل الدور الاستشاري لكليات التربية كبيوت خبرة للقيادات المدرسية	10
مستوى مرتفع	0.29	2.59	مستوى مرتفع	0.22	2.74	المقترحات ككل	

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى مقترحات تفعيل دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي كما يحددها القيادات "مرتفع" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.74)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تفعيل الدور الاستشاري لكليات التربية كبيوت خبرة للقيادات المدرسية بمتوسط حسابي (2.88)، يليه الترتيب الثاني توفير قاعدة بيانات ومعلومات للقرارات والنشرات في النواحي المالية والإدارية، وتعزيز مشاركة المعلمين في التخطيط، والتنفيذ لعمليات التطوير بمتوسط حسابي (2.8)، ثم الترتيب الثالث مشاركة المرؤوسين في حل المشكلات واخذ رأيهم قبل الشروع في اتخاذ القرارات، وبناء إستراتيجية محددة لإعداد القيادات المدرسية قبل وأثناء الخدمة في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم بمتوسط حسابي (2.76)، وأخيراً الترتيب السادس المرونة والفهم الصحيح لتطويع اللوائح بما يناسب الواقع الميداني بمتوسط حسابي (2.64).
- مستوى مقترحات تفعيل دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي كما يحددها العاملون "مرتفع" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.59)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول منح المزيد من الحوافز المتنوعة للقيادات المدرسية وذلك لتشجيع الكفاءات المؤهلة لقيادة المدارس، وتفعيل الدور الاستشاري لكليات التربية كبيوت خبرة للقيادات المدرسية بمتوسط حسابي (2.65)، يليه الترتيب الثاني تعزيز مشاركة المعلمين في التخطيط، والتنفيذ لعمليات التطوير، والاهتمام بتدريب القيادات المدرسية علي أنظمة العمل الحديثة بمتوسط حسابي (2.62)، ثم الترتيب الثالث بناء إستراتيجية محددة لإعداد القيادات المدرسية قبل وأثناء الخدمة في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم بمتوسط حسابي (2.6)، وأخيراً الترتيب الثامن مشاركة المرؤوسين في حل المشكلات واخذ رأيهم قبل الشروع في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (2.53). وهذا ما أكدته دراسة كلا من (الهوري، 2019)، (Tutar & Erdem, 2021)، (الضويان، والسعيد، 2022)، (الحداد، 2023)، (حسين، 2023).

- المحور الخامس: المصفوفة الارتباطية للعلاقة بين أدوار القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي:

جدول رقم (14) يوضح المصفوفة الارتباطية للعلاقة بين أدوار القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي

أدوار القيادة المدرسية ككل	الحد من الصمت الاجتماعي	الحد من الصمت الدفاعي	الحد من الصمت الإذعاني	الأبعاد	
				الأبعاد	القائدات (ن=25)
			1	الحد من الصمت الإذعاني	
		1	*0.450	الحد من الصمت الدفاعي	
	1	*0.466	*0.478	الحد من الصمت الاجتماعي	
1	**0.668	**0.562	**0.647	أدوار القيادة المدرسية ككل	
			1	الحد من الصمت الإذعاني	العاملين (ن=248)
		1	**0.245	الحد من الصمت الدفاعي	
	1	**0.304	**0.284	الحد من الصمت الاجتماعي	
1	**0.704	**0.596	**0.609	أدوار القيادة المدرسية ككل	

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) و(0.05) بين أدوار القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي والممتلئة في (الحد من الصمت الإذعاني، والحد من الصمت الدفاعي، والحد من الصمت الاجتماعي، وأدوار القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي ككل) كما يحددها القيادات والعاملون. وقد يرجع ذلك إلى وجود ارتباط طردي بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عما تهدف الدراسة إلى تحقيقه.

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

(1) اختبار الفرض الأول للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي مرتفعاً ":

جدول رقم (15) يوضح مستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي ككل

العاملين (ن=248)				القيادات (ن=25)				الأبعاد
الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
3	متوسط	0.28	2.31	1	مرتفع	0.27	2.64	الحد من الصمت الإذعائي
2	مرتفع	0.23	2.51	3	مرتفع	0.29	2.58	الحد من الصمت الدفاعي
1	مرتفع	0.29	2.53	2	مرتفع	0.19	2.59	الحد من الصمت الاجتماعي
مستوى مرتفع		0.17	2.45	مستوى مرتفع		0.15	2.6	دور القيادة المدرسية ككل

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي ككل كما يحدده القيادات مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.6)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الإذعائي بمتوسط حسابي (2.64)، يليه الترتيب الثاني دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.59)، وأخيراً الترتيب الثالث دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الدفاعي بمتوسط حسابي (2.58).
- مستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي ككل كما يحدده العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.45)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.53)، يليه الترتيب الثاني دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الدفاعي بمتوسط حسابي (2.51)، وأخيراً الترتيب الثالث دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الإذعائي بمتوسط حسابي (2.31).
- مما يجعلنا نقبل الفرض الأول للدراسة والذي مؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي مرتفعاً ".

(2) اختبار الفرض الثاني للدراسة: " توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات القيادات والعاملين بالنسبة لتحديدهم لمستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي "

جدول رقم (16) يوضح دلالة الفروق المعنوية بين استجابات القيادات والعاملين بالنسبة لتحديدهم لمستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي

(ن=273)

الأبعاد	مجتمع البحث	العدد(ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية (df)	Tقيمة	الدلالة
الحد من الصمت الإذعاني	قيادات	25	2.64	0.27	271	5.751	**
	عاملين	248	2.31	0.28			
الحد من الصمت الدفاعي	قيادات	25	2.58	0.29	271	1.463	غير دال
	عاملين	248	2.51	0.23			
الحد من الصمت الاجتماعي	قيادات	25	2.59	0.19	271	1.442	غير دال
	عاملين	248	2.53	0.29			
دور القيادة المدرسية ككل	قيادات	25	2.6	0.15	271	4.378	**
	عاملين	248	2.45	0.17			

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين استجابات القيادات والعاملين بالنسبة لتحديدهم لمستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الإذعاني لصالح استجابات القيادات.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات القيادات والعاملين بالنسبة لتحديدهم لمستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الدفاعي.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات القيادات والعاملين بالنسبة لتحديدهم لمستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الاجتماعي.
- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين استجابات القيادات والعاملين بالنسبة لتحديدهم لمستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي ككل لصالح استجابات القيادات.

- مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة جزئياً والذي مؤداه " توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات القيادات والعاملين بالنسبة لتحديد دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي " .

(3) اختبار الفرض الثالث للدراسة: " توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات القيادات والعاملين بالنسبة لتحديد دور المعوقات التي تواجه دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي " :

جدول رقم (17) يوضح دلالة الفروق المعنوية بين استجابات القيادات والعاملين بالنسبة لتحديد دور المعوقات التي تواجه دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي (ن=273)

الأبعاد	مجتمع البحث	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية (df)	قيمة T	الدلالة
المعوقات	قيادات	25	2.36	0.34	271	0.412	غير
	عاملين	248	2.33	0.31			دال

* معنوي عند

** معنوي عند (0.01)

(0.05)

يوضح الجدول السابق أن:

لا توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات القيادات والعاملين بالنسبة لتحديد دور المعوقات التي تواجه دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي. مما يجعلنا نرفض الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات القيادات والعاملين بالنسبة لتحديد دور المعوقات التي تواجه دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي " .

(4) اختبار الفرض الرابع للدراسة: " توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات القيادات والعاملين بالنسبة لتحديد دور المقترحات تفعيل دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي " :

جدول رقم (18) يوضح دلالة الفروق المعنوية بين استجابات القيادات والعاملين بالنسبة لتحديد دور المقترحات تفعيل دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي (ن=273)

الأبعاد	مجتمع البحث	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية (df)	قيمة T	الدلالة
المقترحات	قيادات	25	2.74	0.22	271	2.622	**
	عاملين	248	2.59	0.29			

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين استجابات القيادات والعاملين بالنسبة لتحديدهم لمقترحات تفعيل دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي لصالح استجابات القيادات. مما يجعلنا نقبل الفرض الرابع للدراسة والذي مؤداه " توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات القيادات والعاملين بالنسبة لتحديدهم لمقترحات تفعيل دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي ".

(5) اختبار الفرض الخامس للدراسة: " يوجد تباين دال إحصائياً بين استجابات القيادات وفقاً لفئات الوظيفة بالنسبة لتحديدهم لمستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي ":

جدول رقم (19) يوضح تحليل التباين لمستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي طبقاً لاستجابات القيادات وفقاً للوظيفة

(ن=25)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة F (ف) ودلالاتها	اختبار LSD
الحد من الصمت الإذعاني	التباين بين المجموعات	0.009	2	0.005	0.058	-
	التباين داخل المجموعات	1.732	22	0.079		
	المجموع	1.742	24			
الحد من الصمت الدفاعي	التباين بين المجموعات	0.395	2	0.198	2.779	-
	التباين داخل المجموعات	1.565	22	0.071		

اختبار LSD	قيمة F (ف) ودالاتها	متوسط المربعات	درجات الحرية (df)	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأبعاد
			24	1.960	المجموع	
-	2.298	0.071	2	0.143	التباين بين المجموعات	الحد من الصمت الاجتماعي
		0.031	22	0.684	التباين داخل المجموعات	
			24	0.826	المجموع	
-	0.479	0.012	2	0.023	التباين بين المجموعات	دور القيادة المدرسية ككل
		0.024	22	0.537	التباين داخل المجموعات	
			24	0.561	المجموع	

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

- لا يوجد تباين دال إحصائياً بين استجابات القيادات وفقاً لفئات الوظيفة (مدير المدرسة/ وكيل المدرسة/ رئيس قسم الشؤون الإدارية) بالنسبة لتحديدهم لمستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الإذعاني.
- لا يوجد تباين دال إحصائياً بين استجابات القيادات وفقاً لفئات الوظيفة (مدير المدرسة/ وكيل المدرسة/ رئيس قسم الشؤون الإدارية) بالنسبة لتحديدهم لمستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الدفاعي.
- لا يوجد تباين دال إحصائياً بين استجابات القيادات وفقاً لفئات الوظيفة (مدير المدرسة/ وكيل المدرسة/ رئيس قسم الشؤون الإدارية) بالنسبة لتحديدهم لمستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الاجتماعي.
- لا يوجد تباين دال إحصائياً بين استجابات القيادات وفقاً لفئات الوظيفة (مدير المدرسة/ وكيل المدرسة/ رئيس قسم الشؤون الإدارية) بالنسبة لتحديدهم لمستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي ككل.

- مما يجعلنا نرفض الفرض الخامس للدراسة والذي مؤداه " يوجد تباين دال إحصائياً بين استجابات القيادات وفقاً لفئات الوظيفة بالنسبة لتحديدهم لمستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي ".

(6) اختبار الفرض السادس للدراسة: " يوجد تباين دال إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً لفئات الوظيفة بالنسبة لتحديدهم لمستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي ":

جدول رقم (20) يوضح تحليل التباين لمستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي طبقاً لاستجابات العاملين وفقاً للوظيفة

(ن=248)

اختبار LSD	قيمة F (ف) ودلالاتها	متوسط المربعات	درجات الحرية (df)	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأبعاد
1 < 2 3 -	13.197 **	0.929	2	1.858	التباين بين المجموعات	الحد من الصمت الإذعائي
		0.079	245	17.250	التباين داخل المجموعات	
			247	19.109	المجموع	
-	0.324	0.018	2	0.036	التباين بين المجموعات	الحد من الصمت الدفاعي
		0.055	245	13.554	التباين داخل المجموعات	
			247	13.590	المجموع	
-	0.843	0.071	2	0.143	التباين بين المجموعات	الحد من الصمت الاجتماعي
		0.085	245	20.760	التباين داخل المجموعات	
			247	20.902	المجموع	
1 < 2 3 -	4.736 *	0.135	2	0.270	التباين بين المجموعات	دور القيادة المدرسية ككل
		0.029	245	6.985	التباين داخل المجموعات	
			247	7.255	المجموع	

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

- يوجد تباين دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين استجابات العاملين وفقاً لفئات الوظيفة (معلم/ أخصائي اجتماعي/ إداري) بالنسبة لتحديدهم لمستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الإذعاني. وهذه الفروق لصالح الفئة الثانية التي تقع في فئة (استجابات الأخصائيين الاجتماعيين) لتصبح أكثر استجابات العاملين وفقاً للوظيفة تحديداً لهذا الدور.
 - لا يوجد تباين دال إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً لفئات الوظيفة (معلم/ أخصائي اجتماعي/ إداري) بالنسبة لتحديدهم لمستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الدفاعي.
 - لا يوجد تباين دال إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً لفئات الوظيفة (معلم/ أخصائي اجتماعي/ إداري) بالنسبة لتحديدهم لمستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت الاجتماعي.
 - يوجد تباين دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) بين استجابات العاملين وفقاً لفئات الوظيفة (معلم/ أخصائي اجتماعي/ إداري) بالنسبة لتحديدهم لمستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي ككل. وهذه الفروق لصالح الفئة الثانية التي تقع في فئة (استجابات الأخصائيين الاجتماعيين) لتصبح أكثر استجابات العاملين وفقاً للوظيفة تحديداً لتلك الأدوار.
 - مما يجعلنا نقبل الفرض السادس للدراسة جزئياً والذي مؤداه " يوجد تباين دال إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً لفئات الوظيفة بالنسبة لتحديدهم لمستوى دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي "
- إحدى عشر: الآليات المقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي:
- من خلال استعراض الإطار النظري ونتائج الإطار الميداني للدراسة يمكن التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل دور القيادة المدرسية في الحد من الصمت التنظيمي، وذلك كما يلي:

الآليات	أبعاد التنفيذ	جهات التنفيذ المقترحة
المشاركة	يشرك أعضاء المجتمع المدرسي في عمل المدرسة ويستشيرهم، ويتبنى الأفكار والمقترحات	وزارة التربية والتعليم

الآليات	أبعاد التنفيذ	جهات التنفيذ المقترحة
	البناء المطروحة.	مديرية التربية والتعليم
	يبني خطط التغيير المدروسة من خلال مشاركة العاملين معه في بنام نظام تربوي جديد يستجيب للتحديات الراهنة ويستبق التفكير في المستقبل.	الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية
	تقضي أعضاء المجتمع المدرسي، والتعرف على توجهاتهم والإنصات إليها.	
	يوزع المهام والمسئوليات القيادية على الأفراد حسب قدراتهم وميولهم .	
	مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في اتخاذ القرارات.	
	تفعيل دور التنظيمات المدرسية الداخلية وتوظيفها في تحسين العملية التعليمية.	
	يستثمر الإمكانيات المادية والبشرية في المجتمع المحلي لخدمة العملية التعليمية.	
	يستثمر التقنيات الحديثة في التواصل بين جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية.	
التدريب	حصر الاحتياجات التدريبية لأعضاء المجتمع المدرسي.	وزارة التربية والتعليم
	تنفيذ البرامج التدريبية وفقاً لأوايات وظروف العمل.	مديرية التربية والتعليم
	تحديد آلية للتدريب وطريقة قياس أثر هذا التدريب.	الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية
	دعم الحوافز لمستحقيها وتبني الشفافية في تطبيق وتوضيح أسسها وقواعدها.	
	يخطط لتنمية المهنية وجعلها من الأولويات لجميع أعضاء المجتمع المدرسي.	
	تشجيع علي البحث والإطلاع لمواكبة المستجدات المعاصرة.	
إدارة الصراع	يبني مناخاً إيجابياً مسانداً وداعماً لأعضاء المجتمع المدرسي.	وزارة التربية والتعليم
	توفير الدعم والمساندة للقيم الإيجابية لأعضاء المجتمع المدرسي.	مديرية التربية والتعليم
	يشجع جواً من الألفة والمودة والعلاقات الإنسانية التي تساعد علي تجنب الصراع بين أعضاء المجتمع المدرسي.	الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية
	يشجع علي تبني أسلوب التفكير الناقد البناء وتعزيز مبدأ إحترام الرأي الآخر .	
	تضمن قيم (الديمقراطية والشفافية والإبتكار، والتعاون وحرية التعبير)، وغيرها من القيم التنظيمية التي تنبذ الصراع .	
	الإعلان عن سياسة العمل المدرسي وإجراءاته بشفافية ووضوح.	

أولاً: المراجع العربية:

ابن منظور(2001). لسان العرب، بيروت، دار صادر، ط1، المجلد(12).

ابن منظور(2003). لسان العرب، بيروت: دار صادر، المجلد الثاني.

أبو النصر، مدحت(2009). قادة المستقبل، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو النصر، مدحت(2013). إدارة وتنمية الموارد البشرية ، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية.

الأصقه ، عبير (2019). الصعوبات التي تواجه الهيئة الإدارية والتعليمية في مدارس الدمج بمدينة الرياض، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد(6).

الحمدات، محمد حسن(2013). درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية والصعوبات التي تواجهها لدي مديري التربية ومساعدتهم في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين، المجلة التربوية الكويت، المجلد(28)، عدد109.

الخاجة، (2018). أثر أساليب القيادة على الأداء التنظيمي. بحث منشور في مجلة بحوث إدارة الموارد البشرية .

الحضرمي، نوف خلف محمد(2017). الصمت التنظيمي وتأثيره على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي في بعض الجامعات السعودية، بحث منشور في مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد(16)، العدد(4).

السعود، راتب(2021). إتجاهات معاصرة في القيادة التربوية، ط1، دار طارق للنشر والتوزيع، عمان.

الشهري، عبد الله(2016). دور النمط القيادي لمدير المدرسة في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس إدارة التربية والتعليم بمحافظة النماص، بحث منشور في المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد (12)، العدد(5).

العرياني، موسى مساعد محمد(2016). واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم ، بحث منشور في مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر.

العطاونة، ماجد نور (2021). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في حورة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، بحث منشور في مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والإجتماع، المجلد(68)، العدد(1).

العنزي، سعد علي(2006). الإلتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرهما في تحقيق الجودة للموارد البشرية، بحث منشور في مجلة الإدارة والإقتصاد، كلية مجلة الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، المجلد(61)، العراق.

العنزي، مهند، والعطوي، أميرة (2017). دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي، دراسة تطبيقية في الشرة العامة للسمنت الجنوبية، بحث منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد(19).

العياصرة، معن محمود(2012). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين . بحث منشور في مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد(23)، العدد(1).

الفاعوري، عيبر محمود(2004). أثر الصمت التنظيمي علي المشاركة في صنع القرارات التنظيمية(دراسة حالة) -جامعة مؤتة، مؤتة للبحوث والدراسات الإنسانية والإجتماعية، المجلد(19)، العدد(2)، الأردن.

الفتلاوي، ميثاق هاتف فاضل، علاء حسين، عبد الله ، عادل مجيد (2014). " دور الإحترام الداخلي المدرك في التماثل التنظيمي " بحث منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء ، المجلد(3)، العدد(11).

الفتلاوي، ميثاق هاتف(2018). العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي ، بحث منشور في مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (15)، العدد(4).

القحطاني، سالم سعيد(2008). القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادة العالمي"، الرياض، دار العلوم للطباعة والنشر، ط1.

القرشي، عبد الله بن فهد بن خلف (2012). ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى. كلية التربية، السعودية، مكة المكرمة.

القرني، صالح علي(2015). محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية، بحث منشور في مجلة مستقبل التربية العربية، العدد(22)، مصر.

القيبيسي، عبد الله أحمد (2020). خطة مقترحة لتنمية القيادات المدرسية مهنيًا في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الباحة.

المطيري، غلاب ساري(2022). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن، بحث منشور في مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد(2)، العدد (14).

الماضي، محمد المحمدي (٢٠٠٩). دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تونس.

الناشري، حسين(2020). الأنماط القيادية لمديري مدارس المرحلة الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين بمحافظة لبقنفذ، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة أم القرى، السعودية.

الوهيبي، عبد الله محمد (2014). أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي. المملكة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(10)، العدد(3).

بشير، العلق(2010). القيادة الإدارية ، عمان، دار اليازوري .

بن عاشور، محمد الفاضل(1975). معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المعرفية للكتاب، ط1.

جمال الدين، نجوى، وجابر، سامي، وحامد، نجلاء(٢٠١٤). الأساليب القيادية السائدة لدى قادة مدارس التعليم الثانوي العام بليبيا، مجلة العلوم التربوية، العدد(1).

خليل، أريج سعيد خليل(2019). التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية، بحث منشور في المجلة العراقية لبحوث التسوق وحماية المستهلك، المجلد(11)، العدد(1).

حسين، مروة محمد(2023). أثر الصمت التنظيمي على الإرتباط المنظمي، بحث منشور في مجلة الدراسات والبحوث البيئية ، جامعة مدينة السادات ، المجلد (13)، العدد(2).

دروش، راضية(2015). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس: دراسة ميدانية بولاية تيزي وزو، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مولود معمري، ولاية تيزي وزو، الجزائر.

ريان، عادل(٢٠١٠). العلاقة بين أنماط السلوك القيادي والاحترق الوظيفي لدى المرؤوسين، بحث منشور في مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بسوهاج ، المجلد(12)، العدد(2)، مصر.

شتيات، منذر فندي(2022). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة ،بحث منشور في المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد(38)، العدد(3).

شفيق، أحمد(2001). السلوك الاجتماعي مع تطبيقات في علم النفس الاجتماعي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

صادق، نبيل محمد(2008). مهارات وتطبيقات في تنظيم المجتمع، دار الحكيم للطباعة، القاهرة.

الطائي، فيصل علوان، و صكر، عبد الله علي(2017). أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي، دراسة تحليلية لآراء عينة من مفتشي مديرية شرطة، محافظة كربلاء المقدسة، بحث منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلد(6)، العدد(21).

عبد الحارس، حامد وآخرون(2010). تنظيم المجتمع المدخل والأجهزة، المكتب العلمي للكمبيوتر، الإسكندرية.

عبدالرحمن، عبد الله محمد(2009). إدارة المؤسسات الاجتماعية ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية.

عبد اللطيف، سوسن عثمان(2004). تنظيم المجتمع الأسس العامة للممارسة المهنية، مؤسسة الكوثر للطباعة، القاهرة .

عبد الوهاب، خالد محمود(2018). أسباب الصمت التنظيمي وعلاقتها بعوامل الشخصية الخمسة لدى عينة من العاملين بالقطاع ا كومي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، العدد(116).

عوجه ، أزهار مراد (2019).الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية، بحث منشور في مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة ، مركز دراسات الكوفة ، العدد (53).

قنديل، سامح عامر(2013). مبادئ وأخلاقيات الإدارة، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

مجمع اللغة العربية(2004). المعجم الوسيط، ط ٤، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة.

مدني، سمية(2019). علاقة الصمت التنظيمي بالثقة التنظيمية في مدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طيبة المملكة العربية السعودية.

ناجي، أحمد عبد الفتاح(2015). التنمية المستدامة في المجتمع النامي في ضوء المتغيرات العالمية والمحلية الحديثة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

هوارى، معروف ابن محمد(2019). قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، بحث منشور في مجلة دراسات نفسية وتربوية، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة-غليزان، المجلد(3)، العدد(12).

ثانياً: المراجع الأجنبية :

Akbarian, Akram, Ansari Mohammad Esmail, Shaemi Ali and Keshiaray Narges ,(2015) " Review Organizational silence factors " , Journal of scientific Research and Development 2(1).

Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International business research*, VOL(5), N(2).

Cınar , Orhan(2013). Aliogullari, Witan Days" The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior", a survey study in the province of Erzurum, turkey *Procedia Social and Behavioral Sciences* 99.

Civelek, M. E., Mehmet, S. A., & Murat, C., (2015), Identifying Silence Climate in Organizations in the Framework of Contemporary Management Approaches, *International Journal of Research in Business & Social Science*, Vol(4).

Demirtaş, Z,((2018). "The Relationships Between Organizational Values, Work Satisfaction, Organizational Silence And Affective Commitment", *European Journal of Education Studies*, Vol(4), Issue 11.

Farah. A (2013). school management: Characteristics of effective principal. *Global Journal of Human Social Science*, Version 1.

Hallinger, P., & Lee, M. (2013). Exploring principal capacity to lead the reform of teaching and learning quality in Thailand, *International Journal of Educational Development*, Vol(33), N(4).

Hussein, Ali Maysoon (2016). *Abdisamad Read Ibrahim and Shafaa Turki Ayyez*, Op. Cit.

Karaca, Hasan(2013). "An Exploratory Study on The Impact of Organizational silence in Hierarchical organizations: Turkish National Police Case", *European Scientific Journal Edition*, Vol(19), N(2).

Karayel, Selcuk, & Cetin kaya, Ali Sukru (2019). " The effects of organizational silence on work alienation in service enterprises", *International Journal of Economics and Business Research*, Vol(18), N(4).

Demirtaş, Z,((2018). "The Relationships Between Organizational Values, Work Satisfaction, Organizational Silence And Affective Commitment", *European Journal of Education Studies*, Vol(4), Issue 11.

Kiplangat, H. K. (2017). The Relationship between Leadership Styles and Lecturers' Job Satisfaction in Institutions of Higher Learning in Kenya. *Universal Journal of Educational Research*, VOL(5), N(3).

Koyluoglu, A. S., Bedukb, A., Dumanc, L. & Buyukbayraktar, H. (2015). Analyzing the Relation Between Teachers' Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol (207).

Morrison, E, & Milliken, F., (2003). Shades of Silence: Emerging themes and future direction for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, Vol (40), N(6).

Nafei, wageeh A, m (2016). organizational silence: JLS des toying Role of organizational citizenship Behavior. *International Business Research*, VOL(1), N(5).

Nyenyembe, F. W., Maslow ski, R., Nimrod, B. S., & Peter, L. (2016). Leadership Styles and Teachers' Job Satisfaction in Tanzanian Public Secondary Schools. *Universal Journal of Educational Research*, VOL(4), N(5).

Nejad (2018). In jest gating the Relationship between silence and organizational commitment case study: Shiraz University of Medical Science.

Orhan. C, Fatih. K and Zisan.D.A (2018). " The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99.

Rocha, Raoni (2016). "Du silence organisationnel au débat structuré sur le travail", *Universiade Federal de Itajube*, Article.

Sevket, Rinik (2012) " Analysis of the Hotel personals conceptions of organizational Justice, organizational commitment In Terms of Demographic Variables"

Shalini, S(2019). Employee silence and burnout in India: the mediating role of emotional intelligence", *Personnel Review*, Vol(48), Issue 4.

Sreenivas,T et al, (2014). Towards Excellence in School Education TQM as A Strategy. Research Journal of Social Science & Management, VOL(3), N(10).

Shojaie, S., Matin, H. Z, & Barani, G., (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it, Procedia - Social & Behavioral Sciences, Vol (30).

Soojinlee, et- al (2017). Never Too Much? The curvilinear relationship between Empowering leadership and task performance, journal group organization management, Vol (42), N(1).

Susilawati, S., Fitria, H., & Eddy, S. (2021). The Effect of Principal's Leadership Style and Teacher's Job Satisfaction towards Teacher's Performance. Journal of Social Work and Science Education, VOL(1), N(2).

Tutar. H, Erdem, A. T (2021). " Examining the mediating role of organizational loneliness in the effect of organizational silence on the intention to quit", HR management.