

القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك ومستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، وبلغ حجم عينة الدراسة (١١١) عضو هيئة تدريس من جامعة تبوك تم اختيارهم باستخدام العينة الطبقية العشوائية من مجمل المجتمع البالغ قوامه (٧٦١) عضو هيئة تدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بإعداد استبانتين لجمع المعلومات الأولى: لقياس القيادة الأخلاقية، والثانية لقياس سلوك الصمت التنظيمي، حيث تم تحليل الاستبانة باستخدام الأساليب الوصفية كما استخدمت الدراسة معامل الانحدار وارتباط بيرسون من أجل إظهار طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي:

١- هناك أثر للقيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك على سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بنسبة ٨٣%. كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك كانت مرتفعة حيث أظهرت النتائج أن هناك ارتباط بين كل من " القيادة الأخلاقية" وبين "سلوك الصمت التنظيمي" حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة أقل من ($\alpha = 0.05$) وذلك بحسب ارتباط بيرسون.

٢- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية وسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة العلمية. بينما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند إجابات أفراد الدراسة على متغير القيادة الأخلاقية وسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجنس حيث جاءت لصالح فئة (ذكر)، ومتغير التخصص حيث جاءت لصالح فئة (نظري). وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك للقيادة الأخلاقية على مختلف مجالاتها، نظراً لأهميتها في إعطاء الحرية الديمقراطية في العمل وبالتالي خفض درجة ممارسة الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. إضافة إلى عقد دورات تدريبية وندوات

وورش عمل من أجل توعية رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية ودورها في تعزيز اللامركزية الإدارية وخفض مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.
الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الصمت التنظيمي.

Abstract

This study investigates the relationship between moral leadership for heads and academic supervisors department at Tabuk University and the level of behavior organizational silence for faculty members. The study used Correlative survey approach. The study population was 111 faculty members at Tabuk University were selected by using stratified sample from 761 faculty members of overall society. To achieve the objectives of the study, the researcher designed two questionnaires to gather information. Firstly, to measure moral leadership, secondly, to measure the behavior of organizational silence .The questionnaire was analyzed depending on descriptive approaches (computational, repetitive and percentage). The study also used the regression coefficient and Pearson correlation to clarify the nature of the relationship between the variables of the study. The study showed these results:

1- There is an impact of the moral leadership of the heads and supervisors of the academic department at Tabuk University on the behavior of organizational silence for faculty members. Also, the study showed that the level of leadership and organizational silence for the heads and supervisors of academic departments at Tabuk University was high, the results showed that there is a relationship between moral leadership and organizational silence behavior that the value of the significance level was less than (0.05) according to Pearson correlation.

2-The study showed no statistical differences in responses of the study members to the practice of moral leadership for the heads and supervisors of academic department and the behavior of the organizational silence of faculty members because of variable of scientific rank. And the existence of differences of statistical in the responses of the members of the study on the practice of moral leadership for the heads and supervisors of the academic departments and the behavior of organizational silence in the faculty according to the gender variable for a (male) category and the variable specialization for a(theoretical) category .

The study recommended the need to pay attention to the practice of heads and supervisors of academic departments at Tabuk University for moral leadership in different fields. Because of its

importance in giving democratic freedom in work so that reducing the degree of practicing of organizational silence for faculty members in addition to holding training courses, seminars and workshop to raise awareness of heads and supervisors of academic department and their role in enhancing administrative centralization and reducing the level of organizational silence between faculty members.

Key words: Moral leadership, organizational silence.

المقدمة:

إن مما لا شك فيه بأن الأمم ترتقي من خلال الأخلاقيات التي تسود فيها وتحكمها تصرفات الأفراد والمؤسسات، كما أن المجتمعات تتطور وتنمو من خلال توفر مجموعة من الأخلاقيات والقيم والمبادئ التي تسود في تلك المنظمات والتي عن طريقها يتم ضبط العمل ويستمد منها قوتها واستمرارها (حسان والعجمي، ٢٠١٠).

كما أن القيادة توجد حيثما توجد الجماعة حيث إن القائد يعمل مع أفراد المجموعة بما يتوافق مع أهداف المنظمة، ولكل قائد مبادئ وقيم وعادات وأخلاق تختلف عن القائد الآخر كما أن لكل مهنة أخلاقيات تعبر عن مجموعة من المبادئ والمعايير التي تعد مرجعاً للسلوك المطلوب لأفراد المنظمة الإدارية (الحريري، ٢٠٠٨).

من جهة أخرى الصمت التنظيمي كما عرفه الفاعوري (٢٠٠٤) بأنه ميل المرؤوسين بعدم إخبار رؤسائهم بمعلومات أو اقتراحات قد ينتج عنها ردة فعل سلبية وهذا ما أثبتته الدراسات بأن الصمت التنظيمي له أثر على الثقة التنظيمية في المؤسسات كما ذكر (الختاتنة، ٢٠٠٩) حيث إن الصمت التنظيمي يعني منع انتشار المعلومات حول مشكلات محتملة قد تحدث بين العاملين في المؤسسة التعليمية (Morrison and Milliken, 2000). هناك العديد من العوامل قد تؤثر في الصمت التنظيمي في المؤسسات مثل ولاء الفرد للمنظمة، عدم وجود نظام حماية للموظف وكذلك الوازع الديني.

مشكلة الدراسة:

إن القيادة الأخلاقية من أنماط القيادة المشهود لها بفعاليتها، إذ أن لها تأثيرات إيجابية على أنماط سلوك الموظفين، كما أن القيادة الأخلاقية قد تحتوي على عدة مجالات أو معايير مثل الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، صفات العمل بروح الفريق و صفات العلاقات الإنسانية والتي تؤثر بشكل كبير على الإنتاجية وعلى الإنجاز الوظيفي. هذه المعايير تحدد إلى أي مستوى القائد الإداري يستخدم نمط القيادة الأخلاقية في المنظمة.

والدراسات التي تناولت متغير القيادة الأخلاقية وربطته بمتغيرات الثقة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية، واتخاذ القرارات الأخلاقية، إلا أن جميعها أكدت على وجود أثر إيجابي لممارسة القيادة الأخلاقية على هذه المتغيرات. كدراسة كل من درادكة والمطيري (٢٠١٧)، والعتيبي (٢٠١٣)، والعرايضة (٢٠١٢)، وجينفر (٢٠١٧) **Jennifer Ah-Kion Uma Bhowon**.

تستند المنظمات الحديثة إلى انتهاج فكرة المنظومة الأخلاقية في العمل، مما يجعلها ذلك على ارتباط قوي بالواقع وإرهاصات التنظيم ومتطلباته، وهذا يتطلب ضرورة الإفصاح والمعالجة، مع العلم أن جوهر العملية هم الأفراد العاملون في المنظمة الذين ينقسمون بين متذمرين ورافضين للأساليب والإجراءات الخاطئة التي تجرى داخل المنظمة، وبين مؤيدين لا يتكلمون ولا يتذمرون من رؤسائهم أو زملائهم حتى لو واجهوا صعوبات وعراقيل وضغط عمل.

ومع أن الدراسات التي تناولت متغير الصمت التنظيمي وربطته بمتغيرات أخرى كاتخاذ القرار، وسلوك المواطنة التنظيمي، والالتزام التنظيمي، إدارة المعلومات، وأنماط القيادة، وكفاءة المنظمة. إلا أنها أشارت جميعها إلى أن هناك دوراً بارزاً وملحوظاً لقيادة المنظمات في ممارسة الصمت من عده كدراسة كل من خوالدة (٢٠١٧)، والحسني وآخرون (٢٠١٦) Tahereh Hasani, Leila Sharifian, Pari Sousahabi، اور واجينج (Owuor and Achieng,2014)، والبلهيد (٢٠١٤) وحسان والحوتي (Salah-Ud-Din, Hassan, and Hoti,2015).

فأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك يمارسون أدوارهم كما تطلب منهم، ويدركون أنه لا مجال لإبداء آرائهم وأفكارهم التي تصب بمصلحة العمل وذلك لأن بقائهم مرهون بصمتهم والقيام بما يطلب منهم فقد يكون صمتهم خوفاً وإذعاباً على مصالحهم، أو مجاملة على حساب العمل لتعزيز علاقاتهم مع رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية وإرضائهم.

وعليه فإن ممارسة القيادة الأخلاقية لرؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية تسهم بشكل كبير في الحد من السلوكيات السلبية لأعضاء هيئة التدريس ومنها سلوك الصمت التنظيمي، وذلك انطلاقاً من أن المبادئ الأخلاقية التي يتم إبرازها عن طريق أساليب صحيحة، تطور لديهم السلوكيات الأخلاقية والاتجاهات المرغوبة، فهناك علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية وسلوك الصمت التنظيمي لكون القيادة الأخلاقية تشمل بين طياتها السلوكيات الأخلاقية التي يجب التقيد بها وهذا بدوره سيؤثر على سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ويحسن منه. وهذا ما أكدته نتائج دراسة السنك (٢٠١٧) Mesut Saġnak والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية للقيادة الأخلاقية وسلوك المعلمين الصمتي بوساطة الثقافة الأخلاقية والسلامة النفسية.

وقد اقتصرنا هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك لعام ٢٠١٦م / ٢٠١٧م.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس وهو: ما أثر القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بمستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس؟

يتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مستوى القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك كما يقدرها أعضاء هيئة التدريس؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≥ 0.05) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية تعزى لاختلاف متغيرات: الرتبة العلمية، الجنس، العمر.
٣. ما مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≥ 0.05) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول مستوى سلوك الصمت التنظيمي لديهم تعزى لاختلاف متغيرات: الرتبة العلمية، الجنس، العمر.
٥. هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك ومستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

أهداف الدراسة:

يتمثل هدف الدراسة الرئيس في الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك ومستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هذا الهدف اتبقت عدة أهداف فرعية، هي:

١. التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك.
٢. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية للقيادة

الأخلاقية بجامعة تبوك والتي تعزى لاختلاف متغيرات: الرتبة العلمية، الجنس، العمر.

٣. التعرف على مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.

٤. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول مستوى سلوك الصمت التنظيمي لديهم والتي تعزى لاختلاف متغيرات: الرتبة العلمية، الجنس، العمر.

تصميم الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك في المقر الرئيسي وذلك لقياس مدى ممارسة رؤسائهم للقيادة الأخلاقية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات لكي تتلاءم مع أهداف الدراسة. إضافة لذلك هناك استبانة أخرى تم توزيعها على أعضاء هيئة التدريس بغرض معرفة مستوى سلوك الصمت التنظيمي لمعرفة هل هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية وسلوك الصمت التنظيمي.

وقد تكونت عينة الدراسة من (١١١) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك

الأدب النظري والدراسات السابقة:

يغطي هذا الجزء الأدب النظري المتعلق بالقيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. ويغطي الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

القيادة الأخلاقية:

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام الباحثين وذلك لكونها أحد عوامل نجاح المنظمة، ولا سيما في العصر الحديث وذلك بسبب الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، والتطور السريع في مجال الاقتصاد، فالمنظمات بحاجة إلى أسلوب جديد من أساليب القيادة يتماشى مع النمو المعرفي للمجتمع وللعاملين في المنظمات، بحيث يستطيع القائد تحفيز العاملين للعمل ويكون قادر على مشاركتهم في القرارات، ويهتم بهم وبتطويرهم مما يعود على أدائهم بشكل إيجابي داخل المنظمة.

فموضوع القيادة يعد من أهم الموضوعات بل وأبرزها في عالم الإدارة الحديثة، حيث إن القيادة باتت المقياس الذي تعتمد عليه نجاح المنظمة، فإن معظم النجاحات أو

الفشل في المنظمة تعزى إلى كفاءة القيادة أو فشلها، كما أنها تعد المحك الأساسي الذي من خلاله تحقق المنظمة أهدافها، فهي تمتلك القدرة على التنسيق بين العديد من المكونات الأساسية للمنظمة والجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية ومن أجل أن تصل إلى مستوى التكامل والشمول بين مدخلات العملية الإدارية وذلك من أجل تحقيق أهدافها، لذا فلا بد من العمل على تطوير الأنماط القيادية التي تصل بطاقة الإنسان إلى أن تكون سابقة للواقع ومتطلعة للمستقبل، وبهذا فتعد القيادة محوراً رئيسياً للعلاقة القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين، ولها تأثير مباشر وقوي على الإنتاجية لاعتبارها هدف أسمى تعمل كافة المنظمات على تحقيقه بأعلى كفاية وجودة ممكنة (بوراس، ٢٠١٤).

فلا بد من أن تكون علاقات القيادي مع الناس علاقة تتمثل بالحيوية والتفاعل لضمان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، فالقيادي الذي ينجح في توطيد علاقات إنسانية سليمة يملك القدرة على مساعدة المجتمع على إظهار الشعور والإحساس بالغاية والهدف الإداري وكما يساعد الإدارة على وضع سياسات أفضل ويستقطب عاملين أفضل وبهذا يتمكن من أن يحقق تنفيذاً أفضل لسياسة المنظمة (شهاب، ٢٠١٠).

والأخلاق منطلق رئيس ومهم لحياة المجتمعات ومؤسساتها ووظائفها، حيث تركز كل مهنة إلى أخلاقيات تنظم وتوجه السلوك العام لأعضاء المهنة مع بعضهم البعض ضمن إطار تلك المهنة ومع غيرهم من الموظفين في مجالات المهن الأخرى، والتي تتفق وقيم المجتمع (حمادنة، ٢٠١٣).

فالأخلاق تعتبر قاسم مشترك بين المهن المختلفة في المجتمع الواحد، حيث لا تخلو مهنة من الضوابط الأخلاقية التي تحكم تصرفات أفرادها، وذلك لأن الأخلاق تتأثر بالإطار الفكري والمستوى الحضاري الذي يقيسه المجتمع. وتستقي الأخلاقيات في القيادة والعمل أهميتها من أنها توجه قرارات الأفراد عبر مختلف المواقف، والمشكلات التي توجد طبيعتها المهنة، وتشكل أسس ومرتكزات للعمل يعترف بها الجميع ويوافق عليها، ويتعاملون في بيئة العمل وفقاً لها، ولها اعتبارات خاصة، بحيث يصبح من يخالفها في موقف محرج أمام زملائه على أقل تقدير أو يتم عزله، أو يتلقى العقاب (العجاجي، ٢٠١٢، ص ٢).

وباتت أخلاقيات الإدارة من المواضيع التي اهتمت بها المؤسسات التربوية على اختلافها، انطلاقاً من وجوب الالتزام بالقيم الأخلاقية والقدرة على إدارة المنظمة بسلوكيات أخلاقية ودوره وكنماذج يحتذى بها في العمل، فالقيادة الأخلاقية تبدأ من ممارسة القيادي للقيم الأخلاقية المتمثلة بالعدالة والنزاهة والموضوعية والأمانة في

أداء الواجبات وفي تقييم العاملين في المنظمة وصادق وجدير بالثقة (Michael Brown and Marie, 2010).

فالقيادة الأخلاقية يتم استنباطها من القيم الأخلاقية وتقوم على تقديم المساعدة والعون للآخرين، وتحقيق أهدافهم وتطلعاتهم والتعرف على الأفراد والمساعدة في تقديم الرفاهية لهم (Mcgee-Cooper, 2013).

فلا بد من أن يكون للقائد قيادة أخلاقية بإمكانها أن تثبت في الهياكل الجامدة روح الحياة من خلال إشعار كل موظف فيها بأنه عضو مسئول عن جماعة تعمل معاً لتحقيق هدف معين في المؤسسة، حيث إن الحياة في أي مؤسسة لا تأتي من الهيكل الذي تستند عليه وإنما تعتمد بشكل أساسي على خصائص القيادة حيث هذه القيادة يفترض أن تصدر قراراتها بكل يسر وسهولة دون تكليف، فالقيادة القدوة هي التي تتناول الأمور بقوة ليس فيها شدة ولين ليس فيه ضعف وتتمكن من غرس الفضائل الحميدة في نفوس المرؤوسين وتخلق الروح الجماعية للتعاون فيما بينهم، وتحترم الآخرين وتخدم المصلحة العامة لأنها اكتسبت هذه الأخلاق من رؤسائها ويتعلمها المرؤوسين (العرايضة، ٢٠١٢، ٣).

ومن هنا تتضح أهمية الأخلاقيات في القيادة كونها توجهات ذاتية لقرارات الفرد التي يتخذها حيال المواقف والمشكلات التي يواجهها في العمل المهني. والأخلاقيات المعترف بها تنمو حتى تصبح قواعد للعمل والتعامل ضمن بيئة العلاقات الماثلة بين الأشخاص ويمنحونها اعتباراً خاصاً، ويمكن التعبير عن الأخلاقيات المهنية بالسلوكيات الحسنة التي يتصف بها ممارسو مهنة معينة، حيث من الممكن أن تشترك المهن في الأخلاقيات المتعارف عليها، ويعبر عن الأخلاقيات أيضاً بمجموع القيم المتعلقة بالعمل، سواء أكانت قيم اجتماعية أو اقتصادية أو دينية فهي في حقيقتها تشكل القواعد الأخلاقية للناس في مختلف أفعالهم وأعمالهم (يحيى، ٢٠١٠، ١٨).

مفهوم القيادة الأخلاقية:

بقصد بالبعد الأخلاقي بأنه التصرف بأسلوب التعامل المبني على المبادئ والإنسانية، من عدل وعدم التفرقة وتقديم الصدق والشفافية مع الآخرين على تحقيق المصالح الشخصية أو العامة، إذ أن الأخلاق منطلق رئيس ومهم لحياة المجتمعات ومؤسساتها ووظائفها، حيث ترتكز كل مهنة إلى أخلاقيات تنظم وتوجه السلوك العام لأعضاء المهنة مع بعضهم البعض ضمن إطار تلك المهنة ومع غيرهم من الموظفين في مجالات المهن الأخرى، والتي تتفق وقيم المجتمع، فالأخلاق تعتبر قاسم مشترك بين المهن المختلفة في المجتمع الواحد، حيث لا تخلو مهنة من الضوابط الأخلاقية التي تحكم تصرفات أفرادها، وذلك لأن الأخلاق تتأثر بالإطار الفكري والمستوى الحضاري

الذي يقيسه المجتمع. وتستقي أخلاقيات المهنة أهميتها من أنها توجه قرارات الأفراد عبر مختلف المواقف، والمشكلات التي توجد لها طبيعة المهنة، وتشكل أسس ومرتكزات للعمل يعترف بها الجميع ويوافق عليها، ويتعاملون في بيئة العمل وفقاً لها، ولها اعتبارات خاصة، بحيث يصبح من يخالفها في موقف محرج أمام زملائه على أقل تقدير أو يتم عزله، أو يتلقى العقاب (الزبناتي، ٢٠١٤، ٢).

وبين ليمي يور (Lim Li yur,2012:123) بأن القيادة الأخلاقية تنال قدر من الاهتمام في الأنظمة والمؤسسات التربوية، وذلك لأنها تهتم بالكثير من العوامل التي تؤثر على نجاح المؤسسة فهي قيادة قادرة على نقل الرؤية والقيم للموظفين وقادرة على تجسيدها في السلوكيات القيادية التي يمارسها القائد نحو الموظفين

ويعرف (Ponnu & Tennakoon, 2009,p 21) القيادة الأخلاقية بأنها: " بيان السلوك العملي الملائم طبيعياً عن طريق التصرفات الفردية والعلاقات التفاعلية، وتحسين سلوك العاملين عن طريق التواصل معهم واتخاذ القرارات".

ويعرف يارموديان (Yarmohammadian, ٢٠١١) القيادة الاخلاقية بأنها: صورة من صور القيادة التي تمكن القائد من السير في الوجهة السليمة نحو الشراكة في القيم الأخلاقية مع العاملين.

ويعرف عثمان (٢٠٠٨، ص ٢٥٠) القيادة الأخلاقية بأنها: " مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد تجاه المتعلم، مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعاً لمجتمعه ووطنه".

ومن خلال ما سبق يعرف الباحثان القيادة الأخلاقية بأنها: عدد من الأفعال التي يقوم بها رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية في الجامعات نحو أعضاء هيئة التدريس عن طريق بعض الأساليب المناسبة الأخلاقية والقيم والمبادئ الأخلاقية المتمثلة بالنزاهة والعدالة والشفافية.

أهمية القيادة الأخلاقية:

تكمن أهمية القيادة الأخلاقية في المنظمة في مدى تأثيره في الكثير من المجالات مما يجبر المنظمات على الالتزام 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 (حمائل، ٢٠١٢، ص ٨٢).

ويشير (Stiab & Maninger, 2012) إلى أهمية القيادة الأخلاقية لدى الرؤساء والمشرفين في المؤسسات التعليمية حيث إنها تعمل على تعزيز الفهم والإدراك العملي عن طريق اللجوء لعدد من التصورات والمفاهيم العملية التي تحقق منفعة للمؤسسة أكثر من تحقيق المصلحة الشخصية.

كما ويوضح عابدين (٢٠٠١ المشار إليه في العتيبي، ٢٠١٣، ١٣-١٤) بأن هناك دستور أخلاقي في المنظمات يعمل على تنظيم مهنة القادة ويعود عليهم بالفوائد الإدارية والتربوية والتي تتمثل فيما يلي:

- العمل على تنسيق العلاقات ما بين العاملين في المهنة الواحدة.
- توجيه سلوكيات الأعضاء الجدد الملتحقين بالمهنة.
- تعيين مستوى مسؤولية الأفراد عما يقومون به وعن نتائجهم، إذ تتاح الحماية الكاملة لأفراد المهنة من تعسف أو اعتداء عليهم.
- تعيين معايير الكفاءة والفعالية في العمل.
- تعيين إطار مهني وفكري وحضاري لأنماط السلوك للملتحقين الجدد.
- العمل على تنمية روح الالتزام والولاء للعمل.

وطالما أن القائد الإداري من الدعائم الأساسية للمنظمة، فإن هذا يتطلب الاهتمام بالجانب الأخلاقي لديه، الذي بدوره تصبح المنظمة بلا معنى وبلا قيمة، فالجانب الأخلاقي من أهم جوانب شخصية القائد، وعليه تقوم أخلاقيات المهنة التي هي عبارة عن مجموعة من القواعد والأسس التي ينبغي أن يتمسك بها القائد ويعمل بمقتضاها، وبذلك يكون ناجحاً في تعامله مع العاملين في المنظمة ومجتمعه، وناجحاً في مهنته لأنها تمكن من اكتساب ثقة العاملين وزملائه في العمل (الخميس، ٢٠١٣، ص ٢٢).

فالقيادة الفاعلة بإمكانها أن تثبت في الهياكل الجامدة روح الحياة من خلال إشعار كل موظف فيها بأنه عضو مسئول عن جماعة تعمل معاً لتحقيق هدف معين في المؤسسة، حيث إن الحياة في أي مؤسسة لا تأتي من الهيكل الذي تستند عليه وإنما تعتمد بشكل أساسي على خصائص القيادة حيث هذه القيادة يفترض أن تصدر قراراتها بكل يسر وسهولة دون تكليف، فالقيادة القدوة هي التي تتناول الأمور بقوة ليس فيها شدة ولين ليس فيه ضعف وتتمكن من غرس الفضائل الحميدة في نفوس المرؤوسين وتخلق الروح الجماعية للتعاون فيما بينهم، وتحترم الآخرين وتخدم المصلحة العامة لأنها اكتسبت هذه الأخلاق من رؤسائها ويتشربها المرؤوسين (أبو طيخ، ٢٠٠٧، ص ٨٧-٨٨).

لذا فلا بد من دعم السلوك الأخلاقي وتحسين السلوك الأخلاقي وقواعد السلوك الأخلاقي عبر وضع معايير أخلاقية تؤثر على النسيج الأخلاقي في المنظمة وتبرهن السلوك الأخلاقي والتركيز على ثقافة الانفتاح والحوار من خلال العمل وفقا لأعلى معايير السلوك الأخلاقي، وهذا مل يلزم القادة بضرورة الالتزام لأخلاقيات المهنة (Mcshane and Ann Mary , 2005).

مبادئ القيادة الأخلاقية:

- تتمثل مبادئ القيادة الأخلاقية في عدة أبعاد تتمثل فيما يلي (2000 .
(Freakley'and'Burgh):
- الأمانة والصدق والإخلاص في العمل القيادي.
 - الاهتمام بمبادئ العلاقات الإنسانية عند الأفراد العاملين في المؤسسة.
 - يحترم القوانين والأنظمة القائمة في المؤسسة.
 - يعمل على تطوير القوانين التربوية بكافة الوسائل المشروعة.
 - يبتعد عن انتهاز منصبه لكسب مصلحة شخصية.
 - يحافظ على المستوى المهني لديه ويسعى لتطويره.
 - يحترم كافة الاتفاقيات والعقود في المؤسسة ويلتزم بها.
- وأضاف عابدين (٢٠٠١ المشار إليه في العتيبي، ٢٠١٣، ص ١٥-١٦) عدد من مبادئ القيادة الأخلاقية والتمثلة في:
- النزاهة والشفافية في العمل: والتي تأتي لتتسجم مع المبادئ الإنسانية السامية لدى القيادة الأخلاقية.
 - المسؤولية: وهي تحمل القادة مسؤولية الأعمال والنتائج المتوقعة لتلك الأعمال والتي تتضمن أن تتوافق مع المبادئ الإنسانية السامية وتشتمل المسؤولية على ما يلي:
- أ- القدرة على تحمل المسؤولية الشخصية.
 - ب- الاعتراف بحالات الفشل ومواطن الأخطاء.
 - ج- تحمل المسؤولية لخدمة الآخرين.
- العدل: فمن الأخلاقيات أن يحرص القائد على العدل ويعمل بروحه ويؤثر على العاملين ليكون أقرب إليهم.
 - الاتزان الاتفعالي: والذي يساعد القادة على التفاهم مع العاملين في المؤسسة.

ويرى الباحثان أن القائد الذي يتمتع بالأخلاق هو الذي يضع المبادئ الإنسانية في تعاملاته مع الآخرين والتي من الممكن أن تورث فيها أخطاء، وأنهم يعرفون أن سلاحهم السري لاستمرار الأداء الشخصي هو إتباع المبادئ الإنسانية السامية للوصول إلى مستوى الذكاء الأخلاقي في العمل، وإدراكهم أن هذه المبادئ تساهم وبشكل مفتوح إلى الارتقاء والنجاح سواء على الصعيد العملي أو المهني خاصة فيما يتعلق بصنع القرارات الأخلاقية المتميزة، والتي بدونها قد نتعرض للقرارات الأخلاقية للضياع.

المبحث الثاني: الصمت التنظيمي:

في الآونة الأخيرة حظي موضوع الصمت الاختياري باهتمام العديد من الإداريين وذلك لمدى تعلقه بفاعلية المؤسسة وكفاءتها والسلوكيات السلبية للعاملين فيها، والتي باتت من التحديات التي تقف كحاجز أمام التقدم والتطور والتميز للمؤسسة (الفاعوي، ٢٠٠٤، ص ١٥٩).

لذا فيعتبر مفهوم الصمت التنظيمي من المفاهيم التي ظهرت حديثاً وغير المعروفة للوهلة الأولى— لذا فمن الصعب تعيين مفهوم محدد لها، وذلك لكونه سار بثلاث حقب زمنية وهي (عبود وحسين، ٢٠١٦، ص ٢٣٨):

١. الحقبة الأولى: (١٩٧٠ - ١٩٨٠): في هذه الحقبة ركزت الأبحاث على مفهوم الصوت.

٢. الحقبة الثانية: (١٩٨٠ - ٢٠٠٠): ركزت الأبحاث حول مفهوم الكلام.

٣. الحقبة الثالثة: (٢٠٠٠ وحتى الآن): في هذه الحقبة تم التركيز على مفهوم الصمت . (Edwards & Greenberg, 2009).

ومن الباحثين من عرف الصمت التنظيمي (Tutar, 2010) بأنه: الموقف العام للعاملين في المنظمة تجاه القضايا التي تحدث فيها.

بينما عرفه (Bagheir, et.al, 2012) بأن الاختيار السلوكي الذي يمكن أن يطور المنظمة أو يهدد أدائها.

ويعرف (Subra, 2008) الصمت التنظيمي بأنه: الموقف الذي يبتعد عنه العامل عن قول المعلومة التي يمكن بأن تنفيذ المؤسسة سواء كان متعمدا أم لا.

ويعرفه (Celep&Tulubas, 2012) بأنه: حجب المعلومة والمعارف والأفكار المرتبطة بالقضايا التنظيمية في المؤسسة بشكل متعمد.

ويعرف صالح والحيالي (٢٠١٢، ٨٩) الصمت التنظيمي بأنه: " إدراك مشترك بين العاملين بضرورة محدودة مشاركتهم في تقديم ما يعرفونه حول سياسات المنظمة

والمشكلات العملية، أو أنه الشعور الجماعي الذي يولد إدراكاً لدى العاملين بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشكلات المنظمية".

ويعرفه عيود وحسين (٢٠١٦، ص ٢٣٨) بأنه: " تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسئوله المباشر وبالتالي تأثيرها السلبي على العلاقات بينه وبين زملائه العاملين".

ومن خلال ما سبق يعرف الباحثان الصمت التنظيمي بأنه: ابتعاد العاملين وخوفهم من الكلام عن بعض الأحداث المتعلقة بالمؤسسة وذلك بسبب خوفهم من فهم سلوكياتهم بشكل سلبي مما يؤثر على علاقاتهم مع زملائهم.

أسباب الصمت التنظيمي:

هناك عدة أسباب تؤدي بالموظف إلى اللجوء للصمت التنظيمي ومن أبرزها والتي من الممكن أن تكون سبباً مباشراً ما ذكره (Eroglu,2011) على النحو التالي

١. الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي.
٢. ردود الأفعال السلبية للإدارة.
٣. التحيز.
٤. خصائص القادة الشخصية.
٥. انعدام الثقة التنظيمية.
٦. الخوف من العزلة والاضرار بالعلاقات.
٧. قلة الخبرة.
٨. اختلاف وتنوع السمات.
٩. القضايا الثقافية المتمثلة بالمعايير والقيم.
١٠. الخوف من السلطة.
١١. مخاوف تتعلق بالعمل.

القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي:

ترتبط الإدارة والقيادة في الجامعات بشكل وثيق بالتعليم، وتعتبر القيم والأخلاق بالنسبة للتربية هي المضمون والأسلوب في نفس الوقت، فالقيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية في الجامعات تسيطر على سلوكهم المهني وتنمية من شخصيتهم واتجاهاتهم وأخلاقهم، لذا فالمعايير الأخلاقية التي من الممكن أن يطوروها

رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بالجامعات قد تتأثر بشكل كبير بسلوك أعضاء هيئة التدريس وبالسلوكيات السلبية لديهم كسلوك الصمت التنظيمي لديهم.

ويعتبر سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من السلوكيات التي تؤثر على القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بالجامعات، إذ أشار بأن هناك بعض التأثيرات على القيادة الأخلاقية ومنها: بأن للصمت التنظيمي عدة تأثيرات بارزة على المنظمة والعاملين فيها، ويظهر هذا التأثير بشكل كبير في مدى انخفاض الأداء التنظيمي للفرد وزيادة مستوى عدم الرضا بين العاملين والذي يتمثل في ازدياد السلوكيات السلبية في العمل (Nik & Bagheri, 2012).

وقد أشار (pentilla, 2003) إلى أن الاتصال والتواصل والكلام يعتبران أساس نجاح المنظمة، فإذا تردد الموظف وصمت عن الكلام والتواصل مع الآخرين والإدارة فذلك بالطبع سوف ينعكس على أداء المنظمة وهذا عن طريق قتل الإبداع والخروج بمشاريع وأعمال سيئة التخطيط والتي تقود إلى هدر مخرجات المنظمة، والخروج بخسائر فادحة قد تتحملها المنظمة نتيجة لالتزام أفرادها بالصمت.

كما بين (Moosav, 2014) بأن أثار الصمت التنظيمي من الممكن أن تظهر بشكل واضح على عملية اتخاذ القرارات في المنظمة وحدثة التغييرات التي ترغب بها المنظمة عن طريق الابتعاد عن اقتراح البدائل والبيانات السليمة أو ردود الأفعال السلبية نحو التغييرات التي تحدث داخل بيئة الأعمال.

وبالمقابل فإن القيادة الأخلاقية تعمل على تحسين السلوكيات السلبية عند العاملين كالصمت التنظيمي، وذلك لكون القواعد الأخلاقية تتم بلورتها من خلال أساليب تربوية صحيحة، وتنمي لديهم السلوكيات الأخلاقية والاتجاهات الإيجابية، وهذا فالقيادة الأخلاقية وسلوك الصمت التنظيمي تربطهم علاقة تأثير وذلك لكون القيادة الأخلاقية تحوي في معانيها السلوكيات الأخلاقية والتي لا بد من الالتزام بها وهذا ما سيؤثر على سلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين ويحسن منه.

ثانياً: الدراسات السابقة:

قام الباحثان بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، من أجل تقديم خلفية وافية عنه، والاستفادة من الموضوعات التي أثارها الباحثون في دراساتهم لتشكيل بعض المنطلقات التي يمكن البناء عليها. ومن هذه الدراسات تم عرضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم حيث قام الباحثان بتناولها وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية:

الدراسات العربية:

دراسة درادكة والمطيري (٢٠١٧) بعنوان: دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. والتي هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، كما هدفت إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف متغيرات (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمكتب الإشرافي). تكونت عينة الدراسة من (٤٣٢) معلمة، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي: جاءت جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً) وفقاً لمقياس الدراسة. وجاءت جميع أبعاد محور الثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً) وفقاً لمقياس الدراسة. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها وبين الثقة التنظيمية وجميع مجالاتها. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغيرات) التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمكتب الإشرافي).

دراسة العتيبي (٢٠١٣) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت. وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وبلغ عددهم (٢٥٦) معلماً ومعلمة يدرسون بالمرحلة الثانوية في دولة الكويت العاملين خلال العام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣م، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة الشريفي والتنح (٢٠١١) للقيادة الأخلاقية، وتطوير استبانة القيم التنظيمية، وكشفت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية، والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بالكويت من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير الجنس، وفي القيم التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس، وبتغير الخبرة، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير الخبرة، وقد كان

الفرق لصالح (أقل من ٥ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات) عند مقارنتهما مع فئة (من ٥-١٠ سنوات) فقط.

دراسة العرايضة (٢٠١٢) بعنوان: مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. والتي هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية، وعلاقته بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وقد تكون مجتمع الدراسة من ٣٧٦٤ معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من ٣٥١ معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة. ولجمع البيانات استخدمت أداتان، الأولى "استبانة القيادة الأخلاقية"، أما الثانية فكانت استبانة "سلوك المواطنة التنظيمية" التي أعدها أورغان (Organ) بعد أن تمت ترجمتها إلى اللغة العربية، وقد تم التأكد من صدق الأداتين وثباتهما، أما نتائج الدراسة فكانت على النحو الآتي: (١) إن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٥) إن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٠) هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية

الدراسات الأجنبية:

دراسة السنك (٢٠١٧) Mesut Sağnak بعنوان: القيادة الأخلاقية والسلوكيات صوت المعلمين: أدوار الوساطة الأخلاقية الثقافة والنزاهة الأخلاقية. والتي هدفت إلى دراسة التأثيرات الوسيطة للثقافة الأخلاقية والسلامة النفسية على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المعلمين تم استخدام المنهج الوصفي ومعامل ارتباط بيرسون، تم اخذ عينة قوامها (٣٤٢ معلم من ٢٥ مدرسة تم اختيارها بطريقة عشوائية) وبينت النتائج أن للقيادة الأخلاقية علاقة إيجابية بسلوك المعلمين الصمتي تمثلت هذه العلاقة بوساطة الثقافة الأخلاقية والسلامة النفسية وتناقش الآثار النظرية والعملية وإمكانات البحث في المستقبل.

دراسة انيل (٢٠١٧) Anıl Kadir ERANIL & Fatih Mutlu ÖZBİLEN بعنوان: العلاقة بين سلوكيات مدراء المدارس الأخلاقية في القيادة والممارسات المناخية الإيجابية. مجلة التعليم والتعلم. والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين سلوكيات مدراء المدارس الأخلاقية في القيادة والممارسات المناخية الإيجابية. تم

استخدام المنهج الوصفي باستخدام المنهج العلائقي. تم أخذ عينة قوامها (٣٨٣) معلم. بينت النتائج مستوى عال من العلاقة الإيجابية المهمة بين مديري المدارس الأخلاقية ومستويات القيادة، والممارسات المناخية الإيجابية وتعتبر الممارسات المناخية الإيجابية في المدرسة ذات أهمية لرفع مستويات السلوك القيادي الأخلاقي لمديري المدارس. وهذا قد يؤثر على كل من الإنجاز الأكاديمي والاجتماعي للطلاب وسلوك المعلمين.

دراسة جينفر (٢٠١٧) Jennifer Ah-Kion Uma Bhowon بعنوان: القيادة واتخاذ القرارات الأخلاقية بين مدراء موريشيوس. والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة واتخاذ القرارات الأخلاقية، تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام المقابلات، تم أخذ عينة قوامها (٢٤٧) مديراً. وبينت النتائج أنه كان للقيادة أثر سلبي من المرؤوسين فيما يتعلق في القضايا الأخلاقية بما فيه الكفاية بسبب المحسوبية، والمحابة السياسية، مما يشير إلى الإمكانية الزائفة وتأثير العوامل الثقافية.

دراسة هينا (٢٠١٧) Hina Samdani Amna Yameen بعنوان: قصة المشاركة: إشراك الموظفين من خلال القيادة الأخلاقية. والتي هدفت إلى معرفة كيف يؤثر السلوك الأخلاقي للقادة على مشاركة الموظفين في ظل وجود الأخلاق. وعلاوة على ذلك، فإنه يستكشف أيضاً تأثير الشفافية في السياسات واتخاذ القرارات. تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان. تم أخذ عينة قوامها (٢٠٥) من مديري الهيئة الدراسية. وبينت النتائج عن ارتباط إيجابي عن القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية للمدير.

دراسة كاترانسي واخرون (٢٠١٥) Ihsan Katranci Ihsan Katranci, Hilmi Sungu , Mehmet Saglam بعنوان: تصورات المعلمين حول سلوكيات مدراء المدارس الأخلاقية في المدارس: دراسة من المدارس الثانوية المهنية التركية. والتي هدفت إلى معرفة تصورات المعلمين حول سلوكيات مدراء المدارس الأخلاقية في المدارس. تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام البحث الوصفي والاستبانة تم أخذ عينة قوامها (٢٥٠ معلماً من وزغات). وأظهرت النتائج أن تصورات المعلمين عن سلوكيات المدراء هي أن المديرين يمتلكون على الأغلب السلوكيات الاخلاقية.

دراسة اتيليا (٢٠١٠) Atila Yildirim, Ibrahim Bastug بعنوان: آراء المعلمين حول سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الابتدائية. والتي هدفت إلى معرفة آراء المعلمين حول سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الابتدائية. تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام البحث المسحي. تم أخذ عينة قوامها (٥٢٢ معلماً) لمقاطعة قونية أظهرت النتائج أن مديري المدارس يمتلكون مستوى عال من القيادة الأخلاقية.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالصمت التنظيمي:

الدراسات العربية:

دراسة عبود وحسين (٢٠١٦) بعنوان: أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين. والتي هدفت إلى دراسة العلاقة التآثرية بين كل من أسباب الصمت التنظيمي وأداء العاملين وقد تم إجراءه على العاملين في رئاسة جامعة بابل والذي تم اختيارهم بشكل عشوائي لمعرفة آرائهم ومدى إدراكهم للآثار السلبية المترتبة على سكوت الموظف عن المشاكل التي تحدث في العمل ومدى تأثيرها على مستوى أدائهم، وبعد أن تم توزيع (١٠٠) استمارة استبانة صممت بالاعتماد على مقاييس مختبرة سابقاً ذات مصداقية وثبات عالية على هؤلاء العاملين وتحليل بياناتها اتضح أن هناك تأثير سلبي واضح لأسباب الصمت في المؤشرات الخاصة بالأداء ماعدا الغياب فإن التأثير كان إيجابياً وهذا شيء منطقي

دراسة القرني (٢٠١٥) بعنوان: محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية. والتي هدفت بشكل رئيس إلى التعرف على مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز، والكشف عن مستوى مناخ الصمت التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وكذلك الكشف عن العلاقة الارتباطية بين مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومستوى كل من متغيرات مناخ الصمت التنظيمي، والثقة في الرؤساء، والعدالة الإجرائية، والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة. كما حاولت الدراسة استكشاف الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لمستوى كل من سلوك الصمت التنظيمي ومناخ الصمت التنظيمي باختلاف متغيرات الجنس، والجنسية، والعمر، وسنوات الخدمة، والرتبة الأكاديمية. وتوصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز يمارسون سلوك الصمت التنظيمي بدرجة ضعيفة، تقترب إلى حد كبير من الدرجة المتوسطة. كذلك أشارت النتائج إلى توافر مناخ الصمت التنظيمي بدرجة متوسطة، حيث جاءت محدداته جميعها بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج مستوى عالياً من الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز. وتوصلت الدراسة بشكل عام إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين سلوك الصمت لدى أعضاء هيئة التدريس ومناخ الصمت التنظيمي في الجامعة، وذلك فيما يتصل باتجاهات المديرين نحو الصمت، واتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت، بينما كانت هناك علاقة

ارتباطية عكسية بين سلوك الصمت لدى أعضاء هيئة التدريس وفرص الاتصالات المتوافرة في الجامعة. كذلك كانت هناك علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائياً بين سلوك الصمت لدى أعضاء هيئة التدريس وكل من متغيرات الثقة في الرؤساء، والعدالة الإجرائية، والالتزام التنظيمي.

دراسة البلهيد (٢٠١٤) بعنوان: أثر الصمت التنظيمي على إدارة المعلومات في الجامعات السعودية: إطار فكري. والتي هدفت إلى تقديم إطار فكري لتأثير الصمت التنظيمي على إدارة المعلومات في الجامعات السعودية، من خلال تعرف: الصمت التنظيمي، عملية إدارة المعلومات، وأثر الصمت التنظيمي على عملية إدارة المعلومات في الجامعات السعودية. يشير مصطلح الصمت التنظيمي إلى ميل المرؤسين في المنظمات إلى عدم المشاركة أو تقديم المقترحات لرؤسائهم عن المشاكل الحالية أو المتوقعة، وتؤدي ظاهرة الصمت التنظيمي إلى تكلفة عالية على المنظمة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في عرض أسباب الفهم التنظيمي التي يمكن أن تكون: أسباب تنظيمية أو فردية، بالإضافة إلى أثرها على المنظمات. كذلك بالنسبة إلى مفهوم إدارة المعلومات وخصائصه وأنواعه. خلصت الدراسة إلى أنه كلما تعززت آليات وأبعاد كسر الصمت التنظيمي فإن الجامعة سوف تصل إلى النجاح والفاعلية وتحقق أهدافها داخليا وخارجيا، حيث يعتمد هذا النجاح بدرجة كبيرة على كفاءة أداء وفعالية الموارد البشرية العاملة بها.

الدراسات الأجنبية:

دراسة الحسنی وآخرون (٢٠١٦) Tahereh Hasani, Leila Sharifian, Pari Sousahabi بعنوان: العلاقة بين أنماط القيادة والصمت التنظيمي في الموظفين التربويين والإداريين. هذه الدراسة هو تقييم العلاقة بين أساليب القيادة والصمت التنظيمي في الموظفين التربويين والإداريين في المدارس الثانوية في المرحلة الثانية. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة والصمت التنظيمي في الموظفين التربويين والإداريين. تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام البيانات الكمية والاستبيان وشملت هذه الدراسة جميع الموظفين التربويين والإداريين بالمدارس الثانوية الثانية للبنات. تم أخذ عينة قوامها (٤٠١ تربوي) تم اختيارها بطريقة عشوائية. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة كبيرة بين القيادة والصمت التنظيمي.

دراسة كوردريك (٢٠١٦) Gezer E, Kurudirek, Kurudirek M.A بعنوان: التحقيق في العلاقة بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي لمعلمي التربية الرياضية التركية. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المنظمة والعدل الوظيفي، ومستوى الرضا الوظيفي لمعلمي التربية البدنية والرياضة. تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة، تم أخذ عينة قوامها

(١١٦) معلما. بينت النتائج أن هناك تدنى في العدالة التنظيمية وأن الصمت التنظيمي قد يتأثر بمستوى العدالة التنظيمية.

دراسة غولسو وآخرون (٢٠١٤) Gulsun Eriguc, Ozlem Ozer, Ilkay Sevinc Turac and Cuma Songur بعنوان: الصمت التنظيمي بين الممرضات: دراسة نمذجة المعادلات الهيكلية. هدفت هذه الدراسة إلى وصف العلاقة بين الموضوع الذي لا تزال الممرضات صامتة حوله في الجامعة ولا تريد البوح فيه وتحديد السببية لهذا الصمت. تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان. تم أخذ عينة قوامها (١٣٧) طالبة تمريض وأظهرت النتائج أن نمذجة المعادلة الهيكلية التي تم الحصول عليها يدل على أن مقياس الصمت التنظيمي يمكن استخدامه.

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية كما يلي:

- إعداد الإطار النظري للدراسة.

- صياغة فروض الدراسة.

- إعداد أداة الدراسة.

- الإسهام في تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية تفسيراً علمياً، وموضوعياً.

الطريقة والإجراءات:

يتناول هذا الجزء وصفا مفصلا للإجراءات التي اتبعتها الباحثان في تنفيذ الدراسة ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، وصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (استبانتيين) والتأكد من صدقهما وثباتهما، وبيان إجراءات الدراسة، وتصميم الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصفا لهذه الإجراءات:

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الذي يُعتبر من أكثر المناهج البحثية ملاءمة للدراسة الحالية، لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة المدروسة، ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي، حيث يعتمد هذا المنهج كما ذكر عمر (١٩٩٣، ص١١٣) على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كفيماً أو تعبيراً كميّاً، وتم استخدام هذا المنهج في هذا الدراسة للوقوف على طبيعة العلاقة بين

القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك ومستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.

والجدول رقم (١) مجتمع الدراسة بأسماء الكليات والأقسام وعدد أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (٧٦١).

جدول (١)

يوضح مجتمع الدراسة بأسماء الكليات والأقسام وعدد أعضاء هيئة التدريس

الكلية	عدد أعضاء هيئة التدريس
كلية التربية والآداب	٢٦٢
كلية الطب	٦٩
كلية العلوم	١٦٤
كلية المجتمع	٤١
كلية الحاسبات والتقنية	٥٠
كلية الهندسة	٣٠
كلية العلوم الطبية التطبيقية	٢٩
كلية الاقتصاد المنزلي	١٤
كلية إدارة الأعمال	٤٥
كلية الشريعة والأنظمة	٣٩
كلية الصيدلة	١٨
المجموع	٧٦١

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية حيث طبقت على عينة مكونة من (١١١) عضو هيئة تدريس في جامعة تبوك والتي تساوي ١٤,٥٦% من مجتمع الدراسة.

الجدول (٢) خصائص العينة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الدرجة العلمية	أستاذ	٨	%٧
	أستاذ مشارك	٣١	%٢٨
	أستاذ مساعد	٧٢	%٦٥
الجنس	ذكر	٨٠	%٧٢
	أنثى	٣١	%٢٨
التخصص	نظري	٦٦	%٥٩
	عملي	٤٥	%٤١

يظهر من الجدول السابق أن فئة " استاذ مساعد " في متغير مجال الدرجة العلمية قد حصلت على أعلى نسبة مئوية حيث بلغت " ٦٥% " أي بمعدل " ٧٢ " مفردة في حين حصلت فئة " أستاذ مشارك " على النسبة الأقل والتي بلغت " ٧% " أي بمعدل " ٨ " .

يظهر من الجدول أعلاه ان فئة " ذكر " في متغير الجنس قد حصلت على أعلى نسبة مئوية حيث بلغت " ٧٢% " اي بمعدل " ٨٠ " مفردة في حين حصلت فئة " أنثى " على النسبة الأقل والتي بلغت " ٢٨% " اي بمعدل " ٣١ " عينه

كما يظهر أن فئة " نظري " في متغير التخصص قد حصلت على أعلى نسبة مئوية حيث بلغت " ٥٩% " اي بمعدل " ٦٦ " عينة في حين حصلت فئة " عملي " على النسبة الأقل والتي بلغت " ٤٥% " أي بمعدل " ٤١ " مفردة.

أداتي الدراسة:

تم استخدام أداتين للدراسة الأولى استبانة لقياس القيادة الأخلاقية، والثانية استبانة لقياس سلوك الصمت التنظيمي من أجل دعم الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي وللإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من مفردات العينة للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

وقام الباحثان بالاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة والأدوات فيها لبناء أداتي الدراسة مثل دراسة البلهيد (٢٠١٤)، وعبود وحسين (٢٠١٦)، العرايضة (٢٠١٢).

وتم تصميم الاستبانتين بالاعتماد على الخطوات التالية:

أ- الإطلاع على الدراسات المتعلقة بموضوع القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي.

ب- صياغة الفقرات التي تتضمنها الاستبانتين .

ج- إعداد الاستبانتين بصورتها الأولية.

د- عرض الاستبانتين على المشرف في صورتها الأولية لتحديد مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

هـ- عرض الاستبانتين على مجموعة من المحكمين وقد تم العمل بتوجيهاتهم.

و- تجهيز الاستبانتين بصورتها النهائية حيث اشتملت الاستبانتين على (٢٧) عبارة.

صيغت جميع العبارات بحيث تدلُّ الدرجة المرتفعة على درجة عالية من القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي والدرجة المنخفضة تدلُّ على وجود درجة قليلة من القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي. حيث تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي التدرج (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) ليختار المستجيب إحداها حسب تقديره.

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداتي الدراسة، قام الباحثان بعرضهما بصورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين في الإدارة التربوية في الجامعات السعودية من ذوي الخبرة والكفاءة، وذلك للتأكد من وضوح العبارات ومدى صلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه. ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وتم اعتماد نسبة الموافقة ٨٠% فأكثر على العبارة.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من الثبات، اعتمد الباحثان توزيع الأداتين على عدد من أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك ، والبالغ عددهم (٣٠) عضواً . ، وقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٨٣)، كما تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach - Alpha) للاتساق الداخلي. وكانت معاملات الثبات كما يلي:

جدول (٢): معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach - Alpha)

المجال	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
مستوى القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس	٢٧	٨١%

يظهر من الجدول السابق ان قيمة كرونباخ ألفا أعلى من ٨١% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي

إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداتي الدراسة واختبار ثباتهما وتحديد العينة المراد تطبيق الاستبانتين عليهما، تم الحصول على الموافقة الرسمية من جامعة تبوك، لتسهيل مهمة الباحثان، وتم توزيع الاستبانتين على أفراد عينة الدراسة، وكذلك قام الباحثان بتفريغ الاستبيانات المسترجعة في نموذج خاص بالحاسب تمهيداً للقيام بالمعالجة الإحصائية. وتم تدرج مستوى الإجابة عن كل عبارة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وأن تحدد بخمسة مستويات على النحو الآتي: دائماً ويعطى (٥) درجات، ومستوى غالباً ويعطى (٤) درجات، ومستوى أحياناً ويعطى (٣) درجات، ومستوى نادراً ويعطى (٢) درجتين، ومستوى أبداً ويعطى (١) درجة واحدة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحثان في تحليل بيانات الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

١. التكرارات والنسب المئوية لتحديد خصائص عينة الدراسة وتحديد استجابات أفراد المجتمع، تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة.
٢. اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنة البعدية.
٣. معامل ارتباط (الفاكرونباخ) لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة .

٤. حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد مجتمع الدراسة إزاء محاور الدراسة.
٥. تحليل التباين الأحادي لتحديد دلالة الفروق، لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على محاور أداة الدراسة، باختلاف متغيرات الدراسة.
٦. استخدام معامل ارتباط بيرسون لإظهار العلاقة الارتباطية

تحليل النتائج:

يتضمن هذا الجزء عرضاً لاهم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها وفقاً لأسئلتها وعلى النحو التالي:

للإجابة عن السؤال الرئيس والذي ينص على: "ما أثر القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك على مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس؟"

فقد تم إجراء اختبار الانحدار الخطي كما يوضح الجدول (٣)

جدول (٣)

اختبار الانحدار الخطي الذي يقيس أثر القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك على مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس

مستوى الدلالة	قيمة ف	درجات الحرية	R ²	قيمة R
٠,٠٠٠	٤٠,٠١	١١٠	٠,٨٣٣	a 0.913

يظهر من الجدول اعلاة ان هناك أثر لمجال " العلاقة الأخلاقية " ومجال " سلوك الصمت التنظيمي " حيث جاءت قيمة الارتباط "a 0.913" بمستوى دلالة " ٠,٠٠٠ " وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١=٤).

ويشير ذلك إلى أن نسبة تأثير القيادة الأخلاقية في سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك تساوي ٨٣% والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

للإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على: "ما مستوى القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك؟" فقد تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنقترات الدراسة بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة كما يوضحها الجدول (٤)

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة الأكثر شيوعاً للمجال الذي يقيس مستوى القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الانطباق
٧	يتسم بالمرونة بالتعامل مع الآخرين	4.74	0.49	١	مرتفعة
٩	يكافأ الموظفين الذين يتمتعون بالشفافية والنزاهة	4.71	0.44	٢	مرتفعة
٨	يشارك الزملاء بالعمل في المناسبات الاجتماعية	4.58	0.58	٣	مرتفعة
١٧	تعد العدالة محور اتخاذ قراراته، وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات	4.44	0.65	٤	مرتفعة
١١	يتمتع بالموضوعية وتقدير الآخرين	4.29	0.67	٥	مرتفعة
١٣	سلوكياته الفعلية ومهاراته تعكس سلوك أخلاقي عال المستوى	4.29	0.53	٦	مرتفعة
٣	يتم احترام حقوق الآخرين	4.26	0.39	٧	مرتفعة
١٨	توفير نظام مكافآت تعزز السلوك الأخلاقي	4.19	0.50	٨	مرتفعة
٤	يساعد الآخرين في تلبية احتياجاتهم،	4.09	0.66	٩	مرتفعة
١٢	يكون علاقات أخلاقية متميزة مع جميع الأطراف سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية	4.01	0.71	١٠	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الانطباق
١٥	لديهم سلوكيات أخلاقية نحو ملكيتهم والالتزام به لما فيه مصلحة المؤسسة التربوية.	3.93	0.93	١١	مرتفعة
٢	يتم توحيد وتنظيم جهود الأفراد وتنسيقها.	3.88	0.53	١٢	مرتفعة
١٤	يصدر القرارات من خلال المسؤوليات والصلاحيات المخول بها	3.69	0.69	١٣	مرتفعة
١٠	يبتعد عن الكذب والوعود مستحيلة التحقق	3.61	0.51	١٤	متوسطة
٥	يعزز الممارسات الأخلاقية لدى الآخرين.	3.54	0.73	١٥	متوسطة
١	يتم تجنب الأذى من الآخرين	3.41	0.67	١٦	متوسطة
٦	يتمسك بالقيم الأخلاقية مثل: الإخلاص، والنزاهة، والعدالة، والاحترام، والتسامح.	3.22	0.84	١٧	متوسطة
١٦	يضعوا أنفسهم مكان المرؤوسين بعقلانية وتعاطف.	3.10	0.70	١٨	متوسطة
	الأداء ككل	4.00	0.51	١٨	مرتفعة

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة ومتوسطة ضمن المجال الذي يقيس القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية ضمن استجابات أفراد عينة الدراسة حيث جاء الأداء الكلي للمجال " ٤,٠٠ " وانحراف معياري " ٠,٥١ " حيث جاءت الفقرة رقم " ٧ " والتي تنص على " يتسم بالمرونة بالتعامل مع الآخرين " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي " ٤,٧٤ " بدرجة انطباق مرتفعة وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم " ٩ " والتي تنص على " يكافأ الموظفين الذين يتمتعون بالشفافية والنزاهة " بمتوسط حسابي " ٤,٧١ " بدرجة انطباق مرتفعة أما الفقرة رقم " ٦ " والتي تنص على " يتمسك بالقيم الأخلاقية مثل: الإخلاص،

والنزاهة، والعدالة، والاحترام، والتسامح. " فقد جاءت في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي " ٣,٢٢ " بدرجة انطباق متوسطة كما جاءت الفقرة رقم " ١٦ " والتي تنص على " يضعوا أنفسهم مكان المرؤوسين بعقلانية وتعاطف. " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي " ٣,١٠ " بدرجة انطباق متوسطة .

للإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≥ 0.05) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية تعزى لاختلاف متغيرات: الرتبة العلمية، الجنس، العمر؟

فقد تم إجراء كل من تحليل التباين الأحادي واختبار ت لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية

أولاً: متغير الرتبة العلمية

جدول (٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان أثر متغير الرتبة العلمية في استجابات أفراد عينة الدراسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع متوسط المربعات	قيمة ف	درجة المعنوية
درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية	بين المجموعات	٢٠٢.	2	١٠١.	.619	١٠.5
	داخل المجموعات	17.711	108	.163		
	المجموع	٩١٣.١٧	110			

يظهر من الجدول اعلاة انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مجال " درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية " حيث جاءت بقيمة دلالية اعلى من ($\alpha=0.05$).

ثانياً: متغير الجنس

جدول (٦)

اختبار T لمتغير الجنس حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية

المجال	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	درجة المعنوية
درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية	ذكر	4.26	٠,٣٦	110	3.88	0.048
	أنثى	.14٣	٠,٤٧			

يظهر من الجدول السابق أن هناك فروق ذات دلالة احصائية في مجال " درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية " حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة أقل من ($\alpha=0,05$) وبالرجوع إلى قيم المتوسطات الحسابية نجد أن الفروق ذات الدلالة الاحصائية كانت لصالح فئة (ذكر) والتي حصلت على متوسط حسابي (٤,٢٦) في حين جاءت فئة (انثى) بمتوسط حسابي أقل (٣,١٤) .

ثالثاً: متغير التخصص

جدول (٧)

اختبار T لمتغير التخصص حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية

المجال	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	درجة المعنوية
درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية	نظري	٠.٥4	.101	110	٨١٥.٥	٠.٠٨0
	عملي	.89٣	.071			

يظهر من الجدول السابق أن هناك فروق ذات دلالة احصائية في مجال " درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية " حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة أقل من ($\alpha=0,05$) وبالرجوع إلى قيم المتوسطات الحسابية نجد أن

الفروق ذات الدلالة الإحصائية كانت لصالح فئة (نظري) والتي حصلت على متوسط حسابي (٤,٠٥) في حين جاءت فئة (عملي) بمتوسط حسابي أقل (٣,٨٩) .

للإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على: "ما مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك؟" فقد تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يوضح الجدول (٨)

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة الأكثر شيوعاً للمجال الذي يقيس مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الانطباق
٢	يوجد عقوبات لمن يخالف توجهات المنظمة التربوية	4.٥٦	0.٥٥	١	مرتفعة
٧	الصمت أفضل من خسارة زملائي في العمل	٤.٠4	٦١0.	٢	مرتفعة
٣	لا يوجد مشاركة في صنع القرار التنظيمي.	٣٩4.	٢0.5	٣	مرتفعة
١	يتم توفير حرية التعبير عن الرأي.	١٦4.	٤٩0.	٤	مرتفعة
٩	. انخفاض الالتزام التنظيمي لدى الموظفين يجبرهم على الصمت	9٠4.	٥١0.	٥	مرتفعة
٥	مخالفتي للقوانين قد يضر بوضعي الاجتماعي والوظيفي عند مديري	٨٨.٣	٧٠0.	٦	مرتفعة
٤	أتجنب إثارة مسائل تنظيمية مخالفة خوفاً من إثارة المشكلات	٧١.٣	٦٨0.	٧	مرتفعة
٨	لا يوجد عدالة من قبل الإدارة في توزيع المهام والترقيات	٦٩.٣	٧٧0.	٨	مرتفعة
٦	أحاول دائماً إعطاء الثقة للمدير على الرغم من وجود سلوكيات سلبية لديه	٣٨.٣	0.66	٩	متوسطة
	الأداء ككل	4.03	٤٩0.	٩	مرتفعة

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة ومتوسطة ضمن المجال الذي يقيس مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك ضمن استجابات أفراد عينة الدراسة حيث جاء الأداء الكلي للمجال "

"٤,٠٣" و"بأنحراف معياري " ٠,٤٩" حيث جاءت الفقرة رقم " ٢ " والتي تنص على " يوجد عقوبات لمن يخالف توجهات المنظمة التربوية " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي " ٤,٥٦ " بدرجة انطباق مرتفعة وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم "٧" والتي تنص على " الصمت افضل من خسارة زملائي في العمل " بمتوسط حسابي " ٤,٤٠" بدرجة انطباق مرتفعة أما الفقرة رقم " ٨ " والتي تنص على " لا يوجد عدالة من قبل الإدارة في توزيع المهام والترقيات " فقد جاءت في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي " ٣,٦٩ " بدرجة انطباق مرتفعة كما جاءت الفقرة رقم " ٦ " والتي تنص على " أحاول دائما اعطاء الثقة للمدير على الرغم من وجود سلوكيات سلبية لدية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي " ٣,٣٨ " بدرجة انطباق متوسطة.

للإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\geq 0,05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول مستوى سلوك الصمت التنظيمي لديهم تعزى لاختلاف متغيرات: الرتبة العلمية، الجنس، العمر" ؟

فقد تم اجراء كل من تحليل التباين الاحادي واختبارات لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية.

أولاً: متغير الرتبة العلمية

جدول (٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان أثر متغير الرتبة العلمية في استجابات أفراد عينة الدراسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع متوسط المربعات	قيمة ف	درجة المعنوية
مستوى سلوك الصمت التنظيمي	بين المجموعات	١٨٩ .	2	.095	.766	.319
	داخل المجموعات	٣٦١13.	108	.124		
	المجموع	11.550	110			

يظهر من الجدول اعلاة انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مجال " مستوى سلوك الصمت التنظيمي " حيث جاءت بقيمة دلالية اعلى من ($\alpha=0,05$).

ثانياً: متغير الجنس

جدول (١٠)

اختبار T لمتغير الجنس حول مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك

المجال	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	درجة المعنوية
مستوى سلوك الصمت التنظيمي	ذكر	٤٥٤.	.46	110	٢٢.٦	١١0.0
	أنثى	.11٣	.60			

يظهر من الجدول أعلاه ان هناك فروق ذات دلالة احصائية في مجال " مستوى سلوك الصمت التنظيمي " حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة أقل من ($\alpha=0.05$) وبالرجوع الى قيم المتوسطات الحسابية نجد ان الفروق ذات الدلالة الاحصائية كانت لصالح فئة (ذكر) والتي حصلت على متوسط حسابي (٤,٤٥) في حين جاءت فئة (أنثى) بمتوسط حسابي أقل (٣,١١) .

ثالثاً: متغير التخصص

جدول (١١)

اختبار T لمتغير التخصص حول مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك

المجال	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	درجة المعنوية
مستوى سلوك الصمت التنظيمي	نظري	٥٠٤.	.58	110	4.414	٠.٣٠0.
	عملي	٠١.٤	.88			

يظهر من الجدول اعلاه ان هناك فروق ذات دلالة احصائية في مجال " مستوى سلوك الصمت التنظيمي " حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة أقل من ($\alpha=0.05$) وبالرجوع الى قيم المتوسطات الحسابية نجد ان الفروق ذات الدلالة الاحصائية كانت لصالح فئة (نظري) والتي حصلت على متوسط حسابي (٤,٥٠) في حين جاءت فئة (عملي) بمتوسط حسابي أقل (٤,٠١) .

للإجابة عن السؤال الخامس والذي ينص على: "هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك ومستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس؟"

فقد تم إجراء اختبار بيرسون لبيان ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين كل من المجال " القيادة الأخلاقية" ومجال "سلوك الصمت التنظيمي" كما يوضح ذلك الجدول (١١) .

جدول (١٢)

اختبار بيرسون لبيان ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين كل من محور " القيادة الأخلاقية" ومحور "سلوك الصمت التنظيمي"

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة الأخلاقية	٠,٧٤١	٠,٠٠٠
سلوك الصمت التنظيمي		

يظهر من الجدول اعلاة ان هناك ارتباط بين كل من " القيادة الأخلاقية " وبين "سلوك الصمت التنظيمي" حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة اقل من ($\alpha=0,05$) .

مناقشة النتائج والتوصيات

يناقش هذا الجزء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، كما تم عرض التوصيات التي انبثقت عن الدراسة. وفيما يلي عرض لمناقشة النتائج وفقاً لترتيب أسئلة الدراسة التي تم التعرض إليها أثناء عرض مراحل الدراسة في فصل النتائج.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس والذي ينص على: ما أثر القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك على مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس؟

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر لمجال " العلاقة الأخلاقية " ومجال " سلوك الصمت التنظيمي" حيث جاءت قيمة الارتباط "0.913 a" بمستوى دلالة " ٠,٠٠٠ " وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,01$) .

ويعيد الباحثان ذلك إلى أن سلوك الصمت التنظيمي له تأثير كبير على أداء أعضاء هيئة التدريس ويتضح هذا التأثير في انخفاض مستوى الأداء وارتفاع مستوى عدم الرضا بين أعضاء هيئة التدريس، والذي يتمثل في كثرة الغياب ودوران العمل وبرز بعض السلوكيات السلبية. فالإتصال والتواصل والكلام يعتبران أساس نجاح

الجامعة، فإذا صمت عضو هيئة التدريس انقطع هذا التواصل بينه وبين زملائه وبين رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية وبالتالي يؤثر ذلك على أداء الجامعة ككل من خلال قتل الإبداع والابتكار، وكذلك فإنها تؤثر في اتخاذ القرارات في الجامعة وإحداث التغييرات التي ترغب بها عن طريق الابتعاد عن اقتراح البدائل والبيانات السليمة أو ردود الأفعال السلبية نحو التغييرات التي تحدث داخل البيئة الجامعية.

فالقيادة الأخلاقية تعمل على تحسين السلوكيات السلبية لدى أعضاء هيئة التدريس كالصمت التنظيمي، وذلك لكون القواعد الأخلاقية تتم بلورتها من خلال أساليب تربوية صحيحة، وتنمي لديهم السلوكيات الأخلاقية والاتجاهات الإيجابية، وهذا فالقيادة الأخلاقية وسلوك الصمت التنظيمي تربطهم علاقة تأثير وذلك لكون القيادة الأخلاقية تحوي في معانيها السلوكيات الأخلاقية والتي لا بد من الالتزام بها وهذا ما سيؤثر على سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ويحسن منه.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة دراسة أنيل (٢٠١٧) Anil Kadir ERANIL & Fatih Mutlu ÖZBİLEN والتي بينت العلاقة الإيجابية الهامة بين مديري المدارس الأخلاقية ومستويات القيادة، والممارسات المناخية الإيجابية وتعتبر الممارسات المناخية الإيجابية في المدرسة ذات أهمية لرفع مستويات السلوك القيادي الأخلاقي لمديري المدارس. وهذا قد يؤثر على كل من الإنجاز الأكاديمي والاجتماعي للطلاب وسلوك المعلمين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما مستوى القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك؟

يظهر من النتائج أن المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة ومتوسطة ضمن المجال الذي يقيس القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية ضمن اجابات افراد عينة الدراسة حيث جاء الأداء الكلي للمجال " ٤,٠٠ " وبتحرف معياري " ٠,٥١ " حيث جاءت الفقرة رقم " ٧ " والتي تنص على " يتسم بالمرونة بالتعامل مع الآخرين " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي " ٤,٧٤ " بدرجة انطباق مرتفعة ويعيد الباحثان ذلك إلى وعي وإيمان رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية لأهمية العمل الأخلاقي في جامعة تبوك، حيث تعتبر من أولويات التعليم الجامعي، فمن المفترض أن تكون بيئة الجامعة بيئة ملائمة لأعضاء هيئة التدريس تقي سلوكياتهم من الممارسات السلبية.

ويعود السبب في ذلك أيضاً إلى أن التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية بالقيادة الأخلاقية بالجامعة يحقق بالنهاية الأهداف الإدارية التي ترنو لتحقيقها، ويضفي على سلوكياتهم طابع الاحترام، والقبول من قبل أعضاء هيئة التدريس، وبالتالي فإن الجامعة

ستحصل على رضا أعضاء هيئة التدريس وولاءهم لها وانخفاض في معدلات غيابهم وزيادة في إبداعهم ومستوى إنتاجيتهم. وهذا من شأنه أن يقلل سلوك الصمت التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كاترانسي وآخرون (٢٠١٥) Ihsan Katranci, Hilmi Sungu , Mehmet Saglam والتي أظهرت ان تصورات المعلمين عن سلوكيات المدراء هي أن المديرين يمتلكون على الأغلب السلوكيات الأخلاقية. وكما تتفق مع نتائج دراسة اتبلا (٢٠١٠) Atila Yildirim, Ibrahim Bastug والتي أظهرت أن مديري المدارس يمتلكون مستوى عال من القيادة الأخلاقية.

ويعزو الباحثان حصول الفقرة رقم (١٦) والتي تنص على " يضعوا أنفسهم مكان المرؤوسين بعقلانية وتعاطف. " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي " ٣,١٠ " بدرجة انطباق متوسطة . إلى عدم التزام رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بالمبادئ الأخلاقية والمتمثلة بالتعاطف والإصغاء ، والاهتمام بمشاعر الآخرين، وإدراكهم أن هذه المبادئ تساهم وبشكل مفتوح إلى الارتقاء والنجاح سواء على الصعيد العملي أو المهني خاصة فيما يتعلق بصنع القرارات الأخلاقية المتميزة، والتي بدونها قد تتعرض القرارات الأخلاقية للضياع، وكما يعزو ذلك لعدم توفر الوقت الكاف للرؤساء لإقامة علاقات عميقة مع أعضاء هيئة التدريس ، فيكون هدفهم مرتكز على تحقيق أهداف الجامعة دون الاهتمام بحاجات الآخرين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\geq 0,05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية تعزى لاختلاف متغيرات: الرتبة العلمية، الجنس، العمر؟

أولاً: متغير الرتبة العلمية

أظهرت نتائج الدراسة انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في " درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية " حيث جاءت بقيمة دلالية أعلى من ($\geq 0,05$). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن هذه القيم الأخلاقية تنبع من الدين الحنيف ومن المجتمع السعودي لذا لا يوجد فروق بين أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن الرتبة العلمية.

وهذه النتيجة لم تتفق مع نتائج دراسة كلاً من دراسة السناك (٢٠١٧) Mesut Sanak، و اتبلا (٢٠١٠) Atila Yildirim, Ibrahim Bastug،

وغلوسو واخرون (٢٠١٤) Gulsun Eriguc, Ozlem Ozer, Ilkay Sevinc
Turac andCuma Songur ، و جينفر (٢٠١٧) Jennifer Ah-Kion Uma
Bhowon ، وعبود وحسين (٢٠١٦)، والبلهيد (٢٠١٤)، والعرايضة (٢٠١٢).

ثانياً: متغير الجنس

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة احصائية في مجال " درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية " حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة أقل من ($\alpha=0,05$) وبالرجوع إلى قيم المتوسطات الحسابية نجد أن الفروق ذات الدلالة الاحصائية كانت لصالح فئة (ذكر) والتي حصلت على متوسط حسابي (٤,٢٦) في حين جاءت فئة (انثى) بمتوسط حسابي أقل (٣,١٤). ويعيد الباحثان ذلك إلى تأثير البيئة الاجتماعية على الذكور دون الإناث، كما أن رؤساء الأقسام الذكور قد يمرون بخبرات وظروف عمل مختلفة عن الإناث هذا الأمر يقود إلى وجود فروق تعزى للجنس.

وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة العتيبي(٢٠١٣) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير الجنس.

ثالثاً: متغير التخصص

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية في " درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية " حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة أقل من ($\alpha=0,05$) وبالرجوع إلى قيم المتوسطات الحسابية نجد أن الفروق ذات الدلالة الاحصائية كانت لصالح فئة (نظري) والتي حصلت على متوسط حسابي (٤,٠٥) في حين جاءت فئة (عملي) بمتوسط حسابي أقل (٣,٨٩). ويعيد الباحثان ذلك إلى أن فئة (نظري) أكثر ارتباطاً بالنظريات التربوية والأخلاقية، بينما فئة عملي بفضل خبراتهم الطويلة ومعايشتهم للكثير من الأفكار والشخصيات والاتجاهات ربما أوجدت لديهم صور سلبية عن القيادة الأخلاقية.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة درادكة والمطيري(٢٠١٧) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغير التخصص.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على: ما مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.

أظهرت نتائج الدراسة ان المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة ومتوسطة ضمن المجال الذي يقيس مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك ضمن استجابات أفراد عينة الدراسة حيث جاء الأداء الكلي للمجال " ٤,٠٣ " وبانحراف معياري " ٠,٤٩ " حيث جاءت الفقرة رقم " ٢ " والتي تنص على " يوجد عقوبات لمن يخالف توجهات المنظمة التربوية "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي " ٤,٥٦ " بدرجة انطباق مرتفعة ويرجع الباحثان ذلك إلى اعتقاد رؤساء ومشرفات الأقسام بأن هذا الأسلوب الأنسب لضبط الممارسات التدريسية، وأنه الأقدر على توجيه العملية التعليمية والأكثر دراية بمصلحة الجامعة وكذلك لإثبات ذواتهم لذا يتجنب أعضاء هيئة التدريس الإفصاح عن مشاكلهم في العمل خوفاً من ردود الفعل السلبية واعتقادهم أنهم سوف يعاقبون إذا كانت آرائهم مخالفة لتوجهات الجامعة كفقدان الترقية أو التعرض لسوء المعاملة وعدم الانصاف والعدالة من قبل الإدارة. لذا يحجبون عن الإذلاء بأفكارهم ومشاكلهم لحماية مواقعهم، وحفاظاً على مصالحهم الشخصية ومكانتهم بين زملائهم.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة البلهيد (٢٠١٤) والتي بينت أنه كلما تعززت آليات وأبعاد كسر الصمت التنظيمي فإن الجامعة سوف تصل إلى النجاح والفاعلية وتحقق أهدافها داخلياً وخارجياً، حيث يعتمد هذا النجاح بدرجة كبيرة على كفاءة أداء وفعالية الموارد البشرية العاملة بها.

وكما يعزو الباحثان حول الفقرة رقم (٦) والتي تنص على " أحاول دائماً إعطاء الثقة للمدير على الرغم من وجود سلوكيات سلبية لديه " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي " ٣,٣٨ " بدرجة انطباق متوسطة. إلى أن الصمت التنظيمي يقود إلى إيجاد علاقات تبادل منخفضة بين المدراس وأعضاء هيئة التدريس ويقتل مهارات الاتصال والتواصل والحوار والمناقشة، وعليه فإن علاقات الثقة والتبادل والاحترام الموجودة بينهم تكون ضعيفة جداً، وهذا من شأنه أن يؤثر على قدرة أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والابتكار ويقود إلى انخفاض مستوى الإنتاجية.

وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة القرني(٢٠١٥) والتي أكدت أن هناك علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائياً بين سلوك الصمت لدى أعضاء هيئة التدريس وكل من متغيرات الثقة في الرؤساء، والعدالة الإجرائية، والالتزام التنظيمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي ينص على: " للإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\geq 0,05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول مستوى سلوك الصمت التنظيمي تعزى للمتغير الرتبة العلمية، الجنس، التخصص. أ- متغير الرتبة العلمية:

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في " مستوى سلوك الصمت التنظيمي " حيث جاءت بقيمة دلالية أعلى من ($\alpha=0,05$). ويعيد الباحثان ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة لا يجدون لمتغير الرتبة العلمية أثر على مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة القرني (٢٠١٥) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة حول تقديرهم لسلوك الصمت التنظيمي تبعاً لاختلاف الرتبة الأكاديمية.

ب- متغير الجنس

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في " مستوى سلوك الصمت التنظيمي " حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة أقل من ($\alpha=0,05$) وبالرجوع الى قيم المتوسطات الحسابية نجد أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية كانت لصالح فئة (ذكر) والتي حصلت على متوسط حسابي (٤,٤٥) في حين جاءت فئة (أنثى) بمتوسط حسابي أقل (٣,١١) ويعيد الباحثان هذه الاختلافات الواضحة بين طبيعة تفكير الذكر والأنثى فالذكر الرجل كونه أقدر على التعامل مع الضغوط ومشكلات الحياة فعندما يواجه الرجل مشكلة فإنه بطبعه لن يفصح عنها حتى يجد لها حلاً، حيث يأخذ في الصمت ويستغرق في التفكير في المشكلة حتى يجد الحل المناسب لها، بخلاف المرأة فعندما تواجه ضغوط العمل تتعرض للقلق والتوتر ومن المحتمل أن تصاحب باضطرابات انفعالية لذا فهي تبحث عن تفصح له عنها وتحدث عن مشاكلها المختلفة فتبدأ بالتعبير عن مشاعرها وأفكارها لتشعر بالارتياح وتتخلص من التوتر والقلق.

وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة القرني (٢٠١٥) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة حول تقديرهم لسلوك الصمت التنظيمي تبعاً لاختلاف متغير الجنس.

ج- متغير التخصص

يتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجال " مستوى سلوك الصمت التنظيمي " حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة أقل من ($\alpha=0,05$) وبالرجوع إلى قيم المتوسطات الحسابية نجد أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية كانت لصالح فئة (نظري) والتي حصلت على متوسط حسابي (٤,٥٠) في حين جاءت فئة (عملي) بمتوسط حسابي أقل (٤,٠١) ويعزو الباحثان ذلك إلى أن هذه الفئة من أعضاء هيئة التدريس تعاملهم إدارة الجامعة وفق أسلوب أنهم كثر، وبالتالي فإنهم يتبعون هذا الأسلوب حفاظاً على وظائفهم ويبين ذلك مدى الخلل الذي تنتهجه إدارة الجامعة تجاه أعضاء هيئة التدريس من التخصصات النظرية.

وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة كلاً من دراسة السناك (٢٠١٧) Mesut Sanak Gulson Eriguc, Ozlem Ozer, Ilkay Sevinc Turac (٢٠١٠) و اتيلا (٢٠١٠) Atila Yildirim, Ibrahim Bastug، وغولسو واخرون (٢٠١٤) Jennifer Ah-Kion Uma، و جينفر (٢٠١٧) andCuma Songur، وعبود وحسين (٢٠١٦)، والبلهيد (٢٠١٤)، والعرايضة (٢٠١٢).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك ومستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس؟

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط بين كل من " القيادة الاخلاقية " وبين "سلوك الصمت التنظيمي" حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة أقل من ($\alpha=0,05$) . ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية للقيادة الأخلاقية له أثر ايجابي يعود بالمنفعة على مناخ الجامعة بشكل عام، فهو يوجد الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، ويحسن من ولائهم، ويثير من دافعيتهم وحماسهم للعمل، فالمعايير الأخلاقية التي من الممكن أن يطورها رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بالجامعات قد تتأثر بشكل كبير بسلوك أعضاء هيئة التدريس وبالسلوكيات السلبية لديهم كسلوك الصمت التنظيمي لديهم. وهذا ينعكس على مستوى أداء الجامعة وإنجازاتها، فإن وعي وإدراك رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية للقيادة الأخلاقية يساهم في وبالتالي الارتقاء بأداء الجامعة وإنجازاتها والسير بها نحو المزيد من التقدم والازدهار.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة السناك (٢٠١٧) Mesut Saġnak والتي بينت أن للقيادة الأخلاقية علاقة إيجابية بسلوك المعلمين الصمتي. وكذلك ما أظهرته نتائج

دراسة أنيل (٢٠١٧) Anıl Kadir ERANIL & Fatih Mutlu ÖZBİLEN والتي بينت العلاقة الإيجابية الهامة بين مديري المدارس الأخلاقية ومستويات القيادة، والممارسات المناخية الإيجابية وتعتبر الممارسات المناخية الإيجابية في المدرسة ذات أهمية لرفع مستويات السلوك القيادي الأخلاقي لمديري المدارس. وهذا قد يؤثر على كل من الإنجاز الأكاديمي والاجتماعي للطلاب وسلوك المعلمين.

وكما تتفق مع نتائج دراسة الحسني وآخرون (٢٠١٦) Tahereh Hasani, Leila Sharifian, Pari Sousahabi والتي اظهرت أن هناك علاقة كبيرة بين القيادة والصمت التنظيمي.

التوصيات:

- هناك بعض التوصيات التي تم استقراءها واستخلاصها من هذه الدراسة :-
١. ضرورة الاهتمام بممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك للقيادة الأخلاقية على مختلف مجالاتها، نظراً لأهميتها في إعطاء الحرية الديمقراطية في العمل وبالتالي خفض درجة ممارسة الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.
 ٢. - ضرورة عقد دورات تدريبية وندوات وورش عمل من أجل توعية رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية ودورها في تعزيز اللامركزية الإدارية وخفض مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.
 ٣. تشجيع أعضاء هيئة التدريس على كسر حاجز الصمت التنظيمي من خلال المشاركة الفاعلة في عملية صنع القرارات في الجامعة.
 ٤. الحرص على انتقاء رؤساء الأقسام وفق أسس علمية بعيدة عن المحسوبية والشخصية ليتمكنوا من تقليل الصمت التنظيمي والذي بدوره يدعم عملية صنع القرارات في الجامعة.
 ٥. توعية أعضاء هيئة التدريس بأهمية ممارسة الصوت في التعبير عن الآراء والأفكار ذات العلاقة بمشاكل وصعوبات العمل التي تواجههم.
 ٦. تفعيل قنوات التواصل بين رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس ومنح أعضاء هيئة التدريس سقف أعلى من الحرية لإبداء آرائهم وأفكارهم المتعلقة بمشاكلهم.

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو طيخ، هشام نعيم (٢٠٠٩). مدى التزام مديري المدارس الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- البلهيد، نوره محمد (٢٠١٤). أثر الصمت التنظيمي على إدارة المعلومات في الجامعات السعودية: إطار فكري، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد (٢١)، العدد (٩١).
- بوراس، نور الدين (٢٠١٤). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين 'دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر.
- الحريري، رافده، (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين، (٢٠٠٧). الإدارة التربوية، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حمادنة، أديب زياب (٢٠١٣). درجة التزام معلمي اللغة العربية ومعلماتها بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد (٩)، العدد (١)، ص ٢٩-٥٠.
- حمائل، عبد عطالله (٢٠١٢). القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا-جامعة القدس المفتوحة-رام الله-القدس.
- الختاتنة، رامي، (٢٠٠٩). أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، عمان، مكتبة الجامعة الأردنية.
- الخميس، منتهى إبراهيم أحمد (٢٠١٣). درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

حوالدة، عايد أحمد (٢٠١٧). مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، ص ١-٣٦. متاح على الرابط التالي:
http://www.ahu.edu.jo/ahuj/Issues/931375_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%AF_%201%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%AF%203-2017_21_8_2017.pdf

درادكة، أمجد والمطيري، هدى (٢٠١٧). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد (١٣)، العدد (٢)، ص ٢٢٣-٢٣٧.

الزيناتي، أسامة (٢٠١٤). دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى، جامعة الأقصى، فلسطين.

شهاب، شهزاد محمد (٢٠١٠). القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، العدد (١١)، ص ٩٩-١٣١.

صالح، أبو القاسم، وحمد، أحمد الشيخ، وعبد الله، سليمان، وعبد الله محمد، عبد الوهاب، والحاكم، علي، ومحمد، عفاف، عبد الماجد، عصام (٢٠٠٨). المرشد في إعداد البحوث والدراسات العلمية، مركز البحث العلمي والعلاقات الخارجية، الخرطوم، السودان.

صالح، سرمد والحيالي، سندية (٢٠١٢). العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الموصل -، مجلة تنمية الرافدين، العدد (١٠٩)، مجلد (٣٤)، ص ٨٥-٩٨.

عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عبود، زينب وحسين، ظفر (٢٠١٦). أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل، العلوم المصرفية والتطبيقية، العدد (١)، المجلد (٢٤)، ص ٢٣٣-٢٥٩.

العتيبي، أحمد بركي (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

عثمان، أسامة زين الدين(٢٠٠٨). المتطلبات الأخلاقية للقيادة المدرسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة: دراسة تحليلية، المؤتمر العلمي العربي الثالث، التعليم وقضايا المجتمع المعاصر، ٢٠-٢١-أبريل ٢٠٠٨.

العجاجي، أسيل بنت عبد الله (٢٠١٢). واقع تطبيق ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر المشرفات التربويات ومديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

العرايضة، راندة(٢٠١٢). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

عمر، محمد زيان(١٩٩٣). البحث العلمي مناهجه وتقنياته، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع.

الفاعوري، عيبر حمود، (٢٠٠٤). أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية. مجلة مؤتة، المجلد (١٩)، العدد (٢)

القرني، صالح(٢٠١٥). محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد(٢٢)، العدد(٩٦)، ص ص ٢٩٧-٣٨٦.

يحيى، سجي أحمد محمود (٢٠١٠). درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- المراجع الأجنبية:

Anil Kadir ERANIL & Fatih Mutlu ÖZBİLEN.(2017). Relationship between School Principals' Ethical Leadership Behaviours and Positive Climate Practices. Journal of Education and Learning; Vol. 6, No. 4; ISSN 1927-5250 E-ISSN 1927-5269 Published by Canadian Center of Science and Education.

Atila Yildirim, Ibrahim Bastug(2010). Teachers' views about ethical leadership behaviors of primary school directors .

- Bagheri , Ghodratollale , Zarei , Reihaneh ,Aeen , Mojaba Nik ,(2012) "Organizational Silence - Basic concepts and its Development factors",.
- Brinsfield , C.T,Edwards,M.E & Greenbreg , J. ,(2009) "Voice and Silence in organizations: Historical review and current conceptualizations " , Emerald Group publishing limited , , P. 3-33
- Eroglu. H. , Adiguzel , O. ,and Ozturk, U. ,(2011)"Dilemma of silence vorte and commitment: Relationship between Employee silence and organizational commitment ". the journal of faculty of economics and administrative science , suleyman demirel university , vol. 16 , no. 2, P97-124,.
- Fatima, S. Salah-Ud-Din, S. Khan, M. Hassan, and H. A. K. Hoti(2015) Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 9, September
- Freakley'and'Burgh' (2000) Ethics'&'Integrity'and'"School'leadership Ethics,'"is'about'what'we'ought'to'do".
- Gulsun Eriguc, Ozlem Ozer, Ilkay Sevinc Turac andCuma Songur .(2014). Organizational Silence among Nurses: A Study of Structural Equation Modeling. International Journal of Business, Humanities and Technology Vol. 4 No. 1;January.
- Hina Samdani Amna Yameen.(2017). An engagement story: engaging employees through ethical leadership. http://www.abrmmr.com/myfile/conference_proceedings/Con_Pro_67307/conference_19731.pdf .
- Ihsan Katranci Ihsan Katranci, Hilmi Sungu , Mehmet Saglam(2015).Teachers' Perceptions about the School Principals' Ethical Leadership Behaviours: A Study from Turkish Vocational High Schools. <http://www.hrpub.org/download/20150831/UJER10-19503962.pdf>.
- Jennifer Ah-Kion Uma Bhowon .(2017).Leadership and Ethical Decision Making among Mauritian Managers . http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol22_no1_pages_28-39.pdf.

Kurudirek M.A , Gezer E, Kurudirek M. , Gezer H, Katkat , Mizrak. (2016).Investigation of the correlation between organizational justice and organizational silence of Turkish physical education teachers. Vol., 6 (10), 612-619,.

lim li yur (2012)the impact of perceived leadership and ethical leadership behaviour on job satisfaction and organisational commitment. master of business administration

Mcgee-Cooper, A. (2013).The Essentials Of Servant Leadership: Principles In Practice, Ann Mcgee-Cooper & Associates, Inc

Mcshane , Steven L. & Von Gilnow ,Mary Ann , 2005 , " Organizational Behavior " , by Mc Graw- Hill , New york- united state of America.

Mesut Sağnak (2017). Ethical leadership and behavior Teachers' voice: moral mediation roles Culture and psychological integrity.

Michael E. Brown and Marie S. Mitchell (2010) Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Euture Business Ethics Quarterly 20:4 (October); ISSN 1052-150X pp. 583-616

Moosavi ,Seyed ,Safar ,Azari ,Farshad ,Doosti ,Morteza, “The Relationship between Organizational Silence Attitude and staff Organizational Commitment Mazandaran Province Sports and the youth headquarters and offices” ,Applied Mathematics in Engineering , Management and Technolgy 2(3) ,2014,183-193.

Morrison, ElizabethW, and Milliken, FrancesJ., (2000) Organizational Silencos: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World. The Academy of Management Review, Mississippi State, 25 (4).

Owuor, Angela Achieng.Organizational(٢٠١٤) Silence Affecting The Effectiveness Of Organizations In Kenya: A Case Study Of Safaricom Call Center .

Pentilla , Chris..(2003)"Get talking" , Entrepreneur NOV , , P.25.

Ponnu, Cyril H. & Tennakoon, Girinda, (2009), The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian case, Electronic Journal of Business Ethics and organization studies, Vol. 14, No.1, 21 – 32.

Stiab, J & Maninger, R. (2012). Ethical leadership in the principal ship: Qualitative analysis. National forum of educational administration and supervision journal, 29, (2): 23- 29.

Subra ,Tangirala ,(2008) "Employee Silence on critical work issues: podcast organizational Behavior division of the academy of management", April 16 ,

Tahereh Hasani, Leila Sharifian, Pari Sousahabi. (2016).Relationship between Leadership Styles and Organizational Silence in Educational and Administrative Staff. <http://www.turkpsikolojidergisi.org/ojs-2.4.6/index.php/tpd/article/view/49>.

Tulubas ,T. , & Celep ,C. ,(2012) " Effect of perceived procedural justice on faculty members , Silence: the mediating role of trust in supervisor ". Procedia – Social and Behavioral Sciences, 47,

Tutar , H.,Atinoz , M. ,(2010)" Orgutsel iklimin Isgoren perfomansi uzerine Etkisi: Ostim imalat isletmeleri calisanlanri uzerine Bir Arastirma” , Ankara universitesi siyasal bilgiler fakultesi Dergisi , 65(2) 196-218 ,.

Yarmohammadian, M. H. (2011). Value based leadership paradigm. Procedia Social and Behavioral Sciences, 15, 3707-3707. Retrieved June 20, from Science Direct database.