

اثر ممارسات القيادة التحويلية في التأثير على سلوك الصمت التنظيمي " دراسة تطبيقية "

أمانى محمد علي ضبيح

د/ أحمد عوض محمد عطية

مدرس إدارة الأعمال كلية التجارة - جامعة قناة السويس

د. / سماء طاهر مرسى عطية

أستاذ التسويق_ عميد كلية تكنولوجيا الأعمال_ جامعة مصر المعلوماتية

مستخلص البحث:

يهدف هذا البحث إلي تحديد ماهية ممارسات القيادة التحويلية وخصائصها وأبعاد قياسها ، معرفة اهم اسباب إتجاه العاملين في الجامعات المصرية الي إتباع سلوك الصمت التنظيمي ، قياس اثر ممارسات القيادة التحويلية للحد من الصمت التنظيمي ، تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات في ضوء النتائج الميدانية التي ستفسر عنها الدراسة وبالشكل الذي يعزز من ممارسات القيادة التحويلية ودورها للحد من الصمت التنظيمي في الجامعات المصرية في ج م ع .

تم التطبيق على العاملين بجامعة قناة السويس ، وقد شمل مجتمع البحث اعضاء هيئة التدريس ، مديري العموم ، مديري الإدارة ، رؤساء الأقسام، قد تم استخدام المنهج الوصفي كما تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان الذي تم اعداده وتم اخضاعها لمقاييس الصدق و الثبات ، قد تم توزيع الاستمارات علي عدد ٢٦٤ مفردة وكان عدد الاستمارات الصحيحة ٢١٨ استمارة .

الكلمات الدالة : الصمت التنظيمي ، الدممة التنظيمية ، الاستثارة الفكرية .

Abstract :

This research aims to determine what is transformational leadership practices, their characteristics, and dimensions of their measurement, to know the most important reasons for the tendency of workers in Egyptian universities to follow the behavior of organizational silence, Measure the impact of transformational leadership practices to reduce organizational silence, present a set of proposals and recommendations from results that the study will explain, Enhances the practices of transformational leadership and its role in reducing organizational silence in Egyptian universities.

It was applied to the employees of the Suez Canal University, the research community included faculty members, general managers, department directors, department heads, The descriptive approach was used , and data was collected using a questionnaire that was prepared and subjected to standards of validity and reliability, questionnaires were distributed There were 264items, and the number of correct forms was 218.

Key Words : organizational silence , transformational leadership practices .

مقدمة:

وفي ظل عصر العولمة والانفتاح الذي يميز بيئة الأعمال اليوم ، وما يترتب عليه من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلي البناء والنمط الديموقراطي والمشارك الأكثر إنفتاحا ومرونة ، وتسعي جميع المنظمات إلي تنمية معارف ومهارات العاملين بها ، الأمر الذي جعل تلك المنظمات تبحث عن آليات جديدة يمكن من خلالها إستغلال القدرات الكامنة لدي العاملين من أجل تحقيق أهدافها . (أبو الغيط ، ٢٠٢١ ص ١٤٥).

وتسعي المنظمات للوصول لأليات حديثة للمنافسة للحفاظ علي القدرة علي التكيف والتأقلم لضمان الاستمرارية والبقاء والنمو في مجالات الأعمال المختلفة ، ومع تزايد كل هذه التحديات المحلية والعالمية تزداد حاجة المنظمات إلي قيادات إدارية فعالة قادرة علي التخطيط والتوجيه والتأثير في التابعين وتحفيزهم وتشجيعهم علي الإبداع ، والعمل علي تنمية وتطوير الكفاءات والمهارات النادرة لتحقيق أهداف المنظمات ومواكبتها لظروف ومتغيرات البيئة المحيطة (احمد ، ٢٠١٧ ص ١٠٢) .

١) الإطار النظري

١/١ الدراسات التي تناولت ممارسات القيادة التحويلية

١/١/١ تعريف ممارسات القيادة التحويلية

وفي ظل عصر العولمة والانفتاح الذي يميز بيئة الأعمال اليوم ، وما يترتب عليه من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلي البناء والنمط الديموقراطي والمشارك الأكثر إنفتاحا ومرونة ، وتسعي جميع المنظمات إلي تنمية معارف ومهارات العاملين بها ، الأمر الذي جعل تلك المنظمات تبحث عن آليات جديدة يمكن من خلالها إستغلال القدرات الكامنة لدي العاملين من أجل تحقيق أهدافها . (أبو الغيط ، ٢٠٢١ ص ١٤٥) .

وتسعي المنظمات للوصول لأليات حديثة للمنافسة للحفاظ علي القدرة علي التكيف والتأقلم لضمان الاستمرارية والبقاء والنمو في مجالات الأعمال المختلفة ، ومع تزايد كل هذه التحديات المحلية والعالمية تزداد حاجة المنظمات إلي قيادات إدارية فعالة

قادرة علي التخطيط والتوجيه والتأثير في التابعين وتحفيزهم وتشجيعهم علي الإبداع ، والعمل علي تنمية وتطوير الكفاءات والمهارات النادرة لتحقيق أهداف المنظمات ومواكبتها لظروف ومتغيرات البيئة المحيطة (احمد، ٢٠١٧، ص٢٠٢).

٢/١/١ ابعاد ممارسات القيادة التحويلية

- **التأثير المثالي :** ويعني إظهار الدعم لجهود المرؤوسين وإظهار الاهتمام بحاجات ورغبات المرؤوسين والاستجابة لتلك الحاجات والرغبات.
- **الإستشارة الفكرية :** حيث يستشير القائد التحويلي تفكير مرؤوسية بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية وتشجيع الافكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات ومعالجة الاوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة وتشجيع الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الاخفاق.
- **الدافعية الالهامية :** تعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسية وتوزيع المهام عليهم علي اساس حاجاتهم وقدراتهم والعمل علي تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور وفيه يتم إتباع طرق مختلفة للنمو والتطور تراعي الاعتبارات الفردية .

٢/١ الدراسات التي تناولت سلوك الصمت التنظيمي

١/٢/١ مفهوم سلوك الصمت التنظيمي

- يري (خضر، ٢٠٢٠، ص٥٣) ان الصمت التنظيمي هو اتجاه من جانب العاملين بحجب اي معلومات او افكار او اراء حول مشكلات وقضايا العمل الإيجابية منها أو السلبية وعدم التصريح بها لفظيا أو كتابيا سواء الزملاء او رؤساء العمل و سواء كان قرار الفرد اختيارا من جانب العاملين وبارادتهم أو نتيجة وجود مجموعة من القواعد والقيود التنظيمية التي تجبرهم إلي اللجوء للصمت .
- يري(AKAR, H,2018,p1079) ان الصمت التنظيمي هو عدم المبادرة بتقديم المعلومات أو الاخبار عن المشكلات والانحرافات سواء للزملاء او القادة سواء كان ذلك بشكل متعمد أو تخوفا من ردود فعل سلبية ناتجة عن المعتقدات الادارية الكامنة أو ثقافة العاملين بشكل عام

٢/٢/١ ابعاد سلوك الصمت التنظيمي

العزلة الاجتماعية : وتشير إلى المشاعر الداخلية و النزاعات والنوايا السلوكية التي يحملها العاملين تجاه سلوك التحدث والصمت لدي العاملين .

خوف المرؤسين من الرؤساء : وتشير إلى عدم تدفق المعلومات والأفكار والحقائق والآراء بين العاملين في المنظمة وبين الإدارة العليا ، بما يعكس ضعف التعبير عن المعلومات المرتدة بين و عبر المجموعات المتفاعلة من العاملين حيث لا يشجع ذلك العاملين علي الثقة في الإدارة والمشاركة في عملية إتخاذ القرار ومناقشة القضايا التنظيمية الهامة بالمنظمة .

الافتقار الى العدالة التنظيمية : يتعلق سلوك صمت العاملين بإحتفاظ الأفراد بأرائهم وأفكارهم واهتماماتهم بالنية لما يحدث في المنظمة بالإضافة إلى أن العاملين لديهم ثقة بأن مديريهم يعاقبونهم بشكل مباشر أو غير مباشر أجلا أم عاجلا لكشفهم الأخطاء الموجودة بالمنظمة وبالتالي يفضلون الصمت كنوع من الخوف أو تجنب الوقوع في مشكلات وصراعات مع الرؤساء.

٣/١ الدراسات التي تناولت المتغيرات محل الدراسة معا

١/٣/١ الدراسات التي تناولت ممارسات القيادة التحويلية

دراسة (shane(2014 درست العلاقة بين القيادة التحويلية الذاتية والمرونة الذاتية و هدفت الدراسة الي : إختبار العلاقة بين القيادة التحويلية المدركة ذاتيا والمرونة المدركة ذاتيا في حدود قيادة التعليم العالي ، وتم التوصل الي ان القيادة التحويلية والمرونة لا يبدو انهما يتاثران بالعمر أو النوع أو الخبرة أو مستوي التأهيل أو الإنجاز التعليمي ولكنهم يتاثران بسنوات التوظيف أو طول فترة العمل بالجامعة .

دراسة النجم (٢٠١٤) درست اثر القيادة التحويلية علي تمكين العاملين والالتزام التنظيمي وهدفت الدراسة إلى: الكشف عن أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين والالتزام التنظيمي ، والتركيز على نمط القيادة التحويلية ، والتعريف بالتمكين وأهميته ، وأبعاد التمكين ، والالتزام التنظيمي ، وأبعاد الالتزام التنظيمي وتم التواصل الي : وجود علاقة ارتباط طردية ذو دلالة إحصائية ومعنوية بين نمط القيادة التحويلية

وتمكين العاملين ، ووجود تأثير متبادل بين مؤشرات القيادة التحويلية وتمكين العاملين ، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية بين نمط القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

دراسة (Henker, 2015) درست العلاقة بين القيادة التحويلية وابداع العاملين بتوسيط التركيز الترويجي وهدفت الدراسة الي : قياس اثر الدور التوسطي للتركيز الترويجي في العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع العاملين ، تم التوصل الي وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية و إبداع العاملين ، حيث ان القيادة التحويلية تعمل علي تنمية الإبداع لدي العاملين من خلال الاهتمام بدور التركيز الترويجي والمشاركة في العملية الإبداعية .

٢/٣/١ الدراسات التي تناولت سلوك الصمت التنظيمي

دراسة (Asbari, M (2020) درست دور الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية بمحافظة أسبوط وهدفت الدراسة الي : اختبار طبيعة العلاقات بين متغيرات الصمت التنظيمي بأبعاده الأربعة كمتغيرات مستقلة ، والاحتراق الوظيفي ببعديه الاثنان كمتغير وسيط ، وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الأربعة كمتغيرات ، وتم التوصل الي : أهمية معالجة عنصر الإجهاد العاطفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي وبين سلوك المواطنة التنظيمية فضلا عن وجود اختلاف معنوي .

دراسة نور (٢٠٢١) درست أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي للعاملين بالمنظمات: دراسة ميدانية وهدفت الدراسة إلى : التعرف على أثر الضغوط التنظيمية على الصمت التنظيمي وتأثير الضغوط التنظيمية من حيث (عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، الظروف المادية للعمل) على الصمت التنظيمي من حيث (خوف المرؤوسين من الرؤساء، الافتقار إلى العدالة التنظيمية ، العزلة ، اتخاذ القرار)

تم التوصل إلى : وجود تأثير معنوي لأبعاد الضغوط التنظيمية على أبعاد الصمت التنظيمي ، ووجود تأثير معنوي لأبعاد الضغوط التنظيمية على أبعاد الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمنشآت الصغيرة لتمويل المشروعات متناهية الصغر. دراسة (Budur, T (2021 درست تحليل العلاقة بين الصمت الوظيفي والتماثل التنظيمي وهدفت الدراسة الى : تحليل العلاقة بين الصمت الوظيفي (صمت الإذعان - الصمت الدفاعي -الصمت الاجتماعي الفعال) والتماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي - الانتماء التنظيمي - التشابه) ، تم التوصل إلى وجود علاقة سلبية بين الصمت الوظيفي والتماثل التنظيمي ، وجود فروق معنوية بين مفردات عينة الدراسة في مستوى الصمت الوظيفي والتماثل التنظيمي وفقا للمستوى الوظيفي والدرجة الوظيفية ، بينما لم يجد البحث فروق معنوية بين مفردات عينة البحث وفقا للنوع وعدد سنوات الخبرة التنظيمي .

٣/٣/١ الدراسات التي تناولت ممارسات القيادة التحويلية وسلوك الصمت التنظيمي معا .

دراسة عبدالقادر (٢٠١٩) درست اثر القيادة التحويلية علي جودة حياة العمل وهدفت الدراسة إلى : التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية، مستوى جودة حياة العمل السائدة، قياس تأثير أبعاد القيادة التحويلية على جودة حياة وتم التوصل الي: وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على جودة حياة العمل ، وجود تباين في إدراك المستقصى منهم لأبعاد القيادة التحويلية .

دراسة ناصر(٢٠٢٠) درست دور القيادة الاخلاقية في العلاقة بين الصمت التنظيمي واداء العاملين وهدفت الدراسة الي : تمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تحديد دور القيادة الأخلاقية في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأداء العاملين ، وتم التوصل إلي : وجود تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي ، بينما يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين، فكلما زاد إدراك العاملين للقيادة الأخلاقية انخفض الصمت التنظيمي وازداد مستوى أداء العاملين .

دراسة الدوسري (٢٠٢٠) درست واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ودورها في تطوير الفعالية التنظيمية و هدفت الدراسة الى : التعرف علي القيادة التحويلية ، ومعرفة الفعالية التنظيمية ، والتعرف علي ملامح القيادة المدرسية في المدارس المتوسطة في الكويت ، تم التوصل إلي : وضع التصور المقترح للدراسة والذي يهدف إلي تطوير الفعالية التنظيمية في المدارس المتوسطة بدولة الكويت في ضوء نمط القيادة التحويلية ، ومتطلبات التصور المقترح ، ومتطلبات تنفيذه .

٥/٣/١ التعليق علي الدراسات السابقة

اتفقت دراسة الفرجاني مع دراسة Henker علي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية علي إبداع العاملين وإدارة المواهب ، توصلت دراسة (shane,2014) ان عناصر العمر أو النوع أو الخبرة أو مستوي التأهيل أو الإنجاز التعليمي لا يؤثران في القيادة التحويلية والمرونة ، ولكنهم يتأثران بسنوات التوظيف أو طول فترة العمل ، توصلت دراسة النجم ان تدني مستوي القيادة التحويلية يعكس انخفاض درجات الموافقة علي الآثار الفكرية والإعتبرات الفردية بشكل ملحوظ ، ثم الدافعية الإلهامية والتأثير الكاريزمي بدرجات أقل ، هدفت دراسة إبراهيم إلي معرفة طبيعة علاقة الارتباط ودرجه التأثير بين ابعاد القيادة التحويلية وابعاد العدالة التنظيمية لدي الموظفين ، هدفت دراسة Shane إلي اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية المدركة ذاتيا والمرونة المدركة ذاتيا في حدود قيادة التعليم العالي .

يلاحظ ان بعض الدراسات اثبتت وجود أثر لكل من إتجاهات العاملين نحو التغيير ، الرضا الوظيفي ، فعالية القرارات الإدارية ، مستويا الإحتراق الوظيفي علي مستوي الصمت التنظيمي داخل بيئات العمل المختلفة .

هدفت دراسة (عبدالقادر، ٢٠١٩) إلي معرفة مدي توافر ابعاد القيادة التحويلية ، قياس مستوي جودة حياه العمل ، قياس اثر ابعاد القيادة التحويلية علي جودة حياة العمل ، توصلت دراسة (ناصر، ٢٠٢٠) إلي وجود تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية للقيادة الاخلاقية علي الصمت التنظيمي ، فكلما زاد إدراك العاملين للقيادة الأخلاقية إنخفض الصمت التنظيمي وازداد مستوي إدراك العاملين ، كما توصلت دراسة

(الدوسري، ٢٠٢٠) إلى وضع تصور مقترح للدراسة والذي يهدف إلى تطوير الفعالية التنظيمية وقدمت متطلبات التصور ، ومتطلبات تنفيذه ، ومعوقات تنفيذه .
٢/ مشكلة الدراسة

وفي ضوء الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة والفجوة البحثية يمكن تحديد مشكلة الدراسة في أن: الجامعات المصرية الحكومية تعاني من وجود إرتفاع في مستوي الصمت التنظيمي نظرا لضعف الإهتمام بتفعيل دور القيادة التحويلية وأنها تواجه العديد من العقبات التي تحول دون التطبيق الناجح لممارسات القيادة التحويلية في الجامعات المصرية مما ينعكس بدوره على وجود الصمت التنظيمي.
وعلي ضوء ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل التالي التالية:

ماهو دور ممارسات القيادة التحويلية في الحد من الصمت التنظيمي في الجامعات المصرية بجمهورية مصر العربية.
٣/ أهداف البحث

- تحديد ماهية ممارسات القيادة التحويلية وخصائصها وابعاد قياسها في جامعة قناة السويس .
- معرفة أهم اسباب إتجاه العاملين إلى الصمت التنظيمي في جامعة قناة السويس .
- دور ممارسات القيادة التحويلية للحد من الصمت التنظيمي.
- تقديم مجموعة من الإقتراحات والتوصيات في ضوء النتائج الميدانية التي ستفسر عنها الدراسة وبالشكل الذي يعزز من ممارسات القيادة التحويلية ودورها للحد من الصمت التنظيمي في الجامعات المصرية في ج.م.ع .
- عمل إطار مقترح لدراسة دور ممارسات القيادة التحويلية للحد من الصمت التنظيمي .

٤/ أهمية البحث

١/٤ الأهمية العلمية

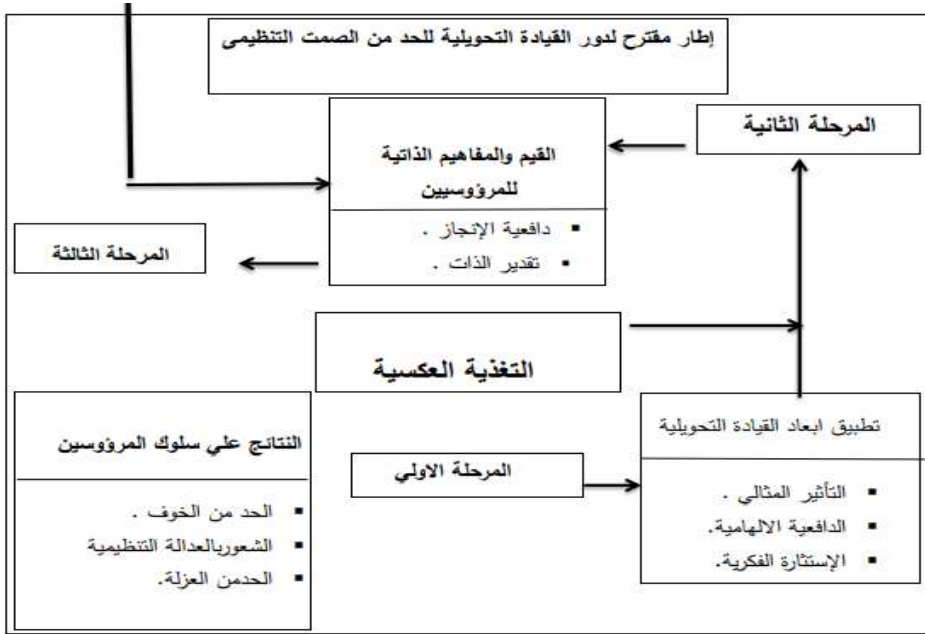
تتبع أهمية الدراسة من أهمية الصمت التنظيمي بوصفه واحد من الظواهر الإدارية الهامة والمعقدة التي على كل إداري تداركها والإنتباه إليها ، حيث انه من الظواهر الإدارية الملاحقة للمنظمات على إختلاف أنواعها والتي تجني المنظمة أثرها في سير العمل داخل المنظمة ، تساعد الدراسة في التعرف على مسببات هذا السلوك السلبي بشكل عملي حيث قد يتجاوز عواقبه إلي خارج المنظمة من خلال تأثيره على الإنتاجية ، ودوران العمل، وقد يؤثر على كفاءة وفاعلية المنظمة .

٢/٤ الأهمية العملية

محاولة بحث دور ممارسات القيادة التحويلية في الحد من الصمت التنظيمي داخل المنظمات وبيئات العمل وخصوصا في الجامعات المصرية بجمهورية مصر العربية ، ومحاولة اثارة انتباه عينة البحث في الجامعات المصرية بجمهورية مصر العربية لكيفية الحد من الصمت التنظيمي كظاهرة من خلال الإدراة العليا للمنظمات وممارساتها للقيادة التحويلية .

٥/ نموذج البحث

بناء على مراجعة الدراسات السابقة ، وفي إطار السعي لإستكمال المعالجة المنهجية لمشكلة البحث ، وتحقيقا لإهداف البحث ، تم بناء النموذج المقترح للبحث والمبين في الشكل رقم (١) ليعبر عن متغيرات البحث وإتجاهات التأثير بينها ، وهو ما سيتم إختباره من خلال الدراسة الميدانية ، ويهدف هذا النموذج إلي عرض المتغيرات الرئيسية وتسهيل قياس اثر كل متغير من المتغيرات بشكل منفرد أم مجتمع ، ويتضح من الشكل المشار إليه ، ان البحث سيهدف إلي إختبار اثر ممارسات القيادة التحويلية (المتغير المستقل) على سلوك الصمت التنظيمي (المتغير التابع) .



المصدر : من إعداد الباحثة

٦/ فروض البحث

الفرض الرئيسي

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التحويلية والصمت التنظيمي في الجامعات المصرية محل الدراسة.

ويندرج تحت هذه الفرض الفروض الفرعية التالية:-

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و خوف المرؤوسين من الرؤساء للعاملين في الجامعات المصرية محل الدراسة.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و الإفتقار إلى العدالة التنظيمية للعاملين في الجامعات المصرية محل الدراسة.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و العزلة الإجتماعية للعاملين في الجامعات المصرية محل الدراسة.

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الدافعية الإلهامية و خوف المرؤسين من الرؤساء للعاملين في الجامعات المصرية محل الدراسة.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الدافعية الإلهامية والإفتقار إلى العدالة التنظيمية للعاملين في الجامعات المصرية محل الدراسة.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الدافعية الإلهامية و العزلة الإجتماعية للعاملين في الجامعات المصرية محل الدراسة.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الإستثارة الفكرية و خوف المرؤسين من الرؤساء للعاملين في الجامعات المصرية محل الدراسة.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الإستثارة الفكرية والإفتقار إلى العدالة التنظيمية للعاملين في الجامعات المصرية محل الدراسة.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الإستثارة الفكرية و العزلة الإجتماعية للعاملين في الجامعات المصرية محل الدراسة.

٧/ منهجية البحث

ويقصد بالمنهج تلك الطرق والوسائل والاساليب التي تستعين بها في عملية جمع البيانات واكتساب المعرفة من ميدان الدراسة ، حيث تفرض طبيعة وخصائص مشكلة الدراسة عليها اتباع منهج معيناً للدراسة ، وسوف تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على نوعين من المصادر، إحداهما المصادر الأولية والتي تمثلت في الاستبيان التي سوف تصممه الدراسة لجمع البيانات تمهيداً لتحليلها والاستفادة منها، وايضاً المصادر الثانوية وتمثلت في الكتب والدوريات والمراجع والأبحاث التي تناولت موضوع البحث .

١/٧ المنهج العلمي المتوقع استخدامه في البحث

تتناول منهجية البحث تفصيلاً الأسس المنهجية التي استخدمتها في إعداد البحث ، ويشمل ذلك تحديد نوع ومصادر البيانات ، وتحديد مجتمع وعينة البحث ،

وأسلوب جمع البيانات ، بالإضافة إلي تحديد أساليب التحليل الاحصائي والتي تم الاعتماد عليها في تحليل بيانات الدراسة الميدانية تمهيداً لاستخلاص النتائج الميدانية . حيث أن هذه الدراسة تهدف إلى تقييم دور ممارسات القيادة التحويلية للحد من الصمت التنظيمي في الجامعات المصرية في جامعة قناة السويس محل الدراسة ، وفي ضوء تحديد مشكلة البحث فقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على استطلاع الرأي من خلال دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ، ووصفها بدقة ، كما تم الاستعانة بالمنهج الكمي لدراسة وتحليل البيانات مثل المعدلات والنسب المئوية والاختبارات الإحصائية ، وقد استخدمت الدراسة مصدرين أساسيين للبيانات كما يلي:

٧ / ٢/ أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها :

١/٢/٧ بيانات ثانوية : تعتمد الدراسة على توصيف بيانات الدراسة وأهدافها ومتغيراتها وفروضها البحثية والإطار النظري المبني على الدوريات والمجلات العلمية والانترنت والدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات .
٢/٢/٧ بيانات أولية : حيث تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء في جمع هذه البيانات.

٣/٧ أداة البحث

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث ، والعلاقات المطلوب اختبارها ، ومصادر الحصول عليها ، سيتم تجميع البيانات الاولية من خلال الدراسة الميدانية ، بهدف تقييم الوضع الراهن ، والتطبيق علي أرض الواقع في كليات جامعة قناة السويس ، وذلك من خلال القياس الكمي لاراء وإتجاهات مفردات البحث ، وإختبار فرضياتة والتحقق من مدي صحتها ، وإمكانية تعميم النتائج ، حيث يتم تصميم قائمة استقصاء تتكون من عبارات لقياس المتغيرات محل البحث ومن خلالها سيتم التركيز علي اهداف البحث وفروضه عن تأثير ممارسات القيادة التحويلية علي سلوك الصمت التنظيمي .

٤/٧ مجتمع البحث

يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها وبذلك فإن مجتمع البحث هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة البحث وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من: اعضاء عينة التدريس ، مديري العموم ، ومديري الادارات ، ورؤساء الاقسام ، والادارين وباقي الوظائف الاخرى من العاملين في كليات جامعة قناة السويس .

٥/٧ عينة البحث

قامت باستخدام طريقة وأسلوب العينة العشوائية البسيطة ، وقد تم اختيار مجتمع الدراسة بالعاملين بجامعة قناة السويس كعينة ميسرة ، فضلاً عن اقتناعها بتمثيل هذه العينة لمجتمع عينه الدراسة بمدينة الاسماعيلية في مجموعة من الجوانب الهامة مثل تماثل الأوضاع الإدارية بصورة عامة لتبعيتها لنفس القطاع ، وأيضاً خضوعها لنفس القواعد و القوانين والتشريعات علي مستوي الدولة ، مع كونها تعمل في ظروف اجتماعية وظروف بيئية واحدة ، وبالتالي فإن نتائج الدراسة يمكن أن تكون مؤشرات لها دلالة علي العوامل المحددة لدور الإدارة الإلكترونية وتطوير الموارد البشرية على أداء المنظمة ، ولتواجد مجتمع الدراسة في حدود منطقة جغرافية واحدة ولزيادة دقة النتائج الممكن الوصول إليها وإتاحة إمكانية تعميمها تمت هذه الدراسة علي أساس المسح الشامل للمجتمع .

٦/٧ نوع العينة

اعتمدت الباحثة علي عينة غير احتمالية كاساس لدراستها الميدانية ، وقد قام باختيار أحد أنواع العينات غير الاحتمالية لعدم توافر إطار معاينة (طريقة موحدة للوصول لكافة مفردات العينة) كما اختار العينة الحصصية لأنه تم توزيع عينة الدراسة علي كليات جامعة قناة السويس والعاملين فيها باختلاف مسمياتهم الوظيفية.

جدول رقم (١)
مجتمع وعينة الدراسة ونوع العينة ونسبة الاستجابة

الجامعة	حجم المجتمع	حجم العينة	عدد الاستبيانات المرسلة	عدد الاستبيانات الواردة	الاستبيانات الصحيحة
أعضاء هيئة التدريس	١٢	٤	٤	٤	٤
مديرى العموم	٧	٣	٣	٣	٣
مديرى الادارة	٣٦٨	١١٥	١١٥	١٠٣	٩٥
رؤساء الاقسام	٤٥٧	١٤٢	١٤٢	١٣٨	١١٦
الإجمالي العام	٨٤٤	٢٦٤	٢٦٤	٢٤٨	٢١٨

المصدر: من إعداد الباحثة

٨/ التحليل الإحصائي

١/٨ التحليل الوصفي لبنود قياس المتغيرات

بعد تفريغ مُفردات العينة حول أسئلة الإستقصاء جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) (SPSS)، وتحقيقاً لأهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم الاستعانة بالأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة .

وحيث ان العينة تجاوزت ال ٢٠٠ مفردة ، كما اتضح أن قيم الإلتواء لبنود القياس لا تزيد عن (٣) كقيمة مطلقة ، وقيم التفرطح لا تزيد عن ١٠ كقيمة مطلقة وبالتالي هذا الإنحراف يعد مقبولاً ، ويمكن اعتبار بيانات البحث تتبع التوزيع الطبيعي ومن ثم يمكن إجراء التحليل الإستنتاجي على البيانات التي تم جمعها كما يلي .

٩/ نتائج البحث

١/٩ نتائج إختبارات الفروض

جدول رقم (٢)

ملخص نتائج اختبار فروض الدراسة

النتيجة	موضوع الفرض	ترتيب الفرض
ثبت صحة الفرض	يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التحويلية والحد من الصمت التنظيمي في الجامعات المصرية محل الدراسة.	الفرض الرئيسي
ثبت صحة الفرض	يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و خوف المرؤسين من الرؤساء للعاملين في الجامعات المصرية محل الدراسة.	الفرض الفرعي الأول
ثبت صحة الفرض	يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و الإفتقار إلى العدالة التنظيمية للعاملين في الجامعات المصرية محل الدراسة.	الفرض الفرعي الثاني
ثبت صحة الفرض	يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و العزلة الإجتماعية للعاملين في الجامعات المصرية محل الدراسة.	الفرض الفرعي الثالث
ثبت صحة الفرض	يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الدافعية الإلهامية و خوف المرؤسين من الرؤساء للعاملين في الجامعات المصرية محل الدراسة.	الفرض الفرعي الرابع
ثبت صحة الفرض	يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الدافعية الإلهامية و الإفتقار إلى العدالة التنظيمية للعاملين في الجامعات المصرية محل الدراسة.	الفرض الفرعي الخامس
ثبت صحة الفرض	يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الدافعية الإلهامية و العزلة الإجتماعية للعاملين في الجامعات المصرية محل الدراسة.	الفرض الفرعي السادس
ثبت صحة الفرض	يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الإستثارة الفكرية و خوف المرؤسين من الرؤساء للعاملين في الجامعات المصرية محل الدراسة.	الفرض الفرعي السابع
ثبت صحة الفرض	يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الإستثارة الفكرية و الإفتقار إلى العدالة التنظيمية للعاملين في الجامعات المصرية محل الدراسة.	الفرض الفرعي الثامن
ثبت صحة الفرض	يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الإستثارة الفكرية و العزلة الإجتماعية للعاملين في الجامعات المصرية محل الدراسة.	الفرض الفرعي التاسع

المصدر: من إعداد الباحثة

٢/٩ نتائج الدراسة

١- بينت الدراسة أن الجامعات محل الدراسة لديها قدرة كبيرة واهتمام مرتفع في تحديد ممارسات القيادة التحويلية التي تتطلب زيادة الكفاءة لتحقيق أهداف الجامعات محل الدراسة وتسعى إلى دعم الأفراد العاملين واستثمارهم نحو زيادة الكفاءة للاداء .

٢- كما اتفقت مع دراسة (عبدالقادر، ٢٠١٩) في ان الجامعات محل الدراسة تسعى إلى تطوير قدرات اعضاء هيئة التدريس ومهاراتهم المعرفية ودعم أدوارهم الوظيفية وتعزيز الكفاءات من خلال الدورات التدريبية .

٣- وتشابهت النتائج مع دراسة (ناصر، ٢٠٢٠) في ان الجامعات محل الدراسة تسعى إلى رفع مستوى أداء الطلاب من خلال المتابعة وتعزيزهم المالي وجعلهم قادرين على زيادة الكفاء للاداء لتقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي رغبات وحاجات العملاء ، الجامعات محل الدراسة .

٤- تبين من خلال الدراسة وجود تشابه مع دراسة (الدوسري، ٢٠٢٠) أن تبني ممارسات القيادة التحويلية بأبعادها في الجامعات محل الدراسة لها أثر طردي وقوي في تحقيق الحد من الصمت التنظيمي.

٥- تبين أن الجامعات محل الدراسة تسعى إلى إتباع إستراتيجيات النمو وتوليد الأفكار الإبداعية لخدماتها، وتتبنى تكنولوجيا جديدة يتم تطويرها ودمجها في عملياتها الإنتاجية أو الخدمية مما يتيح لها النجاح على المدى الطويل والاستدامة، ولديها قدرة الوصول لمفاهيم وأساليب جديدة نحو تطوير ممارسات القيادة التحويلية وذلك وفقا لما توصلت له دراسة (Asbari, M,2020).

٦- هناك اتفاق جزئي مع (عبدالمنعم، ٢٠١٩) في إن الجامعات محل الدراسة تسعى لتقليل تكلفة جميع العمليات من خلال الاستخدام الفعال العمليات الداخلية والمادية

المتاحة ، وحرصها على دعم موظفيها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم.

٧- توصلت الدراسة إلى اهمية ممارسات القيادة التحويلية على الحد من الصمت التنظيمي في الجامعات محل الدراسة وذلك يتوافق مع ما توصلت له دراسة (AKAR, H,2018).

١٠/التوصيات

خطة عمل مقترحة لتنفيذ توصيات البحث:

واعتمادا على نتائج البحث والتوصيات المقترحة تستعرض في الجدول التالي خطة عمل تنفيذية مقترحة لتنفيذ تلك التوصيات وذلك كما يلي:

جدول رقم (٢) : خطة تنفيذ التوصيات

م	التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	اليات التطبيق	الوقت اللازم للتنفيذ
١	محاولة العمل على الاهتمام بطبيعة العلاقة القوية التي تربط بين اثر عملية ممارسات القيادة التحويلية على تحقيق الحد من الصمت التنظيمي في الجامعات محل الدراسة بمصر دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الحكومية وكذلك ضرورة العمل على الاستفادة من الأثر الإيجابي ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق الحد من الصمت التنظيمي في الجامعات محل الدراسة.	إدارة الموارد البشرية	أ- إهتمام الإدارة العليا بالأداء ب- المتابعة المستمرة للتطبيق.	بصفة مستمرة
٢	التأكيد على ضرورة تشجيع الفئات المستهدفة من الدراسة محل البحث بقطاع التعليم الجامعي بالاستعداد الدائم لتقديم التضحيات مقابل ما سيحصلون عليه من عوائد مستقبلية نظراً لضعف الاهتمام بممارسات القيادة التحويلية على تحقيق الحد من الصمت التنظيمي في الجامعات محل الدراسة	الإدارة العليا	أ - العمل على تطوير التأثير المثالي ب- الاهتمام المستمر	بصفة مستمرة
٣	أفضلية المبادرة من قبل الجامعات الحكومية المصرية على تحديد اهمية ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق الحد من الصمت التنظيمي في الجامعات محل الدراسة	الإدارة العليا	أ- الاهتمام بتحقيق التأثير المثالي . ب- توفير اقسام خاصة للوقوف في تحقيق مستوي جودة الاداء الوظيفي .	بصفة مستمرة

اثر ممارسات القيادة التحويلية في التأثير على سلوك الصمت التنظيمي " دراسة تطبيقية "

أمانى محمد على ضبيح

م	التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	اليات التطبيق	الوقت اللازم للتنفيذ
٤	من المفضل أن تهتم الجامعات الحكومية المصرية بتوفير الإمكانيات والوسائل التي تشجع وتزيد من الاستعداد لدى العاملين على تقديم الخدمات بطرق جديدة ومتميزة والاهتمام إلى أهمية متطلبات ممارسات القيادة التحويلية على أداء المؤسسات التعليمية في تحقق رضا المتعاملين عن الخدمات التعليمية المقدمة.	الإدارة العليا	أ- وضع خطط مستقبلية لتشجيع الدافعية الالهامية للعاملين ب- العمل على المتابعة وتقييم الاداء بصفة مستمرة	٦ - ١٢ شهراً
٥	اهمية الاهتمام بمستوى ممارسات القيادة التحويلية وذلك لانه من خلال الدراسة تبين انه كان مرتفعاً مما يعني أن الجامعات الحكومية مدركة تماماً لأهمية القيادة التحويلية وما لها من اثر هام وقوي في تحقيق الميزات التنافسية ، وعليه ينبغي المحافظة على هذا المستوى من خلال تحديد الاحتياجات التعليمية و التدريبية وتكثيف البرامج التطويرية سواء كانت على المستوى الفردي أو الجماعي والتوجه نحو الدورات وورش العمل الإبداعية لتشجيعهم على تنمية مهاراتهم، ومواكبة كل جديد من التطورات الحديثة وإدخالها إلى بيئة العمل لتحقيق نتائج وأهداف تنافسية.	الإدارة العليا	أ- متابعة توفير وتحقيق جودة الاداء الوظيفي ب- المتابعة والتقييم	بصفة مستمرة
٦	اهمية دراسة مواطن الضعف في استثمار ممارسات القيادة التحويلية (المالية ، النمو والتعليم والإبداع الاستراتيجي في إدارة الجامعات الحكومية، والجودة، من خلال إجراء دراسات لمسح جوانب القصور والوقوف عليها وأخذ المقترحات والآراء من كوادرها البشرية المؤهوبة على رغم أن الدراسة أظهرت أن هذه الأبعاد قد حققت درجات مرتفعة لكنها كانت في المراتب الأخيرة.	الإدارة العليا	أ- الاهتمام بتوفير التقييم المستمر ب- توفير اقسام خاصة للوقوف على تعزيز الحلول لمواجهة نقاط الضعف بتقديم الخدمات	بصفة مستمرة
٧	يجب على إدارة الجامعات الحكومية الاستمرار على نفس المستوى الذي أظهرته نتائج الدراسة من خلال تعزيز برامج ممارسات القيادة التحويلية ومحاورها المختلفة وذلك من خلال مواكبة كافة التغيرات التكنولوجية والمستجدات وتوفر كافة المستلزمات المادية والبشرية في أنشطتها والعمل بفلسفة التحسين المستمر.	الإدارة العليا	أ- اتخاذ القرارات بأهمية ومراجعة ومتابعة طرق وابعاد لممارسات القيادة التحويلية ب- تحسين وتطوير الخدمات	بصفة مستمرة

المصدر: من إعداد الباحثة

١١ / محددات البحث

- يقتصر البحث على العاملين بكليات جامعة قناة السويس في محافظة الإسماعيلية فقط ، يقتصر البحث على ممارسات القيادة التحويلية ، لأنها المؤثر في سلوك الصمت التنظيمي .
- تم إستخدام أسلوب العينات وليس الحصر الشامل .

١٢ / المراجع

١/١٢ أولاً: المراجع العربية:

١/١/١٢ الكتب:

- ١- احمد، محمد عبدالسلام، (٢٠١٧)، "إدارة الموارد المالية"، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي.
أ- الدوريات العلمية:
 - ١- أبو الغيط ، أميره محمد عباس، (٢٠٢١)، أثر الصمت التنظيمي على الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الشباب والرياضة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس، المجلد ١٢ ، العدد ٢.
 - ٢- نور، سامح حمدي عمر حسن،(٢٠٢١) " أثر ضغوط العمل على الصمت التنظيمي للعاملين بالمنظمات: دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة، مجلد (١٢)، العدد(١) .
- ### ٢/١/١٢ الرسائل العلمية:
- ١- النجم، جابر وحيد حميدي،(٢٠١٤)، اثر القيادة التحويلية علي تمكين العاملين والالتزام التنظيمي، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
 - ٢- خضر، رحاب عبد الفتاح، (٢٠٢٠)، " أثر الصمت التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الخوف الوظيفي والاحترق الوظيفي: دراسة تطبيقية علي الجامعات الحكومية المصرية"، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة . قسم إدارة الأعمال، جامعة بنها
 - ٣- ناصر ، دعاء جمال الدين علي، (٢٠٢٠)، دور القيادة الاخلاقية في العلاقة بين الصمت التنظيمي واداء العاملين،رسالة دكتوراة ، كلية التجارة ، جامعة بنها .

٢/١٢ المراجع الأجنبية:

12/2/1Books:

- 1- Burgelman, R.(2015). Built to Become: Corporate Longevity and Strategic Leadership Working Papers (Faculty) Stanford Graduate

12/2/2Periodicals

1. AKAR, H. (2018). Organizational silence in educational organizations: a metaanalysis study. International Journal of Eurasia Social Sciences, 9(32), pp.1077-1098
2. Asbari, M. (2020). Is Transformational Leadership Suitable for Future Organizational Needs. International Journal of Social, Policy and Law, 1(1), 51-55.
3. Budur, T. (2020). Effectiveness of transformational leadership among different cultures. International Journal of Social Sciences & Educational Studies, 7(3), p.119-129.
4. Dal, H., & Baskan, G. A. (2018). The views of teachers working in secondary education institution about organizational silence. Educational Administration: Theory & Practice, 24(1), pp.45-91.
5. Henker , Nils ; Sonnentag , Sabine , and unger , Dana , (2015) Transformational Leadership and Employee Creativity ; the mediating role of promotion Focus and Creative process engagement , journal of business psychology , No .30.
6. Nouri, B. A., & Soltani, M. (2017). Analyzing the Use of Strategic Management Tools and Techniques between Iranian Firms. Academy of Strategic Management Journal, Vol.16, No.1. p.324.
7. Seyed R. & Mehdi A. (2014). " Effect of Organizational culture on organizational silence: the mediating role of organizational

- commitment. " International Journal of Management and Humanity Sciences, 3 , pp 3306-3313
8. Shane T.wasden ,(2014)A Correlational Study on tra Fahime Karimi Osboei , Seyed sadra Najabae) (Investigation of relationship between organizational silence and job satisfaction in teachers) , journal of applied environmental and Biological Sciences , no .4(8) , , p. 237 -242.
 9. Shao, Zhen. (2019). Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation. International Journal of Information Management, vol.44, p.99.

12/2/3 Thesis:

1. Lear, L. W.,(2012)," The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa",
2. Rousku, A. (2014). Competence Identification, Assessment .