

**تأثير ممارسات القيادة السامة على الصمت التنظيمي
من خلال التهكم التنظيمي كمتغير وسيط
بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد العليا الخاصة
بالقاهرة الكبرى**

د.هانى فتحى عبد اللاه عبد المقصود *

(*) **د.هانى فتحى عبد اللاه عبد المقصود:** حصل على درجة الدكتوراه فى ادارة الاعمال من كلية التجارة جامعة المنوفية ،
مدرس ادارة الاعمال – معهد الجيزة العالى للعلوم الادارية ، تتمثل الاهتمامات البحثية فى الرشاقة التنظيمية ، الاستقامة التنظيمية
، القيادة الناعمة ، التميز التنظيمى ، التماثل التنظيمى ، نظم العمل عالية الاداء ، الالتزام التنظيمى ، الابداع التنظيمى ، القيادة
الاخلاقية ، رأس المال النفسى ، رأس المال الفكرى ، ادارة المواهب ، ادارة المعرفة ، جودة حياة العمل •

Email : hanyfathy1357@gmail.com

ملخص البحث

يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن تأثير ممارسات القيادة السامة على الصمت التنظيمي من خلال التهكم التنظيمي كمتغير وسيط وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (٣١٢) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في المعاهد العليا الخاصة بالقاهرة الكبرى ، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة من خلال قائمة الاستقصاء ، وبلغ عدد الاستمارات الصحيحة القابلة للتحليل (٢٢٣) بمعدل استجابة (٧١,٥%) ، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج (SPSS, V.23)، واستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (Structural Equation Model (SEM) من خلال البرنامج الإحصائي (AMOS, Version 23) .

وقد أظهرت نتائج البحث إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد البحث (القيادة السامة ، التهكم التنظيمي ، الصمت التنظيمي) ، كما توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة السامة على الصمت التنظيمي من خلال التهكم التنظيمي حيث ثبت قيام التهكم التنظيمي بدور الوساطة الجزئية Partial Mediating في العلاقة بين القيادة السامة والصمت التنظيمي، كما توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة (الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات ، صعوبة التنبؤ ، القيادة السلطوية) في التهكم التنظيمي بأبعاده (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي) ، وأخيراً، توصل البحث الى وجود تأثير معنوي إيجابي للتهكم التنظيمي في الصمت التنظيمي.

وفي ضوء ما أسفرت عنه البحث من نتائج فقد اقترحت مجموعة من التوصيات أبرزها العمل على ضرورة تعظيم الأنماط الإيجابية للقيادة والحد من انتشار سلوكيات القيادة السامة ، اختيار القيادات الإدارية الذين تتوافر لدىهم سمات القيادة التي تعمل على خلق المناخ الأخلاقي الإيجابي، حث المعاهد على التوجه بشكل مباشر وفعلي نحو التقليل من ظاهرة التهكم التنظيمي من خلال إجراءات تتضمن تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وفق معايير تعلن بصورة تفصيلية ، ضرورة قيام الإدارة العليا بالمعاهد بإتاحة الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار مع وجود صيغة الحوار المفتوح.

الكلمات المفتاحية : القيادة السامة، التهكم التنظيمي، الصمت التنظيمي، المعاهد العليا الخاصة.

Abstract:

The current research aims to reveal the effect of Toxic Leadership practices on Organizational Silence through Organizational Cynicism as a mediating variable, by applying it to a sample of (312) single faculty members in the higher private institutes in Greater Cairo, and the necessary preliminary data was collected through the survey list, and the number Correct analytical forms (223) with a response rate of (71.5%). A number of appropriate statistical methods were used through the program (SPSS, V.23), and the Structural Equation Model (SEM) was used through the statistical program (AMOS). , Version 23).

The results of the research showed that there is a positive significant relationship between the dimensions of the research (Toxic Leadership, Organizational Cynicism, Organizational Silence). The relationship between Toxic Leadership and Organizational Silence. The research also found a significant effect of Toxic Leadership dimensions (Abusive Supervision, Narcissism, Self-promotion, Difficulty in Predicting, Authoritarian Leadership) in Organizational Cynicism in its dimensions (Cognitive Cynicism, Emotional Cynicism, Behavioral Cynicism), and finally, it reached The research indicated that there is a positive significant effect of Organizational Cynicism on Organizational Silence.

In light of the results of the research, a set of recommendations were proposed, most notably working on the necessity of maximizing positive patterns of leadership and limiting the spread of Toxic Leadership behaviors, choosing administrative leaders who have leadership characteristics that work to create a positive moral climate, urging institutes to go directly and effectively Towards reducing the phenomenon of organizational cynicism through procedures that include evaluating the performance of faculty members according to standards that are announced in detail.

Keywords: Toxic Leadership, Organizational Cynicism, Organizational Silence, Higher Institutes in Greater Cairo

مقدمة البحث:-

تُعد المؤسسات التعليمية وخاصة المعاهد العليا الخاصة التابعة لوزارة التعليم العالي من أهم المؤسسات في الوقت الراهن حيث أنها تبني عقول البشر وتقدمهم لسوق العمل بالشكل الذي يساعد على نمو البلاد وتقدمها وذلك من خلال تقديم خدمة تعليمية مميزة، ولقد ازداد عدد المعاهد العليا في الوقت الراهن والتي يلتحق بها العديد من أعضاء هيئة التدريس من بيئات وثقافات مختلفة والتي من الطبيعي أن يحدث بينهما سلوكيات سلبية عديدة.

تُعد القيادة السامة من القضايا الشائكة والعصرية، حيث أنه من المعروف أن القيادة هي محور تأثير إيجابي عادة ما يساهم في التطوير المؤسسي، فقد أثّر الجدل في الآونة الأخيرة بسبب وجود مفهوم القيادة السامة التي تتناقض مع المفهوم العام للقيادة في المضمون، حيث أن القيادة السامة تشير إلى عدة سلوكيات سامة ينتهجها القائد السام لها الدور في عدة نتائج سلبية في العمل خاصة أنها تؤدي إلى الصمت التنظيمي (رفاعي وآخرون، ٢٠٢٢)

يلعب النمط القيادي دوراً بارزاً في التأثير على سلوك أعضاء هيئة التدريس ، ويُعد نمط القيادة السامة أحد الجوانب المظلمة للسلوك القيادي وأحد أبرز المقدمات لانتشار مجموعة من السلوكيات السلبية في جهة العمل كارتفاع معدل دوران العمل، عدم المشاركة الفعالة، التهكم التنظيمي، الإحباط الوظيفي، زيادة التغيب عن العمل، انخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية ، انخفاض الرضا الوظيفي. (Dobbs & Do, 2019)

الصمت التنظيمي يوصف بأنه الانطواء عن بيئة العمل، وعدم الرغبة في المشاركة بالآراء مع أحد، وتُعد تلك الانطوائية سبباً في إعاقَة تطوير المؤسسة ، إنَّ تفادي الأفراد لإبداء الرأي، وامتناعهم عن المشاركة في اتخاذ القرار أو الإفصاح عن المعلومات المفيدة، أو حتى الإحجام عن التحسين، تصف سلوك سلبي (Tutar et al., 2021) ، كما يعتبر أحد المعوقات الرئيسية التي تعيق المنظمة في تحقيق أهدافها، حيث يحد من مبادرة وإبداع العاملين، و يزيد من نوايا ترك العمل، ويؤدي إلى عدم المشاركة الفاعلة في العمل ، مما يترتب عليه عدم قدرة المنظمة على تحقيق الفاعلية التنظيمية (Koyluoglu et al., 2015)

كما حظيت ظاهرة التهكم التنظيمي على اهتمام الباحثين باعتبارها ظاهرة منتشرة على نطاق واسع في مكان العمل تؤثر على مجموعة من متغيرات الأداء مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية ، الالتزام التنظيمي ، الصمت التنظيمي ، النية لترك المنظمة ، الانحراف في مكان العمل ، مما يستحق اهتمام الباحثين لمساعدة المسؤولين في المنظمات لمواجهة التهكم بنجاح (Durrah et al., 2019; Yang et al., 2020) ، كما يمكن ملاحظة أن التهكم التنظيمي يولد اعتقاد قوي لدى العاملين بافتقار ممارسات المنظمة للعدالة والإخلاص وأن منظماتهم لا يمكن الوثوق بها، و بالتالي قد يشعر الأفراد بعدم الراحة و الغضب و تقليل الاحترام تجاه منظماتهم و وجود ميول سلوكية سلبية وتوجيه انتقادات حادة للمؤسسة (Shaharruddin et al., 2016)

ومن هنا جاءت تلك الدراسة لتتناول العلاقة بين القيادة السامة والصمت التنظيمي من خلال أبعاد التهكم التنظيمي كمتغير وسيط وذلك بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس في المعاهد العليا الخاصة بالقاهرة الكبرى ، وخاصة أن معظم الدراسات السابقة ركزت على العلاقة بين القيادة السامة والصمت التنظيمي ، أو ركزت على العلاقة بين الصمت التنظيمي والتهكم التنظيمي ، ولا توجد دراسات جمعت بين المتغيرات الثلاثة ، وهو ما تحاول الدراسة الحالية تناوله من خلال الأبعاد الخمسة للقيادة السامة (الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات ، صعوبة التنبؤ ، القيادة السلطوية) ، وكذلك تناول الأبعاد الثلاثة للتهكم التنظيمي ممثله في (التهكم المعرفي ، التهكم العاطفي ، التهكم السلوكي)، وتم الاعتماد على ثلاثة أبعاد للصمت التنظيمي(الصمت الخاضع، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي) كما أن مجال التطبيق يتمثل في المعاهد العليا بالقاهرة الكبرى ، وتمثلت وحدة المعاينة في أعضاء هيئة التدريس (مدرس ، أستاذ مساعد ، أستاذ) بالمعاهد العليا موضع التطبيق.

ويأمل الباحث أن تساعد نتائج هذا البحث وزارة التعليم العالي، والمعاهد العليا بمحافظة القاهرة الكبرى بشكل خاص على إدراك أهمية العلاقة التفاعلية بين القادة السامة والتهكم التنظيمي والصمت التنظيمي.

أولاً الدراسة الاستطلاعية:♦

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في سبيل السعي لزيادة القدرة المعرفية بموضوع البحث من الناحيتين النظرية والعملية ، وتكوين فكرة مبدئية عن مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد العليا محل الدراسة لأبعاد القيادة السامة ، ومدى توافر أبعاد التهكم التنظيمي ، ومدى توافر أبعاد الصمت التنظيمي وكذلك صياغة مشكلة البحث بشكل علمي سليم وتنمية فروض البحث ، بالإضافة إلى التعرف على خصائص مجتمع البحث.

١ - أهداف الدراسة الاستطلاعية:

استهدفت الدراسة الاستطلاعية التعرف على:

- مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس لمفهوم وممارسات القيادة السامة.
- مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس لمفهوم وسلوكيات التهكم التنظيمي.
- وصف وتحليل طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة السامة والصمت التنظيمي
- دور القيادة السامة في تفسير التغير في الصمت التنظيمي.
- تحديد إلى أي مدى تؤثر ممارسات القيادة السامة على المعاهد العليا

٢ - أسلوب الدراسة الاستطلاعية

اعتمد الباحث في إجراء الدراسة الاستطلاعية على أسلوبين هما:

١/٢ الدراسة المكتبية

استهدفت الدراسة المكتبية جمع البيانات الثانوية المرتبطة بموضوع البحث ، وتمثلت أهم هذه البيانات في مفهوم القيادة السامة وأبعادها، مفهوم وأبعاد التهكم التنظيمي، مفهوم وأبعاد الصمت التنظيمي، مدى تأثير أبعاد الصمت التنظيمي بأبعاد القيادة السامة ، وقد اعتمد الباحث على عدة مصادر للحصول على هذه البيانات، كان من أهمها المؤلفات العلمية، والمقالات، والنشرات، والدوريات، منها على سبيل المثال:

(*) تم تنفيذ الدراسة الاستطلاعية على عينة قوامها ٣٥ مفردة تم اختيارها بطريقة ميسرة من ستة معاهد عليا في القاهرة الكبرى وهي : معهد الجيزة العالي للعلوم الإدارية، معهد المدينة العالي للإدارة والتكنولوجيا، معهد طبية العالي للحاسب والعلوم الإدارية، المعهد العالي للتسويق والمحاسبة ونظم المعلومات، معهد أكتوبر العالي للهندسة والتكنولوجيا، معهد الوادي العالي للإدارة المالية ونظم المعلومات، وذلك في الفترة من أول مارس ٢٠٢٣ - أول مايو ٢٠٢٣.

(Dobbs & Do, 2019 ;Morris & Jerry, 2019; Fitzgibbons, 2018; Dagless, 2018; paul,2017; Hitchcock,2015; Singh, Sengupta& Dev, 2018; Schmidt,2008; Ulmer, W., 2012; Evans, et al., 2021;yang et al.,2020; salih,2020;Acaray,2017; Singh and Dixit, 2018;Dyne,et al., 2003; Öztirak, & Bayram, 2022; Imran et al., 2021 Sahabuddin et al.,2021; Jahanzeb et al., 2021; Cetin, 2020)

رفاعي وآخرون، ٢٠٢٢؛ أبو شحاته، ٢٠٢١ مصطفى، ٢٠٢٠، مناع، ٢٠٢٠، الرميدي ٢٠١٩

٢/٢ المقابلات الشخصية

قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات الشخصية المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت ٣٥ مفردة من أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد العليا موضع التطبيق.

وتوصلت الدراسة الاستطلاعية إلى وجود عدد من النتائج والتي تمثلت فيما يلي:

جدول رقم (١) نتائج الدراسة الاستطلاعية

المتغيرات	متوفرة بنسبة كبيرة		متوفرة بنسبة إلى حد ما (متوسطة)		متوفرة بدرجة محدودة		الإجمالي
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
القيادة السامة	٢١	٦٠%	٦	١٧,١٤%	٨	٢٢,٨٦%	١٠٠%
التهكم التنظيمي	١٧	٤٨,٦%	٩	٢٥,٧%	٩	٢٥,٧%	١٠٠%
الصمت التنظيمي	٢٣	٦٥,٧%	٨	٢٢,٨٦%	٤	١١,٤٤%	١٠٠%

إعداد الباحث

ويتضح من الجدول رقم (١) توافر المفاهيم الثلاثة في عينة الدراسة الاستطلاعية بنسبة

١٠٠% ولكن بدرجات متفاوتة تتراوح بين متوفرة بنسبة كبيرة أو متوسطة أو محدودة حيث:

(أ) هناك اختلاف في إدراك أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد العليا محل الدراسة الاستطلاعية من حيث مستوى توافر الممارسات لأبعاد القيادة السامة حيث تراوحت بين ٦٠% متوفرة بدرجة كبيرة ، ١٧,١٤% متوفرة بدرجة متوسطة ، ٢٢,٨٦% متوفرة بشكل محدود ، يمكن الإشارة إلى أن تلك الممارسات متوفرة على نحو كبير ومتوسط بنسبة ٧٧,١٤% من العينة الاستطلاعية وهي نسبة عالية.

(ب) هناك اختلاف في إدراك أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد العليا محل الدراسة الاستطلاعية من حيث مستوى توافر السلوكيات لأبعاد التهكم التنظيمي ، حيث تتوافر تلك السلوكيات على نحو كبير ومتوسط بنسبة ٧٤,٣% من العينة الاستطلاعية وهي نسبة عالية.

(ج) يسود الصمت التنظيمي بدرجة كبيرة ومتوسطة ما بين مفردات الدراسة الاستطلاعية بنسبة تصل إلى ٨٨,٦% ، في حين جاءت نسبة انتشار الصمت بين أعضاء هيئة التدريس بشكل محدود ١١,٤٤%.

وهنا، لا يمكن إغفال أن هناك تفاوتاً في نسب توافر المتغيرات الثلاثة في الدراسة الاستطلاعية وبشكل واضح ومحدد، مما يستدعي الدراسة والتحليل للوقوف على طبيعة العلاقات بين المتغيرات الثلاثة موضوع ومحور الدراسة.

ثانياً:- مشكلة البحث:

تعد المشاركة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في صنع واتخاذ القرارات، مع منحهم الفرصة للأدلاء بأرائهم ومقترحاتهم ووجهات نظرهم، وتمكينهم من توجيه النقد البناء وإبلاغهم عن سلوكيات الآخرين غير الأخلاقية أو غير القانونية من أهم عوامل نجاح المنظمات، إلا أن السلوكيات السامة التي يمارسها بعض القادة مع أعضاء هيئة التدريس وذلك من حيث الإشراف المسيء والهرجسة والقيادة السلطوية والترويح للذات وعدم القدرة على التنبؤ بسلوكياته ، تتسبب في سيادة الصمت التنظيمي ويصبح بمثابة ثقافة عامة بين أعضاء هيئة التدريس وهو ما قد يدفعهم إلى الحجب المتعمد للمعلومات والآراء والأفكار ووجهات النظر التي من شأنها أن تساهم في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، كما تساهم القيادة السامة في ظهور وزيادة بعض الظواهر السلبية الأخرى كالتهمك التنظيمي، وهي الظواهر التي بدورها قد تجعل أعضاء هيئة التدريس يفضلون التزام الصمت تجنباً للوقوع في المشكلات وهو ما يؤدي إلى انخفاض رضاهم عن المنظمة وعدم التزامهم نحوها ومن ثم تراجع أدائهم وأداء المنظمة ككل ويؤثر بالسلب على نتائج أعمالها.

ونستنتج مما سبق أن ممارسات القيادة السامة قد تتسبب في وجود أو زيادة ظاهرة الصمت التنظيمي كما قد تكون هذه الممارسات بمثابة مقدمة أو سبب لظواهر أخرى سلبية كالتهمك التنظيمي وهي الظواهر التي من شأنها أن تعزز من صمت أعضاء هيئة التدريس ، وهو ما يعني أن تأثير القيادة السامة على الصمت التنظيمي ربما يكون غير مباشر أي من خلال التهكم التنظيمي ، وبالتالي هناك احتمالية أن يتوسط هذا المتغير العلاقة بين القيادة السامة والصمت التنظيمي.

ولسد الفجوة البحثية في الدراسات العربية بشكل عام، وفي البيئة المصرية بشكل خاص يركز الباحث في دراسته الحالية على أثر القيادة السامة على الصمت التنظيمي بتطبيق ذلك على المعاهد العليا في القاهرة الكبرى، وأيضاً التعرف على الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والصمت التنظيمي للمعاهد موضع التطبيق، الأمر الذي دفعني لدراسة هذا الدور وتحليله تحليلاً علمياً، لفحصه وتوصيفه والتعرف على ديناميكية تطبيقه .

وتأسيساً على ما سبق، وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

ما أثر القيادة السامة بوصفها متغيراً مستقلاً، والتهكم التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً تفاعلياً على الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد العليا ؟
الأمر الذي يثير التساؤلات البحثية التالية:

- (١) ما طبيعة ونوع العلاقة بين القيادة السامة والصمت التنظيمي بالمعاهد العليا ؟
- (٢) ما طبيعة ونوع العلاقة بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي بالمعاهد العليا ؟
- (٣) ما طبيعة العلاقة بين التهكم التنظيمي والصمت التنظيمي بالمعاهد العليا ؟
- (٤) هل تؤثر أبعاد القيادة السامة على الصمت التنظيمي بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
- (٥) هل تؤثر أبعاد القيادة السامة على أبعاد التهكم التنظيمي بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
- (٦) هل تؤثر أبعاد التهكم التنظيمي على الصمت التنظيمي بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
- (٧) هل يوجد تأثير غير مباشر لأبعاد القيادة السامة على الصمت التنظيمي من خلال الدور الوسيط لأبعاد التهكم التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد العليا ؟

ثالثاً: أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في محاولة التعرف على تأثير القيادة السامة على الصمت التنظيمي من خلال الدور الوسيط للتهكم التنظيمي، ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- (١) تحديد نوع وقوة العلاقة التأثيرية للقيادة السامة على الصمت التنظيمي بالمعاهد العليا .
- (٢) الكشف عن نوع وقوة العلاقة التأثيرية للتهكم التنظيمي على الصمت التنظيمي بالمعاهد العليا .

- (٣) تحديد نوع وقوة العلاقة التأثيرية للقيادة السامة علي التهكم التنظيمي بالمعاهد العليا.
- (٤) تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة التأثيرية غير المباشرة للقيادة السامة علي الصمت التنظيمي في المعاهد العليا من خلال التهكم التنظيمي كمتغير وسيط .
- (٥) تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات في ضوء نتائج الدراسة والتي قد تساعد المعاهد موضع التطبيق على الحد من ممارسات القيادة السامة والتي تؤثر بدورها على بيئة العمل، وظهور وزيادة بعض الظواهر السلبية كالصمت والتهكم التنظيمي.

رابعاً أهمية ومبررات البحث:

يستمد البحث الحالي أهميته العلمية والتطبيقية من الاعتبارات التالية:-

- ١- السعي للمساهمة في التأصيل العلمي والنظري لموضوع القيادة السامة، والتهكم التنظيمي، والصمت التنظيمي، يعد مفهوم القيادة السامة فكر حديث في الأدبيات الإدارية الحديثة، لأنه من الطبيعي أن تمتلك القيادة التأثير الإيجابي، والسلوك المحفز على الإبداع، إلا أن الأدوار اختلفت في هذا النمط، وأصبح هناك مؤشرات خطرة على المنظمة والمجتمع، بسبب خرق هذه القيادة للسلوك المعتاد، وإتباعها نهج سلبي ، ومتسلط، ويؤدي إلى ردود فعل سلبية من أعضاء هيئة التدريس، خاصة عندما يقرر الفرد التزام الصمت تجاه المنظمة. من هنا فإن الدراسة تعد إضافة جديدة في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وستفتح المجال أمام الباحثين للمزيد من الدراسة والتحليل.
- ٢- يتناول البحث مجموعة من السلوكيات التنظيمية السلبية، التي يترتب عليها آثار سلبية على الأفراد، وعلى المنظمات والمجتمع ككل، وتتبع أهمية البحث أيضاً من تحليله لطبيعة كل هذه السلوكيات ومسبباتها ونواتجها، مما يمكن صناع القرارات والمسؤولين بالمنظمات من التعامل معها بطريقة عملية.
- ٣- يستمد هذا البحث أهميته من كونه يتناول موضوعات أولت لها الحكومة المصرية اهتمامها من خلال تبني استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد الإداري، وما زالت في طور التنفيذ (٢٠١٤-٢٠٢٣) يشارك في تنفيذها العديد من الأجهزة الرقابية والقضائية، ويمكن أن تساهم نتائج وتوصيات البحث في تسليط الضوء على الجوانب المظلمة للقيادة بما يدعم التنفيذ الفعال لهذه الجهود.
- ٤- يستمد البحث أهميته أيضاً من مجال التطبيق، وهو المعاهد العليا، وبالتالي قد تساهم نتائج البحث في مساعدة القادة ومتخذي القرارات من الحد من هذه السلوكيات السلبية، كما يساهم البحث

في التوصل إلى توصيات تساعد المنظمات من الحد من سلوكيات القيادة السامة، والتقليل من ظاهرة الصمت التنظيمي، التي تعد مؤشر خطير في المنظمة.

خامساً: الاطار النظري لمتغيرات البحث

يعرض فيه الباحث مفاهيم وأبعاد متغيرات البحث، وذلك على النحو الآتي:-

(١) القيادة السامة Toxic Leadership

١/١ مفهوم القيادة السامة

أشارت الكتابات والدراسات العلمية إلى عدد من التعريفات للقيادة السامة تشير إلى القيادة التي تسيء استخدام السلطة، وتنتهج سلوكيات سلبية بشكل ممنهج تتعمد من خلالها إلحاق الأذى بالمرؤوسين والمنظمة معاً (رفاعي وآخرون، ٢٠٢٢)، فهي شكل من أشكال القيادة التي تضايق وتقلل من شأن العاملين، والقادة الذين يمارسون مثل هذا النمط من القيادة يخيفون العاملين، ولا سيما التابعين، مما يسبب إجهاد وإحباط وضغط ويؤدي إلى انخفاض الأداء وعدم الرضا (Morris & Jerry, 2019)، تُعد القيادة السامة نمط قيادي يضر بمصلحة المرؤوسين والمنظمة، حيث يتصف سلوكه بالأنانية وتغليب مصلحته الشخصية على مصالح المرؤوسين والمنظمة من خلال القضاء على روح الحماس والتفكير الإبداعي لدى المرؤوسين وكذلك احترامهم لذاتهم. (Dobbs & Do, 2019)، كما تركز القيادة السامة على الحفاظ بمنصب والسيطرة على العاملين باستخدام الممارسات السامة، وتتضمن إجراءات ثابتة وهادفة ومتعمدة من قبل القائد للإضرار بالمرؤوسين (أبو شحاته، ٢٠٢١)، هو نهج سلوكي إداري سيء يمارسه بعض المسؤولين عند شغلهم منصب قيادي يحتوي على الإساءة للأفراد وتضليلهم، فهو يعزز عدم الكفاءة ويحرض على السلوكيات العدوانية (Fitzgibbons, 2018)، إن القيادة السامة نفسها كمفهوم متناقض ومثير للجدل، لأنه من المفترض أن مفهوم القيادة له دلالات إيجابية، بينما القيادة السامة كمفهوم يعبر عن خطورة هذه القيادة السيئة (Dagless, 2018)، كما يسعى هذا النمط لتحقيق أهدافه دون الاهتمام باحتياجات الآخرين، الأمر الذي يعكس تأثيرات سلبية على المرؤوسين والمنظمة (paul, 2017)، كما عبر عنها (Hitchcock, 2015) بأنها نمط للقيادة يضر بالمرؤوسين من خلال إحكام السيطرة علىهم، والقضاء على روح الحماس والابتكار والتفكير الإبداعي، فالقيادة السامة تمثل مجموعة من السلوكيات

المدمرة التي تدفع القادة لتحقيق الأهداف والمزايا الشخصية وذلك من خلال الإضرار بمصالح الأفراد و
فرق العمل والمنظمة ككل (Schmidt, 2014) ، كما قدم (Ulmer, W., 2012) تعريف القادة
السامون بأنهم أفراد يبدوا سلوكهم مدفوعاً بالروح المهنية المتمحورة حول الذات على حساب
مروؤسيهم ومنظمتهم، ويتسم أسلوبهم بالسلوك المسيء السلطوي الذي يعزز مناخاً تنظيمياً غير
صحي، من منطلق أنها قيادة ظالمة ومتلاعبة، تقوم بتكتيكات خبيثة تضر بالمنظمة بسبب سلوكها
الهدام، تروج القيادة السامة لأيديولوجية الكراهية حيث تتلاعب بالمروؤسين ولا تستجيب لطلباتهم، ولا
تهتم بتلبية احتياجاتهم، تعتمد في أسلوبها على التخويف، الإذعان، والإحباط ، لديها الثقة المفرطة
بالنفس، والذي يتحول في معظم الحالات إلى نرجسية مفرطة وإعجاب بالذات، تعتمد الانخراط في
قرارات غير أخلاقية عندما تراها ضرورية. (Singh, Sengupta& Dev, 2018)

ويرى الباحث أنه لا يوجد لدى القيادة السامة أسباب منطقية لاتخاذ بعض القرارات،
ويعتبر القادة السامون بارعون في انتهاك الأسس والقواعد المعمول بها لتحقيق مكاسب ذاتية،
ويتمتعون بعدم الكفاءة الإدارية والسلوكيات السلبية التي يتولد عنها نتائج عكسية بينهم وأداء
المروؤسين في المستقبل، وينتهي بهم الأمر بإلحاق أضرار جسيمة بالمروؤسين والمنظمة.

٢/١ أبعاد القيادة السامة

بمراجعة العديد من الأدبيات والمرجعيات العلمية المتعلقة بأبعاد القيادة السامة أجمعت
أغلب وجهات النظر من قبل الكتاب والدراسات السابقة الاعتماد على الأبعاد الخمسة التي حددها
(Schmidt, 2008) والممثلة في (الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ،
القيادة السلطوية)، والتي تم اختبارها في بيئات ومنظمات مختلفة وأثبتت مصداقتها ، وقد اتفقت
دراسات عديدة معاصرة على تبني هذه الأبعاد، واعتمدت عليها مثل:

(Khorakian et al., 2021 ; Dobbs & Do, 2019 ;Morris & Jerry, 2019; Lyu et al., 2019;
Fitzgibbons, 2018; Dagless, 2018; Singh, Sengupta& Dev, 2018; paul,2017;
Hitchcock,2015; Martinko et al., 2013; Ulmer, W., 2012; Schmidt,2008)

رفاعي وآخرون، ٢٠٢٢؛ أبو شحاته ، ٢٠٢١

وفيما يلي شرح مختصر لتلك الأبعاد :-

١/٢/١ الإشراف المسيء Abusive – Supervision

يشير إلى سلوكيات القائد الذي تتطوي بشكل مفرط علي متطلبات قاسية من المروؤسين بدلاً
من معاملتهم بشكل لائق ، تشمل هذه السلوكيات بشكل أساسي (مطالبة المروؤسين بالعمل الزائد أو

العمل الإضافي بشكل غير مبرر، والإفراط في الطلب والعرض على المرؤوسين)، فهو أسلوب غير فعال في الإشراف حيث يشير إلى تصرفات القائد بعدوانية مع المرؤوسين وتوجيه اللوم لهم علناً، ومحاولاته الدائمة لإظهار أوجه القصور في أدائهم والتعدي على خصوصياتهم وإحباط المبادرات الفردية لهم والتشكيك في قدراتهم وإنجازاتهم.

٢/٢/١ النرجسية (الأنانية) Narcissism

تشير إلى أن القائد يرى نفسه في درجة أعلى من الآخرين، ولدية الشعور بتقدير الذات والغطرسة والنظرة الدونية للآخرين، بجانب عدم استعداده لتقبل النقد، والسعي للسيطرة والهيمنة وتجاهل آراء الآخرين، كما انه يتسم بالأنانية، كما أنه في كثير من الأحيان يدعى المعرفة أو الموهبة وبطلب الطاعة المطلقة من المرؤوسين، وغالباً ما يؤدي شعوره بالاستحقاق والتميز إلى انتهاك سلطات الآخرين.

٣/٢/١ الترويج للذات Self-promotion

ينطوي على قيام القائد بمجموعة من السلوكيات هدفها تعزيز مصلحته الشخصية ولا يمنح لأحد الفرصة للحوار وخاصة الموهوبين منهم، كما انه ينسب الفضل لنفسه في جميع نجاحات المنظمة، ويلقي باللوم على الآخرين في حالة الفشل، كما تتغير شخصيته للأفضل في حضور القيادات الأعلى.

٤/٢/١ صعوبة التنبؤ Unpredictability

تشير إلى التقلبات المزاجية والسلوكيات غير المتوقعة، وغضب القائد لأسباب غير معروفة وانعكاس حالته النفسية على مناخ المنظمة، إن عدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القائد ينتج عن إتيانه بمجموعة متباينة من السلوكيات التي تعبر التحولات المختلفة في المزاج والتي تحدد بشكل كبير درجة الاستقرار أو التوتر داخل بيئة العمل.

٥/٢/١ القيادة السلطوية (الاستبدادية) Authoritarian Leadership

تشير إلى سعي القائد إلى السلطة والسيطرة المطلقة على مرؤوسيه وتجاهل أفكارهم، وعلى المرؤوسين الامتثال والطاعة دون معارضة، أي تلك الممارسة التي يتمتع فيها القائد بسلطة مطلقة على مرؤوسيه وأتباعه ويكون له الحق الكامل في اتخاذ القرار وإدارة ومراقبة جميع الأنشطة، تمنع القيادة الاستبدادية أتباعهم من استقلاليته واحترامهم لذاتهم، وفي النهاية سيفكرون في الاستقالة.

(٢) التهكم التنظيمي Organizational cynicism

١/٢ مفهوم التهكم التنظيمي

بدأ توجه الباحثين لدراسة التصورات السلبية لسلوكيات الأفراد كالإحباط واليأس وعدم الثقة والصمت تجاه إدارة المنظمات أو ما يعرف بالتهكم التنظيمي ، وأشارت الكتابات والدراسات العلمية إلى عدد من تعريفاته، انه موقف سلبي يتخذه الفرد تجاه إدارة المنظمة التي تسعى إلى تحقيق مصالحها الذاتية على حساب النزاهة والشفافية والصدق (yang et al.,2020)، كما انه موقف سلبي يكونه الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، ويتكون هذا الموقف من عدة عناصر هي الاعتقاد بافتقار المنظمة للنزاهة والعدالة والموضوعية، والمشاعر السلبية تجاه المنظمة والميل نحو سلوك الاستخفاف والانتقاد للمنظمة (الريمي، ٢٠١٩)، فهو مجموعة من المواقف والسلوكيات غير المرغوب فيها تنتج عن عدم تطابق قيم وأهداف ومعتقدات الأفراد الشخصية وقيم وأهداف ومعتقدات المنظمة التي يعملون بها (Acaray,2017)، هو موقف سلبي تجاه المنظمة، ويتشكل هذا الاعتقاد بأن صاحب العمل (المنظمة) يفتقر إلى النزاهة، مما تتسبب في ظهور ردود فعل سلبية تجاه المنظمة (Evans et al., 2021) ، وأضاف (salih,2020) انه السلوك العدواني للعاملين تجاه المنظمة نتيجة ضعف العلاقات الودية بين الطرفين مما يترتب عليه نتائج سلبية من عدم الالتزام وعدم الرضا ومقاومة التغيير وفقدان الثقة والاحترام والإهمال واللامبالاة والتي تقود بدورها إلى الفشل التنظيمي، كما يعرف (مناع، ٢٠٢٠) التهكم التنظيمي على أنه تلك الاتجاهات السلبية لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها و التي تكونت كاستجابة لما مر به من تجارب و المتمثلة في المعتقدات والمشاعر السلبية و السلوكيات ذات الصلة، وأشار (Singh and Dixit, 2018) إلى أن التهكم التنظيمي هو ذلك الاتجاه السلبي الذي يكونه العاملون حول سياسات منظماتهم أو إجراءاتها أو قواعدها أو عناصر أخرى في المنظمة، وينشأ التهكم التنظيمي عندما يعتقد العاملون أن منظماتهم تفتقر إلى النزاهة والأمانة والجدارة بالثقة والعدالة والإخلاص .

ويرى الباحث أن التهكم التنظيمي هو " اتجاه سلبي يكونه الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، ويتكون من ثلاث أبعاد (معرفية وعاطفية وسلوكية)، وذلك من خلال وجود اعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة والشفافية وكذلك وجود عواطف ومشاعر سلبية تجاه المنظمة ينتج عنها سلوكيات سلبية تجاه المنظمة ، فالتهكم التنظيمي ينبثق نتيجة اعتقاد أعضاء هيئة التدريس بأن المعاهد العليا تفتقر إلى الصدق والنزاهة في تنفيذ وعودها وتغلب المصلحة الشخصية على

حساب المصلحة العامة، وإدراكهم للمعاملة السيئة وعدم العدالة والمساواة في الأجور وشعورهم بالظلم والإحباط وخيبة الأمل.

٢/٢ أبعاد التهكم التنظيمي

بمراجعة العديد من الأدبيات والمرجعيات العلمية المتعلقة بأبعاد التهكم التنظيمي أجمعت أغلب وجهات النظر من قبل الكتاب والدراسات السابقة الاعتماد على ثلاثة أبعاد التي حددها (Brown et al., 2015) والممثلة في (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي)، والتي تم اختبارها في بيئات ومنظمات مختلفة وأثبتت مصداقتها ، وقد اتفقت دراسات عديدة معاصرة على تبني هذه الأبعاد، واعتمدت عليها مثل :

(Evans et.,al, 2021; yang et al.,2020; salih,2020;Acaray,2017; Singh and Dixit, 2018)

مصطفى، ٢٠٢٠؛ مناع، ٢٠٢٠؛ الرميدي، ٢٠١٩

وفيما يلي شرح مختصر لتلك الأبعاد :-

١/٢/٢ التهكم المعرفي Cognitive Cynicism

يقصد به اعتقاد الفرد أن السلوكيات المجردة من المبادئ والمواقف غير الأخلاقية أصبحت العرف السائد في بيئة العمل، بجانب وجود دوافع خفية للقرارات التنظيمية التي تصدرها إدارة المنظمة، إن الاعتقاد الراسخ لدى الأفراد أن الممارسات و السلوكيات في المنظمة تفتقر إلى قيم معينة مثل النزاهة و الشفافية، و يعتقدون أن الممارسات التنظيمية تستند إلى المصلحة الشخصية دون الموضوعية، و وفقاً لذلك، يشعر العاملون أن قيمهم الشخصية لا تتفق مع قيم المنظمة ، وأن ممارسات المنظمة وأهدافها لا تتفق مع رؤى العاملين، ويخلق هذا الاعتقاد تصورا لديهم بأن منظماتهم تخونهم بعدم تطبيقها لمبادئ العدالة، والمصداقية، والشفافية.

٢/٢/٢ التهكم العاطفي Emotional Cynicism

يرتبط بمجموعة متنوعة من المشاعر السلبية للفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها كإحباط والاستياء وعدم الراحة النفسية، كما يتضمن هذا البعد ردود الأفعال العاطفية القوية تجاه المنظمة من كره وسخط وازدراء واستياء، وتلك المشاعر السلبية ناتجة من البعد المعرفي، حيث أظهرت العديد من الدراسات أن ردود الأفعال العاطفية من جانب العاملين يكون لها تأثير كبير في مستوى التهكم التنظيمي زيادة ونقصا لدى الأفراد، والسبب الرئيسي في ظهور ردود الفعل العاطفية السلبية هو انعدام العدالة التنظيمية والأمانة، وعدم التعامل باحترام وغياب الكرامة من قبل المنظمة.

٣/٢/٢ Behavioral Cynicism التهكم السلوكي

يشير البعد السلوكي إلى الاتجاهات والتصرفات السلبية والمهينة تجاه المنظمة، حيث يمثل البعد السلوكي المنفذ الرئيس لبُعدي المعرفي والعاطفي وهو السلوك السلبي والضرار الذي يقلل من قيمة وأهمية المنظمة، من خلال قيام العاملين بانتقاد سياسات وإجراءات المنظمة، وهو يعبر عن الأفعال سواء كانت علنية أم سرية من قبل العاملين المتهمكين داخل المنظمة بسلوكيات تتصف بالعدائية والذم والاعترا ب ونقص الثقة أو فقدانها بالمديرين، وقد تغطي هذه السلوكيات عناصر أخرى مثل النقد الحاد، وتوقع أحداث متشائمة والتعبير الساخر والهزلي والانتقادات الجارحة للمنظمة.

(٣) الصمت التنظيمي Organizational Silence

١/٣ مفهوم الصمت التنظيمي

أشارت الكتابات والدراسات العلمية إلى عدد من التعريفات للصمت التنظيمي، يمكن تعريف الصمت التنظيمي بأنه ظاهرة سلوكية تتمثل في إحجام العاملين عن تقديم المعلومات حول مشكلات وقضايا العمل المختلفة، والامتناع عن تقديم المقترحات والأفكار التي تساهم في عملية التحسين أو التطوير التنظيمي سواء بشكل متعمد أو نظراً للخوف من ردود الفعل السلبية، وقد يرجع ذلك لأسباب شخصية أو إدارية أو تنظيمية (Imran et al., 2021)، إن الصمت التنظيمي من الممكن أن يكون في شكل سلوك يصدره الموظف للصمت المذعن وهو يحدث لتجنب الصراعات وعدم طرح أفكار ومعلومات لتجنب تلك الصدمات، ومن الممكن أن يكون صمناً دفاعياً وهو في حد ذاته يعبر عن الخوف من الحديث نتيجة توقع ردود أفعال سلبية وهنا الصمت بهدف الحماية الذاتية للفرد لتجنب أي ضرر معنوي نتيجة التحدث في قضايا العمل (Jahanzeb et al., 2021)، أن سلوك الصمت التنظيمي هو قيام الموظفين بحجب أي وجهة نظر أو رأي لديهم أو التعبير الحقيقي والانطباع الراسخ

لديهم عن ظروف العمل والبيئة المحيطة بأدائهم وتوجهات القيادات وذلك تجنباً لتعرضهم لسلوكيات أو ردود فعل سلبية أو إخراجهم ويكون ذلك من منطلق حفاظهم على أمانهم الوظيفي (Sahabuddin et al., 2021)، يُعد الصمت التنظيمي ظاهرة جماعية ترتبط برفض العاملين بالمنظمة الإدلاء بأرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بمشكلات العمل المحتملة (Cetin, 2020)، فهو عدم المبادرة بتقديم المعلوم أو الأفكار أو الأخبار عن المشكلات والانحرافات سواء للزملاء أو القادة سواء كان ذلك بشكل متعمد أو خوفاً من ردود فعل سلبية ناتجة عن المعتقدات الإدارية الكامنة أو

ثقافة العاملين بشكل عام (Akar,H,2018) ، فهو اتجاه من جانب الأفراد بحجب أي معلومات أو أفكار أو آراء ومقترحات حول مشكلات وقضايا العمل سواء إيجابية أو سلبية وعدم التصريح بها لفظياً أو كتابياً سواء للزملاء أو رؤساء العمل ، وسواء كان قرار الفرد اختيارياً وإرادته أو نتيجة وجود مجموعة من القيود والقواعد التنظيمية التي تجبرهم إلى اللجوء للصمت (خضر، ٢٠٢٠)، وعرفه (عبود وحسين، ٢٠١٦) بأنه تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل المسؤول المباشر، الأمر الذي يؤثر سلباً على العلاقة بينه وبين زملائه في العمل ، إنه يُعد أداة للتعبير عن حالة الرضا وعدم الرضا لمعاملين في المؤسسة (Bastug, et. al,2016) ، أنه سلوك يستند لدافعية الأفراد نحو عدم التصريح إزاء التعبير عن الأفكار و المعلومات والآراء المرتبطة ببيئة العمل (Baran & Glderler, 2017) ، عرفه (Nafei,2016) بأنه ذاك التصور المشترك لدى بعض الموظفين الذي يحد من مشاركتهم في تقديم معارفهم بقضايا وسياسات المنظمة ، كما يشير الصمت التنظيمي إلى قلة التحدث إلى الآخرين أو محدودية الإجراءات التي يتخذها الفرد على المستوى الاجتماعي المحيط به في المنظمة عندما تواجه المنظمة مشاكل خطيرة (Koyluoglu et al., 2015)

ويرى الباحث الصمت التنظيمي بأنه ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم داخل العمل التي من شأنها المساهمة في تطوير المنظمة وتحسين مستوى أدائها وخدمة المصلحة العامة للمنظمة بشكل عام ، وذلك خوفاً من العقاب التنظيمي وضغوط العمل وعدم التقدير، للصمت التنظيمي تأثير على عمليات التنمية والتطوير الإداري في المنظمات وبالتالي تتأثر كفاءة وفاعلية المنظمات فهو خيار سلوكي ونفسي يؤثر على الأداء العام للمنظمات.

٢/٣ أسباب الصمت التنظيمي

تعددت الأسباب التي يمكن أن تؤثر على قرار الأفراد في اختيار الصمت التنظيمي ، ومن أهم هذه الأسباب الآتي:

١١/٢/٣ الأسباب التنظيمية: حدد (Sevkt, Rinik,2012) إن عدم الكفاءة التنظيمية ، والأداء التنظيمي الضعيف ، وثقافة المنظمة ، والمناخ التنظيمي الذي يتميز بالصمت ، فضلاً عن ثقافة الظلم ، أو عدم العدالة التنظيمية ، أهم الأسباب التنظيمية التي تؤدي إلى صمت الأفراد.

٣/٢ الأسباب الإدارية: تعد من بين الأسباب المهمة المؤدية للصمت التنظيمي، والتي يمكن إجمالاً بالاتي:

الافتراضات السلبية لمديرين ، والإحكام المسبقة تجاه العاملين ، السلوك المزعج للمديرين ، ضعف التجانس بين فريق الإدارة ، ضعف الثقة ، الممارسات أو التجارب السابقة ، الثقافة السائدة (الفتلاوي، ٢٠١٤).

٣/٢ الأسباب الشخصية: من أهم هذه الأسباب هي العزلة، والخوف من ردود الفعل السلبية كالعقوبات وحجب المكافآت، الخوف من فقدان الوظيفة، التوبيخ من الإدارة، لذلك يفضل الصمت عند الأفراد. (Akbarian, et al. , 2015)

جدول رقم (٢) الأسباب الرئيسية للصمت التنظيمي

الأسباب الشخصية	الأسباب الإدارية	الأسباب التنظيمية
- العزلة - الخوف من ردود الفعل السلبية - الخوف من فقدان الوظيفة - التوبيخ من الإدارة - القلق والتوتر لدى الفرد - تقليل مخاطر النزاعات	- الافتراضات السلبية لمديرين حول ثقة العاملين - السلوك المزعج للمديرين - ضعف التجانس بين فريق الإدارة - الإحكام المسبقة تجاه العاملين - الممارسات أو التجارب السابقة	- عدم الكفاءة التنظيمية - ضعف الأداء التنظيمي - ضعف الكفاءة الذاتية - الثقافة التنظيمية - المناخ التنظيمي - ثقافة الظلم - المركزية - عدم العدالة التنظيمية - الميل للتوظيف بعقود مؤقتة

المصدر: إعداد الباحث استناداً على الدراسات السابقة

٣/٣ أبعاد الصمت التنظيمي

بمراجعة العديد من الأدبيات والمرجعيات العلمية المتعلقة بأبعاد الصمت التنظيمي أجمعت أغلب وجهات النظر من قبل الكتاب والدراسات السابقة الاعتماد على الأبعاد الثلاثة التي حددها (Dyne,et al., 2003) والممثلة في (الصمت الخاضع "الإذعان"، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي)، والتي تم اختبارها في بيئات ومنظمات مختلفة وأثبتت مصداقتها ، وقد اتفقت دراسات عديدة معاصرة على تبني هذه الأبعاد، واعتمدت عليها مثل:

(Öztirak & Bayram, 2022; Imran et al., 2021 Sahabuddin et al.,2021; Jahanzeb et al., 2021; Cetin, 2020; Akar,H,2018; Baran & Glderler, 2017; Bastug, et. al,2016; Nafei,2016; Koyluoglu et al., 2015; Akbarian, et all,2015)

خضر، ٢٠٢٠؛ عبود وحسين، ٢٠١٦

فيما يلي شرح مختصر لتلك الأبعاد :-

١/٣/٣ الصمت الخاضع (الإذعان) Submissive Silence

يشير إلى امتناع العاملين عن مشاركة أفكارهم أو مقترحاتهم أو آرائهم حول القضايا التنظيمية المختلفة نتيجة استسلام أو خضوع العاملين إلى الوضع القائم ، هو الصمت الذي يخفي الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالمنظمة من أجل تجنب الخلافات مع الرؤساء ولا يعتبر الصمت مجرد غياب الصوت فهناك أشكال مختلفة للصمت مدفوعة بدوافع الموظفين المختلفة عندما يصف معظم الأشخاص سلوك شخص آخر بأنه صامت، مما يعني عادة أن الشخص لا يقوم بأي نشاط كان وهناك أيضا شعور بالصمت في حالة أن الموظف لديه أفكار ومعلومات وآراء، لكنه لن يتمكن من التعبير عنها لأن الزملاء لم يساعده.

٢/٣/٣ الصمت الاجتماعي Prosocial Silence

يشير إلى رفض العاملين التصريح بآرائهم ، ووجهات نظرهم، و أفكارهم فيما يتعلق بالظروف التنظيمية لتحقيق مكاسب للمنظمة وزملاء العمل وفقاً لمبادئ تأسيس التعاون و إثارة الآخرين ، هو سلوك الموظف الذي يقوم بحجب أفكاره وآرائه وأيضا المعلومات المتعلقة بعمله وذلك لدعم المنظمات والموظفين الآخرين وينقسم الصمت التنظيمي الإيجابي إلى جزئين الأول هو أن يبقى الموظف صامتا وذلك لأجل حماية المنظمة والثاني هو إن يبقى الموظف صامت مع الدفاع عن منافع الموظفين الآخرين وليس لحماية نفسه أولا وهذا يعكس التضحية الذاتية من أجل الآخرين.

٢/٣/٣ الصمت الدفاعي Defensive silence

يشير إلى عدم تصريح العاملين بآرائهم، و أفكارهم، ومقترحاتهم حول بيئة العمل بسبب الخوف من الآثار السلبية المترتبة على مشاركة المعلومات المتعلقة بالمنظمة، أو بدافع حماية الذات ، هو الصمت الذي ينتج عن الخوف الشخصي من عواقب التحدث في أمور تؤدي إلى المساءلة وبمصطلح آخر يسمى الصمت الهادي ، والصمت الدفاعي هو الصمت عن حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل والذي يعتبر طريقة من طرق الحماية الذاتية على أساس الحرص على عدم فقدان السمعة والنقة والصمت الدفاعي هو سلوك غير سلبي ومقصود ويطبق على الحماية الذاتية من التهديدات الخارجية ومع ذلك فإن الصمت ينطوي على حالة غير سلبية أكثر من الصمت الراضخ وهو أيضا شعور الفرد بالخوف من تقديم أي معلومة تجنب الأضرار بمصالح الآخرين.

سادساً: التأسيس النظري والدراسات السابقة وصياغة فروض البحث

يعرض فيه الباحث تأثير القيادة السامة على الصمت التنظيمي، تأثير القيادة السامة على التهكم التنظيمي، تأثير التهكم التنظيمي على الصمت التنظيمي، ومن ثم صياغة فروض البحث على النحو الآتي:-

(١) القيادة السامة والصمت التنظيمي

أثبتت دراسات عديدة أنه يوجد علاقة بين القيادة السامة والصمت التنظيمي، هدفت دراسة (رفاعي وآخرون ، ٢٠٢٢) إلى بيان القيادة السامة كنهج يؤدي إلى تحقيق الصمت التنظيمي، ومعرفة سلوكيات وأشكال القيادة السامة التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي، وتحديد تأثير خصائص القيادة السامة في كل من الأفراد والمنظمة، وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها أن الصمت التنظيمي ما هو إلا نتيجة حتمية لوجود القيادة السامة في المنظمة، وتم التوصل إلى الأشكال والسلوكيات المتعددة الخاصة بالقيادة السامة، وتحديد مؤشرات لقياس القيادة السامة من قبل المرؤوسين ورؤساء العمل لتسهيل مهمة التعرف على وجودها، وأوصت الدراسة بأهمية الكشف المبكر عن سلوكيات القيادة السامة في مراحل الاختيار والتعيين، والعمل على الكشف الثانوي من خلال تقييم ٣٦٠ درجة، وذلك للتخلص من القيادة السامة والحد من ظاهرة الصمت التنظيمي في بيئة العمل، أكدت دراسة (Adeoye & Ayeni, 2020) أنه كلما ازدادت السلوكيات السامة للقائد السام كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستويات الصمت التنظيمي، وذلك لقدرة القيادة السامة على خلق بيئة عمل سامة، تؤدي إلى عدم التشجيع على التحدث وتقديم الآراء، مما يحد من قدرة الموظف على التعبير، وكلما زادت مستويات القيادة السامة في السلوكيات السلبية كلما ارتفعت رغبة الموظف في البقاء صامتاً، وارتفعت ردود الفعل السلبية تجاه المنظمة، كما أكدت دراسة (أبو الدهب، ٢٠٢٤) على أن وجود ظاهرة الصمت التنظيمي في مكان العمل تعد نتيجة حتمية لوجود القيادة السامة، حيث يعتمد الموظف إخفاء المعلومات والأفكار وحجبها بطريقة أو بأخرى، ويعود ذلك لحالة اليأس والإحباط التي يعاني منها في ظل وجود القيادة السامة، وشعوره الدائم بالعزلة والتهديدات الخارجية المستمرة الأمر الذي يجعل منه شخص غير مبالي بتحقيق نتائج مبهرة في العمل، وغير قادر على الإبداع أو الاستعداد لتقديم المبادرات التي تحقق الأهداف التنظيمية، وأوصت الدراسة بأهمية نشر ثقافة التواصل، وسياسة الباب المفتوح، وتشجيع عرض الأفكار بحرية، وتدريب المسؤولين على إتباع السياسات والقوانين لتعزيز بيئة عمل إيجابية تحد من ظاهرة الصمت التنظيمي، أشارت

الدراسة التي أجراها (Aslan et al, 2021) وكان الهدف منها تحديد سلوكيات القيادة السامة، وفحص العوامل البيئية والديموغرافية، والمهنية التي قد تؤثر على الصمت التنظيمي، وكشفت الدراسة عن العوامل التي تؤثر في الصمت التنظيمي من الهياكل التنظيمية، والسياسات والإجراءات، وفريق العمل والبيئة، أظهرت النتائج أن هناك ارتباط سلبي بين بيئة العمل والصمت التنظيمي، وأن تأثير البيئة والممارسات الإدارية يشكل ظاهرة الصمت التنظيمي من خلال تأثيره على القدرة على التعبير والآراء بشكل علني، وكانت النتيجة الأساسية للدراسة أن البيئة التنظيمية عامل مهم في قدرة التعبير وطرح الأفكار، وأن وجود بيئة عمل إيجابية يساعد في الحد من الصمت التنظيمي، وأشار (Zare & Sepahvand, 2019) في دراسته التي أجراها على مجموعة من العاملين في جامعة آزاد، والهدف من الدراسة هو فحص العلاقة بين القيادة السامة والصمت التنظيمي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة السامة والصمت التنظيمي، ويرجع ذلك إلى وجود قائد سام نتج عنه منظمة يسودها الخوف من هذا القائد، مما يؤدي إلى ردود فعل سلبية من الموظفين تجاه المنظمة، وتحدث زيادة في مستويات الصمت التنظيمي، وعندما يتحدث الموظف عن مقترح أو مشكلة محتملة فإنه يواجه رد فعل سلبي من القائد أو المشرف يجعله يفضل البقاء صامتاً، وتصبح السلوكيات التنظيمية للقائد هي نفسها العوامل السامة التي تتسبب في عدم الثقة، ويجد الأشخاص أنفسهم متشككين في قائدهم، فالأفضل له أن يصمت أو بمعنى آخر أنه يرى ذلك الأفضل لحماية نفسه، وأشار (Saqib& Arif, 2017) إلى أن سلوكيات القيادة السامة هي سلوكيات مدمرة للعواطف، يميل القائد السام إلى تبني سلوكيات سامة بالتالي يفضل الأفراد إبعاد أنفسهم عن التواصل المباشر ومواجهة هذا القائد السام، على أساس أنه مصدر للقلق والتوتر والإرهاق، ويرى العلماء أن هذا القائد السام يؤدي إلى إسكات الموظفين داخل المنظمة؛ لذا فإن وجود القيادة السامة يعزز ظاهرة الصمت التنظيمي في المنظمة، كما اتفقت العديد من البحوث ومنها بحث (Aboramadan et al. 2021)، وبحث (Mousa et al., 2020) على أن نرجسية القائد والتي تمثل بُعداً من أبعاد القيادة السامة ترتبط بمستويات عالية من الصمت التنظيمي كأحد الآليات التي يستخدمها العاملون للتعبير عن مشاعرهم السلبية ورفضهم لمثل هذه السلوكيات من جانب القادة، حيث إن التهديدات الخارجية التي يتلقاها الفرد نتيجة السلوكيات النرجسية من قبل القائد تثير لديه رد فعل دفاعي في صورة صمت اختياري من أجل تجنب الوقوع في المشكلات وحماية نفسه ومصالحه .

واسترشادا بما سبق تم صياغة الفرض الأول كما يلي

" يوجد علاقة تأثيريه ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة والصمت التنظيمي بالمعاهد العليا "

(٢) القيادة السامة والتهكم التنظيمي

أثبتت دراسات عديدة أنه يوجد علاقة بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي، أسفرت دراسة (Dobbs & Do, 2019) عن وجود تأثير إيجابي معنوي بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي، حيث أشارت إلى أن الطلاب الذين يدركون ممارسات قادتهم السامة هم الأكثر تهكماً تجاه كلياتهم، كما توصلت دراسة (زهرة، ٢٠٢٣) إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين القيادة السامة وكل من التهكم التنظيمي والاغتراب في العمل، كما كشفت دراسة (Ezeh et al., 2018) عن وجود تأثير إيجابي معنوي بين الإشراف المسيء (كأحد أبعاد القيادة السامة) والتهكم التنظيمي، وأشارت دراسة (Ince, 2018) عن وجود علاقة ووجود تأثير إيجابي معنوي بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي، كما توصلت دراسة (الشعراوي، ٢٠٢٢) إلى وجود علاقة مباشرة بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي والقلق والوظيفي، وتوصلت دراسة (عشري، ٢٠٢١) إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين القيادة السامة وكل من التهكم التنظيمي والانحراف التنظيمي، بالإضافة إلى وجود أثر للتهكم التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي، وكشفت دراسة (Jiang et al., 2017) عن وجود تأثير إيجابي معنوي بين القيادة السلطوية (كأحد أبعاد القيادة السامة) والتهكم التنظيمي، وهدفت دراسة (حسيب، ٢٠١٥) إلى كشف دور الإشراف المسيء (كأحد أبعاد القيادة السامة) كمتغير وسيط على العلاقة التأثيرية بين التهكم التنظيمي والضغط الوظيفية على عينه قوامها ٤٠٠ مفردة من العاملين بقطاع جمارك بوسعيد، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ومعنوية للإشراف المسيء والتهكم التنظيمي.

واسترشادا بما سبق تم صياغة الفرض الثاني كما يلي

" يوجد علاقة تأثيريه ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي بالمعاهد العليا "

(٣) التهكم التنظيمي والصمت التنظيمي

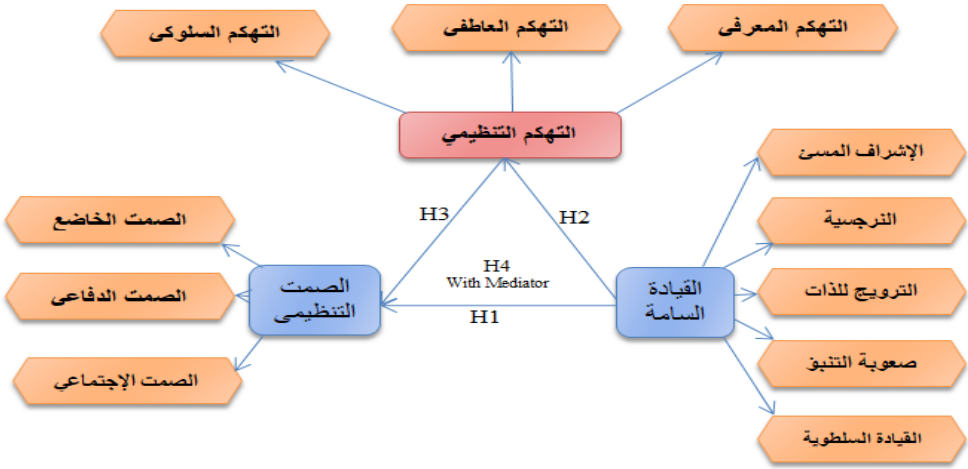
أثبتت دراسات عديدة انه يوجد علاقة بين التهكم التنظيمي والصمت التنظيمي، هدفت دراسة (Farjam et al., 2018) إلى تقييم تأثير التهكم التنظيمي على الصمت التنظيمي بالنظر إلى الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة، وتوصلت الدراسة إلى أن الاحتراق الوظيفي يؤثر على الصمت التنظيمي، كذلك وجود علاقة بين التهكم التنظيمي والصمت التنظيمي، وقد توصلت دراسة

(حنا، ٢٠٢٠) أن التهكم التنظيمي يؤثر معنويا وإيجابياً على الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة ، وكان البعد المعرفي هو الأكثر تأثيراً على الصمت التنظيمي ، يليه البعد العاطفي، وأخيراً البعد السلوكي، وتوصلت دراسة (Rayan et al., 2018) إلى وجود تأثير إيجابي معنوي بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التي يظهروها العاملين أثناء العمل، كما أشارت إلى أن التهكم السلوكي أكثر أبعاد التهكم التنظيمي تأثيراً في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة للمنظمة، كما أن هذه الدراسة قد تفيد المسؤولين بشركات السياحة المصرية في التعرف علي أهم مسببات التهكم التنظيمي والصمت التنظيمي ، كما أشارت دراسة (Eroglu, et al. 2011) أن من أسباب الصمت التنظيمي التحيز، وردود الفعل السلبية من قبل الإدارة، والثقافة التنظيمية الضعيفة، والتهكم التنظيمي والسخرية بآراء العاملين، والسمات الشخصية للإدارة، وضعف الثقة، وقلة الخبرة.

واسترشادا بما سبق تم صياغة الفرض الثالث كما يلي

" يوجد علاقة تأثيريه ذات دلالة إحصائية بين التهكم التنظيمي والصمت التنظيمي بالمعاهد العليا من ناحية أخرى القيادة السامة والتهكم التنظيمي والصمت التنظيمي، وهو ما يمثل الفجوة البحثية التي تحاول الدراسة الحالية تغطيتها، ومن أجل ذلك تم صياغة الفرض الرابع كما يلي: " يوجد علاقة تأثيرية غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة والصمت التنظيمي من خلال التهكم التنظيمي كمتغير وسيط بالمعاهد العليا "

ويوضح الشكل رقم (١) العلاقة بين متغيرات البحث، والذي يحتوى على أربعة فروض يحاول البحث التأكد من مدى صحتها.



المصدر: إعداد الباحث استنادا على الدراسات السابقة

شكل رقم (١)

الاطار المقترح للبحث

سابعاً حدود البحث

١ - الحدود الموضوعية للبحث

ركز البحث بصفه أساسية على ثلاث متغيرات هما (القيادة السامة-التهكم التنظيمي- الصمت التنظيمي)

إن البحث ليس موجها لتقويم سلوكيات القادة في المعاهد العليا الخاصة ولا يهدف إلى تقييم مجالات العمل الجامعي (الأكاديمي والبحثي والإداري والمالي) ، بقدر ما يتناول البحث على وجه التحديد الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين ممارسات القيادة السامة والصمت التنظيمي.

٢ - الحدود الزمنية للبحث

وتتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث، وهي شهر مارس والنصف الأول من شهر مايو ٢٠٢٣

٣ - الحدود المكانية للبحث

أجريت الدراسة على بعض المعاهد الإدارية العليا بالقاهرة الكبرى.

٤- الحدود البشرية للبحث

وتتمثل في أعضاء هيئة التدريس في المعاهد العليا الخاصة ، حيث تمثل وحدة المعاينة للبحث في المعاهد العليا الخاصة على أعضاء هيئة التدريس (أستاذ- أستاذ مساعد- مدرس) باعتبارهم يمتلكون رؤية واضحة حول متغيرات البحث.

ثامناً: تصميم ومنهجية البحث:-

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر تتمثل في أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها، ومتغيرات البحث والقياس، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وفيما يلي يستعرض الباحث هذه العناصر على النحو الآتي:

١- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

قام الباحث باستخدام أسلوب الدراسة المكتبية والميدانية، حيث تم تجميع البيانات الثانوية من خلال الاطلاع على المراجع من الكتب والدوريات والأبحاث والرسائل العلمية العربية والأجنبية للتأصيل النظري لمتغيرات الدراسة، ثم القيام بجمع البيانات الأولية باستخدام قائمة الاستقصاء، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فروض الدراسة.

٢- متغيرات البحث والقياس

تتعلق البيانات الأولية اللازمة لهذا البحث بمجموعة من المتغيرات الرئيسية التي تتضمن عدد من الأبعاد الفرعية المرتبطة بها، واعتمد الباحث في قياس هذه المتغيرات وأبعادها الفرعية على مجموعة من المقاييس التي احتوت كل منها علي مجموعة من العبارات لقياس كل متغير، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقصي منهم على عبارات كل مقياس ما بين (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة تماماً ، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة تماماً)، مع وجود درجات محايدة في المنتصف ، وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث والمقاييس التي اعتمد عليها البحث:-

١/٢ القيادة السامة (المتغير المستقل):- تم قياس هذا المتغير من خلال خمسة أبعاد حددها (Schmidt, 2008) والممثلة في (الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، القيادة السلطوية)، والتي تم اختبارها في بيئات ومنظمات مختلفة وأثبتت مصداقتها ، وقد اتفقت دراسات عديدة معاصرة على تبني هذه الأبعاد، واعتمدت عليها مثل:

(Khorakian et al., 2021 ; Dobbs & Do, 2019 ;Morris & Jerry, 2019; Lyu et al., 2019; Fitzgibbons, 2018; Dagless, 2018; Singh, Sengupta& Dev, 2018; paul,2017; Hitchcock,2015; Martinko et al., 2013; Ulmer, W., 2012; Schmidt,2008)

رفاعي وآخرون، ٢٠٢٢؛ أبو شحاتة، ٢٠٢١

وقد قام الباحث بإجراء بعض التعديلات ليتضمن هذا المقياس ١٥ عبارة بواقع ٥ عبارات لقياس كل بُعد من أبعاد القيادة السامة.

٢/٢ **التهكم التنظيمي (المتغير الوسيط):** - تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد حددها (Brown et al., 2015) والممثلة في (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي)، والتي تم اختبارها في بيئات ومنظمات مختلفة وأثبتت مصداقتها ، وقد اتفقت دراسات عديدة معاصرة على تبني هذه الأبعاد ، وأعتمدت عليها مثل:-

(Evans et.,al, 2021;yang et al.,2020; salih,2020;Acaray,2017; Singh and Dixit, 2018)

الرميدى ٢٠١٩؛ مناع، ٢٠٢٠، مصطفى، ٢٠٢٠

وقد قام الباحث بإجراء بعض التعديلات ليتضمن هذا المقياس ٢٥ عبارة بواقع ٥ عبارات لقياس كل بُعد من أبعاد التهكم التنظيمي.

٣/٢ **الصمت التنظيمي (المتغير التابع):** - بمراجعة العديد من الأدبيات والمرجعيات العلمية المتعلقة بأبعاد الصمت التنظيمي أجمعت أغلب وجهات النظر من قبل الكتاب والدراسات السابقة الاعتماد على الأبعاد الثلاثة التي حددها (Dyne,et al., 2003) والممثلة في (الصمت الخاضع "الإذعان"، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي)، والتي تم اختبارها في بيئات ومنظمات مختلفة وأثبتت مصداقتها ، وقد اتفقت دراسات عديدة معاصرة على تبني هذه الأبعاد، واعتمدت عليها مثل:

(Öztrak, & Bayram, 2022; Imran et al., 2021 Sahabuddin et al.,2021; (Jahanzeb et al., 2021; Cetin, 2020; Akar,H,2018; Baran & Glderler, 2017; Bastug, et. al,2016; Nafei,2016; Koyluoglu et al., 2015; Akbarian, et all,2015)

عبود وحسين، ٢٠١٦؛ نخضر، ٢٠٢٠

وقد قام الباحث بإجراء بعض التعديلات ليتضمن هذا المقياس ٢٥ عبارة بواقع ٥ عبارات لقياس كل بُعد من أبعاد الصمت التنظيمي.

٤/٢ **المتغيرات الديموغرافية:** وتمثلت في (النوع، الدرجة العلمية، القيادة، سنوات الخبرة الأكاديمية)، وتم قياسها باستخدام الأسئلة المغلقة ذات الاستجابات المحددة مسبقاً.

جدول رقم (٣) متغيرات البحث ومحددات القياس وحدود الأسئلة

متغيرات البحث	المتغيرات الفرعية	حدود الأسئلة
المتغير المستقل القيادة السامة	الإشراف المسيء	(من ١-٥ بقائمة الاستقصاء)
	الفرجسية	(من ٦-١٠ بقائمة الاستقصاء)
	الترويج للذات	(من ١١-١٥ بقائمة الاستقصاء)
	صعوبة التنبؤ	(من ١٦-٢٠ بقائمة الاستقصاء)
	القيادة السلطوية	(من ٢١-٢٥ بقائمة الاستقصاء)
المتغير الوسيط التهكم التنظيمي	التهكم المعرفي	(من ٢٦-٣٠ بقائمة الاستقصاء)
	التهكم العاطفي	(من ٣١-٣٥ بقائمة الاستقصاء)
	التهكم السلوكي	(من ٣٦-٤٠ بقائمة الاستقصاء)
المتغير التابع الصمت التنظيمي	الصمت الخاضع "الإذعان"	(من ٤١-٤٥ بقائمة الاستقصاء)
	الصمت الدفاعي	(من ٤٦-٥٠ بقائمة الاستقصاء)
	الصمت الاجتماعي	(من ٥١-٥٥ بقائمة الاستقصاء)

المصدر: إعداد الباحث

٣- مجتمع وعينة البحث

١/٣ مجتمع البحث

يشير مجتمع البحث من وجهة النظر الإحصائية إلى انه جميع المفردات التي تمثل ظاهرة البحث ، وتشتبك في صفة معينة أو أكثر وفي ضوء ذلك ، أشتمل مجتمع البحث على أعضاء هيئة التدريس (أساتذة ، أساتذة مساعدين، مدرسين) بالمعاهد العليا الخاصة وبلغ عددهم ٢٠٥ معهداً على مستوى جمهورية، ونظراً لكبر عدد أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد مجتمع البحث على مستوى الجمهورية وصعوبة إجراء الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس بهذه المعاهد لانتشارها الجغرافي الواسع ، فإن الباحث اتجه لإتباع أسلوب العينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض المعاهد في القاهرة الكبرى والتي بلغ عددها (٤٣) معهداً ، وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بها (١٨٧١) عضواً (وفقاً لإحصائيات وزارة التعليم العالي).

٢/٣ عينة البحث

نظراً لكبر عدد أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد مجتمع البحث ومن ثم الصعوبات الخاصة بالوقت والتكلفة ، فقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية لاختيار مفردات البحث المستهدفة من المجتمع موضع التطبيق ، وتم استخدام الصيغة الرياضية التالية لتحديد حجم العينة وذلك طبقاً للمعادلة التالية: (ادريس، ٢٠١٦)

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

حيث:

n: حجم العينة

N: حجم مجتمع الدراسة

Z: التوزيع الطبيعي المعياري وتساوى 1.96 عند معامل ثقة 95 %

p: نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع الدراسة وتساوى 0.50

e: حدود الخطأ المسموح به ويساوى 0.05 عند معامل ثقة 95 %

$$1871 \times (1.96)^2 \times 0.50(1-0.50)$$

$$n = \frac{1871 \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.50(1-0.50)}{312} = 312$$

٣/٣ وحدة المعاينة

يقصد بوحدة المعاينة المفردات الأساسية التي يتكون منها عناصر مجتمع الدراسة ، وبالتالي تمثل مفردات مجتمع الدراسة المستهدفة عند جمع البيانات اللازمة للدراسة (الدريس، ٢٠١٦)، وتتمثل وحدة المعاينة في أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد العليا الخاصة بالقاهرة الكبرى. وبلغت أعداد أعضاء هيئة التدريس الذين تم توزيع استمارة الاستقصاء عليهم (٣١٢) عضو هيئة التدريس بالمعاهد العليا الخاصة بالقاهرة الكبرى ، ويوضح الجدول رقم (٤) حجم مجتمع البحث وتوزيع مفردات العينة وعدد الاستجابات الصحيحة من أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد العليا الخاصة بالقاهرة الكبرى.

جدول رقم (٤) معدلات استجابة المستقصي منهم بالمعاهد العليا الخاصة بالقاهرة الكبرى

المستقصي منهم	عدد القوائم الموزعة	عدد القوائم المستلمة	عدد القوائم المستبعدة	عدد القوائم الصحيحة	معدل الاستجابة
أعضاء هيئة التدريس	٣١٢	٢٣٩	١٦	٢٢٣	٧١,٥%

*المصدر: إعداد الباحث ٢٠٢٣

٤- أداة البحث وجمع البيانات:

تمثلت أداة البحث في قائمة الاستقصاء والتي تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الاستقصاء، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة القابلة للتحليل ٢٢٣ أي بنسبة استجابة ٧١,٥%.

٥- الأساليب الإحصائية المستخدمة لأغراض التحليل واختبار الفروض:-

في ضوء طبيعة وأنواع البيانات والمتغيرات وطرق القياس ولأغراض التحليل ، فإن الباحث أعتمد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات قائمة الاستقصاء واختبار الفروض وهي كالآتي:-

١/٥ المقاييس الإحصائية الوصفية Descriptive Statistics Measures

أعتمد الباحث علي أساليب التحليل الوصفي كالمتوسطات والتكرارات وخاصة الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك في تحليل ووصف إجابات المستقصي منهم وعرض قيم المتغيرات محل الدراسة والمتمثلة في القيادة السامة (كمتغير مستقل)، التهكم التنظيمي (كمتغير وسيط)، الصمت التنظيمي (كمتغير تابع).

٢/٥ معامل الارتباط ألفا كرونباخ Alpha Correlation Coefficient

وذلك لاختبار درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة البنود في الدراسة الحالية، حيث يركز هذا الأسلوب على درجة الاتساق الداخلي بين بنود أو متغيرات المقياس الخاضع للاختبار.

٣/٥ أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression & Correlation Analysis

وذلك بغرض الكشف عما إذا كان هناك علاقة بين أبعاد القيادة السامة (متغير مستقل) والصمت التنظيمي (متغير تابع) لأعضاء هيئة التدريس بالمعاهد موضع التطبيق ، والتحقق من درجة قوة هذه العلاقة ، وتم استخدام معامل "ارتباط بيرسون" ومستوى معنويته لقياس ارتباط المتغير المستقل القيادة السامة بالمتغير التابع الصمت التنظيمي، وذلك لتحديد قوة واتجاهات العلاقة الارتباطية بين المتغيرات التي تقوم عليها الدراسة.

٤/٥ أسلوب التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA)

يعتبر أسلوب تحليل العوامل أحد أساليب التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة، ويعتبر أسلوب تحليل العناصر (المكونات) الأساسية من أكثر صور أسلوب تحليل العوامل استخداماً في البحوث الاجتماعية بصفة عامة، ويركز هذا الأسلوب علي استخراج العناصر الرئيسة من البيانات الخاضعة للتحليل مع ترتيبها بشكل تنازلي حسب نسبة مساهمة كل منها في تفسير التباين الكلي في المتغيرات الأصلية الخاضعة للتحليل، وتم استخدام أسلوب تحليل العوامل بغرض التحقق من درجة الصلاحية للمجموعات المختلفة من المتغيرات المستخدمة في الدراسة وذلك من خلال الكشف عن الأبعاد الحقيقية لكل مجموعة من هذه المتغيرات ومقارنتها بالمبادئ التي تم افتراضها عند تصميم

قائمة الاستقصاء، بالإضافة إلى محاولة تخفيض البيانات وذلك باستبعاد المتغيرات التي تكون ذات درجة ارتباط ضعيفة بباقي المتغيرات الأخرى في نفس المجموعة.

٥/٥ اختبار سوبل Sobel Test:

يستخدم اختبار سوبل (Sobel Test) لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل على المتغير التابع في ظل وجود المتغير الوسيط، ومن ثم لا تكون النتائج السابقة ذات دلالة معنوية إلا بعد إجراء اختبار سوبل Sobel Test، ويعتمد اختبار سوبل على قيمة Z-Value فإذا كانت قيمة Z-Value أكبر من (١.٩٦) نستنتج بأن النموذج هو نموذج متغير وسيط أي أن التأثير غير المباشر هو حقيقي والعكس صحيح إذا كانت القيمة أقل من (١.٩٦)، وتعتمد قيمة Z-Value على معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين كل من المتغير المستقل (القيادة السامة) والمتغير الوسيط (التهكم التنظيمي)، وكذلك معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين كل من المتغير الوسيط (التهكم التنظيمي) والمتغير التابع (الصمت التنظيمي).

٦/٥ أسلوب تحليل المسار Path Analysis

يعتمد أسلوب تحليل المسار على تحليلي الانحدار والارتباط المتعدد، حيث يهدف إلى التوصل إلى تفسير مقبول لعلاقات الارتباط المشاهدة وذلك بإنشاء نماذج للعلاقات السببية المتغيرات، حيث يتعامل هذا النموذج مع نوعين من المتغيرات:

- المتغيرات الخارجية Exogenous Variables: ويتعامل معها النموذج بوصفها متغيرات مستقلة، حيث يتم توصيلها ببعضها بخطوط منحنية للدلالة على أن العلاقة فيما بينها علاقة ارتباطية.

- المتغيرات الداخلية Endogenous Variables: وهي عبارة عن المتغيرات التي نرغب في تفسيرها في ضوء المتغيرات الخارجية للكشف عن علاقة السبب بينها وتحديد الآثار المباشرة وغير المباشرة عليها من خلال معامل المسار Path Coefficient وتم استخدام هذا الأسلوب وذلك لوجود متغير وسيط يتمثل في (التهكم التنظيمي)، مع الرغبة في عزل كل متغير على حدة، ودراسة كل العلاقات الممكنة، من أجل التحقق من نوع العلاقة بين القيادة السامة والصمت التنظيمي، وكذلك علاقة التهكم التنظيمي والصمت التنظيمي، وأيضاً تحديد درجة تأثير التهكم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة السامة والصمت التنظيمي.

٧/٥ مؤشرات جودة النموذج المصاحبة لأسلوب تحليل المسار :

التي تتمثل في مؤشر جودة المطابقة، ومؤشر المطابقة المقارن، ومؤشر الجذر التربيعي للبواقي، وذلك للتأكد من صحة الفرض الرابع الخاص بالعلاقة بين القيادة السامة والصمت التنظيمي من خلال التهمك التنظيمي كمتغير وسيط.

٨/٥ - الاختبارات الإحصائية لفروض الدراسة:

اشتملت على اختبار ف F-Test، واختبار ت T-Test، المصاحبة لأسلوب الانحدار المتعدد، وذلك بغرض اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة السامة (متغير مستقل) والصمت التنظيمي (متغير تابع).

تاسعاً: الدراسة التطبيقية

١ - تقييم الاعتمادية والصلاحية

تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذا البحث في تقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في البحث، والهدف من ذلك هو تقليل أخطاء القياس العشوائية وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في البحث، بالإضافة إلى التوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير ، يتناول الباحث فيما يلي نتائج اختبار الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في الدراسة وقد تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha** والتحليل العاملي **Factor Analysis** وذلك للتوصل إلى المكونات الأساسية لمقاييس متغيرات الدراسة.

١/١ تقييم الاعتمادية/الثبات Reliability

للتأكد من درجة الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحث الحالي تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا **Alpha Correlation Coefficient** باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة لاختبار الثقة والذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس **Item Total Correlation** أقل من 0.30، وثبات المقياس هو تحقيق الاتساق الداخلي بين عباراته والمقياس الثابت يعطى نفس النتائج إذا ما قاس

نفس الشيء مرات متتالية، وباستخدام نفس مجموعة المستقصي منهم (إدريس ، ٢٠١٦) ، وفيما يلي نتناول درجة الاتساق الداخلي في كافة المقاييس المستخدمة في البحث.

جدول رقم (٥) تقييم درجة التناسق الداخلي لمحتويات المقاييس المستخدمة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات Alpha	معامل صدق الاتساق الداخلي
المتغير المستقل (القيادة السامة)	الإشراف المسيء	0.740	0.860
	الترجيبة	0.726	0.852
	الترويج للذات	0.558	0.747
	صعوبة التنبؤ	0.627	0.792
	القيادة السلطوية	0.731	0.855
المقياس الإجمالي لأبعاد القيادة السامة			
المتغير الوسيط (التهكم التنظيمي)	التهكم المعرفي	0.683	0.826
	التهكم العاطفي	0.807	0.898
	التهكم السلوكي	0.779	0.882
	المقياس الإجمالي لأبعاد التهكم التنظيمي	0.756	0.869
المتغير التابع (الصمت التنظيمي)	الصمت الخاضع " الإذعان "	0.812	0.901
	الصمت الاجتماعي	0.649	0.805
	الصمت الدفاعي	0.716	0.846
	المقياس الإجمالي لأبعاد الصمت التنظيمي	0.725	0.851

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٥) أن جميع قيم ألفا كرونباخ تتجاوز المستوى المقبول في العلوم الاجتماعية، وهو من ٦٠ - ٧٠ %، مما يدل على أن قائمة الاستقصاء تتمتع بدرجة عالية من المصادقية في جميع البيانات المطلوبة ، حيث يتضح أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع الأسئلة، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء ثلاث محاور رئيسية وكل محور يتكون من مجموعه أبعاد وكل بعد يتكون من أكثر من عنصر تأخذ شكل ليكرت الخماسي، حيث بلغت قيمة معامل الثبات(0.676) ومعامل الصدق الذاتي (0.822) لُبعد المتغير المستقل "القيادة السامة" ، وبلغت قيمة معامل الثبات(0.756) ومعامل الصدق الذاتي(0.869) لُبعد المتغير الوسيط "التهكم التنظيمي"، وبلغت قيمة معامل الثبات(0.725) ومعامل الصدق الذاتي(0.851) لُبعد المتغير التابع "الصمت التنظيمي" (حيث أن قيمة معامل الصدق هي الجذر التربيعي لقيم معامل الثبات) وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لتحقيق أهداف البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم المخرجات على المجتمع ككل.

٢/١ تقييم الصلاحية/ المصادقية

١/٢/١ - اختبار الصدق البنائي Construct Validity

يقصد بصدق البناء مدى تعبير المقياس عن المفهوم النظري للمتغير المراد قياسه ، وقد اعتمد الباحث علي أسلوب التحليل العاملي التوكيدي (Confirmative Factor Analysis (CFA باستخدام برنامج AMOS 23 لمقياس صدق البناء ، وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج وجدت عدة مؤشرات للحكم على جودة هذه المطابقة لتحديد مدى قبول أو رفض النموذج المفترض للبيانات، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٤)

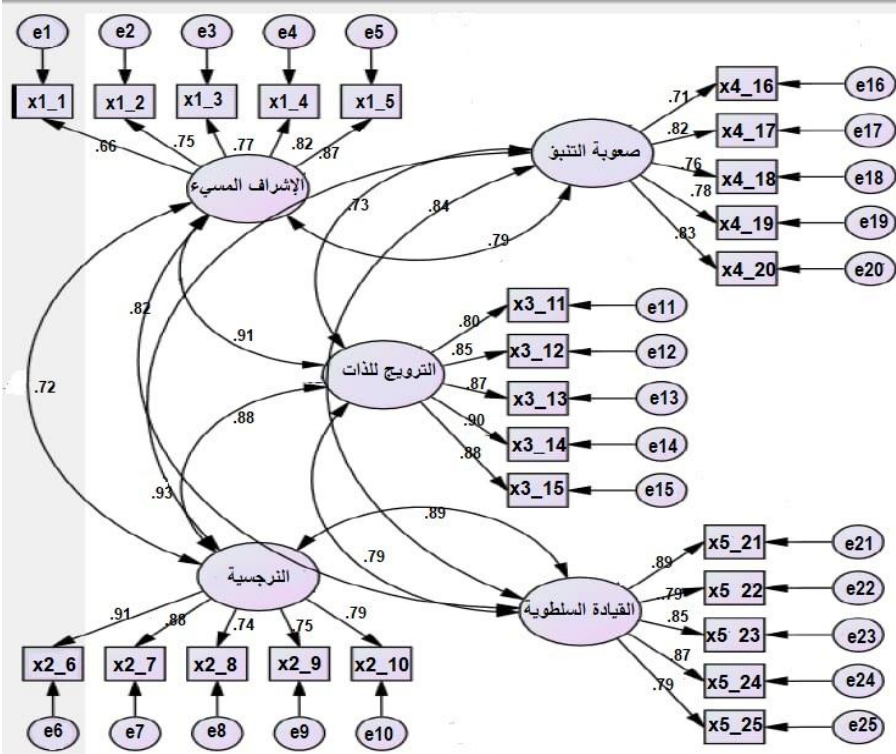
جدول (٦) مؤشرات جودة مطابقة نماذج المعادلات الهيكلية

م	المؤشر	المصدر	قاعدة المطابقة
١	النسبة بين قيمة χ^2 إلى درجات الحرية df.	Bentler, P.M. & Bonett, D.G. (1980)	أقل من ٥
٢	مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	Bollen, K.A. (1986a) James L. Arbuckle (2007)	أكبر من ٠,٩٠
٣	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	Bollen, K.A. (1989b) James L. Arbuckle (2007)	أكبر من ٠,٩٠
٤	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	James L. Arbuckle (2007)	أكبر من ٠,٩٥
٥	مؤشر المطابقة المتزايد Incremental Fit Index (IFI)	Hoyle, R.H.,(1995)	أكبر من ٠,٩٥
٦	جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA	James L. Arbuckle, (2007) Hoyle, R.H.,(1995)	أقل من ٠,٠٨

المصدر :إعداد الباحث بناء على تعليمات Amos23

٢/٢/١ - نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس القيادة السامة

تم الاعتماد على مقياس (Schmidt, 2008) لقياس المتغير المستقل " القيادة السامة " بعد ترجمته وتطويره بما يتناسب مع طبيعة وأغراض البحث ومجال التطبيق ، وتكون المقياس من ثلاث أبعاد رئيسية (الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، القيادة السلطوية) ، وقد صُممت البنود الخاصة بمقياس القيادة السامة على غرار مقياس ليكرت الخماسي الدرجات بالاعتماد على بنود المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة وتم إجراء التحليل العاملي لبنود المقياس لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الأبعاد في القطاع محل البحث وتحليلها ، ويوضح الشكل رقم (٢) معاملات التحميل لبنود مقياس القيادة السامة على الأبعاد الرئيسية التي تنتمي إليها.



Chisquare = (1345.025); df = (289); $p = 0.009$; χ^2 (chisquare/df) = (3.429); GFI = 0.923; IFI = 0.882; NI = 0.892; CFI = 0.934; RMR = 0.026; RMSEA = 0.029

شكل رقم (٢) معاملات الثبات والاتساق لعبارات (القيادة السامة)

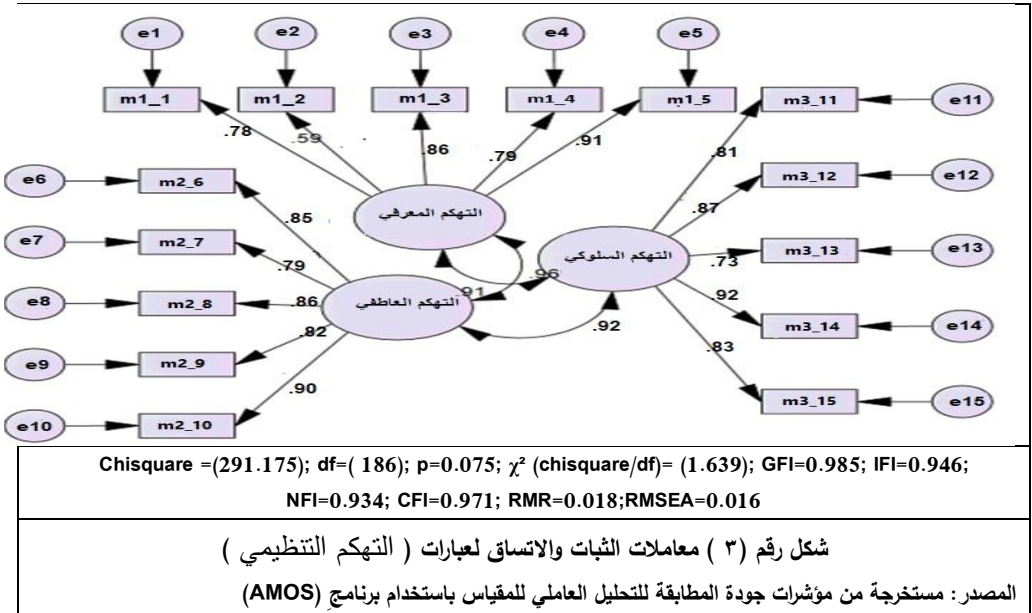
المصدر: مستخرجة من مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي للمقياس باستخدام برنامج (AMOS)

يوضح الشكل رقم (٢) الأوزان الانحدارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير الكامن بكل فقرة من فقرات قياسه ، والتي تعرف بمعاملات التحميل أو الاتساق ، حيث تم استبعاد أي بند يحصل على معامل تحميل أقل من ٠,٤٠ ، وقد تبين اتساق عبارات أبعاد مقياس القيادة السامة (الإشراف المسيء، النرجسية، الترويح للذات، صعوبة التنبؤ، القيادة السلطوية) لأن جميع معاملات التحميل أكبر من ٠,٤٠ ، وقد تراوحت معاملات تحميل بنود المقاييس بين (0.66 إلى 0.87)، (0.74 إلى 0.91) ، (0.80 إلى 0.90) ، (0.71 إلى 0.83) ، (0.79 إلى 0.89) على التوالي ، كما أوضح التحليل العاملي في ظل معاملات التحميل ارتفاع معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة (أبعاد القيادة السامة) والتي تراوحت بين (0.73 إلى 1.01) درجة ، كما أشارت مؤشرات جودة المطابقة بالشكل رقم (٢) إلى ارتفاع مؤشرات جودة مطابقة النموذج

وصحة ترابط بنود المقياس ، وفي ضوء معاملات التحميل السابقة ومؤشرات جودة مطابقة النموذج ، تبين أن مقياس القيادة السامة يتسم بدرجة عالية من الصدق والاتساق بحيث يمكن الاعتماد على بنوده في قياس هذا المتغير .

٣/٢/١- نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس التهكم التنظيمي

تم الاعتماد على مقياس (Brown et al., 2015) لقياس المتغير الوسيط "التهكم التنظيمي" بعد تعديله بما يتناسب مع طبيعة واغراض البحث ومجال التطبيق، وتكون المقياس من ثلاثة أبعاد رئيسية (التهكم المعرفي ، التهكم العاطفي ، التهكم السلوكي) ، وقد صُممت البنود الخاصة بمقياس التهكم التنظيمي على غرار مقياس ليكرت الخماسي الدرجات بالاعتماد على بنود المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة وتم إجراء التحليل العاملي لبنود المقياس لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الأبعاد في القطاع محل البحث وتحليلها ، ويوضح الشكل رقم (٣) معاملات التحميل لبنود مقياس التهكم التنظيمي على الأبعاد الرئيسية التي تنتمي إليها.

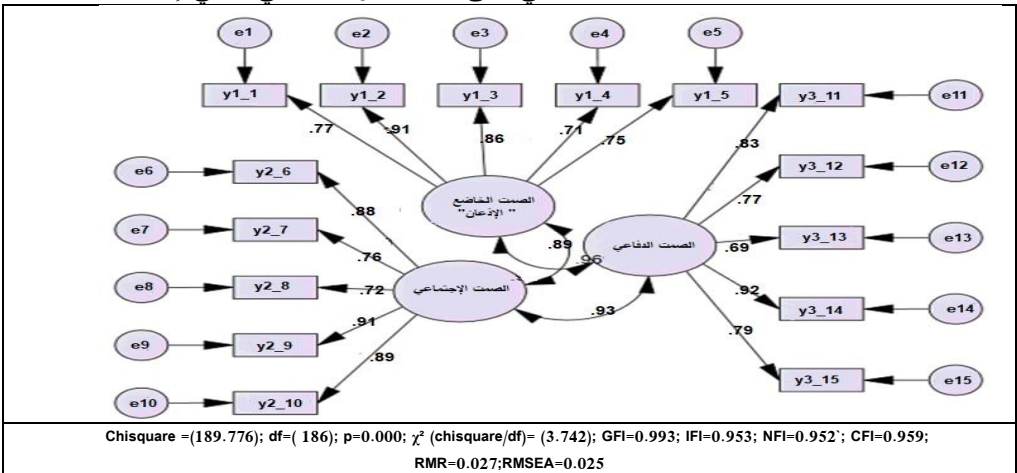


يوضح الشكل رقم (٣) الأوزان الانحدارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير الكامن بكل فقرة من فقرات قياسه ، والتي تعرف بمعاملات التحميل أو الاتساق ، حيث تم استبعاد أي بند يحصل على معامل تحميل أقل من ٠,٤٠ ، درجة ، وقد تبين اتساق عبارات أبعاد مقياس التهكم التنظيمي (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي) لأن جميع معاملات التحميل أكبر من

٠,٤٠ ، وقد تراوحت معاملات تحميل بنود المقاييس بين (0.59 إلى 0.91)، (0.79 إلى 0.90) ، (0.73 إلى 0.92) على التوالي ، كما أوضح التحليل العاملي في ظل معاملات التحميل ارتفاع معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة (أبعاد التهكم التنظيمي) والتي تراوحت بين (0.91 إلى 0.96) درجة ، كما أشارت مؤشرات جودة المطابقة بالشكل رقم (٣) إلى ارتفاع مؤشرات جودة مطابقة النموذج وصحة ترابط بنود المقياس ، وفي ضوء معاملات التحميل السابقة ومؤشرات جودة مطابقة النموذج ، تبين أن مقياس التهكم التنظيمي يتسم بدرجة عالية من الصدق والاتساق بحيث يمكن الاعتماد على بنوده في قياس هذا المتغير .

١/٢-٤ - نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس الصمت التنظيمي

تم الاعتماد على مقياس (Dyne,et al., 2003) لقياس المتغير التابع "الصمت التنظيمي" بعد تعديله بما يتناسب مع طبيعة واغراض البحث ومجال التطبيق، وتكون المقياس من ثلاثة أبعاد رئيسية (الصمت الخاضع "الإذعان"، الصمت الإجتماعي، الصمت الدفاعي) ، وقد صُممت البنود الخاصة بمقياس الصمت التنظيمي على غرار مقياس ليكرت الخماسي الدرجات بالاعتماد على بنود المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة وتم إجراء التحليل العاملي لبنود المقياس لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الأبعاد في القطاع محل البحث وتحليلها ، ويوضح الشكل رقم (٤) معاملات التحميل لبنود مقياس الصمت التنظيمي على الأبعاد الرئيسية التي تنتمي إليها.



شكل رقم (٤) معاملات الثبات والاتساق لعبارات (الصمت التنظيمي)

المصدر: مستخرجة من مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي للمقياس باستخدام برنامج (AMOS)

يوضح الشكل رقم (٤) الأوزان الانحدارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير الكامن بكل فقرة من فقرات قياسه ، والتي تعرف بمعاملات التحميل أو الاتساق ، حيث تم استبعاد أي بند يحصل على معامل تحميل أقل من ٠,٤٠ درجة ، وقد تبين اتساق عبارات أبعاد مقياس الصمت

التنظيمي (الصمت الخاضع، الصمت الاجتماعي، الصمت الدفاعي) لأن جميع معاملات التحميل أكبر من ٠,٤٠، وقد تراوحت معاملات تحميل بنود المقاييس بين (0.71 إلى 0.91)، (0.72 إلى 0.91)، (0.77 إلى 0.92) على التوالي، كما أوضح التحليل العامل في ظل معاملات التحميل ارتفاع معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة (أبعاد الصمت التنظيمي) والتي تراوحت بين (0.89 إلى 0.96) درجة، كما أشارت مؤشرات جودة المطابقة بالشكل رقم (٤) الى ارتفاع مؤشرات جودة مطابقة النموذج وصحة ترابط بنود المقياس، وفي ضوء معاملات التحميل السابقة ومؤشرات جودة مطابقة النموذج، تبين أن مقياس الصمت التنظيمي يتسم بدرجة عالية من الصدق والاتساق بحيث يمكن الاعتماد على بنوده في قياس هذا المتغير.

٢- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:-

تم استخدام الحزمة البرمجية IBM SPSS Statistics V.23 لحساب التكرارات وتحديد المتوسط العام لمتغيرات البحث والانحراف المعياري وكذلك توزيع عينه البحث في الجامعات موضع التطبيق، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة حيث يعرض جدول رقم (٥) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)، قام الباحث بوصف البيانات التي تم الحصول عليها من قائمة الاستقصاء الموجه للعاملين بجامعة المنوفية، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية موضوع الاهتمام بقائمة الاستقصاء.

جدول رقم (٧) توزيع مفردات العينة وفقاً للخصائص الديمغرافية (n=225)

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
النوع	ذكر	161	72.2%
	أنثى	62	27.8%
	الإجمالي	223	100%
الدرجة العلمية	أستاذ	33	15%
	أستاذ مساعد	54	24%
	مدرس	136	61%
	الإجمالي	223	100%
القيادة	قيادي	86	39%
	غير قيادي	137	61%
	الإجمالي	223	100%
سنوات الخبرة الأكاديمية	أقل من ١٠ سنوات	103	47%
	من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة	52	23%
	من ١٥ سنة فأكثر	68	30%
	الإجمالي	223	100%

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

توصيف مجتمع الدراسة من حيث النوع يتضح من واقع البيانات أن عدد أعضاء هيئة التدريس الذكور ١٦١ بنسبة ٧٢,٢ %، بينما الإناث ٦٢ بنسبة ٢٧,٨ % من عينة الدراسة.

توصيف مجتمع الدراسة من حيث الدرجة العلمية يتضح من واقع البيانات أن عدد أعضاء هيئة التدريس الذين يحملون لقب أستاذ دكتور بلغ ٣٣ بنسبة ١٥ % من عينة الدراسة في حين بلغ عدد من يحملون لقب أستاذ مساعد بلغ ٥٤ بنسبة ٢٤ % من عينة الدراسة، بينما بلغ عدد المدرسين ١٣٦ بنسبة ٦١ % من عينة الدراسة.

توصيف مجتمع الدراسة من حيث القيادة (ما إذا كان عضو هيئة التدريس يشغل بالمعهد منصبا قيادا أم لا): يتضح من واقع البيانات أن عدد أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون منصبا قياديا ٨٦ بنسبة ٣٩ %، بينما بلغ من لا يشغلون منصبا قياديا ١٣٧ بنسبة ٦١ % من عينة الدراسة.

توصيف مجتمع الدراسة من حيث القيادة سنوات الخبرة الأكاديمية يتضح من واقع البيانات أن ١٠٣ من أعضاء هيئة التدريس لديهم خبرة أكاديمية أقل من ١٠ سنوات بنسبة ٤٧ %، في المرتبة الثانية ٥٢ من أعضاء هيئة التدريس لديهم خبرة أكاديمية من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة بنسبة ٢٣ %، وجاء في المرتبة الثالثة ٦٨ من أعضاء هيئة التدريس لديهم خبرة أكاديمية أكثر من ١٥ سنة بنسبة ٣٠ % من عينة الدراسة.

تعكس الخصائص الوصفية لمتغيرات البحث المعلمات الإحصائية الرئيسية، والتي توضح خصائص المتغيرات، وتتضمن الخصائص الأساسية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك بالتطبيق على آراء المستقصي منهم، يعرض جدول رقم (٦) التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة لدى أعضاء هيئة التدريس في المعاهد العليا بالقاهرة الكبرى.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
الإشراف المسيء	3.25	0.78	24%
الترجسية	3.63	0.81	22.3%
الترويج للذات	2.98	0.80	26.8%
صعوبة التنبؤ	2.57	0.85	33.07%
القيادة السلطوية	3.74	0.82	21.9%
المتوسط العام للقيادة السامة	3.22	0.81	25.2%
التهكم المعرفي	3.53	0.82	23.2%
التهكم العاطفي	3.57	0.71	19.9%
التهكم السلوكي	3.76	0.77	20.5%
المتوسط العام للتهكم التنظيمي	3.62	0.76	21%
الصمت الخاضع "الإذعان"	3.88	0.87	22.4%
الصمت الاجتماعي	3.50	0.84	24%
الصمت الدفاعي	2.65	0.79	29.8%
المتوسط العام للصمت التنظيمي	3.34	0.83	24.8%

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق إن اتجاهات مفردات عينة أظهرت اتجاهاً عاماً إيجابياً في إجمالي المتوسط العام للقيادة السامة بمتوسط حسابي قدرة (3.22) بانحراف معياري (0.81)، وكان ترتيب الأبعاد وفقاً لمستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس في المعاهد موضع التطبيق نحو هذا البعد كما يلي (القيادة السلطوية، النرجسية، الاشراف المسيء، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ) على التوالي، كما أظهرت النتائج اتجاهاً عاماً إيجابياً في إجمالي المتوسط العام للتهكم التنظيمي بمتوسط حسابي قدرة (3.62) بانحراف معياري (0.76)، وكان ترتيب الأبعاد وفقاً لمستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس في المعاهد موضع التطبيق نحو هذا البعد كما يلي (التهكم السلوكي، التهكم العاطفي، التهكم المعرفي) على التوالي، كما أظهرت النتائج اتجاهاً عاماً إيجابياً في إجمالي المتوسط العام للصمت التنظيمي بمتوسط حسابي قدرة (3.34) بانحراف معياري (0.83)، وكان ترتيب الأبعاد وفقاً لمستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس في المعاهد موضع التطبيق نحو هذا البعد كما يلي (الصمت الخاضع "الإذعان"، الصمت الاجتماعي، الصمت الدفاعي) على التوالي

٣- اختبارات الفروض وتحليل النتائج:-

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية التي اعتمدت بصفة أساسية على الاستقصاء الموجه لأعضاء هيئة التدريس بالمعاهد العليا في القاهرة الكبرى

١/٣ نتائج اختبار صحة الفرض الأول:

١/١/٣ مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد الصمت التنظيمي:

تم حساب معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) بين متغيرات الدراسة، وذلك للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وتدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية وتدل الإشارة السلبية على أن العلاقة عكسية، ويوضح الجدول الآتي مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد الصمت التنظيمي.

جدول رقم (٩) مصفوفة معاملات الارتباط Correlation Matrix بين أبعاد القيادة السامة
(المتغير المستقل) وأبعاد الصمت التنظيمي (المتغير التابع)

الأبعاد	الصمت التنظيمي	الصمت الخاضع "الإذعان"	الصمت الاجتماعي	الصمت الدفاعي
القيادة السامة	0.721**	0.782**	0.792**	0.788**
الإشراف المسيء	0.726**	0.675**	0.764**	0.770**
الترجيبة	0.760**	0.763**	0.717**	0.787**
الترويج للذات	0.768**	0.691**	0.672**	0.776**
صعوبة التنبؤ	0.749**	0.703**	0.695**	0.691**
القيادة السلطوية	0.728**	0.719**	0.712**	0.752**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ** تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠١ . * تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ . ن=٢٢٥ مفردة .

يتضح من الجدول السابق:-

- علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد الصمت التنظيمي بشكل إجمالي بقيمة (0.721) وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد القيادة السامة والصمت الخاضع "الإذعان" ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.675) ، (0.763) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد القيادة السامة والصمت الاجتماعي ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.672) ، (0.764) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد القيادة السامة والصمت الدفاعي ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.691) ، (0.787) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .

٢/١/٣ العلاقة بين أبعاد القيادة السامة الخاضعة للدراسة وبين الصمت التنظيمي مأخوذاً بصورة إجمالية لأعضاء هيئة التدريس بالمعاهد محل الدراسة

تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد القيادة السامة كمتغير مستقل والصمت التنظيمي كمتغير تابع.

جدول رقم (١٠) نوع وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة السامة وبين الصمت التنظيمي بصورة إجمالية
(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

المعوية	قيمة ت	معامل الانحدار المعياري Beta	معامل الانحدار B	أبعاد القيادة السامة الأكثر تأثيراً في الصمت التنظيمي
0.003	4.018		0.419	(Constant)الثابت
0.000	7.147	0.526	0.511	الإشراف المسيء
0.000	5.871	0.328	0.317	الترجسية
0.006	6.101	0.469	0.456	الترويج للذات
0.036	4.163	0.303	0.253	صعوبة التنبؤ
0.002	7.419	0.579	0.549	القيادة السلطوية
0.725				Rمعامل الارتباط
0.628				R Square معامل التحديد
118.363				F قيمة ف
225-3				درجات الحرية
0.000				Sig.مستوى الدلالة

* تشير إلى معنوية اختبار T.Test عند مستوى ٠.٠١ * تشير إلى معنوية اختبار T.Test عند مستوى ٠.٠٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق

- أن هناك علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% وفقاً لاختبار (ف) بين أبعاد القيادة السامة الخاضعة للدراسة وبين الصمت التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالمعاهد محل الدراسة، وهذه العلاقة ذات قوة عالية حيث بلغ معامل الارتباط (0.725) وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما ارتفعت ممارسات القيادة السامة بالمعاهد محل الدراسة كلما ارتفع الصمت التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالمعاهد محل الدراسة.

- ساهمت أبعاد القيادة السامة الخاضعة للدراسة بنسبة (62,8%) وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع، بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (37,2%) تفسرها عوامل أخرى.

- اتضح أن جميع ابعاد القيادة السامة تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الصمت التنظيمي للمعاهد محل الدراسة ، وأن أكثر الابعاد تأثيراً في الصمت التنظيمي هو القيادة السلطوية ثم الاشراف المسيء ثم الترويج للذات ثم النرجسية ثم صعوبة التنبؤ طبقاً لقيمة معامل الانحدار المعياري Beta.

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق فإنه يجب قبول الفرض الأول القائل "يوجد علاقة تأثيريه ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة السامة (الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، القيادة السلطوية) والصمت التنظيمي بالمعاهد العليا الخاصة".
٢/٣ نتائج اختبار صحة الفرض الثاني:

١/٢/٣ مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة السامة والتهكم التنظيمي:

جدول رقم (١١) مصفوفة معاملات الارتباط **Correlation Matrix** بين أبعاد القيادة السامة (المتغير المستقل) وأبعاد التهكم التنظيمي (المتغير الوسيط)

الأبعاد	التهكم التنظيمي	التهكم المعرفي	التهكم العاطفي	التهكم السلوكي
القيادة السامة	0.794**	0.781**	0.776**	0.723**
الإشراف المسيء	0.823**	0.844**	0.831**	0.759**
النرجسية	0.740**	0.753**	0.727**	0.767**
الترويج للذات	0.764**	0.779**	0.723**	0.735**
صعوبة التنبؤ	0.782**	0.786**	0.759**	0.727**
القيادة السلطوية	0.838**	0.811**	0.779**	0.798**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ** تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠١ . * تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ . ن=٢٢٥ مفردة .

يتضح من الجدول السابق:-

- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد القيادة السامة وأبعاد التهكم التنظيمي بشكل إجمالي بقيمة (794). وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد القيادة السامة والتهكم المعرفي ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (753) ، (844). وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد القيادة السامة والتهكم العاطفي ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (723) ، (831). وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد القيادة السامة والتهكم السلوكي ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (727) ، (798). وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .

٢/٢/٣ العلاقة بين أبعاد القيادة السامة الخاضعة للدراسة وبين التهكم التنظيمي مأخوذاً بصورة إجمالية لأعضاء هيئة التدريس بالمعاهد محل الدراسة

تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد القيادة السامة كمتغيرات مستقلة وأبعاد التهكم التنظيمي كوسيط.

جدول رقم (١٢)

نوع وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة السامة وبين أبعاد التهكم التنظيمي بصورة إجمالية

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis)

المعوية	قيمة ت	معامل الانحدار المعياري Beta	معامل الانحدار B	أبعاد القيادة السامة الأكثر تأثيراً في التهكم التنظيمي
0.004	2.299		0.294	(Constant) الثابت
0.000	4.771	0.375	0.386	الإشراف المسيء
0.001	3.594	0.278	0.289	الترجسية
0.000	4.547	0.367	0.361	الترويج للذات
0.001	3.334	0.257	0.266	صعوبة التنبؤ
0.000	5.619	0.391	0.414	القيادة السلطوية
0.813				R معامل الارتباط
0.662				R Square معامل التحديد
158.384				F قيمة ف
225-3				درجات الحرية
0.000				Sig. مستوى الدلالة

* تشير إلى معنوية اختبار T.Test عند مستوى ٠.٠١ * تشير إلى معنوية اختبار T.Test عند مستوى ٠.٠٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق

- أن هناك علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% وفقاً لاختبار (ف) بين أبعاد القيادة السامة الخاضعة للدراسة وبين التهكم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالمعاهد محل الدراسة، وهذه العلاقة ذات قوة عالية حيث بلغ معامل الارتباط (0.813). وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زادت ممارسات القيادة السامة كلما عزز ذلك من سلوكيات التهكم التنظيمي.

- ساهمت أبعاد القيادة السامة الخاضعة للدراسة بنسبة (66.2%) وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج في تفسير التباين في المتغير الوسيط، بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (33.8%) تفسرها عوامل أخرى.

- اتضح أن جميع ابعاد القيادة السامة تتمتع بعلاقة خطيه ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين التهكم التنظيمي للمعاهد محل الدراسة ، وأن أكثر الابعاد تأثيرا في سلوكيات التهكم التنظيمي هو القيادة السلطوية ثم الاشراف المسيء ثم الترويج للذات ثم النرجسية ثم صعوبة التنبؤ طبقا لقيمة معامل الانحدار المعياري Beta.

وفى ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق فإنه يجب قبول الفرض الثاني القائل "يوجد علاقة تأثيريه ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة السامة (الأشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، القيادة السلطوية) والتهكم التنظيمي بالمعاهد العليا الخاصة".
٣/٣ نتائج اختبار صحة الفرض الثالث:

٣/٣ مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد التهكم التنظيمي والصمت التنظيمي:

جدول رقم (١٣) مصفوفة معاملات الارتباط Correlation Matrix بين أبعاد التهكم التنظيمي

(المتغير الوسيط) وأبعاد الصمت التنظيمي (المتغير التابع)

الأبعاد	الصمت التنظيمي	الصمت الخاضع "الإذعان"	الصمت الإجتماعي	الصمت الدفاعي
التهكم التنظيمي	0.773**	0.867**	0.859**	0.814**
التهكم المعرفي	0.802**	0.774**	0.749**	0.844**
التهكم العاطفي	0.788**	0.757**	0.736**	0.796**
التهكم السلوكي	0.763**	0.719**	0.714**	0.757**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ** تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠١ . * تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ . ن=٢٢٥ مفردة .

يتضح من الجدول السابق:-

- علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد التهكم التنظيمي وابعاد الصمت التنظيمي بشكل إجمالي بقيمة (٠.٧٧٣) وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .

- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي والصمت الخاضع "الإذعان"، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧١٩) ، (٠.٧٧٤) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .

- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي والصمت الإجتماعي ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧١٤) ، (٠.٧٤٩) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .

- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي والصمت الدفاعي ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٥٧) ، (٠.٨٤٤) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .

٢/٣/٣ العلاقة بين أبعاد التهكم التنظيمي وبين الصمت التنظيمي مأخوذاً بصورة إجمالية لأعضاء هيئة التدريس بالمعاهد محل الدراسة

تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد التهكم التنظيمي كمتغيرات وسيطة والصمت التنظيمي كمتغير تابع.

جدول رقم (١٤) نوع وقوة العلاقة بين أبعاد التهكم التنظيمي وبين الصمت التنظيمي بصورة

إجمالية (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis)

أبعاد التهكم التنظيمي الأكثر تأثيراً في الصمت التنظيمي	معامل الانحدار B	معامل الانحدار المعياري Beta	قيمة ت	المعنوية
(Constant) الثابت	0.263		2.972	0.004
التهكم المعرفي	0.321	0.317	3.139	0.006
التهكم العاطفي	0.337	0.363	4.026	0.001
التهكم السلوكي	0.448	0.444	4.791	0.000
R معامل الارتباط	0.788			
R Square معامل التحديد	0.655			
F قيمة ف	186.023			
درجات الحرية	225-5			
Sig. مستوى الدلالة	0.000			

* تشير إلى معنوية اختبار T.Test عند مستوى ٠.٠١ * تشير إلى معنوية اختبار T.Test عند مستوى ٠.٠٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق:

- أن هناك علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% وفقاً لاختبار (ف) بين أبعاد التهكم التنظيمي وبين الصمت التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالمعاهد محل الدراسة ، وهذه العلاقة ذات قوة عالية حيث بلغ معامل الارتباط (0.788) وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج ، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زادت سلوكيات التهكم التنظيمي كلما زاد الصمت التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالمعاهد العليا الخاصة محل الدراسة.

- ساهمت أبعاد التهكم التنظيمي الخاضعة للدراسة بنسبة (65,5%) وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع ، بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (24,5%) تفسرها عوامل أخرى.

- اتضح أن جميع ابعاد التهكم التنظيمي تتمتع بعلاقه خطيه ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الصمت التنظيمي للمعاهد محل الدراسة ، وأن أكثر الابعاد تأثيرا في الصمت التنظيمي هو التهكم السلوكي ثم التهكم العاطفي ثم التهكم المعرفي طبقا لقيمة معامل الانحدار المعياري Beta. وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق فإنه يجب قبول الفرض الثالث القائل " يوجد علاقة تأثيريه ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التهكم التنظيمي (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي) والتميز التنظيمي بالجامعات المصرية الخاصة "

٤/٣ نتائج اختبار صحة الفرض الرابع:

يتناول الباحث في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي لقياس حساب التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (القيادة السامة) في المتغير التابع (الصمت التنظيمي) وذلك باستخدام :
أولاً: اختبار Sobel test لقياس معنوية التأثير غير المباشر بين المتغير المستقل(القيادة السامة) والمتغير التابع(الصمت التنظيمي) ، يستخدم هذا الاختبار لقياس معنويه التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل في المتغير التابع في ظل وجود المتغير الوسيط ، حيث يعتمد الاختبار على معرفة قيمة Z-Value فإذا كانت اكبر من ١,٩٦ يمكن القول ان هناك تأثير غير مباشر حقيقي للمتغير الوسيط فى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، وتعتمد قيمة Z-Value على معاملات الانحدار غير المعيارية والاختفاء المعيارية للعلاقة بين المتغير المستقل (القيادة السامة) والمتغير الوسيط (التهكم التنظيمي) ، كذلك معاملات الانحدار غير المعيارية والاختفاء المعيارية للعلاقة بين المتغير الوسيط (التهكم التنظيمي) والمتغير التابع (الصمت التنظيمي) للمعاهد موضع التطبيق

جدول رقم (١٥) نتائج اختبار سوبل Sobel Test

مسار المتغير الوسيط	الأثر Effect	الخطأ المعياري SE	قيمة Z-Value	مستوى المعنوية P-Value
القيادة السامة → التهكم التنظيمي → الصمت التنظيمي	0.5935	0.0822	14.1673	0.000

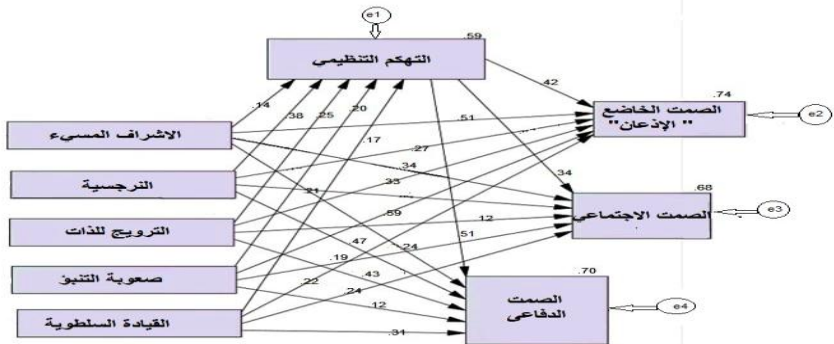
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن هناك تأثيراً غير مباشر قوياً ذا دلالة إحصائية لنموذج الدراسة الحالية بلغت قيمته 59.35% كما بلغت قيمة اختبار سوبل Sobel Test (14.1673) Z-Value عند مستوى معنوية P-Value = 0.000 حيث كان المسار كما يأتي:

(القيادة السامة ← التهكم التنظيمي ← الصمت التنظيمي).

ثانياً: أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بواسطة استخدام برنامج (Amos Ver.23) اختبر نموذج البحث والعلاقات التأثيرية باستخدام أحد البرامج المتخصصة لنمذجة المعادلات الهيكلية، من خلال استخدام برنامج AMOS بأسلوب Maximum Likelihood Estimates (MLE)، حيث يستطيع تحليل عدد كبير من البيانات المختلفة في وقت واحد، وتقدير المتوسطات للمتغيرات الخارجية Exogenous Variables وإدخالها في معادلات الانحدار. وذلك من أجل التحقق من صحة الفرض الذي ينص على أنه " يوجد علاقة تأثيرية غير مباشرة ذات دلالة احصائية بين القيادة السامة والصمت التنظيمي من خلال التهكم التنظيمي كمتغير وسيط في المعاهد العليا الخاصة ".

ويوضح الشكل رقم (٥) قيم معاملات مسارات العلاقات التأثيرية بين متغيرات نموذج البحث، وقد أوضحت مؤشرات جودة مطابقة النموذج أن النموذج الذي تم تحليله ذو كفاءة عالية في تفسير هذه العلاقات؛ حيث تبين ارتفاع مؤشرات جودة مطابقة النموذج وإمكانية الاعتماد عليه في تفسير العلاقات التأثيرية بين متغيراته ، حيث كانت مؤشرات جودة المطابقة تشير الى التطابق التام بين هذا النموذج الذي تم اختباره والنموذج المشبع.



Chisquare =(64.512); df=(10); p=0.000; χ^2 (chisquare/df)=(3.692421); GFI =0.903; IFI=0.899; NFI=0.904; CFI=0.812; RMR=0.032;RMSEA=0.031

شكل رقم (٥) معاملات تحليل مسار العلاقات بين متغيرات نموذج البحث

يمثل الشكل السابق أحد مخرجات تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية (AMOS) لمتغيرات النموذج الذي تم اختباره ، والذي يتضمن متغيرات المشاهدة **Observed Variables** والتي قيست وتمثل بشكل مستطيل وهي كالتالي: المتغير المستقل ابعاد نظم العمل عالية الاداء والمتغير الوسيط

راس المال الفكري والمتغير التابع ابعاد الرشاقة التنظيمية ، بينما المتغيرات خارج القياس **Exogenous Variables** هي متغيرات غير معروفة تمثل معامل الخطأ في القياس، وهي المتغيرات من (e) ، أما القيم على الأسهم بين كافة المتغيرات فهي تعبر عن التأثيرات المباشرة (بيتا) لكل متغير على المتغير الذي يليه، أنها تتضمن تأثير المتغيرات السابقة له في المسار على المتغير التالي.

يوضح الجدول رقم (١٦) معلمات المعادلات الهيكلية لمسار العلاقات بين متغيرات نموذج البحث ومعنويتها

جدول رقم (١٦) نتائج نموذج AMOS لتأثير التهكم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين ابعاد القيادة السامة والصمت التنظيمي

المتغير التابع (R2)	القيادة السامة	معامل الانحدار b	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	معامل الانحدار المعياري	التأثير الكلي	التأثير المباشر	التأثير غير مباشر	المعنوية
التهكم التنظيمي *(0.686)	الإشراف المسيء	0.412	0.041	8.562	0.535	0.535	0.535	0.535	***
	الترجيبة	0.242	0.049	4.571	0.429	0.429	0.429	0.429	***
	الترويج للذات	0.323	0.064	7.465	0.315	0.315	0.315	0.315	***
	صعوبة التنبؤ	0.027	0.034	1.654	0.022	0.022	0.022	0.022	0.432
	القيادة السلطوية	0.172	0.044	4.855	0.302	0.302	0.302	0.302	0.004
الصمت الخاضع " الإذعان" *(0.719)	الإشراف المسيء	0.272	0.064	4.531	0.117	0.364	0.247	0.117	***
	الترجيبة	0.167	0.055	3.048	0.123	0.288	0.165	0.123	0.003
	الترويج للذات	0.139	0.045	1.603	0.127	0.262	0.135	0.127	***
	صعوبة التنبؤ	0.04	0.027	1.49	0.013	0.064	0.051	0.013	0.138
	القيادة السلطوية	0.142	0.058	2.371	0.174	0.31	0.136	0.174	0.012
الصمت الاجتماعي *(0.706)	التهكم التنظيمي	0.757	0.078	9.894	0.557	0.557	0.557	0.557	***
	الإشراف المسيء	0.152	0.071	2.087	0.276	0.394	0.118	0.276	0.026
	الترجيبة	0.115	0.082	1.944	0.127	0.283	0.156	0.127	0.05
	الترويج للذات	0.187	0.058	3.858	0.218	0.389	0.171	0.218	***
	صعوبة التنبؤ	0.067	0.035	1.041	0.017	0.079	0.062	0.017	0.524
الصمت الدفاعي *(0.722)	القيادة السلطوية	0.121	0.044	2.095	0.201	0.394	0.193	0.201	***
	التهكم التنظيمي	0.788	0.082	10.334	0.579	0.579	0.579	0.579	***
	الإشراف المسيء	0.224	0.064	3.538	0.109	0.302	0.193	0.109	***
	الترجيبة	0.196	0.058	3.446	0.103	0.285	0.182	0.103	***
	الترويج للذات	0.149	0.049	2.636	0.149	0.281	0.132	0.149	0.006
	صعوبة التنبؤ	0.046	0.041	0.637	0.0126	0.043	0.031	0.0126	0.453
	القيادة السلطوية	0.142	0.044	2.521	0.139	0.276	0.137	0.139	0.008
	التهكم التنظيمي	0.612	0.063	9.842	0.551	0.551	0.551	0.551	***

* تم اختبار المعنوية باستخدام اختبار bias-corrected percentile.Bootstrap Confidence عند درجة ثقة ٩٥%.

*** p<0.001 ** p<0.05 *

المصدر: مستخرجة من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية باستخدام AMOS 23

وسوف تُختبر صحة الفرض بناءً على البيانات الواردة بالشكل (٥) والبيانات الموضحة بالجدول (١٤)، لمعاملات المعادلات الهيكلية، يمكن مناقشة العلاقات التأثيرية بين متغيرات نموذج البحث لتحديد تأثير التهكم التنظيمي باعتباره متغير وسيط في العلاقة بين القيادة السامة والصمت التنظيمي على النحو التالي:-

اظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ايجابي مباشر لأربعة من ابعاد القيادة السامة (الاشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، القيادة السلطوية) في الصمت الخاضع " الإذعان" (0.247)، (0.165)، (0.135)، (0.136) عند مستوى معنوية (0.000)، (0.003)، (0.000)، (0.012)، كما اظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ايجابي مباشر لأربعة من ابعاد القيادة السامة (الاشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، القيادة السلطوية) في الصمت الاجتماعي (0.118)، (0.156)، (0.171)، (0.193) عند مستوى معنوية (0.026)، (0.05)، (0.000)، (0.000)، كما اظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ايجابي مباشر لأربعة من ابعاد القيادة السامة (الاشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، القيادة السلطوية) في الصمت الدفاعي (0.193)، (0.182)، (0.132)، (0.137) عند مستوى معنوية (0.000)، (0.000)، (0.006)، (0.008)، وبالنظر الى التأثيرات الكلية والتأثيرات المباشرة في الجدول (١٦) يلاحظ وجود اختلافات بين التأثيرات الكلية والتأثيرات المباشرة لأبعاد القيادة السامة في الصمت التنظيمي، مما قادني الى تفسير ما نص عليه الفرض الرابع الخاص بدور التهكم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين ابعاد القيادة السامة وابعاد الصمت التنظيمي، فوجود التهكم التنظيمي كمتغير وسيط أوجد تأثير غير مباشر لأبعاد القيادة السامة (الاشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، القيادة السلطوية) في الصمت الخاضع " الإذعان" بلغت معلماتهم (0.117)، (0.123)، (0.127)، (0.174)، كما انه أوجد تأثير غير مباشر لأبعاد القيادة السامة (الاشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، القيادة السلطوية) في الصمت الاجتماعي بلغت معلماتهم (0.276)، (0.127)، (0.218)، (0.201)، كما انه أوجد تأثير غير مباشر لأبعاد القيادة السامة (الاشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، القيادة السلطوية) في الصمت الدفاعي بلغت معلماتهم (0.109)، (0.103)، (0.149)، (0.139) وهي معنوية وفقاً لاختبار bias-corrected percentile, Bootstrap Confidence ، وهذا التأثير غير المباشر لأبعاد القيادة السامة في الصمت التنظيمي من خلال التهكم التنظيمي هو الذي أدى إلى ارتفاع التأثير الكلي لهذه الابعاد في الصمت التنظيمي، كما يشير الى وجود تأثير كلى

إيجابي لأبعاد القيادة السامة في الصمت الخاضع "الإذعان" مقداره (0.364)، (0.288)، (0.262)، (0.31) وهو تأثير كلي معنوي عند (0.000)، (0.003)، (0.000)، (0.012) وهذا التأثير الكلي عبارة عن محصلة التأثير المباشر والتأثير غير المباشر في ظل وجود التهكم التنظيمي كمتغير وسيط، ويمكن توضيح ذلك كما يلي: التأثير الكلي لبُعد الإشراف المسيء (0.364) = التأثير المباشر (0.247) + التأثير غير المباشر (0.117)، التأثير الكلي لبُعد النرجسية (0.288) = التأثير المباشر (0.165) + التأثير غير المباشر (0.123)، التأثير الكلي لبُعد الترويج للذات (0.262) = التأثير المباشر (0.135) + التأثير غير المباشر (0.127)، التأثير الكلي لبُعد القيادة السلطوية (0.31) = التأثير المباشر (0.136) + التأثير غير المباشر (0.174)، كما يشير إلى وجود تأثير كلي إيجابي لأبعاد القيادة السامة في الصمت الخاضع الاجتماعي مقداره (0.394)، (0.283)، (0.389)، (0.394) وهو تأثير كلي معنوي عند (0.026)، (0.05)، (0.000)، (0.000) وهذا التأثير الكلي عبارة عن محصلة التأثير المباشر والتأثير غير المباشر في ظل وجود التهكم التنظيمي كمتغير وسيط، ويمكن توضيح ذلك كما يلي: التأثير الكلي لبُعد الإشراف المسيء (0.394) = التأثير المباشر (0.118) + التأثير غير المباشر (0.276)، التأثير الكلي لبُعد النرجسية (0.283) = التأثير المباشر (0.156) + التأثير غير المباشر (0.127)، التأثير الكلي لبُعد الترويج للذات (0.389) = التأثير المباشر (0.171) + التأثير غير المباشر (0.218)، التأثير الكلي لبُعد القيادة السلطوية (0.394) = التأثير المباشر (0.193) + التأثير غير المباشر (0.201)، كما يشير إلى وجود تأثير كلي إيجابي لأبعاد القيادة السامة في الصمت الخاضع الدفاعي مقداره (0.302)، (0.285)، (0.281)، (0.276) وهو تأثير كلي معنوي عند (0.000)، (0.000)، (0.006)، (0.008) وهذا التأثير الكلي عبارة عن محصلة التأثير المباشر والتأثير غير المباشر في ظل وجود التهكم التنظيمي كمتغير وسيط، ويمكن توضيح ذلك كما يلي: التأثير الكلي لبُعد الإشراف المسيء (0.302) = التأثير المباشر (0.193) + التأثير غير المباشر (0.109)، التأثير الكلي لبُعد النرجسية (0.285) = التأثير المباشر (0.182) + التأثير غير المباشر (0.103)، التأثير الكلي لبُعد الترويج للذات (0.281) = التأثير المباشر (0.132) + التأثير غير المباشر (0.149)، التأثير الكلي لبُعد القيادة السلطوية (0.276) = التأثير المباشر (0.137) + التأثير غير المباشر (0.139).

وفى ضوء نتائج التحليل السابق فإنه يمكن القول بأن التهكم التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة السامة والصمت التنظيمي ، وهذه الوساطة الجزئية ترجع الى استمرار عدم معنوية تأثير بُعد (صعوبة التنبؤ) كأحد أبعاد القيادة السامة في ظل وجود التهكم التنظيمي كمتغير وسيط ، ومن هنا تم قبول الفرض الرابع للبحث بشكل جزئي

تاسعاً: النتائج العامة للبحث وتفسيرها

من خلال مراجعة وتحليل الادبيات المرتبطة بموضوع البحث ووفقاً لنتائج اختبار فروض البحث تم التوصل الى مجموعة من النتائج ، وضعت بناء عليها التوصيات المقترحة

- ١- اتضح من النتائج أن إن اتجاهات مفردات عينة اظهرت اتجاهاً عاماً ايجابياً في إجمالي القيادة السامة بمتوسط حسابي قدرة (٣,٢٢) ، مما يعكس توافر ممارسات القيادة السامة في بيئة الأعمال، كلما زادت مستويات القيادة السامة في السلوكيات السلبية كلما ارتفعت رغبة عضو هيئة التدريس في البقاء صامتا، وارتفعت ردود الفعل السلبية تجاه المعهد وكان ترتيب الأبعاد وفقاً لمستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس في المعاهد موضع التطبيق نحو هذا البُعد كما يلي (القيادة السلطوية، النرجسية، الاشراف المسيء، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ) على التوالي.
- ٢- كما اظهرت النتائج اتجاهاً عاماً ايجابياً في إجمالي التهكم التنظيمي بمتوسط حسابي قدرة (٣,٦٢) مما يعكس توافر سلوكيات التهكم التنظيمي في بيئة الأعمال، وكان ترتيب الأبعاد وفقاً لمستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس في المعاهد موضع التطبيق نحو هذا البُعد كما يلي (التهكم السلوكي، التهكم العاطفي، التهكم المعرفي) على التوالي.
- ٣- كما اظهرت النتائج اتجاهاً عاماً ايجابياً في إجمالي الصمت التنظيمي بمتوسط حسابي قدرة (٣,٣٤) ، مما يعكس توافر سلوكيات الصمت التنظيمي في بيئة الأعمال ، وكان ترتيب الأبعاد وفقاً لمستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس في المعاهد موضع التطبيق نحو هذا البُعد كما يلي (الصمت الخاضع "الإذعان"، الصمت الاجتماعي، الصمت الدفاعي) على التوالي.
- ٤- قبول الفرض الأول حيث اظهرت نتائج الدراسة الى وجود علاقة تأثيرية معنوية بين ابعاد القيادة السامة ، وأبعاد الصمت التنظيمي بشكل إجمالي بقيمة (٠.725). وهذه العلاقة تأثيرية طردية ، وفي الواقع هذا يدل على أن للقيادة دوراً بارزاً في تعزيز أو العمل على الحد من انتشار سلوكيات الصمت التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالمعاهد محل الدراسة ، كما ساهمت أبعاد القيادة السامة الخاضعة للدراسة بنسبة (62,8%) وفقاً لمعامل التحديد R^2 في

النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع ، بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (37,2%) تفسيرها عوامل أخرى ، وأن أكثر الابعاد تأثيرا في الصمت التنظيمي هو القيادة السلطوية ثم الاشراف المسيء ثم الترويج للذات ثم النرجسية ثم صعوبة التنبؤ، وتتفق تلك النتائج مع الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة السامة والصمت التنظيمي أو بعض أبعاد القيادة السامة والصمت التنظيمي(رفاعي وآخرون ، ٢٠٢٢) ، (Adeoye& Ayeni, 2020)، (أبو الذهب، ٢٠٢٤) ، (Aslan et al, 2021) ، (Zare & Sepahvand, 2019)، (Saqib& Arif, 2017)، (Aboramadan et al. 2021) ، (Mousa et al., 2020) ، وهو ما يعنى أن نتائج الدراسة تسير في نفس اتجاه الدراسات السابقة وربما يكون الاختلاف في درجة تأثير أبعاد القيادة السامة على الصمت التنظيمي (معامل التحديد) وهو ما قد يرجع الى اختلاف بيئة ومجال التطبيق أو بعض المتغيرات الحاكمة في البحث.

٥- قبول الفرض الثاني حيث اظهرت نتائج الدراسة الى وجود علاقة تأثيرية معنوية بين ابعاد القيادة السامة ، وأبعاد التهكم التنظيمي بشكل إجمالي بقيمة (0.813). وهذه العلاقة تأثيرية طردية وفي الواقع هذا يدل على أن للقيادة دوراً بارزاً في تعزيز أو العمل على الحد من انتشار سلوكيات التهكم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالمعاهد محل الدراسة لأعضاء هيئة التدريس بالمعاهد محل الدراسة، كما ساهمت أبعاد القيادة السامة الخاضعة للدراسة بنسبة (66.2%) وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج في تفسير التباين في المتغير الوسيط ، بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (33.8%) تفسيرها عوامل أخرى ، وأن أكثر الابعاد تأثيرا في سلوكيات التهكم التنظيمي هو القيادة السلطوية ثم الاشراف المسيء ثم الترويج للذات ثم النرجسية ثم صعوبة التنبؤ، وتتفق تلك النتائج مع الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي أو بعض أبعاد القيادة السامة والتهكم التنظيمي (Dobbs, 2019) (Do, 2019) ، (زهرة، ٢٠٢٣) ، (Ezeh et al., 2018) ، (Ince, 2018) ، (الشعراوي ، ٢٠٢٢) ، (عشري ، ٢٠٢١) ، (Jiang et al., 2017) ، (حسيب، ٢٠١٥) ، وهو ما يعنى أن نتائج الدراسة تسير في نفس اتجاه الدراسات السابقة وربما يكون الاختلاف في درجة تأثير أبعاد القيادة السامة على التهكم التنظيمي (معامل التحديد) وهو ما قد يرجع الى اختلاف بيئة ومجال التطبيق أو بعض المتغيرات الحاكمة في البحث.

٦- قبول الفرض الثالث حيث اظهرت نتائج الدراسة الى وجود علاقة تأثيرية معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي ، وأبعاد الصمت التنظيمي بشكل إجمالي بقيمة (0.788) وهذه العلاقة طردية

حيث كلما ارتفعت ممارسات التهكم التنظيمي بالمعاهد محل الدراسة كلما تزداد الصمت التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالمعاهد محل الدراسة، كما ساهمت أبعاد التهكم التنظيمي الخاضعة للدراسة بنسبة (65,5%) وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع ، بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (24,5%) تفسرها عوامل أخرى، وأن أكثر الابعاد تأثيراً في الصمت التنظيمي هو التهكم السلوكي ثم التهكم العاطفي ثم التهكم المعرفي، وتتفق تلك النتائج مع الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التهكم التنظيمي والصمت التنظيمي أو بعض أبعاد التهكم التنظيمي والصمت التنظيمي (Farjam, et al., 2018) ، (حنا ، ٢٠٢٠) ، (Eroglu, et al. 2011) ، وهو ما يعني أن نتائج الدراسة تسير في نفس اتجاه الدراسات السابقة وربما يكون الاختلاف في درجة تأثير أبعاد التهكم التنظيمي على الصمت التنظيمي (معامل التحديد) وهو ما قد يرجع الى اختلاف بيئة ومجال التطبيق أو بعض المتغيرات الحاكمة في البحث.

٧- قبول الفرض الرابع للبحث بشكل جزئي ، حيث تبين أن التهكم التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة السامة والصمت التنظيمي وهذه الوساطة الجزئية ترجع الى أن وجود التهكم التنظيمي كمتغير وسيط ، قد اوجد تأثيراً غير مباشر لأربعة من أبعاد القيادة السامة (الإشراف المسيء، النرجسية ، الترويج للذات ، القيادة السلطوية) في الصمت التنظيمي ، بينما لم يتضح وجود تأثير معنوي لبعد (صعوبة التنبؤ) كأحد أبعاد القيادة السامة في ظل وجود التهكم التنظيمي كمتغير وسيط.

يتضح من النتائج السابقة أن صمت أعضاء هيئة التدريس يعتبر بمثابة نتيجة متوقعة وحتمية لكل من القيادة السامة والتهكم التنظيمي، حيث أكدت تلك النتائج وجود هذه الظاهرة بأبعادها الثلاثة داخل المعاهد العليا الخاصة حيث يعتمد بعض أعضاء هيئة التدريس إخفاء المعلومات والأفكار وحجب الآراء إما بسبب اليأس والإحباط والاستسلام والرغبة في العزلة وعدم الاندماج (الصمت الخاضع "الإذعان") وإما نتيجة الخوف والقلق من التهديدات الخارجية (الصمت الدفاعي)، وعلى النقيض من ذلك لا يهتم العاملون بإخفاء المعلومات والآراء المرتكزة على الدوافع التعاونية بهدف مساعدة الآخرين وإفادة المنظمة ككل (الصمت الاجتماعي) **عاشراً: توصيات البحث:**

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي، ومن خلال الاطلاع على نتائج عديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وما قُدم من اقتراحات في ذلك الصدد، يمكن تقديم بعض التوصيات يمكن الأخذ بها في المعاهد محل الدراسة والمعاهد المماثلة لها ، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (١٥) آليات تنفيذ توصيات الدراسة

المسؤول عن التنفيذ	الآليات التنفيذية	مضمون التوصية	مجال التوصية
- الإدارة العليا - عمادة المعاهد - رؤساء الأقسام - إدارة الموارد البشرية - إدارة التدريب وتطوير الأداء	- اختيار القيادات الإدارية الذين تتوفر لديهم سمات القيادة التي تعمل على خلق المناخ الأخلاقي الإيجابي لتعزيز الثقة المتبادلة، والرغبة في مساعدة الآخرين، وتطبيق المصلحة العامة على المصلحة الشخصية. - تغيير طريقة اختيار القيادات من الأقدمية إلى الجدارة، عن طريق تحسين أسلوب اختيار القيادات بالمنظمة، وإنتهاج آلية موضوعية تكفل ترشيح الوصول إلى المناصب القيادية العليا، كإجراء بعض القياسات والاختبارات الخاصة بالأداء والمهارة والسمات للمرشحين. - تنمية وتطوير القيادات الإدارية، من خلال إعداد مجموعة من البرامج التدريبية التي تعمل على تحفيز القيادات للتخلي عن روح الأنانية وحجب الذات، والاستعداد لتقبل آراء الآخرين، وتقبلهم لاختلاف الآراء، والتواصل البناء مع المرؤوسين والاهتمام بمصالحهم. - عقد اجتماعات دورية مع أعضاء هيئة التدريس للتعرف على مشكلاتهم ومشاركتهم مشاعرهم من أجل تقوية أواصر العلاقة بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس. - تبني مبدأ الشفافية والنزاهة والمحاسبة، كذلك محاولة عدم الاستماع لكلمات المدح والثناء التي يستمتع بسماعها بعض القادة. - إرساء ثقافة قوية ودستور أخلاقي لمنع ممارسات السلوكيات السامة لدى بعض القادة. - وضع آلية تسمح للأعضاء هيئة التدريس بتقييم القادة كوسيلة للكشف المبكر عن السلوكيات السامة، والسماح بإمكانية المعالجة العاجلة لتلك السلوكيات. - العمل على اختيار القيادات الإدارية القادرة على توفير بيئة عمل أخلاقية تتسم بالمنح الإيجابي المشجع على العمل من خلال تعزيز الثقة المتبادلة مع أعضاء هيئة التدريس ومراعاة الجوانب الإنسانية أثناء التعامل معهم.	العمل على ضرورة تعظيم الأنماط الإيجابية للقيادة والحد من انتشار سلوكيات القيادة السامة	القيادة السامة

المسئول عن التنفيذ	الآليات التنفيذية	مضمون التوصية	مجال التوصية
- الإدارة العليا ممثلة في مجلس الإدارة - عمادة المعاهد - رؤساء الأقسام	- إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم وإبداء آرائهم وملاحظاتهم مما يساهم في جعل هذا القرارات أكثر فاعلية لما لها من مردود إيجابي على مستوى شعورهم بعدالة الإجراءات. - تبني قيادات المعاهد فلسفة بأن الدعم الذي تقدمه لأعضائها هو استثمار على المدى البعيد بدلاً من النظرة التقليدية التي تعتبر هذا النوع من الدعم بأنه تكاليف ترفع ميزانيتها. - حث المعاهد على التوجه بشكل مباشر وقطعي نحو التقليل من ظاهرة التهكم التنظيمي من خلال إجراءات تتضمن تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وفق معايير تعلن بصورة تفصيلية، وهذا بدوره يزيد من المشاعر الإيجابية نحو معيهم من حيث توزيع المكافآت المادية والمعنوية، فضلاً عن إظهار العدالة في الإجراءات والمعاملة والتقييم دون التمييز بين الأعضاء من خلال الأداء. - ترسيخ مبدأ سياسة الباب المفتوح وعقد اجتماعات متكررة بين إدارة المعاهد وأعضاء هيئة التدريس للاستماع إلى مشاكلهم وشكواهم للحد من السلوكيات المنحرفة والسلبية. - دعم قيادة المعاهد لمجموعة الأفكار التي يحملها أعضاء هيئة التدريس حول التزام الإدارة بمجموعة من المبادئ الأخلاقية المقبولة، وذلك من خلال التعامل بشفافية وتقديم الحقائق كما هي، والابتعاد عن التحيز في القضايا العامة والتعامل بصدق ونزاهة مع الأعضاء، التعاون معهم في تجاوز الأزمات، والسماح بمشاركة الأعضاء بأفكار بناءة ووضع لائحة مبادئ يمكن أن تكون مرشداً للقيادات. - ضرورة أن تدرك عمادة المعاهد ورؤساء الأقسام أن التهكم التنظيمي يمكن أن يشكل ظاهرة لها آثار سلبية على مستوى المعهد وقد تقود بالأعضاء إلى انتهاج سلوكيات تهكمية مثل الشكوى والتندر والانتقاد الأمر الذي يؤدي إلى فشل أي مبادرة تقوم بها المعهد قبل أن يتم تطبيقها. - ضرورة قيام إدارة المعاهد بالعمل على تعزيز اهتمامها بصورتها أمام أعضائها، بمنحهم حرية التعبير عن آرائهم بخصوص القرارات والإجراءات المتعلقة بمستقبلهم المهني لضمان تحقيق حالة التوافق والتوازن بين إشباع حاجاتهم التي يتوقعون الحصول عليها في العمل والاستجابة لمتطلباتهم، لما لذلك من تأثير في تقليل مستوى التهكم التنظيمي لديهم. - ضرورة النظر إلى أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد بأنهم الأساس الذي تعتمد عليه المعاهد في تحقيق أهدافها وخططها المستقبلية، مما يستوجب بذل المزيد من الجهود لتقديم كل ما هو مناسب من الدعم. - تحقيق العدالة التنظيمية لتقليل ظاهرة التهكم التنظيمي وإشاعة ثقافة الشفافية والنزاهة والاستقامة، وعدم خرق الوعود والأزمات الصريحة أو الضمنية مع أعضاء هيئة التدريس، وتبني أنماط قيادية إيجابية مثل القيادة الأخلاقية والروحية و الخادمة والتحويلية. - قيام السادة رؤساء الأقسام بقياس مستوى التهكم التنظيمي داخل الأقسام العلمية بصفة مستمرة.	الحد من انتشار سلوكيات التهكم التنظيمي	التهكم التنظيمي

مجال التوصية	مضمون التوصية	الآليات التنفيذية	المسئول عن التنفيذ
الصمت التنظيمي	بذل الجهود للتقليل من انتشار سلوكيات الصمت التنظيمي الناتج عن ممارسات القيادة السامة والتهكم التنظيمي	- الحرص على إقامة لقاءات مستمرة مع أعضاء هيئة التدريس. - عقد اجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس وتكون محددة لمناقشة موضوعات معلن عنها مسبقاً ، ويطلب منهم الإدلاء بأصواتهم مع التأكيد على أهمية رأيهم في تطوير العمل بالمعهد. - ضرورة تطوير سياسات عمل من شأنها أن تحقق الدعم الكافي لأعضاء هيئة التدريس من قبل الإدارة العليا، لما لذلك من دور بارز في تعزيز مشاركتهم الفاعلة ومنحهم الحرية الكافية للإدلاء بآرائهم ومشاركتهم البناءة في العمل - الإهتمام بشكوى أعضاء هيئة التدريس والإستماع لآرائهم و تقديم المساعدة لهم لمواجهة مشكلات العمل بما يخفض مستوى الصمت التنظيمي. - إتباع سياسة الباب المفتوح لتحسن عملية الإتصال و زيادة الشعور بالأمان وتحقق الشفافية و النزاهة و الاستقامة و المساعدة على توصيل المعلومات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس في الوقت المناسب بما يساعدهم على تقليل من الصمت التنظيمي. - تنظيم وإقامة حفلات لتعزيز العلاقات الاجتماعية بين القادة وأعضاء هيئة التدريس - يجب على المديرين تخفيض الصمت التنظيمي من خلال خلق شعور بالثقة والأمان الوظيفي. - ضرورة قيام الإدارة العليا بالمعاهد ب إتاحة الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار مع وجود صيغة الحوار المفتوح. - بناء جسور الاتصال المفتوحة في اتجاهين بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس حتى يمكن الوقوف على المشاكل والشكاوي أول بأول. - ضرورة الاهتمام بالعوامل النفسية للموظفين باعتبارها المصدر والدافع الأساسي لكثير من السلوكيات الإيجابية والحد من السلوكيات السلبية ومن أهمها الصمت التنظيمي. - أن السلوك السلبي للصمت التنظيمي من الممكن أن يؤدي إلى سلوك سلبي معاكس وهو سلوك الصوت التنظيمي - تشجيع وتحفيز العاملين على طرح أفكارهم ومقترحاتهم، وتدعيم العاملين عن طريق إعطائهم تغذية مرتدة عن إنجاز مهام معينة.	- الإدارة العليا ممثلة في مجلس الإدارة - عمادة المعاهد - رؤساء الأقسام - إدارة العلاقات العامة

حادي عشر: المحددات والمقترحات لبحوث مستقبلية

اهتمت الدراسة الحالية بالكشف عن دور التهكم التنظيمي في تحديد العلاقة التأثيرية بين القيادة السامة والصمت التنظيمي وذلك وفقاً لمجموعة من المحددات، ومن ثم أقترح إجراء بعض البحوث المستقبلية المتعلقة بموضوع هذا البحث، وذلك على النحو التالي:

- تمثلت الحدود الموضوعية لهذا البحث في تناول القيادة السامة (كمتغير مستقل)، التهكم التنظيمي (كمتغير وسيط)، والصمت التنظيمي (كمتغير تابع)، وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد لقياس تلك المتغيرات، ومن ثم يمكن إجراء المزيد من البحوث في هذا المجال مثل إدخال مجموعة من المتغيرات الرقابية في العلاقة بينهما مثل المتغيرات الديموغرافية وكذلك تناول أثر القيادة السامة على مجموعة من المتغيرات الأخرى مثل رأس المال النفسي ، إدارة المواهب ، التماثل التنظيمي

،التتمر في مكان العمل ،الالتزام التنظيمي ، جودة الحياة الوظيفية ، الاندماج في العمل ، التميز التنظيمي ، البراعة التنظيمية ، الاحباط الوظيفي.

- ناقش هذا البحث التأثير غير المباشر للقيادة السامة على الصمت التنظيمي من خلال توسيط التهكم التنظيمي بالتطبيق على المعاهد العليا الخاصة ، وتُعد تلك المتغيرات الوسيطة من المتغيرات السلبية التي زادت من حدة تأثير القيادة السامة على الصمت التنظيمي داخل المعاهد محل البحث، ولذلك يقترح الباحث أفكار لبحوث مستقبلية يتم من خلالها استبدال تلك المتغيرات الوسيطة السلبية بأخرى إيجابية(التماثل التنظيمي ، العدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية، والولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي)، ومن ثم قياس مدى تأثيرها على هذه العلاقة، فقد تقلل من تأثير القيادة السامة علي الصمت التنظيمي.

- كما اقتصرت الدراسة الحالية على اعضاء هيئة التدريس بالمعاهد العليا الخاصة، ومن ثم يقترح الباحث اختبار العلاقة بين متغيرات البحث في قطاعات خدمية أخرى مثل الصحة، البنوك، الاتصالات، الهيئات الحكومية ، الجامعات الحكومية ، وكذلك القطاعات الصناعية المختلفة مثل شركات صناعة الأدوية، الصناعات الغذائية، صناعة الأجهزة المنزلية.

(قائمة المراجع)

أولاً: المراجع العربية:

- أبو الدهب ، محمد صبحي (٢٠٢٤) ، أثر القيادة السامة على صمت العاملين : الدور الوسيط للتمتر في مكان العمل والتهكم التنظيمي دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، مج ٤٤ ، ع ٤ .
- أبو شحاته ، ثناء معوض (٢٠٢١) ، دور الاصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة وتطبيق النموذج الأوربي للتميز المؤسسي ، دراسة ميدانية على الهيئة العامة للنقل النهري - مصر ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، المجلد (٢٢) ، العدد (٤)
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٦)، بحوث التسويق : أساليب القياس تحليل البيانات واختبار الفروض، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الرميدى ، بسام سمير (٢٠١٩) ، أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي ، دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية ، مجلة أقتصاد المال والأعمال ، عدد (٧١)
- الشعراوى ، نها مجدى (٢٠٢٢) ، التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والقلق الوظيفي ، دراسته ميدانية علي العاملين بمصنع المورودون المتحدون ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، ٥٢ (٤).
- الفتلاوي ، ميثاق هاتف ، فاضل ، علاء حسين ، عبد الله ، عادل مجيد (٢٠١٤) ، دور الاحترام الداخلي المدرك في التماثل التنظيمي " مجلة الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، المجلد ٣ ، العدد ١١ .
- حسيب، السيد أحمد فتحي (٢٠١٥) ، دور الاشراف المسئ كمتغير وسيط على العلاقة التأثيرية بين التهكم التنظيمي والضغط الوظيفية ، دراسة تطبيقية بقطاع جمارك بورسعيد ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة - جامعة بورسعيد ، ١٦ (٤).
- حنا ، يوستينا رزق سليما (٢٠٢٠) ، أثر التهكم التنظيمي على مستوى الصمت التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية ، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات ، المجلد (٤) (٢/١).
- رفاعي، ممدوح عبد العزيز ؛ زقوت، تمارا محمد محمود ؛ فرج الله، أحمد موسى أحمد (٢٠٢٢)، القيادة السامة كنهج يؤدي إلى الصمت التنظيمي في بيئة العمل :دراسة مفاهيمية، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص- المركز الديمقراطي العربي- برلين - ألمانيا ، المجلد (٤)، العدد (١٣).

زهرة ، وائل محمود (٢٠٢٣) ، أثر القيادة السامة علي الاغتراب في العمل: الدور الوسيط للتهكم التنظيمي ، بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة - جامعة المنصورة ، ٤٧(٢).

عبود، زينب، وحسين، ظفر(٢٠١٦)، أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين ، مجلة جامعة بابل، العراق، ١(٢٤)

عشري، تامر إبراهيم السيد(٢٠٢١) ، التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي (بالتطبيق على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط ٢(١) ، ج (٣)

محمود، إبراهيم (٢٠٢١)، الإحباط الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات لدى المرشدين التربويين، مجلة دراسات تربوية، جمهورية العراق :وزارة التربية، مركز البحوث والدراسات التربوية المجلد ١٤ ، العدد ٥٥

مناع، يوسف (٢٠٢٠)، العوامل المؤثرة على التهكم التنظيمي لدى العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس، ٥٠ (٢)

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 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 gossiping", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 33 (2), 428-447. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0348>.
- Acaray, A., (2017). The Impact of Personality Traits on Organizational Cynicism in the Education Sector World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 13(1), PP.65-76.
- Adeoye, S. O., & Ayeni, O. U. E. P. D. (2020), "Toxic Leadership and Organisational Silence: An Appraisal of Selected Faith-Based Organisations in Ogun State, Nigeria, Journal of Resources Development and Managemen, Vol 67, pp37-47.
- Akar, H. (2018). Organizational silence in educational organizations: a metaanalysis study. International Journal of Eurasia Social Sciences, 9(32), pp.1077-1098
- Akbarian, Akram, Ansari Mohammad Esmail, Shaemi Ali and Keshiaray Narges ,(2015) " Review Organizational silence factors " , Journal of scientific Research and Development 2(1):p:178.
- Aslan, S. K., Yalçın, B., Göktepe, N., Türkmen, E., Canbolat, S., Bakoğlu, N., & Serbest, Ş. (2021). Effects of demographic, occupational, and practice environment

- variables on organizational silence among nurse managers. *International Nursing Review*, pp1-7.
- Baran, H. and Giderler, C. (2017). A Study on Determining the Influence of Organizational Identification on Organizational Justice and Organizational Silence. *International Journal of Asian Social Science*, 7(3), pp.242-258.
- Bastug, Gulsum, Pala, Adem, Yilmaz, Taner, Duyan, Mehdi, & Gunel, Ilker. (2016). Organizational Silence in Sports Employees, *Journal of Education and Learning*, 5(4).
- Brawn, M., Kulik, C., Cregan, C. & Metz, I. (2015). Understanding the Change – Cynicism Cycle: The Role of HR "Human Resource Management. 56 (1), PP.5-24
- Cetin A,(2020)," Organizational Silence and Organizational Commitment: A Study of Turkish Sport Managers", "Annual applied sport sciences", 2(13) : 2-11.
- Dagless, J. W. (2018), Toxic leadership in the military, In *The leadership hubris epidemic* (pp. 93-135). Palgrave Macmillan, Cham.
- Dobbs, J. M., and Do, J. J. (2019), The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. *Procedia - Armed Forces & Society*, 45(1):3–26.
- Durrah, O., Chaudhary, M., and Gharib, M. (2019). Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 60(5):683 –718.
- Dyne, L., Ang, S. and Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, Vol. 40, No. 6. pp. 1359-1392.
- Eroglu, A. H., Adigüzel, O., & Öztürk, U. C. (2011), Dilemma of silence vortex and commitment: Relationship between employee silence and organizational commitment. *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 16(2), 97-124.
- Evans, W. R., Davis, W. D., & Neely, A. (2021), The Role of Organizational Cynicism and Conscientiousness in the Relationship between Ethical Leadership and Deviance, *Journal of Managerial Issues*, 33(1).
- Ezeh, L. N., Etodike, C. E., and Chukwura, E. N. (2018), Abusive supervision and organizational cynicism as predictors of cyber-loafing among federal civil service employees in Anambra State, Nigeria. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 1(2):19 –35.
- Farjam, Saeid, et al. (2018)." The Mediator Effect of Occupational Burnout on the Relationship between Organizational Cynicism and Organizational Silence (case study: Employees of Farokhshahr Social Security Organization Hospital). *Revista Publication Do5.15*, 1136-1159.
- Fitzgibbons, Kevin A. (2018), "Toxic Leadership and Organizational Climate", PhD Studies in Global Leadership, College of Professional Studies, Indiana Institute of Technology, Published by ProQuest.

- Hitchcock, Melanie J. (2015). "The Relationship between Toxic Leadership, Organizational Citizenship, and Turnover Behaviors among San Diego Nonprofit paid Staff", Ph. D. Dissertation, University of San Diego.
- Imran, M. K., Fatima, T., Sarwar, A., & Iqbal, S. M. J. (2021), Will I speak up or remain silent? Workplace ostracism and employee performance based on self-control perspective. *The Journal of Social Psychology*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/00224545.2021.1967843>.
- Ince, F. (2018), Toxic leadership as a predictor of perceived organizational cynicism. *International Journal of Recent Scientific Research*, 9(2):24343–24349.
- Jahanzeb, S., & Fatima, T. (2018), How workplace ostracism influences interpersonal deviance: The mediating role of defensive silence and emotional exhaustion. *Journal of Business and Psychology*, 33(6), 779-791. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9525-6>.
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., and 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.
- Khorakian, A., Baregheh, A., Eslami, G., Yazdani, N., Maharati, Y., & Jahangir, M. (2021), Creativity and paternalistic leadership in a developing country's restaurants: The role of job embeddedness and career stage. *International Journal of Tourism Research*, <https://doi.org/10.1002/jtr.2434>.
- Koyluoglu, A., Aykut B., Levent, D. and Huseyin, B. (2015), Analyzing the Relation Between Teachers Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 207, pp. 536-545.
- Lyu, D., Ji, L., Zheng, Q., Yu, B., & Fan, Y. (2019), Abusive supervision and turnover intention: Mediating effects of psychological empowerment of nurses. *International journal of nursing sciences*, 6(2), 198-203.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013), A review of abusive supervision research, *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), S120-S137.
- Morris, Jr., Jerry A., (2019), "Understanding Coping Strategies and Behaviors of Employees Affected by Toxic Leadership", *Walden Dissertations and Doctoral Studies*.
- Mousa, M.; Abdelgaffar, H. A.; Aboramadan, M. & Chaouali, W. (2020), "Narcissistic leadership, employee silence, and organizational cynicism: a study of physicians in Egyptian public hospitals", *International Journal of PublicAdministration*, 1-10. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1758719>.
- Nafei, W. A. (2016), Organizational Silence: An Obstacle to Organizational Learning, *Case Studies, Journal ISSN*, 05 (09).
- Öztırak, M., & Bayram, V., (2022), Examining the relationship between the perceptions of favouritism and organizational silence behaviours of healthcare professionals: A comparative study on public and private hospitals, *bmj* , 10 (3): 956-976.

- Paul, A. L. (2017), Perceptual differences of retired army recruiters, regarding and concerning spiritual and toxic leadership organizational outcomes.Ph. D. Dissertation, University of Phoenix.
- Rayan, A. M., Aly, N. A., and Abdelgalel, A. M.(2018). Organizational Cynicism and Counterproductive Work Behaviors: An Empirical Study. European Journal of Business and Management, 10(27):70 –79.
- Sahabuddin, M., Qingmei, T., Ayub, A., Fatima, T., Ishaq, M., & Junaid, K. A. (2021), Workplace ostracism and employee silence: an identity-based perspective. Kybernetes. 44(3), 355-377. <https://doi.org/10.1108/K-04-2021-0306>.
- Salih, Rasha Mahdi. "The Impact of Organizational cynicism in Job Engagement of Government Schools' teachers in Al Zubair district." journal of Economics and Administrative Sciences 26.117 (2020): 109-127Singh, N., Sengupta, S., & Dev, S. (2018). Toxic leadership: The most menacing form of leadership. Dark sides of organizational behavior and leadership, pp147-164.
- 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 [Doctoral dissertation, University of Maryland, College Park]
- Schmidt, A. A. (2008), Development and validation of the toxic leadership scale [Master Degree, University of Maryland, and College Park].
- Sevket, Rinik (2012) "Analysis of the Hotel personals conceptions of organizational Justice, organizational commitment In Terms of Demographic Variables".
- Singh, Divya and Dixit, Varsha (2018), Organizational - Cynicism: A Literature Review,International Journal of Management, Technology and Engineering, Vol. 8, No. VII, pp. 1114- 1124.
- Tutar, H., Tuzcuoglu, F. & Sarkhanov, T. (2021), The Mediating Role of Organizational Cynicism in the Relationship between Workplace Incivility and Organizational Silence, TEM Journal, 10(2), 563-572.
- Ulmer, W. (2012). Toxic leadership: What are we talking about? Army Magazine, 62(6), 47-52.
- Yang, C., Chen, Y., Roy, A. S. and Mattila, A. S. (2020), Unfolding deconstructive effects of negative shocks on psychological contract violation, organizational cynicism, and turnover intention.International Journal of Hospitality Management,89:1–10
- Zare, F., & Sepahvand, R. (2019), Examination of the role of toxic leadership style on organizational trauma by considering the role of mediator of organizational silence. Journal of New Approaches in Educational Administration, 10(37), 189-216.

ملحق رقم (١)**(قائمة الاستقصاء)**

" تأثير ممارسات القيادة السامة على الصمت التنظيمي

من خلال التهكم التنظيمي كمتغير وسيط"

بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد العليا الخاصة

بالقاهرة الكبرى

السيد الدكتور/

تحية طيبة وبعد.....

بداية أتوجه لسيادتكم بجزيل الشكر ووافر الامتنان وأتشرف بإحاطة سيادتكم علما بأنني بصدد إجراء دراسة بعنوان " تأثير ممارسات القيادة السامة على الصمت التنظيمي من خلال التهكم التنظيمي كمتغير وسيط " دراسة تطبيقية، وأرجو من سيادتكم التكرم بمليء استمارة الاستقصاء المرفقة وإعطائها الأهمية المناسبة نظراً لتأثير ذلك على دقة ونتائج الدراسة، علما بأن كافة البيانات سرية ولن تستخدم إلا في إجراء البحث العلمي.

مع خالص الشكر والتقدير.....

الباحث

البيانات الشخصية:

الرجاء من سيادتكم اعطاء البيانات التالية بوضع علامة (√) في المكان المناسب:

١- النوع:-

ذكر () أنثى ()

٢- الدرجة العلمية:-

أستاذ () أستاذ مساعد () مدرس ()

٣- القيادة

قيادي () غير قيادي ()

٤- سنوات الخبرة الأكاديمية:

أقل من ١٠ سنوات ()

من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنوات ()

من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنوات ()

من ٣٠ سنة فأكثر ()

أولاً: المتغير المستقل " القيادة السامة" :-

الرجاء من سيادتكم وضع علامة (√) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك بشأن كل من العبارات التالية:-

البعد	م	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الإشراف المسمى	١	يسخر من مروضيه.					
	٢	يتعمد بتذكير مروضيه بأخطائهم السابقة في مهام عملهم.					
	٣	يستخف بمروضيه ويحاول دائماً التقليل من شأنهم.					
	٤	يتجاوز الانظمة والتعليمات ويغيرها وفقاً لأهوائه الشخصية					
	٥	يتحدث عن مروضيه بطريقة سيئة أمام الآخرين.					
التوجيه - الأتية	٦	يعتقد أنه شخص استثنائي ويتميز عن الآخرين.					
	٧	يري أن قدراته تفوق أي شخص آخر.					
	٨	يبالغ في استعراض إنجازاته.					
	٩	يحترك الحديث ويتصرف بأسلوب متعالي.					
	١٠	يستمتع بكلمات المدح والثناء عليه.					
الترويج الذاتي	١١	ينسب النجاح لنفسه ويلقي بالفشل على الآخرين.					
	١٢	يقول أن تنسب إليه إنجازات لم يشارك في.					
	١٣	تتغير تصرفاته في حضور القيادات الأعلى.					
	١٤	يهم بمصلحته الشخصية على حساب العمل.					
	١٥	يدعي دائماً أنه على حق وهو أقوى وأعظم من الآخرين.					
صعوبة التدوير	١٦	سريع الغضب والانفعال.					
	١٧	تؤثر حالته النفسية على اتخاذ القرارات					
	١٨	يقضب لأسباب مجهولة.					
	١٩	المزاج الشخصي هو المحدد الأساسي لمناخ بيئة العمل.					
	٢٠	لا يعتمد على معيار محدد للحكم على أداء العاملين.					
القيادة السلطوية	٢١	ينقرض باتخاذ كافة القرارات الهامة وغير الهامة					
	٢٢	عدم السماح بالامركزية في اتخاذ القرارات					
	٢٣	التحكم في إنجاز مروضيه لمهام عملهم					
	٢٤	تجاهل الأفكار والمقترحات المعروضة لآرائه					
	٢٥	السلط في تنفيذ الأوامر والتعليمات دون أدنى مناقشة					

ثانياً المتغير الوسيط " التهمك التنظيمي "

الرجاء من سيادتكم وضع علامة (√) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك بشأن كل من العبارات التالية:-

النوع	م	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
التهمك المعرفي	٢٦	أعتقد أن إدارة المعهد الذي أعمل به تقول شيئاً وتفعل شيئاً آخر					
	٢٧	أعتقد أن إدارة المعهد الذي أعمل به تفتقر إلى النزاهة					
	٢٨	عندما تبذل جهداً في العمل، فإن إدارة المعهد الذي أعمل به تستغل ذلك دون مقابل.					
	٢٩	أعتقد بأن المعهد يفتقد المصداقية.					
	٣٠	لا أعتقد أن هناك قاسم مشترك (تشابه أو اتفاق) بين سياسات وأهداف المعهد من جانب وممارساتها من جانب آخر.					
التهمك العائلي	٣١	أشعر بالقلق عندما أفكر في المعهد الذي أعمل به.					
	٣٢	أشعر بعدم الراحة عندما أفكر في المعهد الذي أعمل به.					
	٣٣	أشعر بالتشاؤم عندما أفكر في المعهد الذي أعمل به.					
	٣٤	أشعر بعدم الرضا عندما أفكر في المعهد الذي أعمل بها.					
	٣٥	التفكير في عملي يشعروني بالغضب.					
التهمك السياسي	٣٦	أسخر من المبادرات والشعارات التي تتبناها إدارة المعهد الذي أعمل بها.					
	٣٧	انتقد سياسات وممارسات إدارة المعهد أمام الآخرين.					
	٣٨	أحاول الهروب من العمل الجماعي					
	٣٩	أتبادل نظرات مشتركة ذات مغزى معين مع زملائي عن أحوال العمل بالمعهد بالمنظمة					
	٤٠	أشكو لأصدقائي خارج المعهد من الكيفية التي تدار بها الأمور داخل المعهد					

ثالثاً المتغير التابع " الصمت التنظيمي "

الرجاء من سيادتكم وضع علامة (√) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك بشأن كل من العبارات التالية:-

البعد	م	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الصمت الخاضع " الإلزام "	٤١	امتنع عن تقديم أي مقترحات للتطوير داخل المعهد					
	٤٢	اعتقد انه لا جدوى من تقديم أي افكار لتغيير الوضع الراهن بالمعهد					
	٤٣	أميل إلى الامتناع عن تقديم أي مقترحات لحل مشكلات العمل					
	٤٤	اعتقد أن القادة لا ينظرون إلى أي مقترحات وافكار للتطوير					
	٤٥	ارغب في الصمت لعدم اهتمام الآخرين بما أقوله					
الصمت الدفاعي	٤٦	أبقى صامتاً في المعهد حتى أتجنب الصراع					
	٤٧	حتى أتجنب المشاعر السلبية التي قد أواجهها أظل صامتاً العمل في البنك.					
	٤٨	عندما اتحدث عن مشكلة ما قد يتغير واقعي الحالي في المعهد					
	٤٩	ارغب في الصمت خوفاً من انتقادات الغير					
	٥٠	امتنع عن تقديم أي مقترحات خوفاً من المسؤولية					
الصمت الإيجابي	٥١	احتفظ بأي معلومات قد تضر زملائي بالمعهد					
	٥٢	الإدلاء بالمقترحات أو تقديم أي مشورة يكون ضار بمصالح الآخرين					
	٥٣	أظل صامتاً في العمل حتى أحسم علاقتي مع شخص آخر.					
	٥٤	احتفظ بأي معلومات قد تؤثر على تعاوني مع زملائي					
	٥٥	اعضاء هيئة التدريس الذين يعلنون عن المشاكل في العمل لا يكونوا موضع ترحيب من قبل المسؤولين.					

ولكم جزيل الشكر والتقدير