

MBA Program

College of Business

Administration – COBA

A'Sharqiyah University - Oman

جامعة الشرقية
A' SHARQIYAH UNIVERSITY



برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

كلية إدارة الأعمال

جامعة الشرقية

سلطنة عمان

أثر القيادة التشاركية في الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بسلطنة عمان

**The impact of participatory leadership on organizational
silence in industrial companies in the Governorate of Oman**

إعداد

محمد أحمد مستهيل الشحري

الرقم الجامعي: 2010021

قدمت هذا البحث إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة

جامعة الشرقية

إشراف

الدكتور. إلياس شهدا

سلطنة عُمان

1444 – 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ)

صدق الله العظيم

سورة المجادلة الآية (11)

الإهداء

أهدي هذه الرسالة إلى الوالد وإلى الوالدة أطال الله في عمرهما
وإلى زوجتي وأولادي وإخواني وأخواتي وجميع الأهل
والأصدقاء...

الباحث

شكر وتقدير

أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان والتقدير إلى الدكتور إلياس شهدا . الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة وعلى ما قدمه لي من نصائح وإرشاد وما بذله معي من جهد، أرجو له دوام التوفيق والسداد كما أتقدم بالشكر لجامعة الشرقية وأعضاء الهيئة التدريسية وجميع العاملين فيها.

الباحث

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
ز	قائمة الملاحق
1	ملخص البحث باللغة العربية
	ملخص البحث باللغة الإنجليزية
2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	أسئلة الدراسة
6	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	فرضيات الدراسة
8	نموذج الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
9	حدود الدراسة
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	المبحث الأول: القيادة التشاركية
11	مقدمة
12	طبيعة القيادة التشاركية
13	تعريف القيادة التشاركية
14	أهداف القيادة التشاركية
15	أنماط المشاركة
17	الخصائص السلوكية للقائد التشاركي
18	سمات القيادة التشاركية
20	مزايا استخدام القيادة التشاركية

الصفحة	الموضوع
21	معوقات إستخدام القيادة التشاركية
22	العوامل المؤثرة في نجاح القيادة التشاركية
22	دور القائد في القيادة التشاركية
23	أبعاد القيادة التشاركية
26	المبحث الثاني: الصمت التنظيمي
26	مقدمة
26	تعريف الصمت التنظيمي
27	أسباب الصمت التنظيمي
29	مراحل الصمت التنظيمي
30	أنواع الصمت التنظيمي
31	أبعاد الصمت التنظيمي
34	أثر الصمت التنظيمي على المؤسسات
35	سبل مواجهة الصمت التنظيمي لدى العاملين
37	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
50	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
51	منهج الدراسة
51	مجتمع وعينة الدراسة
51	أدوات الدراسة
53	صدق الأداة
54	المعالجات الإحصائية المستخدمة
55	نبذة عن البيئة المبحوثة
60	الفصل الرابع: الإطار العملي للدراسة
60	المقدمة
62	نتائج تحليل أسئلة الدراسة
70	اختبار فرضيات الدراسة
79	الفصل الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة
79	نتائج الدراسة
82	توصيات الدراسة
83	المراجع
88	الملاحق
95	ملخص البحث باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	مسلسل
52	مستوى ودرجات الموافقة على فقرات الاستبانة.	.1
53	المستويات المتحققة المقابلة لمدى المتوسطات الحسابية	.2
54	قيمة معامل اختبار الثبات والاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)	.3
60	توزيع العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة	.4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة على فقرات تفويض السلطة	.5
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة على فقرات العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين	.6
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة على فقرات مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية	.7
68	مستوي القيادة التشاركية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار	.8
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة على فقرات الصمت التنظيمي	.9
71	تحليل المسار لأثر القيادة التشاركية على سلوكيات الصمت التنظيمي	.10
72	تحليل المسار لأثر تفويض السلطة على سلوكيات الصمت التنظيمي	.11
75	تحليل المسار لأثر العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين على سلوكيات الصمت التنظيمي	.12
77	تحليل المسار لأثر مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية على سلوكيات الصمت التنظيمي	.13

قائمة الاشكال

الصفحة	الشكل
8	نموذج الدراسة

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق
89	ملحق رقم (1) الاستبانة
94	ملحق (2) قائمة بأسماء المحكمين

المخلص

أثر القيادة التشاركية في الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بسلطنة عمان

يهدف البحث إلى التعرف على أثر القيادة التشاركية في الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بسلطنة عمان، وقد تكون مجتمع البحث من موظفي عدد من الشركات الصناعية بسلطنة عمان وهي (شركة مطاحن صلالة - الشركة العمانية للزيوت - شركة صلالة للتجهيزات الطبية). وأعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام برنامج SPSS V.24 وبرنامج AMOS V. 25 في تحليل المسار. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أن تفويض السلطة والعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين ومشاركة المرؤوسين في المهام القيادية ودرجة القيادة التشاركية والصمت التنظيمي بالشركات الصناعية بسلطنة عمان قد كان مرتفعاً وذلك وفقاً للمتوسط الحسابي العام للاستجابات ووجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة والعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين ومشاركة المرؤوسين في المهام القيادية) على سلوكيات الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بسلطنة عمان. ومن توصيات الدراسة: العمل على تعزيز وترسيخ مفاهيم القيادة التشاركية في الشركات، وذلك عبر تعزيز العمل الجماعي ومشاركة الأفراد في الإدارة على النحو الذي يتناسب مع قدراتهم وخبراتهم في العمل. وعلى الشركات أن تدعم أفرادها العاملين من خلال الإستماع لمشاكلهم ومقترحاتهم وتعزز التواصل بين الأفراد وتشاركهم بأفكارهم وآرائهم.

الكلمات المفتاحية:

القيادة التشاركية - الصمت التنظيمي - الشركات الصناعية

Abstract

The impact of participatory leadership on organizational silence on industrial companies in the Sultanate of Oman

The research aims to identify the impact of participatory leadership on organizational silence in the industrial companies in the Sultanate of Oman. The researcher adopted the descriptive analytical approach, and the SPSS V.24 program and AMOS V.25 program were used in the path analysis. Among the most important results reached: delegation of authority, human relations with subordinates, participation of subordinates in leadership tasks, degree of participatory leadership, and organizational silence in industrial companies in the Sultanate of Oman were high, according to the general arithmetic mean of the responses, and the existence of a statistically significant positive effect of participatory leadership in its dimensions (delegation of authority and human relations with subordinates and the participation of subordinates in leadership tasks) on organizational silence behaviors in industrial companies in the Sultanate of Oman. Among the recommendations of the study: work on promoting and consolidating the concepts of participatory leadership in companies, by enhancing teamwork and the participation of individuals in management in a manner commensurate with their abilities and experience at work. Companies should support their employees by listening to their problems and suggestions, and enhance communication between individuals and share their ideas and opinions with them.

key words:

Participatory Leadership – Organizational Silence – Industrial Firms.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

1. مقدمة:

تعد القيادة الادارية من أهم عناصر النجاح في كافة المنظمات على اختلاف مستوياتها وانواعها، إذ من شأنها أن توجه الموارد كافة نحو تحقيق الأهداف المرسومة لتلك المنظمات، وذلك من خلال المهارات والكفايات القيادية التي تمكنها من تفعيل ومشاركة العنصر البشري ليسهم في تطوير أداء المنظمات ومواجهة تحدياتها ومشكلاتها، بما يمكنها من المنافسة والقدرة على التكيف مع المعطيات العصرية في مجال عملها.

وأساليب القيادة المتبعة كثيرة ومتعددة ويوجد تداخل فيما بينها، وتختلف باختلاف شخصية القائد، حيث يمكن للقائد الذي يتسم بنمط قيادي معين و يتبعه معظم الوقت، يتبع أحياناً نمطاً آخر لبعض الوقت تبعاً للظروف المحيطة، وهو ما يعرف بالنمط الثانوي.

وقد صنفت هذه الأنماط إلى تصنيفات عدة، بحيث يعكس كل تصنيف الأسلوب المتبع من قبل القائد في أداء عمله في أغلب الأوقات أكثر من سواه، و تتصف إدارته للمدرسة بسيادة هذا النمط (حجازي وقشوع، 2021). و من بين هذه الأنماط النمط الديمقراطي التشاركي الذي يعتمد على منح العاملين حق المشاركة، انطلاقاً من ثلاثة مرتكزاتٍ أساسية وهي: العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة(الحارثي، 2018).

وتعتبر القيادة التشاركية أحد أبرز اتجاهات القيادة الحديثة والتي تتسم بالثقة العالية بالجماعة والتي من شأنها أن تؤدي إلى المشاركة الفعالة في تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف، حيث تقوم فلسفة هذا النمط القيادي على قيام القائد التشاركي بعرض المشاكل على العاملين ثم تداول النقاش فيها ومن ثم اتخاذ

القرار الجماعي بخطوات علاجها، بحيث يتم الاشتراك النفسي والعاطفي للعاملين مما يشجعه على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة (الحجيج، 2019).

لذلك فالقيادة التشاركية تعتبر أحد اتجاهات القيادة الحديثة والتي تتسم بالثقة العالية بالجماعة والتي من شأنها أن تؤدي إلى المشاركة الفعالة في تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف، حيث تقوم فلسفة هذا النمط القيادي على قيام القائد التشاركي بعرض المشاكل على العاملين ثم تداول النقاش فيها و ثم اتخاذ القرار الجماعي بخطوات علاجها، بحيث يتم الاشتراك النفسي والعاطفي للعاملين مما يشجعه على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

ويرى محمد (2022) أن القيادة التشاركية تقوم على فكرة رئيسية وهي التأثير على الأفراد داخل المؤسسة وفي تقدير أمور العمل والأمور التي تمس مصالحهم بما يحقق الشعور لديهم بالمسؤولية ويحفزهم على إجادة العمل والتعاون والانسجام وهذا يجعل مهمة القائد التشاركي أكثر سهولة وفاعلية، وتقوم القيادة التشاركية على العلاقة بين المدير ومروؤسيه في ظل القيادة التشاركية وبالمشاركة في العمليات القيادية من اتخاذ القرارات والاتصال الإداري وتقييم الأداء والعمل على تحفيزهم للوصول للأهداف.

كما أشارت العديد من الدراسات إلى أن القيادة التشاركية تعتبر النمط القيادي الأفضل للمؤسسات وذلك لما لها من قدرة على معالجة المشكلات ومواكبة العصر، وتحفيز الطاقات البشرية، وتنمية الولاء للمؤسسة، وتحسين الأداء، والثقافة التنظيمية في المؤسسة، ومن بين تلك دراسة كل من: العرابيد (2010)، عسكر (2012).

1.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تلعب القيادة التشاركية دوراً هاماً ومؤثراً في التوجيه والتأثير على دور الأفراد وتوجهاتهم وسلوكياتهم. ويؤثر قيام القادة بأدوار مختلفة داخل المنظمة على تحقيق المنظمة لغاياتها وأهدافها المختلفة التي تسعى إليها من خلال التحديد الواضح لهذه الغايات والأهداف، وإتخاذ القرارات، وتطوير وتنمية العاملين، ويسبب تغيير أدوارهم فإن عليهم القيام بتطوير المهارات القيادية والسلوك القيادي لأنفسهم وبين العاملين معهم، حيث يدفعهم ذلك لتنمية مهارات العمل والانتماء التنظيمي إذ تؤدي تصرفات القائد وسلوكه إلى حفز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة (العلي وأحمد، 2021).

وتولى المنظمات إهتماماً متزايداً بالعنصر البشري في الوقت الحاضر نظراً للدور الذي يلعبه في حياة المنظمة من حيث نجاحها وفعاليتها ومن ثم بقائها يعود هذا الإهتمام المتزايد إلى أن العنصر البشري هو العامل الأكثر تغيراً وديناميكياً في العملية الإنتاجية من العناصر الأخرى.

ولكي تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان إستمرارها في الحياة فيجب أن تتوفر للعاملين فيها قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفزهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم (عسكر، 2012).

لذلك فإن القيادة تشكل محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في التنظيمات العامة والخاصة على حد سواء وإذا كان اتساع المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية أموراً تستدعي مواصلة البحث والإستمرار في إحداث التغيير والتطوير فإن هذه المهام لا تتحقق إلا في ظل قيادة فعالة وفي ظل المفهوم الحديث للقيادة أصبح القائد يعني التأثير في الآخرين بشكل يجعلهم يسلكون سلوكاً يتفق مع تصورات الشخص المؤثر انطلاقاً من قناعتهم بأنه صاحب الرأي السديد والحجة الساطعة والنطق

السليم وليس لأنه أعلى منهم رتبة أو أقوى مركزاً وانطلاقاً من هذا المفهوم الحديث للقيادة تعددت نظريات القيادة لتفسير تأثير بعض الأشخاص على سلوك الآخرين. ومن ثم تحديد العوامل التي تجعل من شخص ما قادراً على الاضطلاع بمسئوليته والإقناع والتأثير، وتبحث أيضاً هذه النظريات فيما إذا كانت القيادة مهارة يمكن تعلمها أو أنها موهبة تولد مع الإنسان ويلزم تنميتها. ويعد عدم مشاركة العاملين في القرارات الإدارية التي تتخذ بشأن الأعمال التي يقوم بها تؤثر على فعالية العمل الإداري، وتدفع العامل إلى أن يبعد نفسه عن أي مشاركة في تحسين الأداء وهو ما يسمى بالصمت التنظيمي، ومثل هذا السلوك بدأ بالنتشي في كثير المؤسسات وبشكل ملحوظ، الأمر الذي يستوجب مواجهته من خلال إتباع أساليب قيادية واعية تعمل على مشاركة العاملين في القرارات الادارية، وتفويض السلطة على قدر المسؤولية، كما يجب أن تسود العلاقة بين القيادة والعاملين العلاقات الانسانية لما لها من تأثير كبير على الأداء وقد أتضح للباحث من خلال التعامل مع العديد من الشركات الصناعية في محافظة ظفار أن (60%) من العاملين في الشركات يلتزمون الصمت التنظيمي خوفاً من تناولهم مشاكل الشركة مع بعضهم البعض فيؤدي ذلك إلى إلقاء اللوم والعقاب عليهم كما يذكر بعض العاملين في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار أن عملية مشاركتهم في القرارات التي تتعلق بعملهم صعبة جداً كما أن التفويض يكون في أضيق الحدود وأن المدير لايراعي الظروف الانسانية للعاملين في الشركة ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية.

1.2 اسئلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة الحالية من خلال صياغة المشكلة بالسؤال الآتي:

ما هو أثر القيادة التشاركية على سلوكيات الصمت التنظيمي لدى العاملين في الشركات الصناعية

بسلطنة عمان ؟

الاسئلة الفرعية:

1. هل يوجد تأثير لتفويض السلطة على سلوكيات الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بسلطنة

عمان

2. هل يوجد تأثير لمشاركة المرؤوسين في المهام القيادية على سلوكيات الصمت التنظيمي في

الشركات الصناعية بسلطنة عمان

3. هل هناك تأثير للعلاقات الانسانية مع المرؤوسين على سلوكيات الصمت التنظيمي في الشركات

الصناعية بسلطنة عمان

3-1 أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في التالي:

الأهمية العلمية :

1. أنها تتناول أحد أهم المتطلبات الإدارية والتي تشكل روح وجوهر العمل الإداري ألا وهو القيادة

التشاركية ودورها في الصمت التنظيمي حيث تتناول الدراسة أحد اهم المواضيع في علم الادارة

وهو أثر القيادة التشاركية في الصمت التنظيمي.

2. أنها تعد من الدراسات القليلة التي تمت في سلطنة عمان والتي تتمثل مثل هذا الموضوع.

3. ستكون الدراسة مرجعا هاما للباحثين وللمهتمين في هذا المجال.

4. يهتم الباحث بدرجة كبيرة لتطوير خبرته المهنية والمعرفية في مجال القيادة التشاركية في

المؤسسات والوصول من خلالها إلى الاداء المؤسسي المتميز

الأهمية العملية:

1. تشكل الدراسة أهمية خاصة للبيئة المبحوثة حيث يأمل ان يتم تزويد الادارة بمعلومات عن الدور الذي تقوم به القيادة التشاركية كما تعد الدراسة من الدراسات القليلة في البيئة العمانية وبالتالي يعتبر إضافة للمكتبة في هذا المجال.

2. كما تنعكس أهمية الدراسة في كونها ستقدم توصيات حول علاقة الإدارة بموظفيها وتعزيز إنتمائهم وترسيخ هويتهم مما يشجعهم على زيادة كفاءتهم وخفض مستويات الصمت التنظيمي لديهم .

4-1 أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على مستويات القيادة التشاركية والصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بسلطنة عمان.
2. قياس نوع العلاقة بين القيادة التشاركية و سلوكيات الصمت في الشركات الصناعية بسلطنة عمان.
3. تحليل ودراسة اثر القيادة التشاركية على سلوكيات الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بسلطنة عمان.

5-1 فرضيات الدراسة :

يتم صياغة الفرضيات التالية التي سيجرى إختبارها، وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على سلوكيات الصمت التنظيمي في الشركات

الصناعية بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.050$)

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

أ. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الانسانية مع المرؤوسين على سلوكيات الصمت التنظيمي

في الشركات الصناعية بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.050$)

ب. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المرؤوسين في المهام القيادية على سلوكيات الصمت

التنظيمي في الشركات الصناعية بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.050$)

ج. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على سلوكيات الصمت التنظيمي في الشركات

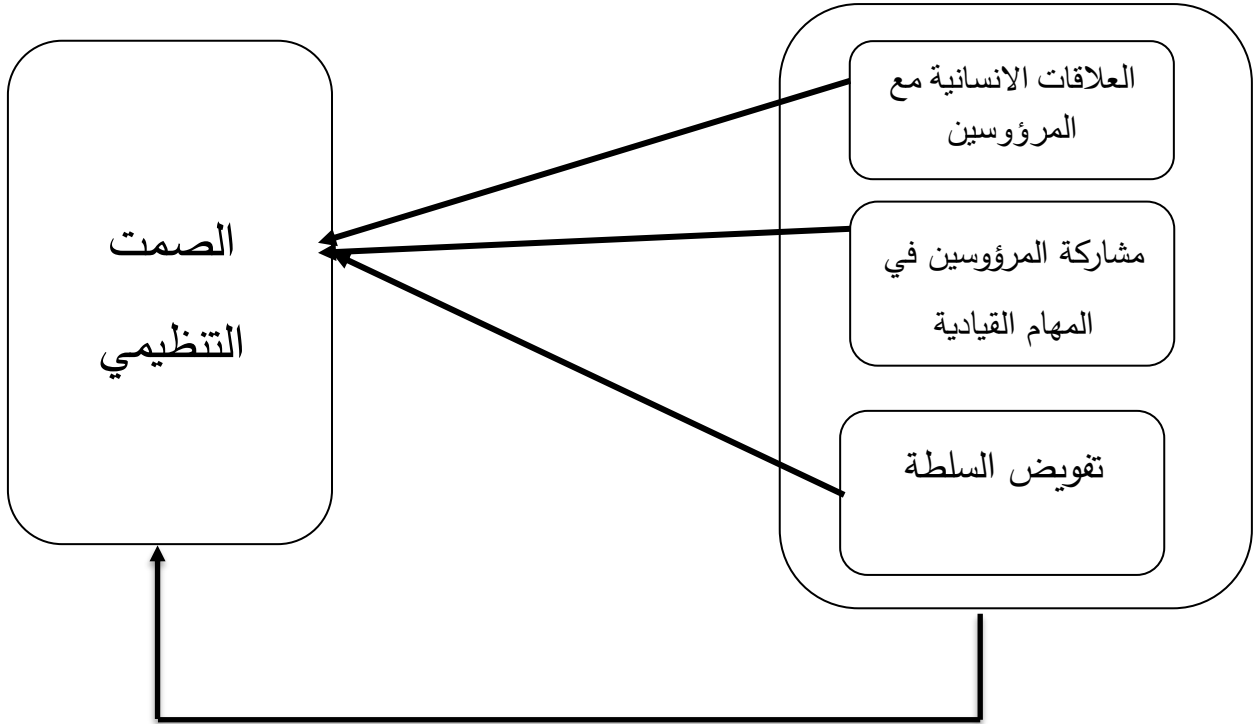
الصناعية بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.050$)

1-6 نموذج الدراسة

المتغير التابع

المتغير المستقل

القيادة التشاركية



نموذج الدراسة من إعداد الباحث

1.7 مصطلحات الدراسة:

القيادة التشاركية: هي النمط القيادي القائم على التعاون والمشورة الفعلية بين المدير والعاملين في جميع مجالات الادارة والتنسيق في العمل وأخذ القرارات وحل المشكلات لتحقيق الاهداف. (الصليبي، 2016)

العلاقات الانسانية مع المرؤوسين: يعني الاندماج والتعاون بين القائد ومرؤوسيه من أجل زيادة الإنتاج مع تلبية حاجاتهم الاقتصادية والنفسية(الخوالدة، 2020)

مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية: هو إيجاد الجو النفسي الذي يحفز الموظفين على بذل أقصى جهد لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج ويحقق التوازن بين رغبات الموظفين ومصالح المنظمة(عسكر، 2012).

تفويض السلطات: هي قيام المدير بتفويض بعض الواجبات أو المهام للمرؤوسين ويمنحهم بعض سلطاته دون أن يتدخل في كيفية إنجاز الاعمال (الرميدي، 2019)

الصمت التنظيمي: "هو شعور العاملين بالخوف من التحدث عن الصعوبات والمشكلات التي تواجههم في العمل الشوابكة (2007: 39)

1.8 حدود الدراسة:

توزعت مجالات البحث ضمن عدة مجالات هي:

1.المجال الزمني حيث تطرقت الدراسة إلى معرفة آراء العينة المبحوثة في العام الدراسي 2022/

2023

2. المجال المكاني تم إجراء الدراسة في الشركات الصناعية بسلطنة عمان.

3. المجال الموضوعي تناولت الدراسة موضوع أثر القيادة التشاركية في الصمت التنظيمي في

الشركات الصناعية بسلطنة عمان

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول

القيادة التشاركية

2. مقدمة:

القيادة تشكل محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في التنظيمات العامة والخاصة على حد سواء وإذا كان اتساع المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية أموراً تستدعي مواصلة البحث والإستمرار في إحداث التغيير والتطوير فإن هذه المهام لا تتحقق إلا في ظل قيادة فعالة وفي ظل المفهوم الحديث للقيادة أصبح القائد يعني التأثير في الآخرين بشكل يجعلهم يسلكون سلوكاً يتفق مع تصورات الشخص المؤثر انطلاقاً من قناعتهم بأنه صاحب الرأي السديد والحجة الساطعة والنطق السليم وليس لأنه أعلى منهم رتبة أو أقوى مركزاً وانطلاقاً من هذا المفهوم الحديث للقيادة تعددت نظريات القيادة لتفسير تأثير بعض الأشخاص على سلوك الآخرين. ومن ثم تحديد العوامل التي تجعل من شخص ما قادراً على الاضطلاع بمسئوليته والإقناع والتأثير، وتبحث أيضاً هذه النظريات فيما إذا كانت القيادة مهارة يمكن تعلمها أو أنها موهبة تولد مع الإنسان ويلزم تنميتها.

ولقد اصبح من الضروري الإهتمام بنموذج القيادة التشاركية فقد فرضت نفسة على واقع المؤسسات والإدارات وذلك لكثرة أعباء العمل والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير، حيث أنه مها كانت قدرات المدير فإنه لا يستطيع الإنجاز وتحقيق الأهداف دونما إشراك المرؤوسين في تنفيذ العديد من الاعمال، ويعد الاسلوب التشاركي من أبرز عوامل نجاح القيادة، ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها(السواعير،

(2022).

2.1 طبيعة القيادة التشاركية:

القيادة التشاركية هي إصطلاح حديث نابع من مفهوم الديمقراطية في الإدارة ، وتقوم فلسفة هذا النوع من الإدارة على قيام المدير بعرض المشاكل الإدارية على مرؤوسيه ، ثم تداول النقاش فيها ثم اتخاذ القرار الجماعي وخطوات علاجها ، أي أنها عبارة عن إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية وهي بذلك تحمل معنى الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة، التي يعمل بها بشكل يشجعه على تحقيق أهدافها ،على أن يتحمل المسؤولية الجماعية معهم . ومن المهم هنا التركيز على مفهوم المشاركة النفسية والعاطفية ، وذلك لان المشاركة إذا خلت من هذا المفهوم فقدت طبيعتها الحقيقية وانقلبت إلى مفهوم شكلي خال من المضمون (Zelvys, R.,2019).

وتركز القيادة التشاركية على فكرة رئيسية هي التأثير على الأفراد داخل المنظمة في تقدير أمور العمل والأمر التي تهمهم وتمس مصالحهم بما يحقق لديهم الشعور بالمسؤولية ويحفزهم على إجادة العمل والتعاون والإنسجام وهذا يجعل مهمة القائد التشاركي أكثر سهولة وفعالية في نفس الوقت، هذا وتقوم على العلاقة بين المدير ومرؤوسيه في ظل القيادة التشاركية بالمشاركة في العمليات القيادية من اتخاذ القرار والإتصال الإداري وتقويم الأداء والعمل على تحفيزهم للوصول للأهداف المرجوة ، ويعد هذا النوع من القيادة فعالا وبخاصة عندما تكون قوة العمل متمرسة وقادرة على أداء المهام المنوطة بها باستقلالية مع أدنى التوجيهات إشرافية (Wynn, L. L. 2020).

والقيادة التشاركية تنمي القدرة على الإبداع والابتكار، وتعطي حرية الاتصال بين المرؤوسين، وتنمي روح التعاون وتمتد قيادات مدربة ، وتحفز وتشجع المرؤوسين على الأداء الجيد ، فهي قيادة إنسانية جماعية تؤدي إلى التفاف المرؤوسين حول قائدهم ، وإلى زيادة ولاء وانتماء المرؤوسين للمؤسسة ويكون القائد قدوة لمرؤوسيه في جميع تصرفاته وممارساته ، فهي قيادة توفر جواً من الصداقة وعلاقات تتسم بالحرية التلقائية بين القائد ومرؤوسيه ، وإن المرؤوسين فيها يؤدون المهمات وأعمالهم بإتقان ،

وتسير الأعمال ببسر حتى عند غياب القائد ، ويطلق على القيادة التشاركية إدارة الفريق أو الإدارة الجماعية ، حيث أن القائد التشاركي يهتم كثيرًا بمرؤوسيه من معلمين وإداريين وفنيين وطلاب ، ويهتم براحتهم النفسية وبالأهداف التربوية أيضًا (الهندي، 2019).

2.2 تعاريف القيادة التشاركية:

تعددت تعاريف القيادة التشاركية ومن أهم هذه المفاهيم مايلي:

أشار (العراييد، 2010) إلى أن القيادة التشاركية بأنها مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم وللإمركزية في القيادة وتوافر نظام فعال للاتصالات، واستشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية.

وعرف (العتيبي، 2021) القيادة التشاركية بأنها تفاعل الفرد عقليا وأنفعاليا في مواقف الجماعة بطريقة تشجعه على المساهمة في تحقيق اهداف الجماعة والمشاركة في تحميل المسؤولية معها.

كما نكر (الصليبي، 2016) أنها النمط القيادي القائم على التعاون والمشورة الفعلية بين المدير والعاملين في جميع مجالات الادارة والتنسيق في العمل وأخذ القرارات وحل المشكلات لتحقيق الاهداف.

وأشار (القيسي، 2010) إلى القيادة التشاركية بأنها دعوة المدير لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة بينهم ويحفزهم على بذل الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الانتاجية وخاصة عندما يأخذ المدير بالتوصيات والمقترحات الفردية أو الجماعية التي يبديها المرؤوسين التي بدورها تيسر له تحديد الاهداف واتخاذ القرارات.

وذكر (العجمي، 2010) بأنها مشاركة المدير للعاملين في القرارات الادارية والمتمثل بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس درجة تطبيق القيادة التشاركية.

كما عرف (معمري، 2019) القيادة التشاركية بأنها مشاركة المرؤوسين في صنع وأخذ القرارات المرتبطة بالعمل ويعتمد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة وتوافر نظام فعال للاتصالات واستشارة المرؤوسين وأستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وأبتكارية.

وأشار (الخوالدة، 2020) القيادة التشاركية هي مشاوره ومشاركة المرؤوسين، ليس في دراسة المشكلات فحسب ولكن في اتخاذ القرارات كذلك . وتعني هدم جدران المركزية المطلقة وتعتمد على تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية وتأخذ بيدهم في طريق النمو الإداري.

وأيضاً أشار إليها (الخروصية، 2021) بأنها نموذج من نماذج القيادة التي اعتمدها المدخل السلوكي لدراسة سلوك المديرين واتجاهه لمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار .

مما سبق يستنتج الباحث أن القيادة التشاركية تقوم على إحترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع والمشورة والتعاون والشراكة بين المدير والعاملين في مجال التغيير والتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة في العمل وأخذ القرارات وحل المشكلات بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة.

2.3 أهداف القيادة التشاركية:

تهدف القيادة التشاركية إلى العديد من الأهداف منها(القيسي، 2010):

1. الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين.
2. تؤكد على الذكاء واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات.
3. تراعي السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف.
4. تعود المرؤوسين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقتهم. ومواجهة النزاع وحله.
5. تقديم حوافز سلبية وإيجابية. والاتصال بالنسبة للقيادة التشاركية تتم بشكل ثنائي واتخاذ القرارات استراتيجي مع إشراك المرؤوسين للوصول إلى قرار مثالي.

6. تهدف إلى إشراك المرؤوسين في الخطط الإستراتيجية وتعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وأشعارها بأهميتها وبفاعليتها في التنظيم وبتيح للمرؤوسين المجال للتعبير عن آرائهم والاسهام بمقترحاتهم مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية

7. المشاركة تؤدي إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار وذلك لان المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار والإستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل فضلا عن ان المشاركة تمنع معارضة القرار وتخفف من العقبات التي قد تؤدي للحيلولة دون تنفيذه.

من خلال مما سبق يتضح أن القيادة التشاركية لها العديد من الأهداف حيث أنها تساعد على سرعة اتخاذ القرارات وتنمية قيادات الصف الثاني ومشاركتهم في الخطط وحل النزاعات بين الموظفين وزيادة الانتاجية.

2.4 أنماط المشاركة:

القائد المشارك هو ذلك الفرد الذي يتقاسم سلطة اتخاذ القرارات بالمشاركة مع الجماعة، وعلى الرغم من أن مدخل القيادة بالمشاركة يرتبط عادة بالتوجه بالعاملين، إلا أن بعض الباحثين قد توصلوا إلى أن القائد المشارك قد يكون متصلب بالرأي أو واقعي من حيث التفكير، مثل هذا القائد يحفز أعضاء الجماعة على العمل كفريق نحو تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، وينقسم نمط المشاركة إلى ثلاثة أنواع فرعية تعتمد على نوعية أو مساحة المشاركة وهي:

1. القائد الاستشاري: وهو ذلك النوعية من القادة الذين يتشاورون مع المجموعة قبل اتخاذ القرار، إلا انه ليس ملزماً بقبول فكر المجموعة أو الامتثال لما قد تتوصل إليه، ومن أمثلة ذلك، دعوة المجموعة لعقد اجتماع بشأن قضية ما بغرض التعرف على وجهات النظر المختلفة في تلك القضية أو المشكلة.
2. القائد الاجماعي: هو ذلك القائد الذي يشجع المناقشة الجماعية حول قضية ما ثم يتخذ القرار الذي يعكس اتجاه الغالبية من الأعضاء ، ويعني ذلك أن القائد الاجماعي يتخلى عن المزيد من

السلطة للمجموعة قياسًا على القائد الاستشاري ، إلا أنه من ناحية أخرى يترتب على استخدام هذا النوع القيادي التأخير النسبي في اتخاذ القرارات نظرًا لضرورة الحصول على موافقة جميع أعضاء الفريق.

3. القائد الديمقراطي: وهو ذلك النمط من القادة الذين يتخلون عن السلطة لصالح المجموعة وفي هذا المضمون فإن القائد الديمقراطي يعمل على تجميع الآراء والتصويت عليها قبل اتخاذ القرار النهائي، وتحقق مجموعات العمل مستويات أعلى من الإنتاجية في ظل القيادة الديمقراطية ، إلا أن هذا المفهوم أقرب في تطبيقه للعمل السياسي وقضايا المجتمع عنه بالنسبة لأوضاع العمل في منظمات الأعمال (أدريس، 2006). ويصور الجدول رقم 1 انماط القيادة التشاركية:

جدول رقم (1) مقارنة بين انماط القيادة التشاركية

القائد الديمقراطي	القائد الإجماعي	القائد الاستشاري
وهو ذلك النمط من القادة الذين يتخلون عن السلطة لصالح المجموعة وفي هذا المضمون فإن القائد الديمقراطي يعمل على تجميع الآراء والتصويت عليها قبل اتخاذ القرار النهائي ، وتحقق مجموعات العمل مستويات أعلى من الإنتاجية في ظل القيادة الديمقراطية ، إلا أن هذا المفهوم أقرب في تطبيقه للعمل السياسي وقضايا المجتمع عنه بالنسبة لأوضاع العمل في منظمات الأعمال	هو ذلك القائد الذي يشجع المناقشة الجماعية حول قضية ما ثم يتخذ القرار الذي يعكس اتجاه الغالبية من الأعضاء ، ويعني ذلك أن القائد الإجماعي يتخلى عن المزيد من السلطة للمجموعة قياسًا على القائد الاستشاري ، إلا أنه من ناحية أخرى يترتب على استخدام هذا النوع القيادي التأخير النسبي في اتخاذ القرارات	وهو ذلك النوعية من القادة الذين يتشاورون مع المجموعة قبل اتخاذ القرار ، إلا أنه ليس ملزمًا بقبول فكر المجموعة أو الامتثال لما قد تتوصل إليه، ومن أمثلة ذلك ، دعوة المجموعة لعقد اجتماع بشأن قضية ما بغرض التعرف على وجهات النظر المختلفة في تلك القضية أو المشكلة.

القائد الديمقراطي	القائد الإجماعي	القائد الاستشاري
	نظرًا لضرورة الحصول على موافقة جميع أعضاء الفريق.	

2.5 الخصائص السلوكية للقائد التشاركي:

يعتبر القائد وسيطاً رغم أنه صاحب القرار النهائي والمسئول المسؤولة المباشرة عن النتائج(الحارثي، 2018) ، وهذا القائد له عدة سمات يتصف بها سلوكه القيادي ومنها أنه يمارس أكبر قدر من التوجيه الذاتي، وهذا يقتضي تحمله للمسؤولية والقيام بها على خير وجه مع ممارسة المبادرة وضبط النفس . وأن يسعى لتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار وذلك بإشراك كل من يتأثر باتخاذ القرار طالما أن الظروف تسمح بذلك مع تفويض بعض سلطاته للعاملين . وأن يسمع ويشجع الآخرين على التمتع بنفس الدرجة من الحرية والحقوق والامتيازات التي يتمتع بها هو . وأن يستخدم قدرته على التصرف الذكي والتفكير العقلاني في تحليل المشكلات والمواقف التي يواجهها وأن يحصل على الحقائق والمعلومات المتعلقة بهذه المشكلات من مصادرها الأصلية . وأن يعامل الآخرين بكرامة واحترام وألا يقلل من قيمتهم أو يعاملهم على أساس أنهم وسيلة لتحقيق أغراضه الذاتية وأن يعتبر أفكاره ملكاً لجميع من يعملون معه ولذلك يحرص على تبادلها معهم . وألا يطلب لنفسه أو يستخدم في ظل القانون أو المنظمات الرسمية الاجتماعية امتيازات خاصة ينكرها على الآخرين

ويضيف الجهمي(2020) مجموعة من الخصائص منها

1- تفويض السلطة في اتخاذ القرارات. وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات .

2- الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية. وإشراك المرؤوسين في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها

3- الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء . ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين . ومساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن .

4- تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق . وتشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح الإبداع لديهم . وسهولة ووضوح الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه . ووضوح منهجية العمل وسياسة القائد .

5- وضوح الأهداف .

6- احترام وإدراك الفروق الفردية بين العاملين . وبناء علاقة طيبة ووظيفية مع المجتمع المحلي . واحترام الوقت وحسن إدارته ، وتشجيع البحث والتجريب (إسماعيل ، 2018)

2.6 سمات القيادة التشاركية:

القائد في هذا النمط يؤمن تمامًا أن عمله هو البحث عن الأحسن مما يعمله الأفراد في مؤسسته ومن ضمنهم عمله هو ، ويرى بأنه من الضروري أن يرى كل مرؤوسيه يقومون بأعمالهم ويدركون بأنهم قادرون على تقديم الأفضل دائمًا ، فهو يسعى لمساعدتهم في تطوير أنفسهم من الناحية المهنية والعملية والمهارية، مع تقديم الحوافز التي يحتاجونها ، كما أنه يؤمن بالاستقلالية الموجهة ولعل أبرز سمات هذه القيادة ما يلي :

هذه القيادة تطلب النتائج ، فهي تهدف إلى الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين ، فكل من يعمل مع هذا النمط يعلم أن العمل ليس سهلاً ، فالقائد يطلب أفضل ما يمكن أن يقدمه المرؤوس من عمل ، فهو يضع أهدافاً صعبة تحتاج إلى عمل شاق ، كما أنها تؤكد على الذكاء واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات. والقائد لا يتعامل مع مرؤوسيه ككل ، لكنه ينظر إلى كل واحد منهم على إعتباره شخصية فريدة في صفاتها وعطاءاتها ، فهو يحرص على أن يعرف كل شخص كما هو ، وبناء عليه يضع قاعدة للتفاعل معه. والقائد هنا صعب التعامل مع نفسه، فهو يستفيد من كل الفرص المتاحة له، ويطلب الكثير من المساعدة والآراء من مرؤوسيه لإتقان عمله ،

كما انه يقدم لهم الاستشارات والمعلومات ، لذا فهو يؤمن في الإدارة بالمشاركة. ويمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الإتجاهات التي تتسجم مع الجماعة بحكم الاتصال والاحتكاك المباشر والمستمر معهم . وتتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي والمعنوية العالية مما ينعكس أثره على زيادة وتحسين الأداء والإنتاجية . وتسود روح الثقة والمودة والمحبة بين الأفراد العاملين مما يعزز سيادة الرضا بينهم وتحقيق الولاء والانتماء للمنظمة. وبرزت القيم الايجابية وظهرت ثقافة منظمة قائمة على تعزيز السلوك الايجابي الهادف لنجاح المنظمة وقدرتها في الاستقرار والاستمرار(الحري، 2008). وإحترام شخصية العاملين والاهتمام بمشكلاتهم وإعطاء الاختيار التام لأفكارهم ومقترحاتهم. والتعامل مع الآخرين بكرامة وإحترام. والتركيز على الضبط الذاتي لأفراد الجماعة أو العاملين في المنظمة وتشجيعهم على الإبداع والابتكار. والتركيز على إظهار سلوكيات الإنسان الذي يهتم بأهداف النظام وبيئته ، وكذلك العلاقات الإنسانية بين أفرادها وسيادة الشعور بالرضا نحو العمل والمشاركة ولا سيما عند بحث المشكلات واتخاذ القرارات الهامة.

وأفضلية القيادة التشاركية على غيرها من الإتجاهات الحديثة في تخفيض حدة العداوة والبغضاء بين العاملين. وإشراك كل أفراد الجماعة في صنع القرار واتخاذها على حسب التخصص مما يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس والشعور بالأهمية. وأن القيادة التشاركية تخلق وتوفر المناخ الصحي السليم النفسي والاجتماعي داخل إطار العمل بما يساعد على تنمية الابتكار والمبادرة ويقلل الاعتماد على القائد، وإطلاق قدرات العاملين وطاقتهم وزيادة تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة. وأن القيادة التشاركية تتيح للعاملين فرص العمل الجماعي التعاوني ، وتساعدهم على التكيف مع العمل وتحديد الاختصاصات لكل منهم ، وتوضيح الدور الذي يمكن أن يقوم به كل منهم دون أن يتعارض مع أدوار الآخرين(نقلا، 2016).

2.7 مزايا استخدام القيادة التشاركية:

هناك عدد من المزايا لأستخدام القيادة التشاركية(مصطفى، 2002):

1. الحد من الشكاوى من جانب العاملين وتحسين الواضح في العلاقات بين القائد والعاملين .2.
- التقليل من المقاومة ضد التنفيذ ومشروعات التطوير. وتيسير مهمة القائد في جهوده الإشرافيه والتوجيهية.
3. تشجيع العاملين على المساهمة في تحمل المسؤولية، إذ يشعرون بأنهم متفاعلون مع الموقف وأنهم مشتركون في اتخاذ القرارات.
4. المشاركة في درجات ومستويات منها: درجة الفهم المتبادل بين القائد والعاملين ودرجة الاستشارة، ودرجة تفويض السلطة لاتخاذ القرار .
5. التحسن في نوعية القرارات الإدارية ذاتها نتيجة انفتاح قنوات الاتصال وانسياب البيانات والمعلومات.
6. إعطاء الفرصة للعاملين بتبادل الآراء والأفكار، وتقديم الاقتراحات وتنفيذها داخل إطار تشاركي وتعاوني.
7. تؤدي المشاركة إلى مواظبة العاملين على مواعيد العمل وخفض معدل الغياب.
8. تشعر العاملين بقيمتهم وتزيد من انتمائهم للعمل ولجماعة العمل وترفع انتاجيتهم وروحهم المعنوية. ويستمر العمل في نفس مستواه ومعدله في حالة غياب القائد لبعض الوقت عن المؤسسة.

ويذكر (الشمري، 2018) أن مزايا أستخدام القيادة التشاركية هي:

- تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، بحيث يشعر كل فرد بأنه جزء مهم من المؤسسة. وبناء أنظمة اتصال فعالة في ضوء الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية قادرة على نقل المعلومات بين العاملين والقيادة بموضوعية وحيادية. وزيادة قدرة العاملين على عملية التخطيط وجعلهم أكثر إدراكاً بكيفية تطبيقه لنتائجه وأهدافه وللمشكلات التي يمكن أن تظهر.

2.8 معوقات إستخدام القيادة التشاركية:

نكر العرابيد (2010) أن هناك عدد من المعوقات التي يمكن تعيق أستخدام القيادة التشاركية منها:

1. المعوقات المؤسسية: وتنبع تلك المعوقات من الثقافة السائدة في المؤسسة والتي تتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تسود المؤسسة، والتي تعكس نفسها وبشكل ضمني على المناخ المؤسسي بشكل عام، فإذا كانت هذه القيم تجعل العاملين مجرد مأمورين؛ فإن هذا سيؤدي إلى إحباط النمط التشاركي.

2. معوقات نابغة من المديرين أنفسهم: هذه المعوقات نابغة من الميل الطبيعي لدى المديرين للاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية، وفي كثير من الحالات ما يشعر المديرين أنفسهم بالخوف العمل على تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين، كل هذه الأمور بلا شك تنعكس سلباً على فعالية العاملين ومشاركتهم في الإدارة.

3. معوقات تكمن في الموظفين: يوجد الكثير من الموظفين بمجرد إعطائهم مسؤوليات جديدة حتى ولو كان مع بعض الصلاحيات؛ فإنه يعتبره عبئاً إضافياً عليهم، وهذا الأمر يقف عائقاً أمام تفعيل النمط التشاركي في الإدارة.

يستنتج الباحث من خلال ماسبق أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه القيادة التشاركية منها معوقات تتعلق بالمؤسسة ومعوقات تتعلق بالمديرين ومعوقات تتعلق ببعض الموظفين.

2.9 العوامل المؤثرة في نجاح القيادة التشاركية:

هناك عدد من العوامل التي تؤثر في نجاح القيادة التشاركية:

1. وجود الوقت الكافي الذي يسمح بمشاركة الموظفين.
2. عندما تكون التكاليف المالية المتكبدة في المشاركة أقل من الفوائد الناجمة عنها.
3. عندما يحوز المشاركون على قدرات ثقافية وعلمية متميزة. وعندما يشعر الرئيس بالأمان والطمأنينة بعدم تهديد مركزه نتيجة مشاركة الآخرين.

4. عندما تكون القرارات التي تتخذها القيادة الإدارية غير روتينية في جوهرها، بمعنى أن المشاركة فيها سيئريها وينتج قرارات فاعلة تخدم أهداف المؤسسة.

5. عندما لا توجد ضرورة لاتخاذ القرارات بسرعة.

6. عندما يشعر العاملون بحاجة قوية للمبادأة.

7. عندما تكون هناك نية لإشراك الإدارة الدنيا في القرارات. وإذا كان الموظفون يتقنون بقدرتهم على

العمل المستقل بدون الحاجة للإشراف المحكم (الشمري، 2018).

2.10 دور القائد في القيادة التشاركية:

تعد القيادة التشاركية من إتجاهات القيادة الحديثة التي تراعي التوازن والتوفيق بين وجهات نظر العاملين في إطار توفير الاحترام الكافي لآراء من يختلفون معه في الرأي مؤمنا بأن لكل مجتمع أفكاراً مختلفة تؤثر بدورها في أساليب العمل وفي النظرة للأمور وطرق علاجها والتفاعل الحقيقية للمجتمع من تحديد الأحتياجات والاهداف والأولويات إلى تنفيذها ومتابعة سيرها من خلال الجماعة والقيادة التشاركية هي الفلسفة الاساسية التي يقوم عليها الفكر الاداري المعاصر بحيث تحدد كل منظمة عن طريق مشاركة العاملين فيها أغراضها وأهدافها ثم تعد وتطور خطط العمل اللازمة لبلوغ الاهداف من خلال معرفة واضحة بالطاقات والامكانات التي تسهم في تنفيذ العمل من خلال فترة معينة لذا فالقائد التشاركي يوفر كل فرصة ممكنة كي يواجه العاملون أنفسهم ويضبطوا ممارستهم وقيمومها، وإن استخدام القيادة التشاركية وانعكاسها على الدور القيادي للمدير ، ينتج عدة مزايا تعود على الأفراد والإدارة في تحقيق أهدافها وهذه المزايا منها:

1. أن إشراك العاملين في صنع القرار يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم مما يتيح للمسؤولين عن المنظمة التعرف على مشكلات المرؤوسين بما يساعد على نجاح الدور القيادي للمدير.

2. أنها تساعد في شعور العاملين بالمنظمة بالتغيير عند إدخال تحسينات على نظم العمل في إطار مصلحة العاملين والمنظمة.

3. تؤدي المشاركة في قيادة المنظمة إلى مواظبة العاملين على مواعيد العمل وخفض معدل الغياب.

4. تؤدي المشاركة إلى خلق المناخ الصالح الملائم ، كما تعمل على تنمية الدور القيادي للمدير في المستويات الدنيا وإشعاره بأهميتها وأنها عنصر فعال، الأمر الذي يسهل عليه أداء مسؤولياته ومهامه على أحسن وجه.

5. تؤدي إلى سهولة الإشراف على العاملين، وتقلل الحاجة إلى توقيع الجزاءات ، إذ أن العاملين الذين يشتركون في القيادة واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم أكثر شعورًا بالمسؤولية وتحمسًا لتنفيذها، مما يسهل على القيادة أداء أعمالها بنجاح (الحربي، 2008).

2.11 أبعاد القيادة التشاركية:

ترتكز القيادة التشاركية على عدة أبعاد منها (الشمري، 2018):

1 - العلاقات الانسانية مع المرؤوسين: إن فهم العلاقات الإنسانية يعني الاندماج والتعاون بين القائد ومرؤوسيه من أجل زيادة الإنتاج مع تلبية حاجاتهم الاقتصادية والنفسية، وإن إقامة هذه العلاقة يعمل على انتشار جو الألفة والود والاحترام بين المدير والموظفين، حيث يعمل المدير على الحفاظ على كرامة الموظفين ويتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ويعمل على حلها، وكذلك تلبية حاجاتهم الاجتماعية والمادية والنفسية.

2 - مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية: في ضوء المبادئ الديمقراطية الحديثة والعلاقات الإنسانية، تتولد الثقة بين المدير والموظفين في التعاون والمشاركة للقيام بالمهام القيادية ، كما تخلق المشاركة الجو النفسي الذي يحفز الموظفين على بذل أقصى جهد لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج ويحقق التوازن بين رغبات الموظفين ومصالح المنظمة.

3- تفويض السلطات: تتيح عملية التفويض في ظل مبادئ الإدارة التشاركية بعض الصلاحيات في اتخاذ القرار والتصرف دون الإخلال بالقواعد والتنظيمات (أحمد، 2016).

حيث تحقق عملية التفويض العديد من المزايا منها:

زيادة الوقت والجهد للقياديين للتفرغ للمهام القيادية الأساسية ويزيد التفويض فرصة المشورة والإرشاد والتوجيه من أجل الوصول لقرارات سليمة. ويرفع الروح المعنوية ويولد الثقة والمسؤولية ويزيد الدافعية لدى المرؤوسين لأداء المهام بصورة سليمة (نشوان ، 2001) ويقضي على العيوب الناجمة من تركيز السلطة في أيدي الرؤساء . ويمكن الرؤساء من الكشف عن المواهب والقدرات الكامنة في مرؤوسيهـم . ويجعل المرؤوسين أكثر شعورًا على تحمل المسؤولية وارتياحًا ورضاء عن عملهم ويساعد على تنمية الجوانب القيادية في شخصية المرؤوسين ، كما يحفز على تنمية قدراتهم ومهاراتهم (أحمد، 2003)

الخلاصة:

تحتل القيادة التشاركية دور بارز في تحقيق أهداف المنظمة حيث أنها تستغل الموارد المتاحة الاستغلال الأمثل ويتم من خلالها تنسيق الجهود ومشاركة المرؤوسين في رسم السياسات وتحقيق الأهداف المشتركة وهي من أهم عوامل نجاح المنظمة ومن أهم المداخل لمستخدمها لتحقيق التوجه نحو اللامركزية كأستراتيجية أساسية لصنع القرارات بحرية وأستقلال وبمشاركة جميع الأطراف حيث أن الهدف الرئيسي من استخدام القيادة التشاركية في المنظمة هو قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات البيئية وقدرتها على تطوير أهدافها مما يجعلها تتكيف مع التحديات الداخلية والخارجية.

المبحث الثاني

الصمت التنظيمي

2.2.1 مقدمة:

يشعر الموظفون بأنهم عديمو النفع عندما لا يسمح لهم، أو لزملائهم بالتعبير بحرية عن وجهات نظرهم. إن سماح المؤسسة بحرية التعبير تزيد من ثقة الأعضاء بمؤسستهم، والتزامهم نحوها، وأما إذا كان الموظفون مجبرين على الصمت من قبل المؤسسة، فسيقول تقديرهم لمؤسستهم، والتزامهم نحوها وثقتهم بها. ورضاهم عنها ودافعيتهم للعمل مما يجعلهم يفكرون في تركها. لذا فإن الصمت التنظيمي ظاهرة خطيرة، تعيق تطور وتقدم وتغير المؤسسات العامة، وتؤثر سلبياً على التعلم والتطوير التنظيمي بسبب إيقاف التغذية الراجعة السلبية، حيث أن المنظمات تختلف فيما بينها من حيث درجة وضوح القواعد والإجراءات المتبعة فيها والأنظمة التي تحكمها، فهناك بعض المنظمات تتصف بدقة الإجراءات والقواعد المتبعة فيها، وتحدد صلاحية كل فرد ومسؤولياته والواجبات المترتبة عليه والإجراءات الواجب أتباعها لأداء الأعمال المطلوبة، في حين نجد أن هناك بعض المنظمات تتصف بالغموض وعدم وضوح القواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل فيها.

2.2.2 تعريف الصمت التنظيمي:

يعرف الصمت التنظيمي بأنه "ميل المرؤوسين في المنظمات إلى عدم المشاركة أو تقديم الاقتراحات لرؤسائهم أو الأخبار عن المشاكل الحالية أو المتوقعة بالمستقبل أو الاحجام عن الحديث في اهتمامات المنظمة" (Morrison, et. al., 2002).

وعرفه الشوابكة (2007) بأنه هو شعور العاملين بالخوف من التحدث عن الصعوبات والمشكلات التي تواجههم في العمل.

بينما عرف المجالي، (2007) الصمت التنظيمي هو انعكاس للقوى المؤثرة في العلاقات بين الأفراد والجماعات، وقوانين تلك العلاقات، فالأنظمة، والتعليمات، والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات تحول دون التحدث حول المشكلات التنظيمية.

كما عرفه أيفن وآخرون (Avan, et.al,2003) بأنه انعكاس للقوى المؤثرة في العلاقات بين الأفراد والجماعات والقوانين الناظمة لتلك العلاقات، وأن الأنظمة والتعليمات والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات، تحول دون التحدث حول المشاكل التنظيمية.

وأشار ميلكن وآخرون (Milliken et al, 2003) بأن الصمت التنظيمي هو عدم قدرة العامل على التعبير عندما يكون لديه اقتراح أو فكرة أو معلومات يود الإفصاح عنها والإبلاغ عنها.

وأيضاً عرفه عبود، (2016) بأنه حالة يعجز أو يفشل فيها العامل أو الموظف في البوح بما لديه من معلومات أو أفكار أو مقترحات من شأنها الإسهام في منع تفاقم المشكلات التنظيمية على اختلافها أو من شأنها الإسهام في تحسين وتطوير الوضع التنظيمي القائم.

يتضح مما سبق أن الصمت التنظيمي هو ميل العاملين إلى الاحتفاظ بالمعلومات حول قضايا العمل الحساسة وحول المخالفات والمشكلات التنظيمية، وعدم البوح بها، وكذا عدم الرغبة في تقديم المقترحات والحلول والمبادرات لتطوير العمل.

2.2.3 أسباب الصمت التنظيمي:

تتعدد أسباب الصمت التنظيمي ومن هذه الأسباب ما يلي:

1. أسباب تنظيمية: (البلهيد، 2014)

خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية: يشير إلى أن المديرين يشعرون بالخوف من تلقي أي ردود فعل سلبية تتعلق بسلوكياتهم في المنظمة، أو بالمشكلات التنظيمية ويحاولون تجنب تلقيها، وينظر لها على أنها أقل دقة، ويشككون بمصداقية مصدرها. والرسمية في السلطة أي القوة التي يحصل عليها الفرد نتيجة لموقعه في الهرم الرسمي في المنظمة ويستمد ذلك من القوانين والأنظمة والتعليمات. وعدم الثقة والمخاوف من تأثيرات مشاركات الموظفين، والخوف من الانتقام من أسباب عدم مواجهة الزملاء والإدارة بالمشاكل والأخطاء ونقص المهارات الشخصية لدى الرؤساء مثل مهارة الاتصال ومنها الاستماع، وكذلك عدم القدرة على تحليل المعلومات. وضعف الاتصالات الإدارية داخل المنظمة. وضعف العلاقات الإنسانية داخل المنظمة. ووجود هيكل تنظيمي هرمي طويل ومتضخم، وكبر مستوى الإشراف.

2. أسباب فردية: ومن أهم الأسباب الفردية التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي هي: (العطية، 2003)

أ. العزلة: وهي حالة ينفصل بها الفرد عن المنظمة وما يصاحبها من خوف وقلق وعدم ثقة بالآخرين وتفرد الذات والإحساس بالدونية والتعالي ويكون ذلك نتيجة لانعدام التكيف التنظيمي أو لضعف الدفاع العاطفي أو لضعف الاتصال الاجتماعي للفرد داخل المنظمة.

ب. القيم الثقافية للأفراد: وهي منظومة من الأنماط السلوكية يلتزم بها الفرد تعبيرات عن خصائص الثقافة السائدة في المنظمة وتتشكل القيم للفرد من تفاعل مجموعة عوامل وقيم متنوعة منها اجتماعية وتنظيمية وفردية تشكل مجموعها القيم الثقافية للفرد المرتبطة بالعمل التنظيمي المسببة للصمت التنظيمي.

ج. وخوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية: والذي يشير إلى شعوره بالخوف من تلقى عقوبات بشكل مباشر أو غير مباشرة من قبل رئيسته إذا أبدى رأياً مخالفاً أو تكلم أو تطوع في الحديث في قضايا التنظيم واعتباره صانعا للمشكلات التنظيمية، عندما يطرح وجهات نظر مضرّة بمصلحة التنظيم.

3. المركزية الإدارية وعدم تفويض الصلاحيات كما أشار لها ميكس فيلد وآخرون (Maxfield et. Al, 2005). والالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتركيز على الشكليات دون المضمون. وصعوبة الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين. وعدم الاقتناع بمشاركة العاملين. والخوف من التغيير ومقاومة الإدارات له، وتفضيل الإبقاء على الوضع الراهن. وانشغال المديرين بالأعمال الروتينية، ورفض الكثيرين للأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت. ونبذ الزملاء. قلة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد المبدعين. والقيادات الإدارية غير الكفؤة. والمعوقات التنظيمية، مثل تقييد سلوك العاملين بالأدوار المرسومة لهم وعدم الخروج عنها. وضعف الولاء التنظيمي.

من خلال ما سبق يتضح أن للصمت التنظيمي العديد من الأسباب منها خوف القيادات الإدارية من ردود أفعال سلبية من الموظفين ونقص المهارة الشخصية للمدراء وضعف الاتصالات والمركزية وعدم التفويض للصلاحيات وغيرها من الأسباب.

2.2.4 مراحل الصمت التنظيمي:

هناك عدة مراحل للصمت التنظيمي منها (الختاتنة، 2009):

1. مرحلة الاستغراق (الشمول): عندما يحدث عدم إتساق بين ما هو متوقع عن العمل، وبين ما يحدث فعلياً، يبدأ الصمت بالظهور. وهذه المرحلة تشمل حالة من الاستثارة.
2. مرحلة الكساد: تتخفف في هذه المرحلة الاستثارة التي كانت في مرحلة الاستغراق، وينحدر مستوى الرضا عن العمل تدريجياً، وتقل الكفاءة، وينخفض مستوى الأداء في العمل.

3. مرحلة الانفصال: يدرك الفرد في هذه المرحلة ما يحدث، ويبدأ بالانسحاب النفسي، ويرتفع لديه مستوى الإجهاد النفسي، ويصل إلى الإنهاك المزمن، واعتلال الصحة البدنية والنفسية، ما يؤدي إلى حدوث الصمت.

4. مرحلة الإتصال: يصل الفرد أخيراً إلى مرحلة التدمير، فيصبح في تفكير مستمر لترك العمل.

كما يذكر (المجالي، 2007) أن مراحل الصمت التنظيمي تتمثل في:

1. المرحلة الأولى: وهي عدم تشخيص العوامل داخل المنظمة التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى عوامل تنظيمية كالمناخ البيروقراطي والضغط التنافسية وضغط نظام الاتصالات والمركزية العالية في توزيع الموارد أو عوامل قيادية كأسلوب الإشراف ونظام المكافآت أو ما يتعلق منها بتصميم العمل وغياب وضوح الدور وضعف أو غياب التدريب والدعم الفني ونقص السلطة المناسبة وعدم التحديد المناسب للموارد والاهداف غير الواقعية ومحدودية الاتصال بين القيادات الادارية والعاملين والروتين الشديد في العمل وضعف تنوع العمل.

2. المرحلة الثانية: هي مرحلة عدم استخدام أساليب إدارية حديثة مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلبات تحديد الهدف وإثراء الوظيفة والمكافآت المرتبطة بالأداء.

3. المرحلة الثالثة: عدم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين كالمكاسب غير الفعالة والتجارب المنجزة والإقناع اللفظي والاستثارة العاطفية.

4. المرحلة الرابعة: ضعف عملية الإتصال وعدم اختيار وسيلة اتصال مناسبة لمحتوى الرسالة الاتصالية ولطبيعة الجمهور المراد الاتصال به يؤدي في الغالب إلى فشل الإتصال وتتاثر عملية الأتصال بالعديد من العوامل التي تنعكس سلباً على فاعلية الإتصال الاداري في المنظمات.

5. المرحلة الخامسة: عدم التغيير في السلوك من خلال مبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاه لهم.

من خلال ماسبق يتضح أن الصمت التنظيمي هو ظاهرة تتطور وتتفاقم بالمؤسسات عندما تكون الإدارة العليا منعزلة ونائية عن ما يمر بها من أحداث وفي غياب عن الواقع المتردي للمؤسسة بسبب عدم إيصال المعلومات الصحيحة لها أو أنها تريد أن تبتعد عن السلبية ولذا تقع المؤسسة في كارثة الصمت التنظيمي.

2.2.5 أنواع الصمت التنظيمي:

تشير العديد من المراجع إلى أنه يوجد أشكال مختلفة من سلوك الصمت التنظيمي منها (القرني، 2015):

1. صمت الإذعان: أي إخفاء أو حجب المعلومات والآراء رغبة في الاعتزال أو الاستسلام. وينهج الموظف هذا السلوك بناء على اعتقاده بأن التعبير لا طائل من ورائه، وأنه من غير المرجح أن حديثه عن المشكلات أو الإبلاغ عنها سيجد فرقا .

2. الصمت الدفاعي: وهو سلوك متعمد واستباقي يهدف إلى حماية النفس من التهديدات الخارجية. ويعتبر دفاعيا لكونه ينطوي على الوعي والنظر في البدائل المتاحة، ثم يتبع ذلك قرار واع بحجب المعلومات والأفكار كأفضل إستراتيجية في حينها. وينطوي هذا النوع على حجب المعلومات بسبب الخوف من أن التعبير عن الآراء والأفكار سينطوي على مخاطرة شخصية. وربما يكون دافع الحماية الذاتية هذا بسبب الخوف من أن تلتصق به مسئولية المشكلة. كذلك يتضمن هذا النوع إخفاء أو حجب المعلومات عن الأخطاء الشخصية في العمل.

3. الصمت الاجتماعي الإيجابي: يظهر هذا النوع من خلال حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالعمل بهدف استفادة أشخاص آخرين انطلاقا من دوافع الإيثار والتعاون. ومن ذلك أن الموظف قد يكون له رأي أو معلومات عن قرار وشيك في الشركة لكنه ليس في وضع يساعده على مناقشة هذا الرأي مع الآخرين.

2.2.6 أبعاد الصمت التنظيمي:

ذكرت العديد من الدراسات أن للصمت التنظيمي أبعاد مختلفة منها:

1. الثقة في الرؤساء: هي تصورات ومدركات الموظفين عن رؤسائهم أو مشرفيهم والمستندة على الخصائص التالية: الإحسان والنزاهة، والقدرة، والانفتاح على تبادل المعلومات واتساق السلوك (العدوان، (2007).

2. العدالة الإجرائية: وهي أحد مكونات أو أبعاد العدالة التنظيمية إلى جانب الأبعاد الأخرى، والتي تشمل عدالة التعاملات وعدالة التوزيع وعدالة التقييم. والعدالة التنظيمية بشكل عام تشير إلى الإنصاف في مكان العمل (القرني، 2015).

وتعرف العدالة الإجرائية بأنها تصورات الموظفين عن حالة الإنصاف في مكان العمل وكيفية تأثير المعاملة العادلة على متغيرات العمل الأخرى ذات الصلة.

وهي تصورات الموظفين عن مدى وجود إجراءات وعمليات عادلة في المنظمة، وتصوراتهم كذلك عن مدى نزاهة وصدق قادتهم، ومدى استنادهم إلى المنطق والعقلانية فيما يقومون به.

3. الإلتزام التنظيمي: هو الاتجاه الذي يعكس طبيعة وجود الارتباط الكائن بين العامل والمنظمة التي يعمل بها. ويعرف على أنه القوة النسبية لدرجة اندماج الفرد في منظمة معينة (Choi, 2008).

ويرى العرياني (2016) أن أبعاد الصمت التنظيمي هي:

1. خوف القادة من التغذية العكسية: حيث أن المديرون يشعرون بالخوف من تلقي أي ردود أفعال أو معلومات سلبية تتعلق بسلوكياتهم في المنظمة أو بالمشكلات التنظيمية ولذا فإنهم يحاولون تجنب تلقيها.

2. مهارات الاتصال: حيث يعرف الاتصال بأنه تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد في إطار نفسي وإجتماعي وثقافي معين مما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الهدف المنشودة.

ويرى (القاضي، 2006) أن الاتصال عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الافراد المرسلين والمستقبلين اجتماعيا وتخلق الروابط والتشابكات فيؤثر ويتأثرون ببعضهم. ويعد الاتصال مهم داخل المؤسسة حيث تتلخص في دوره البارز في إقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات والصلات بين أفراد المؤسسة. والاتصال المنفتح يشجع العاملين على الجراءة في طرح أفكارهم وعدم إحجامهم عن تقديم المقترحات التي تسهم في حل المشكلات المؤسسية ويساعد على تحقيق وإنجاز الأهداف الخاصة بالمؤسسة ويعتبر وسيلة جيدة لتوحيد الجهود في المؤسسة وإحداث تغيير في سلوك العاملين نحو الأفضل ويحد من ممارستهم لسلوك الصمت.

3. دعم الادارة: إن تشجيع الادارة ومساندتها وتأييدها ودعمها للمرؤوسين وتوفير جو من العلاقات الصريحة المتبادلة التي تحفز العاملين وتشجعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم وآرائهم يضيف إحساس لدى العاملين بأهميتهم في التنظيم ويزيد من ثقتهم في أنفسهم وبالمؤسسة التي يعملون بها من خلال تفعيل الاتصالات الصاعدة والأفقية جنبا إلى جنب مع الاتصالات الهابطة لإتاحة فرص أبداء الرأي والتعلم والتطوير.

4. العزلة: هي انخفاض الروابط الاجتماعية في حياة الفرد نتيجة لغياب العلاقات الاجتماعية الايجابية لديه وانفصاله عن المعايير السائدة في المجتمع فيشعر بعدم جدوى التواصل والاندماج مع الاخرين وينعكس ذلك على إحساسه بالأخر والمسؤولية تجاهه فيميل إلى السلوك الانفرادي المنسحب من أي

تفاعل إجتماعي، كما أن العزلة تعتبر ظاهرة غير مريحة ومؤشر على مرور المنظمة بأزمة حقيقية ربما تسارع إلى الانحدار والفشل.

5. خوف العاملين من ردود الفعل السلبية: إن خوف العاملين من ردود الفعل السلبية هو شعورهم بالخوف من تلقي عقوبات بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل قائدهم إذا أبدوا رأياً مخالفاً أو تكلموا أو تطوعوا في الحديث عن قضايا المؤسسة وأعتبارهم صانعين للمشكلات داخل بيئة المؤسسة. يتضح من خلال ماسبق أن للصمت التنظيم أبعاد متنوعة ومختلفة تعتمد على النظرة التي من خلالها تم تناول موضوع الصمت التنظيمي فمنها الثقة في الرؤساء من قبل المرؤوسين وأيضاً عدالة الرؤساء في توزيع العمل على المرؤوسين ومدى التزام المعلم تجاه المؤسسة التي يعمل بها واندماجه في المؤسسة.

2.2.7 أثر الصمت التنظيمي على المؤسسات:

هناك العديد من الآثار للصمت التنظيمي على المنظمات حيث يذكر (البلهيد، 2014) أن أثر الصمت التنظيمي على المنظمات يتمثل في:

1. ضعف روح معنى المبادرة في العمل.
2. تقليل روح العمل كفريق أو كمجموعة واحدة.
3. ضعف أهمية دور الفرد داخل الجماعة.
4. ضعف نسيج العلاقات بين فريق العمل لتحقيق الانسجام وللتشجيع على الأداء الجيد.
5. النقص في بناء مهارات العمل والاتصال لدى الأفراد.
6. تغيير البناء التنظيمي التقليدي مما يصعب الحصول على السلوك المرغوب.
7. ضعف مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين.
8. قصور قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.
9. قصور في إيجاد فرق الإدارة الذاتية.

10. فقدان دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

11. تقليل التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة

12. انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية

13. فقدان التنوع في المداخلات المعلوماتية

14. فقدان التحليل الضروري للأفكار

15. تقليل التعليم التنظيمي، وتقليل التغذية العكسية، مما يؤدي إلى عدم القدرة على اكتشاف الأخطاء

ومعالجتها، وزيادة احتمالية حدوث الأزمات، وقرارات إدارية غير فاعلة.

ويذكر أيضا (القرني، 2015) أن آثار الصمت على المنظمة يؤدي إلى:

1. حدوث عواقب وخيمة ونتائج سلبية على الأداء التنظيمي بشكل عام وعلى المنظمة والصحة

المنظمة بشكل خاص

2. حدوث الكثير من الظواهر السلبية كالفساد والأزمات التنظيمية ويقل من قدرة المنظمة على اتخاذ

القرارات التصحيحية ويحد من قدرتها في التعامل مع الأخطاء والتعلم منها وتقليل القدرة على اكتشاف

الأخطاء ومعالجتها وزيادة احتمالية حدوث الأزمات.

يتضح من خلال ماسبق أن للصمت التنظيمي آثار متعددة على أداء المؤسسة حيث أنه يقلل من

قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات الصحيحة. كما أنه يضعف الثقة بين الإدارة والعاملين ويقلل التغذية

العكسية وزيادة حدوث الأزمات.

2.2.8 سبل مواجهة الصمت التنظيمي لدى العاملين:

يعتبر الأهتمام بمواجهة سلوك الصمت التنظيمي من قبل المؤسسات وسلبياته من أولويات العمل

الإداري ومن سبل مواجهة الصمت التنظيمي (Ashford & Piderit,2003):

1. تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل.

2. رفع المعنويات وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
3. تقليل مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل.
4. فتح قنوات اتصال جديدة وذات اتجاهين بين الموظف والمنظمة بحيث يصبح الاتصال صمام أمان للإدارة من خلال إتاحة الفرصة للموظف لحل المشكلات في بيئة العمل.
5. التحفيز الذاتي للموظفين في طرح الأفكار الجيدة والإبداعية.
6. خلق ثقافة من شأنها شحذ الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للموظفين لطرح الأفكار الجديدة وابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات باستغلال الموارد المتاحة للمنظمة.
7. الاهتمام بتحسين الكفاءة ورفع الإنتاجية للفرد والمنظمة.
8. تقليل الازدواجية في إنجاز العمل من خلال اعتماد مبدأ اللامركزية وتفويض الصلاحيات.
9. إيجاد نظام اتصال يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية، ودعم العلاقات الإنسانية داخل وخارج التنظيم.
10. تشجيع روح العمل الجماعي بين الرؤساء والمرؤوسين.
11. توظيف الجهود الإبداعية للموظفين لخدمة المرتكزات المؤسسية.
12. إطلاق الطاقات الكامنة للموظفين ورفع معنوياتهم.
13. السعي لإيجاد بيئة للتحسين المستمر، وتشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي والأفكار النيرة وتحسين مؤشرات الأداء (العرياني، 2016).

خلاصة:

من خلال ماسبق يتضح أن الاهتمام بسبل مواجهة سلوك الصمت التنظيمي في المنظمات يؤدي إلى الحد من التأثيرات الواضحة لهذا السلوك على جوانب عديدة في العمل وهناك أيضا وسائل تحد من سلوك الصمت كتحسين الاداء حيث يعد من الوسائل المهمة التي تؤدي إلى تطور أداء العاملين وتحديد

ووضع الهدف حيث يجب أن يكون للمؤسسة العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها ودعم المؤسسات للموظفين إجتماعياً.

المبحث الثالث

الدراسات السابقة

2.3. مقدمة:

يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة

دراسة (باقي، 2019) بعنوان: أثر القيادة التشاركية في تحسين اتخاذ القرار في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التشاركية في تحسين اتخاذ القرار في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي ثلاث من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار (شركة صلالة للميثانول- شركة ريسوت للإسمنت - الشركة العمانية للزيوت)، وعددهم (345) موظفاً وتم إختيار عينة عشوائية ميسرة بلغ قوامها (75) موظف وتم توزيع (25) إستبانة على كل شركة من الشركات الثلاث ، وأسترجع الباحث (70) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ومن النتائج التي تم التوصل إليها: أن تفويض السلطة والعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين ومشاركة المرؤوسين في المهام القيادية وتحسين اتخاذ القرار بالشركات الصناعية محل البحث قد كانت بمستوى مرتفع، وأوضحت نتيجة تحليل الانحدار وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين ومشاركة المرؤوسين في المهام القيادية في تحسين اتخاذ القرار، وعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تحسين اتخاذ القرار بالشركة الصناعية محل البحث. ومن توصيات الدراسة: المحافظة

على مستويات تفويض السلطة في الشركات لأهميتها في كسب ثقة العاملين في أنفسهم وتطوير أدائهم وذلك من خلال تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات التي تساعدهم في إنجاز المهام التي تم تفويضها إليهم. ورفع مستويات مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات من خلال تبادل الآراء بين المدير والعاملين لوضع أفضل البدائل الممكنة للقرارات.

دراسة (عبد الله، 2021) بعنوان: دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي: دراسة ميدانية بمركب النسيج بسبدو ولاية تلمسان

هدف البحث الحالي إلى دراسة تأثير القيادة التشاركية والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والدعم في الحد من الصمت التنظيمي بأبعاده وهي صمت الإذعان والصمت الدفاعي، حيث تكونت عينة البحث من العاملين في مؤسسة النسيج بسبدو (ولاية تلمسان) قوامها 50 عاملاً، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن القيادة التشاركية هي أحد الأسباب التي تقلل أو تزيد من الصمت التنظيمي، كم أن هذا النوع من القيادة هو الحل للتقليل من مشاكل المؤسسة لأنه يشرك العاملين في وضع الخطط وتنفيذها.

دراسة (سلمان، 2021) بعنوان: دور القيادة التشاركية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على جامعة تكريت

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرار، العلاقات الإنسانية) في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التعويضات، التدريب والتطوير). واتخذت الدراسة جامعة تكريت ميداناً للدراسة من خلال عينة عشوائية للعاملين في وحدات الموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة والتي بلغت (77 فرداً) موزعين على الكليات المختلفة في جامعة تكريت. استخدم الباحث الأساليب الإحصائية لتوصيف آراء عينة الدراسة حول عناصر القيادة التشاركية وممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال المقاييس الإحصائية (الوسط

الحسابي والانحراف المعياري واختبار "ت") وكذلك (مصفوفة الارتباط Correlation Matrix) لاختبار فروض الدراسة واختبار العلاقة ما بين المتغيرات المستقلة وأبعاد المتغير التابع. وأظهرت نتائج الدراسة صحة الفرض الرئيسي للدراسة والذي ينص على وجود أثر معنوي إيجابي للقيادة التشاركية على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقات الإنسانية الفاعلة لها أثر إيجابي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة. وأخيرا فقد أوصت الدراسة بان تقوم الجامعة ومن خلال مراكز التطوير والتعليم في الجامعة بإقامة ورش عمل وتصميم برامج تدريب خاصة بالقيادة تساعدهم على تنمية مشاركة المرؤوسين في السلطة واتخاذ القرارات لما لهذا النمط القيادي من أهمية كبيرة وحسب نتائج الدراسة الحالية فانه يسهم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

دراسة (العلي والشلمة، 2021) بعنوان: أثر القيادة التشاركية في تعزيز روحانية مكان العمل:

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى

هدف البحث الحالي إلى التعرف على الأثر الذي تحدثه القيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، والاتصال وبناء المعلومات) في روحانية مكان العمل بأبعادها (العمل الهادف، الإحساس بالمجموعة، الملاءمة بين قيم الفرد والمنظمة، والاستغراق الوظيفي) في المنظمة المبحوثة. تم وضع مخطط افتراضي يوضح الباحثان من خلاله طبيعة العلاقات بين متغيري البحث المستقل والتابع، ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية في جمع بيانات الجانب الميداني للدراسة، إذ تم تصميم الاستبانة بواقع (٤٩) فقرة غطت كل أبعاد البحث. فيما يتعلق بميدان البحث فقد تم اختيار (دائرة صحة نينوى) بوصفها ميدانا للدراسة، وتم استقصاء آراء عينة يبلغ حجمها (٤٠٧) مبحوث من دائرة صحة نينوى بكافة أقسامها. واعتمد الباحثان على عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الجانب الميداني باستخدام (AMOS.

(V24)، توصل الباحثان بعد اختبار الفرضيات الموضوعية التي أجابت على المشاكل البحثية إلى عدد من الاستنتاجات أهمها نتائج التحليل الإحصائي للمعادلة البنائية وأظهرت النمذجة (SEM) تأثيراً كبيراً لمتغير القيادة التشاركية على متغير الروحانية في مكان العمل، مما يشير إلى أن أبعاد القيادة التشاركية تساهم بشكل مباشر في إظهار أبعاد الروحانية في مكان العمل بين الأفراد العاملين في المنظمة التي تم فحصها. في ضوء الاستنتاجات المقدمة قدم الباحثان مجموعة من التوصيات أبرزها استغلال كل ما يؤدي إلى روحانية أعلى في مكان العمل، وعليه يتطلب استخدام مفاهيم القيادة التشاركية في المنظمة التي يتم التحقيق فيها بشكل يساهم في رفع المستوى من الروحانية في مكان العمل.

دراسة (الحمادي وآخرون، 2021) بعنوان: التفاعل بين ممارسات القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية المدركة وأثرها في محاربة سلوك العمل المنحرف: دراسة تطبيقية على عينة من القيادات الإدارية في المصارف التجارية الأهلية في مدينة السليمانية في العراق

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تبني المصارف الأهلية في مدينة السليمانية للممارسات القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية المدركة والكشف عن طبيعة العلاقة واتجاهها بين كل من القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية المدركة ومحاربة السلوك المنحرف في تلك المصارف، إضافة إلى تحديد ما إذا كان التفاعل بين القيادة التشاركية والنزاهة المدركة يؤثر على سلوك العمل المنحرف، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثين بتصميم استبيان كأداة للدراسة تم توزيعه على عينة الدراسة البالغة (108) المدراء ومعاوني المدراء ورؤساء الأقسام والشعب بالمصارف التجارية الأهلية في مدينة السليمانية، وأظهرت النتائج أنه لا تتبنى المصارف الأهلية ممارسات القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية بشكل كبير، مع وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتبني ممارسات القيادة التشاركية على سلوك العمل المنحرف في المصارف الأهلية لمدينة السليمانية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = (-2.159)$ عند مستوى دلالة (0.031)، ووجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتبني النزاهة السلوكية المدركة

على سلوك العمل المنحرف بالمصارف الأهلية في مدينة السليمانية، وكشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود أثر معنوي موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتفاعل بين ممارسات القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية المدركة على سلوك العمل المنحرف، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني التوجهات الاستراتيجية الجديدة من أجل الحد من الممارسات المنحرفة وتغيير المواقف السلبية التي يتبناها العاملون تجاه منظماتهم وقادتهم، والتأكيد على أهمية تبني ممارسات القيادة التشاركية والنزاهة المدركة معاً، لما لها من أثر واضح في تقليل السلوكيات المنحرفة مما ينعكس إيجاباً على المصارف من حيث خلق بيئة عمل إيجابية وفعالة ومثالية.

دراسة (العلي وأحمد، 2021) بعنوان: أثر القيادة التشاركية في تعزيز روحانية مكان العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى.

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على الأثر الذي تحدثه القيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العالقات الإنسانية، والاتصال وبناء المعلومات) في روحانية مكان العمل بأبعادها (العمل الهادف، الإحساس بالمجموعة، الملاءمة بين قيم الفرد والمنظمة، والاستغراق الوظيفي) في المنظمة المبحوثة. تم الاعتماد على استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة في جمع بيانات الجانب الميداني للدراسة، إذ تم تصميم الاستبانة وتم توزيعها على دائرة صحة نينوى من خلال (407) شخص، وأتضح أن هناك تأثير كبير لمتغير القيادة التشاركية على متغير الروحانية في مكان العمل، مما يشير إلى أن أبعاد القيادة التشاركية تساهم بشكل مباشر في إظهار أبعاد الروحانية في مكان العمل بين الأفراد العاملين في المنظمة التي تم فحصها.

دراسة (ال قريشة والأحمدي، 2022) بعنوان القيادة التشاركية لرؤساء الأقسام وعلاقتها بالقيم

التنظيمية: جامعة تبوك أنموذجاً

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة التشاركية لرؤساء الأقسام وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٩) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية والآداب وكلية إدارة الأعمال وكلية العلوم وكلية المجتمع بجامعة تبوك، وأظهرت نتائج الدراسة أن امتلاك سمات القيادة التشاركية لرؤساء الأقسام ككل جاءت بدرجة استجابة (محايد)، كما أن امتلاك رؤساء الأقسام لسمات العلاقات الإنسانية ولسمات المشاركة ولسمات تفويض السلطة جاءت بدرجة استجابة (محايد)، كما أن درجة توافر عناصر القيم التنظيمية لرؤساء الأقسام جاءت بدرجة (محايد)، وأن درجة توافر عنصر قيم إدارة الإدارة وعنصر قيم إدارة المهمة وعنصر قيم إدارة العلاقات الإنسانية وعنصر قيم إدارة البيئة لدى رؤساء الأقسام جاءت بدرجة استجابة (محايد)، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين القيادة التشاركية ككل وبين كل من قيم إدارة الإدارة وقيم إدارة المهمة وقيم إدارة العلاقات الإنسانية وقيم إدارة البيئة والقيم التنظيمية ككل. بناءً على نتائج البحث تم التوصل إلى تفعيل القيادة التشاركية داخل الأقسام من خلال عمل برامج ودورات ذات صلة مباشرة في تطوير مستوى الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس، وإشراكهم في عملية تقييم الأداء وتوضيح نقاط القوة والضعف لديهم.

دراسة (الشايح والجربوع، 2022) بعنوان القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم

بمحافظة البكيرية بالمملكة العربية السعودية

هدف البحث إلى التعرف على واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع القيادة التشاركية للمديرين تعزى لمتغيرات (الجنس، المرحلة الدراسية، عدد سنوات الخبرة)، وتقديم مقترحات

لتحسين ممارسة القيادة التشاركية، واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام مقياس (Wood) 2005، للقيادة التشاركية كأداة للبحث، واختيرت العينة بطريقة عشوائية بسيطة تكونت من (327) معلماً، وبينت النتائج أن واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية من وجهة نظر المعلمين متحقق بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع القيادة التشاركية تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والدورات التدريبية، بينما توجد فروق تعزى لمتغيري الجنس والمرحلة الدراسية، ومن أهم المقترحات لتحسين ممارسات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس: بناء علاقات إيجابية بين المدير والمعلمين قائمة على الاحترام المتبادل، وتشجيع المعلمين من قبل مدير المدرسة للعمل بروح الفريق الواحد.

دراسة (طه وطه، 2022) بعنوان: القيادة التشاركية كمتغير وسيط في العلاقة بين رقمنة الجامعات

المصرية والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية

استهدف هذا البحث، تحديد مستوى تطبيق رقمنة الجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة، وتحديد مستوى تطبيق أبعاد القيادة التشاركية من وجهة نظرهم، وتحديد مستوى التميز المؤسسي للجامعات المصرية محل الدراسة، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والقيادة التشاركية، ونوع وقوة العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي، ونوع وقوة العلاقة بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي، ونوع وطبيعة العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي في وجود القيادة التشاركية كمتغير وسيط، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها ٣٦٨ عضو هيئة تدريس بالجامعات المصرية الحكومية، وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى رقمنة الجامعات المصرية متوسط، ومستوى القيادة التشاركية متوسط، ومستوى التميز المؤسسي

للجامعات المصرية متوسط، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رقمنة الجامعات المصرية والقيادة التشاركية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التشاركية والتميز المؤسسي، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي، ووجود علاقة غير مباشرة وذات دلالة إحصائية بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي من خلال القيادة التشاركية كمتغير وسيط، كما دعم وجود القيادة التشاركية كمتغير وسيط في العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة من تأثير أبعاد رقمنة الجامعات المصرية على مستوى التميز المؤسسي لها. وفي نهاية البحث، تم التوصل إلى عدد من التوصيات التي تساعد في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية من خلال تطبيق واستخدام مبادئ وأبعاد الرقمنة والقيادة التشاركية.

ثانياً: الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية:

دراسة (Otoum2018) بعنوان "مدى تطبيق القيادة التشاركية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المعلمين"

" The Extent of The Application of Participatory School Management in Jordanian Public Schools from The Point of View of The Teachers"

هدفت إلى التعرف إلى مدى تنفيذ الإدارة المدرسية القائمة على المشاركة في المدارس العامة الأردنية من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحث النهج الوصفي التحليلي من حيث تطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات وتحليلها. وكانت عينة الدراسة تتألف من مدرسين من مدرسة جرش الابتدائية للبنين (18) مدرسا. وخلصت الدراسة إلى أن نطاق تطبيق الإدارة المدرسية القائمة على المشاركة (العلاقات الإنسانية، وإشراك مدير المدرسة في المهام القيادية، وتفويض السلطة) لدى الحكومة الأردنية من وجهة نظر المدرسين مرتفع.

دراسة Koutsiai & Ioannidou 2018 بعنوان: "الإدارة التشاركية التعاونية لوحدية مدرسية دور

مجلس المعلمين"

Participatory-collaborative administration of a school unit: The role of the Teachers' Council'

هدفت إلى التعرف إلى الإدارة التشاركية التعاونية في المدارس ومناقشة دور مجلس المعلمين في ذلك, وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي, حيث تم إجراء الدراسة في جميع أنحاء منطقة لاريسا اليونانية, باستخدام استبانة توزعت على أفراد عينة الدراسة البالغة (136) معلم ومعلمة, وقد توصلت الدراسة إلى أن الإدارة التشاركية تطبق بدرجة كبيرة في مدارس المقاطعة, كما أن القرارات المتعلقة بوظيفة المدرسة هي في الغالب تعاونية ويتبعها جميع الأعضاء من مجلس المعلمين وإن الطريقة التي

يعمل مجلس المعلمين لها تأثير أساسي على فعالية المدرسة

دراسة (Wuryandini & Miyono, 2021) بعنوان:

The Impact of Participatory Leadership on Teacher Work Motivation at Public Junior High Schools in Pemalang District, Pemalang Regency

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة التشاركية على تحفيز المعلمين للعمل بشكل جزئي ومتزامن.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. تكونت عينة الدراسة من (167) معلمًا من معلمي المدارس

الإعدادية العامة في منطقة بيمالانج في أندونيسيا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد مقياس القيادة

التشاركية ومقياس تحفيز المعلمين. أظهرت نتائج الدراسة أن تأثير القيادة التشاركية على تحفيز

المعلمين للعمل قد بلغ (83.7 %) وبدرجة عالية.

دراسة (Cobanoglu, 2021) بعنوان:

The Relationship between Shared Leadership, Employee Empowerment and Innovativeness in Primary Schools: A Structural Equation Modeling

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة المشتركة وتمكين الموظفين والابتكار في المدارس الابتدائية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. تكونت عينة الدراسة من (532) معلماً يعملون في مدارس مقاطعة مالطا التركية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد مقياس القيادة المشتركة، ومقياس تمكين الموظفين، ومقياس الابتكار. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ومتوسطة بين القيادة المشتركة للمدرسة وتمكين الموظفين وإبتكار المعلمين.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة أستخلص الباحث أن أغلب الدراسات التي تناولت القيادة التشاركية والدراسات التي تناولت الصمت التنظيمي أعمدت على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت الدراسات وجود علاقة بين القيادة التشاركية في تحسين الاداء وقد جاءت هذه الدراسة لتبين أثر القيادة التشاركية في الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار، واتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابهت مع العديد من الدراسات السابقة، كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأساليب الإحصائية المستخدمة. وركزت معظم الدراسات السابقة على متغيرات الجنس، والمؤهل الأكاديمي ، وسنوات الخدمة حيث اتفقت العديد من هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في اختيارها هذه المتغيرات وتشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة وهدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر القيادة التشاركية في الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بسلطنة عمان ، وتعد من الدراسات القليلة التي تناولت هذا الموضوع .

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: ركزت الدراسة الحالية على أثر القيادة التشاركية في الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار، في حين الدراسات السابقة لم تتناول المتغيرين معاً وطبقت الدراسة الحالية على البيئة العمانية ، أما الدراسات السابقة طبقت في بيئات

مختلفة ومن خلال الدراسات السابقة استفاد الباحث ما يلي : اختيار المنهج والأداة للدراسة الحالية. وبناء الاستبانة وصياغة الفقرات وتطويرها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3 المقدمة:

من خلال هذا الفصل يتناول الباحث منهجية الدراسة التي إتبعها الباحث لتحليل البيانات، كما تناول الفصل تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وتعريف أداة الدراسة التي إستخدمها الباحث والتحقق من صدق الأداة وثباتها، وأخيراً والطرق الإحصائية التي سيتبعها الباحث في تحليل البيانات.

3.1 منهج الدراسة:

أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات لدراسة " أثر القيادة التشاركية في الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بسلطنة عمان " ثم تحليلها واستخلاص الدلالات والمعاني التي تنطوي عليها هذه المعلومات. كما اعتمدت الدراسة على إجراء الدراسة الميدانية على عينة من مجتمع الدراسة للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم، والاستفادة منها.

3.2 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع البحث من موظفي عدد من الشركات الصناعية بسلطنة عمان وهي (شركة مطاحن صلالة - الشركة العمانية للزيوت - شركة صلالة للتجهيزات الطبية)، وعددهم (642) موظفاً حيث وتم اختيار عينة ميسرة بلغ قوامها (150) موظفاً وتم توزيع الاستبانات على أفراد العينة وتم أسترداد (139) أستبانة صالحة لتحليل بياناتها من إجمالي ما تم توزيعه من استبانات. بلغت نسبة الاستجابة 92.7%.

المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

جدول رقم (1) توزيع العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغيرات	التكرار	النسب
النوع	96	69.1%
	43	30.9%
	139	100%
العمر	13	9.4%
	70	50.3%
	51	36.7%
	5	3.6%
	139	100%
المؤهل العلمي	18	12.9%
	32	23.0%
	69	49.7%
	20	14.4%
	139	100%
	139	100%
الوظيفية	7	5.0%
	8	5.8%
	16	11.5%
	108	77.7%
	139	100%
الخبرة	11	7.9%
	41	29.5%
	87	62.6%
	139	100%

يوضح جدول رقم (1) البيانات العامة والوظيفية لأفراد العينة. بالنسبة للنوع؛ يوضح الجدول أن هناك 96 فرد من الذكور بنسبة 69.1%. وفيما يتعلق بالعمر؛ هناك 70 فرد بنسبة 50.3% ممن تتراوح أعمارهم 30 الى اقل من 40. أما بالنسبة للمؤهل العلمي؛ فهناك 69 من أفراد العينة بنسبة 49.7% حاصلين على درجة بكالوريوس، وفيما يتعلق بالمستوى الوظيفي؛ هناك 108 فرد من العينة بنسبة 77.7% ممن يعملون كموظفين وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة؛ هناك 87 فرد من العينة بنسبة 62.6% ممن تبلغ سنوات خبرتهم 10 سنوات فأكثر.

3.3 أداة الدراسة:

تضمنت هذه الاستبانة مجموعة من العبارات المرتبطة بموضوع الدراسة، وتكونت الاستبانة من صفحة الغلاف التي تضمنت نبذة عن الدراسة وعنوانها والهدف منها، وطلب التعاون من العاملين في الشركات الصناعية لتحديد آرائهم على العبارات التي وردت بالاستبانة، وقد تضمنت الاستبانة عدد 37 عبارة، وقد تكونت الاستبانة من البيانات الشخصية، ومحورين رئيسيين على النحو التالي:

المحور الأول: القيادة التشاركية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار.

يتناول تقييم مستوى القيادة التشاركية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار. ويشتمل هذا المحور على 24 عبارة تم تقسيمها إلى 3 أبعاد، وهم تفويض السلطة (9 عبارات)، العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين (8 عبارات)، مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية (7 عبارات).

المحور الثاني: الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار.

يتناول تقييم مستوى الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار. ويشتمل هذا المحور

على 13 عبارة.

الجدول رقم (2)

مستوى ودرجات الموافقة على فقرات الاستبانة.

المستوى	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد تم حساب معدلات استجابات عينة الدراسة باعتماد المعيار الموضح في الجدول التالي في تقدير مستوى الموافقة لدى أفراد مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (3)

المستويات المتحققة المقابلة لمدى المتوسطات الحسابية

الأهمية النسبية	مدى المتوسط الحسابي المقابل
منخفضة جداً	من (1) إلى أقل من (1.8)
منخفضة	من (1.8) إلى أقل من (2.6)
متوسطة	من (2.6) إلى أقل من (3.4)
مرتفعة	من (3.4) إلى أقل من (4.2)
مرتفعة جداً	4.2 فأعلى

3.4 صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق الظاهرة لأداة الدراسة، تم عرض الأداة مع أهداف الدراسة وفروضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية في بعض الكليات، وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه، ودرجة وضوح كل فقرة وسلامة

صياغتها اللغوية، ودرجة ملائمة تحقيق الهدف الذي وضعت من أجله. وقد تم مراعاة الأخذ بجميع ملاحظات المحكمين وتنفيذ وتعديل الاستبانة وفقاً لها ملحق رقم (1).

ثبات أداة الدراسة:

من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة؛ تم إجراء اختبار الثبات والاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وذلك للتأكد من إمكانية الاعتماد على نتائج هذه الدراسة وتعميمها على المجتمع الكلي. ويوضح جدول رقم (4) نتائج اختبار معامل كرونباخ ألفا.

جدول رقم (4)

قيمة معامل اختبار الثبات والاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)

عدد العبارات	قيمة كرونباخ ألفا	المتغيرات
9	0.845	تفويض السلطة
8	0.909	العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين
7	0.898	مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية
24	0.991	القيادة التشاركية
13	0.875	الصمت التنظيمي

يوضح جدول رقم (4) أن معامل الثبات للبعد الأول للقيادة التشاركية (تفويض السلطة) بلغ 0.845، كما بلغ معامل الثبات للبعد الثاني (العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين) 0.909، وبلغت قيمته للبعد الثالث (مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية) 0.898، وبلغت قيمته لمتغير القيادة التشاركية 0.991. وقد بلغت قيمة معامل الثبات لمتغير الصمت التنظيمي 0.875. وهذه القيم جميعها أكبر

من القيمة المقبولة لمعامل الثبات والتي تبلغ 70%. وتدل هذه القيم على أنها ذات دلالة مرتفعة وجيدة لأغراض البحث، بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أُعدت لأجله، كما يمكن من خلالها الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج.

3.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحليل بيانات الدراسة واختبار الفروض، قام الباحث باستخدام برامجي SPSS V. 24، AMOS V.25. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- اختبار معامل الثبات والاعتمادية: وتم استخدامه لقياس مدى ثبات أداة الدراسة. وتم استخدام برنامج SPSS V.24 في إجراء هذا الاختبار.

2- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري: وذلك لوصف خصائص العينة، وتحديد استجابات أفراد العينة تجاه جميع محاور أداة الدراسة. وتم استخدام برنامج SPSS V.24 لإجراء ذلك التحليل.

3- مؤشرات المطابقة: لتحديد مدى تطابق نموذج الدراسة المقترح مع بيانات العينة. وهناك عدد من المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على مدى تطابق نموذج الدراسة مع بيانات العينة.

4- أسلوب تحليل المسار: لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغيرات التابعة مع وجود متغير وسيط. وقد تم استخدام برنامج AMOS V. 25 في تحليل المسار. يُستخدم تحليل المسار لنفس الأغراض التي تُستخدم لها تحليل الانحدار المتعدد، ويعد تحليل المسار هو امتداد لتحليل الانحدار المتعدد.

3.6 نبذة عن البيئة المبحوثة:

شركة مطاحن صلالة (ش . م . ع . ع .)

تعتبر شركة مطاحن صلالة أحد الشركات التي حققت نجاحات كبيرة منذ انشائها من تواجدها في السوق ومن حيث تحقق الاهداف الموضوعة لها منذ تأسيسها وذلك بفضل جهود مجلس الادارة وادارة الشركة التي كانت لها رؤية واضحة منذ بداية تأسيس هذا المشروع .

تأسست شركة مطاحن صلالة (ش.م.ع.ع) في عام 1995م كشركة مساهمة عامة تهدف إلى إنتاج وتوزيع أجود أنواع منتجات القمح في أسواق السلطنة والتصدير إلى أفريقيا والدول المجاورة، وقد بدأ الإنتاج التجاري للشركة في الأول من يناير من عام 1998م .

2. الشركة العمانية للزيوت:

الشركة العمانية للزيوت النباتية ومشتقاتها ش.م.م. تعتبر من الشركات الرائدة في مجال تصنيع الزيوت ومقرها مدينة صلالة بسلطنة عُمان. وتم تأسيس الشركة بمبادرة من الشركاء اعلاف ظفار ش.م.ع.ع. وظفار للتأمين ش.م.ع.ع. وظفار الدولية للتنمية والاستثمار القابضة ش.م.ع.ع.

3. شركة صلالة للتجهيزات الطبية

تأسست شركة صلالة للتجهيزات الطبية ذ.م.م عام 1997 وهي شركة مساهمة مملوكة بالكامل للمواطنين العمانيين ويديرها فريق من المهنيين. تنتج شركة SMSMCO مجموعة واسعة من الأجهزة الطبية والمستهلكات مثل قفازات اللاتكس ، وجراحات الوجه الجراحية ، والضمادات ، واللاصقات اللاصقة ، والممتصات الجراحية ، وما إلى ذلك ، للقطاعات الخاصة والعامة في جميع أنحاء السلطنة

الفصل الرابع

مناقشة النتائج

4.1 المقدمة

يتناول هذا المبحث الإجراءات التي اتبعتها الباحثة في الدراسة، والتي تمثلت في المنهج المستخدم في الدراسة، ومحدداتها المكانية والزمنية، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات التي استخدمها الباحث لتجميع البيانات المطلوبة في الدراسة، وصدق أداة الدراسة وثباتها، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفروض.

4.2 نتائج تحليل أسئلة الدراسة

تحليل نتائج الدراسة تعتبر المرحلة الأخيرة من الدراسة الميدانية حيث يتناول هذا المبحث عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي الذي تم التوصل إليها وذلك بهدف تحقيق الهدف الرئيسي من الدراسة وهو دراسة أثر القيادة التشاركية على الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بسلطنة عمان.

التحليل الوصفي لمحاوير الدراسة

السؤال الأول: هل يوجد تأثير لتفويض السلطة على سلوكيات الصمت التنظيمي في الشركات

الصناعية بسلطنة عمان ؟

البعد الأول: تفويض السلطة

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة على فقرات تفويض السلطة

مستوى الموافقة	ترتيب الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	1	0.79	4.17	1. يوفر المدير الوقت الكافي للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولوية.

مستوى الموافقة	ترتيب الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	3	0.82	4.11	2. يفوض المدير بعض المهام للعاملين مما يؤدي على كسب احترامهم وتطوير أدائهم.
مرتفعة	4	0.82	4.11	3. يزود المدير العاملين بالمعلومات والمهارات اللازمة لإنجاز المهام التي تم تفويضها إليهم.
مرتفعة	9	0.98	3.94	4. يدرّب المدير مساعدين أكفاء يكونون بمثابة بديل مؤهل في أوقات انشغاله أو غيابه
مرتفعة	8	0.96	3.96	5. يتيح المدير فرصة لإكساب العاملين الخبرة وتعليمهم مهارات جديدة تساعد في تطوير العمل
مرتفعة	7	0.94	4.00	6. يمنح المدير العاملين الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من إنجاز الأعمال التي تم تفويضها إليهم.
مرتفعة	2	0.84	4.16	7. يتابع المدير مدى التزام العاملين بالمهام المفوضة إليهم.
مرتفعة	5	0.92	4.01	8. يحصل المدير على تغذية راجعة عن أداء العاملين الذين تم تفويضهم.
مرتفعة	6	0.92	4.00	9. يحرص المدير على إكساب العاملين خبرات ومهارات جديدة تساعد في تطوير العمل.
مرتفعة		0.71	4.05	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

تظهر النتائج في الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد العينة على تفويض

السلطة قد بلغ (4.05) بانحراف معياري قدره (0.71)، وبناء على المعيار المستخدم في هذا الدراسة

واستجابات أفراد العينة فإن هذا المتوسط الحسابي يشير إلى أن مستوى تفويض السلطة في الشركات الصناعية بسلطنة عمان قد كان مرتفعاً.

وقد جاء في المرتبة الأولى مضمون العبارة رقم (1) بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، والتي تشير إلى " يوفر المدير الوقت الكافي للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولوية ".

وجاء في المرتبة الثانية مضمون العبارة رقم (7) بمتوسط حسابي بلغ (4.16)، والتي تشير إلى " يتابع المدير مدى التزام العاملين بالمهام المفوضة إليهم ".

وجاء أخيراً مضمون العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، والتي تشير إلى " يدرّب المدير مساعدين أكفاء يكونون بمثابة بديل مؤهل في أوقات انشغاله أو غيابه ".

البعد الثاني: العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة على فقرات العلاقات الإنسانية مع

المرؤوسين

مستوى الموافقة	ترتيب الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	5	0.95	3.95	1. يحرص المدير على التواصل الاجتماعي مع العاملين في المناسبات الخاصة بهم.
مرتفعة	6	1.01	3.94	2. يتجنب المدير استخدام أي عقوبة تترك أثر سلبي لدى الموظف.
مرتفعة	4	0.95	3.98	3. يتفهم المدير مشاكل العاملين ويعمل على حلها.
مرتفعة	7	1.00	3.92	4. يشرك المدير العاملين في تطوير علاقات المجتمع المحلي مع الشركة.
مرتفعة	2	0.90	4.13	5. يشجع المدير العاملين على تحسين أساليب العمل.

مستوى الموافقة	ترتيب الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	3	0.94	4.06	6. يستخدم المدير المديح كأحد أساليب التحفيز.
مرتفعة	8	1.08	3.78	7. يقضي المدير جزء من وقته مع العاملين أثناء الاستراحة
مرتفعة	1	0.77	4.16	8. يحث المدير العاملين في بناء علاقات طيبة مع العملاء .
مرتفعة		0.74	3.99	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

تظهر النتائج في الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد العينة على العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين قد بلغ (3.99) بانحراف معياري قدره (0.74)، وبناء على المعيار المستخدم في هذا الدراسة واستجابات أفراد العينة فإن هذا المتوسط الحسابي يشير إلى أن مستوى العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين في الشركات الصناعية بسلطنة عمان قد كان مرتفعاً.

وقد جاء في المرتبة الأولى مضمون العبارة رقم (8) بمتوسط حسابي بلغ (4.16)، والتي تشير إلى " يحث المدير العاملين في بناء علاقات طيبة مع العملاء ".

وجاء في المرتبة الثانية مضمون العبارة رقم (5) بمتوسط حسابي بلغ (4.13)، والتي تشير إلى " يشجع المدير العاملين على تحسين أساليب العمل ".

وجاء أخيراً مضمون العبارة رقم (7) بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، والتي تشير إلى " يقضي المدير جزء من وقته مع العاملين أثناء الاستراحة ".

البعد الثالث: مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة على فقرات مشاركة

المرؤوسين في المهام القيادية

مستوى الموافقة	ترتيب الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	5	0.99	3.88	1. يعمل على إتاحة جو من الديمقراطية بين العاملين
مرتفعة	1	0.85	4.04	2. يشرك المدير العاملين في وضع حلول مقترحة لصنع القرار اللازم لحل المشكلة.
مرتفعة	3	0.83	3.97	3. يشرك المدير العاملين في تقييم البدائل المقترحة لاتخاذ القرار
مرتفعة	4	0.98	3.96	4. يتبادل المدير الآراء مع العاملين لوضع أفضل البدائل الممكنة للقرار.
مرتفعة	2	0.93	4.04	5. يشجع المدير العاملين في الشركة على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
مرتفعة	6	0.95	3.83	6. يتخذ المدير القرارات من خلال وجهات نظر مختلفة بواسطة لجنة متخصصة.
مرتفعة	7	1.02	3.82	7. يتدارس المدير مع العاملين الآثار المترتبة على اتخاذ القرار.
مرتفعة		0.80	3.94	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

تظهر النتائج في الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد العينة على مشاركة

المرؤوسين في المهام القيادية قد بلغ (3.94) بانحراف معياري قدره (0.80)، وبناء على المعيار

المستخدم في هذا الدراسة واستجابات أفراد العينة فإن هذا المتوسط الحسابي يشير إلى أن مستوى

مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية في الشركات الصناعية بسلطنة عمان قد كان مرتفعاً.

وقد جاء في المرتبة الأولى مضمون العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، والتي تشير إلى " يشرك المدير العاملين في وضع حلول مقترحة لصنع القرار اللازم لحل المشكلة."

وجاء في المرتبة الثانية مضمون العبارة رقم (5) بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، والتي تشير إلى " يشجع المدير العاملين في الشركة على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية."

وجاء أخيراً مضمون العبارة رقم (7) بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، والتي تشير إلى " يتدارس المدير مع العاملين الآثار المترتبة على اتخاذ القرار."

ويُلخص جدول رقم (8) مستوى القيادة التشاركية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار. وتبين النتائج في الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد العينة على القيادة التشاركية قد بلغ (3.99) بانحراف معياري قدره (0.70)، وبناء على المعيار المستخدم في هذا الدراسة واستجابات أفراد العينة فإن هذا المتوسط الحسابي يشير إلى أن مستوى القيادة التشاركية قد كان مرتفعاً. وقد جاء بُعد تفويض السلطة في المرتبة الأولى، يليه بُعد العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين، ويأتي أخيراً بُعد مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية.

جدول رقم (8)

مستوى القيادة التشاركية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
1	0.71	4.05	تفويض السلطة
2	0.74	3.99	العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين
3	0.80	3.94	مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية
	0.70	3.99	القيادة التشاركية

السؤال الثاني: نص السؤال الثاني على: هل يوجد تأثير لمشاركة المرؤوسين في المهام القيادية

على سلوكيات الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بسلطنة عمان ؟

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة على فقرات الصمت التنظيمي

مستوي الموافقة	ترتيب الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	5	0.91	3.97	1. يعد المدير شخص ودود ومقبول بين العاملين.
مرتفعة	2	1.00	4.01	2. أناقش مشكلات العمل مع المدير دون خوف من أن يستخدم ذلك ضدي في وقت لاحق
مرتفعة	7	0.93	3.91	3. أشعر تماماً أن المدير سوف يتعامل معي بإنصاف
مرتفعة	1	0.88	4.01	4. يمكن أن أعتد على المدير في الحصول على المساعدة إذا وأجهدني صعوبات في العمل.
مرتفعة	3	0.95	3.99	5. إذا ارتكبت أي خطأ فإن المدير يكون موجهاً لي وليس معاقباً.
مرتفعة	8	0.97	3.91	6. يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز
مرتفعة	12	1.14	3.68	7. يتم أشغال المناصب الادارية في المؤسسة بطريقة موضوعية وفقاً لمعيار الجدارة والكفاءة
مرتفعة	13	1.18	3.50	8. يسمح المدير للعاملين بالاعتراض على القرارات التي يتخذها
مرتفعة	6	1.01	3.97	9. يجمع المدير المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

مستوي الموافقة	ترتيب الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	11	0.96	3.76	10. يتقصى المدير اهتمامات العاملين قبل اتخاذ القرارات الوظيفية
مرتفعة	10	1.05	3.77	11. يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
مرتفعة	4	0.99	3.99	12. يشرح المدير مضمون القرارات ويزود الموظفين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات
مرتفعة	9	0.98	3.90	13. يتم تطبيق القرارات الادارية على الموظفين دون استثناء
مرتفعة		0.79	3.88	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

تظهر النتائج في الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد العينة على الصمت التنظيمي قد بلغ (3.88) بانحراف معياري قدره (0.79)، وبناء على المعيار المستخدم في هذا الدراسة واستجابات أفراد العينة فإن هذا المتوسط الحسابي يشير إلى أن مستوى الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بسلطنة عمان قد كان مرتفعاً.

وقد جاء في المرتبة الأولى مضمون العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، والتي تشير إلى " يمكن أن أعتد على المدير في الحصول على المساعدة إذا وأجهتني صعوبات في العمل".

وجاء في المرتبة الثانية مضمون العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، والتي تشير إلى " أناقش مشكلات العمل مع المدير دون خوف من أن يستخدم ذلك ضدي في وقت لاحق".

وجاء أخيراً مضمون العبارة رقم (8) بمتوسط حسابي بلغ (3.50)، والتي تشير إلى " يسمح المدير للعاملين بالاعتراض على القرارات التي يتخذها".

4.3 اختبار فرضيات الدراسة

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل المسار من خلال برنامج AMOS V.25 وفقاً لاستجابات

أفراد عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الاولى: نصت الفرضية الرئيسية الاولى على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

للقيادة التشاركية على سلوكيات الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بسلطنة عمان عند

مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.050$)"

جدول رقم (10)

تحليل المسار لأثر القيادة التشاركية على سلوكيات الصمت التنظيمي

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value	النتيجة
القيادة التشاركية <---	0.938	0.115	10.003	0.000	دعمت
سلوكيات الصمت التنظيمي					

يوضح جدول رقم (10) نتائج تحليل المسار لأثر القيادة التشاركية على سلوكيات الصمت التنظيمي

في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القيادة التشاركية

الى سلوكيات الصمت التنظيمي 0.938، وهي ذات معنوية ($p \text{ value} < 0.05$)، وهذا يعني أن

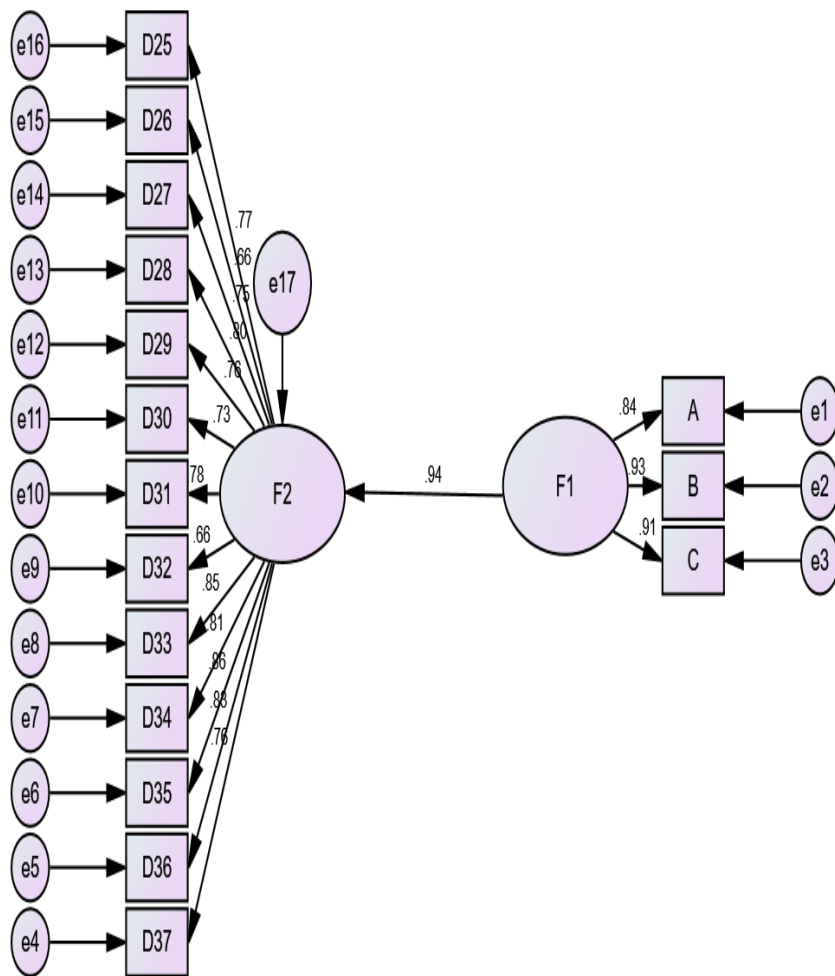
القيادة التشاركية تؤثر إيجابياً بنسبة 93.8% في سلوكيات الصمت التنظيمي بالشركات الصناعية

بمحافظة ظفار. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (القيادة التشاركية) بمقدار

(1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (سلوكيات الصمت التنظيمي) بقيمة (0.938). وبلغت

قيمة الخطأ المعياري 0.115. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 10.003. وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على سلوكيات الصمت التنظيمي.

كما يوضح شكل رقم (1) تحليل المسار من القيادة التشاركية على سلوكيات الصمت التنظيمي



شكل رقم (2)

تحليل المسار من القيادة التشاركية على سلوكيات الصمت التنظيمي

ترجع هذه النتيجة إلى أن المدير يعمل على توفير الوقت الكافي للعاملين للقيام بالمهام والانشطة وأيضاً يقوم بتفويض المهام للعاملين ويزودهم بالمعلومات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة كما يعمل المدير على تأهيل قيادات الصف الثاني في الشركة تتفق هذه النتيجة مع دراسة (ال قريشة والأحمدي، 2022).

الفرضية الفرعية الاولى: تشير الفرضية الفرعية الاولى إلى " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على سلوكيات الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.050$)"

جدول رقم (11)

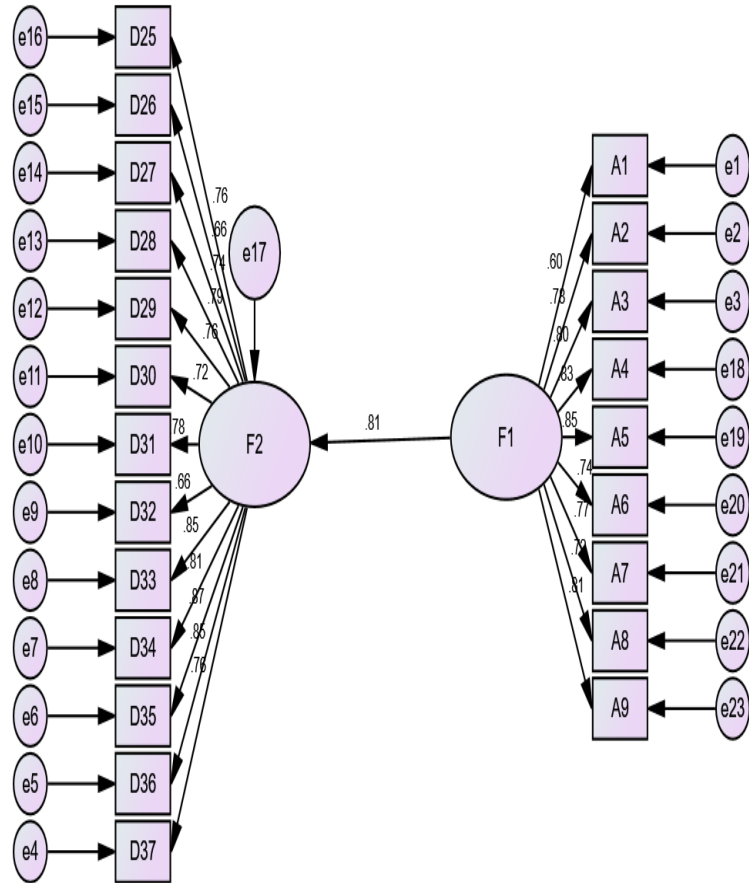
تحليل المسار لأثر تفويض السلطة على سلوكيات الصمت التنظيمي

النتيجة	مستوي الدلالة P Value	قيمة ت C.R	الخطأ المعياري S.E	معاملات المسار المعيارية	المتغيرات
دعمت	0.000	6.461	0.193	0.807	تفويض السلطة <--- سلوكيات الصمت التنظيمي

يوضح جدول رقم (11) نتائج تحليل المسار لأثر تفويض السلطة على سلوكيات الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من تفويض السلطة الى سلوكيات الصمت التنظيمي 0.807، وهي ذات معنوية ($p \text{ value} < .05$)، وهذا يعني أن تفويض السلطة تؤثر إيجابياً بنسبة 80.7% في سلوكيات الصمت التنظيمي بالشركات الصناعية بمحافظة ظفار. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (تفويض السلطة) بمقدار

(1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (سلوكيات الصمت التنظيمي) بقيمة (0.807). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.193. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 6.461. وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على سلوكيات الصمت التنظيمي.

كما يوضح شكل رقم (3) تحليل المسار من تفويض السلطة على سلوكيات الصمت التنظيمي



شكل رقم (3)

تحليل المسار من تفويض السلطة على سلوكيات الصمت التنظيمي

ترجع هذه النتيجة إلى أن المدير يعمل على أكساب العاملين خبرات ومهارات جديد في العمل تساعدهم على تطوير أدائهم وأيضاً كما يعمل على مدهم بالمعلومات التي تساعدهم في العمل ويعمل على إكسابهم المهارات اللازمة في العمل، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (العلي وأحمد، 2021) الفرضية الفرعية الثانية: تشير الفرضية الفرعية الثانية إلى " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الانسانية مع المرؤوسين على سلوكيات الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.050$)"

جدول رقم (12)

تحليل المسار لأثر العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين على سلوكيات الصمت التنظيمي

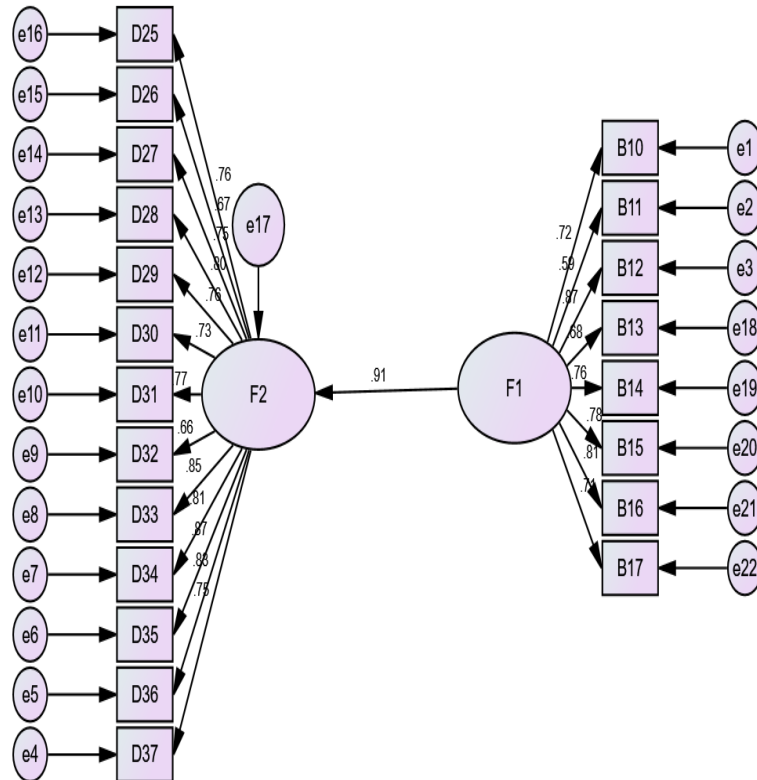
النتيجة	مستوي الدلالة P Value	قيمة ت C.R	الخطأ المعياري S.E	معاملات المسار المعيارية	المتغيرات
دعمت	0.000	8.225	0.119	0.910	العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين <--- سلوكيات الصمت التنظيمي

يوضح جدول رقم (12) نتائج تحليل المسار لأثر العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين على سلوكيات الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين الى سلوكيات الصمت التنظيمي 0.910، وهي ذات معنوية (p value < 0.05)، وهذا يعني أن العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين تؤثر إيجابياً بنسبة 91% في

سلوكيات الصمت التنظيمي بالشركات الصناعية بمحافظة ظفار. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (سلوكيات الصمت التنظيمي) بقيمة (0.910). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.119. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 8.225. وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين على سلوكيات الصمت التنظيمي.

كما يوضح شكل رقم (3) تحليل المسار من العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين على سلوكيات

الصمت التنظيمي



شكل رقم (3)

تحليل المسار من العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين على سلوكيات الصمت التنظيمي ترجع هذه النتيجة إلى أن المدير يعمل على التواصل الاجتماعي مع العاملين بصفة مستمرة ويتجنب استخدام العقوبات التي يمكن أن تؤثر بصورة سلبية على العاملين كما يشجع العاملين على تحسين أساليب العمل، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (العلي والشلمة، 2021).

الفرضية الفرعية الثالثة: تشير الفرضية الفرعية الثالثة إلى " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المرؤوسين في المهام القيادية على سلوكيات الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.050$)"

جدول رقم (13)

تحليل المسار لأثر مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية على سلوكيات الصمت التنظيمي

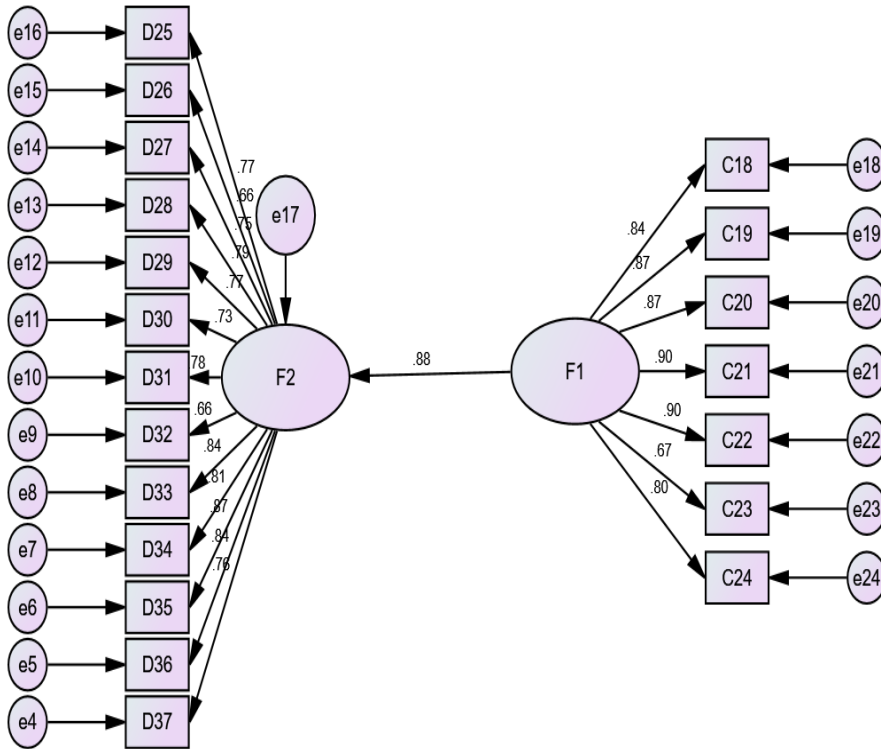
النتيجة	مستوي الدلالة P Value	قيمة ت C.R	الخطأ المعياري S.E	معاملات المسار المعيارية	المتغيرات
دعمت	0.000	9.522	0.082	0.883	مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية ---< سلوكيات الصمت التنظيمي

يوضح جدول رقم (13) نتائج تحليل المسار لأثر مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية على سلوكيات الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بسلطنة عمان ، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية الى سلوكيات الصمت التنظيمي 0.883، وهي ذات معنوية ($p \text{ value} < 0.05$)، وهذا يعني أن مشاركة المرؤوسين تؤثر إيجابياً بنسبة 88.3% في سلوكيات

الصمت التنظيمي بالشركات الصناعية بسلطنة عمان. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (سلوكيات الصمت التنظيمي) بقيمة (0.883). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.082. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 9.522. وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمشاركة المرؤوسين في المهام القيادية على سلوكيات الصمت التنظيمي.

كما يوضح شكل رقم (4) تحليل المسار من مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية على سلوكيات

الصمت التنظيمي



شكل رقم (4)

تحليل المسار من مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية على سلوكيات الصمت التنظيمي
ترجع هه النتيجة إلى أن المدير يعمل على تشجيع العاملين على المشاركة في عملية إتخاذ القرارات
وأيضاً يتبادل مع العاملين الآراء ويشجعهم على تديم البدائل المقترحة ووضع الحلول للمشكلات،
تتفق هذه النتيجة مع دراسة (سلمان، 2021).

الفصل الخامس

نتائج وتوصيات الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً لمناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي خرج بها الباحث على ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها. حيث أجريت الدراسة على موظفي الشركات الصناعية بسلطنة عمان لمعرفة " أثر القيادة التشاركية على الصمت التنظيمي " .

5.1 نتائج الدراسة:

أ-النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

1. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تفويض السلطة بالشركات الصناعية بسلطنة عمان قد كان مرتفعاً وذلك وفقاً للمتوسط الحسابي العام للاستجابات. ترجع هذه النتيجة إلى أن المدير يحرص على أن يكتسب العاملين خبرات ومهارات جديدة تساعدهم في تطوير العمل، كما أن المدير يتابع مدى التزام العاملين بالمهام المفوضة إليهم.
2. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين بالشركات الصناعية بسلطنة عمان قد كان مرتفعاً وذلك وفقاً للمتوسط الحسابي العام للاستجابات، ترجع هذه النتيجة إلى أن المدير يقضي جزء من وقته مع العاملين أثناء الاستراحة كما يشرك المدير العاملين في تطوير علاقات المجتمع المحلي مع الشركة.
3. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية بالشركات الصناعية بسلطنة عمان قد كان مرتفعاً وذلك وفقاً للمتوسط الحسابي العام للاستجابات ترجع هذه النتيجة إلى أن يتخذ المدير القرارات من خلال وجهات نظر مختلفة بواسطة لجنة متخصصة كما يشرك المدير العاملين في تقييم البدائل المقترحة لإتخاذ القرار.

4. أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة القيادة التشاركية بالشركات الصناعية بسلطنة عمان قد كانت

مرتفعة وذلك وفقاً للمتوسط الحسابي العام للاستجابات ترجع هذه النتيجة إلى أن

5. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الصمت التنظيمي بالشركات الصناعية بسلطنة عمان قد كان

مرتفعاً وذلك وفقاً للمتوسط الحسابي العام للاستجابات ترجع هذه النتيجة إلى أن المدير يسمح

للعاملين بالاعتراض على القرارات التي يتخذها كما يتم تطبيق القرارات الادارية على الموظفين

دون إستثناء

ب-النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1- أظهرت نتيجة الدراسة وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على سلوكيات

الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بسلطنة عمان وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية

على سلوكيات الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بسلطنة عمان ترجع هذه النتيجة إلى أن

المدير يفوض بعض المهام للعاملين مما يؤدي على كسب إحترامهم وتطوير أدائهم وأيضاً يتيح

المدير فرصة لإكساب العاملين الخبرة وتعليمهم مهارات جديدة تساعد في تطوير العمل كما يتفهم

المدير مشاكل العاملين ويعمل على حلها.

2- أظهرت نتيجة الدراسة وجود تأثير ايجابي لتفويض السلطة على سلوكيات الصمت التنظيمي في

الشركات الصناعية بسلطنة عمان وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة

التي تنص على انه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على سلوكيات الصمت

التنظيمي في الشركات الصناعية بسلطنة عمان ترجع هذه النتيجة إلى أن المدير يدرّب مساعدين

أكفاء يكونون بمثابة بديل مؤهل في أوقات انشغاله أو غيابه كما يحصل المدير على تغذية راجعة

عن أداء العاملين الذين تم تفويضهم.

3- أظهرت نتيجة الدراسة وجود تأثير ايجابي للعلاقات الانسانية مع المرؤوسين على سلوكيات الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بسلطنة عمان وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعلاقات الانسانية مع المرؤوسين على سلوكيات الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بسلطنة عمان ترجع هذه النتيجة إلى أن المدير يحرص على التواصل الاجتماعي مع العاملين في المناسبات الخاصة بهم كما يتفهم المدير مشاكل العاملين ويعمل على حلها.

4- أظهرت نتيجة الدراسة وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمشاركة المرؤوسين في المهام القيادية على سلوكيات الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بسلطنة عمان وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمشاركة المرؤوسين في المهام القيادية على سلوكيات الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بسلطنة عمان ترجع هذه النتيجة إلى أن المدير يشجع العاملين في الشركة على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية ويتبادل المدير الآراء مع العاملين لوضع أفضل البدائل الممكنة للقرار .

5.2 توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بالتالي:

1. تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات اللازمة ومنحهم الصلاحيات اللازمة التي تساعدهم على إنجاز المهام المسندة إليهم
2. العمل على تعزيز وترسيخ مفاهيم القيادة التشاركية في الشركات، وذلك عبر تعزيز العمل الجماعي ومشاركة الأفراد في الإدارة على النحو الذي يتناسب مع قدراتهم وخبراتهم في العمل.
3. على الشركات أن تدعم أفرادها العاملين من خلال الإستماع لمشاكلهم ومقترحاتهم وتعزيز التواصل بين الأفراد وتشاركتهم بأفكارهم وآرائهم.
4. اعتماد نمط قيادي تشاركي يهتم بدعم وتنمية مهارات العاملين في المؤسسات وأن يكون عند حسن تطلعات الأفراد والأنتقال إلى أسلوب قيادي أكثر كفاءة وحدائة بدلا من القيادة المركزية
5. زيادة الأهتمام بمبدأ مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وذلك من خلال التشاور معهم عند إتخاذ قرار يخص العمل
6. التواصل الاجتماعي بين المدير والعاملين في المناسبات الخاصة والعمل على حل المشاكل التي تواجه العاملين في العمل مما يحسن من أساليب العمل
7. تطبيق القرارات الإدارية على الموظفين بدون أستثناء وتحيز والسماح للعاملين بمناقشة مشاكل العمل مع الإدارة للتوصل إلى حلول لهذه المشاكل.

مقترحات الدراسة:

تقترح الدراسة إجراء دراسات مستقبلية بين القيادة التشاركية وأبعاد أخرى مثال

أثر القيادة التشاركية على التميز المؤسسي

أثر القادة التشاركية على المناخ التنظيمي

الخاتمة:

تناولت هذه الدراسة أثر القيادة التشاركية في الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بسلطنة عمان، وأتضح من خلال نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين القيادة التشاركية والصمت التنظيمي حيث أن القيادة التشاركية تؤثر على الصمت بصورة إيجابية وتساعد العاملين في الشركة في التعبير عن آرائهم بصراحة كما أن القيادة التشاركية لها دور كبير في عملية مساعدة العاملين على حل المشاكل التي تواجههم من خلال مشاركة القيادة في مساعدتهم على حل المشاكل ومواجهة التحديات، كما تسمح القيادة التشاركية للعاملين بتفويض الصلاحيات لهم مما يساعدهم على اتخاذ قرارات العمل بسرعة رفع من مستويات مهارات وكفاءة العاملين في المؤسسة.

وأتضح أن إن القيادة هي فعل يقود الناس نحو تحقيق أهداف معينة، ولا يمكن تحقيق هذه الأهداف المحددة إلا من خلال تأثير القائد على الأتباع؛ لذا يجب أن تبني القيادة الجيدة معنويات العاملين، وتضع رؤية تنظيمية واضحة، وتخلق التواصل الفعال وتقدم التوجيه، وتساعد في تقسيم العمل وفق للمقدرة، وتضع الأساس للتعاون داخل المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى ايجاد مناخ تنظيمي إيجابي. والقيادة التشاركية هي النمط القيادي الذي يتم فيه استشارة أعضاء الفريق أثناء عمليات صنع القرار وحل المشكلات. إضافة إلى أنه تعبر عن تكافؤ السلطة وتقاسم حل المشكلات مع العاملين من خلال التشاور معهم قبل اتخاذ القرار، فالقيادة التشاركية يتحمل فيها الأفراد مسؤوليات أكبر في عملية اتخاذ القرارات، وتعكس القيادة التشاركية بشكل أساسي مقدرة القائد على إنشاء بيئة عمل تعاونية وداعمة وتمكينية وديمقراطية وعلى عكس أنماط القيادات الأخرى، توفر القيادة التشاركية فرصة للتعبير عن الرأي، وفرصة للمساهمة بآراء وتوصيات لإتخاذ القرارات داخل المؤسسة، كما تقلل من الصراع بين الموظفين، وتمنع عزلهم داخل المؤسسة، وتهتم بأفكارهم، كما تعطي أهمية لمشاركتهم في عمليات صنع القرارات والتخطيط التي يتم داخل المؤسسة.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، أحمد (2003) الادارة المدرسية في مطلع القرن الحادي عشر ، دار الفكر العربي، القاهرة.
- أبو الكشك، محمد نايف (2006) الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- أحمد، إبراهيم أحمد (2003) : الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- إدريس، ثابت عبد الرحمن ، وجمال الدين محمد المرسي (2006) : السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر.
- أسماعيلية، رباح (2018) القيادة التشاركية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية لعينة من رؤساء المصالح بجامعة قاصدي مرباح ورقلة. رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر.
- أل قريشة، نجوى بنت علي محمد والأحمدي، نسرین بیت عبد الحميد (2022) القيادة التشاركية لرؤساء الأقسام وعلاقتها بالقيم التنظيمية: جامعة تبوك أنموذجاً، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2(2)
- باقي، خالد أحمد بخيت (2019) أثر القيادة التشاركية في تحسين اتخاذ القرار في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار، رسالة ماجستير، جامعة ظفار ، سلطنة عمان.
- البليهد، نورة محمد (2014). أثر الصمت التنظيمي على إدارة المعلومات في الجامعات السعودية، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، 21 (91).

- تقلا، رزان محمد (2016) درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمشق ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
- الجهمي، بدرية والجوهرة، الصنات (2020) واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتها لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 35
- الحارثي، عيدة بنت حمدان (2018) القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحارثي، نايف (2018) واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدي المدارس المتوسطة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غي . جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- حجازي، جولتان حسن وقشوع، شادي خالد (2021) القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 9(2).
- الحجيج، سمية حسين (2019) القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- الحربي، قاسم عائل (2008) القيادة التربوية الحديثة، الجنادرية للنشر والتوزيع، الاردن.
- الحريري، رافدة عمر (2007) إعداد القيادات الادارية لاتخاذ القرارات لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

• الحمداني، صبا نوري عطا الله وحسين، وسام علي والحمداني، سعد نوري عطا الله وحامد، عبد السلام أدم (2021) التفاعل بين ممارسات القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية المدركة وأثرها في محاربة سلوك العمل المنحرف: دراسة تطبيقية على عينة من القيادات الإدارية في المصارف التجارية الأهلية في مدينة السليمانية في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، (18)5

• الخروصية، بثينة (2021) القيادة التشاركية وأثرها على أداء المعلمين: دراسة على مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 131

• الخوالدة، علاء (2020) دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق، دراسة ميدانية على مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق ، الاردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، 4(38).

• الخوالدة، علاء (2020) دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق – دراسة ميدانية على مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق/ الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية 4(38)

• الرميدي، بسام سمير (2018) تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركة السياحة المصرية ، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 20(10)

• الرويثي، حمدي سالم (2018) درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، جامعة سوهاج، كلية التربية، المجلة التربوية، العدد(55).

• الزعبي، محمد عبد الله (2009). أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية. رسالة ماجستير ، جامعة عمان العربية، الأردن.

- سلمان، فراس حسن رشيد (2021) دور القيادة التشاركية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17 (56)
- الشايع ، على بن صالح بن علي والجربوع، حسين سليمان (2022) القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكرية بالسعودية، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 2(6).
- شقير، علاء توفيق (2011) درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها ، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الشمري، سامي عواد واللوقان، محمد فهد (2018) واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حتتا وسبل تطويرها من وجهة نظر العاملين، المجلة العربية للعلوم التربوية، (3).
- الشوابكة، عساف عبد ربه بركات (2007). مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية في الجامعات الاردنية العامة، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمرؤوسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الاردن.
- الصليبي، عائد مصطفى نياب(2016) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- طه، محمد حسنين السيد وطه، منى حسنين السيد (2022) القيادة التشاركية كمتغير وسيط في العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، 9(3).

- عبد الله، مسلم (2021) دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي: دراسة ميدانية بمركب النسيج بسبدو ولاية تلمسان، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والانسانية، 5(2).
- العتيبي، عبد الله (2020) درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدة المدارس بمحافظة ثادق وعلاقتها بضغوط العمل لدى المعلمين، المجلة السعودية للعلوم التربوية، 66
- العجمي، ناصر محمد (2010) درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
- العرابيد، نبيل أحمد محمود (2010) دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عسكر، عبد العزيز محمد (2012) القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة ، فلسطين.
- العلي، محمد ظاهر شويت وأحمد ميسون عبد الله (2021) أثر القيادة التشاركية في تعزيز روحانية مكان العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، 17(55).
- العلي، محمد ظاهر شويت والشلمة، ميسون عبد الله أحمد (2021) أثر القيادة التشاركية في تعزيز روحانية مكان العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(55).

- القرني، صالح علي عبد الله (2015). محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمغرافية، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، 22 (96)
- القيسي، هناء محمود (2010) الادارة التربوية، مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- المجالي، أمال ياسين (2007) أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات، دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الاردنية، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان العربية، الاردن.
- المحمادي، خالد محمد عيد (2016) درجة ممارسة مديري مكاتب التربية و التعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى. السعودية.
- محمد، سماهر محمد إبراهيم (2022) واقع تطبيق القيادة التشاركية في مدارس التعليم الأهلي بمنطقة جازان، رسالة ماجستير، جامعة جازان، السعودية.
- مصطفى، أحمد سيد (2002) إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، المعادي الجديدة - القاهرة، مصر.
- معمري، محمد (2019) دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- نشوان، حسين يعقوب، جميل عمر نشوان(2001) السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية والاشراف التربوي، مطبعة ومكتبة دار المنارة، غزة ، فلسطين.
- الهندي، إيمان ومحمد، الثبتي (2019). القيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة تبوك، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (11)

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Ashforth B.E & Anand V. (2003). The normalization of corruption in organizations. In Kramer R. & Staw B. Research in organizational Behavior, 25, 1-52.
- Cobanoglu, N. (2021). The Relationship between Shared Leadership, Employee Empowerment and Innovativeness in Primary Schools: A Structural Equation Modeling. *European Journal of Educational Research*, 10(1), 327-339
- Milliken, FJ, Morrison, and EW, Hewlin PF (2003) "An exploratory study of Employee silence : Issues that employees Joint communicate upward and why" , *Journal of Management studies* ,40 (6) : 1453-1476,2003
- Morrison, EW. and Milliken FJ,(2002) "*Organizational silence : A Barrier to change And Development in Apluralistic*" , The Academy of Management Review , 25 (4), 48-73
- Wuryandini, E., & Miyono, N. (2021). The Impact of Participatory Leadership on Teacher Work Motivation at Public Junior High Schools in Pematang District, Pematang Regency. *Khazanah Pendidikan*, 15(1), 1-7.
- Wynn, L. L. (2020). Teacher Perceptions of Principal Leadership Behavior and Shared Decision Making in Select Southeast Georgia Secondary Schools. (Unpublished doctoral dissertation(, Valdosta State University
- Zelvys, R., Zabardast, A., Nemati, S., Adak, K., & Shariati, O. (2019). Mindful principals in effective schools: mediating role of organizational climate and organizational citizenship behavior. *Pedagogika*, 133, (1). 5-27.

الملاحق



جامعة الشرقية
A'SHARQIYAH UNIVERSITY

سلطنة عمان
جامعة الشرقية
برنامج الماجستير

(استبانة)

حفظكم الله

الفاضل/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
يسرني أن أضع بين يديكم الأداة التي تم اعدادها لأخذ آراء العينة المختارة لهذه الدراسة وهي بعنوان: "أثر القيادة التشاركية في الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بسلطنة عمان. وهي متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في الإدارة من كلية التجارة والعلوم الإدارية ، لذا ارجو منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بوضع علامة (√) امام الإجابة المتوافقة مع رأيك، مؤكداً لكم أن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

الباحث

د. إلياس شهدا

محمد أحمد مستهيل الشحري

أولاً: البيانات الشخصية

جنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> انثى		
عمر:	<input type="checkbox"/> 30 سنة فأقل	<input type="checkbox"/> من 30 سنة إلى أقل من 40	<input type="checkbox"/> من 40 سنة إلى أقل من 50	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر
مؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> دبلوم عام	<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دراسات عليا
وظيفة:	<input type="checkbox"/> مدير	<input type="checkbox"/> نائب مدير	<input type="checkbox"/> مشرف	<input type="checkbox"/> موظف
خبرة:	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10	<input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر	

المحور	رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القيادة التشاركية							
تفويض السلطة	1.	يوفر المدير الوقت الكافي للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولوية.					
	2.	يفوض المدير بعض المهام للعاملين مما يؤدي على كسب إحترامهم وتطوير أدائهم.					
	3.	يزود المدير العاملين بالمعلومات والمهارات اللازمة لإنجاز المهام التي تم تفويضها إليهم.					
	4.	يدرب المدير مساعدين أكفاء يكونون بمثابة بديل مؤهل في أوقات انشغاله أو غيابه					
	5.	يتيح المدير فرصة لإكساب العاملين الخبرة وتعليمهم مهارات جديدة تساعد في تطوير العمل					
	6.	يمنح المدير العاملين الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من إنجاز الأعمال التي تم تفويضها إليهم.					
	7.	يتابع المدير مدى التزام العاملين بالمهام المفوضة إليهم.					
	8.	يحصل المدير على تغذية راجعة عن أداء العاملين الذين تم تفويضهم.					
	9.	يحرص المدير على إكساب العاملين خبرات ومهارات جديدة تساعد في تطوير العمل.					
	10.	يحرص المدير على التواصل الاجتماعي مع العاملين في المناسبات الخاصة بهم.					
العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين	11.	يتجنب المدير استخدام أي عقوبة تترك اثر سلبي لدى الموظف.					
	12.	يتفهم المدير مشاكل العاملين ويعمل على حلها.					

المحور	رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	13.	يشرك المدير العاملين في تطوير علاقات المجتمع المحلي مع الشركة.					
	14.	يشجع المدير العاملين على تحسين أساليب العمل.					
	15.	يستخدم المدير المديح كأحد أساليب التحفيز.					
	16.	يقضي المدير جزء من وقته مع العاملين أثناء الاستراحة					
	17.	يحث المدير العاملين في بناء علاقات طيبة مع العملاء.					
مشاركة المرؤوسين في المهام القيادية	18.	يعمل على إتاحة جو من الديمقراطية بين العاملين					
	19.	يشرك المدير العاملين في وضع حلول مقترحة لصنع القرار اللازم لحل المشكلة.					
	20.	يشرك المدير العاملين في تقييم البدائل المقترحة لاتخاذ القرار					
	21.	يتبادل المدير الآراء مع العاملين لوضع أفضل البدائل الممكنة للقرار.					
	22.	يشجع المدير العاملين في الشركة على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.					
	23.	يتخذ المدير القرارات من خلال وجهات نظر مختلفة بواسطة لجنة متخصصة.					
	24.	يتدارس المدير مع العاملين الآثار المترتبة على اتخاذ القرار.					
الصمت التنظيمي	25.	يعد المدير شخص ودود ومقبول بين العاملين.					
	26.	أناقش مشكلات العمل مع المدير دون خوف من أن يستخدم ذلك ضدي في وقت لاحق					
	27.	أشعر تماما أن المدير سوف يتعامل معي بإنصاف					

المحور	رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	.28	يمكن أن أعتد على المدير في الحصول على المساعدة إذا واجهت صعوبات في العمل.					
	.29	إذا ارتكبت أي خطأ فإن المدير يكون موجهاً لي وليس معاقباً.					
	.30	يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز					
	.31	يتم أشغال المناصب الادارية في المؤسسة بطريقة موضوعية وفقاً لمعيار الجدارة والكفاءة					
	.32	يسمح المدير للعاملين بالاعتراض على القرارات التي يتخذها					
	.33	يجمع المدير المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.					
	.34	يتقصى المدير اهتمامات العاملين قبل اتخاذ القرارات الوظيفية					
	.35	يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل					
	.36	يشرح المدير مضمون القرارات ويزود الموظفين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات					
	.37	يتم تطبيق القرارات الادارية على الموظفين دون استثناء					

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

اسم المحكم	اللقب	مكان العمل
د. هائل طشطوش	استاذ مساعد	جامعة الشرقية
د. الأمير العلوي	استاذ مساعد	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية
د. رمزي سلام	استاذ مساعد	جامعة الشرقية
د. حازم السمان	استاذ مساعد	جامعة ظفار