



قسم إدارة الأعمال



كلية التجارة

سلوكيات القيادة السامة وتأثيرها على الصمت التنظيمي-دراسة ميدانية
**Toxic Leadership Behaviors and their Impact on
Organizational Silence - A Field Study**

دكتور

محمد حسن أحمد مهدى

استاذ ادارة الاعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة سوهاج

سلوكيات القيادة السامة وتأثيرها على الصمت التنظيمي-دراسة ميدانية

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة الي اختبار تأثير سلوكيات القيادة السامة بأبعادها والمتمثلة في: الاشراف المسيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنرجسية، والقيادة الاستبدادية على سلوكيات الصمت التنظيمي بأبعاده والمتمثلة في: الخوف من ردود الفعل السلبية، وضعف دعم الإدارة العليا، والعزلة، ونقص الخبرة، والمخاوف المتعلقة بالعمل. ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم قائمة استبيان لقياس متغيرات الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج، وكانت عينة الدراسة (٣٠٨) مفردة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ايجابي ومعنوي لأبعاد القيادة السامة على أبعاد الصمت التنظيمي للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة. وبناءً على النتائج التي تم التوصل اليها تم تقديم مجموعة من الدلالات والتوصيات العلمية والعملية.

الكلمات الدالة: القيادة السامة، الصمت التنظيمي، مديريات الخدمات، محافظة سوهاج.

Abstract

Toxic Leadership Behaviors and their Impact on Organizational Silence - A Field Study

This study aimed at test the effect of toxic leadership behaviors with their dimensions: abusive supervision, self-promotion, unpredictability, narcissism, and authoritarian leadership on organizational silence behaviors with its dimensions: fear of negative reactions, lack of senior management support, isolation, Lack of experience, and work-related concerns. To achieve this goal, a questionnaire is designed to measure the study variables. The study population consisted of the Staff of the Services Directorates in Sohag Governorate, and the study sample is (308) respondents. The results of the study showed a positive and significant impact of the dimensions of toxic leadership on the dimensions of organizational silence for the Staff of the Services Directorates in Sohag Governorate under study. Based on the findings of the study, a set of scientific and practical indications and recommendations are presented.

Keywords: Toxic Leadership, Organizational Silence, Services Directorates, Sohag Governorate.

مقدمة:

يمثل العنصر البشري أحد أهم العناصر المختلفة في المنظمات الحديثة، ومن أفضل المتغيرات التي تؤثر في بناء هذه المنظمات، وتحديد معالم المستقبل لها، ولهذا أصبحت تفكر هذه المنظمات في الأساليب والوسائل التي تساعدنا وتمكنها من استغلالها الامثل لهذا العنصر البشري، والاحتفاظ به لتحقيق أهدافها.

وأشارت دراسة (Eriguc et al., 2014) على الرغم من أن العنصر البشري لديه الثقة في نفسه، إلا أنه في معظم الاحيان يكون متردداً في التعبير عن آرائه ومعتقداته وأفكاره، وذلك للاقتناع بالخطر الذي قد ينجم عند الإفصاح عنها، وهذا ما يدفعه الي اتباع سلوكيات الصمت التنظيمي في كثير من المشاكل والمواقف التي تمر بها المنظمات.

ان سلوكيات الصمت التنظيمي *Organizational Silence* هي امتناع العاملين المتعمد عن الابداء بأفكارهم وآرائهم والمعلومات المتعلقة بالعمل في المنظمات، وهذا ما يؤدي الى وجود فجوة بين المنظمة والعاملين بها (Tangirala & Ramanujam, 2008; Brinsfield , 2009; Deniz et al., 2013)

واهتم الباحثين في الآونة الأخيرة بسلوكيات القيادة السامة *Toxic Leadership Behaviors* في بيئة المنظمات، والآثار الضارة التي تقع على العاملين والمنظمة معاً (Saqib & Arif, 2017)، وتشير سلوكيات القيادة السامة إلى القادة الذين يمتلكون اخلاقيات وسمات شخصية ضارة تؤثر على العاملين في بيئة العمل بالمنظمات التي يعملون بها (Armitage, 2015)، مما يتسبب ذلك في فشل بعض العاملين المتميزين بالمنظمة وتركهم العمل، واحتفاظ المنظمة بالعاملين غير المتميزين، مما يزيد تكاليف هذه المنظمة في كثير من الأمور، لذلك تحتاج المنظمة لتشجيع العاملين المتميزين على التفاعل والتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم تجاه المنظمة (Reyhanoglu & Akin, 2020).

وتمثل القيادة السامة أحد اشكال القيادة السلبية، وهي مجموعة فريدة من السمات والسلوكيات الضارة والمدمرة التي تؤثر على العاملين سواء بطريقة عمدية أو مقصودة ويمكن التنبؤ بها في المنظمة (Brouwers & Paltu, 2020; Padilla et al., 2007)، وتساهم القيادة السامة في ظهور بعض السلوكيات السلبية الأخرى للعاملين في المنظمة مثل: التهكمية التنظيمية، والاستقواء في بيئة العمل، والصمت التنظيمي، وهي سلوكيات تتسبب في عديد من الآثار السلبية في بيئة العمل مثل: ارتفاع معدلات الغياب، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين، وفقدان الثقة بالنفس، وانخفاض الرضا الوظيفي، وانخفاض الولاء التنظيمي، مما يؤدي الى انخفاض مستوى أداء المنظمة ككل (Song et al., 2017; Milosevic et al., 2020).

ومن المتغيرات الجوهرية التي تؤدي الي سلوكيات الصمت التنظيمي للعاملين وعدم الادلاء بالأفكار والآراء في موضوعات متعلقة بالمنظمة هو سلوكيات القيادة السامة من قبل المشرفين والرؤساء والقادة وغيرهم، وانعدام الثقة بينهم وبين العاملين. ولذا فإن الدراسة الحالية تحاول رصد تأثير سلوكيات القيادة السامة على الصمت التنظيمي بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة. وذلك بغرض التوصل لعدد من التوصيات التي قد تسهم في التقليل من مستوي سلوكيات الصمت التنظيمي لديهم، وحث العاملين على المشاركة بالأفكار والآراء في صنع القرارات التنظيمية.

١- مشكلة الدراسة:

ان نتاج جهود القادة ليس هو فقط المؤثر في نجاح المنظمات على اختلاف أنواعها، بل إن للعاملين ايضاً تأثير أساسي في نجاح هذه المنظمات. ويحتاج العاملون الي التوجيه والدعم من قاداتهم. ويمكن للعاملين أن يقوموا بتقديم الدعم لقياداتهم من خلال ابداء آراءهم وافكارهم والمعلومات ذات الفائدة للمنظمة، و لحدوث ظروف وأسباب قد تختلف من منظمة لأخري في توزيع مكافآت أو أي مزايا أخري بين العاملين، قد يؤدي ذلك لحدوث ظاهرة الصمت التنظيمي لبعض العاملين في المنظمات، مما يؤدي الي عرقلة عملية التغيير والتطوير فيها، وبالتالي يؤدي الي انخفاض مستوى أداء المنظمة ككل (مهدي، ٢٠١٨).

ومن أكبر العوامل التي تؤدي الي نجاح المنظمات مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات، مع منحهم فرصتهم لإبداء آرائهم ومقترحاتهم ووجهات النظر المختلفة، وإعطاء الفرصة لهم في توجيه النقد البناء وابلاغهم عن السلوكيات غير الأخلاقية وغير القانونية للآخرين. وتتسبب السلوكيات السامة التي يمارسها بعض من القادة مع العاملين في ظهور سلوكيات الصمت التنظيمي، والتي تعد بمثابة ثقافة بين العاملين قد تدفعهم الي تعمدهم حجب المعلومات والأفكار والآراء ووجهات نظرهم، والتي قد تساهم في نجاح المنظمة وتحقيق الأهداف. كما ان سلوكيات القيادة السامة تساهم في انتشار الظواهر السلبية الأخرى، وهو ما يؤدي الي انخفاض رضا العاملين عن المنظمة وعدم التزامهم نحو المنظمة، ويفضلون سلوكيات الصمت التنظيمي والتي تؤدي الي انخفاض مستوى أدائهم في العمل ومن ثم انخفاض مستوى أداء المنظمة.

ولأن العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج، يقع عليهم نتائج القيادة السامة بالمديريات من قبل رؤسائهم ومشرفيهم، وتؤدي في بعض الأحيان الي صمت بعضهم عن الإدلاء بالأفكار والمعتقدات والآراء نتيجة لما سيترتب عليه من جزاءات وعقاب من رؤسائهم. ولذا فقد قام الباحث بدراسة استطلاعية تمثلت في إجراء المقابلات الشخصية لعدد (٤٠) مفردة من العاملين بمديريات

الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة، استخدم الباحث خلالها اطاراً للمقابلة. وقد كشفت النتائج للدراسة الاستطلاعية عن الآتي:

- ضعف ثقة العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة وانعدامها أحياناً في قاداتهم.
- منح بعض الحوافز لغير المستحقين من العاملين، مما أدى الى وقوع الظلم على بعض منهم.
- انعدام العدالة في معظم الأحيان في تقلد بعض المناصب الإدارية أو الاشراف على الإدارات المختلفة، وتقليدها لغير المستحقين من العاملين تبعاً للمصلحة أو الهوى الشخصي للقيادات دون وجود معايير واضحة لتقلد هذه المناصب الادارية.
- سوء معاملة بعض القيادات للعاملين وتعمد اهانتهم والإساءة إليهم في معظم الأحيان.
- توقيع العقوبات والجزاءات والحرمان من بعض المكافآت المالية لكل من يحاول مخالفة آراء القيادات أو الاعتراض عليها.

ويخلص الباحث مما سبق، ومما أسفرت عنه نتائج الدراسة الاستطلاعية للعيينة الميسرة من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة، ان سلوكيات القيادة السامة تتسبب في وجود او زيادة ظاهرة سلوكيات الصمت التنظيمي، وهذا ما دعا الباحث في الدراسة الحالية الى اختبار تأثير القيادة السامة بأبعدها علي سلوكيات الصمت التنظيمي بأبعاده، وبناءً عليه قام الباحث بصياغة مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة على التساؤل التالي: **ما مدى توافر سلوكيات القيادة السامة بأبعدها والمتمثلة في: الاشراف المسيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة علي التنبؤ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية وتأثيرها على سلوكيات الصمت التنظيمي بأبعاده والمتمثلة في: الخوف من ردود الفعل السلبية، وضعف دعم الإدارة العليا، والعزلة، ونقص الخبرة، والمخاوف المتعلقة بالعمل؟**

٢- أهداف الدراسة:

تتمثل اهداف الدراسة الحالية في الآتي:

١/٢ اختبار تأثير سلوكيات القيادة السامة بأبعدها والمتمثلة في: الاشراف المسيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية على سلوكيات الصمت التنظيمي بأبعاده والمتمثلة في: الخوف من ردود الفعل السلبية، وضعف دعم الإدارة العليا، والعزلة، ونقص الخبرة، والمخاوف المتعلقة بالعمل. وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

١/١/٢ اختبار تأثير سلوكيات القيادة السامة بأبعادها والمتمثلة في: الاشراف المسيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية على خوف من ردود الفعل السلبية.

٢/١/٢ اختبار تأثير سلوكيات القيادة السامة بأبعادها والمتمثلة في: الاشراف المسيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية على ضعف دعم الإدارة العليا.

٣/١/٢ اختبار تأثير سلوكيات القيادة السامة بأبعادها والمتمثلة في: الاشراف المسيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية على العزلة.

٤/١/٢ اختبار تأثير سلوكيات القيادة السامة بأبعادها والمتمثلة في: الاشراف المسيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية على نقص الخبرة.

٥/١/٢ اختبار تأثير سلوكيات القيادة السامة بأبعادها والمتمثلة في: الاشراف المسيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية على المخاوف المتعلقة بالعمل.

٢/٢ التوصل الي عدد من التوصيات التي قد تساهم في التخفيف من حدة سلوكيات القيادة السامة، ومن ثم محاولة معالجة سلوكيات الصمت التنظيمي. وكذلك التوصل لبعض الدلالات النظرية والتطبيقية التي قد يستفيد منها المسؤولين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة، والباحثين في فهم أكبر واوسع لموضوع الدراسة.

٣- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في النقاط التالية:

١/٣ الأهمية النظرية، تعتبر الدراسة الحالية اضافة جديدة للمعرفة في هذا المجال، وقد تفيد الدارسين والباحثين والقائمين على التدريس في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وكثير من المجالات ذات الصلة، حيث كان الاهتمام بهذا الموضوع محدود من قبل الباحثين وغير كافٍ.

٢/٣ الأهمية التطبيقية، تساعد النتائج التي تم التوصل اليها في الدراسة الحالية المسؤولين في مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة، علي فهم اكثر عمقاً للسلبيات المترتبة على سلوكيات القيادة السامة، بما يسهم في التخفيف من سلوكيات الصمت التنظيمي للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة، والذي يؤدي بدوره ايضاً الى الإفصاح عن الآراء والأفكار والمعتقدات دون خوف من النتائج المترتبة، وعليه يؤدي ذلك

الى تحسين في مستوى أداء مديريات الخدمات محل الدراسة، وذلك من خلال ابراز تأثير سلوكيات القيادة السامة بأبعادهما علي سلوكيات الصمت التنظيمي بأبعاده بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة.

٤- أدبيات الدراسة وفروضها:

يتناول الباحث الأدبيات المختلفة لمتغيرات الدراسة، وذلك بهدف التوصل الى الخلفية النظرية لها، وكذلك أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة، وإدراك ما يمكن أن تساهم به هذه الدراسة اضافة الى نتائج الدراسات السابقة. ويتوقع الباحث من عرض أدبيات الدراسة تحقيق لأهدافها، ومساعدة الباحث في الوصول الي الفجوة البحثية، بما يضمن التصميم الجيد لمنهجية الدراسة والخطوات الاجرائية، وذلك على النحو التالي:

١/٤ سلوكيات القيادة السامة: *Toxic Leadership Behaviors*

ان معظم البحوث والدراسات العلمية تتناول القيادة من منظور إيجابي، الا ان التجاوزات المستمرة من جانب بعض القادة في عديد من المنظمات دعت الى التركيز بشكل أكبر على الجانب المظلم للقيادة. وبالتالي فان القيادة السامة أصبحت محور اهتمام بعض الباحثين لما لها من تأثير سلبي على المنظمات. وتُظهر القيادة السامة بعض الخصائص غير المهنية لبعض القادة، مما يتسبب في اضرار جسيمة للعاملين والمنظمة بشكل عام.

ويتناول الباحث في هذه الجزئية من الدراسة عرض الخلفية النظرية للقيادة السامة من خلال، مفهوما، وابعادها، وذلك بالإضافة الى الجهود البحثية السابقة للقيادة السامة، وذلك على النحو التالي:

١/١/٤ تعريف القيادة السامة:

تناولت عديد من البحوث العلمية تعريفات للقيادة السامة، فعرفها (*Hitchcock, 2015*) بأنها نمط للقيادة يؤدي المرؤوسين من خلال السيطرة عليهم، والقضاء علي روح الابتكار والحماس والتفكير الإبداعي، ويشير (*Paul, 2017*) الي ان القيادة السامة نمط قيادي يركز على تحقيق أهدافه ورغباته دون الاهتمام باحتياجات المنظمة أو المرؤوسين، مما يؤدي ذلك الي التأثير السلبي على المنظمة والمرؤوسين على المدى البعيد. كما يقصد أيضاً بالقيادة السامة بأنها نمط قيادي لا يهتم بالأخرين، ويتسم سلوك القيادي بالأنانية، وتفضيل مصلحته الشخصية على المنظمة والمرؤوسين (*Malik et al., 2018*). وعرفها (*Dobbs & Do, 2019*) بأنها سلوك قيادي يعمل على تدمير الروح المعنوية للمرؤوسين ودوافعهم واحترام لذاتهم، ويضر بهم وبالمنظمة.

ويعرفها (*Schmidt, 2014; Saqib & Arif, 2017*) بأنها مجموعة سلوكيات مدمرة تدفع القياديين لتحقيق أهدافهم الشخصية، وذلك على حساب الضرر بمصالح الآخرين ومصالح المنظمة ككل. وأشار (*Dobbs & Do, 2019*) الي انها سلوك منهجي ومتكرر من القادة الذين ينتهكون المصلحة المشروعة للمنظمة من خلال تدمير أهدافها ومواردها، بالإضافة الي تدمير الدوافع والرفاهية والرضا الوظيفي للمرؤوسين بتلك المنظمة.

ويخلص الباحث من عرض التعريفات السابقة للقيادة السامة الي تعريف شامل وهو انها نمط قيادي يحتوي على مجموعة سلوكيات يغلب عليها صفات شخصية مدمرة من خلال الضرر بمصالح الآخرين وعدم الاهتمام برضا ورفاهية المرؤوسين والتأثير السلبي على المناخ التنظيمي للمنظمة ككل.

٢/١/٤ ابعاد القيادة السامة:

بمراجعة عديد من الادبيات السابقة للقيادة السامة، توصل الباحث الي ان معظم هذه الادبيات اتفقت على خمسة ابعاد أساسية للقيادة السامة، وهي: الاشراف المسيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنرجسية، والقيادة الاستبدادية، وذلك على النحو التالي:

١/٢/١/٤ الاشراف المسيء: *Abusive Supervision*

ويمثل الاشراف المسيء احد الاتجاهات المظلمة للقيادة، والذي ينتج عنه كثير من الآثار السلبية والتي تؤذي العاملين، ويمثل مشكلة أساسية في معظم المنظمات (*مهدي، ٢٠١٨، حسيب، ٢٠١٥، Kiewitz et al., 2016*)، ويوجد عديد من المظاهر السيئة التي تُظهر سلوكيات الاشراف المسيء منها: السخرية، والتوبيخ، وانتهاك الخصوصية، ورفع الصوت، وصمت العاملين، والتي ينتج عنها عديد من الآثار السيئة منها: انخفاض الالتزام التنظيمي، وانخفاض الرضا الوظيفي، وزيادة مقاومة العاملين، وشعور العاملين بالاستنزاف الوجداني، وزيادة الضيق النفسي، وزيادة الصراع التنظيمي، وزيادة الإحباط وضغوط العمل، وانخفاض تقدير الذات، وانخفاض الرفاهية النفسية (*Ahmed & Muchiri, 2014*).

٢/٢/١/٤ الترويج الذاتي: *Self-Promotion*

يمثل الترويج الذاتي في محاولة القادة اظهار جميع نجاحاتهم لأنفسهم، وإظهار الفشل باللوم على الآخرين، كما ان شخصيتهم تتغير للأفضل في حضور القيادات العليا (*عشري، ٢٠٢١*). ويتصرف القادة بطريقة تعزز مصالحهم الشخصية على حساب مصالح الآخرين والمنظمة، ويكونوا دائمين التهديد والتقليل من مرؤوسهم المتميزين، والسيطرة عليهم، وذلك لتكوين انطباع

وصورة ايجابية عنهم، وتعزيزها لدي القيادات العليا، وترسيخ الاعتقاد لدي القيادات العليا بأنهم هم
الوحيدون الذين يمتلكون المهارات اللازمة لقيادة فرق العمل (Maxwell, 2015).

٣/٢/١/٤ عدم القدرة على التنبؤ: *Unpredictability*

ويقصد بعدم القدرة على التنبؤ من قبل المرؤوسين لسلوكيات قاداتهم نتيجة لتقلباتهم المزاجية
وتغيراتهم السلوكية غير المتوقعة، وغضبهم لأسباب غير معروفة، وأيضاً تأثير حالتهم النفسية
على مناخ العمل (Schmidt, 2014). ويشير (Beigtel, 2018) الى انه عندما يتم وصف
القادة بأنهم غير متوقعين، تتفاقم سلوكياتهم السلبية بسبب صعوبة وعدم قدرة المرؤوسين على
التنبؤ بهذه السلوكيات.

٤/٢/١/٤ النرجسية: *Narcissism*

يقصد بالنرجسية حب وتقدير الذات والانانية والانشغال بالنفس والسعي للهيمنة وعدم الاهتمام
بآراء الآخرين، ويرى نفسه في درجة اعلي من الآخرين، ولا يقبل النقد. ويمكن القول ان النرجسية
ليست في حد ذاتها سلوكاً مدمراً، ولكن القائد الذي لديه هذه الصفات عندما يقوم باتخاذ الإجراءات
التي تعزز وضعه ويطلب الطاعة المطلقة من المرؤوسين وليس عنده استعداد لأي نقد من أي
نوع. وفي هذه الحالة تتعرض المنظمة للمعاناة والخطر من تلك التصرفات (Beigtel, 2018).

٥/٢/١/٤ القيادة الاستبدادية: *Authoritarian Leadership*

يقصد بالقيادة الاستبدادية السلوكيات التي يسعى القادة من خلالها الي امتلاك السلطة المطلقة
بشكل كامل على المرؤوسين، واجبارهم على الطاعة الكاملة، وتنفيذهم لكافة الأوامر، والتعليمات
التي تصدر من خلالهم دون مناقشة أو معارضة من جانبهم. وتتضمن القيادة الاستبدادية أيضاً
التجاهل الكامل لأفكار المرؤوسين، وعليهم الامتثال والطاعة دون جدال للقادة، ويرى القادة أن
أداء العمل بطريقتهم هي الأفضل دائماً ولا بديل لها (Schmidt, 2014).

٣/١/٤ الجهود البحثية السابقة للقيادة السامة:

وبناءً على ما تم عرضه من مفاهيم متعددة لسلوكيات القيادة السامة، والأبعاد المؤثرة فيها،
يرجع الباحث ذلك لكثرة الجهود البحثية السابقة المبذولة في هذا الموضوع، ومن أهمها دراسة كلا
من: (Lian et al., 2012 ; Garcia et al., 2015) والتي توصلت كل منهما الي وجود تأثير
إيجابي ومعنوي للإشراف المسيء كأحد ابعاد القيادة السامة على الانحراف التنظيمي، بينما
توصلت دراسة كلا من: (Park et al., 2015; Park et al., 2016; Ezeh et al., 2018)
الي وجود تأثير إيجابي ومعنوي للإشراف المسيء كأحد ابعاد القيادة السامة على التهكم

التنظيمي. بينما كشفت دراسة (Jiang et al., 2017) عن وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الاستبدادية كأحد ابعاد القيادة السامة على التهكم التنظيمي، وأسفرت دراسة (Ince, 2018) عن وجود علاقة وتأثير إيجابي ومعنوي للقيادة السامة على التهكم التنظيمي أيضاً.

بينما اظهرت دراسة (Dobbs & Do, 2019) وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة السامة والتهكم التنظيمي، كما توصلت دراسة كلاً من: (Erkutlu & Chafra, 2017 ; Mousa et al., 2020) الي وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة النرجسية كأحد ابعاد القيادة السامة على الانحراف التنظيمي، أي ان سلوكيات القائد والتي تتسم بالأنانية وحب وتقدير الذات تزيد من فرص التهكم التنظيمي من قبل المرؤوسين.

٢/٤ الصمت التنظيمي: Organizational Silence

ان الصمت التنظيمي يرتبط بكفاءة وفاعلية المنظمة وسلوكيات المرؤوسين السلبية، والتي تعرقل وتعوق عملية التقدم والتطور في المنظمة، ولذا كان من الضروري للباحث أن يبرز الخلفية النظرية للصمت التنظيمي، من حيث المفهوم وأهم الأبعاد المؤثرة فيه، وذلك بالإضافة الى الجهود البحثية السابقة للصمت التنظيمي، وذلك كما يلي:

١/٢/٤ تعريف الصمت التنظيمي:

ان مفهوم الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة، ويصعب وجود تعريف محدد له، شأنه في ذلك شأن كل مفاهيم السلوكية الأخرى. وأشار (Brinsfied et al., 2009) الى أن الصمت التنظيمي يقصد به منع الآراء والأفكار والمعلومات وعدم إعلانها خوفاً من الآثار السلبية التي تنتج عنها. وعرفه (Akbarian et al., 2015) بأنه هو ميل العاملين في المنظمة الى امتناعهم عن تقديم المقترحات أو المعلومات لرؤسائهم، تجنباً لردود الفعل السلبية أو غير المرضية المترتبة على ذلك. بينما رأي (Shojaie et al., 2011) ان الصمت التنظيمي عبارة عن عملية تنظيمية يُبدل فيها جهد غير عادي وغير فاعل، ومن الاشكال المنتشرة للصمت وجود العاملين في الاجتماعات مع انخفاض المشاركة الفعالة في المقترحات، وانخفاض صوتهم الجماعي.

بينما عرفه (صالح، والحيالي، ٢٠١٢) بأنه الشعور الجماعي المدرك لدي العاملين في المنظمة بأنه من غير الحكمة التحدث حول القضايا المتعلقة بالمنظمة. كما يعبر عنه (Tulubas & Celep, 2012) بأنه عدم قدرة العاملين عن تعبيرهم عن الآراء والأفكار والمعلومات بشكل متعمد. وذكر (Deniz et al., 2013) في تعريفه للصمت التنظيمي بأنه المنع المتعمد للآراء والأفكار والمعلومات حول احداث العمل في المنظمة. في حين أن (Laeque & Bakhtawari, 2014) أشار في تعريفه للصمت التنظيمي بأنه امتناع العاملين

عن التحدث وعدم الكتابة، وعدم مشاركتهم في الاجتماعات والتجاهل وعدم الاستماع لرؤسائهم. وعلى نفس السياق يشير (Civelek et al. , 2015) الي أن الصمت التنظيمي عبارة عن الابتعاد عن مواجهة المشكلات في المنظمة، حيث أن العاملين يكونوا صامتين بسبب الشعور بالحرج واللامبالاة والتهميش والاضطراب.

وبناءً على كل الجهود المبذولة من الباحثين في وضع تعريف للصمت التنظيمي، فإن الباحث يمكن أن يصل الي تعريف اجرائي للصمت التنظيمي وهو عدم الرغبة والامتناع من قبل المرؤوسين في الإدلاء بالآراء والأفكار والمعلومات للرؤساء عن المشاكل والقضايا المختلفة للمنظمة، تجنباً لردود الفعل السلبية من الرؤساء والتي تهدد مركزهم الوظيفي.

٢/٢/٤ أبعاد الصمت التنظيمي:

يوجد للصمت التنظيمي عدد من الأبعاد، يتم عرضها كما يلي:

١/٢/٢/٤ الخوف من ردود الفعل السلبية: *Fear of Negative Reactions*

يعتبر خوف العاملين من ردود الفعل السلبية من الرؤساء أو المشرفين من اهم العوامل المساهمة في إنشاء سلوكيات الصمت التنظيمي (Bakshian et al. , 2015). واعتقادهم بأنهم عندما يتكلمون عن مشاكلهم الخاصة في المنظمة، سيسبب لهم عديد من المخاطر داخل المنظمة، وهذا يؤدي بدوره لسلوكيات الصمت التنظيمي عن طريق عدم الإدلاء بالآراء والأفكار والمعلومات لرؤسائهم، كي لا يؤخذ عليهم بأنهم من مثيري المشاكل داخل المنظمة (عبود، وحسين، ٢٠١٦). ويتمثل خوف العاملين في عدم اعتمادهم على المنظمة في تحقيق النتائج المرجوة، لسوء النظام الإداري المتبع، والإشراف السيئ، وعدم تفاعل العلاقات التنظيمية، وعدم وجود فرص للعاملين تجعلهم يعبرون عن آرائهم.

٢/٢/٢/٤ ضعف دعم الإدارة العليا: *Lack of Senior Management Support*

إن توفر درجة مرتفعة من ثقة العاملين في الإدارة العليا، سيعمل على التقليل من المخاوف لديهم في التحدث عن المشكلات حول قضايا العمل بالمنظمة (Acaray & Akturan, 2015). وإن انخفاض الدعم من قبل الإدارة العليا سيعرقل عملية التغيير والتطوير فيها، حيث يشير (Saeed, Karim, 2016) الي أن الإدارة العليا لها دور هام جداً وحاسم لإنجاح التغيير والتطوير في المنظمة، وأن ذلك يؤدي الى جودة التفاعل في ظروف عدم التأكد والتوتر الذي يحبط بعض العاملين فيها، والذي بدوره يؤدي الى عرقلة عملية التغيير والتطوير في المنظمة أيضاً.

٣/٢/٢/٤ العزلة: *Isolation*

يقصد بالعزلة مزيج من المستويات المنخفضة من التفاعل الاجتماعي (عزلة اجتماعية) مع الشعور بالوحدة (عزلة عاطفية)، حيث أن العزلة الاجتماعية عبارة عن مقياس موضوعي للحد الأدنى من التفاعل مع الآخرين، بينما العزلة العاطفية عبارة عن مقياس غير موضوعي، وتعتبر عن شعور العاملين بعدم الرضا عن وجود عدد منخفض من الاتصالات الاجتماعية. ومن الاعتبارات التي تؤثر في العزلة: حياة العامل بمفرده، وعدم وجود شريك معه، وعدم تواصله مع الأسرة، وعدم وجود أصدقاء له، وانخفاض مشاركته في العمل التطوعي، وأخيراً نوع الجنس (Fine & Spencer, 2009).

٤/٢/٢/٤ نقص الخبرة: *Lack of Experience*

يحاول العاملون الذين لديهم خبرة سابقة في العمل البعد عن أحداث مشاكل أو منافسات مع زملائهم أو رؤسائهم، وذلك على الرغم من التأكد من أهمية التحدث عن تلك المشاكل، ولكنهم دائماً يفضلون عدم إثارتها، والتي يعتقدون أنه لا يؤخذ بها في معظم الاحوال، وأنها تسبب لهم مشاكل خاصة مع الرؤساء (Deniz et al., 2013). لذا يلجأ العاملون الي التزامهم سلوكيات الصمت التنظيمي داخل منظماتهم، وذلك بسبب نقص خبرتهم السابقة.

٥/٢/٢/٤ المخاوف المتعلقة بالعمل: *Work- Related Concerns*

يعتقد العاملون أن التحدث عن مشاكل العمل داخل المنظمة، يؤدي الي انهم يفتقدون وظائفهم، أو عدم اخذهم في الحسبان للتقدمي لدرجة وظيفية اعلي داخل المنظمة (Nafie, 2016). بمعنى اعتقاد العاملين هو اتباع سلوك الصمت التنظيمي هو الأفضل داخل المنظمة، أي عدم ابداء آرائهم وأفكارهم ومعلوماتهم او مقترحاتهم لحل أي مشكلة داخل المنظمة، والذي يعتبره بعض الرؤساء والمشرفين اختلاق العاملين للمشاكل داخل المنظمة (Acaray & Akturan, 2015).

٣/٢/٤ الجهود البحثية السابقة للصمت التنظيمي:

وبناءً على ما تم عرضه من مفاهيم متعددة لسلوك الصمت التنظيمي، والأبعاد المؤثرة في تكوينه، يرجع الباحث ذلك لكثرة الجهود البحثية السابقة المبذولة في هذا الموضوع، والتي كان من أهمها: دراسة (الختاتنة، ٢٠٠٩) والتي هدفت الي تحديد أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (٥٨٢) مفردة من العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، وتوصلت الدراسة الي وجود أثر لأبعاد الصمت التنظيمي في الثقة التنظيمية. بينما تناولت دراسة (Zehir & Erdogan, 2011) تحليل العلاقة بين الصمت التنظيمي والقيادة الاخلاقية من خلال أداء العاملين، وذلك على عينة قوامها (٧١٤) مفردة من العاملين في

الشركات الوطنية ومتعددة الجنسيات في تركيا، وأسفرت الدراسة عن وجود علاقة جوهرية إيجابية بين الصمت التنظيمي والقيادة الأخلاقية.

وقامت دراسة (Nikmaram et al., 2012) بتوضيح العلاقة بين أبعاد مناخ الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي بكليات العلوم الانسانية والإدارة، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي. بينما تعرفت دراسة (Cinar et al., 2013) على العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المستشفيات في محافظة ارضروم بتركيا، وكشفت الدراسة عن وجود تأثير سلبي للصمت التنظيمي (المذعن، والدفاعي) وتأثير إيجابي (للاجتماعي) على سلوك المواطنة التنظيمية. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من: (Fatima et al., 2015 ; Acaray & Akturan, 2015) في الاثر السلبي للصمت التنظيمي المذعن، والدفاعي على سلوك المواطنة التنظيمية، ولكن اختلفت في الصمت التنظيمي الاجتماعي الإيجابي كان له أثر إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية. واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة (سليم، ٢٠١٣).

كما قامت دراسة (Eriguc et al., 2014) بالتعرف على القضايا التي تجعل الممرضات يتبعون سلوك الصمت التنظيمي في المؤسسات الطبية، والتعرف على أسباب الصمت، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (١٣٧) مفردة من الممرضات اللاتي يعملن في المؤسسات الطبية، وأسفرت الدراسة أن الممرضات اللاتي تقل اعمارهن عن ٢٥ سنة وخبرتهم اقل من ٤ سنوات، تظل صامته، وذلك لأسباب ادارية ومخاوف من العزلة وإلحاق الضرر بهم. بينما تعرفت دراسة (الوهيبي، ٢٠١٤) على مسببات الصمت التنظيمي، والتعرف على أثر أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ومنفردة على تفضيل العاملين للصمت التنظيمي، وكشفت الدراسة عن وجود تأثير للقيم الجيدة، وتدفق الاتصالات والنظرة للعنصر البشري منفردين ومجتمعين على الصمت التنظيمي للعاملين في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم.

وقامت دراسة (حسن، ٢٠١٤) بتحديد العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وبين أنواع الصمت التنظيمي لعينة قوامها (٣٢١) مفردة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في جامعة بنى سويف، وأسفرت عن وجود علاقة تأثير سلبية وجوهرية وقوية للمناخ التنظيمي على الصمت التنظيمي. واتفقت نتائجها مع نتائج كل من: (DeWang & Hsien, 2013; Altinkurt, 2014; Jahanbakhshian et al., 2014; والوهيبي، ٢٠١٤، ويوسف، ٢٠١٦). وتعرفت دراسة (عودة، ٢٠١٥) على درجة الصمت التنظيمي، وتحديد علاقتها بمستوى الأمن الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعات الأردن (اليرموك، والهاشمية، ومؤتة)، وأكدت الدراسة على

وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الصمت التنظيمي والأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية. وتوصلت دراسة (عبود، وحسين، ٢٠١٦) الي وجود أثر سلبي لأسباب الصمت التنظيمي على أداء العاملين في جامعة بابل.

بينما توصلت دراسة (عيسى، ٢٠١٦) الي وجود علاقة وأثر للصمت التنظيمي للمدرسين في المرحلة الابتدائية بمحافظة شمال سيناء على الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي. وأكدت دراسة (بومنتار، ٢٠١٦) على أن مستوى الصمت التنظيمي معتدل حسب آراء الموظفين بالمؤسسات العمومية الجزائرية، ولا يوجد اختلافات في مستوى الصمت التنظيمي ترجع للمتغيرات الديموجرافية.

٣/٤ العلاقة بين القيادة السامة والصمت التنظيمي:

قامت الدراسة الحالية بتحديد سلوكيات القيادة السامة وتأثيرها على ابعاد الصمت التنظيمي، ومن الملاحظ قلة الجهود البحثية السابقة المبذولة في هذا الموضوع، ولذا حدا بالباحث أن يقوم بهذه الدراسة، ومن الجهود البحثية التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، دراسة (Kiewitz et al., 2016) والتي توصلت الي وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الإشراف المسيء كأحد ابعاد القيادة السامة وبين الصمت التنظيمي (الدفاعي) للعاملين، وعليه فإن إدراكات العاملين لسلوكيات الإشراف المسيء لها تأثير على دافعيتهم للصمت التنظيمي، وذلك خوفاً من الآثار السلبية المترتبة على إدلائهم وإفصاحهم عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم. كما اشارت دراسة (Saqip & Arif, 2017) الي ان سلوكيات القيادة السامة تعزز صمت العاملين داخل المنظمات. بينما اسفرت دراسة (Adeoye & Ayeni, 2020 ; Khakpour, 2019) الي ان صمت العاملين يحدث كنتيجة مباشرة للقيادة السامة مما يؤدي بدوره لإنهاك العاملين عاطفياً، وانخفاض الأداء الوظيفي ومن ثم انخفاض الأداء التنظيمي ككل، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (رفاعي واخرون، ٢٠٢٢).

واتفقت عديد من الدراسات السابقة ومنها دراسة (Aboramadan et al., 2021) ودراسة (Mousa et al., 2020) على ان النرجسية للقائد والتي تمثل أحد ابعاد القيادة السامة مرتبطة بمستويات عالية من الصمت التنظيمي للعاملين عن مشاعرهم السلبية ورفضهم لمثل هذه السلوكيات من جانب القادة. بينما كشفت دراسة كلاً من: (Xu ; Ai-Hua & Yang , 2018 ; Wang et al., 2015 ; Wang et al., 2018 & Wang et al., 2020) عن ان القيادة السامة تتسبب من خلال الاشراف المسيء للقائد في انتهاك العاملين لسلوكيات الصمت المتعمد واختيارهم الاحتفاظ بأفكارهم وعدم المشاركة بآرائهم ومقترحاتهم أو توجيه النقد البناء لصالح المنظمة، وهو ما ينعكس بالسلب على درجة التزامهم ورضاهم وولائهم ورجبتهم في البقاء في العمل بالمنظمة.

وقامت دراسة (مهدي، ٢٠١٨) بتحليل العلاقة بين الإشراف المسيء كأحد أبعاد القيادة السامة وأبعاد الصمت التنظيمي لعينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة معنوية إيجابية بين الإشراف المسيء، وأبعاد الصمت التنظيمي. بينما قامت دراسة (Zare & Sepahvand, 2019) بفحص العلاقة بين القيادة السامة والصمت التنظيمي للعاملين بجامعة آزاد، وتوصلت الدراسة الي وجود علاقة إيجابية بين القيادة السامة والصمت التنظيمي ويعزي ذلك الي وجود قائد سام ينتج عنه منظمة يسودها الخوف من هذا القائد مما يؤدي الي ردود فعل سلبية من الموظفين تجاه المنظمة.

ومن قراءة النتائج السابقة للجهود البحثية المبذولة، والتي تناولت العلاقة بين القيادة السامة والصمت التنظيمي، أمكن للباحث صياغة الفرض الرئيسي للدراسة على النحو التالي: يوجد تأثير ايجابي ومعنوي لأبعاد القيادة السامة والمتمثلة في: الإشراف المسيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية علي ابعاد الصمت التنظيمي والمتمثلة في: الخوف من ردود الفعل السلبية، وضعف دعم الإدارة العليا، والعزلة، ونقص الخبرة، والمخاوف المتعلقة بالعمل (بصفة اجمالية) للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة.

وينبثق من الفرض الرئيسي للدراسة خمسة فروض فرعية، كما يلي:

١/٣/٤ الفرض الفرعي الاول:

يوجد تأثير ايجابي ومعنوي للإشراف المسيء على ابعاد الصمت التنظيمي والمتمثلة في: الخوف من ردود الفعل السلبية، وضعف دعم الإدارة العليا، والعزلة، ونقص الخبرة، والمخاوف المتعلقة بالعمل (بصفة اجمالية) للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة.

٢/٣/٤ الفرض الفرعي الثاني:

يوجد تأثير ايجابي ومعنوي للترويج الذاتي على ابعاد الصمت التنظيمي والمتمثلة في: الخوف من ردود الفعل السلبية، وضعف دعم الإدارة العليا، والعزلة، ونقص الخبرة، والمخاوف المتعلقة بالعمل (بصفة اجمالية) للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة.

٣/٣/٤ الفرض الفرعي الثالث:

يوجد تأثير ايجابي ومعنوي لعدم القدرة على التنبؤ على ابعاد الصمت التنظيمي والمتمثلة في: الخوف من ردود الفعل السلبية، وضعف دعم الإدارة العليا، والعزلة، ونقص الخبرة، والمخاوف المتعلقة بالعمل (بصفة اجمالية) للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة.

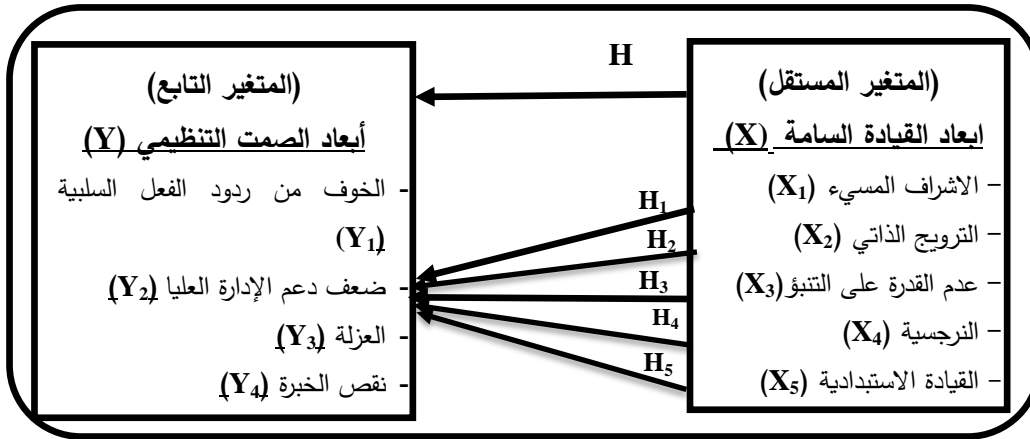
٤/٣/٤ الفرض الفرعي الرابع:

يوجد تأثير ايجابي ومعنوي للنجسية على ابعاد الصمت التنظيمي والمتمثلة في: الخوف من ردود الفعل السلبية، وضعف دعم الإدارة العليا، والعزلة، ونقص الخبرة، والمخاوف المتعلقة بالعمل (بصفة اجمالية) للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة.

٥/٣/٤ الفرض الفرعي الخامس:

يوجد تأثير ايجابي ومعنوي للقيادة الاستبدادية على ابعاد الصمت التنظيمي والمتمثلة في: الخوف من ردود الفعل السلبية، وضعف دعم الإدارة العليا، والعزلة، ونقص الخبرة، والمخاوف المتعلقة بالعمل (بصفة اجمالية) للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة.

وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة، والخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة، وصياغة فرض الدراسة الرئيسي، ونتائج الدراسة الاستطلاعية، فقد توصل الباحث الى نموذج الدراسة المقترح، والذي يبرز العلاقات بين متغيرات الدراسة التي تضمنها فرض الدراسة، وذلك كما بالشكل التالي رقم (١):



شكل رقم (١)

نموذج العلاقات بين متغيرات الدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحث، اعتماداً على ادبيات الدراسات السابقة والخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة.

٥- منهج الدراسة:

يتناول الباحث في منهج الدراسة لحدود الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة وأداة جمع البيانات واختبارها، والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، وذلك كما يلي:

١/٥ حدود الدراسة:

يعرض الباحث لحدود الدراسة، وذلك كما يلي:

١/١/٥ **الحدود المكانية:** تضمن الباحث في هذه الدراسة مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج لتكون مجالاً للدراسة، وذلك لقلّة الدراسات البحثية عليها في هذا المجال، بالإضافة لسهولة الحصول منها على البيانات اللازمة وسرعة الحصول عليها، حيث يعمل الباحث بجامعة سوهاج والتي تقع بها.

٢/١/٥ **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على جميع العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة.

٣/١/٥ **الحدود العلمية:** تضمن الباحث في هذه الدراسة المتغيرات التالية: القيادة السامة بأبعادها: الاشراف المسيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنرجسية، والقيادة الاستبدادية معتمداً على الدراسات التالية: *(Lian et al., 2012 ; Gargia et al. 2015; Park et al., 2015; Park et al., 2016; Ezeh et al., 2018; Jiang et al., 2017; Ince, 2018; Dobbs & Do, 2019; Erkutlu & Chafra, 2017; Mousa et al., 2020)*، والصمت التنظيمي بأبعاده: الخوف من ردود الفعل السلبية، وضعف دعم الإدارة العليا، والعزلة، ونقص الخبرة، والمخاوف المتعلقة بالعمل، معتمداً على الدراسات التالية: *(Zehir & Erdogan, 2011; Nikmaram et al., 2012; Cinar et al., 2013; Fatima et al., 2015; Acaray & Akturan, 2015; Eriguc et al., 2014; DeWang & Hsien, 2013; Altinkurt , 2014; Jahanbakhshian et al., 2014)*

٢/٥ **مجتمع وعينة الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج، والبالغ عددها ستة عشر مديريةية، وكذلك يتكون المجتمع من جميع العاملين بهذه المديريات بمحافظة سوهاج، باستثناء العاملين بالخدمات المعاونة، وذلك لعدم القدرة المعرفية لديهم بمتغيرات الدراسة ومقياسها في قائمة الاستبيان، ومن ثم صعوبة الإجابة على مفرداتها، والبالغ عددهم (٩٥٩٤) عامل **(مركز نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ديوان عام محافظة سوهاج، ٢٠٢٢)**.

واعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل بالنسبة للمديريات بمحافظة سوهاج محل الدراسة، ويرجع ذلك لقلّة عددهم، والتقارب الجغرافي، ذاك أنها موجودة جميعاً بمحافظة سوهاج. واعتمد الباحث على أسلوب العينة عند جمع البيانات من العاملين في المديريات بمحافظة سوهاج، ويرجع ذلك لكبر مجتمع الدراسة. وتم تحديد حجم العينة من العاملين بالمديريات بمحافظة سوهاج محل الدراسة، معتمداً على المعادلة التالية **(إبريس، ٢٠١١)**:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times P (1-P)}{\Delta^2 N + Z^2 P(1-P)}$$

حيث أن:

$$\begin{aligned}
 n &= \text{حجم العينة} = N = \text{حجم المجتمع.} \\
 Z &= \text{عدد الوحدات المعيارية وهي } \pm 1,96 \text{ لمستوى ثقة } 95\%. \\
 P &= \text{نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع الدراسة وهي } 50\%. \\
 1-P &= \text{نسبة الخطأ أو الفشل وهي مكمل لـ } p. \\
 \Delta &= \text{حدود الخطأ وهي } 5\% \text{ لمستوى ثقة } 95\%.
 \end{aligned}$$

وبتطبيق المعادلة، يكون حجم العينة كما يلي:

$$n = \frac{1.96^2 \times 9594 \times 0.50 (1-0.50)}{0.05^2 \times 9594 + 1.96^2 \times 0.50(1-0.50)} = 370$$

وبناء على تطبيق المعادلة السابقة يكون حجم عينة الدراسة (370) مفردة من العاملين بالمديريات، وتم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختيار مفردات عينة الدراسة من مجتمع العاملين بالمديريات بمحافظة سوهاج محل الدراسة، وذلك نظراً لوجود إطار كامل وغير متقادم بأسماء وعناوين مفردات مجتمع الدراسة، بالإضافة إلي أنها غير متجانسة من حيث النشاط، وقد تم توزيع عينة الدراسة على العاملين بكل مديرية من المديريات، بطريقة التوزيع المتناسب، وتم اختيار مفردات عينة الدراسة داخل كل مديرية من المديريات محل الدراسة عشوائياً *Randomly*، باستخدام طريقة القصاصات الورقية. ويوضح الجدول التالي رقم (1) التوزيع ونسبة الردود التي تم الحصول عليها:

جدول رقم (1)

مجتمع وعينة الدراسة

م	المديريات بمحافظة سوهاج	توزيع متناسب للمجتمع		توزيع متناسب لعينة الدراسة ونسبة ردود القوائم			
		عدد عاملين	النسبة %	قوائم موزعة (*)	قوائم مفقودة	قوائم مستلمة	نسبة ردود القوائم %
1	م الاسكان.	666	6,9	26	5	21	81
2	م التنظيم والادارة.	134	1,4	5	-	5	100
3	م الشباب والرياضة.	245	2,6	10	2	8	80
4	م الثقافة.	143	1,5	6	-	6	100
5	م الطرق والنقل.	432	4,5	17	3	14	82
6	م الشؤون الصحة.	658	6,9	25	5	20	80
7	م المنطقة الأزهرية	186	1,9	7	1	6	86

يتبع

(* حجم عينة الدراسة لكل وظيفة = (نسبة العاملين بالمديرية: الإجمالي) × حجم العينة.

تابع جدول رقم (١)

م	المديريات بمحافظة سوهاج	توزيع متناسب للمجتمع		توزيع متناسب لعينة الدراسة ونسبة ردود القوائم		
		عدد عاملين	النسبة %	قوائم موزعة (*)	قوائم مفقودة	نسبة ردود القوائم %
٨	م الضرائب العقارية	١٨٩	٢	٧	-	١٠٠
٩	م التربية والتعليم.	٢٦٥٤	٢٧,٧	١٠٢	١٩	٨١
١٠	م الاصلاح الزراعي.	٨٣	٠,٨	٣	-	١٠٠
١١	م الطب البيطري.	١٣٨٧	١٤,٥	٥٤	٨	٨٥
١٢	م التموين والتجارة.	٩٣٣	٩,٧	٣٦	٧	٨١
١٣	م الشؤون الاجتماعية.	٩٤٨	٩,٩	٣٦	٦	٨٣
١٤	م الزراعة.	٣٨٧	٤	١٥	٣	٨٠
١٥	م القوي العاملة.	٤٢٦	٤,٤	١٦	٣	٨١
١٦	م الاوقاف.	١٢٣	١,٣	٥	-	١٠٠
	الإجمالي	٩٥٩٤	%١٠٠	٣٧٠	٦٢	%٨٣,٣

المصدر: الجدول من إعداد الباحث، معتمداً على مركز نظم معلومات ودعم اتخاذ القرار، ديوان عام محافظة سوهاج، ٢٠٢٢.

وتمثلت وحدة المعاينة في الدراسة الحالية من جميع العاملين في مديريات الخدمات محل الدراسة في جميع المستويات الإدارية المختلفة بها، ما عدا العاملين بالخدمات المعاونة، لعدم قدرتهم المعرفية بمتغيرات الدراسة ومقياسها، ومن ثم صعوبة الإجابة على جميع مفرداتها.

٣/٥ متغيرات الدراسة وأداة جمع البيانات واختبارها:

من خلال عرض الخلفية النظرية والدراسات السابقة والفرض الرئيسي للدراسة، توصل الباحث لنموذج متغيرات الدراسة، والذي يتضح منه وجود متغيرات الدراسة الحالية، وهي: ابعاد القيادة السامة كمتغير مستقل، وأبعاد الصمت التنظيمي كمتغير تابع، وذلك كما يلي:

١/٣/٥ القيادة السامة (المتغير المستقل):

يقصد بالقيادة السامة نمط قيادي يحتوي على مجموعة سلوكيات يغلب عليها صفات شخصية مدمرة من خلال الضرر بمصالح الآخرين وعدم الاهتمام برضا ورفاهية المرؤوسين والتأثير السلبي على المناخ التنظيمي للمنظمة ككل. وتم قياس القيادة السامة بأبعادها: الاشراف المسيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية من خلال (١٩) عبارة بالجزء الأول من أداة الدراسة المرفقة (قائمة الاستبيان)، بواقع خمس عبارات تُبعد لإشراف المسيء، واربع عبارات لكل من بُعدي النرجسية والترويج الذاتي، وثلاث عبارات لكل من بُعدي عدم القدرة على التنبؤ والقيادة الاستبدادية كمتغيرات مستقلة للدراسة، متعلقة بإدراكات مفردات عينة الدراسة بالمديريات بمحافظة سوهاج محل الدراسة بالقيادة السامة بأبعادها، وتم اشتقاقها من

(*) حجم عينة الدراسة لكل وظيفة = (نسبة العاملين بالمديرية: الإجمالي) × حجم العينة.

استبيان دراسات كل من : *Lian et al., 2012 ; Gargia et al. 2015; Park et al., 2015; Park et al., 2016; Ezeh et al., 2018; Jiang et al., 2017; Ince, 2018; Dobbs & Do, 2019; Erkutlu & Chafra (2017) ; Mousa et al., 2020* وذلك بعد قيام الباحث بإجراء بعض التعديلات التي تتناسب مع بيئة المديرية بمحافظة سوهاج محل الدراسة. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين الدرجة (٥) موافق تماماً والدرجة (١) غير موافق تماماً، حيث تقوم مفردات عينة الدراسة باختيار احداها. وأشارت معظم البحوث السابقة التي استخدمت القيادة السامة، أن معامل ألفا كرونباخ (معامل الثبات) للمقياس تراوحت ما بين (٠,٨٦، ٠,٩٥)، وهذا يدل على توافر الدرجة العالية من ثبات أداة الدراسة المستخدمة.

٥/٣/٢ الصمت التنظيمي (المتغير التابع):

يقصد بالصمت التنظيمي عدم الرغبة والامتناع من قبل المرؤوسين في الإدلاء بالآراء والأفكار والمعلومات للرؤساء عن المشاكل والقضايا المختلفة للمنظمة، تجنباً لردود الفعل السلبية من الرؤساء والتي تهدد مركزهم الوظيفي. وتم قياس الصمت التنظيمي بأبعاده: الخوف من ردود الفعل السلبية، وضعف دعم الإدارة العليا، والعزلة، ونقص الخبرة، والمخاوف المتعلقة بالعمل ، من خلال (٢٤) عبارة بالجزء الأول من أداة الدراسة المرفقة (قائمة الاستبيان) ، بواقع خمس عبارات لكل بُعد، ما عدا بُعد نقص الخبرة أربعة عبارات فقط كمتغيرات تابعة، متعلقة بإدراكات مفردات العينة بالمديرية بمحافظة سوهاج محل الدراسة بأبعاد الصمت التنظيمي، وتم اشتقاقها من استبيان دراسات كل من: *Zehir & Erdogan, 2011; Nikmaram et al., 2012; Cinar et al., 2013; Fatima et al., 2015; Acaray & Akturan, 2015; Eriguc et al., 2014; De Wang & Hsien, 2013; Altinkurt , 2014; Jahanbakhshian et al., 2014* وذلك بعد إجراء تعديلات متناسبة مع المديرية بمحافظة سوهاج محل الدراسة . وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي كما في المتغير المستقل السابق. وأشارت أغلبية البحوث السابقة التي استخدمت ابعاد الصمت التنظيمي، أن معامل ألفا كرونباخ (معامل الثبات) للمقياس تراوح ما بين (٠,٨٢، ٠,٩٣)، ويدل هذا على توافر الدرجة العالية من ثبات أداة الدراسة المستخدمة.

وقام الباحث باختبار الثبات والصدق لأداة الدراسة الحالية (قائمة الاستبيان)، حيث قام باختبار الثبات للمقياس *Reliability Analysis* المستخدم في الدراسة، وتم استخدام مقياس *Cornbach Alpha*، وتم استخراج قيمة (معامل ألفا) كأفضل الطرق انتشاراً واستخداماً في تقييم الثبات. وكذلك اختبار الصدق للمقياس *Validity Analysis*، والذي يقيس مدى الملائمة للمقياس المستخدم في قياس متغيرات الدراسة المستخدمة. وتم حسابه عن طريق أخذ الجذر التربيعي (لمعامل ألفا) (العباسي، ٢٠١٠)، وبناءً على ذلك تتحدد مدى صلاحية المقياس المستخدم. ويوضح الجدول التالي النتائج الدالة على ذلك الاختبار:

جدول رقم (٢)

معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

اختبار الصدق	اختبار الثبات	العبارات بالقائمة	متغيرات الدراسة
٠,٩١	٠,٨٢	(٥-١)	الإشراف المسيء (X_1)
٠,٩٢	٠,٨٥	(٩-٦)	الترويج الذاتي (X_2)
٠,٨٧	٠,٧٦	(١٢-١٠)	عدم القدرة على التنبؤ (X_3)
٠,٨٩	٠,٧٩	(١٦-١٣)	الnerجسية (X_4)
٠,٩١	٠,٨٣	(١٩-١٧)	القيادة الاستبدادية (X_5)
٠,٩٠	٠,٨١	(١٩-١)	اجمالي ابعاد القيادة السامة (X)
٠,٨٨	٠,٧٨	(٢٤-٢٠)	الخوف من ردود الفعل السلبية (Y_1)
٠,٩٢	٠,٨٤	(٢٩-٢٥)	ضعف دعم الإدارة العليا (Y_2)
٠,٩٠	٠,٨١	(٣٤-٣٠)	العزلة (Y_3)
٠,٨٨	٠,٧٧	(٣٨-٣٥)	نقص الخبرة (Y_4)
٠,٨٧	٠,٧٥	(٤٣-٣٩)	المخاوف المتعلقة بالعمل (Y_5)
٠,٨٩	٠,٧٩	(٤٣-٢٠)	اجمالي ابعاد الصمت التنظيمي (Y)

المصدر: التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق رقم (٢)، أن معاملات الثبات (معامل الفا) مقبولة لجميع متغيرات الدراسة الحالية، وذلك لأنها سجلت قيم تتراوح من (٠,٧٥ : ٠,٨٥). وكذلك لمعاملات الصدق كانت مقبولة ايضاً لجميع متغيرات الدراسة الحالية، حيث تراوحت القيم من (٠,٨٧ : ٠,٩٢)، ولذا فانه يوجد درجة ملائمة من الاتساق الداخلي *Internal Consistency* بين عبارات قائمة الاستبيان المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، وبالتالي صلاحية أداة الدراسة (قائمة الاستبيان) منطقياً وإحصائياً، وذلك لجمع البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية.

٤/٥ الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات:

استخدم الباحث أساليب إحصائية متعددة، لتوصيف خصائص العينة وتوصيف بيانات الدراسة واختبار الفرض الرئيسي للدراسة، من أهمها: اختبار الثبات والصدق لأداة الدراسة، والمقاييس الوصفية (وسط حسابي، وانحراف معياري)، وأسلوب تحليل الارتباط البسيط *Simple Linear Correlation* (معامل الارتباط لسبيرمان)، لاختبار درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة، واختبار العلاقة بين ابعاد القيادة السامة كمتغير مستقل وكل بُعد من أبعاد الصمت التنظيمي على حدة للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة كمتغيرات تابعة (الفرض الرئيسي)، واستخدام تحليل الانحدار البسيط *Simple Regression Analysis*، وفيه يتم بناء

نموذج الانحدار لتحديد مقدار التباين الذي يحدثه المتغير المستقل (ابعاد القيادة السامة) في المتغير التابع (أبعاد الصمت التنظيمي). ويُعد تأثير المتغير المستقل معنوياً إذا استطاع تفسير نسبة معنوية في التباين R^2 في المتغير التابع. وقام الباحث بتحليل الاحصائي مستخدماً في ذلك الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (Version 24).

٦- التحليل الإحصائي للبيانات:

يقوم الباحث في هذا الجزء من الدراسة، بعرض ما أسفر عنه التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، بدايةً بتوصيف خصائص عينة الدراسة، ثم توصيف بيانات متغيرات الدراسة، وأخيراً يقدم الباحث نتائج اختبار الفرض الرئيسي للدراسة، وذلك كما يلي:

١/٦ توصيف خصائص عينة الدراسة:

يوضح الجدول التالي رقم (٣) توصيف خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (٣)

توصيف خصائص عينة الدراسة

م	الخاصية	فئات الخاصية	العدد	النسبة %
-١	النوع:	ذكر	٢٠٢	٦٥,٦%
		أنثي	١٠٦	٣٤,٤%
-٢	الخبرة:	اقل من ١٠ سنوات	١٢٨	٤١,٦%
		من ١٠: اقل من ٢٠ سنة	٩٣	٣٠,٢%
		أكثر من ٢٠ سنة	٨٧	٢٨,٢%
-٣	مستوى التعليم:	تعليم متوسط	٨٣	٢٦,٩%
		تعليم جامعي	١٤٧	٤٧,٧%
		تعليم فوق الجامعي	٧٨	٢٥,٤%
	الإجمالي		٣٠٨	١٠٠%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للجزء الثاني من قائمة الاستبيان.

يتضح للباحث من الجدول رقم (٣) الآتي:

١/١/٦ أن نسبة (٦٥,٦%) من عينة الدراسة من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة من الذكور، ونسبة (٣٤,٤%) من العينة من الإناث، ويعني ذلك أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث بالنسبة لمفردات عينة الدراسة، ويدل ذلك على تمثيل عينة الدراسة لكل فئات مجتمع الدراسة، مما يؤكد وجود الحيادية في اختيار مفردات العينة.

٢/١/٦ ويتضح أن نسبة (٤١,٦%) من عينة الدراسة من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة، من الذين تقل خبرتهم عن عشر سنوات، ونسبة (٣٠,٢%) من عينة الدراسة من الذين تزيد خبرتهم عن ١٠ سنوات وتقل عن ٢٠ سنة، ونسبة (٢٨,٢%) من الذين تزيد خبرتهم عن ٢٠ سنة، وهذا يؤكد تمثيل العينة لجميع مستويات الخبرة من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة.

٣/١/٦ تؤكد النتائج أن مفردات العينة تمثل جميع مستويات التعليم، حيث تمثلت مفردات عينة الدراسة بنسبة (٤٧,٧%) من العاملين من الحاصلين على تعليم جامعي، في مقابل نسبة (٢٦,٩%) من العاملين من الحاصلين على تعليم متوسط، ونسبة (٢٥,٤%) من العاملين من الحاصلين على تعليم فوق الجامعي، وهذا ما يؤكد تمثيل العينة لجميع مستويات التعليم بالمديريات محل الدراسة.

ويخلص الباحث من النتائج الخاصة بتوصيف عينة الدراسة، الي أن مفردات عينة الدراسة تم تمثيلها لجميع الفئات المحددة بالدراسة الحالية، وأن توصيف عينة الدراسة منطقي ويتبع التوزيع الطبيعي، وأن مفردات عينة الدراسة تمثل كل الفئات العمرية والخبرات وجميع مستويات التعليم بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة.

٢/٦ توصيف بيانات متغيرات الدراسة:

يوضح الجدول التالي رقم (٤) توصيفاً لبيانات متغيرات الدراسة، من حيث معامل الارتباط الخطى البسيط فيما بينها، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤)

معاملات الارتباط الخطى البسيط بين متغيرات الدراسة

والوسط الحسابي والانحراف المعياري لها

Y	Y ₅	Y ₄	Y ₃	Y ₂	Y ₁	X	X ₅	X ₄	X ₃	X ₂	X ₁	متغيرات الدراسة
											١	X1
										١	*٠,٤٣٢	X2
									١	*٠,٤٥٦	**٠,٣٤٥	X3
								١	**٠,٤٣٢	*٠,٣٧٨	*٠,٤٨٢	X4
							١	**٠,٣٢١	*٠,٣٦٥	**٠,٤٩٢	*٠,٤٣٢	X5
						١	*٠,٣٨٤	*٠,٤٨٦	**٠,٣٧٧	*٠,٣٢٢	**٠,٣٤٤	X
					١	**٠,٧٥٦	*٠,٧٣٢	**٠,٦٢١	*٠,٦٢٣	*٠,٥٦٢	*٠,٥٤٣	Y1
				١	**٠,٥٢٣	*٠,٦٩٨	**٠,٦٤٤	*٠,٧٢٩	*٠,٧٣٢	**٠,٦٧٨	*٠,٦٢٩	Y2
			١	*٠,٥٢٩	**٠,٥٤٤	*٠,٧٧٢	**٠,٥٢٢	*٠,٥٦٧	**٠,٧٤٣	*٠,٦٧٣	*٠,٧١٢	Y3
		١	**٠,٥٩٧	*٠,٥١١	*٠,٦١١	**٠,٧٢١	*٠,٥٦٦	**٠,٧٢١	*٠,٥٤٢	*٠,٦٧٨	**٠,٧١١	Y4
	١	**٠,٤٧٦	*٠,٦٧٨	**٠,٤٥٥	*٠,٤٩١	*٠,٧٦٧	**٠,٤٧٢	*٠,٤٨٧	**٠,٥٩٢	*٠,٦٧٢	*٠,٦١٢	Y5
١	**٠,٦٣٨	*٠,٥٢٧	*٠,٥٢٢	*٠,٦٦٤	*٠,٦٢٩	**٠,٧٣٩	**٠,٧٧٨	**٠,٦٨٥	**٠,٦٧٥	**٠,٧١٢	**٠,٧٣٣	Y
٣,٩٣	٤,٠٨	٣,٨٢	٤,١٢	٣,٧٦	٣,٨٧	٤,٠٥	٣,٨٧	٤,١٢	٣,٩٦	٤,١١	٤,١٤	وسط حسابي
٠,٩٦	٠,٨٨	٠,٩٤	٠,٩١	٠,٧٢	٠,٨٩	٠,٩٧	٠,٩٤	٠,٩١	٠,٧٢	٠,٨٩	٠,٩٧	انحراف معياري

* معنوية عند ٠,٠٥

** معنوية عند ٠,٠١

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

ويتضح من الجدول السابق رقم (٤)، ما يلي:

١/٢/٦ يوجد إدراك مرتفع لدي مفردات عينة الدراسة من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة لأبعاد القيادة السامة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهم: (٤,١٤، ٤,١١، ٣,٩٦، ٤,١٢، ٣,٨٧) على الترتيب، كما يوجد إدراك مرتفع لمفردات عينة الدراسة لأبعاد القيادة السامة بصفة إجمالية، حيث كان الوسط الحسابي (٤,٠٥) ، كما كان إدراكهم مرتفع أيضاً لأبعاد الصمت التنظيمي، حيث بلغ الوسط الحسابي لهم: (٣,٨٧، ٣,٧٦، ٤,١٢، ٣,٨٢، ٤,٠٨) على الترتيب ، كما يوجد إدراك مرتفع لمفردات عينة الدراسة لأبعاد الصمت التنظيمي بصفة إجمالية، حيث بلغ الوسط الحسابي (٣,٩٣)، ومعني هذا أن هناك إدراك بدرجة مرتفعة لدى مفردات عينة الدراسة بتوافر القيادة السامة لدي الرؤساء والمشرفين في مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة، مما يؤدي الي ظاهرة سلوكيات الصمت التنظيمي لديهم، والذي يؤدي بدوره الي ضعف التغيير أو التطوير التنظيمي في المديريات بمحافظة سوهاج محل الدراسة.

٢/٢/٦ إن قيم الانحراف المعياري لآراء مفردات عينة الدراسة من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة بشأن ابعاد القيادة السامة والمتمثلة في: الاشراف المسيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية، وأبعاد الصمت التنظيمي والمتمثلة في: الخوف من ردود الفعل السلبية، وضعف دعم الإدارة العليا، والعزلة، ونقص الخبرة، والمخاوف المتعلقة بالعمل في مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة تقل عن الواحد الصحيح، ومعني ذلك أن مفردات عينة الدراسة في المديريات محل الدراسة يوجد بينهم درجة عالية من التوافق في الآراء.

٣/٢/٦ إن معاملات الارتباط بين ابعاد القيادة السامة والمتمثلة في: الاشراف المسيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية وبين أبعاد الصمت التنظيمي والمتمثلة في: الخوف من ردود الفعل السلبية، وضعف دعم الإدارة العليا، والعزلة، ونقص الخبرة، والمخاوف المتعلقة بالعمل (بصفة اجمالية) كانت (٠,٧١٢، ٠,٦٧٥، ٠,٦٨٥، ٠,٧٧٨) على الترتيب، مما يدل ذلك على أنها مرتفعة الي حد ما، وهذا دليل علي وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين المتغيرات، عند مستوى معنوية (٠,٠٥، ٠,٠١)، ويؤكد ذلك أيضاً على أن العلاقات بين متغيرات الدراسة حقيقية، وليست راجعة لعوامل الصدفة.

ونظراً لوجود متغيرات مستقلة وهي ابعاد القيادة السامة والمتمثلة في: الاشراف المسيء، والترويح الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية ، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بينها وبين المتغير التابع وهو ابعاد الصمت التنظيمي والمتمثلة في: الخوف من ردود الفعل السلبية، وضعف دعم الإدارة العليا، والعزلة، ونقص الخبرة، والمخاوف المتعلقة بالعمل (بصفة اجمالية)، لذا يتم استخدام نموذج الانحدار البسيط *Simple Linear Regression* لتحديد درجة تأثير المتغيرات المستقلة في اجمالي ابعاد المتغير التابع محل الدراسة، وذلك للوقوف على حقيقة دور المتغيرات المستقلة (ابعاد القيادة السامة) في المتغير التابع (اجمالي ابعاد الصمت التنظيمي) للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة.

٣/٦ اختبار مدي صحة الفرض الرئيسي للدراسة:

يتناول الباحث في هذا الجزء من الدراسة، اختبار مدي صحة الفرض الرئيسي للدراسة، والذي يهدف الى اختبار تأثير ابعاد القيادة السامة والمتمثلة في: الاشراف المسيء، والترويح الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية، كمتغيرات مستقلة من جانب علي ابعاد الصمت التنظيمي والمتمثلة في: الخوف من ردود الفعل السلبية، وضعف دعم الإدارة العليا، والعزلة، ونقص الخبرة (بصفة اجمالية) للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة كمتغير تابع من جانب آخر، وينص هذا الفرض على أنه: يوجد تأثير ايجابي ومعنوي لأبعاد القيادة السامة والمتمثلة في: الاشراف المسيء، والترويح الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية علي ابعاد الصمت التنظيمي والمتمثلة في: الخوف من ردود الفعل السلبية، وضعف دعم الإدارة العليا، والعزلة، ونقص الخبرة، والمخاوف المتعلقة بالعمل (بصفة اجمالية) للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة.

واستخدم الباحث أسلوب معامل الانحدار البسيط *Simple Linear Regression* لاختبار تأثير ابعاد القيادة السامة كمتغيرات مستقلة على ابعاد الصمت التنظيمي (بصفة اجمالية) كمتغير تابع للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة. وذلك لتحديد مقدار ما تفسره المتغيرات المستقلة في التباين في المتغير التابع، ويُظهر جدول رقم (٥) هذا التحليل:

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأبعاد القيادة السامة (X)

على أبعاد الصمت التنظيمي بصفة اجمالية (Y)

F	T. Value	Adj. R ²	R ²	R	B	Beta	المتغيرات المفسرة
٣٢,٤٢	١١,٥٢	٠,٥٣٥	٠,٥٣٧	٠,٧٣٣	٠,٥٤٣	٠,٧٣٣	الإشراف المسي (X ₁)
٣١,٥٦	١٣,٥٣	٠,٥٨٣	٠,٥٨٥	٠,٧٦٥	٠,٦٣٢	٠,٧٦٥	الترويج الذاتي (X ₂)
٣٧,٤٣	١٠,٦٢	٠,٤٥٣	٠,٤٥٦	٠,٦٧٥	٠,٥٣٢	٠,٦٧٥	عدم القدرة على التنبؤ (X ₃)
٣٦,٤٥	١١,١٤	٠,٤٦٧	٠,٤٦٩	٠,٦٨٥	٠,٦١٢	٠,٦٨٥	الnerجسية (X ₄)
٤١,٨٧	٩,٩٧	٠,٦٠٣	٠,٦٠٥	٠,٧٧٨	٠,٥٩٨	٠,٧٧٨	القيادة الاستبدادية (X ₅)
٣٩,٨٦	١١,١٣	٠,٥٤٣	٠,٥٤٦	٠,٧٣٩	٠,٦٣٧	٠,٧٣٩	أبعاد القيادة السامة بصفة اجمالية (X)
*,٠٠٠							Sig. F

المصدر: مخرجات التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي spss معنوية عند ٠,٠٠١

ويستخلص الباحث من الجدول رقم (٥)، الآتي:

- توجد علاقة إيجابية معنوية بين ابعاد القيادة السامة، والمتمثلة في: الإشراف المسيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والnerجسية، والقيادة الاستبدادية وبين أبعاد الصمت التنظيمي (بصفة اجمالية)، للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة، حيث كانت معاملات الارتباط (٠,٧٧٨، ٠,٦٨٥، ٠,٦٧٥، ٠,٧٦٥، ٠,٧٣٣) على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية قدره (P < 0.001).

- ويشير معامل التحديد المعدل Adj. R² الى أن ابعاد القيادة السامة، والمتمثلة في: الإشراف المسيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والnerجسية، والقيادة الاستبدادية تفسر بنسبة (٥٣,٥%، ٥٨,٣%، ٤٥,٣%، ٤٦,٧%، ٦٠,٣%) على الترتيب من التباين في أبعاد الصمت التنظيمي (بصفة اجمالية) للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة.

- ويشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) الى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية قدره (P < 0.001)، وتؤكد إشارات المعلمات لهذا النموذج على ايجابية العلاقة بين المتغيرات.

- وتؤكد أيضاً الإشارات المحددة للمعلمات وجود علاقة إيجابية معنوية بين ابعاد القيادة السامة (بصفة اجمالية) وبين ابعاد الصمت التنظيمي (بصفة اجمالية) للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة، حيث كان معامل الارتباط (R) بينهما (٠,٧٣٩). ويشير معامل التحديد المعدل (Adj. R²) الي أن ابعاد القيادة السامة (بصفة اجمالية) تفسر بنسبة

(٥٤,٣%) من التباين في أبعاد الصمت التنظيمي (بصفة اجمالية) بالمديريات محل الدراسة، كما يشير معامل جوهرية النموذج (*Sig. F*) الى أن النموذج معنوي عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١).

ومن خلال ما تم عرضه من نتائج توصل اليها الباحث، يمكن قبول صحة الفرض الرئيسي للدراسة، والذي ينص على أنه: يوجد تأثير ايجابي ومعنوي لأبعاد القيادة السامة والمتمثلة في: الاشراف المسيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية علي ابعاد الصمت التنظيمي والمتمثلة في: الخوف من ردود الفعل السلبية، وضعف دعم الإدارة العليا، والعزلة، ونقص الخبرة، والمخاوف المتعلقة بالعمل (بصفة اجمالية) للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة.

٤/٦ مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

يتناول الباحث في هذا الجزء من الدراسة لمناقشة وتفسير النتائج، التي تم التوصل اليها من خلال التحليل الاحصائي للبيانات، وذلك على النحو التالي:

١/٤/٦ كشفت نتائج الدراسة الحالية عن وجود علاقة ايجابية معنوية بين أبعاد القيادة السامة، والمتمثلة في: الاشراف المسيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية وبين أبعاد الصمت التنظيمي (بصفة اجمالية) للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (*R*) بين كل بُعد على حدة من ابعاد القيادة السامة كمتغير مستقل وبين أبعاد الصمت التنظيمي بصفة اجمالية كمتغير تابع (٠,٧٣٣، ٠,٧٦٥، ٠,٦٧٥، ٠,٦٨٥، ٠,٧٧٨) على الترتيب. وكان معامل الارتباط (*R*) بين ابعاد القيادة السامة بصفة اجمالية وبين أبعاد الصمت التنظيمي بصفة اجمالية (٠,٧٣٩). ويرجع تفسير ذلك من وجهة نظر الباحث الى أنه كلما زاد إدراك العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة بأبعاد القيادة السامة، والمتمثلة في: الاشراف المسيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية، كلما زاد أيضاً الاتجاه الى سلوك الصمت التنظيمي، والمتمثل في الأبعاد التالية: الخوف من ردود الفعل السلبية، وضعف دعم الإدارة العليا، والعزلة، ونقص الخبرة، والمخاوف المتعلقة بالعمل. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التالية: *Saqip & Arif, 2017; Adeoye & Ayeni, 2020; (Kiewitz et al., 2016; Khakpour, 2019; Aboramadan et al., 2021; Mousa et al., 2020; Ai-*

Hua & Yang, 2018; Xu et al., 2015; Wang et al., 2018 & Wang et al., 2020 (رفاعي وآخرون، ٢٠٢٢، مهدي، ٢٠١٨).

٢/٤/٦ كما تبين أن ابعاد القيادة السامة، والمتمثلة في: الاشراف المسيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية تفسر بنسبة (٥٣,٥%، ٥٨,٣%، ٤٥,٣%، ٤٦,٧%، ٦٠,٣%) على الترتيب من التباين في أبعاد الصمت التنظيمي، والمتمثلة في: الخوف من ردود الفعل السلبية، وضعف دعم الإدارة العليا، والعزلة، ونقص الخبرة، والمخاوف المتعلقة بالعمل، وتفسر ابعاد القيادة السامة (بصفة اجمالية) بنسبة (٥٤,٣%) من التباين في أبعاد الصمت التنظيمي (بصفة اجمالية) للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة. ويفسر ذلك أن ابعاد القيادة السامة كل بُعد على حدة، وكذلك (بصفة اجمالية) له تأثير ايجابي معنوي على أبعاد الصمت التنظيمي (بصفة اجمالية) للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة.

٧- دلالات الدراسة:

اسفرت مناقشة وتفسير النتائج عن وجود بعض الدلالات العلمية، يتناولها الباحث علي النحو التالي:

١/٧ **على المستوى العلمي:** إن ما أكدته نتائج الدراسة الحالية من وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين ابعاد القيادة السامة والمتمثلة في: الاشراف المسيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية وبين أبعاد الصمت التنظيمي والمتمثلة في: الخوف من ردود الفعل السلبية، وضعف دعم الإدارة العليا، والعزلة، ونقص الخبرة، والمخاوف المتعلقة بالعمل للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة، ووجود تأثير ايجابي معنوي لأبعاد القيادة السامة كمتغير مستقل على أبعاد الصمت التنظيمي كمتغير تابع، وعليه فإن هذه الدراسة قد أضافت الي الأدبيات في هذا المجال، بما يؤدي ويساعد علي توسيع قاعدة البحث العلمي في هذا المجال من الدراسات.

٢/٧ **على المستوى العملي:** أكدت هذه الدراسة علي وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين ابعاد القيادة السامة والمتمثلة في: الاشراف المسيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية وبين أبعاد الصمت التنظيمي والمتمثلة في: الخوف من ردود الفعل السلبية، وضعف دعم الإدارة العليا، والعزلة، ونقص الخبرة، والمخاوف المتعلقة بالعمل للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة، ووجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة كمتغير مستقل على أبعاد الصمت التنظيمي كمتغير تابع، وهذا يعطي دلالة

مهمة للجهود التنظيمية المبذولة تجاه المحاولات لعلاج ظاهرة سلوك الصمت التنظيمي، حيث يجب على المسؤولين في المديرية محل الدراسة بذل محاولات عديدة لوضع نظام لتحسين القيادة السامة لدي بعض الرؤساء والمشرفين في المديرية محل الدراسة، من خلال تدريبهم وعقد ندوات لتأهيلهم وتغييرهم للسلوكيات تجاه القيادة السامة، والذي بدوره يؤدي الي العلاج لظاهرة سلوك الصمت التنظيمي للعاملين في المديرية محل الدراسة.

٨- توصيات الدراسة وآليات تنفيذها:

يقترح الباحث مجموعة من التوصيات بناء على النتائج التي تم التوصل اليها، والتي يمكن الأخذ بها في المديرية محل الدراسة، وكذلك في المديرية المماثلة لها، وذلك على النحو التالي:

١/٨ نشر اخلاقيات العمل في جميع المستويات التنظيمية وتوعية العاملين حول حقوقهم وواجباتهم الوظيفية، من خلال نشر كتيبات صغيرة تتضمن الحقوق والواجبات والسياسات التنظيمية المتبعة والقواعد والإجراءات المعمول بها.

٢/٨ تطوير إدارة الموارد البشرية وخاصة في مرحلة الاختيار والتعيين والتدريب والتقييم للكشف عن السلوكيات السامة مبكراً في العمل، وضرورة اختيار المسؤولين من القادة والرؤساء والمشرفين وغيرهم على أسس تخصصية ومعايير ذات شفافية، والبعد عن المحسوبيات والاعتبارات الشخصية، للعمل على تقليل القيادة السامة، والذي بدورها تعمل على تقليل ظاهرة الصمت التنظيمي لهم، وذلك من خلال ما يلي:

- عقد دورات تدريبية للقيادات في كافة المستويات الإدارية تكسبهم مهارات التعامل مع ظاهرة الصمت التنظيمي للعاملين بالمديرية محل الدراسة.

- الاهتمام بنوعية القادة والرؤساء والمشرفين أثناء التعينات والترقيات.

- الاهتمام بالتدريب السلوكي لمن يتقلدون الوظائف الإدارية بمستوياتها المختلفة بالمديرية محل الدراسة، وذلك لتنمية سلوكهم على التعامل بشكل إيجابي مع رؤسائهم.

٣/٨ الاهتمام بآليات التواصل بين الإدارة العليا وجميع العاملين في جميع المستويات التنظيمية، وذلك من خلال تفعيل سياسة الباب المفتوح، وتشجيع المرؤوسين للتواصل مع الإدارة العليا بحرية وبدون خوف عن أي نوع من أنواع الإساءة.

٤/٨ الاهتمام بثقافة المشاركة في عملية صنع القرار ونشرها، بين العاملين، وذلك من خلال ما يلي:

- الاهتمام بالدورات التدريبية لتشجيع العاملين على ابداء آراءهم وافكارهم وابداعاتهم للتخلص من سلوك الصمت التنظيمي.

- تدريب القيادات على تقبل الأفكار الجديدة المقدمة من العاملين.
- ٥/٨ تشجيع العاملين على الابتكار والإبداع، مما يشجعهم على مشاركتهم والتخلص من ظاهرة الصمت التنظيمي، وذلك من خلال الاهتمام بتقديم مكافآت مالية ومعنوية للعاملين، واكسابهم الثقة في أنفسهم.
- ٦/٨ توفير بيئة عمل آمنة للعاملين لإبداء آراءهم وأفكارهم دون خوف وسلبية، وذلك من خلال ما يلي:
- تشجيع الرفاهية التنظيمية والسعي نحو تقليل اعباء العمل بما يتناسب مع متطلبات كل وظيفة.
- عدم اهمال حقوق العاملين ومحاولة تلبية جميع متطلباتهم واحتياجاتهم بما لا يتعارض مع المصلحة العامة للعمل، ومحاولة تلبية اهتماماتهم.
- ٧/٨ يجب اهتمام الادارة العليا بالبحث في وجود سلوكيات القيادة السامة من عدمه في القيايين والرؤساء والمشرفين، وعند التحقق من وجودها يجب على الإدارة العليا اتباع الاتي:
- تقييم دوري ومستمر لكل من يتعامل مع القيايين من رؤوسين وعملاء وموردين.
- عقد ورش عمل تدريبية لتحسين سلوكيات بعض القيايين وتشجيعهم على التفكير الابتكاري والعمل ضمن جماعة.
- عمل تقييم أداء للقيايين بشكل دوري ليساعد في الكشف عن مدي التحسن في سلوكياتهم.
- ٨/٨ ضرورة قيام المديریات محل الدراسة بمحاولة التقليل أو التخفيف من سلوكيات الصمت التنظيمي للعاملين بها، وذلك من خلال ما يلي:
- اهتمام المديریات محل الدراسة بآراء ومقترحات جميع العاملين، وتشجيعهم لعرضها امام الرؤساء والمشرفين.
- الابتعاد عن سياسة الباب المغلق للقيايين واتباع سياسة الباب المفتوح لجميع العاملين بما يخدم المصلحة العامة.
- فتح قنوات اتصال بين جميع العاملين والرؤساء والمشرفين، لتوصيل أفكارهم سواء عن طريق الاجتماعات الدورية أو المقابلات الشخصية أو صناديق المقترحات.
- ٩/٨ وضع أسس ومعايير للتفاعل بين القادة والرؤساء والمشرفين وغيرهم في المديریات محل الدراسة وبين العاملين بها، بما يساعد في زيادة الثقة بينهم، وبالتالي زيادة الثقة بالمديریات ككل، وذلك من خلال ما يلي:
- صدق القول للقادة والرؤساء والمشرفين في جميع اقوالهم وافعالهم بالمديریات محل الدراسة.

- عقد لقاءات وحفلات اجتماعية بين العاملين وبين القادة والرؤساء والمشرفين.
- تجنب القادة والرؤساء والمشرفين لأسلوب التذکر بالأخطاء التي يقع فيها العاملين وعدم التهكمية من قبل القادة والرؤساء والمشرفين.

٩- التوجهات لبحوث مستقبلية:

في ضوء ما قام به الباحث من تفسير لنتائج الدراسة ومناقشتها، يمكن التوصل لعدد من البحوث التي تصلح لأن تكون نواة لبحوث مستقبلية، وذلك كما يلي:

١/٩ من نتائج الدراسة الحالية، يُلاحظ ارتفاع سلوكيات القيادة السامة، وكذلك سلوكيات الصمت التنظيمي، حيث بلغ الوسط الحسابي (٤,٠٥، ٣,٩٣) لهما على الترتيب، ومن ثم فإن الباحث يري ان البحث في محددات القيادة السامة والصمت التنظيمي يُعد أمراً يستحق الدراسة وذلك لأهميته في المنظمات.

٢/٩ الاهتمام بدراسة المتغيرات الأخرى التي تؤثر في سلوكيات الصمت التنظيمي، مثل: التهكمية التنظيمية، وسلوكيات العمل المنحرف، والمناخ التنظيمي، والمحددات الوظيفية والتنظيمية.

٣/٩ يتوقع الباحث ان العلاقة بين سلوكيات القيادة السامة والصمت التنظيمي علاقة غير مباشرة، الامر الذي يجعل الباحث بضرورة دراسة المتغيرات الوسيطة في العلاقة بينهما، سواء كانت متغيرات تداخلية او متغيرات تفاعلية، مثل: الثقة التنظيمية، والتهكم التنظيمي، والتتمر في مكان العمل، والعدالة التنظيمية، والولاء التنظيمي، وأداء العاملين وغيرها، وذلك للتعرف علي الآلية المفسرة للعلاقة بينهما.

٤/٩ تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين بمديريات الخدمات محل الدراسة، الأمر الذي يمكن للباحث ان يقترح بإجراء هذه الدراسة بمنهجيتها الحالية في مجال تطبيقي مختلف عن تلك المديريات محل الدراسة، مثل: المنظمات الصناعية او المستشفيات أو شركات قطاع الاعمال العام، مع القيام بمقارنة النتائج التي سيتم التوصل اليها مع نتائج هذه الدراسة وتفسير الاختلافات ان وجدت.

References:

Arabic References:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١١).، *بحوث التسويق، أساسيات القياس والتحليل واختبار الفروض*، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الختاتنة، رامي محمد عبدربه (٢٠٠٩)، أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدي العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، *رسالة ماجستير في إدارة الأعمال*، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

- العباسي، عبد الحميد محمد (٢٠١٠)، **التحليل الإحصائي باستخدام spss**، القاهرة: بدون ناشر.
- الوهبي، عبد الله محمد (٢٠١٤)، أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، الأردن، ١٠(٣): ٣٦٥-٣٨٩.
- بومنقار، مراد (٢٠١٦)، ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة، **مجلة رؤى اقتصادية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، ١٠: ٢٢١-٢٣٥.
- حسن، مرفت حسين (٢٠١٤)، العلاقة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة بنى سويف، **مجلة البحوث التجارية المعاصرة**، كلية التجارة، جامعة سوهاج، الجزء الثالث، ٢٨ (٢): ١٣٣-١٨٠.
- حسيب، السيد أحمد فتحي (٢٠١٥)، دور الإشراف المسيء كمتغير وسيط على العلاقة التأثيرية بين التهكمية التنظيمية والضغط التنظيمية: دراسة تطبيقية بقطاع جمارك بورسعيد، **مجلة البحوث المالية والتجارية**، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ٤: ١٧٥-٢٢٣.
- رفاعي، ممدوح عبد العزيز، وفرج الله، احمد موسي احمد، وزقوت، تمارا محمد محمود (٢٠٢٢)، القيادة السامة كنهج يؤدي الي الصمت التنظيمي في بيئة العمل: دراسة مفاهيمية، **مجلة الدراسات الاستراتيجية لكوارث وإدارة الفرص**، المانيا، ٤(١٣): ١٠١-١٣٥.
- سليم، عبد الرحمن احمد محمد (٢٠١٣)، دراسة تحليلية لنتائج العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي وأثرهما على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية، **مجلة البحوث التجارية المعاصرة**، كلية التجارة، جامعة سوهاج، الجزء الثالث، ٢٧(١): ١٠٩-١٦٥.
- صالح، سرمد غانم، والحيالي، سندية مروان (٢٠١٢)، العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي جامعة الموصل، **تنمية الرفدين**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٣٤(١٠٩): ٨٥-٩٨.
- عبود، زينب عبد الرازق، وحسين، ظفر ناصر (٢٠١٦)، أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، **مجلة جامعة بابل**، العراق، ٢٤(١): ٢٣٣-٢٥٩.
- عشري، تامر إبراهيم (٢٠٢١)، التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي - بالتطبيق على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، **مجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية**، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢(١) ج٣: ١٦٣-٢٠٢.
- عودة، بشري عبد الله محمد (٢٠١٥)، درجة الصمت التنظيمي وعلاقتها بالأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية، **رسالة ماجستير في إدارة الأعمال**، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- عيسى، احمد السيد (٢٠١٦)، أثر الصمت التنظيمي على الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي: دراسة تطبيقية، **مجلة البحوث المالية والتجارية**، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ٣: ٣٣٢-٣٧٠.

- مهدي، محمد حسن احمد (٢٠١٨)، العلاقة بين الإشراف المسيء والصمت التنظيمي متعدد الأبعاد -دراسة ميدانية بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، كلية التجارة - جامعة سوهاج، ٣٢(٤): ٢٠٧-٢٤٤.
- يوسف، ميهفان شريف (٢٠١٦)، أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، *مجلة جامعة زاخو*، العراق، ١: ١٦٧-١٨٨.

English References:

- Aboramadan M.; Turkmenoglu, M. A.; Dahleez, K. A. & Cicek, B. (2021). Narcissistic Leadership and Behavioral Cynicism in the Hotel Industry: The Role of Employee Silence and Negative Workplace Gossip-Ing, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2):428-447.
- Acaray, A. & Akturan, A. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Silence, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207: 472 – 482.
- Adeoye, S.Q.& Ayeni O U. (2020). Toxic Leadership and Organizational Silence: An Appraisal of Selected Faith- Based Organizations in Ogun State, Nigeria, *Journal of Resources Development and Management*, 67: 37-47.
- Ahmed, E. & Muchiri, M. (2014). Effects of Psychological Contract Breach, Ethical Leadership and Supervisors' Fairness on Employees' Performance and Well-Being, *World Journal of Management*, 5(2):1-13.
- Ai- Hua, H. & Yang, L. (2018). Abusive Supervision and Employee Silence: The Mediating Effect of Perceptions of Organizational Politics and the Moderating Effect of LMX, *Journal of Global Business Insights*, 3(1):19-37.
- Akbarian, A., Ansari, M.E. & Keshtiaray, N. (2015). Organizational Silence: Why and How Can Overcome, *Saussurea*, 3(1):39-44.
- Altinkurt, Y. (2014). The Relationship between School Climate and Teachers' Organizational Silence Behaviors, *The Anthropologist*, 18(2):289-297.
- Armitage, A. (2015). The Dark Side: The Poetics of Toxic Leadership. *Advances in Developing Human Resources*, 17(3): 376-390.
- Bakhshian, J. P., Assadi, R. & Nejad, F. P. (2015). Providing a Conceptual Model on Organizational Silence Behavior based on Organizational Culture, Organizational Climate and Organizational Commitment Components in Service Firms, *Management and Administrative Sciences Review*, 4(2): 438-448.
- Beightel, S. R. (2018). How a Conducive Environment and Susceptible Followers Influence Toxic Leadership Behaviors in the Air Force: An Examination of the Toxic Triangle Theory, *Master Degree*, United States.
- Brinsfield, C. T. (2009). Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors, *PhD Thesis*, The Ohio State University.
- Brouwers, M. & Paltu, A. (2020). Toxic Leadership: Effects on Job Satisfaction Commitment Turnover Intention and Organizational Culture Within the South African Manufacturing Industry, *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1):1-11.

- Cinar, O., Karcioglu, F. & Aliogullari, Z. D. (2013). The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in the Province of Erzurum, Turkey, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99: 314 – 321.
- Civelek, M. F., Mehmet, S. A. & Murat, Ç. (2015). Identifying Silence Climate in Organizations in the Framework of Contemporary Management Approaches, *International Journal of Research in Business and Social Science*, 4(4): 36-44.
- Deniz, N., Noyan, A., Ertosun, A. & Oznur, G. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700.
- DeWang, Y. & Hsien, H. H. (2013), Organizational Ethical Climate, Perceived Organizational Support, and Employee Silence: A Cross-Level Investigation, *Human Relations*, 66(6):783-802.
- Dobbs, J. M., & Do, J. J. (2019). The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. *Procedia - Armed Forces & Society*, 45 (1): 3–26.
- Eriguc, G., Ozer, O., Turac, I. S. & Songur, C. (2014), Organizational Silence among Nurses: A Study of Structural Equation Modeling, *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 1(4):150-162.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2017). Leaders' Narcissism and Organizational Cynicism in Healthcare Organizations. *International Journal of Workplace Health Management*, 10(5):346 –363.
- Ezeh, L. N., Etodike, C. E. & Chukwura, E. N. (2018). Abusive Supervision and Organizational Cynicism as Predictors of Cyberloafing among Federal Civil Service Employees in Anambra State, *Nigeria. European Journal of Human Resource Management Studies*, 1(2):19 –35.
- Fatima, A., Salahuddin, S., Khan, S., Hassan, M. & Hoti, H. K. (2015). Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice, *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9): 846-850.
- Fine, M. & Spencer, R. (2009). Social Isolation: Development of an Assessment Tool for HACCC Services, *Centre for Research on Social Inclusion*, Macquarie University.
- Garcia, P. R., Wang, L., Lu, V., Kiazad, K. & Restubog, S. L. (2015). When Victims Become Culprits: The Role of Subordinates' Neuroticism in the Relationship between Abusive Supervision and Workplace Deviance. *Personality and Individual Differences*, 72:225 –229.
- Hitchcock, M. J. (2015). The Relationship between Toxic Leadership, Organizational Citizenship, and Turnover Behaviors among San Diego Nonprofit Paid Staff. *PhD Thesis*, University of San Diego.
- Ince, F. (2018). Toxic Leadership as a Predictor of Perceived Organizational Cynicism. *International Journal of Recent Scientific Research*, 9(2):24343–24349.
- Jahanbakhshian, P., Assadi R. & Nejad, F. P. (2014). Providing a Conceptual Model on Organizational Silence Behavior Based on Organizational Culture, Organizational Climate and Organizational Commitment Components in

- Service Firms, *Management and Administrative Sciences Review*, 4(2):438-448.
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P. & Yang, J. (2017). The Relationship between Authoritarian Leadership and Employees' Deviant Workplace Behaviors: The Mediating Effects of Psychological Contract Violation and Organizational Cynicism. *Frontiers in Psychology*, 8:1–12.
 - Khakpour, K. A. (2019). Relationship between Toxic Leadership and Emotional Exhaustion: Mediating Role of Unethical Behavior Based on Organizational Silence, *Quarterly Social Psychology Research*, 9(34):103-118.
 - Kiewitz, C., Restubog, S. L., Shoss, M. K., Garcia, P. R., & Tang, R. L. (2016). Suffering in Silence: Investigating the Role of Fear in the Relationship Between Abusive Supervision and Defensive Silence, *Journal of Applied Psychology*, 101: 731–742.
 - Laeeque, S. H. & Bakhtawari, N. Z. (2014), Employee Silence as a Determinant of Organizational Commitment: Evidence from the Higher Education Sector of Pakistan, *European Journal of Business and Management*, 6(20):46-51.
 - Lian, H., Ferris, D. L. & Brown, D. J. (2012). Does Taking the Good with the Bad Make Things Worse? How Abusive Supervision and Leader–Member Exchange Interact to Impact Need Satisfaction and Organizational Deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1):41–52.
 - Malik, M. S., Sattar, S., Younas, S. & Nawaz, M. K. (2018). The Workplace Deviance Perspective of Employee Responses to Workplace Bullying: The Moderating Effect of Toxic Leadership and Mediating Effect of Emotional Exhaustion. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(1):33–50.
 - Maxwell, S. M. (2015). An Exploration of Human Resource Personnel and Toxic Leadership, *PhD Thesis*, Walden University.
 - Milosevic, I., Maric, S. & Lončar, D. (2020). Defeating the Toxic Boss: The Nature of Toxic Leadership and the Role of Followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 117-137.
 - Mousa, M., Abdelgaffar, H., Aboramadan, M. & Chaouali, W. C. (2020). Narcissistic Leadership, Employee Silence, and Organizational Cynicism: A Study of Physicians in Egyptian Public Hospitals. *International Journal of Public Administration*, 1–10.
 - Nafei, W.A. (2016). Organizational Silence: Its Destroying Role of Organizational Citizenship Behavior, *International Business Research*, 9(5):57-75.
 - Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A. & Alvani, S. M. (2012). Study on Relationship between Organizational Silence and Commitment in Iran, *World Applied Sciences Journal*, 17(10): 1271-1277.
 - Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders Susceptible Followers, *The Leadership Quarterly*, 18(3): 176-194.
 - Park, H. S., Chung, H. S., & Park, D. G. (2015). The Effect of Supervisors' Abusive Supervision on Organizational Cynicism. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 28(2): 225 –248.

- Park, J. H., Carter, M. Z., DeFrank, R. S. & Deng, Q. (2016). Abusive Supervision, Psychological Distress, and Silence: The Effects of Gender Dissimilarity between Supervisors and Subordinates, *Journal of Business Ethics* :1-18.
- Paul, A. L. (2017). Perceptual Differences of Retired Army Recruiters, Regarding and Concerning Spiritual and Toxic Leadership Organizational Outcomes. *PhD Thesis*, University of Phoenix.
- Reyhanoglu, M., & Akin, O. (2020). Impact of Toxic Leadership on the Intention to Leave: A Research on Permanent and Contracted Hospital Employees. *Journal of Economic and Administrative Sciences*.
- Saeed, A. & Karim, H. (2016). Mediating Role of Organizational Silence on the Effect of Trust on Organizational Commitment (Case Study of Tehran Municipality), *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*, 1748-1760.
- Saqib, A. & Arif, M. (2017). Employee Silence as a Mediator in the Relationship between Toxic Leadership Behavior and Organizational Performance. *Journal of Managerial Sciences*, 11.
- Schmidt, A. A. (2014). An examination of Toxic Leadership, Job Outcomes, and the Impact of Military Deployment. *PhD Thesis*, University of Maryland.
- Shojaie, S., Matin, H. Z. & Barani, G. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30:1731 – 1735.
- Song, B., Qian, J., Wang, B., Yang, M., & Zhai, A. (2017). Are you Hiding from your Boss? Leader's Destructive Personality and Employee Silence. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(7), 1167-1174.
- Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008), Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate, *Personnel Psychology*, 61(1): 37-68.
- Tulubas, T. & Celep, C. (2012), Effect of Perceived Procedural Justice on Faculty Members' Silence: The Mediating Role of Trust in Supervisor, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47:1221-1231.
- Wang C. C.; Hsieh H. H. & Wang Y. D., (2020). Abusive Supervision and Employee Engagement and Satisfaction: The Mediating Role of Employee Silence, *Personnel Review*, 49(9): 1845-1858.
- Wang, H. Q.; Zhang, G. I.; Ding, Z. H. & Cheng, Z. H. (2018). How Supervisor Narcissism Contributes to Employee Silence: Roles of Negative Anticipations and Leader-Member Exchange, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46 (4): 653-666.
- Xu, A. J.; Loi R. & Lam, L. W. (2015). The Bad Boss Takes it all: How Abusive Supervision and Leader-Member Exchange Interact to Influence Employee Silence, *The Leadership Quarterly*, 26(5): 763-774.
- Zehir, C. & Erdogan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24: 1389–1404.

ملحق الدراسة- قائمة استبيان

موجهة للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج

السيد الاستاذ المحترم /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

لا يمكن تحقيق التقدم العلمي الا من خلال ربط الجانب النظري بالتطبيقي، وحيث أن الباحث يقوم بإجراء دراسة لقياس تأثير ابعاد القيادة السامة على ابعاد الصمت التنظيمي للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج، لذلك فإن التعاون الإيجابي منكم سيكون له أثر كبير في الحصول على نتائج إيجابية وفعالة، ويود الباحث أن يحيط سيادتكم علماً، بأن ما تدلون به من مقترحات أو آراء سيفيد الدراسة، ولن تستخدم إلا للبحث العلمي فقط، وإن الباحث يشكركم على حسن تعاونكم الصادق معه، ويقدم لكم كل تحية واحترام.

الجزء الأول: برجاء من سيادتكم تحديد وجهة نظركم بوضع علامة (√) أمام كل عبارة تعكس رأي سيادتكم في متغيرات الدراسة (ابعاد القيادة السامة، وأبعاد الصمت التنظيمي):

العناصر	موافق تماماً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماماً
١ الاستخفاف والسخرية بالعاملين بالمديرية التي تعمل بها.					
٢ يستخف رئيسي في العمل بمرووسيه ويعمل على التقليل من شأنهم.					
٣ يُذكر رئيسي في العمل مرووسيه بأخطائهم السابقة في مهام عملهم.					
٤ يتحدث رئيسي في العمل عن مرووسيه بطريقة سيئة أمام الآخرين في مكان العمل.					
٥ يحمل رئيسي في العمل مرووسيه بأعباء. وظيفية خارج نطاق الوصف الوظيفي.					
٦ ينسب رئيسي في العمل النجاح لنفسه ويلقي بالفشل المسئول عنه على الآخرين.					
٧ يقبل رئيسي في العمل أن تنسب إليه إنجازات لم يشارك فيها.					
٨ تتغير تصرفات رئيسي في العمل في حضور القيادات الأعلى.					
٩ يهتم رئيسي في العمل بمصلحته الشخصية على حساب العمل.					

غير موافق تماماً	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق تماماً	العناصر
					١٠ تؤثر الحالة النفسية لرئيسي في العمل في مناخ العمل.
					١١ رئيسي في العمل سريع الانفعال.
					١٢ يغضب رئيسي في العمل لأسباب غير معروفة.
					١٣ يعتقد رئيسي في العمل أنه شخص استثنائي.
					١٤ يري رئيسي في العمل أن قدراته تفوق أي شخص آخر.
					١٥ يستمتع رئيسي في العمل بكلمات المدح والثناء عليه.
					١٦ رئيسي في العمل شخص أناني.
					١٧ يتحكم رئيسي في العمل في كيفية إنجاز مرؤوسيه لمهام عملهم.
					١٨ ينفرد رئيسي في العمل باتخاذ كافة القرارات سواء هامة أو غير هامة.
					١٩ يتجاهل رئيسي في العمل الأفكار والمقترحات التي تتعارض مع رأيه.
					٢٠ أشعر بالخوف من ابلاغ رئيسي المباشر عن المشاكل في عملي.
					٢١ لا أميل الى التحدث عن ظروف العمل السلبية لخوفي من التعرض للمساءلة.
					٢٢ أفضل أن أكون صامتاً لتجنب الخلافات والصراعات مع رؤسائي.
					٢٣ أفضل أن أكون صامتاً خوفاً من أن أخسر علاقتي مع الآخرين.
					٢٤ التحدث عن المشاكل يكون ضار لمصالح الآخرين.
					٢٥ أعتقد أن الإدارة دورها مقتصر على تنفيذ التعليمات.
					٢٦ عدم اهتمام الإدارة في تشجيعي على التعبير عن آرائي ومقترحاتي بقضايا تخص عملي.
					٢٧ الإدارة غير جادة في مناقشة الآراء والمقترحات المقدمة مني.
					٢٨ الإدارة لا تعبر عن شكرها عند تقديمي مقترحات وآراء مفيدة في العمل.
					٢٩ لا أشعر بالراحة عند مشاركة الإدارة في حل مشاكلي.
					٣٠ أشعر بعدم الاهتمام بسمعة عملي في الوسط الذي أعيش فيه.

غير موافق تماماً	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق تماماً	العناصر
					٣١ أشعر بالرغبة بالعمل لوحدي بدون زملائي.
					٣٢ أشعر بأن المستقبل سوف يكون كئيب ومحبط لمعنوياتي في عملي.
					٣٣ أشعر بأنني غير قادر على تقديم أي شيء مفيد في عملي لعدم مساعدة زملائي لي.
					٣٤ أشعر بخوف مستمر من فقدان السمعة والثقة.
					٣٥ أشعر بالقلق من عدم امتلاكي الخبرة الكافية للتحديث عن مشكلة ما.
					٣٦ قلة الخبرة تمنعني من مشاركتي بأرائي داخل العمل.
					٣٧ مشاكل وقضايا العمل ليست من اختصاصي.
					٣٨ أعتقد أن أفكارني وأرائني غير مهمة لأن موقعي الوظيفي منخفض.
					٣٩ خوفي من فقدان الوظيفة يمنعني من الكلام.
					٤٠ خوفي من تغيير موقعي الحالي في العمل يجعلني أصمت عما أراه.
					٤١ خوفي من عدم الترقية يجعلني صامتاً.
					٤٢ أتعرض الي سوء المعاملة وعدم العدالة عند تكلمي عن مشكلة ما.
					٤٣ أتعرض للانتقام من الرؤساء في حالة التحديث. بصراحة حول قضايا متعلقة بالعمل.

الجزء الثاني: المتغيرات الشخصية

- ١- الاسم (اختياري):
- ٢- النوع: ذكر () أنثى ()
- ٣- الخبرة: > ١٠ سنوات () من ١٠: > ٢٠ سنة () أكثر من ٢٠ سنة ()
- ٤- مستوى التعليم: تعليم متوسط () تعليم جامعي () تعليم فوق الجامعي ()

الباحث يشكر تعاونكم الصادق معه