



سلوك القيادة البارعة وأثرها في الحد من الصمت الوظيفي/ دراسة تحليلية للعاملين في مديرية
تربية نينوى.

The Behavior Of Skilled Leader And Its Impact On Reducing Job Silence / An Analytical Study Of Workers In The Nineveh Education Directorate

ا.د ميسون عبد الله احمد⁽²⁾

م.ايمان علي احمد الحياي⁽¹⁾

Mayson Abdullah Ahmed

Eman Ali Ahmed Al-Hayali

كلية الادارة والاقتصاد-جامعة الموصل

College of Administration and Economics - Mosul University

Mayson_alshalma@uomosul.edu.iq

aiman_ali@uomosul.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى تحليل أثر سلوك القيادة البارعة كمتغير مستقل بأبعاده الثلاثة (القيادة المنفتحة ، القيادة المغلقة ، المرونة الزمنية) في الحد من ظاهرة الصمت الوظيفي كمتغير معتمد بأبعاده المتمثلة (صمت الاذعان ، الصمت الدفاعي ، المرونة الزمنية) لدى عينة من العاملين في مديرية تربية نينوى وتم توزيع استمارات الاستبانة على مجموعة مكونة من (310) فردا منهم ، واختيرت الباحثتان مديرية تربية نينوى كمجال للدراسة و بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من عينة عشوائية، وكانت استمارة الاستبانة الاداة الرئيسة لجمع البيانات، أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة البارعة وانخفاض الصمت الوظيفي ويوصي البحث بضرورة تعزيز أنماط القيادة الذكية والمنفتحة لتشجيع بيئة عمل تفاعلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة البارعة، الصمت الوظيفي، تربية نينوى.

Abstract:

The current research aims to analyze the effect of skillful leadership behavior as an independent variable with its three dimensions (open leadership, closed leadership, temporal flexibility) in reducing the phenomenon of functional silence as a dependent variable with its dimensions (submissive silence, defensive silence, temporal flexibility) among a sample

of workers in the Nineveh Education Directorate. The questionnaire forms were distributed to A group of (310) individuals, and the researchers chose the Nineveh Education Directorate as a field of study, relying on the descriptive analytical approach to collect data from a random sample, and the questionnaire form was the main tool for collecting data. The results showed There is a statistically significant relationship between astute leadership behavior and decreased job silence. The study recommends promoting astute and open leadership styles to encourage an interactive work environment.

Keywords: skillful leadership, functional silence, Nineveh education.

المقدمة

تواجه المؤسسات التعليمية تحديات متزايدة تتطلب وجود قيادات لها القدرة على تحفيز الموظفين وتوجيه سلوكياتهم بالاتجاه الصائب من خلال تحقيق تواصل فعال بين الإدارات العليا والعاملين في المستويات الادارية الاخرى.

يعد الصمت الوظيفي من الظواهر التي تؤثر سلباً في الأداء التنظيمي والتي بدأت بالظهور في كافة المؤسسات على اختلاف انشطتها ومنها المؤسسات التعليمية بشكل عام ومديرية تربية نينوى بشكل خاص، مما يستوجب دراسة العوامل المؤثرة فيها، خاصةً أساليب القيادة.

من هنا جاءت فكرة البحث الحالية للباحثين اللذين سعوا من خلالها البحث عن وسائل ادارة تمكّنهم من معالجة مثل هذه الظواهر وكان اختيار الانماط القيادية من وجه نظرهم من أهم الاسباب التي يمكن ان تؤدي الى معالجة هذه الظاهرة ولعل القيادات البارعة من الانماط التي يمكنها الحد من الظواهر السلبية، عليه جاءت البحث بثلاثة مباحث اساسية تضمن الأول عرض منهجية البحث واختص الثاني باستعراض ما جاء به الباحثين والكتاب من اطار نظري للقيادات البارعة والصمت الوظيفي وانتهت البحث بمبحث ثالث لمعالجة واختبار الفرضيات عبر استعراض الاطار الميداني والوصول الى نتائج لتبنى في ضوءها استنتاجات ومن ثم توصيات .

المبحث الأول- منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تُعد القيادة البارعة والفعالة عنصراً حاسماً في تحفيز الموظفين وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم. لكن في بيئات العمل ضمن القطاع الحكومي، ومنها مديرية تربية نينوى، يلاحظ تزايد ظاهرة "الصمت الوظيفي" بين العاملين؛ إذ يتجنب الموظفون التعبير عن ملاحظاتهم أو اقتراحاتهم خشية التعرض للمساءلة، أو بسبب فقدان الثقة بجدوى آرائهم، هذه الظاهرة قد تؤدي إلى ضعف التفاعل التنظيمي، وانخفاض جودة اتخاذ القرار، وتراجع الأداء العام للمديرية وهذا ما استنتج من الدراسة الاستطلاعية الأولى التي قامت بها الباحثتان كاستطلاع لوجود أو عدم وجود الظاهرة وقياس مستويات أبعاد البارعة.

حيث تمثلت مشكلة البحث بمجموعة من التساؤلات البحثية كما يأتي:

1. ما مستوى ممارسة القيادة البارعة من قبل القيادات الإدارية في مديرية تربية نينوى؟
2. ما مستوى الصمت الوظيفي لدى العاملين في المديرية؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة البارعة والصمت الوظيفي؟
4. ما مدى تأثير أبعاد القيادة البارعة في الحد من الصمت الوظيفي؟

ثانياً: أهمية البحث

تظهر أهمية البحث من أهمية الظاهرة المدروسة والتي لها اثار سلبية على اداء المنظمات اذا لم تكن هناك قيادات بارعة تمكنها من معالجتها، عليه يمكن الاشارة الى الاهمية من خلال:

- تسليط الضوء على أحد انماط القيادة الحديثة.
- معالجة ظاهرة تؤثر في اداء المنظمات ومنها مديرية تربية نينوى.
- تقديم توصيات عملية لمديرية التربية عن اليات الحد من ظاهرة الصمت الوظيفي.

ثالثاً: أهداف البحث

سعت البحث الحالية الى تحقيق مجموعة من الاهداف بما يتناسب ومعالجتها للمشكلة المتمثلة بظاهرة الصمت الوظيفي، ويمكن تحديد الاهداف بما يأتي:

- قياس مستوى القيادة البارعة في مديرية تربية نينوى.
- تشخيص مستوى الصمت الوظيفي لدى العاملين.
- تحديد الأثر بين القيادة البارعة والصمت الوظيفي.
- بناء تصور أولي عن مدى الحاجة إلى دراسة تحليلية معمقة.

رابعاً: عينة البحث

وُزعت الاستبانة الخاصة بالبحث على عينة من مجتمع البحث والمتمثل بموظفي مديرية تربية محافظة نينوى (الديوان) والبالغ عددهم (1497) موظف، وبلغت اقل عينة واجب سحبها من هذا المجتمع هي (305) موظف، ولغرض الحصول على اعلى دقة قمنا بتوزيع الاستمارة على (325) موظف، ومن هذه الاستمارات تم استرجاع (317) استمارة، وبعد فحص الاستمارات المسترجعة تبين ان عدد الاستمارات الصالحة للتحليل هي (310) استمارة.

خامساً: فرضيات البحث

يمكن تحديد الفروض الاساسية لبحث التي يمكن من خلالها معالجة التساؤلات البحثية عبر اختبارها والتي تحدد:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة البارعة في الحد من الصمت الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية تربية محافظة نينوى، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة المنفتحة في الصمت الوظيفي من وجهة نظر افراد العينة.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة المغلقة في الصمت الوظيفي من وجهة نظر افراد العينة.

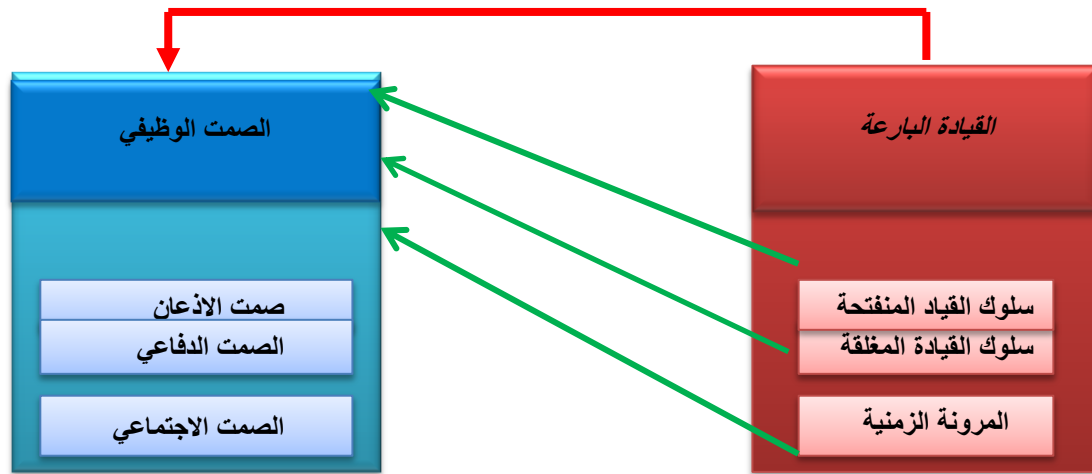
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المرونة الزمنية في الصمت الوظيفي من وجهة نظر افراد العينة.

الفرضية الرئيسية 2: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة البارعة في الحد من الصمت الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية تربية محافظة نينوى.

الفرضية الرئيسية 3: تتباين ابعاد القيادة البارعة من حيث قوة التأثير في الحد من الصمت الوظيفي من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية تربية نينوى.

سادساً: مخطط البحث الفرضي

والمخطط الفرضي يبين طبيعة علاقات التأثير بين متغيرات البحث على المستوى الكلي، وعلى مستوى الابعاد، وكما موضح من خلال المخطط ادناه:



علاقة التأثير بين المتغيرين ← علاقات التأثير بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

سابعاً: الأساليب الإحصائية التكرارات والنسب المئوية و معامل الارتباط (Pearson) وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد و اختبار T لقياس الفروق بين المتغيرات الديموغرافية.

ثامناً: وسائل جمع البيانات

1 – الجانب النظري: تم حصول الباحثين على ما توافر من مصادر علمية (الاطاريج، البحوث والمقالات المنشورة في المجالات ذات العلاقة بموضوع البحث.

2- الجانب التطبيقي: اعتمدت الباحثتان على استمارة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني وتم صياغتها واعدادها بما يتوافق مع الجانب النظري والميدان المبحوث .

ويعرض الجدول (1) المتغيرات الرئيسية للاستبانة وابعادها الفرعية الخاصة بالبحث ومؤشرات قياسها

الجدول (1) المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية ومؤشرات قياسها

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	مؤشرات القياس	مصادر القياس
القيادة البارعة	القيادة المنفتحة	5-1	(علوان والنجار 27،2022-28)
	القيادة المغلقة	10-6	
	المرونة الزمنية	15-11	
الصمت الوظيفي	صمت الأذعان	20-16	(خواص، 96،2024- 98)
	الصمت الدفاعي	25-21	
	الصمت الاجتماعي	30-26	

المبحث الثاني - الجانب النظري

المحور الأول / سلوك القيادة البارعة:

أولاً/ مفهوم القيادة البارعة:

يرى (هاشم وداؤد، 2022، 58) هي عبارة عن إمكانية توظيف السلوكيات المفتوحة والمغلقة من قبل القيادات بكل مرونة لتعزيز الأنشطة الاستثمارية والاستكشافية للمنظمة بما يعزز الثقافة التنظيمية ويرفع من مستواها لدى العاملين الى جانب الاستثمار الأمثل للوقت والموارد البشرية، وتوظيفها لصالح الشركة بشكل متساوٍ لكل من أنشطة الاستكشاف والاستثمار معاً.

واشار(ابوزيد، 2024، 4)التوازن بين الاستغلال الفعال للموارد والقدرات الحالية والاستكشاف المستمر للفرص المستقبلية وتتميز بقدرتها على:

- الموازنة بين الكفاءة التشغيلية والابتكار.

- المرونة في التعامل مع التحديات المتغيرة.

-القدرة على التكيف الاستراتيجي.

وأوضحها (عبد الزهرة وماجد،2024، 77) بأنه العمل على تحسين عمل الموظفين بشكل جزئي بواسطة تأثيرها الايجابي في الحالة النفسية للموظفين، مما يحثهم على استعمال سلوكيات استباقية.

ثانياً/ اهمية القيادة البارعة:

يرى (عبد وعبد اللطيف،2023، 72) بان اهمية القيادة البارعة تتوضح بالآتي:

1-يمكن للقادة البارعون أن يحددوا ويخططوا وينفذوا أنموذجاً مناسباً لاستكشاف التجارب الناشئة واستغلالها في المنظمة لتنفيذ الافكار الجديدة لان الابداع التنظيمي يعتمد على ابداع الموظف.

2- تكمن أهمية القيادة البارعة في استكشاف التقنيات الخارجية الجديدة والتقاطها لأطلاق منتجات جديدة والتقدم إلى أسواق جديدة.

3-مواجهة التحديات الحاصلة في بيئة الأعمال المعاصرة.

4-تحقيق طريقة أفضل الإدارة العمليات وربطها بالأهداف المستقبلية.

5- إنها مهمة للأفراد عن طريق السماح لهم بتحمل مستويات عالية من الابداع والابتكار

6 - أنها مصدر للحصول على الميزة التنافسية.

7 - ترفع مستوى الاداء التنظيمي وتطويره عن توظيف السلوكيات القيادية التي أثرت بشكل فعال في مجال الاعمال..

8- تحسين قدرة المنظمة على توقع الاحداث الأمر الذي يسهم في تحسين الاستجابة للتغيرات في البيئة الديناميكية.

ثالثاً/ابعاد سلوك القيادة البارعة:

حدد بعض الباحثين مجموعة من الابعاد الخاصة بسلوكيات القيادة البارعة وتمثلت بالجدول (2) كالآتي:

الجدول (2)

ت	الباحث والسنة	ابعاد سلوكيات القيادة البارعة
1-	ابراهيم واخرون ،333،2024-334)	(القيادة المنفتحة ،القيادة المغلقة)
2-	علوان والنجار ،24،2022)	(القيادة المنفتحة ،القيادة المغلقة)
3-	المنطأوي والبردان ،2024، 293)	(القيادة المنفتحة ،القيادة المغلقة)

4-	عبد المهدي، 2024، 682)	(القيادة المنفتحة، القيادة المغلقة، المرونة الزمنية)
----	------------------------	--

اشار (علوان والنجار 2024، 2022) بان القيادة البارعة ركزت على سلوكين هما:

1- **سلوك القيادة المنفتحة** : تعمل على تشجيع العاملين على اداء المهام الصعبة والمتحدية و امكانية تكيفهم مع الوضع الراهن وقدرتها العالية على توليد مناخ عمل منفتح على الافكار بصورة أكبر ، و تأكيدها على حاجة العاملين للتدريب والتطوير وتشجيعهم على الافكار الجديدة ، كما تعمل على اعطاء مجال للتفكير بصورة مستقلة و من ثم اداء الاعمال ، و التعلم من الاخطاء السابقة و التسامح في حال وقوع الفشل في بعض المهام ، كذلك تعمل على تشجيع العاملين على تحمل المخاطر و التفكير خارج المألوف من اجل ايجاد حلول أكثر ابداعية مبتعدا عن الاعمال الروتينية.

2- **سلوك القيادة المغلقة**: سلوك قيادي يركز على الاجراءات الروتينية المعمول بها مبتعدا عن التجديد فيقوم على تحقيق الفاعلية والكفاءة وتقليل الاختلافات بين سلوكيات العاملين، حيث يتم التأكد من أن الأعمال تجري وفق ما خطط لها مسبقا، اذ يقوم القائد باتخاذ الاجراءات التصحيحية حال وجود الاخطاء عند الرقابة على تنفيذ العمل كما يتضمن استخدام المعرفة القائمة بنتيجها داخل نطاق المنظمة، كما ترتبط بعمليات التحسين على الرفع المستوى الكفاءة والفاعلية في اداء الاعمال.

3- **المرونة الزمنية**: تمثل جوهر القيادة البارعة ويسعى القادة جاهدين للتأثير على الاخرين من اجل مصلحة المنظمة ولكي ومن ثما القادة بارعين يجب ان ومن ثما مرنين مما يجعل المرونة العامل المشترك الذي يمكن القادة من العمل بفعالية في المواقف المختلفة وتشير المرونة الزمنية الى البرامج والسياسات والممارسات التي بداها اصحاب العمل والتي تتيح للعمال بعض حرية الاختيار في تعديل طول وجدولة وقت عملهم لتلبية تفضيلاتهم .

المحور الثاني/الصمت الوظيفي

أولاً/المقصود بالصمت الوظيفي:

اشارَ (Breevaart et.,al,2020,204)يعني انعدام الامن الوظيفي وعدم قدرة الموظفين التعبير عن ارائهم وصمتهم ومن ثم فان احتياجات الموظفين تقل اشباعها عندما يشعرون بان وظائفهم في خطر ومن ثم يقل التزامهم تجاه المنظمة.

(Dong Ju et.,al,2019,485) حجب الافكار والمقترحات والخوف من الموظفين أو مخوف خاصة بالأعمال في المنظمة التي ممكن ان تم توصيلها الى السلطات العليا في المنظمة.

اتفق (العاني و الحياي، 2023، 74) الى انه توجه بعض الموارد البشرية في المنظمات فعن طريق هذا التوجه يتجنب هؤلاء تقديم المعلومات أو المقترحات أو الإخبار حول المشكلات إلى رؤسائهم لأنهم يخشون أي ردود فعل سلبية ونتائج غير مقبولة قد تظهر عند إبداء آرائهم.

ثانياً/أسباب مشكلة الصمت الوظيفي:

اشار (فرج،2022، 252) يمكن تقسيم أسباب مشكلة الصمت الوظيفي إلى أسباب فردية ترجع إلى العاملين أنفسهم، وأسباب مؤسسية أو تنظيمية ترجع إلى المؤسسات التي يعمل بها هؤلاء العاملين:

● أسباب فردية من هذه الأسباب:

1-العزلة: وهي عبارة عن حالة ينفصل بها الفرد عن المنظمة وما يصابها من خوف وقلق وعدم ثقة بالآخرين وتفرد الذات والإحساس بالدونية تارة والتعالي تارة أخرى ويكون ذلك نتيجة لانعدام التكيف التنظيمي أو الضالة الدفء العاطفي أو لضعف الاتصال الاجتماعي للفرد داخل المنظمة.

2- خوف المرؤوس من ردود فعل سلبية: ويشير مفهوم خوف المرؤوس إلى شعوره بالخوف من تلقي عقوبات بشكل مباشر أو غير مباشر من لدن رئيسه إذا أبدى رأياً مخالفاً أو تكلم أو تطوع في الحديث في قضايا التنظيم واعتباره صانعا للمشكلات التنظيمية، عندما يطرح وجهات نظر مضرّة بمصلحة التنظيم.

● أسباب مؤسسية أو تنظيمية من هذه الأسباب:

1-خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية يشير إلى أن المديرين يشعرون بالخوف من تلقي أي ردود فعل سلبية تتعلق بسلوكياتهم في المنظمة، أو بالمشكلات التنظيمية ويحاولون تجنب تلقيها وينظر لها على أنها أقل دقة، ويشككون بمصداقية مصدرها.

2-الرسومية في السلطة القوة التي يحصل عليها الفرد نتيجة لموقعه في الهرم الرسمي في المنظمة ويستمد ذلك من القوانين والأنظمة والتعليمات.

واضاف (Hao, L et.,al,2022,1039) الى اهم الاسباب التي تؤدي الى الصمت الوظيفي هي:

-التصرفات الفردية اي القرارات التي يتخذها بعض الافراد.

-تصورات ومعتقدات الافراد تجاه الوظائف.

-مواقف الافراد تجاه الاعمال.

-نتائج اداء العمل في المنظمة.

ومن ثم فان نتائج الصمت له تأثيرات كبيرة ومنتزادة على سلوكيات الافراد العاملين ومستوى ادائهم.

ثالثاً/ ابعاد الصمت الوظيفي:

هنالك مجموعة من الابعاد الخاصة بالصمت الوظيفي كما ركز عليها بعض الباحثين موضحة في الجدول رقم(3)

الجدول (3)

ت	الباحث والسنة	ابعاد الصمت الوظيفي
1-	(جبل، 2021، 83)	صمت الازدعان، الصمت الوظيفي، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي الفعال
2-	(فرج، 2022، 251-252)	الصمت الدفاعي، الصمت الاستسلامي، الصمت المؤيد للمجتمع
3-	(Dyne, L, 2003, 1359)	الصمت المذعن، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي
4-	(Prouska, R., & Psychogios, A., 2018, 885)	(صمت التعاطف، الصمت الاجتماعي)
5-	(عبدالله وامين، 2022، 835)	(صمت الازدعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي)

المصدر: اعداد الباحثين وفقاً لإجابات بعض الباحثين.

- 1- **صمت القبول أو الإذعان:** إن أول شكل من أشكال الصمت يعتبر صمت الإذعان والذي يتجنب العاملون الخلافات مع الرؤساء يقوم بحجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالمنظمة، ولا يعتبر الصمت مجرد غياب الصوت فهناك أشكال مختلفة للصمت مدفوعة بدوافع الموظفين المختلفة عندما يصف معظم الأشخاص سلوك شخص آخر بأنه "صامت"، فإن هذا غالباً ما يعني أن هذا الشخص ليس له أي نشاط، فهناك تصور للصمت في الحالات التي يكون لدى الموظفين أفكار ومعلومات وآراء وعدم قدرتهم في التعبير عن هذه الأفكار لعدم مساعدة زملاءه في العمل.
- 2- **الصمت الدفاعي:** إن 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 ال يجرون على الانتقاد بشأن الوضع الراهن حتى لو كان سلبياً خوفاً على حياتهم المهنية لهذا فهم دائماً يفضلون التزام الصمت وعدم التعبير عن آرائهم وأفكارهم ووفقاً لهذا النوع يلتزم العاملون الصمت الحماية أنفسهم من النتائج والعواقب المترتبة على الإفصاح عن آرائهم وأفكارهم هم خيال للمشاكل والأحداث والموضوعات التنظيمية
- 3- **الصمت الاجتماعي أو الإيجابي:** هو سلوك اختياري مقصود هادف يركز على الآخرين من خلال حجب معلومات وأفكار ذات علاقة بالعمل التوافق تعاونية، ويحدث أيضاً في حالة حماية زميلاً في العمل وهذا السلوك يعد اختيارياً نابعا من الوعي أو حماية المنظمة على النقيض من الصمت الدفاعي يكون متحفزاً من الخوف من العواقب السلبية ويحدث الصمت الاجتماعي الإيجابي أيضاً في حالة حماية زميلاً في العمل أو حماية المنظمة وأنه سلوك عقلائي يتمثل بحجب الأفكار المتعلقة بالعمل أو المعلومات أو الآراء بهدف استفادة أشخاص آخرين أو المنظمة على أساس الإيثار أو دوافع تعاونية. ووصف بأنه السلوك المتعمد الذي يركز في المقام الأول على الآخرين وينطوي على صنع القرار الواعي من قبل الموظف، وينشأ عن قلق الآخرين بدلاً من الخوف من العواقب الشخصية.

المبحث الثالث- الجانب الميداني

أولاً: وصف العمل الإحصائي

يركز هذا المبحث على عدة تطبيقات منها وصف عينة البحث وملخص لمتغيرات البحث وتشخيصها في ضوء تحليل اجابات المبحوثين المتمثلين بعينة من موظفي مديرية تربية محافظة نينوى (الديوان)، باعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS V26) وذلك من خلال الاستدلال على النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية واختبار الفروق، كما استعمل البرنامج الإحصائي (AMOS V24) لاختبار فرضيات التأثير.

الجدول (4) عدد ونسبة الاستثمارات الموزعة على عينة البحث

عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل		عدد الاستثمارات المسترجعة		عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المطلوب توزيعها	حجم المجتمع
%	العدد	%	العدد			
95%	310	97%	317	325	305	1497

ثانياً: وصف الأفراد المبحوثين

اتسمت عينة البحث وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم عن الجزء الأول (معلومات عامة) من استمارة الاستبيان وكما هو موضح في الجدول (5) الآتي:

الجدول (5) العدد والنسبة لتوزيع افراد العينة المبحوثين حسب تقسيمات المعلومات الشخصية

المعلومات الشخصية							
الجنس							
اناث				ذكور			
النسبة		العدد		النسبة		العدد	
56		175		44		135	
المؤهل العلمي							
دراسات عليا		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم	
النسبة		العدد		النسبة		العدد	

15	45	23	70	56	175	6	20		
العمر									
51 سنة فأكثر		50-45 سنة		44-35 سنة		34-25 سنة		أقل من 25 سنة	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
17	52	13	40	32	100	32	100	6	18
عدد سنوات الخدمة									
21 سنة فأكثر		20-16 سنة		15-11 سنة		10-5 سنوات		أقل من 5 سنوات	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
3	10	19	60	16	50	32	99	30	91

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=310

ثالثاً: قياس ثبات الاستبيان Reliability test

يعرف الثبات بأنه قدرة أداة الاستبيان على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس العينة في نفس الظروف وهناك عدة طرق لقياس الثبات منها (طريقة الاختبار وإعادة الاختبار ، طريقة التجزئة النصفية ، معامل الفا كرونباخ) ، وفي بحثنا هذا قمنا باستعمال معامل الفا الطبقي الذي أشار إليه (Feldt & Brennan, 1989) والذي صنف قيم معامل الثبات الى مستويين ، فالقيم ما بين (80%-1) تعتبر ممتازة والقيم ما بين (70%-79%) تعتبر جيدة والقيم ما بين (60%-69%) تعتبر مقبولة في حين القيم الأقل من (60%) تعتبر ضعيفة وغير مقبولة ، ويبين الجدول (5) نتائج اختبار معامل كرونباخ الفا لكل بُعد بالإضافة الى نفس المعامل لكل متغير ومعامل الفا الطبقي للأبعاد مجتمعة، حيث تشير النتائج الى ان قيمة معامل ألفا الطبقي بلغت قيمته (0.93) ، كما ان قيمة الثبات على مستوى الأبعاد بلغت ما بين (0.65-0.86) اما على مستوى المتغيرات فقد ظهرت ما بين (0.89-0.90) ، وهذا يدل على قوة ثبات الاستمارة بشكل عام.

$$\alpha_{st.} = 1 - \left[\frac{\sum_{i=1}^m \sigma_i^2 (1 - \alpha_i)}{\sigma_c^2} \right]$$

اذ ان :

σ_i^2 : تباين كل بعد (تباين مركبة مجموع الأسئلة لكل بعد).

σ_c^2 : تباين مركبة مجموع الابعاد.

α_i : معامل كرومباخ الفا لكل بعد.

m : عدد الابعاد.

الجدول (6) قياس الثبات لأبعاد ومتغيرات البحث منفردة وبشكل كلي

المتغير	الابعاد	العبارات	معامل كرونباخ الفا لكل بعد α_i	معامل كرونباخ الفا لكل متغير	معامل الفا الطبقي للأبعاد مجتمعة $\alpha_{st.}$
القيادة البارعة	السلوكيات المنفتحة	X11-X15	0.65	0.89	0.93
	السلوكيات المنغلقة	X21-X25	0.86		
	المرونة الزمنية	X31-X35	0.83		
الحد من الصمت الوظيفي	الحد من صمت الاذعان	Y11-Y15	0.81	0.90	
	الحد من الصمت الدفاعي	Y21-Y25	0.68		
	الحد من الصمت الاجتماعي	Y31-Y35	0.86		

Source: Feldt, L. S., & Brennan, R. L. (1989). Reliability. In R. L. Linn (Ed.), *Educational measurement* (pp. 105–146). Macmillan Publishing Co, Inc; American Council on Education.

رابعاً: الاتساق الداخلي لمتغيرات وأبعاد البحث

يعرف الاتساق الداخلي بأنه ارتباط الفقرة بالبعد التي هي عليه، ومدى ترابط البعد بالمتغير الذي هو عليه، فإذا كان الارتباط موجباً وذو دلالة معنوية فإنه يمكننا القول بأن هناك اتساقاً داخلياً، ما لم تكن الفقرات بشكل عكسي فإنه يجب ان تكون قيم الارتباط (قوية أو متوسطة الى مرتفعة) عكسية وذات دلالة معنوية، بمعنى آخر يمكننا تعريف الاتساق الداخلي بأنه مدى انتماء الفقرة للبعد التي هي عليه، وكذلك الحال بالنسبة للاتساق الداخلي بين البعد والمتغير الذي هو عليه.

أ. الاتساق الداخلي على مستوى البُعد

تشير نتائج الجدول (7) الى كل مما يلي:

1. وجود اتساق داخلي على مستوى كل بُعد من أبعاد القيادة البارعة وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط بين فقرات كل بُعد مع الدرجة الكلية للبُعد، حيث بلغت ما بين (0.62-0.82) وهي ذات دلالة احصائية عالية عند مستوى المعنوية (0.01).
2. وجود اتساق داخلي على مستوى كل بُعد من أبعاد الحد من الصمت الوظيفي، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط بين فقرات كل بُعد مع الدرجة الكلية للبُعد، حيث بلغت ما بين (0.70-0.83) وهي ذات دلالة احصائية عالية عند مستوى المعنوية (0.01).

جدول (7) قيم الاتساق الداخلي على مستوى ابعاد البحث

الاتساق الداخلي							
تسلسل الفقرات					الابعاد الفرعية	المتغيرات	
الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى			
درجة ارتباط الفقرة بالبُعد (P-value)					السلوكيات المنفتحة	القيادة البارعة	
0.55** (0.000)	0.62** (0.000)	0.68** (0.000)	0.66** (0.000)	0.71** (0.000)			السلوكيات المنغلقة
0.78** (0.000)	0.80** (0.000)	0.77** (0.000)	0.81** (0.000)	0.80** (0.000)			
0.82% (0.000)	0.77** (0.000)	0.77** (0.000)	0.80** (0.000)	0.69** (0.000)		الحد من الصمت الوظيفي	
0.73** (0.000)	0.76** (0.000)	0.80** (0.000)	0.72** (0.000)	0.77** (0.000)			الحد من الصمت الدفاعي
0.72** (0.000)	0.76** (0.000)	0.70** (0.000)	0.72** (0.000)	0.72** (0.000)			

0.83**	0.82**	0.82**	0.80**	0.74**	الحد من الصمت الاجتماعي	
(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)		

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=310

ب. الاتساق الداخلي على مستوى المتغير

تشير نتائج الجدول (8) الى وجود اتساق داخلي على مستوى كل متغير، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط بين أبعاد كل متغير مع الدرجة الكلية للمتغير، حيث بلغت قيم معامل الارتباط بين أبعاد متغير القيادة البارعة والدرجة الكلية له ما بين (0.79-0.91) وهي ذات دلالة احصائية عالية عند مستوى معنوية (0.01)، كما بلغت قيم معامل الارتباط بين أبعاد متغير الحد من الصمت الوظيفي والدرجة الكلية له ما بين (0.83-0.88) وهي ذات دلالة احصائية عالية عند مستوى معنوية (0.01).

جدول (8) قيم الاتساق الداخلي على مستوى متغيرات البحث

الاتساق الداخلي				المتغيرات
تسلسل الأبعاد			الأول	
الثالث	الثاني	الأول		
درجة ارتباط البعد بالمتغير (P-value)				
0.88** (0.000)	0.91** (0.000)	0.79** (0.000)		القيادة البارعة
0.88** (0.000)	0.83** (0.000)	0.88** (0.000)		الحد من الصمت الوظيفي

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=310

خامساً : خلاصة وصف وتشخيص أبعاد ومتغيرات الدراسة .

تؤشر نتائج الجدول (9) ان معدل الإجابات الخاصة بكل من متغيري الدراسة [القيادة البارعة) و (الحد من الصمت الوظيفي)] كان اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) بشكل معنوي وذلك بدلالة قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (16.67) و (11.75) لكل من منهما على التوالي وهما اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) ، كما تؤشر نفس النتيجة القيمة الاحتمالية (P-value) المرافقة لقيمة الاختبار والتي بلغت (0.000) لكلا

المتغيرين وهي اقل من (0.05)، وهذا دليل على ان المتغيرين مطبقين في مديرية تربية محافظة نينوى من وجهة نظر عينة من موظفيها ، اما على مستوى الاهمية النسبية لأبعاد كل متغير ، فقد جاء بُعد (المرونة الزمنية) في المرتبة الأولى من حيث الاهمية النسبية لمتغير (القيادة البارعة) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.67) وبانحراف معياري قدره (0.75) وبأهمية نسبية بلغت (0.73)، وتلاه من حيث الاهمية النسبية بُعد (السلوكيات المغلقة) بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.67) وبانحراف معياري قدره (0.78) وبأهمية نسبية قدرها (0.73)، في المرتبة الثالثة جاء بُعد (السلوكيات المنفتحة) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.45) وبانحراف معياري قدره (0.66) وبأهمية نسبية بلغت (0.69)، اما ترتيب الاهمية النسبية لأبعاد متغير (الحد من الصمت الوظيفي) فقد جاء بُعد (الحد من الصمت الدفاعي) في المرتبة الأولى وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.56) وبانحراف معياري قدره (0.96) وبأهمية نسبية بلغت (0.71)، وتلاه بُعد (الحد من صمت الاذعان) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.49) وبانحراف معياري قدره (0.81) وبأهمية نسبية بلغت (0.70)، اما المرتبة الثالثة فكانت من نصيب بُعد (الحد من الصمت الاجتماعي) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.48) وبانحراف معياري قدره (0.83) وبأهمية نسبية بلغت (0.70).

الجدول (9) خلاصة الأهمية النسبية لأبعاد ومتغيرات البحث

T (p-value)	الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد	المتغيرات
11.94 (0.000)	3	0.69	0.66	3.45	السلوكيات المنفتحة	القيادة البارعة
15.21 (0.000)	2	0.73	0.78	3.67	السلوكيات المغلقة	
15.47 (0.000)	1	0.73	0.75	3.67	المرونة الزمنية	
10.68 (0.000)	2	0.70	0.81	3.49	الحد من صمت الاذعان	الحد من الصمت الوظيفي
10.34 (0.000)	1	0.71	0.96	3.56	الحد من الصمت الدفاعي	

10.21 (0.000)	3	0.70	0.83	3.48	الحد من الصمت الاجتماعي	
16.67 (0.000)		0.72	0.63	3.60	القيادة البارعة	
11.75 (0.000)		0.70	0.77	3.51	الحد من الصمت الوظيفي	

قيمة (T) الجدولية تساوي 1.96

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=310

سادساً: التحقق من فرضيات البحث

الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة الابداعية في الحد من الصمت الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية تربية محافظة نينوى.

يبين الجدول (10) ما يلي:

- وجود تأثير عكسي للقيادة البارعة في الحد من الصمت الوظيفي، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار $Estimate(\beta)$ التي بلغت (-1.17) وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت (0.000) وهي اقل من (0.05)، كما تؤثر نفس النتيجة القيمة الحرجة (CR) حيث بلغت (7.927) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96).
 - تبين قيمة معامل التحديد (R-Square) أن (78%) من التغيرات الحاصلة في (الحد من الصمت الوظيفي) سببه (القيادة البارعة) وان النسبة المتبقية والمتبقية والبالغة (22%) تعزى إلى متغيرات أخرى لم تضمن في نموذج الانحدار.
- خلاصة النتائج أعلاه تفودنا الى قبول الفرضية القائلة بان هناك تأثير للقيادة الابداعية في الحد من الصمت الوظيفي وهذا التأثير عكسي ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

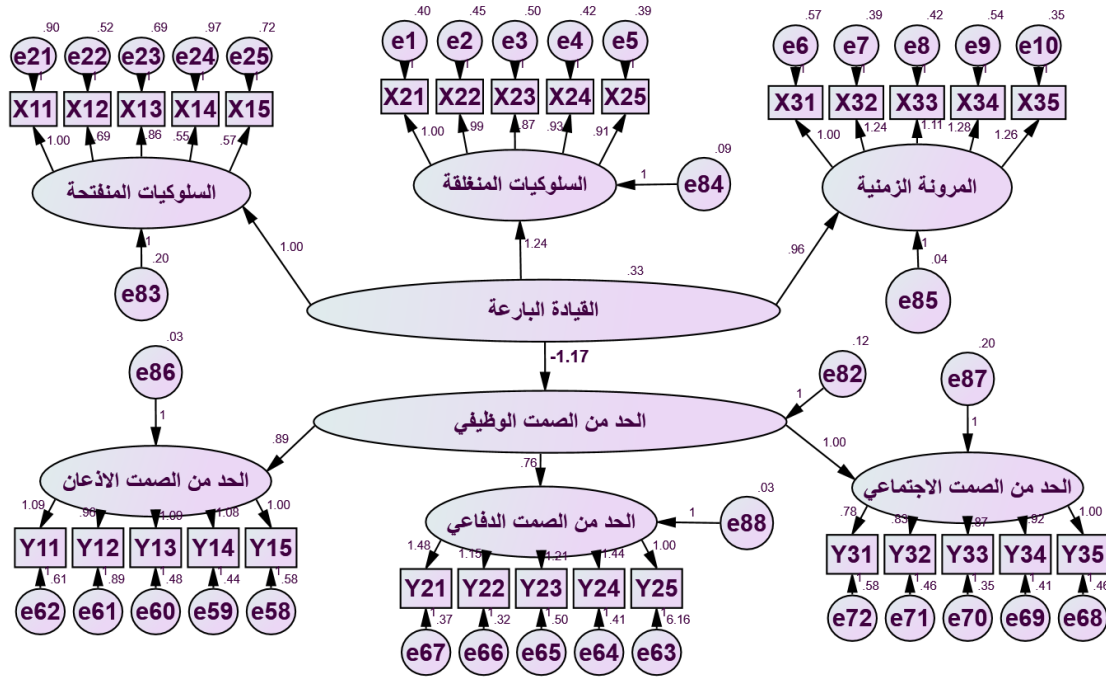
الجدول (10) نتائج تأثير القيادة البارعة في الحد من الصمت الوظيفي

القيمة الاحتمالية P-value	القيمة الحرجة CR	معامل التحديد R- square	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار Se.(β)	معامل الانحدار Estimate(β)	المتغير التابع	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
------------------------------	---------------------	----------------------------------	---	--	-------------------	------------------	--------------------

0.000	7.927	0.78	0.148	-1.17	الحد من الصمت الوظيفي	←	القيادة البارعة
-------	-------	------	-------	-------	-----------------------	---	-----------------

القيمة الجدولية (t_{Tab}=1.96)

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برمجية AMOS V24 n=310



الشكل (2) تأثير القيادة البارعة في الحد من الصمت الوظيفي

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برمجية AMOS V24 n=310

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة البارعة في الحد من الصمت الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية تربية محافظة نينوى.

يبين الشكل (2) كل مما يلي:

1. وجود تأثير عكسي للسلوكيات المنفتحة في الحد من الصمت الوظيفي، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) والتي بلغت (-0.19) وهذا التأثير ذو دلالة احصائية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت (0.040) وهي اقل من (0.05)، كما توضح نفس النتيجة القيمة الحرجة (CR) والتي بلغت (2.086) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96).

2. وجود تأثير عكسي للسلوكيات المنغلقة في الحد من الصمت الوظيفي، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) والتي بلغت (-0.090) إلا ان هذا التأثير غير معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت

(0.545) وهي أكبر من (0.05)، كما تؤثر نفس النتيجة القيمة الحرجة (CR) التي بلغت (0.605) وهي أقل من القيمة الجدولية (1.96) .

3. وجود تأثير عكسي للمرونة الزمنية في الحد من الصمت الوظيفي، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) والتي بلغت (0.84) وهذا التأثير ذو دلالة احصائية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05)، كما تؤثر نفس النتيجة القيمة الحرجة (CR) والتي بلغت (4.750) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96).

4. تتباين ابعاد القيادة البارعة من حيث قوة التأثير في الحد من الصمت الوظيفي من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية تربية نينوى، حيث تبين لدينا ومن خلال القيمة المطلقة لمعامل الانحدار المعياري ان بُعد (المرونة الزمنية) قد جاء في المرتبة الأولى من حيث الترتيب في قوة التأثير في الحد من الصمت الوظيفي وذلك بدلالة القيمة المطلقة لمعامل الانحدار المعياري [Std.(β)] التي بلغت (0.647)، ويليه في قوة التأثير بُعد (السلوكيات المنفتحة) بدلالة القيمة المطلقة لمعامل الانحدار المعياري والتي بلغت (0.182).

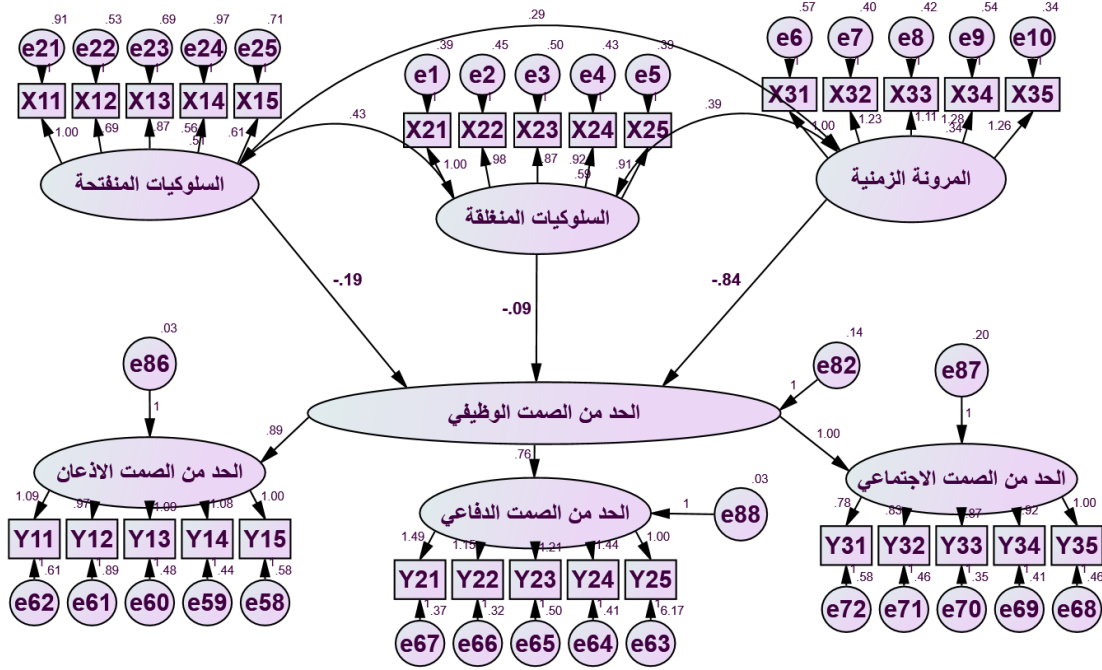
5. تبين قيمة معامل التحديد (R-Square) أن (75%) من التغيرات الحاصلة في (الحد من الصمت الوظيفي) سببه ابعاد (القيادة البارعة) وان النسبة المتبقية والبالغة (25%) تعزى إلى متغيرات أخرى لم تضمن في نموذج الانحدار.

الجدول (10) نتائج تأثير ابعاد القيادة البارعة في الحد من الصمت الوظيفي

القيمة الاحتمالية P-value	معامل التحديد R-square	القيمة الحرجة CR	معامل الانحدار المعياري Std.(β)	معامل الانحدار Estimate(β)	المتغير التابع	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
0.040	0.75	2.086	-0.182	-0.19	الحد من الصمت الوظيفي	←	السلوكيات المنفتحة
0.545		0.605	-0.092	-0.09		←	السلوكيات المنغلقة
0.000		4.750	-0.647	-0.84		←	المرونة الزمنية

القيمة الجدولية ($t_{Tab}=1.96$)

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برمجية AMOS V24 n=310



الشكل (3) تأثير ابعاد القيادة البارعة في الحد من الصمت الوظيفي

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برمجية AMOS V24 n=310

المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

تحاول الباحثان في هذا الفصل توضيح مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات، التي تعد من المحاور المهمة في البحوث كونها تقدم مخرجات نهائية تساهم في حل مشكلة البحث، لذا سيتم تسليط الضوء على مجموعة من الاستنتاجات والتي توصل اليها الباحثان من خلال ما تم استقراه من طرح فلسفي لمتغيرات البحث، ونتائج الجانب العملي، تمهيداً لتقديم مقترحات تتناغم مع ما تم مناقشته من استنتاجات، وعلية سناقش في هذا المحور مجموعة من الاستنتاجات، والمقترحات التي تساهم بمعالجة مشكلة البحث، وكما يلي:

• الاستنتاجات:

بناءً على ما توصلت اليه نتائج التحليل العلمي لمتغيرات البحث، يمكننا طرح مجموعة من الاستنتاجات اهمها:

1. يعد موضوع سلوكيات القيادة البارعة من المواضيع الحديثة التي تناولتها ادبيات ادارة الموارد البشرية، فضلاً عن قيام الباحثين بعرض تحليلاً عميقاً عن الحالة التي يمكن ان تعالج القيادة البارعة والتحديات والاشكاليات التي يمكن أن تواجهها المنظمة المبحوثة من خلال سلوكيات القيادة البارعة.
2. يجسد الصمت الوظيفي إحساس نابع عن عدم قدرة الموظفين في التعبير عن آرائهم وصمتهم هذا يتمحور في تجنبهم تقديم المعلومات أو المقترحات أو الإخبار حول المشكلات إلى رؤسائهم لأنهم يخشون أي ردود فعل سلبية ونتائج غير مقبولة قد تظهر عند إبداء آرائهم الى القادة.

3. أفصحت نتائج وصف وتشخيص متغيرات القيادة البارعة عن إيجابية هذا المتغير و لا سيما في ما يتعلق ببعد المرونة الزمنية الذي حظي بالاهتمام العالي وفق إجابات الأفراد المستبينة آراؤهم، وفق الأهمية النسبية لأبعاد كل متغير ، فقد جاء بُعد (المرونة الزمنية) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية لمتغير (سلوكيات القيادة البارعة) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.67) وانحراف معياري قدره (0.75) وبأهمية نسبية بلغت (0.73)، وهذا دليل على اتباع وممارسة قيادة المنظمة المبحوثة القدرة على التأثير على افرادها العاملين ، والتقليل من ضغوط العمل من خلال رفع معنوياتهم واشراكهم واخذ آرائهم ومقترحاتهم في انجاز مهام عمل بما يخدم مصلحة المنظمة .

4. التأثير العكسي لمتغير القيادة البارعة في كسر الصمت الوظيفي لدى الافراد العاملين وفقاً لنتائج التحليل العملي، ومن ثم قبول الفرضية الرئيسية القائلة بوجود تأثير للقيادة الابداعية في الحد من الصمت الوظيفي وهذا التأثير عكسي ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

5. اظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية تباين ابعاد القيادة البارعة من حيث قوة التأثير في الحد من الصمت الوظيفي من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية تربية نينوى، حيث تبين لدينا ومن خلال القيمة المطلقة لمعامل الانحدار المعياري ان بُعد (المرونة الزمنية) قد جاء في المرتبة الأولى من حيث الترتيب في قوة التأثير في الحد من الصمت الوظيفي، ومن ثم قبول الفرضية 3: القائلة بتباين ابعاد القيادة البارعة من حيث قوة التأثير في الحد من الصمت الوظيفي من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية تربية نينوى؟

• التوصيات:

- بناءً على الاستنتاجات التي افصحت عنها الاطار النظري والميداني يمكن تقديم مجموعة من التوصيات تمثلت بما يأتي:
1. تعزيز الاهتمام بمفاهيم القيادة البارعة بوصفها مجالاً معرفياً متخصصاً، عبر تشجيع الجهود البحثية من لدن الباحثين والمتخصصين في مجال علم الادارة مع الحاجة الملحة لدمجها مع العديد من النظريات والمجالات ذات الصلة.
 2. توسيع دائرة الاهتمام بمتغيرات الدراسة عبر تنقيف القيادات العليا في المنظمة المبحوثة والافراد العاملين فيها، بكل دور مؤثر من ابعاد القيادة البارعة في الحد من الصمت الوظيفي، والحالة الواقعية العملي لهذه المتغيرات داخل المنظمة المبحوثة، من خلال أقامتها للندوات والمؤتمرات لتمكينها من فتح باب الحوار لتأشير أهم التحديات المؤثرة على هذه المتغيرات، فضلا عن استضافتها لأساتذة الجامعات ذوي الاختصاص في الجانب النفسي والعاطفي الاجتماعي والسلوكي واصحاب المصلحة لإبداء آراءهم وملاحظاتهم بهذا الخصوص.
 3. على المنظمة المبحوثة تركيز اهتمامها فيما يخص بعد السلوكيات المنغلقة لكونها جاء في المرتبة الثالثة من حيث تأثيرها في الصمت الوظيفي، مما يحتم الامر أن تركز القيادة على الجوانب الايجابية لهذه السلوكيات والابتعاد عن السلوكيات والممارسات التي يكون تأثير غير مجدي في كسر أو الحد من الصمت الوظيفي فيها ومن ثم عليها أن تكون أكثر مرونة وانفتاح بما يواكب احتياجات ورغبات افرادها وبما يخدم اهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.
 4. على ادارة المنظمة تبني ثقافة اشراك العاملين في عملية صنع القرارات وفق مبدأ الادارة بالأهداف، خاصة في حالة عدم التأكد البيئي الذي تعيشه منظمات الاعمال اليوم يتطلب الامر أن يمارس المدراء سلوكيات أكثر انفتاحاً ومرونة عند عدم توافر البيانات والمعلومات، والصورة الضبابية عن بيئتها، هنا يكون الاعتماد على سنين الخبرة والتجربة العملية الذاتية أو تجارب الاخرين لعملية صنع القرار، وهذا يكون عبر جلسات العصف الذهني خاصة لذوي الاختصاص أو من خلال الاجتماعات المفتوحة مع الأفراد العاملين للاستماع الى آرائهم وتوجهاتهم للمشكلات التي تواجه المنظمة ، ومن ثم الخروج بحلول ابداعية تخدم اهداف المنظمة

5. ضرورة أن توظف ادارات المنظمة المبحوثة التأثير العكسي للقيادة البارعة في الحد أو كسر الصمت الوظيفي لدى افرادها العاملين، خاصة فيما يخص بعد المرونة الزمنية الذي يساعد في رفع قيمة هذا التأثير العكسي للقيادة البارعة، عبر تكوين مستوى من التعاون البناء والتفاعل ما بين المستويات الادارية من جهة وافرادها العاملين لتبادل الافكار والموارد والخبرات بما يضمن توليد افكار ابداعية خلاقة وتوافر ادوات مناسبة لتطبيقها على ارض الواقع بما يحقق اهداف المنظمة.

قائمة المصادر

أولاً/المصادر باللغة العربية:

1. ابراهيم، اسماء قرنى عبد العليم وعلي، عبير أحمد محمد وشرف رشا سعد، 2024، دور القيادة البارعة في تحقيق الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد، 18، العدد 6.
2. أبو زيد، انجي محمد محمود، 2024، العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والنجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية على قطاع بدائل الرخام والأخشاب والمنتجات البلاستيكية، مجلة السادات للبحوث الادارية و المالية، المجلد 2، العدد2.
3. جبل، أحمد طارق عبد الرحمن سليمان، 2021، تحليل العلاقة بين الصمت الوظيفي والتماثل التنظيمي، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 22، العدد4.
4. خواص، المختار البشير، 2024، اثر الصمت التنظيمي على تقييم الاداء الوظيفي، مجلة جامعة الزاوية للعلوم الاقتصادية ، المجلد 6، العدد2.
5. العاني، الاء عبد الموجود والحيالي، عبير الم، 2023، العدالة التنظيمية مدخل لتقليل الصمت، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، المجلد 4، العدد2.
6. عبد ،غادة مهدي وعبد اللطيف ،ولاء اسماعيل ،2023،علاقة بعض سلوكيات القيادة البارعة في تجنب الانجراف الاستراتيجي ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد72.
7. عبد الله ،مهبات نوري و امين ،شيماء عصمت محمد ،2022،العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي ،مجلة لافي العلمية ،المجلد 7، العدد3.
8. عبد المهدي، علي مظهر، 2024، القيادة البارعة تأثيرها في ريادة الاعمال المؤسسية مجلة الدراسات المحاسبية والمالية ،المجلد19،(عدد خاص).
9. عبدالزهرة ،فنجان وماجد، زيد صادق، 2024، تأثير القيادة البارعة في البراعة التنظيمية من خلال الهوية التنظيمية كمتغير وسيط ،مجلة العلوم الاقتصادية ،المجلد 19، العدد75.
10. علوان ،علي حسن والنجار ،شهناز فاضل احمد، 2022، تأثير القيادة البارعة في تحقيق التفوق الاستراتيجي ،مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 47، العدد135.
11. علوان علي حسن ، والنجار، شهناز فاضل احمد ، 2022، تأثير القيادة البارعة في تحقيق التفوق الاستراتيجي ،مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 47، العدد135.
12. فرج، عائشة عبد الفتاح إبراهيم، 2022، الصمت الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية لدى عينة من العاملين في القطاعين العام والخاص في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية، مجلة الإرشاد النفسي، المجلد 71 العدد2.

13. المنطأوي، ايمان صلاح و البردان، محمد فوزي أمين، 2024، أثر مشاركة المعرفة وصوت العاملين كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الابتكاري، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد 44، العدد 3.
14. هاشم، كاظم هاني وداؤد، فضيلة سلمان، 2022، تأثير سلوكيات القيادة البارعة في التميز المنظمي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 17، العدد 61.

ثانياً: المصادر باللغة الانكليزية

- 1-Breevaart, K., Lopez Bohle, S., Pletzer, J. L., & Munoz Medina, F. ,2020, Voice and silence as immediate consequences of job insecurity, Career Development International, vol 25, No2, 204-220.
- 2- 2- Dong Ju&Li Ma&Run Ren Ren&Yichi Zhang, Frontiers in psychology, 2019 Empowered to Break the Silence: Applying Self-Determination Theory to Employee Silence , ORIGINAL RESEARCH article, vol10.
- 3-Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. ,2003, Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, Journal of management studies, vol 40, No .6, 1359-1392.
- 4-Hao, L., Zhu, H., He, Y., Duan, J., Zhao, T., & Meng, H. ,2022, When is silence golden A meta-analysis on antecedents and outcomes of employee silence, Journal of Business and Psychology, vol 37, No5, 1039-1063.
- 5-Prouska, R., & Psychogios, A. ,2018, Do not say a word! Conceptualizing employee silence in a long-term crisis context, The International Journal of Human Resource Management, vol29, No5, 885-914.

الملحق (1)

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة :

نضع بين ايديكم استمارة استبيان للبحث الموسوم (القيادة البارعة واثرها في الحد من الصمت الوظيفي) ببالغ الاعتراز نتقدم اليكم لمساعدتنا في استيفاء فقرات الاستبيان والمؤشرة على متن هذه الاستمارة والتي تستخدم لأغراض البحث العلمي .

مع جزيل الشكر والتقدير

الباحثان

أ.د ميسون عبد الله احمد م.إيمان علي احمد

الفقرات المتعلقة بالقيادة البارعة

1- القيادة المنفتحة:

ت	الفقرات
1	يتعامل القائد بمرونة مع اخطاء العمل غير المقصودة
2	يسمح القائد بالاعتماد على طرق متنوعة لإنجاز العمل
3	يعطي القائد الفرصة لطرح الافكار الجديدة
4	يمكن القائد العاملين من العمل بطريقة ابتكارية
5	يناقش القائد الافراد بالأمور المتعلقة بالعمل

2- القيادة المغلقة:

ت	الفقرات
1	يحدد القائد وقت محدد لانجاز الاعمال
2	يتابع القائد مدى التزام العاملين في الاقسام بالقواعد والاجراءات المتخذة.
3	يمارس القائد الضغوط على العاملين لانجاز الاعمال ضمن المدة المحددة
4	يحاسب القائد العاملين على الاخطاء التي قد تحصل في العمل
5	يعمل القائد على توزيع المهام والواجبات على العاملين بعدالة

3- المرونة الزمنية :

ت	الفقرات
1	يسعى القائد الى التأثير على الاخرين من اجل مصلحة المنظمة
2	يعمل القائد بفعالية عالية في المواقف المختلفة
3	يسعى القائد الى التقليل من ضغط العمل
4	يهدف القائد الى تحسين التوازن بين العمل والاسرة
5	يعمل على تحسين معنويات العاملين ومشاركتهم في العمل

ثانياً/ الفقرات المتعلقة بالصمت الوظيفي

1- صمت الأذعان:

ت	الفقرات
1	احتفظ بأراني ومعلوماتي لنفسي لعدم وجود تقييم من المسؤولين للكفاءة الذاتية.
2	ادارة المنظمة غير جادة في مناقشة آراء ومقترحات الافراد العاملين
3	أشعر بالعجز عن مناقشة أمور العمل مع المشرفين والرؤساء.
4	امتنع عن تقديم الأفكار حول كيفية تحسين العمل تجنباً من أن اخسر علاقاتي مع الزملاء
5	دوري في المشاركة في اتخاذ القرارات في الجامعة محدودة

2- الصمت الدفاعي

ت	الفقرات
1	أتجنب الحديث عن ظروف العمل السلبية خوفاً من التعرض للمساءلة.
2	اتجنب الخوض في الحديث عن الحقائق المرتبطة بالعمل لحماية نفسي..
3	احافظ على المعلومات المتعلقة بالعمل تجنباً من فقدان السمعة والثقة.
4	اعتقد أن أراني وأفكاري غير مهمة لأنني في موقع وظيفي منخفض.
5	لا أرغب في إبلاغ المشرف بالمشكلات حتى لا أعرض زملائي للضرر

3- الصمت الاجتماعي

ت	الفقرات
1	ابتعد عن مشاركة زملائي الأمور السلبية حول المنظمة تجنباً للخلافات.
2	أتعرض إلى ضغوطات من الآخرين لاخبارهم بأسرار عمل المنظمة.
3	أحافظ على المعلومات المتعلقة بالمنظمة لأنها سرية وليس لغرض المناقشة العامة.
4	احمي المعلومات المتعلقة بالمنظمة حفاظاً على سمعتها
5	أرفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر بالمنظمة