

دور القيادة الخادمة في الحد من الصمت التنظيمي دراسة تحليلية لآراء القيادات الأكاديمية في كليات الجامعات الخاصة- اربيل

أ.م. سميرة علي ابراهيم¹ أ.م. زالة حيدر عمر²

¹مدرس في قسم ادارة الاعمال- كلية الادارة والاقتصاد- جامعة صلاح الدين- اقليم كردستان/ العراق
² مدرس مساعد في قسم ادارة الاعمال- المعهد بايتخت التقني الخاص- اقليم كردستان/ العراق

المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى اختبار العلاقة والأثر بين القيادة الخادمة و الصمت التنظيمي. ولبولوج الهدف المذكور وبناءً على معطيات البحث الإستطلاعي للباحثان بني النموذج الفرضي للبحث الذي ضم المتغير المستقل (القيادة الخادمة) المتمثل بأبعاده (البعد الاهتمام بالعاملين، التمكين، الثقة، المحبة)، والمتغير التابع (الصمت الوظيفي) المتمثل بأبعاده (صمت الادغان الإستسلام، الصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي) واعتماداً على النموذج الافتراضي صيغت فرضيتين رئيسيتين تفرعت منها فرضيات فرعية لمعرفة العلاقة والأثر بين متغيري البحث عبر عدد من الوسائل الإحصائية باستخدام البرنامج الاحصائي (spss) العلاقة , واستخدمت الإستبانة كأداة لقياس وجمع البيانات عن عينة البحث البالغة (90) مفردة و المتمثل القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة في اربيل، وتوصل البحث إلى مجموعة من إستنتاجات أهمها. وجود مستوى جيد للممارسات القيادات الأكاديمية للقيادات الخادمة في كليات جامعات الخاصة في اربيل ، وكذلك اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط عكسية بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لابعاد القيادة الخادمة و بين الصمت التنظيمي، بحيث ان ارتفاع درجة ممارسة للقيادة الخادمة يؤدي الى انخفاض مستوى الصمت التنظيمي في كليات المبحوثة . واوصى البحث مجموعة من التوصيات

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الصمت التنظيمي

المحور الاول: منهجية البحث
اولا/ مشكلة البحث

التي تسعى الى تحقيقها. وفي ضوء ما تقدم يمكن بلورة مشكلة البحث بالسؤال الاتي:

مامدى تأثير القيادة الخادمة، في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي في الجامعات الخاصة قيد البحث؟

هل يوجد الصمت التنظيمي نتيجة غياب القيادة الخادمة في الجامعات الخاصة قيد البحث؟

هل تحاول الجامعات الخاصة قيد البحث فعلا الحد من ظاهر الصمت التنظيمي؟

هل هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة و الصمت التنظيمي؟

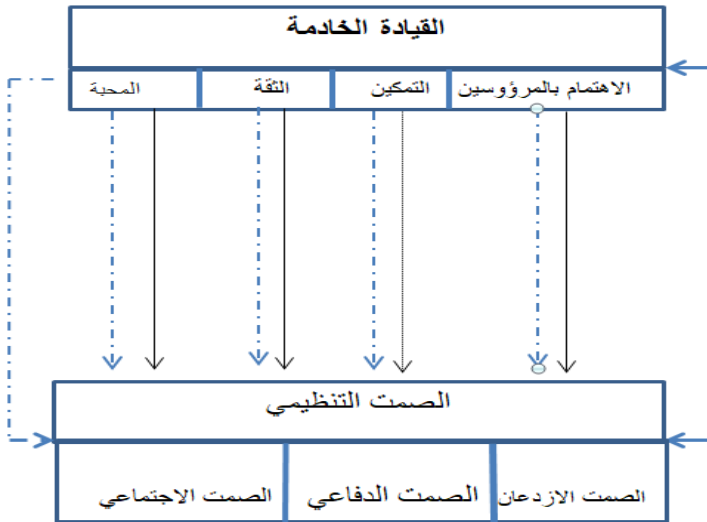
هل هناك اثر بين القيادات الخادمة و الصمت الوظيفي مجتمعاً و منفرداً؟

ثانياً/ اهمية البحث

تأتي اهمية البحث من كونها تتناول دراسة تأثير ابعاد القيادة الخادمة والمتمثلة في (المهارات المفاهيمية، والتمكين، مساعدة المرؤوسين على التطوير والنجاح،

يؤثر النمط القيادي الذي يسلكه القيادات الجامعية تأثيراً مباشراً في انجاز المهام وتحقيق الاهداف المرجوة، لذا لا بد من التأكيد وظيفة قيادات جامعية ويتم تعيين الاشخاص المناسبين لتلك الوظيفة، ومع تنوع الأنماط القيادية التي تمارس فان القيادة الخادمة من بين الاساليب القيادية التي يمكن استخدامها في الجامعات باعتبارها تضمن مشاركة عدد كبير من الموظفين في القيادة وصنع القرار، مما يتوجب على ادارة هذه الجامعات الاهتمام بالموارد البشري وتهيئة المناخ التنظيمي السليم لها والاهتمام بمدى ادراك وشعور العاملين للعدالة اذ شعور الفرد بعدم الانصاف يولد شعوراً بالتوتر مما يدفعه لاتباع انماط سلوكية للنخلص من هذا التوتر، ويعد الصمت التنظيمي من بين المشكلات التي ظهرت في مكان العمل وتنامت هذه المشكلات لانها تشير الى المواقف والسلوكيات السلبية التي تضعف قدرات الجامعات على تحقيق اهدافها

النموذج البحث وجود اتجاه احادي من العلاقات بين متغيرين، وعليه فان تحليل هذين



الشكل (1) مخطط انموذج الافتراضي من اعداد الباحثان

المتغيرين يبدأ بالقيادة الخادمة ثم الصمت التنظيمي.

سادساً/ منهج واساليب الاحصائية المستخدم في البحث اتبع الباحثان اسلوب المنهج الوصفي التحليلي لجميع البيانات وعرضها وتحليل وتفسيرها وتحديد العلاقة والاثار بين متغيرات البحث، اما الاساليب الاحصائية لتحليل بيانات البحث باستخدام الرزمة البرامج الاحصائية (spss) للعلوم الاجتماعية للوصول الى النتائج الامر موضوعية ودقة، لقد استخدم الباحثان التكرارات والنسب المئوية ونسب الاتفاق والوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف متغيرات البحث واستخدام معامل ارتباط سيرمان لتحديد العلاقة بين تلك المتغيرات ومعامل الانحدار الخطي البسيط لقياس الاثر.

المحور الثاني/ الاطار النظري

القيادة الخادمة

اولاً/ مفهوم القيادة الخادمة

مع نهايات القرن المنصرم وبدايات الالفية الجديدة بدء توجه جديد في المنظمات الاقتصادية العالمية، تبعه توجه مشابه في المؤسسات الأكاديمية، يدعو الى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندالي الهرمية والوصاية وسلطة المركز، وتبني انماط ونماذج قيادية جديدة، تشجيع عمل يفرق العمل، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز تمؤهم، كل ذلك في اطار اخلاقي بالعاملين والاهتمام بهم. (spears,2005: 30)

يرتكز مفهوم القيادة الخادمة بشكل واضح على خدمة الاخرين من قبل القائد ويعدها احدى شروط القيادة الاخلاقية، ليس الخدمة بالمعنى الوظيفي بل بروح الخدمة التجلية في كل سلوك بدء من النفس والاسرة والاقابة الى اصغر المنظمات و اكبرها، فهو يؤمن بان المنظمات لم تكن الا لخدمة الانسان وليس العكس، والمنظمات هذه انما نحافظ على وجودها من خلال الاتباع. (حلي، 2016: 17)

ويرى (عبدالرحيم، 2009: 41) بانها عملية مساعدة العاملين ودعمهم ومساندتهم بالمعلومات ومنحهم الاحترام و الدوافع الذاتي من اجل تحقيق الاهداف

والاهتمام بالمرؤوسين اولاً، والتصرف باختلاف، المعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع) في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي (الاداء البيئي والاداء الاقتصادي والاداء الاجتماعي) في وقت واحد هذا من جانب، ومن جانب اخر جميع هذه العوامل تعد من المواضيع الحيوية والمهمة في المنظمات المعاصرة وخصوصا انها ترتبط بالموارد البشري في المنظمة وكيفية تفير بيئة عمل داعمة لم بحيث تساهم بشكل كبير في دفعهم لأداء اعمالهم بكفاءة عالية، وتكمن اهمية البحث من مدى امكانية الاستفادة من البحث الحالي ومن نتائجه لجامعات الخاصة فضلا عن الاهمية الاكاديمية للباحثين والمكثبات باعتبارها مصدرا مهما.

ثالثاً/ اهداف البحث

تتمثل اهداف البحث بالاتي:

تقديم اطار نظري لكل من القيادة الخادمة موضوع الدراسة وكذلك ظاهرة الصمت التنظيمي.

التعرف على مستوى وجود ظاهرة الصمت التنظيمي في الجامعات الخاصة قيد البحث.

طرح مجموعة من المقترحات ذات العلاقة بمواضيع البحث.

التعرف على نوع العلاقة والاثار بين كل من القيادة الخادمة و الصمت التنظيمي.

رابعا: فرضيات البحث

ففيه تتحقق من النموذج البحث واستكمالاً لمتطلبات البحث وهدف الاجابة

على تساؤلات المسشار اليه في المشكلة التي تم وضع فرضيات الاتية:

الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة و

الصمت التنظيمي ويتفرع منها:

هناك علاقة معنوية بين بعد الاهتمام بالمرؤوسين و الصمت التنظيمي

هناك علاقة معنوية بين بعد التمكين و الصمت التنظيمي

هناك علاقة معنوية بين بعد الثقة و الصمت التنظيمي

هناك علاقة معنوية بين بعد المحبة و الصمت التنظيمي

الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية للقيادة الخادمة في الصمت

التنظيمي ويتفرع منها:

يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية بين الاهتمام بالمرؤوسين و الصمت

التنظيمي

يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية بين التمكين و الصمت التنظيمي

يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية بين الثقة و الصمت التنظيمي

يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية بين المحبة و الصمت التنظيمي

خامساً/ النموذج البحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وفرضياتها بناء النموذج متكامل

يعبر عن العلاقة المنطقية بين متغيري البحث والتي تعطي تصورات واجابات اولية

للفرضيات التي افترضتها الباحثان للاجابة على الاسئلة المطروحة في مشكلة البحث.

ويتضمن النموذج متغيرين رئيسين: الاول يتناول القيادة الخادمة ويضم

التمكين، والاهتمام بالعاملين اولاً، التمكين، الثقة والمحبة)، والثاني يتناول الصمت

التنظيمي (بعد الصمت الازدعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي). ويفترض

أشار العديد من أدبيات القيادة الخادمة، إلى أن هذا النمط القيادي يمتاز بكثير من ابعاد التي يتمتع بها القائد الخادم، مثل اهتمام القائد بالاتباع وتقديم المساعدة لهم لتحقيق النجاح وقيام بخدمتهم وادامة عمليات الاتصال مع الأشخاص الآخرين والإسهام في بناء المجتمعات المحلية وممارسة السلوك الأخلاقي. والقائد الخادم لا يستند إلى استخدام القوة بإنجاز الأعمال، ويسعى باستمرار على حث أتباعه واقناعهم للعمل معه وهو يمتلك دورًا مسؤولاً عن الخدمة ويجعلها تحت الرعاية الأمنية، فضلاً عن قيامه بحفز الأتباع برغبة صادقة ويلبي احتياجاتهم وأهدافهم. (Liden, 2008)

ينظر الى ابعاد القيادة الخادمة من زوايا مختلفة من قبل مجموعة من الرواد والباحثين والذين اختلفوا في تحديدها وتسميتها وعددها تبعاً لاختلاف وجهات نظرهم الى تعريف ابعاد القيادة الخادمة. لذا فان ابعاد القيادة الخادمة تبقى رهينة الاعتقادات الرئيسية لاولئك الكتاب. حيث يمكن توضيح تلك الابعاد لهؤلاء الرواد والباحثين من خلال الجدول الاتي :

المبدئي		الابحاث		الابحاث		الابحاث		الابحاث		الابحاث	
الابحاث	الابحاث	الابحاث	الابحاث	الابحاث	الابحاث	الابحاث	الابحاث	الابحاث	الابحاث	الابحاث	الابحاث
عبدالفتاح و يوسف، 2016											
(رشيد ومطر، 2014)											
(غالي، 2015)											
(Dierendonck, 2011)											
Carroll, 2013											
Ding et al, 2012											
Flint & Grayce, 2013											
(sendjaya et al, 2008)											
Liden et al., 2008)											
مجموع عدد الباحثين الذين ذكروا المكون	5	2	3	2	3	2	4	9	5	6	
النسبة	%	%	%	%	%	%	%	100%	%	%	
	5	2	33	2	33	5	4		55	6	
	5	2		2		5	4			6	

جدول (2) ابعاد القيادة الخادمة

المصدر: من اعداد الباحثان

يتضح من الجدول اعلاه ان ابعاد (التمكين، الاهتمام بالعمال، التعامل باخلاق، المعالجة العاطفية، الالتزام بتطوير المجتمع) من أكثر ابعاد التي تم الاعتماد عليها من قبل الباحثين في دراساتهم (100%، 66%، 55%، 55%، 55%) وعليه يتبنى الباحثان هذه الابعاد و فيما يلي توضيح لهذه الخصائص:

التمكين:

وهي مفهوم تحفيزي التي يمكن من خلالها منح العاملين القوة الشخصية اللازمة لتخاذ القرارات والثقة بالنفس، اي ان السلوك القيادي في التمكين يشمل جوانب عديدة منها تشجيعهم على صنع واتخاذ القرار ذاتي، وتبادل المعلومات، والتدريب لداء مبتكر. (عبدالوهاب، 2014، 2). تسعى المؤسسات الرائدة لتكوين الاهتمام الكبير لدى العاملين في أعمالهم ومهامهم ووظائفهم التي يؤديونها، بحيث يشعروا بملكيتهم للمؤسسة التي يعملون فيها، وبالتالي يكون نجاحهم في المؤسسة من نجاحها وفشلهم من فشلها (جودة، 2014).

إن التمكين بمفهومه العام يعني إعطاء العامل السلطة لاتخاذ القرارات واحداث التغيرات اللازمة على النظام، من خلال منحه القدرة والثقة والالتزام بتحمل المسؤولية لتحسين العمليات والبدء باتخاذ الخطوات اللازمة لتلبية متطلبات العمل ضمن حدود واضحة المعالم من أجل تحقيق القيم والأهداف التنظيمية. (عودة، 2016، 35).

الاهتمام بالعمال

المنشورة وجعلهم قادرين على الابداع والابتكار داخل و خارج الجامعات، ويعتبرها (الشايع والمطيري، 2019) نمطا قياديا يعتمد على العطاء بدلا من المجد الذاتي ويلبها العاملين ويجفروهم بما يشعروهم بثقة القائد بهم فيبدلون مجدهم لخدمة الآخرين بشكل افضل.

اذن القيادة الخادمة هي اسلوب ناعل للقيادة يساعد القائد والمنظمة على تحوهم في حالة الزعامة والتسلط الى خدمة العاملين لتحقيق طموحاتهم من خلال استخدام القائد الخادم قوتيين وتأثيريين هي القوة الرسمية من خلال التحديد والتعريف الدقيق لمهام وواجبات وحقوق العاملين وموقعهم على خارطة التنظيمية و توفير بيئة عمل وتشر ثقافة منظمة تقسم بالثقة والاحترام المتبادل بين القائد الخادم والعاملين ومن بعدها استفاد من قوة شخصية لديه في تحفيز ومتابعة وتقييم الافراد العاملين ومكافأة المتفجرين منهم. (الياني، 2018: 298)

اما ضرور مفهوم القيادة الخادمة فظهر في عام 1977م حيث نعطي الاولوية للدعاية وتقدم الخدمة والسلوك الاخلاقي والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين في شعارهم القائد الخادم اولاً. (Garrad, 2018, 33)

ثانيا/ أهمية القيادة الخادمة

تمكن الاهمية العظم للقيادة الخادمة من كونها تهتم بالدرجة الاولى بالموارد البشرية، لا تعمل على الاستجابة لاحتياجاتها الذاتية فحسب، ولكنها تعمل على غرس خصلة التعلم المستمر في نفسها من خلال ما تهب لها من شعور بالاستقلالية مما دفعها للنمو (رشيد والمطر، 2014: 91)

ويشير (Olesia et al, 2013: 87) الى اتفاق العديد من الباحثين والكتاب على اهمية القيادة الخادمة بوصفها اسلوبا قياديا يصلح لجميع الجامعات الموجودة اليوم في بيئة الاعمال، والسبب في ذلك يعود الى النتائج الجيدة التي تحققتها لخدمة العاملين خصوصا ان دور القائد الخادم يؤسس على تقديم مصلحة العاملين او التابعين على مصلحة الشخصية، وهذا الامر يجعل القيادة الخادمة تشمل جميع الاتجاهات الاخلاقية و الانسانية (Barbuto & Wheeler, 2006: 302).

وتأتي اهمية القيادة الخادمة من خلال الدور العظيم الذي تمارسه في تحقيق مستويات متقدمة من الاداء، وان هذه المستويات يتم الوصول اليها بفضل التفاعل الذي يحصل بين القائد والتابعين في الجامعات) ويمكن ان ينظر الى القيادة التي تتخلص وظيفتها الرئيسة في تطوير الافراد. (Cerit, 2009: 604).

حيث تمكن اهمية القيادة الخادمة من خلال ما يلي:-

1-تساعد على خلق مناخ تنظيمي ملائم بحيث تبرز منه تعزيز حالة الرضا الوظيفي (Laub, 2004:85)

2-تعد من أكثر انماط القيادات قوة في تشجيع التابعين كي يتعلم ونمو ويبدع، وبالتالي منح الآخرين الفرصة في تحقيق ما يطمحون اليه مادياً ومعنوياً فضلاً عن بناء القيادات المس تقبلية (جلاب، 2011: 516).

ان للقيادة الخادمة دور كبير في تشجيع العمل بروح الفريق وبغرس المحبة والاحترام والتي تؤدي بدورها الى تحسين في الانتاجية وتحقيق تحسين المستمر محمد، 2016: 39)

و يرى الباحثان بان اهمية القيادة الخادمة تساعد في حصول على نتائج ايجابية للجامعة كالتكيز على القيمة والمهمة، الاستجابة والمرونة، وبناء الافراد المبتكرين وكفايات الجوهرية، وبناء جماعات العمل

ثالثا/ أبعاد القيادة الخادمة

، وهنا أصبحت المقولة تنطبق فقط على المحادثات القيمة وغير الضرورية. (226:2006, Maria.)

بعد الصمت التنظيمي أحد المفاهيم السلوكية التي جذبت انتباه الباحثين في الآونة الأخيرة ، وأصبحت تشكل جزءاً من اهتمامات البحثية الهادفة إلى إحداث تغيير إيجابي في المنظمات ، حيث يرجع مفهوم صمت الموظف إلى 1970 الذي كان أول من حاول تعريفه ، وقد حدد إطاراً للصمت باعتباره إستجابة سلبية ، منذ ذلك التاريخ وعلماء الإدارة مستمرين في مساواة الصمت مع الولاء (عيسى 2015)

يسعى العاملون في شتى المنظمات ببذل أقصى جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها ، ولكن يواجههم بعض المعوقات في مجال عملهم تحول دون قيامهم بدورهم بصورة كاملة ، حيث يتعرض العاملون للعديد من المواقف الضاغطة والتي تشعرهم بالضيق والتوتر ، الأمر الذي من شأنه أن يحدث تأثيراً سلبياً عليهم سواء في حياتهم بشكل عام أو في مجال عملهم بشكل خاص ، ومن أهم هذه الضغوط التي تواجه العاملين ظاهرة الاحتراق الوظيفي (Burnout Job) وتحدث هذه الظاهرة على نطاق واسع وخاصة في قطاع الخدمات نظراً لما يتصف به هذا القطاع من تعامل مباشر مع المستفيدين مثل قطاع التعليم والصحة (العرياني ، ٢٠١٦)

يري آخر أن الصمت التنظيمي يعني "تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسؤوله المباشر وبالتالي تأثيرها السلبى على العلاقات بينه وبين زملائه". (الطائي و صكر، 2017:61)

ويرى آخر بأنه: "سكوت الموظفين وميلهم لتجنب إخبار مديريهم وتزويدهم بالمعلومات عن المشكلات والقضايا المتعلقة بأداء المنظمة وأداء مديريهم خوفاً من ردود الفعل السلبية التي قد تهدد أمنهم واستقرارهم الوظيفي". (شاوش و الأشول، 2018 29.)

ثانياً/ ابعاد الصمت التنظيمي

لصمت التنظيمي او الوظيفي مدلولات مختلفة حسب الدوافع الكامنة وراءه ويمكن ان يظهر الصمت بأشكال متنوعة مثل الصمت الجماعي في الاجتماعات، والمشاركة المنخفضة في وضع الخطط وعدم التعاون.(226:2006, Maria). وقد صور الصمت التنظيمي على انه تركيب متعدد الابعاد ووفق ذلك يمكن تمييز ثلاث ابعاد اساسية والتي اعتمدت الباحثان كمتغير تابع للبحث

صمت الإذعان (الاستسلام): يعرف على أنه قيام العاملين بموجب الأفكار والمعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل بسبب خضوع الموظف للأمر الواقع أو بسبب عدم اهتمامه. ويعد شكل من أشكال السلوك السلبى كالإهمال عن العمل الذي يتميز بانخفاض مستويات المشاركة وانخفاض الكفاءة الذاتية للعاملين. حيث يستسلم العاملون للوضع الحالي وليسوا على استعداد لبذل الجهد في الكلام، المشاركة، أو تقديم اقتراحات من أجل تغيير الوضع. (الغانمي، 2018:106)

الصمت الدفاعي: (الخامد) الصمت المتعمد نتيجة الخوف من عواقب التكلم، فالفرد يقوم بحماية نفسه من الإبلاغ عن المشكلات لتجنب رد الفعل السلبى من المتلقي أو عقابه له. (خليل، 2019 ، 13)

كما يسمى الصمت الهادئ ويعرف على أنه التزام الموظفين بالصمت من خلال إخفاء أفكارهم وآرائهم من أجل حماية أنفسهم ، لأنهم يخافون من رد الفعل الذي سيواجهونه عندما يعبرون عن آرائهم بشأن أي موقف داخل المنظمة.

يقصد به اعتماد القائد الخادم ان الافراد لديهم قيمة فعلية تتجاوز اسهاماتهم ماتباع، فان القائد الخادم لديه التزام عميق في تنمية كل فرد داخل المنظمة، ويدرك القائد مسؤولية كبيرة لبذل كل ما في وسعه لتعزيز النمو الشخصي، والمهني، والروحي للموظفين، والزملاء (Spears, 2010,29)، وان الاهتمام بالعاملين داخل المنظمة يمثل احد اهم ابعاد التي تتبناها القيادة الخادمة فمن خلال ما تنادي به القيادة من الفضائل الانسانية وتفضيل المصالح العامة على المصالح الفردية تتضح الصورة وتزداد اهمية الاهتمام بالعاملين من قبل القيادة من خلال ممارسة القادة لاسلوب الاهتمام بالعاملين داخل منظماتهم، فان هذا الامر يحقق مزايا كبيرة لكل من المعهد و العاملين فمن خلال هذا الاسلوب سوف يتحسن الاداء الكلي داخل المؤسسة وان هذا تحسين ناتج عن ادارة العلاقات التبادلية بين العاملين والاقسام والادارات المختلفة، فضلا عن تحقيق وحدة المنظمة وتماسكها وتعزيز المشاعر الايجابية لدى العاملين وبالتالي مساعدتهم على بذل افضل الجهود لمواجهة حالات النقص في الموارد اللازمة لاداء بعض الاعمال. (العريضة، 2012: 41).

الحبه

في القيادة الخادمة يعني الحب ان يجعل القائد رغبات التابعين واحتياجاتهم فوق احتياجاته ورغباته. ويفترض (Patterson) بان الحب متنسق مع القيادة الخادمة الى مدى ان القائد الخادم يجب ان يكون عنده مثل هذا الحب العظيم للتابع من خلال رغبته لتعلم صفات المواهب لكل واحد منهم. وفي هذا يركز القائد على التابع اولا، والمواهب ثانيا، والمنفعة للمنظمة ثالثا (Patterson,2003,20).

لقد افترضت معظم نظريات القيادة أن القادة يعملون تابعيهم بالدرجة ذاتها من الحبه واولاهتمام، أي أن القادة يقومون باستخدام نمط متجانس وعادل مع جميع الأتباع، وبأي التفاعل بين القائد والأعضاء بافتراض أنه بسبب ضيق الوقت وضغوط العمل التي يتعرض لها القائد فإنه يطور علاقات محبة مع الأتباع بحيث يؤدي دور أدوار المساعدين أو المستشارين أو المشرفين (الغرايبة، 2011، 20)

الثقة

تعد الثقة من ابعاد المهمة والاساسية لتبني مفهوم القيادة الخادمة، ولتحقيق التأثير الايجابي لغرض نجاح هذه القيادة ويقصد بها من وجهة نظر الادارة انها عملية مشاركة اي عضو في التفاعل القائم بين العاملين ليكون قادرا على تعزيز روح التعاون والمشاركة بين المؤسسة وجعل جهودهم داخل العمل مثمرة وبين حقيقة اهتمامهم بمستقبل منظماتهم، اذ يجعلهم أكثر قدرة على تفهم ادوارهم داخل المؤسسة، ويبدلون أقصى جهد لديهم للتميز من خلال هذا الدور (Tarr,1995,18).

وان الثقة للعاملين بعضهم تزداد من خلال العلاقات المتبادلة والتفاعل فيما بينهم، وان هذا التفاعل يمثل امر مهم يتعدى كونه مجرد اتصال بين العاملين، لان الثقة ستزيد فعالية الاتصالات بين العاملين. (عسكرو، 2010، 27).

الصمت التنظيمي

اولاً/ مفهوم الصمت التنظيمي

عندما نتكلم عن الصمت قد يعتقد البعض المقصود به غياب الكلام لكن في هذا البحث نوضح في دافعية الموظف لحجب الافكار والاراء والمعلومات مقابل التعبير عنها بما يساعد في تحسين العمل. فيوجد قول قديم "اذا كان الكلام من فضة فالسكوت من ذهب" فيل فعال ان الصمت ذا قيمة دائما في عالم اليوم الممتلئة بالمتغيرات والمنافسة الشديدة والتي يجب فيها ان يكون الصمت ذا قيمة وليس الصمت

(30.5%) اما الذين يقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) فقد بلغت (9) نسبتهم (12.3%) ، ويلبها الفئة العمرية (اقل من 30 سنة)، اذ بلغت (8) نسبتها (11%) من أفراد عينة البحث.

3-الشهادة العلمية -:يتبين من الجدول أن غالبية افراد عينة البحث هم من حاملي شهادة الماجستيربلغت (50) وبنسبة (68.5) ، اما نسبة حاصللي على درجة الدكتوراة فقد بلغت (23) بنسبة (31.5) فقط.

4- الشهادة العلمية -:يتبين من الجدول أن غالبية افراد عينة البحث هم من حاملي مدرس بلغت (24) وبنسبة (32.9) ، و أن ما نسبته (31.5) فقط حاملي مدرس مساعد، وان ما نسبته (23.3) فقط حاصلين استاذ مساعد، اما نسبة حاصللي على استاذ بلغت (9) بنسبة (12.3) فقط

سنوات الخدمة : يتضح من الجدول ان غالبية العينة البحث هم من طاقم (6) سنة فأكثر (حيث بلغت(30) نسبتهم (41.1) يليه - العاملين ذوي خدمة بين (3-5)سنة و بنسبة (39.7) من افراد العينة - .الفئة من ذوي خدمة (سنتان فما دون) قد يشكلون نسبة (19.2) .

جدول (3)

توزيع افراد عينة البحث حسب العوامل الديموغرافية

النسبة %	العدد	الفئة		
69.9	51	ذكر	الجنس	
30.1	22	انثى		
100.0	73	المجموع		
11.0	8	اقل من 30	العمر	
46.6	34	31-40		
31.5	23	41-50		
11.0	8	51سنة فأكثر		
100.0	73	المجموع		
31.5	23	دكتوراه		المؤهل العلمي
68.5	50	ماجستير		
100.0	73	مجموع		
31.5	23	مدرس مساعد	اللقب العلمي	
32.9	24	مدرس		
23.3	17	استاذ مساعد		
12.3	9	استاذ		

الصمت الاجتماعي: هو حجب المعلومات المتعلقة بالعمل لصالح الآخرين بما في ذلك المنظمة. وهو سلوك مقصود وبتكر السلوك الاستباقي بشكل أساسي على الآخرين. وينطوي على اتخاذ قرار واعي من قبل موظف، وينشأ أيضاً من اللاهتمام بالآخرين بدلاً من التخلص من العواقب السلبية الشخصية. (Nafei, 2016:53)

ومنه يمكن تعريف الصمت الاجتماعي على أنه صمت إيجابي يقوم من خلاله الأفراد بالحفاظ على معلوماتهم وأرائهم حول العديد من المواضيع من أجل حماية المنظمة التي يعملون بها والأفراد الموجودين فيها .

ثالثاً/ اسباب الصمت التنظيمي

تعددت الاسباب التي يمكن ان تؤثرعلى قرار العاملين في اختيارالصمت، ومن أهم هذه الاسباب (الكعي، 2008:149):

الاسباب التنظيمية:

حد (Sevkt,Rinik,2012:82) ان عدم الكفاءة التنظيمية، والاداء التنظيمي الضعيف، وثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي الذي يتميز بالصمت فضلاً عن ثقافة الظلم، او عدم العدالة التنظيمي، اهم الاسباب التنظيمية التي تؤدي الى صمت العاملين، (Silavimansor etal,2015:1229). عدا عمليات صنع القرارات الادارية، والعمليات الادارية، وتوقعات العاملين حول العوامل التي تؤثر في سلوك الصمت.

الاسباب الادارية:

تعد من الاسباب المهمة المؤدية للصمت التنظيمي، والتي يمكن اجمالها بالاتي:

ملاحظات المخاوف السلبية للمدراء، والاحكام المسبقة تجاه العمل والعمل، شخصية المدير، التجانس بين فريق الادارة، ضعف الثقة وقتها بين العاملين، الممارسات او التجارب السابقة، الثقافة السائدة(الفتلاوي، 2014:16) من جانب اخر التغذية العكسية السلبية المستمرة التي ترد من المشرفين، على سبيل المثال عندما يعطي احد الموظفين اقتراحاً ما للمشرف ويقوم المشرف برفض هذا الاقتراح، او يرد عليه بشكل ويقوم المشرف فان هذا يؤدي الى زيادة الصمت التنظيمي داخل المنظمة) (Shojaie etal,2011:1732).

الاسباب الفردية:

من اهم هذه الاسباب هي العزلة، والخوف من ردود الفعل السلبية كالعقوبات وحجب المكافآت، والخوف من فقدان الوظيفة، التبوخ من الادارة، لذلك يفضل الصمت عند الافراد(Akbarian etal, 2015: 178).

المحور الثالث/ الجانب التطبيقي

اولاً/ مبررات اختيار عينة البحث و خصائص العينة

تم اختيار عينة البحث من مجموعة من القيادات الجامعية وبصورة عشوائية في الاقسام العلمية للجامعات المحوثة. ويمكن تصنيف عينة البحث وفقاً لخمسة متغيرات هي: الجنس، العمر، المؤهل العلمية، اللقب العلمي، عدد سنوات الخدمة . وفيما يلي توضيح لخصائص أفراد عينة البحث اعتماداً على هذه المتغيرات.

1- الجنس :- يتضح من الجدول (3) أن نسبة الذكور قد بلغت (69.9%)، في حين كانت نسبة الإناث (30.1%)، مما يشير إلى أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث هم من الذكور.

2- العمر :-يوضح الجدول بأن أعلى نسبة من أفراد عينة البحث تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (من 31 الى 40)سنة والذي بلغت نسبتهم (46.6%) ، في حين جاء الافراد الذين يقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (من 41 الى 50 سنة) بنسبة

وجاء ذلك بوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.73). وهذا يمثل نتيجة اولية على توافر بعد التمكين لدى التدريسيين في كليات بالجامعات المبحوثة و بمستويات جيدة.

وكان اعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات لهذا الخاصية هو للعبارة (x9) والتي بلغت (78.90%)، وبوسط حسابي بلغ (3.95)، والتي تشير الى قيام القيادات الاكاديمية بمنح التدريسيين صلاحيات اتخاذ القرارات تتعلق بعملهم، ولتأكد اهمية هذه العبارة من وجهة نظر الافراد العينة فقد بلغ الانحراف المعياري للعبارة ما قيمة (0.956) مما يؤكد الاهمية الايجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد التمكين.

في حين ان اقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات لخاصية التمكين كما العبارى (x6) والتي بلغت (73.97%)، وبوسط حسابي بلغ (3.70)، والتي تنص القيادات الاكاديمية تختم القدرات الابداعية للتدريسيين بالكلية. ولتأكد اهمية هذه العبارات من وجهة نظر المستجيبين فقد بلغ الانحراف المعياري (1.232) مما يؤكد معنوية اجابات المستجيبين تجاه العبارة المذكورة.

وصف بعد الثقة

تشير معطيات الجدول (4) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للاجابات تجاه العبارات (x11-x15) والخاصة بوصف اراء المستجيبين تجاه بعد الثقة والتي تميل الى الاتفاق وبمستويات جيدة، اذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي الى ان (74.36%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات.

ويؤكد ذلك الوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.77). وهذا يمثل نتيجة اولية على توافر بعد الثقة بالقيادات الاكاديمية بالجامعات المبحوثة و بمستويات جيدة

وكانت اعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا الخاصية هي للعبارة (x11) والتي بلغت (76.99)، وبوسط حسابي بلغ (3.85)، والتي تشير الى تعامل القيادات الاكاديمية التدريسيين بالعدالة، ولتأكد اهمية هذه العبارة من وجهة نظر الافراد العينة فقد بلغ الانحراف المعياري للعبارة ما قيمته (1.139)، مما يؤكد الاهمية الايجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد الثقة

في حين ان اقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات لخاصية الثقة فهي للعبارة (x12) والتي بلغت (73.42%)، وبوسط حسابي بلغ (3.67)، والتي تنص القيادات الاكاديمية تعمل على تبسيط اجراءات العمل في الكلية. ولتأكد اهمية هذه العبارات من وجهة نظر المستجيبين فقد بلغ الانحراف المعياري (0.958) مما يؤكد معنوية اجابات المستجيبين تجاه العبارة المذكورة.

المحبة

تشير معطيات الجدول (4) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للاجابات تجاه العبارات (x16-x20) والخاصة بوصف اراء المستجيبين تجاه محاسبة المحبة والتي تميل الى الاتفاق وبمستويات جيدة، اذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي الى ان (77.86%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.72). وهذا يمثل نتيجة اولية على توافر بعد المحبة لدى التدريسيين في كليات بالجامعات المبحوثة و بمستويات جيدة.

وكان اعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات لهذا الخاصية هو للعبارة (x16) والتي بلغت (80.82%)، وبوسط حسابي بلغ (4.04)، والتي تشير الى قيام

100.0	73	مجموع	
19.2	14	سنتان فما دون	عدد سنوات الخدمة
39.7	29	3-5	
41.1	30	6سنة فأكثر	
100.0	73	مجموع	

المصدر: من اعداد الباحثان

ثانياً/ وصف متغيرات البحث

وصف متغيرات القيادة الخادمة

تشير معطيات الجدول (4) الى الاوساط الحسابية والانحراف المعيارية للاجابات تجاه العبارات (x1- x20) والخاصة بوصف اراء عينة البحث تجاه متغير القيادة الخادمة، والتي تميل الى الاتفاق وبمستويات جيدة، اذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي الى ان (74.36) من الافراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات ويدعم ذلك الوسط الحسابي (3.72) وانحراف معياري (0.77). مما يعطي دلالة اولية على تبني القيادات الاكاديمية في كليات جامعات الاهلية لنمط القيادة الخادمة و بمستوى جيداً، اما بخصوص المستوى الجزئي (الابعاد) لهذا المتغير كان النتائج على النحو الاتي:

وصف بعد الاهتمام بالمرؤوسين

تشير معطيات الجدول (4) الى الاوساط الحسابية والانحراف المعيارية للاجابات تجاه العبارات (x6- x10) والخاصة بوصف اراء المستجيبين تجاه محاسبة الاهتمام بالمرؤوسين والتي تميل الى الاتفاق وبمستويات جيدة، اذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي الى ان (75.56%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.88). وهذا يمثل نتيجة اولية على توافر بعد الاهتمام بالمرؤوسين لدى التدريسيين في كليات بالجامعات المبحوثة و بمستويات جيدة.

وكان اعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات لهذا الخاصية هو للعبارة (X1) والتي بلغت (83.84)، وبوسط حسابي بلغ (4.19)، والتي تشير الى قيام القيادات الاكاديمية بمنح التدريسيين صلاحيات اتخاذ القرارات تتعلق بعملهم، ولتأكد اهمية هذه العبارة من وجهة نظر الافراد العينة فقد بلغ الانحراف المعياري للعبارة ما قيمة (1.114) مما يؤكد الاهمية الايجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد الاهتمام بالمرؤوسين.

في حين ان اقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات لخاصية التمكين كما العبارى (x3) والتي بلغت (71.78)، وبوسط حسابي بلغ (3.59)، والتي تنص القيادات الاكاديمية تختم القدرات الابداعية للتدريسيين بالكلية. ولتأكد اهمية هذه العبارات من وجهة نظر المستجيبين فقد بلغ الانحراف المعياري (1.177) مما يؤكد معنوية اجابات المستجيبين تجاه العبارة المذكورة.

وصف بعد التمكين

تشير معطيات الجدول (4) الى الاوساط الحسابية والانحراف المعيارية للاجابات تجاه العبارات (x6- x10) والخاصة بوصف اراء المستجيبين تجاه محاسبة التمكين والتي تميل الى الاتفاق وبمستويات جيدة، اذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي الى ان (76.71%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات،

العبارات من وجهة نظر المستجيبين فقد بلغ الانحراف المعياري (1.085) مما يؤكد معنوية اجابات المستجيبين تجاه العبارة المذكورة.
جدول (4)

القيادات الاكاديمية بمنح التدريسيين صلاحيات اتخاذ القرارات تتعلق بعملهم، ولتأكد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الافراد العينة فقد بلغ الانحراف المعياري للعبارة ما قيمة (1.047) مما يؤكد الاهمية الايجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد المحبة.

في حين ان اقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات لخاصية المحبة كما العباري (x20) والتي بلغت (72.88%)، وبوسط حسابي بلغ (3.84)، والتي تنص القيادات الاكاديمية تثن القدرات الابداعية للتدريسيين بالكلية. ولتأكد أهمية هذه

التوزيعات التكرارية والنسب المؤية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاجابات المستجيبين حول متغير القيادة الاخادمة

أبعاد القيادة الخادمة	العبارات	اتفق بشدة		لا أتفق بشدة		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		النسبة الانحراف الاتفاقي (%)
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
الاهتمام بالمروءة سين	X1	50.70	37	5.50	4	4.40	3	34.20	25	50.70	37	83.84
	X2	23.30	17	5.50	4	8.20	6	53.40	39	23.30	17	75.89
	X3	26.00	19	8.20	6	31.50	23	28.80	21	26.00	19	71.78
	X4	35.60	26	5.50	4	6.80	5	31.50	23	35.60	26	74.25
	X5	30.10	22	20.50	15	2.70	2	43.80	32	30.10	22	72.05
المعدل		33.14		8.76		10.72		38.34		9.04		75.56
التمكين	X8	24.70	18	2.70	2	12.30	9	47.90	35	24.70	18	73.97
	X9	23.30	17	9.60	7	19.20	14	45.20	33	23.30	17	75.34
	X10	21.90	16	6.80	5	21.90	16	49.30	36	21.90	16	77.26
	X11	24.70	18	5.50	4	6.80	5	58.90	43	24.70	18	78.90
	X12	28.80	21	0.00	0	17.80	13	46.60	34	28.80	21	78.08
المعدل		24.68		4.92		15.60		49.58		5.18		76.71
الثقة	x11	34.20	25	6.80	5	19.20	14	34.20	25	34.20	25	76.99
	x12	15.10	11	2.70	2	26.00	19	50.70	37	15.10	11	73.42
	x13	24.70	18	5.50	4	26.00	19	38.40	28	24.70	18	74.25
	x14	32.90	24	5.50	4	23.30	17	32.90	24	32.90	24	76.44
	x15	21.90	16	20.50	15	19.20	14	35.60	26	21.90	16	70.68
المعدل		25.76		8.20		22.74		38.36		4.94		74.36
المحبة	x16	41.10	30	6.80	5	15.10	11	34.20	25	41.10	30	80.82
	x17	23.30	17	5.50	4	20.50	15	50.70	37	23.30	17	78.36
	x18	28.70	21	0.00	0	24.70	18	41.00	30	28.70	21	78.63
	x19	45.20	33	2.70	2	16.40	12	21.90	16	45.20	33	78.63
	x20	17.80	13	12.30	9	12.30	9	52.10	38	17.80	13	72.88
المعدل		31.22		8.76		17.80		39.98		2.18		77.86
المعدل		71.20		10.94								

الجدول/ من اعداد الباحثان

في حين ان اقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات لهذا البعد هو عبارة (Y1) و التي بلغت (37.53)، وبوسط حسابي بلغ (1.88)، حيث ينص التوزيع غير عادل بين التدريسيين. ويؤكد نتيجة العبارة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.678) مما يؤكد معنوية اجابات المستجيبين تجاه العبارة المذكورة
2. الصمت الدفاعي

تشير النتائج الواردة في الجدول () الى ان اجابات المستجيبين على مستوى الكلي حول هذا المتغير من خلال عبارات (Y6-Y10) الى توفر هذا المتغير بمستوى منخفض و يؤكد نسبة الاتفاق (39.62) و بوسط حسابي مقداره (1.98) وانحراف المعياري مقداره (0.72) وهذا يؤكد على ان اغلب الباحثين يوافقون وجود الصمت التنظيمي ولكن بمستوى منخفض ، اما بخصوص المستوى الجزئي (الابعاد) لهذا المتغير كان النتائج على النحو الاتي:
1. صمت الازعان (الاستسلام)

تشير معطيات الجدول () الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات تجاه العبارات (Y1-Y5) والخاصة بوصف اراء المستجيبين تجاه بعد الصمت الازعان
اعلى المستوى الجزئي فكل عبارة حصلت (Y2- Y5) على اعلى القيمة بنسبة الاتفاق بلغ (40%) وبوسط حسابي (200) و انحراف معياري (0.765)

3. الصمت الاجتماعي

1. وصف المتغيرات الصمت التنظيمي

تشير النتائج الواردة في الجدول (5) الى ان اجابات المستجيبين على مستوى الكلي حول هذا المتغير من خلال عبارات (Y1-Y15) الى توفر هذا المتغير بمستوى منخفض و يؤكد نسبة الاتفاق (39.62%) و بوسط حسابي مقداره (1.98) وانحراف المعياري مقداره (0.72) وهذا يؤكد على ان اغلب الباحثين يوافقون وجود الصمت التنظيمي ولكن بمستوى منخفض ، اما بخصوص المستوى الجزئي (الابعاد) لهذا المتغير كان النتائج على النحو الاتي:
1. صمت الازعان (الاستسلام)

تشير معطيات الجدول () الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات تجاه العبارات (Y1-Y5) والخاصة بوصف اراء المستجيبين تجاه بعد الصمت الازعان
اعلى المستوى الجزئي فكل عبارة حصلت (Y2- Y5) على اعلى القيمة بنسبة الاتفاق بلغ (40%) وبوسط حسابي (200) و انحراف معياري (0.765)

في حين ان اقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات لهذا البعد هو لعبارة (Y20) والتي بلغت (34.25)، وبوسط حسابي بلغ (1.71)، حيث ينص التوزيع غير عادل بين التدريسين. ويؤكد نتيجة العبارة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.543) مما يؤكد معنوية اجابات المستجيبين تجاه العبارة المذكورة

تشير معطيات الجدول () الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للاجابات تجاه العبارات (Y11-Y15) والخاصة بوصف اراء المستجيبين تجاه بعد الصمت الازعان اعلى المستوى الجزئي فكل عبارة حصلت (Y11) على اعلى القيمة بنسبة الاتفاق بلغ (42.47) وبوسط حسابي (2.12) و انحراف معياري (0.888)

جدول(5) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاجابات المستجيبين حول متغير الصمت التنظيمي

الانحراف الأتفاق (%)	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		اتفق بشدة		العبارات	الاعداد الصمت التنظيمي	
		1	2	3	4	5								
82.47	0.957	4.12	0.00	0	11.00	8	6.80	5	41.10	30	41.10	30	Y1	الصمت الاذعان
77.26	0.918	3.86	0.00	0	13.70	10	8.20	6	56.20	41	21.90	16	Y2	
70.68	0.959	3.53	0.00	0	19.20	14	21.90	16	45.20	33	13.70	10	Y3	
72.33	1.138	3.62	2.70	2	19.20	14	16.40	12	37.00	27	24.70	18	Y4	
69.04	1.225	3.45	15.10	11	0.00	0	26.00	19	42.50	31	16.40	12	Y5	
74.36	1.04	3.72	3.56		12.62		15.86		44.40		23.56		المعدل	
			16.18				67.96							
80.82	1.047	4.04	0.00	0	11.00	8	19.20	14	24.70	18	45.20	33	Y6	الصمت الدفاعي
70.96	0.782	3.55	0.00	0	9.60	7	34.20	25	47.90	35	8.20	6	Y7	
73.42	1.155	3.67	6.80	5	6.80	5	26.00	19	32.90	24	27.40	20	Y8	
72.05	1.077	3.60	0.00	0	24.70	18	11.00	8	43.80	32	20.50	15	Y9	
73.97	1.127	3.70	2.70	2	12.30	9	28.80	21	24.70	18	31.50	23	Y10	
74.25	1.04	3.71	1.90		12.88		23.84		34.80		26.56		المعدل	
			14.78				85.71							
79.73	1.149	3.99	4.10	3	9.60	7	12.30	9	31.50	23	42.50	31	Y11	الصمت الاجتماعي
72.88	0.888	3.64	4.10	3	2.70	2	30.10	22	50.70	37	12.30	9	Y12	
74.52	0.87	3.73	0.00	0	8.20	6	30.10	22	42.50	31	19.20	14	Y13	
80.00	0.898	4.00	0.00	0	9.60	7	11.00	8	49.30	36	30.10	22	Y14	
79.18	1.047	3.96	5.50	4	4.10	3	11.00	8	47.90	35	31.50	23	Y15	
77.26	0.97	3.86	2.74		6.84		18.90		44.38		27.12		المعدل	
			9.58				71.50							

المصدر/ من اعداد الباحثان

يمكن معه استنتاج بان زيادة اعتماد القيادات الاكاديمية في كليات بالجامعات المبحوثة على القيادة الخادمة يؤدي الى الحد الصمت التنظيمي لديها.
ب. العلاقة حسب المؤشر الجزئي

من اجل فهم اوسع لعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث و على مستوى ابعاد كل منها منفردة و بحسب المؤشر الجزئي فان النتائج في الجدول (6) تشير الى وجود علاقات ارتباط معنوية عكسية بين بعدين متغير القيادة الخادمة هما (التمكن و الثقة) والصمت التنظيمي اذ بلغت قيمة قوة الارتباط بين البعدين و متغير صمت التنظيمي قيمة (**0.359) (**0.321) على التوالي و عند مستوى (0.002) (0.006) اما بخصوص علاقة الارتباط بين بعدين (الاهتمام بالمرؤوسين و المحبة) و الصمت التنظيمي افسشير نتائج الجدول الى عدم وجود علاقة الارتباط اذ بلغ مؤشر قيمة قوة الارتباط (0.091) (0.200) و تؤكد هذه النتيجة معامل الارتباط (0.446) (0.089) و هذه النسبة اكبر من المستوى المعنوي (0.05)

و بذلك فان نتائج تحليل العلاقات على المستوى الجزئي تثبت الصحة الفرضية الفرعية الاولى والثالثة التي تنص على وجود علاقات ارتباط عكسية بين بعدي (التمكن و الثقة) و الصمت التنظيمي اما الفرضية الفرعية الثانية و الرابعة من الفرضية الرئيسية الاولى فتقبل عدم وجود علاقة ارتباط بين البعدين (الاهتمام بالمرؤوسين و المحبة) و الصمت التنظيمي

ثالثاً/ اختبار نموذج البحث و فرضياتها
يهدف هذا الفقرة الى الفرضيات الرئيسية والفرعية للبحث احصائياً وتحليل اتمودجها للاعرف على العلاقات، والتاثير بين متغيراتها، والتحقق من صحة الافتراضات، و على النحو الاتي:
1- اختبار فرضية العلاقات

نحاول في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسة الاولى والمتصلة بفرضية علاقات الارتباط والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة و الصمت التنظيمي). إذ تم استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد بطريقة (Spearman) باعتباره الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على الارتباط بين متغيرات الدراسة ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما يأتي:

أ. الارتباط حسب المؤشر الكلي

بينت نتائج تحليل الارتباط بين متغيري البحث و حسب المؤشر الكلي الموضحة في الجدول () وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية بين تلك المتغيرات و على مستوى المؤشر و بمستويات عالية، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير القيادة الخادمة و متغير الصمت التنظيمي قيمة (*-0.268) وعند مستوى معنوية (0.05)، اذ تؤكد هذه النتيجة ان هناك علاقة عكسية بين المتغيرين مما جدول (6) علاقة الارتباط بين القيادة الخادمة وابعادها و الصمت التنظيمي

القيادة الخادمة	الصمت التنظيمي	p.value
الاهتمام بالمرؤوسين	0.091	0.446
التمكين	0.359**	0.002
الثقة	0.321**	0.006
المحبة	0.200	0.089
القيادة الخادمة	0.268*	0.022

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

0.05 level (2-tailed). N=73

الجدول / من اعداد الباحثان

2- تحليل التأثير بين متغيري الدراسة

- في ضوء معادلة الانحدار تبين ان قيمة الثابت (B0) و البالغة (4.300) وذلك عندما قيمة القيادة الخادمة و من خلال ابعادها مساوية الصفر. و عليه يمكن تفسير هذه النتيجة بان الصمت التنظيمي يجد من ظهوره من خلال القيادة الخادمة التي تستخدمها القيادات الاكاديمية في الجامعات المبحوثة.

- اما قيمة (R2) فقد بلغت (0.043) والتي تشير ان ما نسبته (4.5%) من التغير الذي يحدث في الصمت التنظيمي يعود الى القيادة الخادمة، كما تشير هذه النتيجة الى ان النسبة التاثيرية المتبقية والبالغة (93.5%) تعود لعوامل تاثيرية اخرى غير مضمنة في النموذج الافتراضي الذي اعتمد في البحث الحالية. وهذه النتائج يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تضمن على وجود علاقة تاثير عكسية بين القيادة الخادمة والصمت التنظيمي

يستعرض هذا المحور تحليل تأثير المتغير المستقل المتمثلة بالقيادة الخادمة في المتغير المعتمد المتمثل في الصمت التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي، واختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وما تفرع منها تم استخدام معامل الانحدار (Regression Coefficient) البسيط بطريقة (Enter) والمتعدد بطريقة (Stepwise) كونها الأدوات الإحصائية المناسبة للتعرف على علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها، إذ سيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضيات وذلك كما يأتي:

1. يتضح من الجدول (7) لاتوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل (القيادة الخادمة) في المتغير المستجيب او المعتمد (الصمت التنظيمي) وعلى مستوى المؤشر الكلي، اذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (p-value) المحسوبة (0.078) وهي اكبر من قيمة المستوى المعنوي الافتراضي الذي اعتمده الدراسة (0.05)، ويدعم ذلك ان قيمة (F) و البالغة (3.194). كما وتشير نتائج التحليل على المستوى الكلي الى الاتي:

الجدول (7) تأثير القيادة الخادمة في الصمت التنظيمي على المستوى الكلي

الصمت التنظيمي				المتغير المعتمد
R2	F	B	الثابت-B0	المتغير المستقل
0.043	3.194 Sig.(0.078)	-0.207 t(-1.787) Sig.(0.078)	4.300 t(14.051) Sig.(0.000)	القيادة الخادمة

المصدر / من اعداد الباحثان

يتضح من الجدول (8) عدم وجود تأثير معنوي عكسي لبعده الاهتمام بالمرؤوسين في المتغير المستجيب او المعتمد (الصمت التنظيمي) وذلك حسب مستوى قيمة المعنوية (p.value) المحسوبة البالغة (0.874) وهي أكبر من قيمة

ب. بهدف التعرف على مستويات التأثير لكل بعد من ابعاد المستقل القيادة الخادمة في المتغير المعتمد والمتمثل بالصمت التنظيمي فقد افصحت نتائج التحليل عن وجود (التاثير) الموضحة في الجدول () كالآتي:

و بالتالي قبول فرضية بعدم وجود تأثير معنوي عكسي بين بعد الاهتمام بالمرؤوسين و الصمت التنظيمي

مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمدته الدراسة (0.05)، وهذه النتيجة يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي عكسي بين بعد الاهتمام بالمرؤوسين و الصمت التنظيمي

جدول (8) تأثير بعد الاهتمام بالمرؤوسين في الصمت التنظيمي

الصمت التنظيمي				المتغير المعتمد
R2	F	B	الثابت-B0	المتغير المستقل
0.000	0.025 Sig.(0.874)	-0.09 t(-0.159) Sig.(0.874)	3.800 t(16.266) Sig.(0.000)	الاهتمام بالمرؤوسين

المصدر/ من اعداد الباحثان

وذلك عندما قيمة بعد التمكن و من خلال ابعادها مساوية الصفر. و عليه يمكن تفسير هذه النتيجة بان الصمت التنظيمي يحد من ظهورها من خلال بعد التمكن التي تستخدمها القيادات الاكاديمية في الجامعات المبحوثة.

- اما قيمة (R2) فقد بلغت (0.064) والتي تشير ان ما نسبته (6.4%) من التغير الذي يحدث في الصمت التنظيمي يعود الى بعد التمكن، كما تشير هذه النتيجة الى ان النسبة التاثيرية المتبقية والبالغة (93.6%) تعود لعوامل تاثيرية اخرى غير مضمنة في الامتداد الافتراضي الذي اعتمد في البحث الحالية. وهذه النتائج يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تضمن على وجود علاقة تاثير عكسية بين التمكن والصمت التنظيمي

ينتضح من الجدول (9) وجد تاثير معنوي عكسي للبعد التمكن في المتغير المستجيب او المعتمد (الصمت التنظيمي) اذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (p-value) المحسوبة (0.031) وهي اقل من قيمة المستوى المعنوي الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة (0.05)، ويدعم ذلك ان قيمة (F) و البالغة (4.838) مما يشير الى معنوية التاثير وعند مستوى (0.05). و استنادا الى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود العلاقة التاثيرية ل بعد التمكن في متغير الصمت التنظيمي والذي يشير الى ان اعتماد القيادات الاكاديمية في الجامعة المبحوثة في يوفر الصمت التنظيمي بمستويات منخفضة كما وتشير نتائج التحليل الى الاتي:

- في ضوء معادلة الانحدار تبين ان قيمة الثابت (B0) و البالغة (3.017) يشير الى هناك ظهورا منخفضا للصمت التنظيمي و بمقدار (3.017)

جدول (9) تأثير بعد التمكن في الصمت التنظيمي

الصمت التنظيمي				المتغير المعتمد
R2	F	B	الثابت-B0	المتغير المستقل
0.064	4.838 Sig.(0.031)	0.195 t(2.200) Sig.(0.034)	3.017 t(8.734) Sig.(0.000)	التمكن

المصدر/ من اعداد الباحثان

النتيجة يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي عكسي بين بعد الثقة و الصمت التنظيمي و بالتالي قبول فرضية بعدم وجود تأثير معنوي عكسي بين بعد الثقة و الصمت التنظيمي

- يتضح من الجدول (10) عدم وجود تأثير معنوي عكسي لبعد الثقة في المتغير المعتمد او المعتمد (الصمت التنظيمي) وذلك حسب مستوى قيمة المعنوية (p.value) المحسوبة البالغة (0.194) وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمدته الدراسة (0.05)، وهذه

جدول (10) تأثير بعد الثقة في الصمت التنظيمي

الصمت التنظيمي				المتغير المعتمد
R2	F	B	الثابت-B0	المتغير المستقل
0.024	1.719 Sig.(0.194)	0.102 t(1.311) Sig.(0.194)	3.384 t(11.404) Sig.(0.000)	الثقة

المصدر/ من اعداد الباحثان

وذلك عندما قيمة بعد المحبة و من خلال ابعادها مساوية الصفر. و عليه يمكن تفسير هذه النتيجة بان الصمت التنظيمي يجد من ظهورها من خلال بعد المحبة الذي توفره القيادات الاكاديمية في كليات الجامعة المبحوثة.

- اما قيمة (R2) فقد بلغت (0.275) والتي تشير ان ما نسبته (27.5%) من التغير الذي يحدث في الصمت التنظيمي يعود الى البعد المحبة، كما تشير هذه النتيجة الى ان النسبة التاثيرية المتبقية والبالغة (72.5%) تعود لعوامل تاثيرية اخرى غير مضمنة في النموذج الافتراضي الذي اعتمد في البحث الحالية. وهذه النتائج يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تضمن على وجود علاقة تأثير عكسية بين المحبة والصمت التنظيمي.

- يتضح من الجدول (11) وجد تأثير معنوي عكسي للبعد المحبة في المتغير المستجيب او المعتمد (الصمت التنظيمي) اذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (p-value) المحسوبة (0.000) وهي اقل من قيمة المستوى المعنوي الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة (0.05)، ويدعم ذلك ان قيمة (F) و البالغة (26.964) مما يشير الى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05). و استنادا الى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود العلاقة التاثيرية لبعد المحبة في متغير الصمت التنظيمي والذي يشير الى ان اعتماد القيادات الاكاديمية في الجامعة المبحوثة في يوفر الصمت التنظيمي بمستويات منخفضة كما وتشير نتائج التحليل الى الاتي:

- في ضوء معادلة الانحدار تبين ان قيمة الثابت (B0) و البالغة (4.421) يشير الى هناك ظهورا منخفضا للصمت التنظيمي و بمقدار (4.421)

جدول(11) تأثير بعد المحبة في الصمت التنظيمي

الصمت التنظيمي				المتغير المعتمد
R2	F	B	الثابت-B0	المتغير المستقل
0.275	26.964 Sig.(0.00)	-0.09 t(-0.155) Sig.(- 5.193)	4.421 t(32.203) Sig.(0.000)	المحبة

المصدر/ من اعداد الباحثان

اولا/ الاستنتاجات

الاستنتاجات والمقترحات

المصادر:

اولاً/ المصادر العربية

1. بينت نتائج البحث عن وجود مستوى جيد للممارسات القيادات الاكاديمية للقيادات الخادمة في كليات جامعات الخاصة في اربيل
 2. دلت نتائج التحليل عن وجود مستوى منخفض للصمت التنظيمي في الكليات المحوثة
 3. اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط عكسية بين درجة ممارسة القيادات الاكاديمية لابعاد القيادة الخادمة و بين الصمت التنظيمي، بحيث ان ارتفاع درجة ممارسة للقيادة الخادمة يؤدي الى انخفاض مستوى الصمت التنظيمي في كليات المحوثة
 4. استنتج الباحثان وجود علاقة ارتباط عكسية بين درجة ممارسة القيادات الاكاديمية لخاصية القيادة الخادمة (التمكين، الثقة) و بين مستوى الصمت التنظيمي
 5. كشفت نتائج التحليل عدم وجود علاقة بين ممارسة القيادات الاكاديمية لخاصية (الاهتمام بالمرؤوسين، المحبة) و الصمت التنظيمي.
 6. كشفت نتائج التحليل وجود اثر ذي دلالة احصائية لمتغير القيادة الخادمة على مستوى الصمت التنظيمي.
- ثانيا/ التوصيات
1. تتمثل دور القيادات في فهم وتعقيد سلوكيات اعضاء القيادات الاكاديمية والتركيز ليس فقط على العمل الترابط بين المكونات التنظيمية وانما وكسر حاجز الصمت من خلال التقليل من حساسية بين الاعضاء وعدم الاكتفاء بخدمة المصالح الذاتية وقيم المشاركة في تحسين الخدمة المقدمة .
 2. تقديم نظام مكافئات مناسبة لافكار الخالقة والموهوبين لتشجيعهم على العمل بكفاءة وليس كتمهم وزيادة الصمت
 3. تشجيع الإفتتاح والمرونة في العلاقات التنظيمية والانسانية بين الاعضاء مع بعضهم البعض وبين القيادة من خلال عقد اجتماعات ودورات والمناقشات حول المناهج والابداعات وتحسين وضع التعليم في الجامعات الخاصة.
 4. ضرورة اعطاء المحبة الكافي للتدريسين من قبل القيادات الاكاديمية في الكليات الجامعات الخاصة من خلال تشجيعهم و مشاركتهم في اتخاذ القرارات .
 5. ضرورة ممارسة الثقة بين التدريسين و عمادات الكليات في الجامعة بما يحقق العدالة في التعامل فيما بينهم مما سيحقق حافز في اداء الواجبات والمهام التدريسية بكل انسانية
 6. زيادة الاهتمام بالمرؤوسين وتطوير العلاقات بين اعضاء القيادات الاكاديمية والقيادة وذلك من خلال العمل على ابداء اهتمام اكبر بالمرؤوسين بالجلوس معهم والانصات اليهم والاهتمام بمشاكلهم بشكواهم وطموحاتهم .

- influenced today's top management thinkers, New York: John Wiley & Sons.
- Cerit Y. (2009), the effect of servant leadership on teachers, organizational commitment in primary schools in Turkey, International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice, vol. (13).
 - Dierndock, D v. (2011). Servant leadership: a review and thesis Journal of Management, 1228-1261
 - Ding donghong & lu, haiyan, & song yi, & lu, qing, (2012), relationship of servant leadership & employee loyalty: the mediating role of employee satisfaction www.Scrip.org/journal/ib
 - Flint, Bill & Grayce, Megan, (2013), servant leadership: history, A conceptual model, multicultural fit and the servant leadership solution for continuous improvement, collective efficacy. Interdisciplinary perspectives on international leadership, vol (20), www.emeraldinsight.com.
 - Laub, J. (2004), defining servant leadership: a recommended typology for servant leadership studies. School of Leadership Studies, Regent University.
 - Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhaom, H. & Henderson, D. (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. Elsevier, 161-177.
 - Olisia, W.S. et al. (2013). Role of servant leadership on organizational commitment: an exploratory survey of state corporations in Kenya. International Journal of Humanities and Social Science, vol.(3), no. (13), pp 85-94.
 - Patterson, K. 2003. Servant leadership: a theoretical model doctoral dissertation, Regent University, United States.
 - Tarr, D. (1995), the strategic toughness of servant leadership, in L.
 - الغرابية، حسن يونس، (2011). درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية في الأردن وعلاقتها بمستوى ادائهم، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن
 - جودة، محفوظ احمد (2014). الادارة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة.
 - حلي، قاسم عائل، (2016). القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة. الرياض: مكتبة الرشد.
 - العرياني، موسى مساعد محمد (٢٠١٦)، واقع سلوك الصمت التنظيمي لدي معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم، مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٦٨، المجلد الثالث.
 - عيسى، أحمد السيد أحمد (٢٠١٥)، أثر الصمت التنظيمي على الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة بورسعيد، العدد الثالث.
 - خليل أريج سعيد. (2019). التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، 11 (1)، الصفحات 9-25
 - الكعبي حميد سالم. (2018). دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 10 (23)،
 - شاوش والاشول زايد ناجي، و محمد عبد الله الأشول. سبتمبر، 2018 (تأثير جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي في جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
 - الطائي و صكر و فيصل علوان الطائي، و عبدالله علي. (2017). اثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الايجابي، مجلة الادارة والاقتصاد، 06 (21)، الصفحات 165-195.
 - ايمان محمد جواد الغانمي. (2018). الصمت التنظيمي وانعكاسه على سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة جامعة كربلاء، 16 (03)، الصفحات 101-123.
- ثانياً/ المصادر الاجنبية
- Nafai, W.A (2016, sep). organizational silence: An obstacle to Organizational learning Case studies Journal ISSN, 05 (09), pp. 52-71.
 - Spears (Ed) (2005). Reflections on leadership, how Robert k. greenleafs theory of servant- leadership

- Barbuto, j.E.,& Wheeler, D.W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group& organization management*, 31(12),302.
- Sendjaya,s.,Sarros, J.C.& Santora,J.C. (2008). Defining. *Journal of Management studies*, 45, (2)m p: 643.
- Garrud, p. (2018). "Selecting medical students: we need to assess more than academic excellence". *The Medical Journal of Australia*, 2
- Carroll, Brian C.,(2013) ,"Servant Leadership Theory Cross-Culturally: A Comparative Study Between India and the United States", *The degree of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership*, Regent University School of Business & Leadership
- Maria,W., (2006),"brother secret ,sister silence :sibling conspiracies against managerial integrity " *journal of business ethics*,pp219-234.
- Shojaie, S., Hasan, Z. M., & Ghasem, B. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. (30), pp. 1731-1735.