

دور القيادة الروحية في الحد من الصمت المنظمي

(دراسة تحليلية لأراء القيادات الأكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين – أربيل)

نهايت سعدي رحمان

قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين – اربيل- العراق
nehayat.rahman@su.edu.krd

الملخص

معلومات البحث

يسعى البحث الى التعرف على القيادة الروحية بأبعادها المتمثلة بـ (الرؤية ، حب الايثار ، التزام التنظيمي). ودورها في الحد من الصمت المنظمي. وقد اختبرت في القيادات الأكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين في مدينة أربيل، ميداناً للبحث. وتم تحديد مشكلة البحث من خلال طرح تساؤلات تمحورت حول طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرات، وتم تصميم مخطط فرضي يعبر عن الفرضيات الرئيسية، واستخدمت الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، حيث تم توزيعها على القيادات الأكاديمية في الكليات قوامها (100) قائد، وتم استرجاع (92) استبانة استبانة وكانت جميعها صالحة للتحليل. ولجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت لاختبارات متعددة من خلال استخدام البرنامج الإحصائي SPSS-V.22. وانتهج البحث المنهج الوصفي لتحليلي. و وصل البحث الى عدة استنتاجات اهمها وجود علاقة وتأثير معنوية موجبة بين متغيري البحث ، فخرج البحث بضرورة تعزيز مفهوم واستخدامات القيادة الروحية بأساليبها الحديثة، ضرورة توعية أعضاء المنظمة بأهمية ممارسة الصوت فى التعبير عن الآراء والأفكار ذات العلاقة بمشاكل وصعوبات العمل التى تواجهها من خلال تفعيل قنوات التواصل بين رؤساء ومشرفين الأقسام والعاملين ومنح

تاريخ البحث:

الاستلام: 2020/5/27

القبول: 2020/7/12

النشر: ربيع 2020

Keywords: *spiritual leadership, organizational silence, Vision, Altruistic love , organizational commitment.*

Doi:

10.25212/lfu.qzj.5.2.27

أعضاء المنظمة سقف أعلى من الحرية لإبداء آرائهم وأفكارهم المتعلقة بمشاكلهم. المقدمة:

تزداد التحديات التي يواجهها المنظمات يوماً بعد يوم وخاصة في ظل التقدم التكنولوجي والثورة المعلوماتية وصراع القيم وفي ظل العولمة الجديدة مما يستوجب على المنظمات أن تواجه هذه التحديات بإعداد القيادات الناجحة وكذلك ضرورة الحاجة الى تطوير نماذج عمل جديدة تزيد من القيادة (المسؤولية الاجتماعية، و الاخلاقية، الروحية.. الخ)، وان الروحية على مستوى الادارة لابد ان تطرح مفهوم القيادة القائمة على الروحية (spiritually –Based leadership) وهي القيادة التي تعترف على مستوى المنظمة بأهمية الروحية وتأثيرها الإيجابي على تحسين المناخ وعلاقات العمل والاداء التنظيمي في المنظمة لان توافر الطاقة الروحية لدى القائد يمثل احد جوانب السلوك التحفيزي لمؤوسيه. تبدو الروحية تشق طريقها نحو اسس جديدة في الاعمال والسياسات والبرمج متزايد للاجابة الحاجات العاملين. لذلك القائد الروحي مصدر الهام في عمله فتكسر الجليد بينه ومؤوسيه، وتزيل حاجز الخوف والرهبه من أنفسهم لأنهم يؤمنون بعدالته ولا يخافون سطوته، فتنشأ بينه وبينهم الثقة والإحترام، وتنطلق أصواتهم من الصمت، لتبليغ عما يروونه خاطئاً، مدفوعين في ذلك بمبادئهم وأخلاقهم دون الخوف والعقاب. ان الروحية في الإدارة هي تطور في الاستجابة لحاجات الإنسان فهي تحفز العاملين داخلياً من خلال الرؤية المشتركة و اعتناق هذه الرؤية والأمل في تحقيقها، وحب الآخرين، ومشاركة العاملين في مهام مشتركة، وتمائل مع اهداف المنظمة. تأسيساً على ما سبق فإن المحتوى العلمي لهذا البحث ستتناول الاطار العام للبحث ومنهجيته و الدراسات السابقة، فيمايلي الجانب النظري، ويليه الجانب الميداني، واخيرا الاستنتاجات والتوصيات .

1. الإطار العام للبحث ومنهجيته والدراسات السابقة

يستعرض هذا المبحث ثلاث محاور وهي:

1-1: الإطار العام:

1-1-2: مشكلة البحث:

تواجه منظمات اليوم صعوبات كبيرة في الحفاظ على القيم الايجابية، والتي جاءت من ضعف الاهتمام بالمعايير الروحية في بيئة العمل. والتي زاد

التأكيد عليها بعد الفضائح الاخلاقية لمنظمات كبرى ، في كثير من المجالات يجب أن يتم اتباع الأنماط القيادية التي تراعي الجوانب الإنسانية والروحية، فالإنسان كائن إجتماعي بطبيعته، ولذلك فالناس يعيشون جماعات، ويسكنون جماعات، و يعملون كجماعات. وكل جماعة تحتاج لوضع قواعد متفق عليها للسلوك وللعمل تربط بين افرادها بطريقة تولد بينهم إحترام الذات ، و إحترام الآخرين رغم اختلاف القيم والعادات واساليب السلوك ورد الفعل . وحتى تكون الجماعة متماسكة متحركة ناجحة في رسالتها، يجب ان تتحد حول هدف واحد و واضح متفق عليه من كل الجماعة. من هنا كان لابد من وجود قيادة روحية تعرف الهدف جيدا ، وتعرف الطريق للوصول إليه و تستطيع أن تقنع الآخرين للسير نحو تحقيقه. وكما تسعى لبناء منظمة ذات نكهة روحية أخلاقية تحرك جماعة العمل كلها نحو الاداء الاعلى ويحرك الجماعة نحو علاقات بعيدة المدى في دعم ورعاية المنظمة. وبهذا لا يعود القائد الروحي وكيل أعمال بالدرجة الاولى وانما مصدر لتسامي والاحساس بالأهمية وقيمة العمل داخل المنظمة . من أجل ذلك كله جاءت البحث محاولة لفهم طبيعة العلاقة والتأثير بين القيادة الروحية و الحد من الصمت التنظيمي، و تكونت فكرة لدى الباحثة حول طبيعة المشكلة ادت الى تجسيدها. من خلال طرح التساؤلات التالية:

1. هل هناك وجود الأبعاد القيادة الروحية في الميدان المبحوث؟ وما هي مستوياتها؟
2. هل تتباين الأهمية الترتيبية لأبعاد القيادة الروحية و الحد من الصمت التنظيمي في الميدان المبحوث؟
3. هل هناك علاقة وتأثير بين القيادة الروحية الحد من الصمت التنظيمي في الميدان المبحوث؟

1-2: أهداف البحث: تمثل البحث الحالي محاولة نظرية وميدانية للإحاطة بالمسببات الرئيسية لمشكلة البحث والسعي لإيجاد حلول مناسبة للتساؤلات المثارة وهي تسعى الى تحقيق الأهداف الآتية:

1. توحيد الجهود المعرفية فيما يتعلق بتراكم الفكري لقيادة الروحية و الصمت المنظمي .
2. بيان اهم ابعاد القيادة الروحية ومستوياتها.
3. الكشف عن مستوى ادراك عينة البحث لموضوع البحث.

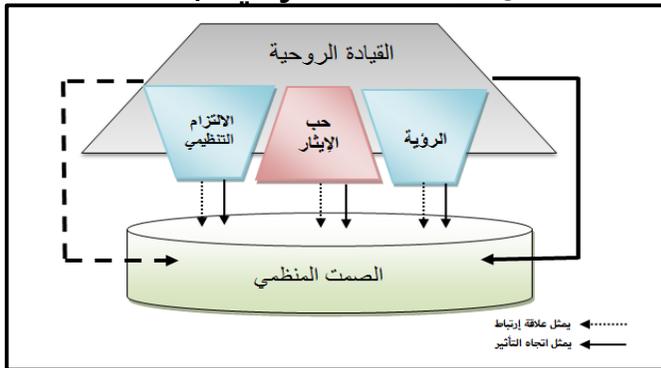
4. تقديم مجموعة من التوصيات لقادة جامعة صلاح الدين تساعدهم في التعامل مع مشكلة الصمت المنظمي من خلال تبني ابعاد القيادة الروحية.
5. تحديد وتحليل الارتباط و التأثير بين القيادة الروحية و الحد الصمت التنظيمي .

3-1-2:أهمية البحث: تتمثل اهمية البحث في التالي :

- 1- تناوله موضوع يتسم بالحدثة في ميدان الإدارة ، وهو القيادة الروحية من خلال تركيز على ابعادها والدور الذي تؤديه في الحد من الصمت المنظمي.
- 2- لفت إنتباه قيادات و صناع القرار في الكليات المبحوثة لأهمية إعتداد استخدام مبدأ القيادة الروحية لحد من الصمت المنظمي.
- 3- تعد هذا البحث محاولة متواضعة لإعادة لفت الأنظار إلى أهمية علم السلوك التنظيمي في حقل الإدارة، وفي مجال علم النفس الإيجابي.
- 4- الأهمية للمنظمات المبحوثة باعتبارها جزء اساس من المجتمع.
- 5- . تقديم مقترحات للجامعة المبحوثة بخصوص كيفية التحرك مستقبلاً لتحسين مستويات القيادة الروحية وبما يناسب انخفاض مستويات مظاهر الصمت المنظمي فيها.

4-1-2:المخطط الفرضي للبحث: في ضوء مشكلة البحث وتحقيق أهدافه تم بناء إنموذج فرضي يوضح العلاقة والأثر بين المتغير المستقل(القيادة الروحية المتمثلة بأبعادها(الرؤية ، حب الايثار ، الالتزام التنظيمي) والمتغير المعتمد (الصمت المنظمي) وكما هو موضح في الشكل (1).

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



المصدر : من اعداد الباحثة

2-1-5: فرضيات البحث: تتجسد فرضيات البحث في ضوء المخطط الإفتراضي للبحث بالآتي:

- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الروحية و الصمت المنظمي مجتمعةً ومنفردةً .
- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير معنوي القيادة الروحية في الحد من الصمت المنظمي مجتمعةً و منفردةً .
- الفرضية الرئيسة الثالثة: يتباين الكليات في الحد من الصمت التنظيمي تبعاً لتباين مستويات تركيزها على أبعاد القيادة الروحية .
- الفرضية الرئيسة الرابعة: توجد فروقات معنوية ذات دلالة احصائية تجاه القيادة الروحية و الحد من الصمت المنظمي وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين.

2-2: منهجية البحث: يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها كونه المنهج الملائم لوصف متغيراته و تحليل البيانات وقياسها للوصول الى النتائج المنشودة وعلى النحو الآتي:

2-2-1: الاعتماد على الأدبيات المتوافرة من كتب ودوريات لبناء الإطار النظري للبحث الحالي، أما في الجانب الميداني فقد تم تصميم إستمارة إستبانة لجمع البيانات وتم مراعاة واقع الكليات المبحوثة وتضمنت الإستبانة ثلاثة محاور أساسية إحتوى الأول، البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث وهم قيادات الاكاديمية في الكليات المبحوثة وأحتوى الجزء الثاني على المقاييس المتعلقة بالمتغير المستقل وهو القيادة الروحية ، أما الجزء الثالث فقد خصص لمقاييس المتغير المعتمد وهو الحد من الصمت المنظمي ، معتمداً على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين لا أتفق تماماً الى أتفق تماماً وبدرجات تتراوح بين (1- 5) لتحديد مستوى الاستجابة نحو فقرات الاستبانة. والجدول (1) يبين هيكل الاستبانة.

جدول (1) هيكل الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الاسئلة	المقياس المعتمدة
الجزء الاول	المعلومات العامة	الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، اللقب العلمي، عدد سنوات الخدمة الاجمالية، عدد	6	من اعداد الباحثة

		سنوات الخدمة في المنصب الحالي.		
2011)(Fty,2003)(2017، الفتلاوي (Fry,et al. (مرزوق،2016، (الغرباوي،2014) (الشـيرواني ،2019،(الخشـروم (Boorum, 2009،)(2011، (Fairhom,1996)	5	الرؤية	القيادة الروحية	الجزء الثاني
	5	الحب الايثار		
	5	الالتزام التنظيمي		
(يوسف ،2016) (الطائي وسكر،2017) (اسماعيل،2016) (Pinder & Harlos , 2011) (علي،2018،)((Jalilian & Batmani,2015 (Gulluce , 2016)	10	الصمت المنظمي		الجزء الثالث

المصدر: من اعداد الباحثة

2-2-2: الأساليب الاحصائية المستخدمة: استخدم البحث الحالي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الأساليب الاحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لتحليل إجابات المستجيبين لعينة البحث.
- الوسط الحسابي لمؤشر عام لإجابات المستجيبين لعينة البحث.
- الانحراف المعياري لقياس درجة التشتت في الإجابات.
- معامل الاختلاف لمعرفة التشتت داخل مجموعة من البيانات، لأن الإعتماد على الإنحراف المعياري وحده لا يكفي لاعطاء المكانة واضحة عن التشتت، فضلاً عن نسبة الاتفاق.
- معامل الارتباط ل (Spearman) لتحديد نوع واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث.
- تحليل الانحدار Regression Analysis لمعرفة معنوية التأثير.
- طريقة Stepwise لتحليل تباين تأثير أبعاد القيادة الروحية في الحد من الصمت المنظمي.

2-2-3: مجتمع البحث وعينته: لغرض إنجاز البحث ولتحقيق أهدافه والإجابة على تساؤلاته تم تحديد الكليات في جامعة صلاح الدين في مدينة اربيل يتمثل المجتمع المكاني الكلي للبحث الحالي، وقد وقع اختيار الباحثة على القيادات الكاديمية في الكليات جامعة صلاح الدين المتمثلة بـ (عميد و معاون عميد و ر

ئيس قسم) كونهم صانعو القرار في كلياتهم فضلاً عن أنهم يمثلون مصدراً مهماً للمعلومات، والبالغ عددها (14) كلية . وشملت افراد العينة البالغ عددهم (100)) فرد من القادة الأكاديمين، وتم توزيع (100) إستمارة الإستبانة عليهم وقد تم استرجاع (92) استمارة الصالحة لتحليل، ونسبة الإستجابة على فقرات الإستبانة وصل إلى 92 % . ويوضح الجدول (1) وصفا لهذا المجتمع.

جدول (1) عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

ت	الكليات	عدد الاقسام	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة
1	كلية الادارة والاقتصاد	6	8	8
2	كلية التربية	8	10	10
3	كلية العلوم	7	9	8
4	كلية هندسة	7	9	9
5	كلية الزراعة	8	10	9
6	كلية الاداب	8	10	8
7	كلية اللغات	5	7	6
8	كلية القانون و السياسة	2	4	4
9	كلية التربية الاساسية	6	8	8
10	كلية التربية الرياضية	2	4	4
11	كلية العلوم الاسلامية	3	5	5
12	كلية الفنون الجميلة	3	5	5
13	كلية التربية شقلاوة	5	7	5
14	كلية التربية مخمور	2	4	3
	المجموع	72	100	92

المصدر : من اعداد الباحثة

4-2-2: حدود البحث:

- ✓ الحد الموضوعي : دور القيادة الروحية في الحد من الصمت المنظمي.
- ✓ الحد المكاني :تم تطبيق البحث الحالي في الكليات جامعة صلاح الدين اربيل.
- ✓ الحد البشري: تختبر البحث الحالي و فرضياته عبر آراء القيادات الاكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين- اربيل.
- ✓ الحد الزمني :إمتدت الحدود الزمني للبحث من ايلول / 2019 لغاية شباط / 2020 .

3-2: الدراسات السابقة Previous studies

تعد الدراسات السابقة من المرتكزات الاساسية التي تثري أية دراسة للانطلاق منها ، وفيما يأتي عرض لعدد من الدراسات السابقة المتاحة امام الباحثين والخاصة ببعدي البحث الحالي ، القيادة الروحية و الصمت المنظمي .من خلال الجدول (2) يبين ملخص الدراسات السابقة ومايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

الجدول رقم (2) ملخص الدراسات السابقة ومايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

ت	عنوان الدراسة والباحث	نوع الدراسة	هدف الدراسة	الاستنتاجات
1	دراسة Fry,et al , بعنوان اختبار العلاقة بين الديناميكية القيادة الروحية والرفاهية الروحية (اي الشعور بالاهمية والانتماء والعضوية) والنتائج التنظيمية الرئيسية.	2011 دراسة تطبيقية بالتطبيق على قادة جيش الصاعدين .	يهدف البحث الى بيان علاقة بين ديناميكية القيادة الروحية والرفاهية الروحية والنتائج التنظيمية الرئيسية.	كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ايجابية ذات دلالات احصائية بين القيادة الروحية والعديد من نتائج التنظيمية على مستوى الوحدة ، بما في ذلك الالتزام التنظيمي واربعة مقاييس للداء ، كما متوسط الرفاهية الروحية والعلاقة بين القيادة الروحية والنتائج التنظيمية .
2	دراسة Afsar, et al., بعنوان ربط القيادة الروحية مع السلوك الموالي للبيئة لدى العاملين	2010 دراسة تطبيقية من وجهة نظر الموظفين الفنيين في العديد من الصناعات في تايلاند.	استهدف هذا البحث، تحديد ربط، القيادة الروحية والسلوك الموالي للبيئة لدى العاملين ، في مكان العمل .	توصلت الدراسة الى ان القيادة الروحية تؤثر بشكل الايجابي في روحانية بيئة العمل ، والتي بدورها تؤثر في كل من الدوافع الذاتية ، والشغف البيئي على حد سواء. واتضح ان كل من دوافع الذاتية والشغف البيئي

	لهما تأثير ايجابي على السلوك الموالى للبيئة .				عبر عديد من المتغيرات المتداخلة .
	توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان اهمها ظهور تأثير القيادة الروحية بأبعاده على الريادة الإجتماعية.	يهدف البحث الى بيان دور القيادة الروحية في تحقيق الريادة الإجتماعية .	بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة.	2 0 1 7	دراسة : طالب، واخرون بعنوان : دور القيادة الروحية في تحقيق الريادة الاجتماعية.
الدراسات المتعلقة بمتغير الصمت المنظمي	حيث اتضح ان اهم العوامل التي تؤدي الى الصمت التنظيمي مرتبة تنازليا هي خوف المديرين من تغذية عكسية، نقص مهارات الاتصال، عدم دعم ادارة العليا، العزلة. كما اثبتت الدراسة وجود اختلافات بين المناخ التنظيمي والصمت في تلك الدوائر بمنطقة القصيم.	استهدفت هذه الدراسة التعرف على اهم العوامل المسببة للصمت التنظيمي .	العاملين في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم	2 0 1 4	دراسة: الوهبي،ع بدالله محمد بعنوان: اثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي.
	ان هناك العلاقة عكسية بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي ، اي انما كلما زاد المناخ التنظيمي ضعف الصمت التنظيمي.	هدفت الدراسة تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي.	دراسة تطبيقية من وجهة نظر الكادر الاداري في مديرية التعليم في اصفهان	2 0 1 6	دراسة: Pozveh& Karim بعنوان : العلاقة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي.

6	دراسة: جاسم، نغم علي و كرجي سحر احمد ، بعنوان : ديناميكيات متعددة الأبعاد لصمت التنظيمي وتأثيرها في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد.	2 0 1 7	اجرى البحث على عينة من موظفي دائرة ماء بغداد	هدف البحث فهو دراسة العلاقة بين ابعاد الصمت المنظمي وتحديد مواقف المشرفين.	وبينت اهم الاستنتاجات وجود علاقة بين بعد مناخ الصمت التنظيمي متمثلا بصمت الاذعان ومواقف المشرفين مما يعني ان صمت العامل يزداد عندما يؤدي موقف المشرفين الى تقليل فرص اتصال العاملين بهم.
---	---	------------------	---	--	---

ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة

اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من خلال الجمع بين القيادة الروحية و الصمت المنظمي، نظراً لندرة الدراسات التي جمعت بين هذين المتغيرين . حيث هدفت الدراسة الحالية الى تعرف اهم ابعاد القيادة الروحية ومستوياته. تأثيره في الحد من الصمت المنظمي، وقد جاء اختيار الجامعة كميدان للبحث لما للجامعة من اهمية في خدمة المجتمع والبحث العلمي، تعد احدى المنظمات الخدمية الاساسية التي تسهم في تقدم البلد ورقية، وتؤدي دورا هاما في تاهيل بناء المجتمع وتسليحهم بالمهارات والمعارف الأكاديمية والإجتماعية وانعكاس كل ذلك في نضج المجتمع وحركته.

ولقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة

1. في اثره الاطار النظري ، للدراسة الحالية ، وفي تصميم أدوات جمع المعلومات اللازمة للدراسة.
2. أفادت من الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وتحديد حجم العينة المناسبة منه.
3. اسهمت الدراسات السابقة في توسيع التصورات حول نمط صياغة فقرات الإستبانة.

المصدر: من اعداد الباحثة باعتماد على الدراسات السابقة

3:الإطار النظري للبحث

يستعرض هذا الاطار محورين أساسيين للبحث هما:

1-3 : القيادة الروحية (SL) (spiritual leadership) ويتناول الفقرات الآتية:-

1-1-3: مفهوم القيادة الروحية: يعد مفهوم القيادة واحداً من أشهر المصطلحات وأوسعها انتشاراً وأخرها فهماً كظاهرة إنسانية على وجه الأرض (192, 2002, paul) ، ومن اوائل العلماء الذين جمعوا كلمة الروحانية والقيادة كان Fairholm وقد عرفها في عام 1996 على انها نماذج القيادة الإنسانية تكون مرفوضة عندما تعتمد على

قيم تحقيق المصلحة الذاتية كامتلاك القوة والثروة (الشامي،2014، 55). فقد أكد (Shafighi, et al,2013,23) على أن القيادة الروحية يرجع اصلها الى كلمة (الروح) التي تعود الى أصل لاتيني وتعني التنفس، وتشير الروح الى القوة المجردة لاتجعل الافراد باقيين على قيد الحياة، وتعني ايضاً إتصال الشخص مع نفسه بكل ما يدور حوله (الخزاعي، 2016، 24)، و يشير (Fry,2003) الى ان القائد الروحاني تهتم بصفات الروح البشرية من حب والرحمة وصبر وتسامح وغفران ورضا وشعور بالمسؤولية وشعور بالتنغم وكل ذلك يجلب السعادة للفرد نفسه والآخرين (Fry,2003,711)، كما وصفوا (Aydin&Ceylan, 2009) (186): القيادة الروحية على انها القيم والمواقف والسلوكيات التي هي ضرورية للتحفيز جوهرياً في الذات والآخرين حتى يكون لديهم شعور البقاء الروحي من خلال المعنى والعضوية التنظيمية. كما أكد كل من (Fry & Slocum , 2008,89) على ان القيادة الروحية تعتمد على مبدئين اساسيين هما: اولاً: بناء رؤية حيث ان اعضاء المنظمة يكون لهم المعنى في حياتهم وعملهم ،وثانياً: ارساء ثقافة اجتماعية وتنظيمية على اساس حب الإيثاري حيث ان القادة والأتباع يكون لهم الرعاية الحقيقية والتقدير لكل من الذات والآخرين وبالتالي انتاج شعور العضوية. وبهذا الصدد اشار (اسماعيل،2018، 4) الى ان يمكن النظر الى القيادة الروحية على إنها بناء ناشئ في سياق نطاق أوسع يسمى روحانية في مكان العمل، والتي تعمل على تحديد إحتياجات أعضاء المنظمة في إتصال وذلك لتحفيز الذات والآخرين وتلبية و إشباع الحاجات الأساسية من خلال السمو والالتزام.

تأسيساً على ماسبق ولغرض بلورة مفهوم القيادة الروحية بشكل سليم سيتم عرض بعض الآراء والتصورات الخاصة للكتاب والباحثين من هذا المجال في جدول(3).

جدول (3) تعريف القيادة الروحية على وفق المنظور الزمني

ت	الباحث	التعريف
1	(Fry , 2003: 120)	بانها مجموعة من القيم والمواقف والسلوكيات التي تهدف في جوهرها الباطن لتحفيز الذاتوالآخرين ليتولد لديهم الشعور بالبقاء الروحي من خلال التزام والعضوية.
2	(Sanusi & Manan ,2014,9)	بانها خلق الدوافع الذاتية عن طريق الرؤية والأمل / الإيمان ، وحب الإيثار الامر الذي يؤدي الى بقاء الروحية من خلال المعنى الدعوة والعضوية.
3	(Karada, 2015: 2)	بانها تشجيع لبيئة عمل تمكن الافراد من عرض مواهبهم لان الوظائف فيها قائمة على الثقة والقيم الانسانية.

عبرة عن مجموعة من القيم والسلوكيات الاخلاقية الشخصية التي يمكن من خلالها تحفيز الاخرين جوهرياً من خلال بناء تطلع واضح ومشجع للمستقبل مدعوم بأمل وعقيدة للوصول الى ذلك المستقبل مع اشاعة روح المحبة والتسامح وتغليب مصلحة الاخرين على المصلحة الشخصية لتوليد احساس العضوية واضفاء دلالة ومغزى اعمق على العمل اليومي للعاملين.	(الغزالي&الخزاعي 80، 2016،	4
بأنها مجموعة من السلوكيات الاخلاقية والقيم الشخصية التي يحملها الفرد والتي يهدف الى طريق تحفيز الذات والاخرين نحو هدف اسمى في الحياة والعمل.	(الطائي، 2017، 7)	5
هي مجموعة السمات التي تركز على المغزى والغرض والتواصل الايجابي مع الاخرين كما انها مجموعة من القيم الاخلاقية والفضائل المتسامية التي يتم تجسيدها في العمل.	(نجم، 2019 ، 102)	6

المصدر: من اعداد الباحثة

ومما سبق يمكن للباحثة اقتراح التعريف التالي " القيادة الروحية" : عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات الاخلاقية والشخصية له القدرة على تحويل مكان العمل الى مكان الراحة، بحيث يحفز القائد نفسه و مرؤوسها محفزون تحفيزاً ذاتياً والغرض منها تكوين الرؤية وتحقيق الانسجام بين القيم داخل المنظمة، بشكل يلبي كل احتياجات الموظفين وذلك تحقيق مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي

2-1-3: أهمية القيادة الروحية

- ويرى كل من (Benefiel, 2014 :177) و (Fry & Matherly, 2007, 3) و (حميد 2016، 2)، (نجم، 2011، 351)، ان اهمية القيادة الروحية تتجلى بالاتي:
1. ان القيادة الروحية هي القيادة التي لها تصور استراتيجي عميق عن حاجات الانسان وغرضه ودلالته في العمل والحياة.
 2. أنشاء أو تعزيز ثقافة تنظيمية بناءً على قيم المحبة والايثار وتعزيز شعور العضوية عن طريق الفهم والتقدير وتقديم الرعاية الحقيقية والتقدير لكل من الذات والاخرين.
 3. خلق رؤية لدى العاملين لخدمة الاخرين واختبار شعور يدعو الى أن الحياة لها هدف ومعنى وتشكل فرقا.
 4. اهمية القيادة الروحية في انها تؤثر في الإلتزام التنظيمي وتحسين الأداء، كما تؤثر إيجابياً على الفرد وفريق العمل وبناء القيم التنظيمية والاحساس بالانتماء للمجتمع.

5. الموظفون الذين لديهم الإيمان برؤية المنظمة يسعون دائماً لتحقيق التحسين المستمر و زيادة الانتاجية.

3-1-3 : سمات القيادة الروحية :

يرى (Fairhom,1996) أن القيادة الروحية تحتوي العناصر التالية.

1. بناء القيم المشتركة: فالقائد الروحي يسعى الى إثارة الشعور بالقيم المشتركة داخل مكان العمل.
2. وضع رؤية للمنظمة: فالقائد الروحي يسعى الى وضع رؤية يشترك في تحقيقها جميع الموظفين وتعمل على تحقيق إجماع وإتفاق داخل المنظمة .
3. فكر مشترك: فالقائد الروحي يسعى الى تكوين فكر وقيم للاخرين، فهم يسعون الى هدف وغاية مشتركة والاقناع وليس الى استخدام العقوبة والإجبار عند قيادة التابعين.
4. زيادة قدرات العاملين: فالقائد الروحي يسعى الى جعل التابعين قادة المستقبل، وينجح التابعين في ذلك في البيئة تتسم بالثقة المتبادلة ووجود رؤية وقيم مشتركة ويقوم القائد الروحي الى تحفيز التابعين واشراكهم في اتخاذالقرارات .
5. بديهية الخبرة: إن تأثير القائد الروحي يأتي من معرفته المتعمقة بثقافة وعادات وتقاليد وقيم المنظمة .
6. تحمل المخاطر: القائد الروحي يتسم بالنشاط وتحمل المخاطر، حيث انه ينقد ويتحدي الطرق الحالية الموجودة في المنظمة ويسعى دائماً الى تغييرها.
7. خدمة الاخرين: فالقائد الروحي لا يسعى الى السيطرة على الاخرين وانما يسعى دائماً الى العمل من اجل التابعين والى مساعدتهم لإنجاز اعمالهم.
8. التغيير : فالقيادة الروحيين يسعون دائماً الى تغيير أنفسهم والاخرين في المنظمة ، فهم يسعون الى خلق فكر جديد في المنظمة ويجعل الموظفين يشعرون بأن عملهم له قيمة ومفيد بالنسبة للمجتمع. (اسماعيل، 2016، 11).

4-1-3: أبعاد القيادة الروحية

بعد اطلاع الباحثة على الادبيات و الدراسات حول مفهوم القيادة الروحية تبين ان هناك إختلاف بين الباحثين و الكتاب في التوجهاتهم نحو تحديد ابعاد القيادة الروحية و ذلك بسبب تباين الباحثين حول مدى إدراكهم لمفهوم القيادة الروحية و مدى إرتباطه بالمفاهيم الإدارية الاخرى. و يمكن تسليط الضوء على هذه الأبعاد

عن طريق إسهامات الباحثين الذي تناولوا عرض القيادة الروحية و تحديد أبعادها من وجهات نظرهم المختلفة و التي يمكن إيجازها بالجدول (4).
جدول (4) توجهات الباحثين في تحديد أبعاد القيادة الروحية

ت	البعد الباحث	الرؤية	الحب الايثار	الامل والايما ن	التزام التنظيمي	التفوق	الانتماء	الانتاجية	التغذية العكسية	المعنى	العضوية
1	Fry ,2003,	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓
2	(Fry & Slocum , 2008,89	✓	✓	✓							
3	(Boorum, 2009,,)	✓	✓	✓	✓		✓	✓			
4	(Karadag, 2009,)	✓		✓	✓	✓		✓			
5	Devi ,2015,2015	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
6	الغزالي و الغزاعي، 2016،77	✓	✓	✓						✓	✓
7	حميد، 2016، 31،	✓	✓	✓							
8	(البيومي، 2016،43)	✓	✓	✓						✓	✓
9	(اسماعيل، 2018،6)	✓	✓	✓	✓					✓	✓
10	طالب واخرون، 2017،	✓	✓	✓	✓					✓	✓
	المجموع	10	9	10	6	1	3	4	1	4	4
	المعدل %	100	90	100	60	10	30	40	10	40	40

المصدر: من إعداد الباحثة

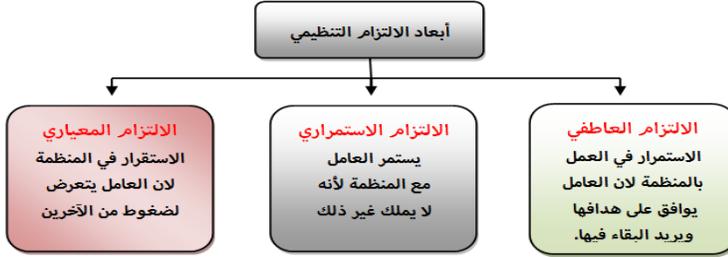
تأسيساً على ما سبق فقد إعتمدت الباحثة الأبعاد الثلاثة (الرؤية، حب الإيثار، الإلتزام التنظيمي). حيث ترى أن الأبعاد الثلاثة لها تأثير مباشر في تطبيق القيادة الروحية في ميدان المبحوث و ملاءمة الأبعاد الثلاثة مع طبيعة عمل قيادات الكليات من حيث تبنيها ابعاد القيادة الروحية. للإشارة في هذه النقطة نجد أن مسألة قياس القيادة الروحية أوجبت على الباحثين تحديد مختلف الأبعاد التي تتضمنها، مما أدى إلى تعدد هذه الأبعاد نظراً لطبيعة وسياق كل دراسة اهتمت بالموضوع. لذا سيتم تناول هذه الأبعاد بشيء من التفصيل أدناه:

1. الرؤية vision: اصبحت الرؤية موضوعاً مهماً في ادب القيادة في عام 1980 اذ اجر القادة على ايلاء المزيد من الاهتمام لموضوع الرؤية والتوجه المستقبلي لمنظمتهم بسبب المنافسة العالمية الشديدة ، (Fry, 2003:711) . فالرؤية تشير الى فئة واسعة من النوايا طويلة الامد التي ترغب المنظمة على مواصلتها، وتتميز بأنها واسعة وشاملة لجميع أنشطة المنظمة ومستقبل. (الغزالي و الخزاعي، 2016، 80) و اشار (العمري، 2009، 8) الى ان القيادة الروحية هي القدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة فضلا عن القدرة على تحفيز ودفع الآخرين للإيمان بهذه الرؤية وفهمها وترجمة هذه الرؤية المستقبلية للمنظمة إلى حقيقة. ووفقاً ل (kottler، 1996) فإن الرؤية عبارة عن صورة للمستقبل مع بعض الشرح الضمني او صريح للاجابة على تساؤل الافراد المتمثل في كيفية الوصول الى هذا المستقبل. (اليومي، 2016، 40) وقد اشار(اسماعيل، 2016، 6) الى ان تخدم الرؤية ثلاث وظائف الهامة هي توضيح الاتجاه العام للتغيير ،وتبسيط العديد من القرارات الاكثر تفصيلاً، المساعد بكفاءة وسرعة تنسيق الاجراءات، وعلى قائد ان يكون وسيط بين الحاضر والمستقبل، ويؤلف رؤية تظهر توقعات عالية، وتخلق مواصفات قياسية من الكمال ويحقق مكاسب لاصحاب المصلحة. واكد(ادريس و الغالبي، 2011، 19) على ان يجب ان تكون الرؤية شاملة ومتكاملة لجميع اعمال المنظمة محققة بذلك التنسيق والترابط والتفاعل بين تلك الاعمال ، وهكذا تستطيع ان تحكم وتضبط الوضع الراهن وتضمن المستقبل. وبذلك لابد من وجود رؤية قوية تعكس المثل العليا وتعطي معنى للعمل وتشجع الامل والتزام (kaya، 2015، 602).
2. حب الايثار (Altruistic love) : يستخدم حب الايثار كمرادف لمصطلح (الإحسان_ charity) ومن القيم التي يتكون منها حب الايثار، الولاء وعدم الانانية والاهتمام والتقدير لكل من الذات والآخرين. ويمكن تعريف حب الايثار في إطار نظرية القيادة الروحية على انه ، الاحساس بالكمال والتناغم والرفاهية نتيجة لرعاية واهتمام وتقدير الفرد لنفسه وللآخرين. (الدليمي، 2018، 42). اما عرفوا (Fry, et 2011 : 262) اعلى انه مجموعة من القيم الاساسية والافتراضات والتفاهات وسبل التفكير ، التي تعد حق مشترك بين أعضاء المنظمة. فلإيثار مدى قدرة الفرد على ابداء المساعدة طواعية لزملاء عمل ورؤسائه والمتعاملين مع المنظمة ، فمثلاً " إرشاد العاملين الجدد على أساليب العمل وكيفية أداء المهام أو مساعدة زملاء عمله في اكمال مهامهم أو الأعمال المتراكمة لديها ، أو اداء الأعمال أثناء غيابهم ويمكن أن يوجد الايثار لمساعدة الأفراد خارج المنظمة اذا كانت صلة بين

المستفيد خارج المنظمة ومنفعة المنظمة (Graham , 1996, 92). و يستند هذا البعد الى قيام الفرد العامل بتقديم المساعدة لشخص اخر بشكل اختياري اخذ بعين الاعتبار ارتباط هذه المساعدة بمهمة او مشكلة معينة، ويشير هذا البعد الى رغبة الفرد العامل في مساعدة الاخرين مثل رؤساء العمل والزبائن ومساعدة زملاء العمل المتغييبين عن العمل لانجاز مهامهم المتراكمة وقدرتهم في المشاركة باللجان دون ان يطلب منه ذلك والقدرة في اخذ مسؤوليات اضافية وتقديم القرض لزملاء العمل الذين لديهم صعوبات مالية.(عوجه،2019، 573).

3. الالتزام التنظيمي(Organization Commitment): أحد المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين على مدى طويل وكانت دراسة عالم الاجتماع Becker عام 1960 في الولايات المتحدة اول الدراسات في هذا المفهوم. (الشيرواني،2019، 85). و يثير اهتمام كثير من المنظمات بسبب ارتباطه الوثيق بكثير من سلوكيات العاملين , وحضورهم , وغيابهم، والأهم من ذلك التأثير على إنتاجيتهم وأدائهم واتجاهاتهم النفسية لينعكس ذلك بدوره على أداء المنظمة(الغريباوي،2014، 9). فقد عرفه (Hall, et. al., 1970) بأنه العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد واهداف المنظمة (مرزوق،2016، 3). ويؤكد(الخشروم،2011،173) بأن الالتزام التنظيمي درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة. أما (Sheldon,1971) فيرى أن الالتزام هو " :التقييم الايجابي للمنظمة. والعزم على العمل لتحقيق أهدافها ، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها) (ابتسام،2015،23). و اشار(الحمادي،2019، 308) الى الالتزام التنظيمي بالمعنى العام فيعني حرص الفرد على نجاح المنظمة ومشاركته في تحقيق اهدافها. وينظر (Buchanan, 1974) الى الالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة ، وانه نتائج تفاعل ثلاثة عناصر هي :اولاً: التماثل أو التطابق Identification ويعني تبني اهداف وقيم المنظمة باعتبارها هدفاً وقيماً للفرد العامل فيها.ثانياً:الانهماك Involvement ويقصد به الاستغراق او الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة(خيرالدين و النجار،11،2010). ثالثاً: الولاءLoyalty والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة. وأبعاد التنظيمي وفقاً لكل من (Allen and Meyer, 1990) ثلاثة هي: الالتزام العاطفي Affective

commitment و الالتزام المستمر Continuance commitment و الالتزام المعياري Normative commitment والشكل (2) يوضح الابعاد الالتزام التنظيمي:



الشكل(2) أبعاد الالتزام التنظيمي

المصدر: المصدر: جرينبرج ، جيرالد ، و بارون، روبرت، (2004) ، ادارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي، محمد رفاعي و بسيوني، اسماعيل، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ص. 216

2-3 : الصمت المنظمي organization silence

1-2-3: مفهوم و تعريف الصمت المنظمي: الصمت المنظمي جذور عميقة في العلوم التنظيمية، حيث تطور من خلال البحوث والدراسات العلمية التي تناول هذا المفهوم (حوالة والبكر، 2018، 485). وتم طرح مفهوم الصمت المنظمي لأول مرة في الثمانينيات من القرن الماضي من خلال نظريات العدالة الادارية التي تشكلت في اعقاب الفضائح الاخلاقية والادارية في ذلك الوقت (Bastug & al, 2016, 126) وفي الفترة الاخيرة فقد زاد الاهتمام بموضوع الصمت المنظمي لارتباطه بكفاءة وفاعلية المنظمة وسلوك الأفراد العاملين السلبية والتي أصبحت من المشكلات العميقة لعملية التقدم والتطور (عوجه، 2019، 566). إذ يعرف كل من (Morrison and Milliken, 2000:706) الصمت المنظمي بأنه منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الأفراد العاملين، والشعور الجماعي الذي يولد إدراكاً لديهم بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشاكل التنظيمية. ويشير (يوسف، 2016، 174) الى الصمت المنظمي بأنه ميل الافراد إلى منع أو تجنب تقديم المعلومات أو الآراء والإحجام عن الحديث فى مشاكل وقضايا العمل بالمنظمة، وبالتالي قلة أو محدودة مشاركتهم في هذه المشكلات أو القضايا، وذلك بسبب بعض المحددات التنظيمية والفردية التي قد تشجع على خيار الصمت. وأوضح كل من (الكساسبة والفاعوري، 2010، 148) ان الصمت المنظمي بأنه ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم، أو الإخبار عن المشكلات، تخوفاً من أية ردود فعل سلبية، أو

أية نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك. ويرى كل من Akta, 2010 ; Tutar, 2006) ان الصمت المنظمي ليس سلوكاً فردياً وإنما ينتشر في جميع أجزاء المنظمة ،فهو الموقف العام للأفراد العاملين تجاه القضايا التي تحدث داخل المنظمة.(عبود و حسين،2016،238)، كما اشار(Jalilian & Batmani,2015,1565) ان الموظفين احياناً يقومون بطرح الآراء والافكار وتقديم المعلومات وأحياناً يصمتون وهذا يعني ان الصمت هو عدم الكلام وهو يبدأ على المستوى الفردي ثم المجموعة حيث ان معظم الافراد العاملين ليس على استعداد للتحدث، و يكون الصمت على نوعين وفقاً لدافعها الاساسي

منها الصمت السلبي والصمت الايجابي فالنوع الاول متعمد والثاني يقوم على أساس الموافقة والاتفاق. كما اكد العديد من العلماء ان للصمت التنظيمي تأثيرات واضحة على كل من المنظمة والافراد العاملين، ويظهر هذا التأثير في انخفاض الأداء الفردي والتنظيمي وتصاعد مستوى عدم الرضا بين الأفراد والذي يتجل في كثرة الغياب وتسريح العمال ودوران العمل وبعض السلوكيات غير المرغوب فيها، اذ ان معظم الموظفين يفضلون الصمت حول القضايا التنظيمية مما اصبح سلوكاً جماعياً ويشار اليه باسم الصمت المنظمي (Cinar & at el, 2013:315).

تأسيساً على ما سبق ولغرض بلورة مفهوم الصمت المنظمي بشكل سليم سيتم عرض بعض الآراء والتصورات الخاصة للكتاب والباحثين من هذا المجال في جدول(5).

جدول (5) تعريف الصمت المنظمي على وفق المنظور الزمني

ت	الباحث	التعريف
1	Pinder & Harlose, 2001:16	حجب تقييمات سلوكية فاعلة لظروف المنظمة عن الاشخاص القادرين على احداث تغيير بالظروف.
2	Aeen, et al; 2014:89	ظاهرة جماعية حيث يحجب العمال آرائهم واهتماماتهم بشأن مشاكل تنظيمية محتملة نتيجة الاعتقاد ان آرائهم ليست ذات قيمة في منظماتهم وخوفهم من النتائج السلبية.
3	Gulluce, 2016: 10	ان الموظفين (العاملين) لا يشاركون عمدًا في القضايا المتعلقة بالعمل والمعلومات والآراء والافكار والمقترحات عن هذه القضايا والاهتمامات مع الادارة من اجل حفاظ على انفسهم.
4	عبود وحسين 2016، 238	تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسؤوله المباشر وبالتالي تأثيرها السلبي على العلاقات بينه وبين زملائه العاملين.

5	جاسم و كرجي، 2017، 394	الصمت التنظيمي هو سلوك جماعي يجب فيه العاملين معرفتهم او معلوماتهم مشرفهم بصورة متعمدة لاعتقادهم بعدم قدرتهم على التأثير في منظماتهم.
6	الطائي و صكر، 2018، 61	عدم مشاركة الافراد العاملين بالمعلومات والمقترحات والافكار مع بعضهم البعض او مع الادارة لاسباب مختلفة قد تكون ذات مردود سلبي حسب اعتقادهم .
7	علي، 2018، 11	ميل المرؤسيين في المنظمات الى تجنب تقديم المعلومات او الاقتراحات لرؤسائهم او الافصاح عن المشكلات خوفاً من اي ردود فعل السلبي او اي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك.
8	عوجه، 2019، 568	بأنه رفض الموظفين التعبير عن السلوكيات الفعالة، وتقييم الرفض المعرفي فيما يتعلق بالحالات التنظيمية.

المصدر: من اعداد الباحثة

وفي ضوء التعريفات المفاهيمية السابقة فقد عرف الباحثة الصمت التنظيمي بأنه حجب الأفكار والآراء والمعلومات والإقتراحات بشأن القضايا المتعلقة بعملهم أو منظماتهم. او المشكلات المحتملة من قبل الأفراد العاملين، أو التخوف وعدم إعلانها تجنباً للآثار السلبية المترتبة عليها و تهدد مركزهم الوظيفي.

2-2-3: أبعاد الصمت التنظيمي: عند مراجعة الدراسات الخاصة بموضوع الصمت التنظيمي، نجد ان دراسات الصمت التنظيمي قد ركزت على الأبعاد الثلاثة للصمت (صمت الإذعائي، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي). ويتفق الكثير من الباحثين ومنهم (Maria,2006:226)، (Brinsfield et al.,2012:27)، (Morrison & Miliken,2000,707)، (Pinder & Harlose,2001:18)، (Van Dyne & Botero ,2003:1366)، على ان أهم ابعاد الصمت التنظيمي هي:

أ. صمت الإذعائي (اللاإرادي) (الاستسلام) Acquiescent Silence : يعتبر صمت الاذعان أول شكل من أشكال الصمت. والذي يعرف " الصمت المُستقر " بأنه حجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالمنظمة، تجنبا للخلافات مع الرؤساء ولايعتبر الصمت مجرد غياب الصوت فهناك أشكال مختلفة للصمت مدفوعة بدوافع الموظفين المختلفة عندما يصف معظم الأشخاص سلوك شخص آخر بأنه " صامت "، فإن هذا غالباً ما يعني ان هذا الشخص ليس له اي نشاط ، فهناك تصور للصمت في الحالات التي يكون لدى الموظفين أفكار ومعلومات و اراء وعدم قدرتهم في التعبير عن هذه الأفكار لعدم مساعدة زملاءه في العمل. (عوجه، 2019، 570) ويعرف صمت الاستسلام على انه

حجب افكار و آراء ومعلومات على اساس التخلي resignation اي انه يوحى
بسلوك الانعزال لموظف عن الاخرين وهو اكثر الابعاد سلبية. Pinder &
(Harlose,2001:16).

ب. الصمت الدفاعي (الخامد) (Defensive Silence (Quiescent): وصف (Pinder)
& Harlos , 2011,335 الصمت الدفاعي بمصطلح "الصمت الهادئ" وهو
الوصف المتعمد الإغفال على أساس الخوف الشخصي من عواقب الكلام
والتعرض للمساءلة، والصمت عن حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء ذات
الصلة والذي يعد شكل من أشكال الحماية الذاتية على أساس الخوف من
فقدان السمعة والثقة. ويعرف كل من (Morrison&Milliken,2000,723)
الصمت الدفاعي بأنه حجب اعمال ومعلومات وافكار ذات صلة على اساس
الخوف ويعد سلوك مقصود وهادف ، حيث يهدف الى حماية الذات من
التهديدات الخارجية عندما يمتنع البعض عن ايصال الاخبار السيئة لتجنب رد
فعل سلبي من المتلقي او عاقبة شخصية. ويشير(عوجه،2019،571) الى ان
الدافع وراء هذا النوع من الصمت هو شعور الفرد بالخوف من تقديمه أي
معلومات تجنباً لاضرار بمصالح الاخرين. واقعا، في بعض الأحيان يكون من
الممكن للأفراد أن يرفضوا تقديم أفكار أو معلومات ذات صلة أو آراء من اجل
حماية وضعهم وظروفهم وفقدانهم الوظيفة ويسمى (دافع الحماية الذاتية).

ج. الصمت الاجتماعي او الايجابي Pro Social Silence: يقوم العاملون بحجب
المعلومات والافكار المتصلة بعملهم، لحماية أشخاص آخرين أو المنظمة على
أساس دوافع تعاونية، ويعتبر سلوكاً هادفاً ومقصوداً . (جاسم و كرجي،2017،
397)، وهذا السلوك يعد اختيارياً نابعا من الوعي على النقيض من الصمت
الدفاعي يكون متحفظاً من الخوف من العواقب السلبية. ويحدث الصمت
الاجتماعي الايجابي ايضا في حالة حماية زميلا في العمل او حماية المنظمة
(Brinsfield et al.,2012,147) ، وأشار (عوجه،571،2019) الى ان يحدث الصمت
الاجتماعي بطريقتين. الأولى هو أن يبقى الموظف صامتا مع الدافع لحماية فوائد
التنظيم. والثانية هو أن يبقى الموظف صامتا مع الدافع لحماية منافع الموظفين
الآخرين.

وبشكل عام يمكن اعتبار هذه الأنماط إطارا عاما لفهم وتحليل ظاهرة
صمت بالمؤسسات التعليمية ودوافعها وأسبابها بحيث يمكن من خلالها لصانعي
القرار(القائد) من تقصي الظاهرة ودراستها والتعرف على حجمها وأبعادها

المختلفة وصولاً إلى حلول فاعلة تضمن عدم استفحالها إلى الحد الصمت الذي يعيق عملية التغيير التطوير ويعطل الأداء التنظيمي.

3-2-3: الاسباب والعوامل التي تؤدي إلى الصمت المنظمي : يرى(Gulsum,2014,134) ان هنالك العديد من العوامل التي تؤثر في تكوين الصمت المنظمي والتي قد تكون نابعة من الشخص ذاته او من البيئة التنظيمية . والجدول التالي يوضح الاسباب والعوامل التي تؤدي إلى الصمت. والجدول (6) يوضح الاسباب والعوامل التي تؤدي إلى الصمت .

العوامل المؤثرة	نوع الخوف والخطر المتوقع
العوامل الشخصية: (نقص الخبرة، ضعف مكانة الفرد داخل المنظمة، تكيف ذاتي عال ، انخفاض مستوى تقدير الذات، ضعف الاتصال).	الخوف من الوصف السلبي (دائم الشكوى، صانع المشاكل، فضولي، كثير التذمر...الخ.)
العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي في المنظمة، سياسة صم الأذن، ثقافة الظلم داخل المنظمة).	الخوف من فساد العلاقات وفقدانها (الخوف من فقدان دعم المشرفين وخسارتهم، فقدان الاحترام).
العوامل لإدارية: (المدراء لا يدعمون ثقافة الحوار، عدم الثقة في المدراء، صعوبة الوصول للمدير، المعتقدات الضمنية للمشرفين، رد الفعل السلبي).	الخوف من العقاب أو الانتقام (فقدان العمل، تغيير منصب أو مكان العمل، زيادة أعباء العمل كانتقام). الخوف من العزلة اتهام (بعدم القدرة على التكيف، قلة الاحترام والشعور المرافق لذلك). الخوف من التأثير السلبي على الآخرين (تجنب تسبب الخجل لشخص آخر أو خلق مشاكل).

Source: Gulsum Erugic et al., (2014)"The Causes and Effects of The Organizational Silence", journal of Management Economics and Business, Vol. 10, No. 22 , p.13.

4:الجانب الميداني

1-4: وصف مجتمع البحث وعينته : يعد تحديد مجتمع البحث من المحاور المهمة التي تسهم أسهاماً مباشراً في نجاح أو فشل البحث، باعتباره المصدر الاساسي للحصول على بيانات الخاصة بالبحث. اختبرت البحث فرضياتها في قيادات الاكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين – أربيل. إذ أنها تمثل مجتمعاً للدراسة وبلغ عددها (14)كلية . تمثلت عينة البحث من القيادات الاكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين – أربيل أي أن العينة تمثل 92% حجم المجتمع . كما جاء في

الجدول السابق رقم (1) عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة. وفيما يلي وصفاً موجزاً لجامعة صلاح الدين المبحوثة:

تم تأسيس جامعة صلاح الدين أربيل عام 1968 في السليمانية حيث بدأت السنة الدراسية عام(1969 - 1968) بثلاث كليات هي كلية العلوم، كلية التربية، كلية الهندسة، وفي العام الدراسي(1972-1971) تم افتتاح كلية الاداب، وبعدها عام (1976 - 1975) افتتحت كلية الادارة، وبعدها تم افتتاح كلية التربية عام - 1976 (1977) في عام (1978 - 1977) افتتحت كلية الطب، ومن خلال عمرالجامعة القصيرة تطورت الكليات و توسعت وافتتحت فيها أقسام علمية جديدة .في عام (1981) تم نقل الجامعة الى مدينة أربيل و اصبح اسمها (جامعة صلاح الدين أربيل)، في عام (2005) انفصلت المجموعة الطبية عن الجامعة منها(كلية الطب، كلية طب الاسنان، كلية الصيدلية، كلية التمريض). وتعود أسباب اختيار هذا الميدان مجالاً للدراسة للمسوغات الآتية:

1. يُوصف جامعة صلاح الدين بأقدم وأكبر منظمة تعليمية والخدمية في الإقليم من حيث عدد الكفاءات العلمية، ويشهد نمواً متزايداً في قبول أعداد الطلبة سنوياً، وتحضن هذه الجامعة كليات في مختلف الاختصاصات.
2. ملاءمة متغيرات البحث مع طبيعة عمل القيادات الاكاديمية كونهم العمود الفقري للكليات و للجامعة. الذين لديهم دور كبير في الإبداع والرؤية الثاقبة والتطوير مستمر من خلال تبنيها ابعاد القيادة الروحية .
3. إمكانية اختبار فرضيات البحث في كليات جامعة صلاح الدين – أربيل بشكل جيد.
4. الدور الذي تؤديه الجامعة في بناء أفراد ذو قدرة ومعرفة ، وصناعة القادة المستقبل.

2-4: وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين:

نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، اللقب العلمي، عدد السنوات الخدمة الإجمالية، عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي، وكما في الجدول (8):

الجدول (8) وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين

توزيع الأفراد المستجيبين					العوامل	
المجموع	أثى		ذكر		الجنس	
	26		66			
	%28.3		%71.7			
المجموع	51 سنة فأكثر	41 - 50 سنة	31 - 40 سنة	21 - 30 سنة	العمر	
	21	48	21	2		
	%22.8	%52.2	%22.8	%2.2		
المجموع	دكتوراه		ماجستير		المستوى التعليمي	
	36		56			
	%39.1		%60.9			
المجموع	استاذ	استاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد	اللقب العلمي	
	28	35	22	7		
	%30.4	%38	%23.9	%7.6		
المجموع	21 سنوات فأكثر	16 - 20 سنة	11 - 15 سنة	6 - 10 سنة	5 سنوات فما دون	عدد سنوات الخدمة الاجمالية
	32	34	16	8	2	
	%34.8	%37	%17.4	%8.7	%2.2	
المجموع	6 سنوات فأكثر	3 - 5 سنة		سنتان فما دون		عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي
	14	54		24		
	%15.2	%58.7		%26.1		

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي

- 1- الجنس: يشير الجدول (8) إلى أن فئة الذكور في كليات المبحوثة هي (71.7%)، أما فئة الإناث هي (28.3%)، مما يشير إلى أن معظم من القيادات الاكاديمية في كليات المبحوثة هم من الذكور.
- 2- العمر: يوضح الجدول (8) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، اذ تبين ان اعلى نسبة من الافراد العينة كانت من بين الفئة العمرية (41 - 50 سنة) والتي بلغت نسبة (52.2%) ، وتلتها نسبة (22.8%) لفئتي العمرية (51 سنة - فأكثر) و (31 - 40 سنة)، وجاءت بالمرتبة الاخيرة الفئة العمرية (21-30 سنة) وبنسبة بلغت (2.2%). مما يدل على أن غالبية الافراد العينة

- في كليات المبحوثة هم من الفئة العمرية الناضجة والتي لا زالت تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل وبمستويات عالية.
- 3- المستوى التعليمي: ان غالبية الافراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات اكااديمية ومن حملة شهادة ماجستير والتي بلغت (60.90%)، ثم جاءت حاملي شهادة دكتوراه بنسبة (39.10%)، مما يشير الى ان الافراد العينة يمتلكون القدرة على فهم واستيعاب مضامين استمارة الاستبيان والاجابة عليها بمستويات عالية من الدقة والموضوعية وهذا يصب جانب الحصول على نتائج ميدانية قريبة من واقع عمل كليات المبحوثة.
- 4- التخصص العلمي: تبين أن أغلبية القيادات الاكاديمية في كليات المبحوثة هم من حاملي اللقب (أستاذ مساعد) بنسبة (38%)، تلتها الأفراد حاملي اللقب (أستاذ) وبنسبة بلغت (30.4%)، بينما جاء المستجيبين الذين حاملون اللقب (مدرس) وبنسبة (23.9%)، في حين أن الأفراد ذوي اللقب العلمي (مدرس مساعد) احتلوا المرتبة الأخيرة وبنسبة بلغت (7.6%)، مما يستنتج منه أن هناك تخصصات علمية متنوعة لدى القيادات الاكاديمية في كليات المبحوثة.
- 5- مدة الخدمة الاجمالية: يوضح الجدول (8) أن النسبة الكبرى من الافراد المستجيبين لديهم خدمة إجمالية في العمل الوظيفي تقع بين (16 - 20 سنة) والتي شكلت نسبة (37%) من حجم العينة المبحوثة، ثم تلتها فئة (21 سنة فأكثر) بالنسبة (34.8%)، ثم جاءت الفئة (11 - 15 سنة) بالنسبة (17.4%) من حجم العينة، ثم جاءت الافراد الذين لهم خدمة (6 - 10 سنة) إذ بلغت (8.7%)، واحتلت الافراد الذين لهم خدمة (5 سنوات فما دون) المرتبة الأخيرة، حيث بلغت (2.2%).
- 6- مدة الخدمة في المنصب الحالي: توضح المعلومات المستمدة من الجدول (4) الى ان نسبة (58.7%) من الافراد قد شغلوا مناصبهم الحالية لمدة زمنية تراوحت بين (3 - 5 سنة)، بينما تلتها فئة (سنتان فما دون) وبنسبة (26.1%) من بين الافراد المستجيبين، وجاءت فئة (6 سنوات فأكثر) في المرتبة الاخيرة وبنسبة (15.2%) للذين كانت مدة بقائهم في مناصبهم الحالية، وبذلك فإن هذه النتائج تشير الى تباين فترات بقاء الافراد العينة في مناصبهم الحالية.

3-4: وصف وتشخيص متغيرات البحث:
أولاً: وصف وتشخيص متغيرات ابعاد القيادة الروحية:

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

1. الرؤية: تشير معطيات الجدول (9) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X1 - X5) والخاصة بوصف آراء عينة البحث تجاه بُعد الرؤية، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (66.30%) من الافراد عينة البحث متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (11.74%) غير متفقين مع ذلك، وجاء هذا بوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.942). مما يعطي دلالة أولية على توافر الرؤية الواضحة لدى القيايين الاكاديميين في الكليات المبحوثة وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X5) والتي بلغت (80.20%)، وبوسط حسابي بلغ (4.01) وكذلك بانحراف معياري (0.845)، والتي تنص على تلهم القيادات الاكاديمية لرؤية الكلية نحو أداء الافضل . حيث بلغ معامل الاختلاف للعبارة (X5) ما قيمته (21.07%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر وبالباغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد الرؤية.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد الرؤية فهي للعبارة (X1) والتي بلغت (59%)، وبوسط حسابي بلغ (2.95) وكذلك بانحراف معياري (1.261)، والتي تنص على وجود القناعة لدى الافراد المستجيبين برؤية الكلية وملتزم بها، مما يؤشر ضرورة قيام كليات المبحوثة بأهتمامه في تطوير هذا الجانب.

2. حب الايثار: تشير معطيات الجدول (9) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X6 - X10) والخاصة بوصف آراء عينة البحث تجاه بعد حب الايثار والتي تميل إلى الاتفاق بمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (86.52%) من الافراد عينة البحث متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (1.30%) غيرمتفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.658). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بعد حب الايثار لدى القيايين كليات المبحوثة وبمستويات عالية .

وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X8) والتي بلغت (86%)، وبوسط حسابي بلغ (4.30) وكذلك بانحراف معياري (0.707)، والتي تشير إلى امتلاك القادة في الكلية الشجاعة للنهوض بأفرادهم ، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الافراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف للعبارة (X8) ما قيمته (16.44%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد حب الايثار. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد الذكاء فهي للعبارة (X10) والتي بلغت (80.80%)، وبوسط حسابي بلغ (4.04)، وكذلك بانحراف معياري (0.725)، والتي تنص على يستأثر القادة لنفسه بكل المزايا بل يضع مرؤوسيه في الصورة دائماً.

3. التزام التنظيمي: تشير معطيات الجدول (9) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X11 - X15) والخاصة بوصف آراء عينة البحث تجاه بعد التزام التنظيمي والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (80.08%) من الافراد عينة البحث متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (3.70%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (4) وانحراف معياري (0.786). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات وصف بعد التزام التنظيمي لدى القيادات في كليات المبحوثة وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X14) والتي بلغت (81.60%)، وبوسط حسابي بلغ (4.08) وانحراف معياري (0.730)، والتي تشير إلى بذل جهوداً أكبر مما هو اعتيادي ا من أجل الحد من الصمت الكلية، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الافراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف للعبارة (X14) ما قيمته (17.89%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد التزام التنظيمي. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات التزام التنظيمي فهي لعبارة (X13) والتي بلغت (78.20%)، وبوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.847)، والتي تنص على أتقبل أي مهمة أو عمل لأجل استمرار العمل في الكلية.

مجلة قهلاى زانست العلمية

مجلة علمية دورية تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية - اربيل، كوردستان، العراق
المجلد (٥) - العدد (٢)، ربيع ٢٠٢٠

رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6566 (Online) - ISSN 2518-6558 (Print)



نسبة الاتفاق (%)	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		اتفق بشدة		المتغيرات الفرعية	المتغيرات
				1		2		3		4		5			
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
59.00	42.75	1.261	2.95	17.39	16	20.65	19	20.65	19	32.61	30	8.70	8	X1	الرؤية
77.40	22.07	0.854	3.87	0.00	0	7.61	7	20.65	19	48.91	45	22.83	21	X2	
79.40	24.03	0.954	3.97	1.09	1	6.52	6	20.65	19	38.04	35	33.70	31	X3	
79.60	20.05	0.798	3.98	0.00	0	3.26	3	22.83	21	46.74	43	27.17	25	X4	
80.20	21.07	0.845	4.01	1.09	1	1.09	1	25.00	23	41.30	38	31.52	29	X5	
75.12	25.99	0.942	3.76	3.91		7.83		21.96		41.52		24.78		المعدل	
				11.74				66.30							
82.60	16.92	0.699	4.13	0.00	0	2.17	2	11.96	11	56.52	52	29.35	27	X6	حب الايثار
81.80	13.86	0.567	4.09	0.00	0	0.00	0	11.96	11	67.39	62	20.65	19	X7	
86.00	16.44	0.707	4.30	0.00	0	2.17	2	7.61	7	47.83	44	42.39	39	X8	
82.40	14.32	0.590	4.12	0.00	0	0.00	0	11.96	11	64.13	59	23.91	22	X9	
80.80	17.95	0.725	4.04	0.00	0	2.17	2	17.39	16	54.35	50	26.09	24	X10	
82.72	15.90	0.658	4.14	0.00		1.30		12.17		58.04		28.48		المعدل	
				1.30				86.52							
80.60	21.27	0.857	4.03	3.26	3	0.00	0	15.22	14	53.26	49	28.26	26	X11	التزام التنظيمي
79.80	18.40	0.734	3.99	0.00	0	2.17	2	20.65	19	53.26	49	23.91	22	X12	
78.20	21.66	0.847	3.91	1.09	1	4.35	4	20.65	19	50.00	46	23.91	22	X13	
81.60	17.89	0.730	4.08	0.00	0	3.26	3	13.04	12	56.52	52	27.17	25	X14	
80.20	19.03	0.763	4.01	0.00	0	4.35	4	15.22	14	55.43	51	25.00	23	X15	
80.08	19.65	0.786	4.00	0.87		2.83		16.96		53.70		25.65		المعدل	
				3.70				79.35							

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي

ثانياً: وصف متغير الصمت المنظمي:

يمثل المحور الحالي وصفاً لآراء الافراد المستجيبين تجاه متغير الصمت

المنظمي وعلى وفق الآتي:

تشير إجابات عينة البحث في الجدول (10) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y1 - Y10) والخاصة بوصف آراء عينة البحث تجاه وصف متغير الصمت المنظمي والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (70.87%) من الافراد عينة البحث متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (4.13%) غير متفقين مع عبارات هذا المتغير، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.783). وهذا يعطي مؤشراً على اتفاق العينة على توافر عبارات هذا المتغير لدى القياديين الكاديميين في كليات المبحوثة وبمستويات جيدة. ولتأكيد أهمية هذا المتغير من وجهة نظر الافراد العينة

فقد بلغ معامل الاختلاف لتلك المتغير ما قيمته (20.31%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية لهذا البعد لدى الافراد المستجيبين.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا المتغير هي للعبارة (Y2) بالنسبة (80.40%)، وبوسط حسابي بلغ (4.02) وكذلك بانحراف معياري (0.756)، مما يدل على سماح قادة الكلية بالتعاون مع الموظفين لطرح الافكار من اجل التغيير نحو الافضل، ولتأكيد أهمية هذه العبارات من وجهة نظر الافراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف لتلك العبارات ما قيمتها (18.81%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات متغير الصمت المنظمي .

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y6) والتي بلغت (74.20%)، وبوسط حسابي بلغ (3.71) وبانحراف معياري (20.97)، والتي تشير إلى معرفة قادة الكلية موظفها بخططها وقضاياها المستقبلية.

الجدول (10) وصف أبعاد الصمت المنظمي

المتغير الفرعي	المتغيرات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	نسبة الاتفاق (%)
		5		4		3		2		1					
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				
	Y1	22.83	21	57.61	53	15.22	14	4.35	4	0.00	0	3.99	0.749	18.77	79.80
	Y2	25.00	23	56.52	52	14.13	13	4.35	4	0.00	0	4.02	0.756	18.81	80.40
	Y3	25.00	23	42.39	39	27.17	25	2.17	2	3.26	3	3.84	0.941	24.51	76.80
	Y4	25.00	23	41.30	38	31.52	29	2.17	2	0.00	0	3.89	0.805	20.69	77.80
	Y5	16.30	15	51.09	47	26.09	24	6.52	6	0.00	0	3.77	0.800	21.22	75.40
	Y6	14.13	13	47.83	44	32.61	30	5.43	5	0.00	0	3.71	0.778	20.97	74.20
	Y7	15.22	14	52.17	48	27.17	25	5.43	5	0.00	0	3.77	0.772	20.48	75.40
	Y8	18.48	17	57.61	53	22.83	21	1.09	1	0.00	0	3.93	0.676	17.20	78.60
	Y9	14.13	13	58.70	54	23.91	22	2.17	2	1.09	1	3.83	0.735	19.19	76.60
	Y10	20.65	19	46.74	43	29.35	27	2.17	2	1.09	1	3.84	0.816	21.25	76.80
	المعدل	19.67		51.20		25.00		3.59		0.54		3.86	0.783	20.31	77.18
		70.87						4.13							

المصدر: من أعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

4-4: اختبار مخطط البحث وفرضياتها

4-4-1: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

أولاً/ تحليل العلاقة بين القيادة الروحية والصمت المنظمي:

تحاول في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والمتصلة بفرضية العلاقات والتي تنص على أنه (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الروحية والصمت المنظمي مجتمعةً ومنفردةً). إذ تم استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد بطريقة (Spearman) باعتباره الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على علاقات الارتباط بين متغيرات البحث ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية، وذلك كما في الجدول (11):

الجدول (11) معامل الارتباط بين القيادة الروحية والصمت المنظمي على المستوى الكلي

القيمة الإحتمالية (Sig.)	الصمت المنظمي	المتغير المعتمد المتغير المستقل
(0.000)	0.613**	القيادة الروحية

N= 92
* (Sig. ≤ 0.05) معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية
المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي

تشير النتائج في الجدول (11) إلى تحليل الارتباط بين متغيرات البحث وعلى مستوى المؤشر الكلي لها إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة وبمستويات عالية بين متغير القيادة الروحية ومتغير الصمت المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.613) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05). وبناءً على هذه النتيجة يمكن للباحثة الاستنتاج بأن هنالك مستويات معنوية عالية من التلازم بين متغيري البحث لدى كليات المبحوثة، مما يشير إلى أنه كلما زاد استخدام كليات المبحوثة القيادة الروحية يؤدي ذلك إلى الحد من الصمت المنظمي.

ثانياً: تحليل علاقة الارتباط على مستوى أبعاد البحث:

العلاقة بين بعد الرؤية والصمت المنظمي: يظهر من الجدول (12) وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد الرؤية ومتغير المعتمد الصمت المنظمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.402**) وعند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى أنه كلما عملت كليات المبحوثة إلى تحسين بعد الرؤية كلما أدى ذلك إلى تحسين من مستويات الصمت المنظمي لديهم.

العلاقة بين بعد حب الايثار والصمت المنظمي: تشير معطيات الجدول (12) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد حب الايثار ومتغير المعتمد الصمت المنظمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.423**) وعند مستوى معنوية (0.05)، إذ

تفصح هذه النتيجة إلى أن توجه كليات المبحوثة لتحسين بعد حب الايثار يسهم في الحد من الصمت المنظمي.

العلاقة بين بعد التزام التنظيمي والصمت المنظمي: يوضح الجدول (12) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد التزام التنظيمي ومتغير المعتمد الصمت المنظمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.506**) وعند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى أنه كلما عملت كليات المبحوثة إلى تحسين بعد التزام التنظيمي كلما أدى ذلك إلى تطبيق عملية الصمت المنظمي لديهم وبمستويات عالية.

وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الروحية و الصمت المنظمي مجتمعةً ومنفردةً "

الجدول (12)معامل الارتباط بين أبعاد القيادة الروحية والصمت المنظمي

القيمة الإحتمالية (Sig.)	الصمت التنظيمي	المتغير
		المعتمد المتغير المستقل
(0.000)	0.402**	الرؤية
(0.000)	0.423**	حب الايثار
(0.000)	0.506**	التزام التنظيمي

N= 92 * معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي

4-4-2: تحليل التأثير بين متغيرات البحث

يستعرض هذا المحور تحليل تأثير المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الروحية في المتغير المعتمد المتمثل بالصمت المنظمي على المستوى الكلي والجزئي، بهدف اختبار الفرضية الرئيسة الثانية، على النحو الآتي:

تأثير القيادة الروحية في الصمت المنظمي على المستوى الكلي: تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (13) إلى وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل والمتمثل بالقيادة الروحية في المتغير التابع والمتمثل بالصمت المنظمي وعلى مستوى المؤشر الكلي لها، إذ بلغت قيمة معامل (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي أعتمده البحث، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (54.248) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.946) وبدرجات حرية (1 ، 90) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى

0.05). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بأن وجود التأثير بين المتغيرات الرئيسية للبحث يعني أن اعتماد كليات المبحوثة على القيادة الروحية يسهم في تحسين مستويات الحد من الصمت المنظمي. وبلغ قيمة (B0) والبالغة (0.774) أن هناك ظهوراً لصمت المنظمي مقداره (0.774) وذلك عندما تكون قيمة القيادة الروحية ومن خلال أبعاده مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الصمت المنظمي تستقي معظم توجهاتها وبمستويات عالية من القيادة الروحية التي تعتمدها كليات عينة البحث. أما قيمة الميل الحدي (B1) فقد بلغت (0.791) وهي دلالة على أن تغيراً مقداره واحد في متغير القيادة الروحية سيؤدي بالتبعية إلى تغير مقداره (0.791) في الصمت المنظمي، وهو تغير كبير يمكن الاستناد عليه في تفسير التأثير للمتغير المستقل القيادة الروحية في المتغير المعتمد الصمت المنظمي. أما قيمة (R2) فقد بلغت (0.376) والتي تشير إلى أن ما نسبته (37.6%) من التغير الذي يحدث في الصمت المنظمي يمكن أن نعزوه إلى القيادة الروحية، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (37.6%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (62.4%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في النموذج الافتراضي التي أعتمدها الباحثة في بحث الحالي.

الجدول (13) تأثير القيادة الروحية في الصمت المنظمي على المستوى الكلي

الصمت المنظمي				المتغير المعتمد المتغير المستقل
R2	F	B1	الثابت B0	
%37.6	54.248 Sig.(0.000)**	0.791 t(9.923) Sig.(0.000)**	0.774 t(1.181) Sig.(0.402)**	القيادة الروحية

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) F(1, 90) = 3.946

N = 92

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي

1. تحليل علاقة التأثير على مستوى المتغيرات الفرعية للبحث:

أ. تحليل تأثير بعد الرؤية في الصمت المنظمي: تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (14) إلى وجود تأثير معنوي لبعدها الرؤية في الصمت المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، و يدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (17.301) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.946) وبدرجات حرية (1 ، 90) مما يشير إلى معنوية التأثير. وبلغ قيمة (B0) والبالغة (1.870) أن هناك ظهوراً لصمت المنظمي مقداره (1.870) وذلك عندما تكون قيمة بعد الرؤية مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الصمت المنظمي تستقي معظم توجهاتها وبمستويات عالية من بعد الرؤية التي تعتمد عليها كليات عينة البحث. أما قيمة الميل الحدي (B1) فقد بلغت (0.488) وهي تشير إلى أن التغيير الحاصل في الرؤية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في الصمت المنظمي بمقدار (0.488). أما قيمة (R2) فقد بلغت (0.161) والتي تشير إلى أن بعد الرؤية أسهمت بنسبة (16.1%) من الاختلافات والتباينات الحاصلة في الصمت المنظمي، إذ تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (83.9%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى. غير مضمنة في النموذج الافتراضي التي أعتمدها الباحثة في بحث الحالي.

ب. تحليل تأثير لبعدها الايثار في الصمت المنظمي: تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (14) إلى وجود تأثير معنوي لبعدها الايثار في الصمت المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، و يدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (19.601) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.946) وبدرجات حرية (1 ، 90) مما يشير إلى معنوية التأثير. وبلغ قيمة (B0) والبالغة (2.737) أن هناك ظهوراً لصمت المنظمي مقداره (2.737) وذلك عندما تكون قيمة بعد حبا الايثار مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الصمت المنظمي تستقي معظم توجهاتها من بعد حبا الايثار التي تعتمد عليها كليات عينة البحث. أما قيمة الميل الحدي (B1) فقد بلغت (0.363) وهي تشير إلى أن التغيير الحاصل في حبا الايثار بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في الصمت المنظمي بمقدار (0.363). أما قيمة (R2) فقد بلغت (0.179) والتي تشير إلى أن بعد حبا الايثار أسهمت بنسبة (17.9%) من الاختلافات والتباينات الحاصلة في الصمت المنظمي، إذ تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (82.1%) تعود لعوامل

تأثيرية أخرى. غير مضمنة في الأنموذج الافتراضي التي أعتمدها الباحثة في بحث الحالي.

ت. تحليل تأثير بعد التزام التنظيمي في الصمت المنظمي: تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (14) إلى وجود تأثير معنوي لبعدها التزام التنظيمي في الصمت المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (31.019) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.946) وبدرجات حرية (1، 90) مما يشير إلى معنوية التأثير. وبلغ قيمة (B0) والبالغة (1.661) أن هناك ظهوراً لصمت المنظمي مقداره (1.661) وذلك عندما تكون قيمة بعد التزام التنظيمي مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الصمت المنظمي تستقي توجهاتها من بعد التزام التنظيمي التي تعتمدها كليات عينة البحث. أما قيمة الميل الجدي (B1) فقد بلغت (0.607) وهي تشير إلى أن التغيير الحاصل في التزام التنظيمي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في الصمت المنظمي بمقدار (0.607). أما قيمة (R2) فقد بلغت (0.256) والتي تشير إلى أن بعد التزام التنظيمي أسهمت بنسبة (25.6%) من الاختلافات والتباينات الحاصلة في الصمت المنظمي، إذ تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (74.4%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى. غير مضمنة في الأنموذج الافتراضي التي أعتمدها الباحثة في بحث الحالي.

الجدول (14) تأثير أبعاد القيادة الروحية في الصمت المنظمي

الصمت التنظيمي				المتغير
R2	F	B1	الثابت-B0	المعتمد المتغير المستقل
16.1%	17.301 Sig.(0.000)**	0.488 t(4.159) Sig.(0.000)**	1.870 t (4.103) Sig.(0.000)**	الرؤية
17.9%	19.601 Sig.(0.000)**	0.363 t(4.427) Sig.(0.000)**	2.737 t(8.595) Sig.(0.000)**	حب الايثار
25.6%	31.019 Sig.(0.000)**	0.607 t(5.569) Sig.(0.000)**	1.661 t (3.924) Sig.(0.000)**	التزام التنظيمي

** معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) $F(1, 90) = 3.946$ N = 92

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وفق النتائج التحليلي

وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه " يوجد تأثير معنوي القيادة الروحية في الحد من الصمت المنظمي مجتمعة و منفردة " .

3-4-4: اختبار فرضية التباين

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والمسماة بفرضية التباين تم اللجوء إلى استخدام معامل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لكونه الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على الفروق بين متغيرات البحث وأبعاده، حيث يتم قبول قيمة الخطأ الإحصائي لمعنوية التباين لغاية (0.05) ، وكما يأتي:

يشير الجدول (15) إلى تحليل التباين الأحادي والمتصل بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الصمت المنظمي يمكن أن تعزى لمتغير القيادة الروحية وبحسب آراء الافراد عينة البحث. وقد دلت نتائج هذا الاختبار على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في متغير الصمت المنظمي وأن هذه الفروق تعزى إلى القيادة الروحية وبحسب آراء الافراد عينة البحث. وبلغت قيمة معامل التباين (F) المحسوبة (3.358) وهي دالة معنوية بمقارنتها بقيمتها الجدولية والبالغة (1.32) وبدرجات حرية (19 ، 2) وبمستوى دلالة محسوب والذي بلغت قيمته (0.000). ومعنى ذلك أن كليات المبحوثة تتباين في عملية الصمت المنظمي تبعاً لتباين تركيزها على القيادة الروحية في أثناء أدائها لأنشطتها المختلفة في بيئتها.

الجدول (15) مؤشر التباين الأحادي على مستوى متغيرات البحث

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة P- Value المحسوبة
القيادة الروحية	بين المجموعات	5.385	2830.	19	358.3	0.000
	داخل المجموعات	077.6	0840.	72		
	المجموع	462.11	-	91		

N = 92

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج نتائج التحليل الاحصائي

$$F_{(19,72)} = 1.732$$

وتأسيساً على نتائج التباين السابقة فإنه يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه " يتباين الكليات في الحد من الصمت التنظيمي تبعاً لتباين مستويات تركيزها على أبعاد القيادة الروحية ".

4-4-5: اختبار فرضية الفروقات:

تم استخدام اختبار (Independent – Sample T- Test) للتعرف على الفروقات بين متغيرات البحث تبعاً للسمات الشخصية التي تتكون من فئتين فقط مثل الجنس. كما تم استخدام اختبار التباين باتجاه واحد أو التباين الأحادي (One - Way ANOVA) للتعرف على الفروقات الإحصائية بين متغيرات البحث تبعاً للسمات الشخصية التي تتكون من أكثر من فئتين كالعمر والمستوى العلمي وغيرها. وعليه فإن نتائج هذه الاختبارات تشير إلى الآتي:

1. الفروقات حسب سمة الجنس: تم اعتماد اختبار (Independent – Samples T- Test) للتعرف على الفروقات بين فئات سمة الجنس تجاه متغيرات البحث كونها تتكون من فئتين فقط (الذكور والإناث). وتظهر نتائج التحليل في الجدول (16) إلى أن قيم (t) المحسوبة لكل من القيادة الروحية والصمت المنظمي والبالغة (0.400 ، 0.917) وعلى التوالي والتي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (1.662) وبدرجة حرية (90)، وبدلالة قيم المتوسطات الحسابية والتي بلغت (3.954) للذكور و(3.999) للإناث لدى متغير القيادة الروحية، و(3.822) للذكور و(3.950) للإناث لدى متغير الصمت المنظمي، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث تجاه كل من متغير القيادة الروحية والصمت المنظمي تبعاً لإختلاف سمة الجنس بين الافراد المستجيبين . ويمكن تأكيد ذلك من خلال قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (0.529 ، 0.341) وعلى التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، وهذا يدل على عدم معنوية الفروقات تجاه متغيرات البحث والتي يمكن أن تعزى لسمة الجنس وبالتالي لا يوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية.

الجدول (16) الفروقات حسب سمة الجنس

متغيرات الدراسة	فئات المقارنة	المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	P-Value
القيادة الروحية	الذكور (66)	3.954	0.351	0.400	0.529
	الاناث (26)	3.999	0.368		

0.341	0.917	0.477	3.822	الذكور (66)	الصمت المنظمي
		0.352	3.950	الاناث (26)	

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي

$t_{(df90)} 1.662$

2. الفروقات حسب سمة العمر: تبين من النتائج في الجدول (17) والمتصلة بتحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروقات حسب سمة العمر، عدم وجود فروقات معنوية بين كليات المبحوثة تجاه كل من متغيرات القيادة الروحية والصمت المنظمي، إذ أن قيم (F) المحسوبة لكل من منها قد بلغت (0.281 ، 0.091) وعلى التوالي والتي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (2.708) وبدرجة حرية (3 ، 88)، وبدلالة قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (0.839 ، 0.965) وعلى التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (0.05)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الأفراد المستجيبين تجاه كل من متغيرات القيادة الروحية والصمت المنظمي تبعاً لاختلاف سمة العمر بين الافراد المستجيبين، وبالتالي لا يوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية.

الجدول (17) الفروقات حسب سمة العمر

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة الروحية	بين المجاميع	3	.058	.281	.839
	داخل المجاميع	88	.205		
	المجموع	91	-		
الصمت المنظمي	بين المجاميع	3	.012	.091	.965
	داخل المجاميع	88	.130		
	المجموع	91	-		

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي

$F(df 3, 88)=2.708$

3. الفروقات حسب سمة المستوى التعليمي: تبين من النتائج في الجدول (18) والمتصلة بتحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروقات حسب سمة المستوى التعليمي، عدم وجود فروقات معنوية بين كليات المبحوثة تجاه كل من متغيرات القيادة الروحية والصمت المنظمي، إذ أن قيم (F) المحسوبة لكل من منها قد بلغت (1.564 ، 1.286) وعلى التوالي والتي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (3.946) وبدرجة حرية (1 ، 90)، وبدلالة قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (0.214 ، 0.260) وعلى التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (0.05)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الافراد المستجيبين تجاه كل من متغيرات القيادة الروحية والصمت المنظمي تبعاً لاختلاف سمة المؤهل العلمي بين الافراد المستجيبين، وبالتالي لا يوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية.

الجدول (18) الفروقات حسب سمة المؤهل التعليمي

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة الروحية	بين الجامعات	1	.312	1.564	.214
	داخل الجامعات	90	.199		
	المجموع	91	-		
الصمت المنظمي	بين الجامعات	1	.161	1.286	.260
	داخل الجامعات	90	.126		
	المجموع	91	-		

3.946

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي

$$F_{(df 1, 90)=}$$

4. الفروقات حسب سمة التخصص العلمي: تبين من النتائج في الجدول (19) والمتصلة بتحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروقات حسب سمة التخصص العلمي، عدم وجود فروقات معنوية بين كليات المبحوثة تجاه كل من متغيرات القيادة الروحية والصمت المنظمي، إذ أن قيم (F) المحسوبة لكل من منها قد بلغت (0.619 ، 0.605) وعلى التوالي والتي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (2.708) وبدرجة حرية (3 ، 88)، وبدلالة قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (0.613 ، 0.605) وعلى التوالي وهي أكبر

من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (0.05)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الافراد المستجيبين تجاه كل من متغيرات القيادة الروحية والصمت المنظمي تبعاً لاختلاف سمة اللقب العلمي بين الافراد المستجيبين، وبالتالي لا يوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية.

الجدول (19) الفروقات حسب سمة التخصص العلمي

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة الروحية	بين الجامعات	3	.123	.605	.613
	داخل الجامعات	88	.203		
	المجموع	91			
الصمت المنظمي	بين الجامعات	3	.079	.619	.605
	داخل الجامعات	88	.128		
	المجموع	91			

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي

$$F_{(df 3, 88)}=2.708$$

5. الفروقات حسب سمة عدد سنوات الخدمة الاجمالية: تبين من النتائج في الجدول (20) والمتصلة بتحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروقات حسب سمة عدد سنوات الخدمة الاجمالية، عدم وجود فروقات معنوية بين كليات المبحوثة تجاه كل من متغيرات القيادة الروحية والصمت المنظمي، إذ أن قيم (F) المحسوبة لكل من منها قد بلغت (0.194 ، 1.397) وعلى التوالي والتي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (2.476) وبدرجة حرية (4 ، 87)، وبدلالة قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (0.941 ، 0.242) وعلى التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (0.05)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الأفراد المستجيبين تجاه كل من متغيرات القيادة الروحية والصمت المنظمي تبعاً لاختلاف سمة عدد سنوات الخدمة الاجمالية بين الأفراد المستجيبين ، وبالتالي لا يوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية.

الجدول (20) الفروقات حسب سمة عدد سنوات الخدمة الإجمالية

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		متغيرات الدراسة
				بين المجاميع	داخل المجاميع	
.941	.194	.040	4	.161	بين المجاميع	القيادة الروحية
		.208	87	18.082	داخل المجاميع	
			91	18.243	المجموع	
.242	1.397	.173	4	.692	بين المجاميع	الصمت المنظمي
		.124	87	10.770	داخل المجاميع	
			91	11.462	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي

$$F_{(df 4, 87)} = 2.476$$

6. الفروقات حسب سمة عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي: تبين من النتائج في الجدول (21) والمتصلة بتحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروقات حسب سمة عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي، عدم وجود فروقات معنوية بين كليات المبحوثة تجاه كل من متغيرات القيادة الروحية والصمت المنظمي، إذ أن قيم (F) المحسوبة لكل من منها قد بلغت (2.242 ، 2.562) وعلى التوالي والتي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (3.098) وبدرجة حرية (2 ، 89)، وبدلالة قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (0.112 ، 0.083) وعلى التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (0.05)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الافراد المستجيبين تجاه كل من متغيرات القيادة الروحية والصمت المنظمي تبعاً لاختلاف سمة عدد سنوات الخدمة في المنصب بين الافراد المستجيبين، وبالتالي لا يوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية.

الجدول (21) الفروقات حسب سمة عدد سنوات الخدمة في المنصب

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		متغيرات الدراسة
				بين المجاميع	داخل المجاميع	
.112	2.242	.437	2	.875	بين المجاميع	القيادة الروحية

		.195	89	17.368	داخل المجاميع	
			91	18.243	المجموع	
.083	2.562	.312	2	.624	بين المجاميع	الصمت المنظمي
		.122	89	10.838	داخل المجاميع	
			91	11.462	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي

$$F_{(df 2, 89)} = 3.098$$

وتأسيساً على نتائج تحليل الفروقات السابقة بين متغيرات البحث تبعاً للسمات الشخصية لافراد المستجيبين تبين عدم وجود فروقات معنوية في كل من متغيرات القيادة الروحية والصمت المنظمي يمكن أن يكون مصدرها السمات الشخصية لافراد المستجيبين، وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسة الرابعة والتي تنص على أنه " توجد فروقات معنوية ذات دلالة احصائية تجاه القيادة الروحية و الحد من الصمت المنظمي وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين " وقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه (لا توجد فروقات معنوية ذات دلالة احصائية تجاه القيادة الروحية و الحد من الصمت المنظمي وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين).

5: الاستنتاجات والتوصيات

1-5: الاستنتاجات Conclusions

نستعرض في هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها البحث وعلى صعيد الجانب النظري و الميداني وكما يلي:

1. تعد القيادة الروحية احدى نظريات القيادة الايجابية التي تقوم على تحفيز الذاتي، حيث يحفز القائد نفسه و مرؤوسه على بذل اقصى جهد لتحقيق اهداف المنظمة (الجامعة) بكفاءة و فاعلية ، وذلك من خلال رؤية واضحة يؤمن

- بها ويؤمل بها . والايامن يزرعه في مرؤوسه من خلال التزام و حب الايثار ورؤية الواضحة وبالنتيجة قبول الاخرين .
2. أنّ مفهوم الصمت التنظيمي أصبح موضوعاً شائعاً في الكثير من المنظمات ، ان من اهم العوامل التي تساهم في خلق الصمت ، أو القوى التي تدفع الموظفين للصمت ، وهي (العوامل الادارية والتنظيمية والشخصية). فالصمت المنظمي ترجع اصوله الى الخوف من ردود الفعل السلبية.
3. تبين بأن الغالبية العظمى من القيادات الأكاديمية في الكليات المبحوثة هم ذكور وهذا يدل على أن لحد الآن لم يتم اعطاء فرص عادلة للناث مقارنة مع الذكور.
4. أوضحت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الروحية والحد من الصمت المنظمي على المستوى الكلي والجزئي وهذا يدل على أنه كلما زاد توجه القيادات الاكاديمية للكليات المبحوثة نحو القيادة الروحية أدى ذلك إلى زيادة مستويات الحد من الصمت المنظمي.
5. كشفت التحليلات الإحصائية عن وجود تأثيرات معنوية ذات دلالة معنوية لقيادة الروحية في الحد من الصمت المنظمي ، على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية المكونة لها.
6. بينت نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الروحية من حيث الأهمية والتأثير لحد من الصمت ، أن البعد التزام التنظيمي يحظى بالأولوية في التأثير في الحد من الصمت في الكليات ، ويليه البعد حب الايثار بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية والتأثير، ومن ثم بعد الرؤية ، في حين كان تأثير اقل مقارنة ببقية الأبعاد الأخرى .
7. اوضحت نتائج البحث اهمية متغيري البحث المتمثلة بقيادة الروحية وابعاده، الصمت المنظمي من وجهة نظر العينة التي شملها البحث.
8. ان افراد العينة كان لديهم الادراك الكافي بأهمية تطبيق ابعاد القيادة الروحية تبين ذلك من معدل العام للإجابات على المحاور التي كانت مرتفعة.

5- 2 : التوصيات Recommendations

1. العمل على تعميق مفهوم القيادة الروحية لدى القادة بالكليات الجامعة صلاح الدين ، وذلك من خلال اخضاع القادة بالكليات لدورات تدريبية لتعريفهم

1. بمفهوم القيادة الروحية واهمية تطبيقها في ممارستهم الادارية المختلفة في كل مراحل العملية الادارية .
2. ضرورة المحافظة على اعتماد الكليات المبحوثة على ذوي الخبرة واستقطاب قيادات الكليات من حملة الشهادات الجامعية العليا ومؤهلات عالية.
3. تشجيع الاناث على تولي مهام القيادات الاكاديمية لغرض تحقيق التنوع والاستفادة من بعض الخصائص المميزة للاناث (كالمرونة والصبر و روح التعاون والتفاعل الاجتماعي) الذي يحقق الترابط وذلك عبر زيادة نسبة مشاركتهم وتسهيل اجراءات ونشر الوعي عن اهمية دور الاناث في نجاح أنشطة الكليات والحد من الصمت .
4. يقترح البحث أن تركز الكليات المبحوثة على بناء مناخ مساعد لتعزيز الرؤية المستقبلية. العمل من قبل القيادات الادارية لجعل الرؤية واضحة لجميع العاملين من خلال البوسترات او المحاضرات او الندوات بهدف معرفة جميع العاملين ما الذي تريد المنظمة الوصول اليه وما هو دور كل فرد في تحقيق ذلك.
5. ضرورة التبنى مفهوم القيادة الروحية كحل للقضاء على سلوكيات منحرفة و سلبية واكتساب مهارات التعامل مع ظروف الضاغطة ، و القدرة العالية على التكيف مع الاحداث سلبية، والتفاؤل واقعي بخصوص المستقبل ، الثقة العالية بالنفس على تحقيق النجاح و البحث عن طرق جديدة للوصول الى الاهداف مهما كان هناك صعوبات و تحديات.
6. حث القيادات الأكاديمية على تطوير قابلياتهم من خلال تبني ابعاد الرؤية والحب الايثار والتزام التنظيمي و محاولة غرس روح المعنوية لدى رؤسائهم بحيث يمكن تغيير الصمت الى الصوت وحثهم لطرح افكارهم واراتهم حول مشاكلهم سواء كانت الشخصية او التنظيمية بهدف زيادة التغيير والتطوير الجامعة .
7. على القيادات الأكاديمية ولغرض التخلص من الصمت المنظمي عليها الاهتمام بآراء ومقترحات الموظفين وتشجيعهم على طرحها من خلال وضع الأساس وخلق الحوار وبدعم الخوف او التردد في الإفصاح عن مشاعرهم وتبادل الأفكار بالتزامن مع النقد البناء للأفكار والمعلومات.

قائمة المصادر

أولاً. المصادر العربية

أ. الرسائل العلمية:

1. ابتسام، عاشوري،(2015)،الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المدبرية العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة- كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية .
2. البيومي،أسامة أحمد عبد الله ،2016، علاقة القيادة الروحية بجودة حياة العمل "بالتطبيق على العاملين بجامعة دمياط" رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التجارة - جامعة المنصورة.
3. حميد،محمد احمد عثمان،(2016)، أثر القيادة الروحية على ضغوط العمل:بالتطبيق على شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء،" رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التجارة - إدارة الاعمال ،جامعة المنصورة.
4. الخزاعي ،صدام كاظم،(2016)،القيادة الروحية وتأثيرها في التماثل التنظيمي من خلال الدور الوسيط للعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة قادسية،العراق.
5. الشامي، أفضل عباس مهدي،(2014) ، روحانية مكان العمل وانعكاساتها في سلوك المواطنة بتوسيط جاذبية الهوية التنظيمية :دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي العتبة الحسينية المقدسة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
6. الشيرواني،ديلان فؤاد كريم،(2019)، دور رأس المال النفسي في الأداء السياقي دراسة تحليلية لآراء القيادات الأكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين- أربيل،" رسالة ماجستير غير منشورة،كلية ادارة والاقتصاد - إدارة الاعمال ،جامعة صلاح الدين.
7. العمري، قاسم شاهين برسيم،(2009)،انماط القيادة الادارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية:دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار،اطروحة دكتوراه غير منشورة ،كلية الادارة والاقتاد ، جامعة بصرة.
8. علي،محمد هجو عبدالقادر محمد،(2018)، أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي ونية ترك العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،كلية الدراسات العليا،قسم ادارة الاعمال.
9. الغرابوي، محمد حسن محمود،(2014)، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة " دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال،جامعة اسلامية - غزة.
10. الفتلاوي ،ضرغام رحيم عباس،(2016)، اثر القيادة الروحية المدركة في تحقيق الالتزام التنظيمي ،دراسة استطلاعية لآراء الأفراد العاملين في مؤسسة العين للرعاية الاجتماعية_فرع النجف الاشرف. جامعة القا دسية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.

11. فلمبان ,إيناس فؤاد,(2008)"الرضا الوظيفي وعلاقته با لتمام التنظيمي لى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة , "رسالة ماجستير, مكة المكرمة ,جامعة أم القرى.
- ب. الدوريات والبحوث:
 1. اسماعيل ,عمار فتحي موسى,(2016), دور القيادة الروحية في خفض سلوكيات التمر الوظيفي للعاملين بجامعة مدينة السادات "دراسة تطبيقية"كلية التجارة جامعة مدينة السادات.
 2. اسماعيل,عمار فتحي موسى,(2016), محددات الصمت التنظيمي وأثرها علي الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات دراسة تطبيقية", كلية التجارة جامعة مدينة السادات.
 3. حمادي,احمد عباي,(2019), الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز اداء العاملين : بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الالبان, مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية,العدد 49المجلد22 .
 4. حوالة, سهيرمحمد و البكر,لمياءناصر,؟(2018),واقع الصمت التنظيمي لى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض,مجلة العلوم التربوية,العدد الاول-ج 1-يناير.
 5. الخشروم ,محمد مصطفى,(2011), تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي:دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب, مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية – المجلد - 27 العدد الثالث.
 6. خيرا لدين,موسى احمد,الذجار,محمود احمد,(2010),أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة العامة لضمان الاجتماعي في المملكة الاردنية الهاشمية.
 7. الشيباوي , حامد كاظم و الموسوي ,سعد مهدي , (2016 ,)اثر القيادة الروحية في تحقيق الالتزام التنظيمي , مجلة الغري المجلد 2 العدد40 .
 8. طالب ,علاء فرحان و الطائي, فيصل عموان ,عميوي عمي حسين,(2017) , دور القيادة الروحية في تحقيق الريادة الاجتماعية: بحث تحميمي لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة ,مجلة الادارة والاقتصاد,المجلد6, العدد23.
 9. الطائي,فيصل علوان و صكر,عبدالله علي,(2017), أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية لسلوك التنظيمي الايجابي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة ,مجلة الادارة والاقتصاد, المجلد 6, لعدد 21.
 10. عبود,زينب,عبدالرزاق و حسين,ظفر نا صر,(2016),اسباب الصمت التنظيمي واثره في اداء العاملين, مجلة جامعة بابل,العلوم الصرفة والتطبيقية/العدد(1),المجلد (24).
 11. عوجه ,أزهار مراد ,(2019), الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية في المعهد التقني /كوفة, جامعة الفرات الأوسط التقنية,العدد53.

12. الغزالي ، فاضل راضي غباش و الخزاعي ، صدام كاظم محمد،(2016)، دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي:ميدراسة تحليلية في العتبة العلوية (المطهرة)،مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية،المجلد 18،العدد4 .
13. مرزوق،عبدالعزيز علي،(2016)، دراسة أثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ. كلية التجارة جامعة كفر الشيخ.
14. الوهيبي،عبدالله محمد ،(2014)،أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي،المجلة الاردنية في ادارة الاعمال،المجلد 10،العدد 3.

ج. الكتب العربية:

1. ادريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن منصور، (2011) ، الادارة الاستراتيجية المفاهيم العمليات ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
2. جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت ،(2004)، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، ترجمة ومراجعة رفاعي، محمد رفاعي ، بسيوني،اسماعيل علي، ط 1 ، دارالمريخ للنشر،الرياض،المملكة العربية السعودية.
3. الكساسبة، لزمدة مفضي والفاعوري، عبث حمود، (2010) ، قضايا معاصرة في الإدارة : بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى.
4. نجم ، عبود نجم ، (2019)، الروحية في الاعمال، طبعة الاولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان- الاردن.

ثانياً: المصادر الانكليزية

1. Afsar, B., Badir, Y., & Kian, U. S., (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion, *Journal of Environmental Psychology*, 45.
2. Pozveh,Z;Karimi, F. (2016).The relationship between organizational climate and the organizational silence of administrative staff in Education Department,*International Education studies*,(9).(6).120-129.
3. Paul jim, l. costly dan, p. howell jon & w. dorfman peter, the mutability of charisma in leadership research, 2002, *Journal of management*.
4. Shafighi, Fatemeh,&Ajili, ZahraG.,&Ajili, Amirhooshang G., (2013), Relationshipbetween the Spiritual Leadership and Organizational Entrepreneurship

- with Regard to the Mediating Role of Organizational Learning, Journal of Applied Environmental and Biological Sciences, 3(6), pp.21-30.
5. Fry, Louis W , Slocum John W. (2008), Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership, Organizational Dynamics, Vol. 37, No. (1), pp. 86–96.
 6. Abdizadeh, M., & Khiabani, M. M., (2014). Implementing the Spiritual Leadership Model in the Healthcare Industry in Iran, International Journal of Business and Management, Vol. 9 (11) .
 7. Devi , Usha ,(2015)" Spiritual Leadership and its Relationship With Quality of work Life and Organizational Performance – An Exploratory Study".
 8. Jeon, K. S. (2011),"The Relationship Of Perception Of Organization PerformanceAnd Spiritual Leadership, Workplace Spirituality, And Learning Organization Culture In The Korean Context",PhD dissertation, The Graduate School , ThePennsylvania State University ,USA.
 9. Aydin, Bulent,&Ceylan A., (2009), The effect of spiritual leadership onorganizational learning capacity, African Journal of Business Management Vol.3 (5),pp.184-190 .
 10. Karada , Engin , (2015), "Spiritual Leadership and Organizational Culture: A Study of Structural Equation Modeling" ,.
 11. Sanusi ,Anwar ; Manau , Abdul , (2014) "Astudy on Employees Performance : Spiritual Leadership and Work Motivation With Mediation Work Satisfaction at the University of Darul Ulum" , Indonesia European Journal of Business and Management.
 12. Morrison, E. W., and Milliken, F. J. (2000): Organizational Silence: A barrier to change and development in A Pluralistic World. The Academy of Management Review. Mississippi State, 25 (4).
 13. Aeen,M.,Zarei,R.,&Matin,H.(2014)"Do the Organizational Rumors Emphasize the influence of organizational silence over organizational commitment "Journal of social issues &Humanities, volume 2,issue1,January 2014.
 14. Benefiel , Margaret ; Fry , Louis W. ; Geigle , David , "Spirituality and Religion in the Workplace: History, Theory, and Research" , Psychology of Religion and Spirituality , Vol. 6, No. 3, 2014 .
 15. Karadag, E.(2009), Spiritual Leadership and Organizational Culture: A Study of Structural Equation Modeling, Educational Sciences: Theory & Practice, Vol.9, No. 3, pp.1391-1405.
 16. Boorum, R.(2009)," Spiritual Leadership: A Study of the Relationship Between Spiritual Leadership Theory and Transformational Leadership", PhD dissertation, School of Global Leadership and Entrepreneurship, Regent University.
 17. Fry , Louis W ; Matherly , Laura L ," Spiritual Leadership and Organizational Performance : An Exploratory Study" , 2007 .

18. Fry, Louis W., (2003), Toward a theory of spiritual leadership, The Leadership Quarterly 14, pp.693-727 .
19. Kaya , Ahmet , (2015)"The Relationship Between Spirithal Leadership and Organizational Citizenship Behaviors : A Research on School Principal's Behaviors" ,
20. Graham, J. W. ,(1996) "The Influence of Culture on Business Negotiations" , Journal of International Business Studies , Spring , vol . 9. , no . 4 , .
21. Bastug, G., Pala, A., Yilmaz, T., Duyan, M., & Gunel, I, (2016), "Organizational Silence in Sports Employees" , Journal of Education and Learning, 5(4), 126-132.
22. jalilian , reza and batmani, fardin , (2015) "the study of the relationship between the organizational silence and the employees' performance", Indian Journal of Fundamentals and Applied Life Sciences ISSN: 2231– 6345, Vol. 5, p: 1563-1573.
23. Pinder,C.&Harlos,K.(2001)'Employee Silence :Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, Research in personnel and Human Resources Management ,Vol.20,pp331-369.
24. Fry, L, W., Hannah, S, T., Noel, M., & Walumbwa, F, O., (2011)" Impact of spiritual leadership on unit performance" , journal homepage.
25. Gulluce Ali Caglar, Eren Erkilic ,(2016), " analysis of organizational attitudes of hotel operation" , employees by structure equation model: exemplary of rize province , "12, No 19,9-31.
26. Çınar , Orhan ; karcioğlu , faith; Aliogullari , zisan duygu, (2013), "the relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior" , a survey study in the province of Erzurum, turke . /, Procedia Social and Behavioral Sciences 99 , pp:314 – 321,.
27. Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. Journal of Management Studies, 40,pp:1359-1392, 2003.
28. Gulsum Bastug et al., (2016)"Organizational Silence in Sports Employees", Journal of Education and Learning, Vol. 5, No. 4, p.126.

پوخته

ئەم تووژینه وهیه هه ولى داوه بو خستنه رووی رووی سه رکردهی رووی به ره هه نده کانیه وه که بریتین له (دید، خویش ویستنی خوێنه په رستی ،پابه ند بوونی ریکخستنی)، وه روولیان له دانانی سنوریک بو که مکردنه وهی بی دهنگی ریکخراوه پی . ئەم تووژینه وهیه له سه ر سەر کرده ی ئە کادیمی له کووڵیژه کانی زانکوی سه لاهه دین پارێزگای هه ولیر تاقیکردوته وه وهک نموونه ی تووژینه وه که بو جیه جیکردنی لایه نی

مهىدانى . وه كىشهى توژىنه وه كهى دىارى كردوو له رىگهى به كارهىنانى كوّمه لىك پرسىار كه سروشتى په يوه ندى و كارىگه رى نىوان گوّراوه كان له خو ده گرىت، وه دىزىن كردنى هىلكارى گرىمانه كه برىتبه له گرىمانه كانه سه ره كىه كان، وه لىستى پرسىار به كارهىندراوه وهك ئامرازىكى سه ره كى بو كوّكردنه وهى داتاوانىارى، بو ده سته به ركردنى ئه و ئامانجه (١٠٠) لىستى پرسىار دابه شكراوه به سه سه ركردهى ئه كادىمى له كوّلّىزه كانى زانكوّى سه لاحه ددىن، له وانه (٩٢) لىستى پرسىار گهراونه ته وه كه هه مووىان شىاون بو شىكردنه وه . بو ده سته به ركردن و دلىابوون له راستى گرىمانه كان، چه ندىن لىكوّلىنه وهى جوّراو جوّرى بو كراوه ، وه به كارهىنانى پروگرامى ئامارى SPSS-V.22. وه ئه م توژىنه وهى په يره وهى مه نه جى وه سفى بو شىكردنه وه كان به كارهىناوه . وه توژىنه وه كه گه شتوّه كوّمه لىك ده رئه نجام كه گرىنگترىنان به رجه سته بووه به وهى كه سه ركردهى روّحى كارىگه رى و په يوه ندى پوزه تىفى هه به له سه ر دانانى سنورىك بو بى ده ننگى رىكخراوه يى، وه له كوّتايدا ده رئه نجامى توژىنه وه كه به پىوىستى ده زانن بو گرىنگى دان به زاراوهى سه ركردهى روّحى وه به كارهىنانى شىوازى نوى له سه ركرداىه تى كردن. وه پىوىسته هوشىارى بدرىته ئه ندامانى رىكخراو بو گرىنگى دان به ده ننگ هه لبرىن بو ده رخستى بىروراكانىان كه په يوه سته به گىروگرفته كان و ئاسته ننگه كانى كار كه رووبه رووىان ده بىته وه له ناو رىكخراو ، ئه مه ش له رىگهى چالاك كردنى كه نالى په يوه ندى كردن له نىوان سه ركردنه كان و فه رمانبه ره كان ، وه پىدانى ئازادى ته واو به فه رمانبه ران بو ده برىنى هه ست و بىروراكانىان كه په يوه سته به گىروگرفته كانى كار كردن. ووشهى خستنه روو : سه ركردهى روّحى ، بى ده ننگى رىكخراوه يى، دىد، خوّش وىستنى خوّنه په رستى ، پابه ند بوونى رىكخراوه يى.

Abstract

The role of spiritual leadership in reducing organizational silence
(An analytical study of the views of academic leaders in the colleges of the Salahaddin University– Erbil)

Nehayat saady rahman

- Department of Business Administration-College of Administration and Economic -
Salahaddin University– Erbil

The research seeks to identify the spiritual leadership and its dimensions of (Vision, altruism and organizational commitment) Plus their roles in reducing organizational silence. The research was conducted among the academic leaders working in the colleges of the Salahaddin University in the city of Erbil. The research

problem was identified by asking questions centered on the nature of the relationship and the effects between the variables. A hypothetical diagram was designed that shows the main hypotheses of the research. In the meantime, a questionnaire was used as a means to obtain the data that was distributed to the academic leaders in colleges, consisting of (100) leaders, were at the end (92) complete questionnaires were retrieved valid for analysis. In order to validate the hypotheses, the research has undergone multiple tests using the SPSS-V.22 a statistical program. The research adopted the descriptive method for the analysis of the results. Finally, the research reached several conclusions, the most important of which is the existence of a positive relationship and moral effect between the two research variables. The research came out with the necessity of enhancing the concept and uses of spiritual leadership and its modern methods also the necessity of educating the members of the organization on the importance of practicing the voice in expressing opinions and ideas related to the problems and difficulties of work they face by activating communication channels between the heads and supervisors of the departments and the other employees, thus giving the members of the organization a higher ceiling of freedom to express their opinions and ideas related to their work problems.

Keywords: spiritual leadership, organizational silence, Vision, Altruistic love and organizational commitment.

الملحق

جامعة صلاح الدين – أربيل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

استمارة الاستبانة

السادة القيادات الأكاديمية..... تحية طيبة وبعد

تسعى الباحثة لأعداد دراسة تحت عنوان (دور القيادة الروحية في الحد من الصمت المنظمي، دراسة تحليلية لأراء القيادات الأكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين- أربيل)، وتنطلق من ثقتنا بتعاونكم في إنجاز هذا البحث من خلال مساهمتكم بملء الاستمارة على وفق الفقرات المبينة أدناه، من أجل تحقيق رصانة متقدمة في إنجاز البحث، علماً أن دقة البحث وما تخرج به من توصيات ستعتمد

على دقة إجابتم التي لنا ثقة بها وهي موضع إعتزازنا وتقديرنا، علماً أن جميع البيانات التي سنحصل عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، فقط .. ملاحظة: نرجو الإجابة على جميع الفقرات، لان ترك اي منها يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل و وضع علامة () أمام الإجابة التي تناسب رأيك. مع جزيل الشكر والتقدير

الباحثة
نهائت

سعدي رحمان

أولاً: بيانات تعريفية عن أفراد عينة البحث (المستجيب):

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر:
- 3- المستوى التعليمي: ماجستير دكتوراه
- 4- اللقب العلمي: مدرس مساعد مدرس أستاذ مساعد أستاذ
- 5- عدد سنوات الخدمة الاجمالية:
- 6- عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي:

ثانياً: عبارات المتغيرات المستقلة (القيادة الروحية): عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات الاخلاقية الشخصية التي يمكن من خلالها تحفيز الاخرين جوهرى من خلال بناء تطلع واضح ومشجع للمستقبل مدعوم بأمل وعقيدة للوصول الى ذلك المستقبل مع اشاعة روح المحبة والتسامح وتغليب مصلحة الاخرين على المصلحة الشخصية لتوليد احساس العضوية واضفاء دلالة ومعزى اعمق علنا العمل اليومي للعاملين.

القيادة الروحية: وتضم الابعاد التالية:

1- بعد الرؤية

ت	العبارات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق تماماً
1	لدي القناعة برؤية الكلية وملتزم بها.				
2	لدي ثقة أن رؤية الكلية واضحة للعاملين.				

					3	امتلك الرؤية ذات ابعاد شمولية احدد من خلالها اتجاه الاعمال.
					4	اعمل على توحيد جهود العاملين باتجاه القسم من خلال رؤيتي المستقبلية.
					5	تلهمني رؤية الكلية نحو أداء الافضل .

2. بعد حب الايثار

ت	العبارات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق تماماً
6	قادة الكلية تهتم بشكل واضح بأفرادها.				
7	الكلية لا تعاقب الاخطاء غير المقصودة من قبل العاملين لديها.				
8	يملك القادة في الكلية الشجاعة للنهوض بأفرادهم.				
9	تراعي الكلية اتجاهات العاملين لديها ، وترغب في مساعدتهم دائماً.				
10	يستأثر القادة لنفسه بكل المزايا بل يضع مسؤوليه في الصورة دائماً.				

3. بعد التزام التنظيمي

ت	العبارات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق تماماً
11	لدي احساس قوي بانتمائي لهذه الكلية.				
12	لدي شعور بان المشكلات التي تواجهني في العمل هي جزء من مشكلتي .				
13	أقبل أي مهمة أو عمل لأجل استمرار العمل في الكلية.				
14	أبذل جهوداً أكبر مما هو اعتيادي ا من أجل الحد من الصمت الكلية.				
15	أرى بأن الكلية تستحق ولائي و اخلاصي.				

ثالثاً: عبارات المتغيرات المعتمدة (الصمت المنظمي): هو ميل الافراد في المنظمات الى تجنب تقديم المعلومات والاقتراحات أو اخبار عن اي مشكلات تخوفا من اية ردود سلبية او اي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك.

ت	العبارات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق تماماً

					1	هناك الثقة المتبادلة بين قادة الكلية و موظفين فيها .
					2	يسمح قادة الكلية بالتعاون مع الموظفها لطرح الافكار من اجل التغيير نحو الافضل.
					3	يحبذ قادة الكلية الاستماع إلى الانتقادات المتعلقة بأدائها في العمل.
					4	يهتم قادة الكلية بأية معلومات سلبية عن أدائها ترد إليها، من قبل مرؤوسيهها.
					5	تدعم ثقافة الكلية الكلام في مكان العمل.
					6	تعرف قادة الكلية موظفها بخططها وقضاياها المستقبلية.
					7	ينظر الكلية في القرارات على اساس التوصيات المرفوعة من قبل المرؤوسن.
					8	احافظ على معلومات المتعلقة بالكلية لانها سرية وليس لغرض المناقشة العامة.
					9	يهتم الكلية بالمشكلات المتعلقة بالترقية والحراك المهني.
					10	يتم إنجاز الاتصالات بين قادة الكلية والمرؤوسيين بسرعة كبيرة.