



**Tikrit Journal of Administration
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The role of procedural leadership in reducing organizational silence
An analytical study of the opinions of a sample of administrative
staff in the Colleges of Salahaddin University/Erbil**

Assist. Prof. Dr. Mohabat Nuri Abdullah
College of Administration and Economics
Salahaddin University/Erbil
mahabat.abdulla@su.edu.krd

Assist. Prof. Shaimaa Esmat M. Amin
College of Administration and Economics
Salahaddin University/Erbil
shaima.mohammedamin@su.edu.krd

Abstract:

This research aims to identify the role of procedural leadership in its dimensions (the policy of the leader, strengthening subordinates, providing supplies, management except) in reducing organizational silence in its four dimensions (fear of negative reactions, fear of managers, poor communication skills, lack of support for senior management), A hypothetical search scheme was designed to reflect key and sub-hypotheses, and the resolution was used as a data collection tool, and was distributed to (157) administratively as respondents in (15) colleges as a research sample and (150) valid questionnaires were recovered For analysis. In order to verify the validity of the hypotheses, I underwent multiple tests using the Statistical Program (SPSS V.20). The research adopted the analytical descriptive approach, which reached a number of conclusions, the most important of which was the existence of a positive moral relationship and influence between procedural leadership and the reduction of organizational silence, and suggested the need to consult and know the self-abilities of employees when assigned additional tasks, and to give them room to adopt new ideas in the research colleges in reducing organizational silence.

Keywords: procedural leadership, organizational silence, Colleges of Salahaddin University, Administrators staff.

دور القيادة الإجرائية في الحد من الصمت التنظيمي

دراسة تحليلية لآراء عينة من الملاكات الإدارية في كليات جامعة صلاح الدين/أربيل

أ.م. شيماء عصمت محمد أمين
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة صلاح الدين/أربيل

أ.م.د. مهايات نوري عبدالله
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة صلاح الدين/أربيل

المستخلص

يهدف هذا البحث الى التعرف على دور القيادة الإجرائية بأبعادها المتمثلة (السياسة التي يتبعها القائد، تعزيز المرؤوسين، توفير المستلزمات، الإدارة بالاستثناء) في الحد من الصمت

التنظيمي بأبعاده الأربعة (الخوف من ردود فعل السلبية، الخوف من المدراء، ضعف مهارات الاتصال، عدم دعم الإدارة العليا)، وتم تصميم مخطط فرضي للبحث يعبر عن الفرضيات الرئيسية والفرعية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على (157) إدارياً كمستجيبين في (15) كلية كعينة للبحث وتم استرجاع (150) استبانة صالحة للتحليل. ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت لاختبارات متعددة من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.20). وانتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي، وصل البحث الى عدد من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة وتأثير معنوية موجبة بين القيادة الإجرائية والحد من الصمت التنظيمي، واقترح البحث ضرورة قيام بمشاوره ومعرفة القدرات الذاتية للعاملين عند تكليفهم بمهام إضافية، وإعطائهم مجال لتبني أفكار جديدة لديهم في الكليات المبحوثة في الحد من الصمت التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإجرائية، الصمت التنظيمي، كليات جامعة صلاح الدين، الإداريين.

المقدمة

إن القيادة الإجرائية لها دور رئيسي في إنجاز أهداف المنظمة وصقل أداء العاملين عبر إرضائهم وظيفياً، فالقيادة الإجرائية كنمط للقيادة هي التبادلات التي تحدث بين القائد والتابعين بهدف نقل شيء قيم من وجهة نظر الطرفين. فمبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين تقوم على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم، لذلك لا بد من ممارسة القيادة الإجرائية دورها من خلال الإدارة بالاستثناء والسياسة التي يتبعها القائد وكذلك تعزيز العاملين وتوفير كافة المستلزمات لكي تستطيع دفع العاملين تفضيل سلوك التعبير بدل من اختيار سلوك الصمت ونقشي الصمت التنظيمي لديهم حيال القضايا والمشكلات التي تواجههم في الكليات المبحوثة، أو عزوفهم عن التعبير عن آرائهم ويؤدي بالنتيجة إلى عواقب وخيمة وإظهار مؤشرات انخفاض المهارة الإنسانية. وتأسيساً على ما تقدم تضمن البحث أربعة مباحث، تناول المبحث الأول الإطار العام للبحث والمنهجية والدراسات السابقة، وتناول المبحث الثاني الإطار النظري، وخصص المبحث الثالث للجانب الميداني، واخيراً المبحث الرابع خصص للاستنتاجات والمقترحات

المبحث الأول: الإطار العام للبحث والمنهجية والدراسات السابقة

الإطار العام للبحث:

أولاً. مشكلة البحث: يعتمد الواقع التنظيمي بدرجة كبيرة على ضرورة الإفصاح والمصارحة بين الرؤساء والمرؤوسين، وفي كافة الاتجاهات، حيث أن جوهر العملية الإدارية هم الأفراد العاملون في المنظمة الذين يتوزعون بين أناس هادئون لا يتكلمون، وأفراد آخرون يجابهون إدارتهم بالرفض والتذمر ويزداد موقفهم رفضاً عند وقوع الأخطاء أو مشكلات في العمل. وفي ضوء ما تقدم فقد قامت الباحثتان بإجراء دراسة استطلاعية تمثل البحث عن دور القيادة الإجرائية في الحد من الصمت التنظيمي لدى الملاكات الإدارية في كليات جامعة صلاح الدين. بالإضافة إلى مساعدتها في تحديد بلورة مشكلة وتساؤلات الدراسة والتوصل إلى صياغة دقيقة لفروضها. وجاء البحث الحالي لتحري عن دور القيادة الإجرائية في الحد من الصمت التنظيمي من طرح التساؤل الآتي: هل هناك علاقة وتأثير بين القيادة الإجرائية والحد من الصمت التنظيمي من وجهة نظر الملاكات الإدارية في تلك الكليات؟

ثانياً. أهداف البحث: في ضوء مشكلة البحث يمكن تحديد أهدافه وكالاتي:

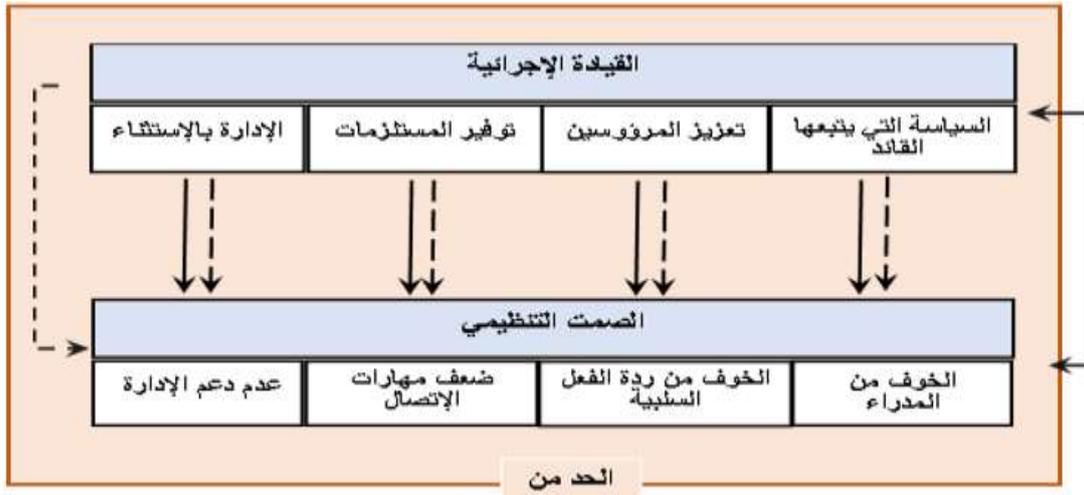
١. التعرف على دور القيادة الإجرائية في الحد من الصمت التنظيمي.

٢. بناء إطار مفاهيمي لمتغيرات البحث التي تخدم كليات جامعة صلاح الدين في مدينة اربيل.
٣. بيان أهم أبعاد القيادة الإجرائية.
٤. بيان أهم أسباب الصمت التنظيمي.
٥. تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات لكليات جامعة صلاح الدين عينة البحث عن مدى اسهام دور القيادة الإجرائية في الحد من الصمت التنظيمي.

ثالثاً. أهمية البحث:

١. يعد هذا البحث في حدود علم الباحثان من البحوث القليلة التي تناول دور القيادة الإجرائية في الحد من الصمت التنظيمي.
٢. لا يوجد بحوث يسلط الضوء على الصمت التنظيمي في الكليات المبحوثة والتي يمكن من خلاله معرفة مدى انتشار ظاهره الصمت التنظيمي وتأثيره على كليات جامعة صلاح الدين.
٣. الاستفادة من نتائج البحث الحالي من خلال تقديم آليات عملية تساعد كليات جامعة صلاح الدين لاتخاذ التدابير اللازمة بشأنها بما يُمكن هذا القطاع من تقديم خدماته بكفاءة وجودة عاليتين.
٤. يفيد البحث الحالي كليات جامعة صلاح الدين الاستفادة من النتائج في الحد من انتشار الصمت التنظيمي.

رابعاً. **المخطط الفرضي للبحث:** في ضوء مشكلة البحث وتحقيق اهدافها تم بناء مخطط فرضي يوضح العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل القيادة الإجرائية المتغير التابع الصمت التنظيمي كما هو موضح في الشكل (١)، لفرضيات البحث، إذ يشكل هذا النموذج الأساس الذي يعتمد في صياغة الفرضيات التي تسعى البحث إلى اختبارها.



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات البحث: وينبثق من المخطط الفرضي للبحث مجموعة من فرضيات الرئيسة وعلى النحو الآتي:

أ. **الفرضية الرئيسة الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة الإجرائية في الحد من الصمت التنظيمي ويثبت منها الفرضيات الآتية:

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لسياسة التي يتبعها القائد على أبعاد الصمت التنظيمي.
٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتعزيز المرؤوسين على أبعاد الصمت التنظيمي.

٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتوفير المستلزمات على أبعاد الصمت التنظيمي.
٤. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للإدارة بالاستثناء على أبعاد الصمت التنظيمي.
- ب. **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثيرات ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة الإجرائية في الحد من الصمت التنظيمي ويبثق منها الفرضيات الآتية:
١. تؤثر السياسة التي يتبناها القائد معنوياً في الحد من أبعاد الصمت التنظيمي.
 ٢. يؤثر تعزيز المرؤوسين معنوياً في الحد من أبعاد الصمت التنظيمي.
 ٣. يؤثر توفير المستلزمات معنوياً في الحد من أبعاد الصمت التنظيمي.
 ٤. تؤثر الإدارة بالاستثناء معنوياً في الحد من أبعاد الصمت التنظيمي.

سادساً. مجتمع البحث وعينته: لغرض انجاز البحث ولتحقيق اهدافه والاجابة على تساؤلاته تم تحديد الكليات الحكومية/جامعة صلاح الدين في مدينة اربيل والبالغ عددهم (15) كلية كمجتمع البحث وتم توزيع استمارة استبيان على الملاكات الإدارية والبالغ عددهم (157) ملاكاً أي بنسبة (75%) من إجمالي مجتمع البحث والبالغ عددهم (210). وقد كانت عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (150) استمارة بعد استبعاد (7) استمارات غير صالحة للتحليل لان نسبة عدم الاستجابة على فقرات الاستبانة وصل الى 90%. والجدول (١) يوضح ذلك:

الجدول (١): أسماء الكليات وعدد الاستثمارات الموزعة والمعادة

ت	اسماء الكليات	عدد الاستثمارات		
		الموزعة	المعادة	الصالحة
1	كلية العلوم	11	10	10
2	كلية العلوم السياسية	11	10	10
3	كلية الهندسة	11	11	11
4	كلية التربية البدنية والعلوم الرياضية	11	11	11
5	كلية الآداب	11	11	11
6	كلية التربية الأساس	10	10	10
7	كلية اللغات	11	11	11
8	كلية العلوم الإسلامية	10	10	10
9	كلية الزراعة	10	10	10
10	كلية الفنون الجميلة	10	10	10
11	كلية الإدارة والاقتصاد	12	12	12
12	كلية التربية/ مخمور	5	5	5
13	كلية التربية / شقلاوة	7	7	7
14	كلية التربية	10	10	10
15	كلية الحقوق	12	12	12
	المجموع	157	150	150

المصدر: من إعداد الباحثين.

ثامناً. حدود البحث:

١. الحدود المكانية: شملت الحدود المكانية للبحث الكليات الحكومية/جامعة صلاح الدين في اربيل.

٢. الحدود البشرية: يشمل البحث الحالي الإداريين العاملين في كليات جامعة صلاح الدين.
٣. الحدود الزمانية: تتمثل مدة جمع البيانات الخاصة بالجانب العملي للبحث في الكليات الحكومية عينة البحث والتي امتدت من 2020/11/15-2020/12/30

المبحث الثاني: الجانب النظري

❖ القيادة الإجرائية:

أولاً. تعريف القيادة الإجرائية: تعني القيادة الإجرائية بأنها عملية تبادل قائمة بين القائد والتابعين من خلال إحداث اتفاق بين القادة والتابعين إما أن يكون بشكل علني أو بشكل ضمني بحيث أن السلوك المؤدي للأداء سيتم مكافأته مثل الحصول على ترقية أو زيادة راتب، وفي الجانب الآخر سيكون هناك عقوبة على السلوك المؤدي للأداء غير الجيد كالنقل التأديبي أو الطرد مثلاً. أي أن القائد يقدم المكافأة والعقاب للتابعين بناءً على أدائهم بحيث تأخذ عملية التبادل سلوكين مختلفين فيما أن تكون استدلالية بنائية حيث يعد القائد بمكافأة للأداء الجيد أو علاجية والتي تقوم على بحث القائد عن الأخطاء ومعالجتها قبل أو بعد حدوثها (Turner & Barling, 2002: 39). والجدول (٢) يوضح بعض التعاريف الخاصة بالقيادة الإجرائية عن نخبة من الباحثين.

الجدول (٢): بعض التعاريف الخاصة بالقيادة الإجرائية عن نخبة من الباحثين

ت	المصدر	التعريف
1	Miller & Miller, 2001: 182	بأنها نوع من القيادة تكون فيه العلاقة بين القائد والمرؤوسين مبنية على التبادل على مصدر قيم، وهي قصيرة المدى ومؤقتة وعارضة ومرتبطة بعملية تبادلية محدودة الزمن.
2	Smith et al., 2004: 82	هذا النوع من القيادة هو جوهرية عملية تبادل اجتماعي بين كل من القائد والأتباع، وتشمل على صفقات أو تبادلات قائمة على أساس المكافأة.
3	Vera and Crossan, 2005: 203	القادة الاجرائيين يعملون ضمن الثقافة الحالية للمنظمة، ويأخذون في اعتبارهم الانحرافات والأخطاء والمخالفات، ومن ثم، يتخذون الإجراءات التصحيحية، ويركزون على معرفة الأخطاء الداعمة للنجاح في العمل وكيفية الحفاظ على استمرار النظام.
4	Gill et al., 2010: 264	القائد الاجرائي هو من يحدد ويشخص الاهداف والاعمال المطلوب إنجازها من قبل التابعين ويقترح عليهم آليات تنفيذها ويزودهم بالتغذية الراجعة عن طبيعة الاجاز في مقابل حصولهم على المكافآت ايجابية كانت أم سلبية.
5	Groves and Larocca, 2011: 512	إن القادة الاجرائيون يؤثرون على التابعين من خلال التحكم في سلوكهم والمكافآت المتفق عليها بينهم، ومن خلال الحد من مشكلات الأداء عن طريق التدخل المبكر والمباشر. وان القيادة الاجرائية تعتمد على (القوة، المكافآت، العقوبات) للتأثير على المرؤوسين في سلوكهم بما يضمن احترام المصالح المتبادلة بينهم وبين قائدهم.
6	Major and Morganson, 2011: 126	تعد القيادة الإجرائية مجموعة من عمليات التأثير الاجتماعية، حيث يكون لدى كل من القائد والمرؤوس النغوض ويتفاوض بصورة فعالة على انوار العمل.
7	غانم، ٢٠١٧: ٢٣	أنها نوع من القيادة تقوم على تبادل المنافع والمصالح المشتركة بين القائد وأتباعه من جهة، وبين أتباعه أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها.

المصدر: من أعداد الباحثين.

وترى الباحثتان بأن القيادة الاجرائية تعني مجموعة من النماذج القيادية التي تركز على التبادلات التي تجري بين القادة وأتباعهم.

ثانياً. خصائص القيادة الإجرائية: ويمكن بيان خصائص القيادة الإجرائية الذي حدده الكتاب والباحثين في الجدول (٣).

الجدول (٣): اهم خصائص القيادة الإجرائية حسب آراء الكتاب والباحثين

ت	الباحث	الخصائص
1	Tomey, 2009: 15	تعمل على تدعيم الثقة بين القائد وأتباعه لتحقيق النتائج المتوقعة منهم، كما تعمل على تشجيع العاملين على بذل الجهد المطلوب لتحقيق أفضل النتائج، وأن القائد الإجرائي يتفوض مع أفراد الجماعة لمبادلة جهودهم بالحوافز والمكافآت عند إنجازهم للعمل، وهو بذلك يساعد الأفراد على إشباع ما لديهم من حاجات ورغبات في ضوء ما يحققونه من ممارسات ناجحة وأداء جيد، يكشف عن حاجات الأفراد ورغباتهم، فضلاً عن توضيح العمل المطلوب إنجازها من الأتباع
2	Elsbernd, 2010: 78	التشجيع على المشاركة في جميع جوانب العمل، التبادل واسع الانتشار لمعلومات والسلطة، بذل الجهود لرفع القيمة الذاتية للعاملين، تفعيل دور العاملين وتنشيطه للقيام بمهامهم.
3	صالح والمبيضين، ٢٠١٣: ٦١	يحدد مهام ومسؤوليات وواجبات المرؤوسين التي تسهم في وصول المنظمة لأهدافها وغاياتها، يمنح المكافآت والحوافز للمرؤوسين بما يؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف، يتجنب المخاطرة إلى درجة كبيرة، يهتم بالمحددات الزمنية للأداء، يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم، يولي اهتماماً ملحوظاً بتحديد الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

المصدر: من اعداد الباحثين

وتتفق الباحثان مع الكتاب والباحثين اعلاه بان جميع هذه الخصائص واجبة التوافر في القائد لكي يكون قائداً إجرائياً.

ثالثاً. **أبعاد القيادة الإجرائية:** اختلف الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد لنمط القيادة الإجرائية والجدول (٤) يوضح أبعاد مختلفة لنمط القيادة الإجرائية حسب آراء الكتاب والباحثين.

الجدول (٤): يوضح أبعاد مختلفة لنمط القيادة الإجرائية حسب آراء الكتاب والباحثين.

ت	الباحث	الابعاد
1	Northouse, 2004	المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء.
2	Elsbernd, 2010	المكافأة الموقفية، الإدارة بالاستثناء.
3	Tyssen, 2014	المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء.
4	العيادي، ٢٠١٥	توفير مستلزمات الأداء، المكافأة المشروطة، العقوبة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة.

المصدر من إعداد الباحثين.

وترى الباحثان بما أن القيادة الإجرائية قد تكون القيادة المناسبة لبيئة المنظمات الحكومية، وذلك لضمان تعزيز المرؤوسين وتوفير المستلزمات من خلال السياسة التي يتبعها المدير والإدارة بالاستثناء للحد من الصمت التنظيمي وعدم حدوث الاحتراق الوظيفي يعتمد البحث الحالي على الابعاد التالية:

أ. **السياسة الإدارية التي يتبعها القائد:** هي مجموعة من المبادئ والمفاهيم والقواعد، توضع بمعرفة الإدارة العليا، وتلتزم بتنفيذها مختلف المستويات الإدارية في عملية التنفيذ، كما أنه نتيجة لهذا الالتزام يتواجد تنسيق موحد يحدث بين أجزاء المنظمة، انطلاقاً من التفكير الموحد، وأساليب الأداء التي تنظمها: السياسات، مما يوفر بالتالي أساساً موحداً لتقييم المواقف واتخاذ القرارات (العقلمي، ١٩٩٧: ٢٢). وحدد كلاً من (جواد والمؤمن، ٢٠٠٠: ٥٦) السياسة الإدارية بأنها هي دراسة لطبيعة وأسلوب العمل المختار للمستقبل في منظمة الأعمال، من قبل الأفراد الذين تقع عليهم مسؤولية القرار وتطبيقاته. ويبين (عواد، ٢٠١٢: ١٩٦) السياسة الإدارية بأنها مجموعة من

المبادئ والقواعد العامة التي سبق تحديدها، بحيث ترشد، وتوجه سلوك وتصرفات الأفراد، وتضبط تفكيرهم، وتسهم في صنع واتخاذ القرارات في التنظيم أو في أحد وحداته.

ب. توفير المستلزمات: حتى تحصل المنظمة على تحقيق أهدافها يجب أن تتوفر لدى القيادة مجموعة من المقومات من أهم هذه المقومات هي توفير المستلزمات والتوفير هو القدرة على أن يكون القائد موفراً أو مقتصداً أو حريصاً أو اقتصادياً في استعمال الموارد القابلة للاستهلاك (Oxford, 2005: 205). والتوفير هو الميل للحصول على السلع والخدمات بطريق مقيدة فضلاً عن الاستخدام البارع للسلع الاقتصادية والخدمات المملوكة (Lastovicka, 1999: 65). أما المستلزمات وهي متطلبات ومقتضيات سواء كان مادية، مالية، بشرية، برمجية، معلوماتية وتنظيمية وتوفير المستلزمات وهي تسهيل عملية التفاعل بين مبادئ الإدارة ومكوناتها مما يؤدي الى نتائج إيجابية ملموسة (حاوي وحسن، ٢٠٠٨: ٤٥). وترى الباحثة توفير المستلزمات بأنها جميع متطلبات والاحتياجات المادية والمالية والمعلوماتية واللوجستية التي يحتاجها العاملين للقيام بالأعمال المناطة أليهم لتحقيق الأهداف وحسب الاتفاق بين الطرفين (القائد والعاملين) دون أخذ بنظر الاعتبار التكلفة.

ج. تعزيز المرؤوسين: أحد السمات الجوهرية للقيادة الإجرائية هي تعزيز المرؤوسين يرى (Edwin, 1999: 271) تميز القيادة التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف. وحتى يستطيع القائد جعل المرؤوسين أن يحمل درجة عالية من الولاء والإخلاص والعمل دائماً على تحسين وتطوير المنظمة وتحقيق أهدافها عليه السعي لإرضاء المرؤوسين وتنمية ولائهم وجعلهم يقومون بتقديم أفضل ما لديهم من أجل تعزيز نمو المنظمة والابتعاد عن الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي، فهناك عوامل كثيرة التي تؤثر على تعزيز المرؤوسين: الحوافز والمكافآت، حزمة الأجور، فرص الترقية، التدريب والتطوير، أسلوب القيادة، معاملة المرؤوسين. ويرى (Dan, 2019: 9) بأن هناك بعض طرق وإستراتيجيات يستطيع القائد استخدامها لتعزيز المرؤوسين وتشجيعهم على العمل: إظهار الامتنان، التحسين من بيئة العمل، تكوين قدرة حسنة، العمل على إسعاد الموظفين.

د. الإدارة بالاستثناء: إن الإدارة بالاستثناء هو مبدأ من مبادئ القيادة الإجرائية التي تقضي بعدم تدخل القائد في العمل ما لم يلاحظ انحرافات من التابعين عن القواعد والمعايير الموضوعية، وأن تدخل القائد ينبغي أن يكون موجهاً فقط نحو تصحيح الانحرافات او لجعل العاملين يحققون المستويات والمعايير المطلوبة (داغر وصالح، ٢٠٠٠: ٤٤٠). ويشير (العنبي، ٢٠٠٢: ٥٧) إلى الإدارة بالاستثناء بأنها تعني تطبيق وظائف العملية الإدارية على مشكلة طارئة وغير مخطط لها، والتي تفاجئ منظمة الأعمال أثناء تنفيذها لأنشطتها العادية، وترفع الى إدارتها العليا من إحدى الحداث التنظيمية فيها لاتخاذ القرار لحلها واعتماد ذلك القرار وبرمجته والرجوع إليه مستقبلاً في الحالات المشابهة. الإدارة بالاستثناء كما يعرفها (الهوري، ٢٠٠٢: ٢٥١) أنها هي أسلوب من أساليب القيادة الإجرائية حيث لا يتدخل الرئيس إلا في حال عدم قدرة المرؤوسين استيفاء المعايير أو المعدلات الموضوعية، ومن منظور المرؤوسين فإن الرئيس يتدخل لضمان الأهداف وتصحيح الانحرافات الخطيرة.

❖ الصمت التنظيمي:

أولاً. مفهوم وتعريف الصمت التنظيمي: اذ يعد مفهوم الصمت من المفاهيم الحديثة والغير مألوفة لأول وهلة لاسيما وأنه من الصعب تحديد مفهوم محدد له، حيث مر هذا المفهوم بثلاثة حقب زمنية،

الحقبة الأولى كانت من (1970 حتى منتصف 1980) وكان التركيز الرئيسي للأبحاث في هذا العقد حول مفهوم الصوت، الفترة الثانية من (منتصف 1980 حتى عام 2000) كان التركيز الرئيسي للبحوث حول (الكلام)، ماعدا بعض الانتباهات البسيطة حول سلوك الصمت، أما الفترة الحالية والتي تمتد من (2000 إلى الآن) فقد كان التركيز الرئيسي حول مفهوم الصمت (Greenberg & Edward, 2009: 658)، ويعرفه (Civelek et al., 2015: 37) بأنه تجنب مواجهة المشكلات في المنظمة إذ إن الأفراد يبقون صامتين بسبب المواجهات والشعور بالحرَج والتهميش والشعور باللامبالاة والقلق ومختلف المخاطر المتصورة، بينما (Nafie, 2016: 59) يرى بأنه ظاهرة على المستوى الجماعي من الفعل أو القول القليل جداً في التصدي للمشاكل أو القضايا المهمة التي تواجه المنظمة نتيجة الخوف من ردود الفعل السلبية. ويشير (Dedahanov et al., 2016: 1252) أن الصمت التنظيمي عبارة عن خلافات تكون لدى العاملين حول القضايا التنظيمية إلا أنهم لا يرغبون بالحديث عنها بسبب وجود دوافع مختلفة لديهم لإلتزام الصمت. ويذكر (Jassim, Karji, 2017: 394) أن الصمت سلوك جماعي يحجب فيه العاملين معرفتهم أو معلوماتهم مشرفيهم بصورة متعمدة لاعتقادهم بعدم قدرتهم على التأثير في منظماتهم. وشخص (الغانمي، ٢٠١٨: ١٠٥) إلى الصمت التنظيمي بأنه القواعد والأنظمة والتعليمات والعلاقات الرسمية تحول دون التحدث حول المشكلات المنظمة. حيث تختلف درجة وضوح الأنظمة والقواعد والإجراءات المتبعة داخل المنظمات، فهناك بعض المنظمات تتصف بدقة القواعد والإجراءات المتبعة فيها لسير العمل، في حين أن هناك بعض المنظمات تتصف بوضوح القواعد والإجراءات والأنظمة فيها. ويرى (الصليبي، ٢٠١٩: ١١٩) أن الصمت التنظيمي يشير إلى الميل العاملين إلى الاحتفاظ لأنفسهم بالمعلومات والأفكار والمقترحات استسلاماً للأمر الواقع أو تجنباً لأي آثار سلبية قد تلحق بهم أو بالمؤسسة. ويرى (أبو الغيط، ٢٠٢١: ١٥١) الصمت التنظيمي هو عدم رغبة العاملين بالمؤسسة في إخبار مديريهم عن المشاكل والقضايا التنظيمية المتعلقة بأداء المؤسسة بشكل عام ومديريهم بشكل خاص خوفاً من ردود فعل سلبية تهدد مركزهم الوظيفي وتستنبط الباحثان من خلال مفهوم وتعريف الصمت التنظيمي ما يلي: ١. عملية تنظيمية، ٢. إخفاء الموظف أفكاره ومقترحاته ومعلوماته. ٣- عدم المشاركة في حل المشكلات، ٣. تكوين علاقة سلبية داخل المنظمة.

ثانياً أسباب الصمت التنظيمي: تناول الكثير من الكتاب والمهتمين بموضوع الصمت التنظيمي الأسباب التي تقود الموظفين إلى التزام سلوك الصمت واعتباره سلوكاً أفضل من التعبير عن أفكارهم، وإن أسباب صمت الموظف تتعدد بحسب شخصية الفرد ودوافعه فتتقسم إلى أسباب إدارية تنظيمية أو قد تكون أسباب فردية ومن هذه الأسباب:

أ. **التغذية العكسية السلبية المستمرة من قبل المشرفين:** تعد أول سبب إداري يؤدي إلى الصمت التنظيمي، فعندما يعطي الموظف اقتراح معين للمشرف ويقوم الأخير برفض هذا الاقتراح أو يقابله برد سلبي فإن الصمت التنظيمي سوف يتطور ويزداد داخل المنظمة (Shojaie, 2011: 1733). ولعل شعور الأفراد بأن النظام يوفر لهم دعم اجتماعي وتنظيمي من رؤسائهم وزملائهم في العمل، والمشرفين يساعد في استكمال خلق التغذية العكسية. فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم من التنظيم. ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم فإن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصفح في حالة ارتكاب أخطاء (المجالي، ٢٠٠٧: ٣٦).

- ب. **تضارب الأهداف:** البحث عن حلول سريعة أو تجنب هذه المشكلات التي توجد في المنظمات يجعل الأمر أكثر سوءاً ويؤدي بالموظفين بأن ليس هناك أمل لإيجاد حل (Shojaie, 2011: 1732).
- ج. **المناخ التنظيمي المتدهور:** يعد عدم وجود الجو النفسي المريح من الأسباب المؤدية إلى ضعف الاتصال بين الأفراد والجماعات، وتطور سوء الفهم وفقدان التعاون في العمل الجماعي، فيتبلور الصمت، والذي قد ينتج عنه عواقب تؤثر في العمل ككل وفي إنجازاته (الوهيبي، ٢٠١٤: ٣٧٣).
- د. **التصميم الهيكلي:** من العوامل التي تؤدي إلى ظهور الصمت، حجم المؤسسة وتعدد الوحدات والأقسام، فضلاً عن نوعية الأفراد العاملين والراغبين في التفكير المنفصل والمنفرد في العمل بعيداً عن التفكير الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد (علي، ٢٠١٨: ١٤).
- هـ. **تضارب الأهداف:** يتطلب الموقف الطبيعي في المؤسسات فهم الأفراد وإدراكهم على أن أهدافهم مشتركة، وان التعاون ضروري لإنجازها وتحقيقها وفق ما هو منشود، إلا ان الصمت التنظيمي قد ينشأ بسبب رغبة كل طرف في تحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر، أو منع الآخر من تحقيق أهداف المنظمة، من أجل الحصول على عوائد او مكافآت لنفسه أو بسبب شدة التنافس على الموارد المحدودة سواء المالية أو البشرية أو الأجهزة والمعدات، وخاصة حين يستأثر طرف دون الآخر بالسلطة أو المركز الوظيفي، فضلاً عن الاختلاف حول الوقت اللازم لتنفيذ الأهداف (Robbins, 2007: 34).
- و. **عوامل نفسية:** غالباً ما يبادر العاملين إلى سلوك الصمت في المواقف التي تبدو متناقضة مع أهدافهم الشخصية داخل المنظمة من أجل تجنب التوتر النفسي الذي يتولد من طرح الأفكار غير المتوافق مع رؤية القائمين على المنظمة وان القيام بذلك لن يتسبب بنتائج سلبية وغير مرضية لهم (Koyluoglu et al., 2015: 537).
- ز. **الخبرة السابقة:** يلجأ الافراد العاملين الى التزام الصمت ليس فقط بسبب تجاربهم الشخصية السابقة السيئة ولكن ايضا من المحادثات مع زملاءهم ونتائجها عليهم، فالأفراد الذين كانوا تحت تأثير التجربة السابقة الذي مروا بها يتجنبون اثاره المشاكل او مناقشاتها مع زملاءهم او رؤسائهم المباشرين على الرغم من ادراكهم لأهمية الوقوف عليها في وقت مبكر فيفضلون التفكير في عدم اثاره مثل هذه المشاكل التي قد لا يؤخذ بها وتكون السبب في حدوث مشاكل مع مسؤولي (Erenlcr, 2010: 124).
- ثالثاً. أبعاد الصمت التنظيمي:** اختلف الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد الصمت التنظيمي والجدول (٥) يوضح أبعاد مختلفة للصمت التنظيمي حسب آراء الكتاب والباحثين.
- الجدول (٥): يوضح أبعاد مختلفة للصمت التنظيمي حسب آراء الكتاب والباحثين.

ت	الباحث	الأبعاد
١	Deniz el al., 2013: 123	العزلة، ضعف دعم الإدارة العليا، الخوف من ردود الفعل السلبية، مخاوف متعلقة بالعمل، ضعف التجربة (قلة الخبرة).
2	Ardakani & Mehrabanfar, 2015: 75	مشاكل التواصل، سلوك الصمت.
٣	علي، ٢٠١٨: ١٢	الخوف من المدراء، الخوف من ردة الفعل السلبية، ضعف مهارات الاتصال، عدم دعم الإدارة العليا.

ت	الباحث	الأبعاد
٤	عبدالله ورمضان، ٢٠١٩: ١١٩	الخوف من الإدارة، مخاوف تتعلق بالعمل، عوامل نفسية، الخوف من العزلة.

المصدر من إعداد الباحثين.

بناء على ما تم عرض أبعاد الصمت التنظيمي للكتاب والباحثين حسب وجهات نظرهم التي تتضمن كل جوانب الصمت التنظيمي تتفق الدراسة الحالية مع (علي، ٢٠١٨: ١٢) على الأبعاد الأربعة أدناه لصمت التنظيمي:

أ. الخوف من المدراء: هو خوف الموظف الناتج من البيئة التنظيمية المحيطة والخصائص الشخصية التي يتمتع بها المدير هذا وقد أكد كلاً من (Morrison & Milliken, 2003: 1353) (Vokola & Bouradas, 2005: 441) أن سلوك المدير له تأثيرات متعددة على سلوكيات العاملين ويرجع ذلك إلى النفوذ الذي يملكه المدير على المرؤوس وتأثيره على أدائه ومخرجاته، في نفس الوقت قد يشعر الميرين بالتهديد من خلال احتمال أن يتم فحص دورهم ومسئولياتهم لذا فهم يبتعدون عن أي مشكلة ويفضلون تقديم ملاحظات سلبية لمرؤوسهم، هذا النوع من السلوك يخلق المناخ الجزئي للصمت حيث لا يكون لدى العاملين الثقة بأن مديريهم لن يقوموا بعقابهم بشكل مباشر أو غير مباشر لكشف الأخطاء أو مساءلتهم عن مسار العمل. ويعبر (الفاعوري، ٢٠١٤: ١٥٦) الى أن خوف من المديرين من تلقي أي ردود فعل أو أي معلومات سلبية تتعلق بسلوكياتهم، فيحاولون تجنب تلقيها، أو يتجاهلون على اعتبار أنها غير دقيقة، أو يشككون بمصداقية مصدرها، وكذلك المعتقدات الضمنية التي يحملها المديرين وذلك باعتقادهم بأن المرؤوسين أنانيون ولا يمكن الثقة فيهم، وكذلك الاعتقاد بأن الأجماع والاتفاق في وجهات النظر هي إشارات على الصحة التنظيمية، في حين يجب تجنب المخالفة وعدم الاتفاق.

ب. الخوف من ردود الفعل السلبية: إن أحد العوامل التي تسهل إنشاء مناخ الصمت التنظيمي هو خوف المرؤوسين من تلقي ردود فعل سلبية من المدراء الزملاء (Bakshian et al, 2015: 441). ويعرفه (الطائي وصر، ٢٠١٧: ٦٣) بأنه شعور المرؤوسين بالخوف من ردود الفعل السلبية لذلك فهم يبغون صامتين إذ إن خوفهم هذا يتمثل في توقعاتهم بأن المنظمة التي يعملون بها لا يمكنهم الاعتماد عليها في تحقيق النتائج المرجوة بالنسبة لهم لعدم كفاءة كل من النظام الإداري، الرؤساء نظام المعلومات وتخلف العلاقات التنظيمية والمبالغة في عرض حقائق وضعف الفرص السائحة للتعبير عن آرائهم. بينما يرى (يوسف، ٢٠١٦: ١٧٤) بأن الموظف قد يلجأ للصمت حتى يتجنب الصراع مع مدراءه، ولا شك أن هذا الشعور يظهر بشكل واضح في حالة ضعف العلاقات التنظيمية وشيوع مناخ عدم الثقة، حيث يؤدي افتقاد الثقة والتفاهم بين العاملين إلى ميلهم للتعامل مع بعضهم بمنتهى الحذر والخوف، وهنا لا يتم تداول المعلومات إلا في أضيق الحدود، كما ينظر للمعلومات المقدمة من الآخرين بعين الشك وإمكانية تحريفها أو إخفاء بعضها. ويشير (Milliken et al., 2003: 1457) إن الخوف من رد الفعل قد يصل بالموظفين إلى الاعتماد بأن حديثهم عن مشكلات العمل قد يحرمهم من وظائفهم أو من الترقية لوظيفة أعلى.

ج. ضعف مهارات الاتصال: وهو يعني نقص أو انخفاض المهارة الإنسانية وبالتالي عدم المقدرة على الاختلاط والتعامل مع الزملاء والمدراء (علي، ٢٠١٨: ١٢). ويشير (الوهبي، ٢٠١٤: ٣٧٤) الى ضعف مهارات الاتصال بانها انخفاض او انسداد قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية بين

الإدارة والعاملين. ويرى (Ardakani and Mehrabanfar, 2015: 75) إن أحد من الأسباب الرئيسية وراء الصمت التنظيمي في معظم المنظمات هي عدم وجود قنوات اتصال وعدم وجود إدارة تعاونية، مما يؤدي إلى ضعف التواصل والتعاون بين العاملين وهذا بدوره يزيد دوافع الصمت التنظيمي لدى الأفراد. ويوضح (القرني، ٢٠١٥: ٣٤١) إلى أن الاتصالات المفتوحة، وتدفق المعلومات والأفكار والآراء بين العاملين والإدارة العليا، وإن وجود الاحترام المتبادل بين أعضاء التنظيم، يؤدي إلى ممارسة الاتصال، وإتاحة الفرصة لتبادل الآراء والأفكار، وبالمقابل فإن ضعف التفاهم وفقدانه، يجعلهم يتعاملون مع بعضهم بمنتهى الحذر والخوف، ولا يتم تبادل المعلومات إلا في أضيق الحدود، فضلاً عن إمكانية تحريف أو إخفاء بعض المعلومات المقدمة من الطرف الآخر. وأكد (Nikmaram et al., 2012: 1277) أن فرص الاتصال المتاحة بالمنظمة تتعلق بمدى الانفتاح والثقة في الاتصالات ومدى تقاسم المعلومات داخل المنظمة، بالإضافة إلى إمكانية التحدث بصراحة وثقة مع المستويات الإدارية الأعلى بالمنظمة.

د. عدم دعم الإدارة العليا: للإدارة العليا دور مهم في نجاح المنظمات إذ إن توفر درجة عالية من الثقة في الإدارة يقلل من مخاوف التحدث بحرية عن مشاكل وقضايا العمل، ومناخ من الثقة في الإدارة العليا يقلل من مشاعر عدم التأكد من ناحية أخرى (Weber & Weber, 2001: 291). ف نجد أن هناك بعض الممارسات التنظيمية للمديرين والإدارة العليا تساهم في تنمية ظاهرة الصمت في المنظمات مثل المركزية في اتخاذ القرارات وعدم السماح بالاتصالات الإدارية لأعلى التنظيم (إسماعيل، ٢٠١٨: ٦). ويرجع ذلك إلى أن الإدارة العليا عادة ما تشعر بالقلق من أي دلائل تشير إلى أدوارهم ومسئولياتهم وأدائهم، كما أن المديرين عادة ما يكون لديهم مشاعر دفاعية وخوف من فكرة أن أدائهم ربما يكون غير مناسب بصفة مستمرة وقد تتأثر أوضاعهم الوظيفية ومرتباتهم بذلك، ونتيجة لذلك فهم يتجنبون التعرض لأي مشكلة من أي شكل أو نوع ويفضلون توجيه الملاحظات السلبية لمرؤوسيههم وذلك لحماية أنفسهم وحتى لا يواجه لهم أي لوم أو انتقاد من قبل الإدارة العليا (Nikmaram et al., 2012: 1271). وبالرغم من نظرة العاملين إلى تقديم الأفكار والمعلومات كوسيلة لتحسين الأداء التنظيمي وليس كتحدٍ للإدارة إلا أن ذلك يتأثر بمعايير سببها الإدارة حول إمكانية الاستماع إليهم ومنها السياسات التنظيمية المتبعة وذلك من خلال ميل المديرين إلى عد التقييمات التي يقدمها العاملين غير دقيقة وشرعية وتسبب لهم الإحراج لأنها تمثل تحدياً لكفاءتهم ونتيجة لتلك المعايير يتولد خوف لدى العاملين من إمكانية تعرضهم للعقاب والتأثير على مقدراتهم المتأتمية من الوظيفية والذي يدخلهم في دوامة الصمت (Donovan et al., 2016: 565).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

أولاً. وصف وتشخيص متغيرات البحث: يستعرض هذا المحور وصف متغيرات البحث عبر تحليل آراء الأفراد المستجيبين، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية مثل: التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسبة الاتفاق، ومعامل الاختلاف، وعلى النحو الآتي:

١. المتغير المستقل (القيادة الإجرائية): تشير نتائج الوصف لأبعاد القيادة الإجرائية والمذكور في الجدول (٦) بأن نسبة اتفاق آراء أفراد العينة في وصف العبارات (Z1-Z20) تميل إلى الإتفاق بنسبة (75.73%)، (75.07%)، (76.53%)، (70%) على التوالي، وبحسب المؤشر الكلي، للعبارات التي استخدمت في قياس هذ المؤشر، بينما نسبة عدم الاتفاق حوله كانت (10.53%)،

(٨٠,٥٣%)، (٨%)، (١٧.٧٣%)، على التوالي، كما تشير هذه النتائج إلى أن أفراد يرون بأن كل بعد من أبعاد القيادة الإجرائية يعد من المضامين الضرورية للقيادة الإجرائية.
الجدول (٦): وصف أبعاد القيادة الإجرائية

معامل التوافق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات	المتغيرات الفعيلة
			1		2		3		4		5			
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
80.13	1.126	4.01	4.67	7	8.67	13	8.67	13	37.33	56	40.67	61	Z1	السياسة التي يتبعها القائد
78.27	1.080	3.91	4.67	7	8.00	12	10.67	16	44.67	67	32.00	48	Z2	
77.87	0.998	3.89	3.33	5	6.00	9	17.33	26	44.67	67	28.67	43	Z3	
80.27	0.962	4.01	2.00	3	8.00	12	9.33	14	48.00	72	32.67	49	Z4	
79.33	0.972	3.97	1.33	2	6.00	9	22.67	34	34.67	52	35.33	53	Z5	
79.17	1.028	3.96	3.20		7.33		13.73		41.87		33.87		المعدل	
			10.53						75.73					
81.20	0.985	4.06	1.33	2	8.00	12	13.33	20	38.00	57	39.33	59	Z6	تعزيز المرؤوسين
79.33	0.862	3.97	1.33	2	2.67	4	22.67	34	44.67	67	28.67	43	Z7	
75.47	1.011	3.77	4.00	6	6.67	10	20.67	31	45.33	68	23.33	35	Z8	
76.93	1.054	3.85	3.33	5	9.33	14	16.00	24	42.00	63	29.33	44	Z9	
83.87	0.865	4.19	0.67	1	5.33	8	9.33	14	43.33	65	41.33	62	Z10	
79.36	0.955	3.97	2.13		6.40		16.40		42.67		32.40		المعدل	
			8.53						75.07					
83.07	0.988	4.15	1.33	2	7.33	11	12.00	18	33.33	50	46.00	69	Z11	توفير المستلزمات
83.47	0.925	4.17	1.33	2	4.67	7	13.33	20	36.67	55	44.00	66	Z12	
80.00	0.948	4.00	2.00	3	6.00	9	14.67	22	44.67	67	32.67	49	Z13	
78.13	0.922	3.91	1.33	2	6.67	10	19.33	29	45.33	68	27.33	41	Z14	
78.13	0.972	3.91	2.00	3	7.33	11	18.00	27	43.33	65	29.33	44	Z15	
80.56	0.951	4.03	1.60		6.40		15.47		40.67		35.87		المعدل	
			8.00						76.53					
80.53	0.835	4.03	1.33	2	4.67	7	11.33	17	55.33	83	27.33	41	Z16	الإدارة بالاستثناء
81.73	0.675	4.09	0.00	0	1.33	2	14.67	22	58.00	87	26.00	39	Z17	
75.33	0.930	3.77	2.00	3	11.33	17	11.33	17	58.67	88	16.67	25	Z18	
81.07	0.577	4.05	0.00	0	0.67	1	12.00	18	68.67	103	18.67	28	Z19	
48.67	1.108	2.43	16.00	24	51.33	77	12.00	18	14.67	22	6.00	9	Z20	
73.47	0.825	3.67	3.87		13.87		12.27		51.07		18.93		المعدل	
			17.73						70.00					

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي

٢. المتغير التابع (الصمت التنظيمي): تشير نتائج الوصف لأبعاد الصمت التنظيمي والمذكور في الجدول (٧) بأن نسبة اتفاق آراء أفراد العينة في وصف العبارات (X20-X1) تميل إلى الإتفاق بنسبة (٧٤.٤٠%) (٤٧.٧٧%)، (٧٣.٢٠%)، (٨٧.٤٧%) على التوالي، وبحسب المؤشر الكلي، للعبارات التي استخدمت في قياس هذا المؤشر، بينما نسبة عدم الاتفاق حوله كانت (٩.٢٠%)، (٧.٧٣%)، (١١.٠٧%)، (١.٦٠%) على التوالي، كما تشير هذه النتائج إلى أن أفراد يرون بأن كل بعد من أبعاد الصمت التنظيمي يعد سبباً من أسباب الصمت التنظيمي.

الجدول (٧): وصف أبعاد الصمت التنظيمي

معامل التوافق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات	المتغيرات القلبية
			1		2		3		4		5			
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
85.47	0.874	4.27	0.00	0	5.33	8	12.00	18	32.67	49	50.00	75	X1	الخوف من المدراء
82.00	0.925	4.10	0.67	1	6.67	10	14.00	21	39.33	59	39.33	59	X2	
79.73	0.990	3.99	2.67	4	4.67	7	19.33	29	38.00	57	35.33	53	X3	
76.27	0.958	3.81	0.00	0	12.67	19	18.67	28	43.33	65	25.33	38	X4	
76.40	0.997	3.82	0.67	1	12.67	19	18.00	27	41.33	62	27.33	41	X5	
79.97	0.949	4.00	0.80		8.40		16.40		38.93		35.47		المعدل	
			9.20				74.40							
83.07	0.961	4.15	2.00	3	5.33	8	11.33	17	38.00	57	43.33	65	X6	الخوف من ردة الفعل السلبية
80.40	0.923	4.02	1.33	2	6.00	9	15.33	23	44.00	66	33.33	50	X7	
79.33	0.930	3.97	2.00	3	6.67	10	12.67	19	50.00	75	28.67	43	X8	ضعف مهارات الاتصال
79.07	0.985	3.95	2.67	4	6.67	10	14.67	22	44.67	67	31.33	47	X9	
78.80	0.884	3.94	1.33	2	4.67	7	20.00	30	46.67	70	27.33	41	X10	
80.13	0.937	4.01	1.87		5.87		14.80		44.67		32.80		المعدل	
			7.73				77.47							
82.00	0.947	4.10	1.33	2	5.33	8	16.00	24	36.67	55	40.67	61	X11	ضعف مهارات الاتصال
66.93	1.253	3.35	8.00	12	22.67	34	16.00	24	33.33	50	20.00	30	X12	
78.67	0.974	3.93	1.33	2	7.33	11	20.67	31	38.00	57	32.67	49	X13	
81.47	0.913	4.07	1.33	2	5.33	8	14.00	21	43.33	65	36.00	54	X14	
84.80	0.792	4.24	0.67	1	2.00	3	12.00	18	43.33	65	42.00	63	X15	
78.77	0.976	3.94	2.53		8.53		15.73		38.93		34.27		المعدل	
			11.07				73.20							
88.80	0.660	4.44	0.00	0	0.00	0	6.67	14					عدم دعم الإدارة	
							15	9.33						
							10.00	17	37.33	56	53.33	80		X16
							26	11.33						
							17.33	10						
84.40	0.802	4.22	0.67	1	2.67	4	11.33	17	44.67	67	40.67	61	X17	عدم دعم الإدارة
91.47	0.649	4.57	0.00	0	0.67	1	6.67	10	27.33	41	65.33	98	X18	
88.00	0.695	4.40	0.00	0	0.67	1	10.00	15	38.00	57	51.33	77	X19	
80.40	0.755	4.02	0.00	0	3.33	5	17.33	26	53.33	80	26.00	39	X20	
86.61	0.712	4.33	0.13		1.47		10.93		40.13		47.33		المعدل	
			1.60				87.47							

المصدر: من أعداد الباحثين.

ثانياً تحليل علاقات الارتباط بين أبعاد ومتغيرات البحث: استكمالاً للعمليات الوصفية والتشخيصية القائمة على معطيات التحليل الوصفي حددت علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وكما موضح في الجدول أدناه:

الجدول (٨): الارتباط بين الصمت التنظيمي والقيادة الإجرائية على مستوى الكلي والجزئي

المؤشر الكلي	الإدارة بالاستثناء	توفير المستلزمات	تعزير المرؤوسين	السياسة التي يتبعها القائد	القيادة الإجرائية الصمت التنظيمي
0.434**	0.462**	0.304**	0.310**	0.233**	الخوف من المدراء
0.411**	0.513**	0.208*	0.287**	0.251**	الخوف من ردة الفعل السلبية
0.454**	0.526**	0.282**	0.346**	0.225**	ضعف مهارات الاتصال
0.546**	0.337**	0.425**	0.401**	0.424**	عدم دعم الإدارة
0.599**	0.624**	0.389**	0.435**	0.355**	المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي * معنوي عند مستوى (0.01).

تشير معطيات الجدول (٨) أن هناك ارتباط معنوي وطردى بين متغير الصمت التنظيمي ومتغير القيادة الإجرائية وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.599)، وبمستوى معنوية (0.01)، مما يدل على وجود نوع من التلازم الإيجابي بين المتغيرين وعلى المستوى الكلي، وأنه كلما تحسنت أساليب تطبيق الصمت التنظيمي ووضعت موضع التطبيق كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات القيادة الإجرائية لدى الميدان لمبحوث، وهذه النتيجة تدعم صحة الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الإجرائية في الحد من الصمت التنظيمي.

كما يلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين السياسة التي يتبعها القائد وكل بعد من أبعاد الصمت التنظيمي وبمعامل (0.233، 0.251، 0.225، 0.424) وعند مستوى معنوية (0.01)، وهذه النتائج تدعم صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى.

أما علاقة الارتباط بين تعزيز المرؤوسين وكل بعد من أبعاد الصمت التنظيمي إذ أن قيم الارتباط كانت معنوية عند مستوى (0.01) وبلغت (0.310، 0.287، 0.346، 0.401) على التوالي وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى.

وتبين نفس الجدول وجود علاقة الارتباط بين توفير المستلزمات وكل بعد من أبعاد الصمت التنظيمي ويدعم ذلك قيم الارتباط (0.304، 0.208، 0.282، 0.425) على التوالي وكانت أقوى علاقة بين توفير المستلزمات وعدم دعم الإدارة وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى.

ويشير وجود علاقة الارتباط بين الإدارة بالاستثناء وكل بعد من أبعاد الصمت التنظيمي وبمعامل ارتباط (0.462، 0.513، 0.526، 0.337) على التوالي وبمستوى معنوية (0.01) مما يدل على صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الأولى.

ثالثاً. تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث: يستعرض هذا المحور تحليل تأثير المتغير المستقل المتمثلة بالقيادة الإجرائية في المتغير المعتمد المتمثل في الصمت التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي، بهدف اختبار الفرضية الرئيسة الثانية، على النحو الآتي:

أ. **تأثير القيادة الإجرائية في الصمت التنظيمي على المستوى الكلي:** يتبين من النتائج في الجدول (٩) بأن هناك تأثير لمتغير القيادة الإجرائية في متغير الصمت التنظيمي، استناداً لقيمة مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) وهي أقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05)، ويؤكد معنوية التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي كانت (416.478)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.905) وبدرجات حرية (1، 148). وللتعرف على تفاصيل هذا التأثير نلاحظ الآتي:

نستدل من قيمة الحد المطلق (B0) على أن هناك ظهوراً للصمت التنظيمي بقيمة (0.855) وذلك عندما تكون قيمة القيادة الإجرائية ومن خلال أبعادها مساوياً للصفر، أي أن الصمت التنظيمي في الميدان المبحوث تستمد خصائصها من القيادة الإجرائية وأبعادها، وبهذا يمكننا الاستنتاج بأنه كلما تبنت إدارة الميدان المبحوث أساليب القيادة الإجرائية كلما ساعدها ذلك على تقليل مستويات الصمت التنظيمي لها.

يتبين من قيمة الميل الحدي (B1) أن التغير في القيادة الإجرائية بمقدار واحد صحيح (1)، سيؤدي إلى تغير في الصمت التنظيمي بمقدار (0.805)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية لقيادة الإجرائية في الصمت التنظيمي.

ويتضح من قيمة معامل التحديد ($AdjustedR^2$) والبالغة (0.738) بأن المتغير المستقل والمتمثل بالقيادة الاجرائية يفسر ما نسبته (73.8%) من التغير الذي يحصل في المتغير المعتمد والمتمثل الصمت التنظيمي، وأن هناك ما نسبته (26.2%) من التغير في الصمت التنظيمي يعود لعوامل أخرى لم يتم اعتمادها في نموذج الدراسة الحالي. تقود النتائج الآتية الى قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود تأثير لأبعاد القيادة الإجرائية في الحد من الصمت التنظيمي وعلى مستوى الكليات المبحوثة.

الجدول (٩): تأثير القيادة الاجرائية في الصمت التنظيمي

الصمت التنظيمي						المتغير المعتمد	
AdjustedR2	F		B1		Bo		المتغير المستقل
%73.8	416.478		0.805		0.855		القيادة الإجرائية
	P-value	0.000	t	20.408	t	5.417	
			P-Value	0.000	P-Value	0.000	
n=150				df= (1, 148)			

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي. $N=150$ $P \leq 0.05$

ب. التأثير على مستوى الأبعاد: تم تطبيق اختبار الانحدار البسيط وبطريقة الادخال للتعرف على

تفاصيل تأثير أبعاد القيادة الاجرائية في الصمت التنظيمي حيث كانت النتائج كالآتي:

١. تأثير البعد السياسة التي يتبعها القائد في متغير الصمت التنظيمي: أظهرت النتائج في الجدول (١٠) أن هناك تأثيراً معنوياً للسياسة التي يتبعها القائد في الصمت التنظيمي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (194.460) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد المعدل ($AdjustedR^2$) ما نسبته (56.8%) من التباين الحاصل في الصمت التنظيمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (43.2%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (B1) قد بلغت (0.483) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في السياسة التي يتبعها القائد بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الصمت التنظيمي بمقدار (0.483)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (13.952) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05).

وهذه النتائج تثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية.

٢. تأثير تعزيز المرؤوسين في الصمت التنظيمي: تشير نتائج الجدول (١٠) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لتعزيز المرؤوسين في الصمت التنظيمي، ويدعمها قيمة (F) المحسوبة (163.387) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد المعدل ($AdjustedR^2$) ما نسبته (52.5%) من التباين الحاصل في الصمت التنظيمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (47.5%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (B1) قد بلغت (0.547) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في تعزيز المرؤوسين بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الصمت التنظيمي بمقدار (0.547)، ومن خلال متابعة قيمة (t) المحسوبة (12.782) تظهر بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05). وهذه النتائج تدعم صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية.

٣. تأثير توفير المستلزمات في الصمت التنظيمي: تشير نتائج الجدول (١٠) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لتوفير المستلزمات في الصمت التنظيمي، ويدعمها قيمة (F) المحسوبة (54.124) وهي

قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وهي تشير إلى وجود تأثير معنوي لتوفير المستلزمات في الصمت التنظيمي، وهذا يفسر قيمة معامل التحديد المعدل (AdjustedR2) البالغة ما نسبته (26.8%) من التباين الحاصل في الصمت التنظيمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (73.2%) فتعود إلى متغيرات أخرى، أما قيمة معامل (B1) فقد بلغ (0.414) وهي تشير إلى أن تغييراً بمقدار وحدة واحدة في توفير المستلزمات سوف يؤدي إلى تغيير في الصمت التنظيمي بمقدار (0.414)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (7.357) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05). وهذه النتائج تدعم صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية.

٤. تأثير الإدارة بالاستثناء في الصمت التنظيمي: تشير نتائج الجدول (١٠) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لإدارة بالاستثناء في الصمت التنظيمي، ويدعمها قيمة (F) المحسوبة (55.944) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وهي تشير إلى وجود تأثير معنوي لإدارة بالاستثناء في الصمت التنظيمي، وهذا يفسر قيمة معامل التحديد المعدل (AdjustedR2) البالغة ما نسبته (27.4%) من التباين الحاصل في الصمت التنظيمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (72.6%) فتعود إلى متغيرات أخرى، أما قيمة معامل (B1) فقد بلغ (0.629) وهي تشير إلى أن تغييراً بمقدار وحدة واحدة في الإدارة بالاستثناء سوف يؤدي إلى تغيير في الصمت التنظيمي بمقدار (0.629)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (7.480) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05). تدعم النتائج السابقة صحة الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (١٠): تأثير أبعاد القيادة الإجرائية في الصمت التنظيمي

الصمت التنظيمي				المتغير المعتمد
R ²	F	B ₁	الثابت B ₀	المتغير المستقل
%56.8	194.660 P-value 0.000	0.483 t 13.952 P-Value 0.000	2.049 t 14.595 P-Value 0.000	السياسة التي يتبعها القائد
%52.5	163.387 P-value 0.000	0.547 t 12.782 P-Value 0.000	1.794 t 10.379 P-Value 0.000	تعزير المرؤوسين
%26.8	54.124 P-value 0.000	0.414 t 7.357 P-Value 0.000	2.356 t 10.556 P-Value 0.000	توفير المستلزمات
%27.4	55.944 P-value 0.000	0.629 t 7.480 P-Value 0.000	1.280 t 3.529 P-Value 0.000	الإدارة بالاستثناء

n=150

df= (1, 148)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وفق النتائج التحليلي

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات: توصل الباحثان من خلال البحث الحالي بجانبه النظري والعملي إلى الاستنتاجات الآتية:

١. أشارت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الإجرائية والصمت التنظيمي، مما يدل على وجود نوع من التلازم الإيجابي بين المتغيرين وعلى المستوى الكلي، وأنه

كلما تحسنت أساليب تطبيق الصمت التنظيمي ووضعت موضع التطبيق كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات القيادة الإجرائية لدى الميدان لمبحوث.

٢. أشارت نتائج التحليل الإحصائي بأن هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده السياسة التي يتبعها القائد في الحد من الصمت التنظيمي، مما يدل على أن التغيير الحاصل في السياسة التي يتبعها القائد لحل المشكلات واخذ وجهات النظر المختلفة بنظر الاعتبار يؤدي إلى تغيير في الحد من الصمت التنظيمي.

٣. هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده تعزيز المرؤوسين في الحد من الصمت التنظيمي، وهذا تبين بأن تعزيز المرؤوسين في المنظمة المبحوثة يتوقف على تشخيص وقت الراحة للمرؤوسين مقابل انجاز أعمالهم بالسرعة المطلوبة من قبل القيادات في كليات جامعة صلاح الدين.

٤. هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده توفير المستلزمات في الحد من الصمت التنظيمي، مما يدل ذلك على أن توفير المستلزمات الضرورية من قبل إدارة الكليات المبحوثة للمرؤوسين يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين وتحقيق الأهداف.

٥. هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده الإدارة بالاستثناء في الحد من الصمت التنظيمي، وهذا مؤشر بشكل واضح في إدارة الكليات تركز على استثناءات العمل وتوجه جهودها نحو تجاوز السلبيات بدقة.

ثانياً المقترحات: في ضوء الاستنتاجات تم اقتراحات مجموعة من المقترحات وعلى النحو الآتي:

١. ضرورة قيام إدارة العليا بدعم العاملين الإداريين وعدم توجه الاساءات الشخصية لهم اثناء التعامل معهم.

٢. ضرورة قيام المديرين بخلق الثقة مع المرؤوسين ليعبر عن مشكلته دون الخوف.

٣. ضرورة قيام المديرين بتشجيع العاملين للنقاش حول أنفسهم وعدم تعرضهم للمساءلة.

٤. ضرورة تشجيع العاملين التحدث عن ظروف العمل السلبية وتقديم الشكاوى والتذمرات وعدم تعرضهم لمساءلة القانونية.

٥. ضرورة قيام المديرين بتشجيع العاملين للمشاركة في الندوات والمؤتمرات لإزالة ضعف مهارات الاتصال لديهم.

٦. ضرورة دعم إدارة العليا في المنظمة المبحوثة بتشجيع العاملين إلى عدم اخفاء المعلومات حول آرائهم ومقترحاتهم.

٧. ضرورة قيام الكليات المبحوثة بمشاركة ومعرفة القدرات الذاتية للعاملين عند تكليفهم بمهام إضافية، واعطائهم مجال لتبني افكار جديدة لديهم.

٨. ضرورة قيام الكليات المبحوثة بتشجيع العاملين لتعامل مع المراجعين باهتمام وعدم تعاملهم كأنهم اشياء لا حياة فيها، وتعامل بفعالية مع مشاكلهم.

٩. ضرورة خلق أجواء مناسبة للعمل لكي يشعر العاملين بالحيوية والنشاط أثناء العمل.

١٠. ضرورة تأكيد الكليات المبحوثة على أهمية العمل بروح الفريق الواحد عند إنجاز المهام المطلوبة.

١١. ضرورة قيام الكليات المبحوثة بتقديم العون إلى المرؤوسين لتعزيز نقاط القوة لديهم وتشخيص نقاط الضعف ومعالجته.

١٢. ضرورة قيام الكليات المبحوثة بجلب المستلزمات الضرورية التي يتطلبها العاملين بدقة ومهما بلغت تكلفتها، وتخصيص وقتاً كافياً لإرشاد العاملين حول اختيار المستلزمات المناسبة من أجل تحقيق الاهداف.

١٣. ضرورة اهتمام إدارة الكليات بالبحوث والتغذية الراجعة لأداء العاملين وتزويدهم بها من أجل تحقيق الأهداف بدقة.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. أبو الغيط، أميرة محمد عباس، (٢٠٢١)، أثر الصمت التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الشباب والرياضة، المجلد ١٢، العدد ٢.

٢. أحمد، محمد أمين، (٢٠١٧)، أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد ٣.

٣. إسماعيل، عمار فتحي موسى، (٢٠١٨)، محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد ٤.

٤. جواد، شوقي، المؤمن، قيس، (٢٠٠٠)، السياسات الإدارية (سياسات الأعمال). ط ١، الأردن. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

٥. حاوي، إيمان عيسى، حسن، علاء الدين حسين، (٢٠٠٨)، مستلزمات إدارة الشاملة وعلاقتها بتحسين العمليات المصرفية، دراسة تطبيقية في مصرف الراجحي، بصره، المعهد التقني البصرة.

٦. داغر، منقذ محمد، صالح، عادل حرحوش، (٢٠٠٠)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق.

٧. الروسان، عصمت علي، (٢٠١٧)، القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد ٦، العدد ١٢.

٨. الصليبي، رائد صالح عبدالرحمن، (٢٠١٩)، دور الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي لمنتسبي جهاز الشرطة البحرية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة.

٩. الطائي، فيصل علوان، صكر، عبدالله علي، (٢٠١٧)، أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد ٦، العدد ٢١.

١٠. العتيبي، صبحي (٢٠٠٢) تطور الفكر والأنشطة الإدارية. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

١١. العلقامي، نبيه، (١٩٩٧)، مقدمة في السياسات الإدارية مراكز الشباب، ط ١، مصر، مركز الكتاب للنشر والتوزيع.

١٢. علي، محمد هجو عبد القادر، (٢٠١٨)، أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال.

١٣. عواد، فتحي، (٢٠١٢)، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة. (ط ١)، الأردن. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

١٤. غانم، إسماعيل أحمد شعبان، (٢٠١٧)، دور القيادة التبادلية في تحسين جودة الخدمات في وزارة التربية والتعليم العالي، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الأقصى بغزة.
١٥. الغانمي، إيمان محمد جواد، (٢٠١٨)، الصمت التنظيمي وانعكاسه على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة استطلاعية، وزارة التربية، المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد ١٦، العدد ٣.
١٦. الفاعوري، عبير حمود، (٢٠٠٤)، أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية جامعة مؤتة: دراسة حالة. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات. مجلد ١٩، العدد ٢.
١٧. القرني، صالح علي يعن الله، (٢٠١٥)، محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمغرافية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ٢٢، العدد ٩٦.
١٨. المجالي، أمال ياسين، (٢٠٠٧)، أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات: دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية الأردن.
١٩. الهواري، سيد، (٢٠٠٢)، الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
٢٠. الوهبي، عبدالله محمد، (٢٠١٤)، أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة القصيم، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٠، العدد ٣.
٢١. يوسف، ميهفان شريف، (٢٠١٦)، أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مصادر الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، قسم اقتصاد الأعمال، فاكولتي العلوم الإنسانية، جامعة زاخو، مجلة جامعة زاخو (B)، العدد ١.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Ardakani, Afkhami, Mehdi, and Ehsan Mehrabanfar, (2015), Organizational Silence, from Roots to Solutions: A Case Study in Iran Petroleum Industry. Iranian Journal of Oil & Gas Science and Technology, Vol. 4 No. 2.
2. Bakhshian, jahan Pouria, Roham Assadi, and Forough Pahlavani Nejad, (2015), Providing a Conceptual Model on Organizational Silence Behavior based on Organizational Culture, Organizational Climate and Organizational Commitment Components in Service Firms, Management and Administrative Sciences Review Vol.4. No. 2.
3. Civelek, M., Mehmet S. & Murat Ç., (2015), Identifying silence climate in organizations in the framework of contemporary management approaches. International Journal of Research in Business and Social Science, Vol.4, No. (4).
4. Dan. Mccarthy, (2019), ten ways to motivate your employees. www.thebalancecaeer.com.
5. Dedahanov, Alisher Tohirovich. Lee, Do Hyung. & Rhee, Jaehoon, (2016), Silence as a mediator between organizational factors and stress, Journal of Managerial Psychology, Vol. 31, No. 8, Emerald.
6. Donovan, Sean, O'Sullivan, Michelle. Doyle, Elaine. & Garvey, John, (2016), Employee voice and silence in auditing firms, Employee Relations, Vol. 38, No. 4, Emerald.

7. Edwin A. Locke, (1999), *the Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully*, Lexington Books, U.S.A.
8. Elsbernd, M., (2010), *Theoretical foundations of interactive leadership in catholic social teachings*. Loyola University, Chicago, U.S.A.
9. Erenlce, E, (2010), *The Relationship of Silence in Employees with Certain Personal and Orgutsel Features: Researching an Area in Tourism Sector*, Unreleased High science Thesis, Ankara
10. Gill, A., et al., (2010), *Research in brief the relationship between transformational leadership and employee desire for empowerment*, international journal of contemporary hospitality management, Vol. 22, No. (2).
11. Greenbreg, J, & Edwards, M.S., (2009), *Voice and silence in organizations* Bingley, UK: Emerald Press.
12. Jassim, N. & Karji, S., (2017), *Multidimensional dynamics of organizational silence and its impact on supervisor positions in Baghdad water department*. Journal of Baghdad College of Economic Sciences, Vol.3, No. 50.
13. Koyluoglua, A. Selçuk, Bedukb Aykut, Dumanc Levent and Buyukbayraktar H. Huseyin, (2015), *Analyzing the Relation Between Teachers, Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception*, Procedia-Social and Behavioral Sciences 207.
14. Oxford American Dictionaries, (2005), *Computer application*, Apple Computer.
15. Lastovicka, J.L., (1999), *Lifestyle of the tight and frugal*, Theory and measurement, Journal of Consumer Research.
16. Major, D., and Morganson, V., (2011), *Coping with work-family conflict: A leader-member exchange perspective*. Journal of occupational health psychology, Vol. 16.
17. Miller, J. & Miller, T., (2001), *Educational leadership in the new Millennium: A vision for 2020*, International Journal of leadership in education, Vol. 4, No. (2).
18. Milliken, M, et al., (2003), *an exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why*. Journal of Management Studies, Vol. 40, No. (1).
19. Morrison, E. W., & Milliken, F. J., (2003), *Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations*. Journal of Management Studies, Vol. 40, No. (6).
20. Nafei, Wageeh A, m., (2016), *Organizational Silence: Its Destroying Role of Organizational Citizenship Behavior*, International Business Research; Vol. 9, No. 5.
21. Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. & Alvani, S. M., (2012), *Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran*. World Applied Sciences Journal, Vol. 17, No. (10).
22. Northhouse, P.G., (2003), *Leadership: Theory and practice*. New Delhi. Sage Publications, Ltd.
23. Robbins, S. P., (2007), *Organizational Behavior*, New Jersey, Prentice Hall.
24. Shojaie, Samereh, Matin, Hasan Zaree and Barani, Ghasem, (2011), *Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it*, Procedia-Social and Behavioral Sciences 30.

25. Smith, B. Motagno, R. V. & Kuzmenko, T. N., (2004), Transformational and servant leadership: Context and contextual comparisons, Journal of leadership and Organizational Studies, Vol. 10, No. (4).
26. Turner, N. and Barling, J., (2002), Transformational leadership and moral reasoning. Journal of Applied Psychology. vol. 87, No.2.
27. Tyssen, Ana K. Wald, Andreas. Heidenreich, Sven, (2014), Leadership in the Context of Temporary Organizations: A Study on the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Followers, Commitment in Projects, Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 21, No, (4).
28. Vakola, M. and Bouradas, D., (2005), Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. Employee Relations, Vol. 27, No. (5).
29. Vera, D. and M. Crossa, (2005), Improvisation and Innovative Performance in Teams, Organization Science, Vol. 16, No. (3).
30. Weber, Paula S., and James E. Weber, (2001), Changes in employee perceptions during organizational change, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22, No. 6.

م/ استمارة الاستبانة

تحية طيبة:

نضع بين أيديكم استمارة البحث الموسوم (دور القيادة الإجرائية في الحد من الصمت التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من الملاكات الإدارية في كليات جامعة صلاح الدين/اربيل، راجيان الإجابة عن فقراتها بوضع علامة () في الموقع الملائم والذي يعكس رأيكم. شاكران مقدما تعاونكم متمنيان لكم دوام التوفيق الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث:
اولاً. المتغير المستقل (القيادة الإجرائية): مجموعة من النماذج التي تقوم على عملية التبادل المنافع وعود مشتركة بين القائد والعاملين من جهة وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المنظمة.

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
السياسة التي يتبعها القائد						
١	تسعى إدارة الكلية إلى تحقيق التوازن بين أهداف الكلية وأهداف المرؤوسين.					
٢	تحرص إدارة الكلية على العلاقات الودية مع المرؤوسين.					
٣	تؤكد إدارة الكلية على أهمية العمل بروح الفريق الواحد عند إنجاز المهام المطلوبة.					
٤	تأخذ إدارة الكلية وجهات نظر مختلفة عند معالجة المشكلات.					
٥	تهتم إدارة الكلية بالمبادرات الشخصية للمرؤوسين.					
تعزيز المرؤوسين						
٦	تعامل إدارة الكلية المرؤوسين الذي لديهم قدرات بطريقة مختلفة عن الآخرين.					
٧	تركز إدارة الكلية على توفير مناخ داعم لإبداع وتميز المرؤوسين.					

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
٨	تقدم إدارة الكلية العون إلى المرؤوسين لتعزيز نقاط القوة لديهم.					
٩	تستخدم إدارة الكلية طريقة عادلة في مكافأة المرؤوسين.					
١٠	تشخص إدارة الكلية وقت راحة للمرؤوسين مقابل إنجاز أعمالهم بالسرعة المطلوبة.					
توفير المستلزمات						
١١	تعمل إدارة الكلية إلى جمع المعلومات حول المستلزمات المستخدمة للقيام بإنجاز الأعمال بكفاءة.					
١٢	تحرص إدارة الكلية على تزويد العاملين بالمستلزمات المناسبة لهم.					
١٣	تعيد إدارة الكلية النظر في الخطة المعدة لاختيار المستلزمات المناسبة لتحقيق الأهداف.					
١٤	تجلب إدارة الكلية المستلزمات التي تطلبها العاملين بدقة مهما بلغت تكلفتها من أجل تحقيق الأهداف.					
١٥	تقضي إدارة الكلية وقتاً كافياً لإرشاد العاملين حول اختيار المستلزمات المناسبة من أجل تحقيق الأهداف.					
الإدارة بالاستثناء						
١٦	تسعى إدارة الكلية جاهداً لتقليل الصراعات والخدمات اليومية من العمل.					
١٧	تركز إدارة الكلية على استثناءات العمل وتوجيه جهودها نحو تجاوز السلبيات بدقة.					
١٨	تقوم إدارة الكلية متابعة جميع الأخطاء المؤثرة في تحقيق الأهداف المرجوة.					
١٩	تقوم إدارة الكلية بتصحيح الانحرافات أول بأول.					
٢٠	تحرص إدارة الكلية على تزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن أدائه من أجل تحقيق الأهداف بدقة.					

ثانياً. المتغير المستقل (الصمت التنظيمي): هو تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسؤوله المباشر وبالتالي تأثيرها السلبي على العلاقات بينه وبين زملائه العاملين.

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
أ. الخوف من المدراء						
٢١	أمتنع عن طرح الأفكار المتعارضة لتجنب الصراعات مع الرؤساء.					
٢٢	أتردد من طرح أي موضوع خوفاً من انتقام مسؤولي المباشر.					
٢٣	ألجأ إلى الصمت أحياناً لضمان رضا مسؤولي المباشر.					
٢٤	لا أمتلك الشجاعة لأقول مشاكلي لأنني لا أثق بمدرائي.					
٢٥	يعتمد رئيسي المباشر دائماً على تقليل من شأنني أمام الآخرين.					

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
ب. الخوف من ردة الفعل السلبية						
٢٦	لا أميل إلى التحدث عن ظرف العمل السلبية تجنباً للتعرض للمسألة.					
٢٧	يمنعني التكلم خوفاً من فقدان الثقة واحترام الآخرين.					
٢٨	ان تحدثني عن المشاكل يمكن أن يؤثر على علاقتي مع الآخرين.					
٢٩	أغفل الحقائق ذات الحلول للمشاكل لحماية نفسي.					
٣٠	أبتعد عن تقديم الشكاوى والتذمر خوفاً من تعرضي لمسألة قانونية.					
ج. ضعف مهارات الاتصال						
٣١	لا أتمتع بالقدرة على تفسير الاتصالات الواردة من الأقسام والمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.					
٣٢	لا أملك الدافعية للمشاركة في الندوات والمؤتمرات.					
٣٣	أمتنع غالباً على التواصل لعملي المسبق بعدم جدية الاتصال.					
٣٤	أحفظ بأرائي لأن لدي إحساس بالكفاءة منخفضة لإحداث التغيير.					
٣٥	نقص الخبرة يمنعني من التحدث داخل العمل.					
د. عدم دعم الإدارة						
٣٦	أخشى عدم أسنادي من قبل الإدارة العليا لي عند تحدثي عن مشكلة ما.					
٣٧	يمنعني التسلسل الهرمي الصارم أن أطرح أفكارتي.					
٣٨	تخفي الإدارة العليا الكثير من المعلومات مما يضعف مع دعمهم لأرائي ومقترحاتي.					
٣٩	لا تشجعي الإدارة العليا على التشاور في بعض الأمور الوظيفية التي أود التشاور بشأنها.					
٤٠	تعتمد الإدارة العليا على توجيه الإساءات الشخصية إلي أثناء التعامل معه.					