المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية
المجلد (8) – العدد (1)، حزيران 2024
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)
ص: 380-408

القيادة الأخلاقية ودورها في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي

دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في المديريات العامة للتربية في محافظتي أربيل والسليمانية

برشنك صالح محمد العسكري[1]، سويبه عثمان محمد[2]

[1،2]قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، العراق

Email: pirshing.mohammad@univsul.edu.iq[1], soibapalany@gmail.com[2]

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى معرفة وتحليل العلاقة والأثر بين القيادة الأخلاقية بأبعادها (العدالة، تقاسم السلطة، النزاهة، وضوح دور الأفراد، التوجه الأخلاقي، التوجه بالأفراد، والأهتمام بالأستدامة) والصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الإذعان، الصمت الأجتماعي، والصمت الدفاعي)، في المديرية العامة للتربية في محافظتي أربيل والسليمانية في إقليم كوردستان ـ العراق. بعد مراجعة مجموعة من الدراسات والادبيات تم كتابة المفاهيم النظرية ومنهجية البحث وبناء أنموذج وفرضيات البحث أعتماداً على متغيرات البحث، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات تم إعداد استمارة الاستبانة، وتم توزيعها على (400) من الأفراد العاملين في مديريتي التربية المبحوثة، تم اختيارهم باستخدام العينة الطبقية العشوائية من مجمل مجتمع البحث البالغ (1600) فرداً وفقاً لبيانات مديريتي التربية المبحوثة أثناء إجراء البحث. وبعد فرز الاستبانات بلغ عدد الاستبانات المستلمة (372) استبانة، وابعاد (9)استبانة لعدم صلاحية بياناتها، واصبح مجمل الاستبانات الصالحة (363)استبانة. وتم تحليل البيانات من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS-26) و(AMOS-26). وأظهرت النتائج وجود علاقة إرتباط وأثر عكسية وسالبة بين متغيرات البحث وأبعاده في نظر الأفراد المبحوثين. وبناء على نتائج البحث تم تقديم عدد من التوصيات المتعلقة بضرورة تركيز المديريات المبحوثة على تبنيهم لأبعاد القيادة الأخلاقية من أجل الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الصمت التنظيمي، مديرية العامة للتربية محافظتي أربيل والسليمانية.

پوختە:

ئەم توێژینەوەیە ئامانجی زانین و شیکردنەوەی پەیوەندی و کاریگەری نێوان سەرکردایەتی ئەخلاقییە بە ڕەهەندەکانیەوە (دادپەروەری، دابەشکردنی دەسەڵات، دەستپاکی، ڕوونی ڕۆڵی تاکەکان، ئاراستەکردنی ئەخلاقی، ئاراستەکردن بەرەو تاکەکان، و گرنگی بە بەردەوامیدان)، وە بێدەنگی ڕێکخراوەیی بە ڕەهەندەکانیەوە (بێدەنگی ملکەچبوون، بێدەنگی کۆمەڵایەتی، و بێدەنگی بەرگریکاری)، لە بەڕێوەبەرایەتی گشتی پەروەردە لە پارێزگاکانی هەولێر و سلێمانی لە هەرێمی کوردستانی عێراق. دوای پێداچوونەوە بە کۆمەڵێک لێکۆڵینەوە و ئەدەبیات، دەستکرا بە نووسینەوەی چەمکە تیۆری و میتۆدۆلۆژیاکانی توێژینەوەکە، مۆدێلی توێژینەوە و گریمانەکان لەسەر بنەمای چەمکەکانی توێژینەوەکە بنیات نران، هەروەها پشت بە ڕێبازی وەسفکردنی شیکاری بەسترا، بۆ کۆکردنەوەی زانیاری، فۆرمێکی پرسیارنامە ئامادەکرا و دابەشکرا بەسەر(400) کارمەند کە لە هەردوو بەڕێوبەرایەتی پەروەردەدا کاردەکەن کە بەشداریان لە ڕاپرسییەکەدا کردووە، لە کۆی کۆمەڵگەی توێژینەوەکە کە پێکهاتبوو لە (1600) کەس هەڵبژێردراون، بەپێی داتای هەردوو بەڕێوبەرایەتی پەروەردە کە لە کاتی توێژینەوەکەدا ڕاپرسییان لەسەر کراوە. دوای ڕیزکردنی پرسیارنامەکان، ژمارەی پرسیارنامە وەرگیراوەکان گەیشتە (372)، وە (9) پرسیارنامە لابراون لەبەر نەبوونی داتای دروست، و کۆی ژمارەی پرسیارنامە ڕەواکان گەیشتە (363). داتاکان لە ڕێگەی کۆمەڵێک شێوازی ئاماریەوە لە ڕێگەی پاکێجی ئاماری ئامادەکراو (SPSS-26) و (AMOS-26) شیکرانەوە. ئەنجامەکان دەریانخست کە پەیوەندی و کاریگەری پێچەوانە و نەرێنی لە نێوان چەمکی توێژینەوەکە و ڕەهەندەکانیدا هەیە. بە پشتبەستن بە ئەنجامی توێژینەوەکە، کۆمەڵێک پێشنیار خراونەتەڕوو کە پەیوەندییان هەیە بە پێویستی چڕکردنەوەی هەردوو بەڕێوبەرایەتییەکە لەسەر پەسەندکردنی ڕەهەندەکانی سەرکردایەتی ئەخلاقی بە مەبەستی کەمکردنەوەی دیاردەی بێدەنگی ڕێکخراوەیی.

کلیلە وشەکان: سەرکردایەتی ئەخلاقی، بێدەنگی ڕێکخراوەیی، بەڕێوبەرایەتی گشتی پەروەردەی پارێزگاری هەولێر و سلێمانی.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.1.20

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

ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

Abstract:

This research aims to analyze the relationship and the impact between ethical leadership with its dimensions (justice, power sharing, integrity, clarity of the role of individuals, eithical orientation, orientation in individuals, and attention in sustainability) and organizational silence with its dimensions (silence of acquiescence, social silence, and defensive silence), in the General Directorate Education in the governorates of Erbil and Sulaymaniyah in the Kurdistan Region of Iraq. After reviewing a group of studies and literature, theoretical concepts and research methodology were written, research model and hypotheses were built based on the research variables, and the analytical descriptive approach was relied upon. To collect data, a questionnaire form was prepared and distributed to (400) individuals working in the two directorates of education surveyed. They were chosen using the stratified random sample from the entire research community of (1600) individuals, according to the data of the two directorates of education surveyed during the research. After sorting the questionnaires, the number of questionnaires received reached (372), and (9) questionnaires were removed because their data were invalid, and the total number of valid questionnaires became (363). The data were analyzed through a set of statistical methods through the ready-made statistical software package (SPSS-26) and (AMOS-26). The results showed that there is an inverse and negative correlation and effect relationship between the research variables and its dimensions in the eyes of the respondents. Based on the results of the research, a number of recommendations were made related to the need to focus the surveyed directorates on their adoption of the dimensions of ethical leadership in order to reduce the phenomenon of organizational silence.

Key words: moral leadership, organizational silence, the General Directorate of Education, Erbil and Sulaymaniyah governorates.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.1.20
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المقدمة

في نهاية القرن العشرين وبداية الالفية الجديدة ظهر توجه جديد في المنظمات يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية وسلطة المركز، وتبني أنماط قيادية جديدة تشجع العمل التعاوني، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز ثقتهم التنظيمية، كل ذلك في إطار اخلاقي انساني يتزامن فيه الارتقاء باداء المنظمة والاعتناء بالعاملين والاهتمام بهم(درادكة، والمطيري، 2017: 223). وفي هذا الإطار ظهرت القيادة الأخلاقية التي تعتبر من احد انماط القيادة الناجحة، حيث أظهرت العديد من الدراسات إلى انه من اجل تحسين الاداء فان الصفات الشخصية للقائد ونوع القيادة يلعبان دوراً مهماً، ويعزى ذلك إلى ان القادة على اتصال مباشر مع الأفراد العاملين ويؤثرون فيهم بالشكل مباشر(عبدالسيد، والفرجاني،2020: 260). ومن اجل الاحتفاظ بتلك القوى المؤثرة في المنظمات، فأن ممارسة المباديء الأخلاقية الصحيحة والالتزام بها من قبل قادة المنظمات يؤدي إلى تنمية السلوك الايجابي لدى الأفراد العاملين. كما لها دور كبير في تطوير هذه القدرة في العنصر البشري داخل المنظمة، ويعمل على تقليل سلوكيات السلبية وغير مرغوبة للعاملين فيها، ومن هذه السلوكيات عدم مشاركة آرائهم ومقترحاتهم لسير الاعمال وتطوير المنظمة، وعدم طرح الافكاروالمعلومات، والتدخل فيما يحصل داخل المنظمة من الأحداث اليومية. بالمقابل يقوم بأختيار السكوت والصمت وعدم التدخل في ما يدور من حوله وتسمى هذا السلوك في ادبيات الإدارة بالصمت التنظيمي.

ويأتي الصمت التنظيمي أو ما يسمى "بسلوك الصمت" أو "صمت العاملين" كأحد المشكلات التي أصبحت متواجدة في بعض من المنظمات الاعمال والمنظمات العامة على حد سواء، وتؤثر سلباً على فاعلية وكفاءة أدائها وتحقيقها لأهدافها المنشودة بل تعتبر أحد السلوكيات التي تقوض الصحة التنظيمية في المنظمات (Erogluer et all,2017)، (شعراوي، 2017: 769)، (القرني، 2015). واستناداً إلى ما تقدم، تقوم الدراسة الحالية بالبحث عن أبعاد القيادة الأخلاقية ودورها في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي، وتكونت هيكلية البحث من ثلاث المحاور، المحور الأول يتضمن منهجية البحث، والمحور الثاني يتضمن الجانب النظري لمتغيرات البحث، أما المحور الثالث فأنه يتضمن الجانب العملي وأهم الاستنتاجات وتقديم التوصيات اللازمة، والمصادر المعتمدة في البحث.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: هناك دراسات عديدة التي تناولت السلوك الاخلاقي على مستويات اداء الأفراد والجماعات في المنظمات، الا ان دراسة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية ودورها في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي للأفراد العاملين في بيئة المنظمات العامة لم يدرس بالشكل كافي حسب علم الباحثتان، ولاسيما في المنظمات ذات العلاقة بالمجال الاداري والتربوي التي لها دور عميق وكبير في حياة مختلف شرائح المجتمع.

تعد المديريات العامة للتربية في الإقليم من المنظمات التي تخدم في المجال التعليمي والتربوي والإداري لمختلف شرائح المجتمع والتي واكبت كغيرها من المنظمات الأخرى التطور الذي شهدته الإقليم أجتماعياً وتربوياً وتعليمياً لبناء وتطوير الاجيال الحالية والمستقبلية. ويوجد فيها طاقات هائلة من الأفراد العاملين والإداريون من ذوات الخبرة والمؤهلات العلمية، ومن أجل تعقب ذلك تحتاج هذه المديريات إلى إدارة فاعلة وقيادة حكيمة وأخلاقية لابراز وأهتمام بتلك الطاقات، لكي يقوموا بأبداء رأيهم وتقديم مقترحاتهم ومعلوماتهم لتنمية وتطوير المنظمة، وكذلك مشاركتهم في اتخاذ القرارات ومشاورتهم حول المشكلات التنظيمية، والعمل على الحد أو التقليل من سلوكيات الصمت العاملين الذي أصبح ظاهرة بين الافراد العاملين في المنظمات والمنظمات المبحوثة، مما أدى الباحثون والكُتاب الى التركيز عليه ودراسته بشكل مكثف، بأعتباره ظاهرة لها جوانب سلبية على كل من العاملين والمنظمة ايَضاً، والعمل على الحد او التقليل منه.

ومن هنا يبرز السؤال الرئيسي الذي يجسد مشكلة البحث الحالي، وهي: **(هل للأبعاد القيادة الأخلاقية دور في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي ؟)** وتنبثق منه مجموعة من تساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى توافر القيادة الأخلاقية لدى القادة ورؤساء ومشرفي الأقسام التي يتم تقديرها من قبل الأفراد العاملين في المديريات المبحوثة ؟
2. ما مستوى سلوك الصمت التنظيمي للافراد العاملين في المديريات المبحوثة ؟
3. ما طبيعة العلاقة لأبعاد القيادة الأخلاقية بالصمت التنظيمي في المديريات المبحوثة ؟
4. ما تأثير ممارسة القيادة الأخلاقية وأبعادها على سلوك الصمت التنظيمي في المديريات المبحوثة ؟

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.1.20
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

ثانياً: أهمية البحث: تأمل الباحثتان أن تساهم هذا البحث في إضافة ولو كانت قليلة إلى الجانب المعرفي في علم الإدارة الحديثة، ويمكن تحديد أهمية البحث الحالي من خلال:

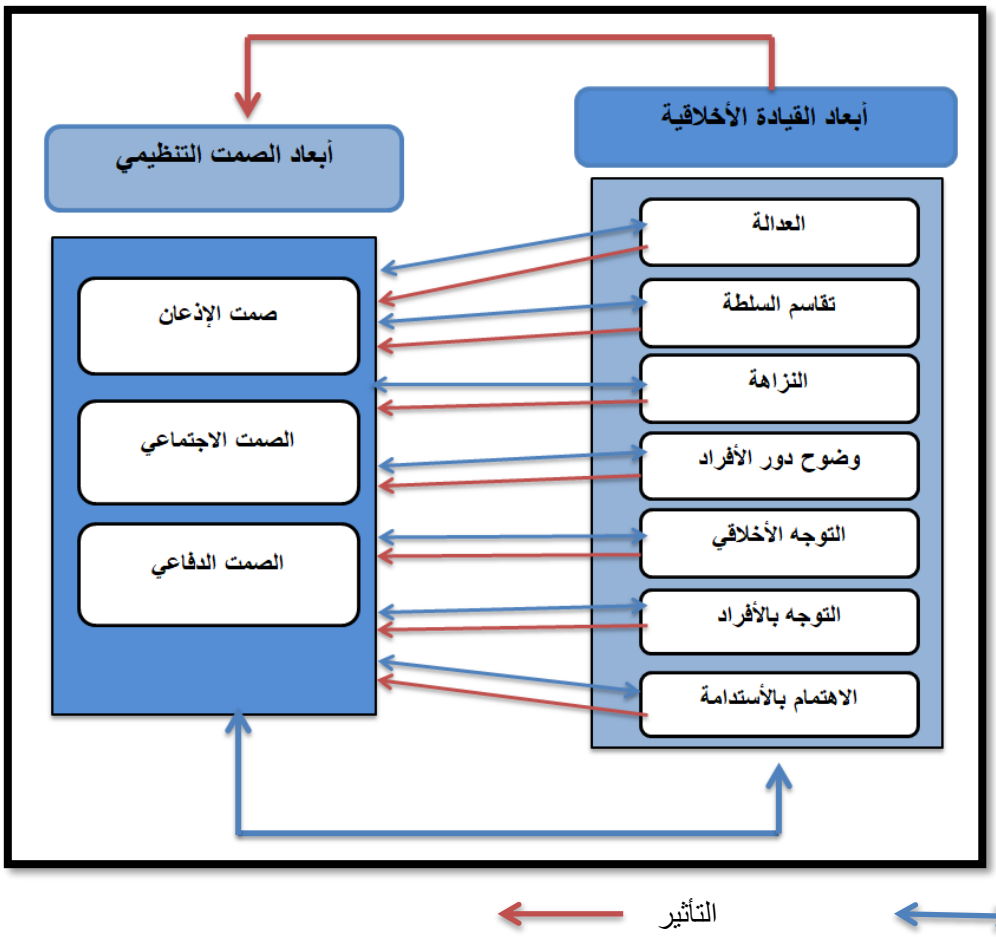
1. دراسة مفهوم القيادة الأخلاقية وأبعادها التي تعتبر كأحد اساليب القيادة في المنظمات الحديثة، كما تكمن أهميتها في دراسة مفهوم الصمت التنظيمي وأهم أبعاده والأسباب التي تؤدي إلى توجه العاملين نحو الصمت التنظيمي.
2. يعتبر هذا البحث كمساهمة متواضعة في إثراء الجانب المفاهيمي والنظري في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، في تسليط الضوء على القيادة الأخلاقية ودورها في الحد من الصمت التنظيمي.
3. نظراً لقلة الدراسات والبحوث في تناول متغيرات البحث معاً (القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي)، وندرتها على المنظمات العامة بشكل خاص على حد علم الباحثة، تعمل البحث الحالي في أغناء مكتبة الجامعة بمصادر عن الاخلاقيات.
4. من خلال التوصيات و المقترحات المستقبلية التي تقدمها البحث الحالي لمجتمع المبحوث يمكن توجيه الانظار إلى دراسات اكثر تفصيلاً والتوصيات ملائمة في مجال دور القيادي الاخلاقي في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي للافراد العاملين فيها.
5. وتكمن الأهمية الميدانية لهذا البحث في الجمع بين مفهومين من المفاهيم الإدارية التي يستفاد منهم منظمات الأعمال ولا سيما منظمات العامة في أقليم كوردستان وهما القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي، ويكون الجمع بينهما ذات أهمية كبيرة لمديريات المبحوثة وامكانية تحقيق الافادة العملية من خلال اعتماد المديريات التربية على توفير أبعاد القيادة الأخلاقية وتطبيقها في انشطتها ومهامها الرئيسة والتي تسهم بدورها للحد من ظاهرة الصمت التنظيمي.

ثالثاً: اهداف البحث: في ضوء مشكلة البحث تم صياغة مجموعة من الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع ممارسات القيادة الأخلاقية وأبعادها في المنظمات العامة بشكل عام والمديريات المبحوثة بشكل خاص.
2. معرفة واقع مستوى ظاهرة الصمت التنظيمي وأبعاده للأفراد العاملين في المديريات المبحوثة.
3. تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي في المديريات المبحوثة.
4. تحديد تأثير ممارسة القيادة الأخلاقية على ظاهرة الصمت التنظيمي للافراد العاملين في المديريات المبحوثة.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث: تم تصميم مخطط افتراضي للبحث والذي يوضح العلاقة والأثر بين القيادة الأخلاقية بأبعادها بوصفها متغيراً مستقلاً والصمت التنظيمي بوصفها متغيراً تابعاً، كما هو موضح في الشكل (1):

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.1.20
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)



الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على متغيرات البحث

خامساً: فرضيات البحث: تمت صياغة الفرضيات الرئيسة في ضوء مخطط الفرضي للبحث، وكذلك تناسباً مع اهداف الدراسة وقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية كما يأتي:

1. **الفرضية الرئيسة الأولى:** تختلف آراء المستجيبين تجاه متغيرات الدراسة وأبعادها في المديريات المبحوثة.
2. **الفرضية الرئيسة الثانية:** توجد علاقة ارتباط معنوية عكسية عند مستوى دلالة احصائية 0.05 بين القيادة الأخلاقية ومستوى سلوك الصمت التنظيمي في المديريات المبحوثة. وتنبثق منها عدة فرضيات الفرعية منها ما يلي:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية عكسية بين بُعد العدالة وظاهرة الصمت التنظيمي عند مستوى دلالة احصائية 0.05.
2. توجد علاقة ارتباط معنوية عكسية بين بُعد تقاسم السلطة وظاهرة الصمت التنظيمي عند مستوى دلالة احصائية 0.05.
3. توجد علاقة ارتباط معنوية عكسية بين بُعد النزاهة وظاهرة الصمت التنظيمي عند مستوى دلالة احصائية 0.05
4. توجد علاقة ارتباط معنوية عكسية بين بُعد وضوح دور الأفراد وظاهرة الصمت التنظيمي عند مستوى دلالة احصائية 0.05.
5. توجد علاقة ارتباط معنوية بين بُعد التوجه الأخلاقي وظاهرة الصمت التنظيمي عند مستوى دلالة احصائية 0.05.
6. توجد علاقة ارتباط معنوية عكسية بين بُعد التوجه نحو الأفراد وظاهرة الصمت التنظيمي عند مستوى دلالة احصائية 0.05.
7. توجد علاقة ارتباط معنوية عكسية بين بُعد الأهتمام بالأستدامة وظاهرة الصمت التنظيمي عند مستوى دلالة احصائية 0.05.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.1.20
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

3. الفرضية الرئيسة الثالثة: تؤثر القيادة الأخلاقية تأثيراً معنوياً عكسياً في ظاهرة الصمت التنظيمي.
4.الفرضية الرئيسة الرابعة: توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية لدى المديريات المبحوثة تجاه متغيرات البحث تبعاً لاختلاف جميع سماتهم الشخصية.

سادساً: منهج البحث: نظراً لكون المنهج الوصفي التحليلي أحد اشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة او مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات والمعلومات المتقنة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة (الركابي،2020). لذلك اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة بعد موافقة عليها من قبل المحكمين، وذلك لملاءمة هذا المنهج مع التساؤلات التي جاءت ضمن مشكلة البحث، وطبيعة واهداف الدراسة، التي يمكن بواسطته وصف ومعرفة موضوع الدراسة وظواهرها وبالتالي تحليل بياناتها بواسطة ادوات احصائية عدة، ومعرفة علاقة والتأثير مكوناتها مع بعضها، للخروج بنتائج ايجابية بما يتناسب مع فرضيات البحث.

سابعاً: حدود الدراسة

1. **الحدود الزماني :** اقتصرت الحدود الزمانية للدراسة خلال فترة من (2022/10/1) لغاية (2023/2/1).
2. **الحدود المكاني:** تم اختيار المديريات العامة للتربية في محافظتي أربيل والسليمانية في إقليم كوردستان ـ العراق.
3. **الحدود البحثي:** يحدد حدود البحث الحالي في القيادة الأخلاقية ودورها في سلوك الصمت التنظيمي، حيث يعتبران من المواضيع الحديثة والمهمة في حقل إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.
4. **الحدود البشري:** اقتصر تطبيق البحث الحالي على الأفراد العاملين أي الموظفين العاملين في معظم الشُعب والاقسام التابعة لهم كعينة للبحث.

ثامناً: أدوات جمع البيانات والمعلومات والمصادر المعتمدة: لاختبار فرضيات البحث ولاجل تحقيق اهداف البحث، قامت البحث الحالي باستعمال وسائل واساليب مختلفة لجمع البيانات، وكذلك لتحليلها احصائياً والتوصل إلى النتائج المستهدفة، وهي كما يأتي:

1. **الجانب النظري:** لإعداد وتعزيز الجانب النظري اعتمد البحث الحالي على المراجع العلمية المتمثلة بالمصادر والادبيات العربية والاجنبية من كُتب والدراسات وبحوث علمية ورسائل وإطاريح ذات الصلة بالموضوع البحث، إضافة إلى خدمات شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) لما توفره من بيانات ومعلومات كثيرة من بناء الإطار النظري للدارسة.
2. **الجانب الميداني:** اعتمدت البحث الحالي في هذا الجانب على الاسلوب التحليلي، وتم جمع البيانات المطلوبة وذات الصلة بمتغيرات الدراسة فقد تم الاعتماد على الأستبانة للدراسة. وتعد استمارة الاستبانة الوسيلة الرئيسة في جمع بيانات الجانب الميداني، بشمولها للمتغيرات وقدرتها على تشخيص المتغيرات الرئيسة والمتغيرات الفرعية وقياسها(رشيد،2018). وقد تضمنت الأستبانة ثلاثة محاور رئيسة: يضم المحور الأول: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، تمثلت بـ(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة). بينما يتضمن المحور الثاني الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)، حيث تم قياسها بالاعتماد على دراسة (Kalshoven, et al., 2011)، وكذلك اعتمد على دراسات اخرى لتحديد فقراتها، ويتكون من : (غنيم، 2020)،(السبيعي،2019)، (الرشيد،2018)، (الطائي، وآخرون،2017)، (الكبير، 2016)، (Alshammar,2015). والمحور الثالث يتضمن الفقرات الخاصة بالمتغير التابع (الصمت التنظيمي)، واعتمد في تحديد فقراته على دراسات وبحوث مختلفة، منها: (الصقير،2021)، (ابوالغيط، 2021)، (سليم،2021)، (بثينة،2020)، (جاسم، وكرجي،2017)،(يوسف، 2016) و دراسة (Karaca, 2013). وتم أعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتحديد أوزان الإجابة: (اتفق بشدة ـ5 درجات، اتفق ـ 4 درجات، محايد ـ 3 درجات، لااتفق ـ 2درجة، لا اتفق بشدة ـ 1درجة).

تاسعاً: اختبارات صدق وثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبيان أن اختبار الاستبانة يعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقه في الظروف ذاتها، ويقاس الثبات باستخراج معامل الارتباط بين مفردات الاستبيان، وقد تم استخدام معامل (ألفا كرونباخ) لغرض التأكد من ثبات المقياس المستخدم، للتعرف على دقة اجابات أفراد عينة البحث. فاذا كان معامل الثبات (0.60) او اكثر على وفق هذه المعادلة، فانه يعتبر كافياً للبحوث التي تعتمد على الاستبانة أداة لها(Allen, andYen, 2002)، والنتائج على مستوى جميع فقرات متغير القيادة الأخلاقية كانت قيمة (الفا كرونباخ) تساوي (0.975)، ولمتغير الصمت التنظيمي بلغت قيمته (0.902)، وعلى مستوى الاجمالي لمتغيرين بلغ قيمته (0.968). حيث كانت قيمة معامل الارتباط قبل التصحيح (0.939) وأجري تصحيح معامل الارتباط هذا عن طريق معادلة (Spearman-Brown)، ليصبح (0.968) بعد التصحيح. ومن خلال الجدول (1) يتضح توافر الثبات

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.1.20
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المطلوب لجميع فقرات الاستبيان البحث الحالي، ومن خلال فقرات متغيراتها وأبعادها مما يعدّ كافياً لاعتماد عبارات الاستبيان الحالي كأداة لجمع البيانات الميدانية.

الجدول (1) قياس ثبات الاستبانة

المتغيرات	عدد الفقرات	الفا كرونباخ
	المجموع	
القيادة الأخلاقية (المؤشر الكلي)	35	0.975
الصمت التنظيمي (المؤشر الكلي)	15	0.902
المؤشر الكلي لفقرات الاستبانة	50	0.968

المصدر: من أعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

عاشراً: المجتمع وعينة البحث ومسوغات اختيار ميدان البحث: تمثل المديرية العامة للتربية في محافظتي أربيل والسليمانية ميداناً للبحث الحالي. ويتمثل مجتمع البحث جميع الافراد العاملين الاداريين في جميع الاقسام والشعب والوحدات. وقامت الباحثتان باختيار عينة البحث باسلوب العينة الطبقية العشوائية، تم احتسابهم من مجموع مجتمع البحث البالغ عددهم ما يقارب (1600) من الأفراد العاملين (حسب بيانات في المديريات المبحوثة، أثناء إجراء البحث). أما عينة البحث فيتمثل بـ(363) فرداً. وفقاً لمعادلة (Yamane, 1967) فأن حجم العينة المناسبة لهذا المجتمع هو (339) فرداً. بينما قامت الباحثتان من اجل الحصول على هذه العينة كاملة وضمان مشاركة اغلبية الافراد العاملين في المديريات المبحوثة بتوزيع (400) استبانة بلغتين العربية والكوردية، وذلك لضمان تعبئة الاستبانة بصورة صحيحة، وبعد المتابعة الدقيقة، تم استرجاع (372) استبانة، واستبعدت منها(9) استبانات لعدم اكتمال معلوماتها، وبذلك يتكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (363) استبانة، وبنسبة (90.75%).

ويعود الدافع وراء اختيار هذا الميدان مجالاً للدراسة الى المسوغات التالية:

1. يعتبر هاتين المديريتين احدى كبرى واقدم المديريات العامة التابعة لوزارة التربية والواقعة في كبرى محافظتي إقليم كوردستان، ويتفرع منهم فروع اخرى في أقضية والنواحي التابعة للمحافظة على حد سواء.
وهي منظمات تخدم المجال التعليمي والتربوي والإداري لمختلف شرائح المجتمع والتي واكبت كغيرها من المنظمات الأخرى التطور الذي شهدته الإقليم أجتماعياً وتربوياً وتعليمياً لبناء وتطوير الاجيال اليوم والمستقبل.
2. الدور الذي تلعبه هذه المديريات في الحفاظ على ثقافة والقيم والمعاييرالأخلاقية والتراث الأجتماعي في الإقليم. والدور البارز الذي يلعبه الموظفون الإداريون في هذه المديريات.
3. ملائمة متغيرات الدراسة مع طبيعة عمل هذه المديريات من حيث بناء وتطوير القيادات الأخلاقية وذلك لحد من سلوك الصمت التنظيمي.
4. عدم إجراء اختبار ودراسة القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي معاً في بيئة إقليم كوردستان، وخاصة في المديريات المبحوثة على حد علم الباحثتان، الامر الذي استوجب بإجراء الدراسة الحالية في هذا القطاع.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.1.20
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

ويعرض الجدول (2) أدناه الاستمارات الموزعة والصالحة للتحليل في المديريات المبحوثة:

الجدول (2) اجمالي الاستبانات الموزعة والصالحة للتحليل

ت	اسم المديرية العامة لتربية محافظة	العدد الموزع	صالحة للتحليل	مجموع	النسبة المؤية
1	أربيل	200	172	172	%47.4
2	السليمانية	200	191	191	%52.6
	المجموع	400	363	363	%100

المصدر: من إعداد الباحثتان

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: القيادة الأخلاقية

1: مفهوم القيادة الأخلاقية

مع نهاية القرن العشرين وبداية الالفية الجديدة ظهر توجه جديد في المنظمات الاقتصادية العالمية، تبعه نهج شامل في المنظمات التعليمية يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة القائم على التسلسل الهرمي والارادة وسلطة المركز وتبني انماط القيادة ونماذجها التي تشجع العمل الجماعي التعاوني والمشاركة في صنع القرار ورعاية الأفراد العاملين وتعزيز نموهم، كل هذا في إطار اخلاقي انساني يتم فيه تحسين اداء المنظمة وجودة انتاجها ورعاية الأفراد العاملين والاهتمام بهم (ال حمد، و العاني،2020: 116). نظرًا لأن العالم قد لاحظ فضائح أخلاقية في كل نوع تقريبًا من المنظمات، فقد نمت الحاجة إلى إلقاء نظرة على القيادة الأخلاقية أكثر من أي وقت مضى (Malik, et al, 2016: 591) وفي هذا الإطار اكد (نجم، 2012 :46) بان أول من جذب الاهتمام قديماً بالقائد هي كارزميته، على أساس الشخصية الجذابة والكفاءة العالية، فيما بعد أصبح الاهتمام بالقائد ذي الرؤية ليتمكن من تحقيق التكامل في المنظمة، ثم القائد الثقافي، ويليه القائد الأخلاقي الذي يقدم البديل الأكثر مقدرة على الموازنة المستدامة بين قواعد الأعمال والمعايير المالية، والعلاقات البشرية الأخلاقية التي تظهر رؤية ومبادىء أخلاقية. كما اكد على ان القائد ليس بالضرورة أن يكون نبياً أو عالماً أو فيلسوفاً، بل الذي يميزه هو اتباعه للأخلاقيات التي تحبب العاملين للعمل معه ويجعلهم يشعرون بالأمان لما يتمتع به من صفات أخلاقية والتزامه بالعقود والنزاهة والموضوعية.

أن مفهوم القيادة الأخلاقية له جذور عميقة، تم تفعيله بطرق مختلفة، وقد تم إجراء الكثير من المناقشات والابحاث حول هذا المفهوم ولكن الغالبية لاتزال في الطرق المعيارية، لأن تقييم الصواب والخطأ يعتمد على البيئة والمناخ التنظيمي (Riaz,and Zaman,2018:840). بما ان القيادة الأخلاقية تعد من المفاهيم الجديدة التي اخذت في الظهور في مجال الإدارة وفي انماط القيادة مؤخراً، حيث اكد (السالم، 2009) المشار اليها في (الصويعي، 2019) بأن التعامل مع ثقافات وقيم واتجاهات متنوعة تجعل مفهوم الأخلاق الوظيفي من أكثر المواضيع أهمية وحساسية في المنظمات المعاصرة كونها تشمل جميع جوانب المنظمة وعملياتها. ويرى (رشيد،2018) و(Ozgenal, and Aksu,2020:871) بأن القائد الأخلاقي يستمد قوته القيادية من المبادىء الأخلاقية، ويستوعب القيم والمبادىء الأخلاقية ويدمجها في صنع القرار وإنشاء النظام. وفي وقت نفسه، يصبح عادلاً ومتسامحاً وصادقاً وإيجابياً وحيادياً ويكسب ثقة موظفيه.

ويرى (Monahan, 2012: 57) بأن واحدة من أخطر المشاكل التي تواجه المنظمات اليوم هو أفتقار السلوك الأخلاقي والقيادة الأخلاقية.

ويرى(شمخي،2021) بأن للقيادة الأخلاقية جانبين وهو جانب مرئي وغير مرئي. الجزء المرئي هو الطريقة التي يعمل بها القائد ويعامل بها الآخرين وفي سلوكه المعلن. اما الجانب الغير المرئي يتحدد في شخصية القائد وفي اتخاذ القرار وفي القيم والمبادىء التي يحملها وفي شجاعته باتخاذ قرارات أخلاقية في مواقف صعبة.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.1.20
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

ويبين دراسة (Malik, et al, 2016: 591) بأن القادة هم أولئك الذين ينقلون المعايير الأخلاقية لأتباعهم ويستخدمون أساليب المكافآت والعقوبات لضمان تضمين تلك المعايير الأخلاقية. القادة الأخلاقيون هم أولئك الذين يبشرون بما يمارسونه ولا يعتمدون على نهج رد الفعل لتنفيذ السلوك الأخلاقي. واكد دراسة.

(Brown, et al,. 2005 :121) (Kalshoven, and Den Hartog, 2009:102) و(Bao, and Li, 2019: 15) إلى ان القيادة الأخلاقية مرتبطة بالشكل ايجابي بسلوكيات العمل الايجابية، اي ان القيادة الأخلاقية لها دور في تعزيز سلوك الايجابي لدى الأفراد العاملين، ومرتبطة بتحفيز افضل للافراد العاملين وعمل اكثر إيجابية لكل الشكل من أشكاله. وسوف يتأثر أفراد العاملين الذين يراقبون القادة بالسلوك الأخلاقي الملحوظ ومهارات القائد، وليس نظرة عامة تتعلق بالطبيعة البشرية فقط. كما يؤكدوا على أن أسلوب القيادة الأخلاقية من المفترض أن يحسن الثقة بين أفراد العاملين، ومن ثم سيتم اعتبار هؤلاء القادة قادة فعاليين.

وتعد مفهوم القيادة الأخلاقية في نظر الباحثتان : بأنها السلوك الصحيح والإيجابي الذي يمارسه القادة والمدراء في المنظمات بالشكل العام، اعتماداً على القيم والمبادىء الحميدة الراسخة في شخصية القادة تجاه الأفراد العاملين لتحفيزهم ومساندتهم في تنمية قدراتهم التنظيمية وبالتالي ابراز أصواتهم والحد من الصمت التنظيمي لديهم.

2: تعريف القيادة الأخلاقية

هناك تعاريف عديدة من قبل الباحثين والكُتاب حول القيادة الأخلاقية التي يبين آرائهم واعتقادهم وافكارهم حول ما تعنيه هذا المصطلح، وقد قامت الباحثتان بعرض بعض من هذه التعاريف من خلال إعداد الجدول(3) يوضح بعض الاتجاهات التي اوردها الباحثين والكُتاب من تعريف لقيادة الأخلاقية وذلك حسب التسلسل الزمني للدراسة في الجدول التالي:

الجدول (3) بعض من التعاريف عن القيادة الأخلاقية

ت	الباحث وتأريخ نشره	التعريف
1	Knights, 2015	أنها عملية التأثير على الناس للعمل من خلال المبادىء والقيم والمعتقدات التي تتبنى ضمن معايير السلوك الأخلاقي.
2	Walumbwa, et al, 2017	هي الألتزام بالمبادىء واتخاذ القرارت العادلة والمتوازنة، ووضع معايير أخلاقية واضحة مع استخدام أسلوب الثواب والعقاب للتأكد من اتباع هذه المعايير.
3	يوسفي، ويوب، 2020	أنها القيادة القائمة على ممارسة الفضائل السلوكية والأخلاقية وتطبيقها في التعاملات اليومية لتفعيل عملية التأثير في الأتباع وتحقيق ولائهم في إطار تحقيق المصلحة المشتركة لجميع الأطراف في المنظمة.
4	Bahadori, et al, 2021	أنها سلوك القائد الذي يظهر الفضائل الفائقة، والأنظباط الذاتي، وعدم الأنانية.
5	الشريفي، والطاهر، 2021	أنها أداة أو وسيلة رئيسية تساهم في إدارة سمعة المنظمة والمحافظة عليها في البيئة الخارجية من أجل تطويرمناخ تنظيمي وتعزيز السلوك الاخلاقي.

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على الآراء المذكورة

وبعد عرض التعاريف أعلاه بالاعتماد على آراء الكُتاب والباحثين حول القيادة الأخلاقية، عرفت الباحثتان القيادة الأخلاقية بأنها مجموعة من السلوكيات الصحيحة الراسخة من القيم والمبادىء للقادة الذين يتمتعون بحسن الخلق والشخصية ويقومون بمعاملة افراد العاملين و توجيههم بأساليب أخلاقية لابراز آرائهم واصواتهم ومن ثم الحد من الصمت التنظيمي لديهم.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.1.20
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

3: أهمية القيادة الأخلاقية

تكمن أهمية القيادة الأخلاقية في المنظمة في مدى تأثيره في الكثير من المجالات مما يجبر المنظمات على الإلتزام به وتوجيهه كتعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين، وتزويد المنظمات بالربح والمساعدة في تحسين عملية صنع القرارات، وإيجاد المصداقية بين المنظمة والمجتمع، والمحافظة على المجتمع والبيئة بمستوى أكبر من القوانين والأنظمة (عبدالله، ومصطفى،2021: 22).

واشاركل من (Fulmer, 2004)، (نجم، 2012)، (مخامرة،2019: 325)، وأشار(ال حمد، والعاني، 2020: 118)إلى (Sakkijha,2015)،(محمود، ونعمان،2020: 440)و(عبدالله، ومصطفى، 2021: 22) الى أنه يمكن تحديد أهمية القيادة الأخلاقية بالنقاط التالية:

1. صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة بعضها منسوب إلى حياته العامة (الشخصية) وبعضها الآخر منسوب للعمل، فالأخلاقيات الشخصية لابد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية ولا يحصل بينهما تضارب أو تعارض.
2. اعتماد معايير الأخلاقيات في تقييم اداء المنظمة إلى جانب معايير الربحية والكفاءة.
3. توفير بيئة ملائمة لروح الفريق، وزيادة الانتاجية مما يعود بالنفع على المجتمع.
4. دعم الاستقرار والرضى لدى الجميع الأفراد العاملين، وزيادة ثقة الفرد بنفسه وبالمنظمة التي يعمل بها، والمجتمع الذي ينتمي اليه.
5. التقليل من حدوث الاخطار، والنزاعات والخلافات وعدم الالتزام بالقوانين، والتقليل من الاحتكاك بين الإدارة والعاملين.

وتتفق الباحثتان على الآراء المذكورة حول أهمية القيادة الأخلاقية في المنظمات، حيث تؤكدان على أهمية القيادة الأخلاقية من خلال ما يلي:

- **ممارسة والتمسك بأخلاقيات العمل من قبل القادة لها أهمية ودور كبير وفعال على رضا وأداء الأفراد العاملين.**
- **يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الأطراف العاملة في المنظمة.**
- **غرس المعايير الأخلاقية بين الأفراد العاملين من خلال طرح نموذج جيد للقيادة.**
- **تنعكس الممارسات الأخلاقية للقادة على سمعة المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.**
- **وتكمن أهميته ايضاً في اظهار العاملين جهودهم ودعمهم للإدارة وطرح افكار وآراء جديدة ومثمرة.**

4: أبعاد القيادة الأخلاقية

للقيادة الأخلاقية أبعاد متعددة اختلف الباحثون والكُتاب في تحديدها، حيث تساهم بالشكل مباشر وغير مباشر في نجاح المنظمة، واستمرارها. وأشار الباحثون في دراساتهم وابحاثهم إلى أبعاد عدة للقيادة الأخلاقية حيث تم تناولها كلاً حسب آرائه ووجهة نظره. فقد اعتمدت الدراسة الحالية مبدئياً في تحديد أبعاد القيادة الأخلاقية على الأبعاد الذي حدده كالشوفن و رفاقه (Kalshoven, et al,2011)، لأن هذه هي السلوكيات الموجودة في ادبيات سلوك القائد الاخلاقي. كما ترى الباحثتان بأن هذه الأبعاد تتفق مع المديريات المبحوثة، بما لوجود هذه المفردات من أهمية في المنظمات الحالية وخاصة في المنظمات العامة التي يشغل حيزاً كبيراً في إدارة ألاعمال اليومية لعامة الناس. ويتكون أبعاد القيادة الأخلاقية من ما يلي:

1. **العدالة:** قال تعالى : {وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل }(القرآن الكريم، سورة النساء،آية58). فهي صفة هامة لا غنى عنها للقائد، وذلك من خلال معاملة الآخرين بالعدل والانصاف(يوسفي، ويوب،2020: 89). ويقصد بالعدل ايضاً منع الظلم واصلاح ذلك الظلم، ويعرف شرعاً على انه اعطاء كل شخص حقه دون اي أهمال او تفريط، وكذلك قيل بانه اعطاء الحقوق اللازمة وتسوية من يحق لهم التمتع بحقوقه. ويمكن تقسيم العدل إلى ثلاثة أنواع:(ال حمد، والعاني، 2020: 120).

- **العدالة التوزيعية او الاقتصادية:** تهتم باعطاء جميع افراد المجتمع حصة عادلة من الفوائد والموارد المتاحة.
- **العدالة الاجرائية:** تهتم باتخاذ القرارات وتنفيذها من خلال عمليات عادلة تضمن المعاملة العادلة.
- **العدالة الجنائية:** وتشمل فكرة ان الناس يستحقون ان يعاملوا بالطريقة نفسها التي يعاملون بها الآخرين.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.1.20
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

2. تقاسم السلطة: أي قبول الرأي الآخر، واحترام الافكار وتشجيعها. وقد دعى(De Hartog, and Den Hoogh, 2008) إلى أن القادة الذين يُنظر إليهم على أنهم أخلاقيون من قبل موظفيهم يؤسسون تقاسم السلطة من خلال تزويد مرؤوسيهم بالاستقلالية والآليات لتقديم المدخلات في الأمور التنظيمية (Samdani, and Yameen, 2017: 127). كما ان القادة الأخلاقيون ينظرون إلى المرؤوسين ويسمحون لهم بالتعبير عن آرائهم في صنع القرار والاستماع إلى افكارهم ومخاوفهم ويسمح لهم بالمشاركة في السلطة ويجعلهم اقل اعتماداً على قادتهم (Kalshoven, et al.,2011:57). وتعني هذا البعد ايضاً أن تسمح القادة والإدارة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين الأفراد واحترام أفكارهم واهتماماتهم، وتوفير المعلومات اللازمة لإنجاز العمل، وكذلك تفويض بعض الصلاحيات للعاملين لتساعدهم على الإنجاز بالكفاءة (عبدالمقصود، 2022).

3. **النزاهة:** بوجه العام تعني نظافة اليد والاتساق بين الاقوال والافعال (غنيم، 2020: 2203).

ويعتبر النزاهة سلوك الأفراد والمنظمات الذين يتبعون سيادة القانون، أو هي الاستقامة والتحرر من اوجه القصور. والنزاهة لها قيم تحتل مكانة عالية في نظام القيم الأخلاقية، لانها مسؤولة عن ظهور مجموعة من السلوكيات البشرية السوية، لأن تصرفات الفرد ليست واضحة بدونها وهي (الصدق، الشفافية، المصداقية، والمساواة). ويعتبر النزاهة نوع من الالتزام تجاه الواجب الاخلاقي الذي يفصل بين المصالح الشخصية والانسانية عندما يوضع الفرد في موقف تجريبي حقيقي (Al- Ani,et al.,2019) المشار اليه في (ال حمد، والعاني،2022: 119).

ويؤكد (Clarken, 2009) بأن هناك أربعة كفاءات للقادة الأخلاقيون التي تتعلق بالنزاهة، وهي:

(التصرف بالشكل متسق مع المبادىء والقيم والمعتقدات، قول الحقيقة، الدفاع عن الصواب، و الألتزام بالوعود).

4. وضوح دور الأفراد: أي تحديد المسؤوليات والأهداف وتوقعات الآداء (غنيم، 2020: 2203). ويعرف إلى أنه أتصال مفتوح، مما يعني شرح ما هو متوقع من الموظفين مباشرة. وبذلك فأن توضيح الأدوار عنصر من عناصر القيادة الأخلاقية يوضح للقادة الأخلاقيون المسؤوليات والتوقعات واهداف الأداء بحيث يعرف المرؤوسون ما هو المتوقع منهم ويفهمون متى يكون أدائهم على قدم المساواة، ولا يقلق المرؤوسون دون داع بشأن التوقعات غير الواضحة ويعرفون كيف يمكنهم المساهمة بالشكل هادف في تحقيق اهداف المنظمة.(Yuki, et al.,2013: 4) .

5. التوجه الاخلاقي: ويمثل التوجه الأخلاقي قاعدة أساسية لبناء المجتمعات، إذ أن جميع القوانين والأحكام مبنية عليه، وهو الأساس التي تقوم عليه مبادىء الشريعة الأسلامية، مما يجعلها أساساً لخير المجتمع(الطائي، وآخرون،2017). ويتسم التوجه الأخلاقي بأهمية كبيرة، حيث إنه ليس سلوكاً فحسب، إنما هو عبادة يكافئها الله، وهي مؤشر واضح على استمرار أي منظمة، وزيادة المودة والحب بين **الأفراد** العاملين، وكذلك صياغة القوانين والأعراف التي تعمل على تحسين المنظمة وحمايتها من الانهيارو الفساد، وتعزيز الروابط الاجتماعية بين الأفراد العاملين، وكذلك تنظيم العلاقات بينهم، وبالتالي تعزيز الروابط والألفة والتماسك (ال حمد، والعاني،2020: 120).

6. التوجه بالأفراد (او الوعي بالأفراد): العمل على زيادة المستوى الاخلاقي للوصول إلى درجة الوعي لدى العاملين لاداء أعمالهم بكفاءة (الصريع، 2020). أن أهتمام القائد الأخلاقي بالأفراد العاملين لديه والاهتمام بهم ورعاية مصالحهم والدفاع عنهم والعمل على تشجيعهم من اجل الإنجاز والإبداع والابتكار سينعكس بصورة ايجابية عن الممارسة القيادية التي يتبناها هذا القائد مما يجعل الأفراد العاملين ينجذبون نحو القائد وسيقومون بتنفيذ ما يرده منهم ومحاربة كل اشكال الإداري قبل أن يتغلغل في المنظمة ويسبب هلاكها، وهذه العملية ستقود الأفراد بالتزام بأعمالهم وعدم السماح للهدر في الوقت والمواد التي تستخدم لبقاء المنظمة في المنافسة (الطائي، وآخرون، 2017: 282).

7. الأهتمام بالاستدامة: الاهتمام بالبيئة والتدوير المستدام. وقد اكد(Yuki, et al., 2013)المشار اليه في (الشريفي، وظاهر،2020: 77) بأن واحدة من القضايا الأساسية التي تمارسها القيادة الأخلاقية هو البحث عن الأستدامة وهذا الأمر يتطلب التركيز على تطوير العلاقات مع الآخرين في البيئة وتوزيع المسؤوليات، وقد يتصرف القادة الأخلاقيون المستدامين بتجاوزهم مصالحهم الذاتية وتحمل المسؤوليات تجاه المجتمع. وقد توصل (Kalshoven, et al,2011: 53) إلى أن الدراسات والبحوث عن سلوك القائد الأخلاقي داخل المنظمات لم يدرج حتى الآن الأهمية المحتملة للمسؤولية البيئية أم المجتمع، لذلك يجب تضمين التوجه البيئي كسلوك القائد الأخلاقي، ويشمل ذلك اهتمام القادة بقضايا الاستدامة، والنظر في تأثير أفعالهم خارج نطاق المنظمة أو مجموعة العمل الخاص بهم، وإظهار الاهتمام برفاهية المجتمع.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.1.20
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

ثانياً: الصمت التنظيمي

1: مفهوم الصمت التنظيمي

يحدد قاموس ويبستر(Webster) خمسة معاني مرتبطة بالصمت، وهي: **أولاً**: حالة أو حقيقة التزام الصمت(الامتناع عن الكلام أو عن تصدر ازعاج). **ثانياً**: عدم وجود أي صوت أو ضوضاء. **ثالثاً**: حجب المعرفة أو اغفال ذكرها. **رابعاً**: عدم الاتصال أو الكتابة. **خامساً**: النسيان أو الغموض (Pinder, and Harlos,2001: 338). أما الصمت التنظيمي فتعود بداية الحديث عنه إلى الباحث هيرشمان Hirschman عام 1970 والذي حاول تحديد مفهوم الصمت التنظيمي، وحدد له إطاراً بأعتباره استجابة سلبية، لكن بناه كمرادف للولاء التنظيمي في المقابل إذ عبر عن مصدر الرئيسي لصمت الموظف في المنظمات أما تكون العدالة التنظيمية والتي تكون سببه الولاء والرضا، أو المهاجمة في مكان العمل والتي تكون أكثر شيوعاً (قيزة،2018)، (Ngozi, et al., 2021: 50).

بينما أكد (Abdul Haseeb, et al., 2020:123) أن دراسة Hirschman عام (1970) من خلال نموذج (EVLN) ينص على أن الموظف في ظروف غير مرضية قد يستجيبون من خلال أربع طرق :

أولاً: (Exit) من الممكن أن يتركوا المنظمة (خروج أو الصمت).
ثانياً: (Voice) أو رفع الصوت.
ثالثاً: (Loyalty) والبقاء في المنظمة والجلوس بصرامة حتى تظهر الظروف علامات التحسن (أي الولاء).
رابعاً: (Neglect) التواطؤ مع الظروف (أي الأهمال).

وجاءت في دراسة (Brinsfield, et al, 2009)، (Zehir, and Erdogan, 2011: 1391) بأن الصمت قد يكون على مستوى الفردي وعلى مستوى الفريق أو المستوى التنظيمي ايضاً، فقد أعربوا عن أن الصمت يمكن أن يبدأ على المستوى الفردي في البداية، وبعد ذلك قد يصبح "معدياً" بين اعضاء الفريق في حالة عدم رغبة العديد من الأفراد في التحدث.

بدأ الاهتمام الأكاديمي المكثف بمفهوم الصمت التنظيمي في أدبيات السلوك التنظيمي بناءً على دراستين أساسيتين في هذا المجال وهي، دراسة (Morrison and Milliken, 2000) و دراسة (Pinder and Harlos 2001)، فقد ركزت دراسة (Morrison and Milliken ,2000) على محددات ونتائج الصمت التنظيمي وعرفته بأنه سلوك سائد، أي رفض الموظفين الكشف عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم حول مشاكل العمل المحتملة، وجاءت في دراستهم أن الصمت التنظيمي ينبع من الصمت الشخصي أو صمت جميع موظفي المنظمة، وعندما يصمت معظم أعضاء المنظمة عن مشاكل تنظيمية مختلفة، يصبح الصمت سلوكاً جماعياً يسمى "الصمت التنظيمي (Hozouria, et al,.2018: 535). أما دراسة (Pinder and Harlos 2001)، فقد طور مفهوم الصمت كرد فعل على الممارسات التنظيمية غير العادلة، وكمفهوم سلبي لمفهوم التعبير الذي يعني عدم التعبير عن أي من التعبيرات الحقيقية للتقييمات العاطفية والمعرفية والسلوكية للفرد من الظروف التنظيمية. وأقترحوا أن الصمت يخدم خمس وظائف ثنائية، (Abied , and Khalil, 2019:70) و (Kose, and Kose,2019:308) وهي:

- الصمت يجمع الناس معاً ويفصلهم عن بعضهم البعض.
- يمكن أن تَضُرّ وتُعالج علاقات الناس.
- انها يوفر المعلومات ويخفيها.
- إذا كانت علامة على التفكير العميق أو عدم التفكير.
- يمكن ان تنقل كلاً من الموافقة وعدم الموافقة (المعارضة).

بينما وصَف كل من (Pinder, and Harlos,2001: 334) و (Brinsfield,2009) و (Akcin, et al,.2017) مفهوم الصمت التنظيمي، بأنه حجب وتعمد لأي الشكل من أشكال التعبير الحقيقي عن التقييمات السلوكية والمعرفية والعاطفية للفرد لظروفه التنظيمية للأشخاص الذين ينظر إليهم على أنهم قادرون على التأثير في التغيير أو الأنصاف. فعلى الرغم من أن الصمت التنظيمي هو نوع صعب من التعبير العاطفي، الإ أنه طريقة فعالة للتعبير عن المواقف الراضية أو غير الراضية في المنظمة (Bastug, et al., 2016:126).

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.1.20
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية ص: 380-408
المجلد (8) – العدد (1)، حزيران 2024
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

ومن خلال هذه المفاهيم والآراء ترى الباحثتان الصمت التنظيمي بأنه مفهوم يشير إلى الظروف الذي يمنع فيها الموظف بأرادته أو من خلال ضغوطات عليه، أفكاره واقتراحاته حول المنظمة ويمكن أن يؤثرهذه الأفكار إيجابياً أو سلبياً على أهم ما يحصل في المنظمة من حيث التغيير والتطور.

2: تعريف الصمت التنظيمي

هناك تعاريف عديدة من قبل الباحثون والكُتاب، وذلك أعتماداً على آرائهم وأقتراحاتهم حول مصطلح الصمت التنظيمي وما يعنيه، إضافة إلى ما توصلوا اليه في واقع المنظمات فيما يتعلق بهذا المصطلح، وفيما يلي مجموعة من التعاريف التي توصل اليها الباحثون والكُتاب حول مصطلح الصمت التنظيمي وذلك حسب التسلسل الزمني للدراسة, من خلال إعداد الجدول رقم (4) تضم تلك التعاريف:

الجدول (4) بعض من التعاريف للصمت التنظيمي

ت	الباحث وتأريخ نشره	تعريف الصمت التنظيمي
1	Morrison,andMilliken, 2000	أنه ظاهرة جماعية حيث يحجب الموظفون آرائهم ومخاوفهم بشأن المشاكل التنظيمية المحتملة.
2	Pinder, and Harlos, 2001	أنه حجب التعبير الحقيقي عن التقييمات السلوكية والمعرفية أو العاطفية للظروف التنظيمية للأشخاص الذين يبدون قادرين على تغيير الوضع.
3	عبود،و حسين، 2016	هو عزوف الموظف عن الحديث عن الأمور التي تحدث في العمل خوفاً من سوء التفسير من قبل مشرفه المباشر، وبالتالي قد تؤثر سلباً على العلاقات بينه وبين زملائه في العمل.
4	Alqarni, 2020	هو قرار متعمد من قبل الموظف بالبقاء صامتاً وعدم نقل اي معلومات مفيدة أو مخاوف انتقادات متعلقة بالعمل لمن هم في مناصب السلطة.
5	ابو الغيط، 2021	هو عدم رغبة العاملين بالمنظمة في إخبار مديرهم عن المشاكل والقضايا التنظيمية المتعلقة بأداء المنظمة بالشكل عام ومديرهم بالشكل خاص خوفاً من ردود فعل سلبية تهدد مركزهم الوظيفي.

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على الآراء المذكورة

ومن خلال التعاريف أعلاه تعرف الباحثتان الصمت التنظيمي: بأنه تحفظ في التعبير عن آراء الأفراد العاملين وأفكارهم، بهدف تحسين العمل وتحقيق الأهداف المنظمة خوفاً من التعرض لمشاكل مختلفة.

3: أسباب الصمت التنظيمي

يتأثر سلوكيات وأداء الأفراد العاملين في المنظمات بعدة متغيرات وأسباب تجعل منه أما سلوكاً سلبياً أو إيجابياً مما يتطلب من المنظمات الأهتمام والنظر بدقة لبعض المسببات التي لها هذا التأثير الكبير لأن اداء المنظمة يرتبط أرتباطاً وثيقاً بسلوكيات وأداء افرادها العاملين. ومن هذه الاسباب التي تدفع الأفراد العاملين في المنظمات إلى الصمت (محمد، والرميدي،2021: 8)، (Saaed, et al., 2019:2902)، و (Al Rousan, and Omoush, 2018:116)، (عبود، وحسين، 2016: 239)، (Vakola, and Bouradas, 2005)، (Rosemary, 2003)، (Morrison, and Milliken,2000) و، منها:

- **أسباب إدارية وتنظيمية (عدم الثقة بالمدراء) :** من المواضيع المهمة التي نوقشت في السنوات الأخيرة هي عمليات صنع القرار في المنظمة، وعدم قدرة المدراء على أتخاذ القرار، وأنخفاض الكفاءة التنظيمية وضعف الأداء المنظمي ككل. هذه المشاكل وغيرها تحدث بسبب امتناع الأفراد العاملين من التحدث عنها أو مناقشتها خوفاً من ردود الفعل السلبية، واعتقادهم بأنهم سوف يعاقبون إذا كانت آرائهم معارضة لتوجهات المنظمة.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.1.20

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

- **الخوف من العزلة الاجتماعية:** إن السبب الرئيسي لصمت الأفراد تجاه المشاكل التنظيمية هو الخوف من العزلة الأجتماعية داخل عمله واعتقاده بأنه إذا عَبر عن المشاكل داخل المنظمة سوف يسبب مشاكل أخرى. وأن التحدث عن المشاكل والهموم ينظر لها من قبل المدراء بأنها سلوك سلبي سوف يقلل من الثقة والأحترام تجاه الأفراد وبالتالي يدفعهم إلى التزام الصمت خوفاً من إن تصرفاتهم ومواقفهم قد يضر بوضعهم الأجتماعي داخل المنظمة.
- **نقص الخبرة (الخبرة المحدودة):** حيث أن التجارب السابقة للأفراد العاملين فيما يتعلق بالنتائج السلبية التي واجهوها تجعلهم يتجنبون المشاكل أو يناقشونها مع زملائهم في العمل أو رؤوسائهم، على الرغم من وعيهم بأهمية الوقوف في وقت المبكر.
- **مخاوف تتعلق بالعمل:** يتجنب افراد العاملين داخل المنظمة من ذكر مشاكلهم لاعتقادهم بأن ذلك محفوف بالمخاطر، لذا يفضلون عدم شرح افكارهم خشية أن ينظر لهم الآخرين بأنهم يخلقون المشاكل وكذلك خوفاً من فقدان الترقية أو التعرض إلى سوء المعاملة وعدم العدالة من قبل الإدارة العليا.
- **الخوف من الاضرار بالعلاقات داخل العمل:** على الرغم من ادراك الأفراد العاملين لنقاط الضعف في الهيكل التنظيمي والعمليات داخل المنظمة، الا انهم يقررون عدم اقتراح الحلول لها لادراكهم بأن الأفراد الآخرين سوف لن يكونوا سعيدين بهذه المقترحات، كما أن السبب الرئيسي الآخر هو الخوف من فقدان العلاقات مع زملائهم الآخرين والذي يعدونها شيئاً قيماً لا يمكن التنازل عنه أو خسارته.

4: أبعاد الصمت التنظيمي

هناك عدة أبعاد للصمت التنظيمي الذي يؤثر بالشكل مباشر وغير مباشر لسير العمليات الإدارية في المنظمات، والذي اختلف الكُتاب والباحثون في تناوله من خلال ابحاثهم. مع ذلك تعتبر الأبعاد الثلاثة (صمت الاذعان، الصمت الاجتماعي، والصمت الدفاعي) هي اكثرالأبعاد واشهرها استخداماً، كما أنها شاملة وجامعة لكل أبعاد الصمت، لذلك تتفق البحث الحالي مع الأبعاد الثلاثة المذكور والمتفق عليه من قبل الباحثون الآخرون، أمثال (محمد، 2021)، (بثينة،2020)،، (خليل،2019: 13)،(Kose, and Kose,2019: 309)، (جاسم، وكرجي، 2017: 397)، وكالتالي:

- **صمت الإذعان:** يعرف على أنه قيام العاملين بحجب الأفكار والمعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل بسبب رضوخ الموظف للأمر الواقع أو بسبب عدم أهتمامه. ويعد شكل من اشكال السلوك السلبي كالأهمال والتقاعس عن العمل الذي يتميز بأنخفاض مستويات المشاركة وأنخفاض الكفاءة الذاتية للعاملين. حيث يستسلم العاملين للوضع الحالي وليسوا على استعداد لبذل الجهد في الكلام، المشاركة، أو تقديم اقتراحات من أجل تغير الوضع (بثينة، 2020).
- **الصمت الأجتماعي:** يعرف على أنه حجب أفكار ومعلومات وآراء ذات صلة بالعمل بهدف أفادة أشخاص آخرين أو المنظمة على أساس دوافع تعاونية فهو سلوك مقصود يركز على الآخرين، ويعد أختيارياً نابعاً من الوعي على النقيض من الصمت الدفاعي يكون متحفزاً من الخوف من العواقب السلبية. ويحدث الصمت الأجتماعي الايجابي ايضاً في حالة حماية زميلا في العمل أو حماية المنظمة (جاسم، وكرجي، 2017: 397).
- **الصمت الدفاعي:** الصمت المتعمد نتيجة الخوف من عواقب التكلم، فالفرد يقوم بحماية نفسه من الإبلاغ عن المشكلات لتجنب رد الفعل السلبي من المتلقي او عقابة له(Morrison,and Milliken, 2000). ويعرف ايضاً على انه التزام أفراد العاملين بالصمت من خلال إخفاء أفكارهم وآرائهم من اجل حماية انفسهم، لانهم يخافون من رد الفعل الذي سيواجهونه عندما يعبرون عن آرائهم بشأن أي موقف داخل المنظمة، ويظهر الأفراد هذا النوع من السلوك بوعي واستباق من أجل حماية أنفسهم من التهديدات الخارجية (خليل،2019: 13) و(Kose, and Kose,2019: 309) و(بثينة،2020).

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.1.20
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً: وصف خصائص الأفراد المستجيبين

نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجبين من حيث (المحافظة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، السنوات الخدمة، المشاركة في الدورات التدريبية) وعلى النحو التالي:

1. **المحافظة:** يشير الجدول (5) إلى أن نسبة الأفراد المستجيبين في محافظة السليمانية قد بلغت (52.6%)، أما نسبة الأفراد المستجيبين في محافظة أربيل فقد بلغت (47.4%)، مما يدل على ان اكثرية المستجيبين المشاركين في البحث الحالي هم من محافظة السليمانية.
2. **الجنس:** يشير الجدول (5) إلى أن نسبة الذكور في المديرية العامة للتربية في محافظتي أربيل والسليمانية هي (44.9%)، أما نسبة الإناث هي (55.1%)، مما يشير إلى ان اغلبية المشاركين هم من الاناث. مما يدل على تشغيل الاناث بكثرة في المؤسسات التربوية وذلك بسبب ملائمة هذا المجال للإناث مقارنة بالذكور.
3. **العمر:** يوضح الجدول(5) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، اذ تبين ان اعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (31 – 40 سنة) والتي بلغت نسبتهم (37.2%)، وتلتها نسبة (30.9%) للفئة العمرية (41- 50 سنة)، ثم جاءت الفئة العمرية (51 سنة – فأكثر) بالمرتبة الثالثة بالنسبة (30%)، وجاءت بالمرتبة الاخيرة الفئة العمرية (20 – 30 سنة) وبنسبة بلغت (1.9%). مما يدل على أن غالبية المستجيبين في المديريات التربوية المبحوثة هم من الفئة العمرية الشابة والتي تمتلك القدرات الذهنية والعلمية المؤهلة للعمل وبمستويات نشاط عالية.
4. **المؤهل العلمي:** يتبين من المعلومات في الجدول (5) والخاص بتوزيع المستجيبين حسب سمة المؤهل العلمي أن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون شهادة اولية جامعية (بكالوريوس) والتي بلغت (53.4%) في حين كان نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم الفني (23.1%)، تليه حملة شهادة الإعدادية بنسبة (18.7%)، ويليه بعد ذلك حملة شهادة ماجستير بنسبة (3.3%)، ثم يليه بعد ذلك حملة شهادة دبلوم العالي بنسبة (1.1%)، واخير جاءت حملة شهادة الدكتوراه بالمرتبة الاخيرة وبنسبة (0.3%). مما يدل على ان افراد العينة هم من اصحاب الشهادات التي تؤهلهم للاجابة بصورة صحيحة على فقرات الاستبانة.
5. **سنوات الخدمة:** يوضح الجدول (5) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة إجمالية في العمل الوظيفي تقع بين (11- 20 سنة) والتي الشكلت نسبتهم (43.5%)، ثم تلتها فئة (21 – 30 سنة)، حيث بلغت نسبة (33.3%)، ثم جاءت الأفراد الذين لهم خدمة (اكثر من 31 سنة) إذ بلغت (17.1%)، ومن ثم الأفراد الذين لهم خدمة (5-10 سنة) تأتي بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت (6.1%) مما يدل على تراكم الخبرات الوظيفية لدى أكثرية الأفراد المشاركين في الدراسة الحالية.
6. **الدورات التدريبية في مجال الإدارة:** يتبين من المعلومات في الجدول (5) توزيع الأفراد المستجيبين حسب المشاركة في الدورات التدريبية، حيث أن غالبية الأفراد المستجيبين هم من المشاركين في دورة تدريبية واحدة والتي بلغت (32.8%)، اما نسبة المشاركين في اربعة دورات فاكثر فقد بلغت(25.1%). وجاءت نسبة المشاركين في دورتين فقط بنسبة (15.2%). وتلتها نسبة (8.5%) للمشاركين في ثلاث دورات. في حين كان نسبة غير المشاركين في الدورات التدريبية (18.5%)، مما يشير إلى ان أكثرية الأفراد قد شاركوا في الدورات التدريبية في مجال الإدارة وذلك يعني صحة المامهم بمتغيرات الدراسة.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.1.20
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

الجدول (5) الخصائص الشخصية للمستجيبين

ت	السمات الشخصية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
1	المحافظة	أربيل	172	47.4
		السليمانية	191	52.6
2	الجنس	ذكور	163	44.9
		إناث	200	55.1
3	العمر	30 - 20سنة	7	1.9
		40 - 31سنة	135	37.2
		50 – 41 سنة	112	30.9
		51 سنة فما فوق	109	30.0
4	المؤهل العلمي	إعدادية	68	18.8
		دبلوم فني	84	23.1
		بكالوريوس	194	53.4
		دبلوم عالي	4	1.1
		ماجستير	12	3.3
		دكتوراه	1	0.3
5	سنوات الخدمة	من 5 إلى 10 سنوات	22	6.1
		من 11 إلى 20 سنة	158	43.5
		من 21 إلى 30 سنة	121	33.3
		من 31 سنة فما فوق	62	17.1
6	الدورات التدريبية	دورة واحدة	119	32.8
		دورتين	55	15.2
		ثلاث دورات	31	8.5
		اربع دورات فأكثر	91	25.1
		لم اشارك	67	18.5

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

ثانياً: تحليل الإجابات واختبار فرضيات البحث

اولاً: وصف آراء وإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

تم تحليل الاجابات بشأن فقرات الاستبانة باستخدام التحليلات الاحصائية، كالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والاتفاق والاهمية النسبية وترتيب الابعاد لكل من متغيري البحث والمتمثلة المتغير المستقل (القيادة الاخلاقية) بأبعادها السبعة، ومتغيرالتابع (الصمت التنظيمي) بأبعاده الثلاثة، باستخدام برنامج (SPSS-26). استخدمت الباحثة لهذا الغرض اسلوب (Likert) الخماسي الذي يتوزع من اعلى وزن له (5) درجات لتمثل حقل الاجابة (اتفق بشدة) الى اوطأ وزن له والذي اعطي له (1) درجة واحدة لتمثل حقل الاجابة (لا اتفق بشدة) وبينهما ثلاثة اوزان اخرى (4-3-2) لتمثل حقول الاجابة (اتفق – محايد – لا اتفق) على التوالي، ويتم ذلك من خلال استعمال الحد الادنى والاعلى للاستجابة لأيجاد الوسط الفرضي{3=5/(1+4+3+2+5)}، والوسط الحسابي والانحراف المعياري، إذ إن كل بُعد يحصل على وسط حسابي افتراضي اقل من (3) فهو مرفوض.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.1.20
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية
المجلد (8) – العدد (1)، حزيران 2024
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)
ص: 380-408

1. عرض اجابات ونتائج افراد عينة البحث حول المتغير المستقل (القيادة الاخلاقية): سيتم في هذه الفقرة عرض وتحليل استجابة اراء عينة المبحوثين حول متغير القيادة الاخلاقية على وفق نتائج التحليل بالبرامج المناسبة. والجدول (6) يعرض اهم النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول كل بعد من ابعاد **للقيادة الاخلاقية:**

الجدول(6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاتفاق والاهمية النسبية والترتيبية لابعاد القيادة الاخلاقية

الابعاد	عدد الفقرات	الوسط الحسابي الموزون العام	الانحراف المعياري العام	معامل الاختلاف% العام	معامل الاتفاق % العام	الاهمية النسبية% العام	ترتيب الابعاد
العدالة	5	3.54	0.93	26.27	73.73	70.73	الخامس
تقاسم السلطة	5	3.46	0.90	26.12	73.88	69.10	السابع
النزاهة	5	3.72	0.87	23.42	76.58	74.35	الثاني
وضوح دور الافراد	5	3.61	0.86	23.74	76.26	72.11	الثالث
التوجه الاخلاقي	5	3.79	0.80	21.23	78.77	75.83	الاول
التوجه بالافراد	5	3.46	1.11	32.08	67.92	69.20	السادس
الاهتمام بالاستدامة	5	3.54	0.83	23.42	76.58	70.83	الرابع

المصدر: من اعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

وتشير نتائج الجدول (6)الى ان جميع الفقرات الخاصة بمتغير القيادة الاخلاقية بابعادها قد حصلت على مستوى عالي من الوسط الحسابي مما يدل على نسبة ادراك عالية من بين العاملين حول مضمون فقرات الاستبانة، وحصل البُعد (التوجه الاخلاقي) الترتيب الاول ضمن الاهمية الترتيبية للابعاد بوسط الحسابي (3.79) وانحراف المعياري (0.80)، وبُعد(تقاسم السلطة) حصلت على الترتيب السابع والاخير ضمن الاهمية الترتيبية للابعاد بوسط الحسابي (3.46) وانحراف المعياري (0.90) فيما يخص المديرية العامة للتربية في محافظتي اربيل والسليمانية.

2. عرض اجابات ونتائج افراد عينة البحث حول المتغير التابع (الصمت التنظيمي): سيتم في هذه الفقرة عرض وتحليل استجابة اراء عينة المبحوثين حول متغير الصمت التنظيمي بابعاده على وفق نتائج التحليل بالبرامج المناسبة. والجدول (7) يعرض اهم النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول كل بعد من ابعاد **الصمت التنظيمي:**

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.1.20
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

الجدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاتفاق والاهمية النسبية والترتيبية لابعاد الصمت التنظيمي

الابعاد	عدد الفقرات	الوسط الحسابي الموزون العام	الانحراف المعياري العام	معامل الاختلاف% العام	معامل الاتفاق % العام	الاهمية النسبية% العام	ترتيب الابعاد
صمت الإذعان	5	3.06	0.88	28.79	71.21	61.91	الثالث
الصمت الاجتماعي	5	3.91	0.68	17.41	82.59	78.18	الاول
الصمت الدفاعي	5	3.06	0.86	28.00	72.00	61.28	الثاني

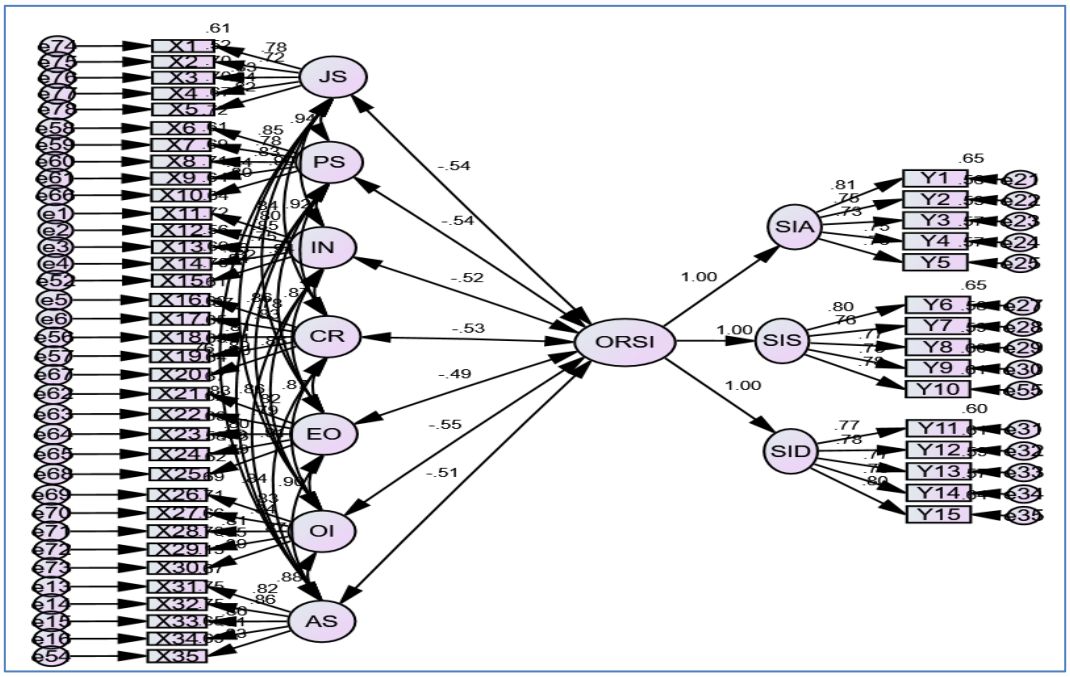
المصدر: من اعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

تشير نتائج الواردة في الجدول (7) الى ان جميع الفقرات حصلت على مستوى عالي للوسط الحسابي مما يدل على نسبة ادراك عالية من بين افراد العينة الدراسة تجاه مضمون فقرات الاستبانة المخصصة لمتغير الصمت التنظيمي في المديريات المبحوثة. حصل بُعد (الصمت الاجتماعي) ترتيب الاول وبوسط الحسابي (3.91) وانحراف المعياري (0.68)، وحصل بُعد(صمت الاذعان)على الترتيب الثالث والاخيربوسط الحسابي (3.06) وانحراف المعياري (0.88) ضمن الاهمية الترتيبية للابعاد في المديريات المبحوثة.

وبذلك وبناءً على البيانات الواردة من الجداول (6، 7) تم قبول **الفرضية الرئيسة الاولى** التي تنص على **" تختلف آراء المستجيبين تجاه متغيرات الدراسة وأبعادها في المديريات المبحوثة".**

ثانياً: تحليل علاقات الارتباط بين القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي: تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي على المستوى الكلي، بمعنى التحقق من الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على **" توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي "**، وتشير النتائج الواردة في الجدول (8) إلى وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين القيادة الأخلاقية بوصفه متغيرا رئيساً مستقلاً والصمت التنظيمي بوصفه متغيراً رئيساً تابعاً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-0.56) وهي قيمة معنوية، وهذا يدل على قوة العلاقة العكسية بين المتغيرين الرئيسين للبحث. والشكل التالي يوضح العلاقة:

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.1.20
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)



IFI=0.930 ،CFI=0.929 ،TLI=0.921 ، NFI=0.9178RMSEA=0.07 ،=0.08 X2/d.f= 2.686 , P

الشكل (2): الانموذج الهيكلي لعلاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات برنامج(AMOS-26)

وفيما يخص الفرضيات الفرعية حول ارتباط كل بُعد من أبعاد القيادة الأخلاقية مع الصمت التنظيمي فقد اظهرت نتائج الجدول (8) ما يأتي:

الجدول (8) علاقات الارتباط بين القيادة الأخلاقية بأبعادها و الصمت التنظيمي

المتغير المستقل	الرمز	المتغير التابع الصمت التنظيمي R (ORSI)	Sig. (2-tailed)
القيادة الأخلاقية	**ETLE**	**-0.56**	***
أبعاد القيادة الأخلاقية			
العدالة	**JS**	-0.54	***
تقاسم السلطة	**PS**	-0.54	***
النزاهة	**IN**	-0.52	***
وضوح دور الأفراد	**CR**	-0.53	***
التوجه الاخلاقي	**EO**	-0.49	***
التوجه بالأفراد	**OI**	-0.55	***
الاهتمام بالاستدامة	**AS**	-0.51	***

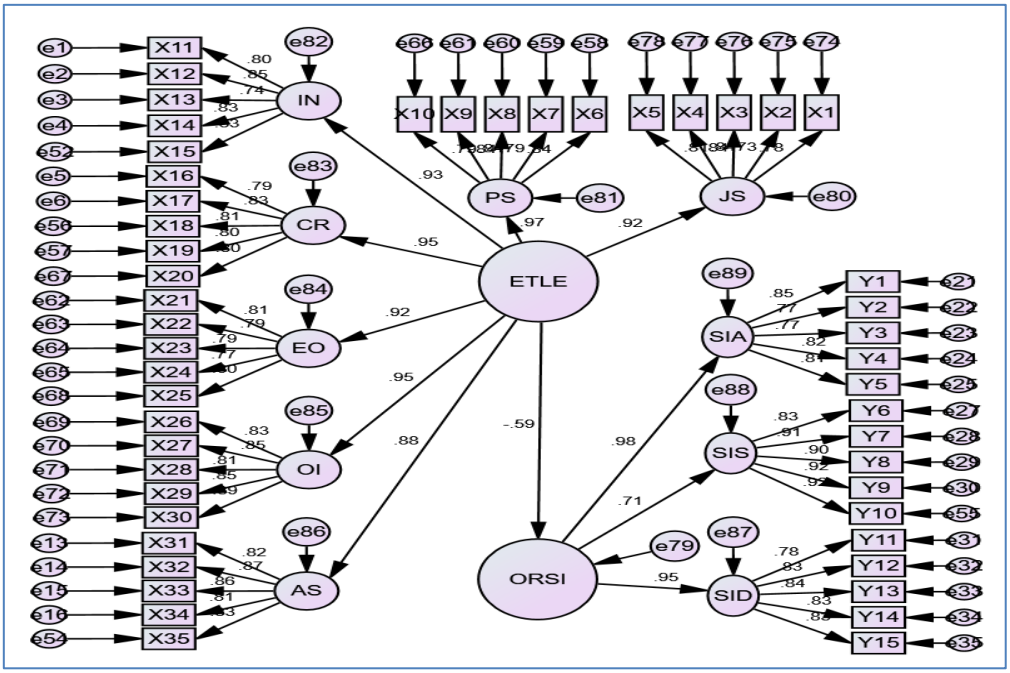
المصدر: إعداد الباحثتان من مخرجات برنامج(AMOS-26)

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.1.20
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

واعتمادا على ما تقدم من نتائج التحليل الاحصائي فأن جميع علاقات الارتباط التي تم التوصل اليها بين المتغير المستقل بأبعادها والمتغير التابع كانت عكسية وذات دلالات احصائية، وتشير هذه النتائج إلى قوة الانسجام والتوافق الميداني التي يحملها افراد عينة البحث تجاه المتغيرين الرئيسيين القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي، وهذا يؤكد أهميتهما الميدانية وامكانية تحقيق الافادة العملية من خلال اعتماد المديريات التربية على توفير أبعاد القيادة الأخلاقية وتطبيقها في انشطتها ومهامها الرئيسة والتي تسهم بدورها للحد من الصمت التنظيمي، و بهذه النتيجة سيتم **قبول الفرضية الرئيسة الثانية وجميع فرضياتها الفرعية.**

ثالثاً: اختبار فرضية التأثير بين متغيرات البحث:

الفرضية الرئيسة الثالثة: تنص هذه الفرضية على انه **" تؤثر القيادة الأخلاقية تأثيراً معنوياً عكسياً في ظاهرة الصمت التنظيمي."** لذا تم نمذجة العلاقة بين المتغيرين الرئيسين، اذ يبين الشكل (6) نتائج اختبار علاقة التأثير بين القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي.



IFI=0.962 ،CFI=0.961 ،TLI=0.951 ،NFI=0.905 ،RMSEA=0.066 ،X2/d.f= 2.585, P=0.073

الشكل (3) الانموذج الهيكلي لمعامل التأثير بين القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثتان من مخرجات برنامج (AMOS-26)

ويتضح من الشكل (3) ان جميع مؤشرات جودة المطابقة هي ضمن الحدود المقبولة، اما نتائج التأثير فتوضح في الجدول (9):

الجدول (9) تحليل التأثير بين القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي

المتغير المستقل / المتغير التابع		القيادة الأخلاقية (ETLE)				
	R^2	Standardized Estimate	التقديرات Estimate	S.E.	C.R.	P. Value
الصمت التنظيمي (ORSE)	0.313	-0.59	-0.634	0.059	-10.756	***

المصدر: إعداد الباحثتان من مخرجات برنامج(AMOS-26)

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.1.20
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

وحسب نتائج الجدول (9) إن القيادة الأخلاقية يؤثر في الصمت التنظيمي بنسبة (**0.634-**) ونسبة معياري (0.59-) اي ان كل زيادة في القيادة الأخلاقية بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي إلى نقصان بنسبة (0.59) في الصمت التنظيمي، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (0.000) مع النسبة التي افترضها الباحثتان وهي (0.05)، نجد ان مستوى المعنوية المتحققة اصغربكثير، وفيما يخص قيمة معامل التفسير (R^2) من الجدول فأنه يساوي (0.31) كما يظهر ايضا في الشكل (3)، وذلك يعني ان نسبة (31%) من التغييرات الحاصلة في الصمت التنظيمي يفسرها القيادة الأخلاقية، والنسبة الباقية من التفاوت يعود إلى عوامل اخرى غير داخلة في البحث الحالي. **وحسب هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على انه " تؤثر القيادة الأخلاقية تأثيراً معنوياً عكسياً في ظاهرة الصمت التنظيمي".**

رابعاً: اختبار تحليل الفروقات تجاه متغيرات البحث

يتم في هذه الفقرة اختبار **الفرضية الرئيسة الرابعة** والتي تنص على أنه ((**توجد فروقات معنوية لدى المديريات المبحوثة تجاه متغيرات البحث تبعاً لاختلاف جميع خصائصهم الشخصية**)).

1. **الفروقات حسب سمة الجنس:** الاعتماد على اختبار (Independent – Samples T- Test) للتعرف على الفروقات بين فئات سمة الجنس تجاه متغيرات الدراسة كونها تتكون من فئتين فقط (الذكور والإناث). وتظهر نتائج التحليل في الجدول (10) أن قيم (t) المحسوبة لكل من القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي والبالغة (1.653-1.931) هي أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (1.962) وبدرجة حرية (360)، وبدلالة قيم المتوسطات الحسابية والتي بلغت (3.6571) للذكور و(3.5246) للإناث لدى متغير القيادة الأخلاقية، و(3.4135) للذكور و(3.2884) للإناث لدى متغير الصمت التنظيمي، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث تجاه كل من متغير القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي تبعاً لإختلاف سمة الجنس بين أفراد العينة. ويمكن تأكيد ذلك من خلال قيم المستوى المعنوي المحسوب (P-Value) والتي بلغت (0.099، 0.054) على التوالي، وهي أكبر من المستوى المعنوي الافتراضي للبحث والبالغة قيمته (0.05)، وهذا يدل على عدم معنوية الفروقات تجاه متغيرات البحث والتي يمكن أن تعزى لسمة الجنس وهكذا لا يوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية.

الجدول (10) الفروقات حسب سمة الجنس

متغيرات الدراسة	فئات المقارنة	المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	P-Value
القيادة الأخلاقية	الذكور (163)	**3.6571**	**0.76682**	**1.653**	**0.099**
	الإناث (200)	**3.5246**	**0.75233**		
الصمت التنظيمي	الذكور(163)	**3.4135**	**0.63855**	**1.931**	**0.054**
	الإناث(200)	**3.2884**	**0.59106**		

P=0.05, 2-tails t(df 360)= 1.962

المصدر: إعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.1.20
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

2.الفروقات حسب سمة (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات المشاركة): تم استخدام اختبار التباين باتجاه واحد أو التباين الأحادي (One - Way ANOVA) للتعرف على التباينات الإحصائية بين متغيرات البحث تبعاً للسمات الشخصية التي تتكون من أكثر من فئتين. وعليه، فأن نتائج هذه الاختبارات تشير إلى ما يلي:

1. **الفروقات حسب سمة العمر:** تبين من النتائج في الجدول (11) عدم وجود فروقات معنوية بين المديريات المبحوثة تجاه كل من متغيرات القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي، إذ أن قيم (F) المحسوبة لكل منها قد بلغت (1.295، 1.085) على التوالي، والتي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (2.605) وبدرجة حرية (3، 359)، وبدلالة قيم المستوى المعنوي المحسوب (P-Value) والتي بلغت (0.276، 0.355) على التوالي، وهي أكبر من المستوى المعنوي الافتراضي للبحث والبالغة قيمته (0.05)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث تجاه كل من متغيرات القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي تبعاً لاختلاف سمة العمر بين أفراد العينة، وهكذا لا يوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية.
2. **الفروقات حسب سمة المؤهل العلمي**: تبين من النتائج في الجدول (11) عدم وجود فروقات معنوية بين المديريات المبحوثة تجاه كل من متغيرات القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي، إذ إن قيم (F) المحسوبة لكل منها قد بلغت (1.260، 1.690) على التوالي، والتي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (2.214) وبدرجة حرية (5، 357)، وبدلالة قيم المستوى المعنوي المحسوب (P-Value) والتي بلغت (0.281، 0.136) على التوالي، وهي أكبر من المستوى المعنوي الافتراضي للبحث والبالغة قيمته (0.05)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه كل من متغيرات القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي تبعاً لاختلاف سمة المؤهل العلمي بين أفراد العينة، وهكذا لا يوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية.
3. **الفروقات حسب عدد سنوات الخدمة:** تبين من النتائج في الجدول (11) عدم وجود فروقات معنوية بين المديريات المبحوثة تجاه كل من متغيرات الدراسة القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي، إذ إن قيم (F) المحسوبة لكل منها قد بلغت (0.839، 0.689) على التوالي، والتي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (2.605) وبدرجة حرية (3، 359)، وبدلالة قيم المستوى المعنوي المحسوب (P-Value) والتي بلغت (0.473، 0.559) على التوالي، وهي أكبر من المستوى المعنوي الافتراضي للبحث والبالغة قيمته (0.05)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه كل من متغيرات القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي تبعاً لاختلاف سمة عدد سنوات الخدمة بين أفراد العينة، وهكذا لا يوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية.
4. **الفروقات حسب المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة:** تبين من النتائج في الجدول (11)عدم وجود فروقات معنوية بين المديريات المبحوثة تجاه كل من متغيرات البحث القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي، إذ إن قيم (F) المحسوبة لكل منها قد بلغت (1.990، 1.182) على التوالي، والتي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (2.372) وبدرجة حرية (4، 358)، وبدلالة قيم المستوى المعنوي المحسوب (P-Value) والتي بلغت (0.095، 0.318) على التوالي، وهي أكبر من المستوى المعنوي الافتراضي للبحث والبالغة (0.05)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه كل من متغيرات القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي تبعاً لاختلاف سمة المشاركة في الدورات التدريبية بين أفراد العينة، وبالتالي لا يوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.1.20
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية
المجلد (8) – العدد (1)، حزيران 2024
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)
ص: 380-408

الجدول (11) الفروقات حسب سمة (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات المشاركة)

الفروقات الشخصية	متغيرات الدراسة	مجموع المربعات		درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
سمة العمر	القيادة الأخلاقية	بين المجاميع	**2.240**	**3**	**.747**	1.295	0.276
		داخل المجاميع	**206.965**	**359**	**.577**		
		المجموع	**209.206**	**362**			
	الصمت التنظيمي	بين المجاميع	**1.228**	**3**	**.409**	1.085	0.355
		داخل المجاميع	**135.445**	**359**	**.377**		
		المجموع	**136.673**	**362**			
سمة المؤهل العلمي	القيادة الأخلاقية	بين المجاميع	3.627	5	.725	1.260	.281
		داخل المجاميع	205.578	357	.576		
		المجموع	209.206	362			
	الصمت التنظيمي	بين المجاميع	3.160	5	.632	1.690	.136
		داخل المجاميع	133.513	357	.374		
		المجموع	136.673	362			
سمة سنوات الخدمة	القيادة الأخلاقية	بين المجاميع	1.456	3	.485	.839	.473
		داخل المجاميع	207.749	359	.579		
		المجموع	209.206	362			
	الصمت التنظيمي	بين المجاميع	.783	3	.261	.689	.559
		داخل المجاميع	135.890	359	.379		
		المجموع	136.673	362			
سمة عدد الدورات المشاركة	القيادة الأخلاقية	بين المجاميع	4.551	4	1.138	1.990	0.095
		داخل المجاميع	204.654	358	0.572		
		المجموع	209.206	362			
	الصمت التنظيمي	بين المجاميع	1.782	4	0.446	1.182	0.318
		داخل المجاميع	134.891	358	0.377		
		المجموع	136.673	362			

, p=0.05, F(df 3, 359)= 2.605 , F(df 5, 357)= 2.214, F(df 3, 359)= 2.605, F(df 4, 358)= 2.372

المصدر: إعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

وبناءً على نتائج الجداول (10،11) تحليل الفروقات بين متغيرات البحث تبعاً للسمات الشخصية لأفراد العينة تبينت عدم وجود فروقات معنوية في كل من متغيرات البحث القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي الذي يمكن أن يكون مصدرها السمات الشخصية للأفراد المستجيبين، وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسة الرابعة والتي تنص على أنه "**توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية لدى المديريات المبحوثة تجاه متغيرات البحث تبعاً لاختلاف جميع سماتهم الشخصية** " وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (**لا توجد فروقات معنوية لدى المديريات المبحوثة تجاه متغيرات البحث تبعاً لاختلاف سماتهم الشخصية**).

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.1.20
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المجلد (8) – العدد (1)، حزيران 2024
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

ثانياً: الأستنتاجات والتوصيات

أولاً: الأستنتاجات

1. استنتجت الدراسات والبحوث الأكاديمية على أن القيادة الأخلاقية تؤدي إلى الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي، كما أن هناك تصور شامل من قبل الباحثين على أن أبعاد القيادة الأخلاقية في المنظمات يحد من ظاهرة الصمت التنظيمي.
2. نسبة الاناث في المديريات المبحوثة اكبر من نسبة الذكور وذلك بسبب ملائمة هذه المديريات للإناث مقارنة بالذكور.
3. ان الموظفين في مديريات التربية المبحوثة تتوزع أعمارهم على جميع الفئات العمرية المختلفة.
4. ان النسبة الأكبر من العينة هم من مشاركي الدورات التدريبية بنسب متفاوتة من دورة واحدة إلى أربع دورات فأكثر.
5. أن آراء المستجيبين في المديريات التربية في محافظتي أربيل والسليمانية تختلف تجاه وصف المتغيرات البحث.
6. ان القيادة الأخلاقية يرتبط ارتباطا عكسيا بالصمت التنظيمي في المديريات المبحوثة حيث ان زيادة ممارسة القيادة الأخلاقية يقابله التقليل من مستوى الصمت التنظيمي من وجهة نظر العينة المبحوثة. وان قوة الارتباط العكسي متفاوتة بين أبعاد القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي.
7. ان قوة الارتباط العكسي للتوجه بالأفراد والعدالة وتقاسم السلطة مع ظاهرة الصمت التنظيمي في المديريات المبحوثة هي اقوى مقارنة بقوة الارتباط العكسي لبعد التوجه الأخلاقي والنزاهة والاهتمام بالاستدامة. في حين الارتباط العكسي لوضوح دورالأفراد مع الصمت التنظيمي يقع في الوسط.
8. أن القيادة الأخلاقية في المديريات المبحوثة يؤثر تأثيرا عكسياً في الصمت التنظيمي.
9. واستنتج من خلال النتائج بأنه لا توجد هناك فروقات معنوية لدى المديريات المبحوثة تجاه متغيرات البحث تبعاً لاختلاف سماتهم الشخصية.

ثانيا: التوصيات

1. أهمية التركيز على المهارات القيادية والكفاءات في تعيين الموظفين بدلا من المحاصصة على وفق الجنس، اذ ان العبرة بالكفاءة فيما يتعلق باختيار الشخص المناسب في المكان المناسب بدلا من التمييز بين الاناث والذكور.
2. أهمية الاستفادة من جميع الفئات العمرية المختلفة في الموظفين في مديريات التربية بالاستفادة من خبرة المعمرين ونشاط وحيوية الشباب في انجاز المهام الإدارية والتربوية.
3. ضرورة الحث على المشاركة في الدورات التدريبية المختلفة خصوصا فيما يتعلق بالدورات القيادية والدورات التي تشجع على أهمية ابداء الرأي وعدم ممارسة الصمت التنظيمي.
4. أهمية الاخذ بجميع أبعاد القيادة الأخلاقية بصورة متساوية والاهتمام اكثر بتقاسم السلطة والتوجه بالأفراد والعدالة في المديريات المبحوثة في محافظتي أربيل و السليمانية.
5. ضرورة الحث على تشجيع الصمت الاجتماعي اكثر لما تتضمنه من تعاون وتلاحم بين الأفراد العاملين و العمل على تقليل الصمت الدفاعي لأنها تؤدي إلى إخفاء الآراء البناءة وعدم معرفة المشاكل الخفية داخل صفوف الموظفين بسبب صمتهم الدفاعي خوفا من المشاكل، والعمل على القضاء على ظاهرة صمت الإذعان لأنها حالة غير صحية بين الموظفين وهي قابلة للانتهاء منها بسبب قلة شيوعها أصلا في المديريات المبحوثة.
6. أهمية الاهتمام بالقيادة الأخلاقية كوسيلة للحد من سلوك الصمت التنظيمي في المديرات المبحوثة بناءا على وجود الارتباط والتأثيرالعكسي والسلبي بين المتغيرين.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.1.20
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. القرأن الكريم
2. الإطاريح ورسائل والكُتب العربية:

1. ال حمد، فدعم عبد، والعاني، آلاء عبدالموجود، (2020)، تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الاكاديمية، دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الأهلية، العراق، جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، 39(125): 108 - 131.
2. ابو الغيط، اميره محمد عباس، (2021)، أثر الصمت التنظيمي على رضا الوظيفي، دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الشباب والرياضة، مصر، جامعة قناة السويس، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(2): 145- 170.
3. اسماعيل، عمار فتحي موسي، (2018)، محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الأحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، دراسة تطبيقية، مصر، جامعة مدينة السادات، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 4:
4. الألفي،هاني رزق عبدالجواد، (2021)، القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، جامعة المنصورة، مجلة كلية التربية، 115: 615 - 661.
5. بثينة، مستورة، (2020)، أثر الثقة التنظيمية في التخفيف من ظاهرة الصمت التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص في ادارة موارد البشرية، الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
6. جاسم، نغم علي، و كرجي، سحر احمد،(2017)، ديناميكيات متعددة الأبعاد للصمت التنظيمي وتاثيرها للصمت التنظيمي في مواقف المشرفين،العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 50: 387- 410.
7. خليل، اريج سعيد، (2019)، التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية، بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في المركز الصحي، الصليخ، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، 11(1): 9 - 25.
8. درادكة، أمجد، والمطيري، هدى، (2017)، دور القيادات الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الأبتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 13(2): 223 - 237.
9. رشيد، معاذ غسان اسماعيل، (2018)، تأثير السلوك القيادي الاخلاقي في الاداء الوظيفي من خلال التمكين الاداري، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية.
10. الركابي،عاصم يوسف هلال، (2020)، درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في العراق للقيادة الأخلاقية من وجهم نظر المدرسين، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والأنسانية، الخاص بالمؤتمر العلمي الدولي الافتراضي الأول، 48: 1030 - 1043.
11. الرميدي، بسام سمير، وبدوي،اسماء سعيد، (2021)، اثر القيادة الأخلاقية على نية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية، الثقة التنظيمية كمتغير الوسيط، جامعة مدينة السادات، مجلة كلية السياحة والفنادق، 5(1/1): 1 - 19.
12. سليم، دعاء علي سعد الدين،(2021)، أثر الذكاء الاخلاقي للمدراء كمتغير وسيط في العلاقة بين الرأس المال النفسي والصمت التنظيمي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 51(1) : 724_786.
13. السيد، علاء الدين خليل، (2022)، مسببات الصمت التنظيمي ومدى تأثرها بالسلوك القيادي، دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 30(1): 1 - 32.
14. الشاعر, عماد سعيد محمد,(2017), ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الاداري, دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة, رسالة ماجستير في ادارة الاعمال, الجامعة الاسلامية غزة, كلية التجارة.
15. الشريفي، علي كاظم حسين، وظاهر،فاضل محمد، (2021)، دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية، جامعة الفرات الاوسط التقنية، مجلة الريادة للمال والاعمال، 2(1): 70 - 89.
16. شمخي، حمزة محمود، (2021)، القيادة الادارية الأخلاقية، العراق، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، مقالات التدريسين. www.Business.uokerbala.edu.iq

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.1.20
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

17. شعراوي، محمد فتحي شلقامي،(2017)، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي في إطار الارتباط الوظيفي، دراسة ميدانية، مصر، جامعة عين الشمس، اكاديمية السادات للعلوم الادارية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 47(4): 767 - 858.
18. الصريع، لبنى محمد رشدي، (2020)، القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين انفسهم، رسالة ماجستير في الإدارة التعليمية بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل.
19. الصقير، عبدالمحسن بن محمد بن عبدالله، (2021)، الإرتباط الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي، مصر، جامعة سوهاج، كلية التربية، مجلة شباب الباحثين، 6 : 257-292.
20. الصويعي،هند خليفة سالم، (2019)، القيادة الأخلاقية في تحقيق العدالة التنظيمية، دراسة حالة على العاملين بديوان المحاسبة بمدينة بنغازي، ليبيا، ورقة علمية في المؤتمر العلمي الثالث أخلاقيات المهنة في ليبيا.
21. الطائي، فيصل علوان، وصكر، عبدالله علي،(2017)، أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الإيجابي، العراق،مجلة الإدارة والاقتصاد، 6(21) : 53-93.
22. الطائي، يوسف حجيم، و عبدالله، ده رون فريدون، و رشيد، وريا نجم،(2017)، القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري، دراسة تطبيقية، العراق، مجلة جامعة التنمية البشرية، 3(2) :272 - 311.
23. عبدالمقصود، هاني فتحي عبداللاه، (2022)، الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي، دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 36(3): 513 - 578.
24. عبدالسيد، سهام ابراهيم، و الفرجاني، سلوى سالم، (2020)، القيادة الأخلاقية وأثرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي، ليبيا، المعهد العالي للعلوم والتقنية، درنة، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، 11(5): 258- 281.
25. عبود، زينب عبدالرزاق، وحسين، ظفر ناصر، (2016)، أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، العراق، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، 24(1): 233 - 259.
26. عبدالله، مهابات نوري، ومصطفى، هةلكورد حويز، (2021)، دور القيادة الأخلاقية في الحد من الإخلال الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في المديريات التابعة لوزارة البلديات في مدينة أربيل، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(55): 17 - 36.
27. غنيم، صلاح الدين عبدالعزيز، (2020)، القيادة الأخلاقية في الادارات التعليمية، دراسة حالة، جامعة سوهاج، كلية التربية، المجلة التربوية، العدد (77): 2193 - 2229.
28. القرني، صالح على يعن الله،(2015)، محددات سلوك الصمت التنظيمى لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمغرافية، مجلة مستقبل التربية العربية- مصر، 22(96) :297 - 384.
29. الكبير، احمد عبدالله محمد، (2016)، القيادة الأخلاقية من منظور اسلامي، دراسة نظرية تحليلية، مملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الطبعة الأولى.
30. محمد، عادل محمد محمد، (2021)، اسباب الصمت التنظيمي لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية وسبل الوقاية منه، دراسة تحليلية، جامعة مدينة السادات، كلية التربية، قسم التربية.
31. محمود، ناجي عبدالستار، ونعمان،اريج طاهر، (2020)، دور القيادة الأخلاقية في تحسين جودة حياة العمل، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى صلاح الدين العام، العراق، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 16(52): 434 - 450.
32. مرسي، مرفت محمد السعيد، (2018)، أثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي،الاردن، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، 14(2): 285 - 316.
33. مخامرة، كمال، (2019)، درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة اريحا والاغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، فلسطين، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، جامعة بابل، 43: 322- 333.
34. نجم، عبود نجم، (2012)، القيادة وإدارة الابتكار، عمان، الاردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
35. يوسفي،راضية، ويوب،آمال، (2020)، أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة، الجزائر، مجلة الباحث في العلوم الأنسانية والأجتماعية، 12(2): 85 - 104.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.1.20
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المجلد (8) – العدد (1)، حزيران 2024
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

3. المصادر الاجنبية

Academic Dissertation, Thesis, Journal and Book

1. Abdul Haseeb. M, Ali, M. Daud, Khan, Shah Raza, & Sahibzada, Syed Imran, (2020), Why They Keep Silence: A Systematic Literature Review, Pakestan, International Journal of Management Research and Emerging Sciences, 10(2) : 119-128.
2. Abied, E. L. A., & Khalil, H. M. A. (2019). The impact of Organizational silence on Job Burnout: Applied study on doctors and nursing staff at Ain Shams University Hospitals. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, 10*(العدد الأول الجزء الأول), 69-104.
3. Alqarni, S. A. Y. (2020). How School Climate Predicts Teachers' Organizational Silence. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, *12*(1), 12-27.
4. Al-Rousan, M. A. M., Omoush, M. M., & Ajloun, J. (2018). The effect of organizational silence on burnout: A field study on workers at Jordanian five star hotels. *Journal of Management and Strategy*, *9*(3), 114-122.
5. Alshammari, A., Almutairi, N. N., & Thuwaini, S. F. (2015). Ethical leadership: The effect on employees. *International Journal of Business and Management*, *10*(3), 108.
6. Atalay, D., Akçıl, U., & Özkul, A. E. (2019). Effects of transformational and instructional leadership on organizational silence and attractiveness and their importance for the sustainability of educational institutions. *Sustainability*, *11*(20), 5618.
7. Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of management*, *1*(1), 47-58.
8. Bao, Y. J., and Li, C. P. (2019). From Moral Leadership to Positive Work Behaviors: The Mediating Roles of Value Congruence and Leader-Member Exchange. Frontiers of Business Research in China, 13, Article No. 6.
9. 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.
10. Brown,Michael E, Trevino,Linda K, & Harrison,David A, (2005), Ethical Leadership, A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97: 117-134.
11. Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, *38*(3), 368-379.
12. Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O., & Öztürk, U. C. (2011). Dilemma of silence vortex and commitment: Relationship between employee silence and organizational commitment. *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, *16*(2), 97-124.
13. Fairholm, M. R. (2001). The four v's of leadership. *Center for Excellence in Municipal Management*.
14. Heres, Leonie., and Lasthuizen, Karin, (2010). Ethical leadership: A variform universal phenomenon. In *Annual Conference of the European Group for Public Administration* (pp. 1-36).
15. Hozouri, M., Yaghmaei, M., and Bordbar, H. (2018). Clarifying the impacts of organizational silence on organizational commitment with controlling the effects of organizational rumors. *Management Science Letters*, *8*(6), 533-542.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.1.20
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

16. Kalshoven, Karinne., and Den Hartog, Deanne. N. (2009). Ethical leader behavior and leader effectiveness: The role of prototypicality and trust. *International Journal of Leadership Studies*, *5*(2), 102-120.
17. Kalshoven, Karinne., Den Hartog, Deanne. N., and De Hoogh, Annebel. H.B, (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The leadership quarterly*, *22*(1), 51-69.
18. Kar, S. (2014). Ethical leadership: Best practice for success. *IOSR Journal of Business and Management*, *1*(14), 112-116.
19. Köse, A., and Köse, F. (2019). An Analysis of Teachers' Perception of Organizational Silence in Terms of Various Demographic Variables. *Universal Journal of Educational Research*, *7*(2), 307-317.
20. Malik, M. S., Awais, M., Timsal, A., & Qureshi, U. H. (2016). Impact of ethical leadership on employees' performance: Moderating role of organizational values. *International Review of Management and Marketing*, *6*(3), 590-595.
21. Mo, S., and Shi, J. (2017). Linking ethical leadership to employee burnout, workplace deviance and performance: Testing the mediating roles of trust in leader and surface acting. *Journal of Business Ethics*, *144*, 293-303.
22. Monahan, K. (2012). A review of the literature concerning ethical leadership in organizations. *Emerging leadership journeys*, *5*(1), 56-66.
23. Morrison, E. W., and Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, *25*(4), 706-725.
24. Ngozi, N. V., Okeke-James, J. N., & Igbokwe, I. C. (2021). Organizational silence and school climate as correlates of secondary schools teachers' job performance in Anambra state, Nigeria. *International Journal of Multidisciplinary Education and Research*, *6*(1), 50-54.
25. Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel and human resources management* (Vol. 20, pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.
26. Riaz, A, and Zaman,S, (2018). Impact of ethical leadership on organizational cronyism through mediating role of ethical culture and moderating role of leader member exchange. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, *12*(3), 831-850.
27. Saaed, H. K., Raheemah, S. H., & Shaalan, U. H. (2019). The Effect of Organizational Silence on Occupational Burnout. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (22), 875-891.
28. Samdani, H., & Yameen, A. (2017). An engagement story: engaging employees through ethical leadership. *The Business & Management Review*, *8*(4), 126.
29. Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee relations*.
30. Vikaramana, S. S., Mansorb, A. N., Mohd, M. I., Hamzahc, N. I. M., Gurusamye, V., Yusoff, M., & Norf, M. (2020). Understanding the Practice of Ethical Leadership amongst School Principals: Evidence from Malaysia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, *11*(4), 374-388.
31. Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., and Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.1.20
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المجلد (8) – العدد (1)، حزيران 2024
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational behavior and human decision processes*, *115*(2), 204-213.

32. Yukl, G ,Hassan, S., Mahsud, R., and Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*.
33. Zehir, C., and Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *24*, 1389-1404.
34. Özgenel, M., and Aksu, T. (2020). The power of school principals' ethical leadership behavior to predict organizational health. *International Journal of Evaluation and Research in Education*.
35. Bahadori, M., Ghasemi, M., Hasanpoor, E., Hosseini, S. M., & Alimohammadzadeh, K. (2021). The influence of ethical leadership on the organizational commitment in fire organizations. *International Journal of Ethics and Systems*, *37*(1), 145-156. www.emerald.com
36 .Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Ö. G. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *99*, 691-700. www.scineces.com
37. Knights, J. (2016). How to develop ethical leaders. *Transpersonal leadership series: White paper one*. https://livelihoods.net.in/wp-content/uploads/2020/05

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.1.20
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)