تاريخ الإرسال (2021-9-28)، تاريخ قبول النشر (2021-10-30)

د. علاء الدين خليل السيد

اسم الباحث:

جامعة الأقصى - فلسطين

1 اسم الجامعة والبلد:

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

ak.alsayed@alaqsa.edu.ps

E-mail address:

<https://doi.org/10.33976/IUGJEB.30.1/2022/1>

مسببات الصمت التنظيمي ومدى تأثيرها بالسلوك القيادي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية في قطاع غزة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مسببات الصمت التنظيمي، والنمط القيادي السائد في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية وإلى تحديد العلاقة بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية والصمت التنظيمي. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت عينة قوامها (181) مفردة، حيث صُلح للتحليل (150) استبانة بنسبة (82.9%). وقد تَبَيَّن أن النمط القيادي التحويلي هو السائد. أما بالنسبة للصمت التنظيمي، فكان نسبياً مرتفعاً إذ بلغت درجة الموافقة (50.40%)، وتَبَيَّن من نتائج التحليل أيضاً أن أربعة من مسببات الصمت التنظيمي قد تأثرت عكسياً وبدرجة محدودة بالقيادة التحويلية، وهي ضعف دعم الإدارة العليا، ثم الغزلة، يليه مخاوف متعلقة بالعمل، وأخيراً الخوف من ردود الفعل السلبية، فيما لم يكن هنالك ارتباط لمسبب ضعف التجربة. أما فيما يتعلق بالقيادة التبادلية، فلم تؤثر في أي من مسببات الصمت التنظيمي بهذا النمط باستثناء مسبب ضعف التجربة حيث كان تأثيرها طردي ولكن محدود. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتعزيز سلوك القيادة التحويلية لما له من ارتباط في الحد من سلوك الصمت التنظيمي، وقد دعت الدراسة المسؤولين بالوزارة لإتاحة قنوات أمام الموظفين للتعبير عن آرائهم، والسماح لهم في حدود النظام بالمشاركة في اتخاذ القرار، لما لذلك من انعكاس إيجابي على أعمالهم. وأوصت الدراسة الباحثين بربط مسببات الصمت التنظيمي بمتغيرات تنظيمية أخرى.

كلمات مفتاحية: الصمت التنظيمي – السلوك القيادي – وزارة الداخلية والأمن الوطني – فلسطين

The Causes of Organizational Silence and How Affected by the Leadership Behavior: An Applied Study on the Palestinian Ministry of Interior and National Security in The Gaza Strip

Abstract:

The goal of this research is to learn more about the causes of organizational silence (OS) and the dominant leadership style (LS) in the Palestinian Ministry of Interior and National Security, as well as the relationship between the two. The study took a descriptive analytical approach, targeting a sample of 181 people and validating (150) questionnaires for analysis (82.9%). The transformational leadership (TF) style was discovered to be prevalent. In terms of OS, it was relatively high, with a high level of acceptability (50.40%). The data also revealed that TF had a minimal impact on four of the five causes of OS, namely, a lack of senior management support, isolation, work-related anxieties, and finally, fear of unfavorable reactions, with no association to the cause of a lack of experience. In terms of transactional leadership, it had no influence on any of the causes of OS in this style, with the exception of the cause of weak experience, where it had a favorable but limited effect. The study concluded that promoting TF behavior is important since it has a positive impact on minimizing OS behavior. Researchers should also look at the connection between the causes of OS and other organizational factors.

Keywords: organizational silence – leadership behavior – Ministry of Interior and National Security – Palestine

أولاً: المقدمة

ينعزل بعض الموظفين عن بيئة العمل، ولا يرغبون في مشاركة آرائهم مع أحد، ولعل تلك الغزلة أو الانطوائية سبباً في إعاقة تطوير المؤسسة. إنَّ تفادي الأفراد لإبداء الرأي، وامتناعهم عن المشاركة في اتخاذ القرار أو الإفصاح عن المعلومات المفيدة، أو حتى الاحجام عن التحسين؛ تصف سلوك سلمي (Tutar et al., 2021) يمكن أن يُلحق الضرر بالمؤسسة، سيما تلك التي تعتمد بالدرجة الأولى على المورد البشري كالمؤسسات الخدمية. ولعل المؤسسات العامة التي تقدم الخدمات، أو تلك التي ترتبط مهامها بشكل مباشر بفرض الأمن والأمان كوزارة الداخلية والأمن الوطني تحتاج دوماً إلى تحسين مستمر يقوم على معلومات مفيدة تُسهم في تطوير العمل وتعزز من دورها في المجتمع، سيما وأنها تغطي قطاعاً فريداً سيادياً، والقطاع العام عموماً من أكثر القطاعات التي تشغل بال المواطنين ولا تلقى تسامح كبير إن ظهرت فيه بعض جوانب القصور.

إنَّ السماح بتقديم المعلومات من عدمه، أو استثارة الموظفين ليكونوا فاعلين في المجاهرة بالرأي؛ هي قضية يتحكم فيها عدة عوامل، لعل أبرزها العوامل السلوكية التي تحكم عملية التفاعل بين القائد وأتباعه. فالقائد هو الذي يوجه الأفراد، ويستثيرهم، ويطلب مشاركتهم، ويشركهم في صناعة واتخاذ القرار (Ejimabo, 2015)، ولكن ليست جميع الأنماط القيادية واحدة، فكما أنَّ هنالك قائد تحويلي، أو كاريزمي، هنالك أيضاً قائد تبادلي، أقرب في عمله إلى الإجرائية، أو إلى سلوك المدير. وقد يكون القائد مسيطراً في القرار، ولا يستمع بطبعه إلى الآخرين، كالقائد المستبد أو الاوتوقراطي، على حساب القائد الذي لا يترك الأفراد دون إبداء الرأي، بل يدفعهم للمشورة والتعبير عما في داخلهم كالقائد الديموقراطي (Molero et al., 2007).

إنَّ التباين بين أنماط القيادة؛ والذي يحكمه عوامل عدة من أبرزها الموقف، وطبيعة عمل المؤسسة؛ يلعب دوراً في طريقة التأثير على الأتباع، في جوانب مختلفة منها ما يرتبط بالأداء، أو الرضا الوظيفي، أو المواطنة أو غيرها من النتائج التي برهنت الدراسات السابقة فيها التأثير المباشرة للقيادة على سلوك الأتباع. لذلك، فإنَّ دراستنا تسعى لأنَّ تتناول سلوك القائد، وكيف يمكن أن يتباين داخل مؤسسة تحكمها أنظمة صارمة كوزارة الداخلية والأمن الوطني. فهذه المؤسسة هي بالطبع مؤسسة حكومية، وتضطلع بدور هام في داخل المجتمع، وقد تكون المساحة الممنوحة للقائد مرتهلة بسياسات عامة، وأنظمة فريدة، تفرض عليه واقعاً لا يسمح بمشاركة كبيرة للدور والمعلومات. من جهة أخرى، قد تتباين ردود أفعال موظفيها وذلك لخشيتهم ليس فقط من سلوك القائد الذي قد تحدده الأنظمة الصارمة؛ وإنما أيضاً لطبيعة دورها في المجتمع.

فالمجتمع الفلسطيني وما يتعرض له من هجمات صهيونية شرسة ليس فقط على المستوى العسكري وإنما على المستوى الأمني، يجعل من مواطنيه أفراد حذرين بطبيعة الحال، فالسؤال يجب أن يكون في موضعه، والمعلومة تُقدَّر بقدرها، وفي مؤسسات يشوب عملها التعقيد كوزارة الداخلية والأمن الوطني يُفرض على الموظفين فيها تعليمات وأنظمة صارمة قد تتطلب حذر شديد عند تقديم المعلومات. من جهة أخرى، ربما لا تتاح المعلومات الكاملة داخل هذه المؤسسة، فيبقى رؤية المشاهد كاملاً عملية متعذرة، وفي بعض الأحيان ولطبيعة عمل الوزارة قد يتجنب الموظفون الاستعلام عن بعض مشكلات العمل أو القضايا التي تثار فيه سيما تلك التي لا ترتبط مباشرة بأعمالهم لأنَّ ذلك قد يدفع للتشكيك في نواياهم، سيما في ظل وجود صراعات ملحوظة في بعض إدارات وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني (أبو سويرح وآخرون، 2020).

أمام هذه التحديات، فإنَّ هذه الدراسة -وفي مؤسسة فريدة من نوعها- تسعى للكشف عن السلوك القيادي الذي يمارس من قبل المسؤولين من جهة، ومدى اسهام ذلك إيجاباً أو سلباً في اتاحة المجال أمام المرؤوسين للمجاهرة بأرائهم.

1- مشكلة الدراسة:

يلعب المورد البشري دوراً محورياً في تطوير عمل المؤسسات، ويتعاطف هذا الدور في المؤسسات الخدماتية خاصة في القطاع العام. كما أنَّ بعض تلك المؤسسات تُمارس دوراً استثنائياً لا يُعرف حدود زمنية لأداء المهام، سيما عندما تتعلق المهمة الرئيسية لها في حفظ الأمن والأمان داخل المجتمع. ونظراً لطبيعة المجتمع الفلسطيني على وجه الخصوص، وما يتعرض له من

تحديات متنامية في مواجهة المحتل الصهيوني، فإن الدور الذي يناط بالمسؤولين فيه يبقى محورياً، ويستدعي التفكير دوماً بانعكاسات المعلومات وانتشارها، وما إن كان ذلك يشكل تهديداً على مسار المؤسسات أو مسار القيادة الحكومية ككل. إن طبيعة دور وزارة الداخلية والأمن الوطني يتركز على شقين رئيسيين، الأول يعني بالشأن المدني ويتعلق بجميع معاملات المواطنين المدنية، ويُعد بنك أسرار لبياناتهم وأحوالهم الشخصية، والثاني يتعلق بالشق العسكري، ويتركز في الأجهزة الأمنية والشرطة التي يبقى تفاعلها مقتصر على دائرة أضيق في تبادل المعلومات.

إذاً، فإن السمة المشتركة التي تحكم عمل هذه المؤسسة هي أهمية دورها في المجتمع، وحرصها على تقديم الخدمة بدون أخطاء، وهذا بالطبع يتطلب نظام إداري أقل ما يوصف بأنه صارم، وإجراءات عمل ذات دقة متناهية، وسرية عالية عند معالجة قضايا ومعاملات المواطنين. فضلاً على مستوى السماح بنشر المعلومات، فتلك قضية غاية في الأهمية سيما عند الخشية والحذر من تدفق المعلومات للعدو وما يمكن أن يترتب عليها من أضرار للمواطنين أو للمؤسسة. كما أن وزارة الداخلية الفلسطينية قد مرت بالعديد من التحديات ولا زالت تواجه أخرى. يعزز ذلك ما قدمته دراسة أبو سويرح وآخرون (2020) بأن هنالك نزاعات عميقة بين العاملين في الإدارة العامة للجوازات بوزارة الداخلية بغزة، وتبين أن الشخصية العدوانية هي التي غلبت في تلك الوزارة، وفقاً لآراء المبحوثين، مما يجعلنا نتنبأ بوجود صمت تنظيمي للتحديات الداخلية في الوزارة يعكس ممارسات صارمة. وقد وجدت الممارسات السلطوية التنظيمية مرتبطة بالصمت التنظيمي (بورويس، 2020).

أمام بيئة عمل تستدعي الحذر، فإن التهديدات الخارجية تعصف بالعاملين فيها وتضطربهم في أحيان عدة ليزالوا أعمالهم في ظروف استثنائية، تفرض عليهم تحمل مسؤوليات كبيرة، وما بين صرامة القيادة في فرض هذا النظام ومرونتها في الاستجابة لمؤثرات البيئة الخارجية؛ يعمل الأفراد بين مطرقة الأوامر القيادية وسندان العزوف عن إبداء الرأي، كيف لا والمعلومات التي تتوافد قد تكون غير مكتملة، والسؤال عنها - في بعض الأحيان - ربما يكون محل ريبة. ولقد جاءت دراسة الصليبي (2019) كاشفة عن ارتفاع لمعدل صمت منسوبي جهاز الشركة البحرية في قطاع غزة ومؤثراً عكسياً على الإبداع، حيث دعت الدراسة إلى اختبار مزيداً من المتغيرات المستقلة لتصل إلى فهم أعمق للصمت التنظيمي سيما في بيئة وزارة الداخلية أو مؤسساتها المدنية، وهذا ما يدفعنا للتنبؤ بتأثير قيادة الوزارة على صمت الأتباع فيها. لذا، تأتي هذه الدراسة، لتكسر حاجز الصمت بتسليط الضوء على مسببات الصمت التنظيمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني بشقها المدني، وتختبر ما إذا كان هذا السلوك يتباين وفقاً للسلوك القيادي الذي يمارسه المسؤولون فيها. وعليه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة عن سؤال رئيس وهو:

ما مسببات الصمت التنظيمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية بشقها المدني؟ وهل للسلوك القيادي دور في الحد منه؟

2- أسئلة الدراسة:

تجيب هذه الدراسة عن سؤال رئيس يلخص مشكلتها، ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

- ما واقع السلوك القيادي (التحويلي والتبادلي) الممارس في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية، وأيهما أكثر انتشاراً؟
- ما أبرز مسببات الصمت التنظيمي لدى الموظفين المدنيين العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية.
- هل هنالك ارتباط بين أبعاد السلوك القيادي الممارس ومسببات الصمت التنظيمي للأتباع في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية؟
- ما مدى تأثير السلوك القيادي السائد في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية في صمت الموظفين؟

3- أهمية الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تستهدف القطاع العام الفلسطيني سيما عند الربط بين متغيراتها، حيث أن الدراسات التي جمعت بين متغيري الدراسة قد اتسمت بالندرة. كما أن الدراسات التي تناولت الصمت التنظيمي كانت محدودة، وهي أشد ندرة في

البيئة الفلسطينية وتحديداً في القطاع العام. ويمكن للباحثين والمهتمين الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في البيئة الحكومية، والبيئات الأخرى المناظرة. وتُعد هذه الدراسة - من جهة أخرى - مفيدة لصناع ومتخذي القرار في وزارة الداخلية على وجه الخصوص، وهي مدخل مهم للاهتمام بالأنماط القيادية، ودليلاً لكيفية معالجة صمت الموظفين، ومدخلاً مكملاً ومفسراً للجهود السابقة ذات الصلة.

4- أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة أهداف تكمن في الإجابة عن تساؤلاتها، والتي يمكن أن تلخص فيما يلي:
- الكشف عن النمط السلوك القيادي (التحويلي أو التبادلي) الممارس من قبل القادة في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية.
 - إزالة الستار عن مسببات صمت الموظفين العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية.
 - اختبار مدى ارتباط سلوك القادة في وزارة الداخلية والأمن الوطني بصمت الأتباع فيها.
 - التحقق مما إذا كان لسلوك القادة في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية تأثير مباشر على صمت العاملين فيها.

5- فرضيات الدراسة:

- حتى تتمكن الدراسة من تحقيق أهدافها، والإجابة عن تساؤلاتها، فقد وضعت الفرضيات الآتية:
- أ. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين السلوك القيادي (التحويلي والتبادلي) الممارس في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية والصمت التنظيمي للأتباع.
- ب. هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للسلوك القيادي (التحويلي والتبادلي) الممارس في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية على صمت الأتباع.

ثانياً: الإطار النظري

القيادة التحويلية والقيادة التبادلية:

برز مفهوم القيادة التحويلية سنة 1978م عندما قدمه Burns إلا أن هذا المفهوم بقي محدود الاستخدام حتى تناوله بالتفصيل Bass (1985) حيث طوّر نموذج يصف سمات القائد التحويلي، والقائد التبادلي، وأضاف لهما نوعاً ثالثاً سماه قيادة عدم التدخل. وتعرّف القيادة التحويلية بأنها مجموعة عمليات يتشارك فيها القائد مع أتباعه في تأسيس روابط معززة للحفز بين الطرفين. وقد عرّفها Doherty and Danylchuk (1996) بأنها عملية تحفيز للأتباع ليتجاوزوا مصالحهم الشخصية على حساب تحقيق مصالح كبرى للمنظمة أو الجماعة. كما أن السلوك التحويلي للقائد يحث الأفراد إلى تقديم إنجازات تفوق التوقعات، وذلك عبر التفاعل الإنساني بين أفراد التنظيم (آل سعود، 1423هـ).

أما القيادة التبادلية، فتشير إلى عملية تبادل بين القائد وأتباعه، حيث أن كلاهما يُعطي لياخذ من الآخر (Bass, 1985)، وقد أشار عباس (2008) إلى أن القائد التبادلي لا يهتم باحتياجات أتباعه، كما لا يركّز اهتمامه على تطويرهم على المستوى الشخصي، وإنما يقدم لهم مكاسب ومنافع على قدر الأعمال التي يتلقاها منهم.

وقد كشفت عدة دراسات أن القيادة التحويلية وبدرجة أكبر من القيادة التبادلية تؤثر على عدة متغيرات من مثل: تنفيذ الأهداف الاستراتيجية (صالح والمبيضين، 2013)، وتعزيز ثقافة الجودة (شعبان، 2020)، الدافعية للإنجاز (صالح، 2019)، تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية (دبون وصيتي، 2018؛ الروسان، 2017)، في حين لم يكن هنالك فارق كبير بين كلا النمطين في تأثيرهما على تمكين العاملين (الرفاعي، 2013).

نموذج القيادة التحويلية والتبادلية:

طُوِّر كل من (Avolio & Bass, 1991; Bass & Avolio, 1997) نموذجاً يصف الأنماط التحويلية والتبادلية، وقد أضاف تفسيرات لهذا النموذج كل من (Avolio, Bass, & Jung, 1999; Bass, 2000)، على النحو الآتي:

أولاً: أبعاد القيادة التحويلية:

- التأثير المثالي أو تأثير الكاريزما: يُبرز فيه القائد معايير سامية ومحفة للسلوك الأخلاقي، يجسدها من خلال رؤية يسعى لنقلها إلى أتباعه. فالقائد هنا قدوة أو أنموذج يُقتدي به أتباعه، ويرفع معنوياتهم إلى مستويات عليا.
- الدافعية الإلهامية: حيث يُظهر القائد ثقته العالية بقدرته على تحقيق الأهداف، وإشراك الأتباع في تحقيق رؤية المؤسسة وفق جهود موحدة، وبالتالي يبذل جهده ليكون محفزاً على التفوق والأداء المميز. كما يغلب القائد روح الجماعة، ويظهر التقاؤل والحماس، ويدفع أتباعه للتركيز على المستقبل.
- الاستثارة الفكرية: يبرز فيها دور القائد في قدرته على حفز أتباعه حتى يقدموا أعمالاً إبداعية، وذلك بإثارة التحدي في نفوسهم، فيكونوا قادرين على الابتكار في أساليب العمل، كما يُعزز قدرتهم على التفكير وعلاج مشكلات العمل التي تواجههم بطرق إبداعية. كما يحرص القائد على زيادة وعي أتباعه، وتقديم طرق مبتكرة وجديدة في العمل لمواكبة المستجدات العالمية.
- الاعتبار الفردي: ويبرز فيه دور القائد عند مراعاة احتياجات كل فرد من أتباعه سيما وأنهم يتفاوتون في احتياجاتهم، فيكون هنالك اهتمام خاص بكل فرد وفقاً لحاجته للقائد، وبالتالي توزع الأدوار والمهام وفقاً لقدرات الأفراد وبما يلبي احتياجاتهم. حيث يتركز سلوك القائد في إظهار رعايته واهتمامه بأتباعه، وبالتالي يكون الأتباع أكثر تحفيزاً لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: أبعاد القيادة التبادلية:

- المكافأة المشروطة أو الشرطية: وهي تمثل ما يقدمه القائد كمقابل لما يحصل عليه من نتائج في عملية تبادل لمجهودات الأتباع نتيجة القيام بأعمالهم المكلفين بها.
- الإدارة بالاستثناء الإيجابية: وتسمى أيضاً بالإدارة النشطة، وتشير إلى قيام القائد بتصحيح الأخطاء والانحرافات وتغاديتها واتخاذ الإجراءات المناسبة لعلاجها في الوقت المناسب أو ضمن خطوات وقائية تسبق وقوعها.
- الإدارة بالاستثناء السلبية: وتسمى بالإدارة الساكنة أو الخاملة، حيث يتدخل القائد عندما تظهر المشكلة أو الأخطاء، فهو يتأخر في القيام بدوره وليس ضمن خطوات وقائية.

الصمت التنظيمي:

برز مفهوم الصمت التنظيمي في نظرية العدالة الإدارية في ثمانيات القرن الماضي (Bastug *et al*, 2016). ويشير هذا المفهوم إلى ميول الموظفين إلى تقادي تقديم الرأي أو المعلومات، والامتناع عن التحدث لدى الآخرين في كل ما يتعلق بالعمل من قضايا أو مشكلات، بالإضافة إلى ندرة المشاركة في المناسبات والقضايا أو المشكلات التي تواجه العمل وذلك لأسباب تنظيمية أو فردية (يوسف، 2014). كما يشير الصمت التنظيمي إلى قلة التحدث إلى الآخرين أو محدودية الإجراءات التي يتخذها الفرد على المستوى الاجتماعي المحيط به في المنظمة سيما عندما تواجه المنظمة مشاكل خطيرة (Koyluoglu *et al*, 2015). في حين يعرفه الطائي وصكر (2017) بأنه عزوف الموظفين عن مشاركة زملائهم أو الإدارة بالمعلومات والمقترحات أو أي أفكار أخرى ذات صلة بالعمل، وذلك لأسباب يعتقدون أنها قد تؤثر سلباً عليهم أو على المنظمة. ويشير (Ulker and Kanten 2009) إلى أن الصمت التنظيمي هو سلوك يختاره الموظف قصداً للحيلولة دون الرد على المشكلات أو قضايا العمل، وبموجبه يحجم عن إبداء رأيه تجاه مشكلات المنظمة.

أسباب الصمت التنظيمي:

تلعب بيئة العمل دوراً رئيساً في التأثير على الأفراد وردود أفعالهم. لذا، فإنّ تباين الأفراد في تحمل ضغوط ومؤثرات العمل يختلف من فرد إلى آخر، وبالتالي يتّولد سلوك متباين وفقاً لتلك المؤثرات. ويرى (Civelek *et al.*, 2015) أنّ الصمت التنظيمي ينشأ عن خشية الموظفين من مواجهة المشكلات، لما يُمكن أن يتعرضوا لها من تهديد أو قلق، أو ربما يشعروا بالحرج، أو يتعرضوا لمخاطر مختلفة. لذلك، فإنّ ما يتعرض له الموظف من ضغط اجتماعي أو عند فقدان أو ضعف الثقة التنظيمية، وكذلك مواقف المدراء الهشة في معالجة المشكلات؛ تُؤدي إلى صمت الموظفين (Koyluoglu *et al.*, 2015).

وقد حدد (Shojaie 2011) ثلاثة أسباب للصمت التنظيمي، فذكر منها أسباب إدارية ذات صلة بعلاقة الموظف بالإدارة والزملاء ومدى انسياب التغذية العكسية بينهم، بالإضافة إلى وجود معتقدات ربما تكون غير معلنة من قبل المدراء أو فشل المدراء أنفسهم في معالجة المشكلات مما يضطر الموظف لأن يبقى صامتاً. ويرى العنزي والعطوي (2017) أنّ من أبرز ما يعزز الصمت داخل المنظمة هو عوامل تتعلق بالإدارة نفسها. أما النوع الثاني فلأسباب شخصية تتعلق بالموظف الصامت نفسه، كالشعور بالخوف والخشية من التوبيخ أو خسارة المكافأة أو نحو ذلك، بالإضافة إلى العزلة، والتي تنتج عن خوف من التعرض للرفض أو الإقصاء. أما النوع الثالث والأخير فيُعبر عن الأسباب التنظيمية، كآلية اتخاذ القرار ومستوى العدالة والانصاف في متابعة وتقييم الأداء ونحو ذلك من الإجراءات المتبعة في المنظمة.

الآثار السلبية للصمت التنظيمي:

بلا شك، للصمت التنظيمي انعكاسات سلبية على المنظمة، سيما وأنّ رأي الموظفين يُمكن أن يُسهم في نقادي الكثير من المشكلات. وهناك عدة دراسات شحصت تأثيرات سلبية للصمت التنظيمي، حيث تبيّن أنّه يؤثر سلباً على؛ الذاكرة التنظيمية (موسى، 2017)، والرضا الوظيفي (الصباغ، 2010)، وفعالية المنظمة (يوسف، 2014)، السلوك التنظيمي الإيجابي (الطائي وصر، 2017)، وقد أشار (Elci *et al.*, 2014) إلى أنّ الصمت التنظيمي هو قضية سلوكية، تحوّل دون تحسين الأنشطة التنظيمية وتُحد من الإبداع داخل المنظمة. في حين يرى الفتلاوي (2018) أنّ الصمت التنظيمي يحرم المنظمة من استقبال العديد من الأفكار والمعلومات، وبالتالي فإنّ امتناع الموظف عن تقديمها أو التعبير عن أفكاره سيحول دون تطور المنظمة بل ربما يلحق بها الضرر نتيجة غياب التغذية الراجعة. وقد وضّحت دراسة (Morrison *et al.*, 2003) أنّ الصمت التنظيمي يُخفّض جودة اتخاذ القرار ويُقلّل من التعلم التنظيمي، وهو سبب في زيادة حدوث الأزمات أيضاً.

وقد أشارت بعض الدراسات مثل (Zehir & Erdogan, 2011; Shojaie *et al.*, 2011) إلى أنّ الصمت التنظيمي قضية تنظيمية، وهي تعكس عدم فعالية المنظمة، وتتسبب في تكاليف كبيرة للمنظمة تنعكس على العواطف والنوايا وتجعل الاعتراض أو التأيد لقضايا العمل أمراً في غاية الصعوبة وتُعيق التطور التنظيمي. كما يُؤثر الصمت التنظيمي سلباً على المواطنة التنظيمية (عوجة، 2019). ووُجد عبود وحسين (2016) أنّ للصمت التنظيمي تأثير سلبي واضح على الأداء، في حين كان له تأثير في زيادة التغيب عن العمل. كما أنّ للصمت التنظيمي تأثير سلبي على عملية صنع القرار أيضاً (الفاعوري، 2007؛ المجالي، 2004).

أبعاد الصمت التنظيمي:

حدد الطائي وصر (2017) خمسة أبعاد رئيسة للصمت التنظيمي، وذلك على النحو التالي:

1. **العزلة:** إنّ خشية الموظفين من العزلة يُعد سبباً رئيساً لصمتهم (عبود وحسين، 2016). وتتخذ العزلة شكلين رئيسيين، وهما العزلة الاجتماعية والعزلة الوجدانية أو العاطفية، حيث تُشير العزلة الاجتماعية إلى تدني في مستوى التفاعل الاجتماعي مع شعور الموظف بالوحدة، أما العزلة العاطفية فتُعبّر عن شعور الفرد بعدم الرضا مع محدودية اتصالاته الاجتماعية مع الآخرين (Fine & Spencer, 2009).

2. **ضعف إسناد الإدارة العليا:** يتفاوت سلوك المدراء مع المرؤوسين سيما عندما يشعرون بالتهديد. فعند شعور المدير بالتهديد أو يكون في حالة دفاع عن أدائه أو عند الرغبة في المحافظة على الموقع الوظيفي أو أي مكتسبات شخصية فإنه يُصدر تعبيرات سلبية على سلوك المرؤوسين، وينشئ حالة من الصمت لدى مرؤوسيه، سيما إذا تزامن ذلك أيضاً مع أهداف غير واضحة أو تراجع في الكفاءة التنظيمية، وبالتالي لا يثق المرؤوسين في رؤسائهم ويبقوا صامتين خشية من عقاب رؤسائهم إن كشفوا تلك الأخطاء (Nikmaram *et al.* 2012). وقد أشار الوهيبي (2014) إلى أنَّ عدم دعم الإدارة العليا سبباً جوهرياً في نشوء الصمت التنظيمي.

3. **الخوف من ردود الأفعال السلبية:** يخشى الأفراد من ردود أفعال الآخرين عندما يجدون مشاكل فلا يتحدثوا عنها خشية تعرضهم للخطر من قبل الزملاء أو حتى لا يتم وصفهم بأنهم مثيرون مشاكل (عبود وحسين، 2016). وقد أشار Bakhshian *et al.* (2015) إلى أنَّ خوف المرؤوسين من تلقي ردود فعل سلبية من رؤسائهم سبباً جوهرياً في إنشاء الصمت التنظيمي داخل المؤسسة. كما يخشى الموظفين من فقدان علاقتهم مع زملائهم في الوقت الذي يرون أنَّ تلك العلاقة هامة بالنسبة لهم فيحرصوا على عدم خسارتها (Milliken & Morrison, 2003).

4. **مخاوف ترتبط بالعمل:** يخشى الأفراد من أن يُنعتوا بأنهم يفتعلون المشاكل، وبالتالي ينعكس ذلك على أعمالهم ووظائفهم، فيفضّلوا عدم تقديم الرأي أو طرح أي أفكار يُمكن أن تلقى تجاهلاً، لذلك فهم يعتقدون بأنَّ السلوك الإيجابي يتطلب عدم طرح تلك الأفكار أو إبداء الرأي أساساً (الطائي، وسكر، 2017). وقد يدفع الموظفين إلى الصمت خوفاً من فقدان ترقية، أو تعرضهم لعدم العدالة من قبل الإدارة العليا، أو ربما سوء المعاملة (Vakola & Bouradas, 2005).

5. **ضعف أو قلة الخبرة:** تُعد الخبرة القليلة سبباً في نشأة الصمت التنظيمي، سيما عندما لا يعرف الموظف كيف يتصرف عند مواجهة مشكلة بعينها، مما يدفعه للصمت تقادياً للمشاكل (الطائي وسكر، 2017). ولا يقتصر الأمر على تجارب الموظفين أنفسهم، بل أيضاً ما يتلقوه من تجارب زملائهم؛ من نصائح وتجارب شخصية، فالموظف ذو التجربة السلبية يحرص على تقادي المشاكل رغم أهمية الحديث عنها مع الرؤساء ويؤثر أن يبقى صامتاً؛ قد يكون بلا نموذج يُقتدى به سيما من قبل الموظفين الجدد (Harbalioglu & Gultrkin, 2014).

سبل تقادي الصمت التنظيمي:

أشارت بعض الدراسات إلى أهمية دور القيادة في الحد من الصمت التنظيمي، حيث تلعب الممارسات الديمقراطية للقيادة دوراً بارزاً في ذلك (صالح والحيالي، 2012)، على عكس الممارسات السلطوية التي تزيد من الصمت التنظيمي (بورويس، 2020). كما أنَّ الدعم الاجتماعي وتوضيح أدوار العاملين واشراكهم في بناء الأهداف، فضلاً على الاهتمام بالثقافة التنظيمية يُعزز دور الأفراد في إبداء الرأي ويكسر حاجز الصمت لديهم (يوسف، 2014). وقد أشار العنزي والعطوي (2017) أنَّ أحد أبرز سُبل تقادي الصمت التنظيمي يكمن في تعزيز النمط القيادي الإيجابي، فالقيادة تُحد من الصمت التنظيمي سيما إن كانت الاتصالات فيها فعالة، وسمح القائد بتدفق المعرفة والتغذية الراجعة، وأشرك أتباعه في اتخاذ القرار. من جهة أخرى، فإنَّ تعزيز المناخ التنظيمي بجميع مكوناته من مثل؛ القيم الجيدة، وتدفق الاتصالات، والنظرة الإيجابية للعنصر البشري، كانت جميعها أسباباً قوية للحد من الصمت التنظيمي (الوهيبي، 2014). وقد قدمت الفاعوري (2004) توصيات للحد من الصمت التنظيمي وتقاديه أبرزها عقد البرامج التدريبية للموظفين، وتقديم مكافآت للأفكار الريادية، وإنجاز بعض المهام من خلال لجان متخصصة.

ثالثاً: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية والقيادة التبادلية:

دراسة (Yucel 2021) التي ربطت بين نمط القيادة التحويلية ونية ترك العمل، ودرست الدور الوسيط للأداء الوظيفي خلال جائحة كورونا. طُبِّقَت هذه الدراسة على عينة من المختصين العاملين في المستشفيات التركية الخاصة -لم توضح الدراسة عن عددهم- وتبين من نتائج الدراسة أنَّ الأداء الوظيفي يتوسط العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والنية في ترك العمل. في دراسة أخرى قام بها (Shalahudin et al. 2021) استهدفت جميع المعلمين للمرحلة الثانوية العليا وعددهم (20) معلم، حيث توصلت الدراسة إلى أنَّ النمط القيادي التحويلي يُؤثر في أداء الأفراد والأداء الكلي للمبشرين، وقد كان تأثيره أكبر وبشكل ملحوظ من تأثير النمط التبادلي. أما دراسة (Widisatria and Nawangsari 2021) فقد استهدفت 40 موظفاً في إحدى الشركات الإندونيسية لدراسة مدى تأثير القيادة التحويلية الخضراء والتحفيز على الأداء المؤسسي المستدام، واختبار الدور الوسيط للمواطنة التنظيمية للبيئة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية الخضراء على كل من الأداء المستدام والمواطنة التنظيمية للبيئة تتوسط تلك العلاقة.

دراسة شعبان (2020) التي درست أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والريادية وأثرها في تعزيز ثقافة الجودة، وقد طُبِّقَت الدراسة على (13) مؤسسة عامة وخاصة؛ في الأردن، مستهدفة عينة من (426) مفردة، حيث توصلت الدراسة إلى أنَّ جميع الأنماط الثلاثة تؤثر على ثقافة الجودة بدرجات متفاوتة، كانت الأكبر للقيادة التحويلية، يليها الريادية، وأخيراً التبادلية. أما دراسة صالح (2019) فقد كشفت عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة الذين بلغ عددهم (200)، ووجدت الدراسة أنَّ النمط التحويلي كان هو النمط السائد، ووجدت الدراسة أنَّ كلا النمطين التحويلي والتبادلي قد أثرا على الدافعية للإنجاز. وفي دراسة دبون وصيتي (2018) تم تناول أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والأخلاقية بالإضافة إلى القيادة بالذكاء العاطفي، حيث درست تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري، وقد استهدفت الدراسة عينة من (66) موظف، وتوصلت إلى أن القيادة التحويلية كانت النمط الأكثر تأثيراً في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية أما القيادة التبادلية فكانت النمط الأقل تأثيراً بين جميع الأنماط. أما دراسة أخرس (2018) فقد تناولت تقييم مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية من قبل مدرّاء التمريض في مستشفيات التعليم العالي في مدينة اللاذقية، وغطت الدراسة (100) ممرض وممرضة، وقد كشفت عن أن ممارسات القيادة التحويلية في هذا المجتمع كان متوسطاً. وفي دراسة هادي (2018) كان هدفها الكشف عن دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة، حيث طُبِّقَت الدراسة على (80) موظف من رؤساء الجامعات في جامعتين في العراق، وتوصلت إلى أن جميع أبعاد القيادة التحويلية كان لها دور في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة لدى العاملين.

من جهة أخرى، كشفت دراسة حسون (2016) عن أن القيادة التحويلية كان لها تأثير ضعيف على سلوك المواطنة في المصارف التجارية العامة، ولم يكن لها تأثير في المصارف الخاصة، في حين أن القيادة التبادلية قد أثرت في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة، ولم يكن لها تأثير في المصارف التجارية العامة. أما دراسة صالح والمبيضين (2013) فتناولت نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في وزارة البيئة الأردنية من خلال التطبيق على (13) شركة صناعية أردنية، حيث غطت عينة من (336) فرداً يعملون في تلك الشركات، وتبين أن النمط التحويلي أكثر من التبادلي في تأثيره على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية. وقد لعبت القيادة التحويلية دوراً بارزاً في تطوير الأداء؛ اتضح ذلك في دراسة عيسى (2008) التي طُبِّقَت على مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعددهم (110) مدير ومديرة.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الصمت التنظيمي:

تناولت دراسة (Nas 2021) العوامل التي تؤثر على الصمت التنظيمي، جاء ذلك في دراسة استهدفت (410) من أساتذة الجامعات الباكستانية، حيث توصلت الدراسة إلى أن الخوف هو السبب الرئيس في الصمت التنظيمي بين هذه الفئة النخبوية في

المجتمع. وتبين أن المسببات الرئيسية الأخرى للصمت التنظيمي كانت؛ الخوف من الغزلة، يليه الولاء التنظيمي، في حين كانت العوامل المتعلقة بالعمل في مستويات متوسطة. أما دراسة (Cayak, 2021) فقد درست النفاق التنظيمي كمتغير وسيط بين الصمت التنظيمي والشائعات التنظيمية، وقد طُبِّقَت الدراسة على (323) معلم و(236) معلمة، حيث وجدت الدراسة أن الصمت التنظيمي يتوسط جزئياً تلك العلاقة.

أما دراسة (Jeseviciute-Ufartiene, 2020) فقد سعت لاختبار علاقة الصمت التنظيمي ببعض الخصائص الديموغرافية، وطُبِّقَت الدراسة على (104) من المدرسين العاملين في المدارس الثانوية الليتوانية. وبينت الدراسة أن الرجال أكثر صمتاً من النساء، ويسود الصمت التنظيمي أكثر لدى صغار السن من المعلمين، في حين يكون العزاب منهم أكثر صمتاً مقارنة بالمتزوجين أو المطلقين. وفي دراسة (Cetin, 2020) تم اختبار العلاقة بين الالتزام التنظيمي والصمت التنظيمي في قطاع الرياضة في إسطنبول، واستهدفت الدراسة (294) موظفاً محترفاً، وكشفت عن ارتباط بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي. حيث كان لصمت الإذعان والصمت الدفاعي تأثير سلبي على الالتزام المعياري، في حين أثر الصمت الاجتماعي إيجاباً على استمرارية الالتزام التنظيمي.

أما دراسة (Durnali, 2020) فقد هدفت للتعرف على علاقة مهارات الاتصال بالصمت التنظيمي، وكذلك تصور المعلمين حول كلا المتغيرين، وقد طُبِّقَت الدراسة على عينة من معلمي المرحلة الابتدائية في منطقة ياقوتيا مستهدفة (206) معلماً، حيث تبين أن هنالك ارتباط كبير بين مهارات الاتصال والصمت التنظيمي للمعلمين. وفي دراسة (Rayan et al., 2020) التي طُبِّقَت على عينة من (365) موظف في جامعة أسيوط، اتضح أن هنالك علاقة سلبية بين دعم المشرفين للصمت التنظيمي وبين انتشار سلوك الصمت التنظيمي، كما تبين أن الصمت التنظيمي يتوسط العلاقة بين دعم المشرفين للصمت والالتزام التنظيمي. أما دراسة (Kim and Ko, 2020) فقد تناولت العلاقة بين الأنواع المختلفة للثقافة التنظيمية والصمت التنظيمي، حيث استطلعت الدراسة آراء (421) من أساتذة الجامعات، وتوصلت إلى أن تعزيز الثقافات المبتكرة والجماعية أدى إلى خفض الصمت الدفاعي بينما زاد الصمت الاجتماعي الإيجابي، وأكدت الدراسة أن تعزيز إدراك الثقافة المبتكرة والجماعية يُسهم في تعزيز الصمت الاجتماعي الإيجابي الذي يزيد التفاعل بين الأساتذة والطلبة. وفي دراسة (Shah et al., 2020) تناول مراجعة نظرية لعلاقة الصمت التنظيمي بالمتغيرات الأخرى، وقد لخصت الدراسة تأثير للأنماط القيادية المختلفة على الصمت التنظيمي. كما أشارت دراسة عوجة (2019) إلى أن الصمت التنظيمي يؤثر سلباً على سلوك المواطنة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى ذلك بعد أن طُبِّقَت على عينة من (101) من العاملين في المعهد التقني في الكوفة، حيث أكدت أن جميع أبعاد الصمت التنظيمي وهي: (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) تؤثر سلباً على أبعاد المواطنة التنظيمية. أما دراسة علي وقيزة (2019) فقد ركزت على دراسة الأثر بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي في ظل وجود استقامة القيادة كمتغير وسيط. وقد طُبِّقَت الدراسة على عينة من (121) موظف يعملون بالإدارة بالمركب المنجمي للفوسفات، وتوصلت الدراسة إلى أن نفخ الصافرة يؤثر عكسياً في الصمت التنظيمي، كما أن استقامة القيادة أثرت عكسياً أيضاً في الصمت التنظيمي.

كما تناولت دراسة موسى (2017) أثر صمت العاملين الدائمين على الذاكرة التنظيمية، حيث طُبِّقَت الدراسة على عينة بلغت (585) مفردة يعملون في شركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية. وتوصلت الدراسة إلى أن صمت العاملين يؤثر سلباً على الذاكرة التنظيمية للشركة. أما دراسة الطائي وصكر (2017) فقد تعرفت على تأثير الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي. وطُبِّقَت على عينة من (120) موظف يعملون في مستويات إدارية وسطى ودنيا من ضباط شرطة محافظة كربلاء، وقد توصلت الدراسة إلى أن الصمت التنظيمي قد أدى إلى خفض السلوك التنظيمي الإيجابي.

وبينت دراسة عبود وحسين (2016) أن الصمت التنظيمي يؤثر في أداء العاملين، جاء ذلك في دراسة طُبِّقَت على عينة من (100) مفردة يعملون في رئاسة جامعة بابل، حيث تبين أن لجميع أسباب الصمت التنظيمي تأثير سلبي واضح على الأداء

الوظيفي. وقد أشار **الوهبي (2014)** أن المناخ السائد في الدوائر الحكومية يؤثر في الصمت التنظيمي، وقد حدد في دراسته - التي استهدفت عينة من العاملين في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم - أن أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ومنفردة قد كانت سبباً في الحد من الصمت التنظيمي. وأخيراً فقد توصلت **دراسة المجالي (2007)** إلى أن الصمت التنظيمي يعد عنصراً مؤثراً في عملية صنع القرارات، وذلك بعد أن طبق دراسته على (2765) مفردة يعملون في 46 مؤسسة عامة أردنية. ولنفس النتيجة توصلت دراسة **الفاعوري (2004)** حيث طُبِّقَت على (179) مفردة وتبيَّن أن هنالك ارتباط بين الصمت التنظيمي وعملية صنع القرار.

ثالثاً: الدراسات التي ربطت بين السلوك القيادي والصمت التنظيمي:

أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية دور القيادة في الحد من الصمت التنظيمي، حيث أشارت دراسة **العنزي والعطوي (2017)** التي طُبِّقَت على عينة من (90) موظف يعملون في الشركة العامة للسمنت بالعراق أن القيادة التشاركية كانت سبباً في الحد من الصمت التنظيمي باعتبارها عنصر مساعد في الحد من مشكلات العمل الإدارية وتعزز مشاركة الأفراد في صنع القرار. حيث أشار إلى أن إدراك القيادة بطريقة سلبية يؤدي إلى قلق الموظف وانسحابه، فيتجه نحو الصمت، وبالتالي فإن رعاية القائد واهتمامه بالموظف يكون له أثر كبير على تحقق الرضا الوظيفي، وتعزيز الدافعية فيكون الصمت غائباً في هذه الحالة. كما يمكن للقائد عند سماحه بتدفق المعلومات والمعرفة أن يساهم في حل مشكلات المنظمة، وبالتالي فإن إدراك القيادة لطبيعة ومسببات صمت الأتباع يوجههم في تعزيز المشاركة، وبالتالي على القيادة أن توفر حوافز أمام الموظف للحد من صمته. وفي دراسة أخرى قدمها **خوالده (2017)** تبيَّن أن هنالك علاقة ارتباط موجبة بين مستوى الصمت التنظيمي والأنماط القيادية السائدة لدى المديرين والمديرات. وقد أكد **يوسف (2016)** أن نمط القيادة باعتباره أحد أهم محددات المناخ التنظيمي التي لها تأثير معنوي دال احصائياً في الحد من الصمت التنظيمي. وفي هذا السياق، ذكر **Bagheri et al. (2012)** أن القيادة لها تأثير على صمت الأتباع، فمثلاً النمط الأوتوقراطي يجعل الأتباع يميلون إلى الخضوع والصمت، وذلك لاعتقاد القادة بأن ردود أفعال الأتباع تحكمها مصالحهم الذاتية، وأن هذا السلوك يمارس من قبل القادة لخشيتهم من المعارضة أو المواجهة أو أي ردود أفعال سلبية من أتباعهم.

وقد بينت دراسة **Dyne et al. (2003)** أنَّ الأفراد بالطبع لديهم أفكار لتطوير العمل في المنظمة، ولكن سلوكهم تجاه الإفصاح أو الصمت تجاه ذلك يبقى متفاوتاً تبعاً لتفاوت النمط القيادي السائد في المنظمة. في حين أشار **Pinder and Harlos (2001)** إلى أنَّ بعض السلوكيات القيادية كالتقدير المنخفض، أو عدم القدرة على التأثير في الأتباع أو إحداث التغيير يدفعهم إلى الصمت الذي لا يعني الهدوء والاطمئنان، وإنما يُمكن أن يكون مؤقتاً ويقود في أحيان أخرى إلى المجاهرة وإعلان المعارضة في وقت ما. كما تبيَّن أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الصمت والسلوك الصوتي للموظف (Brown et al., 2005).

من جهة أخرى، اتسمت الدراسات التي ربطت بين القيادة التحويلية والصمت التنظيمي بالحدثة، رغم ذلك لم نجد الباحثين قد ركزوا جهودهم في دراسة العلاقة بين القيادة التبادلية والصمت التنظيمي. وفي هذا السياق، تناولت دراسة **سلامة والصوفي (2021)** العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية وسلوك الصمت التنظيمي، وقد طُبِّقَت الدراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مستهدفة عينة من الإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بلغت (209) مفردة في الجامعات الأزهر، والإسلامية، والأقصى، حيث تبيَّن أن سلوك الصمت التنظيمي كان نسبياً منخفض، وأن ارتباطه مع القيادة التحويلية كان عكسياً. أما دراسة **Yilmaz and Arcasoy (2019)** فقد استهدفت العلاقة بين القيادة التحويلية والصمت التنظيمي، وفي عينة طُبِّقَت على (211) مفردة يعملون في مستشفيات القطاع الصحي الخاص في إسطنبول، أظهرت النتائج وجود ارتباط سلبي بين المتغيرين. أما دراسة **Atalay et al. (2019)** فقد تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة التعليمية من جهة وتأثيرهما في الحد من تصورات الموظفين للصمت التنظيمي، وفي زيادة ادراكهم للجاذبية التنظيمية من جهة أخرى. وقد طُبِّقَت الدراسة على عينة من (749) معلم يعملون في المدارس التركية الحكومية، حيث تبيَّن أنَّ كل من القيادة التحويلية والقيادة التعليمية لهما تأثير إيجابي في الاتجاه المعاكس للصمت التنظيمي.

وفي دراسة (Akar (2018) تم مراجعة عدة متغيرات ارتبطت بالصمت التنظيمي. فدرست القيادة التحويلية، والعدالة التنظيمية والثقة في المدير غيرها حيث وجدت القيادة التحويلية بأنها ترتبط سلباً وبدلالة إحصائية مع الصمت التنظيمي. وأخيراً دراسة (Safdari and Fahim Devin (2017 التي تناولت الدور الوسيط لديناميات مكان العمل في العلاقة بين القيادة التحويلية والصمت التنظيمي، حيث طُبِّقَت الدراسة على عينة بلغت (130) موظف يعملون في منظمة الشباب والرياضة في محافظة خراسان رضوى، وتبيّن من نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية بين القيادة التحويلية والصمت التنظيمي، وأن بيئة العمل الديناميكية تلعب دور وسيطاً في تلك العلاقة.

رابعاً: منهجية الدراسة

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف خصائص الظاهرة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، والتي تتمثل في سلوك ينتجه الموظفون بموجبه يعزفون عن المشاركة في صناعة القرار وإبداء الرأي طواعية، سواء في أعمال تستوجب إبداء الرأي، أو في قضايا يستحسن فيها تطوعاً إبداء الرأي، وسلوك آخر للمدراء والمشرفين يتعلق بكيفية تعاملهم القيادي مع الموظفين، والنمط المستخدم في هذا التعامل. وبموجب هذا الوصف، تحلل الدراسة البيانات الأولية التي تم جمعها من المبحوثين، للاسترشاد بالمؤشرات والمخرجات الإحصائية، حيث تم تحليلها في ضوء المعارف السابقة التي قدمت وكذلك الواقع الذي تعيشه المؤسسة التي تم استهدافها، وهي وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية في قطاع غزة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية وعددهم (534) موظف، ولقد تم استبعاد المدراء العامون ونوابهم الذين يشكلون فئة صغيرة مقارنة بمجتمع الدراسة وذلك لأنها فئة قيادية لا تنتم بالصمت غالباً، حيث تم استبعادها لتفادي التناقض في التقييم كونها أحد مسببات الصمت التنظيمي، لذلك، تم استهداف مدراء الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام والشعب والموظفين المتخصصين، وبلغ عددهم (340) موظف، ومنهم تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، دون النظر إلى الفئات أو المسميات الوظيفية، وبلغت العينة (181) مفردة، حيث تم توزيعها بالكامل، وتم استرداد (162) استبانة، وصلاح للتحليل منها (150) استبانة، بنسبة (82.8%).

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، حيث تتطلب الدراسة ذلك للتعرف على آراء المبحوثين فيما يتعلق برؤيتهم تجاه الأنماط القيادية الممارسة في وزارة الداخلية والأمن الوطني، وكذلك إدراكهم لمسببات الصمت التنظيمي في بيئة العمل. وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام أساسية، تناول القسم الأول المتغيرات الديموغرافية التي تم استخدامها فقط لتحديد توصيف عينة الدراسة، والقسم الثاني تناول خمسة محاور تصف مسببات الصمت التنظيمي الرئيسية وقد تم تطويرها بالاستناد إلى دراسات عدة أبرزها (الطائي وصكر، 2017) ودراسة (عبود وحسين، 2016)، وقد تم تخصيص ست عبارات لكل محور، باعتبارها المسببات الفرعية للصمت التنظيمي. أما القسم الثالث فتناول النمط القيادي التحويلي والتبادلي، وحُصِصت عشر عبارات لكل نمط قيادي، وقد تم تطوير محاور وعبارات هذا القسم بالاستناد إلى دراسة المصري (2016).

صدق وثبات أداة الدراسة:

الصدق الظاهري:

حيث أن الاستبانة تم استخدامها جزئياً أو كلياً في دراسات سابقة، فقد تم الاكتفاء بعرضها على (4) محكمين متخصصين من أستاذة الجامعات، وذلك للتحقق من الصدق الظاهري والذي شمل وضوح العبارات ومدى فهمها ودلالاتها عما وضعت لقياسه، ومدى انسجامها مع البعد الذي تنتمي له، حيث تم أخذ توصيات المحكمين بعين الاعتبار.

الصدق البنائي:

تحقق الباحث من الصدق البنائي بعد استهداف عينة استطلاعية مكونة (30) مفردة، حيث تم احتساب معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له، والتي كانت مرتفعة كما في جدول (1).

ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، والذي أشارت نتائجه إلى معدل ثبات مرتفع، تراوحت قيمته لأبعاد مسببات الصمت التنظيمي ما بين (0.814) إلى (0.911) في حين كان (0.952) لإجمالي المتغير. أما لأنماط القيادة فكان للقيادة التبادلية (0.701) و (0.881) للقيادة التحويلية، وإجمالي السلوك القيادي (0.876)، وتعد معاملات الثبات مرتفعة ومناسبة للمضي في تحليل البيانات.

جدول (1) معامل كرونباخ ألفا ومعامل الارتباط لكل متغير

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	معامل الارتباط
الغزلة		6	0.880	0.837**
ضعف دعم الإدارة العليا		6	0.874	0.859**
الخوف من ردود الفعل السلبية		6	0.838	0.907**
مخاوف متعلقة بالعمل		6	0.911	0.892**
ضعف التجربة		6	0.814	0.643**
اجمالي متغير الصمت التنظيمي		30	0.952	-
القيادة التبادلية		8	0.701	0.887**
القيادة التحويلية		8	0.881	0.936**
اجمالي متغير السلوك القيادي		16	0.876	-

المحك المستخدم في الدراسة:

استناداً إلى ما قدمه (Ozen, Yaman & Acar, 2012) في دراسته، فقد تم احتساب المحك لهذه الدراسة وفق المدى بين درجات الأوزان الخمسة المستخدمة، وذلك بعد إيجاد الفرق بين القيمتين العليا (5) درجات "والدنيا" درجة واحدة"، فكان الفرق هو "4 درجات". ثم تم تقسيم الناتج على أكبر قيمة في المقياس وهي 5، فكان طول الفترة هو (0.8). تم بعد ذلك إضافة هذه القيمة (0.8) لتكون نهاية كل فترة من الفترات الخمس. بمعنى إذا كانت بداية الفترة الأولى التي تشير إلى "غير موافق" هي القيمة 1، فإن نهاية هذه الفترة هي أقل من 1.8. وقد تم تكرار ذلك مع الفئات الأخرى، وظهرت النتائج كما يلي:

جدول (2) المحك المستخدم في الدراسة

الوصف	غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
وزن المقياس	1	2	3	4	5
مدى المتوسط	1.80 >	2.6 > 1.8	3.4 > 2.6	4.2 > 3.4	من 4.2 >
الدرجة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

خامساً: الدراسة التطبيقية

أ. توصيف عينة الدراسة:

اشتملت البيانات التي خضعت للتحليل على عينة مكونة من (150) مفردة، كانت موزعة حسب متغير الجنس (72%) لفئة الذكور، و(28%) لفئة الإناث، كما تبين أن الفئة الأكبر من المبحوثين قد حصلوا على الأقل على مؤهل بكالوريوس وبنسبة (85.3%). كما تبين أن العاملين الذين تقلدوا مواقع إشرافية كانوا بنسبة (70%) وشمل ذلك مدراء الدوائر ونوابهم، ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب، في حين كان هنالك (30%) في مواقع تنفيذية تخصصية، وقد تعكس هذه النسبة هيكلًا تنظيميًا هرميًا بيروقراطيًا، يتضح من خلاله أن عدد ذوي المواقع الإشرافية كبير نسبيًا، وقد يعود ذلك لضرورة الفصل بين المهام عبر أقسام أو دوائر مستقلة عن بعضها، وهذا يوضح مستوى الخصوصية في العمل التي ربما يكون تحديدها بهذا النمط لغايات المتابعة وتحديد نطاق المسؤولية، كما قد يشير ذلك إلى قيام بعض الموظفين من ذوي المواقع الإشرافية بمهام تنفيذية بجوار مهامهم الإشرافية، وقد يكون هذا التقسيم مقصوداً لغايات تقليص نطاق الإشراف قدر الإمكان في مستويات الإدارة الوسطى والدنيا بما يخدم سياسات واستراتيجيات الوزارة. كما تبين أن الفئة الأكبر لعينة الدراسة هم ممن أمضوا سنوات خبرة لا تقل عن 9 سنوات وبنسبة (80%).

جدول (3) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

المتغير		التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	108	72.0%
	أنثى	42	28.0%
	المجموع	150	100.0%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	22	14.7.0%
	بكالوريوس	111	74.0%
	دراسات عليا	17	11.3%
	المجموع	150	100.0%
المتغير		التكرار	النسبة
طبيعة العمل	وظائف إشرافية	105	70.0%
	وظائف تنفيذية	45	30.0%
	المجموع	150	100.0%
سنوات الخدمة	3 سنوات فأقل	14	9.3%
	4 - 8 سنوات	16	10.7%
	9 - 13 سنة	60	40.0%
	14 سنة فأكثر	60	40.0%
	المجموع	150	100.0%

ب. الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات:

الإجابة عن السؤال الأول: الذي نص على: ما واقع السلوك القيادي (التحويلي والتبادلي) الممارس في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية، وأيهما أكثر انتشاراً؟، وتُحقّق الإجابة عن هذا السؤال الهدف الأول للدراسة، في التعرف على السلوك القيادي الممارس، وأيهما أكثر انتشاراً. ولتحقيق ذلك، تم مراجعة المتوسط الحسابي والوزن النسبي المعبر عن آراء المبحوثين كما في الجدول (4).

جدول (4) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري لفقرات السلوك القيادي وترتيبها

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يكافئ المدراء الموظفين عندما يحققوا أكثر من الأدوار المتوقعة منهم في العمل.	3.12	62.40	0.92628	6	متوسط
2	يُشرك المدراء موظفيهم في اتخاذ القرار.	3.18	63.60	0.93457	5	متوسط
3	يُطبق المدراء سياسة العقاب إن أهمل الموظفين في أداء واجباتهم بنجاح.	3.24	64.80	0.96711	3	متوسط
4	يفرض المدراء عقاب جماعي عند حدوث اخفاق واضح في الإنجاز.	3.00	60.00	1.04271	7	متوسط

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	يحرص المدراء على تقديم إرشادات كافية للموظفين لتحقيق المعايير الموضوعية للعمل.	2.77	55.40	0.97034	9	متوسط
6	يحرص المدراء على تصحيح الانحرافات التي تؤثر على عمل الوزارة وتحقيق أهدافها.	3.31	66.20	0.98271	2	متوسط
7	يُركز المدراء على معالجة الأخطاء والشكاوى الحرجة فقط.	3.32	66.40	1.00549	1	متوسط
8	يترك المدراء موظفيهم منفردين لإنجاز مهامهم الموكلة لهم دون تدخل ما لم يبتعد الأداء عن الهدف.	2.37	47.40	1.05179	10	منخفض
9	يُعطي المدراء الحرية الكافية للمرؤوسين في اختيار متطلبات أداء مهامهم.	2.79	55.80	0.99385	8	متوسط
10	يُتابع المدراء ويقيمون بشكل دائم مدى اسهام تجهيزات بيئة العمل في انجاز الاعمال بفاعلية.	3.19	63.80	0.98101	4	متوسط
اجمالي بعد القيادة التبادلية						
1	يتعرف المدير على اهتمامات المرؤوسين الشخصية ومدى ارتباطها بأهداف الوزارة.	3.33	66.53	1.06498	5	متوسط
2	يُشجع المدراء مرؤوسيههم على تحقيق التميز في الأداء.	3.34	66.80	1.06077	4	متوسط
3	يُنشئ المدراء أجواء من التقاؤل والاحساس الجماعي لدى الموظفين تجاه الوزارة.	3.25	64.93	0.99621	7	متوسط
4	يتسم المدراء بأنهم مبادرون في المواقف الصعبة.	3.24	64.80	0.93894	8	متوسط
5	يستطيع المدراء بنجاح توزيع المهام على المرؤوسين بما يتناسب مع قدراتهم.	3.48	69.60	1.02793	1	مرتفع
6	يُشجع المدراء مرؤوسيههم على طرح أفكار إبداعية لم تطرح من قبل لتحقيق أهداف الوزارة.	3.32	66.40	0.99879	6	متوسط
7	يحرص المدراء على تدريب مرؤوسيههم بما يسهم في تحقيق أهداف الوزارة.	3.35	67.07	0.94930	3	متوسط
9	يُشجع المدراء مرؤوسيههم على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار ويمنحهم صلاحيات لذلك.	3.15	62.93	0.98571	9	متوسط
8	يقيم المدير اجتماعات فردية مع المرؤوسين للاستماع لملاحظاتهم تجاه الوزارة.	3.46	69.20	0.93141	2	مرتفع
10	يحرص المدراء على التعاون مع جميع المرؤوسين وتوطيد العلاقات بينهم.	3.04	60.80	0.98226	10	متوسط
اجمالي بعد القيادة التحويلية						
اجمالي متغير السلوك القيادي						
—	—	—	63.23	3.16	—	—

يتضح من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لمتغير السلوك القيادي قد كانت (3.03) للقيادة التبادلية، و(3.30) للقيادة التحويلية، وكلاهما يعبر عن درجة موافقة متوسطة أو محايدة. وقد جاء المتوسط العام للسلوك القيادي بمستوى متوسط أيضاً غير أن النمط التحويلي كان الأكثر موافقة مما يشير إلى أنه النمط السائد. وجاءت هذه النتيجة منسجمة من نتائج الدراسات السابقة التي أشارت إلى أن نمط القيادة التحويلية كان الأكثر انتشاراً سيما في المؤسسات ذات الطبيعة المشابهة، أو تحديداً تلك التي انتمت للقطاع العام كما في دراسة (صالح، 2019؛ دبون، 2018؛ صالح والمبويضين، 2013). وقد أيدَ هذه النتيجة دراسة الشنطي (2017) التي طُبِّقَت على الوزارة نفسها بشقها المدني في قطاع غزة، التي ذكرت أن ممارسة هذا السلوك القيادي كان متوسطاً، ولعل ذلك يمكن أن يُفسَّر في ثلاثة أبعاد رئيسية:

- الأول: كون المجتمع الفلسطيني لا يتسم عموماً بالاستقرار، وفي هذه الحالة يكون النمط القيادي التحويلي هو الأكثر نجاعة في التأثير على الأفراد لتحقيق غايات المؤسسة، ويؤيد ذلك دراسة (Alkhawlan et al. 2019) التي أشارت إلى أن القائد التحويلي هو الأقدر على التعامل مع الأزمات.
 - الثاني: يرتبط بالبيئة الداخلية لوزارة الداخلية والأمن الوطني، والتي يفترض أن يُمارس العمل فيها وفق درجة عالية من المسؤولية، تضمن فيها المؤسسة ولاء الموظفين ومواطنتهم، وحرصهم على انجاز العمل، وبالتالي فإن القيادة التحويلية هي السلوك الأكثر ارتباطاً لتحقيق تلك السمات في داخل المؤسسة، وقد أيد ذلك دراسة بريايي وقناشي (2019) والتي وجدت أن القيادة التحويلية ارتبطت بقوة بالولاء التنظيمي.
 - الثالث: أن فئة الاتباع هي من الفئات الناضجة فكرياً، ومعرفياً، والتي لا يجدي معها استخدام أسلوب الثواب والعقاب كما في نمط القيادة التبادلية، وبالتالي تسود القيادة التحويلية بل يتعاضد دورها في ظل وجود بيئة تحتضن ذوي المؤهلات العليا، وهذا ما عززته دراسة (Limsila and Ogunlana 2008) بأن القيادة التحويلية تكون فعالة مع الموظفين المختصين والمؤهلين في حين تنشط القيادة التبادلية مع الموظفين الفنيين والعمال وذوي التأهيل المنخفض.
- الإجابة عن السؤال الثاني: وهو ما أبرز مسببات الصمت التنظيمي لدى الموظفين المدنيين العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية؟** وتُحقّق الإجابة عن هذا السؤال الهدف الثاني لهذه الدراسة، والذي بموجبه يتم الكشف عن المسببات الرئيسة والفرعية الأكثر انتشاراً للصمت التنظيمي بين الموظفين، ومستوى هذا الصمت، وذلك من خلال قراءة وتحليل نتائج المتوسط الحسابي والوزن النسبي للفقرات المعبرة عن هذا المتغير كما في جدول (5).
- عرضت الدراسة خمسة مسببات رئيسة للصمت التنظيمي، وفحصت وفق آراء المبحوثين مدى انطباقها في الوزارة، وقد أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي للصمت التنظيمي كان (2.52) وهو نسبياً منخفض، إذ بلغ الوزن النسبي (50.4%). وبالرغم من أن المحك المستخدم في الدراسة قد أشار إلى انخفاض مستوى الصمت التنظيمي نسبياً، إلا أننا نتوقف عند هذه النسبة، فهي تدفعنا للتساؤل: لماذا لم تكن أقل من ذلك؟ ولعل ما يبرر هذه النسبة عدة أسباب بعضها يعود للمؤسسة نفسها، أو ربما للأفراد العاملين فيها. فمن جهة، قد يكون السبب طبيعة العمل في وزارة الداخلية والأمن الوطني، الذي يتضمن أعمال متفاوتة، قد لا يكون العاملين على اطلاع بكامل تفاصيلها، وبالتالي يمكن لنقص المعلومات الكاملة أن يكون سبباً في صمتهم، سيما عندما يتسم العمل بالبيروقراطية. ويعزز هذا الرأي بعض الدراسات كدراسة (Nikmaram et al., 2012) التي أشارت إلى تزايد الصمت التنظيمي في المنظمات البيروقراطية، ويعزز ذلك خصوصية عمل وزارة الداخلية، التي بالطبع لن تخلو صفوفها الإشرافية من قادة ذوي خلفيات شرطية أو أمنية، وفي هذا السياق، أشارت دراسة (Ivkovic & Shelley, 2010) إلى تنامي الصمت التنظيمي في المؤسسات ذات الطبيعة الشرطية، كما أكد ذلك الصليبي (2019) الذي وجد الصمت التنظيمي مرتفع بين منتسبي الشرطة البحرية التابعين لنفس الوزارة.

جدول (5) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري لفقرات متغير الصمت التنظيمي وترتيبها

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أشعر باللامبالاة أو عدم الاهتمام بسمعة الوزارة في الوسط الذي أعيش فيه.	2.24	44.80	1.18682	5	منخفض
2	بنتابني شعور دائم بأن المستقبل سيكون كئيب ومحبط لمعنوياتي داخل الوزارة.	2.76	55.20	1.12136	1	متوسط
3	أشعر بأنني غير قادر على تقديم أي شيء مفيد في عملي لعدم مساعدة زملائي لي.	2.20	44.00	1.04913	6	منخفض
4	أخشى دوماً من فقدان السمعة والثقة واحترام الآخرين وهذا ما يدفعني لعدم التكلم.	2.32	46.40	1.09495	4	منخفض

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	أتوقع ردود فعل سلبية من زملائي ومسؤولي المباشر تحديداً عندما أذكر مشكلة ما.	2.51	50.20	1.01490	2	منخفض
6	أشعر بالرغبة في العمل منفرداً دون مشاركة زملائي في العمل.	2.44	48.80	1.00656	3	منخفض
اجمالي متغير الغزلة						
1	أعتقد أن دور الإدارة العليا في الوزارة محدود ويقتصر على تنفيذ التعليمات.	2.99	59.80	0.94476	2	متوسط
2	أرى أن الوزارة لا تناقش بجدية آراء ومقترحات الموظفين ولا تعبر عن شكرها لهم.	3.01	60.20	1.03617	1	متوسط
3	لا أتق بمدرائي بالقدر الذي يجعلني أطرح عليهم المشكلات بقوة.	2.46	49.20	1.07210	6	منخفض
4	لا أشعر بالراحة عند مشاركة مدرائي في حل مشاكلي.	2.54	50.80	1.08455	5	منخفض
5	تتبنى الوزارة ثقافة صارمة تمنع التكلم عن المشاكل والانتقاد وطرح الآراء.	2.57	51.40	1.06403	4	منخفض
6	يغضب مدرائي عند الاستماع إلى المشكلات والانتقادات ذات العلاقة بأدائهم في العمل.	2.74	54.80	1.07710	3	متوسط
اجمالي متغير ضعف دعم الإدارة العليا						
1	أفضل أن أبقى صامتاً عند حدوث مشكلات خشية خسران علاقاتي مع الرؤساء والزملاء.	2.74	54.80	1.02444	2	متوسط
2	تخوفي من فقدان رضا مسؤولي المباشر يدفعني إلى الصمت.	2.40	48.00	1.07441	5	منخفض
3	أشعر بالخوف من إبلاغ مديري المباشر عن المشكلات في مكان العمل.	2.29	45.80	0.93799	6	منخفض
4	لا أميل إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية لخوفي من التعرض للمساءلة.	2.50	50.00	0.98816	4	منخفض
5	يُقلقني نظرة زملائي السلبية وغياب دعمهم لي عند تحدثي عن مشاكل العمل.	2.68	53.60	1.05117	3	متوسط
6	تحدثني عن المشاكل يمكن أن يؤثر سلباً على علاقتي مع الآخرين.	2.79	55.80	0.98510	1	متوسط
اجمالي متغير الخوف من ردود الفعل السلبية						
1	خوفي من انتقام مسؤولي المباشر يمنعني من طرح أي قضية شائكة.	2.40	48.00	0.96238	4	منخفض
2	قلقي تجاه الترقية أو فقدان مناصبي أو النقل التعسفي يجعلني أصمت عما أرى.	2.44	48.80	1.04616	3	منخفض
3	أعرض إلى معاملة سيئة واضطهاد عند تكلمي عن مشكلة ترتبط بجوهر العمل.	2.35	47.00	1.02412	5	منخفض
4	أتخوف من أن يعاقبني رئيسي المباشر إذا أبديت رأياً مخالفاً لرأيه.	2.28	45.60	0.97705	6	منخفض
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	أعتقد أن زملائي الذين يخبرون عن المشكلات سوف يعاملون بسوء وينظر لهم كمثيري مشاكل.	2.70	54.00	1.02158	1	متوسط
6	أخشى إن تكلمت بصراحة تجاه قضايا العمل أن يتخذ عني فكرة سيئة من مديري وزملائي.	2.46	49.20	1.00780	2	منخفض
اجمالي متغير مخاوف متعلقة بالعمل						
1	يُقلقني كثيراً عدم امتلاكي للخبرة الكافية للتحدث عن مشكلات العمل أو حتى الحث على حلها.	2.43	48.60	0.99270	4	منخفض
2	أعتقد أن رأيي وأفكاري غير مهمة لأنني في موقع وظيفي منخفض.	2.44	48.80	1.05219	3	منخفض
3	أرى أن مشكلات وقضايا العمل ليست من اختصاصي وإنما اختصاص المدير.	2.60	52.00	0.92686	2	متوسط

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
4	حادثة تجربتي ونقص خبرتي يمنعني من التحدث عن قضايا العمل داخل الوزارة.	2.40	48.00	0.92686	5	منخفض
5	مشكلات العمل وما يدور من قضايا في مكان العمل ليسا من شأني.	2.29	45.80	1.03332	6	منخفض
6	لا أجد أن لدي ما أقوله تجاه مشكلات العمل تحديداً تلك التي تنتشعب وتمتد بين الوحدات المختلفة.	2.69	53.80	1.00299	1	متوسط
اجمالي متغير ضعف التجربة		2.48	50.40	0.71329	الثالث	منخفض
اجمالي متغير الصمت التنظيمي		2.52	50.04	-	-	منخفض

من جهة أخرى، قد تحرص بعض المؤسسات كوزارة الداخلية تحديداً -عند اختيار المشرفين أو ترقيةهم- على ضمان تحقق الولاء والانتماء لنهج الوزارة، والفهم العميق لرؤيتها ورسالتها وتقبل ما يمكن أن يتعرض له العاملين فيها من مخاطر، وبالتالي فإن حالة الانضباط والانتماء التنظيمي في صف هذه الفئة سيكون بالطبع استثنائياً، وبالتالي قد يُفسر صمت العاملين أنه بسبب ارتفاع مستوى الولاء للوزارة نفسها، فيكون الشعور بالمواطنة قد طغى على الجهر سيما عندما يكون الجهر متضماً لرأي ناقد. ويعزز هذا التحليل ما قدمته دراسة (Nas, 2021) التي اشارت إلى أن الصمت التنظيمي قد ينتج عن حالة عالية من الولاء التنظيمي داخل المؤسسة، وفي هذا السياق أشارت دراسة أبو العلا (2009) والتي طُبِّقَت على وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي في الوزارة لدرجة كبيرة سيما بين صفوف المدراء. وكذلك دراسة أبو سنيينة (2017) التي طُبِّقَت أيضاً على وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية وخرجت بنفس النتيجة، مما يؤكد أن وزارة الداخلية الفلسطينية ورغم تباين أنماط إدارتها ما بين الضفة الغربية وقطاع غزة إلا أن نهج استقطاب موظفيها سيما المشرفين أو المدراء يُبنى على معايير الولاء والانتماء.

ومن خلال تتبع المسببات الرئيسة للصمت التنظيمي، تبين أن المتوسطات الحسابية قد تباينت في ترتيبها وتراوح بين (2.72) و(2.41). ولقد كان المسبب الأبرز للصمت التنظيمي وفق النتائج "ضعف دعم الإدارة العليا"، وكانت المسببات الفرعية الأكثر ارتفاعاً أن الوزارة لا تناقش آرائهم ومقترحاتهم بجدية، أو أنها ربما لا تعبر عن شكرها لهم؛ بوزن نسبي (60.2%)، في حين يرى البعض وبوزن نسبي (59.80%) أن دور الوزارة نسبياً محدود، أو أنه يقتصر على تنفيذ التعليمات، وربما أن هذا ما فسر غضب المدراء عند الاستماع إلى المشكلات والانتقادات المرتبطة بالعمل (54.8%). وقد يعود السبب في ذلك إلى أمرين، الأول: أن جزء كبير من الأعمال في الوزارة سيما في المواقع الاشرافية قد يكون من المتعذر الإفصاح عنها أمام جميع العاملين، لضرورة أمنية، والثاني، أن ضعف دعم الإدارة وفق رؤية المبحوثين ربما يُفسر بالطبيعة الاستثنائية لعمل الوزارة التي تتعرض لعمليات استهداف صهيوني دائم بالتدمير والهدم لكافة مرافقها، فينصب جهد المدراء على تقديم الخدمات الأساسية وبالتالي قد يكون أمن المواطن وتوفير الخدمات في سلم أولويات الوزارة على حساب الاهتمام بالموظفين أنفسهم.

ورغم انخفاض المتوسط الحسابي لمتغير الخوف من ردود الفعل السلبية إلا أنه قد جاء في الترتيب الثاني وبوزن نسبي (51.4%)، حيث كانت العبارات الأكثر ارتفاعاً لهذا المسبب مرتباً تنازلياً هي؛ خشية الموظفين من الحديث عن المشكلات حتى لا يؤثر ذلك على علاقتهم مع الآخرين (55.8%)، يليه تفضيلهم بأن يبقوا صامتين عند حدوث المشكلات خشية خسران علاقتهم مع زملائهم ورؤسائهم (54.8%) بالإضافة إلى القلق من النظرة السلبية من قبل الزملاء سيما عند الحديث عن مشكلات العمل (53.6%). وهذا رغم أنه يعطي مؤشراً سلبياً في كون الصمت لا يعبر في جملة عن ظاهرة صحية، إلا أنه قد يعكس حالة من الترابط بين العاملين، إذ يكونوا حريصين على الحفاظ على علاقاتهم مع الزملاء، وربما هذا الأمر يخضع للتقدير إن كانت خسارة علاقات العمل الجيدة أكثر نفعاً من مواجهة مشكلة يمكن الصمت عنها مؤقتاً. وهذا الجانب قد يأخذ أحد احتماليين، إما التقاعس في أداء الدور أو الحكمة في معالجة الأمور.

أما مسبب ضعف التجربة جاء في الترتيب الثالث، ونسبياً كان منخفضاً مقارنة مع المسببات الرئيسية الأخرى، فقد كشف عن ارتفاع نسبي في بعض عناصره الفرعية، كأن يكون السبب في صمت الموظفين عدم وجود ما يقولوه تجاه مشكلات العمل تحديداً عندما تتشعب تلك المشكلات (53.8%)، في حين أن رؤيتهم بأن قضايا العمل أو مشكلاته ليست من اختصاصهم وإنما هي اختصاص المدراء بمتوسط (52%) كانت سبباً أيضاً لصمتهم. وهذا ربما يُفسر بعدم اطلاع كافة الموظفين على تفاصيل العمل في الوحدات المختلفة، أو أن مهامهم قد ترهق كاهلهم فيركزوا على ما يخصهم من أعمال، على اعتبار أن مهمة التطوير ومعالجة المشكلات تخض المدراء الذين يُعد حل المشكلات جزء من مهامهم الرئيسية.

أما في مسبب المخاوف المتعلقة بالعمل، فقد تبين أن من أسباب صمت الموظفين اعتقادهم بأن من يُخبر عن المشكلات سوف يعامل بسوء، وسينظر له كمثير للمشاكل بمتوسط (54%)، وقد يُعد ذلك مؤشراً سلبياً لدرجة كبيرة، لأن ذلك ربما يعكس حالة من التفرد أو التسلط في إدارة المؤسسة، أو سلب الحريات بأسلوب قمعي، ويتطلب هذا الأمر معالجة في تحقيق الانسجام والتناغم ما بين الموظفين وقيادتهم.

وأخيراً، في متغير الغزلة الذي كان الأخير في ترتيبه بين المحاور، كان المسبب الأبرز للصمت التنظيمي هو شعور بعض الموظفين بأن المستقبل يمكن أن يكون كئيب ومحبط لمعنوياتهم داخل الوزارة بمتوسط (55.2%)، وربما أن هذا الشعور يكون سائداً لصعوبة تجربة عمل هذه الوزارة، التي تعرضت على مدار سنوات عدة إلى عملية استهداف كبير من قبل الاحتلال الصهيوني في تدمير مرافقها وبنيتها التحتية، مما فرض على الموظفين واقعاً صعباً في التنقل بين المقرات، وفي عدم شعورهم بالألفة البيئية مع مكان العمل بصفته المادية.

واستخلاصاً مما سبق، وبعد مراجعة الأوزان النسبية لمسببات الصمت التنظيمي العشر الفرعية، والتي كانت بمتوسطات حسابية مرتفعة تقديراً، فقد جاءت مرتبة ابتداء من الوزن الأكبر على النحو التالي:

- رؤية الموظفين بأن الوزارة لا تناقش بجدية آرائهم ومقترحاتهم ولا تعبر عن شكرها لهم.
- اعتقاد الموظفين بأن الإدارة العليا في الوزارة دورها محدد ومقتصر على تنفيذ التعليمات.
- خشية الموظفين من تأثير علاقتهم بالآخرين سلباً عند حديثهم عن المشاكل.
- انتياب الموظفين شعور بأن المستقبل لن يكون مشرقاً أو سيكون كئيب ومحبط للمعنويات.
- خشية الموظفين من خسران علاقتهم مع رؤسائهم وزملائهم، لذلك يفضلوا الصمت.
- غضب المدراء عند الاستماع إلى المشكلات أو الانتقادات التي توجه لهم ذات الصلة بأدائهم في العمل.
- اعتقاد الموظفين بأن زملائهم الذين يخبرون عن المشكلات سوف يعاملوا بسوء وينظر لهم كمثيري مشاكل.
- عدم وجود ما يقوله الموظفون تجاه مشكلات العمل سيما تلك المتشعبة والممتدة بين الوحدات المختلفة.
- القلق من النظرة السلبية من قبل الزملاء وغياب دعمهم عند الحديث عن مشكلات العمل.
- الاعتقاد بأن مشكلات وقضايا العمل هي ليست من اختصاص الموظفين، وإنما هي مسؤولية المدراء.

وتعد الأسباب العشر التي أوردتها نتائج التحليل الإحصائي هي المسببات الحرجة للصمت التنظيمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية وفق آراء المبحوثين، والتي تم تفسيرها من جهة وتبريرها من أخرى ومناقشتها مسبقاً، إلا أنها تتطلب جهوداً واضحة من قبل صناع القرار للتعرف عليها عن قرب، واتخاذ الخطوات الجادة اللازمة لعلاجها.

الإجابة عن السؤال الثالث: وهو: هل هنالك ارتباط بين أبعاد السلوك القيادي الممارس ومسببات الصمت التنظيمي للأتباع في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية؟ وللإجابة عن هذا السؤال، فقد تم وضع الفرضية القائلة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين السلوك القيادي (التحويلي والتبادلي) الممارس في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية والصمت التنظيمي للأتباع.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم اختبار العلاقة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، حيث تبين أن هناك علاقة عكسية دالة احصائياً بين سلوك القيادة التحويلية ومسببات الصمت التنظيمي، بمعنى كلما تفشى سلوك القيادة التحويلية كانت مسببات الصمت التنظيمي أكثر انخفاضاً وكان الارتباط العكسي الأكبر بين سلوك القيادة التحويلية وضعف دعم الإدارة العليا، يليه العزلة، ثم المخاوف المتعلقة بالعمل، وأخيراً الخوف من ردود الفعل السلبية. في حين لم يرتبط سلوك القيادة التحويلية بدلالة إحصائية مع ضعف التجربة كمسبب للصمت التنظيمي.

جدول (5) نتائج تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها

المتغير	القيادة التبادلية	القيادة التحويلية	اجمالي السلوك القيادي
العزلة	-0.008	-0.394**	-0.257**
ضعف دعم الإدارة العليا	-0.101	-0.542**	-0.394**
الخوف من ردود الفعل السلبية	0.040	-0.306**	-0.178*
مخاوف متعلقة بالعمل	0.081	-0.345**	-0.185*
ضعف التجربة	0.332**	-0.015	0.142
اجمالي متغير الصمت التنظيمي	0.074	-0.394**	-0.219**

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة التي أشارت إلى ارتباط السلوك القيادي عكسياً بالصمت التنظيمي، والارتباط العكسي أيضاً لسلوك القيادة التحويلية مع المتغيرات ذات الطبيعة السلبية مثل كالاختراق الوظيفي (Liu *et al.*, 2019). كما تبين أن هناك ارتباط سلبي بين القيادة التحويلية وعدم تكافؤ الجهد مع القائد (Eva-Ellen, 2016)، وأشارت عدة دراسات سابقة إلى أن القيادة التحويلية ترتبط عكسياً مع الصمت التنظيمي، جاء ذلك في دراسات طبقت في بيئات مختلفة أبرزها (Atalay *et al.*, 2019; Yimaz & Arcasoy, 2019; Akar, 2018; Safdari & FahimDevin, 2017).

أما عن عدم ارتباط سلوك القيادة التحويلية بمتغير ضعف التجربة كمسبب للصمت التنظيمي، فقد يعود السبب لكون القائد التحويلي بطبيعته قدوة، ويفسر ويشرح ويحرص على تعليم وتدريب أتباعه، ويترك تجاربه متاحة أمام الآخرين، إلا أن تجارب وخبرات المبحوثين التي امتدت لسنوات طويلة، شهدوا خلالها تحديات كبيرة، واستهداف للمقرات، وعادوا للعمل من جديد رغم تلك التحديات ربما اكسب بعض الموظفين تجارب تجعلهم أكثر قدرة على تحديد صمتهم من جهرهم بل قد يكون بعضهم أكثر تجربة من المسؤول أو القائد نفسه، لذا، قد يكون سبباً في عدم دلالة هذا التأثير احصائياً.

أما سلوك القيادة التبادلية، فلم يرتبط مع أي من مسببات الصمت التنظيمي باستثناء مسبب ضعف التجربة، حيث كانت المفاجأة أن الارتباط جاء طردياً وكان دال احصائياً، بمعنى كلما كان هناك تفشي لسلوك القيادة التبادلية كان ضعف التجربة مسبباً للصمت التنظيمي. ولعل هذه النتيجة المفاجئة تستدعي التوقف والتأمل، ويمكن تبريرها من عدة جوانب، أولها أن العلاقة التي تربط القائد بالاتباع وفق النمط التبادلي هي علاقة تبادل منافع، وهذا بطبيعة الحال يتطلب حالة اتصال دائم وحوار، فالعلاقة النفعية يعززها الاشتراط، وهذا لا يمكن أن يعكس حالة صمت، إذ أن سقف الأولوية للموظف هو ذاته، وبالتالي لن يقف متكوف الأيدي في تحقيق ذاته.

من جهة أخرى، فإن سقف التعامل بالنمط التبادلي - في حد ذاته - يُعد نسبياً منخفض، فالانشغال في صرف مكافأة، أو منح إجازة في مقابل مهمة عمل ستؤدي تجعل مستوى الحوار بين القائد والاتباع مبنية على مستوى المنفعة التي تتحقق، فلن يشتمل الحوار على قضايا جوهرية، أو رؤى مستقبلية، أو نحو ذلك، وبالطبع في هذه الحالة، وإن اعتاد الموظف أو القائد بأن لا تتجز مهمة

ما بدون مقابل فلن يكون لمهمات تطوعية كمنافشة المشكلات العميقة، أو تقديم التصورات المستقبلية مكاناً هنا. كما أن القائد التبادلي ينتهج نمطاً إجرائياً، فهو لا يصنع قادة، ولا ينقل تجربة، فالقائد التبادلي ليس معلماً أو مدرباً كالتحويلي، بل ينصب تركيزه على الأعمال الإجرائية الآنية، والروتينية، وتلك الأعمال بطبيعتها لا تنمي الخبرة، ولا تعكس تجارب حقيقية، فما هي التجارب التي سيتعلمها الاتباع من قائد لا يقدم وفق نمطه تجارب حقيقية خلاقة أو غير مألوفة؟

أما لكون هذا النمط القيادي لم يرتبط بأي من مسببات الصمت التنظيمي الأخرى فيمكن تفسير ذلك لكون العلاقة بين القائد والاتباع تقوم على تبادل المنفعة، فكل منهما سيقبل على الآخر عند الحاجة، وبالتالي لن ينعزل الاتباع عندما تعرض عليهم منفعة، كما أن لا قيمة لدعم الإدارة العليا هنا من عدمه، لأن الدعم المتحقق من المكافأة أو الخوف من العقاب هو الذي يحرك الأتباع وليس سمات أخرى كالتحفيز والالهام ونحو ذلك كما في نمط القيادة التحويلية، وبالطبع في هذه العلاقة لن يخشى الأتباع من ردود الفعل السلبية، لأن القائد التبادلي سينتجج إما مكافأة عندما يُحسن الاتباع العمل، أو عقاب عندما يخفوا في العمل، وبالتالي فإن سلوك الاتباع يرتفع بمسببات في غالب الأحيان ترتبط بالعمل نفسه وليس بنمط القائد، لذلك لم يكن هنالك ارتباط بينها وبين نمط القيادة التبادلية.

الإجابة عن السؤال الرابع: ونص على: ما مدى تأثير السلوك القيادي السائد في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية في صمت الموظفين؟ وقد ارتكزت الإجابة عن هذا السؤال في اختبار الفرضية القائلة: *هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للسلوك القيادي (التحويلي والتبادلي) الممارس في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية على صمت الأتباع.* وللتحقق من صحة هذه الفرضية، فقد تم اختبار العلاقة باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط بين كل نمط قيادي من جهة وكل مسبب للصمت التنظيمي منفرداً من جهة أخرى.

حيث أن بعض معاملات الارتباط - التي تقدم عرضها في جدول (5) - بين المتغيرات المستقلة والتابعة لم تكن دالة إحصائياً فقد تم استبعادها من اختبار الانحدار، وعليه تم احتساب معامل الانحدار الخطي لكل متغير تابع كان ارتباطه دال إحصائياً، والجدول (6) يوضح معاملات الانحدار، التي أشارت نتائجها إلى التأثير العكسي للقيادة التحويلية على مسببات الصمت التنظيمي، بمعنى أن سلوك القيادة التحويلية كان -واحداً من عدة أسباب- دفعت الموظفين ليكونوا أكثر جهرًا وتحدثاً وتفاعلاً، وكلما انخفض هذا السلوك القيادي يميل الموظفون إلى الصمت التنظيمي، إلا أننا نتوقف هنا عند مستوى التباين، والذي يشير إلى محدودية تأثير سلوك القيادة التحويلية في الحد من الصمت التنظيمي.

أما بالنسبة للقيادة التبادلية، فقد تبين أن وجودها كان -بشكل جزئي- من أسباب تنامي الصمت التنظيمي المرتبط بضعف التجربة. وعلى الرغم من الانخفاض الملحوظ لمعامل التباين، الذي يشير إلى مستوى تفسير المتغير المستقل للتغير في المتغير التابع، إلا أننا نتوقف لنناقش تلك النتائج التي يلخصها جدول (6) التالي:

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار الخطي لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية على أبعاد الصمت التنظيمي

المؤشرات	الغزلة	ضعف دعم الإدارة العليا	الخوف من ردود الفعل السلبية	مخاوف متعلقة بالعمل	ضعف التجربة	اجمالي الصمت التنظيمي
R ²	الثابت	4.019**	4.842**	3.665**	3.821**	4.087
	القيادة التبادلية	-	-	-	-	-
	القيادة التحويلية	-0.487**	-0.644**	-0.332**	-0.419**	-0.470**
R2	0.155	0.294	0.093	0.119	0.110	0.206
قيمة F المحسوبة	27.207	61.680	15.258	20.046**	18.308	38.490
مستوى دلالة F	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

** دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

استناداً إلى النتائج التي يعرضها جدول (6)، فإن مسببات الصمت التنظيمي قد تأثرت جزئياً بسلوك القيادة التحويلية والتبادلية، ونناقش هنا قضيتين رئيسيتين، الأولى تتعلق بسبب انخفاض مستوى التباين، أما القضية الثانية فتتعلق بتفسير تأثير السلوك القيادي على مسببات الصمت التنظيمي.

أما بالنسبة لانخفاض مستوى التباين، فقد اشارت النتائج التي قدمها جدول (6) إلى محدودية تفسير المتغير المستقل (القيادة التحويلية) إلى التغير في المتغير التابع (مسببات الصمت التنظيمي) حيث لم يفسر هذا السلوك أكثر من (20.6%) من إجمالي الصمت التنظيمي، وهذا يعني أن هنالك عوامل أخرى عدة داخل الوزارة تُفسر الصمت التنظيمي بما لا يقل عن (79.4%)، ويدعو ذلك الباحثين والمهتمين إلى إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على العوامل التي تؤثر بدرجة أكبر وتفسر بوضوح مسببات الصمت التنظيمي والتي ربما قد تكون مرتبطة بالأنظمة والتعليمات المطبقة بالوزارة، وتأثيرات البيئة الخارجية، أو غيرها من العوامل الأخرى. من جهة أخرى، فقد فسّر سلوك القيادة التحويلية ما نسبته (29.4%) من التغير في ضعف دعم الإدارة العليا، و(15.5%) في التغير المتعلق بالعزلة، و(11.9%) للمخاوف المتعلقة بالعمل، و(9.3%) للخوف من ردود الفعل السلبية. وبالطبع لم يتم إجراء اختبار انحدار بين القيادة التحويلية ومسبب ضعف التجربة لعدم وجود ارتباط دال احصائياً بين المتغيرين. ولقد جاءت نسبة التباين منخفضة أيضاً في دراسة الصليبي (2019) التي تناولت تأثير الصمت التنظيمي على السلوك الإبداعي لدى منتسبي الشرطة البحرية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، حيث تبين أن الصمت التنظيمي فسر فقط (10.7%) من التباين في السلوك الإبداعي، ولعل هذه النتيجة تعزز ما توصلت إليه دراستنا وتصف حجم التعقيد في بيئة التطبيق التي ربما تحتاج مزيداً من الدراسات.

وفي هذه الدراسة، فسّر سلوك القيادة التبادلية ما نسبته (11%) من التغير في ضعف التجربة كمسبب للصمت التنظيمي، ورغم أنها نسبة منخفضة، إلا أن المثير أن معامل الانحدار كان طردي ودال احصائياً. ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

أولاً: تأثير القيادة التحويلية العكسي على مسببات الصمت التنظيمي:

يقوم سلوك القيادة التحويلية على التفاعل المباشر بين القائد والاتباع، فالقائد التحويلي يحرص على تعزيز الاتصال الفعال داخل المؤسسة، وبالتالي يكون له دور مباشر في سؤال الموظفين، وإشراكهم، وتفعيل أدوارهم، واستمزاز آراؤهم، وهذا بطبيعة الحال لا يُقيّم صامتين، بل يُشكل حافزاً قوياً للتحدث والتعبير عن قضايا العمل ومشكلاته. وقد أيدت الدراسات السابقة أن هنالك تأثير في الاتجاه المعاكس للقيادة التحويلية على سلوك الصمت التنظيمي في المنظمة ومن أمثلتها Atalay et al., 2019; Akar, (2018; Safdari & FahimDevin, 2017). ورغم أن سلوك القيادة التحويلية يقوم على الاستثارة الفكرية، والحفز الالهامي، وجميعها تهيئ أرضية خصبة للجهر بالرأي، والفكرة، والحلول، إلا أن ما نجده من تبرير هو تأثير عوامل أخرى بدرجة أكبر بكثير من مجرد سلوك القادة، سيما وأن القيادة التحويلية قد عرفت بأنها متغير مؤثر في عدة قضايا تهيئ لبيئة عمل أكثر نقاشاً ومشاركة، وإيجابية، كارتباطها باتخاذ القرار (الغزالي، 2012).

ثانياً: التأثير الطردي لسلوك القيادة التبادلية على مسببات الصمت التنظيمي:

كان لسلوك القيادة التبادلية تأثير طردي دال احصائياً على مسبب ضعف التجربة، ورغم أن هذا التأثير لم يُفسر تباين ملحوظ في التغير في مسبب ضعف التجربة، إلا أن تفسيرنا لكونه طردياً يعود إلى طبيعة نهج القائد التبادلي، الذي يركز على العمل أكثر من تركيزه على الأفراد كما أشارت بذلك بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (DeVries et al., 2010). ولكون الأتباع يفهمون ويعون جيداً ما الذي يريده القائد التبادلي بالضبط، فما يقدمه هو أوامر للتنفيذ، ويحكم تنفيذها إما ثواب أو عقاب، وبالتالي كلما أمعن القائد في ممارسة هذا السلوك؛ كلما كان توجه الأتباع نحو عدم التفاعل الطوعي عالياً، وتحديداً لمسبب ضعف التجربة، فقد يكون الأتباع ذوي تجارب ممتدة، وقد يكون لديهم من الخبرة أو الإدراك أو التفكير ما يفوق مستوى القائد نفسه، وبالتالي لا يشعر الأتباع أنهم أمام قائد جدير بأن يحظى بتفاعلهم ومشاركتهم في الرأي. ولعل هذا من جهة أخرى تعززه بعض الدراسات مثل دراسة (Limsila & Ogunlana, 2008) التي أشارت إلى أن انخفاض مستويات التأثير في ظل وجود القيادة التبادلية يتزايد في ظل وجود موظفين

مؤهلين وكذلك في وظائف متخصصة أو ذات طبيعة ديناميكية. استخلاصاً مما سبق، لازال هناك حاجة ماسة لمزيد من الدراسات لفحص الأسباب الكامنة وراء صمت العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني وذلك للتوقف عند هذا السلوك والحد من انتشاره.

سادساً: الخاتمة

النتائج:

1. أظهرت النتائج أن سلوك القيادة التحويلية والتبادلية معاً كان متوسطاً، حيث جاء بمتوسط حسابي (3.16)، في حين تزايد سلوك القيادة التحويلية بمتوسط (3.30) وانخفض سلوك القيادة التبادلية بمتوسط (3.03)، وعليه نستنتج أن سلوك القيادة التحويلية كان الأكثر انتشاراً في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية في شقها المدني.
2. بيّنت الدراسة أن مستوى مسببات الصمت التنظيمي كان نسبياً منخفض، حيث جاء ذلك ليعبر عن متوسط إجمالي لهذا المتغير (2.52) وذلك من بين 30 مسبب للصمت التنظيمي تناولتها الدراسة، في حين كان ترتيب المسببات الرئيسة للصمت التنظيمي تنازلياً هي: ضعف دعم الإدارة العليا، يليه الخوف من ردود الفعل السلبية، ثم ضعف التجربة، ثم المخاوف المتعلقة بالعمل، وأخيراً متغير الغزلة.
3. كشفت الدراسة عن أن المسبب الأكبر للصمت التنظيمي من بين خمسة مسببات رئيسة تناولتها الدراسة - ورغم كونه متوسطاً - كان ضعف دعم الإدارة العليا بوزن نسبي (54.40%) فيما كانت المسببات الرئيسة الأخرى بمستوى منخفض وتراوحت أوزانها النسبية ما بين (48.2%) إلى (51.4%).
4. أظهرت النتائج أن هناك عشرة مسببات فرعية للصمت التنظيمي، وجميعها كانت بمستويات متوسطة، من بين ثلاثون مسبباً جرى استقصاؤها، وهي على الترتيب وفقاً للظهور الأكبر لها كانت:
 - أ. رؤية الموظفين بأن الوزارة لا تناقش بجدية آرائهم ومقترحاتهم ولا تعبر عن شكرها لهم.
 - ب. اعتقاد الموظفين بأن الإدارة العليا في الوزارة دورها محدود ومقتصر على تنفيذ التعليمات.
 - ج. خشية الموظفين من تأثير علاقتهم بالآخرين سلباً عند حديثهم عن المشاكل.
 - د. انتياب الموظفين شعور بأن المستقبل لن يكون مشرقاً أو سيكون كئيب ومحبط للمعنويات.
 - هـ. خشية الموظفين من خسران علاقتهم مع رؤسائهم وزملائهم، لذلك يفضلوا الصمت.
 - و. غضب المدراء عند الاستماع إلى المشكلات أو الانتقادات التي توجه لهم ذات الصلة بأدائهم في العمل.
 - ز. اعتقاد الموظفين بأن زملائهم الذين يخبرون عن المشكلات سوف يعاملوا بسوء وينظر لهم كمثيري مشاكل.
 - ح. عدم وجود ما يقوله الموظفون تجاه مشكلات العمل سيما تلك المتشعبة والممتدة بين الوحدات المختلفة.
 - ط. القلق من النظرة السلبية من قبل الزملاء وغياب دعمهم عند الحديث عن مشكلات العمل.
 - ي. الاعتقاد بأن مشكلات وقضايا العمل هي ليست من اختصاص الموظفين، وإنما هي مسؤولية المدراء.
5. أظهرت النتائج أن مسببات الصمت التنظيمي التي جاءت بمستويات منخفضة تراوحت أوزانها النسبية ما بين (44.0%) و(51.4%)، في حين لم يظهر أي مسبب في مستوى منخفض جداً أو يعكس عدم الموافقة بشدة.
6. تبين أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) بين السلوك القيادي التحويلي ومسببات الصمت التنظيمي، حيث ارتبطت باستثناء مسبب ضعف التجربة، وكان ترتيبها حسب الارتباط الأقوى: ضعف دعم الإدارة العليا، يليه الغزلة، ثم المخاوف المتعلقة بالعمل، وأخيراً الخوف من ردود الفعل السلبية، في حين لم يرتبط مسبب ضعف التجربة بالسلوك القيادي التحويلي.
7. أظهرت النتائج عدم وجود ارتباط دال إحصائياً بين سلوك القيادة التبادلية وأربعة مسببات للصمت التنظيمي، في حين كان هناك ارتباط طردي دال إحصائياً فقط مع ضعف التجربة كمسبب رئيس للصمت التنظيمي.

8. كشفت الدراسة عن وجود تأثير محدود للسلوك القيادي في مسببات الصمت التنظيمي، حيث كان هنالك تأثير عكسي لسلوك القيادة التحويلية على أربعة مسببات وهي بالترتيب: ضعف دعم الإدارة العليا، العزلة، مخاوف متعلقة بالعمل، وأخيراً الخوف من ردود الفعل السلبية، أي أنه كلما ساد سلوك القيادة التحويلية تقلص صمت الأتباع في تلك المسببات.
9. أظهرت النتائج أن سلوك القيادة التبادلية كان مؤثراً طردياً على مسبب ضعف التجربة، وهذا يعني أنه كلما تفشى سلوك القيادة التبادلية ساد الصمت التنظيمي النابع عن مسبب ضعف التجربة.

التوصيات:

استناداً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنها توصي بما يلي:

1. يتوجب على الإدارة العليا في وزارة الداخلية والأمن الوطني أن تعي جيداً مستوى الخسارة الذي يلحق بمستقبل إنجازاتها كنتاج للصمت التنظيمي من قبل الموظفين، حيث أن ذلك إما أن يجعل بدائل حل مشكلاتها محدودة عند اعتمادها على مشورة موظفيها، أو قد يدفعها للاستشارات الخارجية وهذا سيكبدتها نفقات إضافية، وبالتالي يتعين عليها أن تعالج جميع مسببات الصمت التنظيمي التي برزت في هذه الدراسة، وأن تبحث عن أي مسببات أخرى نظراً لأن طبيعة العمل فيها ذو سمة أمنية، وربما يتطلب جهداً فريداً، لذلك قد يكون من المناسب تطوير سياسات عامة للحد من هذا السلوك، وتعزيز دور الإدارة العليا، وتنتشر ثقافة المشاركة والتفاعل بين العاملين.
2. تحفيز نهج السلوك التحويلي للقادة داخل الوزارة، من خلال تدريب المدراء على ممارسات القيادة التحويلية، وتوعيتهم بأهميتها في خفض مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين.
3. ضرورة تطوير سياسات عمل من شأنها أن تحقق الدعم الكافي للموظفين من قبل الإدارة العليا، لما لذلك من دور بارز في تعزيز مشاركتهم الفاعلة ومنحهم الحرية الكافية للإدلاء بأرائهم ومشاركتهم البناءة في العمل.
4. على الإدارات أن تدرك أن أهم مواردها هو المورد البشري، وبالتالي فإن سبل تفاعله مع الآخرين ومع القيادة يجب أن تكون متحركة، حتى يقدم ما لديه من مشورات وأفكار ومقترحات تصب في تطوير العمل.
5. نشر ثقافة إبداء الرأي والجهل بالمقترحات وذلك في إطار قنوات رسمية ضابطة وضمن تعليمات واضحة تعظم المنفعة من هذا الإجراء.
6. تعزيز سياسة الباب المفتوح في تواصل الموظفين مع الإدارة العليا وتخصيص مواعيد لهذا التواصل.
7. تعزيز روح المنافسة بين الموظفين في حل مشكلات العمل، كإطلاق المبادرات الفردية أو الجماعية لتقديم أفكار من شأنها أن تعالج المشكلات المزمنة، وتقديم حوافز كافية للموظفين المبدعين.
8. ضرورة تفعيل فرق العمل، ودمج الموظفين للعمل في فرق لغايات التطوير، على غرار حلقات الجودة، وإخراط أكبر عدد ممكن من الموظفين ضمن مهام مشتركة لما لذلك من دور في تعزيز وعيهم بطبيعة عمل الوزارة ككل، كما أن ذلك سيسمح بإبداء الرأي ضمن قنوات مختلفة.
9. الحث على اتباع خطوات اجرائية تفاعلية لإشراك الموظفين، وتشجيع الإدلاء بالرأي سواء بطرق مباشرة من خلال مشاركات فعالة وتواصل مباشر أو غير مباشر من خلال صناديق الرأي أو المقترحات، أو عبر الروابط الالكترونية التي تسمح بذلك.
10. تُوصى الوزارة بإجراء بعض الدراسات التشخيصية، والتي يمكن أن تحدد مسببات أخرى للصمت التنظيمي وتحديد انعكاساتها على العمل.
11. ضرورة أن يتسم المدراء بالحلم والأناة سيما عند الاستماع إلى مقترحات الموظفين، وهذا يحتاج إلى تدريب وتمارين على ممارسة ذلك.

12. تعزيز المشاركة في الأنشطة والممارسات الاجتماعية غير الرسمية لموظفي الوزارة، لما لذلك من دور هام في افساح المجال أمام الموظفين للتعرف على بعضهم البعض بصورة أكبر، وبالتالي كسب مستوى أعلى من الثقة، وتفهمهم لبعضهم البعض.

الدراسات المستقبلية:

تركزت هذه الدراسة على دراسة مسببات الصمت التنظيمي باعتباره ظاهرة غير مرغوبة في المنظمة، حيث تناولت ارتباطه مع النمط القيادي، ولإزالة هذا السلوك بحاجة على المزيد الدراسة للتعرف على انعكاساته على الأداء بشكل مباشر، أو على مؤشرات الأداء. كما أن هذه الدراسة تناولت أنماط القيادة التحويلية والتبادلية دون التطرق إلى أبعاد لكل منهما، ويمكن للدراسات المستقبلية أن تركز على أبعاد هذين النمطين، وتدرس أنماط قيادية أخرى كالقيادة الديموقراطية والقيادة الأوتوقراطية مع الصمت التنظيمي. وأخيراً، يمكن للدراسات المستقبلية أن تتناول مؤسسات حكومية أخرى فلهذه الوزارة لها طبيعة تتفرد فيها عن الوزارات الأخرى. كما يُنصح الباحثون بتطبيق الدراسة نفسها عبر القطاعات المختلفة ومقارنة النتائج. وأخيراً، تُشير الدراسة إلى أن العلاقة بين السلوك القيادي والصمت التنظيمي لازالت بحاجة إلى دراسة متغيرات وسيطة متداخلة (Mediators) ووسيطه تفاعلية (Moderators) أيضاً.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو العلا، محمد (2009). *ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو سنيمة، منال، (2017). *الضغوط الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.
- أبو سويرح، أيمن؛ أبو فايد، ربا ويوسف، بحر (2020). السمات الشخصية وأثرها على الصراع التنظيمي للعاملين في الإدارة العامة للجوازات بوزارة الداخلية - قطاع غزة، *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، 5(2)، 157-184.
- أخرس، غنى. (2018). *تقييم سلوكيات القيادة التحويلية لدى مدراء التمريض في مستشفيات التعليم العالي في مدينة اللاذقية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة تشرين، سوريا.
- آل سعود، عبد العزيز. (1423هـ). واقع أبعاد سلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في منظمات قطاع التعليم السعودية- دراسة تطبيقية على العاملين في وزارتي التعليم العالي والتربية والتعليم، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، العدد (25)، 263-305.
- برباوي، كمال وقناشي، آمنة (2019). علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار-، *مجلة اقتصاد المال والاعمال*، 3(2)، 559-572.
- بورويس، أسماء (2020). *الممارسات السلطوية التنظيمية وعلاقتها بصمت العاملين: دراسة ميدانية بشركة TRANSBEST DISTRIBUTION - المسيلة*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر.
- حسون، محمد. (2016). *أثر النمط القيادي في سلوك المواطن التنظيمية: دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا.
- خوالده، عايد. (2017). *مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم*، *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، 3(1)، 84-107.
- دبون، عبد القادر وصيتي، عبد اللطيف. (2018). دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطن التنظيمية في قطاع السكن - حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غاراية، *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 4(3)، 291-312.
- الرفاعي، زهراء. (2013). *علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الروسان، عصمت. (2017). *القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية للمعلمين*، *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، 6(12)، 184-198.
- سلامة، أشرف، والصوفي، أشرف (2021) *القيادة التحويلية وعلاقتها في سلوك الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة*، *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، 8(1)، 169-193.
- شعبان، إياد. (2020). *أثر الأنماط القيادية في تعزيز ثقافة الجودة: دراسة ميدانية في المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن*، *مجلة البلقاء للبحوث والدراسات*، 33(1)، 55-69.
- الشنطي، محمود (2017) *دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة*، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 13(3)، 435-459.

- صالح، أحمد والمببضين، محمد. (2013). القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية- دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، *دراسات: العلوم الإدارية*، 40(1)، 58- 74.
- صالح، سمر غانم، والحيالي، سندية مروان سلطان. (2012). العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الموصل، *مجلة تنمية الرفدين*، 34(109)، 85- 98.
- صالح، عبد الكريم. (2019). النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الأساتذة على ضوء نموذج (باس وأفوليو)، *المجلة العربية لعلم النفس*، 4(1)، 121- 134.
- الصباغ، شوقي محمد. (2010). محددات صمت العاملين عن قضايا العمل الهامة وانعكاس ذلك على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على بنك التنمية والائتمان الزراعي، *مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية*، 4(3)، 193- 215.
- الصليبي، رائد. (2019). دور الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي لمنتسبي جهاز الشرطة البحرية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
- الطائي، فيصل وصكر، عبد الله (2017). أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الإيجابي: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 6(21)، 53- 93.
- عباس، منير خالد. (2008). آثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا.
- عبود، زينب، وحسين، ظفر. (2016). أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، *مجلة جامعة بابل - العلوم المصرفية والتطبيقية*، 24(1)، 233- 259.
- علي، خالد وفيقة، عمر. (2019). استقامة القيادة كمتغير وسيط بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي: دراسة استطلاعية بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق - تبسة، *المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية*، العدد (6)، 2- 22.
- العنزي، أميرة والعطوي، مهند. (2017). دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشرة العامة للسمنت الجنوبية، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 19(3)، 144- 160.
- عوجة، أزهار. (2019). الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية في المعهد التقني/كوفة، *مجلة مركز دراسات الكوفة*، العدد (53)، 561- 598.
- عيسى، سناء. (2008). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الغزالي، حافظ (2012) أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الفاعوري، عبير. (2004). أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية جامعة مؤتة - دراسة حالة، مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 19(2)، 151- 188.
- الفتلاوي، ميثاق هاتف. (2018). العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي، بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في مستشفى الحسين العام في كربلاء المقدسة، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 15(4)، 244- 267.
- المجالي، آمال. (2007). أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات: دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- المصري، روز. (2016). القيادة النسائية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

- موسى، أحمد. (2017). أثر مستوى صمت العاملين على الذاكرة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية، *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 14(2)، 137-172.
- هادي، حيدر. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة، *مجلة جامعة بابل للعلوم التطبيقية والبحث*، 26(9)، 50-77.
- الوهبي، عبد الله. (2014). أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 10(3)، 365-389.
- يوسف، نهال محمد ربيع زناتي. (2014). أثر محددات الصمت التنظيمي على اتجاهات العاملين نحو التغيير: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة طنطا، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة طنطا، مصر.

ثانياً: قائمة المراجع المرومنة:

- Abbas, Munir Khaled. (2008). *The Effects of Administrative Leadership Patterns on Organizational Loyalty* (In Arabic), (Unpublished Ph.D. Thesis), Damascus University, Syria.
- Abboud, Zainab, & Hussein, Zafar. (2016). Reasons for Organizational Silence and its Impact on workers' performance (In Arabic), *Babylon University Journal – Pure and Applied Sciences*, 24(1), 233-259.
- Abu Senima, Manal. (2017). *Job Stress and its Impact on Organizational Loyalty among Workers in the Palestinian Ministry of Interior* (In Arabic), (Unpublished Master Thesis), Al-Quds University, Palestine.
- Abu Sweirah, A.; Abu Fayed, R. & Bahr, Y. (2020). Personal Traits and their Impact on the Organizational Conflict of Workers in the General Administration of Passports at the Ministry of Interior – Gaza Strip (In Arabic), *Economics Finance & Business Journal*, 5(2), 157-184.
- Abul-Ola, Muhammad. (2009). *Work Stress and its Impact on Organizational Loyalty: An Applied Study on Managers Working in the Ministry of Interior in the Gaza Strip* (In Arabic), (Unpublished Master Thesis), the Islamic University, Palestine.
- Akar, H. (2018). Organizational Silence in Educational Organizations: A Meta-Analysis Study, *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 9(32), 1077-1098.
- Akhras, G. (2018). *Evaluation of Transformational Leadership Behavior among Nursing Directors in Higher Education Hospitals in Lattakia* (In Arabic), (Unpublished Master Thesis), Teshreen University, Syria.
- Al Saud, Abdul Aziz. (1423 AH). The Reality of the Dimensions of Transformational Leadership Behavior from the Point of View of Workers in Saudi Education Sector Organizations – An Applied Study on Workers in the Ministries of Higher Education and Education (In Arabic), *Journal of Human and Social Sciences*, Issue (25), 263-305.
- Al-Anzi, Amira & Al-Atwi, Muhannad. (2017). The Role of Participatory Leadership in Reducing Organizational Silence: An Applied Study in the Southern Cement General Company (In Arabic), *Al-Qadisiyah Journal of Administrative & Economic Sciences*, 19(3), 144-160.
- Al-Fatlawi, Mithaq Hatef. (2018). The Relationship between Psychological Capital and Organizational Silence, An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees at Al-Hussein General Hospital in Holy Karbala (In Arabic), *Al-Ghari Journal of Economic & Administrative Sciences*, 15(4), 244-267.

- Al-Ghazali, Hafez (2012) *The Impact of Transformational Leadership on the Effectiveness of the Decision-Making Process in Jordanian Insurance Companies* (In Arabic), (Unpublished Master Thesis), Middle East University, Jordan.
- Ali, K. & Guiza, O. (2019). Integrity of Leadership as a Mediating Variable between Whistle Blowing and Organizational Silence: An Exploratory Study of the Phosphate Mining Complex in Jabal El-Nak – Tebessa (In Arabic), *International Journal of Economic Studies*, No. (6), 2–22.
- Alkhawlani, M. A.; Bohari, A. M. & Shamsuddin, J. (2019) The Impact of Transformational Leadership Style on Crisis Management in Yemen Organizations, *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 9(9), 127–139.
- Almasry, Rose. (2016). *Women's Leadership between Transaction and Transformation and its Impact on Achieving the Strategic Goals of NGOs in the Gaza Strip* (In Arabic), (Unpublished Master Thesis), the Islamic University, Palestine.
- Al-Rifai, Zahraa. (2013). *The Relationship of the two Patterns of Transformational and Transactional Leadership of Secondary School Principals in the State of Kuwait to the Empowerment of Teachers from their Point of View* (In Arabic), (Unpublished Master Thesis), Middle East University, Jordan.
- Al-Sabbagh, Shawqi Muhammad. (2010). Determinants of Workers' Silence about Important Work Issues and its Reflection on Job Satisfaction: An Applied Study on the Development and Agricultural Credit Bank (In Arabic), *New Horizons Journal of Business Studies*, (3)4, 193–215.
- Al-Salibi, Raed. (2019). *The Role of Organizational Silence in the Creative Behavior of Maritime Police Staff* (In Arabic), (Unpublished Master Thesis), Management & Politics Academy for Graduate Studies, Palestine.
- Al-Shanti, Mahmoud. (2017). The Role of Transformational Leadership in Knowledge Management Operations: An Applied Study on Workers in the Palestinian Ministry of Interior in the Gaza Strip (In Arabic), *The Jordanian Journal of Business Administration*, 13(3), 435–459.
- Al-Taie, F. & Sakr, A. (2017). The Impact of Organizational Silence on the Main Capabilities of Positive Organizational Behavior: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees of the Karbala Governorate Police Directorate (In Arabic), *Journal of Administration & Economics*, 6(21), 53–93.
- Al-Wahaibi, Abdullah. (2014). The Impact of the Prevailing Climate in Government Departments in Qassim Region on Organizational Silence (In Arabic), *The Jordanian Journal of Business Administration*, 10(3), 365–389.
- Atalay, D., Akcil, U. & Ozkul, A. E. (2019). Effects of Transformational and Instructional Leadership on Organizational Silence and Attractiveness and Their Importance for the Sustainability of Educational Institutions, *Sustainability*, Vol. 11, 1–10.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.

- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (1991). *The Full Range Leadership Development Programs: Basic and Advanced Manuals*. Bass, Avolio Associates, New York.
- Awja, Azhar. (2019). Organizational Silence and its Impact on Organizational Citizenship Behavior: An Analytical Study in the Technical Institute / Kufa (In Arabic), *Journal of the Kufa Studies Center*, issue (53), 561–598.
- Bagheri, G, & Zarei, R & Aeen, M. (2012). Organizational Basic Concept and its Development Factors, *Ideal Type of Management*, 1(1), 47–58.
- Bakhshian, J. P., Roham, A., & Forough, P. N. (2015). Providing a Conceptual Model on Organizational Silence Behavior based on Organizational Culture, Organizational Climate and Organizational Commitment Components in Service Firms, *Management and Administrative Sciences Review* 4(2), 438–448.
- Barbaoui, Kamal & Kannashi, Amna (2019) The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Loyalty– Case Study of the Algeria Water Enterprise, Bechar (In Arabic), *Journal of Economics & Business*, 3(2), 559–572
- Bass, B. & Avolio, J. (1997). *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, Free Press.
- Bass, Bernard. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3), 18–40.
- Bastug, G., Pala, A., Yilmaz, T., Duyan, M., & Gunel, I. (2016). Organizational Silence in Sports Employees, *Journal of Education & Learning*, 5(4), 126–132.
- Bourouis, Asma (2020). *Organizational Authoritarian Practices and their Relationship to the Silence of Workers: A Field Study in TRANSBEST DISTRIBUTION – M'Sila* (In Arabic), (Unpublished Master Thesis), Mohamed Boudiaf University – M'Sila, Algeria.
- Brown, M.E., Trevino, L.K., & Harrison, D.A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cayak, S. (2021). The Mediating Role of Organizational Hypocrisy in the Relationship between Organizational Silence and Organizational Rumor: A Study on Educational Organizations, *International Journal of Psychology & Educational Studies*, 8(2), 1–13
- Cetin, Arif (2020) Organizational Silence and Organizational Commitment: A Study of Turkish Sport Managers, *Annals of Applied Sport Science Journal*, 8(2), in press.
- Civelek, M. E., Mehmet, S. A., & Murat, C., (2015), Identifying Silence Climate in Organizations in the Framework of Contemporary Management Approaches, *International Journal of Research in Business & Social Science*, 4(4), 36–44.

- Debon, A. Q. & Saiti, A. L. (2018). The Role of Contemporary Administrative Leadership Patterns in Strengthening the Behavior of Organizational Citizenship in the Housing Sector – Case of the Office of Promotion and Real Estate Management of the State of Garaya (In Arabic), *International Journal of Economics & Business*, 4(3), 291–312.
- DeVries, R. E., Bakker–Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes, *Journal of Business Psychology*, 25, 367–380.
- Doherty, A. J. & Danylchuck, K. E. (1996). Transformational and Transactional Leadership in Interuniversity Athletic Management, *Journal of Sport Management*, 10(3), 292–309.
- Durnali, M., Akbasli, S. & Dis, O. (2020). School Administrators' Communication Skills as a Predictor of Organizational Silence, *i.e.: Inquiry in Education: 12*(1), 1–20.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Construct, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392.
- Ejimabo, N. (2015). An Approach to Understanding Leadership Decision Making in Organization, *European Scientific Journal*, 11(11), 1–24.
- Elci, M., Melis, K. E., Lutfihak, A. & Sener, I., (2014), Corrigendum to The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention, *Procedia–Social & Behavioral Sciences*, Vol. (150), 1298 – 1309.
- Eva–Ellen Weiß Stefan Süß. (2016). The Relationship between Transformational Leadership and Effort Reward Imbalance", *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4), 450 – 466
- Faouri, Abeer. (2004). The Impact of Organizational Silence on Participation in Organizational Decision–Making, Mutah University – A Case Study (In Arabic), *Mutah Research and Studies – Human & Social Sciences Series*, 19(2), 151–188.
- Fine, M. & Rochelle, S. (2009), *Social isolation: Development of an Assessment Tool for HACC Services*, Centre for Research on Social Inclusion, Macquarie University.
- Hadi, Haider. (2018). The Role of Transformational Leadership in Achieving Distinguished Core Abilities (In Arabic), *Babylon University Journal of Applied and Pure Sciences*, 26(9), 50–77.
- Harbalioglu, M. & Gultekin, B. (2014), The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior, A Case Study at Kilis 7 Aralik University. 3(2),153–164.
- Hassoun, Muhammad. (2016). *The Impact of Leadership Style on Organizational Citizenship Behavior: A Comparative Study between Public and Private Commercial Banks in Syria* (In Arabic), (Unpublished Master Thesis), University of Damascus, Syria.
- Issa, Sana. (2008). *The Role of Transformational Leadership in Developing the Performance of Secondary School Principals in the Governorates of Gaza* (In Arabic), (Unpublished Master Thesis), the Islamic University, Palestine.

- Ivkovic, S. K., & Shelley, T. O. C. (2010). The Code of Silence and Disciplinary Fairness: A Comparison of Czech Police Supervisor and Line Officer Views, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 33(3), 548-574.
- Jeseviciute-Ufartiene, L., Brusokaite, G., & Widelska, U. (2020). Relationship between Organisational Silence and Employee Demographic Characteristics: The Case of Lithuanian Teachers, *Engineering Management in Production & Services*, 12(3), 18-27.
- Khawaldeh, Ayed. (2017). The Level of Organizational Silence among Male and Female Private School Teachers in the University District and its Relationship to the Leadership Styles Prevalent among their Principals (In Arabic), *Al-Hussein Bin Talal University Research Journal*, 3(1), 84-107.
- Kim, J. & Ko, S. (2021). The Effect of University Organizational Culture on Organizational Silence and Faculty-Student Interaction, *Management Science Letters*, Vol. (11), 2151-2162.
- Koyluoglu, A. S., Bedukb, A., Dumanc, L. & Buyukbayraktar, H. (2015). Analyzing the Relation Between Teachers' Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. (207), 536 – 545.
- Limsila, K. & Ogunlana, S. (2008). Linking Personal Competencies with Transformational Leadership Style: Evidence from Construction Industry in Thailand, *Journal of Construction in Developing Countries*, 13(1), 27-50.
- Liu, C., Yang, S. & Wu, H. (2019). Association between Transformational Leadership and Occupational Burnout and the Mediating Effects of Psychological Empowerment in this Relationship among CDC Employees: A Cross-Sectional Study, *Psychology Research & Behavior Management*, 12, 437-446.
- Majali, Amal. (2007). *The Impact of Organizational Silence on the Decision-Making Process: An Analytical Field Study of Jordanian Public Institutions* (In Arabic), (Unpublished Master Thesis), Amman Arab University for Graduate Studies, Jordan.
- Milliken, F. , Morrison, E. & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W, (2003). Shades Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Molero, F., Cuadrado, I., Navas, M. & Morales, J. F. (2007). Relations and Effects of Transformational Leadership: A Comparative Analysis with Traditional Leadership Styles, *The Spanish Journal of Psychology*, 10(2), 358-368
- Musa, Ahmed. (2017). The Effect of Employees' Silence Level on Organizational Memory: An Applied Study on the Drinking water and Wastewater Company in Menoufia Governorate (In Arabic), University of Sharjah, *Journal for Humanities & Social Sciences*, 14(2), 137-172.
- Nas, Zekeriya, (2021). Factors Affecting the Organizational Silence of Academics Employed at The Universities in Pakistan, *Journal of Social Sciences of Mus Alparslan University*, 9(1), 9-27.
- Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S. Zahrani, M. A. & Alvani, S. (2012). Study on Relationship between Organizational Silence and Commitment in Iran, *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.

- Ozen, G., Yaman, M., & Acar, G. (2012). Determination of the Employment Status of Graduates of Recreation Department, *The Online Journal of Recreation & Sport*, 1(2), 6–23.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice, *Research in Personnel & Human Resources Management*, Vol. (20), 331–369.
- Rayan, A. R. M., Ali, N. A. M & AbdelMoneim, M. S. K. (2020). The Supervisor's Support for Silence and the Organizational Commitment: The Mediating Role of Organizational Silence Behavior, *European Journal of Business & Management Research*, 5(2), 1–8.
- Rousan, Ismat. (2017). Transformational Leadership and Transactional Leadership among Public School Principals and their Relationship to Teachers' Organizational Citizenship Behavior (In Arabic), *Specialized International Educational Journal*, 6(12), 184–198.
- Safdari, H., & Fahim Devin, H. (2017). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Silence according to the Mediating Role of Workplace Dynamics, *European Journal of Scientific Research*, 147(2), 140–146.
- Salama, Ashraf, & Al-Sufi, Ashraf (2021). Transformational Leadership and its Relationship to the Behavior of Organizational Silence in Palestinian Universities in the Gaza Strip (In Arabic), *Journal of Economic & Financial Research*, 8(1), 169–193.
- Saleh, Ahmed & Mubaidin, Mohammed. (2013). Administrative Leadership between Transaction and Transformation and its Impact on the Implementation of the Strategic Objectives of the Jordanian Ministry of Environment – A Field Study in Large Industrial Companies (In Arabic), *Studies: Administrative Sciences*, 40(1), 58–74.
- Saleh, Sarmad Ghanem, & Al-Hayali, Sindia Marwan Sultan. (2012). The Relationship between Whistle Blowing and Organizational Silence: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Mosul University Employees (In Arabic), *Al-Rafidain Development Journal*, 34(109), 85–98.
- Salehi, Abdul Karim. (2019). The Leadership Style of Secondary Education Principals and its Relationship to the Achievement Motivation of Teachers in the Light of the (Bass & Avolio) Model (In Arabic), *The Arab Journal of Psychology*, 4(1), 121–134.
- Shaaban, Iyad. (2020). The Impact of Leadership Styles in promoting a Culture of Quality: A Field Study in Institutions that Received the King Abdullah II Award for Excellence in Jordan (In Arabic), *Al-Balqa Journal for Research & Studies*, 33(1), 55–69.
- Shah, I. A., Solangi, J. A., Lashari, A. A., Bhatti, A. G., Alkiany, S., & Hussain, A. (2020). Study on Employee Silence Behavior: An analysis on Pakistani Family Enterprise. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*. 10(10), 580–588.
- Shalahudin; Mahluddin, Ridwan A., Mubah, H. Q., Sholeh, M. & Wahidi, R. (2021) Did Transformational and Transactional Leadership Style of Head Master Influence High School Teacher Performance, *Psychology & Education*, 58(1), 2320–2328.
- Shojaie, S., Matin, H. Z, & Barani, G., (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it, *Procedia – Social & Behavioral Sciences*, Vol. (30), 1731–1735.

- Tutar, H., Tuzcuoglu, F. & Sarkhanov, T. (2021). The Mediating Role of Organizational Cynicism in the Relationship between Workplace Incivility and Organizational Silence, *TEM Journal*, 10(2), 563-572,
- Ulker, F., & Kanten, P. (2009). A Study on the Relationship between Silence and Organizational Commitment in Organizations, *Aksaray Universitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İİBF Dergisi* 1(2), 111-126.
- Vakola, M, Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation, *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Widisatria, D. & Nawangsari (2021). The Influence of Green Transformational Leadership and Motivation to Sustainable Corporate Performance with Organizational Citizenship Behavior for the Environment as a Mediating: Case Study at PT Karya Mandiri Sukses Sentosa, *European Journal of Business & Management Studies*, 6(3), 118-123.
- Yilmaz, S. & Arcasoy, G. (2019). Relationship between Transformational Leadership and Organizational Silence, *Journal of Social & Humanities Sciences Research*, 6(40), 2066-2087.
- Youssef, Nihal Muhammad Rabie Zenati. (2014). The Impact of the Determinants of Organizational Silence on Employees' Attitudes towards Change: An Applied Study on Tanta University Hospitals (In Arabic), (Unpublished Master Thesis), Tanta University, Egypt.
- Yucel, İlhami. (2021). Transformational Leadership and Turnover Intentions: The Mediating Role of Employee Performance during the COVID-19 Pandemic. *Administrative Sciences* 11(81), 1-21.
- Zehirm C., & Erdoganm E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance, *Procedia-Social & Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.