دور القيادة الأخلاقية في تقليل الصمت التنظيمي
بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في مديرية ماء الأنبار

م.م. عذراء محسن عبد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الفلوجة
athraa@gmail.com

المستخلص:

تعد القيادة الأخلاقية من المفاهيم الإدارية المهمة لدى الباحثين والأكاديميين لما لها من اثر في حياة المنظمات بشكل عام والمنظمات العامة بشكل خاص، وتتبلور مشكلة البحث الرئيسية في كون إن الصمت التنظيمي هو خيار يلجأ له الكثير من الموظفين في المنظمات العامة وهذا الخيار قد يؤثر على المنظمة وربما يكون هذا التأثير سلبي، يهدف البحث الحالي إلى قياس علاقة الارتباط والتأثير ما بين القيادة الأخلاقية وأثرها في التقليل من الصمت التنظيمي والتعرف على أفكار العاملين إزاء الصمت التنظيمي وهل هو خيارا للخوف والاستياء والمحافظة على وظائفهم أو هو اختيار واعي من قبلهم، وقد تم تطبيق البحث في مديرية ماء الانبار كونها من الدوائر الخدمية المهمة والحيوية في حياة المجتمع، ولقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وانطلق البحث من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات والتي انبثقت من التساؤل الرئيس ومن ثم الخروج بجملة من التوصيات بما يسهم في تقليل مظاهر الصمت التنظيمي في المنظمة المبحوثة ولقد تم تطبيق البحث على عينة عشوائية والمكونة من 70 فرداً من الموظفين في مديرية ماء الانبار، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث، ولأجل معالجة البيانات والمعلومات فلقد تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج المطلوبة، ولقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها إن الموظفين في المنظمة المبحوثة يمتلكون إدراك جيد بخصوص أبعاد الصمت التنظيمي ولاسيما الصمت الدفاعي فهم يميلون إلى عدم الإفساح عن أفكارهم تخوفا من تحمل المسؤولية .

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الصمت التنظيمي.

The Role of Ethical Leadership in Reducing Organizational Silence
An exploratory research of the opinions of a sample of workers in the Directorate of Anbar water

Assist. Lecturer. Athraa Mohsen Abd
College of Administration and Economics
Fallujah University

Abstract:

Ethical leadership is an important management concept for researchers and academics because of its impact on the lives of organizations in general and public organizations in particular. The main research problem has crystallized: The organizational silence is an option that many employees in public organizations resort to and this option may affect the organization and may be negative. Current research aims

to measure the correlation and influence between ethical leadership and its effect on reducing organizational silence and identifying employees' ideas. The research has been applied in Anbar Water Directorate, as it is one of the important and vital service departments in the life of the community. The research was applied to a random sample of 70 staff members in Anbar Water Directorate. The questionnaire was used as a main tool for data collection. In order to process data and information, the statistical program (SPSS) was used to reach the desired results. The research reached a number of conclusions.

Keywords: Ethical Leadership, Organizational Silence.

المقدمة

إن المتتبع لدراسة المنظمة يدرك إن المنظمات مرت بالكثير من المراحل التاريخية، فسابقا كانت المنظمة تعتبر نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة المحيطة وكان هناك تهميش واضح لدور الفرد العامل والقائد الحاكم هو قائد بيروقراطي والسلطة هرمية فهي ترتكز بأيدي أشخاص معينين وهم القادة فهذا بالطبع سوف يقود إلى مرونة معدمة في العمل وطاعة ملزمة من قبل المرؤوسين، وتطورت المنظمات على مر الزمان إلى أن أصبحت منظمات مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة وأصبح للفرد العامل دور حيوي في هذه المنظمات كما أصبحت منظمات تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا والمعلومات تحتم على قادتها النظر إلى المستقبل، فضلا عن ذلك فإنها تهتم بآراء وأفكار العاملين وأيضا تهتم بالعلاقة المتبادلة بين القيادة والعاملين ومحاولة كسر الخوف الذي ممكن أن ينتابهم في التعبير عن أرائهم وأفكارهم وعدم بقائهم صامتين فهؤلاء الإفراد غالبا ما يكونون الأقرب إلى عملهم والأعرف به وهو ما يسمى بالنظام الديمقراطي، وخلال هذه الفترة برزت العديد من الأنماط القيادية ومنها ما يسمى بالقيادة الأخلاقية والتي تلعب دورا بارزا داخل المنظمات ولها دور رئيسي في نجاحها، حيث إن القيم الأخلاقية التي تسود إي منظمة هي بالأصل تنبثق من قيم المجتمع الذي يحيط بها، فالقائد مهما تمتع بسلطات قوية تجبر الموظفين على الالتزام بالتعليمات والأنظمة واللوائح القانونية الموجودة والتي سوف تسهم في سير العمل وفق المطلوب، ولكن هذا لا يضمن لنا بالضرورة أن تحفز الموظفون على الإبداع والابتكار والذي له دور كبير في الارتقاء بعمل المنظمة، فالصمت التنظيمي قد يكون سلبي على المنظمة خصوصا إذا كانت المنظمة هي المعارضة لأراء الأفراد فقد يعتبرها بعض القادة تهديدا لهم ولوجودهم وقد يكون أحيانا الصمت نابع من الأفراد أنفسهم إذ كان هؤلاء لديهم القناعة بأنهم غير قادرين على التغيير فعندها سوف يتقبلون الظروف الراهنة ويتطبعون به خوفا على مكانتهم ومراكزهم الوظيفية.

المحور الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً. منهجية البحث:

١. **مشكلة البحث:** إن نجاح إي منظمة في الوقت الحاضر ليس مرهونا بقيادتها فحسب بل إن الموظفين لهم دور بارز في ذلك فهم الجهة التنفيذية التي تقوم بالعمل، فضلا عن ذلك فأنهم ممكن أن يقدموا معلومات وأفكارا وحلولا لمشاكل موجودة، إلا إنه هناك ظروفا قد تحجب هذه الأفكار أو أنها تسهم في إطلاقها ومما لا شك فيه فان قادة المنظمة لهم دورا بارزا للتأثير على ذلك، ومن هنا تبلورت لدينا مشكلة البحث الحالي فالصمت يمكن إن يوقع المنظمة في مشاكل خطيرة هي في غنى عنها، وعلية يمكن تجسيد مشكلة البحث الرئيسة بالتساؤل الاتي:

هل إن القيادة الأخلاقية ممكن إن تخفف من الصمت التنظيمي، ويتفرع من التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية عديدة وهي:

- ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في مديرية ماء الانبار؟
- ما هي طبيعة ومظاهر الصمت التنظيمي في مديرية ماء الانبار؟
- هل يوجد هناك علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الأخلاقية ومظاهر الصمت التنظيمي؟

٢. أهمية البحث: إن نجاح أي منظمة يعتمد بشكل كبيرة على كفاءة وعمل موظفيها وما يمتلكوه من معارف ومهارات إلا إن هناك الكثير من التحديات والضغوطات خصوصا في ضل الوقت الراهن والتي تعترض عمل المنظمات وفي الوقت نفسه هناك ضغوطا أخرى داخلية تؤثر على عمل الأفراد وتدفعهم إلى عدم المبادرة والتزام الصمت.

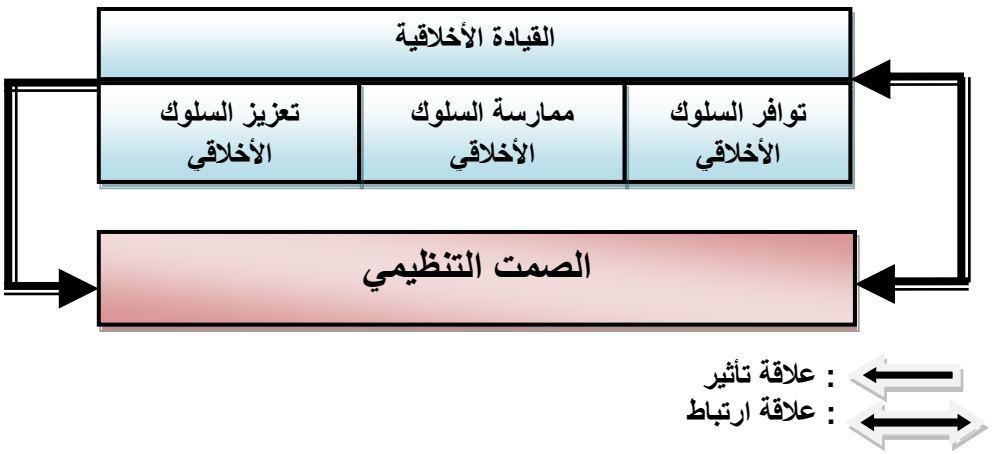
الأهمية العلمية: تنبثق الأهمية العلمية للبحث من أهمية متغيرات البحث العلمية المتمثلة (القيادة الاخلاقية، الصمت التنظيمي) لما لهما من دور حيوي في حياة المنظمات فضلا عن انه يمثل إضافة أخرى إلى الدراسات الأكاديمية السابقة التي تناولت هذا المجال.

الأهمية العملية: تبرز أهمية البحث من أهمية المجال التطبيقي له وكذلك مجتمع وعينة البحث حيث تعتبر مديرية ماء الانبار من المنظمات الخدمية الحيوية المهمة بالنسبة للمجتمع، وأيضا توضيح علاقة الارتباط والتأثير بين إبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الصمت التنظيمي في مديرية ماء الانبار.

٣. أهداف البحث: إن من أهم الأهداف التي يسعى البحث لتحقيقها هي دراسة علاقة القيادة الأخلاقية بإبعادها المتمثلة (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) بالصمت التنظيمي من خلال أبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي)

- لتشخيص عن مدى وجود القيادة الأخلاقية في مديرية ماء الانبار.
- التعرف على أفكار العاملين إزاء الصمت التنظيمي وهل هو خيارا للخوف والاستياء والمحافظة على وظائفهم أم هو اختيار واعي من قبلهم.
- لتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغير القيادة الأخلاقية ومتغير الصمت التنظيمي.

٤. المخطط الفرضي للبحث:



المخطط من إعداد الباحثة.

٥. فرضيات البحث:

أولاً. الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي ومنها تفرعت الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية سالبة بين توافر السلوك الأخلاقي والصمت التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية سالبة بين ممارسة السلوك الأخلاقي والصمت التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية سالبة بين تعزيز السلوك الأخلاقي والصمت التنظيمي.

ثانياً. الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذا دلاله معنوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي ومنها تفرعت الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوافر السلوك الأخلاقي على الصمت التنظيمي.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لممارسة السلوك الأخلاقي على الصمت التنظيمي.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتعزيز السلوك الأخلاقي على الصمت التنظيمي.

٦. **منهج البحث:** اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي كونه يتناسب مع دراسة الظواهر السلوكية ومعرفة المتغيرات التي كان لها دور في وجود الظاهرة وتفسيرها.

٧. أدوات البحث والوسائل الإحصائية

الجانب النظري: الكتب والرسائل والاطاريح والبحوث العربية والأجنبية.

اما الجانب العملي: فلقد أعتمد البحث في الحصول على البيانات الخاصة بالجانب العملي على استبانة ذات مقياس خماسي الاستجابة (اتفق بشدة ٥-لا اتفق بشدة ١) وتتكون الاستبانة من محورين أساسين خصص الأول لقياس القيادة الأخلاقية والتي تضمن على ثلاثة أبعاد (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي)، أما الثاني فقد خصص لقياس مظاهر الصمت التنظيمي والذي تضمن على ثلاثة أبعاد (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي)

الجدول (١): تركيبة الاستبانة

المتغيرات الرئيسة	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	
القيادة الأخلاقية	توافر السلوك الأخلاقي	٤	١-٤	راضي وحسن ٢٠١١
	ممارسة السلوك الأخلاقي	٤	٥-٨	
	تعزيز السلوك الأخلاقي	٤	٩-١٢	
الصمت التنظيمي	صمت الإذعان	٨	١٣-٢٠	جاسم وكرجي ٢٠١٧
	الصمت الدفاعي			
	الصمت الاجتماعي			

ثانياً. بعض الإسهامات المعرفية:

أ. **الدراسات الخاصة بالقيادة الأخلاقية:**

١. **دراسة (Brown, Irby & Lingling , 2008):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية وأيضا العدالة التنظيمية ومدى توفرهما لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين ولقد بلغ عدد عينة الدراسة (٥١٤) معلمة ومعلما من الكادر التدريسي للمراحل المتوسطة والثانوية في المدارس الأمريكية ولقد تم اختيار عينة البحث بصورة عشوائية، ولقد تم استخدام

الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات الخاصة بالبحث ، وكانت أهم النتائج التي توصل لها البحث إلى إن ممارسة القيادة الأخلاقية والعدالة الاجتماعية من قبل مديري المدارس يعزز من تميز الطلبة العلمي ويحقق المساواة من وجهة نظر المعلمين .

٢. **دراسة (العرايضة، ٢٠١٢):** هدفت هذه الدراسة الكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية ومدى علاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وقد بلغت عينة هذه الدراسة (٣٥١) معلمة ومعلماً وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي إن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية والسلوك التنظيمي كان متوسطا.

ب. **الدراسات الخاصة بالصمت التنظيمي**

١. **دراسة (Orhan, et. al: 2013):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، فالمنظمات تتعرض إلى العديد من التهديدات في ظل بيئة الإعمال التنافسية، ولقد تم جمع البيانات والمعلومات من موظفي شركتين للادوية ومستشفيين في محافظة أرضوم بتركيا ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة هو ان المنظمات لكي تحافظ على بقائها واستمرارها لفترة أطول من الزمن يتوجب عليها استخدام مواردها البشرية فإذا لم يتم السماح للموظفين بالتعبير عن أرائهم وأفكارهم بخصوص عمل المنظمة سوف يؤثر ذلك سلباً على مستوى سلوك المواطنة وبالتالي سوف تخسر المنظمة الأفكار الجديدة وأوصت الدراسة بأنه على المنظمات توفير مناخ تنظيمي مناسب يمكن الموظفين من التحدث والتعبير عن آرائهم دون خوف.

٢. **دراسة (خليل، ٢٠١٩):** هدف البحث إلى اختبار تأثير العوامل السلوكية (غير الملموسة) والمتمثلة بمتغير الصمت التنظيمي ومتغير المستجيب والمتمثل بجودة الحياة الوظيفية، ولقد تم الاعتماد على المنهج الاستطلاعي التحليلي واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس متغيرات البحث وقد بلغ عدد أفراد عينة البحث ٤٠ موظفا في المركز الصحي في الصليخ، وتوصل البحث إلى العديد من النتائج ومن هذه النتائج هي إن هناك علاقة طردية موجبة لإبعاد الصمت التنظيمي مع جودة الحياة الوظيفية في المنظمة المبحوثة .

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً. القيادة الأخلاقية:

١. **مفهوم القيادة الأخلاقية:** إن الناظر في كتب اللغة يجد أن كلمة أخلاق يراد بها: الطبع والسجية، والمروءة والدين. وحول هذه المعاني يقول الفقير وزابادي (الخلق بالضم وضمتين السجية والطبع والمروءة والدين) ويشير ابن منظور الخلق والخلق السجية. فهو بضم الخاء وسكونها الدين والطبع والسجية.

ثم يفسر ابن منظور ذلك بقوله وحقيقته، أي الخلق، انه لصورة الإنسان الباطنة وهي نفسه اوصافها ومعانيها المختصة بها بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها ولهما أوصاف حسنة وقبيحة وفي هذا المعنى يقول الراغب الاصفهاني الخلق في الأصل شيء واحد (السكارنة. ٢٠١٢: ٣٧٩)، ويرى (العرايضة ، ٢٠١٢: ٣) وهناك من يرى بأنه بدلا من تصور القيادة الأخلاقية على أنها تمنع الناس من القيام بالأمر الخطأ بل إننا نحتاج إلى تمكين الأشخاص من فعل الشيء الصحيح فالقيادة الأخلاقية هي عملية استقصاء أي طرح الأسئلة حول ما هو

الصواب وما هو الخطأ وما هي طريقة السلوك الصحيح التي يجب أن يحتذي بها من قبل الموظفين (Mihelic, 2010: 32) أما (Ala, 2010) فيرى بأن القيادة الأخلاقية تبدأ من ممارسة المدير للقيم الأخلاقية التي تتمثل بالأمانة والعدالة والنزاهة والموضوعية في توزيع الواجبات وأداء المهمات، وفي تقييم الأفراد العاملين (العتيبي، ٢٠١٣: ١)، بينما أشار بعض الباحثين إلى إن القادة الأخلاقيون يشاركون في الأفعال والسلوكيات التي تعود بالنفع على الآخرين وفي الوقت نفسه يمتنعون عن السلوكيات التي يمكن أن تسبب الضرر إلى الآخرين (Yukl et al, 2013: 38) وآخرون يرون إن لكل عمل أو مهنة أخلاقيات تعبر عن مجموعة من المبادئ والمعايير التي تعد مرجعاً للسلوك المطلوب لإفراد المهنة الواحدة، والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم إيجابا أو سلبا، كما تعرف القيادة الأخلاقية على أنها مجموعة السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد تجاه مرؤوسيه مستخدما في ذلك الوسائل وسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها إكساب الفرد الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه أنسانا صالحا نافعا لمجتمعه ووطنه (درادكة والمطيري، ٢٠١٧: ٢٢٨) وترى الباحثة إن القيادة الأخلاقية هو تصرف أو سلوك المدير وفق مبادئ أخلاقية معروفة في المجتمع وتطبيقها العملي داخل المنظمة أي أن المدير يفعل الصواب وفق ما هو متعارف علية.

٢. أهمية الأخلاق: تتخلص أهمية الأخلاق بمجموعة من النقاط هي: (السكارنة، ٢٠١٢: ٣٨١)

أ. تعتبر الأخلاق بمثابة معيار يحكم تصرف كل شخص في مختلف جوانب الحياة.

ب. تسهم في تشكيل شخصية الإنسان ونمو حياته.

ج. تعتبر بمثابة أحكام تقيم سلوك الشخص ومواقف الآخرين وتصرفاتهم وتحدد فيما إذا كانت هذه المواقف مقبولة أو لا.

د. تساعد الأخلاق على حل المنازعات والأخذ بقرارات صحيحة اتجاهها

ه. تعتبر الأخلاق بمثابة مبادئ أساسية تحمي الإنسان من الانحراف.

و. تعتبر الأخلاق مهمة جدا بالنسبة لأي مجتمع فهي التي تحدد أهدافه ومبادئه الأساسية.

ز. تعد الأخلاق موجه لسلوك الأفراد داخل المجتمعات فهي التي تحمي المجتمع وتسهم في استقامته وعدم انحرافه.

٣. أبعاد القيادة الأخلاقية:

أ. **توافر السلوك الأخلاقي:** يعد السلوك الأخلاقي عامل أساسي لنجاح الفرد بصفته قائد للمنظمة، وان الدراسات المتعددة بخصوص الفاعلية التنظيمية وأيضا القيادة أثبتت بأن الاهتمام بالأمور الأخلاقية يعتبر عنصرا مهما وأساسيا للقيادة. ويؤكد (هاوس، ٢٠٠٦: ٣٤٢) بأن القائد الإداري يجب أن يولي الاهتمام إلى المبادئ الرئيسية للأخلاق كالاحترام، ويجب أن يلتزم العدالة، والنزاهة، واحترام الآخرين والأمانة و تقدير أفكار الغير وان يعطيهم اهتمام كافي وان يحسسهم بالمساواة و أن يهتم القائد بقضايا العدالة والتي يجب أن تكون محور لاتخاذ القرارات، والمساواة عند توزيع المكافآت والحكمة في توجيه العقوبات أما بالنسبة لموضوع الصدق، فان القائد الأخلاقي يجب أن يكون متحليا بالصدق ورافضا لأي شكل من أشكال الكذب، وعدم الأمانة سوف تقود إلى العديد من النتائج المرفوضة ، وأولها انعدام الثقة فالقائد يجب أن يلتزم القيم الأخلاقية كالإخلاص. والتسامح، والنزاهة وغيرها. (راضي وحسن ،٢٠١١: ١١١)

ب. ممارسات السلوك الأخلاقي: إن الاهتمام بالأخلاقيات من قبل القائد سوف يسهم في مساعدة العاملين على الإحساس بالثقة والتصرف الصحيح اتجاه كل ما يحدث وفق هذه الأخلاقيات التي يحملها القائد فهذا يؤدي بدوره إلى الحد من اضطرابات العمل وممارسة أخلاقيات العمل كما إن اهتمام القائد بإدارة الأخلاق سوف يعزز من صورة المنظمة لدى المجتمع عن طريق تعزيز العلاقات فمراعاة الجوانب الأخلاقية من قبل أي منظمة سوف يعكس صوره ايجابية لها في أذهان العامة وسوف ينظر إليها من قبل الناس على إنها تعطي قيمة كبيرة للأفراد تفوق اهتمامها بالربح (احمد، ٢٠١٣: ٩٨).

ج. تعزيز السلوك الأخلاقي: إن القرارات الإستراتيجية التي يتخذها قائد المنظمة لهل دور كبير لتعزيز الوعي في إن هذه القرارات هي قرارات تحمل في طياتها بعد أخلاقي لهذا يتعين على المنظمة توفير مناخ مؤسسي يؤكد للموظفين أهمية الأخلاق، يشير (عبد المتعال ورفاعي، ٢٠٠٧: ١١٦) إلى إن القيام بذلك يتطلب خطوات ثلاثة وهي كالاتي:

أ. يجب على مديرو القمة استخدام موقعهم القيادي لأجل تجسيد القيم الأخلاقية ضمن المتطلبات الرئيسية التي يجب التركيز عليها.

ب. من الضروري أن تكون القيم الأخلاقية موجودة ضمن رسالة المنظمة.

ج. يجب على القادة من مباشرة وممارسة القيم الأخلاقية بصورة تطبيقية. (المرايات ،٢٠١١: ٣٩)

ثانياً. الصمت التنظيمي:

١. مفهوم الصمت التنظيمي: يلاحظ من الأدبيات أن موضوع الصمت التنظيمي لم يحظى باهتمام واسع من قبل الباحثين، كما لم يعطى تعريف واضح كبقية المفاهيم السلوكية الأخرى، فالصمت بمفهومه المجرد هو سلوك انطوائي سلبي هذا ما فسره علماء علم النفس أما مفهومه في الأدب فان العلماء في هذا المجال ينظرون إليه على انه مفهوم ايجابي يرتبط بالحفاظ على الأسرار، وإذا نظرنا إليه من ناحية إدارية وتنظيمية فيمكن تعريفة على انه اختيارا واع للموظفين بشان عدم التعبير عن معارفهم وأفكارهم بشأن المشاكل التنظيمية (Akın & Ulusoy, 2016: 47) ويعرفها (Leech, 1991: 79) بأنها عملية يقوم بعض العاملين من خلالها بإفشاء معلومات عن حالات غير أخلاقية يعلمون عنها ويعتقدون بتورط بعض العاملين أو المنظمة أو وحدة من وحداتها في ممارسات غير قانونية وسلوكيات غير أخلاقية. وتعرف على أنها حجب تقييمات سلوكية فاعلة لظروف المنظمة عن الأفراد القادرين على إحداث التغيير (Pinder & Harlose, 2001: 16) كما عرف الصمت التنظيمي بأنه الاختيار الجماعي المقصود من الموظفين في عدم الرد على المشكلات او القضايا التي تواجه المنظمة أو حجب الآراء والمخاوف بشأن المشكلات التنظيمية الخاصة (Ulker & Kanten, 2009: 111).

وأشار البعض إلى أن الصمت التنظيمي هو مفهوم بسيط نسبيا كونهم نظروا اليه على انه غياب الكلام وليس سلوكا جماعيا ولكن عندما يكون الصمت سلوكا يصبح أكثر صعوبة بالدراسة مقارنه بالسلوك المعلن أو الصوت (Bagheri et al, 2012: 48) ويرى (الوهيبي ، ٢٠١٤: ٣٧٢) ان مفهوم الصمت التنظيمي يشير إلى ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات والاقتراحات إلى رؤسائهم أو الإخبار عن المشكلات تخوفا من أية ردود فعل سلبية أو نتائج غير مرضية قد تترب على ذلك، وهناك اخرون يرون بان الصمت التنظيمي لا يمكن أن يكون سلبيا في

كل الأحوال فيعرفوه بأنه ذلك الخيار السلوكي الذي من الممكن أن يدهور أو يحسن الأداء التنظيمي ككل (عبود وحسين، ٢٠١٦: ٢٣٨)

٢. **أسباب الصمت التنظيمي:** تناول الكثير من الكتاب والمهتمين بموضوع الصمت التنظيمي الأسباب التي تقود الموظفين إلى التزام سلوك الصمت واعتباره سلوكا أفضل من التعبير عن أفكارهم، وان أسباب صمت الموظف تتعدد بحسب شخصية الفرد ودوافعه فتنقسم إلى أسباب أدارية تنظيمية أو قد تكون أسباب فردية ومن هذه الأسباب هي:

أ. مركزية الإدارة وعدم وجود الحوافز المعنوية والمادية للأشخاص المبدعين وعدم وجود تفويض الصلاحيات ووجود القيادات في مناصب لا تصلح لها ولا وجود للولاء التنظيمي للموظف وعدم الرغبة في التغيير وسيادة الأعمال الروتينية.

ب. عدم وجود الرغبة لدى الفرد العامل في التعبير عن آرائه فيما يخص بيئة العمل لاعتقاهم أن الرؤساء هم أكثر دراية بالوضع الراهن منهم واعتقادهم أنهم بحاجة إلى توليد بيانات منظمة وحلول مثلى وأفكار منسقة لأجل الشعور بالأمان قبل الإقدام على الكلام كما أنهم يعتقدون بان معارضة الرؤساء قد تنسب بانتقام إداري فيما بعد وأنها تعد أمر غير مقبول وضعف في الولاء التنظيمي.

ج. اسباب إدارية وتنظيمية والتي تنصب حول عدم الثقة بالموظفين والاعتقاد بان هناك نقص في خبرتهم كما إن المديرون يخشون من إفساد العلاقات داخل المنظمة (حواة والبكر، ٢٠١٨: ٤٨٩) ومن الأسباب الإدارية الأخرى هي إن هناك معتقدات ضمنية تخص أمور الموظفين فغالبا ما يميل المدراء إلى عدم إظهارها ومن الأسباب الأخرى هي فشل المدراء في تجاوز مشاكل حقيقية موجودة في المنظمة إذ إن محاولة إيجاد حلول لهذه المشاكل أو تفاديها يعتبر أكثر سوءا وبهذا تتولد قناعة لدى الموظفين بأنه ليس هناك أمل للعثور على حلول مناسبة.

د. هناك أسباب شخصية كخوف الموظف من العقوبة والتوبيخ أو الإقالة في بعض الأحيان كما أن بعض الموظفين يخشون العزلة والتعرض إلى الرفض والإقصاء لهذا فأنهم يرون إن الصمت هو الحل الأفضل (الطائي وصكر، ٢٠١٧: ٦٢)

٣. **أبعاد الصمت التنظيمي:** إن الصمت التنظيمي يعد عائقا كبيرا أمام إدارة المنظمة لتحقيق التطور الإداري والوصول إلى النجاحات المطلوبة، وعلى هذه المنظمات معرفة الأسباب الكامنة وراءه وطريقة معالجتها وما يترتب عليها من اثأر سلبية حتى تتمكن من التقدم نحو الأفضل (Karaca, 2013: 42)

أ. **صمت الإذعان (الاستسلام):** إن هذا النمط يمارس بضراوة شديدة فالصلاحيات تتمركز بيد الشخص القائد، إذ يعتقد أن نجاح المنظمة مرهون بقوته وأن العاملين كسالى بطبعهم لا يحبذون تحمل المسؤولية ولا توجد جدوى من مشاركتهم أو من مشاورتهم، فممارسة هذا النمط سوف تكون له انعكاسات سلبية كبيرة على العاملين تجلت في صمتهم وعدم إعلان مجاهرتهم رغم أنهم يمتلكون أفكار واراء ومعلومات إزاء تطوير المنظمة لكنهم يتبنون الصمت الإذعاني لإدراكهم بان القادة لديهم القناعة بعدم قدرة العاملين وإنهم اي القادة لديهم علما ودراية بما تريد المنظمة وهم الأقدر على تحقيق مصلحتها وان معارضة العاملين ليس بصالح المنظمة (الخوالدة، ٢٠١٧: ١٠-١١).

ب. **الصمت الدفاعي (الخامد) Defensive Silence:** ان السبب الرئيس للصمت الدفاعي هو الخوف والذي يحدد سلوك الموظف إثناء التعبير عن معتقداته وآرائه فهم في هذه الحالة يخشون من مواجهة المواقف السلبية فقد لا يجرؤن على الانتقاد بشأن الوضع الراهن حتى لو كان سلبيا خوفا

على حياتهم المهنية لهذا فهم دائما يفضلون التزام الصمت وعدم التعبير عن آرائهم وأفكارهم (Akın & Ulusoy, 2016: 47) ويعتبر خوف الموظف من ردة فعل المدير في هذه الحالة بيئة مناسبة جدا لإنشاء صمت تنظيمي داخل المنظمة وفي بعض الأحيان فان الموظفين لا يجرؤن حتى على طرح مشاكلهم خوفا من المخاطر المحتملة إزاء إثارتهم لهذه المشاكل أو خوفا من أن ينظر إليهم على أنهم من الأشخاص اللذين يحبون إثارة المشاكل باستمرار (الطائي وصكر، ٢٠١٧: ٦٣)

ج. **الصمت الاجتماعي Pro Social Silence:** ان هذا الصمت يعد اختيارا واعيا من قبل الأفراد على عكس من الصمت الدفاعي الذي يكون نابعا من الخوف للعواقب السلبية التي من الممكن أن تلحق به، كما يمكن أن يتجسد الصمت الاجتماعي في حماية زميلا أو شخصا داخل المنظمة أو لحماية المنظمة نفسها (Brinsfield, et al., 2012: 147) فالصمت الاجتماعي هو أن يتعمد الفرد إلى حجب أفكاره ومعلوماته والتي تتعلق بالعمل لأجل تحقيق غايات أشخاص آخرين أو لربما لتحقيق أهداف المنظمة فالصمت في هذه الحالة هو سلوك هادف وأيضا سلوك متعمد هدفه تحقيق أهداف الآخرين (جاسم وكرجي، ٢٠١٧: ٣٩٧).

المحور الثالث: الجانب التطبيقي (العملي) للبحث

أولاً. عرض نتائج وتحليل إجابات العينة

١. **المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية):** تم تحليل الاستبانات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وحسب محاور الاستبانة وتحديد درجة الاستجابة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، حيث سيتم تقييم درجة الاستجابة والأهمية وفق المتوسطات الحسابية بإعطاء الدرجات على النحو المذكور آنفا في الجدول التالي:

الجدول (٢): قوة المتوسطات

الدرجة	مرتفعه	متوسطه	منخفضة
الوسط الحسابي	٤-٥	٣-٣,٩٩	١-٢,٩٩

أ. **توافر السلوك الأخلاقي:** أظهرت النتائج بأن بعد توافر السلوك الاخلاقي جاء بوسط حسابي عالي بلغ (3.96) وبانحراف معياري (0.82)، أما على صعيد الأسئلة فقد ظهر إن أعلى مستوى إجابة قد حققتها الفقرة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.1) وهي عالية، وبتشتت منخفض ما بين الإجابات يؤكده الانحراف المعياري (0.9)، وهذا المؤشر يدل على توفر القيادة الاخلاقية لدى القيادات المبحوثة باتجاه تحقيق أهداف الدائرة ، وكانت اقل استجابة للفقرة (٢) حيث تؤكد على عدم انتشار مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الدائرة وكما موضح في الجدول رقم ٢.

الجدول (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري توافر السلوك الأخلاقي

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يتميز نظام تقييم الأداء في الدائرة بالعدالة.	4.1	0.9
٢	لا تنتشر مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الدائرة	3.8	0.81
٣	يسمح المدراء في الدائرة للموظفين بالتعبير عن أرائهم ومقترحاتهم بدون الشعور بالخوف	4.00	0.7
٤	يعطي المديرين في الدائرة أسبقية للقيم الأخلاقية	3.95	0.87
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لتفويض السلطة		**3.96**	**0.82**

ب. **ممارسات السلوك الأخلاقي:** أظهرت النتائج إن بعد ممارسات السلوك الأخلاقي جاء بوسط حسابي (3.88) وبانحراف معياري(0.87)، إذ حققت الفقرة (٧) أعلى استجابة بوسط حسابي بلغ (4.01) وبانحراف معياري قليل التشتت نوعا ما (0.93) وهي تؤكد على أن الموظفين في الدائرة واثقين بمهارات وقدرات مديرهم وهذا ما لاحظته الباحثة إثناء توزيع الاستبانات عليهم ومن خلال الحديث الشفوي معهم.

الجدول (٤): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ممارسات السلوك الاخلاقي

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٥	يصغي المدير إلى أراء الموظفين.	3.85	0.88
٦	يتخذ المدير قرارات عادلة ومتزنة.	3.71	0.91
٧	يمكن الوثوق بالمدير.	4.01	0.93
٨	يعد مدير الدائرة نموذجاً فيما يتعلق بإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية.	3.96	0.77
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام		**3.88**	**0.87**

ج. **تعزيز السلوك الأخلاقي:** وهنا أظهرت النتائج إن بعد تعزيز السلوك الأخلاقي قد جاء بوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (0.88) مما يشير إلى قلة تشتت إجابات العينة المبحوثة اتجاه فقرات هذا البعد، وقد جاءت الفقرة رقم (٩) أعلى استجابة اذ جاءت بوسط حسابي قدره (3.99) وبانحراف معياري (0.84) والتي تؤكد على إن الإدارة في مديرية ماء الانبار حريصة على معاقبة الموظفين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية السائدة.

الجدول (٥): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تعزيز السلوك الأخلاقي

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٩	يعاقب الموظفين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية.	3.99	0.84
١٠	ينظم المدير حياته الشخصية بطريقة أخلاقية	3.91	0.97
١١	عندما يتخذ المدير القرارات يسأل دائما: ما الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله؟	3.86	0.94
١٢	يحدد النجاح ليس فقط بالنتائج ولكن بطريقة الحصول علية.	3.69	0.78
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام		**3.86**	**0.88**

٢. **المتغير التابع (الصمت التنظيمي)**: يشير الجدول (٦) إلى إن الوسط الإجمالي لمتغير الصمت التنظيمي قد بلغ (3.73) وهو وسط حسابي عالي هذا يعني بان الموظفين في مديرية ماء الانبار قد أبدوا اهتماما بهذا المتغير وهذا ما نراه واضحا فالأوساط الحسابية لأغلب الفقرات (١٣-٢٠) هي أوساط حسابية عالية أما الانحراف المعياري الإجمالي فقد بلغ (0.78) وهذا يدل على أن هناك تجانس وعدم وجود تشتت في إجاباب أفراد عينة البحث، وهذا يدل على الدور الكبير للقائد في التقليل من مظاهر الصمت التنظيمي.

الجدول (٦): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الصمت التنظيمي

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٣	يحتفظ الموظف بالآراء لنفسه لان لديه إحساس بالكفاءة المنخفضة لإحداث التغيير	3.87	0.83
١٤	يبقى الموظف سلبي الأفكار خوفا من العقاب	3.77	0.95
١٥	يحجب الموظف الآراء المتعلقة بتحسين العمل على أساس عدم التفاعل (الانغماس)	3.20	0.48
١٦	لا يقدم الموظف أي مقترحات لكي لا يدخل في اشتباكات مع الآخرين	3.74	0.84
١٧	لا يتحدث الموظف ولا يقترح أفكار للتغيير خوفا من تحمل المسؤولية	4.97	0.73
١٨	يتخذ المشرف القرارات من خلال التوصية التي يرفعها المرؤوسين	3.56	0.64
١٩	يستحق الموظف الثقة من قبل مشرفيه والاعتماد عليه في الأداء	3.93	0.85
٢٠	يسعى إلى المشاركة بشأن الإستراتيجية التنظيمية مع المرؤوسين	3.85	0.97
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	**3.73**	**0.78**

ثانياً. تحليل فرضيات العلاقة والتأثير:

١. **اختبار فرضيات الارتباط:** لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث (المتغيرات المستقلة) والمتمثلة في القيادة الأخلاقية وإبعادها (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) مع المتغير المعتمد والمتمثل في متغير الصمت التنظيمي إذ تم استخدام معامل ارتباط الرتب لبيرسون لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى والتي تشير إلى (توجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة معنوية بين القيادة الأخلاقية و الصمت التنظيمي في مديرية ماء الانبار) والفرضية الفرعية والتي تشير إلى (يوجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الأخلاقية (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) وإبعاد الصمت التنظيمي، إذ يلاحظ من الجدول (٧) ما يلي:

الجدول (٧): معامل ارتباط الرتب لبيرسون بين القيادة الأخلاقي والصمت التنظيمي

القيادة التحويلية / الصمت التنظيمي	الرمز	توافر السلوك الأخلاقي X1	ممارسة السلوك الأخلاقي X2	تعزيز السلوك الأخلاقي X3	القيادة الأخلاقية X
	الصمت التنظيمي Y	.-663**	.- 420**	. - 829**	.-744**
	Sig	0.01	0.01	0.01	0.01

تشير معطيات الجدول (٧) إلى إن هناك علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة معنوية ما بين القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (**744-.0) عند مستوى دلالة معنوية (0.01) وهذه النتيجة تدل على قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي يتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

١. توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة معنوية بين توافر السلوك الأخلاقي و أبعاد الصمت التنظيمي اذ بلغت قيمة الارتباط **663-. عند مستوى دلالة 0.01 وهذه النتيجة تحقيق الفرضية الفرعية الأولى..
٢. توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة معنوية بين ممارسات السلوك الأخلاقي وأبعاد الصمت التنظيمي اذ بلغت قيمة الارتباط **420-. عند مستوى دلالة 0.01 وهذه النتيجة تحقيق الفرضية الفرعية الثانية.
٣. توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة معنوية بين تعزيز السلوك الأخلاقي وأبعاد الصمت التنظيمي إذ بلغت قيمة الارتباط **829-. عند مستوى دلالة 0.01 وهذه النتيجة تحقيق الفرضية الفرعية الثالثة .

٢. **اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية:** إن الهدف الرئيسي من هذا المحور هو اختبار علاقة التأثير مابين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) في المتغير التابع (الصمت التنظيمي) وفي ضوء الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذا دلاله معنوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الصمت التنظيمي) والتي انبثقت عنها عدة فرضيات فرعية، وذلك عن طريق استخدام انموذج الانحدار الخطي البسيط، ولقد تم اتخاذ مستويات التحليل على المستوى الفرعي والإجمالي وذلك للتعرف على معنوية التأثير لكل متغير فرعي من المتغير المستقل في المتغير التابع ، أما بخصوص قبول أو رفض فرضية التأثير فيتم ذلك عبر مقارنة (F) الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01) والجدول رقم (٨) يوضح تأثير القيادة الأخلاقية في الصمت التنظيمي وكالاتي :

الجدول (٨): يوضح تأثير القيادة الاخلاقية في الصمت التنظيمي

المتغيرات		المعاملات				
Y	X	الحد الثابت A	معلمة الانحدار Beta	معامل التحديد R2	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة
الصمت التنظيمي	توافر السلوك الأخلاقي	.518	1.696	.439	46.298	دال معنويا
	ممارسات السلوك الأخلاقي	.617	1.208	.580	57.094	دال معنويا
	تعزيز السلوك الأخلاقي	.501	1.757	.530	49.269	دال معنويا

** قيمة (F) الجدولية عند مستوى 0.01 = (6.79)

١. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وفق الجدول رقم (٨) وجود تأثير ذو دلالة معنوية (0.01) لبعد توافر السلوك الأخلاقي في محور الصمت التنظيمي لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (46.298) أكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (6.79) كما استطاع المتغير المستقل (توافر السلوك

الأخلاقي) ان يفسر ما نسبته (439). من أجمالي الانحرافات في قيم المتغير التابع (الصمت التنظيمي) وهو ما عكسته معامل التحديد، وعلية فان هذه النتائج توفر دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوافر السلوك الأخلاقي على أبعاد الصمت التنظيمي)

٢. كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وفق الجدول رقم (٨) وجود تأثير ذو دلالة معنوية (0.01) لبعد ممارسات السلوك الأخلاقي في محور الصمت التنظيمي لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (57.094) أكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (6.79) كما استطاع المتغير المستقل (ممارسات السلوك الأخلاقي) أن يفسر ما نسبته (580.). من أجمالي الانحرافات في قيم المتغيرالتابع (الصمت التنظيمي) وهو ما عكسته معامل التحديد، وعلية فان هذه النتائج توفر دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات السلوك الأخلاقي على أبعاد الصمت التنظيمي)

٣. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وفق الجدول رقم (٨) وجود تأثير ذو دلالة معنوية (0.01) لبعد تعزيز السلوك الأخلاقي في محور الصمت التنظيمي لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (49.269) أكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (6.79) كما استطاع المتغير المستقل (تعزيز السلوك الأخلاقي) أن يفسر ما نسبته (530.) من أجمالي الانحرافات في قيم المتغير التابع (الصمت التنظيمي) وهو ما عكسته معامل التحديد، وعلية فان هذه النتائج توفر دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتعزيز السلوك الأخلاقي على أبعاد الصمت التنظيمي).

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. نستنتج من البحث الحالي بان نقطة البدء في القيادة الأخلاقية هي في صفات العدالة والأمانة والنزاهة التي يمتلكها المدير والتي تنعكس بشكل ايجابي على المنظمة وعلى الأفراد.

٢. إن الصمت التنظيمي لا يأتي اعتباطا إنما هو سلوك يمارسه الموظفون إما بس مركزية وتسلط الإدارة أو قد يكون اختيار واعي من قبلة خوفا على وظيفته ومكانته.

٣. أشارت نتائج الدراسة المتعلقة بمتغير القيادة الأخلاقية إلى إن هناك ممارسة للسلوك الأخلاقي من قبل القيادة في المنظمة إذ جاءت نتائج إجابات هذا المتغير بمتوسط حسابي أعلى من المتوسط الفرضي.

٤. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباط سلبية مابين أبعاد القيادة الأخلاقية (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) ومتغير الصمت التنظيمي وهذا يعني أن توفر وممارسة وتعزيز السلوك الأخلاقي من قبل المدير يفسح المجال أمام الموظفين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.

٥. إن الموظفين في المنظمة المبحوثة يمتلكون إدراك جيد بخصوص أبعاد الصمت التنظيمي ولاسيما الصمت الدفاعي فهم يميلون إلى عدم الإفساح عن أفكارهم تخوفا من تحمل المسؤولية.

٦. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي على وجود الصمت الاجتماعي في المنظمة المبحوثة وهو الصمت الذي يكون ذو طابع ايجابي إذ يحرص الموظفون أحيانا على الحفاظ على سرية المعلومات

ثانياً. التوصيات:

١. القيام بتعزيز أسس ومبادئ أخلاقية في المنظمة ووضع هذه المبادئ والأسس ضمن رسالتها واستراتيجياتها.
٢. يتوجب على مديري المنظمة أن يتحلون بمبادئ أخلاقية تساعد على توليد روح المصارحة لدى الموظفين عن طريق إبلاغهم بأنه لا داعي للخوف أو التردد للإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم مع رؤسائهم في المنظمة، ومن جانب آخر يجب أن يقوم الرؤساء أيضا بمصارحة مرؤوسيهم بأفكارهم ومشاعرهم.
٣. اعتماد استر تيجية الباب المفتوح وفتح قنوات تسهم في الاتصال مع الموظفين وتشجعهم على إبداء أرائهم وأفكارهم وإقامة لقاءات شخصية معهم وعقد الاجتماعات الدورية والتي تسهل من عملية اتصالهم مع المدراء.
٤. العمل على تشكيل فرق عمل متخصصة لدراسة المقترحات المقدمة أو المشكلات التي تطرح من قبل الموظفين والالتزام بتنفيذ النتائج التي تصدر عنها.
٥. تشجيع وتمكين العاملين وإعطائهم بعض الحرية في اتخاذ القرارات ومشاورتهم في بعض الأمور التي تخص المنظمة وزرع الثقة في نفوسهم.
٦. يتوجب على المدير استخدام سياسة التحفيز والمكافات والحرص على العدالة في توزيعها.

المصادر:

أولاً. المصادر العربية

١. احمد، جنان شهاب، (٢٠١٣)، أخلاقيات العمل: منظور إداري معاصر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٥ العدد ٤.
٢. جاسم، نغم علي، كرجي، سحر احمد، (٢٠١٧)، ديناميكيات متعددة لأبعاد الصمت التنظيمي وتأثيرها في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخمسون.
٣. حوالة، سهير محمد، البكر، لمياء ناصر، (٢٠١٨)، واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوي، العدد الأول-ج ١.
٤. خوالدة، عايد احمد، (٢٠١٧) مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم (www.ahu.jo /ahuj / .../931375)
٥. درادكة، أمجد والمطيري، هدى، (٢٠١٧)، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد ١٣، عدد ٢.
٦. راضي، جواد محسن وحسن، عبد الله كاظم، (٢٠١١)، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي، دراسة اختباريه في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية قسم إدارة الأعمال، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية.
٧. السكارنة، بلال خلف، (٢٠١٢)، أخلاقيات العمل وأثرها في أدارة الصورة الذهنية في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثالث والثلاثون.

٨. الطائي، فيصل علوان، صكر، عبدالله علي، (٢٠١٧)، أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد السادس، العدد ٢١.
٩. عبود، زينب عبد الرزاق وحسين، ظفر ناصر، (٢٠١٦)، أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد (٢٤)، العدد (١).
١٠. العتيبي، احمد بركي مبارك، (٢٠١٣)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، قدمت هذه الرسالة استكمالات لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط.
١١. العرايضة، رائدة هاني محمود، (٢٠١٢)، مستوى القيادة الأخلاقية لمدري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، قدمت هذه الرسالة استكمالات لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، جامعة الشرق الاوسط.
١٢. المرايات، رغد عابد عبد الله، (٢٠١١)، أثر أخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي وأداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية في مدينة عمان، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
١٣. الوهيبي، عبد الله محمد، (٢٠١٤)، أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٠، العدد ٣، ٣٦٥-٣٨٩:
(www.ahu,edu.jolahuj l…l931375_2017_8_21_2017)

ثانياً. المصادر الاجنبية:

1. Behesshtifar , M., Borhani, &Moghadam, M., (2012), Destructive role of employee silence in organizational success ,International journal of academic research in business and social sciences, Vol 2.No 11,ISSN:2222-6990.
2. Conger,M. (2002), Leadership: Learning To Share The Vision, Organizational dynamics", Winter Vol.19: issue 3
3. Karaca, Hasan, (2013), an exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organization: Turkish national police case, European Scientific journal, ESJ 9.23, 38-50.
4. Luton, bill, (2010), transformational leadership and organizational commitment: a study of UNC system business school department chairs. PH. Thesis .capella University.
5. Mihelic , Katarina , Lipicnik, Bogdan & Tekavcic, Metka, (2010), Ethical Leadership, International Journal of Management & Information Systems - Fourth Quarter, Volume 14, Number 5
6. Pinder, C. & Harlos, K., (2001), employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, Research in personnel and Human Resources Management, Vol., 20, pp331-369.
7. Ulker ,Funda & Kanten, Pelin, (2009), A Study on the relationship between silence and organizational commitment in organization , A Aksaray Universities İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 1.2: 111-126.
8. Leech,T., (1991), Whistle Blowing in business : the challenge and the response , Canadian public administration , Vol.34.

9. Uğur, Akın & Ulusoy, Tarık, (2016), the Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey, International Journal of Higher Education, Vol. 5, No. 2.
10. Yukl, Gary, Mahsud, Rubina, Hassan, Shahidu & Prussia, Gregory E., (2013), An Improved Measure of Ethical Leadership, Journal of Leadership & Organizational Studies 20 (1) 38-48 .