



تحليل واقع المناخ الأخلاقي ودوره في الحد من الصمت التنظيمي  
دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في عينة من كليات الجامعات الخاصة في مدينة أربيل/إقليم  
كوردستان-العراق

بريشان معروف جميل<sup>1</sup>, ديلان محمد حبيب<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق

Email: pareshan@su.edu.krd<sup>1</sup>, dilan.m.habeeb@gmail.com<sup>2</sup>

**الملخص:**

سعى البحث إلى تشخيص واقع المناخ الأخلاقي في كليات الجامعات الخاصة ببعادها والمتمثلة بـ ( الدعم والتقدير، الاستقلالية، التدريب والتطوير، القراءة على التكيف، القيادة) ودورها في الحد من الصمت التنظيمي والمتمثلة بـ (الأذعان، حماية الذات، المولا، الاجتماعية).

و تمثل الإطار العام للبحث بتحديد المشكلة من خلال أثاره تساولات عدة حول واقع المناخ التنظيمي وطبيعة العلاقة والتأثير بينها وبين الحد من الصمت التنظيمي ولأجل ذلك تم تصميم مخطط فرضي انبثق منه فرضيتين رئيسيتين، ولأجل التأكيد من صحتهما خضعت لاختبارات عدة وقد تم استخدام استمرار الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات.

انتهت البحث المنهج الوصفي التحليلي، اذ تم وصف المتغيرات الرئيسية والفرعية، وكذلك تم تحليل العلاقات والتأثير بين المتغيرات، تمثل مجتمع البحث جميع رؤساء الأقسام في كافة كليات الجامعات الخاصة في مدينة أربيل إقليم كوردستان العراق وبالغة عددها(9)جامعات. فيما تمثل العينة بـ(7)جامعات، أما الأفراد المستجيبين فبلغ عددهم (86) رئيساً للاقسام العلمية. تم اختبار الفرضيتين من خلال مجموعة من الاختبارات الاحصائية بواسطة البرنامج الحاسوبي.(SPSS V.23).

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقات ارتباط معنوية وتأثيرات معنوية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، على المستوى الكلي والجزئي. واقتصر البحث مجموعة من المقترنات في ضوء الاستنتاجات ومنها، ضرورة تسخير العلاقات القوية بين المتغيرين وتوجهها نحو خدمة الجامعات المبحوثة مع ضرورة توثيق العلاقة بين كل بعد من ابعاد المناخ الأخلاقي في الحد من الصمت التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** المناخ الأخلاقي، الصمت التنظيمي، الجامعات الخاصة، مدينة أربيل.

**پوخته:**

تویژینهومکه همولیدا بۆ دەستنیشانکردنی واقعی ژینگەی ئەخلاقی لە فاکەلتیەکانی زانکۆ ئەھلییەکان، رەھەندەکانی بریتییوون لە (پشتیوانی و پیزانیی، سەربەخۆیی، راهینان و گەشمەپیدان، توانای گونجاندن، سەرکردایەتى) و ڕۆلی لە كەمکردنەمەنگى رېکخراوەیی، كە رەھەندەکانی بریتییوون لە (گوچىرايەلی، خۇپاراستن، دلسۇزى كۆمەلەیەتى).

وە چوارچىوەی گىشتى تویژینهومکه بریتى بولە پەناسەکردنی كىشەكە بە پەروزىنىڭىزىنى چەند پەرسىيارىك سەبارەت بە واقعی ژینگەی رېکخراوەیی و سروشتى پەيوەندىيەكە و كارىگەرىيەتلىكە نەيۇان ئۇ و كەمبوونەمەنگى رېکخراوەیی.

تویژینهومکه رېبازى شىكارى و مەسەتكەرلىكى ئەنۋەر، وەك چۈن گوراوه سەركىيەکان و گوراوه لاوەكىيەکان باسکر اون، ھەمروەها پەيوەندى و كارىگەرىيەکانى نەيۇان گوراومەكان شىكراوەنەتەوە. لە تویژینهومکەدا پېشىپەسترا بە (٧) زانکۆ ئەھلى لە كۆى (٩) زانکۆ لە سەنورى پارىزىگاى ھەولىر، لمکاتىكدا وەلامدەرمەنەمەكان ژمارەيەن (٨٦) سەرۆكى بەشە زانسىتىيەکان بولۇھ. دوو گۈريمانكە لە رېگەى كۆمەلەيىك تاقىكىردىنەمە ئامارىيەمە لەلایەن بەرناમە كۆمپۈتەرەيىمە (SPSS V.23) تاقىكىرانەمە.

تویژینهومکە كەيىشە كۆمەلەيىك ئەنچام، گۈنگۈرەنەن بۇونى پەيوەندىيە بەرچاومەكانە لە نەيۇان گوراوه سەرەكىيەکان و گوراوه لاوەكىيەکان. تویژینهومکە كۆمەلەيىك پېشىپەسترا لە ژىئر رۇشنىلى دەرنەنچامەكاندا پېشىپەسترا كە، لەوانەش بېۋىستى بەكار ھەننەن پەيوەندىيە بەھىز مەكانى نەيۇان ھەردوو گوراومەكە و ئاراستەكردىنەي بەرھە خزمەتکەردى ئەم زانکۆيائى كە

DOI: <http://dx.doi.org/10.25098/7.1.22>



Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

لە زىر لىكولىئىمودان، لەگەل پىويسىتى بەلگەنامەكرىنى پەيومنى نیوان ھەر رەھەندىكى ژينگەى ئەخلاقى لە كەمكەرنەھەرى بىدەنگى رېكخراو مىيدا.

كىلىه وشكان: ژينگەى ئەخلاقى، بىدەنگى رېكخراو مىيى، زانكۆ ئەھليەكان، شارى ھەولىز.

### Abstract:

The research sought to diagnose the reality of the ethical climate in the universities under research and analyze the relationship and the impact of its dimensions (support, appreciation, independence, training and development, adaptability, and leadership), on the dimensions of organizational silence represented. By (submission, self-protection, social loyalty).

The general framework of the research was to identify the problem by asking several questions about the reality of the organizational climate, the nature and impact of the relationship, and the reduction of organizational silence. A questionnaire was used to obtain the data.

The research followed the descriptive analytical approach, where the main and sub-variables were described, as well as analyzing the relationships and influence between the variables, representing the research community in all private universities in the city of Erbil in the Kurdistan Region. Iraq has 9 universities. The sample represented (7) universities, and the number of respondents was (86), head of the scientific department. The two hypotheses were tested by a set of statistical tests using the computer program (SPSS V.23).

The research reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of high correlations and strong influences between the main and sub-variables at the macro and micro levels. The research suggested a set of proposals in light of the conclusions, including the necessity of harnessing the strong relationships between the two variables and their orientation towards serving the researched universities with the need to strengthen the relationship between each dimension of the ethical climate in the organizational limit. Silence.

**Keywords:** ethical climate, organizational silence, private universities, Erbil city.

### المقدمة:

يعد المناخ الأخلاقي أحد العوامل الرئيسية التي تشكل العلاقات داخل المنظمة، وبالتالي يكون لها تأثير كبير على سلوكيات العاملين، حيث يعد فهم العلاقة بين المناخ الأخلاقي التنظيمي وموافق وسلوكيات العاملين مجالاً بحثياً مهمًا، حيث قام العديد من الباحثين بتطوير أسس نظرية يشير إلى أن المناخ الأخلاقي هو فئة من المناخ التنظيمي وبالتالي يلتقط تصور العاملين حول ممارسات وإجراءات المحتوى الأخلاقي التي تتبعها المنظمة بالإضافة إلى ذلك يشير المناخ الأخلاقي إلى تصورات مشتركة حول السلوك الصحيح أخلاقياً وكيف ينبغي التعامل مع القضية الأخلاقية.

ومن المفاهيم التي يجب مراعاتها في المنظمات بشكل عام وفي الجامعات بشكل خاص هو الصمت التنظيمي لأنه مؤشر مهم لغياب الرضا، وضعف التواصل، وانعدام الإبداع، وجمود الفكر الإداري، فالصمت ليس سلاماً دائمًا ولا يعبر إلا عن وجود مشكلات كبيرة تواجه الأفراد وتمنعهم من طرح أفكارهم، وتقديم مبادراتهم ومساهماتهم الفاعلة؛ فهو دليل قاطع على وجود مشكلات تنظيمية حقيقة تعبث بالمنظمة وأفرادها وتحول بينها وبين نجاحاتها وتحقيق أهدافها.

ويترتب على حالات الصمت التي تسود المنظمة عدة آثار سلبية، منها ضعف مستويات الثقة والاحترام بين الأفراد، وارتفاع معدلات دوران العمل واللامبالاة في الأداء، والتهرب من التعلم والتطوير، وتردي جودة المناخ التنظيمي والأخلاقي وإjection الموظفين عن الابتكار والتعاون، وانعدام الانسجام بينهم وبين الإدارة، وميلهم الدائم إلى تجنب المصارحة، وعزوفهم عن تبادل المعلومات



وتقديم المقترنات والآراء للإدارة، والأكيد أن كل هذه الأمور من شأنها أن تتسبب بعواقب وخيمة ونتائج سلبية على صحة المنظمة وأدائها وديموتها.

في ضوء مasicج جاء البحث الحالي لتشخيص واقع المناخ الأخلاقي في الجامعات قيد البحث وتحليل دورها في الحد من الصمت التنظيمي من خلال أربعة محاور استعرض المحور الأول الإطار العام ومنهج البحث فيما يخص المحور الثاني للإطار النظري، أما المحور الثالث فتناول الجانب التطبيقي. واختتم البحث بمحوره الرابع الذي تناول أهم ما توصل إليه البحث من استنتاجات ومقررات.

### المحور الأول: الإطار العام للبحث ومنهجيته

#### أولاً: مشكلة البحث

ان المناخ الأخلاقي له قيمة كبيرة في الجامعات لأنه العامل الأساسي الذي يؤثر في سلوك أعضاء هيئة التدريس، وان الحد من الصمت التنظيمي التي يمارسها أعضاء هيئة التدريس تؤثر بشكل كبير فيهم، وتعمل على نمو الفكر لديهم وبدونها يصعب على الجامعة أن تحقق رسالتها.

وتباين المناخ الأخلاقي السائد في الجامعات، وتتخذ أشكالاً كثيرة، تبعاً لنوعية القادة الإداريين المسؤولين عن إدارة هذه الجامعات وبعد الصمت التنظيمي نوعاً من انواع السلوك الغير مرغوب في الجامعات وان الحد منها بشكل صحيح تعد من الأمور الضرورية والأساسية التي تسهم في تطوير العملية التعليمية وتحسينها، وبخاصة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، ونظراً لأهمية المناخ الأخلاقي وضرورة توافره في الجامعات، والحاجة إلى الحد من الصمت التنظيمي، فقد تبلورت مشكلة البحث في التعرف على المناخ الأخلاقي السائد في الجامعات الخاصة وعلاقته بالحد من الصمت التنظيمي من خلال تحليل آراء رؤساء الأقسام العلمية.

تأسساً على ما سبق تطرح الباحثان التساؤل البحثي الرئيس وهو مدى توفر أبعاد المناخ الأخلاقي في الجامعات قيد الدراسة وينبئ عن السؤال البحثي الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية

1. هل تتوفر في الجامعات المبحوثة أبعاد المناخ الأخلاقي وما هي مستوياتها؟
2. هل تتوفر أبعاد الصمت التنظيمي لدى الجامعات المبحوثة وما هي مستوياتها؟
3. هل توجد علاقة وتأثير بين المناخ الأخلاقي والصمت التنظيمي؟

#### ثانياً: أهمية البحث

تجسد أهمية البحث في الجانبين الآتيين:

##### 1. الأهمية الأكاديمية

يكتب البحث اهميته أكاديمياً من خلال تناوله متغيرين مهمين هما المناخ الأخلاقي والصمت التنظيمي وللذان تم جمعهما معاً على وفق منهجية علمية وأكاديمية، في محاولة لتوضيح الجوانب النظرية لكل منهما والإسهام في إغنائهما بما يتيسر جمعه من مصادر متنوعة ووصفها تحت عنوان "تحليل واقع المناخ الأخلاقي ودوره في الحد من الصمت التنظيمي" لحاجة الجامعات الخاصة في مدينة اربيل إلى ادراك المفاهيم النظرية والممارسات العملية لمتغيري الدراسة والمنافع المترتبة عليها.

##### 2. الأهمية الميدانية

تأتي الأهمية الميدانية من خلال تطبيق مواضيعها في الجامعات المبحوثة وعن طريق ما يقدمه البحث من استنتاجات ومقررات لتلك الجامعات، يمكن أن تسهم في تعزيز قدراتها في أثناء أدائها لعملياتها وأنشطتها المختلفة، فضلاً عن توجيهه أنظار القيادات في تلك الجامعات إلى أن وجود أساليب جديدة للحد من الصمت التنظيمي يساعد على تميزها عن الجامعات المنافسة ويحقق لها أهدافها. كما أن ما يتوصّل إليه البحث من النتائج في مجال المناخ الأخلاقي، يمكن أن تخدم المجتمع المبحوث في الحد من الصمت التنظيمي

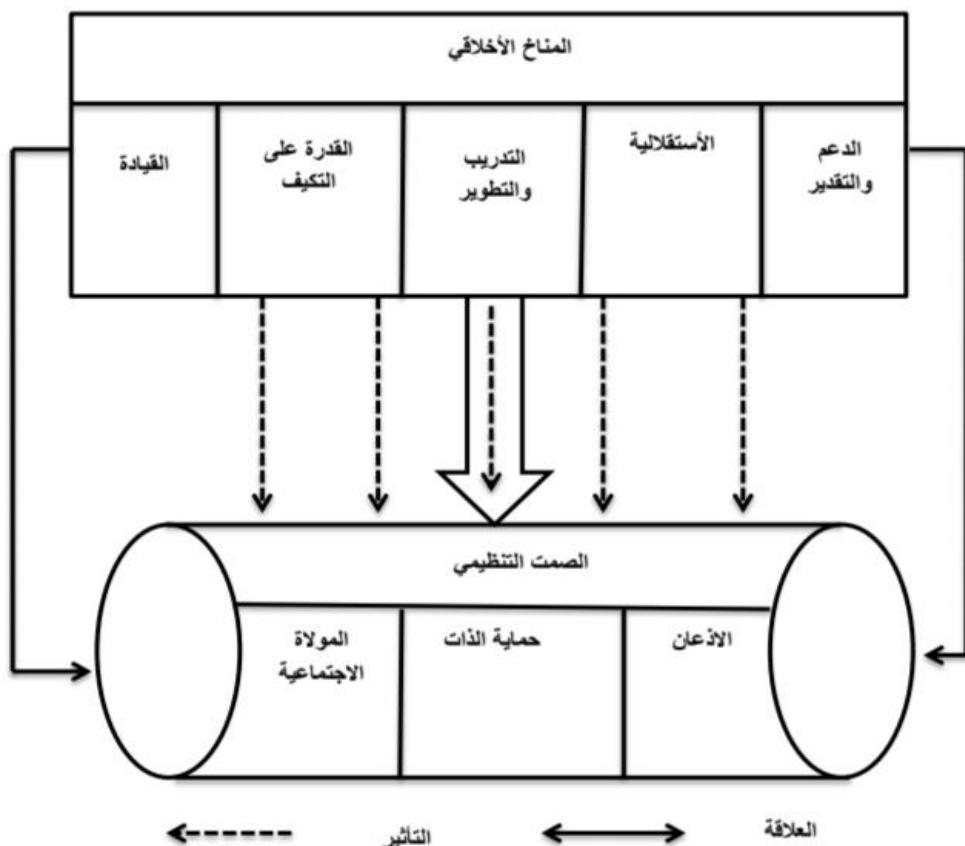
### ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تقديم الجوانب الفكرية التي تفسر المفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة (المناخ الأخلاقي والصمت التنظيمي)، وبناء إطار مفاهيمي نظري للمتغيرين بالاعتماد على المصادر ذات العلاقة كمساهمة لاغناء حل نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، فضلاً عن تقديم إطار ميداني يهدف إلى الكشف عن الجوانب الآتية:

1. الكشف عن مدى توفر ابعاد المناخ الأخلاقي في الجامعات المبحوثة.
2. التعرف على مدى توفر ابعاد الصمت التنظيمي في الجامعات المبحوثة.
3. التعرف على طبيعة العلاقة والتاثير بين مؤشرات ابعاد المناخ الأخلاقي والصمت التنظيمي.
4. بناء مخطط فرضي للبحث ومحاولة اختبار فرضياتها وعميم نتائجهما على الميدان المبحوث.

### رابعاً: نموذج البحث وفرضياته

في ضوء مشكلة البحث واهدافه وبيان العلاقات بين متغيراتها تم تصميم مخطط فرضي للبحث والشكل (1) يوضح ذلك



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثتان

وينبع من المخطط الفرضي الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المناخ الأخلاقي الصمت التنظيمي

**الفرضية الرئيسية الثانية :** يوجد تأثير معنوي للمناخ الأخلاقي مجتمعة ومنفردة في الصمت التنظيمي في الجامعات المبحوثة.



## خامساً: منهجية البحث

أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكمن أهمية المنهج الوصفي والتحليلي في الإدارة من خلال تشخيص وتقدير الظواهر القائمة والتبرؤ بنتائجها في المستقبل، وفي معالجة سلبياتها من خلال تقديم الحلول الممكنة للمشكلات التي تعانيها المنظمات. والدراسة الوصفية هي دراسة أولية لمشكلة غير مألوفة لا يعرف عنها الباحثين إلا القليل، وتبدأ بطرح التساؤلات ومن ثم الوصول إلى تصورات أخرى جديدة إرائها.

### المحور الثاني: الجانب النظري

#### اولاً: المناخ الأخلاقي

##### 1 . مفهوم المناخ الأخلاقي

يعد (victor & cullen) رائدين في مجال دراسة المناخ الأخلاقي. وقد استشهد عدد كبير من المؤلفين بتعريفهما لمناخ العمل الأخلاقي على نطاق واسع. وبينص تعريف مناخ العمل الأخلاقي بأنه "التصورات السائدة للممارسات التنظيمية والإجراءات النموذجية التي تحتوي على المحتوى الأخلاقي الذي يمثل مناخ العمل الأخلاقي".(Victor and Cullen,2007:101)."ويشكل المناخ الأخلاقي بواسطة التصورات البارزة التي تؤثر على الصواب أو الخطأ المدرك في البيئة التنظيمية (Bingol et al.,2013:345-358).وتأثر المناخات الأخلاقية بالنظم المعيارية التنظيمية مثل السياسات والإجراءات والثواب وأنظمة السيطرة والرقابة. (Backhaus and Tikoo,2004:351)." ويمثل المناخ الأخلاقي المعايير المتعلقة بكيفية حل القضايا الأخلاقية (Champox & Cenkci, 2012: 527).

وهناك من ينظر للمناخ الأخلاقي بصورة أشمل وعرفه كـ: مجموعة التصورات المشتركة لدى مجموعة من الأفراد حول السلوك الصحيح، والتي تتحدد من خلالها كيفية التعامل مع القضايا الأخلاقية، السلوكيات، ونشاطات الأفراد في المنظمة (Oncer & Yildiz, 2012: 715 / Metin & Adem, 2013: 120-121). حيث يشكل المناخ الأخلاقي أساساً مهمًا للمنظمات، إذ إنه يساعد العاملين على التمسك والإهتمام بسلوكيات العمل والتي تساعد بالنتيجة المنظمة في تحقيق أهدافها وزيادة قدرتها التنافسية، كون القيم الأخلاقية العالية تمهد للعاملين التمسك بثقافة المنظمة وتحقيق الترابط بين العاملين من جهة وبين العاملين ومنظمتهم من جهة أخرى، وإن تزايد الإهتمام من قبل المنظمات بهذه السلوكيات يساعد على تعزيز شعور العاملين بالرضا والإلتئام لمنظمتهم (السلامي، 2019: 137)

وعرفه (عواد، 2021:117) على أنه ميكانيكية سلوكية تعكس الأجراءات والممارسات والسياسات التنظيمية داخل المنظمة في ظل سياق أخلاقي أو تقييم أخلاقي.

وبالإعتماد على المفاهيم والتصورات السابقة، تعرف الباحثان المناخ الأخلاقي اجرانياً على إنه: جملة من الإدراكات والتصورات النفسية والأعراف والقيم المشتركة بين مجموعة من الأفراد، والتي يتم من خلالها الحكم على السلوك الصحيح الذي يتطابق مع المعايير الأخلاقية المقبولة، والسلوك الخاطئ غير المقبول بالإستناد إلى مبادئ وقواعد نابعة من خصائص الشخص أو من القيم الإجتماعية السائدة والتي تعكس على مؤشرات الصمت التنظيمي.

##### 2. أهمية المناخ الأخلاقي

يستدم المناخ الأخلاقي أهميته من كونه يعُد مجموعة فرعية من المناخ التنظيمي، وينطوي على القيم المعيارية والمعتقدات المتعلقة بالقضايا الأخلاقية التي يشار إليها الموظفون في المنظمة.(Joseh& sahu,2014 ; Weber,1995:509-523)

وتأتي أهمية المناخ الأخلاقي من علاقته بالمتغيرات والمواضيع الإدارية فقد ثبت كل من: Olutuned & Babarins (2012) و (525)أن المناخ الأخلاقي يتاثر إلى حد كبير بواسطة القادة التنظيميين. وأيضاً أشارت الدراسات الأولية التي تناولت مفهوم القيادة على دور القادة في خلق إطار أخلاقي في المنظمات. وفي كتاب وظائف السلطة التنفيذية (1938)، قال (Chester Barnard) أن إحدى مسؤوليات السلطة التنفيذية هو خلق شعور بالهدف والحفاظ عليه كرمز معنوي للمنظمة. وأعرب (Confucius) عن دور القادة في خلق القيم الأخلاقية: بقوله "إذا كانت لك الرغبة في عمل الخير، سوف يكون الناس طيبين معك. أن الطابع الأخلاقي للحاكم هو الرياح، والطابع الأخلاقي لأولئك الذين تحت حكمه هو العشب. فعندما تهب الرياح، ينحي العشب." وتقرب (Testa , 2008:29).



البحوث حول القيادة بمثل هذه المشاعر. فعلى سبيل المثال، أشارت الدراسة الميدانية لـ (Schwaiger et al., 2004:147) أن تطور القائد الأخلاقي والتناسق بين تطور القائد الأخلاقي والإجراءات تتفاعل فيما بينها وتأثر على المناخ الأخلاقي.

### 3. أبعاد المناخ الأخلاقي

يستند المناخ الأخلاقي على عدة أبعاد تعكس الإجراءات والسياسات والممارسات التنظيمية الأخلاقية لكل منها، (Martin&Cullan,2006: 176-190) وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة ( الصباغ وعبدالعزيز، 2013: 323-285) عندما اشار الى أبعاد المناخ الأخلاقي على النحو الآتي:

#### أ- الدعم والتقدير

لقد أشار الباحثون في علم الإدارة بأن العلاقة التبادلية بين رب العمل والعامل لا تعتمد فقط على الجوانب الشخصية مثل النقود والخدمة والمعلومات، وإنما أيضاً على الموارد الاجتماعية الشعورية (Sociomotional) مثل�احترام والتقدير والتواافق والدعم (Schwaiger et al,2004:43) وبنفس الإتجاه تم تعريف الدعم والتقدير بأنه إعتقادات العاملين حول مدى إعتماد المدراء بقيمهم ومعتقداتهم ومساهماتهم، فالقادة يمثّلون المنظمة ويتعاملون بشكل متكرر مع تقييم العاملين وحول تحقيق أهداف المنظمة، إذ يعتبر العاملون تعامل القادة معهم كمؤشر حول الدعم القيادي، والذي بالنتيجة يعد مؤسراً على إلتزام المنظمة تجاه مرؤوسيها، ويشير الدعم والتقدير الى درجة المساندة والإحترام والتأييد التي يدركها المرووس من رئيسه أو قائده في المنظمة، وذلك إستناداً الى مفهوم نظرية Path Goal Theory والتي ترى إن الدعم والتقدير يمد المروسين بالتوجيه ومعاملتهم بعدلة ويأخذ في الإعتبار مدخلاتهم ومساهماتهم ويفقدونها (المغربي، 2010: 2)

وستخلص الباحثان بإن مفهوم الدعم والتقدير في المنظمات يشير إلى درجة تقييم المنظمة لمساهمات ونشاطات الأفراد وتشجيع الجهود التي يبذلونها في العمل، وتقديم الرعاية النفسية والإجتماعية والعاطفية لهم، وبما يعود بالنفع على الأفراد ويصب في مصلحة المنظمة نفسها.

#### ب- الاستقلالية

لقد حظى مفهوم الإستقلالية بإهتمام علماء النفس الإنسانيين للدور المهم الذي يلعبه في زيادة الثقة بالنفس والكفاءة والقدرة على مواجهة صعوبات الحياة وتحدياتها، حيث تناولوه من زوايا مختلفة بحسب اختلاف وجهات نظرهم في الإستقلالية، إلا إنهم يتفقون إلى حد ما على أهميته في حياة الإنسان وفي بناء شخصيته بشكل سليم ومتكملاً (علي، 1990: 32)، وتشير لفظة الإستقلالية إلى: من يسير ذاتياً بواسطة قوانبه الخاصة (شيهوب، 2002: 31). والإستقلالية مفهوم من الصعب تحديده وتعريفه سواء بشكله العمومي أو في صورته الخاصة، فهي بالأساس حالة ذهنية تأتي في بعض الأحيان مرادفة للنزاهة أو الإستقامة أو حُسن الخلق، أي إنه من البديهي القول بأن الإستقلال الإداري يقتضي بأن يصاحب إستقلال مالي، أي إن الإستقلالية هي بالأساس عدم التبعية المالية لأي سلطة أخرى والذي ينتج عنه التحكم في الإدارة وإتخاذ القرارات دون تدخلات خارجية. وإذا كانت الإستقلالية هي إحدى أشكال السلوك الإجتماعي المرغوب فيه وتمثل أهم مظاهر الإستقرار، فإنها سمة تُكتسب وتتطور بصورة تدريجية مع تقدم الفرد وتطوره، وتتكامل عند الفرد وتتناسب مع النمو الزمني والعقلي، نمواً تصادعياً (الجنابي ومولى، 2014: 8-9)

#### ت- التدريب والتطوير

التدريب مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر فهو يعني تغييراً إلى الأحسن أو تطويراً في معلومات الفرد وقدراته ومهاراته وأفكاره وسلوكياته وذلك بهدف إعداد الفرد إعداداً جيداً لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية، وتنمية مهاراته الفنية والذهنية لمواجهة الإحتياجات المستقبلية وتحقيق الناجح.

يعمل التدريب على تنمية وتطوير توسيع آفاق السلوكيات الإدارية ذات العلاقة بالمرونة في العمل، والتفكير المنظم والتعامل والقدرة على حل المشكلات المختلفة والتعامل معها، والقدرة على التأقلم مع التغييرات وظروف العمل الجديدة، وامتلاص غضب الآخرين، وتنمية مهارات الاستماع والإبتكار والإتصال وال التواصل والعلاقات والإشراف، وتحفيز الموظفين واستثمار قدراتهم بما يعود بالنفع على جميع أطراف الشركة والمؤسسة والمجتمع. ( الصباغ وعبدالعزيز، 2013: 323-285)



### ثـ-قدرة على التكيف

وهي إحدى أبعاد المناخ الأخلاقي، لأنه وبسبب القيود المفروضة على المنظمة فإنه يتوجب على القيادة الإهتمام القوي بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث والقيود البيئية ومحاولة السيطرة عليها والتحكم في إتجاهها ومسارها، بل وقد تقدّم الأحداث بذاتها للبقاء على حيوية وفاعلية التنظيم (القريوتى، 2009: 342)، حيث أنه يقصد بالقدرة على التكيف والتآلف درجة إستجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على المعلومات عن التغيرات والتقلبات الحادثة في البيئة. ويرى آخرون في السياق ذاته بأن القدرة على التكيف تُظهر قدرة المنظمة على مواجهة الظروف المتغيرة والتآلف معها إيجابياً في ضوء ظروفها الداخلية والخارجية (رزوقى، 2017: 121)

### جـ- القيادة

إن خبراء الإدارة أجمعوا على إن موضوع القيادة هي من أهم مبادىء العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية، لكن ورغم كثرة البحوث والدراسات عن القيادة، لم تستقر آراء الإداريين على تعريف جامع للقيادة رغم التشابه والتقارب الموجود بين التعريف التي وضعها الباحثين والدارسين، حيث تم تقديمها على إنها علاقة بين إثنين أو أكثر وفيها يحاول القائد التأثير على الآخرين لأجل تحقيق الأهداف المرجوة، كما تم تعريفها بأنها القردة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة (عبدالفتاح وأبوسيف، 2016: 273)، والقيادة هي مفهوم غير ملموس يأتي بنتائج ملموسة وقد ينظر إليها على إنها فن، بينما ينظر إليها آخرون على إنها علم، ولكن واقعاً هي علم وفن معاً والقيادة المعاصرة هي عملية التأثير في جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لإسترداد الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مانحة إياهم خبرة للمساعدة في تحقيق أهداف مشتركة.

ما تقدم يمكن القول بأن القيادة هي عملية تفاعل رشيدة وسلوك اجتماعي واعي، فهي عملية غير ملموسة لكن عقلانية في ذات الوقت بين طرفين، الطرف الأول هو القائد الذي يرشد ويووجه أما الطرف الآخر فهو المتأثرون ( التابعين / المرؤوسون ) وأساس هذه العملية ما يحدثه الطرف الأول من تأثير في نشاطات وسلوك الطرف الثاني بغية تحقيق أهداف معينة.

### ثانياً: الصمت التنظيمي

#### 1. مفهوم الصمت التنظيمي

يشير (Van Dyne et al, 2003) إلى أن الصمت التنظيمي يعني: المنع المعتمد للمعلومات والأفكار من جانب الموظفين تجاه رؤسائهم، وإن الصمت التنظيمي ما هو إلا انعكاس للقوى المؤثرة في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والقوانين المنظمة لتلك العلاقات؛ مما يحول دون تحث المرؤوسين في المشاكل التنظيمية. ويعرفه ( يوسف، 2016: 174) بأنه عدم رغبة الموظفين في إخبار مديريهم عن المشاكل والقضايا التنظيمية المتعلقة بالأداء بشكل عام، و بمديريهم بشكل خاص، خوفاً من ردود فعل سلبية تهدد مركزهم الوظيفي. ويرى (الطائي، 2017: 61) بأنه عدم مشاركة الأفراد العاملين بالمعلومات والمقررات والأفكار مع بعضهم البعض أو مع الإدارة لأسباب مختلفة تكون ذات مردود سلبي حسب اعتقادهم. وبناءً على التعريفات السابقة لخص البحث إلى التعريف الإجرائي الآتي للصمت التنظيمي وهو ميل العاملين إلى الاحتفاظ لأنفسهم بالمعلومات والأفكار والمقررات استلاماً للأمر الواقع أو تجنب لأي آثار سلبية قد تلحق بهم أو بالمنظمة"

#### 2. أبعاد الصمت التنظيمي

أكّدت اغلبية الدراسات في السلوك التنظيمي مثل (Shojaie, 2001)، (العنزي، 2017)، (مرسي، 2018) بأن الآتي يعد من أبعاد الصمت التنظيمي

- الأذعان:** إن صمت الأذعان يندرج ضمن السلوك المتضمن أقصى درجات السلبية، كون دوافع الصمت نابعة من ثقافة الخضوع والخنوع، فتعمل الفيّنة الفاعلة على إمساك ألسنتهم عن الحديث والكلام ليس بسبب الخوف أو فارق المعرفة، ولكن كنتيجة للمبالغة واليأس، ويعبر هذا النوع من الصمت على امتناع الفرد عن الأداء بأفكاره وآرائه ومعلوماته إذ عانى للضروف والمواصفات التنظيمية ويتصرّف الأفراد الصامتين عبر هذا النوع بشكل سلبي وينأون بأنفسهم بعيداً عن الأحداث حيث يشعرون بأن حديثهم لن يترتب عليه أي فارق ومن ثم فإن هذا النوع من الصمت يعتمد على الاتجاهات الواعية للعاملين نحو المنظمة التي يتبنّون إليها ( مرسي، 2018: 295) كما يرى Zehir & Erdogan " إن صمت الأذعان يحدث عندما يقلل الفرد وعيه ويصبح ليس مستعداً على أحداث تغيير ويكون ضمن الزملاء الهاهدين، كما يقدر صمت الأذعان إلى السلوك الغير نشط وغير مشارك وغير هادف كما لا يعبر

الموظف عن افكاره واعتقاداته بصرامة وقد يحجب آرائه ومعلوماته استناداً إلى تقييم متضمن للفاء الذاتية وقدرته الشخصية في التأثير في الواقع (العنزي، 2016: 151)

2. **حماية الذات**: يجسد الصمت المعرفي الدفاعي سلوكاً تنظيمياً سلبياً، لكن يعبر عنوعي وإدراك الممارس لهذا النوع من الصمت التنظيمي، وفي نفس الوقت هو يمثل شكلاً من أشكال الحماية الذاتية ويعبر عن العقلية التكتيكية لهذا الفرد، حيث يرى Morrison & All أن الصمت المعرفي الدفاعي يعد أكثر تكتيكية من صمت الإذعان ويتضمن المعارف الكاملة والتذكرة والتأمل حول الخيارات التي يتخذ العاملون من خلالها قراراً يرفض التعبير عن وجهات نظرهم و معارفهم ومعلوماتهم إلى الآخرين ( مرسي، Denniz & All 2018:296) ويرى كل من Denniz & All ان الفرد يقوم بوضع بدائل ولكن بديل وزن وسيتم اختيار البديل بشكل واعي من خلال اختيار الأفكار والأراء التي تحقق له أكثر اماناً في حالة معينة و وقت محدد.

3. **المولاة الاجتماعية**: يجد سلوك صمت المولاة الاجتماعية سلوكاً إيجابياً في إطار سلبية سلوك الصمت التنظيمي، مقارنة بالأبعاد المشكلة للصمت التنظيمي، لأنه يرتكز على محك التعاون وإبراز الولاء لأفراد الجماعة وزملاه العمل وحتى تنظيم العمل، من خلال حجب المعلومات، والمحجب يخدم أفراد جماعة العمل بالدرجة الأولى حيث يرى Zeher&Erdogan ان صمت المولاة الاجتماعية هو حجب الأفكار والأراء والمعلومات المتعلقة بالعمل بهدف استفادة الآخرين في المنظمة منها وهذا يعرف بالأثير أو دوافع تعاونية، لذا هو التفاعل بالمثل بهدف الاهتمام بالآخرين بدلاً من ان تكون نتائج سيئة لو تعدد الفرد لذا هو حماية زميل العمل أو حماية المنظمة (العنزي، 2017:152) ويرى Denniz & All انه يحدث حجب للمعلومات ذات الصلة بحل المشاكل مما ينتج من استفادة أشخاص آخرين أو المنظمة ذاتها لذا الصمت الاجتماعي هو سلوك مقصود واستباقي يركز في المقام الأول على الآخرين بدلاً من الخوف من العواقب الشخصية السلبية وعلى هذا الأساس يكون الدافع مع هذا النوع هو الرغبة في مساعدة الآخرين وتقاسم الوجبات (العنزي، 2017:152) ف يتم حجب معلومات من أجل أشخاص آخرين مراعياً بذلك بعض أولويات مصلحته الشخصية التي تدخل في سياق انضمامه للجماعة كفرد منها ويجب المحافظة على هذه المكانة والعلاقة.

### المحور الثالث: الجانب الميداني

#### اولاً: وصف مجتمع البحث وعينته

يعد تحديد مجتمع البحث من المحاور المهمة التي تسهم أساساً في نجاحها أو فشلها، بأعتباره المصدر الأساسي للحصول على البيانات، ويتمثل مجتمع البحث بالجامعات الخاصة في مدينة أربيل وبلغ عددها (9)، وتم اختيار (7) جامعات ليمثلوا عينة البحث. وأختبرت الدراسة فرضياتها على رؤوساء الأقسام العلمية وبلغ عددهم (86) رئيس قسم.

وتعود أسباب اختيار هذا الميدان مجالاً للدراسة للمسوغات الآتية:

1. توصف الجامعات الخاصة بكونها من المنظمات التعليمية الفاعلة في الإقليم حيث يشهد نمواً متزايداً في قبول اعداد الطلبة في السنوات الأخيرة، وتحتضن هذه الجامعات كليات بمختلف الاختصاصات.
2. الدور الذي تؤديه هذه الجامعات في تقديم الخدمات للمجتمع على الرغم من وجود منافسة شديدة من قبل الجامعات المبحوثة.
3. إمكانية اختبار فرضيات الدراسة في الجامعات الخاصة بشكل جيد نتيجة أبداء تعاونهم في الإجابة على فقرات الأسئلة.
4. الدور الذي تؤديه الجامعة في بناء مناخ أخلاقي.
5. ملاءمة متغيرات الدراسة مع طبيعة عمل رؤوساء الأقسام العلمية في الجامعات الخاصة من حيث تعاملها مع متغيرات الدراسة.
6. تنامي أهمية قطاع التعليم العالي في إقليم كوردستان نتيجة لكثرة شريحة الشباب في المجتمع وزيادة طلب الجامعات على ذوي الشهادات الجامعية.

#### ثانياً: وصف خصائص الأفراد المستجيبين

ستعرض في هذه الفقرة خصائص الشخصية للمستجيبين وعلى النحو الآتي:

#### 1. توزيع أفراد العينة على وفق الجنس

يشير الجدول (1) إلى نسبة فئة الذكور في الجامعات المبحوثة وبلغت (81.4%)، أما نسبة فئة الإناث بلغت (18.6%)، مما يشير إلى أن معظم من يشغل منصب أعضاء رؤوساء الأقسام العلمية في الجامعات المبحوثة هم من الذكور مما يؤشر ضعف مستويات تكليف الإناث لشغل المناصب الإدارية في الجامعات الخاصة.



### الجدول (1) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس

الفئة	العدد	النسبة %
ذكور	70	81.4
إناث	16	18.6
المجموع	86	100

المصدر: إعداد الباحثتان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

### 2. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر

يوضح الجدول (2) توزيع أفراد المستجيبين على وفق سمة العمر، إذ تبين أن أعلى نسبة من الأفراد المستجيبين كانت من بين الفئة العمرية (41 – 50 سنة) والتي بلغت (36%)، وتلتها نسبة (29.1%) للفئة العمرية (51 سنة – فأكثر)، ثم جاءت الفئة العمرية (31 – 40 سنة) بالمرتبة الثالثة (25.6%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة العمرية (21 – 30 سنة) وبنسبة بلغت (9.3%). مما يدل على أن غالبية الأفراد المستجيبين في الجامعات المبحوثة هم من الفئة العمرية الناضجة والتي لازالت تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل وبمستويات عالية

### الجدول (2) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر

الفئة	العدد	النسبة %
30 – 21 سنة	8	9.3
40 – 31 سنة	22	25.6
50 – 42 سنة	31	36
فأكثر – 51 سنة	25	29.1
المجموع	86	100

المصدر: إعداد الباحثتان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

### 3. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المؤهل العلمي

يتبيّن من المعلومات في الجدول (3) بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات اكاديمية ومن حملة شهادة دكتوراه والتي بلغت نسبتهم (52.3%) في حين كانت نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير (45.3%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة حاملي شهادة دبلوم عالي اذ بلغت نسبتهم (2.3%). مما يشير إلى أن الأفراد المستجيبين يمتلكون القدرة على فهم واستيعاب مصادر استمار الاستبانة والاجابة عليها بمستويات عالية من الدقة والموضوعية.

### الجدول (3) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المؤهل العلمي

الفئة	العدد	النسبة %
دبلوم عالي	2	2.3
ماجستير	39	45.3
دكتوراه	45	52.3
المجموع	86	100

المصدر: إعداد الباحثتان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

#### 4. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق اللقب العلمي

تشير المعلومات في الجدول(4) إلى توزيع الأفراد المستجيبين حسب سمة اللقب العلمي والتي تشير إلى أن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون لقب (مدرس) والتي بلغت نسبتهم (39.5%)، تلتها نسبة (26.7%) وهي من الذين يمتلكون لقب (أستاذ مساعد)، في حين كانت نسبة الحاصلين على لقب (مدرس مساعد) (20.9%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة حاملي لقب (أستاذ) إذ بلغت نسبتهم (12.8%).

الجدول(4) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق اللقب العلمي

الفئة	العدد	النسبة%
مدرس مساعد	18	20.9
مدرس	34	39.5
أستاذ مساعد	23	26.7
أستاذ	11	12.8
المجموع	86	100

المصدر: إعداد الباحثتان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

ثالثاً: وصف متغيرات البحث و تشخيصها

أ: تشخيص و وصف أبعاد المناخ الأخلاقي

#### 1. وصف الدعم والتقدير

تشير معطيات الجدول (5) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X5-X1) والخاصة بوصف آراء الأفراد المستجيبين تجاه **بعد الدعم والتقدير**، والتي تمثل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسبة وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (90.93%) من الأفراد المستجيبين متافقون على ضمنون هذه العبارات مقابل نسبة (1.17%) غير متافقين مع ذلك، وجاء هذا بوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.69). وبلغت نسبة الاتفاق (85.80%)، مما يعطي دلالة أولية على توافر الدعم والتقدير الواضحة لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات عالية.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X5) والتي بلغت (88%)، وبوسط حسابي بلغ (4.40)، والتي تنص على تهيئة رؤساء الأقسام للظروف التي تعزز مهارات وقدرات أعضاء الهيئة التدريسية، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الأفراد المستجيبين لجأت الباحثان إلى استخدام اختبار معامل الاختلاف (CV) لتحقيق ذلك، حيث بلغ معامل الاختلاف للعبارة (X5) ما قيمته (16.64%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد الدعم والتقدير، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد التفكير المنظم فهي للعبارة (X2) والتي بلغت (84.60%)، وبوسط حسابي بلغ (4.23)، والتي تنص على تقدير رؤساء الأقسام للجهود الاضافية والاستثنائية لأعضاء الهيئة التدريسية.

## الجدول (5) وصف بعد الدعم والتقدير

نسبة الاتفاق %	معامل الأختلا ف %	انحراف المعيار ي	الوسط الحساب ي	لا اتفاق بشدة	لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		م ع ن ب ل	
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
85.80	15.52	0.666	4.29	1.1 6	1	0.0 0	0	4.65 1	4	56.9 8	49	37.2 1	32	X 1
84.60	14.09	0.596	4.23	0.0 0	0	1.1 6	1	5.81 5	5	63.9 5	55	29.0 7	25	X 2
85.80	16.48	0.707	4.29	0.0 0	0	1.1 6	1	10.47 9	9	44.1 9	38	44.1 9	38	X 3
84.80	17.19	0.729	4.24	0.0 0	0	1.1 6	1	10.47 9	9	31.4 0	27	56.9 8	49	X 4
88.00	16.64	0.732	4.40	1.1 6	1	0.0 0	0	8.14 7	7	44.1 9	38	46.5 1	40	X 5
85.80	15.98	0.69	4.29	0.47	0.70		7.90		48.14		42.79		المعد ل مجمو ع	
				1.17										

N=86

المصدر: إعداد الباحثتان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

## 2. وصف الاستقلالية

تشير معطيات الجدول (6) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات X 6-X 10 والخاصة بوصف آراء الأفراد المستجيبين تجاه بعد الاستقلالية والتي تمثل إلى الاتفاق بمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (93.86%) من الأفراد المستجيبين متقوون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (1.17%) غيرمتقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (88.76%), وجاء ذلك بوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.66). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر بعد الاستقلالية لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات عالية.

وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X 8) والتي بلغت (91.60%)، وبوسط حسابي بلغ (4.44)، والتي تشير إلى عدم تدخل رؤساء الأقسام في طريقة ونمط القاء المحاضرات من أعضاء الهيئة التدريسية، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الأفراد المستجيبين فقد بلغ معامل الاختلاف للعبارة (X8) ما قيمته (12.73%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر وبالنسبة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد الاستقلالية.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد الاستقلالية فهي للعبارة (X 7) والتي بلغت (86.80%)، وبوسط حسابي بلغ (4.34)، والتي تنص على تقويض رؤساء الأقسام لجزاء من سلطاتهم وصلاحياتهم لمساعدة أعضاء الهيئة التدريسية لإنجاز أعمالهم. ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الأفراد المستجيبين فقد بلغت قيمة معامل الاختلاف (16.04%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر وبالنسبة (50%)، مما يؤكد معنوية إجابات المستجيبين تجاه العبارة المذكورة.

## الجدول(6) وصف بعد الاستقلالية

نسبة الاتفاق %	معامل الأخلا ف %	الانحراف المعيار ي	الوسط الحس ابي	لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		م ع
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
90.40	12.57	0.568	4.52	0.0 0	0	0.00	0	3.49 3	3	40.7 0	35	55.8 1	48	X 6
86.80	16.04	0.696	4.34	1.1 6	1	0.00	0	5.81 5	5	50.0 0	43	43.0 2	37	X 7
91.60	12.73	0.583	4.58	0.0 0	0	0.00	0	4.65 4	4	32.5 6	28	62.7 9	54	X 8
87.60	15.73	0.689	4.38	0.0 0	0	3.49	3	1.16 1	1	48.8 4	42	46.5 1	40	X 9
87.40	17.21	0.752	4.37	1.1 6	1	0.00	0	8.16 8	8	39.5 3	34	50.0 0	43	X 10
88.76	14.85	0.66	4.44	0.47		0.70		4.97		42.23		51.63		المعدل
						1.17						93.86		مجموع

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي N=86

## 3. وصف التدريب والتطوير

تشير معطيات الجدول (7) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات X (X 11 - 15) وخاصة بوصف آراء الأفراد المستجيبين تجاه التدريب والتطوير والتي تمثل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (63.25%) من الأفراد المستجيبين متافقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (12.56%) غير متلقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (74.74%) وجاء ذلك بوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.90). وهذا يمثل نتيجة أولية على بعد التدريب والتطوير لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X 13) والتي بلغت (82.79%)، وبوسط حسابي بلغ (4.14)، والتي تشير إلى حرص رؤساء الأقسام على مشاركة أغلبية أعضاء الهيئة التدريسية في الندوات والمؤتمرات العلمية، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الأفراد المستجيبين فقد بلغ معامل الاختلاف للعبارة (X13) ما قيمته (19.66%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لها المؤشر وبالبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات التدريب والتطوير.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد فهي لعبارة (X 11) والتي بلغت (88.54%)، وبوسط حسابي بلغ (2.74)، والتي تنص على تشجيع رؤساء الأقسام على مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في الوراث التدريبية لصقل مهاراتهم. ولتأكيد أهمية هذه العبارات من وجهة نظر الأفراد المستجيبين فقد بلغت قيمة معامل الاختلاف بلغت (34.07%) على التوالي والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لها المؤشر وبالبالغة (50%)، مما يؤكد معنوية إجابات المستجيبين تجاه العبارة المذكورة.



### الجدول (7) وصف التدريب والتطوير

نسبة الاتفاق %	معامل الاختلا ف %	الاحرا ف المعيار ي	الوسط الحس ابي	لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		م ع ل ي ع
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
54.88	34.07	0.935	2.74	8.1 4	7 6	32.5 8	2 7	38.3 3	3 0	18.6 0	16	2.33	2	X 11
77.91	24.29	0.946	3.90	2.3 3	2	3.49	3	25.5 8	2 2	39.5 3	34	29.0 7	25	X 12
82.79	19.66	0.814	4.14	0.0 0	0	3.49	3	16.2 8	1 4	43.0 2	37	37.2 1	32	X 13
78.37	25.72	1.008	3.92	2.3 3	2	8.14	7	16.2 8	1 4	41.8 6	36	31.4 0	27	X 14
79.77	19.81	0.790	3.99	0.0 0	0	2.33	2	24.4 2	2 1	45.3 5	39	27.9 1	24	X 15
74.74	24.71	0.90	3.74	2.56		10.00		24.19		37.67		25.58		المعدل
												63.25		مجموع

N=86

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

#### 4. وصف القدرة على التكيف

تشير معطيات الجدول (8) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X 20) (X 16) وخاصة بوصف آراء الأفراد المستجيبين تجاه بعد القدرة على التكيف والتي تمثل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (89.77%) من الأفراد المستجيبين متتفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (1.86%). غير متتفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الافتراق (85.91%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.71). مما يؤشر وبشكل أولى توافر بعد القدرة على التكيف لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات عالية.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X 20) والتي بلغت (85.86%)، وبوسط حسابي بلغ (4.44)، والتي تشير إلى أخذ رؤساء الأقسام بنظر الأعتبار لأراء ومقترنات أعضاء الهيئة التدريسية بقصد الخطط المستقبلية للقسم، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الأفراد المستجيبين فقد بلغ معامل الاختلاف للعبارة (X20) ما قيمته (16.41%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر وباللغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات القدرة على التكيف.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X 17) والتي بلغت (82.33%)، وبوسط حسابي بلغ (4.12)، والتي تشير إلى تشجيع رؤساء الأقسام على مواجهة اعضاء الهيئة التدريسية للظروف الطارئة والتأقلم معها، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الأفراد المستجيبين فقد بلغت معامل الاختلاف للعبارة (X 17) ما قيمته (20.55%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لها هذا المؤشر وباللغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات القدرة على التكيف.



### الجدول (8) وصف بعد القدرة على التكيف

نسبة الاتفاق %	معامل الأختلا ف %	الاتحرا ف المعيار ي	الوسط الحس ابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		م ع ل
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
88.84	13.19	0.586	4.44	0.0 0	1.16	1	1.16	1	50.0 0	43	47.6 7	41	X 16	
82.33	20.55	0.846	4.12	2.3 3	0.00	0	16.2 8	1 4	46.5 1	40	34.8 8	30	X 17	
82.56	18.87	0.779	4.13	0.0 0	2.33	2	17.4 4	1 5	45.3 5	39	34.8 8	30	X 18	
86.98	13.54	0.589	4.35	0.0 0	0.00	0	5.81	5	53.4 9	46	40.7 0	35	X 19	
88.84	16.41	0.729	4.44	1.1 6	2.33	2	0.00	0	44.1 9	38	52.3 3	45	X 20	
85.86	16.52	0.71	4.29	<b>0.70</b>		<b>1.16</b>		<b>8.37</b>		<b>47.67</b>		<b>42.09</b>		المعدل
												<b>89.77</b>		مجموع

N=86

المصدر: إعداد الباحثتان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

### 5. وصف القيادة

تشير معطيات الجدول (9) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والاتحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمجموعة العبارات X 25- X 21 (X) والخاصة بوصف آراء الأفراد المستجيبين تجاه وصف هذا البعد والتي تمثل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (86.28%) من الأفراد المستجيبين متافقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (2.09%) غير متافقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (84.70%) وجاء ذلك بوسط حسابي (4.23) وأنحراف معياري (0.73).

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للفقرة (X 25) والتي بلغت (87.44%)، وبوسط حسابي بلغ (4.37)، التي يشير إلى منح رؤساء الأقسام الوقت الكافي لأعضاء الهيئة التدريسية لطرح أفكارهم الابداعية. ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الأفراد المستجيبين فقد بلغ معامل الاختلاف لهذه العبارة ما قيمته (14.48%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد القيادة.

أما أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد فكانت للعبارة (X 22) والتي بلغت (81.40%)، وبوسط حسابي بلغ (4.23)، والتي تشير إلى امتلاك رؤساء الأقسام القدرة في التأثير على سلوك الآخرين وتوجيهها بخدمة اهداف القسم.

### الجدول (9) وصف بعد القيادة

نسبة الاتفاق %	معامل الأخلا ف %	الانحراف المعيار ي	الوسط الحس ابي	لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		م ع
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
86.51	16.41	0.710	4.33	1.1 6	1	0.00	0	6.98 6	6	48.8 4	42	43.0 2	37	X 21
81.40	19.51	0.794	4.07	0.0 0	0	4.65	4	13.9 5	1	51.1 6	44	30.2 3	26	X 22
81.86	19.35	0.792	4.09	0.0 0	0	1.16	1	23.2 6	2	40.7 0	35	34.8 8	30	X 23
86.28	17.15	0.740	4.31	0.0 0	0	2.33	2	9.30	8	43.0 2	37	45.3 5	39	X 24
87.44	14.48	0.633	4.37	0.0 0	0	1.16	1	4.65	4	50.0 0	43	44.1 9	38	X 25
84.70	17.38	0.73	4.23	0.23		1.86		11.63		46.74		39.53		المعدل
						2.09						86.28		مجمو ع

N=86

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

### ب: تشخيص ووصف أبعاد الصمت التنظيمي

#### 1. وصف بعد الأذاعان

تشير إجابات الأفراد المستجيبين في الجدول (10) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y1-Y5) والخاصة بوصف آراء الأفراد المستجيبين تجاه وصف بعد الأذاعان والتي تمثل إلى الاتفاق وبمستويات عالية جداً، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (86.51%) من الأفراد المستجيبين متافقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (2.56%) غير متافقين مع هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (84.33%) و جاء ذلك بوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.75). وهذا يعطي مؤشراً على اتفاق العينة على توافر بعد الأذاعان لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y2) بنسبة (87.21%) وبوسط حسابي بلغ (4.36)، مما يدل على حجب أعضاء الهيئة التدريسية للمعلومات الضرورية كنوع من الاستقلالية، ولتأكيد أهمية هذه العبارات من وجهة نظر الأفراد المستجيبين فقد بلغ معامل الاختلاف لثلاث العبارات ما قيمتها (14.04%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر وباللغة (%50)، مما يؤكّد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد الأذاعان.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y3) وبوسط حسابي بلغ (81.86%) والتي بلغت (21.08%) والتي تشير إلى حجب أعضاء الهيئة التدريسية لآرائهم المتعلقة بتحسين العمل، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الأفراد المستجيبين فقد بلغ معامل الاختلاف لهذه العبارة ما قيمته (4.22%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر وباللغة (%50)، مما يؤكّد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد الأذاعان



## الجدول (10) وصف بعد الأذعان

نسبة الأتفاق %	معامل الاختلا ف %	الاتحرا ف المعيار ي	الوسط الحس ابي	لا أتفق بشدة	لا أتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		م ع
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
84.19	17.13	0.721	4.21	1.1 6	1.16	1	6.98	6	56.9 8	49	33.7 2	29	Y 1
87.21	14.04	0.612	4.36	0.0 0	0.00	0	6.98	6	50.0 0	43	43.0 2	37	Y 2
81.86	21.08	0.863	4.09	1.1 6	3.49	3	15.1 2	1	45.3 5	39	34.8 8	30	Y 3
85.81	17.11	0.734	4.29	0.0 0	2.33	2	9.30	8	45.3 5	39	43.0 2	37	Y 4
82.56	19.60	0.809	4.13	0.0 0	3.49	3	16.2 8	1	44.1 9	38	36.0 5	31	Y 5
<b>84.33</b>	<b>17.79</b>	<b>0.75</b>	<b>4.22</b>	<b>0.47</b>	<b>2.09</b>		<b>10.93</b>		<b>48.37</b>		<b>38.14</b>		المعدل
				<b>2.56</b>							<b>86.51</b>		مجموع

N=86

المصدر: إعداد الباحثتان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

## 2. وصف بعد حماية الذات

تشير معطيات الجدول (11) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y 6 - Y 10) والخاصة بوصف آراء الأفراد المستجيبين تجاه وصف بعد حماية الذات والتي تمثل إلى الاتفاق وبمستويات عالية جداً، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (84.88%) من الأفراد المستجيبين متافقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (0.93%) غير متافقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (84.33%) وجاء ذلك بوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.78). وهذا يشير إلى أن الجامعات المبحوثة تمثل إلى التركيز على بعد حماية الذات وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (9Y) والتي بلغت (90.00%)، وبوسط حسابي (4.50)، وهذا يشير إلى تجنب أعضاء الهيئة التدريسية تقديم اية مقتراحات تجنب الاشتباكات مع الآخرين، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الأفراد المستجيبين فقد بلغ معامل الاختلاف للعبارة (9Y) ما قيمته (14.76%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا البعد وبالنسبة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات حماية الذات.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (8Y) والتي بلغت (80.70%)، وبوسط حسابي بلغ (4.03)، والتي تشير إلى تجنب أعضاء الهيئة التدريسية للتعبير عن آراءهم لحماية ذاتهم من المسؤولية، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الأفراد المستجيبين فقد بلغ معامل الاختلاف لهذه العبارة ما قيمته (18.79%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر وبالنسبة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات حماية الذات.

### الجدول (11) وصف بعد حماية الذات

نسبة الاتفاق %	معامل الاختلا ف %	انحراف المعيار ي	الوسط الحس ابي	لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		م
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
82.79	17.83	0.738	4.14	0.0 0	1.16	1 4	17.4 5	1 4	47.6 7	41	33.7 2	29	Y 6	
83.95	17.46	0.733	4.20	0.0 0	1.16	1 2	15.1 3	1 1	46.5 1	40	37.2 1	32	Y 7	
80.70	18.79	0.758	4.03	0.0 0	1.16	1 6	23.2 0	2 1	46.5 1	40	29.0 7	25	Y 8	
90.00	14.76	0.664	4.50	1.1 6	1	0.00	0	2.33	2	40.7 0	35	55.8 1	48	Y 9
85.81	15.94	0.684	4.29	0.0 0	0.00	0 9	12.7 1	1 1	45.3 5	39	41.8 6	36	Y 10	
84.65	16.95	0.72	4.23	0.23		0.70		14.19		45.35		39.53		المعدل
						0.93						84.88		مجموع

N=86

المصدر: إعداد الباحثتان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

### 3. وصف مؤشر بعد الموالة الإجتماعية

تشير معطيات الجدول (12) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y 11 - Y 15) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد الموالة الإجتماعية والتي تمثل إلى الاتفاق وبمستويات عالية جداً، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (66.59%) من الأفراد المستجيبين الدراسة متلقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (10.14%) غير متلقين مع مضمون عبارات هذا البعض، وبلغ نسبة الاتفاق (84.33%), وجاء ذلك بوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.78).

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعض هي للعبارة (Y 15)، وبوسط حسابي بلغ (88.14%)، والتي بلغت (4.41)، والتي تشير إلى تجنب أعضاء الهيئة التدريسية لنقيرات مفترضات تخص تطوير العمل تضامناً مع زملائهم، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الأفراد المستجيبين فقد بلغ معامل الاختلاف للعبارة (Y 15) ما قيمته (18.54%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر وباللغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد الموالة الإجتماعية.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعض هي للمؤشر (Y 13)، وبوسط حسابي بلغ (80.23%)، والتي بلغت (4.01)، والتي تشير إلى رفض أعضاء الهيئة التدريسية للكشف عن المعلومات التي تؤدي سمعة القسم، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الأفراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف لهذه العبارة ما قيمته (21.79%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر وباللغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات الموالة الإجتماعية.



## الجدول (12) وصف بعد الموالة الإجتماعية

نسبة الاتفاق %	معامل الأختلا ف %	الإنحرا ف المعيار ي	الوسط الحس ابي	لا أتفق بشدة	لا أتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		م
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
85.35	17.01	0.726	4.27	1.1 6	1	0.00	0	9.30 8	50.0 0	43	39.5 3	34	Y 11
80.70	19.93	0.804	4.03	0.0 0	0	3.49	3	19.7 7	1 7	46.5 1	40	30.2 3	26
80.23	21.79	0.874	4.01	0.0 0	0	1.16	1	33.7 2	2 9	27.9 1	24	37.2 1	32
87.21	15.69	0.684	4.36	0.0 0	0	0.00	0	11.6 3	1 0	40.7 0	35	47.6 7	41
88.14	18.54	0.817	4.41	1.1 6	1	1.16	1	10.4 7	9 3	30.2 3	26	56.9 8	49
84.33	18.59	0.78	4.22	3.06		7.14		23.27		37.14		29.39	
										66.59		المعدل مجموع	

N=86

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

## رابعاً: اختبار أنموذج البحث وفرضياتها

## أ - تحليل علاقات الارتباط

## العلاقة حسب المؤشر الكلي

تشير النتائج في الجدول (13) إلى تحليل الارتباط بين متغيري البحث وعلى مستوى المؤشر الكلي حيث تبين وجود علاقة ارتباط معنوية ومحضية عالية بين متغير المناخ الأخلاقي ومتغير الصمت التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.735) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05). وبناءً على هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بأن هنالك مستويات معنوية عالية من التلازم بين المتغيرين لدى الجامعات المبحوثة، مما يشير إلى أنه كلما زاد استخدام الجامعات المبحوثة لأبعاد المناخ الأخلاقي كلما أدى ذلك إلى تحسين الحد من الصمت التنظيمي وبالتالي تقبل الفرضية الأولى.

## الجدول (13) معامل الارتباط بين المناخ الأخلاقي والصمت التنظيمي على المستوى الكلي

القيمة الإحتمالية (Sig.)	الصمت التنظيمي	المتغير المعتمد المتغير المستقل
(0.000)	0.735**	المناخ الأخلاقي

N= 86

\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية ( $\leq 0.05$ )  
المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

## ب - تحليل علاقات التأثير

### 1. تأثير المناخ الأخلاقي في الصمت التنظيمي

تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (17) إلى وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل والمتمثل بالمناخ الأخلاقي في المتغير التابع والمتمثل بالصمت التنظيمي وعلى مستوى المؤشر الكلي لها، إذ بلغت قيمة معامل (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي أعتمدها الدراسة، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (98.472) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.950) وبدرجات حرية (1، 84) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بأن وجود التأثير بين المتغيرات الرئيسية للدراسة يعني أن اعتماد الجامعات المبحوثة على المناخ الأخلاقي يسهم في تحقيق مستويات عالية من الحد من الصمت التنظيمي. وبلغ قيمة ( $B_0$ ) والبالغة (0.331) أن هناك ظهوراً للصمت التنظيمي مقداره (0.331) وذلك عندما تكون قيمة المناخ الأخلاقي ومن خلال مؤشراتها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الحد من الصمت التنظيمي تستقي معظم توجهاتها وبمستويات عالية من المناخ الأخلاقي التي تعتمدتها الجامعات عينة الدراسة. أما قيمة الميل الحدي ( $B_1$ ) فقد بلغت (0.925) وهي دلالة على أن تغييراً مقداره واحد في متغير المناخ الأخلاقي سيؤدي بالتبعية إلى تغيير مقداره (0.925) في الحد من الصمت التنظيمي، وهو تغير كبير يمكن الاستناد عليه في تفسير التأثير للمتغير المستقل للمناخ الأخلاقي في المتغير المعتمد الصمت التنظيمي. أما قيمة ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.735) والتي تشير إلى أن ما نسبته (73.5%) من التغيير الذي يحدث في الصمت التنظيمي يمكن أن نعزوه إلى المناخ الأخلاقي، أي أن القيمة القسرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (73.5%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (46%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في الأنماذج الافتراضي الذي أعتمدها البحث.

**الجدول (17) تأثير المناخ الأخلاقي في الصمت التنظيمي على المستوى الكلي**

$R^2$	F	المناخ الأخلاقي		المتغير المستقل
		$B_1$	$B_0$ الثابت.	
%73.5	98.472 Sig.(0.000)**	0.925 t(9.923) Sig.(0.000)**	0.331 t(0.842) Sig.(0.402)**	الصمت التنظيمي

\*\* معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية ( $Sig. \leq 0.05$ ).  
 المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

### 2. تأثير المناخ الأخلاقي على كل بعد من أبعاد الصمت التنظيمي

بهدف التعرف على مستويات التأثير لكل بعد من أبعاد المناخ الأخلاقي في الصمت التنظيمي فقد تم اللجوء إلى تحليل الانحدار المتعدد، إذ أفصحت نتائج التحليل عن وجود نماذج عدة للانحدار (التأثير) الموضحة في الجدول (18) وكالآتي:

**النموذج الأول:** تبين أن أعلى تأثير بحسب هذا الأنماذج كان للدعم والتقدير والاستقلالية، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.000)، ويدلل على قوة تأثير لهذين البعدين قيمة ( $R^2$ ) والتي بلغت (0.456) حيث أن هذين البعدين يفسران ما نسبته (45.6%) من التغيير الذي يحصل لمتغير الصمت التنظيمي. ويؤكد هذا التحليل قيمة معامل الاختبار ( $t$ ) والتي بلغت (8.394) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.291) وبدرجة حرية (84)

**النموذج الثاني:** في المرحلة الثانية وبحسب تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) خطوة بخطوة تم دخول التدريب والتطوير إلى الأنماذج السابق للمشاركة مع البعدين السابقين لترتفع قوة التأثير ( $R^2$ ) بحسب هذا الأنماذج إلى قيمة (0.535) حيث أن الأبعاد الثلاثة معاً يفسروا ما نسبته (53.5%) من التغيير الذي يحصل الصمت التنظيمي. ويؤكد هذا التحليل قيم معامل الاختبار ( $t$ ) والتي بلغت (7.030) و (3.751) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.291) وبدرجة حرية (83)

**النموذج الثالث:** في المرحلة الثالثة تم دخول بعدي القدرة على التكيف والقيادة إلى لأنماذج السابق للمشاركة مع الأبعاد السابقة لترتفع قوة التأثير ( $R^2$ ) بحسب هذا الأنماذج إلى قيمة (0.558) حيث أن الأبعاد الخمسة معاً تفسر ما نسبته (55.8%) من التغيير



الذي يحصل لمتغير الصمت التنظيمي. ويؤكد هذا التحليل قيم معامل الاختبار ( $t$ ) والتي بلغت (5.696) و (3.892) و (2.078) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.291) وبدرجة حرية (82)

و يمكن استنتاج بأن أفضل أنموذج للعلاقة التأثيرية لمؤشرات المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد في الدراسة الحالية هو الأنماذج الثالث للانحدار كونه يضم كل الأبعاد فضلاً عن ارتفاع القراءة التأثيرية للأبعاد والتي جاءت كنتيجة للعلاقة بين أبعاد المناخ الأخلاقي والصمت التنظيمي.

النتائج الآنفة تؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية

**الجدول (18) الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise**

الأنماذج	مؤشرات الدراسة الداخلية إلى الأنماذج خطوة بخطوة	قيمة $B_0$	قيمة $B$	قيمة $R^2$	قيمة المحسوبة	قيمة $t$ الجدولية	درجات الحرية	قيمة $P$ -Value المحسوبة
1	الدعم والتقدیر والاستقلالیة	1.415	0.663	0.456	8.394	1.663	84	0.000
2	الدعم والتقدیر الاستقلالیة التدريب والتطوير	0.743	0.555 0.262	0.535	7.030 3.751	1.663	83	0.000 0.000
3	الدعم والتقدیر الاستقلالیة التدريب والتطوير القراءة على التكيف القيادة	0.559	0.483 0.266 0.125	0.558	5.696 3.892 2.078	1.663	82	0.000 0.000 0.041

( $\alpha \leq 0.05$ ) ،  $N = 86$

المصدر: إعداد الباحثتان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

##### اولاً: الاستنتاجات

1. اثبتت نتائج التحليل الاحصائي ان اغلبية رؤوساء الاقسام العلمية في الجامعات المبحوثة هم من الذكور ويعزي ذلك الى عدم تكليف الاناث في شغل المناصب الإدارية احياناً بسبب عزوف الاناث للعمل في القطاع الخاص و ذلك لاسباب تتعلق بطول فترات الدوام الرسمي.

2. تركزت اعمار غالبية رؤوساء الاقسام في الجامعات المبحوثة من الفئة العمرية الناضجة مما يجعلهم أكثر قدرة للعمل بمؤهلات ومستويات عالية، و هم الاكثر ادراكاً للحد من الصمت التنظيمي.

3. تبين بأن الغالبية العظمى من رؤوساء الاقسام العلمية في الجامعات المبحوثة من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير ولديهم خدمة كافية في مجال التعليم العالي مما يدل على اعتماد الجامعات الخاصة على ذوي الخبرة والشهادات العالية، وهذا ما يتناسب مع جوهر الدراسة الحالية.

4. أظهرت النتائج الوصفية وجود اتفاق بمستويات عالية في آراء المستجيبين اتجاه وصف أبعاد المناخ الأخلاقي المتمثلة بالدعم والتقدیر , الاستقلالیة، التدريب والتطوير، القراءة على التكيف والقيادة

5. تشير النتائج الأحصائية الى وجود اتفاق ومستويات عالية في آراء المستجيبين نحو وصف كل مؤشر من مؤشرات الصمت التنظيمي إذ كانت أعلى نسبة اتفاق في مؤشر حماية الذات والذي يتمحور حول حرص المستجيبين على حماية أنفسهم من المسؤولية.

6. تبين وجود اتفاق بمستوى جيد في آراء المستجيبين اتجاه كل بعد من أبعاد المناخ الأخلاقي، وكانت أعلى نسبة اتفاق على بعد المشاركة.

7. كشفت نتائج الوصف عن وجود اتفاق بمستوى جيد في آراء المستجيبين اتجاه بعد القدرة على التكيف و كان أعلى نسبة اتفاق على أخذ رؤوساء الاقسام بنظر الاختبار لآراء ومقترنات اعضاء الهيئة التدريسية بقصد الخطط المستقبلية للقسم.



8. كشفت نتائج الوصف عن وجود اتفاق جيد بين آراء المستجيبين أتجاه بعد الدعم والتقدير من خلال تهيئة رؤساء الأقسام الى الظروف التي تعزز مهارات وقدرات اعضاء الهيئة التدريسية وهذه دلالة على حرص الجامعات المبحوثة في ايجاد مناخ اخلاقي مناسب للعمل.
9. استنتجت الدراسة بخصوص آراء المستجيبين في وصفهم لمؤشر الأذعان بأن اعضاء الهيئة التدريسية يحجبون المعلومات الضرورية كنوع من الاستقلالية.
10. ظهرت في نتائج الوصف عن وجود اتفاق بمستوى عالي في آراء المستجيبين أتجاه وصف مؤشر حماية الذات، وكان أعلى نسبة اتفاق على تجنب اعضاء الهيئة التدريسية لتقييم مقررات تجنبًا للأشتباكات مع الآخرين.
11. ظهرت النتائج الوصفية وجود اتفاق بمستويات عالية في آراء المستجيبين أتجاه وصف مؤشر الموالاة الإجتماعية، و كان أعلى نسبة اتفاق على رفض اعضاء الهيئة التدريسية للكشف عن معلومات تضر بسمعة القسم.
12. كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقات معنوية موجبة وبمستوى عالي بين أبعاد المناخ الأخلاقي ومؤشرات الصمت التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي حيث كانت أقوى علاقة بين المناخ الأخلاقي وحماية الذات، ثم جاءت علاقة المناخ الأخلاقي والأذعان، و جاء بالمرتبة الأخيرة علاقة المناخ الأخلاقي والموالاة الاجتماعية، وهذا يؤكّد أستفادة الجامعات المبحوثة من أبعاد المناخ الأخلاقي في الحد من مؤشرات الصمت التنظيمي.
13. استنتجت نتائج الأنحدار البسيط وجود تأثير معنوي للمناخ الأخلاقي مجتمعة في مؤشرات الصمت التنظيمي، وكذلك أشارت نتائج الأنحدار المتعدد على وجود تأثير للمناخ الأخلاقي في كل مؤشر من مؤشرات الصمت التنظيمي.

### ثانياً: المقترنات

1. تشجيع الاناث على تولي مهام رئيس القسم العلمي لغرض تحقيق التنوع والاستفادة من بعض الخصائص المميزة للإناث كالمرونة والصبر وروح التعاون والتفاعل الاجتماعي من خلال تبني آليات العمل بالساعات المرنة او نظام الأسبوع المضغوط.
2. تقترح الدراسة لرؤساء الأقسام في الجامعات المبحوثة على زيادة سعيهم لتقدير الجهود الأضافية والاستثنائية المبذولة من قبل اعضاء الهيئة التدريسية من خلال منحهم المكافئات والحوافز.
3. تقترح الدراسة قيام الجامعات المبحوثة بمنح جزء من الصالحيات لأعضاء الهيئة التدريسية وذلك من خلال تقويضهم للسلطات الالزامية.
4. تقترح الدراسة السعي الجاد لرؤساء الأقسام في تشجيع اعضاء الهيئة التدريسية على صقل مهاراتهم من خلال مشاركتهم في دورات تدريبية.
5. تشجيع رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات المبحوثة على مواجهة رؤساء الأقسام للظروف الطارئة من خلال استجاباتهم وتنكيفهم مع تلك الظروف
6. تقترح الدراسة الاهتمام بمؤشر حجب اعضاء التدريسية للمعلومات الضرورية كنوع من الأذعان من خلال اعطائهم الحرية الكاملة للتعبير عن آرائهم دون تخوف.
7. توصي الدراسة رؤساء الأقسام بعدم اهمال مشاعر اعضاء الهيئة التدريسية المتعلقة بأخفاء آرائهم بشأن تحسين العمل من خلال التفكير الجدي بهذه الآراء والسعى نحو تفيذها.
8. تشجيع رؤوسء الأقسام العلمية لاستثمار المشاعر الايجابية الخاصة برفض اعضاء الهيئة التدريسية للكشف عن معلومات تضر بسمعة القسم من خلال مشاركتهم في تطوير القسم..
9. تقترح الدراسة استثمار العلاقات القوية بين المناخ الأخلاقي وكل مؤشر من مؤشرات الصمت التنظيمي وتوجيهها لخدمة الجامعات في البحث، والسعى الجاد لتعزيز العلاقات الضعيفة نوعاً ما وذلك للحد من الأذعان والموالاة الاجتماعية.
10. تقترح الدراسة الحالية للجامعات المبحوثة الاستفادة من التأثير القوي للمناخ الأخلاقي في الصمت التنظيمي بهدف تحقيق الكفاءة المتواخدة من توفير أبعاد المناخ الأخلاقي المعتمدة في الدراسة وتوصي الدراسة بضرورة تعميم النتائج التي تم التوصل اليها على الميدان المبحوث لتعظيم الفائدة على الحد من الصمت التنظيمي لأنها من الظواهر السلبية في الجامعات.
11. تقترح الدراسة تركيز الجامعات المبحوثة على تعديل وتحسين مناخها الأخلاقي الداعم لزيادة الحد من مؤشرات الصمت التنظيمي.



### المصادر

- Metin, Kaplan & Adem, Ogut, (2013), "The Effects of Ethical Climate Types on Job Satisfaction: The Case of Tourism Industry", H. U. Iktsadi ve Idari Bilimler Fakultesi Dergisi, Cilt 31.
- Oncer. A. Z & Yildiz.L.M, (2012), "The Impact of Ethical Climate on Relationship between Corporate Reputation and Organizational Identification", Procedia-Social & Behavior Sciences 58.
- Martin. K. D. & Cullen. J. B., (2006), "Continuities and extensions of Ethical Climate theory: a Meta-analytic review", Journal of Business Ethics
- Weber, J.E. Seger, (2002), "Influences Upon organizational ethical Subclimates: A replication study of a single firm at two points in time", Journal of Business Ethics, 41.
- Victor, B., & Cullen, J., (2007), "A theory and measure of ethical climate in organization", A research in Corporate Social Performance and Policy.
- Backhaus, K, and Tikoo, S, (2004), "Conceptualizing and researching employer branding", Career Development International, Vol.9, No.5.
- Bingol, D., Sener, i., & Cevik, E, (2013), "The effect of organizational culture on organizational image and identity: Evidence from a pharmaceutical company", Procedia social and behavioral Sciences
- Champox, J. E., (2012), "Organizational behavior essentials for a new Millennium", Canada, South-Western College publishing.
- Joseph, Sankrity & Sahu, Susmriti, (2014), "Organizational Attractiveness as a Predictor of Employee Retention", IOSR Journal of Business and Management, Vol(16), Issue(9).
- Olutunde O. Babarins, (PhD Thesis), (2012), "The Role of Leadership Credibility and Effective Communication in Achieving Organizational Change", Maryland University, College Park, Maryland, USA.
- Testa, Mario, (2008), "Corporate Social responsibility and reputation risk", Queens University Belfast.
  
- Schwaiger,M., (2004), "Components and Parameters of Corporate reputation-an empirical study, Schmalenbach Business Review, Vol.56, No.1.
- Green Jr, S. E., (2004), "A rhetorical theory of diffusion", Academy of Management review, 29(4).
- Allyn,M. Yun, S. Radosevich, D. (2006), "Is It the Company's or Mine Perceived Organizational Justice Practices the Ownership of Job Knowledge " Seoul Journal of Business, Volume 12, Number.2.
- Elci, M. & Alpkhan, L., (2009), "The impact of perceived organizational ethical climate on work Satisfaction", Journal of Business Ethics.
- Peligrini,T.G. and Scandurs, V. P, (2008), " media Legitimation effects in the market for initial public offerings", Academy of Management Journal, Vol.46, No.5.
- Shojaie, Samereh, Matin, Hasan Zaree and Barani, Ghasem, (2011)" Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and ways to Get Rid of it ", Procedia – Social and Behavioral.
- Van Dyne, L., Ang, S. and Botero I.C, (2003): Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, Journal of Management Studies,)40,),6)



- الإسلامي، يمامه مظهر، (2019)، "المناخ الأخلاقي في بيئة العمل وأثره على عدم الأمان الوظيفي/ دراسة تطبيقية على المديريّة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية- الفرات الأوسط- العاملين بالعقود"، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (3)، العدد (10)
- شيهوب، مسعود، (2002)، " مدى تكيف الإدارة المحلية الجزائرية مع الحقائق الوطنية"، مجلة مجلس الأمة، العدد (3)، الجزائر.
- علي، عياصرة، (2006)، "القيادة الدافعية في الإدارة التربوية"، رسالة ماجستير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عواد، إيمان سمير، (2021)، "العلاقة التأثيرية بين جودة الخدمات الألكترونية وسمعة الجامعات"، دراسة على عينة من الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح، (2011)، "أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز/ بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام لمحافظة الدقهلية"، مصر
- الصباغ، ش محمد، وعبدالعزيز، ع، (2013)، "المناخ الأخلاقي وعلاقته بالإتجاهات الوظيفية لدى العاملين/ دراسة ميدانية على مصلحة الضرائب المصرية"، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، (27)
- الجنابي، عبدالستار حمود ومولى، حيدر كاظم، (2014)، "الإنفتاح على الخبرة وعلاقته بالشخصية الإستقلالية لدى طلبة المرحلة الإعدادية"، بغداد، العراق.
- الفريوتى، محمد قاسم، (2009)، "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن
- رزوقي، نبراس ناجي وعلك، عبدالناصر، (2017)، "دور تقويم الأداء الذاتي في تحقيق الفاعلية التنظيمية"، مجلة كلية الرافدين الجامعية للعلوم، العدد 41، بغداد، العراق
- عبدالفتاح، محمد زين العابدين وأبو سيف، محمود سيد علي، (2016)، "دور القيادة الخادمة في تحقيق التمايز مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين"، مجلة العلوم التربوية، العدد 2، الجزء 1، مصر.
- حواله، سهير محمد، والبكر لمياء ناصر، (2018) واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. العلوم التربوية، الصفحات 480-511
- الطائي، علوان، وسكر، عبد الله علي. (2017) أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي. مجلة الإدارة والاقتصاد، الصفحات 53
- المجالى، امال ياسين، (2007)، اثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الادارية، جامعة عمان العربية.
- يوسف، نهال لزمد ربيع زناتي، (2016)، أثر محددات الصمت التنظيمي على اتجاهات العاملين نحو التغيير: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة طنطا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر.
- علي، نتاليا احمد، (2018)، التحليلي الوظيفي وتأثيره على تعزيز الابداع التنظيمي، جامعة الكوفة" كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة.
- عبود، زينب عبد الرزاق وحسين، ظفر ناصر (2016) "أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين" بحث منشور، مجلة جامعة بابل / العلوم الصرفة والتطبيقية / المجلد (42)، العدد (1)
- مرسي، مرفت محمد (2018م) "أثر المضايقه التنظيمية والثقة في المشرف كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الاشراف السئ والصمت التنظيمي، بحث منشور، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، الجامعة الاردنية.
- العنزي، أميرة يضير (2017م) "دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية"، بحث منشور مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية.