

ح



كلية التربية

المجلة التربوية



جامعة سوهاج

إدارة الحكمة كمدخل للحد من الصمت التنظيمي لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة أسوان

إعداد

د/ حنان البدري كمال

أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة أسوان

تاريخ استلام البحث : ١ يناير ٢٠٢٤ م - تاريخ قبول النشر: ٢٢ يونيو ٢٠٢٤ م

DOI:

مستخلص البحث

هدف البحث الحالي إلى وضع تصور مقترح لتفعيل دور إدارة الحكمة لمواجهة الصمت التنظيمي لدى عينة من معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان. وقد استخدم البحث المنهج الوصفي مستخدماً استبانة طبقت على عينة من المعلمين بلغت (٥٢٠) معلماً، وتضمن البحث أربعة أقسام، **القسم الأول**: الإطار العام للبحث، **القسم الثاني**: الإطار النظري لكل من إدارة الحكمة والصمت التنظيمي، والمنطلقات النظرية لإدارة الحكمة لدى المديرين ودورها في الحد من الصمت التنظيمي لدى المعلمين. **والقسم الثالث** يتضمن الواقع النظري لإدارة الحكمة والصمت التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية؛ إجراءات الدراسة الميدانية، **القسم الرابع**: نتائج البحث والإجراءات المقترحة ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث ما يلي: إن ممارسة إدارة الحكمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي جاءت متوسطة وحصل بعد المشاركة على أقل المتوسطات مما يدل على أن مديري المدارس يفتقرون إلى المشاركة مع المعلمين لإنجاز الأعمال، كما أظهرت نتائج البحث أن ممارسة الصمت التنظيمي للمعلمين كان متوسطاً، وحصل بعد الصمت الإذعاني على أعلى المتوسطات مما يدل على أن المعلمين ربما يخشون من التوبيخ أو الخوف من الفصل والإقصاء لذا يفضلون البقاء صامتين، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة عكسية بين أبعاد إدارة الحكمة كمتغير مستقل والصمت التنظيمي كمتغير تابع، وكانت قيم معامل الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، ويعني ذلك أنه كلما انخفضت ممارسة أبعاد إدارة الحكمة كلما زاد الصمت .

الكلمات المفتاحية: إدارة الحكمة - الصمت التنظيمي - المعلمين - التعليم

الأساسي .

Wise management as an approach to reducing organizational silence among basic education teachers in Aswan Governorate

Abstract

The aim of the current research is to develop a proposed vision to activate the role of wise management to confront organizational silence among a sample of basic education school teachers in Aswan Governorate. The research used the descriptive approach, using a questionnaire that was applied to a sample of teachers amounting to (520) teachers. The research included four sections, the first section: the general framework of the research, the second: the theoretical framework for both wise management, organizational silence, and The theoretical principles of wisdom management of managers and its role in reducing organizational silence of teachers . third-includes: The theoretical reality of wisdom management and organizational silence for basic education school teachers in the Arab Republic of Egypt, and field study procedures, fourth: research results and proposed vision. Among the most important findings of the research are the following: The practice of wise management among basic education school principals was average, and the lowest averages were obtained after participation, which indicates that school principals lack participation with teachers to accomplish work. The results of the research also showed that practicing organizational silence for teachers it was average, and after submissive silence, the highest averages were obtained, which indicates that teachers may fear reprimand or fear of dismissal and exclusion, so they prefer to remain silent. The results also showed that there is an inverse relationship between the dimensions of wise management as an independent variable and organizational silence as a dependent variable, and the coefficient values were the correlation is statistically significant at the 0.01 level. This means that the less the practice of wise management dimensions, the greater the silence.

Keywords: wise management - organizational silence - teachers - basic education.

مقدمة :

تواجه المنظمات بعامّة ، والمنظمات التعليمية خاصةً عديد من المتغيرات والتحوّلات ، من ذلك : ثورة الاتصالات والمعلومات ، والانفجار المعرفي والتطور العلمي في كافة المجالات ، والتغيير المستمر والمتسارع في المجتمع ، إضافة إلى العولمة وما فرضته من نظم وعلاقات مؤسسية ودولية ، وهذه المتغيرات والتحوّلات اقتضت من مؤسسات التعليم أن تغيّر من برامجها وآليات عملها ونظم إدارتها بما يجعلها أكثر قدرة على الاستجابة للمجتمع وتحقيق الفاعلية والكفاءة المؤسسية .

وقد كان للمتغيرات والتحوّلات المجتمعية تأثيرها على أسلوب عمل وإدارة المؤسسات ، وزيادة التعقيد والاتساع في النظم الإدارية وتطبيق أساليب إدارية حديثة تركز في طبيعتها على سلوك العنصر البشري ومدى قدرته على التخطيط والتطوير التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات .

وتعد إدارة الحكمة من التوجهات الإدارية الحديثة نوعًا ما، والتي بدأ الحديث عنها في بيانات العمل الأكاديمية لدورها الفاعل في مواجهة التحديات والصعوبات التي تواجهها، ولما لها من قدرة في استخدام الأساليب الرشيدة والموضوعية المعتمدة على الفكر والذكاء والفتنة، والقدرة على دمجهم مع الخبرة والتعلم والمعرفة، بالإضافة إلى الاضطلاع على احتياجات العاملين والعملاء، والقدرة على تلبية احتياجاتهم من قبل الإدارة، وذلك من خلال استشعارها الاستباق في التنبؤ بهذه الاحتياجات، فضلاً عن أنها تُمكن المؤسسة من معرفة المستجدات البيئية وتحليلها تحليلًا إستراتيجيًا والتعرف على الفرص واغتنامها، وتعزيز نقاط القوة والعمل على تجنب نقاط الضعف والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية والحصول على ميزة تنافسية (Bachmann & Habisch, 2018, pp134-135)^(١)

وقد حظيت إدارة الحكمة في الآونة الأخيرة باهتمام متزايد ظهر في كتابات العديد من الباحثين ومنهم (Banerjee, 2014) & (Bachmann et al., 2018) & (Ekmekçi et al., 2014)

(١) اتبعت الباحثة نظام التوثيق العلمي للدراسات والبحوث التربوية وفق دليل جمعية علم النفس

الأمريكية APA (الإصدار السادس)

(Jakubik, 2021a) & (McKenna et al., 2009) & (Munursepp, 2021) & (Nonaka et al., 2014) (Rooney et al., 2010) & (Sole, 2017) حيث أظهرت تلك الأبحاث أن إدارة الحكمة تعمل على تحسين التفكير الإداري واتخاذ القرار والتصرف بشكل عقلاني مع تحقيق الموازنة بين الاهتمامات والعواطف، والتحديات والسياقات المختلفة لبيئة العمل، فضلاً عن توجهه نحو التوجيه المعياري لازدهار الإنسان، والتصرف بشكل مناسب وبطريقة واعية للذات مع إدراك عدم كمال العمل الإنساني والتواضع في مواجهة إنجازات الفرد وقدراته .

ويرى (Bachmann, Habisch, and Dierksmeier (2018) أن الحكمة لا يمكن إدارتها ولكن فقط تمكينها وصلها فهي سمة من سمات الإنسان تتطور طوال حياته ليصبح حكيمًا، حيث يتم تمكين الحكمة من قبل أشخاص آخرين مثل أفراد الأسرة والأصدقاء والمعلمين والزملاء، وكذلك من خلال السياقات الاجتماعية والثقافية والقانونية والسياسية والاقتصادية، وعلى الرغم من أن الحكمة في حد ذاتها لا يمكن إدارتها، فإن الكتابات حول إدارة الحكمة مفيدة لأنها توجه انتباه الإدارة المدرسية نحو فهم أفضل للحكمة وممارستها لذلك، فإن المصطلح الفعلي "إدارة الحكمة" بحد ذاته قابل للمساءلة فيه، وبالتالي، فإن استخدام عبارات مثل "الحكمة والإدارة" أو "الحكمة في الإدارة"، أو "الإدارة الحكيمة" سيكون أكثر ملاءمة .

وقد ذكرت عبد الله (٢٠١٩) أن إدارة الحكمة تُسهم بشكل كبير في حسن أداء المؤسسة، حيث تُسهم في اكتساب ثقة المعلمين والعاملين في المدرسة، مما يؤدي إلى تحقيق التعاون في سير المنظومة التعليمية، وذلك من خلال الانفتاحية، والقدرة على الإصغاء والاستيعاب، واحترام الآخرين، والرؤية الواضحة الدقيقة والثقة بالنفس والوعي الذاتي، فضلاً عن تقبل الآراء والأفكار التي يتقدم بها المعلمين، وتشجيع الابتكار والتأليف الأكاديمي لخدمة الطالب وعدم إجحاف حق المعلم المبتكر، أو صده أو محاولة تثبيطه، بل يُفسح له المجال للإبداع والاختراع، والأخذ بعين الاعتبار المصلحة العامة للمدرسة (عبد الله، ٢٠١٩، ص ٤١) .

أي أن إدارة الحكمة تعمل على تحسين جودة الحياة المدرسية من جهة وتوفير الجو النفسي والاجتماعي للمعلمين من جهة أخرى مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمعلمين والإداريين والمحافظة على نظرة الآخرين الإيجابية للقيادة التعليمية، وتوفير الوقت وعدم

إهداره في التأنيب والتوبيخ وانتشار الفوضى، وعزوف المعلمين وابتعادهم عن المشاركة بإيجابية في العمل المدرسي.

وفي هذا يؤكد (Bachmann. et al (2018) أن إدارة الحكمة بما تتسم به من سعة الصدر وتقبل النقد البناء، والابتعاد عن المزاجية والأهواء والتطرف وملازمة الحيادية الهادفة، تساعد في الوصول للأفضل في عملية اتخاذ القرار مما يؤدي إلى كسب السمعة الحسنة واحترام وثقة كل الأطراف (Bachmann. et al ,2018,p.156).

وعلى الرغم من أهمية وجود إدارة حكيمة عقلانية لديها القدرة على الفهم والوصول إلى الآخرين عن طريق استخدام الكلمات، إلا أن أي مؤسسة تعليمية بحاجة إلى معلمين حكماء ليتصرفوا بحكمة عند معالجة المشكلات المعقدة؛ فالمعلم الحكيم هو فرد مُبدع يجمع بين المعرفة والذكاء ولديه قدرًا من الذكاء الاجتماعي، والقدرة على إشراك الآخرين في العمل الفكري، كما أنه يسعى إلى تجميع المزيد من الزملاء حول طاولة العمل مسترشداً في ذلك بالحكمة والقيم الانسانية والأخلاق والفضائل (Jakubik, 2023,P.8).

وعلى عكس المعلم الحكيم هناك المعلم الصامت غير المتجاوب مع الإدارة، غير المشارك بإيجابية، وغير القادر على التعامل مع ضغوطات ومشكلات العمل وينتهي به الحال إلى التزام الصمت تجاه الأحداث والمواقف التي يتعرض لها، وقد اطلق رجال الإدارة على هذا السلوك الصمت التنظيمي .

ويرى البعض أن الصمت التنظيمي يُمكن أن يحدث نتيجة مشاكل التواصل، حيث يُعد أحد الأسباب الرئيسية وراء الصمت التنظيمي هو عدم وجود إدارة تعاونية حكيمة قادرة على التواصل والتعاون بين العاملين، وهذا بدوره يزيد دوافع الصمت التنظيمي لدى الأفراد (الفتلاوي ، ٢٠١٨، ص ٢٥٥) .

فسلوك الصمت هو ذلك السلوك الذي يتبناه العاملون للتعبير عن حالة عدم الرضا أو عدم الاقتناع باستراتيجيات أو سياسات المدرسة وتجنب المشاركة في أي أفكار أو اقتراحات (Daniel, Suzanne, 2015, p.293)

ويؤثر سلوك الصمت التنظيمي في التعليم وتطويره خاصة على مستوى المدرسة، نتيجة إيقاف التغذية الراجعة، التي تشير إلى الممارسات التي تحتاج إلى تدعيم جوانب القصور والضعف السائد في الأداء، والذي يحتاج إلى تطوير، ومن ثم فإن فاعلية المدارس وتميز

إدارتها يتحدد بناء على فاعلية الإدارة المدرسية فيها، وعلى العكس من ذلك فإن ضعف إسهام وتواصل قائدي المدارس في المدرسة مع الإدارات العليا أو العاملين يؤثر سلباً في أداء المدرسة، ويحول بينها وبين تحقيق الأهداف المنشودة .

وتشكل مرحلة التعليم الأساسي أهمية خاصة في مراحل التعليم بوجه عام؛ حيث تعد أساس العملية التعليمية، والركيزة التي يشترك فيها كل أبناء المجتمع؛ حيث تضطلع بضمان تعليم يكفل التفتح الكامل والمنسجم والمتوازن لشخصية الفرد، وتحدد فيها سماته واتجاهاته وعاداته، وذلك من خلال جعله فاعلاً في عملية التعلم، وتمكينه من اكتساب مستوي ثقافي عام ومعارف نظرية كافية (شتوح، ٢٠١٨، ص ٤٧).

ونظراً لما يمثله معلم التعليم الأساسي كركن فاعل ومهم من أركان النظام التربوي، وإيماناً بفاعلية التأثير الذي يحدثه في نوعية التعليم ومستواه، فإن مصر وكافة الدول على اختلاف فلسفاتها وأهدافها ونظمها الاجتماعية والاقتصادية تولي مهنة التعليم والارتقاء بالمعلم كل اهتمام، ويُعتبر المعلم من أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح العملية التعليمية في تحقيق أغراضها، مما يجعله في حاجة ملحة إلى التحسين والتطوير دعماً لمكانة هذه المهنة وتمكيناً للمعلم من القيام برسائله الحقيقية في المجتمع وفقاً للمتغيرات السريعة والمستمرة التي تحدث فيه (غنييم، ٢٠٢١، ص ٢).

وانطلاقاً من أهمية الأدوار التي يقوم بها المعلم في أي نظام تعليمي بمراحله كافة، ومن فعالية تأثيره في فعالية مستوى هذا التعليم وجودة مخرجاته، جاء الاهتمام بالمعلمين وتطوير أدائهم على مستوى التشريعات؛ حيث "جاءت المادة رقم (٢٢) من دستور (٢٠١٤) تؤكد أن المعلمين هم الركيزة الأساسية للتعليم، وتكفل الدولة تنمية كفاءاتهم العلمية ومهاراتهم المهنية ورعاية حقوقهم المادية والأدبية وبما يضمن جودة التعليم وتحقيق أهدافه (دستور جمهورية مصر العربية ٢٠١٤ المعدل ٢٠١٩، المادة ٢٢).

ويهتم البحث الحالي بمرحلة التعليم الأساسي، نظراً لأهمية هذه المرحلة وطبيعتها الخاصة من حيث خصائص الطلاب فيها والتي تستدعي وجود القدوة من المعلمين والمديرين للطلاب لتطوير العمل وتحسين الأداء والوصول إلى إنتاجية أفضل و تحقيق الغاية والأهداف الرئيسية من التعليم الأساسي، أيضاً السعى لتحقيق الصورة المستقبلية المرغوبة عن طريق القرارات الحكيمة التي تنسجم مع تطبيق الإدارة الحكيمة، لذا فإن الاهتمام بالمعلم في هذه المرحلة يعد

خطوة هامة وأساسية في التغلب على مشكلات كبرى تعاني منها المدرسة ؛ لأن الاهتمام بالمعلم بحل مشكلاته وتوفير المناخ العلمي والاجتماعي والإنساني له يؤدي إلى إحراز تقدم هائل لزيادة قاعدة رأس المال البشري .

وانطلاقاً مما سبق سعى البحث الحالي إلى التعرف على كيفية مواجهة الصمت التنظيمي لدى المعلمين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان على ضوء مدخل إدارة الحكمة .

مشكلة البحث وأسئلته :

على الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم من خلال مشاريع الإصلاح المدرسي لتحسين وتطوير الممارسات الإدارية في التعليم قبل الجامعي، حيث هدفت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٣٠٢٠ إلى اعتماد وتنمية العمل التربوي والإداري، والتركيز على الدور المتميز للإدارة المدرسية، ودعم نظام للمشاركة والتمكين، واحترام الآخرين رغبة في الاستفادة من رأسمالها الفكري والبشري المتمثل في معلمها، إلا أن الواقع يشير إلى أن إدارات مدارس التعليم الأساسي مازالت تفتقر إلى إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في صنع القرارات اليومية المتعلقة بأعمالهم الوظيفية، ومشاركتهم المعلومات الضرورية للقيام بمسئولياتهم وفقاً لمتطلبات الوظيفة .

وقد أرجع البعض ذلك إلى ندرة الاستماع إلى آراء المعلمين، وضعف فرص المشاركة في صنع القرارات المدرسية وحل المشكلات، وكذلك قلة الاجتماعات الدورية المنعقدة من قبل إدارة المدرسة لمناقشة آراء المعلمين ومقترحاتهم، الأمر الذي ينعكس بالسلب على مشاركة المعلمين بفاعلية في تطوير الأداء المدرسي، ومن ثم عزوفهم عن طرح الأفكار المتميزة، وميلهم إلى التزام الصمت التنظيمي (عبد السلام وهلال، ٢٠٢٢، ص ٤٢١) .

كما أضافت دراسة أخرى إلى بعض جوانب القصور التي من شأنها أن تسهم في عزوف المعلمين عن التعبير عن آراءهم ومشاركتهم في صناعة القرار منها (داود، السعودي، رمضان، ٢٠٢١، ص ٢٦٥):

- ضعف اهتمام مديري المدارس بتحفيز المعلمين للقيام بالمهام والاعمال المسندة إليهم.

- قصور اهتمام مديري المدارس بصياغة رؤية للمدرسة تتوافق مع طموحات المعلمين.

- قلة اكرث مدير المدرسة بتقويم أداء المعلمين لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم

- تدنى إدراك المعلمين للعدالة في التعامل من قبل الإدارة داخل المدرسة الأمر الذي يشير إلى سيادة المجاملات وتحيز الإدارة إلى بعض المعلمين على حساب البعض .

- غياب مبدأ الشفافية في عرض المعلومات اللازمة للمعلمين .

- مركزية صناعة واتخاذ القرارات بالمدرسة وعدم اهتمام إدارة المدرسة بمشاركة المعلمين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بمهنتهم .

- قلة السلطات التي يمتلكها المعلمون لحل مشكلات العمل دون تاخير ، مما يشير إلى البيروقراطية الشديدة وضعف ممارسات تفويض السلطة وسيطرة الإدارة على كافة مجريات العمل بالمدرسة .

- قلة شعور المعلمين بضعف الدعم والتقدير المادي المقدم مقارنة ببعض الفئات الأخرى في المجتمع .

كما أن هناك بعض المعوقات التي تحد من قدرة المدرسة على إتاحة قدر من الحرية للعاملين وتزيد من فرص الصمت التنظيمي ومنها:

- وجود البناء التنظيمي الهرمي الذي يدعم المركزية في سلطة اتخاذ القرارات بالمدرسة.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة مع قلة الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها بالإضافة إلى خوف العاملين من تحمل المسؤولية.
- وجود مجموعة من الأنظمة الصارمة التي تقلل من روح المبادرة لدى العاملين بالمدرسة.
- ضعف الثقة الإدارية بين إدارة المدرسة والعاملين فيها.
- اختلاف وجهات النظر تجاه تحقيق أهداف المدرسة بين العاملين وإدارة المدرسة.
- قلة ثقة إدارة المدرسة في قدرات العاملين.
- ميل بعض مديري المدارس إلى حب الاستحواذ على السلطة. (خليل وآخرون ، ٢٠٢١، ص ١٧١-١٧٢)

وأضافت دراسة (الصعيدي وعلى ، ٢٠٢١، ص ١٠٠) بعض المعوقات التي تزيد من الصمت التنظيمي للمعلمين،

ومن أهمها مايلي :

➤ قلة السلطات التي يمتلكها المعلمون لحل مشكلات العمل دون تاخير ؛ مما يشير إلى البيروقراطية الشديدة وضعف ممارسات تفويض السلطة وسيطرة الإدارة على كافة مجريات العمل بالمدرسة .

➤ تدنى إدراك المعلمين للعدالة في التعامل من قبل الإدارة داخل المدرسة، الأمر الذي يشير إلى سيادة المجالات وتحيز الإدارة إلى بعض العاملين على حساب البعض.

➤ قلة تكرار إدارة المدرسة بتقويم أداء المعلمين لتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.

مما سبق يتضح وجود العديد من المشكلات والتحديات التي حالت دون نجاح الجهود الساعية نحو مشاركة المعلم في صنع واتخاذ القرارات، وبالتالي التغلب على سلوك الصمت التنظيمي لديه، مما أدى إلى صعوبة الارتقاء بجودة أداء المعلم، والمؤسسة التعليمية بأكملها ومن هنا يصعب الوصول إلى التميز والمنافسة العالمية مع النظم التعليمية الأخرى .وتأتى مؤشرات الواقع لتشير إلى وجود بعض مظاهر سلوك الصمت التنظيمي لدي المعلمين يمكن توضيحها من خلال ابعاد الصمت التنظيمي كما يلي :

فيما يتعلق ببعده الصمت الادعائي : فقد أشارت دراسة (عبد الله وعثمان وأهم ، ٢٠٢٢، ص٤٧٢) إلى أن سيطرة الأسلوب الإداري الذي يُساعد على انتشار الخوف بين المعلمين من شأنه أن يعزز ظهور سمة الجبن والسلبية بين بعض المعلمين ، والإخفاء المتعمد للمعلومات والأفكار والآراء نتيجة للياس والإحباط والاستسلام ورغبة في العزلة وعدم الاندماج، حيث يصبح المعلمين مستسلمين للوضع الحالي وغير مستعدين للتحدث أو للمشاركة الإيجابية في محاولة تغيير هذا الوضع ، ويقتل روح الإبداع لديهم، ويؤدي إلى نتائج سلبية تعوق تحقيق الأهداف المدرسية .

كذلك فإن المعلمين تحت وطأة التوجهات والضغوطات من جهات عديدة وتنفيذ لما يطلب منهم ؛ تشكلت لديهم إدراكات عبر خدمتهم في الحقل التعليمي منحصرة في إطار ضيق بين جدران الصف وبالتالي لأمجال لإبداء الآراء والأفكار التي تخدم العمل طالما يوجد موجهون ومديرون هم أدرى بمصالح مدرستهم ومؤسساتهم التعليمية ، أن بقائهم رهن لصمتهم وتنفيذ ما يطلب منهم خوفاً وإذعاناً على مصالحهم (غليظة، ٢٠٢١، ص٤٤١)

وفيما يتعلق ببعده الصمت الدفاعي : أوضحت (adeoye,et.al,2020) أن التهديدات الخارجية التي يتلقاها المعلمون نتيجة للسلوكيات النرجسية من قبل الإدارة تثير لديهم رد فعل دفاعي

في صورة صمت اختياري من أجل تجنب الوقوع في المشكلات وحماية أنفسهم للإخفاء المتعمد للمعلومات والأفكار كشكل من أشكال الحماية الذاتية ورد فعل استباقي نتيجة الخوف والقلق من تلك التهديدات الخارجية، حيث يتضمن هذا النوع من الصمت إخفاء الحقائق حول المشكلات التي يجب تصحيحها وإخفاء المعلومات المتعلقة بالأخطاء الشخصية في العمل، بدافع الخوف من التحدث عن المشكلات والأخطاء أو الخوف من العواقب المترتبة على تقديم اقتراحات للتغيير، فهو يتضمن التفكير والنظر في البدائل المتاحة.

كما أشارت دراسة أخرى ان الصمت الدفاعي أمراً خطيراً للغاية بالنسبة للمعلمين والمدارس على حدٍ سواء ، حيث يؤدي إلى عدم الاهتمام بين المعلمين ويصبحوا غير مباليين تجاه عملهم ومديريهم ، كما يؤثر الصمت الدفاعي على أداء المدرسة ككل وعلى جودة الخدمات التي تقدمها، ويمكن أن يسبب أيضا ضعف الثقة بين الأفراد في المدرسة؛ حيث يؤدي الصمت إلى انخفاض تبادل المعلومات بينهم وتكون الثقة والتعاون بينهم ضعيفاً (عُمان وألم ، ٢٠٢٢، ص٤٧٤).

وفيما يتعلق بالصمت الاجتهادي : فقد اظهرت نتائج إحدى الدراسات أن المعلمين يتعمدون إخفاء بعض المعلومات والأفكار بهدف إفادة ومساعدة الآخرين وتقديم الدعم للمدرسة ؛ أيضا قد تكون للزمالة المهنية والروابط الاجتماعية دورا في تعمد الصمت بهدف حماية زملائهم من الاضرار التي قد تحدث عند إفشاء بعض المعلومات عن العمل ، وكذلك حجب المعلومات السرية التي لا يجوز مناقشتها أو مشاركتها بشكل علني لما لذلك من أضرار على الزملاء وعلى المدرسة أيضا (حكيم والقرني ، ٢٠٢٢، ص٢١٤).

كما أظهرت نتائج دراسة (الجزاروا غرون ، ص٢٠٢١) أن العاملين في المدرسة يفضلون عدم الإفصاح عن السلبيات في مجال العمل كونها تؤثر سلباً في تقييم رؤسائهم لهم ، كما يتجنب العاملون تكوين علاقات صداقة ضمن محيط العمل، كما أظهرت النتائج أن العاملين يلتزمون الصمت أثناء اللقاءات والاجتماعات عند الحديث حول قضايا العمل الحساسة .

ومن ناحية أخرى أشارت إحدى الدراسات أن مشاركة المعلمين في صنع واتخاذ القرارات، مع منحهم الفرصة للأداء بآرائهم ومقترحاتهم ووجهات نظرهم، وتمكينهم من توجيه النقد البناء وإبلاغهم عن سلوكيات الآخرين غير الأخلاقية أو غير القانونية من أكبر عوامل نجاح المؤسسات التعليمية ، وعلى النقيض فإن الإدارة الفاقدة للحكمة في التعامل مع مجريات

الحياة المدرسية اليومية وحل المشكلات المتكررة داخل المحيط المدرسي يتجة فيها المعلمون إلى عدم إبداء أي رأي أو التحدث في أي شيء يخص العمل أو مشكلات المؤسسة خوفاً من العواقب السلبية التي قد يتعرض لها ، وهذا ما أطلق عليه اصمت التنظيمي . (Altinkurt,2014,p.296)

كما أن بعض السلوكيات التي تمارسها الإدارة مع المعلمين - من حيث الإشراف المسئ والنرجسية والقيادة الاستبدادية وحب الذات وتقديم المصلحة الشخصية وعدم قدرة رؤوسيه على التنبؤ بسلوكياته - تتسبب في سيادة مناخ الصمت بالمدرسة ويصبح بمثابة ثقافة عامة بين المعلمين وهو ما قد يدفعهم إلى الحجب المتعمد للمعلومات والأراء والأفكار ووجهات النظر التي من شأنها أن تساهم في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها (العمرى والعلو، ٢٠١٨، ص ١٥).

وتساهم الإدارة في بعض الأحيان في ظهور وزيادة بعض الظواهر السلبية الأخرى كالانتم في مكان العمل والتهمك التنظيم، وهي الظواهر التي بدورها قد تجعل العاملين يفضلون التزام الصمت تجنباً للوقوع في المشكلات وهو ما يؤدي إلى انخفاض رضاهم عن المنظمة وعدم التزامهم نحوها ومن ثم تراجع أدائهم وأداء المنظمة ككل ويؤثر بالسلب على نتائج أعمالها (أبو الذهب ، ٢٠٢٤، ص ١٢)

ونظراً لأنه لم تجر أي دراسة علمية عن سلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين في مرحلة التعليم الأساسي في محافظة أسوان ؛ فقد تم تقديم استمارة استطلاعية قامت بها الباحثة على عينة من معلمى المرحلتين الابتدائية والاعدادية بأسوان، وعددهم ٦٠ معلماً، وأشارت النتائج إلي أن المعلمين يواجهون مشكلات عديدة بالمدرسة، وأن الإدارة المدرسية لا تهتم بمقترحاتهم وأراءهم، مما أدى إلي صمتهم وعدم مشاركتهم للإدارة في حل تلك المشكلات، كما تواجه مدارس التعليم الأساسي بأسوان العديد من الصعوبات تتمثل بأن المعلمين فيها لا يتقبلون التغيير، ولا يساهمون في تحقيقه بتقديم الأفكار والمقترحات، ويميلون إلي الاعتقاد بأنهم سيواجهون العواقب جراء كلامهم ومشاركتهم لقضايا العمل المختلفة، مما يؤدي إلي تفاقم مشكلات العمل، وتضاعفها مع مرور الوقت، لذا جاء هذا البحث لدراسة كيفية مواجهة الصمت التنظيمي لدى المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في محافظة أسوان على ضوء مدخل الإدارة الحكيمة، وعلى ذلك سعى البحث الحالي للإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما الإطار النظري لإدارة الحكمة في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة ؟
٢. ما الإطار النظري للصمت التنظيمي في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟
٣. ما واقع ممارسة الإدارة الحكمة لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان من وجهة نظر المعلمين ؟
٤. ما واقع ممارسة الصمت التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان ؟
٥. ما الإجراءات المقترحة للحد من الصمت التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي بمحافظة أسوان في ضوء مدخل إدارة الحكمة .

أهداف البحث: سعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف التالية

١. التعرف على الإطار النظري لإدارة الحكمة في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة .
٢. التعرف على الإطار النظري للصمت التنظيمي في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة.
٣. رصد واقع ممارسة إدارة الحكمة لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان من وجهة نظر المعلمين .
٤. الكشف عن درجة ممارسة الصمت التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان .
٥. وضع الإجراءات المقترحة للحد من الصمت التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي بمحافظة أسوان في ضوء مدخل إدارة الحكمة .

أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث الحالي فيما يلي:

أ- أهمية نظرية

- ١- الكشف عن الدور الكبير لإدارة الحكمة وتأثيرها في التغلب على مشكلات الإدارة المدرسية.
- ٢- يكتسب البحث أهميته من تناوله لإحدى الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة وهو إدارة الحكمة؛ لأن العديد من الأفراد والمؤسسات لا يفكرون ولا يعملون بحكمة وأنهم بحاجة لها ، فضلا عن كونها العملية الجوهرية والطريق للبدء بالعمل بمستوى أعلى من الرؤيا والبصيرة والقدرة على تشجيع التفكير الابتكاري لتحسين الإنتاجية.

- ٣- كما تأتي أهمية البحث من أهمية مرحلة التعليم الأساسي والتي تهدف إلى تنمية قدرات واستعدادات التلاميذ وإشباع ميولهم وتزويدهم بالقدر الضروري من القيم والسلوكيات والمعارف التي تتفق وظروف البيئات المختلفة.
- ٤- يفتح هذا البحث المجال أمام الباحثين لإجراء مزيد من الدراسات للاستفادة من إدارة الحكمة في تطوير التعليم في مصر والنهوض بأداء المعلمين .
- ٥- ترتبط أهمية البحث بارتباطه بموضوع الصمت التنظيمي الذي زاد الاهتمام به في الفترة الأخيرة لارتباطه بكفاءة وفاعلية المنظمة وسلوكيات الأفراد العاملين السلبية والتي أصبحت من المشكلات المعيقة لعملية التقدم والتطور في المؤسسات التعليمية .
- ٦- مواكبة التوجهات الإدارية الحديثة في زيادة الاهتمام والتركيز على تطوير أداء المؤسسات التعليمية من خلال تطوير أداء المعلمين وتهيئة كل الظروف لتحسين وتطوير مهارات المعلمين.

ب- أهمية تطبيقية

١. من المتوقع أن يثري المكتبة التربوية بارتباط جديد بين إدارة الحكمة ومتغير جديد غير اتخاذ القرارات أو التميز التنظيمي، ألا وهو الصمت التنظيمي .
٢. من المتوقع أن تفيد نتائج هذا البحث القائمين على مؤسسات التعليم الأساسي والقيادات والإداريين والمعلمين من خلال تعرف أهم الممارسات الفاعلة لإدارة الحكمة، وكيف يمكن من خلالها الحد من الصمت التنظيمي للمعلمين
١. يتوقع أن يستفيد من هذا البحث الأكاديمية المهنية للمعلمين وهي الهيئة المنوط بها تدريب المعلمين، والتي تساهم في النهوض بالمعلمين مهنيًا وتربويًا.
٢. الإسهام في تطبيق المعرفة وطرحها لمفاهيم جديدة حول إدارة الحكمة وآلية استخدامها في الحد من مشكلات الصمت التنظيمي والتي ترفع بدورها من كفاءة المعلمين والعمل على حل المشكلات.

مصطلحات البحث: ومن هذه المصطلحات ما يلي:**١. الحكمة wisdom**

يمكن تعريف الحكمة من خلال ما ورد من تعريفات لها في بعض القواميس الإلكترونية كما يلي:

➤ "المعرفة التي يتم اكتسابها من خلال التجارب العديدة في الحياة ، والقدرة على فهم الأشياء التي لا يستطيع معظم الأشخاص الآخرين فهمها " (Encyclopedia Britannica,2023).

➤ هي "صفة الخبرة والمعرفة والحكم الجيد". (Oxford Dictionaries, 2023).

➤ يتم تعريف الحكمة أيضًا على أنها: " القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة بناء على المعرفة والخبرة" (Macmillan, 2023)

➤ الحكمة هي المعرفة المقترنة بالقدرة على الفهم، والمهارة في الأداء الصعب ، والحكم الذي يؤدي إلى قرارات جيدة يمكن رؤيتها في الإجراءات (Alice, 2016, 2016, P.17).

➤ إن الحكمة هي طريقة مبتكرة للغاية ومتكاملة لمعالجة المعرفة التي تستخلص المبادئ والحقائق الأساسية (Molloy & Por ,2018, p.24).

➤ إن الحكمة هي ممارسة الفطنة والخبرة في العلاقات وبين الفرد وذاته لتحقيق الموازنة بين البيئة الحالية والبيئة الجديدة (Duan, Dhivehi,2019.p64)

➤ كما عرفت المساعيد (٢٠١٩) الحكمة بأنها القدرة على التعامل بموضوعية في كافة جوانب الحياة والبعد عن الذاتية والعمل لصالح المصلحة العامة ، والتروي في اتخاذ القرارات ، ولا يشترط تراكم المعرفة الكبيرة للوصول للحكمة ؛ حيث أن كل شخص حكيم يمتلك المعرفة ، وليس كل من يمتلك المعرفة شخصا حكيماً (المساعيد، ٢٠١٩، ص ٣٢).

٢. إدارة الحكمة Wise management

قدم علماء التربية والإدارة تعريفات متعددة لإدارة الحكمة حيث عرفها الجبوري (٢٠١٥) بأنها الإدارة التي تقود المنظمات نحو التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بشكل حكيم من أجل التكيف مع البيئة، والقدرة على مواجهة التحديات عن طريق المشاركة وفهم الآخرين، وتوجيه

عملياتها التي تزيد من طاقة المنظمات للحكمة وبما يعكس الحاجة للتغيير باستخدام التقنيات الحديثة في عملية تقديم الخدمات المتميزة " (الجبوري، ٢٠١٥، ص ٤٥).
وعرفت بانها عملية تخطيط ذات رؤية استراتيجية للاستثمار الأمثل للقدرات الفكرية الحديثة داخل التنظيم ، والعمل على التعاون المعرفي للوصول إلى الحكمة التنظيمية (الطائي وآخرون، ٢٠١٥، ص ٢٠٩).

كما عرفت بأنها: الإدارة المتجذرة في الحكمة، أي المعرفة المقترنة بالقدرة على الفهم، والمهارة في أداء المهام الصعبة والخبرة والحكم السديد، مما يؤدي إلى قرارات تدعم التنسيق ويمكن رؤيتها في الإجراءات التي تقود النظام المعني نحو الأهداف المرجوة (Alice, M., 2016, p.20).

وتعرف الباحثة إدارة الحكمة بأنها: مجموعة من القدرات المتمثلة (الاستشراف-الشمولية-التكامل-المشاركة-فهم الآخرين) التي يربطها ويوجهها المدير الحكيم في المدرسة لغاية تحقيق أعلى درجات الوئام والانسجام والتواصل والتقدم والإنجاز والإبداع بينه وبين المعلمين ، والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة لرفعة المدرسة واستمرارية التطور والمنافسة فيها .

٣. الصمت التنظيمي Organizational silence

يُعرف الصمت التنظيمي بأنه: " ظاهرة جماعية تعرقل تطوير المنظمة وتمثل مخاطر تعيق التغيير التنظيمي والتنمية ، وهو ظاهرة سلبية حيث يصمت الموظفون ويحجبون آراءهم وأفكارهم المتعلقة بالمسائل التقنية أو السلوكية حول عملهم أو مكان عملهم فيما يتعلق بالتحسين والتطوير " (Mina Takhsha and Others, 2020, p420).

كما يعرف بأنه " تردد المعلم في الحديث عن القضايا التي تحدث في المدرسة خوفا من تفسيرها تفسيراً خاطئاً من مسئوله المباشر ، ومن ثم تأثيرها السلبي علي العلاقات بينه وبين زملائه المعلمين " (فهد بن الحربي، ٢٠٢١، ص ١٣٣).

وذكر آخرون بأنه رفض المعلمين وعزوفهم عن التعبير عما لديهم من معلومات ، وأفكار ، وآراء ومقترحات ومشاعر ، ذات علاقة بتطوير وتصحيح مسار المدرسة التي يعملون بها (سعادة وحراشده، ٢٠٢٢، ٣٢٠).

ويمكن تعريف الصمت التنظيمي إجرائياً بأنه نوع من السلوك يعرقل تطوير المدرسة ، يتضمن حجب معلمي مرحلة التعليم الأساسي للمعلومات أو الأفكار أو المقترحات التي تحتاجها المدرسة ، وتجنب المشاركة في القرارات ، وقلة الحضور ، وتبني موقف سلبي تجاه إدارة المدرسة يتمثل في العزوف عن المشاركة في أي نشاط أو فعالية من فعاليات المدرسة والمتمثل في (الصمت الإذعاني والصمت الدفاعي والصمت الانفعالي) .

منهج البحث وادواته

انطلاقاً من طبيعة البحث ومشكلته وتحقيقاً لأهدافه؛ فقد اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي ، والذي تم من خلاله رصد الإطار الفكري والنظري لإدارة الحكمة والصمت التنظيمي ، اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتوظيفها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى تعميمات عن إدارة الحكمة والصمت التنظيمي ، كذلك رصد واقع ممارسة إدارة الحكمة لدي المديرين من وجهة نظر المعلمين فضلاً عن رصد واقع ممارسة المعلمين للصمت التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بدراسة ميدانية تم من خلالها تطبيق استبانة على عينة مكونة من (٥٢٠) معلم ومعلمة من المجتمع الأصلي للدراسة والبالغ إجمالي عددهم (18.965) معلماً وفقاً لآخر إحصائية للعام الدراسي ٢٠٢١ / ٢٠٢٢ .

حدود البحث: تحدد البحث في الحدود التالية :

١. **حدود الموضوع** : اقتصر البحث الحالي في تناوله لإدارة الحكمة على خمسة أبعاد فقط (الاستشراف - الشمولية - التكامل - المشاركة - فهم الآخرين) لأنها أكثر أبعاد إدارة الحكمة ارتباطاً بظاهرة الصمت التنظيمي والذي يتضمن الأبعاد التالية (صمت الإذعان - الصمت الدفاعي - الصمت الاجتماعي) ، كما أنها أكثر الأبعاد التي يمكن أن تظهر فيها دور إدارة الحكمة في الحد من الصمت التنظيمي .

٢. **الحدود البشرية** : تم تطبيق أداة البحث الحالي على عينة من معلمي التعليم الأساسي الحكومي بمحافظة أسوان وذلك لأهمية المرحلة في منظومة التعليم قبل الجامعي ؛ حيث إنها تعد خريجها لاستكمال السلم التعليمي والالتحاق بالمرحلة الثانوية أو الالتحاق بسوق العمل .

٣. **الحدود المكانية** : اقتصر البحث في حدوده المكانية على مدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان بمراكزها الخمس وهي (أسوان - دراو - كوم امبو - أدفو - نصر النوبة) حيث مقر إقامة الباحثة .

٤. **الحدود الزمنية** : تم تطبيق اداة البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ في الفترة من ٤/١ - ٤/١٥ من العام ٢٠٢٣ م .

الدراسات السابقة

فيما يلي عرض للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات البحث مرتبة وفقاً لتسلسل زمني من الأقدم للأحدث كما يلي:

أولاً: دراسات تناولت إدارة الحكمة :

الدراسات العربية

١. **دراسة ف. ضبان (٢٠١٨)**: هدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الحكمة وفاعلية القرارات الاستراتيجية لدى أعضاء مجالس كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعات العراق البالغ عددها (٨١) كلية عدا جامعات إقليم كردستان موزعين عليها (٨٠١) أعضاء يمثلون التشكيل القيادي الإداري لمجالس هذه الكليات ، وأستنتج البحث أن أفراد العينة كان لديهم المستوى المطلوب من إدارة الحكمة لفاعلية القرارات الاستراتيجية ، وأوصى البحث بضرورة الاهتمام بإشراك منتسبي الكلية في إدارة صنع القرار في الكلية ، والبدء في العمل على تحسين أداء القيادات الجامعية على وفق ما تتطلبه الإدارة الرياضية الحديثة ، وكذلك الاهتمام بامتلاك تكنولوجيا حديثة تساعد على تقدم عمل الكليات وتسهيل دخولها للحكومة الإلكترونية .

٢. **دراسة العيديروس (٢٠١٩)**: تناول هذا البحث كيفية الاستفادة من واقع التطبيق العملي لإدارة الحكمة عند عمر بن الخطاب رضي الله عنه لتحقيق استقلالية جامعة ام القرى واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت إلى أنه يمكن الاستفادة من التطبيقات العملية لإدارة الحكمة عند عمر بن الخطاب رضي الله عنه منها ما يرتبط بمبدأ تولى الأصح بوضع ضوابط ومعايير تعين القياسات والعاملين في الجامعة ودور القدوة (بتحديد أخلاقيات المهنة، وأهمية التدقيق الإداري) من خلال متابعة

ومحاسبة العاملين في الجامعة ، وتطبق مبدأ الشورى وذلك باهتمام الإدارة العليا برأي أهل المعرفة والخبرة من أعضاء هيئة التدريس، كما أظهرت النتائج أن توافر أبعاد إدارة الحكمة في جامعة أم القرى شطر الطالبات جاءت بدرجة متوسطة وأخذت الترتيب التالي (البعد التأملي، البعد الوجداني، ثم البعد المعرفي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين توافر أبعاد إدارة الحكمة (البعد المعرفي، البعد التأملي، والبعد الوجداني) وبين توافر مقومات نجاح الاستقلالية في جامعة أم القرى شطر الطالبات، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها : العمل على تجسيد إدارة الحكمة العمرية في الواقع العملي بإدراج متطلباتها وأساليبها المستخلصة من عهد عمر بن الخطاب في مؤسسات التعليم العالي لما تتميز به من خصائص معرفية وتأملية وأخلاقية في جملتها تؤدي إلى القدرة على تنفيذ السلوك الإداري الأنسب.

٣. **دراسة الفتلاوي (2019):** هدف البحث إلى اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين إدارة الحكمة وسلوكيات تقاسم المعرفة ، وتعامل البحث مع إدارة الحكمة من خلال ثلاثة أبعاد وهي (التقييم الذاتي، الوجدانية، التفوق الذاتي) كمتغير تفسيري، وتعامل أيضا مع سلوك إدارة المعرفة كمتغير استجابي من خلال ثلاثة أبعاد وهي (معايير تقاسم المعرفة، علاقات العمل، تنفيذ المعرفة)، ويتكون مجتمع البحث من موظفي معمل الاسمنت في النجف وبالتحديد الكادر الإداري، أما عينة البحث فقد كانت عينة عمدية ؛ إذ تم اختيار عينة من (٨٦) موظف ومثلت نسبة (٤٦ %) وتضمن البحث فرضيتين رئيسيتين للاختبار تتفرع لكل واحدة ثلاث فرضيات فرعية، كما استخرجت النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. (٢٠) و أهم ما استنتجه البحث هو قوة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري البحث التفسيري إدارة الحكمة وسلوك مشاركة المعرفة على مستوى عينة البحث.

٤. **دراسة الشمري وعبد العزيز (2020):** هدف البحث إلى الكشف عن دور إدارة الحكمة في تحقيق استدامة التمييز بجامعة حفر الباطن ، واستخدم المنهج الوصفي مستعيناً بالاستبانة كأداة لجمع البيانات ، والتي وزعت على عينة بلغت (١٤٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، وقد كشفت عن واقع متقارب لممارسات إدارة الحكمة بالجامعة واستدامة التمييز ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحورين (3.68) و

(3.56) على التوالي كما بينت نتائج البحث وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة الحكمة في استدامة التميز بالجامعة ، وأوصت بضرورة تبني القيادات الجامعية لممارسات إدارة الحكمة وتطوير هذه الممارسات بما يحقق أهداف الجامعة ، وأهمها استدامة التميز .

٥. **دراسة سنان (٢٠٢١):** هدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء ناعور ، وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين ، تكون مجتمع الدراسة من معلمين ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في لواء ناعور ، وبلغ عددهم (٧٨٢) معلماً ومعلمة ، وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٠) معلماً ومعلمة بالطريقة العشوائية البسيطة واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي ، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وأظهرت نتائج الدراسة ان درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة ، وبينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس تعزي لمتغير الجنس ، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ، ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في لواء ناعور ، ومن أبرز توصيات الدراسة :الاهتمام ببناء العلاقات بين المديرين وتوجيه مديري المدارس لوضع تصورات للواقع الذي تعيشه مدارسهم ضمن الخطط المستقبلية وتطوير الروابط بين المدرسة والمجتمع المحلي .

٦. **دراسة الصاوي وعبد الفتاح والحو (٢٠٢٣):** استهدف البحث الحالي التعرف على دور مدخل إدارة الحكمة في تحقيق الأداء المتميز بمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس ، وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية لمدخل إدارة الحكمة وفقاً للأدبيات المعاصرة ، والكشف عن ملامح مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس في الوقت الحاضر ، والتعرف على الإطار الفكري والفلسفي للأداء المتميز، وتحديد أهم الإجراءات اللازمة لتحقيق الأداء المتميز لمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس باستخدام مدخل إدارة الحكمة ، واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه العلمية ويجب عن تساؤلاته البحثية ، وكان من أبرز نتائجه ان تحقيق الأداء المتميز بمديرية التربية

والتعليم بمحافظة السويس يحتاج إلى تحويل مفهوم التميز إلى ثقافة مؤسساتية لتغيير السلوكيات الإدارية التقليدية إلى العقلية الإدارية الحديثة ، كما يتطلب نشر ثقافة إدارة الحكمة لدى العاملين بذات المديرية القدرة على التفكير فيما وراء القوالب التقليدية على ضوء الإطار الفلسفي للإدارة العصرية .

٧. **دراسة البياتي (٢٠٢٣):** هدف البحث إلى بيان دور إدارة الحكمة بأبعاده المعتمدة في البحث (البعد المعرفي-البعد التأملي-البعد الوجداني) ودورها في الحد من الإحترق الوظيفي بأبعاده المعتمدة في البحث (الإجهاد الإنفعالي-ضعف العلاقات الإنسانية-عدم الشعور بالإنجاز) ، ولتحقيق هدف البحث تم اختيار الموظفين الإداريين في رئاسة جامعة الموصل كعينة للبحث والتي بلغت (١٢٢) موظف، كما تم الإعتماد على استمارة استبانة الكترونية أعدت وفق برنامج (Forms Google) لجمع بيانات البحث من العينة المستهدفة، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على البرنامج الحصائي (SPSS (٧٢٢ لإظهار نتائج البحث من خلال علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين، وقد اظهرت نتائج الدراسة اتفاق أغلب المستجيبين على توافر ادارة الحكمة والاحترق الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

ب- الدراسات الأجنبية

١. **دراسة (Ekmekcia, Begüm, Teramanb,, Acarc (2014):** هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة نظرية وصفية للتعرف على ماهية "الحكمة" ونوع العلاقة بين الحكمة والمعرفة والمعلومات والبيانات، وأهمية "الحكمة" لبعض المنظمات ، وكيف يتم تنمية الحكمة الفردية والتنظيمية ، كما تهدف إلى تقديم أدلة حول كيفية تطوير الحكمة وكيفية تطبيقها في مجال الإدارة ، وزيادة الوعي حول دور الحكمة في عمليات الإدارة، وتوصلت في أهم نتائجها أن الحكمة تمد الأفراد بما يسمى بالحاسة السادسة " حدسية " في تقييم الأهمية النسبية للأحداث ، واكتشاف الأنماط المتغيرة ، والحكم على أهمية التطورات واتخاذ القرارات. كذلك القدرة على فهم وتقدير مكانة المرء في الكون ، كما أن الحكمة الإدارية يمكن أن تتيح للمنظمات تعلم كيفية الاستفادة من الأفراد في تعزيز الإنتاجية والتعاون والتفكير ، والتغلب على المصلحة الشخصية الفردية من أجل المنظمة .

٢. **دراسة (FAHAD, DAVID(2016)** : هدفت هذه الورقة الى إجراء تحقيقاً استكشافياً في مفهوم الحكمة الإدارية من خلال استكشاف تصورات المديرين للحكمة كممارسة إدارية ، وتم اختيار المشاركين بناءً على خبرتهم العملية (+ ١٥ عامًا) ومستوى وظائفهم (المناصب العليا) وتم إرسال دعوات المقابلات عبر البريد الإلكتروني إلى ٢٠ من كبار المديرين في الشركات الكبيرة في أوكلاند نيوزيلندا وذلك من خلال الرجوع إلى المواقع الإلكترونية للشركات وطلب منهم المشاركة في دراسة الحكمة وتوضيح مفهومهم للحكمة الإدارية، وأظهرت النتائج أن كبار المديرين يعتبرون الحكمة إلى جانب المعرفة العلمية ذات صلة بالسياق التنظيمي، ولديهم تصور عملي وإيجابي للحكمة يتكون من أربعة عوامل: الخبرة والمعرفة ، والذكاء العاطفي ، والإرشاد، والمداومات والاستشارات. كما أظهرت النتائج أن مفاهيم "الروحانية" و "التدين" ، وربما "الأخلاق ، كلها غائبة عن أوصاف المشاركين للمديرين الحكماء ، وهذا يعني أن المشاركين يميلون أكثر نحو الجوانب العملية للحكمة واتخاذ القرارات الجيدة ، واتخاذ الإجراءات على أساس الخبرة، (على النقيض من الحكمة المتعالية) ، والحكمة التي لها علاقة بالتفكير والتداول .

٣. **دراسة (Weixu , Eugene, Atsushi(2019)** : هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الحكيمة والقدرة على إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي ، ويكشف البحث عن دور الحكمة العملية في تحسين أداء الابتكار المؤسسي باعتباره أداة لا غنى عنها في تحسين القدرة التنافسية ، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي وتم تطبيق الاستبانة على عدد من العاملين في بعض الشركات الصينية بلغ العدد النهائي لهم (١٤٤) ، وأظهرت النتائج أن القيادة والإدارة الحكيم لها دور إيجابي في إيجاد فرص تبادل المعرفة التنظيمية وتشجيع مشاركة الموظفين وزيادة روح الفريق وتشجيع أعضاء المنظمة على نقل معارفهم الفردية إلى المعرفة الجماعية وتحويل المعرفة إلى قدرات إبداعية تنظيمية ، وهذا من وجهة نظر الباحثة يقلل إلى حد كبير الصمت التنظيمي لدى العاملين .

٤. **دراسة (MATCHETT(2022)** : تناول هذا البحث فكرة تطوير وتعزيز الحكمة على المستوى التنفيذي في سياق الأعمال داخل المؤسسات وتكوين إطار عمل لتطوير الحكمة المصمم لزيادة ودعم الحكمة على المستوى التنظيمي والقيادي ، وتم تصميم المقابلات شبه المنظمة مع كبار القادة الذين يعملون حاليًا داخل المنظمات الكندية أو تقاعدوا منها

مؤخرًا، وكان المصدر الثاني للبيانات هو تسجيل السلوكيات والسمات والإجراءات التي أدت إلى تحديد قائد معين على أنه حكيم أو إلى هؤلاء القادة الذين يشار إليهم على أنهم حكماء، وتم التأكيد على أن المرشحين حكميون بالنسبة لبعضهم البعض وكما حددتها الأدبيات وقد اقترح القادة الحكميون في هذه الدراسة أن هناك فرصة لتضمين الحكمة عن قصد في المنظمات، من خلال التحدث بها في اللقاءات والاجتماعات، مما يجعلها صريحة في الثقافة التنظيمية. بقيادة المديرين التنفيذيين الحكماء وأعضاء مجلس الإدارة الحكماء، ويمكن تحديد الحكمة من خلال ثقافة الشركة بوضوح في القيم التنظيمية وإدراجها في الغرض التنظيمي.

٥. **دراسة (Maria Jakubik (2022):** تهدف الورقة إلى مقارنة مفاهيم ونظريات إدارة المعرفة KM وإدارة الحكمة WM، من أجل معرفة أوجه التشابه والاختلاف لكل منهما، وبيّن إطار البحث العلاقات بين ثلاثة مفاهيم رئيسية هي: المعرفة والحكمة والإدارة. مع توضيح التخصصات الرئيسية لأسس ومصادر هذه المفاهيم. كما تهدف الورقة إلى معرفة الإجابة عن السؤال هل إدارة الحكمة WM تكملة أو استبدال لإدارة المعرفة KM؟ وقد تم استخدام المنهج الاستكشافي لدراسة الخصائص الرئيسية ومفاهيم KM وWM في مجموعة مختارة من الأدبيات حول معرفة مراحل تطوير إدارة المعرفة، وتركيزها الحالي؛ تقديم الخطابات حول إدارة الحكمة WM، وتحديد خصائص المفاهيم الأساسية (مثال: القيادة الحكيمة، العامل الذكي، العامل الحكيم، اقتصاد المعرفة، اقتصاد الحكمة)، وقد أظهرت النتائج أن حلول المشاكل العالمية للعالم لن يحتاج إلى المعرفة فحسب، بل إلى الحكمة أيضًا وأن هناك مطلب ملح للقيادة الحكيمة، والعاملين الحكيمين، والمنظمات الحكيمة، كما أكدت نتائج الدراسة أن المرحلة الحالية من أبحاث وممارسات إدارة المعرفة، لم يعد التركيز فيها منصبًا على علوم الكمبيوتر، وتكنولوجيا المعلومات، ونظم المعلومات، بل على الممارسات الإنسانية، وعلاقات التواصل والتعلم، كذلك امتلاك رؤية طويلة المدى لتحسين العلاقات الإنسانية مع الغير فضلًا عن امتلاك القدرة على التواصل مع الآخرين عن طريق استخدام الكلمات والمهارات التي تسمح باستخدام المعرفة بشكل فعال وإنساني.

ثانياً-دراسات تتناول الصمت التنظيمي :

أ-الدراسات العربية

١. دراسة مخامرة (٢٠٢٠م): هدف البحث إلى معرفة مستوى سلوك الصمت التنظيمي وسبل التغلب عليه لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظرهم ،وبيان مدي اختلاف مستوى سلوك الصمت التنظيمي باختلاف الجنس والمؤهل ، وسنوات الخبرة وتم تطبيق المنهج الوصفي المعتمد علي الاستبانة واختيار عينة عشوائية قوامها (١٢٠) معلما ومعلمة من معلمي المدرس الثانوية التابعة لبلدية القدس، وأشارت النتائج أن مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدي المعلمين جاء بدرجة متوسطة ، مع وجود فروق دالة إحصائيا تعالمتغير الجنس لصالح الإناث ، وعدم وجود فروق تبعالمتغير المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة في مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدي المعلمين:
٢. دراسة الجزائر وآخرون (٢٠٢١م): هدف البحث الحالى الكشوف عن أهم أسباب ظاهرة الصمت التنظيمي بالمدارس الإبتدائية فى مصر ووضع بعض المقترحات للتغلب عليها، واستخدم البحث الحالى المنهج الوصفى التحليلي، وتوصل البحث إلى عدة نتائج لأسباب الصمت التنظيمي من أهمها: أسباب إدارية: مثل التغذية العكسية السلبية المستمرة، قلة معرفة الإدارة بتوقعات العاملين، أسباب تنظيمية منها خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية، عدم الثقة والخوف، أسباب فردية منها خشية العاملون من فقدان وظائفهم عند التحدث عن مشكلة تتعلق بالمدرسة، خشية العاملون من النتائج السلبية عند التعبير عن آرائهم فيما يحدث بالمدرسة، وبناءً على هذه النتائج أوصى البحث بمجموعة من التوصيات من أهمها: تدعيم العمل الجماعي والتعاون المتكامل من خلال بناء فرق عمل، وتشجيع عمل الفريق، زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على اعتبار أن ذلك يعطيهم الثقة ويزداد ولائهم للمؤسسة وبالتالي يتحسن الأداء، العمل على دعم مبدأ العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين بالمدرسة الإبتدائية على أن ينطلق ذلك من نشر ثقافة العمل الجماعي بين وحدات المدرسة، مشاركة العاملين في تحديد أهداف المدرسة الإبتدائية واتخاذ القرارات التي تخصهم على اعتبار أن ذلك يتيح الفرصة لظهور قيم جديدة تسهم في تنمية الثقة المتبادلة بين العاملين وإدارة المدرسة الإبتدائية.

٣. **دراسة العروبي (٢٠٢١م):** التي هدفت إلى التعرف علي مستوى مناخ الصمت التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بجده من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، والكشف عن طبيعة العلاقة بين مستوى مناخ الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة تبعاً لاختلاف (العمر -الجنس - المؤهل الدراسي)، وأجرى البحث علي عينة اشتملت (٤٠٦) معلما ومعلمة باستخدام المنهج الوصفي ،وقدم البحث مجموعة من التوصيات والنتائج ترتبط بمناخ الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وكان من أهمها تعزيز سياسة الباب المفتوح للتواصل بين القادة والمؤسسين والاهتمام بترسيخ مفهوم سلوك المواطنة عبر الدورات والندوات لإبراز مفهومه وأهميته وآثاره الإيجابية على مستوى الفرد والمدرسة والجماعة .

٤. **دراسة الشلاش (٢٠٢٢م):** وهدفت إلى التعرف على واقع الصمت التنظيمي لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين؛ باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث استبانة كأداة للدراسة تم تطبيقها على جميع المشرفين التربويين بمدينة بريدة وعددهم (٢١٣) مشرفا ومعلماً ابتدائياً، وقد توصلت نتائج البحث إلى حصول الأداة على متوسط كلي (١.٩٥) وعلى مستوى الأبعاد حصل تخوف قائد المدرسة من التغذية الراجعة من قبل إدارة التعليم على أعلى متوسط (٢.١٧) يليه التخوف من التغذية الراجعة من المعلمين بمتوسط (١.٩٩) وثالثا ممارسة ما يتعلق بإساءة السلطة الرسمية بمتوسط (١.٨٢) ورابعا ممارسة وسائل الاتصال بمتوسط (١.٨٠) وجميعها بتقدير ممارسة (متوسطة)، كما كشفت البحث أن أهم أسباب الصمت التنظيمي قلة دعم الإدارة لمقترحات المعلمين، وتخوف قائد المدرسة من ردود أفعال إدارة التعليم، وقلة صلاحيات قائد المدرسة، وكثرة مسؤوليات ومهام القائد، وضعف الخبرة.

٥. **دراسة السلام و هلال (٢٠٢٢م):** والتي حاولت التوصل لمجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل دور إدارة الاحتواء العالي بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في الحد من الصمت التنظيمي لمعلميها ، وقد اعتمدت البحث علي المنهج الوصفي ،وظبقت أداة البحث الاستبيان علي عينة من معلمي التعليم الأساسي بلغ (٧٤٥) معلما، وتوصل البحث لمجموعة من النتائج من أبرزها وجود دور فعال لأبعاد إدارة الاحتواء العالي والتي تتمثل في تمكين المعلمين وتشارك المعلومات والتحفيز والتدريب والتطوير في الحد من

الصمت التنظيمي لمعلميها ، وقدم البحث مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل دور إدارة الاحتواء العالى للمعلمين في الحد من الصمت التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي منها إشراك المعلمين في حل المشكلات ، إعلان إدارة المدرسة عن سياساتها وإجراءاتها بوضوح وشفافية ، إعلان إدارة المدرسة عن معايير تقييم الأداء المتميز ، تقديم برامج تدريبية متميزة للمعلمين تلبى احتياجاتهم التدريبية .

٦. **دراسة سعادة وحراشة (٢٠٢٢) :** استهدفت هذا البحث التعرف على مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالتمائل المؤسسي من وجهة نظرهم ، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي، وقاما بتطوير استبانة لجمع البيانات ووزعت علي عينة بلغت (٥٢٩) معلما ومعلمة ، وأظهرت النتائج أن مستوى دراسة الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان جاء متوسط، وكما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الصمت التنظيمي تعزى لمتغيري: الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير الخبرة لصالح (٥ سنوات فأكثر) .

٧. **دراسة عثمان وألهم (٢٠٢٣) :** هدف البحث إلى رصد واقع النمط القيادي الديكتاتوري بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم، وواقع الصمت الدفاعي لدى المعلمين بها، و العلاقة بينهما، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، واعتمد في إطاره الميداني على استبانة طبقت على عينة عشوائية مكونة من (٣٣١) معلما بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم، وتوصل البحث إلى أن النمط القيادي الديكتاتوري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم يتحقق بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (٢,٠٢)، وأن الصمت الدفاعي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم يتحقق بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (2.16)، كما توصل البحث إلى وجود 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.

٨. **دراسة مهدي (٢٠٢٢) :** سعى هذا البحث إلى اختبار تأثير سلوكيات القيادة السامة بأبعادها والتمثلة في : الإشراف المسيء والترويح الذاتي ، وعدم القدرة على التبوء ، والنجسية ، والقيادة الاستبدادية على سلوكيات الصمت التنظيمي بأبعاده والتمثلة في : الخوف من

ردود الفعل السلبية ، وضعف دعم الإدارة العليا ، والعزلة ، ونقص الخبرة ، والمخاوف المتعلقة بالعمل ، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم قائمة استبيان لقياس متغيرات الدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج ، وكانت عينة الدراسة (٣٠٨) مفردة ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي لأبعاد القيادة السامة على أبعاد الصمت التنظيمي للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة ، وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها تم تقديم مجموعة من الدلالات والتوصيات العلمية والعملية .

٩. دراسة صقر (٢٠٢٣) وهدف هذا البحث إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة السامة ، وعلاقتها بالصمت التنظيمي لمعلميهم ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وطور أداتي قياس : الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة السامة وتكونت ٤٤ فقرة موزعة على ستة أبعاد والثانية لقياس مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس وتكونت من ٢٤ فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد وتم تطبيق أداتي الدراسة على عينة قوامها (٦٥٨) معلم ومعلمة ، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة السامة من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة (مرتفعة) ، كما أظهرت ان مستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم قد جاء بدرجة متوسطة ، كما أظهرت النتائج ان هناك علاقة ارتباطية طردية مرتفعة وذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة والصمت التنظيمي .

ب-الدراسات الأجنبية

١-دراسة (Saglam, Aycaan Çiçek (2016) : وهدف من هذا البحث هو الكشف عن آثار الثقة التنظيمية المتصورة لمعلمي المدارس المهنية بتركيا على الصمت التنظيمي، وتكون مجتمع البحث من ٢٩٣ معلماً، تم استخدام مقياسين مختلفين لجمع البيانات أحدها "مقياس الثقة التنظيمية"، تم تطويره بواسطة (Dab oval et al, 1994) ، والآخر هو "مقياس الصمت التنظيمي" ، تم تطويره بواسطة (Dyne Ang & Botero 2003) وكشفت

النتائج عن أن تصور المعلمين في المدارس الثانوية المهنية حول الثقة التنظيمية على مستوى عال ، في حين أن سلوك الصمت التنظيمي لديهم كان في مستوى متوسط.

٢- دراسة (Yangin, Demet; Elma, Cevat) (2017) : كان الهدف من هذا البحث هو تحديد العلاقة بين ثقة المدير التفاعلية وتصورات العدالة وسلوكيات الصمت التنظيمي للمعلمين الذين يعملون في المدارس الابتدائية والثانوية، اعتمد البحث على نموذج المسح وبلغ عدد السكان ٤٧٦١ معلماً ومعلمة يعملون في مدينة سامسون التركية، تم اختيار عينة الدراسة من ١٩٥ مدرسة ابتدائية وثانوية من خلال طريقة العينة متعددة المراحل، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية لدى المعلمين وثقة مديريهم؛ وجود علاقة معنوية سلبية ومتوسطة المستوى بين ثقة مديريهم وعدالتهم التفاعلية؛ وجود علاقة معنوية سلبية ومتوسطة المستوى بين العدالة التفاعلية وثقة مديريهم على التوالي ، وإدراج الترتيب حسب الأهمية وجد أن متغيرات العدالة التفاعلية وثقة المدير هي متغيرات تنبئ بسلوك الصمت وتمثل ١٧٪ من التغيير في سلوك الصمت التنظيمي.

٣- دراسة (Köse, Akif; Köse, Fulya) (2019) : هدف البحث إلى الكشف عن تصور المعلمين للصمت التنظيمي من حيث المتغيرات الديموغرافية المختلفة، تم إجراء البحث على عينة المعلمين ، الذين يعملون في المدارس الحكومية الواقعة داخل المناطق المركزية في كهرمان ماراس بتركيا ، وتكونت عينة البحث من ٣٩٢ معلماً ، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج البحث أن المعلمين يواجهون مستوى متوسطاً من الصمت التنظيمي ، بالإضافة لعدم وجود اختلاف كبير في تصور المعلمين للصمت يرجع إلى المتغيرات الديموغرافية ..

٤- دراسة (Durnali, Mehmet) (2020) : وهدف هذا البحث تحديد مستوى تصورات المعلمين للصمت التنظيمي ومهارات الاتصال لدى مديري المدارس و تحديد العلاقة بين مهارات الاتصال والصمت التنظيمي، وتألقت المجموعة المستهدفة من ٢٠٦ معلماً في المدارس الابتدائية في منطقة ياقوتيا التابعة لمدينة أرضروم شمال شرق تركيا ، وتم جمع البيانات باستخدام نموذج المعلومات الشخصية الذي طوره الباحث ، ومقياس مهارات الاتصال (CCS) الذي طوره ويمن (١٩٧٧) ومقياس الصمت التنظيمي (OSS) الذي طوره)

2013 , Kahveci , Demirtas). وكانت من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين مهارات الاتصال لدى مديري المدارس والصمت التنظيمي للمعلمين. أظهر تحليل الإنحدار أن المقاييس الفرعية لاستراتيجية التعاون القُطري تنبأت بشكل كبير بتلك الموجودة في برمجيات المصدر المفتوح.

٥-دراسة (Ngozi .O,Ndidiamaka.I,2021): هدفت الدراسة إلى التحقق من الصمت التنظيمي والمناخ المدرسي وارتباطهما بالأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في ولاية انامبرا بنيجيريا ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، مستخدمة ثلاث استبانات لكل من : الصمت التنظيمي والمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي تم تطبيقهم على عينة الدراسة المكونة من (٥٥٠) معلما ، وأظهرت النتائج ان المناخ المدرسي والصمت التنظيمي يساهمان بشكل كبير في توقع الأداء الوظيفي للمعلمين ، وبمعنى ضمني هو أنه إذا لم يدرك المعلمون أن المناخ المدرسي صحى حيث يعبرون بحرية عن مشاعرهم وملاحظاتهم وأفكارهم ومعارفهم ؛فقد يعيق ذلك التزامهم الوظيفي الفعال.

التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال عرض الدراسات السابقة، اتضح وجود نوع من التشابه مع البحث الحالي في بعض الجوانب، كما اتضح وجود اختلاف في بعض الجوانب الأخرى، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:
أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي:
من حيث موضوع البحث وأهدافه:

تعرضت الدراسات السابقة لموضوع إدارة الحكمة ولكن بطرق مختلفة، بالإضافة إلى اختلاف هذه الدراسات في أهدافها، حيث هدف البحث الحالي إلى وضع تصور مقترح للحد من الصمت التنظيمي لدى معلمي مرحلة التعليم الاساسي في ضوء مدخل الإدارة الحكيمة ، واختلف هذا الهدف عن أهداف الدراسات والأبحاث السابقة حيث هدفت دراسة غضبان (٢٠١٨) إلى التعرف على إدارة الحكمة وفاعلية القرارات الاستراتيجية لدى أعضاء مجالس كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعات العراق، كما استهدفت دراسة العيدروس (٢٠١٩) الاستفادة من التطبيق العملي لإدارة الحكمة عند عمر بن الخطاب لتحقيق استقلالية جامعة ام القرى ، أما دراسة الفتلاوي (٢٠١٩) فقد سعت إلى اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين إدارة الحكمة وسلوكيات تقاسم المعرفة ،وكذلك دراسة الشمري وعبد

العزیز (٢٠٢٠) فقد هدفت إلى الكشف عن دور إدارة الحكمة في تحقيق استدامة التميز بجامعة حفر الباطن ، وهدفت دراسة سنان (٢٠٢١) التعرف على درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء ناعور ، وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين ، ودراسة الصاوي وعبد الفتاح و الحو (٢٠٢٣) التي استهدف البحث الحالي التعرف على دور مدخل إدارة الحكمة في تحقيق الأداء المتميز بمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس أما دراسة البياتي (٢٠٢٣) بيان دور إدارة الحكمة في الحد من الإحترق الوظيفي لدي عينة من الموظفين بجامعة الموصل، كما هدفت دراسة (Ekmekcia, Begüm, Teramanb, Acarc, 2014) إلى إجراء دراسة نظرية وصفية للتعرف على ماهية "الحكمة" ونوع العلاقة بين الحكمة والمعرفة والمعلومات والبيانات، وأهمية "الحكمة" لبعض المنظمات، ودراسة (FAHAD, DAVID, 2016) إجراء تحقيقاً استكشافياً في مفهوم الحكمة الإدارية من خلال استكشاف تصورات المديرين للحكمة كممارسة إدارية ، ودراسة (Weixu , Eugene, Atsushi, 2019) وهدفت إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الحكيمة والقدرة على إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي ، ودراسة (MATCHETT, 2022) والتي هدفت إلى تطوير وتعزيز الحكمة على المستوى التنفيذي في سياق الأعمال داخل المؤسسات التجارية وفي المنظمات الربحية والمؤسسات التعليمية .

واتضح -أيضاً- أن الدراسات المتعلقة بمحور الصمت التنظيمي أكدت جميعها على أهمية الحد من الصمت التنظيمي ، إلا أنها اختلفت عن البحث الحالي في قياس العلاقة بين الصمت التنظيمي وبعض المحاور والمتغيرات الأخرى مثل دراسة مخامرة (٢٠٢٠م) وهدفت إلى معرفة مستوى سلوك الصمت التنظيمي وسبل التغلب عليه لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظرهم ، ودراسة فهد بن عبدالرحمن السيد (٢٠٢١م). وهدفت إلى التعرف على عن طبيعة العلاقة بين مستوي مناخ الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة ، ودراسة دراسة الجزائر وآخرون (٢٠٢١م) وهدفت إلى التعرف على أهم أسباب ظاهرة الصمت التنظيمي بالمدارس الابتدائية في مصر ووضع بعض المقترحات للتغلب عليها ، دراسة عبدالسلام وهلال (٢٠٢٢م). إلى التوصل لمجموعة من الإجراءات المقترحة لتنفيذ دور إدارة الاحتواء العالی بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في الحد من الصمت التنظيمي لمعلميها ، ودراسة سعادة وحراشثة (٢٠٢٢) وهدفت إلى التعرف على

مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالتمائل المؤسسي من وجهة نظرهم ، و دراسة الشلاش (٢٠٢٢) وهدفت إلى التحقيق في العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر، ودراسة (عثمان وأهم ، ٢٠٢٣) وهدفت إلى تقديم مقترحات إجرائية للحد من سلوك النمط القيادي الديكتاتوري والتغلب على سلوك الصمت الدفاعي لدى المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم، ودراسة (مهدي ، ٢٠٢٣) والتي هدفت إلى اختبار تأثير سلوكيات القيادة السامة بأبعادها والمتمثلة في: الاشراف المسيء والترويج الذاتي ، وعدم القدرة على التنبؤ ، والنرجسية والقيادة الاستبدادية على سلوكيات الصمت بأبعاده .

ودراسة (Yangin, Demet; Elma, Cevat (2017) وهدفت إلى تحديد العلاقة بين ثقة المدير التفاعلية وتصورات العدالة وسلوكيات الصمت التنظيمي للمعلمين الذين يعملون في المدارس الابتدائية والثانوية ودراسة (Saglam, Aycan Çiçek(2016) والتي هدفت إلى الكشف عن آثار الثقة التنظيمية المتصورة لمعلمي المدارس المهنية على الصمت التنظيمي ، ودراسة (Köse, Akif; Köse, Fulya (2019) والتي حاولت الكشف عن تصور المعلمين للصمت التنظيمي من حيث المتغيرات الديموغرافية المختلفة، ودراسة (Durnali, (2020) وهدفت إلى تحديد مستوى تصورات المعلمين للصمت التنظيمي ومهارات الاتصال لدى مديري المدارس.

من حيث منهج البحث:

اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي.

من حيث حدود البحث:

اختلفت المجتمعات التي أجريت بها هذه الدراسات، حيث أجري البحث الحالي بمحافظة أسوان بجمهورية مصر العربية، والدراسات السابقة أجريت في مجتمعات مختلفة مثل: المملكة العربية السعودية، والعراق، عمان ، كوردستان وتركيا،.نيوزيلاندا الصين ، كندا .

من حيث عينة البحث وأدواته:

اختلفت الدراسات السابقة مع البحث الحالي من حيث العينة المستخدمة، فبعض الدراسات اقتصرت على المعلمين والمعلمات، وبعضها طبقت على القيادات الإدارية في الجامعات وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وأغلبها طبقت على مدراء المدارس ومساعدتهم

والإداريين، أو الإداريين والعاملين في الشركات أو المنظمات الخاصة والحكومية، أما البحث الحالي فقد تم تطبيقه على عينة من المعلمين والمعلومات في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان .

وبالنسبة لأدوات الدراسة، فقد تفاوتت الدراسات فيما بينها في الأدوات المستخدمة، فمعظمها اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، و ومنها ما اعتمد على المقابلة الشخصية بجانب الاستبانة، أما البحث الحالي فقد استخدم -إلى جانب الدراسة النظرية- الاستبانة كأداة بحثية وتطبيقها على المعلمين بمدارس التعليم الاساسي بمحافظة اسوان .
أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

بالرغم من اختلاف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث تناولها لإحدى المتغيرات دون الآخر، إلا أنها ستفيد البحث كثيراً، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:
توجيه البحث نحو العديد من مصادر المعلومات المفيدة ذات العلاقة بمشكلة البحث.
-المساعدة في تحديد مشكلة البحث وبلورتها.
-المساعدة في تحديد منهج البحث.
-المساعدة في صياغة الإطار النظري للبحث.
-الوصول إلى مراجع ذات الصلة بمتغيرات البحث.
-الإفادة في إعداد الاستبانة، والتعرف على بعض الأساليب الإحصائية الملائمة.
-الاستفادة من نتائجها وتوصياتها للتأكيد على وجود بعض المشكلات، والاستفادة منها في تفسير نتائج البحث الحالي.

أقسام البحث:

يتكون البحث الحالي من أربعة أقسام كالتالي:

القسم الأول: الإطار العام للبحث.

القسم الثاني: الإطار النظري للبحث ويشمل:

المحور الأول: الإطار النظري والفكري لإدارة الحكمة.

المحور الثاني: الأسس النظرية والفكرية للصمت التنظيمي .

المحور الثالث: المنطلقات النظرية لإدارة الحكمة ودورها في الحد من الصمت التنظيمي لدي المعلمين.

القسم الثالث: ١- الواقع النظري لإدارة الحكمة لدى المديرين والصمت التنظيمي للمعلمين

بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية

٢- الدراسة الميدانية: الواقع الفعلي لممارسة إدارة الحكمة والصمت

التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة

أسوان.

القسم الرابع: نتائج البحث والإجراءات المقترحة للحد من الصمت التنظيمي لمعلمي التعليم

الأساسي

بمحافظة أسوان في ضوء مدخل إدارة الحكمة

القسم الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الحكمة .

من خلال المبحث الأول يتم تناول إدارة الحكمة من حيث: مفهومها، وأهميتها، ومبادئها وأبعادها، ، وخصائصها، وذلك كما يلي:

أولاً: ماهية إدارة الحكمة وتطورها

تعد إدارة الحكمة من التوجهات الحديثة نوعاً ما ، والتي بدأ الحديث عنها في بيئات العمل الأكاديمية لمواجهة ما تتعرض له مؤسسات التعليم من تحديات وتغيرات كثيرة على الأصدع على عمليات التخطيط والتنبؤ في تلك المؤسسات ، وقد قدم العلماء والمهتمين بإدارة الحكمة مجموعة من التعريفات؛ حيث عرفها نار الدين (٢٠١٩) بأنها مجموعة من القدرات المتمثلة في (الاستشراف والرؤية ، الحدس ، الشمولية ، التحكم ، التكامل) التي تساعد المؤسسة على الاستثمار في الحكمة التي بدورها تسهم في إصدار أحكام وقرارات صحيحة تحقق للمؤسسة الفاعلية (ص ٤٥).

وأضاف محمد والشمري (٢٠١٥) بأنها القدرة التي تتمتع بها الإدارة المسؤولة عن جميع الأنشطة التنظيمية والأعمال لكونها فعل من أفعال القادة لغاية تحقيق الأهداف المطلوبة باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية (ص ٣٦).

وتعرفها سنان (2021) بأنها المقدرة على استثمار المعارف والخبرات الفردية وتبادلها بين الأفراد من خلال مجموعة الممارسات والتطبيقات والنشاطات التي يراها ويوجهها المدير

القائد في المدرسة لغاية تحقيق أعلى درجات الوثام والتقدم والإنجاز والإبداع فيها ، ولتحقيق الانسجام بينه وبين العاملين ، والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة لرفعة المدرسة واستمرارية التطور والمنافسة فيها(ص ١١) .

وعرفها (Ekmekci et.al (2014) أنها التفاعل داخل المؤسسة الذي يؤدي إلى التغلب على التحديات والصعوبات ومواجهتها في البيئة الخارجية ، وأكدوا بأن المصادر المتنوعة للمعلومات والخبرات يسهم في حل المشاكل ويمكن المنظمة من زيادة فرص التنبؤ الدقيق أفضل من خبرة البحث(pp1199-1204).

وتنطلق إدارة الحكمة من تقدم إدارة المعرفة، مع التركيز بشكل خاص على المعرفة التي يمتلكها العاملون داخل المؤسسة وقدرتهم على تبادل الخبرات فيما بينهم لتحقيق أهداف العمل بفعالية. وبالتالي يمكن النظر إلى إدارة الحكمة على أنها الاستخدام الكفء للمعرفة جنبًا إلى جنب مع الخبرة للفهم من خلال تطبيق الحكم النقدي. ونتيجة لذلك، يصبح من الضروري أن يمتلك الأفراد الفطنة إلى جانب الانتباه، لا سيما عند الانخراط في مجموعة متنوعة من المشاريع التنظيمية (Jakubik, M,2021a, 13) .

ومن خلال التعريفات السابقة تري الباحثة أن البحث يعزز ما تم تعريفه وتضيف للإدارة طريقة ومنهجية جديدة يستطيع أن يتبعها مدرء المدارس للحد من الصمت التنظيمي ولزيادة الرضا الوظيفي ؛ حيث أنه من خلال إدارة الحكمة تستخدم الإدارة أساليب محنكة يتم فيها استقطاب المعلمين وجعلهم يشعرون بالانتماء للمدرسة ويسعون دائما إلى المشاركة في كل ما يتعلق بالأمور التنظيمية والإدارية داخلها، والسعي بإيجابية في حل مشكلاتها .

ولقد مر تطور إدارة الحكمة بعدة مراحل يمكن عرضها على النحو التالي:

المرحلة الأولى : مرحلة البيانات والمعلومات :: بالنظر إلى أنها بمثابة القاعدة الأساسية للحكمة، وتميز المؤسسة عن غيرها من خلال تمكينها من الدخول في منافسة مع مؤسسات مماثلة.

المرحلة الثانية : مرحلة المعرفة : وفي هذه المرحلة تنطلق المؤسسة نحو حل مشكلاتها

على ضوء التفكير الحكيم والعقلاني الذي يقدم المصلحة العامة على المصالح الشخصية

المرحلة الثالثة : مرحلة ظهور الحكمة لإدارتها : مع التأكيد على تحويل المجهول إلى معلوم

وكيفية مواجهة الأزمات من خلال أفكار ريادية تركز على وضع الرؤية الريادية والتوازن بين

العدالة والانصاف مع الشجاعة والانسانية والسمو على الرذائل أو الصغائر من أجل تحقيق الأهداف والسياقات المؤسسية التي تتجاوز الفهم العقلاني والموضوعي .
(Karami, S., Ghahremani, M., Parra-Martinez, F.and Gentry, M.2020.249-51)

ثانياً-أهمية إدارة الحكمة :

تتبع أهمية إدارة الحكمة من كونها أحد أهم السبل للوصول إلى التبصر الذي يحتاج إليه القادة بالمؤسسات ، كما أنها تمكنهم من تقديم المعلومات اللازمة كرؤية الأمور بكفاءة وبشكل واضح كما هو في الواقع ، والفهم العميق لحالة الإنسان والعالم ، ومعرفة الوقت المناسب للتصرف والامتناع عن الأفعال غير المناسبة ، ومقدرة الفرد على التنبؤ بالمشكلات وتجنبها لتحقيق بينهم وبين العاملين ارتباطاً نفسياً .

كما تتبع أهمية إدارة الحكمة من كونها من الموضوعات الحديثة نسبياً التي تم التركيز عليها مؤخراً لأهميتها في إدارة المؤسسات ونتيجة للتحديات الصعبة وازدياد المنافسة بين المؤسسات ؛ حيث أصبح ضرورياً أن تهتم القيادات الإدارية بزيادة وعي وإدراك المديرين بمفهوم الحكمة الإدارية من أجل تعزيز مكانتها التنافسية في المؤسسات التربوية ، فقد أشار الجبوري (٢٠١٥) إلى أهمية الحكمة وتعبيرها الواضح والمثمر بشكل جوهري عن الأحكام الجمالية وبشكل خلاق باستخدام الخيال والأسلوب والتصميم والنوع الملائم والمهارة البلاغية والمعرفة والتأمل في تحقيق الانسجام ، وحسن السلوك الجيد والناجح في المجال العام(ص٤٦) .

كما تساهم إدارة الحكمة في بقاء تطور المجتمع البشري ، عن طريق تطوير مهارات أفراد المجتمع وزيادة تفاعلهم مع بعضهم البعض لضمان تطوير الأفراد أو لضمان تطبيق الحكمة في المؤسسات الإدارية ، وهذا يتطلب التعرف على الحاجات التطويرية للمؤسسات التربوية والأفراد؛ حيث يستخدم المعلمون برامج التدريب والتطوير للتعرف على ما يجب القيام به ، كذلك تحديد أفضل الوسائل لمنحهم المعرفة والمهارة والخبرة المطلوبة ، وترجمة مبادرات التطوير في السلوكيات التي تؤثر في الأداء والتفكير الدائم بما يمكن القيام به لضمان رؤية السلوكيات المتميزة التي نحن بحاجة إليها (Intezari&Pauleen,2014,p395)

وأخيراً فإن إدارة الحكمة تعزز قدرة المنظمة للعمل بنجاح في البيئة المعقدة التي تساعد على إتخاذ القرارات وتطبيق المعرفة بشكل مثالي (Mckenn&et.al ,2009:178-180).

ثالثاً: **مبادئ إدارة الحكمة**: من أبرز مبادئ إدارة الحكمة ما أشار إليه كل من

(Mckenn&et.al,2009:178-180) &(Rooney&et.al,2010,57-58):

أ- **استخدام العقل والفهم الدقيقين** : أى القدرة على صياغة وفهم الحجج المنطقية التي تستند إلى الاقتراحات السليمة ، عن طريق عملية التفكير المنطقي والمعرفة التي يمتلكها قادة المنظمات ، وأنه لا بد من امتلاك الفطرة لتحديد وتفسير الأحكام الجيدة عن طريق استخدام العقل ودقة الملاحظة والفهم الواضح لإنشاء الحقائق المنطقية ، والسماح باستخدام العناصر غير الموضوعية ، والتي تعتمد على المكونات الحسية والعميقة للاستفادة منها كالتبصر والرؤية والاستشراف ، إضافة إلى الأفعال والإجراءات التي تتعلق بالحياة والعمل ، والتي تتطلب البصيرة والخيال التي تحدث خارج العملية العقلية ، والقدرة على التوازن في الجوانب الفكرية والمؤثرة والتحفيزية للأداء البشرى ، وتفسير وترجمة معنى الخرائط الذهنية لجميع الأفراد في المؤسسة ، ورؤية تأثير الإجراءات البديلة على الأمد الطويل .

ب- **الحكم الأخلاقي والقيم** وهي جزء لا يتجزأ من التفكير الحكيم ، فلا بد من معرفة المبادئ المطلقة وكيف ومتى ؟ يمكن تطبيقها واتخاذ القرارات في بيئة التحديات ، أو في واقع يتسم بالتعقيد ، لذا تتطلب الحكمة معرفة جوانب الحياة الأساسية وإتخاذ الإجراءات المناسبة عن طريق التعبير عن الأفكار والحكم لاتخاذ القرار للآخرين .

ج- **فهم الحاجات الأساسية** للأفراد عن طريق السعى للحصول على المكافأة الشخصية والاجتماعية الجوهرية للمساهمة في الحياة الجديدة .

د- **الحكمة هي العملية** التي تتم عن طريق ممارسة الفهم للعمليات والهيكل المجتمعية والقدرة على العمل والتفكير المستقلين لتغيير ظروف الحياة .

رابعاً- **خصائص إدارة الحكمة** : وفي دراسة حول القيادة العملية والحكمة الإدارية في محاولة

لإضفاء بعض الوضوح على هذا المجال توصلت إلى أن الحكمة العملية للقيادة

والمديرين لها ثماني سمات رئيسية- (Bratianu. Bejinaru, 2023,1171-1173):

1173).

١- **اتخاذ القرار الشامل**: تاخذ الإدارة القائمة على الحكمة جميع جوانب الموقف ، بما في

ذلك الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والاخلاقية لاتخاذ قرارات مفيدة على

جبهات متعددة .

٢- القيادة الأخلاقية : ويؤكد على هذا النهج على المبادئ الأخلاقية القوية ، يعطى القادى الأولوية لفعل ما هو صحيح وعادل ، حتى لو كان ذلك يتكلفه ، ويضمنون النزاهة والعدالة لتوجيه جميع إجراءات الشركات .

٣- التوجه على المدى الطويل : يفكر المديرون فيما هو أبعد من المكاسب الفورية ، مع التركيز على الاستدامة والفوائد طويلة المدى للمنظمة وأصحاب المصلحة ، بما في ذلك الأجيال القادمة .

٤- الذكاء العاطفي : الإدارة القائمة على الحكمة تقدر الذكاء العاطفي بدرجة كبيرة وتدرك أهمية التفاهم والتعاطف ومهارات التعامل مع الآخرين في قيادة الفرق وإدارة الصراعات.

٥- القدرة على التكيف والمرونة : يتكيف أسلوب الإدارة هذا مع الظروف المتغيرة ويتمتع بالمرونة في مواجهة التحديات ، ويعزز المرونة والتعلم من التجارب .

٦- الشمولية : تعتبر القرارات وأساليب القيادة في إطار هذا النهج الإدارى شاملة ، وتقدر وجهات النظر المتنوعة وتعزز الشعور بالانتماء والاحتران بين جميع الموظفين .

٧- الممارسة الانعكاسية : ينخرط القادة والمديرون في التفكير المستمر في قراراتهم وسلوكياتهم والتأثيرات الأوسع لتصرفاتهم ويسعون دائما إلى التعلم والتحسين .

٨- تمكين الموظف : يعمل هذا النهج على تمكين الموظفين من خلال تعزيز بيئة يمكنهم من خلالها النمو على المستوى الشخصي والمهني ، إنه يشجع الاستقلالية والمشاركة في صنع القرار ، مما يساعد الموظفين على الشعور بالتقدير والاستثمار في نجاح المنظمة.

أي ان الإدارة الحكمة ، هي نهج قيادي يركز على تطبيق الفهم العميق والتفكير الأخلاقي والحكم الرحيم في إدارة المؤسسات، يعطي أسلوب الإدارة هذا الأولوية للنجاح والرفاهية على المدى الطويل على المكاسب قصيرة المدى مع الاعتراف بالترابط بين أعمال المؤسسة والتأثيرات المجتمعية والبيئية وتمكين الموظف وتشجيعه على المشاركة في اتخاذ القرارات ، كما أن القادة الذين يمارسون الإدارة بالحكمة بارعون في التعامل مع المواقف والتحديات المعقدة واتخاذ القرارات التي توازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة -الموظفين والمعلماء والمساهمين والمجتمع ؛ لإيجاد بيئة تنظيمية تقدر التعلم والقدرة على التكيف والذكاء

العاطفي ، كما أنهم يوجهون فرق العمل خلال التغييرات ببصيرة وحكمة ، ويهدف هذا النهج في الإدارة في نهاية المطاف إلى تحقيق توازن متناغم بين الأهداف التنظيمية والقيم المجتمعية السائدة .

خامساً : قدرات إدارة الحكمة : يمكن تحديد قدرات إدارة الحكمة بالآتي :

١-الاستشراف Foresight

وهو عملية إدارية تمكن المنظمة من أن تكون مبدعة ، بحيث تستطيع استشراف المستقبل من خلال التبصر والتنبؤ بما سيحدث فيها ، ومن الوقوف على العوامل التي أدت إلى حدوث المشكلات والعقبات وبالتالي اتخاذ اللازم لتلافيها ، ويشير (Switzer,2013) أنه وسيلة للحصول على وجهات النظر لمعرفة المستقبل من خلال العودة إلى الخلف لمعرفة وتحديد الخطوات التي يجب تنفيذها في الوقت الحاضر للخوض في المستقبل" ، ويذكر (Tighe.2012,2) أنها تعني قدرة الإدارة الحكيمة على توليد الصور المختلفة والأكثر دقة لمستقبل منظماتهم ، وذلك عن طريق توقع التطورات الفريدة والمميزة التي لاتزال غير متوقعة من قبل منافسيهم والتي تضع الحدود المستقبلية للتخطيط الاستراتيجي الناجح للابداع والابتكار ؛ فالقائد الحكيم يمكنه وضع خطة محكمة يتوقع من خلالها النتائج المحتملة جراء تطبيقها ، ومن ثم مباشرة عمله وجمع المعلومات والبيانات التي تمكنه من استشراف المستقبل ، والقائد الحكيم هو من يمتلك المقدرة على استقراء المستقبل للوصول إلى النجاح عن طريق استخدام مجموعة كبيرة من الأفراد الذين يصبحون عناصر أساسية في اكتشاف التغييرات المقبلة مما يسمح لبيئة الاستشراف بالتفكير بشكل جماعي ، وإتاحة الفرصة للتعبيرة عن الذات وعن المشكلات بدون خوف أو ترهيب والمشاركة في تصميم الأنشطة بما يتلائم مع الاستعداد للمستقبل ، فلا يمكن الوصول إليه دون وضع رؤية للمستقبل ، وخاصة في الوقت الحالي نظرا للتطورات الهائلة والسريعة في كافة الأصعدة (الشمري ومحمد ، ٢٠١٥، ٥٦)

٢ - فهم الآخرين Understanding of Others

يقصد بفهم الآخرين " الفهم العميق لتشكيلة واسعة من الأفراد في ظروف مختلفة" ، والاهتمام الحقيقي للتعلم من الآخرين (اليقظة ، التعاطف) والقدرة على إشراكهم والاستعداد

لمساعدتهم وامتلاك مهارات الاتصال المتقدمة التي تساعد للتعبير عن الأفكار (الفتلاوي ، ٢٠١٩ ، ١٩١) .

وأكد (Awazie,2013) على ضرورة فهم الآخرين عن طريق تكوين الصورة الذهنية المناسبة والتي تعتمد على الحكمة والبصيرة والحصول على النظرة الثاقبة للأمور والفهم الواسع والشامل ، وذلك لأن الكثير من المنظمات الكبيرة التي تعتمد على تقديم منتجات تتميز بالإبداع مع المعرفة لما يمكن أن يقدمه للزبائن دون أن تمتلك الفهم الواضح لمشاكلهم قد فشلت في اكتساب ثقة العملاء ؛ نتيجة لعدم تطوير قدرتها في فهم الآخرين والتعاطف معهم وافتقادهم لمهارات الاتصال الفعال والاستعداد لتقديم الدعم والمشورة (1-3).

٣- المشاركة Participation

يعبر مفهوم المشاركة في الإدارة من أحدث أشكال الإدارة وأساليب الاهتمام بالعنصر الإنساني ، وجاء هذا الاهتمام نتيجة التطور التقني والإداري والاجتماعي الذي شهده هذا القرن ، فعن طريق عملية المشاركة يتم اندماج الأفراد عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤوليات المناطة بها ، وأشار (السنان ، ٢٠٢٢ ، ٨) أن المشاركة هي " عملية متبادلة ذات اتجاهين ، ومجهود مشترك بين طرفي العملية الإدارية وهما الإدارة العليا التي تشرف على تنفيذ الخطط والبرامج المقررة والعاملين الذين يقومون بالعملية الانتاجية أو الخدمية بصورة منظمة ومستمرة ؛ إذ تتضح عملية ارتباط العاملين معرفيا وعاطفيا وماديا مع الأبعاد الثلاثة وهي البعد المعرفي وارتباطه مع الاستيعاب لكونه يركز تركيزا كاملا بعمل واحد، وارتباط البعد العاطفي مع التفاني والأخلاص عن طريق المشاركة القوية بعمل واحد وشعوره بالأهمية والحماس والإلهام والفخر والتحدى ، وارتباط البعد المادي بالحيوية والقوة إذ تتميز المستويات العالية من الطاقة والقدرة العقلية أثناء العمل والاستعداد لاستثمار الجهد وبشكل مستمر لمواجهة الصعوبات (Reynhardt,2010,12-13) .

٤- الشمولية Comprehensive

تستمد العمليات المسؤولة عن تعزيز الالتزام في المؤسسات التي تتبنى مدخل إدارة الحكمة من البعد الشمولي والرؤية الشمولية ، وهي أيضا تتجاوز الجزيئات والتفاصيل والوسائل والسبل باتجاه النظم والغايات والقيم والايديولوجيات ، وعلاقة المخرجات بالمدخلات ، كما أن

المهتمين بالأمر الإداري يدركون الحاجة الشديدة إلى تبني التحليلات والمواقف والقرارات على أساس شمولي متعدد الأبعاد واسع الآفاق ليشمل على رؤى استراتيجية شاملة لاتغفل عن التفاصيل التي لها الأثر في تكوين التصورات التي تسبب الهفوات ؛ فالمؤسسات التربوية اليوم بأمر الحاجة لبناء التصور الأكبر عن كل ما ستفعله في أي اتجاه له علاقة بالقرارات التنفيذية التي ستخذها بالوقت اللاحق ، وما هذا إلا بعداً شمولياً ، فقد تبين أن الحكمة تعمل على تحقيق الرؤية الشاملة التي تنظر من مختلف زوايا الإدراك وتحث على تبني التصورات التي تدفع للنظر في الأمور من شمولية الفهم الذي تيسره الحكمة ، ويتركز انتباه أغلب الأفراد غير الحكماء على حالتهم الراهنة ، وعلى أوضاعهم ، وعلى الآخرين وعلى الأحداث السريعة ، بينما يذهب الناس الذين يتسمون بالحكمة بعيداً وراء اللحظة الحاضرة ووراء البعد الشخصي ؛ فالعامل المشترك في صلة الحكمة ببعدها الشمولي هو أن الحكمة تقوم بأوضاع الحياة بشكل شامل ، وتضمن النظر فيها من جهات مختلفة ، وربما كان مهماً للمؤسسات اليوم أن تكون معلوماتية ، ولطالما سعت تلك المؤسسات إلى أن تكون منظمات مؤسسة على المعرفة ولكنها في العصر الشمولي توجب عليها بشكل متزايد أن تصبح مؤسسة حكيمة (Grossmann, king,norbury,Rooney,2020,23)& (Brienza, 2018,14).

٥- التكامل integration

تقتضي إدارة الحكمة أن يكون لدى المؤسسة قدرة عالية وممارسة على التقنية لفصل ما هو جوهري وقيم عن غيره ، وتحقيق ذلك فإنها تحتاج إلى خطوات جادة لتحقيق التكامل لعملياتها (Bohlin, 2021,158) وترتبط الحكمة بعلاقة تبادلية منطقية وثيقة بالتكامل ؛ لأن التكامل هو الذي يمنح صاحبه القدرات اللازمة لاقتناص الحقائق الجوهرية ، وربطها بشكل متكامل ، ومن ثم نقلها للآخرين ، وأن من أهم الملامح الرئيسية لبناء الحكمة هو التحول من الانحياز للمهمة إلى الترابط المنطقي لها في أجزاء المؤسسة كافة ، كما أظهرت الحاجة إلى التكامل نتيجة التغييرات البيئية والتكنولوجية التي فرضت على المؤسسات تبني طرائق مختلفة للاستجابة والتكيف على مستوى هياكلها وعملياتها لمواجهة هذه التغيرات، إضافة للعمل في فرق متعددة الاختصاصات والتفكير بطريقة متجهة صوب العملية (Lunadri&Becker,2017).

٦- التحكم Controlling

إن عملية السيطرة والرقابة تؤدي إلى تحسين العمليات في المؤسسة ، ويمكن أن تتم بعدة أساليب منها المراقبة عن بعد ، أو مباشرة أو اتباع أسلوب الرقابة الذاتية (الشامى وملحم ، ٢٠١٩) ؛ حيث يعتبر التحكم احد وظائف العملية الإدارية المهمة التي تساعد على التحقق من الأخطاء ، ومعرفة الانحرافات والعمل على تصحيحها ، والتحقق من الأداء الحالى مقارنة مع الخطة والمعايير الموجودة في الخطة الأصلية ، وتمتاز وظيفة التحكم بالقوة التي تسيطر على العمل وتقوم بتوجيهه من خلال وضع السلطة المناسبة المرتبطة بنجاح العملية الإدارية ، ويعرف التحكم بأنه القبول المدروس والغير ناجم عن ردة الفعل ، لأن الخوف والغضب و الالهفة والضعفينة والغيرة والحسد وغيرها هي السبب لمعاناة الانسان ، بالإضافة إلى التحكم في الأحداث المتوقعة من خلال تلافي الأخطاء قبل وقوعها والتمهيد لوقوع ما هو نافع من السلوكيات والعلاقات بين الأفراد والجماعات والمنظمات (Rodrigues, Cunha, , Rego, & Clegg, 2017,110).

وترتبط إدارة الحكمة بشكل وثيق مع التحكم ؛ لأنها تتحكم بمسارات الأحداث وتغير القوى الخارجية ذات الصلة بالمنظمة ، وهى القدرة التي يمكن من خلالها يتم تحقيق النجاح بالمؤسسة أو من خلالها يتم اخفاق المؤسسة ؛ ففي بعض الحالات يستدعي اعتماد أساليب إدارية أوتوقراطية، وبعضها الآخر يستدعي أساليب إدارية ديموقراطية (Zacher, H., & Kunzmann, U., 2019,242).

من خلال العرض السابق لعمليات إدارة الحكمة يمكن القول أنه يجب على الإدارة المدرسية تشجيع المعلمين على التفكير بشكل نقدي وإطلاق العنان لأفكار وحلول جديدة، تمكنهم من التكيف والتطور بشكل مستمر في عالم سريع التغير، كذلك من المهم أن تتعاون الإدارة مع المعلمين للتخطيط واستشراف المستقبل لتحقيق أقصى استفادة من نقاط قوتهم الفردية، ولتعظيم الاستفادة من مواهب الجميع، كما يجب أن تفهم الإدارة المعلمين بشكل جيد ، وأن تكون هناك مشاركة فعلية بينهم ؛ بحيث تتعامل مع توصيات ومقترحات المعلمين بعقل متفتح وصادق، وتبذل جهوداً لاعتمادها قدر الإمكان مع تقديم التوجيه والتشجيع المناسب بشكل ، ومن المهم أيضاً جمع الآراء والرؤى المتنوعة من أجل ازدهار التواصل والتنوع وتحقيق التكامل والشمولية ، وأن يشعر المعلمون أنه يمكنهم دائماً قول ما يجب قوله بدلاً من مجرد تنفيذ توجيهات الإدارة حتى عن طريق الامتناع عما يجب قوله ، فإن هذا النهج سيثجعمهم ا على مشاركة المشاكل في مكان العمل بشكل مستقل ، وعلى التعامل مع المواقف بموضوعية

كما هي، دون الوقوع في شرك المشاعر أو الافتراضات الشخصية ، أو حدوث الصمت التنظيمي .

المبحث الثاني: الصمت التنظيمي _ Organizational Silences

يعد الصمت التنظيمي من التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات التعليمية ومنها المدارس ؛ إذ يظهر اثره جلياً في مستوى أداء المعلمين من خلال فعاليتهم في المشاركة في التخطيط للعمل ، ووضع سياساته وصناعة القرارات المهمة ، حيث أن الصمت التنظيمي للمعلمين ينشأ عن قوى تنظيمية تدفع بالمعلمين إلى عدم التفاعل الإيجابي ؛ مما يشكل عائقاً أمام قدرة المدرسة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق أهدافها ، ومن خلال هذا المبحث تم تناول الصمت التنظيمي من حيث التطور التاريخي ، المفهوم الأسباب ، المحددات ، الأبعاد ، وتأثيرات وسبل الحد من الصمت التنظيمي للمعلمين : وذلك كما يلي:

أولاً: التطور التاريخي للصمت التنظيمي

لمفهوم الصمت التنظيمي جذور عميقة في العلوم التنظيمية ؛ حيث تطور من خلال البحوث والدراسات العلمية التي تناولت هذا المفهوم ، بدءاً بأول التصورات في السبعينات ، وحتى القرن الحادي والعشرين ، واتخذت هذه الدراسات أشكالاً مختلفة ومحاور اهتمام متميزة في كل فترة من الفترات الثلاث ، من فترة السبعينات حتى الثمانينات ، وممن منتصف الثمانينات حتى عام الفين ، ومن عام الفين حتى الآن ، وذلك كما أشارت اليهم دراسة (حوالة ، البكر، ٢٠١٨ ، ٤٨٥) فيما يلي :

الفترة الأولى :

تكونت من البحوث والدراسات التي أجريت في الفترة من السبعينات إلى الثمانينات، وكان مفهوم الصمت فيها يعبر عن (الإخلاص ، البقاء صامتاً ، ودوامة الصمت) وتعد تلك الفترة أساساً يمكن البناء عليه ؛ إلا أن فهم الطبيعة الكامنة للصمت ظل محدوداً حتى تلك الفترة ، ومن ثم بدأ الأمر في التغير في منتصف الثمانينات (الموجة الثانية) ، ويرجع ذلك لزيادة الاهتمام والتركيز البحثي على أشكال سلوك الصمت .

الفترة الثانية

في الفترة السابقة ظل فهم الطبيعة الكامنة للصمت محدوداً ، ومن ثم بدأ في هذه الفترة التركيز على فهم الصمت بشكل أعمق ؛ حيث تكونت الدراسات في ذلك الفترة من منتصف الثمانيات وحتى سنة ٢٠٠٠ ، واهتمام الباحثين بالصمت التنظيمي ، والذي شجع علي دراسة الظروف التي يظل فيها العامل صامتا حول القضايا التنظيمية بشكل أكثر تحديداً ، وتضمنت عدة مفاهيم مثل الإبلاغ عن المخالفات ، المعارضة التنظيمية كما ركزت الدراسات في هذه الفترة على موضوع العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية .

الفترة الثالثة

وتكونت من البحوث والدراسات التي اجريت في الفتره من بعد عام ٢٠٠٠ حتى وقتنا الحالي ، حيث اتجهت معظم الدراسات إلي دراسة سلوك الصمت التنظيمي علي مستوي العامل ، ودراسة بعض المفاهيم ذات العلاقة بالصمت ، مثل (الانسحاب الوظيفي ، والتعليم الوظيفي) ، كما يتضح من تلك الفترة أن مفهوم الصمت برز علي الساحة الإدارية ، وأصبح له معني أوسع من مجرد غياب الصوت إلى منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات التنظيمية من قبل العاملين .

ثانياً: مفهوم الصمت التنظيمي:

يعد مفهوم الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة وغير المألوفة، ومن الصعب تقديم تعريف محدد له شأنه في ذلك شأن المفاهيم السلوكية الأخرى، حيث أنه يعبر عن إحجام المعلمين ، كما يعبر عن انخفاض رغبتهم في إخبار المديرين عن المشكلات والقضايا التي تعترضهم ، كذلك يكمن في عزوف المعلمين عن التعبير عن نتائج تقييمهم السلوكي والوجداني والإدراكي تجاه المواقف التنظيمية المتنوعة ، ويكون هذا الصمت ناتجاً عن خوف المعلمين من ردة فعل سلبية من قبل الإدارة قد تهدد مركزهم الوظيفي أو حصول نتائج غير مرضية لهم (الظفري ، السعيدية ، ٢٠٢٠ ، ٣٨٠) .

ويرى (Tabatabaee, Koochi, Ghandali(2016 أن الصمت التنظيمي يتشكل نتيجة للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ، والقيم والاتجاهات والإعراف التي تتبناها القيادة ، والتي تستند إلى تكريس مفاهيم لإذعان والطاعة للقائد وتتجاهل الآراء التي يقدمها المعلمين

وتتجاهل الحوار حول مشكلات العمل ، مما يجعل ذلك ينعكس على سلوك الأفراد وطرق آدائهم وتفاعلهم مع البيئة الخارجية والداخلية (p185).

ويعرف بأنه " تفضيل العاملين للإمتناع عن التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم وجها لوجه عن المشكلات التي تعترض التنظيم الذي يعملون فيه ونبه(٢٠١٥) Salajegheh إلى أن الصمت لا يبغي في كل الأحوال وصفا لحالة سلبية فربما يكون الصمت التنظيمي أحيانا نشاطاً داخليا واعياً قصدياً هادفاً ؛ حيث يدرك الموظف صمته ويعرف أن هناك العديد من الخيارات حول الوضع الحالي ، لكنه لا يزال صامتا بسبب الشعور بعدم القدرة على إحداث تغيير. هذا النوع من الصمت الذي يعبر عن قدر محدود من الوعي والقبول دون استجواب وهو يعتبر أيضاً جزءاً من التزام الموظف (ص ٣٩).

وأكد يوسف (2016) أن الصمت التنظيمي هو عدم رغبة الأفراد العاملين في إخبار مدراءهم عن المشاكل التنظيمية المتعلقة بأدائهم للعمل عامة ومدراءهم خاصة تجنباً من ردود فعل سلبية تهدد مراكزهم الوظيفية (ص ١٧٤) .

وهناك نوعان من المفاهيم العامة لصمت الموظف على المستوى الفردي والمستوى التنظيمي ، ويعرف الصمت على المستوى الفردي بأنه حجب أي شكل من أشكال التعبير الحقيقي ، ويعرف على المستوى التنظيمي بأنه ظاهرة جماعية تنطوي على قوى قوية ، وثقافة منهجية للصمت في المنظمات ، التي تجعل الموظفين يترددون في التحدث عن المشاكل أو القضايا المحتملة على المستوى التنظيمي (Myoung-Gi ,Jeong-Nam ,Chan-Souk,2021,p2) .

ويرتكز سلوك الصمت التنظيمي عند الفرد على المفاضلة بين المنافع والأضرار التي تنتج عن الحديث أو الصمت ، فقد تكون نتيجة قناعات الفرد بأن دوره ليس ذا قيمة في حل المشكلات التنظيمية ، حيث يرى أن الحديث عن هذه المشاكل لن يغير من الأمر شيئاً او لقناعة هذا الفرد أن الحديث عن هذه المشكلات قد يشكل خطراً عليه (محمود ، ٢٠١٧ ، ص ٢٠٩) .

أي أن الصمت لدى العاملين والمعلمين خاصة قد تأخذ معاني مختلفة اعتماداً على الواقع التنظيمي الذي يكون فيه الفرد ؛ فهو عبارة عن حجب مقصود أو غير مقصود للأفكار والمعلومات بشأن القضايا المهمة المتعلقة بالعمل او المؤسسة .

- ويمكن من التعريفات السابقة استنتاج أن الصمت التنظيمي له مجموعة الخصائص :
- أن الصمت يتضمن رفض المعلمين للواقع التنظيمي الذين يعيشون فيه .
 - أن الصمت قد يظهر في مجموعة من السلوكيات منها الحجب المتعمد او تجنب الكلام أو قلة الحضور أو قلة الاستماع او عدم المشاركة أو الخوف من التعبير عن الرأي .
 - أن الصمت التنظيمي تبدأ كظاهرة فردية ولكنها مع تفشي المشكلات وغياب الإدارة الحكيمة تتحول إلى ظاهرة جماعية سلبية تعرقل تطوير المنظمة .

ثالثاً: أسباب ومحددات الصمت التنظيمي للمعلمين وتكوينه :

تناول العديد من الباحثين أسباب سلوك الصمت التنظيمي التي تدفع المعلمين لتفضيل سلوك الصمت علي سلوك التعبير، وقد تنوعت هذه الأسباب من حيث ارتباطها بشخصية المعلم ودوافعه ،أو ارتباطها بعوامل إدارية وتنظيمية وثقافية. وفيما يلي استعراض لأهم العوامل كما جاءت في الدراسات والبحوث العربية والأجنبية :

أ- أسباب تنظيمية :

هناك عدد من الأسباب التنظيمية المؤدية إلى حدوث الصمت التنظيمي منها (عبد الوهاب، ٢٠١٨، ١٧٠) & (Rouahanjar, Bomand&Hami, 2015, 296):-

- الهيكل التنظيمي ويعبر عن العلاقة بين السلطة والعاملين وقنوات الاتصال والعلاقة التنظيمية بين وحدات المؤسسة وبعضها البعض ، وعليه فالهيكل التنظيمي إما أن تكون مرناً أو جامداً، وفي كل الأحوال فالهيكل التنظيمي يعكس ثقافة المؤسسة التي تؤثر في الصمت التنظيمي .

- غياب العدالة التنظيمية حيث أن شعور العاملين بالعدالة عند تقييم أدائهم يشعرهم بالراحة النفسية وبروح معنوية عالية مما يؤدي إلى تفانهم في العمل .

- عدم الكفاءة التنظيمية : حيث أن الأساليب المتبعة في إنجاز الأعمال جامدة لا تتغير مما يجعلها وسيلة لضعف الأنشطة داخل المؤسسة ، وبالتالي تصبح وسيلة لاضطراب أنشطة العاملين بالمؤسسة.

- التغذية العكسية السلبية : وهي الرد السلبي في المواقف التنظيمية ، والذي يؤدي إلى الصمت التنظيمي داخل المؤسسة .

- فقدان الثقة بالإدارة العليا : بمعنى أن العاملين ليس لديهم الثقة في الرؤساء داخل المؤسسة ، مما يؤدي ذلك من الصمت التنظيمي .

- ضعف فرص الاتصال : حيث أن الاتصال ضروري لفاعلية أي منظمة ؛ حيث أنه يمثل متنفساً للتعبير عن المشاعر والآراء والاتجاهات ووسيلة هامة لاشباع الاحتياجات الاجتماعية للأفراد ، وأن ضعف أو نقص فرص الاتصال وغياب المعلومات والمهارات اللازمة لإتمام عملية الاتصال بشكل فعال يمكن أن ينعكس بشكل سلبي على عملية الاتصال مما لا يشجع بشكل كبير على الحديث وتبادل الرأي والأفكار مما يسهم في زيادة مناخ الصمت وقلة مشاركة العاملين في قضايا ومشكلات العمل.

ب- الأسباب الشخصية الفردية

ويمكن تقسيم الأسباب الفردية التي تتسبب في إحداث الصمت التنظيمي كما ذكرها (الطويل ، ٢٠٢٢ ، ٢٥٢) & (Liage&Wang.2016.644) إلى :

١- الخوف: إذ أن المعلمين يخشون من الردود السلبية والتوبيخ فيخافون من العقوبة ومن خسارة المكافآت أو حتى الإقالة.

٢- العزلة: وهي أحد أكثر الأسباب في ظهور الصمت التنظيمي وهي الخوف من التعرض إلى الرفض أو البقاء وحيداً ،وعليه يتحتم علي العاملين اختيار واحدة من السلوكيات ، إما التعبير عن أفكارهم أو البقاء صامتين، وفي الغالب يفضلون الصمت .

٣- الفروق الشخصية ؛ حيث يلعب الاختلاف في القيم ،والمعتقدات الدينية ،والمستوى الثقافي ،والتعليمي والمواقف دور أساسيا في ظهور سلوك الصمت التنظيمي ، وهذا من خلال اختلاف في إدراك الفرد ؛ فالبعض يرى أنه موضوعا له منفعة ويبدى له قبولا لنتائجه ، والبعض الآخر قد يعده مهددا له ولمكانته فيبدى سلوكا عدائيا معبرا عن رفضه ومقاومته، وبين هذا وذاك يكون الصمت مظهرا يتكرر في تعاملات وآداءات المعلمين .

٤- نقص الخبرة: يضطر المعلمين داخل المدرسة التزام الصمت بسبب تأثير التجارب السابقة لزملائهم ونتائجها عليهم .

٥- مخاوف تتعلق بالعمل: يفضل بعض المعلمين عدم شرح أفكارهم خوفاً من أن ينظر لهم بأنهم يجيدون المشاكل.

٦- عدم الدعم والتقدير : أي احترام وتقدير كرامة الإنسان وحفظ حقوقه ودعم روح المبادرة لديه مع النظر إلى أفراد المؤسسة على أنهم ثروتها الحقيقية ، كما تعنى أيضا الاهتمام بالأفراد وكفاءتهم ومواهبهم واقتراحاتهم وحاجاتهم ؛ حيث تعد قيم الدعم والتقدير من القيم المهمة للمؤسسات لأنها تؤثر على الروح المعنوية للعاملين .

ج- الأسباب الإدارية

تعد الأسباب الإدارية من الأسباب المهمة المؤدية إلى الصمت التنظيمي ويمكن إيجازها فيما يلي (الشلاش، ٢٠٢٢، ص ١٠) & (Nafei & Wageeh, 2016, 67):

١- انعدام ثقة العاملين بالإدارة العليا ، لعدم اهتمامهم بشكاوي ومقترحات ومعلومات العاملين ، وعدم دعمهم بوضوح لسلوكيات التعبير وعدم الوفاء بوعودهم ، وعدم ثقة الإدارة العليا بالعاملين لاعتقادهم بأنهم الأكثر معرفة ودراية منهم .

٢- مجموعة المعتقدات غير المعلنة والتي غالباً ما تبقيها الإدارة غير ظاهرة (ضمنية) بخصوص الأمور المتعلقة بالموظفين .

٣- عدم تقبل الإدارة للمعارضة حتى وإن كانت من حق العامل لاعتقادها بأن هذا الاعتراض يهدد وجودها ومصالحها

٤- استخدام الإدارة للأساليب التقليدية ، والذي يغلب عليها الأهواء الشخصية والنزعات ، فذلك ينعكس سلباً على أداء المعلمين ويولد الصمت التنظيمي .

٥- فشل الإدارة في معالجة المشكلات الفعلية التي توجد في المدرسة ؛ إذ أن البحث عن حلول سريعة أو تجنب هذه المشكلات يجعل الأمر أكثر سوءاً ويؤدي بالاعتقاد أنه ليس هناك أمل لإيجاد حل .

مما سبق يتضح أن صمت المعلمين يشكل خطورة كبيرة جداً على المدارس، لأنه يؤدي إلى اللامبالاة لدى بعضهم خلال وقت العمل، إذ يعتبر هؤلاء غير مهتمين بجودة عملهم وتحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، عليه يتطلب من إدارة المدرسة الكشف عن الأسباب الكامنة وراء الصمت التنظيمي، والعمل على تفعيل قنوات الاتصال وتشكيل ثقافة

تنظيمية داعمة قائمة على قيم الشفافية والمشاركة الفاعلة التي تسهم في دفع التقدم والتطوير وبالتالي زيادة كفاءة وفاعلية المدرسة .

رابعاً: أبعاد الصمت التنظيمي للمعلمين:

الصمت التنظيمي له أبعاد مختلفة تعددت مسمياتها وفقاً لتعدد آراء المفكرين مثل (صمت الإذعان ، الصمت الاجتماعي ، الصمت الدفاعي ، الصمت الانتقائي ، الصمت النفعي ، الصمت الوقائي ، الصمت المكتسب ، الصمت التصحيحي ، الصمت المطلق ، الصمت المرتكز على المبادئ...) إلا أن أغلب الباحثين ومنهم (Nafei, 2016) & خليفة (٢٠٢٠) & بتقة (٢٠٢٢) قد اتفقوا على أنه يضم ثلاثة أشكال مختلفة وهي الصمت الإذعاني ، الصمت الدفاعي ، الصمت الاجتماعي الإيجابي ، وهذه الأبعاد التي ستعتمدها الدراسة الحالية وذلك على النحو التالي :

١- الصمت الإذعاني:

يعرف صمت الإذعان أنه " قبول العامل لأوضاع العمل السلبي، ويتمثل في الأشخاص المنعزلين والغير مستعدين لبذل الجهد في مشاركة المعلومات أو محاولة تغيير وضع ما في مؤسساتهم" (بوبكر واحمد ، ٢٠٢٠ ، ص ٥٠٣) .

أي أن الصمت التنظيمي يعني انخفاض مستويات المشاركة من جانب العاملين وهو ما يعبر عن أحد السلوكيات السلبية من جانبهم حيث يجب الموظف أفكاره ومعلوماته عن العمل بسبب رضوخه للأمر الواقع.

ويعد صمت الإذعان أو ما يسمى بصمت الإهمال أو التقاعس بمثابة الرضا السلبي بالوضع القائم نتيجة الخضوع لقرارات الإدارية، اعتقاداً من العاملين أن حديثهم حول مشاكل المؤسسة لا جدوي منها

(Alheet, A., 2019, p10) ، وهذا ما أكده هواري (٢٠١٩) إلى أن هذا النوع من الصمت يكون مقصوداً من العاملين ؛ بحيث تبقى المشكلات والقضايا عالقة بالرغم من درايته بها ، ومقدرته على اقتراح الحلول لها ، إلا أن الإدارة تستخدم ضده كافة وسائل الإذعان لتعزير هذا النوع من الصمت ، والذي ينشأ من خلال ما تستخدمه الإدارة من تسليط العقوبات ، وتهميش أفكار ومقترحات العاملين ، مما يجعلهم يتعدون عن التدخل في كل ما يخص المؤسسة .

وعليه يشير صمت الازدعان إلي مواقف يقوم فيها المعلمين بعدم إعطاء آرائهم ذات الصلة بسبب قراره بالانسحاب؛ مما قد يؤدي بعضها إلى الاشتباك مع إدارة المدرسة، وهذا يظهر كسلوك سلبي له نتائج تقود إلى انخفاض مستويات المشاركة، وعدم الالتزام بتحقيق تغييرات لصالح المدرسة، ويمكن أن يسمي أيضا بصمت الاستسلام لأنه يؤدي إلى حدوث حالة سلبية بدلا من حالة النشاط والفاعلية .

٢-الصمت الدفاعي:

يعرف بأنه "حجب المعلومات والأفكار المتعلقة بالعمل على أساس الخوف ، ويعّد سلوك مقصود، حيث يهدف إلى حماية الذات من التهديدات عندما يمتنع البعض عن إيصال أخبار سيئة لتجنب رد الفعل السلبي من الإدارة (Morrison,E,2014, 197) .

ويعد الصمت الدفاعي من السلوكيات المقصودة وغير السلبية ، ويطبقه العاملون بهدف الحماية الذاتية لأنفسهم ، وبالرغم من ان هذا النوع من الصمت لا ينطوي على حالة سلبية ، إلا انه في بعض الأحيان يرفض العاملون تقديم أية أفكار أو معلومات ، او آراء لحماية أنفسهم من تغول الإدارة في اتخاذ قرارات جائزة بحقهم ؛ لذا يزداد هذا النوع من الصمت في ظل نظم القيادة الأوتوقراطية المتشددة والنظم الرسمية (عوجة ، ٢٠١٩ ، ص ٥٧٠) .

وقد يظهر الصمت الدفاعي أيضا بسبب التنظيم بمختلف عوامله التي قد تؤدي إلى تعريض العاملين للعديد من العقبات والنتائج التي تضع حدا لقدراتهم وطموحاتهم ،فيواجههم الفشل وخيبة الأمل، ثم عدم الرضا النفسي والبدني وعدم الارتياح الذهني، وما يصاحب ذلك من جهد وتوتر وظيفي ربما يقود للاغتراب الوظيفي، ويكون ذلك بأشكال متعددة تتضمن المشاعر السلبية ،منها ترك العمل،أو عزلهم عن المؤسسة ، مما يؤدي بالعامل إلى الانسحاب من تطوير عمليات التنمية أو حتى الإسهام بآراء ومقترحات وخبرات تفيد عملية التغيير التنظيمي. وذلك يؤدي بحد ذاته للصمت والحجب وعدم التفاعل مع مشاكل وقضايا

المؤسسة (Deniz, N., Noyan, A. and Ertossum, D,2013,697).

وبناء عليه نجد أن الصمت الدفاعي يختلف عن الصمت الإذعاني ؛ فالعامل في النوع الأول يقيم البدائل المتاحة لديه ويختار البديل الأفضل من وجهة نظره وهو حجب الأفكار والمعلومات حيث يعتبره بديلاً يحقق له الأمان وذلك خلال فترة زمنية معينة، أما الصمت الإذعاني فإنه يشير إلى الاستسلام السلبي .

٣-الصمت الاجتماعي:

يعتبر مصطلح الصمت الاجتماعي الإيجابي بمثابة إخفاء للمعلومات والأفكار التي تخص العمل بهدف استفادة أفراد آخرين في المؤسسة أو تحقيق استفادة للمؤسسة ككل ، كما يعبر هذا النوع من الصمت عن اتخاذ العامل قراراً واعياً نتيجة اهتمامه بالآخرين بدلا من السلبية (الحطاب ، ٢٠١٧ ، ٢٢).

كما يشمل الصمت الاجتماعي السلوك الموجه نحو حماية المعرفة والأسرار المتصلة بالمؤسسة بدافع الأمانة أو حجب المعلومات لأنها سرية وليست مخصصة للمناقشة العامة ، او النشر حيث تكون مرتبطة بقرار وشيك ومهم للمؤسسة ، ولا يسمح الوضع الراهن للمؤسسة بإعلانه ومناقشته مع الآخرين حرصا على مصلحة المؤسسة (شافية ، ٢٠٢١ ، ٤٤٢)

وعليه، يعتبر ذلك سلوك شخصي لدى العامل ، وهذا السلوكيات لا تعمل على حماية العامل لنفسه بل لأشخاص الآخرين ولبعض أولويات مصالحته الشخصية، ومصالحة الآخرين، لذا يعد هذا الصمت إيجابي على العكس من صمت الإذعان والدفاعي وعليه يمكن القول أن الصمت لا يعني في كل الأحوال وضعاً سلبياً ، ولكن قد يكون الصمت في بعض الأحيان نشاطاً داخلياً واعياً (عضة،الساعد، ٢٠٢١ ، ٤٢٥) .

مما سبق يتضح أن الصمت التنظيمي له أبعاد وانواع مختلفة وجميعها تتفق في عملية حجب المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو المقترحات التي قد تكون مفيدة للعمل أو قد يؤدي حجبها إلى حدوث ضرر للمدرسة ، وعليه يمكن لإدارة المدرسة الحكيمة السيطرة على ظاهرة الصمت التنظيمي من خلال فهم هذه الأبعاد والعمل على إيجاد حلول لها بما يمكنها من تحقيق الأهداف المدرسية والاستفادة من رأس مالها الفكري المتمثل في معلمها وكذلك تحسين وتطوير الأداء الفردي والمؤسسي للمدرسة .

خامساً : تأثيرات الصمت التنظيمي

أوضحت الدراسات والبحوث أن صمت المعلمين التنظيمي مضرا جدا بالمدرسة والمعلم، حيث يخلف آثارا كبيرة وجملة على كلا منهما والتي تتمثل في:

أ - تأثير الصمت التنظيمي علي المدرسة.

يعد انتشار سلوك الصمت التنظيمي للمعلمين عن القضايا التي تواجههم في العمل وعدم التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم لتحسين وتطوير العمل داخل المدرسة ، أحد الأسباب التي تؤثر علي الأداء التنظيمي داخل المدرسة بشكل عام (الجزار، وآخرون، ٢٠٢١، ٣٨٣) منها:

- ضعف الثقة بين الإدارة والمعلمين وروح العمل كفريق.
- ضعف أهمية دور الفرد في الجماعة .
- تغيير البناء التنظيمي التقليدي مما يصعب الحصول علي السلوك المرغوب من المعلمين.
- تدني جوده عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية والتعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة داخل المدرسة.
- ضعف في تكوين فرق الإدارة الذاتية .
- فقدان دعم المشاركة للمعلمين في اتخاذ القرار والتنوع في المدخلات المعلوماتية .
- زياده احتمالية حدوث الأزمات .

ب - تأثير الصمت التنظيمي علي المعلمين :

أشارت العديد من الدراسات (Donovan et & Liang and Wang,2016.645) (al,2016.570)

(Acaray and Akturan,2015.478) & (غليظ، ٢٠١٩، ٦٠٢) إلى الآثار السلبية

للصمت التنظيمي للعاملين ومنها أن الصمت التنظيمي يؤثر سلباً على :

- أداء المعلمين، والإبداع والانتاجية.
- الالتزام التنظيمي للمعلمين.
- سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- فرص التعلم والتطور داخل المؤسسة.
- دوافع المعلمين نحو العمل
- يساعد على زيادة الضغط على المعلمين ،
- يؤدي إلى ضعف روح المبادرة، وغياب التعاون والعمل الجماعي.
- يشعر المعلم بالتقصير نتيجة لصعوبة إحداث التغيير.

- انخفاض الروح المعنوية، وانتشار السلوكيات السيئة كالتسبب، اللامبالاة، الكسل، النبذ الاجتماعي.

- صعوبة تنفيذ المهام بصورة جيدة، ومن ثم صعوبة الحصول على فرص الترقية. ومما سبق يمكن القول بأن الصمت التنظيمي للمعلمين يؤثر علي أدائهم تجاه العمل داخل المدرسة حيث أن الصمت يرتبط بشكل عكسي مع أداء المعلمين ، بمعنى أنه كلما زاد الصمت قل الرضا الوظيفي وعليه تقل قدرة المعلمين علي الإبداع مما يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المدرسة، كما ينتج عنه عدم المشاركة التنظيمية، مما يترتب عليه عدم الكفاءة وضعف الأداء ، مما يقلل من قدره المدرسة علي اتخاذ القرارات الصحيحة .

وقد ذكرت (أحلام عبد الله ، ٢٠١٩، ص ٤١-٤٣) أن المدير الحكيم يمكنه تخفيض حدة الصمت داخل المدرسة من خلال امتلاك مجموعة من المهارات وهي :-

١-الإنتاحية، والقدرة على الإصغاء والإستيعاب ، واحترام الآخرين ، الرؤية الواضحة الدقيقة والثقة بالنفس والوعي الذاتي فيعرف نفسه جيداً غير متوهم بأنه الأكثر وعياً من غيره، مما يترتب عليه أكتساب المعلمين الثقة في الإدارة والسعي لتحقيق التعازن في سير المنظومة التعليمية .

٢-تقبل الآراء والأفكار التي يتقدم بها المعلمين بالمدرسة، وتشجيع الإبتكار والتأليف الأكاديمي لخدمة الطالب وعدم إجحاف حق المعلم المبتكر، أو صده، أو محاولة تثبيطه، بل يفسح له المجال للإبداع والإختراع والأخذ بعين الإعتبار المصلحة العامة للمدرسة والمجتمع ، مما يترتب عليها تشجيع المعلمين على الانفتاح والثقة عرض ابتكاراتهم والسماح باطلاق ابداعاتهم .

١. الحكمة والأفق الواسع والمرونة والقدرة على حل المشاكل مما يترتب عليه تجنب الوقوع في المشاكل مع المعلمين وإيجاد جو من التفاهم والود يحل مكان الخلاف .

٢. الصدق والإيفاء بالوعود وفي حالة اعتراض مشكّلة ما تحول دون الإيفاء أو تتسبب بعرقلة ما فإن إدارة الحكمة تبادر للطرف الأخر بالإعتذار مع توفير البديل المناسب عن ذاك الوعد ، مما يترتب عليه تجنب الوقوع في المخالفات القانونية أو حدوث الصراعات التي تؤدي في النهاية إلى الصمت التنظيمي .

٣. الإبتعاد عن المزاجية والأهواء والتطرف وملازمة الحيادية الهادفة، مما يترتب عليه كسب السمعة الحسنة ، وكسب ثقة واحترام المعلمين .

٤. الديمقراطية والمشورة والتعاون مع أهل العلم والخبرة والايجاد من المعلمين وعدم تهميش أي فرد منها ، مما يترتب عليه ايجاد عملية التعاون والخروج بأفضل الحلول والآراء للإدارة المتميزة لكافة التخصصات في المدرسة وتوفير جو من التفاهم والود وتبادل الآراء والذي له مردوده في التالف بين المعلمين .

٥. عدم احتكار المناصب والترقيات على فئة معينة وإعطاء الفرصة للأكاديميين والموظفين وإبراز الأكفاء منهم ، مما يترتب عليه توفير العدل والإنصاف في المعاملة في أولوية أهل التميز من المعلمين .

٦. الإبتعاد عن إيجاد الشعبية والتكتلية والحزبية بالمدرسة ، وعن تشكيل المجموعات المناهضة ضد بعضها البعض ، والاهتمام بسلك مسلك النزاهة القيادية بالمدرسة ووضع مصلحة وسمعة بالمدرسة فوق الجميع، مما يترتب عليه نبذ الشحناء والتجمهر والذي يكون لصالح معلم واحد أو مجموعة من المعلمين وعدم تقديمهم على المصلحة العامة للمؤسسة .

وتأسيساً على ما سبق يتبين أن الصمت التنظيمي يترتب عليه نتائج وآثار كبيرة على المستويين الفردي والمؤسسي ، وبذلك يتطلب من إدارة المدرسة العمل على الاستفادة من آراء ومقترحات وأفكار المعلمين العاملين في المدرسة وإتاحة المناخ الذي يتسم بالشفافية والتعاون والثقة وأن تستثمر رأس مالها الفكري والبشري في تحقيق الأهداف المدرسية وتطوير العمل المدرسي .

المحور الثالث: المنطلقات النظرية لإدارة الحكمة لدي المديرين

ودورها في الحد من الصمت التنظيمي لدي المعلمين.

تعد إدارة الحكمة من التوجهات الحديثة نوعا ما ، والتي بدأ الحديث عنها في بيئات العمل الأكاديمية لمواجهة ما تتعرض له مؤسسات التعليم من تحديات وتغيرات كثيرة على الأصدعة كافة ، والتي جعلت من بيئة تلك المؤسسات بيئة مضطربة معقدة وأضافت الكثير من الصعوبات على عمليات التخطيط والتنسيق واستشراف المستقبل في تلك المؤسسات ؛ الأمر الذي أدى إلى إيجاد جو ودي تعاوني بين الإدارة والمعلمين ، عمل على تشجيع المبادرات ، وتنمية الدوافع ، والقبول النفسي ، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية ؛ بهدف دفع المعلمين إلى العطاء وتقدير أعمالهم واحترام إنسانيتهم وتفهم شعورهم بعمق وإدراك ، وبالتالي تهيئة البيئة الآمنة الودية والاجتماعية لهم ، مما يكون له مردود إيجابي وفعال على الحد من سلوكيات الصمت التنظيمي لديهم ورفع الروح المعنوية لهم وتسخير جميع الطاقات لتقديم أفضل ما يمكن تقديمه من عمل منتج مثمر .

وإدارة الحكمة تسعى من خلال قدرتها على فهم الآخرين إلى تقبل المعلمين ، وتقديم النصائح الجيدة لهم ، والاهتمام بقضاياهم ومشكلاتهم وتقديرهم والتواصل معهم بشكل جيد ، مما يشعر المعلمين بالرضا المهني والنفسي عن المدرسة ، وبالتالي البعد عن التوتر الوظيفي الذي يقود إلى الاغتراب الوظيفي و يؤدي إلى انفصالهم عن العمل ، وبالتالي فإن إدارة الحكمة من هذا المنطلق تحد من سلوك الصمت التنظيمي لديهم .

وتعمل إدارة الحكمة من خلال المشاركة على إيجاد الفرصة للإدارة المدرسية والمعلمين على مشاركة المعرفة ، وبناء العلاقات الجديدة عبر التفاعلات ، وفهم وجهات النظر المختلفة ، وصنع حلول قوية للمشكلات ، فالمدير الحكيم يصنع سياقات مشتركة رسمية او غير رسمية من خلالها يشعر المعلمين بالأمان للتعبير عن آرائهم وأنه سيتم تشجيعهم على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم وبالتالي يمكن التغلب على الصمت التنظيمي .

كما أن إدارة الحكمة من خلال النظرة الشمولية لاتغفل التفاصيل الصغيرة التي تحدث في المدرسة بين الإدارة المدرسية والمعلمين ، والتي قد يكون لها بالغ الأثر في تكوين تصورات المعلمين نحو الإدارة والتي تكون غالبا تصورات سلبية تؤدي إلى إنعزال المعلمين وصمتهم

عن كل ما له علاقة بالقرارات التي تتخذها إدارة المدرسة ، ومن ثم فإن إدارة الحكمة تعمل على تحقيق الرؤية الشاملة التي تنظر من مختلف زوايا الإدراك وتسعى إلى تركيز الانتباه على أوضاع المدرسة وعلى أوضاع المعلمين وعلى الأحداث المتلاحقة وعلى أوضاع الحياة المدرسية بشكل عام مما يقلل بشكل كبير من الصمت التنظيمي لدى المعلمين .

وتسعى إدارة الحكمة إلى الاستجابة والتكيف مع التغيرات التكنولوجية والرقمية من خلال قدرتها على التكامل ، من خلال تكوين فرق عمل متعددة ومتخصصة من المعلمين ، وهذه الفرق تلزمهم بالمشاركة والتفكير بطريقة عملية نحو تحقيق الأهداف الجماعية والبعد عن الانعزالية ،وهي بذلك تعد قوة مضادة لحدوث الصمت التنظيمي عند المعلمين .

وإدارة الحكمة من خلال قدرتها على التحكم فإنها إلى حد كبير تتصف بضبط النفس تجاه المعلمين ، بحيث تتلafi الأخطاء قبل وقوعها وتمهد لما هو نافع من السلوكيات والعلاقات بينها بين المعلمين وجميع العاملين في المدرسة ، وبالتالي تقلل إلى حد كبير من حدوث الصمت الدفاعي الذي ينجم عن غضب المعلمين او أنفعالهم تجاه بعض الأحداث في المدرسة ،وبذلك تشجع إدارة الحكمة المعلمين على تطوير ذاتهم والتحكم في انفعالاتهم .

القسم الثالث

١- الواقع النظري لإدارة الحكمة والصمت التنظيمي

علمي مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية

يتناول هذا الجزء واقع إدارة الحكمة والصمت التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية على المستوى الوثائقي من خلال تناول العناصر التالية :

١- التعليم الاساسي في جمهورية مصر العربية

حدد القانون رقم (١٣٩ لسنة ١٩٨١ في مادته رقم ١٥) "أن التعليم الأساسي حق لجميع الأطفال المصريين الذين يبلغون السادسة من عمهم ، وتلتزم الدولة بتوفيره لهم ، ويلتزم الآباء واولياء المور بتنفيذه ، وذلك على مدي تسع سنوات دراسية (جمهورية مصر العربية،(١٩٨١) . قانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١) وينقسم التعليم الأساسي إلى حلقتين وهما حلقة التعليم الابتدائي ومدتها ٦ سنوات تبدأ من سن ٦-١١ سنة والحلقة الثانية وهي حلقة التعليم الاعدادي ويلتحق بها التلميذ الذ اتم المرحلة الابتدائية ومدتها ثلاث سنوات (جمهورية

مصر العربية.(٢٠١٤) . الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠)، وتنص المادة (١٦) من قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ على أن التعليم الاساسي يهدف إلى تنمية قدرات واستعدادات التلاميذ واشباع ميولهم وتزويدهم بالقدر الضروري من القيم والسلوكيات والمعارف والمهارات العلمية والمهنية التي تتفق وظروف بيئاتهم المختلفة بحيث يمكن لمن يكمل مرحلة التعليم الاساسي أن يواصل تعليمه في مرحلة تعليمية أعلى وأن يواجه الحياه بعد تدريب مهني مناسب ، وذلك من أجل إعداد الفرد لكي يكون مواطناً منتجاً في بيئته ومجتمعة (جمهورية مصر العربية ،مجلس الشعب ،١٩٨١،قانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١) وقد حددت الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية التعليم ٢٠١٤-٢٠٣٠ الأهداف الاستراتيجية لمرحلة التعليم الابتدائي فيما يلي :

- توفير خدمة تعليم ابتدائي جيدة لجميع اطفال في سن التعليم الابتدائي .
- ضمان توفير خدمة تعليمية جيدة متكافئة لأطفال المرحلة الابتدائية والاحتفاظ بهم حتى إتمام المرحلة.
- القضاء على الفجوات بين المدارس في مستويات والتحصيل .
- رفع كفاءة منظومة إدارة المرحلة الابتدائية .

وحددت الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم الأهداف الاستراتيجية لمرحلة التعليم

الإعدادي فيما يلي

- إتاحة فرصة تعليمية جيدة لجميع التلاميذ المنقولين إلى حلقة التعليم الإعدادي بتوفير بيئة تعليمية داعمة للتعلم ،غير مرتفعة تراعي البعد المجتمعي والبيئي والاقتصادي المتفاوت للمتعلمين .
- توفير قوة تدريسية كافية وعلى درجة عالية من المهنية لتقديم المناهج المطورة والأنشطة المدرسي بما يضمن التنمية الشاملة للتلميذ في المرحلة الإعدادية .
- التركيز على المدرسة لتصبح محور إصلاح وتحسين حقيق في تحصيل الطلاب ومستوى تعلمهم والاحتفاظ بالطلاب حتى نهاية الحلقة .
- الإرتقاء بمستوى تحصيل الطلاب إلى مستوى الإتيقان وخاصة في اللغة العربية والرياضيات والعلوم والتكنولوجية وإجادة اللغات العالمية .

- تنمية قيادة مدرسية داعمة للتغيير قادرة عليه وموجهة لطاقات العاملين لتحقيق أهداف التعليم قادرة على استغلال الموارد المتاحة وفق معايير حقيقية صارمة للاختيار .

باستقراء ماسبق يتضح أهمية وخطورة مرحلة التعليم الأساسي؛ لأنها تتعامل مع طلاب في مراحل نمو متفاوتة تتطلب من المتعاملين معهم معلمين ومديرين امتلاك مهارات وخبرات ومعارف تتيح لهم التعامل مع هؤلاء الطلاب ؛ بما يساعد في تكوين شخصياتهم بشكل سوي من جانب ، وعلى الجانب الآخر اكسابهم المعارف والخبرات العلمية والعملية والقودة الحسنة، ويتطلب كل ذلك إيجاد بيئة تعلم صحية وجاذبة تتسم بعلاقات مهنية وشخصية بين المعلمين والإدارة والطلاب تتسم بالود والاحترام والثقة والحكمة في التعامل ، كما يتطلب ذلك قيادة مدرسية داعمة للتغيير قادرة عليه وموجهة لطاقات العاملين لتحقيق أهداف التعليم قادرة على استثمار الموارد المتاحة وفق معايير حقيقية صارمة للاختيار ، كما يتطلب من إدارة المدارس العمل على تطبيق إبعاد إدارة الحكمة من خلال العمل على استشراف المستقبل وفهم المعلمين والعاملين في المدرسة وخارجها ، كما تتضمن مشاركة المعلمين في وضع رؤية شمولية ومنتكاملة لنمو المدرسة وتطورها من خلال التحكم في العمليات الإدارية، مما يساهم ضمان تفاعل المعلمين ومشاركتهم في صنع القرارات الرشيدة وتحفيزهم بأشكال متنوعة وتنميتهم مهنيا ، وتطوير مهاراتهم ومعارفهم بشكل مستمر، وجعلهم على درجة عالية من المهنية لتقديم المناهج المطورة والأنشطة المدرسية بما يضمن التنمية الشاملة .

٢- القوانين والقرارات المنظمة لعمل الوظائف الإدارية المدرسية (المدير والوكلاء) ومعلمي

مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية :

أولا المعايير الملزمة لعمل الإدارة المدرسية :

تعمل وزارة التربية والتعليم على تطوير الهيكل الإداري والوظيفي للمدرسة من أجل انتقاء العناصر التي تستطيع أن تواجه التغيرات العالمية والتحديات التي يواجهها العالم اليوم من خلال مجموعة من القرارات الوزارية ؛ حيث صدر القرار الوزاري (٢٥٠) رقم (٢٩٢٩) لسنة ٢٠٠٣ ، كما صدر القرار الوزاري رقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٤ ، وكذلك القرار الوزاري (٢٥) لسنة ٢٠٠٥ ، كذلك صدر قانون (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ ولائحته التنفيذية بقرار مجلس الوزراء رقم (٢٨٠) لسنة ٢٠٠٧ / و صدر القانون (٩٣) لسنة ٢٠١٢ والقرار رقم (٢٨) لسنة ٢٠١٣ وتعمل هذه القرارات على ما يلي :

- وضعت القرارات معايير لاختيار القيادات الإدارية .
- وضعت توصيفا للوظائف القيادية لكل مدرسة مع تحديد المسؤوليات والاختصاصات
- استحداث وظائف جديدة في الهيكل تستوعب متطلبات التطوير .
- مراجعة بطاقات التوصيف الوظيفي بحيث لا تتنقل كاهل القيادات المدرسية على النحو المعين على تفويض السلطات والتمكين الإداري .

كما أنشأت وزارة التربية والتعليم وحدة الإحصاء والمعلومات بالمدراس وفقا للقرار الوزاري رقم (٩٩) لسنة ٢٠٠٢ بهدف توفير نظام معلومات شامل ومتكامل ، يلبي متطلبات المستويات الإدارية المختلفة من معلومات وبيانات ومؤشرات داعمة لاتخاذ القرار بصورة دقيقة وسريعة ابتداء من المدرسة والإدارة التعليمية والمديرية ، ويضع ذلك على عاتق إدارة المدرسة العمل على جمع البيانات والمعلومات والتأكد من صحتها ودقتها والحفاظ على أمن البيانات وسريتها والعمل على نشرها وتوزيعها بالطرق السليمة التي تسمح بإتاحة المعلومات وتشاركتها ، حرصا منها على أن تتم عملية تشارك المعلومات في كل مدرسة به وقد حددت المادة (١١) من القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ . المعايير الملزمة للأداء التعليمي لوظائف الإدارة المدرسية " المدير والوكلاء" علي النحو المبين في كل مجال من المجالات الآتية:

أ. مجال الثقافة المؤسسية رؤية خطط وأساليب واضحة للتعليم، وبيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الإنساني.

ب مجال المشاركة: الالتزام بقيم ومبادئ التشاور لدعم العمل الجماعي وتوسيع فرص ومجالات الحوار والمناقشة وتبادل الآراء والأفكار، والتوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في تيسير تداول المعلومات ونشرها وصنع اتخاذ القرارات الرشيدة في تطوير التعليم والمشاركة المجتمعية.

ج مجال المهنية: تحقيق التمكن المعرفي، والتمكن المهاري، والتنمية المهنية المستدامة، والأخلاق المهنية.

د مجال إدارة التغيير: توفير مناخ تنظيمي داعم للتغيير التربوي الإبداعي، وتغيير تربوي يركز علي المبادرة وتشجيع التجريب والتجديد، وتبني المداخل العلمية في تعبئة الأفراد وتحفيز

الجهود وتيسير عمليات التغيير وإعداد خطط تقويم وتطوير المدرسة والمشاركة في متابعتها وتنفيذها تمهيدا للاعتماد التربوي.

ثانيا المعايير الملزمة لعمل معلمي مدارس التعليم الأساسي:

مع حلول عام ١٩٨١ صدر قانون التعليم رقم ١٣٩ - وقد تم تعديل بعض أحكام هذا القانون بالقانون رقم ٢٣٣ لسنة ١٩٨٨ ، وبموجب قانون التعليم رقم ١٣٩ المذكور أنفأ تم إلغاء جميع القوانين والقرارات والأحكام المنظمة للتعليم المخالفة لأحكامه ، ومن ثم يمكن الرجوع للقرارات السابقة عليه مالم تخالف أحكامه ومالم تكن ملغاة بقرارات تالية ، حيث يتناول في بابه الخامس دور المعلمين والمعلمات - وهو الباب الذي تم إلغاؤه بالمادة رقم ٤ من القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ حيث تم إضافة باب سابع لقانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ بشأن أعضاء هيئة التعليم ، وهو ما أطلق عليه لاحقاً قانون الكادر للمعلمين ، حيث تم تعديل بعض أحكام هذا القانون بمقتضى القانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢ ، وقد صدرت اللائحة التنفيذية لقانون الكادر بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٢٨٤٠ لسنة ٢٠٠٧ ، غير أن هذه اللائحة ألغيت وصدرت لائحة تنفيذية بمقتضى قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٤٢٨ لسنة ٢٠١٢ ، فضلا عن تطبيق قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ على المعلمين فيما لم يرد ذكره في القوانين واللوائح التي تنظم عملهم (قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المعدل بالقانون رقم ٢٣٣ لسنة ١٩٨٨) (القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧) & (مجلس الوزراء ، ٢٠١٣ ، قرار رقم ٤٨٢ لسنة ٢٠١٣)

ومن ثم فتلك القوانين هي التي تحدد مهام ومسئوليات وحقوق وواجبات معلمي مدارس التعليم الأساسي في مصر ، وبالتالي هي المصادر الأولية التي سيرجع إليها البحث الراهن لتحديد مهام تلك الفئة المهمة.

وتنص المادة ٧١ من نفس القانون على أن جدول وظائف المعلمين يضم وظائف معلم مساعد - معلم أول - معلم أول (أ) - معلم خبير - معلم كبير (رئاسة الجمهورية (٢٠٠٧) القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧)

كما تحدد المادة ٩ من نفس القانون: المعايير الملزمة للأداء التعليمي لوظائف المعلمين علي النحو المبين في كل من المجالات الآتية (مجلس الوزراء (٢٠١٣). قرار رقم ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣ بتاريخ ٢٧/٤/٢٠١٣):

أ- مجال التخطيط:

1- تحديد الاحتياجات التعليمية للطلاب.

2. تصميم الأنشطة التعليمية الملائمة.

ب مجال خطة وأساليب التعليم وإدارة الفصل:

1- استخدام خطط وأساليب تعليمية استجابة لاحتياجات الطلاب.

2- تيسير خبرات التعلم الفعال.

3- إشراك الطلاب في حل المشكلات والتفكير الناقد والإبداعي.

4- توفير مناخ ميسر لتحقيق العدالة في التعامل مع الطلاب.

5- الاستخدام الفعال لأساليب متنوعة لتنشيط وتحفيز الطلاب.

6- إدارة الوقت المخصص للتعلم بكفاءة والحد من الوقت الفاقد.

ج مجال المادة العلمية:

١- التمكن من بنية ومضمون المادة العلمية وفهم طبيعتها .

٢- التمكن من طرق البحث في المادة العلمية .

٣- تمكن المعلم من تكامل مادته العلمية مع المواد الأخرى، والقدرة علي إنتاج المعرفة.

د **مجال التقويم:** التقويم الذاتي وتقويم الطلاب والتغذية الراجعة.

هـ **مجال مهنية المعلم:** أخلاقيات المهنة، التنمية المهنية.

و- **مجال تطوير المدرسة:** إعداد خطط تقويم وتطوير المدرسة والمشاركة في متابعتها وتنفيذها.

٣- لائحة النظام والانضباط المدرسي بمرحلة التعليم ما قبل الجامعي

بالنظر الى لائحة الانضباط المدرسي المشكلة بناء على القرار قرار وزاري رقم ١٧٩ بتاريخ ٢٠١٥/٥/١٧ وتعديلها بالقرار الوزاري بالقرار الوزاري رقم (١٨٧) بتاريخ ٢٠٢٣/٩/٢١ ، والمادة رقم (٣) التي تهدف هذه اللائحة إلى توفير الحماية للطلاب، والمعلمين، والمجتمع المدرسي، وتهيئة البيئة التربوية والتعليمية المناسبة؛ لتحقيق أهداف العملية التربوية، والمساهمة في تعزيز البيئة المدرسية، يلاحظ ان بنود اللائحة ركزت في المقام الأول على الطالب وعلى حمايته وتحقيق بيئة آمنة له ، وعلى العكس لم تقدم اللائحة

أي حقوق أو إجراءات تحمي المعلم من الظلم أو الاضطهاد من الإدارة الأمر الذي انعكس على ميل المعلمين لإلتزام الصمت التنظيمي خوفاً من التعسف أو الاضطهاد أو ماشابه ذلك . كما أوردت دراسة (كيلاني واخرون، ٢٠٢١، ص ١٧-١٨) بعض الانتقادات التي وجهت إلى لائحة الانضباط المدرسي كما يلي :

- تحدثت اللائحة عن حقوق الطالب وولى الامر ولم يرد بها لفظ حقوق نهائياً عند الحديث عن القيادة المدرسية أو هيئة التدريس بالمدرسة كأفراد أو جماعة وهذا من شأنه أن يعطى انطباعاً بالتحامل أو المحاباة للطالب وولى الأمر على حساب القيادة والمعلمين .

- تحدثت اللائحة عن كم كبير من المسؤوليات على قيادة المدرسة والاشراف والمعلمين ولم تمنحهم أى صلاحيات تذكر للقيام بتنفيذ تلك المسؤوليات على أرض الواقع .

- جاءت العقوبات الواردة باللائحة ضعيفة وغير واقعية ولاتناسب مع طبيعة المخالفات المراد التصدي لها باستخدام تلك العقوبات .

باستقراء هذه الانتقادات يمكن استنتاج مسببات ظهور الصمت التنظيمي عند بعض المعلمين لغياب اي مساندة من جانب الإدارة للمعلمين ضد سلوكيات بعض اولياء الأمور أو الزملاء قد تؤدي إلى ما لا يحمد عقباه وخصوصا إذا كان المعلم حديث التعين أو قليل الخبرة أو عديم القبلية .

٣- واقع المخالفات والجزاءات في التربية والتعليم

تنقسم المخالفات في التربية والتعليم إلى خمسة أنواع كالتالي :

النوع الأول مخالفة مواعيد العمل: وهي المخالفات التي تتعلق بالحضور أو الأنصراف أو عدم الأمضاء في دفتر الحضور والإنصراف قبل موعد العمل أو في وسط العمل وهكذا .وفصلت إلى ثمانية مخلفات قد تؤدي الى إنذار مع الحرمان أو الحسم عشرة ايام

النوع الثاني : مخالفات تتعلق بأداء العمل:وهي مخالفات تكون عن عدم أداء العمل علي أكمل وجه أو التقصير فيه سواء للمعلم أو الإداري وفصلت إلى ٦ مخالفات تتراوح عقوبتها من خصم ١-١٥ يوم .

النوع الثالث : مخالفات تتعلق بنظام العمل:وهذا النوع يتعلق بمخالفة الأحكام والقوانين الخاصة بكل وظيفة ، مثل جمع نقود أو تبرعات أو مخالفة إجراءات الأمن أو قبول هدايا أو

أموال من أي شخص وفصلت الى ١٠ أنواع من المخالفات عقوبتها تتراوح من خصم يوم الى ٤٥ يوم

النوع الرابع مخالفات تتعلق بالسلوك داخل العمل: ويتعلق هذا النوع بالمخالفات السلوكية داخل العمل كالسكر أو استخدام التهديد أو العنف أو او التعارض أو استغلال الوظيفة وغيرها من المخالفات السلوكية وفصلت الى ٦ أنواع تتراوح عقوبتهم من الخصم او الحرمان من نص العلاوة

النوع الخامس مخالفات تتعلق بالوحدة الوطنية والسلم العام: هذه المخالفات تكون عقوباتها جسيمة مثل إثارة البلبلة والدعوة إلي التجمهر أو التظاهر وغيرها من الأشياء المخالفة للسلم العام وفصلت إلى خمس أنواع من المخالفات وعقوبتها تتراوح من خصم ثلاثون يوماً إلى الإحالة إلى المحكمة التأديبية .

وباستقراء كل هذه الجزاءات التي تقرها وزارة التربية والتعليم على المعلمين وكل العاملين في الحقل التربوي ، يمكن تفسير سبب الصمت الإدعائي الذي يلجأ إليه المعلمون وذلك خوفاً من توقيع الجزاءات عليه .

٤- الواقع الفعلي لممارسات الإدارة المدرسية والمسببة للصمت التنظيمي عند المعلمين :

توصلت إحدى الدراسات أن هناك بعض السلبيات المتعلقة بممارسات الإدارة تجاه المعلمين التي من شأنها أن تزيد من حدوث الصمت التنظيمي :

- إن الإدارة لاتراعي المعايير المهنية والموضوعية في تقييم أنشطة العمل الخاص بالمعلمين .
- إن المعلمين لايملكون السلطة لتصبح قناعات مدير المدرسة بهم واضحة .
- إن مدير المدرسة لا يسمح للمعلمين بالمشاركة في صنع القرارات الخاصة بميزانية المدرسة .

كما توصلت دراسة (خليل ،نبيل سعد وآخرون ،٢٠٢١، ص ص ١٧١-١٧٣) إلى بعض المعوقات التي تحد من قدرة المدرسة على تطبيق عمليات إدارة الحكمة من مشاركة وفهم للاخرين وتمكين للمعلمين وبالتالي تزيد من فرص الصمت التنظيمي :

- وجود مجموعة من النظمة الصارمة التي تقلل من روح المبادرة لدي العاملين بالمدرسة

- ضعف الثقة الإدارية بين مدير المدرسة والعاملين فيها
- سيطرة البيروقراطية وميل بعض مديري المدارس إلى حب الاستحواذ على السلطة .
- وأضافت دراسة (داود ،السعودي ، ودرية، ٢٠٢١، ص١٠٠) إلى بعض المعوقات ومن أهمها ما يلي : - - تدني إدراك المعلمين للعدالة في التعامل من قبل الإدارة داخل المدرسة الأمر الذي يشير إلى
- المجاملات وتحيز الإدارة إلى بعض العاملين على حساب البعض
- مركزية صناعة واتخاذ القرارات بالمدرسية وعدم اهتمام إدارة المدرسة بمشاركة المعلمين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بمهنتهم .
- قلة السلطة التي يمتلكها المعلمون لحل مشكلات العمل دون تاخير ، مما يشير إلى البيروقراطية الشديدة وضعف ممارسات تفويض السلطة وسيطرة الإدارة على كافة مجريات العمل بالمدرسة .
- غياب مبدأ الشفافية في عرض المعلومات اللازمة للمعلمين .
- سرية تبادل المعلومات مع وجود أسلوب القيادة التقليدية .
- وأضافت دراسة اخرى بعض المشكلات المتعلقة ببعض الممارسات الإدارية التي قد تكون سببا في تحقيق الصمت التنظيمي (١٠٥)
- أنه لايزال أغلب مديري المدارس في مصر يستخدمون الأساليب التقليدية في تحفيز المعلمين والتي اهملت تقدير جهود المعلمين وتجاهل انسانياتهم ونتيجة لالك صبح التوتر والتذمر شائعين بين أغلب المعلمين في معظم المدارس في مصر .
- سيطرة الأسلوب القيادي الذي يساعد على انتشار الخوف بين المعلمين من شأنه لأن يعزز ظهور سمة الجبن والسلبية بين بعض المعلمين ويقتل روح الإبداع لديهم ويؤدي إلى نتائج سلبية تعوق تحقيق الأهداف المدرسية ويجعل المعلمين يبالغون في الاهتمام بما يهم مدير المدرسة فقط .
- قلة شعور المعلمين بالمكانة والتقدير المعنوي لهم نتيجة تهميشهم وعدم وضعهم في مكانتهم المناسبة .
- أن نظام الحوافز لايتسم بالعدالة والموضوعية (يعقوب ،٢٠١٢، ص ص ١٨٦-١٨٨)

وأضافت دراسة أخرى بعض المعوقات ومن أهمها مايلي:

- ١- ضعف اهتمام مديري المدارس بتحفيز المعلمين للقيام بالمهام والعمال المسندة إليهم
 - ٢- قصور اهتمام مديري المدارس بصياغة رؤية للمدرسة تتوافق مع طموحات المعلمين
 - قلة اكتراث مدير المدرسة بتقويم اداء المعلمين لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم .
 - ٣- تدنى إدراك المعلمين للعدالة في التعامل من قبل الإدارة داخل المدرسة المر الذي يشير إلى سيادة المجاملات وتحيز الإدارة إلى بعض العاملين على حساب البعض .
 - ٤- غياب مبدأ الشفافية في عرض المعلومات اللازمة للمعلمين .
 - ٥- مركزية صناعة واتخاذ القرارات بالمدرسة وعدم اهتمام غدارة المدرسة بمشاركة المعلمين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بمهنتهم .
 - ٦- قلة السلطات التي يمتلكها المعلمون لحل مشكلات العمل دون تاخير ، مما يشير إلى البيروقراطية الشديدة وضعف ممارسات تفويض السلطة وسيطرة الإدارة على كافة مجريات العمل بالمدرسة .
 - ٧- قلة شعور المعلمين بضعف الدعم والتقدير المادي المقدم مقارنة ببعض الفئات الأخرى في المجتمع (داود ،السعودي ، ودرية، ٢٠٢١، ص١٠٠)
- يتضح مما سبق أن واقع الإدارة المدرسية الحالية يعاني عديد من السلبيات التي قد تكون سببا في زيادة معدلات الصمت عند المعلمين والتي من أهمها شعور المعلمين بضعف المكانة وقلة التقدير المعنوي نتيجة تهميشهم وعدم وضعهم في مكانتهم المناسبة فضلا عن كثرة الجزاءات والعقوبات التي تحدد سلوكيات المعلمين ، فضلا عن غياب التحفيز والتشجيع والعدالة والموضوعية كذلك غياب الشفافية في عرض المعلومات اللازمة للمعلمين والتي قد تكون سبباً في عزوفهم عن المشاركة في صنع القرارات او فعاليات المدرسية المتنوعة .

٢- الدراسة الميدانية

الواقع الفعلي الواقع الفعلي لممارسة إدارة الحكمة والصمت التنظيمي من وجهة نظر

معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

١-الهدف من الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى تحقيق ما يلي:

أ-دراسة واقع ممارسة إدارة الحكمة لدي مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين

ب-دراسة واقع الصمت التنظيمي لدي المعلمين بمدارس التعليم الأساسي .

ج-إيجاد العلاقة بين إدارة الحكمة والصمت التنظيمي .

٢-تصميم أداة البحث وإعداد الصورة المبدئية:

تم إعداد أداة البحث الميدانية (الاستبانة) من خلال :

- الاطلاع على الدراسات الأدبية المتصلة بموضوع البحث، وكذلك عدد من الدراسات السابقة، وهو ما ساعد في بلورة مشكلة البحث.

- إعداد أداة البحث بصورتها الأولية، وتكونت من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: اشتمل على المعلومات العامة اللازمة عن المستجيب، وهي(الاسم، النوع الوظيفية ، المؤهل الدراسي، الحلقة التعليمية).

الجزء الثاني: واقع ممارسة إدارة الحكمة لدي مديري مدارس التعليم الأساسي من

وجهة نظر المعلمين ، وتكوّن من(٣٥) فقرة موزعة على خمسة محاور

وهي : الاستشراف، الشمولية، التكامل، المشاركة ، فهم الآخرين.

الجزء الثالث: واقع ممارسة الصمت التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي بمحافظة

أسوان ، وتكوّن من (٢٦) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات : وهي

(الصمت الإذعاني. ٢. الصمت الدفاعي.٣. الصمت الاجتماعي)، وذلك

بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة.

ويوضح الجدول التالي محاور الاستبانة في صورتها الأولية وعدد الفقرات في كل محور .

جدول (١)

محاور ومجالات الاستبانة في صورتها الأولية وعدد الفقرات

الرقم	المحور	الأبعاد	عدد الفقرات
١	المحور الأول: واقف ممارسة عمليات إدارة الحكمة	الاستشراف	٧
٢		الشمولية	٧
٣		التكامل	٧
٤		المشاركة	٧
٥		فهم الآخرين	٧
عدد الفقرات			
٣٥			
١	المحور الثاني: واقف الصمت التنظيمي	الصمت الإذعائي.	٨
٢		الصمت الدفاعي.	٩
٣		الصمت الاجتماعي.	٩
عدد الفقرات			
٢٦			

٣- عينة البحث وخصائصها :

تكون مجتمع البحث الحالي من المعلمين بمدارس التعليم الأساسي بحلقتيه (الابتدائية والإعدادية) بمحافظة أسوان البالغ عددهم (18965) معلماً وفقاً لآخر إحصائية للعام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣ وتم اختيار عينة البحث من المراكز الخمسة التابعة لمحافظة أسوان وهى: (أسوان -كوم امبو - دراو- إدفو -نصر النوبة) بطريقة عشوائية حيث بلغ حجمها (٥٢٠) معلماً وتم تحديد عينة الدراسة بمعلومية حجم المجتمع الأصلي ، وذلك بهدف الحصول على حجم عينة مناسب لمجتمع دراسة متجانس ومن ثم الحصول على الاستجابات

بصورة أكثر دقة ، وذلك على ضوء معادلة تامبسون (٢٠١٢)، Thompson,

$$n = N \times P(1-P) / ((N-1)(d^2 \div z^2) + p(1-p))$$

معادلة ستيفن تامبسون

حيث تمثل :

N حجم المجتمع

Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوى 1.96

d نسبة الخطأ وتساوى 0.05

P نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

وعلى ضوء هذه المعادلة يتضح أن عدد أفراد عينة الدراسة ينبغي ألا يقل عن (227) معلماً ومعلمة تقريبا ومن ثم يتضح أن حجم العينة المختارة (٥٢٠) معلماً ومعلمة وهو أكبر من

حجم العينة التي حددتها المعادلة السابقة ، ويمكن توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة كما في الجدول (٢)

جدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات البحث والنسب المئوية

م	متغيرات البحث	التكرار	النسبة المئوية
١	معلم مساعد	٧٤	٪١٤
	معلم	٢٣٤	٪٤٥
	معلم أول	١٠٩	٪٢١
	معلم أول ٢	٤١	٪٨
	معلم خبير	٣٧	٪٧
	معلم كبير	٢٥	٪٥
٢	الحلقة الأولى (ابتدائي)	٣٦١	٪٧٠
	الحلقة الثانية (اعدادي)	١٥٩	٪٣٠
٣	أقل من ٥ سنوات	٧٤	٪١٥
	من ٥ الي ١٠ سنوات	٣٣٨	٪٦٥
	اكثر من ١٠ سنوات	١٠٨	٪٢٠

٤- الأساليب الإحصائية

استخدمت الدراسة الحزمة الإحصائية لبرنامج SPSS لإجراء المعالجة الإحصائية للنتائج، ومن المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة الحالية ما يلي:

- اختبار ألفا-كروناخ ومعاملات الارتباط في التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الوصف التفصيلي لعينة الدراسة.
- النسب المئوية Percentiles والمتوسطات Means والانحرافات المعيارية Std. Deviation للكشف عن واقع ممارسة إدارة الحكمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين وكذلك التعرف على واقع الصمت التنظيمي لدى المعلمين بمدارس التعليم الأساسي.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson لحساب درجة الارتباط، بين مستوي إدارة الحكمة والصمت التنظيمي.
- مستوى متوسطات مقياس ليكرت: حيث استخدمت أداة البحث مقياس ليكرت الثلاثي، وبالتالي فإنه يمكن تحديد درجات المقياس على أساس (نعم= ٣، إلى حد ما = ٢، لا

(١ =) ويمكن تحديد ثلاثة مستويات متساوية المدى لمتوسطات المقياس، وفقاً لطول الفئة التي يتم حسابها من العلاقة:

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد الفئات} = 3 / 1 - 3 = 0.66$$

وبالتالي يمكن توزيع المستويات الثلاثة كما يلي:

الدرجة المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع
	أقل من 1.66	من 1.67 - أقل من 2.33	2.34 - 3

٥- تقنين الاستبانة

(أ): صدق الاستبانة:

١-الصدق الظاهري: للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم تحكيم أداة البحث من قبل عدد (٧) من أعضاء هيئة التدريس من رتبة الأستاذ والأستاذ المساعد في التخصصات التربوية من ذوي الخبرة في المجال في عدد من الجامعات المصرية، للتأكد من مدى وضوح عبارات الاستبانة ومدى انتمائها لأبعادها، وسلامة ودقة الصياغة اللغوية ، وتقديم ما يلزم من تعديلات، وعلى ضوء ملاحظات ومقترحات المحكمين تم تعديل الاستبانة.

٢-صدق الاتساق الداخلي: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم تطبيق الاستبانة علي عينة استطلاعية مكونة من (٢٠٠) من أفراد العينة (المعلمين)، وقد تم حساب مؤشرات صدق البناء للمقياس الداخلي للاستبانة بأسلوب الارتباطات، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه، وحساب معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، من خلال استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام معامل بيرسون Pearson Correlation, ورصدت النتائج في الجداول التالية:

جدول (٣)

قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات كل بعد من أبعاد إدارة الحكمة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط	الفقرة								
فهم الآخرين		المشاركة		التكامل		الشمولية		الاستشراف	
0,78	-١	0,72	-١	0,72	-١	0,57	-١	0,65	-١
0,74	-٢	0,78	-٢	0,73	-٢	0,79	-٢	0,83	-٢
0,77	-٣	0,80	-٣	0,76	-٣	0,77	-٣	0,71	-٣
0,85	-٤	0,79	-٤	0,71	-٤	0,74	-٤	0,73	-٤
0,77	-٥	0,77	-٥	0,79	-٥	0,84	-٥	0,80	-٥
0,76	-٦	0,69	-٦	0,76	-٦	0,69	-٦	0,61	-٦
0,82	-٧	0,75	-٧	0,71	-٧	0,77	-٧	0,73	-٧

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط للفقرات والبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط للبعد الأول بين (-0,61-0,83)، وتراوحت معاملات الارتباط للبعد الثاني بين (0,57-0,84)، وتراوحت معاملات الارتباط للبعد الثالث بين (0,71-0,79)، وتراوحت معاملات الارتباط للبعد الرابع (0,69-0,80) وتراوحت معاملات الارتباط للبعد الخامس (0,74-0,85) مما يدل على الاتساق الداخلي .

جدول (4)

قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات كل بعد من أبعاد الصمت التنظيمي مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
الصمت الاجتماعي		الصمت الدفاعي		الصمت الإذعاني	
0,63	-١	0,70	-١	0,59	-١
0,61	-٢	0,83	-٢	0,58	-٢
0,66	-٣	0,79	-٣	0,62	-٣
0,68	-٤	0,80	-٤	0,55	-٤
0,72	-٥	0,59	-٥	0,67	-٥
0,69	-٦	0,62	-٦	0,62	-٦
0,62	-٧	0,84	-٧	0,64	-٧
0,71	-٨	0,78	-٨	0,71	-٨
0,70	-٩	0,72	-٩		

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط للفقرات والمجال الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط للمحور الأول بين (0.55-0.71)، وتراوحت معاملات الارتباط للمحور الثاني بين (0.059-0.84)، وتراوحت معاملات الارتباط للمحور الثالث بين (0.61-0.71)، مما يدل على الاتساق الداخلي .

جدول (5)

مصفوفة معاملات ارتباط أبعاد الاستبانة بالأبعاد الأخرى وبالاستبانة ككل

الاستبانة ككل	الصمت التنظيمي			إدارة الحكمة				الأبعاد/الاستبانة ككل	
	البعد الثالث	البعد الثاني	البعد الأول	البعد الخامس	البعد الرابع	البعد الثالث	البعد الأول		
0.75	٠,١٨ ٦	٠,٩١ ٦	٠,٩١ ٠	0.63	0.72	0.47	0.56	١	إدارة الحكمة
0.74	٠,٢٧ ٧	٠,٣٣ ٧	٠,٥٧٠ ٠	0.86	0.58	0.77	١		البعد الثاني
0.44	0.488	0.322	٠,٣٢ ٦	0.82	0.57	١			البعد الثالث
0.73	0.488	0.322	٠,٣٢ ٦	0.55	١				البعد الرابع
0.43	0.512	0.520	0.600	١					البعد الخامس
0.73	0.43	0.46	١						الصمت التنظيمي
0.87	0.59	١							ي
0.84	١								البعد الثالث
١	0.84	0.87	0.73	0,43	0,73	0,44	0,74	0,75	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المحاور الخمسة ، والدرجة الكلية للاستبانة عالية وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين فقرات ومجالات الاستبانة (0.332- 0.916)، وهذا يدل على الاتساق الداخلي ومن ثم صدق البناء .

مما سبق يتضح من الجدول (٥،٤،٣) أن قيم معاملات الارتباط (الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات الاستبانة وأبعادها ومحاورها جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

(0,01) ، وهذا يشير إلى أنها تتمتع بدرجة اتساق داخلي مناسب يمكن التعويل بها لقياس ما وضعت لقياسه.

٣- حساب الصدق التمييزي عن طريق المقارنة الطرفية: تم حساب معامل الصدق التمييزي بطريقة المقارنة الطرفية والجدول التالي يبين ذلك :

جدول (٦)

فروق المتوسطات في أبعاد محور إدارة الحكمة بين الإرباعي الأعلى والإرباعي الأدنى في العينة الاستطلاعية

مستوى الدلالة	قيمة ت	ن=٥٤		ن=٥٤		
		الانحراف المعياري (ع)	المتوسط (م)	الانحراف المعياري (ع)	المتوسط (م)	
0,01	23,02	1,50	11,07	1,75	18,33	الاستشراف
0,01	21,28	2,66	11,98	0,85	20,09	الشمولية
0,01	44,57	1,40	10,37	0,80	20,18	التكامل
0,01	32,56	1,57	11,12	1,18	19,87	المشاركة
0,01	36,43	1,47	10,37	1,12	19,55	فهم الآخرين

يتضح من الجدول (٦) القيم المختلفة ل(ت) في الأبعاد الخمسة لمحور إدارة الحكمة وهي قيم دالة إحصائية عند درجة حرية ١٠٦ ومستوى دلالة 0,01 وعليه فإن الاستبانة في هذا المحور تتميز بدرجة مقبولة من الصدق التمييزي وقابلة للتطبيق .

جدول (٧)

فروق المتوسطات في أبعاد محور الصمت التنظيمي بين الإرباعي الأعلى والإرباعي الأدنى في العينة الاستطلاعية

مستوى الدلالة	قيمة ت	ن=٥٤		ن=٥٤		
		الانحراف المعياري (ع)	المتوسط (م)	الانحراف المعياري (ع)	المتوسط (م)	
0,01	27,22	1,56	10,77	2,17	20,68	الصمت الإذعاني
0,01	43,09	1,04	11,00	2,18	25,18	الصمت الدفاعي
0,01	37,45	1,38	11,03	2,16	24,14	الصمت الاجتماعي

يتضح من الجدول (٧) القيم المختلفة ل(ت) في الأبعاد الثلاثة لمحور الصمت التنظيمي وهي قيم دالة إحصائياً عند درجة حرية ١٠٦ ومستوى دلالة 0,01 وعليه فإن الاستبانة في هذا المحور تتميز بدرجة مقبولة من الصدق التمييزي وقابلة للتطبيق .

(ب): ثبات أداة البحث:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات لكل محور من المحاور على حده ، والمحاور مجتمعة بطريقة معامل الفا -كرونباخ ، وبلغت قيم معامل الثبات كما هو مبين بالجدول .

جدول (٨)

قيم معامل ثبات محوري الاستبانة بطريقة الفا -كرونباخ

م	الأبعاد	معامل الفا- كرونباخ
١	المحور الأول إدارة الحكمة	0,70
	البعد الأول: الاستشراف	0,86
	البعد الثاني: الشمولية	0,84
	البعد الثالث : التكامل	0,78
	البعد الرابع :المشاركة	0,80
٢	المحور الثاني الصمت التنظيمي	0,87
	البعد الأول : الصمت الإذعائي	0,92
	البعد الثاني : الصمت الدفاعي	0,89
	المجموع	0,83

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات لمحاور الاستبانة موضع التطبيق تراوحت بين (0,70-0,92) وكان معامل الثبات الكلي للاستبانة هو (0,833) ، وجميع هذه القيم مرتفعة ودالة عند مستوى 0,01 وهذا يدل على قوة معامل الارتباط بين محوري الاستبانة بأبعاده المختلفة ، والتماسك الداخلي لأداة البحث ، مما يدل على أن الاستبانة يتمتع بدرجة عالية من الثبات وصالح للتطبيق والدرجة الكلية كافية لأغراض البحث .

٦-التوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة:

جدول (٩)

مجالات ومحاور الاستبانة وعدد الفقرات في صورتها النهائية

الرقم	المحور	المجال	عدد الفقرات
١	المحور الأول: واقع ممارسة إدارة الحكمة	الاستشراف	٧
٢		الشمولية	٧
٣		التكامل	٧
٤		المشاركة	٧
٥		فهم الآخرين	٧
عدد الفقرات			
١	المحور الثاني: واقع الصمت التنظيمي	الصمت الإذعائي.	٨
٢		الصمت الدفاعي.	٩
٣		الصمت الاجتماعي.	٩
عدد الفقرات			
٢٦			

٧-مناقشة النتائج وتفسيرها :

بناء على ما سبق من إجراءات البحث الميدانية من حيث إعداد الاستبانة المستخدمة في البحث، واختيار صدق وثبات الاستبانة، ثم وصف المجتمع الذي أجريت فيه الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تفسير النتائج، حاولت الباحثة التعرف على مستوى إدارة الحكمة لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين وكذلك واقع الصمت التنظيمي لديهم ، ومن ثم دور إدارة الحكمة في الحد من الصمت التنظيمي ، وذلك كما يلي :

أولاً : واقع ممارسة إدارة الحكمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة**نظر المعلمين**

للتعرف على واقع ممارسة الصمت التنظيمي تم استخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ودرجة مستوى الممارسة وذلك كما يبين الجدول (١٠)

جدول (١٠)

واقع ممارسة إدارة الحكمة من وجهة نظر المعلمين في الأبعاد كافة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	مستوى الممارسة
الاستشراف	2.16	0.490	٢	متوسطة
الشمولية	2.19	0.587	١	متوسط

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الممارسة
التكامل	2.15	0.435	٣	متوسط
واقع المشاركة	٠,٢٠٩	0.465	٤	متوسط
فهم الآخرين	2.07	0.480	٥	متوسط
الدرجة الكلية للمحور	٢,١٥	0.057	متوسط	

يتضح من الجدول السابق إن ممارسة إدارة الحكمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة حيث بلغ المتوسط الكلي (2.15) وقد جاءت في المرتبة الأولى بعد الشمولية بمتوسط مرجح (2.19) وانحراف معياري (0.587) وبدرجة تقدير متوسط ، يليها بعد الاستشراف بمتوسط مرجح (2.16) وانحراف معياري (0.490) وبدرجة تقدير متوسط ، وجاءت في المرتبة بعد "فهم الآخرين بمتوسط مرجح(2.07) وانحراف معياري (0.480). وبدرجة تقدير متوسط ، ويدل ذلك على غياب لغة الحوار والتواصل بين إدارة المدرسة والمعلمين ، وغياب سياسة الباب المفتوح من قبل الإدارة العليا لتمكينهم من إيصال ما يرونه من أفكار أو معلومات أو شكاوى والمشاركة في اتخاذ القرارات والتي قد تكون من الأسباب القوية لحدوث الصمت لدى المعلمين ، وتتشابه تلك النتيجة مع دراسة (النسور ، ٢٠١٩) و دراسة (الدوري ، ٢٠١٨) و دراسة (Weixu , Eugene, Atsushi,2019) حيث جاء واقع ممارسة إدارة الحكمة جاءت متوسطة واختلفت مع دراسة (غضبان ، ٢٠١٨) ودراسة(الشمري وعبد العزيز ، ٢٠٢٠) والتي جاءت نتائجها ذات متوسط حسابي كبير، وبشكل عام تكشف هذه النتيجة عن عدم اهتمام إدارة المدرسة بممارسات إدارة الحكمة والتي تعد أحد الممارسات المهمة التي يمكن أن تدفع المدرسة إلى تحقيق أهدافها وتيسير عملها الإداري .

البعد الخاص بواقع الاستشراف :

تم حساب المتوسط المرجح، والانحراف المعياري والرتبة ودرجة التقدير لفقرات بعد

الاستشراف ، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً ، وكانت النتائج كما في الجدول (١١)

جدول (١١)

المحور الأول : واقع الاستشراف عند إدارة المدرسة من وجهة نظر المعلمين

م	العبارات	النسب المئوية			المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
		موافق	محايد	غير موافق				
١	تمتلك إدارة المدرسة نظام معلومات ذكي ومتكامل يساعد على التنبؤ بالمستقبل	13%	39%	48%	1.65	0.700	٧	منخفض
٢	تسعى إدارة المدرسة إلى مواجهة التحديات المستقبلية التي تؤثر في تحقيق الأهداف.	36%	38%	26%	2.10	0.782	٦	متوسط
٣	تتعامل إدارة المدرسة مع الظروف الطارئة بشكل متوازن	44%	39%	16%	2.28	0.731	٢	متوسط
٤	تسعى إدارة المدرسة إلى استيعاب التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار .	54%	31%	13%	2.42	0.714	١	متوسط
٥	تمتلك إدارة المدرسة القدرة على تحليل الأنشطة المستقبلية.	43%	41%	16%	2.27	0.715	٣	متوسط
٦	تعتمد إدارة المدرسة على المعلومات المتاحة لبناء الخطط المستقبلية لمدرسته	42%	31%	27%	2.15	0.814	٥	متوسط
٧	تضع إدارة المدرسة الخطط الاستراتيجية اللازمة لمواجهة التحديات المتوقعة .	48%	29%	23%	2.26	0.801	٤	متوسط
	الدرجة الكلية				2.16	0.490		متوسط

يتضح من الجدول السابق أن مستوي ممارسة إدارة الحكمة لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي في محافظة أسوان لبعد الاستشراف من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء متوسط إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.16)، بانحراف معياري مقداره (٠,٤٩٠) ، وجاءت الفقرات بمستوي (متوسط) بمتوسطات تتراوح بين (1.65- 2.42) أما الانحرافات

المعيارية فقد جاءت متقاربة وتراوحت بين (0.700-0.814) مما يشير إلى تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة.

وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٤) والتي نصت على " تسعى إدارة المدرسة إلى استيعاب التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار " بمتوسط مرجح (2.42) وانحراف معياري (0.714) وبدرجة تقدير متوسط ، تليها الفقرة (٣) والتي نصت على " تتعامل إدارة المدرسة مع الظروف الطارئة بشكل متوازن " بمتوسط مرجح (2.28) وانحراف معياري (0.731) وبدرجة تقدير متوسط .

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (١) والتي نصت على " تمتلك إدارة المدرسة نظام معلومات ذكي ومتكامل يساعد على التنبؤ بالمستقبل. بمتوسط مرجح(1.65) وانحراف معياري (0.700). وبدرجة تقدير متوسط ،وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الشمري وعبد العزيز ،٢٠٢٠) الذي أوضح ان إدارة الجامعة تمتلك نظام معلومات ذكي ومتكامل يساعد على التنبؤ بالمستقبل ،على عكس الدراسة الحالية ، حيث ترى الباحثة أن انخفاض المتوسط الحسابي قد يرجع إلى افتقار المدارس الابتدائية والإعدادية إلى إداريين ذوي خبرة ، يتمتعون بمهارات وقدرات فكرية لتكوين الرؤى ذات العلاقة بالمستقبل وطرق التعامل مع الحاضر ، الذي يتصف بالديناميكية وسرعة التغييرات المتابعة ، وخاصة مع التطورات المتلاحقة التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم لتطوير التعليم ، والتي بدأت بالفعل بتغيير مقررات التعليم الابتدائي وكذلك تغيير نظام التقويم والامتحانات في التعليم الثانوي .

البعد الخاص بواقع الشمولية

تم حساب المتوسط المرجح، والانحراف المعياري والرتبة ودرجة التقدير لفقرات بعد الشمولية ، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً ، وكانت النتائج كما في الجدول

جدول (١٢)
المحور الأول: واقع الشمولية عند إدارة المدرسة من وجهة نظر المعلمين

م	العبارات	النسب المئوية			الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	الموسم المرجح
		موافق	محايد	غير موافق				
٨	تتفاعل وتتصل الإدارة مع جميع المعلمين والإداريين وأولياء الأمور	44%	39%	17%	متوسط	٢	2.26	0.733
٩	تنظر إدارة المدرسة للأمور بشمولية.	57%	28%	15%	متوسط	١	2.42	0.737
١٠	تدرس المدرسة التحديات الظاهرة والخفية التي تواجهها.	41%	32%	27%	متوسط	٣	2.22	0.805
١١	تتطلع إدارة المدرسة إلى جميع وجهات النظر للعاملين والعلماء.	35%	39%	25%	متوسط	٦	2.10	0.776
١٢	تحرص إدارة المدرسة على تحليل الواقع بصورة شمولية.	37%	41%	22%	متوسط	٤	2.15	0.754
١٣	توازن إدارة المدرسة بين متطلبات سوق العمل وثقافة المجتمع ومتطلباته	41%	29%	30%	متوسط	٥	2.12	0.833
١٤	تؤمن إدارة المدرسة بضرورة صياغة تصور شامل عن الواقع.	35%	39%	26%	متوسط	٧	2.08	0.777
	الدرجة الكلية				متوسط		2.19	0.587

يتضح من الجدول السابق ما يلي أن مستوي ممارسة إدارة الحكمة لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي في محافظة أسوان لبعد الشمولية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء متوسط إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.19)، بانحراف معياري مقداره (0.587)، وجاءت الفقرات بمستوي (متوسط) بمتوسطات تتراوح بين (2.08-2.42) أما الانحرافات المعيارية فقد جاءت تراوحت بين (0.777-0.833). مما يشير إلى تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٩) والتي نصت على "تنظر إدارة المدرسة للأمور بشمولية". بمتوسط مرجح (2.42) وانحراف معياري (0.737) وبدرجة تقدير متوسط، تليها الفقرة (٨) والتي نصت على "تتفاعل وتتصل الإدارة مع جميع المعلمين والإداريين وأولياء الأمور" بمتوسط مرجح (2.26) وانحراف معياري (0.733) وبدرجة تقدير متوسط. وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (٣٦) والتي نصت على "تؤمن إدارة المدرسة بضرورة صياغة تصور شامل عن الواقع. بمتوسط مرجح (2.08) وانحراف معياري (0.777) وبدرجة

تقدير متوسط، وأنفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشمري وعبد العزيز، ٢٠٢٠) ودراسة (الدليمي، ٢٠١٣) .

وترى الباحثة ان ذلك قد يرجع إلى ضعف الإدارة في التفاعل والاتصال مع كافة المعلمين وقصورها في الاستماع إلى آرائهم عن الواقع الحالي والمشكلات التي تعاني منها المدرسة ، وكذلك عدم الإصغاء إلى المعلومات التفصيلية التي يطرحها المعلمين حول الاحتياجات الفعلية للتلاميذ والناشئة من خلال التعامل المباشر معهم .

ج- البعد الخاص بواقع التكامل

تم حساب المتوسط المرجح، والانحراف المعياري والرتبة ودرجة التقدير لفقرات بعد التكامل ،

مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً ، وكانت النتائج كما في الجدول

جدول (١٣)

المحور الأول : واقع التكامل عند إدارة المدرسة من وجهة نظر المعلمين

م	العبارات	النسب المئوية			المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
		موافق	محايد	غير موافق				
١٥	تفتح إدارة المدرسة قنوات تواصل بين وحداتها الإدارية المختلفة.	42%	39%	19%	2.22	0.750	٢	متوسط
١٦	توظف إدارة المدرسة إمكاناتها التقنية المتطورة في أنشطتها كافة .	43%	44%	13%	2.30	.690	١	متوسط
١٧	توظف إدارة المدرسة الخبرات الأكاديمية فيها لخدمة الجوانب الإدارية .	38%	36%	26%	2.13	.790	٥	متوسط
١٨	تشرك إدارة المدرسة طاقمها الإداري والأكاديمي في إنجاز الأعمال والمهام .	41%	37%	22%	2.18	.775	٤	متوسط
١٩	تؤمن إدارة المدرسة بأن تميز الأداء يتحقق بتكامل وحداتها الداخلية.	41%	40%	19%	2.23	.745	٣	متوسط
٢٠	توازن إدارة المدرسة بين علاقاته الشخصية والمهنية مع المعلمين.	33%	36%	31%	2.01	.800	٧	متوسط
٢١	تفتح إدارة المدرسة قنوات اتصال دائمة بينها وبين المعلمين.	35%	36%	29%	2.05	.797	٦	متوسط
		الدرجة الكلية			2.15	0.435		متوسط

يتضح من الجدول السابق ما يلي أن مستوى ممارسة إدارة الحكمة لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي في محافظة أسوان لبعده التكامل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء متوسط إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.15) بانحراف معياري مقداره (0.435) وجاءت الفقرات بمستوي (متوسط) بمتوسطات تتراوح بين (2.01 - 2.30) أما الانحرافات المعيارية فقد جاءت تراوحت بين (0.690 - 0.800) مما يشير إلى تباين بين استجابات أفراد عينة الدراسة.

وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١٦) والتي نصت على "توظف إدارة المدرسة إمكاناتها التقنية المتطورة في أنشطتها كافة". بمتوسط مرجح (2.30) وانحراف معياري (0.690) وبدرجة تقدير متوسط ، تليها الفقرة (١٥) والتي نصت على "تفتح إدارة المدرسة قنوات تواصل بين وحداتها الإدارية المختلفة". بمتوسط مرجح (2.22) وانحراف معياري (0.750) وبدرجة تقدير متوسط .

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (٢٠) والتي نصت على "توازن إدارة المدرسة بين علاقاته الشخصية والمهنية مع المعلمين بمتوسط مرجح (2.01) وانحراف معياري (0.800) وبدرجة تقدير متوسط واختلفت النتائج مع دراسة (عبد العزيز والشمري، ٢٠٢٠) .

وترى الباحثة إن ذلك قد يرجع إلى عدم حرص إدارة المدرسة على جمع المعلومات من مصادر مختلفة حتى يتسنى لها وضع تصور كامل يحكم أداء المدرسة والعاملين فيها ، كما أن معظم مدارس التعليم الأساسي بوضعها الحالي من نقص في إعداد المعلمين في التخصصات المختلفة جعلها غير قادرة على دمج العديد من المستويات المختلفة للخبرات الإنسانية ، مما يجعلها أقل فاعلية في تكامل وحداتها الداخلية

د- البعد الخاص بواقع المشاركة

تم حساب المتوسط المرجح، والانحراف المعياري والرتبة ودرجة التقدير لفقرات بعد المشاركة ، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً ، وكانت النتائج كما في الجدول

جدول (١٤)
المحور الأول : واقع المشاركة عند إدارة المدرسة من وجهة نظر المعلمين

م	العبارات	النسب المئوية			المتوسط ط المرج ح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الوافر		
		موافق	محايد	غير موافق						
٢٢	تشجع إدارة المدرسة المعلمين والإداريين على امتلاك المهارات والقدرات للمشاركة في اتخاذ القرارات .	35%	40%	25%	2.11	.766٠	٣	متوسط		
٢٣	تحرص إدارة المدرسة على تحقيق التوازن بين العلاقات الشخصية والمهنية مع الأفراد والعاملين	37%	34%	29%	2.09	.809	٥	متوسط		
٢٤	تشجع إدارة المدرسة الأفراد العاملين على تقديم الأفكار بالمقترحات الجديدة	34%	37%	30%	2.05	.794	٦	متوسط		
٢٥	تسعى إدارة المدرسة إلى توفير نوعية حياة أفضل للأفراد العاملين .	33%	38%	29%	2.04	.788	٧	متوسط		
٢٦	تحرص إدارة المدرسة على إشعار العاملين بأنهم جزء من تحقيق الأهداف	34%	42%	24%	2.10	.755	٤	متوسط		
٢٧	تسعى إدارة المدرسة إلى تشكيل فرق عمل بين المعلمين والإداريين لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف	38%	37%	25%	2.13	.784	١	متوسط		
٢٨	تتبنى إدارة المدرسة الأفكار الإبداعية للمعلمين والعاملين لتحسين جودة العمل .	36%	39%	25%	2.12	.772	٢	متوسط		
الدرجة الكلية								متوسط	0.465	2.09

يتضح من الجدول السابق ما يلي أن مستوي ممارسة إدارة الحكمة لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي في محافظة أسوان لبعد واقع المشاركة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء متوسط إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.09)، بانحراف معياري مقداره (0.465) ،وجاءت الفقرات بمستوي (متوسط) بمتوسطات تتراوح بين(2.04-2.13) أما الانحرافات المعيارية فقد جاءت تراوحت بين(0.809 - .755) مما يشير إلى تقارب بين استجابات أفراد عينة الدراسة.

وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٢٧) والتي نصت على " تسعى إدارة المدرسة إلى تشكيل فرق عمل بين المعلمين والإداريين لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف " بمتوسط مرجح (2.13) وانحراف معياري (784). وبدرجة تقدير متوسط ، تليها الفقرة (٢٨) والتي نصت على " تتبنى إدارة المدرسة الأفكار الإبداعية للمعلمين والعاملين لتحسين جودة العمل . " بمتوسط مرجح (2.13) وانحراف معياري (784). وبدرجة تقدير متوسط .

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (٢٥) والتي نصت على تسعى إدارة المدرسة إلى توفير نوعية حياة أفضل للأفراد العاملين بمتوسط مرجح (2.04) وانحراف معياري (788). وبدرجة تقدير متوسط ، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (JAKUBIC, 2022)، ودراسة (الصاوي وعبد الفتاح والحو ، ٢٠٢٣).

وترى الباحثة إن ذلك قد يرجع إلى أن مرحلة التعليم الأساسي وهي الآن تمر بمرحلة تطوير وتغيير دائما ما تعتمد على قرارات عليا واردة من وزارة التربية والتعليم ، وبالتالي لا توجد هنا مجال للمشاركة في اتخاذ القرارات ، وربما يرجع ذلك أيضا إلى افتقار مدارس التعليم الأساسي إلى التنوع في قنوات التواصل مع المعلمين لتشارك المعلومات الضرورية معهم وضعف وسائل الإعلان عن سياساتها وإجراءاتها بوضوح وشفافية بالإضافة إلى إجماع الكثير من المعلمين بمدارس التعليم الأساسي عن المشاركة في عمليات التقييم الذاتي ووضع رؤى المدارس وتوجهاتها المستقبلية .

هـ - البعد الخاص بواقع فهم الآخرين

تم حساب المتوسط المرجح، والانحراف المعياري والرتبة ودرجة التقدير لفقرات بعد فهم الآخرين ، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً ، وكانت النتائج كما في الجدول (١٥)

جدول (١٥)
المحور الأول : واقع فهم الآخرين عند إدارة المدرسة من وجهة نظر المعلمين

م	العبارات	النسب المئوية			الوسط الحسابي	الرتبة	الانحراف المعياري	درجة التوافر
		موافق	محايد	غير موافق				
٢٩	تحرص إدارة المدرسة على توجيه الأفراد العاملين نحو الأداء الأفضل	39%	37%	26%	2.15	.780	١	متوسط
٣٠	تمتلك إدارة المدرسة كوادراً بشرية متفهمة ومدركة لحاجة أولياء الأمور والطلاب	31%	45%	24%	2.08	.738	٣	متوسط
٣١	تتصرف إدارة المدرسة بحكمة مع انفعالات المعلمين والإداريين وأولياء الأمور والطلاب .	31%	42%	26%	2.04	.758	٥	متوسط
٣٢	تحرص إدارة المدرسة على تحديد جوانب القوة والضعف بالنسبة للمعلمين .	30%	41%	29%	2.01	.768	٧	متوسط
٣٣	تدرك إدارة المدرسة التحديات (الظاهرة والخفية) التي تواجه مدرسته	33%	41%	26%	2.07	.764	٤	متوسط
٣٤	تعنى إدارة المدرسة بالكفاءات البشرية المتواجدة في المدرسة .	34%	41%	25%	2.09	.764	٢	متوسط
٣٥	تسعى إدارة المدرسة لجعل المجتمع المحلي شريكاً له في العملية التعليمية .	33%	37%	30%	2.03	.792	٦	متوسط
	الدرجة الكلية				2.07	0.480		متوسط

يتضح من الجدول السابق ما يلي أن مستوى ممارسة إدارة الحكمة لدى معلمي

مرحلة التعليم الأساسي

في محافظة أسوان لبعدهم الآخرين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء

متوسط إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.07) ، بانحراف معياري مقداره (0.480)

،وجاءت الفقرات بمستوي (متوسط) بمتوسطات تتراوح بين(2.01 - 2.15) أما الانحرافات المعيارية فقد جاءت تراوحت بين(780-. 738) مما يشير إلى تقارب بين استجابات أفراد عينة الدراسة .

وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٢٩) والتي نصت على " تحرص إدارة المدرسة على توجيه الأفراد العاملين نحو الأداء الأفضل " بمتوسط مرجح (2.15) وانحراف معياري (0.780) وبدرجة تقدير متوسط ، تليها الفقرة (٣٤) والتي نصت على " تعنتي إدارة المدرسة بالكفاءات البشرية المتواجدة في المدرسة." بمتوسط مرجح (2.09) وانحراف معياري (0.764) وبدرجة تقدير متوسط .

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (٣٢) والتي نصت على " تحرص إدارة المدرسة على تحديد جوانب القوة والضعف بالنسبة للمعلمين . بمتوسط مرجح (2.01) وانحراف معياري (0.768) وبدرجة تقدير متوسط ، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (سنان ، ٢٠٢١) ودراسة (الشمري وعبد العزيز ، ٢٠٢٠) .

وترى الباحثة إن ذلك قد يرجع إلى ضعف استجابة إدارة المدرسة إلى الاستماع والإنصات للآراء البديلة والحلول الممكنة للمشاكل والتعامل معها ، بالإضافة إلى افتقار مديري مدارس التعليم الأساسي إلى الاهتمام المعنوي بالمعلمين أصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة والإبداعية لتطوير العمل وتقييم إسهاماتهم بشكل مستمر بناء على معايير وأسس واضحة ومعلنة للجميع مما يضعف دافعية المعلمين للحفاظ على الأداء المتميز ومشاركتهم في إنجاز الأهداف ، وبالتالي ميلهم إلى الصمت التنظيمي .

ثانياً : واقع ممارسة الصمت التنظيمي لدي معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان :

للتعرف على واقع ممارسة الصمت التنظيمي تم استخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ودرجة مستوى الممارسة وذلك كما يبين الجدول (١٦)

جدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين

الأبعاد	التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبية	مستوي الممارسة
الصمت الإذعاني	1.93	0.764	٢	متوسط
الصمت الدفاعي	1.89	0.586	٣	متوسط
الصمت الاجتماعي	2	0.550	١	متوسط
الدرجة الكلية للمحور	١,٩٤	٠,٩٣٥	متوسط	

الجدول (١٦)
المستوىيبين
١٦ (أن

العام لممارسة الصمت التنظيمي للمعلمين كان متوسطاً ؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.94) والانحراف المعياري (0.935) ، وتتشابه تلك النتيجة مع دراسة (الجزار وآخرون (٢٠٢١م) ، ودراسة (الشلاش، ٢٠٢٢)، ودراسة (أسامة عبد السلام ، ٢٠٢٢م) ، كما يتضح من الجدول أن مستوى الصمت التنظيمي يحتاج إلى أن يصل إلى أقل مستوى له وخاصة الصمت الإذعاني الذي بلغ مستوى مرتفع له (0.764) وهذا أن دل على شيء فإنما يدل على أن المعلمين ربما يخشون من التوبيخ أو الخوف من التعرض للفصل والإقصاء فلذلك يتحتم عليهم اختيار واحدة من السلوكيات أما التعبير عن أفكارهم أو البقاء صامتين وفي معظم الحالات يفضلون البقاء صامتين ، وعلى العكس فإن الصمت الاجتماعي بلغ أقل متوسط (0.550) أن المعلمين يسعون إلى نشر الأفكار والآراء والمشاركة في الأعمال وهذا سلوك إيجابي ويحتاج أيضاً أن تصل مستويات الصمت فيه إلى درجات أقل من ذلك بكثير .

وتم استخدام قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التقييم على كل فقرة من الفقرات الخاصة بكل بعد من أبعاد مستوى الصمت التنظيمي ، وكانت النتائج كما يلي :

أ- البعد الخاص بواقع الصمت الإذعاني

تم حساب المتوسط المرجح، والانحراف المعياري والرتبة ودرجة التقدير لفقرات بعد الصمت الإذعاني ، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً ، وكانت النتائج كما في الجدول (١٧)

جدول (١٧)
المحور الثاني : واقع الصمت الإذعاني عند المعلمين

م	العبارات	النسب المئوية			المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
		موافق	محايد	غير موافق				
36	التزم الصمت في الاجتماعات التي تتناول الحديث عن مشكلات المدرسة .	%22	%24	%54	1.68	.807	٨	متوسط
37	أواجه صعوبات تمنعني من التعبير عن آرائي بحرية تامة	%66	%18	%16	2.51	.750	١	متوسط
38	أتجنب نقل معلوماتي للأخرين لاعتقادي بأنني لا أملك المقدرة علي إحداث تغيير في المدرسة.	%18	%21	%61	1.57	.777	٦	منخفض
39	احتاج لخبرة أكثر لإبداء رأي مع من أتعامل معهم في المدرسة.	%16	%59	%25	1.91	.635	٥	متوسط
40	احجب الأفكار المتعلقة بالمدرسة تجنباً للخلافات مع إدارتها.	%18	%17	%65	1.53	.785	٧	منخفض
41	أخشي أن يغضب مديري عند أبلغه باحتمال حدوث مشاكل	%18	%56	%26	٢1.9	.659	٤	متوسط
42	أظل صامتاً لعدم توافر سلطة تصحيح الخطأ داخل المدرسة.	54%	%21	%25	2.29	.838	٢	متوسط
43	أفضل الصمت داخل المدرسة لأنني أتوقع التغيير من شخص آخر.	%39	%25	%36	2.03	.866	٣	متوسط
الدرجة الكلية								متوسط
					1.93	0.764		

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد العينة نحو صمت الإذعان لدي لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي في محافظة أسوان متوسطاً حيث أن المتوسط العام لمجال صمت

الإذعان بلغ (١,٩٣) وبانحراف معياري (0.764)، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين منخفضة إلى متوسطة (٢,٥١-1.68) ، أما الانحرافات المعيارية فقد جاءت متباينة وتراوحت بين (0.635-0.866) مما يشير إلى تباين استجابات أفراد عينة الدراسة.

وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٣٧) والتي نصت على " أواجه صعوبات تمنعني من التعبير عن آرائي بحرية تامة" بمتوسط مرجح (2.51) وانحراف معياري (0.750) وبدرجة تقدير متوسط ، تليها الفقرة (٤٢) والتي نصت على " أظل صامتاً لعدم توافر سلطة تصحيح الخطأ داخل المدرسة" بمتوسط مرجح(2.29) وانحراف معياري (0.838). وبدرجة تقدير متوسط.

وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٣٧) والتي نصت على " احجب الأفكار المتعلقة بالمدرسة تجنباً للخلافات مع إدارتها". بمتوسط مرجح (1.53) وانحراف معياري (0.785) وبدرجة تقدير منخفض ، ثم تلتها في المرتبة الأخيرة الفقرة (٣٦) والتي نصت على " التزم الصمت في الاجتماعات التي تتناول الحديث عن مشكلات المدرسة بمتوسط مرجح (1.68) وانحراف معياري (0.807). وبدرجة تقدير متوسط ، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (صقر، ٢٠٢٣) والتي جاءت نتائجها في هذا المحور بدرجة عالية وليست متوسط.

وترى الباحثة ان ذلك قد يرجع إلى قناعة المعلمين الراسخة أنه من غير الضروري التعبير عن اتجاهاتهم وآرائهم التنظيمية والوظيفية، إيماناً منهم أن سلوك التصريح والمشاركة في الرأي لا تمنع النتائج غير المرغوبة، ولا تمهد الطريق لنتائج إيجابية، فالمعلمين يعتقدون أن التحدث بصراحة في بيئة العمل لن يجلب التغيير، بل أكثر من ذلك قد يؤدي إلى الخطر والتهديد ، وعليه سوف يطورون مواقف سلوكية، ونمط تفكير يؤول في النهاية إلى صمت أكثر عمقاً .

ب- البعد الخاص بواقع الصمت الدفاعي

تم حساب المتوسط المرجح، والانحراف المعياري والرتبة ودرجة التقدير ل فقرات بعد الصمت الإذعاني ، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً ، وكانت النتائج كما في الجدول (١٨)

جدول (١٨):
واقع الصمت الدفاعي عند المعلمين

م	العبارات	النسب المئوية			المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
		موافق	محايد	غير موافق				
44	اكتفني بتنفيذ التوجيهات المباشرة من مديري حفاظا علي مصلحتي.	30%	24%	46%	1.83	.854	٧	متوسط
45	امتنع عن تقديم أية معلومات غير سارة عن العمل خوفا من أن يلحقني الضرر من مديري .	43%	20%	37%	2.06	.895	٢	متوسط
46	أتجنب نقل أفكاري خوفا من الأضرار بمصالح الآخرين.	27%	24%	49%	1.78	.845	٨	متوسط
47	احجب المعلومات خوفا من أن التعبير عن الآراء ينطوي علي مساءلة.	26%	20%	54%	1.71	.849	٩	متوسط
48	امتنع عن نقل المعلومات أو الأفكار خوفا من فقدان الثقة في المدرسة.	35%	25%	40%	1.95	.868	٣	متوسط
49	افتقد الدعم اللازم لكي أبادر بالإفصاح عن الممارسات الخاطئة وغير المشروعة في العمل.	42%	24%	34%	2.09	.869	١	متوسط
50	افضل البقاء صامتا خوفا من النتائج السلبية.	33%	23%	44%	1.90	.872	٥	متوسط
51	أعتقد أن أراني غير مهمة قياسا بالإداريين.	30%	20%	50%	1.80	.872	٦	متوسط
52	افضل الصمت في المدرسة حتي أتجنب المشاعر السلبية	33%	24%	43%	1.91	.865	٤	متوسط
								الدرجة الكلية
					1.89	0.586	متوسط	

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد العينة نحو صمت الدفاعي لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي في محافظة أسوان متوسطاً حيث أن المتوسط العام لمجال صمت الدفاعي للمعلمين بلغ (١,٨٩) وبانحراف معياري (0.586)، وتراوح المتوسطات الحسابية (1.71 – 2.09) وجميعها بمستوى متوسط، أما الانحرافات المعيارية فقد جاءت متباينة وتراوحت بين (0.872 - 0.845). مما يشير إلى تباين استجابات أفراد عينة الدراسة. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٤٩) والتي نصت على " افتقد الدعم اللازم لكي أبادر بالإفصاح عن الممارسات الخاطئة وغير المشروعة في العمل". بمتوسط مرجح (2.09)

وانحراف معياري (0.869) وبدرجة تقدير متوسط ، تليها الفقرة (٤٥) والتي نصت على " امتنع عن تقديم أية معلومات غير سارة عن العمل خوفاً من أن يلحقني الضرر من مديري " بمتوسط مرجح (2.06) وانحراف معياري (0.895). وبدرجة تقدير متوسط .

وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٤٤) والتي نصت على " اكتفي بتنفيذ التوجيهات المباشرة من مديري حفاظاً علي مصلحتي " بمتوسط مرجح (1.83) وانحراف معياري (0.854) وبدرجة تقدير متوسط ، ثم تلتها في المرتبة الأخيرة الفقرة (٤٧) والتي نصت على " احجب المعلومات خوفاً من أن التعبير عن الآراء ينطوي على مساءلة بمتوسط مرجح (1.71) وانحراف معياري (0.849). وبدرجة تقدير متوسط وهذا يتفق مع دراسة (أهم وعثمان ، ٢٠٢٣) ودراسة (صقر ، ٢٠٢٣) ودراسة

وترى الباحثة أن ذلك قد يرجع إلى سياسات بعض المديرين الديكتاتورية التي تؤدي في النهاية إلى عزوف المعلمين عن إبداء آرائهم وتفضيل البقاء صامتين منعزلين خوفاً من لنتائج السلبية ، كما أن اتساع الفجوة بين المعلمين والمديرين من جهة والخوف من العقاب والتهديدات التي تكتنف المستقبل المهني لهم من جهة أخرى تجعل المعلمين يتبنون موقف الصمت كعملية احترازية دفاعية تحميهم من الكثير من المخاطر والنتائج السلبية التي يمكن أن يتعرض لها .

ب- البعد الخاص بواقع الصمت الاجتماعي

تم حساب المتوسط المرجح، والانحراف المعياري والرتبة ودرجة التقدير لفقرات بعد الصمت الإذعاني ، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً ، وكانت النتائج كما في الجدول (١٩)

جدول (١٩) :
واقع الصمت الاجتماعي عند المعلمين

م	العبارات	النسب المئوية			المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
		موافق	محايد	غير موافق				
53	امتنع عن مشاركة المعلومات لحماية المدرسة والحفاظ عليها.	%43	%25	%32	2.11	.862	٤	متوسط
54	احتفظ بالمعلومات والآراء ذات الصلة بالعمل مراعاة لمشاعر الآخرين.	%35	%23	%42	1.93	.876	٦	متوسط
55	امتنع عن المشاركة في الحديث مع زملائي المعلمين حول مشاكل العمل تجنباً لزيادة الأمور سوءاً.	%28	%23	%49	1.80	.853	٨	متوسط
56	أتجنب نقل المعلومات والمشكلات في نطاق المدرسة لحماية مصالح الآخرين..	%36	%23	%41	1.94	.876	٥	متوسط
57	امتنع عن التحدث عن مشكلات العمل حتي لا يراني زملائي صانعا للمشكلات.	%47	21%	32%	2.16	.875	٣	متوسط
58	حديثي عن مشاكل العمل يمكن أن تؤثر علي علاقتي مع الآخرين.	%49	%21	30%	2.19	.866	٢	متوسط
59	امتنع عن تقديم المعلومات المتعلقة بقضايا العمل كشكل من أشكال التعاون مع الآخرين.	%26	%18	%56	1.70	.858	٩	متوسط
60	أتجنب تقديم أي اقتراحات تخص العمل تضامنا مع زملائي.	%24	%39	%37	1.86	.771	٧	متوسط
61	أظل صامتا في العمل لاحمي علاقتي بالآخرين.	55%	%18	%27	2.28	.866	١	متوسط
الدرجة الكلية								متوسط
				2	0.550			

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد العينة نحو صمت الدفاعي لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي في محافظة أسوان متوسطاً حيث أن المتوسط العام لمجال صمت الدفاعي للمعلمين بلغ (٢) وانحراف معياري (0.550)، وتراوحت المتوسطات الحسابية (2.28-1.70) وجميعها بمستوى متوسط، أما الانحرافات المعيارية فقد جاءت متباينة وتراوحت بين (0.771-٠.876) مما يشير إلى تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة.

وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٦١) والتي نصت على " أظل صامتا في العمل لاجمي علاقتي بالآخرين." بمتوسط مرجح (2.28) وانحراف معياري (0.866) وبدرجة تقدير متوسط، تليها الفقرة (٥٨) والتي نصت على " حديثي عن مشاكل العمل يمكن أن تؤثر علي علاقتي مع الآخرين " بمتوسط مرجح (2.19) وانحراف معياري (0.866) وبدرجة تقدير متوسط

وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٥٥) والتي نصت على " امتنع عن المشاركة في الحديث مع زملائي المعلمين حول مشاكل العمل تجنباً لزيادة الأمور سوءاً " بمتوسط مرجح (1.80) وانحراف معياري (0.853) وبدرجة تقدير متوسط، ثم تلتها في المرتبة الأخيرة الفقرة (٥٩) والتي نصت على " امتنع عن تقديم المعلومات المتعلقة بقضايا العمل كشكل من أشكال التعاون مع الآخرين. بمتوسط مرجح (1.70) وانحراف معياري (0.858) وبدرجة تقدير متوسط، وهذا يتفق مع دراسة (سعادة وحراشة، ٢٠٢٢) ودراسة (مهدي، ٢٠٢٣) ودراسة (Durnali, Mehmet,2020)

وترى الباحثة ان ذلك قد يرجع إلى أن بعض المعلمين يسعون للحفاظ على سمعة المدرسة التي ينتمون إليها ويولون اهتماماً كبيراً في حفظ ما قد يشوه صورتها، فهم يؤمنون بضرورة تحمل مسئولية تحسين صورة المدرسة والتزام الصمت للحفاظ على أسرار العمل أو حماية زملائهم من المساءلة القانونية أو الأدبية حتى يبقون على علاقتهم طيبة مع الآخرين.

ثالثا : العلاقة بين إدارة الحكمة ومستوى الصمت التنظيمي (احصائيا) باستخدام معامل ارتباط بيرسون .

بيرسون .

جدول (٢٠)

معامل الارتباط بين مستوى ممارسة إدارة الحكمة ومستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون

أبعاد إدارة الحكمة وأبعاد الصمت	معامل الارتباط
الاستشراق والصمت التنظيمي	-0.496 **
الشمولية والصمت التنظيمي	-0.520 **
التكامل والصمت التنظيمي	-0.221 *
المشاركة والصمت التنظيمي	-0.368 **
فهم الآخرين والصمت التنظيمي	-0.313 **
الارتباط الكلي	-0.476 **
** دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0,01)	

الجدول
قيمة معامل
بيرسونيلاحظ من
(٢٠) أن
الارتباط

(Pearson) بين درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي لإدارة الحكمة ومستوى الصمت التنظيمي للمعلمين قد بلغت (-0.467) عند مستوى دلالة (0.01) وتشير هذه القيمة إلى وجود علاقة عكسية بين أبعاد إدارة الحكمة كمتغير مستقل والصمت التنظيمي كمتغير تابع ، ويعني ذلك أنه كلما انخفضت ممارسة أبعاد إدارة الحكمة كلما زاد الصمت التنظيمي والعكس .

الدلالة الإحصائية للمتغيرات وإدارة الحكمة :

١-متغير النوع

للكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي في محافظة أسوان لإدارة الحكمة من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير النوع ، تم استخراج المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي ، ولبيان الفروق بين المتوسطات تم استخدام اختبار T لعينات المستقلة كما هو موضح بالجدول (٢١)

جدول (٢١)

الدلالة الإحصائية في درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي في محافظة أسوان لإدارة الحكمة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
ذكور	141	75.72	12.64	1.258	0.209
إناث	379	74.27	11.32		

تشير النتائج في جدول (٢١) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات إدارة الحكمة لدى مديري مرحلة التعليم الأساسي في محافظة أسوان من وجهة نظر المعلمين عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغير النوع، إسناداً إلى قيمة "ت" المحسوبة إذ بلغت (1.258) بمستوي دلالة (0.209).

٢- متغير الحلقة التعليمية

للكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي في محافظة أسوان لإدارة الحكمة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الحلقة التعليمية، تم استخراج المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي، ولبيان الفروق بين المتوسطات تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة كما هو موضح بالجدول (٢٢)

جدول (٢٢)

الدلالة الإحصائية في درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي في محافظة أسوان لإدارة الحكمة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الحلقة التعليمية

الحلقة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
ابتدائي	361	75.02	12.646	1.056	0.292
إعدادي	159	74.27	11.324		

تشير النتائج في جدول (٢٢) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات إدارة الحكمة لدى مديري مرحلة التعليم الأساسي في محافظة أسوان من وجهة نظر المعلمين عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغير الحلقة التعليمية، إسناداً إلى قيمة "ت" المحسوبة إذ بلغت (1.056) بمستوي دلالة (0.292).

٣- متغير سنوات الخبرة

للكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي في محافظة أسوان لإدارة الحكمة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، تم استخراج المتوسط الحسابي الكلي

والانحراف المعياري الكلي ، ولبيان الفروق بين المتوسطات تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) على البعاد والدرجة الكلية كما هو مبين بالجدول (٢٣)

جدول (٢٣)

تحليل التباين لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي في محافظة أسوان لإدارة الحكمة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط لحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
أقل من ٥ سنوات	74	74.07	1.305	2.232	0,108	غير دالة إحصائياً
من ٥ سنوات إلي ١٠	338	74.17	0.608			
أكثر من ١٠ سنوات	108	76.78	1.288			

تشير النتائج في جدول (٢٣) إلي عدم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوي إدارة الحكمة لدى مديري مرحلة التعليم الأساسي في محافظة أسوان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات) علي اعلي متوسط حسابي مقداره (76.78)، يليهم أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من ٥ سنوات إلي ١٠) إذ بلغ المتوسط الحسابي (74.17)، أما أصحاب فئة عدد سنوات من (أقل من ٥ سنوات) بمقدار (74.07) .

ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05 ≤ α) تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وأشارت نتائجه التحليل إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (0.05 ≤ α) في مستوي ممارسة إدارة الحكمة لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي في محافظة أسوان تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة استناداً إلي قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (2.232)، وكانت قيمة الدلالة تساوي (0,108)، حيث كانت هذه القيمة غير دالة إحصائياً علي وجود فروق لصالح أي فئة .

٤-متغير الوظيفة

للكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي في محافظة أسوان لإدارة الحكمة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الوظيفة، تم استخراج المتوسط الحسابي الكلي

والانحراف المعياري الكلي ، ولبيان الفروق بين المتوسطات تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) على البعاد والدرجة الكلية كما هو مبين بالجدول (٢٤)

جدول (٢٤)

تحليل التباين لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي في محافظة أسوان لإدارة الحكمة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الوظيفة

الوظيفة	العدد	المتوسط لحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
معلم مساعد	74	74.07	1.305	0.864	0.505	غير دالة إحصائية
معلم	234	73.98	0.682			
معلم أول	109	74.93	1.279			
معلم أول أ	41	76.37	1.974			
معلم خبير	37	77.65	2.440			
معلم كبير	25	74.52	1.979			

تشير النتائج في جدول (٢٤) إلى عدم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوي إدارة الحكمة لدى لدى مديري مرحلة التعليم الأساسي في محافظة أسوان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الوظيفة، إذ حصل أصحاب فئة (معلم خبير) علي أعلى متوسط حسابي مقداره (77.65)، يليهم أصحاب فئة (معلم أول أ) إذ بلغ المتوسط الحسابي (76.37)، أما أصحاب فئة (معلم أول) بمقدار (74.93)، ثم يليها فئة (معلم كبير) متوسط حسابي (74.52)، وحصل فئة (معلم مساعد) متوسط قيمته (74.07)، وأخيراً حصلت فئة (معلم) علي (73.98).

ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وأشارت نتائج التحليل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) في مستوي ممارسة إدارة الحكمة لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي في محافظة أسوان تبعاً لمتغير الوظيفة استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (0.864)، وكانت قيمة الدلالة تساوي (0.505)، حيث تدل هذه القيمة علي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

متوسط درجات إدارة الحكمة لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي في محافظة أسوان تبعا لمتغير الوظيفية.

ب. الدلالة الإحصائية للمتغيرات والصمت التنظيمي:

١- متغير النوع:

للكشف عن درجة ممارسة معلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة أسوان للصمت التنظيمي تبعا لمتغير النوع، تم استخراج المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي، ولبيان الفروق بين المتوسطات تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة كما هو موضح بالجدول (٢٥)

جدول (٢٥)

الدلالة الإحصائية لدرجة ممارسة معلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة أسوان للصمت التنظيمي تبعا لمتغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
ذكور	141	50.72	0.928	0.416	0.678
إناث	379	50.29	0.456		

تشير النتائج في جدول رقم (٢٥) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الصمت التنظيمي لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي في محافظة أسوان عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تبعا لمتغير النوع، إسنادا إلى قيمة "ت" المحسوبة إذ بلغت (0.416) بمستوى دلالة (0.678).

٢- متغير الحلقة التعليمية:

للكشف عن درجة ممارسة معلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة أسوان للصمت التنظيمي تبعا لمتغير الحلقة التعليمية، تم استخراج المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي، ولبيان الفروق بين المتوسطات تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة كما هو موضح بالجدول (٢٦)

جدول (٢٦)

الدلالة الإحصائية لدرجة ممارسة معلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة أسوان للصمت التنظيمي تبعاً لمتغير الحلقة التعليمية

الحلقة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوي الدلالة
ابتدائي	361	50.07	9.216	1.200	0.231
إعدادي	159	51.19	10.083		

تشير النتائج في جدول رقم (٢٦) إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الصمت التنظيمي لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي في محافظة أسوان عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغير الحلقة التعليمية ،إسناداً إلي قيمة "ت" المحسوبة إذ بلغت (1.200) بمستوي دلالة (0.231).

متغير سنوات الخبرة

للكشف عن درجة ممارسة معلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة أسوان للصمت التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، تم استخراج المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي ، ولبيان الفروق بين المتوسطات تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) على البعاد والدرجة الكلية كما هو مبين بالجدول (٢٧)

جدول (٢٧)

تحليل التباين لدرجة ممارسة معلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة أسوان للصمت التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
اقل من ٥ سنوات	74	50.19	8.621	0.290	0.748	غير دلالة إحصائية
من ٥ سنوات إلي ١٠	338	50.26	9.049			
أكثر من ١٠ سنوات	108	51.03	11.317			

تشير النتائج في جدول (٢٧) إلي عدم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوي الصمت التنظيمي لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي في محافظة أسوان تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة ، إذ حصل أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات) علي اعلي متوسط حسابي مقداره (51.03)، يليهم أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من ٥ سنوات إلي ١٠) إذ بلغ المتوسط الحسابي (50.26) ، أما أصحاب فئة عدد سنوات من (اقل

من ٥ سنوات) بمقدار (50.19) ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) ، وأشارت نتائج التحليل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي في محافظة أسوان تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (0.290) ، وكانت قيمة الدلالة تساوي (0.748) ، حيث كانت هذه القيمة غير دالة إحصائياً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية .

متغير الوظيفة

للكشف عن درجة ممارسة معلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة أسوان للصمت التنظيمي تبعاً لمتغير الوظيفة ، تم استخراج المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي ، ولبيان الفروق بين المتوسطات تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) على البعد والدرجة الكلية كما هو مبين بالجدول (٢٧)

جدول (٢٨)

تحليل التباين لدرجة ممارسة معلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة أسوان للصمت التنظيمي تبعاً لمتغير الوظيفة

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة (ف)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة
غير دالة إحصائياً	0.943	0.244	8.621	50.19	74	معلم مساعد
			8.660	50.05	234	معلم
			10.421	50.84	109	معلم أول
			9.659	50.83	41	معلم أول أ
			12.928	50.46	37	معلم خبير
			1.979	51.80	25	معلم كبير

تشير النتائج في جدول (٢٨) إلى عدم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوي الصمت التنظيمي لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي في محافظة أسوان تبعاً لمتغير الوظيفة، إذ حصل أصحاب فئة (معلم كبير) على أعلى متوسط حسابي مقداره

(٥١.٨٠)، ويليهم أصحاب فئة (معلم أول) إذ بلغ المتوسط الحسابي (٥٠.٨٤)، أما أصحاب فئة (معلم أول أ) بمقدار (٥٠.٨٣)، ثم يليها فئة (معلم خبير) متوسط حسابي (50.46)، وحصل فئة (معلم مساعد) متوسط قيمته (٥٠.١٩)، وأخيرا حصلت فئة (معلم علي) (٥٠.٠٥)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وأشارت نتائج التحليل إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي في محافظة أسوان تبعا لمتغير الوظيفة استنادا إلي قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (0.244)، وكانت قيمة الدلالة تساوي (0.943)، حيث تظهر هذه القيمة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي في محافظة أسوان تبعا لمتغير الوظيفة.

القسم الرابع : نتائج البحث والإجراءات المقترحة

لحد من الصمت التنظيمي لمعلمي التعليم الأساسي

بمحافظة أسوان في ضوء مدخل إدارة الحكمة

أولا :نتائج البحث :

- إن ممارسة إدارة الحكمة تعمل على زيادة فاعلية العاملين بالمدرسة وتعظيم درجة مشاطتهم في المدرسة.
- إن إدارة الحكمة تعمل على تحسين جودة الحياة المدرسية وتوفير الجو النفسي والاجتماعي للمعلمين.
- إن إدارات مدارس التعليم الأساسي مازالت تفتقر إلى إتاحة الفرصة للمعلمين، ومنحهم الفرصة للمشاركة في صنع القرارات اليومية المتعلقة بأعمالهم الوظيفية .
- إن هناك مجموعة من الأنظمة الصارمة التي تقلل من روح المبادرة لدى العاملين بالمدرسة

- إن ممارسة إدارة الحكمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة وحصل بعد فهم الآخرين على أقل المتوسطات مما يدل على أن مديري المدارس يفتقرون إلى تعزيز ثقافة الحوار المتبادل بين الإدارة والمعلمين من خلال عقد اجتماعات دورية معهم لمناقشة أمور تخص العمل وفسح المجال لهم للتعبير عن الآراء الخاصة بهم .
- إن المستوى العام لممارسة الصمت التنظيمي للمعلمين كان متوسطاً ،وحصل بعد الصمت الإذعائي على أعلى المتوسطات مما يدل على أن المعلمين ربما يخشون من التوبيخ أو الخوف من التعرض للفصل والإقصاء وفي معظم الحالات يفضلون البقاء صامتين .
- هناك علاقة عكسية بين أبعاد إدارة الحكمة لدي معلمي لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي في محافظة أسوان كمتغير مستقل والصمت التنظيمي كمتغير تابع ،وكانت قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ . ويعني ذلك أنه كلما انخفضت ممارسة أبعاد إدارة الحكمة كلما زاد الصمت التنظيمي عند المعلمين والعكس .
- افتقار المدارس الابتدائية والإعدادية إلى إداريين ذوي خبرة يتمتعون بمهارات وقدرات فكرية لتكوين الرؤى ذات العلاقة بالمستقبل وطرق التعامل مع الحاضر .
- ضعف الإدارة في التفاعل والاتصال مع كافة المعلمين وقصورها في الاستماع إلى آرائهم عن الواقع.
- غياب حرص إدارة المدرسة على جمع المعلومات من مصادر مختلفة حتى يتسنى لها وضع تصور كامل يحكم أداء المدرسة والعاملين فيها والمشكلات التي تعاني منها المدرسة .
- افتقار مديري مدارس التعليم الأساسي إلى الاهتمام المعنوي بالمعلمين أصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة والإبداعية لتطوير العمل وتقييم إسهاماتهم بشكل مستمر بناء على معايير وأسس واضحة ومعلنة للجميع .
- إن هناك سياسات ديكتاتورية لبعض المديرين التي تؤدي في النهاية إلى عزوف المعلمين عن إبداء آرائهم وتفضيل البقاء صامتين منعزلين خوفاً من النتائج السلبية .
- إن بعض المعلمين يسعون للحفاظ على سمعة المدرسة التي ينتمون إليها ويولون اهتماماً كبيراً في حفظ ما قد يشوه صورتها .

ثانياً: الإجراءات المقترحة للحد من الصمت التنظيمي لمعلمي التعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة الحكمة :

بمراجعة الأدب النظري ونتائج الدراسة الميدانية ، يمكن تقديم بعض الآليات المقترحة التي من شأنها أن تعمل على تنوير بصيرة إدارة مدارس التعليم الأساسي وتؤسس لاتخاذ مجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تسهم في مزيد من الممارسات للحد من الصمت التنظيمي للمعلمين ، وفي هذا الصدد تقترح الباحثة ما يلي :

١- العمل على زيادة إدراك مديري المدارس لمفهوم الصمت التنظيمي بأنواعه الثلاثة (الإذعاني، الدفاعي، الاجتماعي) وبيان التأثير السلبي للصمت التنظيمي على المعلمين وعلى المجتمع المدرسي بشكل عام ، ويمكن أن يتم ذلك من خلال :

أ- عقد دورات تدريبية وندوات إرشادية وورش عمل لمديري المدارس حول مبررات وأهمية تطبيق إدارة الحكمة للحد من الصمت التنظيمي والآليات الواجب عليهم اتباعها للحد من الصمت التنظيمي.

ب- تضمين قيم الديمقراطية والشفافية والابتكار والتعاون وحرية التعبير وغيرها من القيم ضمن القيم التنظيمية للمدرسة .

ج- اعتماد مبدأ اللامركزية وتفويض الصلاحيات وتقليل الازدواجية في إنجاز العمل، من خلال تشجيع روح العمل الجماعي بين المعلمين والإدارة .

د- العمل على توصيل رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها لأعضاء المجتمع المدرسي كافة .

٢- توفير مناخ تنظيمي بالمدرسة يسوده الشعور بالعدالة التنظيمية وخلق بيئة عمل تكون مواتية وداعمة للحد من الصمت التنظيمي لدى المعلمين ويمكن أن يتم ذلك من خلال :

أ- تعزيز التواصل بين مديري مدارس التعليم الأساسي والمعلمين من خلال تنظيم لقاءات دورية غير رسمية يتم من خلالها المصارحة والشفافية للتعرف على مشاكلهم ووجهات نظرهم حول كيفية ممارستهم للعمل ومناقشتهم في جميع القرارات والاجراءات التي تتم داخل المدرسة وكذلك في المشكلات التي تواجههم أثناء العمل ، والعمل على حلها للتقليل من الصمت التنظيمي.

- ب- اعتماد معايير واضحة ومحددة فيما يتعلق بحقوق المعلمين وواجباتهم مع وضع مؤشرات يتم من خلالها قياس سلوكيات المعلمين بحيث تكون هذه السلوكيات واضحة وصریحة وموجهة نحو السلبيات الموجودة في المدرسة .
- ج- تفعيل وحدة المقترحات والشكاوى بكل مدرسة من خلال إتاحة الفرصة للمعلمين وجميع العاملين في المدرسة لتقديم المقترحات ودراستها ، والتعامل مع الشكاوى بالجدية المطلوبة للحد من ظهور أي مظهر من سلوكيات الصمت التنظيمي .
- د- توفير المعلومات ونشرها ؛ فبيئة التمكين هي التي تتميز بسهولة الحصول على المعلومات والوصول إلى المعرفة اللازمة لتنفيذ أنشطة العمل بطريقة صحيحة ، وكذلك معلومات عن المدرسة وما يجري بداخلها .
- هـ- تطوير إجراءات إدارية حازمة لمساءلة ومحاسبة مديري المدارس الذين يمارسون الأنماط الإدارية السامة .
- و- الإعلان عن سياسات العمل المدرسي وإجراءاته بوضوح وشفافية.
- ٣- ضرورة تأهيل الموارد البشرية والاهتمام بتنميتهم ورعايتهم والاهتمام بتمكين المعلمين وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف المدرسة وذلك من خلال :
- أ- تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء عمليات وقدرات إدارة الحكمة لرفع كفاءتهم في استشراف المستقبل وفهم الآخرين والمشاركة والشمولية.
- ب- تنمية قدرات مديري المدارس على التواصل الفعال والانفتاح والابتكار وحل المشكلات.
- ج- إشراك المعلمين ببناء الخطة التطويرية للمدرسة وخاصة في مجال القيادة والإدارة وتمكينهم من ممارسة الدوار القيادية وزيادة قدرتهم على صنع القرارات المهمة وتطوير قدراتهم في وضع الخطط السنوية والفصلية للمدرسة .
- ٤- توفير بيئة عمل آمنة للمعلمين حيث يتوفر فيها الاحترام المتبادل والمصادقية في التعامل والعدالة التنظيمية والزمالة الجيدة وذلك من خلال :

أ- إنشاء إدارة مستقلة تحت مسمى "إدارة الاتصال المؤسسي" يكون من أحد مهامها الإسهام في توفير مناخ تنظيمي يدعو إلى الانفتاح في التواصل بين المعلمين وإدارة المدرسة .

ب- عقد دورات تدريبية لتحفيز المعلمين على السلوك الإيجابي للصوت التنظيمي وإبعادهم عن السلوك السلبي للصمت التنظيمي من خلال الأكاديمية المهنية للمعلمين .

ج- ضرورة الاهتمام بالعوامل النفسية للمعلمين كونها المصدر والمحرك الأساس لكثير من السلوكيات الإيجابية وتقلل من العديد من السلوكيات السلبية ومن أهمها الصمت التنظيمي .

هـ- توفير بيئة اجتماعية إيجابية في المدرسة وتشجيع الانفتاح والمرونة في العلاقات التنظيمية لتحقيق مستويات عالية من التفاهم بين المعلمين وإدارة المدرسة وذلك من خلال :

أ- عقد حفل سنوي على مستوى المدرسة بنهاية العام الدراسي يتم فيه تقديم الشكر والثناء للمعلمين على جهوداتهم المبذولة على مدار العام الدراسي ويكرم فيه المعلمين المتميزين وتقدم لهم شهادات التقدير أو الدروع .

ب- تعزيز روح المنافسة بين المعلمين في حل مشكلات العمل، كإطلاق المبادرات الجماعية أو الفردية لتقديم أفكار من شأنها أن تعالج المشكلات المزمنة .

ج- تضمين قيم الديمقراطية والشفافية والابتكار والتعاون وحرية التعبير وغيرها من القيم ضمن القيم التنظيمية للمدرسة .

د- ترويج المواقف الإيجابية من أعضاء المجتمع المدرسي والتي تزيد من مشاركة المعلمين والتزامهم .

هـ- الإنصاف والعدل بين المعلمين، مع عدم الإصغاء للشواعة أو السماح لهم بذلك .

و- الاتزان وترك المساس والتشهير بأحد المعلمين ، مع مراعاة تجنب القيل والقال وترك الثرثرة وكثرة المزاح .

٦- إفساح الحرية للمعلمين للشكوى والتعبير عن الرأي بحرية في علاقاتهم برؤسائهم وذلك من خلال:

أ- عمل صندوق للاقترحات والشكاوي داخل المدرسة وتشجيع المعلمين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم باستخدام صندوق الشكاوي والمقترحات حال تخوفهم من إبداء آرائهم بطريقة مباشرة.

ب- تأمين حرية الرأي وإزالة الخوف من المعلمين من خلال تطوير إجراءات إدارية حازمة لمساءلة ومحاسبة مديري المدارس الذين يماسون الأنماط الإدارية الديكتاتورية.

ج- السماح للمعلمين بالنقد البناء للقرارات المرتبطة بالعمل .

المراجع

- أبو جمعة ، عادل إبراهيم .(٢٠١٧) التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر كلية البنات .جامعية عين شمس .مجلة البحث العلمي في التربية. 5(١٨) ٤٠٩-٤٢٤.
- أبو الذهب ، محمد صبحي .(٢٠٢٤). أثر القيادة السامة على صمت العاملين :الدور الوسيط للتمتع في مكان العمل والتهكم التنظيمي دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة. ٤٤ (٤) ٣٢-٢٠٢٤,٢.
- بتقة، ليلي.(٢٠٢٢).علاقة التمييز في العمل بالصمت التنظيمي للعاملين.مجلة آفاق للبحوث والدراسات. جامعة محمد بوضياف .الجزائر. 5(١) ٤٩٠ - ٥٠٠.
- البنيان ، أحلام بخيت ناصر .(٢٠٢٢) . سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى". كلية التربية . جامعة سوهاج. المجلة التربوية. 93(٩٣). ١١٧٠-١٣٢٩.
- بوبكر، نعرورة و أحمد ، تى . (٢٠٢٠) . أثر الصمت التنظيمي في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطنى للضمان الاجتماعى لعمال الأجراء بالوادي . مجلة مجاميع المعرفة. ٦ (٢) ٤٩٧-٥١٣.
- بومنقار ، مراد و وادي ، أمين . (٢٠١٦) .ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية : دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .جامعة الوادي . مجلة رؤية اقتصادية .٦(١٠) ٢٢١-٢٣٥.
- البياتي ، بشار غانم .(٢٠٢٣). دور إدارة الحكمة في الحد من الأحتراق الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في رئاسة جامعة الموصل .مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ١٩(٦٤) ٢٧٨-٢٩٦.
- الجبوري ، مها صباح إبراهيم و الشمري ، انتظار أحمد جاسم .(٢٠١٥). تأثير إدارة الحكمة في استراتيجية التميز لعمليات الخدمة : بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المنشأة العامة للطيران المدنى كلية الإدارة والاقتصاد . الجامعة المستنصرية . بغداد : العراق.مجلة دراسات محاسبية ومالية .. 10 (١) ٨٩-٥٥.
- الجزار، رانيا سمير ذكي وآخرون. (٢٠٢١) .الصمت التنظيمي: أسبابه وسبل التغلب عليه: دراسة تحليلية". كلية التربية. جامعة بنها.مجلة كلية التربية. 32(١٢).٣٧١-٣٨٨.

جمهورية مصر العربية (٢٠١٩). دستور جمهورية مصر العربية (٢٠١٩) تعديل ٢٠١٤. المادة ٢٢.

جمهورية مصر العربية (٢٠١٦). وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. رؤية مصر ٢٠٢٠: استراتيجية التنمية المستدامة . القاهرة : وزارة التخطيط.

جمهورية مصر العربية . مجلس الشعب (١٩٨١) . قانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ بشأن إصدار قانون التعليم . القاهرة : المطابع الأميرية .

جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤) . الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030. القاهرة : وزارة التربية والتعليم .

الحربي ، فهد بن عبدالرحمن السيد (٢٠٢١). مناخ الصمت التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات . كلية التربية . جامعة الملك سعود . مجلة العلوم التربوية . 33 (١) . ١٢٥-١٤٨.

الخطاب ، رولا عبد الحفيظ وصفي (٢٠١٧). درجة عدم الثقة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين في الزرقاء . (رقم المنشور ٩١٦١٨٣). رسالة ماجستير. الجامعة الهامشية الزرقاء . الأردن . قاعدة بيانات دار المنظومة . الرسائل الجامعية .

حسن ، أحلام عبد الله . (٢٠١٩) . الإدارة الحكيمة ودورها القيادي في أزدهار الحركة التعليمية. جامعة قناة السويس -مركز البحوث والدراسات الأندونيسية . مجلة الاستواء . ع ١٧٤ ، ٢٧-٥٧.

حكيم ، عمر عبد الوهاب والقرني ، صالح على يعن (٢٠٢٢). المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة جدة وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين . رابطة التربويين العرب ، دراسات عربية في التربية وعلم النفس ٣ (١٤٤) . ١٧٩-٢٢٦.

الحو ، سناء عثمان محمود و العمري ، ايمن احمد (٢٠١٨) . درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقادة الاوتوقراطية وعلاقتها بمستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين في عمان (رقم المنشور ١٠١٤٢٩١) . رسالة ماجستير. الجامعة الهامشية الزرقاء . الأردن . قاعدة بيانات دار المنظومة . الرسائل الجامعية .

- حوالة، سهير محمد والبكر ، لمياء ناصر. (٢٠١٦). واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض . *مجلة العلوم التربوية* . ١ (١) ٤٨١-٥١٢.
- خليفة ، المعتز بالله البرنس.(٢٠٢٠). دور الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية بمحافظة أسيوط . *مجلة البحوث المالية والتجارية* ، ٢١ (٤) .٦٢٢-٦٥٩.
- خليل ، نبيل سعد ، عبد الفتاح ، منال رشاد والشاعر ، جيهان عزت محمد .(٢٠٢١). معوقات التمكين الإداري لمدير المدرسة المصرية وطرق مواجهتها كلية التربية . جامعة سوهاج. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية* . ٩ (٩) ١٤٩-١٨٠.
- داود ، عبد العزيز احمد ، الصعيدي ، رمضان محمد وعلى ، درية محمد على. (٢٠٢١). واقع الالتزام المهني لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر: دراسة ميدانية. جامعة كفر الشيخ *مجلة كلية التربية* . I. (١) ٢٤٨-٢٧٠.
- الرفاعي ، محمد حسين.(٢٠٠٩). *الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة* . (رقم المنشور ٥٤٤٨٦٩). رسالة دكتوراة . جامعة سانت آليمانس العالمية - بريطانيا. قاعدة بيانات دار المنظومة .الرسائل الجامعية .
- رئاسة الجمهورية .(٢٠٠٧). *القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بشأن تعديل بعض احكام قانون الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١* . القاهرة . الهيئة العامة لشئون المطابع الميرية ، *الجريدة الرسمية* ، العدد ٢٥ تابع (م) ، ٢١ يونيو.
- سعادة ، منصور عبدالجابر و حراشيه ، علاء أحمد .(٢٠٢٢). مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالتماثل المؤسسي من وجهة نظرهم. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث* . ٧ (١) ٣١٦-٣٣٧ .
- السعد ، يحيى مجيد محمد والدوري، زكريا مطلق .(٢٠١٨). *أثر إدارة الحكمة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في بنك الاتحاد الأردني* .(رقم المنشور ٩٥٧٥٨١).رسالة ماجستير.جامعة الإسراء - عمان . قاعدة بيانات دار المنظومة .الرسائل الجامعية .
- سنان ، أيمن محمد حسن.(٢٠٢١). *درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء ناعور وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين* . (رقم المنشور ١٢٠٩٦١٠) رسالة ماجستير .جامعة الشرق الأوسط ، كلية العلوم التربوية . الاردن . قاعدة بيانات دار المنظومة .الرسائل الجامعية .

- الشامى ، إبراهيم والبستاني حسن وملحم ، محمد . (٢٠١٩) . استخدام نظام المراقبة والتحكم وتحصيل العطايات في إدارة مواد الديزل . مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية . سلسلة العلوم الهندسية . 30(٥) ٢١٧-٢٣٦ .
- شتوح ، زهور . (٢٠١٨) . أثر مشكلات التعلم في التحليل اللغوي لدى المتعلم -مرحلة التعليم الابتدائي نموذجاً. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية. (١٩). ٤٧- ٥٥ .
- الشمري ، عادل بن عايد و عبد العزيز ، عبد العاطى حلقان. (٢٠٢٠) . دور إدارة الحكمة في تحقيق استدامة التميز بجامعة حفر الباطن -دراسة ميدانية . مجلة العلوم التربوية. (٢٣). ٣٦٧-٤٥٠ .
- الشلاش ، عبدالرحمن بن سليمان.(٢٠٢٢). واقع الصمت التنظيمي لدى قادة المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بمدينة بريدة من وجهة نظر المشرفين التربويين وللمعلمين". مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المركز القومي للبحوث، غزة، 6(٤٧). ١-٢٨ .
- الصاوي ، فوزية على محمد وعبد الفتاح ، منال رشاد والحو ، إيهاب ابراهيم منجي . (٢٠٢٣) . دور مدخل إدارة الحكمة في تحقيق الأداء المتميز بمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس . مجلة مستقبل التربية العربية . ٣٠(١٤١) ٤٧-٨٠ .
- صقر، سالم سمير سالم . (٢٠٢٣) . درجة ممارسة المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الولي للقيادة السامة وعلاقتها بالصمت التنظيمي لمعلميهم ، رسالة ماجستير . (رقم المنشور ١٤٠٠٩٨٤). جامعة آل البيت -كلية العلوم التربوية . الأردن . قاعدة بيانات دار المنظومة . الرسائل الجامعية .
- الطائي ، يوسف سلطان و الذبحاوي، عامر عبد كريم والجنابي ، سجاد عطية.(٢٠١٥) . إدارة الحكمة ودورها في تحقيق الاستدامة لمنظمات الأعمال : دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في جامعة الكوفة . مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة الكوفة. 12(٣٥). ٢٠٥-٢٢٧ .
- الظفري، سعيد والسعيدية ، ضحيوة . (٢٠٢٠) . الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان . مجلة العلوم التربوية والنفسية ، ٢١ (١) ٣٧٣-٤٠٤ .
- الطويل، سرور بشير علي. (٢٠٢٢) . أثر الصمت التنظيمي في عملية اتخاذ القرار. مجلة الدراسات الاقتصادية . كلية الاقتصاد . جامعة سرت . ٥(٤) . ٢٤٦-٢٦٤ .

- عبد السلام ، أسامة علي و هلال ، محمد سعيد عبد المطلب. (٢٠٢٢). إدارة الاحتواء العالی ودورها في الحد من الصمت التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية . جامعة الإسكندرية .32(٣). ٤٥١-٣٧٥ .
- عبد الله ، ناهد حسن على و عثمان، منى شعبان وألهم ، هبة الله أحمد. (٢٠٢٣). النمط القيادي الديكتاتوري للمديرين وعلاقته بالصمت الدفاعي لدى المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم . مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية . ١٧ (١٢) ٤٩٧-٤٤٦ .
- عبد الوهاب ، خالد محمود . (٢٠١٨) . أسباب الصمت التنظيمي وعلاقتها بعوامل الشخصية الخمسة لدي عينة من العاملين بالقطاع الحكومي. مجلة علم النفس . ١١ (٢) ١١٣-١٥٢ .
- عثمان ، منى شعبان وألهم ، هبة الله أحمد (٢٠٢٣) . النمط القيادي الديكتاتوري للمديرين وعلاقته بالصمت الدفاعي لدى المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم . مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية . 17(١٢). 447-497 .
- العذاري ، نبيل سعدون طه. (٢٠٠٨). دور إدارة الحكمة في مواجهة التحديات الاستراتيجية للقطاع الخاص العراقي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات جمعيات الأعمال العراقية . رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد . جامعة بغداد . العراق .
- عضة ، وليد و الساعد ، رشاد محمد. (٢٠٢١). الصمت التنظيمي وأثره على التغيير التنظيمي في البنوك التجارية اليمنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث . ٦ (١) ٤٤٤-٤١٨ .
- علوان، سهام أحمد محمد. (٢٠١٨). آليات تمكين المعلمين في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. مجلة التربية المقارنة والدولية .. 4(٩). ٢٧٧-٣٩٤ .
- عوجة ، ازهار مراد. (٢٠١٩) . الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمي : دراسة تحليلية في المعهد التقني في الكوفة . مجلة مركز دراسات الكوفة . ٨ (٢٣) ٥٦١-٥٩٨ .
- عيدروس، أغادير بن سالم . (٢٠١٩) . إدارة الحكمة ودورها في تحقيق استقلالية جامعة أم القرى في ضوء تطبيقاتها العملية عند عمر بن الخطاب رضي الله عنه. جامعة الأزهر. مجلة كلية التربية .. 38(١٨٤). ٢٠٥-٢٤٠ .
- غضبان ، صبا قيس . (٢٠١٨) . ادارة الحكمة وعلاقتها بفاعلية القرارات الاستراتيجية لدى اعضاء مجالس كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعات العراق . مجلة الرياضة المعاصرة . ١٧ (٤) ٢٠١٨-١-٢٢ .

- غليظ ، شافية . (٢٠٢١). الصمت التنظيمي في المؤسسات الجزائرية :واقع المؤسسات التربوية أنموذجاً.جامعة عبد الحميد مهري .مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية 7(١). ٤٣١-٤٥١ .
- غنيم، إبراهيم السيد عيسى . (٢٠٢١) . تصور مقترح لتفعيل أدوار معلم التعليم الأساسي بمصر في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. كلية البنات.جامعة عين شمس. مجلة البحث العلمي في التربية. 22 (٩).١-٥٥.
- الفتلاوي ،ميثاق هاتف .(٢٠١٨) .العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي . بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في مستشفى الحسين العام بكربلاء المقدسة. مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية . ١٥ (٤٩) . ٢٤٤-٢٦٧.
- مجاهد ، فائزة أحمد الحسيني. (٢٠١٩). رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في مصر. كلية البنات جامعة عين شمس. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية. 2 (٤). ١١٩-١٣٤ .
- مجلس الوزراء .(٢٠١٣) .قرار رقم ٤٨٢ لسنة ٢٠١٣ بتاريخ ٢٧/٤/٢٠١٣ ، بشأن اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم .الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢ . القاهرة .
- محمود ، أشرف أحمد.(٢٠١٧).نمذجة العلاقات السببية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي والسلوكيات لمضادة للانتاجية -دراسة تطبيقية في مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية .مجلة الإدارة التربوية .. 4(١٥).١٥٣-٣٣٣.
- مخامرة ، كمال خليل.(٢٠٢٠).سلوك الصمت التنظيمي وسبل التغلب عليه لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظرهم . مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية.ع(٢٠) . ٨٣-١٠٧ .
- المساعد، العنود صيتان.(٢٠١٩). تحليل العلاقة بين إدارة الحكمة وسلوك مشاركة المعرفة : دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي معمل الأسمت في النجف الأشرف .مركز رفاة للدراسات والأبحاث . المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال. 2 (٢) . ص ص ١٦٨-١٩٨ .
- المهدي ، ياسر فتحى الهنداوي و الحارثية ، عائشة بنت سالة والرواحية ، بدرية بنت عبد الله .(٢٠١٦) .واقع توافر أبعاد مجتمعات التعلم المهنية والممارسات القيادية الداعمة لها في المدارس الحكومية بجمهورية مصر العربية وسلطنة عمان .جامعة السلطان قابوس.مجلة الدراسات التربوية والنفسية.10(٢) ٢٧١-٢٨٩ .

- مهدي ، محمد حسن محمد .(٢٠٢٣).سلوكيات القيادة السامة وتأثيرها على الصمت التنظيمي - دراسة ميدانية . أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ،مركز الاستشارية والبحوث والتطوير ، مجلة البحوث الإدارية، ٤١(٢) .٢٠٢٣.
- ناصر الدين ، يعقوب عادل.(٢٠١٩).الاستراتيجية منهج الممارسات المتكاملة : التفكير الاستراتيجي- التخطيط الاستراتيجي - الإدارة الاستراتيجية . عمان : منشورات جامعة الشرق الأوسط .
- النسور ، مروان محمد . (٢٠١٩) . أثر إدارة الحكمة على اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية الأردنية . رسالة ماجستير(رقم المنشور ١٣٠٩٤٩٩) . كلية الدراسات العليا . جامعة البلقاء التطبيقية. قاعدة بيانات دار المنظومة .الرسائل الجامعية .
- هوارى ، معروف . (٢٠١٩) . قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس : دراسة ميدانية بالمركز الجامعي :الجامعة الأردنية. مجلة دراسات نفسية وتربوية ١٢(٣) .١٥٠-١٦٦ .
- يعقوب ، خالد عطية.(٢٠١٢).تفعيل دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين في مصر في ضوء خبرة اليابان . مجلة الثقافة والتنمية . ١٢(٥٢) . ١٢٠-٢٠٤ .
- يوسف ، مهدي فان شريف. (٢٠١٦).أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو.مجلة جامعة زاخو4(١).١٦٧-١٨٨ .
- يوسف، نهال محمد ربيع زناتي.(٢٠١٤).أثر محددات الصمت التنظيمي على اتجاهات العاملين نحو التغيير دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة طنطا . رسالة ماجستير(رقم التصنيف ٦٥٨) . جامعة طنطا، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال.قاعدة بيانات اتحاد مكاتب الجامعات المصرية .
- Acaray,A. and Akturan ,A .(2015). The Relation between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Silence.*Procardia Social and Behavioral Sciences*.207.472-482 DOI: [10.1016/j.sbspro.2015.10.117](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.117)
- Adeoye,S.O&Ayeni,David&Egbuta,Olive ugadiya (2020).Toxic leadership and organizational silence : appraisal of selected faith- based animations in Ogun state Nigeria *Journal of Resources Development and Management*.67.37-47 . DOI: [10.7176/JRDM/67-05](https://doi.org/10.7176/JRDM/67-05)
- Alice, M. S.(2016). *A Wisdom Management Tool for future management* .Master Thesis submitted in fulfillment of the Degree (BA 1502002), Module University, Vienna.

- Alheet, A. (2019). The Impact Of Organizational Silence Causal Factors On Self-Efficacy Of Health Center Employees In The Jordanian Capital City (Amman). *Academy of Strategic Management Journal*. 18(3). Print ISSN: 1544-1458; Online ISSN: 1939-6104.
- Altinkurt, Yahya.(2014). The Relationship between School, Climate and Teachers Organization Silence Behaviors. *Journal the anthropology* 18(2) .289-297. DOI: [10.1080/09720073.2014.11891546](https://doi.org/10.1080/09720073.2014.11891546)
- Awazie I., (2013) , " How to unlock the Secrets of the mind like Rhonda Byrne " , <http://twitter.com/ikechiawazie>
- Bachmann,C.,Sasse,L,Habisch,A.(2018). Applying the Practical Wisdom Lens in Decision –Making: An integrative Approach to Humanistic Management. *Humanistic Management Journal*.2 (2). 125-150.
DOI: [10.1007/s41463-017-0026-6](https://doi.org/10.1007/s41463-017-0026-6)
- Bachmann, C., Habisch, A. and Dierksmeier, C. (2018). Practical wisdom: management’s no longer forgotten virtue. *Journal of Business Ethics*. 153 (1).147-165. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3417-y>
- Bratianu.C, Bejinaru.R.,(2023).Wisdom Management: A Semantic Analysis. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*.17(1) 1167-1178 DOI: [10.2478/picbe-2023-0105](https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0105)
- Bohlin, K.E. (2021). The practical wisdom framework: A compass for school leaders. *Journal of Education*.202 (2), 156–165.
<https://doi.org/10.1177/00220574211028828>
- Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Ö. G.(2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. *Procardia- Social and Behavioral Sciences*, 99.691-700 <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.540>
- Duan,Y.,Edwards.S&Dwivedi,K.(2019).Artificial Intelligence for decision making in the era of Big Data-evolution . Challenges and research agenda, International. *Journal of Information Management*,48(2)63-71.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.021>Get rights and content
- Durnali, Mehmet; Akashi, Sait; Dis, Okan.(2020).School Administrators' Communication Skills as a Predictor of Organizational Silence. *Education Journal*. 12, (1). <http://www.cps.ca.gov/training>
- Donovan,S&O"Sullivan,M&Doyle,E.and Garvey,J.(2016). Employee Voice and silence in Auditing Firms. *Employee Relation*.38 (4). 563-577.
DOI: [10.1108/ER-05-2015-0078](https://doi.org/10.1108/ER-05-2015-0078)

- An Encyclopedia Britannica Company (2015). 'Wisdom'. Available: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/Wisdom> -
- Ekmekci., Teraman.S, Acar.P,(2014). Wisdom and Management: a Conceptual Study on Wisdom Management. *Procardia-Social and Behavioral Sciences*. 150(3).1199-1204.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.135>
- Greene J.A. & Brown S.C. (2009) . The Wisdom Development Scale : Further Validity Investigations . *The International Journal of Aging and Human Development* 68(4).289-320. DOI: [10.2190/AG.68.4.b](https://doi.org/10.2190/AG.68.4.b)
- Grossmann, I. & Brienza, J.P. (2018) The strengths of wisdom provide unique contributions to improved leadership, sustainability, inequality, gross national happiness, and civic discourse in the face of contemporary world problems. *Journal of Intelligence*, 6(22), p. 1-17.
DOI: [10.3390/jintelligence6020022](https://doi.org/10.3390/jintelligence6020022)
- Intezari Ali& Plauen J, David .(2014). Management Wisdom in Perspective: Are You Virtuous Enough To Succeed in Volatile Time??. *Journal of Business Ethic*. 120 (3). pp. 393-404 .DOI: [10.1007/s10551-013-1666-6](https://doi.org/10.1007/s10551-013-1666-6)
- Jakubik, M. (2021a). How can practical wisdom manifest itself in five fundamental management and leadership practices?. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*. 18 (1). 3-25, DOI [10.1108/XJM-08-2020-0078](https://doi.org/10.1108/XJM-08-2020-0078).
- Jakubik,M..(2022.a June23-24).*Comparing knowledge management and wisdom management*. Heisig (Editor) Knowledge, Uncertainty and Risks: From individual to global scale Proceedings 17th International Conference on Knowledge Management, Potsdam.
- Jakubik, M. and Mürsepp, P. (2021b. June 14-16) .*What's next after Knowledge Management? Will Wisdom Management Replace Knowledge Management?*.ACIEK Conference, Innovation, Management, and Governance for Sustainable Growth, Sorbonne Business School, Paris, France, doi: [10.13140/RG.2.2.35764.99201](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35764.99201).
- Jakubik Maria(2023 c). Evolution of Knowledge Management towards Wisdom Management. *Journal of Information & Knowledge Management*.22 (4).1-18. DOI: [10.1142/S021964922350051X](https://doi.org/10.1142/S021964922350051X)
- Karami, S., Ghahremani, M., Parra-Martinez, F.A. and Gentry, M. (2020). A polyhedron model of wisdom: a systematic review of the wisdom studies in psychology, management and leadership, and education, *Roepers Review*.42 (4).241-257.
<https://doi.org/10.1080/02783193.2020.1815263>

Köse, Akif; Köse, Fulya. (2019). An Analysis of Teachers' Perception of Organizational Silence in Terms of Various Demographic Variables., *Universal Journal of Educational Research* 7 (2).p307-317.

DOI: [10.13189/ujer.2019.070201](https://doi.org/10.13189/ujer.2019.070201)

King, E., Norbury, K., & Rooney, D. (2020). Coaching for leadership wisdom. *Organizational Dynamics*, 51(2).1-10

DOI: [10.1016/j.orgdyn.2020.100815](https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100815)

Liang, T. & Wang, Y. (2016). Organizational Silence in state –Owned Enterprises : Intermediary Role of the Perceptions of Organizational Politics' .*American Journal of Industrial and Business Management* 6(5).640-648. DOI: [10.4236/ajibm.2016.65059](https://doi.org/10.4236/ajibm.2016.65059)

Lunardi, G., Macadam & Becker, J. (2017). Antecedents of IT Governance Effectiveness: An Empirical Examination in Firms: *Journal of Information systems*. 31(1).41-57. DOI: [10.2308/isys-51626](https://doi.org/10.2308/isys-51626)

Macmillan Dictionaries (2023). 'Wisdom'. Available:

<http://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/Wisdom>

Matt Statler, Johan Roos, Bart Victor. (2007). Dear Prudence: An Essay on Practical Wisdom in Strategy Making available at: <https://doi.org/10.1080/02691720701393475>

Mina Takhsha and Others. (2020). The effect of workplace Ostracism on Knowledge Sharing: the Mediating Role of Organization-based self-esteem and organizational silence. *Journal workplace Learning*. 32(6)1-19. DOI: [10.1108/JWL-07-2019-0088](https://doi.org/10.1108/JWL-07-2019-0088)

Morrison, E. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1(1).2014 173-197 <https://doi.org/10.1146/orgpsych>

McKenna, B & Rooney, D & Boal K.B. (2009). Wisdom Management as a Meta-theoretical Basis for Evaluating Leadership. *Leadership Quarterly*. 20 (2) pp177-190

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.013>

Mollick, E., & Nanda, R. (2015). Wisdom or Madness? Comparing Crowds with Expert Evaluation in funding the arts. *Management Science*. 62(6), 1533-1553. <https://www.jstor.org/stable/24740357>

Müürsepp, P. (2021). Making Sense of Wisdom Management. *International Journal for Applied Information Management*, 1(2). 63–69.

ISSN 2776-8007

Myoung-Gi, Chon, Jeong-Nam Kim and Chan-Souk Kim. (2021). Conceptualizing allegiant communication : behavior : Across-national

- study of Employee self-orchestration of voice and silence. *public Relations Review* . 47(4).
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102093>
- Nafei,Wageeh.,A.(2016).Organizational Silence: Its Destroying Role: Organizational Citizenship Behavior: *Journal of international Business Research*,.9 (5). p 57-75.**DOI:**[10.5539/ibr.v9n5p57](https://doi.org/10.5539/ibr.v9n5p57)
- Ngozi .O, Ndidiamaka.I,(2021)Organizational silence and school climate as correlates of secondary schools teacher job performance in anambra state .Nigeria, International journal of Multidisciplinary Education and research.6(1)45-50
- Oxford Dictionaries (2015). ‘Wisdom’. Available:
http://www.oxforddictionaries.com/de/definition/englisch_usa/Wisdom
- Pacheco,D.C & Caldaria.S.N. (2015). Silence in Organizations and Psychological safety. a literature Review. *European Scientific Journal*. special edition ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431.
- Reynharbt J.P.K. (2010). *Examining the relationship between employee engagement and perceived managerial wisdom*.(publication No. 29589496) A research project submitted to the Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria, in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Business Administration.
- Rodrigues, F.R., Cunha, M.P.E., Rego, A, & Clegg, S. (2017). *The seven pillars of paradoxical organizational wisdom: On the use of paradox as a vehicle to synthesize knowledge and ignorance*. In W. Küpers & O. Gunnlaugson (Eds.) *Wisdom learning: Perspectives on wising-up business and management education* (pp. 98-116). Routledge.
- Rooney, David & McKenna & Bernard & Liesch , Peter . (2010). *Wisdom and Management in the Knowledge Economy*. Routledge .New York.U.S.A.
- Ahanjar, Boroumand & Hami.M(2015).Relationship between Organization Indifference and Organizational Silence in Employees of youth and Sport offices in Mazandaran Province. *International Journal Sport Studies* 5(3) .296-300
- Salajeheh, S. & Mortazau, S. K. & Abdoli, H. (2015). Organizational silence: The study of ethnography in the department of education in Gholston province. *Jamaica Journal of science and technology*. 26. pp: 463-477.
- Saglam, Aycan Çiçek. (2016). The Effects of Vocational High School Teachers’ Perceived Trust on Organizational Silence. *Journal of Education and Training Studies*. 4(5). P225-232. DOI: [10.11114/jets.v4i5.1474](https://doi.org/10.11114/jets.v4i5.1474)
- Tighe S. (2012)." Strategic Foresight: The next business frontier ", www.chasingsunrises.com.au

Tabatabaee,S & Koochi,A& Ghandali,A.(2016).*The Study of Relationship between Organizational Culture and Organizational Belonging in Employees of Varmint county* .Office of Education . U.S.A.

Yangin, Demet; Elma, Cevat. (2017).The Relationship among Interactional Justice. Manager Trust and Teachers' Organizational Silence Behavior. *Universal Journal of Educational Research*.5 (3). P325-333. DOI: [10.13189/ujer.2017.050304](https://doi.org/10.13189/ujer.2017.050304)

Zacher, H., & Kunzmann, U. (2019). Wisdom in the workplace. In R.J. Sternberg, H.C. Nusbaum, & J. Glück, J. (Eds.), *Applying wisdom to contemporary world problems* (pp.255-292). Palgrave Macmillan. <http://doi.org/10.1007/978-3-030-20287-3>