

دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي

دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية

م. مهند حميد ياسر العطوي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الكوفة

م. أميره خضير كاظم العنزي
المعهد التقني كوفة
جامعة الفرات الأوسط التقنية

المستخلص:

ركز البحث على دراسة تأثير القيادة التشاركية بعناصرها (Hakan, 2012) وهي: التخطيط والتنظيم ، حل المشاكل ، الدعم ، التطوير والتوجيه في الحد من الصمت التنظيمي بأبعاده التي حددها (Zehir & Erdogan, 2011) وهي: صمت الإذعان ، الصمت الدفاعي ، الصمت الاجتماعي ، وعينة البحث هم العاملين في الشركة العامة للسمنت الجنوبية قوامها (90) شخصاً ، عن طريق استمارة استبيان معدة ومختبرة لقياس إجابات العينة المستهدفة جرى جمع البيانات التي استعملت في اختبار فرضيات البحث التي تدور حول اختبار التأثير بين المتغيرين وقد توصل البحث لمجموعة من الاستنتاجات التي من أهمها : إن احد الأسباب التي تقلل أو تزيد من الصمت التنظيمي هي القيادة، وتم تجريب أسلوب جديد وهو القيادة التشاركية واتضح أنها الحل لتقليل مشاكل الشركة الإدارية ، كما أنها تهدف إلى مشاركة العاملين في وضع الخطط وتنفيذها وهذا يؤثر في تقليل سلبية الصمت التنظيمي والذي يسبب في تقليل الإبداع وضعف صنع واتخاذ القرار واتصالات ضعيفة، فضلا عن ضعف تدفق للمعرفة .

The Role of Shared leadership on reducing organizational silence A Case Empirical in the General Company for Southern Cement

Lecturer

Amera Khudair Kadem Al Anizi

Lecturer

Mohanad Hameed Yasir Atawi

Abstract:

This paper focused on study role of shared leadership elements (planning and organize, problem solving, support, development and direction) in reduction of organizational silence dimensions (acquiescence silent, defensive silence, social silence) A sample of paper is workers in the General Company for Southern Cement their number (90) people, Using a questionnaire designed and tested to measure the target sample answers were data that was used to test the hypotheses that revolves around a test between two variables influencing the collection has come to search a set of conclusions that are most important: One of the reasons that reduce or increase the organizational silence is leadership, and was experimenting with a new style, a shared leadership and turned out to be solution to reduce the administrative company's problems, as it aims to post workers in the development of plans and implementation and this affects in reducing the negative organizational silence which causes the reduction creativity and weak-making and decision-making and communications are weak, as well as the weakness of the flow of knowledge.

المقدمة

نظرا للدور الذي تضطلع به القيادة التشاركية بوصفها احد العوامل الرئيسية في قيام المنظمات بالحد من الصمت التنظيمي ، وذلك عبر عناصر القيادة التشاركية الأربعة التي تسهم في تحديدها وذلك بالاعتماد على التخطيط في انجاز العمل وتقديم كافة التعديلات اللازمة لتنفيذ خطط العمل ويتم تنظيم العمل حسب تدفقه بسلاسة ، ومن ثم تشخيص المشاكل بشكل سريع والاستفادة من خبرة العاملين في إيجاد حلول للمشاكل عند ظهورها ، وتقديم الدعم من الإدارة العليا للعاملين عندما يحتاجونه وعند الوقوع في المشاكل ، وتساعد الإدارة العليا على تطوير مهارات العاملين من خلال إرسالهم للمشاركة في دورات تدريبية لتعلم مهارات جديدة بالإضافة للتشاور معهم باستمرار . إذ أصبح الحد من الصمت التنظيمي هدفاً تسعى له جميع المنظمات لتمكين من مواجهة التحديات في الوقت الحاضر والتغلب على المنافسين وذلك عبر عناصره الثلاثة من خلال تشجيع العاملين على التحدث عن الاقتراحات التي تخص التغيير وتحسين واقع العمل ، ومحاولة إيجاد نوع من الانسجام بين زملاء العمل وذلك للوصول إلى نوع من الاتفاق بالأراء وإيجاد طريقة لحل مشاكل العمل ، وزرع الثقة وإزالة الخوف بينهم عن طريق تبادل المعلومات ومعرفة الحقائق . ولهذا تكون البحث من أربعة مباحث أساسية هي: اختص الأول بمنهجية البحث والثاني بعرض الإطار النظري فيما جاء المبحث الثالث ليبين الجانب العملي للبحث إما الرابع فقد تضمن عرض أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث والتوصيات التي يمكن إن تسهم في تعزيز الجانب النظري وزيادة الوعي بأهمية متغيرات البحث .

المبحث الأول : منهجية البحث

يتضمن هذا المبحث عرضاً لفقرات منهجية البحث (مشكلته ، أهدافه ، أهميته ، الفرضيات ، المخطط الفرضي ومن ثم عرض منهج البحث والأدوات المختلفة المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات وانتهاءً بحدودها وعينتها وكما يأتي :

أولاً : مشكلة البحث

تعد مواضيع القيادة التشاركية والصمت التنظيمي من المواضيع الإدارية المهمة التي ظهرت في الآونة الأخيرة ونالت اهتمام الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي ، فقد تمثلت مشكلة البحث بسؤال أساسي هو (هل للقيادة التشاركية تأثير في الحد من الصمت التنظيمي بالشركة العامة للسمنت الجنوبية) ومن هذا السؤال اشتقت ثلاث تساؤلات وهي كالآتي :

- 1- ما هو مستوى القيادة التشاركية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية ؟
- 2- ما هو مستوى الصمت التنظيمي في الشركة العامة للسمنت الجنوبية؟
- 3- هل تؤثر القيادة التشاركية بإبعادها في الحد من الصمت التنظيمي؟

ثانياً : أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في أنها تلقي الضوء على ما يلي :

- 1- تأتي أهمية البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة ومعالجة مشكلة واقعية تؤثر على الشركة ، وهذه المتغيرات في أمس الحاجة للبحث والتحليل في الشركة العامة للسمنت الجنوبية .
- 2- يعزز البحث الحالي جهود الدراسات السابقة والتي أشارت على حد علم الباحثان إلى عدم وجود دراسة تجمع متغيرات البحث الحالي بشكل مباشر .
- 3- يسعى البحث لإضافة معرفة في مجال القيادة التشاركية والصمت التنظيمي لمنظمات الأعمال .
- 4- إظهار تأثير القيادة التشاركية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية .
- 5- اهتمام الشركة بالسعي للحد من الصمت التنظيمي.

ثالثاً : أهداف البحث :

يمكن إيجاز أهداف البحث بالأمر الآتية :

- 1- تقديم أساس مفاهيمي حول موضوع القيادة التشاركية والصمت التنظيمي ، والعمل على بلورة قاعدة فكرية تدعم الترابط المنطقي المفترض بين متغيرات البحث الحالي.
- 2- التعرف على ممارسة القيادة التشاركية من قبل متخذي القرار في الشركة العامة للسمنت الجنوبية.
- 3- تشخيص مستوى الصمت التنظيمي في الشركة العامة للسمنت الجنوبية.

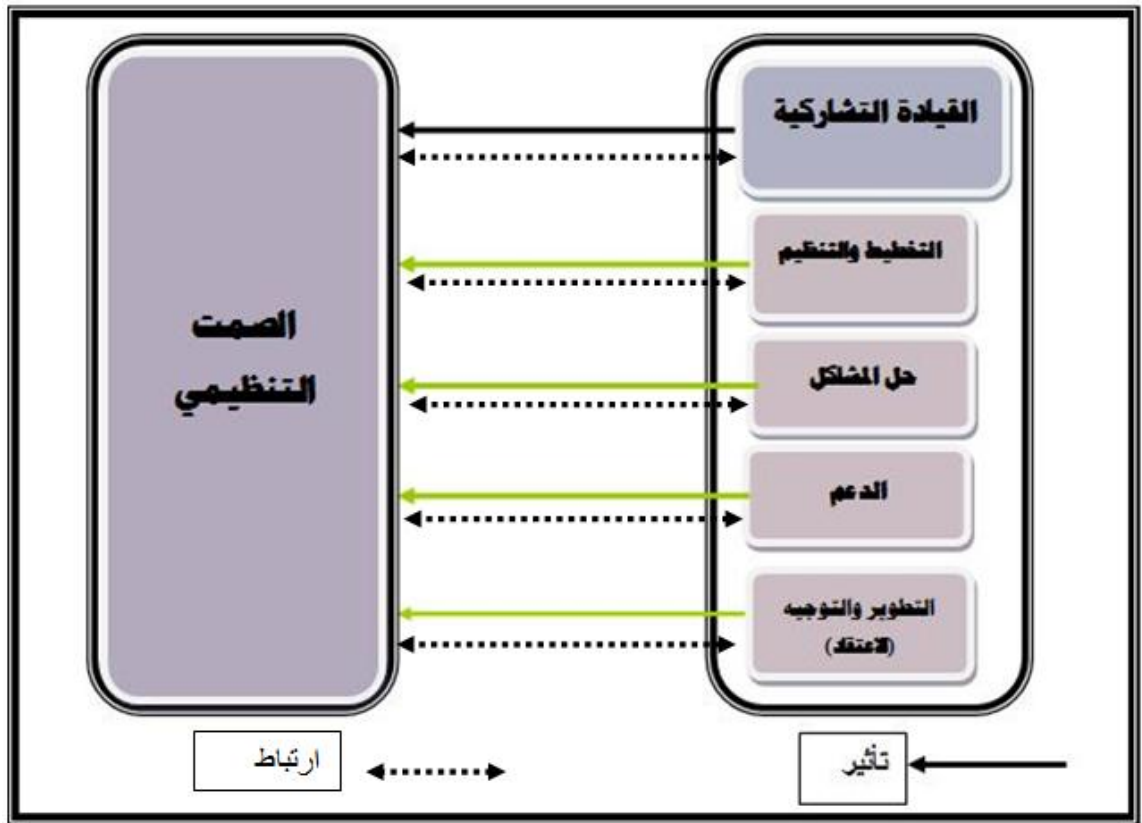
4- اختبار التأثير بين القيادة التشاركية بإبعادها (التخطيط والتنظيم ، حل المشاكل ، الدعم ، التطوير والتوجيه) في الحد من الصمت التنظيمي .

رابعاً : منهج البحث :

تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي واستخدم الباحثان طريقة البحث الميداني للتعرف على القيادة التشاركية وإبعاد الصمت التنظيمي ، وقد ساعد هذا المنهج في الحصول على بيانات واقعية وشاملة عن المشكلة من خلال توزيع لاستبانته على عينة البحث ومن ثم جمعها واختبارها بأساليب إحصائية متعددة والتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات واليات العمل .

خامساً : مخطط البحث الفرضي :

يوضح مخطط البحث مجموعة من العلاقات المنطقية بين متغيرين البحث الرئيسيين هما : المتغير التفسيري القيادة التشاركية والمتغير الاستجابي الصمت التنظيمي. والشكل (1) يوضح التأثير الذي يجمع بين المتغيرين والذي يروم البحث الوصول إلى معاملات كل منها مع الآخر وذلك من خلال اختبار الفرضيات التي استندت عليها .



شكل رقم (1) مخطط البحث الفرضي

سادساً: فرضيات البحث :

من اجل التوصل إلى تقديم حل مؤقت لمشكلة البحث ومن ثم اختباره للتحقق من صحته أم عدمه فقد جرى صياغة فرضيتان رئيسية وكما يلي:

أ. الفرضية الرئيسية الأولى : إفادة هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين القيادة التشاركية والصمت التنظيمي على المستوى الكلي. وتفرعت من هذه الفرضية (4) فرضيات فرعية وكما يلي :

1. الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط سالبة ومعنوية بين التخطيط والتنظيم و الصمت التنظيمي.

2. الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط سالبة ومعنوية بين لحل المشاكل والصمت التنظيمي .
 3. الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط سالبة ومعنوية بين للدعم و الصمت التنظيمي .
 4. الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباط سالبة ومعنوية بين للتطوير والتوجيه والصمت التنظيمي .
- ب. الفرضية الرئيسية الثانية : إفادة هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية سالبة للقيادة التشاركية في الصمت التنظيمي على المستوى الكلي. وتفرعت من هذه الفرضية (4) فرضيات فرعية وكما يلي :
1. الفرضية الفرعية الأولى : يوجد تأثير للتخطيط والتنظيم في الصمت التنظيمي على المستوى الكلي .
 2. الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير لحل المشاكل في الصمت التنظيمي على المستوى الكلي .
 3. الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير للدعم في الصمت التنظيمي على المستوى الكلي .
 4. الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير للتطوير والتوجيه في الصمت التنظيمي على المستوى الكلي .

سابعاً : مقياس البحث :

فقد جرى اعتماد مقاييس مختبرة في دراسات سابقة (Hakan, 2012) حول القيادة التشاركية والذي يضم أربع أبعاد (التخطيط والتنظيم، حل المشاكل، الدعم، التطوير والتوجيه) ، أما متغير الصمت التنظيمي فقد اعتمد البحث على مقياس (Zehir & Erdogan, 2011) وحدد أبعاده ب(صمت الإذعان ،الصمت الدفاعي ، الصمت الاجتماعي)، كما تم استخدام اداة القياس خماسي ليكرات الذي يعطي رقم (1) لغير موجود تماماً و(5) للموجود تماماً .

ثامناً : مجتمع البحث وعينته :

بلغ مجتمع البحث (357) من العاملين في الشركة العامة للسمنت الجنوبية كونها من الشركات الرائدة في مجال صناعة الاسمنت ، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (90) من العاملين بأقسامها المختلفة وهي تشكل نسبة (25 %) من مجتمع البحث ، إذ تم توزيع (100) استمارة استبانته إما المسترجعة والصالحة للتحليل (90) استمارة أي ما يشكل نسبة (90%) من الاستثمارات الموزعة .

تاسعاً : حدود البحث : تمثلت حدود البحث بما يأتي :

- 1-الحدود المكانية : جرى اختيار الشركة العامة للسمنت الجنوبية التابعة لوزارة الصناعة مكانا لإجراء البحث.
- 2-الحدود العلمية : حدد البحث علميا بما جاء بأهدافه و تساؤلاته .
- 3-الحدود الزمانية : جرى الجهد الميداني خلال أمدته الواقعة بين (2016/2/1) ولغاية (2016/6/25) .

عاشرأ : أسلوب جمع البيانات والمعلومات :

بغية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لدعم الإطار النظري للبحث وبناء منهجيته تمهيداً لاختبار فرضياته فقد جرى الاعتماد في الجانب النظري على العديد من المصادر والتي تمثلت في الكتب والمجلات ، الاطاريح والرسائل الجامعية بالإضافة إلى الشبكة العنكبوتية العالمية . إما الجانب التطبيقي فقد جرى استعمال لاستبانته التي عدت المصدر الرئيسي لجمع البيانات فقد تضمنت فقرات لقياس متغيرات البحث ، حيث استعمل الباحثان مقياس ليكرت الخماسي (غير موجود تماماً ، غير موجود ، إلى حد ما ، موجود ، موجود تماماً) وقد بلغ معامل ثبات لاستبانته (0.91) وهو معامل مرتفع يشجع على أعمامه على العينة المستهدفة .

احد عشر: صدق الأداة وثباتها

الصدق الإحصائي للاستبانته فقد استعمل البحث معامل (Alpha Corrbach) بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد حقق معامل (Alpha Corrbach) للقيادة التشاركية (0.83) و كان معامل (Alpha Corrbach) للصمت التنظيمي (0.86) . اما على المستوى الكلي للاستبانته فقد بلغ(0.91) . وهذه النتيجة مقبولة لو تم إعادة توزيع الاستبانته على المبحوثين مره أخرى وبمدة معقولة .

المبحث الثاني: الإطار النظري للمبحث

أولاً: مفهوم القيادة التشاركية وإبعادها

1- مفهوم القيادة التشاركية Concept of Shared Leadership

ان مفهوم القيادة بصورة عامة هو الأسلوب الذي يختلف من شخص لآخر، أو من وضع إلى آخر. كلمة "القيادة" قد استخدمت في مختلف جوانب النشاط الإنساني مثل السياسة، والأعمال، والحياة الاجتماعية، وما إلى ذلك فهناك وجهات نظر سابقة حول القيادة التي بينت أنها القدرة الشخصية على التأثير بالآخرين (Bligh et al., 2006: 297). كما أن العوامل التي يتعرض لها الفرد تكمن في الصفات الشخصية للقائد والتي لا تتوقف فقط على صفاته وقدراته الشخصية، ولكن أيضاً على خصائص الوضع والبيئة التنظيمية التي من خلاله يجد نفسه. عندما يصبح الشخص احد أعضاء المنظمة فإنه يسعى لتحقيق بعض الأهداف الشخصية، وإلى أي مدى هو عضو فاعل فإن يعتمد ذلك على الكيفية التي من خلالها تتحقق عضويتهم ومدى تحقيق أهدافهم المحددة سلفاً. ولذلك، فإن الفرد يدعم المنظمة إذا كان يعتقد أنه من خلال ذلك يمكن أن تتحقق أهدافه الشخصية، إذا لم يحدث ذلك فإن دعمه للمنظمة سيكون قليل أو معدوم. هنا يأتي أسلوب القيادة في المنظمة الذي يعد واحد من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تعزيز اهتمام والتزام الأفراد في المنظمة (Mehdez & Busenbrk, 2015: 19). ووفقاً لذلك تستند القيادة التشاركية على منهجين مهمين وهما، المنهج الأول هو تقاسم منصب المدير ومسؤولياته، أما المنهج الآخر هو تقاسم الخبرة والمعرفة والحكمة مع الآخرين، وان القاسم المشترك بين المنهجين هي القيادة الجيدة التي تستند على المعرفة الأكثر شمولاً، وان جوهر التشارك هو التفاوض والاندماج في العملية الإدارية واكتساب تعهد الآخرين بصدق، وعند الانتقال الى القيادة التشاركية فإنها تشرك جميع العاملين في اتخاذ القرارات، وبناء العلاقات وصيانتها (Konu & Viitanen, 2008: 30).

ان القيادة التشاركية هي قيادة جماعية، ووفقاً لذلك تحمل الكثير من المصطلحات المرادفة مثل القيادة التوزيعية، قيادة الفريق، قيادة غير رسمية، القيادة الناشئة والقيادة التمكينية، وان جميع هذه المصطلحات تشير الى القيادة المنبثقة من تفاعل الافراد عبر المستويات التنظيمية. لذا القيادة التشاركية هي تحمل تصورات اعضاء الفريق ضمن سلوكيات القيادة، كما هذه القيادة هي توزيع المسؤوليات الى جميع اعضاء المنظمة وليس فقط الفريق، كما القيادة التشاركية هي عملية ديناميكية وتفاعلية وهذا يعزز الاستمرار وخلافاً لقيادة الفريق او مجموعات العمل التي لها اهداف محددة (Lewandowski & Bligh, 2013: 246).

وان القيادة التشاركية أثبتت نجاحها من خلال التطبيق العملي لها في فرق العمل منها تطوير منتجات جديدة والعمل المعرفي، والمسألة الحرجة للقيادة هي اهمية التزام الموظفين وضرورة الابداع والابتكار. ان كل منظمة لها قيادة رسمية ولدى هذه القيادة بعض الصفات الذاتية، وان المنظمة يتحتم عليها دعم هذا القائد، وفقاً لذلك يحدث جدال بين القيادة الرسمية والقيادة التشاركية غير الرسمية، كما لا يمكن التخلي عن أي نوع من انواع القيادة التي ذكرت، فكيف يتم انشاء قيادة مشتركة ولم يتم التخلي عن القيادة الرسمية، ووفق ذلك تحتاج المنظمة الى قادة تمتلك صفات ذاتية تقدر اهمية اشراك الموظفين في عمليات المنظمة (Dae et al., 2014: 3).

ان القيادة التشاركية هي ادارة الوظائف الاستراتيجية في سبيل خلق رؤية للمنظمة، وصنع القرار المالي، فضلاً عن اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي، فان اهمية القيادة التشاركية هي طريقة في اعداد رؤية مشتركة للمنظمة، كما الرؤية المشتركة تزيد من قيمة الشركة في تحقيق الاهداف التنظيمية عندما يشترك الكل في تحقيقها (Som & Jha, 2013: 59). ان القيادة التشاركية هي القيادة التي يشترك فيها اعضاء فرق العمل والوحدات التنظيمية، اذ يتم اشراك قيادة الفرق التي ترتبط بشكل ايجابي مع النتائج التنظيمية (Hoch, 2014: 542).

وتكون القيادة التشاركية في جميع مستويات المنظمة، وكذلك في أي نوع من انواع المنظمات، فان مفهوم القيادة التشاركية هي القيادة التي تدار من قبل اثنين او اكثر من اعضاء فرق العمل في المنظمة، ما دعت المنظمات الحديثة بتبني مفهوم القيادة التشاركية هو التعقيد والغموض الذي يسود بيئة المنظمة، لذا تكون القيادة ليس من راس واحد بل اكثر من راس التي تكون فيه القادة قادرة على مناقشة التحديات التي تواجه المنظمات، وان القيادة التشاركية اتت لتكريس وجهات النظر المختلفة التي لا تعتمد على حكمة شخص واحد بل يحدث تكامل لذكاء اكثر من شخص (Michael & Fields, 2007: 253).

كما ان القيادة التشاركية لا تعتمد بالضرورة على قادة معينين بل تعتمد على فرق عمل، فان القيادة هي عملية إدارية تنفذ من قبل أعضاء الفريق، فيحفز أعضاء الفريق بعضهم البعض ويوفرون تغذية عكسية التي يستند عليها أعضاء

الفريق في تحديد توجهاتهم، لذا يكون ذلك هو التفاعل الفعال التي تصبح فيه الإدارة من خلال الحوار، فالحوار هو التفكير المشترك الذي يتم فيه عملية تبادل الأفكار باحترام وعدم الاساءة الى احد ويقر العضو بوجود الاخر ويتم احترام جميع الآراء حتى لو كانت مختلفة، فالتفاعل يعزز انواع معينة من القيم والثقافة (Nicholas, 2012: 198). وان القيادة التشاركية لها تأثير على الافراد من خلال تبادل الأنشطة المشتركة، وهذا يؤدي إلى ظهور قادة عدة ووجود جهات نظر متعددة ومتباينة وكمية كبيرة من المعلومات المتقاسمة، نتيجة لذلك هذا النوع من القيادة يسهل تبادل المعرفة وخلق الفرص، لذا القيادة التشاركية ترفع من مستوى أداء الأفراد وخصوصا في العمل المعقد (Barry et al., 2013: 745).

2. أبعاد القيادة التشاركية:

يذكر (Hakan, 2012; Hiller et al., 2014; Nathan, 2006) ان ابعاد القيادة التشاركية هي (التخطيط والتنظيم، حل المشاكل، الدعم والتوجيه والتطوير)، وسيتم الاعتماد عليها من قبل الباحثان في قياس القيادة التشاركية، وسيتم توضيحها بشيء من التفصيل في ادناه:

1. **التخطيط والتنظيم Planning and Organizing**: يشمل التشارك في تحديد الاهداف، والمشاركة في صنع القرار، وتحديد كيف يستخدم الموظفين الموارد بطريقة فعالة (Hiller et al., 2006: 390). اذ تعد وظيفة التخطيط وظيفة اساسية للقيادة التشاركية اذ انها ترسم مسارات العمل المستقبلية لتحديد أفضل مسار من الاجراءات لتحقيق الاهداف المحددة مسبقا، وهكذا التخطيط هو التفكير المنهجي حول السبل والوسائل لتحقيق الاهداف التنظيمية، كما التخطيط امر ضروري للاستخدام السليم للموارد البشرية وغير البشرية، وكذلك هو نشاط فكري يساعد على تجنب الارتباك وعدم اليقين والمخاطر وغيرها. في حين التنظيم هو عملية الجمع بين الموارد المادية والمالية والبشرية وتطوير علاقة مثمرة فيما بينها لتحقيق الأهداف التنظيمية. ووفقا لهنري فايول، تنظيم العمل هو من أجل تزويده بكل شيء مفيد أو يعمل على توفير المواد الخام والأدوات ورأس المال والأفراد. كما التنظيم هو عمل ينطوي على تحديد وتوفير الموارد البشرية وغير البشرية في الهيكل التنظيمي. لذلك عملية التنظيم تنطوي على: تحديد الأنشطة، تصنيف وتجميع الأنشطة، تحديد الواجبات، تفويض السلطة وخلق المسؤولية، وتنسيق السلطة والمسؤوليات والعلاقات (Lewandowski & Bligh, 2013: 247).

2. **حل المشاكل Problem Solving**: ان حل المشاكل تنطوي على التبادل في تحديد المشاكل وتشخيصها، والتوصل الى حلول فعالة (Hiller et al., 2006: 390). ان المنظمات تواجه مشاكل جديدة كلما تقدمت التكنولوجيا، لذا هناك حاجة الى موظفين في الخطوط الامامية في المنظمة ان توفر حلول للمشاكل، وان هؤلاء الموظفين بحاجة الى ان يفهموا الاعمال اليومية وتوفير المعلومات وتوقيت الحاجات وعوامل اخرى، وان العامل المساعد في حل هذه المشكلات هو توفر المعلومات والأفكار المتنوعة، فهناك موظفين لديهم قابليات على ادراك المشكلة وتوفير البدائل وآخرين لديهم قابلية في تطبيق هذه الحلول بأسرع وقت وافضل طريقة، أي الحاجة الى قيادة تشاركية متنوعة ولديهم سلطة او تمكين في معالجة المشاكل التي يواجهها (Lewandowski & Bligh, 2013: 247).

3. **الدعم Support**: يشمل الدعم تقديم التسهيلات إلى أعضاء التنظيم المتمثل بالصبر وتعزيز الأجواء الايجابية للعمل الجماعي، والاستماع إلى الموظفين وتشجيعهم (Hiller et al, 2006: 390). ان القيادة التشاركية توفر الدعم المعرفي لأعضاء المنظمة في مختلف بيئات العمل، وخصوصا ظروف العمل والمهام التي يواجهها العاملين في المجال المعرفي غالبا ما تكون هذه الظروف متعددة الأوجه ومعقدة وغير مألوفة (Lewandowski & Bligh, 2013: 247).

4. **التطوير والتوجيه Development and Mentoring**: يشمل التطوير والتوجيه عملية المشاورة حول مهام المنظمة التي يتم انجازها بشكل فردي او جماعي، ولكي يتم انجازها بشكل فعال لا بد من ان يتعلموا مهارات أعضاء الفرق الأخرى الجيدة (Hiller et al., 2006: 390). ان التوجيه والتطوير هو جزء من الوظيفية الادارية للقيادة التشاركية التي تعد وسيلة تنظيمية من خلالها يمكن ان نضمن تحقيق الاهداف التنظيمية بكفاءة، لذلك يعد التوجيه هو تنسيق حركة العمل حسب ما تم تخطيطه، والذي يضمن انشطة منها الاشراف الذي يعني مراقبة عمل الافراد ثم التأثير فيهم وتحفيزهم وتشجيعهم لتوليد الحماسة للعاملين ويمكن ان تستخدم مكافأة نقدية او غير نقدية لهذا الغرض، وان التوجيه يكون بمثابة عملية نقل المعلومات والخبرات والآراء من الاشخاص الى اشخاص اخرين عبر التفاهم في مكان العمل (Lewandowski & Bligh, 2013: 247).

ثانياً: مفهوم الصمت التنظيمي وأسبابه وابعاده

1. مفهوم الصمت التنظيمي Concept of Organizational Silence

يذكر الباحثين ان نظرية دوامة الصمت spiral of silence theory للباحث الاجتماعي (Noelle-Neumann) هي بداية ظهور دراسة ظاهرة الصمت التنظيمي وان "دوامة الصمت" هي عملية من الخبرات الفردية عندما يجد الفرد أن آرائه تفقد ارض الواقع ، فإنه سيصبح أكثر غموضاً بالتعبير عن نفسه (Tahmasebi et al., 2013: 273). كما اقترح الصمت التنظيمي من قبل Hershman في عام 1970. ومع ذلك، تم استخدامه لأول مرة على انه الصمت التنظيمي يمكن أن يكون ينظر له عندما الموظفين لا يعبروا عن آرائهم وشواغلهم عن المنظمة. فصمت الموظف، من ناحية أخرى، يمكن تعريفه بأنه الموظف الذي لا يكشف عن مشاعر بمفرده، ولا يتقاسم المعرفة مع الآخرين وإخفاء مشاكله بالتزامه بالصمت والحفاظ على العمل كما لو أن شيئاً لم يحدث. قد يكون هناك أسباب كثيرة وراء تفضيل الموظف أن يبقى صامتاً. يمكن القول هذه إما عادة سلوكية، أو الوعي الذاتي أو آليات القرار (Şevket, 2012: 8). وقد تمت دراسة الصمت التنظيمي بشكل محدود في العلوم التنظيمية، ونظرية الاتصال، ونظرية القيادة. قد تكون احد أسباب الصمت هو الولاء الذي يوصف بعدم الاستجابة للإفراد وتكون نتيجته عدم الرضا في العلاقات مع الزملاء والزملائين والموردين. وأعضاء التنظيم لديهم خيارات حول الجهد الذي يبذل لتصحيح أوضاع العمل إشكالية (Bogosian & Stefanchin, 2012: 8). أن الصمت التنظيمي هو مسألة سلوكية بأن الفرد يعبر عن أفكاره و آرائه واقتراحاته أم لا التي تساعد في الكشف عن الاضطرابات وتحسين الانشطة التنظيمية والابداع في المنتجات (Elci et al., 2014: 1299). وايضا أن الصمت التنظيمي هو خيار عندما يحتفظ الموظفين بأفكارهم ويلتزمون الهدوء والتزام الاتفاقات على انفسهم بعيدا عن قرارات المنظمة، فيشير الصمت داخل المنظمات الى الاستخفاف والتهيمن والتوقع وغيرها من المشاكل التنظيمية (Denniz et al., 2013: 693). وان الصمت التنظيمي هو حجب أي شكل من اشكال التغيير الحقيقي عن سلوكيات الأفراد والتقييم المعرفي لوجداني لذاته، وهذا يتحدد في أفراد لديهم القدرة الى احداث التغيير. كما أن الصمت ممكن أن يكون على مستوى الفريق أو على مستوى المنظمة ولكنه يبدأ من الفرد، وبعد ذلك ممكن أن يكون معدياً لأعضاء المنظمة في حالة وجود عدد غير قليل من الأفراد غير مستعدين للكلام. كما يرافق الصمت شكل من أشكال عواقب الاتصالات وهذا شكل من أشكال الصمت الذي ينطوي على مجموعة من المدركات والعواطف والنوايا مثل الاعتراض أم التأييد (Zehir & Erdogan, 2011: 1392). كما ان الصمت التنظيمي هو عملية تنظيمية غير فعالة التي تكلف الشركة جهود وخامات التي تذهب لإشكال مختلفة مثل الصمت في الاجتماعات وانخفاض مستوى المشاركة في أخراج المشاريع، حدث جماعي منخفض، وكذلك يؤثر على التعلم التنظيمي الفعال وإعاقة التطور التنظيمي، والتغذية عكسية سلبية (Samereh et al., 2011: 1731). أن قرار الفرد في التزام الصمت حول القضايا والمشاكل هو أمر شائع في المنظمات، فأفرد له خيار الصمت أم الكلام وأن هذا الخيار يتأثر بعوامل منها التسلسل الهرمي التنظيمي عندما لا يرغب القادة في سماع المشاكل وفي بعض الاحيان يعاقب الفرد نتيجة التكلم، لذا تكون قاعدة ضمنية فمن اطار النظام الاجتماعي حول رغبة التحدث بصراحة (Umar & Hassan, 2013: 189).

2. اسباب الصمت التنظيمي ونتائجه

أن أسباب الصمت التنظيمي هي كثيرة ولعلها أبرزها هي شخصية الفرد ومكانته ودوره، المواقف والثقافة والمناخ التنظيمي، ومواقف المدراء، الثقة التنظيمية، الأفكار الجماعية، الضغط الاجتماعي، الخوف من الاستبعاد، لذا أن لم يتم الكشف عن هذه المشاكل في مراحل مبكرة فأنها تتحول إلى مشاكل أكثر خطورة وهذا يجعل المنظمة تفقد الطاقة الإنتاجية والوقت (Koyluoglu et al., 2015: 538). أن قرار الموظف التزام الصمت أو التعبير يعتمد على مجموعة من العوامل وكثيرا ما تتعلق هذه العوامل بالإدارة. والموظف سوف يحدد الهدف وتوقعاته والتي تتأثر بالمعايير التنظيمية التي يمكن ان تشجع الموظف لأداء بأفكاره أو يعرب بالامتناع عن التحدث (Donovan & Garvaj, 2016: 664). أن المنظمات التي يسودها الصمت التنظيمي هي التي قدمت فيه أبحاث قليلة نسبيا لا توازي قوة تأثير الصمت الكبيرة في المنظمات، لذا هناك عدة أسباب لهذا الصمت منها (Anderw & Jonston, 2015: 167):

1. سلوك عدم التحدث وغياب السلوك المنتج.
2. قد يكون سلوك الصمت ضمنيا وليس صريحا وقد لا تمتلك المنظمات المؤشرات الكمية والنوعية لتغيير هذا السلوك.

3. قد يحدث الصمت نتيجة التركيز الهرمي والهيكل التنظيمي للمنظمة، وقد يحدث بعيد أي عدم إدراك الإدارة العليا بدون وعي له.

تصنف أسباب الصمت إلى ثلاث مجموعات وهي (Samereh et al., 2011: 1732):

1- العوامل الإدارية :

أ- يحدث الصمت نتيجة ردود فعل سيئة أو سلبية من المشرفين، عندما يقدم الفرد العامل مقترح يتم فيه إحباطه.
ب- قد يكون لدى المدير مجموعة من المعتقدات تجاه الموظف ضمناً، بأن الموظف غير جدير بالثقة.
ت- عندما يقعون المشرفين في مشكلة ويحاولوا بإيجاد حلول سريعة يعتقد الأفراد العاملين بأن هذا السلوك أو الحلول فاشلة.

ث- عندما يسخرروا الموظفين من قاداتهم ويصفونهم بأنهم ليسوا جديرين بالثقة .

2. **العوامل التنظيمية:** وهي إجراءات صنع القرار، دفع الظلم، عدم الكفاءة التنظيمية، أداء تنظيمي فقير.

3. العوامل الشخصية:

أ- قد يتعلق الصمت بشخصية الفرد، يحظى الفرد الكلام بما يعتقد، بسبب الخوف من فقدان الوظيفة.

ب- قد يعتقد الأفراد أن الصمت هو مزايا مثل التواضع، احترام الآخر، الحكمة ، اللياقة (Sameveh et al., 2011: 1733).

كما بعض نتائج الصمت التنظيمي هي (Partonia, 2012:11):

- 1- ان الصمت التنظيمي يمنع وجهات نظر متعددة مما يقلل من جودة القرارات.
- 2- إن وجود وجهات نظر متعددة ومتضاربة داخل الإدارة العليا له تأثير إيجابي على جودة القرارات والأداء التنظيمي.
- 3- الصمت التنظيمي يمنع الابتكار لأنه يتطلب من الموظفين بأن لا يترددوا في الخروج عن القاعدة، وتقيد الحرية وبالتالي تقلص قدرة المنظمة على الابتكار.
- 4- تحتاج المنظمات ردود الفعل السلبية من أجل كشف وتصحيح الأخطاء. والصمت التنظيمي يمنع ردود الفعل السلبية. ونتيجة لذلك هم أقل عرضة للكشف عن الأخطاء بل ربما يتفاهم مع الوقت.
- 5- كبار المديرين قد لا يتلقوا معلومات هامة بسبب الصمت التنظيمي الذي يؤدي بالموظفين حجب المعلومات أو تصفية المعلومات السلبية. وبالتالي تلقي المدراء معلومات غير دقيقة من الموظفين. وهذا يمكن أن يؤدي إلى شعور زائف بالثقة.
- 6- عند كبار المديرين / القادة لا يحصل على معلومات هامة لهم حول أسلوب القيادة، وكيف أنها تؤثر سلباً على المنظمة.

3. أبعاد الصمت التنظيمي :

يرافق عملية الصمت التنظيمي ثلاث مواقع وهي ترك العمل، الخوف والتعاون، ووفقاً لذلك تظهر ثلاث إشكال هي صمت الإذعان والدفاعي والصمت الاجتماعي (Zehir & Erdogan, 2011: 1393).

1. **صمت الإذعان Acquiscent Silence:** يحدث صمت الإذعان عندما يقلل الفرد وعيه ويصبح ليس مستعد على احدث تغيير ويكون ضمن الزملاء الهادئين. كما يقدر صمت الإذعان إلى السلوك الغير نشط والغير مشارك والغير هادف، كما لا يعبر الموظف عن أفكاره واعتقاداته بصراحة، وقد يحجب آراءه ومعلوماته استناداً إلى تقييم متضمن للكفاءة الذاتية وقدرته الشخصية في التأثير على الواقع (Zehir & Erdogan, 2011: 1393). ان صمت الإذعان يشير إلى حالات اختبار الموظف بعدم الاعتراف بأراءه ذات الصلة بسبب كونه منسحب ويدعى بعضها الاشتباك مع المنظمة وهذا يظهر كسلوك سلبي نتاجه تؤدي إلى انخفاض مستويات المشاركة، ولا يوجد التزام بتحقيق تغييرات في موقع العمل، أن صمت الإذعان هو نتيجة المشاكل التنظيمية (Denniz et al., 2013: 693). هو قيام الموظف في سحب ثقته مع استمرار الوضع الراهن من دون تغيير أو لا وجود لحلول المشاكل فأن الموظف كونه مؤيد للشروط التنظيمية، وهم لا يدركون بأن لديهم الكثير من البدائل لتغيير الوضع لكن لا يرمون بأنفسهم بأن يتدخلوا فيها، فيحدث ذلك لتفعيل الموظف للوضع وهم في حالة من الياس مستندين في ذلك على فكرة أن المحاولات هي بانه، وقد يتعلق الإذعان بسبب طاعة الموظف للمعايير التنظيمية (Acavay & Aktuvan, 2015: 476).

2. **الصمت الدفاعي:** هو حجب الأفكار والمعلومات ذات الصلة والآراء كشكل من أشكال الحماية الذاتية بسبب الخوف، إي أن حافز الخوف للمشاعر الشخصية هو حافز رئيسي للصمت التنظيمي (Zehir & Erdogan, 2011: 1393). كما الصمت الدفاعي يتعلق بشخصية الموظف وما يتعلق به سواء كان بشكل نفسي أكثر، لذا يقوم الفرد بوضع بدائل ولكل بديل وزن وسيتم اختيار البديل بشكل واعي من خلال اختيار الأفكار والآراء التي تحقق له أكثر امانا في حالة معينة وفي وقت محدد (Denniz et al., 2013: 693). هو سلوك الموظف الموقع عن نفسه ضد التهديد الخارجي بوعي مسبق، والذي يتعلق كثيرا بعامل الخوف، كما أن الصمت الدفاعي هو أكثر وعي من صمت الاذعان لأن الصمت الدفاعي يكون قيمه للموظف لأنه قد وضع مجموعة من البدائل وبعد ذلك يقوم بإخفاء المعلومات والاحتفاظ بها لنفسه لذلك هذه استراتيجية شخصية واعية في الوقت الراهن، في حين صمت الاذعان يعني الطاعة العمياء السلبية، والدفاعي هو الشعور بالخوف وتقادي العواقب التي تؤدي الى تغيير الوضع (Acavay & Aktuvan, 2015: 476).

3. **الصمت الاجتماعي الايجابي:** يعتمد الصمت الاجتماعي الايجابي إلى أدبيات سلوك المواطنة التنظيمية، فهو يعني حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالعمل بهدف استفادة الآخرين في المنظمة منها، وهنا يعرف بالإيثار أو دوافع تعاونية، لذا الصمت الاجتماعي الايجابي هو التفاعل بالمثّل بهدف الاهتمام بالآخرين، بدلا من إن تكون نتائج سيئة لو تعدت الفرد، لذا هو حماية زميل العمل أو حماية المنظمة (Zehir & Erdogan, 2011: 1393). يحدث حجب المعلومات ذات الصلة بحل المشاكل مما ينتج من استفادة اشخاص اخرين أو المنظمة ذاتها، لذا الصمت الاجتماعي هو سلوك مقصود واستباقي الذي يركز في المقام الاول على الآخرين، مما يجعل الفرد أكثر اجتماعيا ومقبولا بين زملاء العمل، والذي ينتج يبنى نتيجة الاهتمام بالآخرين بدلا من الخوف من العواقب الشخصية السلبية، وعلى هذا الاساس يكون الدافع مع هذا النوع هو الرغبة في مساعدة الآخرين وتقاسم الواجبات (Denniz et al., 2013: 694). أن الصمت الاجتماعي يحدث في طريقتين: الاولى هو أن الموظف صامت لأجل حماية مصلحة المنظمة، والثانية أن الموظف صامت من أجل حماية مصالح الموظفين الآخرين. لذلك تعد هذه غريزة شخصية يمتلكها الشخص التي لا يقوم على حماية الموظف لنفسه وإنما لأشخاص اخرين وبعض أولويات مصلحة الشخصية من أجل الآخرين، والذي يعد هذا بالصمت الايجابي على العكس من صمت الاذعان والدفاعي (Acavay & Aktuvan, 2015: 476).

ثالثاً: العلاقة بين القيادة التشاركية والصمت التنظيمي

ان السياسة التنظيمية للقائد تؤثر بشكل مباشر في المناخ التنظيمي والموقف الشخصي تجاه العمل، وبذلك للقيادة تاثير مباشر على الصمت التنظيمي بدرجات متفاوتة، فالصمت التنظيمي يتكون من ثلاث جوانب مهمة وهي علاقات الموظف الفردية والتنظيمية والثقافة التنظيمية، ومن وجهة نظر الفردية فان الموظف عندما يدرك القيادة التنظيمية بشكل سلبي يؤدي ذلك الى القلق وسلوك الموظف المنسحب او المنطوي، ويعزز الوعي الوظيفي في الحماية الذاتية له، الامر الذي يؤدي الى الصمت الدفاعي، كما رعاية القائد واهتمامه بالموظفين تعكس اثار مهمة، اذ تؤثر في مدى رضا العاملين وتعزيز الدافعية باتجاه العمل فانه يسبب صمت الاذعان، اما جانب الثقافة التنظيمي عندما القائد يكون لديه مصلحة ذاتية يهدف الى تحقيقها يشجع بذلك ثقافة الانانية (Liang & Wang, 2016: 642). ويضيف (Milliken et al., 2003: 24) عند عملية التصميم الوظيفي لا بد للقائد التنظيمي من معالجة التسلسل الهرمي لنقل المعرفة، او تدفق المعلومات بشكل تصاعدي أي من الموظفين الى الادارة العليا واستعمالها في حل المشاكل التنظيمية، لذلك الخطوة الرئيسية لاي تصميم هو ادراك الادارة العليا لطبيعة الصمت التنظيمي وسلبياته من وجهة نظر الموظفين، ولا بد من معالجة عقلية الموظفين الذين يروا ان التحدث او المشاركة في تقديم المقترحات هو موظفين مثيري المتاعب بدلا عن انها شجاعة ولا بد للقيادة من توفير حوافز لصوت الموظف وتخفيف من حدة الصمت ونتائجه.

المبحث الثالث

الجانب العملي للمبحث

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث والتحليل الأولي للنتائج :

في هذه الفقرة سنحاول تحديد ثلاث أساليب مهمة لاختبار البيانات وهي مدى توزيع البيانات توزيع طبيعيًا، ومن أجل اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات البحث تم الاعتماد على معامل الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis)، ويذكر (Kline, 2011: 62) أن معامل الالتواء هو مقياس لمدى تماثل البيانات وأن البيانات المتماثلة هي موزعة توزيعًا طبيعيًا، أما التفلطح هو قياس ارتفاع قمة التوزيع وأن قيم التفلطح السالبة أو الموجبة تشير إلى تفلطح منحني التوزيع إلى اليسار أو إلى اليمين، وإذا كانت قيم الالتواء مساوية إلى (0) يعني البيانات متماثلة تمامًا مطلقًا، وهي تؤدي إلى قيم تفلطح صفرية، كما إذا كانت القيم كل من الالتواء أو التفلطح قريبة من (0) يعني ذلك البيانات موزعة توزيعًا طبيعيًا. أما معرفة مدى تناسق إجابات المستجيبين على فقرات البحث فقد اعتمد البحث على التحليل العنقودي وفق النسب المستخرجة بأسلوب تحليل العوامل الأساسية (Principals Component Analysis) باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS 20) لبناء نموذج التحليل العنقودي من خلال طريقة المكونات الرئيسية الاعتيادية، التي في ضوءها تجري عملية تحديد نسب التشعب لكل فقرة، ويذكر (Hair et al, 2010, 116) أن نسب التشعب لكل عامل يجب أن يزيد عن 50% لذا تم اعتماد هذه النسبة في التعرف على فقرات البحث فحققت نسب تشعب مقبولة أم لا. وأن معامل الفا كرونباخ التي تمثل مدى ثبات وصدق الاستبانة وأن قيم الفا إذا زادت عن 68% فهي مقبولة.

كما سنحدد مستوى متغيرات البحث وتحليل نتائجها في العينة المبحوثة، ثم العمل على تبويب استجابات أفراد العينة عن فقرات الاستبانة المعتمدة من أجل معالجتها إحصائيًا، كما تهدف هذه الفقرة إلى معرفة مستوى ابعاد الدراسة المتمثلة ب(القيادة التشاركية، الصمت التنظيمي) من خلال استعمال الوسط الحسابي والانحراف المعياري، إذ أن كل بعد يحصل على وسط حسابي أقل من (3) وسط افتراضي فهو مرفوض.

وأن نتائج أساليب التوزيع الطبيعي والتحليل العنقودي والوصفي الإحصائي يظهرها جدول رقم (1).

جدول (1) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات القيادة التشاركية

| ت | التوزيع الطبيعي | | التحليل العنقودي | | الوصف الإحصائي | |
|-------------------------------|-----------------|---------|------------------|--------------------|----------------|-------------------|
| | الالتواء | التفلطح | نسب التشعب | معامل الفا كرونباخ | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
| فقرات التخطيط والتنظيم | | | | | | |
| 1 | .908 | .284 | .756 | 0.70 | 2.02 | 1.03 |
| 2 | .582 | .141 | .675 | | 2.34 | 1.00 |
| 3 | .711 | -.445 | .783 | | 2.12 | 1.11 |
| 4 | .335 | -.768 | .638 | | 2.44 | 1.16 |
| 5 | 1.048 | .538 | .631 | | 1.96 | 1.07 |
| فقرات حل المشاكل | | | | | | |
| 1 | 0.42 | -0.98 | .657 | 0.75 | 2.41 | 1.19 |
| 2 | 0.37 | -0.55 | .702 | | 2.42 | 1.12 |
| 3 | 0.59 | -0.40 | .781 | | 2.33 | 1.16 |
| 4 | 0.71 | -0.36 | .753 | | 2.30 | 1.18 |
| 5 | 0.66 | -0.21 | .741 | | 2.18 | 1.09 |
| فقرات الدعم | | | | | | |
| 1 | -0.33 | -0.26 | .795 | 0.77 | 2.96 | 0.94 |
| 2 | 0.00 | -0.92 | .739 | | 2.58 | 1.04 |
| 3 | -0.14 | -0.46 | .772 | | 2.81 | 1.02 |
| 4 | 0.20 | -0.71 | .812 | | 2.60 | 1.15 |
| 5 | 0.33 | -0.99 | .644 | | 2.64 | 1.27 |
| فقرات التطوير والتوجيه | | | | | | |
| 1 | -0.53 | -0.04 | .696 | 0.78 | 3.31 | 0.84 |
| 2 | -0.58 | 0.15 | .711 | | 3.17 | 0.96 |
| 3 | -0.05 | 0.34 | .740 | | 3.21 | 0.83 |
| 4 | -0.13 | -0.54 | .713 | | 2.83 | 0.90 |
| 5 | -0.49 | -0.27 | .661 | | 3.07 | 0.99 |

جدول (2) الوصف الإحصائي لأبعاد القيادة التشاركية

| ت | الإبعاد المستقلة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | ترتيب الأبعاد | قيم ألفا كرونباخ |
|---|--------------------------|---------------|-------------------|----------------|---------------|------------------|
| 1 | التخطيط والتنظيم | 2.85 | 0.71 | 0.57 | 1 | 0.70 |
| 2 | حل المشاكل | 2.48 | 0.88 | 0.50 | 2 | 0.75 |
| 3 | الدعم | 2.21 | 0.80 | 0.44 | 3 | 0.77 |
| 4 | التطوير والتوجيه | 2.17 | 0.94 | 0.43 | 4 | 0.78 |
| 6 | إجمالي القيادة التشاركية | 2.43 | 0.83 | 0.49 | | 0.84 |

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

يلاحظ من جدول (1) إن جميع قيم الالتواء والتفطح هي تقترب من (0) لذا تعد بيانات القيادة التشاركية ذات توزيع طبيعي، أما نسب التشعب للتحليل العاملي كل الفقرات سجلت نسب أكبر من (50%) لذا تعد كل فقرات القيادة التشاركية متناسقة، أما الثبات فإن أبعاد القيادة التشاركية الفرعية والكلية اتت بقيم أكبر من (68%) لذا يعد مقياس القيادة التشاركية بالثبات. كما الأوساط الحسابية سجلت قيم أقل من الوسط الفرضي وهذا يدل ان العينة المبحوثة تعاني من ضعف القيادة التشاركية، وهذه القيم هي كالاتي: حققت فقرات التخطيط والتنظيم للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (2.85)، بانحراف معياري بلغ (0.71)، ووزن مؤوي بلغ (57%)، وجاء ترتيب البعد (1) بحقق فقرات حل المشاكل للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (2.48)، بانحراف معياري بلغ (0.88)، ووزن مؤوي بلغ (50%)، وجاء ترتيب البعد (2) بحقق فقرات الدعم للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (2.21)، بانحراف معياري بلغ (0.80)، ووزن مؤوي بلغ (44%)، وجاء ترتيب البعد (3) . حققت فقرات التطوير والتوجيه للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (2.17)، بانحراف معياري بلغ (0.94)، ووزن مؤوي بلغ (43%)، وجاء ترتيب البعد (4) بحقق القيادة التشاركية للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (2.43)، بانحراف معياري بلغ (0.83)، ووزن مؤوي بلغ (49%).

جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الصمت التنظيمي

| ت | الترميز | التوزيع الطبيعي | | التحليل العاملي | | الوصف الإحصائي | |
|-----------------------|---------|-----------------|--------|-----------------|--------------------|----------------|-------------------|
| | | الالتواء | التفطح | نسب التشعب | معامل ألفا كرونباخ | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
| فقرات صمت الإذعان | | | | | | | |
| 1 | I1 | -0.20 | -0.55 | 0.80 | | 2.74 | 1.01 |
| 2 | I2 | -0.18 | -0.33 | | | 3.78 | 0.78 |
| 3 | I3 | -0.50 | 0.31 | | | 3.48 | 0.93 |
| 4 | I4 | -0.46 | 0.95 | | | 3.52 | 0.81 |
| 5 | I5 | -0.32 | -0.10 | | | 3.50 | 0.86 |
| فقرات صمت الدفاعي | | | | | | | |
| 1 | I6 | -0.34 | 0.37 | 0.74 | | 3.68 | 0.82 |
| 2 | I7 | -0.73 | 1.65 | | | 3.49 | 0.74 |
| 3 | I8 | -0.47 | 0.60 | | | 3.23 | 0.86 |
| 4 | I9 | -0.77 | 0.26 | | | 3.67 | 1.04 |
| فقرات الصمت الاجتماعي | | | | | | | |
| 1 | I11 | -0.58 | 0.73 | 0.79 | | 3.60 | 0.91 |
| 2 | I12 | -0.33 | -0.03 | | | 3.56 | 0.94 |
| 3 | I13 | -0.26 | 0.11 | | | 3.56 | 0.91 |

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

جدول (4) الوصف الإحصائي لأبعاد الصمت التنظيمي

| الإبعاد المستقلة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | ترتيب الإبعاد | قيم ألفا كروتياخ |
|------------------------|---------------|-------------------|----------------|---------------|------------------|
| 1 صمت الإذعان | 3.15 | 0.86 | 0.63 | 1 | 0.80 |
| 2 الصمت الدفاعي | 2.88 | 0.89 | 0.58 | 2 | 0.74 |
| 3 الصمت الاجتماعي | 2.77 | 0.92 | 0.55 | 3 | 0.79 |
| 6 إجمالي الصمت لتنظيمي | 2.93 | 0.89 | 0.59 | | 0.89 |

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

يلاحظ من جدول (3) إن جميع قيم الالتواء والتفطح هي تقترب من (0) لذا تعد بيانات الصمت التنظيمي ذات توزيع طبيعي، أما نسب التشعب للتحليل العاملي كل الفقرات سجلت نسب أكبر من (50%) لذا تعد كل فقرات الصمت التنظيمي متناسقة، أما الثبات فإن أبعاد الصمت التنظيمي الفرعية والكلية أنتت بقيم أكبر من (68%) لذا يعد مقياس الصمت التنظيمي بالثبات. كما الأوساط الحسابية سجلت قيم أكبر أو مقاربة إلى (3) من الوسط الفرضي وهذا يدل أن العينة المبحوثة تعاني من وجود للصمت التنظيمي، وهذه القيم هي كالاتي: حققت فقرات صمت الإذعان للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.15)، بانحراف معياري بلغ (0.86)، ووزن مؤني بلغ (63%)، وجاء ترتيب البعد (1). حققت فقرات الصمت الدفاعي للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (2.88)، بانحراف معياري بلغ (0.89)، ووزن مؤني بلغ (58%)، وجاء ترتيب البعد (2). حققت فقرات الصمت الاجتماعي للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (2.77)، بانحراف معياري بلغ (0.92)، ووزن مؤني بلغ (55%)، وجاء ترتيب البعد (3). حقق الصمت التنظيمي للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (2.93)، بانحراف معياري بلغ (0.89)، ووزن مؤني بلغ (59%).

ثانياً: اختبار وتحليل علاقات التأثير لتغيرات البحث

تم استعمال تحليل الانحدار البسيط في الاختبارات الخاصة بالتعرف على تأثير (القيادة التشاركية) في (الصمت التنظيمي)، كما تم اعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع (الصمت التنظيمي) بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل (القيادة التشاركية)، وتم الاعتماد على معامل التحديد (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أن مقارنة بين قوة تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة قد قيست من خلال (t-test) والذي يشير إلى معنوية النتائج، فضلاً عن استعمال اختبار (f) للتعرف على معنوية نموذج الانحدار، وقد اعتمد البحث على مستوى معنوية (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى معنوية المحسوبة مع مستوى المعنوية المعتمدة (0.05) وتعد تأثيرات ذات دلالة معنوية إذا كان مستوى المعنوية المحسوبة أصغر من مستوى المعنوية المعتمدة والعكس بالعكس. وقد وضعت فرضية رئيسة واحدة التي نصت على وجود تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الصمت التنظيمي. وتفرعت من هذه الفرضية (4) فرضيات فرعية.

أولاً: الفرضية الرئيسية: افادة هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية سالبة للقيادة التشاركية في الصمت التنظيمي على المستوى الكلي. يبين الجدول (5) نتائج اختبار علاقات التأثير القيادة التشاركية في الصمت التنظيمي.

جدول (5) نتائج تحليل تأثير القيادة التشاركية في الصمت التنظيمي

| الصمت التنظيمي | | | | | | | | المتغيرات |
|-----------------------|-------------|--------|---------------------|-----------------------|------------|--------|---------------------|-----------|
| معنوية معامل الانحدار | P. Value ** | قيمة T | معامل الانحدار Beta | معنوية نموذج الانحدار | P Value ** | قيمة F | R ² معدل | |
| | | | | | | | | الثبت (a) |
| محتوي | 0.002 | -3.89 | -0.38 | محتوي | 0.000 | 15.15 | 0.15 | 1.09 |

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

حسب جدول (5) يؤشر معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) من أن نسبة المفسر القيادة التشاركية في الصمت التنظيمي بلغت (15%) وهي نسبة مقبولة تدل على أن (15%) من الاختلافات الكلية في الصمت التنظيمي يتحدد من خلال القيادة التشاركية والنسبة المتبقية (85%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في أنموذج البحث أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها. فضلاً عن ذلك فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (15.15) وهي معنوية عند مستوى (0.05) وهذا يدل على أن نموذج الانحدار (معادلة الانحدار) مقبولة يفسر العلاقة بين القيادة التشاركية والصمت التنظيمي. وان قيمة معامل الانحدار (Beta) بينهما بلغت (-0.39) وتم اختبار معنويته من خلال اختبار (T) حيث بلغت قيمتها المحسوبة (-3.89) وهي معنوية عند مستوى (0.05).

وبناءً على ذلك فإن النتيجة تؤكد صحة وقبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية وسالبة للقيادة التشاركية في الصمت التنظيمي).

ثانياً: الفرضيات الفرعية: افادة هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية سالبة لأبعاد القيادة التشاركية (التخطيط والتنظيم، حل المشاكل، الدعم والتطوير والتوجيه) في الصمت التنظيمي على المستوى الكلي. يبين الجدول (6) نتائج اختبار علاقات التأثير ابعاد القيادة التشاركية في الصمت التنظيمي.

جدول (6) نتائج تحليل تأثير أبعاد القيادة التشاركية في الصمت التنظيمي

| المتغيرات | الثابت (a) | R ² معدل | قيمة F | P Value ** | الصمت التنظيمي | | |
|------------------|------------|---------------------|--------|------------|-----------------------|---------------------|--------|
| | | | | | معنوية نموذج الانحدار | معامل الانحدار Beta | قيمة T |
| التخطيط والتنظيم | 2.43 | 0.31 | 19.56 | 0.000 | معنوي | -0.84 | -5.94 |
| حل المشاكل | | | | | معنوي | -0.36 | -2.37 |
| الدعم | | | | | معنوي | -0.21 | -1.98 |
| التطوير والتوجيه | | | | | غير معنوي | 0.06 | -0.56 |

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

حسب جدول (6) يؤشر معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) من أن نسبة المفسر ابعاد القيادة التشاركية في الصمت التنظيمي بلغت (31%) وهي نسبة مقبولة تدل على أن (31%) من الاختلافات الكلية في الصمت التنظيمي تتحدد من خلال القيادة التشاركية والنسبة المتبقية (69%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في أنموذج البحث أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها. فضلاً عن ذلك فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (19.56) وهي معنوية عند مستوى (0.05) وهذا يدل على أن نموذج الانحدار (معادلة الانحدار) مقبولة يفسر العلاقة بين ابعاد القيادة التشاركية والصمت التنظيمي. وفي ادناه اختبار الفرضيات الفرعية حسب نسب التأثير ومستوى المعنوية بعد ثبات ان النموذج يفسر التباينات بين متغيرات البحث، وهي كالآتي:

1- **الفرضية الفرعية الاولى:** يوجد تأثير للتخطيط والتنظيم في الصمت التنظيمي على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (6) تبين القيمة المعنوية (X1) وعلى وفق اختبار (t) بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (-5.94) اكبر من قيمتها الجدولية (1.96).

أما قيمة الميل الحدي للتخطيط والتنظيم على مستوى عينة البحث فقد بلغ (B1=-0.84) والمرافقة لـ (X1) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في التخطيط والتنظيم يؤدي إلى تغيير سلبي في الصمت التنظيمي ، وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

2- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير لحل المشاكل في الصمت التنظيمي على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (6) تبين القيمة المعنوية (X2) وعلى وفق اختبار (t) بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (-2.37) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96).

أما قيمة الميل الحدي لحل المشاكل على مستوى عينة البحث فقد بلغ (-0.36=B2) والمرافقة لـ(X2) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في حل المشاكل يؤدي إلى تغيير سلبي في الصمت التنظيمي ، وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

3- **الفرضية الفرعية الثالثة** : يوجد تأثير للدعم في الصمت التنظيمي على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (6) تبين القيمة المعنوية (X3) وعلى وفق اختبار (t) بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (-1.98) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96).

أما قيمة الميل الحدي الدعم على مستوى عينة البحث فقد بلغ (-0.21=B3) والمرافقة لـ(X3) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في الدعم يؤدي إلى تغيير سلبي في الصمت التنظيمي ، وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

4- **الفرضية الفرعية الرابعة** : يوجد تأثير للتطوير والتوجيه في الصمت التنظيمي على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (6) تبين القيمة المعنوية (X4) وعلى وفق اختبار (t) بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (-0.56) وهي اصغر من قيمتها الجدولية (1.96).

أما قيمة الميل الحدي للتطوير والتوجيه على مستوى عينة البحث فقد بلغ (-0.06=B3) والمرافقة لـ(X4) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في التطوير والتوجيه يؤدي إلى تغيير سلبي في الصمت التنظيمي ، وعلى أساس هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

في ضوء نتائج البحث الميدانية واختبار فرضياته تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات وهي:

أولاً: الاستنتاجات:

1- توصل البحث إلى إن الاعتماد على التخطيط في انجاز العمل وتقديم الإدارة العليا التسهيلات اللازمة لتنفيذ خطط العمل ، يؤدي إلى تشجيع العاملين في الشركة المبحوثة على تقديم الأفكار حول تحسين واقع العمل والتقليل من الصمت لديهم .

2- أثبتت النتائج عندما يتم تشخيص المشاكل بشكل سريع قبل وقوعها ، يؤدي إلى الاتفاق مع معظم الأفكار التي يقدمها الزملاء لحل مشاكل العمل وهذا يعزز المشاركة في حلول المشاكل وسوف يقلل من صمت الموظفين.

3- كما عندما تقدم الإدارة العليا الدعم للعاملين عند الحاجة أي عند الوقوع في المشاكل من خلال الاستماع إلى مشاكلهم ، يؤدي إلى زيادة الثقة بين العاملين وبينهم وبين الإدارة مما يوسع من طرح الأفكار والآراء وتقليل من الصمت التنظيمي.

4- ان الشركة تعاني من انخفاض مستوى تطوير مهارات العاملين في الشركة المبحوثة بسبب قلة تشاور الإدارة العليا مع العاملين ووضع تعليمات صعبة التنفيذ لتحسين الأداء الضعيف وقلة إرسال العاملين للمشاركة بدورات تدريبية خارج القطر لتعلم مهارات جديدة .

5- عكست نتائج البحث ان احد الاسباب التي تقلل او تزيد من الصمت التنظيمي هي القيادة، وتم تجريب اسلوب جديد وهو القيادة التشاركية واتضح انها الحل لتقليل مشاكل الشركة الادارية، كما انها تهدف الى مشاركة العاملين في وضع الخطط وتنفيذها وهذا يؤثر في تقليل سلبية الصمت التنظيمي والذي يسبب في تقليل الابداع وضعف صنع واتخاذ القرار واتصالات ضعيفة، فضلا عن ضعف تدفق للمعرفة .

ثانياً : التوصيات:

1. من الضروري على الشركة ان تحدد مساراتها المستقبلية ضمن خطط استراتيجية وتكتيكية وتشغيلية وان وضع هذه الخطط لا بد من مشاركة ومشاورة الافراد العاملين لسببين، اولهما: هو شعور الفرد بان أفكاره لها قيمة واهمية. وثانيهما: هو امتلاك الافراد اختصاصات متنوعة والآراء التي سيطرحها تكون شاملة لحل المشاكل.

2. لا بد للشركة إن تواكب التطورات والتحديات التي تواجهها بسبب تغير ظرف العمل التكنولوجي ،والتي ادت الى مشاكل متعددة وبحاجة الى وضع حلول لها، لذا يمكن للشركة ان تشرك عدد كبير من العاملين في ايجاد حلول مبتكرة لهذه المشاكل.

3. ينبغي على ادارة الشركة ان تدعم افرادها العاملين من خلال تقديم مكافئات مادية وغير مادية، والاستماع لمشاكلهم ومقترحاتهم، وتوفير بنى تحتية وتكنولوجيا تعزز التواصل بين الافراد والتشارك بأفكارهم وآرائهم.
4. من الضروري جدا ان تقوم الشركة بتطوير قدرات وقابليات الافراد العاملين لكي تتواكب مع التغيرات التي تطرأ، وان هذا يؤدي الى توقع بان الافراد لديهم افكار قادرة على حل المشاكل التنظيمية بأساليب مبتكرة.
5. نظرا للظروف المتسارعة لبيئة الاعمال بشكل عام، احتاجت الشركات الى الانتقال الى اساليب عمل اكثر كفاءة وحيوية، ومنها القيادة المتعددة بدلا من القيادة المركزية الموحدة، وبالتالي اعطاء مسؤوليات لكل العاملين وزيادة وعيهم بانهم ذو اهمية للشركة وان آرائهم وافكارهم ممكن ان تطور وتعزز وضع الشركة.

Reference

1. Acaray Ali & Akturan Abdülkadir (2015) The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence, Social and Behavioral Sciences , pp: 472 – 482.
2. Andrew R Timming Stewart Johnstone , (2015),"Employee silence and the authoritarian personality", International Journal of Organizational Analysis, Vol. 23 Iss 1 pp. 154 – 171.
3. Barry Barnes John H. Humphreys Jennifer D. Oyler Stephanie S. Pane Haden Milorad M. Novicevic , (2013),"Transcending the power of hierarchy to facilitate shared leadership", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 34 Iss 8 pp. 741 – 762.
4. Bligh Michelle C. ,Craig L. Pearce and Jeffrey C. Kohles, (2006),"The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work", Journal of Managerial Psychology, Vol. 21 Iss 4 pp. 296 – 318.
5. Bogosian R. & Stefanchin E., (2012) SILENCE IS NOT ALWAYS CONSENT: EMPLOYEE SILENCE AS ABARRIER TO KNOWLEDGE TRANSFER, Running head: SILENCE IS NOT ALWAYS CONSENT.
6. Dae Sung Lee , Kun Chang Lee , Young Wook Seo and Do Young Choi (2014) An analysis of shared leadership, diversity, and team creativity in an e-learning environment, Computers in Human Behavior.
7. Deniz ,Nevin, Noyan Aral (2013) The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company, Social and Behavioral Sciences, pp: 691 – 700.
8. Donovan Sean Michelle O'Sullivan Elaine Doyle John Garvey , (2016),"Employee voice and silence in auditing firms", Employee Relations, Vol. 38 Iss 4 pp. 563 – 577.
9. Elçi Meral, Melis Karabay Erdilek, Lütü hak Alpkın and İrgeŞener (2014) Corrigendum to The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention, Social and Behavioral Sciences, pp: 1298 – 1309.
10. Hakan Erkutlu, (2012),"The impact of organizational culture on the relationship between shared leadership and team proactivity", Team Performance Management: An International Journal, Vol. 18 Iss 1/2 pp. 102 -119.

11. Hiller Nathan J., David V. Day and Robert J. Vance (2006) Collective enactment of leadership roles and team effectiveness:A field study, *The Leadership Quarterly* ,p; 387–397.
12. Hoch Julia E., (2014),"Shared leadership, diversity, and information sharing in teams", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 29 Iss 5 pp. 541 – 564.
13. Konu Anne and Viitanen Elina (2008) Shared leadership in Finnish social and health care, *Leadership in Health Services* Vol. 21 No. 1, pp. 28-40
14. Koyluoglu, Selçuk, Aykut Bedük , Levent Duman, H. and Hüseyin Büyükbayraktar (2015) Analyzing the Relation Between Teachers' Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception, *Social and Behavioral Sciences* , pp: 536 – 545
15. Lewandowski Michelle Bligh ,Maj Schoeler Fausing, Thomas Skriver and Joensson Joshua (2015),"Antecedents of shared leadership: empowering leadership and interdependence", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36 Iss 3 pp. 271 – 291.
16. Liang Ting, Ying Wang (2016)Organizational Silence in State-Owned Enterprises: Intermediary Role of the Perceptions of Organizational Politics, *American Journal of Industrial and Business Management*.
17. Mendez Maria J and Busenbark John R., (2015),"Shared leadership and gender: all members are equal but some more than others", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36 Iss 1 pp. 17
18. Michael Shane Wood Dail Fields, (2007),"Exploring the impact of shared leadership on management team member job outcomes", *Baltic Journal of Management*, Vol. 2 Iss 3 pp. 251 – 272.
19. Miriam Muethel, Martin Hoegl. "Shared Leadership Functions in Geographically Dispersed Project Teams" In *Project-Based Organizing and Strategic Management*. Published online: 08 Mar 2015; 289-321.
20. Nicholas Clarke, (2012),"Shared leadership in projects: a matter of substance over style", *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 18 Iss 3/4 pp. 196 – 209.
21. MILLIKEN FRANCES J. , ELIZABETH W. MORRISON and PATRICIA F. HEWLIN (2003) AN EXPLORATORY STUDY OF EMPLOYEE SILENCE: ISSUES THAT EMPLOYEES DON'T COMMUNICATE UPWARD AND WHY.
22. Samereh Shojaie, Hasan Zaree Matin and Ghasem Barani (2014) Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it, *Social and Behavioral Sciences* ,pp: 1731 – 1735
23. Şevket Yirik & Yusuf Yılmaz & Osman Nuri Demirel &Yıldırım Yılmaz & Abdullah Akgün & Hasan Kinay(2012) Analysis Of The Hotel Personnel's Conceptions Of Organizational Justice,Organizational Silence, Mobbing, Organizational Commitment In Terms Of Demographic Variables, *International Symposium on Sustainable Development*.
24. Som Sekhar Bhattacharyya Sumi Jha, (2013),"Explicating strategic shared leadership process", *Asia- Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 5 Iss 1 pp. 57 – 71.

25. Tahmasebi ,F.& Sayed M. & Sobhanipour &Mahdi A.(2013) Burnout; Explaining the Role of Organizational Silence and Its Influence, Journal of Basic and Applied Scientific Research.
26. Umar Malami and Hassan Zaiton (2013) Antecedents and outcomes of voice and silence behaviours of employees of tertiary educational institutions in Nigeria, Procedia - Social and Behavioral Sciences .pp 188 – 193.
27. Vias C. Nicolaidis , Kate A. LaPort, Tiffani R. Chen , Alan J. Tomassetti , Eric J. Weis, Stephen J. Zaccaro, Jose M. Cortina (2014) The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships, The Leadership Quarterly , p; 923–942.
28. ZEHIR Cemal& ERDOGAN Ebru (2011) The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance, Social and Behavioral Sciences,pp: 1389–1404.

ملحق رقم (1) استبانة البحث

أولاً : القيادة التشاركية

| ت | الأبعاد | الفكرت | غير موجود تماماً | غير موجود | إلى حد ما | موجود | موجود تماماً |
|-----|------------------|---|------------------|-----------|-----------|-------|--------------|
| 1. | التخطيط والتنظيم | تعتمد على التخطيط في إنجاز العمل. | | | | | |
| 2. | | نخصص الموارد حسب الأولويات. | | | | | |
| 3. | | يتم تحديد الأهداف بشكل واضح. | | | | | |
| 4. | | يتم تنظيم العمل حسب تدفق العمل بسلاسة. | | | | | |
| 5. | | تقدم الإدارة العليا لتسهيلات لازمة لتنفيذ خطط العمل. | | | | | |
| 6. | حل المشاكل | نشخص المشاكل بشكل سريع. | | | | | |
| 7. | | يتم الاستفادة من خبرة العاملين في إيجاد حلول للمشاكل. | | | | | |
| 8. | | تحدد المشاكل قبل وقوعها. | | | | | |
| 9. | | يتم حل المشاكل عند ظهورها. | | | | | |
| 10. | الدعم | يتم اتخاذ أفضل قرار لتصحيح مسار العمل | | | | | |
| 11. | | يتم تقديم الدعم من الإدارة العليا عند الحاجة. | | | | | |
| 12. | | تتحلى الإدارة العليا بالصبر تجاه العاملين. | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|-----|
| | | | | | تقدم الإدارة العليا للعاملين الدعم عندما يكتوفا في مشكلة. | 13. |
| | | | | | تستمع الإدارة العليا إلى مشاكل العاملين . | 14. |
| | | | | | تتعامل مع التحديات التي تواجه العاملين بمرورة. | 15. |
| | | | | | الإدارة العليا تتشاور مع العاملين باستمرار. | 16. |
| | | | | | تساعد الإدارة العليا على تطوير مهارات العاملين. | 17. |
| | | | | | الإدارة العليا تمثل قوة ايجابية للعاملين. | 18. |
| | | | | | ترسل الإدارة العليا العاملين إلى للخارج لتعلم مهارات جديدة | 19. |
| | | | | | تضع الإدارة لعليا تعليمات لتحسين الأداء الضعيف. | 20. |

ثانيا : الصمت التنظيمي

| ت | الأبعد | الفكرت | غير موجود تماما | غير موجود | إلى حد ما | موجود | موجود تماما |
|-----|-----------------|---|-----------------|-----------|-----------|-------|-------------|
| 1. | صمت الإذعان | إنا غير مستعد للتحدث عن الأفكار لأجل التغيير. | | | | | |
| 2. | | ليس من واجبي تقديم أي أفكار. | | | | | |
| 3. | | احتفظ بالأفكار حول حل المشاكل لأنها لا تعينني. | | | | | |
| 4. | | امتلك مهارات كافية ولست بحاجة إلى تطويرها. | | | | | |
| 5. | | لست بحاجة إلى تقديم أفكار حول تحسين واقع العمل. | | | | | |
| 6. | الصمت الدفاعي | لا ادم أي أفكار تقدم من قبل الآخرين. | | | | | |
| 7. | | لا اتفق مع معظم الأفكار لتي يقدمها زملائي لحل مشاكل لعمل. | | | | | |
| 8. | | لا انسجم مع معظم زملائي بالعمل ولا اتفق معهم بأرائهم. | | | | | |
| 9. | | لا تعجبني لطريقة التي يحلوا بها مشاكل لعمل. | | | | | |
| 10. | الصمت الاجتماعي | في الكثير من الأحيان لحجب المعلومات وذلك بسبب الخوف. | | | | | |
| 11. | | لا أتكلم في معرفة لحقائق وذلك لحماية نفسي | | | | | |
| 12. | | لا توجد ثقة بيني وبين زملائي بلعمل. | | | | | |

*متغير القيادة التشاركية تم الاعتماد على المصدر (Hakan, 2012)
*متغير الصمت التنظيمي تم الاعتماد على المصدر (Zehir & Erdogan, 2011)