



القيادة التحويلية وعلاقتها في سلوك الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

Transformational Leadership and its Relationship in Organizational Silence Behavior in Palestinian Universities in the Gaza Strip

أشرف عبد العزيز سلامة¹، أشرف سليمان الصوفي²*

¹ جامعة القدس المفتوحة - فلسطين، Ash_ra_f@hotmail.com

² جامعة باتنة 01، الجزائر، abosuliman1954@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/04/26 تاريخ قبول النشر: 2021/05/30 تاريخ النشر: 2021/06/30

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة التحويلية وعلاقتها في سلوك الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وبينت أهم نتائج الدراسة أن توافر أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (73.2) وهي نسبة مرتفعة وأن مستوى سلوك الصمت جاء بوزن نسبي (42.51) وهو مستوى منخفض بشكل كبير. كما بينت النتائج أيضاً وجود علاقة عكسية بين القيادة التحويلية وسلوك الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث بلغ مستوى العلاقة (-0.323).

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الصمت التنظيمي، الجامعات الفلسطينية.

تصنيف JEL : O15 ، M12.

* المؤلف المرسل: أشرف سليمان الصوفي

Abstract:

The aim of the study is to identify the transformational leadership and its relationship to the behavior of organizational silence in the Palestinian universities in the Gaza Strip. The most important results of the study showed that the availability of transformational leadership dimensions in Palestinian universities in the Gaza Strip came with a relative weight (73.2), which is relatively high, and that the level of silence behavior came with a relative weight (42.51), which is a significantly low level. The results also showed an inverse relationship between transformational leadership and organizational silence behavior in Palestinian universities in the Gaza Strip, where the relationship level reached (-0.323).

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Silence, Palestinian Universities.

Jel Classification Codes: O15, M12.

1. مقدمة:

يعد سلوك الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة نسبياً في علم الإدارة، وهذا السلوك يتمثل في حالة من الإحجام وعدم بوح المرؤوس بما يمكنه من آراء أو شعور أو مجرد إبداء الرأي؛ كما يعبر سلوك الصمت التنظيمي عن ميل المرؤوسين في المنظمات المختلفة إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم أو الإخبار عن المشكلات خوفاً من أي ردود فعل سلبية، ولذلك يتوجب أن تكون هنالك قيادة يمكنها الحد من تلك الظاهرة والتقليل منها، لما لهذه الظاهرة السلوكية من تأثيرات سلبية واضحة على جوانب عديدة في العملية الإدارية، بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي بل تتعداه إلى المستوي الجماعي والتنظيمي. ويجب تتسم تلك القيادات بالقدرة على العمل المستمر على تغيير قيم المرؤوسين ودوافعهم ومن خلال التصاق العاطفي والتطوير الفكري والتحويل الجذري في شخصيات المرؤوسين والعمل على إدراك حاجاتهم وإشباعها. ويعتبر أسلوب القيادة التحويلية من أفضل الأساليب الإدارية لذلك، كون تلك النمط القيادي يمكنه أن يرتقي بالجامعات وبالعاملين ويستطيع أن يسمو نحو سام احتياجاتهم البشرية والمتطلبات الذاتية والاجتماعية والمؤسسية، بما يحد ويقلل من ظاهرة الصمت التنظيمي للمرؤوسين، حيث أن هذا النمط من القيادة يتفاعل من خلال عدة مقومات محفزة نحو الأداء النوعي على

المستوى المؤسسي. كون القائد التحويلي صاحب رؤية يمكن أن تؤثر في العاملين وتشاركهم في القيادة وتزيد من دافعيتهم ويحفزهم وتشجعهم على الإبداع (المجالى، 2018، ص28-29).

وتعتبر الجامعات الفلسطينية من المؤسسات التعليمية المهمة والتي بحاجة إلى أنماط قيادية تستطيع مواجهة التحديات التي تواجهها الجامعات، والتي منها ظاهرة الصمت التنظيمي التي قد تسود داخل الجامعات بين المرؤوسين في الجامعات ولتأثيراتها السلبية الواضحة على جوانب عديدة في العملية الإدارية في الجامعات بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي بل تتعداه إلى المستوى الجماعي والتنظيمي، ومن هذه الأنماط القيادة التحويلية التي تعمل على توفير الحماسة التي تزيد من الثقة والطموح والولاء لدى المرؤوسين في الجامعة بما يحد من الظاهرة. وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أنماط القيادة التحويلية وعلاقتها في الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.

2.1 مشكلة الدراسة:

تؤثر ظاهرة الصمت التنظيمي بشكل سلبي على عدة جوانب في العملية الإدارية في الجامعات الفلسطينية، ولا تقتصر هذه التأثيرات على المستوى الفردي بل يتعداها إلى المستوى الجماعي والتنظيمي في الجامعات. ويعتبر أحد القضايا والمشكلات التي باتت تؤرق المنظمات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة. وأن خوف القائد الأكاديمي في الجامعات من الحصول على التغذية العكسية السلبية خاصة من المرؤوسين سواء كانت المعلومات المتعلقة بشخصهم أو برامجهم من الأعمال التي قاموا بتجديدها بما قد يخلق مناخ من الصمت السلوكي في الجامعات. ويزيد من ظاهرة الصمت التنظيمي لديهم بما يؤثر بشكل سلبي على الجامعات الفلسطينية. ومن خلال مما سبق ذكره يمكن بلورة مشكلة الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤل الرئيس التالي:

- ما علاقة القيادة التحويلية في سلوك الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية؟
وينبثق عن السؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية، وهى على النحو التالي:

- ما مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى قيادة الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟
- ما مدى إدراك إدارة الجامعة للأسباب التي تقف وراء سلوك الصمت التنظيمي؟

- هل تتعامل القيادات التحويلية مع الصمت التنظيمي في الجامعات محل الدراسة وتنفهم أسبابها؟
- ما هي الأسباب التي تدفع العاملين في الجامعات إلى تبني ظاهرة الصمت التنظيمي؟

3.1 أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى توافر عناصر القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية.
- التعرف الأسباب التي تقف وراء صمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة.
- التعرف على علاقة القيادات التحويلية في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
- التعرف على واقع العاملين في الجامعات ومدى قدرتهم على التعبير عن آرائهم ودرجة الصمت التنظيمي لديهم.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة والجهات ذات العلاقة، والمهتمين بهذا المجال.

4.1 فروض الدراسة:

الفرض الرئيس: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين اساليب القيادة التحويلية وسلوك الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وينبثق عنه عدة فروض، وهي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المثالي (الكارزمي) وبين سلوك الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الدافعية الملهمة وسلوك الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحافز الفكري وبين سلوك الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاهتمام الفردي وسلوك الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

5.1 أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها، لذلك يمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال:

1.5.1 الأهمية العلمية:

- تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة من الإثراء العلمي الذي تضيفه في مجالات مفاهيم القيادة التحويلية وسلوك الصمت التنظيمي، وتوضيح علاقة عناصر القيادة التحويلية بالحد من ظاهرة الصمت التنظيمي.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من حيوية موضوعها، وندرته النسبية خصوصاً في أدبيات الدراسة العربية، حيث يتسم موضوع الصمت التنظيمي بالحدوث.

2.5.1 الأهمية العملية:

- من خلال البحث تستطيع القيادات الإدارية والتحويلية في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة معرفة قدراتهم في الحد من ظاهرة الصمت الوظيفي.
- لفت أنظار إدارة الجامعات الفلسطينية إلى أهمية القيادات التحويلية في الحد من الصمت التنظيمي.

2. الدراسات السابقة**1.2 دراسة: (عبد، 2019)**

عنوان الدراسة: أثر القيادة التحويلية على جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على بعض الجامعات العراقية.

وقد هدفت الدراسة الى التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات العراقية محل الدراسة. ومستوى جودة حياة العمل السائدة فيها.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على جودة حياة العمل.
- هنالك تباين في إدراك المستقضي منهم أثر أبعاد القيادة التحويلية حسب الخصائص الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب النوع.

1.2 دراسة: (Zehira & Erdogan, 2011):

- هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك القيادة الأخلاقية. وعلاقته بأداء الموظف من خلال هذه المتغيرات.
- وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- وجود علاقة عكسية توافر مقومات القيادة الأخلاقية وسلوك الصمت التنظيمي.
 - أن أثر القيادة الأخلاقية على رفع مستوى أداء العاملين من خلال الموثوقية.

3.2.3 دراسة: (محمد، 2019):

عنوان الدراسة: أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على سلوك صمت العاملين داخل المنظمات دراسة ميدانية بالتطبيق على بعض المنظمات المصرية.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على سلوك صمت التنظيمي لدى العاملين داخل المنظمات وذلك بالتطبيق على بعض المنظمات المصرية.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- توجد علاقة عكسية بين القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي فكلما انخفضت القيادة الأخلاقية زاد الصمت والعكس.
- وجود أثر سلبي للقيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي.
- وجود اختلافات بين آراء مفردات العينة لبعض المتغيرات (الموقع الوظيفي / طبيعة نشاط المنظمات).

3. القيادة التحويلية**1.3 تعريف القيادة التحويلية:**

عرفت القيادة التحويلية بأنها "العملية التي يتم فيها الحصول على إلتزام العاملين بتحقيق الأهداف في إطار القيم والرؤية المشتركة وهي مهم بشكل خاصة في إدارة التغيير" (فليب ساريز، 2008، ص30).

وعرفت أيضاً بأنها "العملية التي تحفز النشاط الهادف لدى الآخرين والتأثير في معتقداتهم الشخصية. وبذلك فإن القائد الأكاديمي هو القائد الذي يوجه العاملين للعمل بروح الفريق، ويحفزهم لتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز المهام" (الشريدي، 2018: ص 6).

2.3. أهمية القيادة التحولية:

- تتبع أهمية القيادة التحولية من عدة اعتبارات يمكن إجمالها فيما يلي:
- التطوير المستمر في مستويات الكفاءة الإنتاجية وأهمية استثمارها لصالح العمل.
- الاعتماد المتزايد في كثير من المنظمات على المنظمات المتخصصة لإنجاز المهام لا تستطيع المنظمات المعنية ذاتها وتعدد الجهات ذات العلاقة التي تتعامل معها المنظمة.
- الحاجة إلى القيادة الانسانية التي تحترم الطاقات والمشاعر الشخصية للعاملين.
- الحاجة إلى القيادة الرمزية مع التركيز على الأهداف والسلوكيات المهمة، وإعداد الطاقات الفردية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة (جاد الرب، 2012، ص 131-134).

3.3 عناصر القيادة التحولية:

- التأثير المثل (الكاريزما): وهو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القيادة كنموذج، ويمثل جوهر التأثير في خلق القيم التي تلمح وتوفر معاني العمل للمرؤوسين، ويسلك القادة وفق هذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلاً للإعجاب والثقة والاحترام هذا لأنهم يؤخذون باعتبارهم حاجات الآخرين وإيثارها في حاجاتهم الفردية.
- الحفز الإلهامي: ويركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تنير في التابعين حب التحدي وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات وتصف أسلوب الإلتزام للأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية، والقائد التحولي يعتمد على التحفيز والاثارة عن طريق اعتبار القادة رموزاً ومثالاً للعاطفة من أجل زيادة الوعي والفهم للأهداف المرغوبة المتبادلة حيث يتصرف القيادة التحوليين بطريقة عدة تشجع كل التابعين على العمل الصحيح، ويحثهم على أن يجعلهم حوله وهنا تنبثق روح الفريق وينتشر الحماس والنفاؤل بل يحاول القادة أن يقنع التابعين بأهمية التعاون من أجل مستقبل أفضل وجذاب (Nguni & Slegerspeter, 2006, P145).
- الاثارة الفكرية" العقلية: هي عبارة عن تطوير وتنمية اهتمامات المرؤوسين وتحسين إدراكهم وزيادة قدراتهم للتفكير بالمشكلات بطرق وأساليب جديدة ويهتم القادة باستثارة الأفكار الأتباع بأن يجعلوا الطريق الذي يؤدون به الأشياء محل تساؤل وأن يبتعدوا عن

الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح فالقائد التحويلي يستطيع خلق المناخ الذي يشعر الأعضاء بالأمان عند تقديمهم أفكار جديدة للعمل (Griffin & Rafferly 2004, P329).

- الاهتمام الشخصي (الفردى): يعطى القائد التحويل وفقاً لهذه السمة اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أداءه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم وخلق فرص جديدة لتعليمهم والنظر إليهم كأشخاص عاملين وليس مرؤوسين وأن يكون مستمعاً جيداً ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذ أرادوا قول شيء (فوليب، 2005، ص78).

4.3. خصائص القيادة التحويلية:

يتصف القادة التحويليين بمجموعة من الصفات والتي منها:

- الاهتمام الفردى: إذ يهتم القائد باحتياجات المرؤوسين، وبكيفية التعامل مع العاملين على مستوى فردى.
- سحر الشخصية: حيث تكون لدى القائد القدرة على غرس إحساس القيمة والاحترام والفخر وتوضيح الرؤية.
- التحفيز الفكرى: حيث يقوم القائد بمساعدة المرؤوسين وتشجيعهم على أن يكونوا مبدعين كما أن هناك صفات أخرى منها امتلاكهم الشجاعة الفائقة، كما تكون لديهم الثقة والإيمان بالمرؤوسين وقدراتهم.
- يمتاز القادة بأنهم يمتلكون رؤيا مستقبلية وهم عاشقون للتعلم الدائم.

4. الصمت التنظيمي

يعد سلوك الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة نسبياً في علم الإدارة، وهذا السلوك يمثل حالة من الإحجام وعدم بوح المرؤوس بما يمكنه من آراء أو شعور أو مجرد إبداء الرأي.

1.4. تعريف الصمت التنظيمي:

عرف الصمت التنظيمي بأنه "قرار واع من جانب العاملين للاحتفاظ بالمعلومات الهامة، وعدم رغبتهم في مشاركة معارفهم وأفكارهم، وخبراتهم مع الإدارة حول قضايا العمل أو لتحسين بيئة عملهم" (القرني ، 2015، ص11).

وعرف أيضاً بأنه "هو عدم تصريح المرؤوس بما يمكنه من شعور أو رأي تجاه مشاكل التنظيم والإحجام عن الحديث وإبداء الاقتراحات لرئيسه (المجالي، 2007، ص 11).

2.4 مراحل الصمت التنظيمي:

- المرحلة الأولى: عدم تشخيص العوامل داخل المنظمة التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي. ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى عوامل تنظيمية (كالمناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد أو عوامل قيادية كأسلوب الأشراف ونظام المكافآت. أو ما يتعلق منها بتصميم العمل وعدم وضوح الدور، وضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، وعدم التحديد المناسب للموارد، والأهداف غير الواقعية، ومحدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، والروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل).
- المرحلة الثانية: عدم التوجه نحو استخدام أساليب إدارية حديثة مثل الإدارة بالمشاركة والأهداف ومتطلبات تحديد الهدف، وإثراء الوظيفة، والمكافآت والحوافز المتعلقة بالأداء.
- المرحلة الثالثة: عدم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين: كالمكاسب غير الفعالة، والتجارب المنجزة، والإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.
- المرحلة الرابعة: ضعف عملية الاتصال والتواصل ولعل عدم اختيار وسيلة اتصال مناسبة لمحتوى الرسالة الاتصالية، ولطبيعة الجمهور المراد الاتصال به، يؤدي في الغالب إلى فشل الاتصال، وتتأثر عملية الاتصال بالعديد من العوامل التي تنعكس سلباً على فاعلية الاتصال الإداري في المنظمات .
- المرحلة الخامسة: عدم التغيير في السلوك من خلال مبادرة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة لهم.

3.4 أنواع الصمت التنظيمي:

- هنالك عدة أشكال مختلفة من سلوك الصمت التنظيمي يجمها (دايان وأخرون) في ثلاثة محاور رئيسة وهي: (القرني، 2015، ص 19)
- صمت الإذعان: Silence Acquiescent أي إخفاء أو حجب المعلومات والآراء رغبة في الاعتزال أو الاستسلام، وينهج الموظف هذا السلوك بناء على اعتقاده بأن

- التعبير عن رأيه لا فائدة منه وأنه من غير المرجح أن حديثه عن المشكلات أو الإبلاغ عنها سيحدث تغيير أو سيلقى أي اهتمام من قبل رؤوسيه.
- **الصمت الدفاع:** هو سلوك يكون بشكل متعمد واستباقي يهدف إلى حماية النفس من التهديدات الخارجية. ويعتبر دفاعياً لكونه ينطوي على الوعي والنظر في البدائل المتاحة، ثم يتبع ذلك قرار واع بحجب المعلومات والأفكار كأفضل استراتيجية في حينها، وينطوي هذا النوع على حجب المعلومات بسبب الخوف من أن التعبير عن الآراء والأفكار سينطوي على مخاطرة شخصية.
- **الصمت الاجتماعي الإيجابي:** وينطوي هذا النوع على حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالعمل بهدف استفادة أشخاص آخرين انطلاقاً من دوافع الإيثار والتعاون، ومن ذلك أن الموظف قد يكون له رأي أو معلومات عن قرار وشيك في المؤسسة لكنه ليس في وضع يساعده على مناقشة هذا الرأي مع الآخرين.
- 4.4. أبعاد مناخ الصمت التنظيمي:

- **خوف القادة من التغذية العكسية:** أن المديرين يشعرون بالخوف من تلقي أي ردود فعل أو معلومات سلبية تتعلق بسلوكياتهم في المنظمة، أو بالمشكلات التنظيمية، ولذا فإنهم يحاولون تجنب تلقيها، وعندما يتلقونها فعلياً فإنهم قد يتجاهلونها على اعتبار أنها غير دقيقة، أو يشككون بمصداقية مصدرها (عبير الفاعوري، 2004، ص 156). كما يشكل أيضاً عامل خوف المديرين من التغذية العكسية سبباً من أسباب إيجاد مناخ الصمت داخل التنظيم ففي حالة شعور المرؤوس بعدم تقبل الرئيس لأي انتقاد سلبي يوجه له فإنه يفضل عدم البوح بمشكلات التنظيم أو كل ما من شأنه أن يثير إزعاج رئيسه لذا فهو يفضل إلتزام الصمت على الكلام أو إبداء الرأي (المجالى، 2007، ص 38).
- **مهارات الاتصال:** ويعرف الاتصال بأنه: تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد في إطار نفسي واجتماعي وثقافي معين مما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (عطوي، 2008 : ص 159). وأن الاتصال هو عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة

الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعياً وتخلق الروابط والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون ببعضهم (القاضي، 2006، ص 301).

- **العزلة Isolation:** العزلة هي انخفاض الروابط الاجتماعية في حياة الفرد نتيجة غياب العلاقات الاجتماعية الإيجابية لديه، وانفصاله عن المعايير السائدة في المجتمع، فيشعر بعدم جدوى التواصل والاندماج مع الآخرين وينعكس ذلك على إحساسه بالأخر والمسئولية تجاهه، فيميل إلى السلوك الانفرادي المنسحب من أي تفاعل اجتماعي (القرني، 2012، ص 503).

كما أن العزلة تعتبر ظاهرة غير مريحة ومؤثر على مرور المنظمة بأزمة حقيقية ربما تسارع بها إلى الانحدار والفشل، فالعزلة تعني توصل العاملين بالمنظمة إلى قرار بأن المنظمة التي يعملون بها لم تعد المكان المناسب في الاستمرار في العمل معها لأسباب تتعلق بالمنظمة ذاتها أكثر ما تتعلق بالموظف وهو قرار يمس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها وولاءه لها، ويترتب عليه نتائج سلبية بالنسبة لكلا الطرفين غالباً ما تنتهي بإنهاء العلاقة بينهما نهاية غير مرضية (المطرفي، 2005، ص 57).

- **خوف العاملين (الأفراد) من ردود الفعل السلبية:** يمكن القول أن خوف الأفراد من ردود الفعل السلبية هو شعور المعلمين بالخوف من تلقي عقوبات بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل قائدهم إذا أبدوا رأياً مخالفاً أو تكلموا أو تطوعوا في الحديث في القضايا في مؤسساتهم واعتبارهم صانعين للمشكلات دخل البيئة الداخلية في المنظمة.

5.4. أهم الأساليب والطرق لمواجهة ظاهرة السلوك التنظيمي في الجامعات:

يرى (فان وبوبن) أنه يمكن مواجهة الصمت التنظيمي وسلبياته من خلال التالي:

- تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل.
- رفع المعنويات وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- تقليل مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل.
- فتح قنوات اتصال جديدة وذات اتجاهين بين الموظف والمنظمة، بحيث يصبح الاتصال صمام أمان للإدارة من خلال إتاحة الفرصة للموظف لحل المشكلات في بيئة العمل.
- التحفيز الذاتي للموظفين في طرح الأفكار الجيدة والإبداعية.

- خلق ثقافة من شأنها شحذ الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للموظفين لطرح الأفكار الجديدة وابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات باستغلال الموارد المتاحة للمنظمة.
- الاهتمام بتحسين الكفاءة ورفع الإنتاجية للفرد والمنظمة (المجالي، 2007، ص 27).

5. أسلوب ومنهجية الدراسة

1.5. منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة، والأهداف التي تسعى إليها استندت هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه المنهج المناسب الذي يحقق أهداف البحث، فهو يقوم على الرصد والمتابعة الدقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره.

2.5. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة جميع الإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة وهي جامعة (الأزهر، الإسلامية، الأقصى) وقد بلغ عدد أفراد الدراسة (771) موظف وموظفة وقد استخدم الباحث طريقة العينة العشوائية المنتظمة.

3.5. أداة البحث:

تم إعداد استبانة حول "القيادة التحويلية وعلاقتها في سلوك الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" تم تصميم استبانة، موجهة إلى الإداريين العاملين في الجامعات محل الدراسة. وتكونت الاستبانة من قسمين. حيث تناول القسم الأول القيادة التحويلية، وتكونت من أربعة محاور رئيسية، وتكون من (16) سؤال والقسم الثاني تناول محور الصمت التنظيمي وتكون من (9) أسئلة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة. وتم توزيع (257) استبانة على الإداريين في الجامعات محل الدراسة وتم استرداد (209) استبانة أي بنسبة استرداد (81%).

جدول رقم (1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

درجة التوافر	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss.

4.5. صدق وثبات الاستبانة:

تنتصف الأداة بأنها صادقة لما صممت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

1.4.5. ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة النتيجة نفسها لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت الظروف والشروط نفسها، أو بعبارة أخرى يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وتم التحقق من ثبات استبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha)، وقد بين جدول رقم (2) أن معاملات الثبات مرتفعة، مما يطمئن الباحث إلى استخدام الاستبانة.

الجدول رقم (2): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
-1	ثبات محور القيادة التحويلية	0.897	0.001
-2	ثبات محور الصمت التنظيمي	0.883	0.001
-3	الثبات الكلي	0.847	0.001

المصدر: إعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss.
ونستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة البحث (الاستبانة)، صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة عالية جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذا البحث، ويمكن تطبيقها بثقة، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية.

2.4.5. اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov - Test K-S لتحديد نوع البيانات، وتبين أنها تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن القيمة الاحتمالية لجميع محاور مجالات الدراسة (0.835) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) ولذلك تم استخدام الاختبارات العملية للإجابة عن فرضيات الدراسة.

3.4.5. صدق الإتساق الداخلي:

يقصد بصدق الإتساق الداخلي تجانس المقياس وقدرته علي قياس ما وضع لأجل قياسه، ويعبر عن العلاقة بين الفقرات والمجالات، والفقرات والدرجة الكلية للمقياس. يتم

احتساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة توضح الجداول التالية نتائج الاتساق الداخلي لفقرات مقياس القيادة التحويلية

جدول رقم (3): معاملات الارتباط بين فقرات مجال القيادة التحويلية والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه

م	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية	م	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
ثانياً: الدافعية الملهمة			اولاً: التأثير المثالي (الكارزمي)		
-1	0.796	0.001	-1	0.762	0.001
-2	0.735	0.001	-2	0.766	0.001
-3	0.681	0.001	-3	0.763	0.001
-4	0.618	0.001	-4	0.754	0.001
رابعاً: الاهتمام الشخصي			ثالثاً: الحافز الفكري (الاثارة العقلية)		
-1	0.672	0.001	-1	0.767	0.001
-2	0.757	0.001	-2	0.669	0.001
-3	0.659	0.001	-3	0.648	0.001
-4	0.694	0.001	-4	0.771	0.001

المصدر: إعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss.

جدول رقم (4): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات مجال الصمت التنظيمي والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه

م	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية	م	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
-1	0.799	0.001	-1	0.701	0.001
-2	0.646	0.001	-2	0.646	0.001
-3	0.711	0.001	-3	0.757	0.001
-4	0.687	0.001	-4	0.672	0.001
			-5	0.757	0.001

المصدر: إعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss.

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "محاوير الاستبانة" من وجهة نظر الإداريين في الجامعات محل الدراسة، "والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

4.4.5. صدق الاتساق البنائي لمحاوير الاستبانة: يبين جدول رقم (5) معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.361).

جدول رقم (5): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة

مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
أولاً: القيادة التحويلية			
-4	التأثير المثالي (الكارزمي)	0.884	0.001
-5	الدافعية الملهمة	0.902	0.001
-6	الحافز الفكري (الاثارة العقيلية)	0.935	0.001
-7	الاهتمام الشخصي	0.803	0.001
	جميع محاور القيادة التحويلية	0.001	0.866
	ثانياً: الصمت التنظيمي	0.811	0.001

المصدر: إعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss.

6. تحليل واختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا عرضاً لتحليل البيانات واختبار فروض البحث، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة البحث، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات البحث.

1.6. تحليل فقرات الاستبانة:

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة (One Sample T test) للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتعد الفقرة إيجابية، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t

المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، والتي تساوي 1.97 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%)، وتعد الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية، والتي تساوي - 1.97 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كانت القيمة الاحتمالية لها أكبر من (0.05).

1.1.1.6 تحليل فقرات محور القيادة التحويلية:

1.1.1.6.1 التأثير المثالي (الكارزمي):

جدول (6): يوضح تحليل فقرات المحور الأول التأثير المثالي (الكارزمي)

م	القيادة التحويلية	الصمت التنظيمي	
		معامل الارتباط	الدلالة
-1	التأثير المثالي (الكارزمي):	- 0.231	0.000
-2	الدافعية الملهمة :	- 0.310	0.000
-3	الحافز الفكري (الاثارة العقلية):	- 0.372	0.000
-4	الاهتمام الشخصي	- 0.380	0.000
-5	القيادة التحويلية	-0.32325	0.000

المصدر: إعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss.

يستخلص الباحث من الجدول السابق رقم (3) ما يلي:

حصلت الفقرة رقم (3) "يتمتع بثقة عالية ومهارات قيادية تعزز هذه الثقة بينه وبين مرؤسيه" على أكبر نسبة موافقة، بوزن نسبي (79.2)، وهي درجة مرتفعة. وحصلت الفقرة رقم (1) "يملك رؤية واضحة للمستقبل الوظيفي للمرؤوسين في العمل." على أدنى نسبة بوزن نسبي (71.6) ومستوى معنوية أقل من (5%)، وهي درجة مرتفعة. يرى الباحث أن القيادات الأكاديمية في الجامعات يمتلكون كريزما قيادية من خلال تمتعهم بمهارات قيادية تعزز الثقة بينهم وبين مرؤوسيه ويمتلكون رؤية واضحة لمستقبلهم الوظيفي، ويشعرون بالفخر أمام الآخرين بمستوى أداء مرؤوسيه.

2.1.1.6. الدافعية الملهمة:

جدول رقم (7): يوضح تحليل فقرات محور (الدافعية الملهمة)

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	ت
1-	يكافئ الأداء المتميز ويقدر الانجاز العالي لدى مرؤوسيه في العمل	3.7	73.8	0.9	9.045	0.000	3
2-	يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.	3.8	76.1	0.8	13.65	0.000	2
3-	يشجع العاملين على تحقيق نتائج أعلى مما يتوقعون	3.8	76.2	0.7	15.17	0.000	1
4-	يسعى الى حل المشكلات بطريقة مبتكرة	3.5	70.6	1.0	6.115	0.000	4
.	جميع الفقرات	3.7	74.2	0.85	10.995	0.000	.

المصدر: إعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss.

حصلت الفقرة رقم (3) "يشجع العاملين على تحقيق نتائج أعلى مما يتوقعون" على أكبر نسبة موافقة، بوزن نسبي (76.2)، وهي درجة مرتفعة. وحصلت الفقرة رقم (4) "يسعى إلى حل المشكلات بطريقة مبتكرة". على أدنى نسبة بوزن نسبي (70.6) ومستوى معنوية أقل من (5%)، وهي درجة مرتفعة.

يرى الباحث أن القيادات الأكاديمية تعمل على التحفيز من خلال مكافئة الأداء المتميز ويقدر الإنجاز العالي لدى المرؤوسين، ويمتلكون القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة. ويشجعون العاملين على تحقيق نتائج أعلى مما يتوقعون ويسعون إلى حل المشكلات بطريقة مبتكرة.

3.1.1.6. الحافز الفكري (الإثارة العقلية):

جدول رقم (8): يوضح تحليل فقرات محور الحافز الفكري (الإثارة العقلية)

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	ت
1-	يُنِجُ قَدْرًا من المخاطر لتطبيق الأفكار	3.72	74.4	1.063	7.857	0.000	2
2-	يساهم في وضع الخطط الوقائية للمشكلات	3.48	69.6	0.865	7.09	0.000	4
3-	يشجع العاملين على الابداع والتجديد في الأفكار بشكل مستمر	3.64	72.8	0.832	9.884	0.000	3
4-	يسعى لتعزيز ادراك العاملين لفهم المشكلات	4.0	79.2	0.999	13.17	0.000	1
	جميع الفقرات	3.71	74.00	0.939	9.502	0.000	

المصدر: إعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss.

حصلت الفقرة رقم (4) "يسعى لتعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات" على أكبر نسبة موافقة، بوزن نسبي (79.2)، وهي درجة مرتفعة. وحصلت الفقرة رقم (4) "يساهم في وضع الخطط الوقائية للمشكلات" على أدنى نسبة بوزن نسبي (69.6) ومستوى معنوية أقل من (5%)، وهي درجة مرتفعة.

يرى الباحث أنه تتوافر القدرة لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات على التحفيز الفكري من خلال تشجيع العاملين على الابداع والتجديد في الأفكار وتعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات وإتاحة قدر من المخاطر لتطبيق الأفكار وتشجيع العاملين على الإبداع.

4.1.1.6. الاهتمام الشخصي:

جدول رقم (9): يوضح تحليل فقرات محور "الاهتمام الشخصي"

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	ت
1-	يهتم بمرؤوسيه من الناحية الشخصية على حد سواء	3.41	68.2	0.957	5.035	0.000	2
2-	يهتم بالتعليم الذاتي لدى العاملين للارتقاء بمستواهم	3.39	67.8	0.977	5.163	0.000	3
3-	يقدر أهمية مشاركة العاملين في احداث التغيير	3.57	71.4	0.832	9.437	0.000	1
4-	يعمل على إثارة العاملين للعمل بروح الفريق الواحد	3.37	67.4	0.848	5.585	0.000	4
	جميع الفقرات	3.435	68.7	0.9035	6.305	0.000	

المصدر: إعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss.

حصلت الفقرة رقم (3) "يقدر أهمية مشاركة العاملين في إحداث التغيير" على أكبر نسبة موافقة، بوزن نسبي (79.2)، وهي درجة مرتفعة. وحصلت الفقرة رقم (4) "يعمل على إثارة العاملين للعمل بروح الفريق الواحد". على أدنى نسبة بوزن نسبي (67.4) ومستوى معنوية أقل من (5%)، وهي درجة مرتفعة.

يرى الباحث أن القيادات الأكاديمية في الجامعات تهتم بالمرؤوسين من خلال اهتمامهم بالتعليم الذاتي ومشاركتهم في التغيير وإثارتهم للعمل كفريق عمل واحد.

2.1.6. تحليل لكافة مجال القيادة التحويلية:

جدول رقم (10): يوضح تحليل فقرات مجال القيادة التحويلية

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
-1	التأثير المثالي (الكارزمي)	3.8	75.9	0.773	6.265	0.000
-2	الدافعية الملهمة	3.7	74.2	0.85	10.99	0.000
-3	الحافز الفكري (الاثارة العقلية):	3.71	74	0.939	9.502	0.000
-4	الاهتمام الشخصي	3.435	68.7	0.903	6.305	0.000
	القيادة التحويلية	3.661	73.2	0.866	8.265	0.000

المصدر: إعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss.

3.1.6. تحليل محور سلوك الصمت التنظيمي:

جدول رقم: (11) يوضح تحليل فقرات محور الصمت التنظيمي

م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
-1	يرى القائد أنه الشخص الوحيد الأكثر معرفة بمتطلبات العمل.	2.101	42.022	1.031	-14.516	0.000
-2	يفضل القائد التعامل مع الذين يشاركونه في وجهة نظره.	2.213	44.260	1.159	-11.306	0.000
-3	يتخذ القائد القرارات دون مراعاة لظروف وامكانيات العاملين.	2.032	40.650	0.953	-16.895	0.000
-4	يشعر العاملين بضعف في مناخ الحرية المتاح في الجامعة.	2.343	46.859	1.050	-10.412	0.000
-5	يشكك القائد في مصداقية	2.108	42.166	1.111	-13.357	0.000

						المعلومات السلبية المتعلقة بأدائه.
3	0.000	-16.447	0.850	43.191	2.160	-6 الأمان الوظيفي مفقود في الجامعة، حيث أنه من الممكن استبدالنا بموظفين آخرين بأي وقت.
8	0.000	-14.819	0.967	40.451	2.021	-7 لدينا تخوف من ردود الفعل في حالة مناقشة بعض الأمور (الأفكار) المتعلقة بالعمل وتطويره.
3	0.000	-13.524	1.141	44.245	122.1	-8 اكتفى بتلقي التوجيهات وتنفيذها حفاظاً خوفاً من طردي من العمل.
6	0.000	-11.014	1.001	41.022	2.122	-9 احجم عن تقديم أي معلومات خوفاً من أي ردود سلبية من القائد تجاهي.
-	0.000	-13.47	1.0292	42.516	2.135	جميع الفقرات

المصدر: إعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss.

حصلت الفقرة رقم (4) "يشعر العاملون بضعف في مناخ الحرية المتاحة في الجامعة." على أكبر نسبة موافقة، بوزن نسبي (46.8)، وهي درجة ضعيفة نوعاً ما. وحصلت الفقرة رقم (7) "لدينا تخوف من ردود الفعل في حالة مناقشة بعض الأمور (الأفكار) المتعلقة بالعمل وتطويره." على أدنى نسبة بوزن نسبي (40.451) ومستوى معنوية أقل من (5%)، وهي درجة منخفضة أيضاً.

وهذا يدل على أن الإدارة العليا والقيادة الأكاديمية في الجامعات تعمل جاهدة على الحد من ظاهرة السلوك الصامت التنظيمي.

2.6. اختبار فروض البحث:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد القيادة التحويلية وبين الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة قطاع غزة. اتضح من خلال الجدول رقم (12) أنه تم قبول الفرض العدم وتم رفض الفرض البديل بأن هناك علاقة بين بين القيادة التحويلية وبين السلوك التنظيمي بشكل عام من وجهة نظر "الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" حيث الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من (0.05) وقيمة معامل الارتباط كانت على الترتيب (0.231، - 0.310، - 0.372، - 0.380) وهذا يعني أن هناك علاقة عكسية بين القيادة التحويلية وبين السلوك التنظيمي بشكل عام.

جدول رقم (12): يوضح معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وبين الصمت التنظيمي

م	الصمت التنظيمي	
	معامل الارتباط	الدلالة
6-	- 0.231	0.000
7-	- 0.310	0.000
8-	- 0.372	0.000
9-	- 0.380	0.000
10-	-0.32325	0.000

المصدر: إعداد الباحثين حسب مخرجات برنامج spss.

7. النتائج والتوصيات:

1.7. نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي واختبار الفروض توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج، وهي كما يلي:

1.1.7. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية):

تبين أن توافر أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة جاء بوزن نسبي (73.2) وهي نسبة مرتفعة. وأن أنماط القيادة التحويلية كانت كما يلي:

- المتوسط الحسابي النسبي الكلي لمجال التأثير المثالي (الكارزمي)، جاء بوزن نسبي (75.9) وهذا يعنى وجود موافقة كبيرة.
- المتوسط الحسابي النسبي الكلي لمجال الدافعية الملهمة، جاء بوزن نسبي (74.2) وهذا يعنى وجود موافقة كبيرة.
- المتوسط الحسابي النسبي الكلي لمجال الحافز الفكري، جاء بوزن نسبي (74.00) وهذا يعنى وجود موافقة كبيرة.
- المتوسط الحسابي النسبي الكلي لمجال، الحافز الفكري جاء بوزن نسبي (68.7) وهذا يعنى وجود موافقة كبيرة.

2.1.7. النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (سلوك الصمت التنظيمي):

- جاء المتوسط الحسابي النسبي الكلي لمجال سلوك الصمت التنظيمي، جاء بوزن نسبي (42.516) وهذا يعنى وجود موافقة ضعيف للغاية.
- وأظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة وظاهرة الصمت التنظيمي لدى الاداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة محل الدراسة.

2.7. التوصيات:

- ضرورة تفعيل دور القيادات الأكاديمية بما يساهم في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
- ضرورة امتلاك القيادات الأكاديمية لسمات القيادة التحويلية في التعامل مع ظاهرة الصمت التنظيمي في الجامعات.
- العمل على تشجيع المبادرات الشخصية والأفكار الريادية ودعمها وإسنادها ومكافأتها للحد من ظاهرة الصمت التنظيمي.
- الاهتمام بتدريب العاملين في الجامعات على تنمية مهاراتهم في الاتصال الفعال للحد من ظاهرة الصمت التنظيمي.

8. المراجع:

- القاعوري، عيبر (2016): واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: 168، الجزء الثالث، غزة.

- الفاعوري، عبير عودة (2004)، أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، جامعة مؤتة : دراسة حالة، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 19.
- القرني، صالح على (2015)، محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية، مجلة المستقبل التربوية العربية، مجلد (97) .
- الشريدي، على الضبيان (2018)، القيادة التحويلية وعلاقتها في الابداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الجامعات الحكومية والاهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، مجلد 33 - العدد (71)، الرياض.
- المجالي، أمال (2016)، واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 168، الجزء الثالث، غزة.
- المطرفي، شعيل بن بخيت (2005)، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء، دراسة مسحية على العاملين بإدارة الجوازات في منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: المملكة العربية السعودية.
- بروس، فوليب (2005)، ترجمة عبد الحكيم الخوارزمي، تنمية القيادة وبناء القوى الحيوية، دار العجز للنشر والتوزيع، القاهرة.
- جاد الرب، سيد محمد (2006)، كيف تكون قائداً ناجحاً، مطبعة دار النهضة، القاهرة.
- عبد، نهاد خميس حسن(2019)، أثر القيادة التحويلية علي جودة حياة العمل : دراسة تطبيقية علي بعض الجامعات العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة بنها.
- فليب ساريز (2008)، القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- محمد، هناء السيد (2019)، أثر القيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي صمت العاملين داخل المنظمات وذلك بالتطبيق على بعض المنظمات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر .

- Nguni, Samnel, Slegers ;Peter, Denessen, Eddie,(2006) " Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case ", Grow- Hill, Companies 2003.improvement, Vol.17, No.2.
- Rafferly, A. F. & Griffin, M. A.(2004), "dimensions of transformational leadership conceptual and empirical extensions", The Leadership quarterly, Vol.15, No.3, 2004.
- Cemal ; ZEHIRa & Ebru; ERDOGANa:(2011), 7 th International Strategic Management Conference Procedia Social and Behavioral Sciences Gebze Institute of Technology, Faculty of Business Administration, Kocaeli, ,TURKEY, 24 Pp1389–1404.