



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي و البحث
العلمي

تأثير القيادة السُميَّة على سلوكيات العمل السَلبيَّة الدور الوسيط للصمت التنظيمي
(دراسة ميدانية على العاملين في وزارة التَّنمية الإدارية في سورية)

**The Impact of Toxic Leadership on Negative Work Behavior, the
Mediating Role of the Organizational Silence
(An Empirical Study on the Ministry of Administrative
Development)**

إشراف الأستاذ الدكتور: عبد الحميد الخليل

إعداد الطالبة: رادا محمد خير الدالي

أعدَّ هذا البحث لنيل درجَّة الماجستير البحثي في علوم إدارة المَوارِد البَشَريَّة

2022-2021

الشُّكْرُ وَالتَّقْدِيرُ

أشكرُ اللهَ عَزَّ وَجَلَّ على جَمِيعِ النِّعَمِ الَّتِي أَنْعَمَهَا عَلَيَّ مِنْذُ بَدَايَةِ حَيَاتِي
وحتى هَذِهِ اللَّحْظَةِ.

أَتَقَدِّمُ بِجَزِيلِ الشُّكْرِ وَالتَّقْدِيرِ إِلَى الأُسْتَاذِ الدُّكْتُورِ عَبْدِ الحَمِيدِ الخَلِيلِ
لِإِشْرَافِهِ وَدَعْمِهِ العَالِي لِي مِنْذُ البَدَايَةِ فِي دِرَاسَةِ المَاجِسْتِيرِ وَحَتَّى النِّهَائِيَةِ.

أَتَقَدِّمُ بِجَزِيلِ الشُّكْرِ إِلَى جَمِيعِ الكَادِرِ التَّدْرِيسِيِّ وَالتَّعْلِيمِيِّ فِي قِيسِمِ المَوَارِدِ
البَشَرِيَّةِ، وَإِدَارَةِ المَعْهَدِ العَالِي لِإِدَارَةِ الأَعْمَالِ، وَالكَادِرِ التَّدْرِيسِيِّ فِي
المَعْهَدِ.

الإهداء

إلى مَنْ لا تَكْتَمُ سَعَادَتِي إِلا بِهِمْ، إِلى مَنْ كَانُوا أَكْثَرَ النَّاسِ دَعْمًا وَحُبًّا
وَإِيمَانًا بِمَسَارِي فِي طَرِيقِ الْعِلْمِ وَالتَّطَوُّرِ.
(أبي وأمي الحبيبين)

إلى سَنَدِي وَأَصْدِقَاءِ الرُّوحِ وَالْحَيَاةِ
إِخْوَتِي (سارة وأحمد)

إلى فَرَاشَاتِ قَلْبِي المُرْفَرِفَةَ حُبًّا وَدَعْمًا فِي جَمِيعِ مَرَاكِلِ حَيَاتِي
(ديمة ومرح)

إلى مَنْ لا تَصْفُو الْحَيَاةُ إِلا بِدَعْمِهِ وَحُبِّهِ
(مُهند)

إلى صَدِيقَةِ عَمْرِي
(عبير)

إلى ملاكي الحارس

(منار)

إلى جميع الاهل و الأصحاب

المخلص:

هَدَفَت هَذِهِ الدَّرَاسَةُ إِلَى مَعْرِفَةِ أَثَرِ القِيَادَةِ السُّمِّيَّةِ عَلَى سُلُوكِيَّاتِ العَمَلِ السَّلْبِيَّةِ بِوُجُودِ الدَّورِ الوَسِيطِ لِلصَّمَتِ التَّنْظِيمِيِّ، حَيْثُ طُبِّقَتْ فِي وَزَارَةِ التَّنْمِيَةِ الإِدَارِيَّةِ فِي الجُمهُورِيَّةِ العَرَبِيَّةِ السُّورِيَّةِ.

تَمَّ تَصْمِيمُ اسْتِبَانَةٍ وَتَوَازُعِهَا عَلَى عَيِّنَةٍ مِنَ العَامِلِينَ فِي الوِزَارَةِ، وَتَمَّ الحِصُولُ عَلَى (112) اسْتِبَانَةٍ صَالِحَةٍ لِلتَّحْلِيلِ، حَيْثُ تَمَّ الإِعْتِمَادُ عَلَى المَنْهَجِ الوَصْفِيِّ التَّحْلِيلِيِّ، وَقَدْ تَمَّ الاسْتِعَانَةُ بِبِرنامِجِ الحِرْمِ الإِحْصَائِيَّةِ (SPSS) لِلقِيَامِ بِهَذِهِ العَمَلِيَّاتِ الإِحْصَائِيَّةِ، وَلِلوُصُولِ إِلَى أَهْدَافِ البَحْثِ.

تَمَّ مِنَ البَحْثِ القِيَامُ بِعَمَلِيَّاتِ التَّحْلِيلِ الوَصْفِيِّ، وَالانْحِدَارِ الخَطِّي البَسِيطِ، وَالانْحِدَارِ الخَطِّي المُتَعَدِّدِ، وَتَحْلِيلِ التَّبَايُنِ الثَّنَائِي لِعَيِّنَتَيْنِ مُسْتَقَلَّتَيْنِ، وَتَحْلِيلِ التَّبَايُنِ الأَحَادِيِّ، حَيْثُ تَمَّ التَّوَصُّلُ مِنَ خِلَالِ البَحْثِ إِلَى عِدَدٍ مِنَ النَتَائِجِ أَهْمُهَا وُجُودُ تَأْثِيرِ ذُو دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ لِلقِيَادَةِ السُّمِّيَّةِ عَلَى سُلُوكِيَّاتِ العَمَلِ السَّلْبِيَّةِ، وَلَكِنْ لَا يَوجَدُ أَثَرٌ لِلقِيَادَةِ السُّمِّيَّةِ عَلَى سُلُوكِيَّاتِ العَمَلِ السَّلْبِيَّةِ بِوُجُودِ الدَّورِ الوَسِيطِ لِلصَّمَتِ التَّنْظِيمِيِّ، حَيْثُ أَنَّ الصَّمَتِ التَّنْظِيمِيِّ يَؤَثِّرُ أَكْثَرَ مِنَ القِيَادَةِ السُّمِّيَّةِ عَلَى سُلُوكِيَّاتِ العَمَلِ السَّلْبِيَّةِ.

بِالإِضَافَةِ إِلَى أَنَّ إِجَابَاتِ أَفْرَادِ العَيِّنَةِ عَلَى تَسَاوُلَاتِ الاسْتِبَانَةِ قَدْ أَظْهَرَتْ أَنَّ القِيَادَةَ السُّمِّيَّةِ فِي وَزَارَةِ التَّنْمِيَةِ الإِدَارِيَّةِ غَيْرِ مَوجُودَةٍ وَأَسَالِيْبُهَا غَيْرِ مَطْبَقَةٍ، حَيْثُ لَا يَوجَدُ بِشَكْلِ كَبِيرٍ صَمَتٌ تَّنْظِيمِيٌّ أَوْ سُلُوكِيَّاتٌ عَمَلٍ سَلْبِيَّةٍ فِي الوِزَارَةِ، بِالتَّالِيِ تَوَصَّلَتِ البَاحِثَةُ إِلَى عِدَدٍ مِنَ التَّوَصِيَّاتِ مَفَادَهَا ضَرُورَةُ الحِفَاظِ عَلَى الأَسْلُوبِ القِيَادِيِّ المُتَّبَعِ فِي الوِزَارَةِ كَوْنِهِ مِنَ الأَسَالِيْبِ القِيَادِيَّةِ الَّتِي لَا تَدْعُو لَوُجُودِ سُلُوكِيَّاتِ عَمَلٍ سَلْبِيَّةٍ كَالانْحِرَافِ أَوْ الإِنْسِحَابِ مِنَ العَمَلِ أَوْ انْتِشَارِ الصَّمَتِ بَيْنَ العَامِلِينَ، وَعَدَمِ دَفْعِ المَوْظِفِ إِلَى هَذِهِ المَرِحَلَةِ، بَلْ عَلَى الوِزَارَةِ أَنْ تَتَكَلَّمَ مَعَ المَوْظِفِينَ وَأَنْ تَكُونَ عَلَى مَعْرِفَةٍ بِآرَائِهِمْ وَأَفْكَارِهِمِ المُخْتَلِفَةِ حَوْلَ العَمَلِ وَمَا يَجِبُ عَلَيْهَا تَحْسِينُهُ مِنْ أَجْلِ الوُصُولِ إِلَى الأَهْدَافِ المَرْجُوعَةِ.

الكلمات المفتاحية: القِيَادَةُ السُّمِّيَّةُ، الصَّمَتُ التَّنْظِيمِيُّ، سُلُوكِيَّاتُ العَمَلِ السَّلْبِيَّةِ، القِيَادَةُ المُتَسَلِّطَةُ، الإِشْرَافُ الإِسْتِغْلَالِيُّ، الإِنْسِحَابُ، الانْحِرَافُ.

ABSTRACT:

This research aimed at identifying the impact of toxic leadership on negative work behaviors with the mediating role of organizational silence, where the study was conducted in the Ministry of Administrative Development in Syrian Arab Republic.

A questionnaire was designed and distributed to the workers in the Ministry, (112) questionnaires were obtained and they were valid for the analysis. The descriptive analytical approach was relied on, and the Statistical Packages for Social Sciences program (SPSS) was used to carry out these statistical processes in order to reach the research objectives.

Through the research, a descriptive analysis, a simple linear regression, a multiple linear regression, a binary analysis of variance for two samples, and a one-sample analysis of variance were carried out, where the research led to having some results, and the most important ones were; there was no effect for toxic leadership on negative work behaviors in the presence of the mediating role of the organizational silence as it has an additional effective impact on negative work behaviors more than toxic leadership.

In addition, the answers of the sample members on the questions showed that toxic leadership in the Ministry of Administrative Development does not exist and its methods are not applied, and the organizational silence or negative work behaviors are not spread in the ministry, in which the researcher concluded the necessity of not having a toxic leadership style in the ministry and keep the same leadership style as it is, which will not lead to the spread of negative work behaviors among the workers where they may get deviated or withdraw from work, or the spread of silence among them, and not push them to reach this stage, and the ministry must always speak with its employees and be aware of their different opinions and ideas about work and what it should improve in order to reach the desired goals.

Keywords: Toxic Leadership, Organizational Silence, Negative Work Behaviour, Authoritarian Leadership, Abusive Supervision, Withdrawal, Deviance.

فهرس المحتويات

1	1- الفصل الأول: الإطار التمهيدى للبحث
2	1-1 المقدمة:
4	2-1 مفاهيم البحث ومصطلحاته:
6	3-1 الدراسات السابقة وتطوير فرضيات البحث:
6	المحور الأول: القيادة السُمّية وسلوكيات العمل السلبية:
6	1- الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة السُمّية وسلوكيات العمل السلبية.
11	المحور الثاني: الدور الوسيط للصمت التنظيمي بين القيادة السُمّية وسلوكيات العمل السلبية.
11	2- الدراسات التي تناولت علاقة القيادة السُمّية والصمت التنظيمي:
14	3- الدراسات التي تناولت علاقة سلوكيات العمل السلبية والصمت التنظيمي:
18	4- دراسات تناولت علاقة أنماط قيادية أخرى مع سلوكيات العمل السلبية والدور الوسيط للصمت التنظيمي:
20	4-1 التعقيب عن الدراسات السابقة:
20	5-1 مشكلة البحث وتساؤلاتها:
22	6-1 نموذج البحث:
22	الشكل رقم (1): متغيرات البحث
23	7-1 متغيرات البحث:
23	8-1 أهمية البحث:
24	الأهمية العلمية:
24	الأهمية العملية:
25	9-1 أهداف البحث:
25	10-1 منهج البحث:

26 2- الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

27 1-2 المبحث الأول: القيادة السُمِّيَّة

28 1-1-2 المفهوم العام للقيادة:

29 2-1-2 أهمية القيادة:

30 3-1-2 مفهوم القيادة السُمِّيَّة:

31 4-1-2 أساليب القيادة السُمِّيَّة:

32 5-1-2 خصائص القيادة السُمِّيَّة:

34 6-1-2 أبعاد القيادة السُمِّيَّة:

37 2-2 المبحث الثاني: سُلوكيَّات العَمَل السُّلبيَّة

38 1-2-2 مفهوم سُلوكيَّات العَمَل السُّلبيَّة:

39 2-2-2 أبعاد سُلوكيَّات العَمَل السُّلبيَّة:

43 3-2 المبحث الثالث: الصِّمْت التنظيمي

44 1-3-2 مفهوم الصِّمْت التنظيمي:

46 2-3-2 أبعاد الصِّمْت التنظيمي:

46 صمت الإذعان / صمت القبول:

47 الصِّمْت الدفاعي:

47 الصِّمْت الاجتماعي:

48 الصِّمْت الانتهازي:

49 3-3-2 الإشراف المسيء وعلاقته بصمت الموظف: _____

51 3- الفصل الثالث: الإطار العملي للبحث _____

51 1-3 منهجية البحث: _____

51 2-3 مصادر جمع البيانات: _____

52 3-3 مجتمَع وعيئة البحث: _____

52 4-3 مُتَغَيَّرَات البحث: _____

53 5-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة: _____

54 6-3 صدق وثبات الأداة المستخدمة: _____

54 1-6-3 صدق الأداة المستخدمة: _____

54 2-6-3 ثبات الأداة: _____

54 الجدول رقم (1): ثبات الأداة وفق مُعَامِل Alpha Cronbach _____

55 7-3 الحالة المدروسة: _____

55 1-7-3 تحليل المُتَغَيَّرَات الديموغرافية: _____

55 1-1-7-3 تحليل مُتَغَيَّر النوع الاجتماعي: _____

55 الشكل رقم (2): مُتَغَيَّر النوع الاجتماعي _____

56 2-1-7-3 تحليل مُتَغَيَّر المؤهل العلمي: _____

56 الشكل رقم (3): مُتَغَيَّر المؤهل العلمي _____

56 3-1-7-3 تحليل مُتَغَيَّر طبيعة العمل: _____

56 الشكل رقم (4): مُتَغَيَّر طبيعة العمل _____

57 2-7-3 التَّحْلِيل الوصفي لإجابات أفراد العيئة: _____

57 1-2-7-3 التَّحْلِيل الوصفي لمُتَغَيَّر القيادة السُّمِّيَّة (القيادة المُتَسَلِّطَة): _____

- الجدول رقم (2): التحليل الوصفي لمتغير القيادة المتسلطة _____ 57
- الجدول رقم (3): التحليل الوصفي لمتغير القيادة السميّة (الإشراف الاستغلالي): _____ 59
- الجدول رقم (3): التحليل الوصفي لمتغير الإشراف الاستغلالي _____ 59
- الجدول رقم (4): التحليل الوصفي لمتغير الصمت التنظيمي: _____ 61
- الجدول رقم (4): التحليل الوصفي لمتغير الصمت التنظيمي _____ 61
- الجدول رقم (5): التحليل الوصفي لمتغير سلوكيات العمل السلبية (الانسحاب): _____ 63
- الجدول رقم (5): التحليل الوصفي لمتغير الانسحاب _____ 63
- الجدول رقم (6): التحليل الوصفي لمتغير الانحراف: _____ 65
- الجدول رقم (6): التحليل الوصفي لمتغير الانحراف _____ 65
- الجدول رقم (7): تحليل الانحدار الخطي: _____ 66
- الجدول رقم (7): تحليل تأثير القيادة السمية على سلوكيات العمل السلبية: _____ 66
- الجدول رقم (5): تحليل R و R² للقيادة السمية مع سلوكيات العمل السلبية _____ 66
- الجدول رقم (6): تحليل تأثير القيادة السمية على سلوكيات العمل السلبية _____ 67
- الجدول رقم (7): تحليل درجة تأثير القيادة السمية على سلوكيات العمل السلبية _____ 67
- الجدول رقم (3-3-7-2): تحليل تأثير القيادة السمية والصمت التنظيمي على سلوكيات العمل السلبية: _____ 68
- الجدول رقم (8): تحليل R و R² البسيط للقيادة السمية والصمت التنظيمي مع سلوكيات العمل السلبية _____ 69
- الجدول رقم (9): تحليل R و R² البسيط للصمت التنظيمي مع سلوكيات العمل السلبية _____ 69
- الجدول رقم (10): تحليل تأثير القيادة السميّة والصمت التنظيمي سويةً على سلوكيات العمل السلبية _____ 70
- الجدول رقم (11): تحليل تأثير القيادة السميّة والصمت التنظيمي على سلوكيات العمل السلبية _____ 70
- الجدول رقم (12): تحليل درجة تأثير القيادة السميّة والصمت التنظيمي سويةً على سلوكيات العمل السلبية _____ 71
- الجدول رقم (13): تحليل درجة تأثير الصمت التنظيمي على سلوكيات العمل السلبية _____ 71
- الجدول رقم (14): المتغيرات المستبعدة من عمليّات التحليل _____ 72

- 73-3-7-3 تحليل تأثير القيادة المُتسلّطة والصّمت التنظيمي على سلوكيات العمل السّلبية: _____ 73
- 73-3-3-7-3 عملية التأثير على مُتغيّر الإنسحاب: _____ 73
- الجدول رقم (15): تحليل R و R2 البسيط للقيادة المُتسلّطة والصّمت التنظيمي مع الإنسحاب _____ 73
- الجدول رقم (16): تحليل R و R2 للصّمت التنظيمي مع الإنسحاب _____ 73
- الجدول رقم (17): تحليل تأثير القيادة المُتسلّطة والصّمت التنظيمي سويةً على الإنسحاب _____ 73
- الجدول رقم (18): تحليل تأثير القيادة المُتسلّطة والصّمت التنظيمي على الإنسحاب _____ 74
- الجدول رقم (19): تحليل درجة تأثير القيادة المُتسلّطة والصّمت التنظيمي سويةً على الإنسحاب _____ 74
- الجدول رقم (20): تحليل درجة تأثير الصّمت التنظيمي على الإنسحاب _____ 75
- الجدول رقم (21): العمليات المستبعدة من تأثير القيادة المُتسلّطة على الإنسحاب _____ 76
- 76-3-3-7-3 عملية التأثير على مُتغيّر الانحراف: _____ 76
- الجدول رقم (22): تحليل R و R2 البسيط للقيادة المُتسلّطة والصّمت التنظيمي مع الانحراف _____ 76
- الجدول (23): تحليل R و R2 البسيط للصّمت التنظيمي مع الانحراف _____ 77
- الجدول رقم (24): تحليل تأثير القيادة المُتسلّطة والصّمت التنظيمي سويةً على الانحراف _____ 77
- الجدول رقم (25): تحليل تأثير القيادة المُتسلّطة والصّمت التنظيمي على الانحراف _____ 77
- الجدول رقم (26): تحليل درجة تأثير القيادة المُتسلّطة والصّمت التنظيمي سويةً على الانحراف _____ 78
- الجدول رقم (27): تحليل درجة تأثير الصّمت التنظيمي على الانحراف _____ 79
- الجدول رقم (28): العمليات المستبعدة من تأثير القيادة المُتسلّطة على الانحراف _____ 79
- 73-3-7-4 تحليل تأثير الإشراف الاستغلالي والصّمت التنظيمي على سلوكيات العمل السّلبية: _____ 80
- 73-3-7-4-1 عملية التأثير على مُتغيّر الإنسحاب: _____ 80
- الجدول رقم (29): تحليل R و R2 البسيط للإشراف الاستغلالي والصّمت التنظيمي مع الإنسحاب _____ 80
- الجدول رقم (30): تحليل R و R2 للصّمت التنظيمي مع الإنسحاب _____ 80
- الجدول رقم (31): تحليل تأثير الإشراف الاستغلالي والصّمت التنظيمي سويةً على الإنسحاب _____ 81

- الجدول رقم (32): تحليل تأثير الإشراف الاستغلالي والصمت التنظيمي على الإنسحاب _____ 81
- الجدول رقم (33): تحليل درجة تأثير الإشراف الاستغلالي والصمت التنظيمي سويةً على الإنسحاب _____ 82
- الجدول رقم (34): تحليل درجة تأثير الصمت التنظيمي على الإنسحاب _____ 82
- الجدول رقم (35): العمليات المستبعدة من تأثير الإشراف الاستغلالي على الإنسحاب _____ 83
- 3-7-3-4-2 عملية التأثير على مُتَغَيَّر الانحراف: _____ 83
- الجدول رقم (36): تحليل R و R2 البسيط للإشراف الاستغلالي والصمت التنظيمي مع الانحراف _____ 83
- الجدول رقم (37): تحليل R و R2 للصمت التنظيمي مع الانحراف _____ 84
- الجدول رقم (38): تحليل تأثير الإشراف الاستغلالي والصمت التنظيمي سويةً على الانحراف _____ 84
- الجدول رقم (39): تحليل تأثير الإشراف الاستغلالي والصمت التنظيمي على الانحراف _____ 85
- الجدول رقم (40): تحليل درجة تأثير الإشراف الاستغلالي والصمت التنظيمي سويةً على الانحراف _____ 85
- الجدول رقم (41): تحليل درجة تأثير الصمت التنظيمي على الانحراف _____ 86
- الجدول رقم (41): العمليات المستبعدة من تأثير الإشراف الاستغلالي على الانحراف _____ 86
- 3-7-4 تحليل التباين: _____ 87
- 3-7-4-1 تحليل الفارق الجوهرى تعزى للنوع الاجتماعى: _____ 87
- الجدول رقم (42): الفرق في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تبعاً للنوع الاجتماعى _____ 87
- الجدول رقم (43): تحليل الفارق الجوهرى في التأثير تعزى للنوع الاجتماعى _____ 89
- 3-7-4-2 تحليل الفارق الجوهرى تعزى للمؤهل العلمى: _____ 91
- الجدول رقم (44): تحليل الفارق الجوهرى في التأثير تعزى للمؤهل العلمى _____ 91
- 3-7-4-3 تحليل الفارق الجوهرى تعزى لطبيعة العمل: _____ 93
- الجدول رقم (45): تحليل الفارق الجوهرى في التأثير تعزى لطبيعة العمل _____ 93
- 4- الفصل الرابع: النتائج والتوصيات _____ 94

95	1-4 النتائج:
95	1-1-4 نتائج التحليل الوصفي:
97	2-1-4 نتائج تحليل الانحدار:
98	3-1-4 نتائج تحليل التباين:
100	2-4 التوصيات:
101	المراجع:
101	المراجع العربية:
101	المراجع الأجنبية:
108	الملحق:
108	استبيان البحث:
113	ملحق العمليات الإحصائية:

1- الفصل الأول: الإطار التمهيدى للبحث

1-1 المقدمة

2-1 مفاهيم البحث ومصطلحاته

3-1 الدراسات السابقة وتطوير فرضيات البحث

4-1 التعقيب على الدراسات السابقة

5-1 مشكلة البحث وتساؤلاتها

6-1 نموذج البحث

7-1 متغيرات البحث

8-1 أهمية البحث

9-1 أهداف البحث

10-1 منهج البحث

1-1 المُقدّمة:

تُعتبر القيادة الجسر الذي يصل بين العاملين ورؤية المنظمة، حيثُ تعمل القيادة على تنسيق وتوحيد الجهود لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال معالجة المشاكل والسيطرة عليها، إضافة إلى وضع الخطط والاستراتيجيات التي تهدف إلى تدريب وتنمية وتحفيز الموظفين.

لذلك تُعد العلاقة بين القائد والمرؤوسين علاقة هامة جدا وهي من أهم المتطلبات لنجاح أداء فريق العمل وأداء المنظمة ككل، ولا بدّ أن الموقف الجيد الذي يظهر من قائد ما، يكون نتيجة لعلاقة متوازنة بين القائد ومرؤوسيه، لذلك لا بد من التركيز على تحسين مُعاملة القادة للمرؤوسين والعمل على زيادة فعالية عملهم وتطوير خبراتهم بما ينعكس إيجاباً على الفعالية التنظيمية.

من هنا انطلق التركيز على أنماط القيادة والعمل على تحسينها وتطويرها لضمان أداء تنظيمي أفضل وبشكل خاص الأنماط القيادية السلبية التي تؤثر سلباً من خلال ممارستها على أداء المنظمات والأعمال. حيثُ تعدّ القيادة السمية أحد أنماط القيادة السلبية كونها تشمل خصائص وسلوكيات مدمرة تؤثر على سلوك العامل وعلى ثقته بنفسه بالتالي على أداءه، وتعود بنتائج سلبية مثل عدم الرضا الوظيفي أو دوران العمل أو الغياب المتكرر والعديد من السلوكيات السلبية الأخرى التي تنشأ نتيجة للممارسات السلبية الموجهة من القائد. إذ أنّ القيادة السمية لها دور كبير في انتشار العديد من الظواهر السلبية في بيئة العمل، منها ظهور سلوكيات سلبية وردود فعل غير متوقعة من العاملين، بالتالي انخفاض الإنتاجية، الأمر الذي قد يؤدي إلى انحدار منظمات بأكملها.

بالنظر لأهمية هذا الموضوع وكونه أساس نجاح واستمرار المنظمة وانتشارها وتبعاً للنتائج الملحوظة، رأت الباحثة أن تخصص هذا البحث للغوص في القيادة السمية، والبحث في تأثيرها على سلوكيات العمل السلبية،

بالإضافة إلى معرفة الدور الذي يمكن أن يؤديه الصّمت التنظيمي في دعم القيادة السّميّة في التأثير على سلوكيّات العمل السّلبية.

1-2 مفاهيم البحث ومصطلحاته:

سُلوكيات العمل السلبية Counterproductive Work Behavior: عبارة عن سلوك طوعي بإمكانه أن يؤدي المنظمة أو الأفراد الآخرين. (Cohen et al, 2012, p. 3)

الانسحاب Withdrawal: يتكون الانسحاب من تلك السلوكيات السلبية التي تقلل مقدار وقت العمل عن الوقت المطلوب من قبل المنظمة. (Spector et al. 2006, p. 20)

انحراف الانتاج Deviance Production: انحراف الإنتاج هو الفشل في أداء مهام الوظيفة بشكل فعال بالطريقة التي من المفترض أن تكتمل بها، حيث يؤثر الموظف عن قصد على كفاءة المنظمة عن طريق إبطاء كمية ونوعية العمل. (Hollinger and Clark, 1982, p. 333)

القيادة السمية Toxic Leadership: وهي عبارة عن أسلوب سلبي متبع من قبل بعض القادة، وتكون نتيجته إساءة للأتباع وتضليلهم وإثارة مخاوفهم، وبالتالي التحريض على السلوكيات السلبية من الأتباع. (Fitzgibbons, 2018, p. 28)

القيادة الاستبدادية Authoritarian Leadership: تُعرّف بأنها "سلوك القائد الذي يعتمد على السلطة المطلقة ويتبع أسلوب السيطرة على الموظفين ويتطلب طاعة غير قابلة للمناقشة من المرؤوسين". (Cheng, Chou, Wu, Huang and Farh, 2004, p. 91)

الإشراف الاستغلالي Abusive Supervision: حيث يُنظر إلى الإشراف المسيء أو الاستغلالي على أنه عامل ضغط في مكان العمل الذي ينتج عنه ردود فعل سلبية من المرؤوسين تجاه عملهم. (Barnes et al., 2015; Lyu et al., 2016, p. 5)

الصمت التنظيمي **Organizational Silence**: يشير صمت الموظف إلى الحجب المقصود للبيانات أو الآراء أو الاقتراحات أو التوقعات بما يخص القضايا التنظيمية التي من المحتمل أن تكون مهمة للمنظمة (Pinder and Harlos, 2001, p. 1360).

صمت القبول **Acquiescent Silence**: حيثُ يتمتع الموظف عن عمد عن إعطاء وتقديم آرائه، ويعمد على عدم المشاركة في الأفكار في المنظمة أبدًا. (van Dyne et al, 2003, p. 1363)

الصمت الدفاعي **Defensive Silence**: لا يكشف الموظف عن مشاكل المنظمة بسبب الخوف منها ويتجاهل هذه المشاكل لحمايته. (van Dyne et al, 2003, p. 1363)

ملاحظة:

- سوف نجد في البحث مرادفات للقيادة السُميَّة كالقيادة المدمرة.
- في الدّراسات السابقة يوجد ما يُسمّى بصمت الموظف أو الصمت التنظيمي ومن خلال ما اطلعت عليه الباحثة من مقالات وأبحاث سابقة وجدت أن صمت الموظفين عندما يجتمع في قطاع العمل يشكّل الصمت التنظيمي، إضافةً لتوحيد تعريفهما في الدّراسات السابقة، لذا بإمكاننا أن نعتبر أن صمت الموظف يعبر عن الصمت التنظيمي.

1-3 الدراسات السابقة وتطوير فرضيات البحث:

فيما يخص الدراسات السابقة ستحاول الباحثة أن تستعرض الأبحاث التي استطاعت الاطلاع عليها من خلال الدراسات والمكتبات والمصادر الإلكترونية المتوفرة لهذا الموضوع.

حيثُ لاحظت الباحثة وجود عدد قليل جداً من الدراسات التي تناولت دور وساطة الصّمت التنظيمي للأثر بين القيادة السُّمِّيَّة وسلوكيَّات العَمَل السَّلبيَّة، إضافة إلى وجود انخفاض ملحوظ في عدد الأبحاث العربية التي تناولت وتحدّثت أو أشارت إلى مُتغيّرات البحث باستثناء القيادة السُّمِّيَّة الذي كان أكثرها توفراً.

حيثُ سيتمّ عرض الدراسات السابقة وتطوير فرضيات البحث وفق الآتي:

المحور الأول: القيادة السُّمِّيَّة وسلوكيَّات العَمَل السَّلبيَّة:

سنستعرض في هذا المحور

1- الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة السُّمِّيَّة وسلوكيَّات العَمَل السَّلبيَّة.

بعنوان "كيف تتوسط الكفاءة الذاتية والنجسية والاستقلالية في الصلة بين القيادة المدمرة وسلوك العَمَل السَّلبي" حيثُ أن البحث قد أجراه (Sheaffer, et al., 2018) وقد أشار إلى ما يلي:

هدف هذا البحث إلى اقتراح نموذج تتوسط فيه الكفاءة الذاتية والاستقلالية والنجسية العلاقة بين القيادة المدمرة وسلوك العَمَل السَّلبي، وذلك من خلال بيانات المسح التي تمَّ إجراؤها على 845 مشاركاً يعملون في صناعات إسرائيلية مختلفة.

أفضت النتائج إلى أن الاستقلالية تتوسط العلاقة بين القيادة المدمرة والكفاءة الذاتية، بحيثُ لا تؤثر القيادة المدمرة على الكفاءة الذاتية بشكل كبير عند وجود الاستقلالية، كما أن الاستقلالية تتوسط بشكل جزئي العلاقة بين القيادة المدمرة وسلوك العَمَل السَّلبي (أي أن القيادة المدمرة تزيد من سلوك العَمَل السَّلبي بشكل مباشر

وغير مباشر من خلال الاستقلالية)، وتتوسط النرجسية بشكل جزئي العلاقة بين الكفاءة الذاتية وسلوك العمل السلبي، بحيث أنه كلما ارتفعت النرجسية قلّت الفعالية الذاتية من سلوك العمل السلبي.

باختصار، تفضي النتائج إلى أن القيادة المدمرة تزيد من سلوك العمل السلبي بينما الاستقلالية تقللها، وتتوسط تأثير القيادة المدمرة على الكفاءة الذاتية بحيث تخفف بعض التأثيرات الضارة للقيادة المدمرة على سلوك العمل السلبي.

النرجسية تضعف التأثير الايجابي للكفاءة الذاتية الذي يعمل على التقليل من سلوكيات العمل السلبية، إذ أن النرجسية تضخم سلوكيات العمل السلبية ويعزى ذلك إلى أن المستجيبين يعكسون ثقافتهم الفردية بدلاً من الثقافات الجماعية ويتصفون بالغرور الشديد، وهذا ما أدى إلى ظهور سلوكيات العمل السلبية.

إذاً الاستقلالية والكفاءة الذاتية تخفف من التأثير السلبي للقيادة المدمرة على السلوكيات السلبية، بينما تؤدي النرجسية إلى تفاقم التأثير المخفف للكفاءة الذاتية على السلوكيات السلبية.

وفي السياق نفسه أجرى (Gabriel, 2016) بحثاً بعنوان "سمية المشرفين كمتوقع لسلوك العمل السلبي للمرووسين في المستشفيات العامة النيجيرية".

حيث أن الغرض من هذا البحث هو الفحص التجريبي لسمية المشرفين وسلوك العمل السلبي للمرووسين الذي تمّحور حول (إساءة الاستخدام، انحراف الإنتاج، التخريب، السرقة، الإنسحاب)، وطبقت في المستشفيات العامة النيجيرية على (الأطباء، وموظفي التمريض، وفنيي المختبرات، والموظفين الإداريين)، حيث شارك في البحث 402 موظفاً، وشملت عينة البحث على 197 من الأطباء وموظفي التمريض وفنيي المختبرات وغيرهم من الموظفين الإداريين.

لوحظ من خلال البحث أن انتشار التصرفات السميّة بين المشرفين لها ارتباط معنوي مع جميع الأبعاد الخمسة لسلوك العمل السلبي (سوء المعاملة، انحراف الإنتاج، التخريب، السرقة، الإنسحاب)، وعلى الرغم من وجود

علاقة ارتباط معنوية مع جميع الأبعاد إلا أن النتائج قد كشفت عن مستويات أعلى من الارتباط بين سمية المشرفين والتخريب، والسرقة، الأمر الذي يؤدي إلى ميل المرؤوسين إلى الرد من خلال الأنشطة المدمرة.

كما بينت نتائج البحث أن سمية المشرفين في مكان العمل غالباً ما يتم الرد عليها بسلوكيات سلبية، السلوك الذي يتم تبنيه كوسيلة للرد على التصرفات التي تُعتبر مُسيئة أو مُهينة.

بالإضافة إلى أن المرؤوسين يكونون عرضة لنقل العدوان إلى أقرانهم أو الممتلكات والأصول المحددة للمستشفى، حيث أن هذه التصرفات تكون في الغالب مصحوبة بأفعال تتمثل بالتخريب المباشر للممتلكات وتتطور إلى تدمير ممتلكات المستشفى والسرقة والانسحاب والميل نحو الاستمرار في إحداث الضرر.

على العكس من ذلك فإن مُعاملة الموظفين بإحساس إنساني من شأنه أن يشجعهم على إظهار السلوكيات الإيجابية في العمل، وذلك لأنها توضح بشكل فعال من خلال أنهم محل تقدير وثقة بهم وأنهم ذات أهمية وفائدة للمؤسسة، وقد أوصى الباحثون بضرورة اتباع نهج أكثر توجيهاً وعاطفة، لإدارة العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، بالإضافة إلى التركيز على تدريب العاملين، وإعادة تدريب المشرفين فيما يتعلق بالذكاء العاطفي، وكذلك قضايا الصراع والعلاقات الإنسانية، من خلال وضع بعض التوصيات المُختلفة التي تمثّلت بما يلي:

1- اتخاذ خطوات لتدريب المديرين في سياق التعامل عاطفياً مع المرؤوسين، وخلق جو من الاحترام المتبادل لكل من السلطة والمساهمات الفردية، حيث أنه لا ينبغي للرؤساء من خلال سلوكهم تجريد مرؤوسهم من إنسانيتهم وذلك لأن العواقب يمكن أن تكون ضارة جداً بالمنظمة ككل.

2- يجب على المنظمات أن تقوم بتدريب موظفيها على المهارات التي ستُمكّنهم من تطوير المرونة العاطفية حتى يتمكّنوا من استيعاب المتطلبات السُميّة للرؤساء، وخلق بيئة عمل تضمن سلامة المرؤوسين إذا قاموا بإبلاغ الإدارة عن السلوكيات السُميّة لرؤسائهم، حيث ينبغي عليهم أن يواجهوا المشرفين الذين يتبين عليهم أنهم سميون، وإعلام الإدارة لهؤلاء الأفراد السميون بالعواقب الوخيمة التي يمكن أن تحصل لهم جراء حصولهم على تقييم سلبي، وبالتالي هذا الأمر يُساعد على تحويل نظام العمل إلى نظام آخر قابل للتطبيق تنظيمياً.

كما أشار بحث (Eschleman, et al., 2015) بعنوان "النية المتصورة للمشرف كوسيط للعلاقات بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل السلبية".

حيث شملت عينة البحث على 268 موظفًا في الولايات المتحدة والعاملين عدّة وظائف مختلفة، وأشار البحث إلى وجود أذر ذو دلالة إحصائية للقيادة السميّة في سلوكيات العمل السلبية ضد الفرد وسلوكيات العمل السلبية ضد المنظمة، وتبيّن الدور الوسيط الذي تلعبه النية المتصورة التحفيزية والنية المتصورة العدائية.

وجد الباحثون أن الإشراف المسيء مرتبط إيجابياً مع سلوكيات العمل السلبية، كما أن التصورات عن نية الإساءة من قبل المشرفين مرتبطة بميل المرؤوسين للانخراط في سلوكيات العمل السلبية، حتى وإن كان هؤلاء المرؤوسين يعتقدون أن القصد من الإساءة تعبير عن التحفيز على العمل.

حيث أوضح الباحثان أن المرؤوسين الذين أبلغوا عن تكرار الإشراف المسيء هم أكثر عرضة للانخراط في سلوكيات العمل السلبية وذلك عندما تكون الإساءة بنوايا عدائية متصورة مرتفعة، وبالمثل كانت علاقة الارتباط بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل السلبية قوية، أي أن تكرار الإساءة بقصد تحفيزي يؤدي إلى وجود سلوكيات عمل سلبية مرتفعة.

ووضح البحث، أنه يجب أن تكون المنظمات حذرة جداً بشأن استنتاج السلوكيات المسيئة، سواء أكانت النية معادية أو تحفيزية.

فعلى سبيل المثال، قد تحاول المنظمات تهدئة المرؤوس الغاضب الذي تعرّض للإساءة مؤخرًا من خلال وصف المشرف بأنه لديه نوايا طيبة، حيث يؤدي هذا التبرير للإشراف التعسفي إلى ارتفاع سلوكيات العمل السلبية، لذلك من المهم جداً اكتساب فهم أفضل لكيفية استجابة المرؤوسين للإشراف المسيء، بالتالي هذا الأمر يقلل من آثار الإساءة في المنظمات بشكل أفضل.

بالإضافة إلى وجود الحاجة إلى المزيد من البحث والفحوصات للدور الذي تلعبه النية المدركة في الاستجابة لأنواع أخرى من السلوك المسيء، وعلى الرغم من أن البحث الحالي قد فحص الإساءة التي يرتكبها المشرفون، إلا أنه يوجد مصادر محتملة أخرى للسلوك التعسفي داخل مكان العمال.

وأخيراً، نستعرض بحث (Sulea, et al., 2013) بعنوان "الإشراف التعسفي وسلوكيات العمل السلبية الأثر المعدل للشخصية"

الذي أجري على 236 موظفاً من ثلاث منظمات رومانية (109 من شركة خدمات المياه العامة الإقليمية والصرف الصحي، 43 من شركة تصنيع المواد الغذائية، 84 من مجلس المدينة)، حيثُ هدف البحث إلى فحص الآثار المعدلة لسمات الشخصية (الضمير، التوافق، الاستقرار العاطفي) على العلاقة بين الإشراف المسيء والسلوكيات السلبية التي تستهدف المنظمة.

لقد أشار البحث إلى أن السمات الشخصية لديها القدرة على التأثير في ميول الفرد تجاه الانخراط في سلوكيات العمل السلبية، وذلك من خلال التأثير على تفسيرات الأفراد، والاستجابات العاطفية، وردود الأفعال الذاتية في المواقف العصبية في العمل حيثُ قد أشار بحث (McCrae & Costa، 2003) إلى أن:

- الأفراد ذوي الدرجات المنخفضة في الضمير، عادةً ما يكونون مندفعين، وغير موثوقين، وغير ملتزمين، ولا يميلون إلى الاهتمام بالمهمة، وبالتالي قد يكونون أقل حذراً في القيام بأفعال تدل على الانتقام من الآخرين والتي قد تحتوي على نوع من الخطورة في تخريب وضعهم الجيد في الشركة.

- الموظفين ذوي الدرجات المنخفضة في التوافق من طبيعتهم انتقاد الآخرين بشكل طبيعي، وهم في غالب الأحيان غير متعاونين، وغير موثوقين، وغير مرنين، وبالتالي قد يكون لديهم حد أدنى من التسامح مع الظلم المتصور، كما في حالة الإشراف التعسفي.

- ويميل الموظفون ذوي الدرجات المنخفضة في الاستقرار العاطفي إلى أن يكونوا مزاجيين وقلقين وأقل تنظيمًا ذاتيًا من الآخرين، وبالتالي قد يتفاعلون بشكل مفرط وغير منتج مع مواقف العمل المجهدة.

ناقش البحث أن القضاء على الإشراف المسيء تمامًا يعبر عن هدف غير واقعي، لذلك فإن فهم حساسية بعض الموظفين للإساءة، والتنبؤ بردود أفعالهم الضارة المحتملة للشركة في مثل هذه المواقف يمكن أن يكون أداة هامة أثناء اختيار الموظفين والإدارة على حد سواء، كما تشير النتائج إلى أن الموظفين هم أكثر عرضة للانخراط في سلوكيات العمل السلبية عندما يكون الإشراف المسيء موجود، وهذا الأمر يتكرر بشدة أكبر

وبشكل كبير مع زيادة التعسف على وجه التحديد، وقد يكون الأفراد الذين حصلوا على درجات منخفضة في الضمير، والموافقة، والاستقرار العاطفي أكثر عرضة لخطر الانتقام من الشركة عند اتباع الإشراف المسيء، مقارنةً بالأفراد الذين حصلوا على درجات عالية في سمات الشخصية هذه.

ومع ذلك، من منظور عملي، تقدّم نتائج هذا البحث نظرة ثاقبة جديدة حول سبب رغبة المنظمات في توحّي الحذر في اختيار الأفراد الحاصلين على درجات منخفضة في السمات الشخصية لوظائف معيّنة أو مجموعات عمل.

بناء على ما سبق يمكننا صياغة الفرضية التالية:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة السُميّة على السلوكيات السلبية في العمل.

المحور الثاني: الدور الوسيط للصمت التنظيمي بين القيادة السُميّة وسلوكيات العمل السلبية.

2- الدراسات التي تناولت علاقة القيادة السُميّة والصمت التنظيمي:

سنستعرض فيما يلي أبرز الدراسات التي درست علاقة القيادة السُميّة بسلوكيات العمل السلبية:

أوضح البحث الذي أجراه (Zaman, et al., 2021) بعنوان "فحص القيادة السُميّة وصمت الفريق والنجاح في مشاريع البناء الضخمة".

يرى هذا البحث أن الفشل في كل من التبعية والقيادة يصبح أمرًا لا مفر منه، حيث يتم توجيه مشاريع البناء الضخمة والسيطرة عليها من قبل القادة السُميين، والتي قد تنبثق عن ميول القيادة، والثقافات الصامتة التي تنطوي عليها المخاطر الكبيرة في رغبة الأفراد في الاستيلاء على نجاح المشاريع.

حيثُ هدف البحث إلى فحص آثار القيادة السُميّة من خلال مُتغيّرات (الإشراف التعسفي، والقيادة الاستبدادية، والترويج الذاتي، والهرجسية، وعدم القدرة على التنبؤ) وصمت أعضاء فريق المشروع على نجاح مشاريع البناء الضخمة من خلال مُتغيّرات (نجاح إدارة المشروع، ونجاح ملكية المشروع، ونجاح استثمار المشروع)، حيثُ

شملت عينة البحث على 326 متخصصاً في المشروع، والمرتبطين بشكل مباشر بمشاريع البناء الضخمة التي تبلغ قيمتها 62 مليار دولار أمريكي في إطار الممر الاقتصادي الصيني الباكستاني.

حيث أشار البحث إلى وجود تأثير سلبي للقيادة السُميَّة على نجاح المشروع إلى جانب فرض ثقافة الصمت بين أعضاء فريق المشروع، إضافة إلى وجود علاقة سلبية مُتوسِّطة الشدَّة بين القيادة السُميَّة ونجاح المشروع ضمن وجود دور لصمت أعضاء فريق المشروع.

تساعد النتائج على تفسير ومعرفة المفارقة في النجاح بين المشاريع الضخمة بشكل أوضح، بالأخص لصانعي السياسات وممارسي البناء وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين (مثل رؤساء الإدارات أو المشرفين)، ويؤكد البحث على ضرورة تقليل انتشار الضرر طويل الأمد للقيادة السُميَّة على أعضاء الفريق، وذلك كي يتمَّ في النهاية إنشاء فرص أكثر لتحقيق النجاح في المشاريع.

وقد أشار البحث الحالي إلى أن الأدلة التي تقدِّمها تعتبر مُقلقة بشأن المشاريع الضخمة التي يمكن أن تخرج عن مسار النجاح بسهولة، حيث أنَّها لا تزال تعاني من صمت الفريق والزعامة، وأوصى البحث بإعادة التحقق من صحة هذه النتائج من خلال دراسات مستقبلية أخرى حول مشاريع عملاقة مماثلة (مثل مبادرة الحزام والطريق الصينية (BRI) بقيمة 8 تريليون دولار أمريكي).

وفي نفس السياق بحث (Wu, et al, 2018) "كيف يتوسط إجهاد الدَّور العلاقة بين القيادة المدمرة وصمت الموظف: الدَّور المعدل لتعقيد الوظيفة":

الذي هدف إلى البحث والاستكشاف للدور الوسيط الذي يؤديه إجهاد الدَّور بين القيادة المدمرة وصمت الموظف (الدَّور المعدل لتعقيد الوظيفة)، تمَّ تطبيق البحث على مجموعة شركات في الصين باستخدام 318 عينة تمَّ جمعها من عدة شركات في جنوب شرق الصين.

وأوضحت نتائج البحث أن:

- 1- القيادة المدمرة مرتبطة بشكل إيجابي بصمت الموظف وتؤثر بشكل كبير على تضارب الأدوار، وغموض الدور، وعبء الأدوار.
- 2- لم يكن تعقيد الوظيفة مرتبطاً بالقيادة المدمرة لكنه مرتبط بشكل إيجابي بتعارض الدور، وغموض الدور، وعبء الأدوار الزائد.
- 3- تضارب الأدوار، وعبء الأدوار الزائد توسط بشكل كامل في العلاقة الإيجابية بين القيادة المدمرة وصمت الموظف، في حين أن غموض الأدوار توسط جزئياً في العلاقة الإيجابية بين الاثنين.
- 4- كان لتفاعل القيادة المدمرة مع تعقيد الوظيفة تأثير كبير على صمت الموظف، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة المدمرة وصمت الموظف، وعلاقة إيجابية بين القيادة المدمرة والأبعاد الثلاثة لإجهاد الدور التي أظهرت شدة أقوى نسبياً في التعقيد الوظيفي العالي، حيثُ يعمل تعقيد الوظيفة على تعديل قوة التأثير غير المباشر للقيادة المدمرة على صمت الموظف من خلال إجهاد الدور بأبعاده الثلاث، بحيثُ تكون العلاقة الوسيطة أقوى عندما يكون التعقيد الوظيفي مرتفعاً.

كما وجد البحث أن الموظفين قد يلجؤون إلى الصمت في مكان العمل بسبب شعورهم بتضارب الأدوار، وغموض الدور، وعبء الأدوار، وخصوصاً عندما يواجهون قيادة مدمرة، في حين أن وجود درجة عالية من التعقيد الوظيفي يجعل التأثير السلبي للقيادة الهدامة أسوأ، حيثُ تستنزف القيادة المدمرة موارد الموظفين من خلال تشكيل مستوى عالي من تضارب الأدوار، وغموض الدور، وعبء الدور الزائد، مما قد يؤدي إلى صمت الموظف.

ووضّح البحث أن الموظفين غير القادرين على التمييز بوضوح بين التوقعات والمعايير المناسبة التي يحتفظ بها الآخرون أو الناتجة عن سلوكهم قد يُصابون بضغط في الأدوار أو كما تُسمّى بتضارب الأدوار، ويحدث ذلك عندما يدرك الموظف أن الدور الحقيقي والدور المتوقع غير متوافقين، وغموض الدور يشير إلى ارتباك توقعات الدور بسبب غياب المعلومات أو عدم اليقين بشأن توقعات الأدوار المختلفة، وعبء الدور الزائد.

وقد هدف البحث (Saqib et al, 2017) بعنوان "صمت الموظف كوسيط في العلاقة بين سلوك القيادة السُمِّيَّة والأداء التنظيمي" إلى:

اختبار سلوكيات القيادة السُمِّيَّة على الأداء التنظيمي مع وجود الدور الوسيط لصمت الموظف، حيثُ أُجريت اختبارات البحث على 445 من عاملي القطاع المصرفي الباكستاني.

وقد كشفت نتائج البحث أن صمت الموظف يتوسط العلاقة بين القيادة السُمِّيَّة والأداء التنظيمي، وبالتالي تقع على عاتق المنظمات مسؤولية اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من سلوكيات القيادة السُمِّيَّة، وأيضاً تطوير مثل هذه السياسات والإجراءات في مؤسساتها التي تضمن منع السلوكيات السُمِّيَّة وتقديم المساعدة والدعم للموظفين الذين يتعرضون لسوء المعاملة.

اقترح البحث تطوير تدخّلات تنظيمية لزيادة مستويات تأقلم الموظف ورفاهيته، ووضع إجراءات تشخيصية لتحديد سلوكيات القيادة السُمِّيَّة وصمت الموظف حيثُ أنهما يؤدّيان معاً إلى استنفاد الأداء التنظيمي.

3- الدّراسات التي تناولت علاقة سلوكيات العمل السّلبيّة والصّمت التنظيمي:

بحث (Eldin et al, 2021) بعنوان "أثر صمت الموظف على سلوك العمل السّلبيّة في قطاع الاتصالات في مصر".

هدف البحث إلى دراسة تأثير أبعاد صمت الموظف على سلوك العمل السّلبي في قطاع الاتصالات في مصر، حيثُ تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع استبانة على العاملين في قطاع الاتصالات، وبلغت عيّنة البحث (231) فرداً من الإداريين والتنفيذيين في هذه القطاعات.

تمّ اختبار العلاقة بين صمت الموظف وسلوك العمل السّلبي من خلال تحليل الارتباط والمربعات الصغرى الجزئية، وقد توصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير إيجابي لصمت الموظفين على سلوك العمل السّلبي (السّلبي)، ووجود تأثير للصّمت الاجتماعي وسلوك العمل السّلبي، وقد أشار البحث إلى أن بعض الموظفين يلتزمون بالصّمت على الرغم من أنّهم غير منخرطين في أي سلوكيات عمل سّلبيّة أو غير مُنتجة، بالإضافة

إلى وجود عدد محدود من الدراسات التي تركز على التحقيق والتأكد من وجود علاقة بين صمت الموظف وسلوك العمل السلبي في قطاع الاتصالات.

بحث (Naveed, et al., 2021) بعنوان "تأثير النبذ على سلوكيات العمل السلبية من خلال الدور الوسيط للصمت الدفاعي والإرهاق العاطفي وعدم الرضا عن العمل".

الهدف من هذا البحث هو تحديد العلاقة بين النبذ في مكان العمل وسلوك العمل السلبي، والدور الوسيط لكل من الصمت الدفاعي، والإرهاق العاطفي، وعدم الرضا الوظيفي بين موظفي قطاع العمل المصرفي في باكستان.

لهذا الغرض، تم جمع البيانات (إجابات 500 موظف) يعملون في مختلف البنوك التجارية في منطقة بانو، في باكستان، وقد أشارت النتائج إلى أن مساري (الإرهاق العاطفي، وعدم الرضا الوظيفي) يصوران علاقة مهمة أثناء الوساطة الفردية، بينما أظهرت نتائج الوساطة المزدوجة ارتباطاً مهماً بالمسار والعلاقة بين النبذ وسلوكيات العمل السلبية من خلال المتغيرات الثلاثية في الوساطة التسلسلية، بالإضافة إلى إمكانية تفسير العلاقة المباشرة بين النبذ وسلوكيات العمل السلبية بشكل أفضل من خلال الدور التأملي للصمت الدفاعي والإرهاق العاطفي وعدم الرضا الوظيفي.

وقد ناقش البحث أنه نظراً للمنافسة السريعة مع الشركات الأخرى والتحسينات المثيرة للجدل في قدرة الفرد، فقد أصبحت الوظيفة الأساسية للموظفين الحفاظ على موقعهم في المؤسسة في مثل هذه البيئة الصعبة، وإن تم تجاهل الموظفين من قبل أقرانهم وغيرهم في المنظمة، فإن ذلك سيزيد من ضغطهم النفسي، ويغرس مشاعر عدم الرضا عن عملهم، كما أن الصمت هو نتيجة سلوكية لانسحاب الفرد من الوظيفة والاستقالة منها، والتي بسببها يتشارك معظم الموظفين في الهروب من مكان العمل.

أوصى البحث بضرورة الحصول على البيانات من عدد مناسب من الموظفين من موظفي البنوك التجارية والإسلامية وعلى مستوى الدولة في فترة زمنية محددة، وأن الباحث المستقبلي من الممكن أن يضيف شخصية

القائد لتحديد الدور الذي يعزز النبذ أو يتحكم في سلوك النبذ بين الأتباع، وقد تبحت دراسات أخرى في دور العدالة وثقافة المنظمة كوسيط محتمل للتحقق من صحة نموذج البحث الحالي من خلال نهج وساطة خاضعة للإشراف

أما بحث (Bari, et al., 2020) بعنوان "سلوكيات إخفاء المعرفة وصمت الموظفين: دور الوسيط في خرق العقد النفسي" فقد هدف إلى فحص العلاقة بين سلوكيات إخفاء المعرفة والتي تَمَثَّل بـ (الاختباء المراءغ، واللعب الغبي، والاختباء المنطقي) وبين صمت الموظفين (الصمت الدفاعي، الصمت العلائقي، والصمت غير الفعال)، إلى جانب ذلك، البحث في الدور الوسيط لخرق العقد النفسي.

تَمَّ جمع البيانات من خلال استبيان منظم من 389 موظفًا من موظفي البرمجيات في مدن مختلفة في باكستان، وقد أكّدت النتائج على أن سلوكيات إخفاء المعرفة لها علاقة مهمة وإيجابية مع صمت الموظفين، وأن الخرق النفسي للعقد يتوسط بشكل كبير العلاقة بين سلوكيات إخفاء المعرفة وصمت الموظفين.

الآثار المترتبة على هذا البحث داعمة للغاية للمنظمات كثيفة المعرفة، وقد أشار البحث إلى أنه يَجِب على الإدارة زيادة تبادل المعرفة وثقافة الثقة بين الموظفين لتنشيط سلوكيات إخفاء المعرفة بين الموظفين، علاوةً على ذلك، يَجِب على المشرفين تطوير الثقة بين الموظفين، وتحفيزهم على تجنب إخفاء المعرفة، وتشجيعهم على رفع أصواتهم ضد مشاكلهم بطريقة رسمية.

كما أوضح البحث التي أجراها (Younus, et al., 2020) بعنوان "القيادة المدمرة وسلوك العمل السلبي مع آلية الوساطة لصمت المعلومات" الذي هدف إلى التعرف على العلاقة بين القيادة المدمرة (الإشراف الاستغلالي، والسلوك السيكوباتي، والميكافيلية) وسلوك العمل السلبي وذلك باستخدام البيانات التي تَمَّ جمعها من 398 موظفًا في قطاع الدباغين على وجه التحديد على المستوى الإداري والإشرافي، حيث شملت عَيِّنة البحث على 353 منهم، وقد أظهر البحث أن القيادة المدمرة تتألف من بعدين أساسيين هما الميكافيلية

والإشراف الاستغلالي، كما تناولت الدور الوسيط للصّمت التنظيمي ممثلاً في صمت المعلومات في هذه العلاقة، وقد توصل البحث إلى عدة نتائج أهمّها أن القيادة المدمرة تقود إلى السلوك السلبي، وتوسط جزئياً صمت المعلومات العلاقة بين السلوك السلبي والقيادة المدمرة من خلال الإشراف الاستغلالي والسلوك السيكوباتي، ولكن لم يتوسط العلاقة بين الميكافيلية والسلوك السلبي.

أشار البحث إلى أنّه يجب على المنظمات تحديد الإشراف المسيء من خلال السعي للحد من التعسف في مكان العمل، وأفضل نهج هو إجراء برنامج تدريب على القيادة أو الإشراف، والذي يتضمن تبادل الدور القيادي، ومناقشة المجموعة، والمحاضرات الصقيّة التي يمكن أن تسلط الضوء على عواقب الإشراف التعسفي، وتشير إلى أنّه يجب أن يفهم القادة أو المشرفون موظفيهم بشكل جيّد، وذلك لأن مرؤوسيهم قد يعتبرون سلوك القادة أو المشرفين مختلفاً وفقاً للأحداث والأوقات المختلفة.

على الرغم من أن أسلوب القيادة الواحد قد لا يكون فعالاً في جميع الأوقات وفي جميع الأحداث، ولكن يجب على القادة فهم طبيعتهم وأسلوب تواصلهم مع المرؤوسين، بالتالي توقع المرؤوسين لسلوك أخلاقي ينبع من قائدهم أو مشرفهم، فمن المهم أن يلعب القادة دوراً رئيسياً بهذه الطريقة، بالإضافة إلى الإشارة إلى أنّه يجب على القادة ممارسة السلوك الأخلاقي حتى يتمكّن الموظفون من تحقيق أداء أفضل في مكان العمل، ويمكن للإدارة العليا أن تُشارك في وضع القواعد والإجراءات والسياسات.

4- دراسات تناولت علاقة أنماط قيادية أخرى مع سلوكيات العمل السلبيّة والدور الوسيط

للصّمت التنظيمي:

بحث (Rahman, 2020) بعنوان "الدور الوسيط لصمت الموظف في العلاقة بين سلوك القيادة السميّة والأداء السياقي"¹

أشار الباحث إلى أن وجود قائد سمي في المنظمة يدفع الموظفين إلى التزام الصّمت والابتعاد عن العمل أو عدم القيام بأي عمل (سلوك عمل سلبي)، وبالتالي قام الباحث بتعريف سلوك العمل على أنه الأداء السياقي. وتعدّ القيادة من أهم العوامل التي تساعد الموظف على تحسين الأداء لتحقيق النجاح في المؤسسة، أما القيادة السميّة فإن لها تأثير سلبي على أداء الموظف.

حيثُ هدف البحث إلى إظهار العلاقة بين القيادة السميّة والأداء السياقي (سلوك العمل) بوجود صمت الموظف كمُتغيّر وسيط ضمن هذه العلاقة.

تمّ توزيع استبانة من خلال الانترنت بشكل عشوائي، وتمّ الحصول على (400) استبانة صالحة لعمليّات التحليل، حيثُ شملت الاستبانة على تساؤلات تشمّل على معلومات ديموغرافية، تساؤلات حول الصّمت التنظيمي، تساؤلات حول القيادة السميّة، وتساؤلات حول الأداء السياقي.

تمّ تحليل إجابات أفراد العيّنة من خلال الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائيّة (SPSS)، حيثُ تمّ القيام بعمليّات التحليل الوصفي، وتحليل الارتباط الخطّي، وتحليل الانحدار الخطّي المتعدّد، وتحليل التباين لعينتين مُستقلّتين، وتحليل التباين الأحادي.

توصّل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة السميّة والصّمت التنظيمي، ووجود علاقة بين القيادة السميّة والأداء السياقي (سلوك العمل السلبي)، وأن الصّمت التنظيمي يؤثّر بشكل إيجابي على الأداء السياقي أي يدفع إلى وجود سلوكيات عمل سلبية، وهو يؤثّر بشكل مباشر سلبي على

¹ السياقي تعني: على سياق، أو على نسق، أو الاعتماد على ظروف أو أداء مشابه للأداء الأساسي ولكن يختلف تبعاً للفكرة أو الحدث أو العمل. العمل التطوّعي في منظمات الأعمال يُعتبر عمل سياقي.

الأداء، والرضا الوظيفي، والالتزام بالعمل، بالإضافة إلى تأثير القيادة السُميّة على الصّمت التنظيمي سلباً حيثُ أنّه يدفع الموظفين إلى الشعور بالضجر والصّمت، وأن درجة الصّمت التنظيمي تزداد مع التقدّم بالعمر.

بحث (Cicek et al, 2020) بعنوان "القيادة النرجسية والسلوكيات الساخرة في صناعة الفنادق: دور صمت الموظف والنميمة السلبية في مكان العمل"

هدف البحث إلى اقتراح نموذج لتأثير القيادة النرجسية على السلوكيات الساخرة لموظفي الفنادق من خلال معرفة الدور الوسيط لصمت الموظف والنميمة السلبية المتعلقة بالعمل.

تمّ من خلال البحث تصميم استبانة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي، وتمّ توزيعها على (625) من الموظفين العاملين في قطاع الفنادق، وشملت عيّنة البحث على (468) من هؤلاء العاملين، حيثُ أن إجاباتهم فقط صالحة للقيام بعمليات التحليل الإحصائي من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، حيثُ تمّ القيام بعمليات التحليل الوصفي، وتحليل الارتباط الخطّي، وتحليل التأثير بين المتغيرات.

أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة النرجسية وسلوكيات العمل تمّثل الساخرة، ووجود علاقة موجبة بين سلوكيات العمل تمّثل السلبية وسلوكيات العمل الساخرة وصمت الموظف، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي ذات دلالة معنوية للقيادة النرجسية على سلوكيات العمل الساخرة بشكل مباشر، ووجود أثر للقيادة النرجسية على سلوكيات العمل الساخرة بوجود الصّمت التنظيمي كمُتغيّر وسيط ووجود سلوك النميمة كمُتغيّر وسيط آخر، ووجود أثر إيجابي للصّمت التنظيمي على سلوكيات العمل السلبية والساخرة.

بناء على ما سبق يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

H2: يوجد أثر ذو دلالة للصمت التنظيمي في السلوكيات السلبية في العمل.

H3: يتوسط الصمت التنظيمي أثر القيادة السمية في سلوكيات العمل السلبية.

وعليه يمكن إضافة الفرضية التالية:

H4: يوجد فروق ذات دلالة في سلوكيات العمل السلبية للعاملين باختلاف المجموعات المدروسة تعزى

للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، طبيعة العمل).

1-4 التعقيب عن الدراسات السابقة:

إن جميع الدراسات السابقة قد أكدت على أهمية الأبعاد المدروسة، وجميعها أكدت على أثر القيادة السمية على سلوكيات العمل السلبية، حيثُ يتشابه البحث الحالي مع الأبحاث السابقة في اختياره لبعض المتغيرات ك (الصمت التنظيمي، القيادة السمية، سلوكيات العمل السلبية) ويختلف أيضاً عن الدراسات السابقة في محاولته لكشف الدور الوسيط الذي من الممكن أن يؤديه الصمت التنظيمي في العلاقة بين القيادة السمية وسلوكيات العمل السلبية، في حين أن الدراسات السابقة لم تطرق إلى اختبار أثر الصمت التنظيمي في العلاقة بين المتغيرات التي اختارها البحث.

إن البحث الحالي يُحاول اختبار النموذج المعدّ على قطاع مهني مُختلف عن القطاعات التي استندت عليها الدراسات السابقة، فالكثير من الدراسات السابقة قد تناولت موضوع الصمت التنظيمي على نحو محدود جداً وبشكل غير مباشر.

1-5 مشكلة البحث وتساؤلاتها:

القيادة السمية تعبر عن ظاهرة منتشرة في المنظمات المعاصرة التي تؤدي إلى بيئة عمل غير كفؤة وغير مستقرة وأقل إنتاجية ، وذلك بصفاتها سلوك استغلالي ومسيء ومدمر نفسياً للموظف، وفي هذا السياق يترتب

على سلوكيات القيادة المدمرة والسُميّة عواقب سلبية تشمل المستويين الفردي والتنظيمي، فالمرؤوسين ينظرون إلى مديريهم باعتبارهم قادة، وهذا ما يؤدي إلى تقاعس هؤلاء المديرين أو القادة في عملهم، بالتالي هذا ما يؤدي إلى وجود آثار سلبية مباشرة وغير مباشرة على اتجاهات المرؤوسين في العمل، وعلى الصعيد التنظيمي فقد أشار الباحثون إلى وجود زيادة في الانحراف في مكان العمل Deviance Workplace من جانب المرؤوسين الذين يعملون تحت قيادة هؤلاء المشرفين الاستغلاليين Abusive supervisor، وهذه السلوكيات السلبية في العمل تقود إلى نتائج عكسية من خلال المعاملة السلبية بالمثل، حيث يعمل الموظف على موازنة حجم الظلم الذي يتعرض له مع حجم الضرر في الشركة عبر السلوكيات الانتقامية كتخريب العمل، والممتلكات، وتوفير معلومات غير دقيقة أو مضللة لرؤساء العمل، وعدم أداء السلوكيات الإيجابية الطوعية الممثلة لسلوك المواطن التنظيمي (Bies et al, 2005)، ويعتبر السلوك السلبي في العمل سلوك طوعي سلبي أو بمعنى آخر يمكن أن يؤدي المنظمة أو الأفراد الآخرين. (Cohen et la, 2012)

وفي الإطار ذاته اقترح الباحثون مفهوم الصمت التنظيمي Organizational Silence كأحد أشكال السلوكيات الفردية السلبية في العمل، والتي يؤديها الفرد بناءً على عدم الرضا في العمل، ويتم ذلك عبر حجب التعبير الحقيقي عن أي سلوك أو معرفة فردية أو تقييم وجداني غير إيجابي للظروف التنظيمية الموجودة في المؤسسة التي يعمل فيها. (Pinder & Harlos, 2001)

ومن خلال ما تقدّم فإن البحث الحالي تحاول الإجابة على السؤال التالي:

هل يوجد أثر للقيادة السُميّة في السلوكيات السلبية في العمل مع الأخذ بالاعتبار الدور الوسيط الذي يمكن أن يؤديه الصمت التنظيمي؟

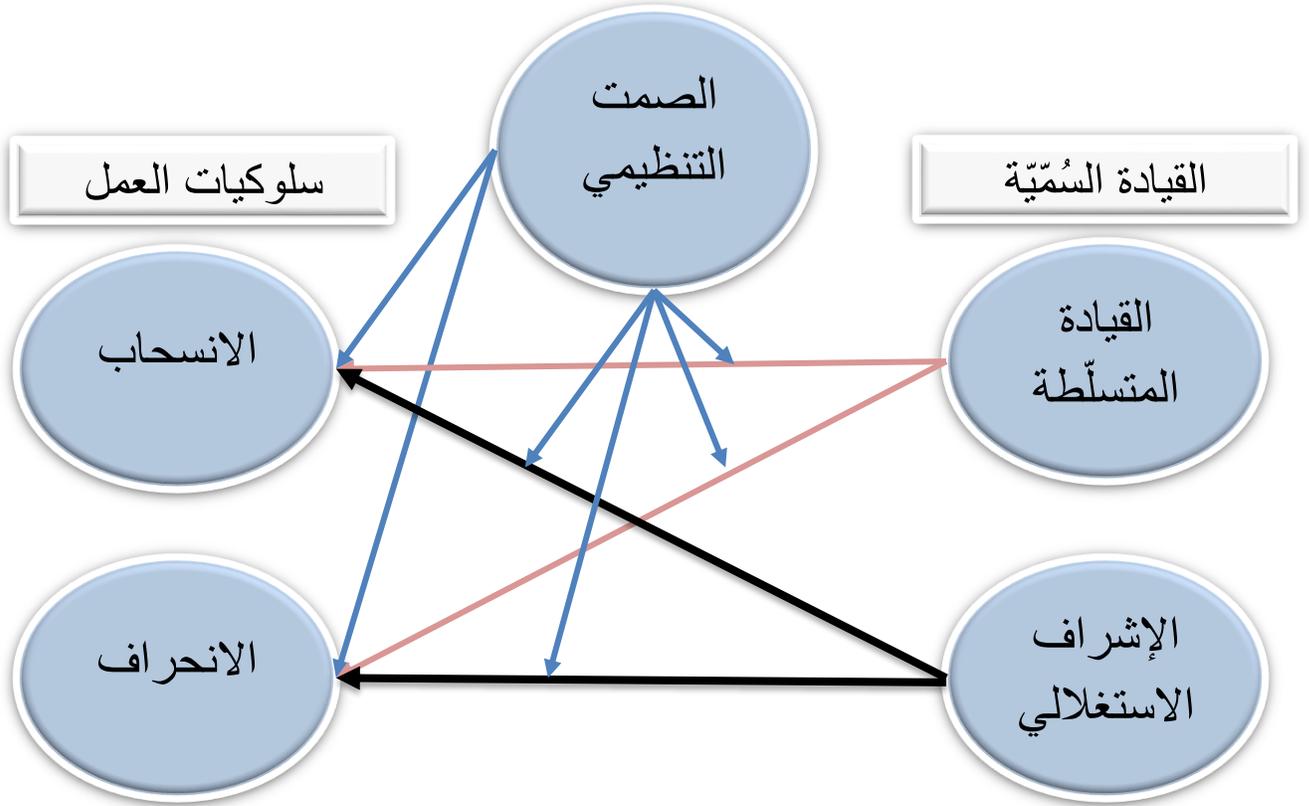
من خلال ما تقدّم، يسعى البحث بشكل أساسي إلى اكتشاف أثر القيادة السُميّة في سلوكيات العمل السلبية والدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين أثر القيادة السُميّة وسلوكيات العمل السلبية، وبالتالي يمكننا صياغة الاسئلة التالية:

- ما هو مستوى القيادة السُميّة المُدرّك من قبل العاملين (الأتباع) في وزارة التنمية الإدارية؟
- إلى أي مدى تؤثر القيادة السُميّة في سلوكيات العمل السلبية؟

- ما هو دور الصمت التنظيمي كوسيط في العلاقة بين القيادة السُمِّيَّة وسلوكيات العمل السَلْبِيَّة؟

6-1 نموذج البحث:

الشكل رقم (1): مُتَغَيَّرَات البحث



1-7 مُتَغَيَّرَاتِ البَحْثِ:

- المُتَغَيَّرُ المَسْتَقْل: وَيَمَثَلُ فِي القِيَادَةِ السُّمِّيَّةِ **Toxic Leadership Style** ويتضمن بعدين:

○ القيادة المُتَسَلِّطَةُ **Authoritarian Leadership**.

○ الإشراف الاستغلالي **Abusive Supervision**.

- المُتَغَيَّرُ التَّابِع: وَيَمَثَلُ فِي السُّلُوكِيَّاتِ السُّلْبِيَّةِ فِي **counterproductive behaviors** ويتكون من بعدين:

○ الإِنْسِحَابُ **Withdrawal**.

○ الانحراف **Deviance**.

- المُتَغَيَّرُ الوَسِيط: وَيَمَثَلُ فِي الصَّمْتِ التَّنْظِيمِي **Organizational Silence** ويتضمن:

○ صمت القبول **Acquiescent Silence**.

○ الصَّمْتِ الدِّفَاعِي **Defensive Silence**.

1-8 أَمْهِيَةُ البَحْثِ:

تبرز أهمية البحث في عمق وأهمية مفاهيمه ومُتَغَيَّرَاتِهِ (القيادة السُّمِّيَّة، سُلُوكِيَّاتِ العَمَلِ السُّلْبِيَّةِ، الصَّمْتِ التَّنْظِيمِي) التي تُعَدُّ أُسُسَ هَامَّةً لِتَحْقِيقِ التَطَوُّرِ وَتَدَاوِكِ المَشَاكِلِ التَّنْظِيمِيَّةِ قَبْلَ تَقَاظُمِهَا وَوَصُولِهَا إِلَى الذَّرُورَةِ فِي المُنْظَمَةِ مِمَّا يَضْمَنُ اسْتَمْرَارَ المِيزَةِ التَّنَافُسِيَّةِ فِيهَا، إِذْ يَجِبُ عَلَى المُنْظَمَاتِ وَقِيَادَاتِهَا مِنْ أَنْ تَتَنَبَّهُ وَتُرَاعِي لِنَمَطِ القِيَادَةِ المُتَّبَعِ وَالَّذِي يُوَثِّرُ عَلَى فَعَالِيَّةِ أَدَاءِ العَامِلِينَ بِشَكْلِ مُبَاشِرٍ، وَبِالتَّالِيِ أَدَاءِ المُنْظَمَةِ، كَمَا وَيَجِبُ عَلَى القَادَةِ أَنْ تَبْدَأَ بِوَضْعِ مَصْلَحَةِ العَامِلِينَ وَاهْتِمَامَاتِهِمْ ضَمْنَ قَائِمَةِ أَوْلِيَاةِ المُنْظَمَةِ وَذَلِكَ إِيمَانًا بِأَنَّهم حَجَرٌ

الأساس الذي يضمن نجاح وتطور المنظمة أو فشلها، وذلك من خلال ما يقدمونه من أفكار إبداعية، أو حلول للعديد من المشاكل، بالإضافة إلى المشاركة وسرعة في إنجاز مهامهم المترتبة عليهم، لذلك فإن هذا البحث يعتبر ذات أهمية عالية أكاديمياً وتطبيقياً.

الأهمية العلمية:

يعد هذا البحث من أهم الدراسات العلمية التي تقوم بجمع جميع المتغيرات التي تتعلق بالقيادة، والسلوك، والصمت التنظيمي بعضها مع بعض في نموذج واحد، كما وتعد من الدراسات القليلة عربياً التي بحثت حول مفهوم القيادة السُميّة، إضافةً لما ستعني به المكتبة العربية من إثر معرفي، ويُعد هذا البحث من الدراسات القليلة التي درست الصمت التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة السُميّة وسلوكيات العمل السلبية.

الأهمية العملية:

تبرز أهمية البحث الحالية من أهمية البيئة التي تُطبّق فيها، كونها أساساً قائم على عمليات الإصلاح، والتنمية، والتطوير، وهي تُعتبر أحد أهم الأعمدة التي تحرص على شؤون موظفيها.

من الممكن أن يساهم هذا البحث في لفت نظر مدراء الأقسام والمشرفين إلى أهمية أثر نمط القيادة المُنبع على سلوكيات الموظف داخل المنظمة، وكيف يمكن للصمت التنظيمي أن يلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة، وذلك من خلال النتائج الحالية التي سيقدّمها البحث، والتي بإمكانها أن تُشكل قاعدة بيانات من شأنها أن تُساعد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة على تعديل سياساتها وأساليب عملها، بما يضمن تحقيق فاعلية أداء مواردها البشرية.

وبناءً على ما سبق تتضح أهمية البحث من خلال إبراز دور القيادة السُميّة في وزارة التنمية الإدارية في دمشق، وأثرها على سلوكيات العمل السلبية، واختبار توسط علاقة الصمت التنظيمي بينهم.

1-9 أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في قياس أثر القيادة السُميَّة في السلوكيات السَّلبية في العمل مع الأخذ بعين الاعتبار الدور الوسيط الذي يمكن أن يؤديه الصَّمت التنظيمي، ويتفرَّع عنه الأهداف الفرعية التالية:

1- تحديد أثر القيادة السُميَّة ببعديها الإشراف الاستغلالي والقيادة المُتسلِّطة على السلوك السلبي في العمل ببعديه الانحراف والإنسحاب.

2- التعرف على دور الصَّمت التنظيمي ببعديه صَمَت القُبول والصَّمت الدفاعي في العلاقة بين القيادة السُميَّة والسلوك السلبي في العمل.

1-10 منهج البحث:

تمَّ في البحث الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف البحث والفرضيات التي تحاول الباحثة اختبارها، وتبعًا لطبيعة البيانات التي تشمل آراء العاملين في وزارة التنمية الإدارية في سورية، حيثُ أنَّه المنهج الذي يُحاول أن يصف بشكل منظم حالة أو مشكلة أو ظاهرة أو خدمة أو برنامج أو تقديم معلومات أو وصف اتجاهات، إضافةً إلى أن المنهج الوصفي التحليلي يعتمد على بحث الواقع بدقة كما هو، ولا يقتصر على وصف الظاهرة فقط بل يعمل على تحليلها، وكشف العلاقات بين أبعادها المُختلفة، وذلك للوصول إلى نتائج تمتاز بدقة عالية يمكن تعميمها، وتسهم في تحسين الواقع وتطويره، وعلى الصعيد الوصف التحليلي فإنَّه المنهج الذي يُحاول الوصول إلى تفسير للحالة أو الظاهرة، ويُستخدم من أجل توضيح لماذا وكيف توجد علاقة بين مظهرين أو جانبين من الظاهرة أو الحالة.

تمَّ الاطلاع على الكتب والدوريات والدراسات المتوفرة المُتعلقة بموضوع البحث، وذلك من أجل تقديم المعلومات التي تتناسب مع مشكلة البحث وتحديد نوعية البيانات التي سيتمَّ جمعها وتأطيرها في الإطار العملي.

أما على الصعيد التحليلي تمَّ الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبانة الإحصائية التي تتعلق بمُتغيَّرات البحث بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة.

2- الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

2-1 المبحث الأول: القيادة السُمِّيَّة

2-1-1-1 المفهوم العام للقيادة

2-1-1-2 أهمية القيادة

2-1-1-3 مفهوم القيادة السُمِّيَّة

2-1-1-4 أساليب القيادة السُمِّيَّة

2-1-1-5 خصائص القيادة السُمِّيَّة

2-1-1-6 أبعاد القيادة السُمِّيَّة

2-2 المبحث الثاني: سُلوكيَّات العَمَل السَّلْبِيَّة

2-2-1-1 مفهوم سُلوكيَّات العَمَل السَّلْبِيَّة

2-2-1-2 أبعاد سُلوكيَّات العَمَل السَّلْبِيَّة

2-2-1-3 أسباب سُلوكيَّات العَمَل السَّلْبِيَّة

2-2-1-4 شروط وخصائص مميزات سُلوكيَّات العَمَل السَّلْبِيَّة

2-3 المبحث الثالث: الصَّمَت التنظيمي

2-3-1-1 مفهوم الصَّمَت التنظيمي

2-3-1-2 أبعاد الصَّمَت التنظيمي

2-3-1-3 الإشراف المسيء وعلاقته بصمت الموظف

2-3-1-4 أسباب الصَّمَت التنظيمي

1-2 المبحث الأول: القيادة السُمِّيَّة

تمهيد:

إن النجاح الكامل الذي تتَمَتَّع به الكثير من المنظمات يكمن في اتباعها لأسلوب قيادة فعّال، كون أن القيادة تعتبر العنصر الأساسي في أي مشروع أو منظمة، وذلك لأن أعمالها قائمة على اتباع الخطط اللازمة لتحقيق الرؤى والأهداف الاستراتيجية، لذا فالقيادة تحدد طرق النجاح أو الفشل للمؤسسات والشركات والمنظمات، إضافةً إلى تحديد مسار عمل هذه المنظمات، وينبغي أن تهدف دائماً إلى رفع المستوى التنظيمي من خلال زيادة فعالية أداء الموارد البشرية والمادية، وذلك لأن القيادة تُعتبر النواة الأساسية المسؤولة عن ترسيخ ثقافة المنظمة والأخلاق ورفع مكانتها من خلال التنمية المستدامة في المجتمع.

لذا بإمكاننا أن نعتبر أن القادة هي العصب الأساسي في حياة المنظمات، والتي ينطلق منها الإبداع، إضافةً إلى دورها في تطوير رأس المال الفكري في المشاريع أو المنظمات بما يتناسب مع سوق العمل، لذا نرى العديد من المنظمات القائمة على النجاح والتي يتراجع أداؤها بسبب الممارسات القيادية الخاطئة، والتي تنعكس على الموظف والمشرف لتشمل المنظمة ككل، وتعد القيادة السُمِّيَّة أحد أنماط القيادة السُّلبيَّة بما تشمل من خصائص وسلوكيات مدمرة تؤثر على سلوك العامل وعلى ثقته بنفسه ورضاه عن العمل، بالتالي على أداءه، وتعود بنتائج سلبية مثل عدم الرضا الوظيفي أو دوران العمل أو الغياب المتكرر والعديد من السلوكيات السُّلبيَّة الأخرى التي تنشأ نتيجة الممارسات السُّلبيَّة الموجهة من القائد.

إذاً فللقِادة السُمِّيَّة دور كبير في انتشار الكثير من الظواهر السُّلبيَّة في بيئة العمل، وبالتالي تؤدي إلى سلوكيات سلبية من العاملين أو ردود فعل غير متوقعة، وانخفاض في الإنتاجية، وقد يصل هذا الأمر إلى انهيار وانحدار منظمات بأكملها.

لذلك، عطفًا على ما سبق، تمَّ معرفة أن القيادة تُعتبر البوصلة الموجهة للمنظمات، فقد رأت الباحثة أنه لا بد من تأطير موضوع القيادة والقيادة السُمِّيَّة وأثرها الخطير في بيئة العمل، وكيف يؤثر سلوك القائد السُمِّي على المنظمة بأكملها.

2-1-1 المفهوم العام للقيادة:

هناك العديد من التعريفات والمفاهيم للقيادة، ولكن لم يتمكّن الباحثون إلى يومنا هذا من الوصول إلى تعريف محدد وواضح ويتمّ الاتفاق، لكن معظم التعاريف والمفاهيم تُشير إلى أن القيادة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالقائد وعلاقاته مع أتباعه.

حيثُ رأي بعض الباحثين أن القيادة تُعبّر عن مجموعة من العمليّات التي يقوم بها القائد للتأثير على نشاط مجموعة منظمة من الأتباع تجاه تحديد أو إنجاز هدف معين.

كما عرفها البعض على أنها تفاعل بين عضوين أو أكثر في المجموعة، وغالباً ما ينطوي هذا التعريف على هيكلية أو إعادة هيكلية الموقف والتصورات وتوقّعات الأعضاء، حيثُ ركّز هذا التعريف بشكل خاص على الاهتمام بثلاثة أشياء، وهي القادة والأتباع وتفاعلاتهم مع بعضهم البعض.

وقد أشاد آخرون إلى أنها عملية تستلزم التأثير، وتتمّ ضمن مجموعة محددة، وتقوم على عدّة أهداف ونتائج مشتركة، وقد تمّ العمل والجدال على عدة نماذج نظرية تتعلق بالقيادة وتبحث ما إن كانت القيادة تتعلق بسمات فطرية أو سلوكيّات مكتسبة. (Ann, et al., 2015 p. 15)

ترى الباحثة أن مفهوم القيادة يصب في كونها تفاعل دائم بين القائد والأتباع بغية تحقيق أهداف المنظمة، وهي تتطلب مهارات معيّنة تتواءم وتتناسب مع الموقف الذي تواجهه المنظمة للوصول إلى أداء أفضل من قبل العاملين مع الحفاظ على الحافز الذاتي عند الأتباع.

2-1-2 أهمية القيادة:

عند التحدّث عن القيادة، نجد أن لها أثر جوهري وهام في جميع أقسام المنظمة، ومن الصعب أن يتمّ ذكر جميع هذه الصفات والعبارات والتأثيرات التي تعبّر عن أهمية القيادة، والتي تمّ تآطيرها وجمعها من مختلف وجهات النظر العالمية، لذا سيتمّ من خلال ما يلي تقديم لمحة عامة عن بعض أهميات القيادة كما أوردها بعض الباحثين:

- إن القادة هم هؤلاء المسؤولين الذين يرون في التحديات فرص ويبنون استراتيجية لأداء استثنائي، فهم الأشخاص الذين يتصفّون بكونهم أقوياء ومتواضعين، ودائمًا ما ينظر القادة من منظور العمل الجماعي، ويقودون إلى التغيير وبديهم القدرة على التكيف. (Hlupic, 2014 p. 21)
 - غالبًا ما يحفز القادة عند الأتباع الرغبة في إنجاز الأشياء والمهام غير العادية في المنظمات، وذلك من خلال تحويل القيم إلى أفعال، والرؤى إلى وقائع، والعقبات إلى ابتكارات، والانفصال إلى تضامن، والمخاطر إلى مكافآت، الأمر الذي يؤدي إلى خلق مناخ يحول فيه التابعين الفرص الصعبة إلى نجاحات ملحوظة.
- ومع ذلك، لكي يحدث التأثير، ستتطلب المنظمة أسلوب قيادة ذات قدرة تتناسب بشكل أفضل مع ظروفها الخاصة، وذلك لأن متطلبات القيادة تختلف حسب الموقف والمستوى، وتختلف متطلبات القيادة في حالة التحول عن متطلبات استمرار النجاح، وتختلف متطلبات بدء التشغيل عن المتطلبات لإحداث تحول أساسي في نموذج أعمال المنظمة، كما أن هناك فرق عميق بنفس القدر بين القيادة على المستوى الوظيفي والقيادة على مستوى المنظمة. (Kouzes, et al, 2007 p. 8)

لذلك فإن الوضوح بشأن دور القائد وأثره ونوع القيادة المطلوبة يُعتبر من المواضيع الهامة.

2-1-3 مفهوم القيادة السُمِّيَّة:

حاولت العديد من الدّراسات كدراسة (Oreg, et al., 2011 p. 649) تحديد السمات والسلوكيات حول القيادة التنظيمية المرتبطة بالقيادة الفعالة، ومن ناحية أخرى، ركزت بعض الدّراسات أيضًا على السلوكيات السيئة للقائد، بمعنى آخر، إظهار الجانب المظلم للقيادة.

وقد وصفت دراسة (Aasland, et al., 2010 p. 439) التصورات الأولية للقيادة السُمِّيَّة على أنّها السلوك المنهجي والمتكرر من قبل القائد، أو المشرف، أو المدير الذي ينتهك المصلحة المشروعة للمنظمة من خلال تخريب أهداف المنظمة ومهامها ومواردها وفعاليتها، أو من خلال التأثير سلبيًا على الدافع والرفاهية أو الرضا الوظيفي للمرؤوسين.

والبعض قد أشادوا أن القيادة السُمِّيَّة تُعتبر نوع من أنواع القيادة التي تخلق الإلهام والمشاعر السلبية لدى الموظفين وتؤثر بشدة على المنظمة. (Uysal, 2019 p. 58)

ومن خلال هذه المعاني والتعاريف نجد أن القائد السمي يتسبب بالضرر للمنظمة من خلال عدم اهتمامه برفاهية الموظفين، ويتصرف بطريقة مُدمِّرة ومُضِرَّة ومُدلَّة ومُقلقة ويتبع دائمًا أسلوب التوبيخ. (Schmid, et al., 2017 p. 28)

حيثُ إن وجود القيادة السُمِّيَّة تعد حقيقة من وقائع الحياة التنظيمية، وهذا يتّضح من خلال وجود القادة السُميين المشهورين المتورطين في فضائح الشركات الحديثة، على سبيل الذكر يُعتبر (مارتن شكريلي) هو مثال للقائد أو الزعيم المُدمِّر، حيثُ أن شكريلي هو الرئيس التنفيذي السابق لشركة Retrophin والرئيس التنفيذي السابق لشركة Turing Pharmaceuticals، وهو حاصل على إشادة دولية باسم Pharma Bro، وبعد حصوله على ترخيص عقار Daraprim ورفع سعره لكل حبة للمستهلكين من 13.50 دولارًا إلى 750.00 دولارًا فقد تمّ إلقاء القبض عليه، ويقضي حاليًا سبع سنوات في السجن بتهمة التآمر الاحتيال في الأوراق المالية.

تجادل قادة الفكر في تعريف القائد السمي، حيث أنهم قد أشاروا بشكل عام على أنه القائد الذي يميل إلى السيطرة على الأتباع وخادعهم وترهيبهم والتلاعب بهم وتهديدهم، فضلاً عن الاحتيال والسرقة من منظماتهم. (Krasikova, et al., 2013 p. 1317)

2-1-4 أساليب القيادة السميّة:

إن سلوك القيادة السميّة يتضمن إلقاء اللوم الخاطئ على الموظفين، وتقديم المطالب غير واقعية، والإهانة، ورفض الاعتراف بإنجازات الموظفين، إضافةً لتدخل القادة السميون في التفاصيل الدقيقة بطريقة لا تدل على الاحترام، ودون الاستماع لمُتطلبات الموظفين، ثم التصرف بطريقة تهديدية تجاه هؤلاء الموظفين، لذلك فهم يُسيئون استخدام سلطتهم، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي والروح المعنوية للموظفين (Hoffman, et al., 202 p. 31)

تبعاً لـ (Tepper, et al., 2004) تمّ تحديد أنماط القيادة السميّة المُختلفة نظراً لتمييزها المفاهيمي والتجريبي، حيث تتضمن أساليب القيادة السميّة:

- القيادة البغيضة حيث أشار (Bligh, et al., 2007 p. 533) إلى أنها القيادة من خلال الترهيب والتهديد والعقاب.

- القيادة الاستبدادية حيث أشار (Hoogh, et al., 2008 p. 298) إلى أنها أي القيادة باستخدام الهيمنة الشخصية لمتابعة المصالح الذاتية للقادة.

- القيادة الاستغلالية حيث أشار (Schmid, et al., 2017 p. 3) إلى أنها القيادة بوجود النية الرئيسية لتعزيز المصالح الذاتية للقادة.

نرجسية القائد حيث أشار (Rosenthal & Pittinsky, 2006, p. 631) إلى أنها سلوكيات القادة التي تحركها بشكل أساسي احتياجاتهم ومعتقداتهم الجنسية الأنانية.

2-1-5 خصائص القيادة السُميَّة:

بشكل عام، يعمل القادة الفعالون بشكل إيجابي من خلال وضع احتياجاتهم ومتطلباتهم بعيدًا والتركيز على السلوكيات التي تُفيد الاتباع والمنظمة على المدى الطويل.

يميل معظم القادة السميون إلى الرغبة في التحكّم التام بأتباعهم، مما يعني أن القائد السمي لا يأخذ برأي أتباعه عند اتخاذ القرارات.

إضافةً إلى أن القادة السميون لا يرغبون في مناقشة القضايا أو الاستمّاع إلى الحلول البديلة التي يمتلكها الآخرون، بل يقومون بالأمر التي يرغبون بها فقط، وإن حاول الأتباع معارضة قراراتهم، سيقوم هؤلاء القادة بالتخلّص منهم باستخدام الطرق المُختلفة التي تتّحور حول المعارضة أو تهميش آراءهم، وفي أغلب الأحيان تأتي هذه الخاصية من سمة شخصية تُدعى بالهيمنة، والتي تعتبر عاملاً فرعيًا للانبساط، وتتميّز الهيمنة بأنّها شديدة وقوية (Anderson, et al., 2009 p. 491).

غالبًا ما يتخذ القادة السميون قرارات تفيد مصلحتهم فقط دون الأخذ بعين الاعتبار لمصالح عامة الناس أو ناخبهم. وهذا ما يشار إليه بالقائد النرجسي، حيثُ يكون القائد مشغولًا بشكل كامل ومُسبق في تحقيق وإشباع رغباته واحتياجاته الخاصة ومكانته الاجتماعيّة ووضعه وسلطته ليتخذ قرارات تفيده ولا تتفّع أي فرد آخر، ويأتي هذا النوع من القيادة مع قدر معيّن من العطرسة والعظمة وامتصاص الذات الذي ينبُع من قلة احترام الذات (Rosenthal & Pittinsky, 2006).

وقد رأى (Heppell, 2011 p. 241-244) أن القادة السميون يتسببون بالضرر للأتباع والمنظمة على حد سواء، وذلك من خلال اتباعهم لآيتين وهما السلوكيات المدمرة والخصائص الشخصية غير المتوازنة، وسيتمّ ذكر البعض منها من خلال ما يلي:

1. الغرور الكبير الذي يسيطر على شخصية القائد ويمنعه من تغيير أساليبه أو طريقة تفكيره بشكل إيجابي.

2. الغطرسة التي تتسبب بمشكلة في فهم طبيعة القائد وعدم وجود قدرة على القيادة بشكل فعّال، بالإضافة على وجود قدرات معرفية وأحكام محدودة، وهذا ما يجعلهم منغلقيين على باقي الأفراد، ويمنعهم من قبول كل ما هو جديد.

4. عدم الإحساس بمشاعر المرؤوسين ومتطلباتهم.

5. الإحباط الذي يودّي إلى التهرب من مواجهة الخيارات الحنمّية والصعبة.

ترى الباحثة أن هناك العديد من الخصائص التي يتّصف بها القادة، ولكن ليس بالضرورة أن تكون سمّية، ولاستنباط شخصية القائد السميّ، على الأتباع أن يقوموا بوضع بعض النساؤلات كما يلي:

1. ماذا قدم هذا القائد للمنظمة؟

2. ما التغييرات التي حصلت للمنظمة والتابعين بعد تولي هذا الفرد القيادة؟

واستنادا لما ورد سابقاً ترى الباحثة أن خصائص القيادة السميّة تتمحور حول ما يلي:

- الافتقار إلى حب الذات، لأن القائد إن لم يحب ذاته بالدرجة الأولى، لن يكون قادراً على تقديم المحبة للغير.
- الأنانية.
- الانغلاق وعدم التقبّل.
- الخوف من المخاطرة.
- النمطية في العمل.
- الافتقار إلى الابتكار والإبداع.

2-1-6 أبعاد القيادة السُمِّيَّة:

وجدوا (Saleem, et al., 2021 p. 4) أن أبعاد القيادة السُمِّيَّة عبارة عن خمسة أبعاد تدرج وفق ما يلي:
(الإشراف التعسفي، الزعيم الاستبدادي، القائد النرجسي، الترويح الذاتي، القائد الذي لا يمكن التنبؤ به)، باعتبارها السمة المميزة للقيادة السُمِّيَّة، وتعتبر هذه الأبعاد تنبؤية بشكل كبير لمُخرجات الموظف، وتعد هذه الأبعاد الأكثر استخدامًا في المقالات والأبحاث السابقة نظرًا لأهميتها، وانطلاقًا من ذلك سيتمُّ البحث في هذه الأبعاد التي تخدم أهداف البحث الحالي:

أ. الإشراف الاستغلالي:

قام (Tepper. 2004) بالاقتراب أكثر من معنى القيادة السُمِّيَّة عندما قدم مفهوم الإشراف المسيء الذي يُعرَّف بأنه العرض المستمرُّ للسلوكيات العدائية اللفظية وغير اللفظية، باستثناء وجود اتصال جسدي، كما أكد أن الإشراف التعسفي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالقيادة السُمِّيَّة وذلك لأنه يشمل على السلوكيات غير اللفظية والمدمرة المتعمدة.

وهناك عدة نقاط مميزة لهذا التعريف:

أولاً: إن الإشراف التعسفي / السُمِّي هو تقييم المرؤوسين بشكل شخصي لسلوك المشرفين عليهم بناءً على أساس ملاحظاتهم، حيثُ يكون هذا التقييم ملونًا بخصائص المُراقب و/أو المرؤوس (الصفات الشخصية الديموغرافية) والسياق الذي يتمُّ فيه إجراء التقييم هو تقييم لبيئة العمل وتصورات الزملاء الآخرين.

ثانيًا: يشير الإشراف المسيء إلى العروض المستمرَّة للعداء غير الجسدي:

حيثُ يتضمن الإشراف التعسفي التعرض المستمرُّ لسوء المُعاملة الهرمي، حيثُ لا يعتبر القائد الذي يمر بيوم سيئ مشرفًا مسيئًا ما لم يصب كل طاقته السلبية على الموظفين والمرؤوسين، بالتالي تكرر هذا السلوك يُصبح سمة منتظمة في ذخيرته. (Tepper, et al. 2004, 459)

أخيراً، إن الإشراف المسيء يقع ضمن مجال السلوك المتعمّد، مما يعني أن المشرفين يرتكبون سلوكاً مسيئاً لغرضٍ ما، أي أن المشرفي المسيئين قد يسيئون مُعاملة مرؤوسيهم لتحقيق أهدافٍ معيَّنة، حيثُ قد يُسيء المشرف مُعاملة المرؤوسين للحصول على أداءٍ عالي أو لإرسال رسالة مفادها أنه لن يتمّ التسميح مع الأخطاء التي من الممكن أن يرتكبونها، ويقع هذا النوع من السلوك في نطاق الإشراف التعسفي.

تمّ التأكيد على أن الإشراف التعسفي يرتبط بارتفاع معدل دوران الموظفين، والمواقف السيئة تجاه العمل، ونزاع أكبر بين العمل والحياة، وتصورات أضعف للعدالة التنظيمية، وزيادة الضغط النفسي.

رأى آخرون أن مرؤوسي المشرفين المسيئين يؤدّون عدداً أقل من سلوكيات المواطنة التنظيمية، وشهدوا انخفاضاً في الرضا الوظيفي (Tepper, et al. 2004, 457)، وقد قللوا من تصورات العدالة التفاعلية والالتزام العاطفي تجاه المنظمة (Aryee, et al. 2007, 192).

ب. القيادة المُتسلّطة: Authoritarian Leadership:

كأسلوب قيادة مستقل، جذبت القيادة المُتسلّطة اهتماماً أكاديمياً واسعاً، وقد تمّت دراستها من قبل العلماء في جميع أنحاء العالم.

القيادة الاستبدادية تُوكّد على السيطرة المطلقة على الموظفين، وتعتمّد على كرامة الشخصية للقيادة، والتي تُظهر بشكل مباشر العلاقة الأعلى والأدنى بين القادة والمرؤوسين، حيثُ أنّها عبارة عن أسلوب استبدادي يتمّ من خلاله عدم الكشف عن أي معلومات للمرؤوسين، كما يعمل على التقليل من قدرة المرؤوسين، والجهل المتعمّد لاقتراحاتهم ومساهماتهم، ويتبعون السلوك التعليمي الصارم، وذلك لأن القادة لديهم متطلبات صارمة تتبع أداء المرؤوسين، وسوف يقومون بتوبيخ المرؤوسين الذين يكون أدائهم ضعيفاً (Zhang & Xie, 2017, p. 149).

عندما يطلب القائد طاعة مطلقة من مرؤوسيه، يمكن توقُّع ألا يكون لدى الموظفين أي مبادرة أو استباقية أو دافع للتوصل إلى أساليب جديدة لأداء المهام، وبالتالي سوف تؤدي مثل هذه السلوكيات الاستبدادية إلى تقليل التواصل وضعف مشاركة المعلومات بين القائد والموظف. (Shalley and Gilson, 2004)

تؤكد القيادة الاستبدادية على السلطة المطلقة والسيطرة على المرؤوسين وتطلب طاعة لا جدال فيها من قبل المرؤوسين، كما ويتحكَّم القادة الاستبداديون بشكل صارم في الترتيب الهرمي الذي يتطلَّب من المرؤوسين أن يكونوا خاضعين ومعتَّمدين ومطيعين، حيثُ أنَّهم يفرضون القواعد ويحددون المكافآت والعقوبات، ويؤكدون على تطبيق أساليب الهيمنة الشخصية (Fu et al, 2004).

ويتخذ القادة الاستبداديون أيضاً جميع القرارات المهمة (Zhang & Xie, 2017, p. 150) وهم القائمين على عمليَّات تعيين المهام وإعطاء الأوامر.

بالإضافة على وضع Maslin متطلبات عالية في ظل الهياكل الهرمية (Cheng et al. 2004)، حيثُ يُدرك المرؤوسون أنَّهم يجب أن يطيعوا الهيمنة الشرعية المتأصلة في القيادة الاستبدادية، وإلا يجب معاقبتهم، وبالتالي فإنَّهم يشعرون بعدم الارتياح والاضطهاد وغالبًا ما ينفجرون في السلوكيات السلبية للمشرفين السلبيين (Wu et al., 2004).

كشف الأدب أن القيادة الاستبدادية تؤثر سلباً على المرؤوسين، حيثُ أظهرت دراسات علم النفس الاجتماعي المبكرة أن القيادة الاستبدادية تزيد من العدوان العفوي والسلوكيات العدائية.

2-2 المبحث الثاني: سلوكيات العمل السلبية

تمهيد:

ظهر السلوك السلبي في مكان العمل كعنصر من العناصر الأساسية التي تُسبب القلق والتوتر للمدراء والمسؤولين لما يسببه من تخريب وأذى، بالتالي هذا ما يكلف المنظمة بتكاليف مادية عالية جداً، لذا بدأت المنظمات تعمل بشكل جدي لوضع حد لهذه السلوكيات ومحاولة تجنبها من خلال معالجة أسباب حدوثها ما أمكن، حيث أشار (Intone, 2014) إلى أن سلوكيات العمل السلبية تُعتبر مشكلة تواجهها جميع المنظمات والشركات والمؤسسات ولها تداعيات خطيرة على الأداء التنظيمي.

إذ تشير النتائج الأخيرة الكثير من الشركات تفشل بسبب هذه السلوكيات، وقد ذكرت أحد الأبحاث أنه نظراً لوجود سلوكيات العمل السلبية، حيث أن سلوكيات العمل السلبية هي سلوكيات عمل مقصودة تتعارض مع اهتمامات المنظمة، وهي ضارة بالمؤسسة أو موظفيها أو كليهما (Kelloway et al, 2002).

2-2-1 مفهوم سلوكيات العمل السلبية:

إنَّ لسلوكيات العمل أثر هام على أداء الأعمال، فهناك سلوكيات يقوم بها المرؤوس مثل المُساندة والمواطنة التنظيمية التي تعود بنتائج إيجابية على المنظمين، وبالوقت نفسه هناك سلوكيات مُنحرفة عندما يقوم بها العاملون فأتُّها تؤثر بشكل سلبي على أداء المنظمة وموظفيها.

يعدُّ سلوك العمل السلبي بمثابة انحراف في مكان العمل، حيثُ أنَّه يقوم على انتهاك القواعد التنظيمية بطريقة معينة يؤدي إلى إلحاق الأضرار بالمنظمة أو بموظفيها (سعدي، 2021، صفحة 237)، وبإلقاء نظرة على الأبحاث السابقة نرى أن هناك اتفاق مُطلق حول الطريقة التي يتمُّ فيها تعريف سلوكيات العمل السلبية، ولكي يتمُّ فهم مصطلح سلوكيات العمل السلبية بشكل واضح، سوف نستعرض مجموعة من آراء الباحثين في هذا المجال:

أوضح بعض الباحثين أن سلوكيات العمل السلبية هي عبارة عن مجموعة من السلوكيات السلبية التي تُدمر وتؤدي المنظمة من خلال تخريب أنشطتها التشغيلية أو أصولها، وفي بعض الأحيان تسبب الأذى للأفراد عن طريق إيذاء المرؤوسين وزملاء العمل بطريقة تتغلب على كفاءتهم. (Ambrose et al, 2002)

وقد أشاد البعض الآخر أن سلوك العمل السلبي كسلوك تقديري هو سلوك يُخالف المعايير التنظيمية، وقد كان مركز اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة (Fida et al, 2014)، وقد عرّفه (Gruys & Sackett, 2003) على أنه "أي سلوك متعمد من جانب عضو تنظيمي تُعتبرُه المنظمة مُخالفاً لمصالحها المشروعة".

وتعتبر أيضا سلوكيات العمل السلبية على أنَّها السلوك التلقائي الذي يصدر من المرؤوس بقصد انتهاك وتحريف القواعد التنظيمية، وبالتالي يؤثر بشكل سلبي على رفاية الموظفين الآخرين أو المنظمة ككل أو كليهما.

من الواضح من التعاريف المذكورة سابقاً أن مثل هذه السلوكيات تُسبب للمنظمة ولموظفيها مشاكل مادية ومعنوية، حيثُ أنَّه بإمكاننا تعريف سلوكيات العمل السلبية على أنَّها سلوك مقصود يقوم به الموظف بغية إلحاق الضرر بالمنظمة أو بزملائه في العمل، وينتج عنه نتائج سلبية تؤدي العمل والعامل والمنظمة.

2-2-2 أبعاد سلوكيات العمل السلبية:

أشار (Parvez & Anjum, 2013) إلى أن سلوك العمل السلبي يتخذ (Counterproductive Work Behavior) أشكالاً عديدة مثل السرقة، والتخريب، والإساءة اللفظية، وحجب الجهد، والكذب، ورفض التعاون، والاعتداء الجسدي (Robinson & Bennette, 1995)، حيث أن هذه الأمور يمكن أن تطرأ على عدة مستويات، كما يلي:

1) على مستوى العلاقات الشخصية، وتشمل سلوكيات مثل (العدوانية، والإساءة اللفظية، والمحسوبية، ومضايقة الزملاء أثناء العمل، والنميمة، والقتال مع الزملاء، وما إلى ذلك) التي تؤثر على الموظفين داخل المنظمة.

2) على المستوى التنظيمي، وتشير هذه إلى سلوكيات مثل (التغيب عن العمل، وإساءة استخدام أصول صاحب العمل، والإسحاب، وانحراف الملكية كالسرقة، والتخريب، والانحراف عن عملية الإنتاج) ومثل هذه الأمور يؤدي إلى وجود ضعف في أداء العمل، وهذا ما يؤثر سلباً على المنظمة (Bashir et al., 2012).

ويتضمن سلوك العمل المنحرف العديد من الممارسات مثل السرقة، والتغيب، والعنف، وحوادث التخريب، والاحتيال، وحجب الجهد، والسلوك العدواني، والعمل الرديء، وسوء استغلال الوقت والموارد، والرشوة والتزوير (Sackett & Gruy, 2003).

صنف (Melissa L. Gruys and Paul R. Sackett, 2003) أبعاد سلوكيات العمل السلبية إلى 11 مجموعة كما يلي:

- السرقة والسلوكيات المرتبطة بها (كسرقة ممتلكات المنظمة أو ممتلكات شخص آخر أو سرقة النقود).
- تدمير الممتلكات (إتلاف الممتلكات التي الخاصة بالعمل أو المنتج أو الزميل في العمل).
- سوء استخدام المعلومات (تزوير المستندات وعدم الحفاظ على سرية المعلومات أو الكذب على المدير).
- إساءة استخدام الوقت والموارد (القيام بأعمال شخصية أثناء العمل، إضاعة الوقت، استراحات طويلة).
- سلوكيات خطيرة غي العمل (عدم اتباع قواعد السلامة).

- عدم الحضور الدائم (التغيب بشكل متكرر، مغادرة العمل مبكراً، إجازات مرضية مُبالغ بها).
- عمَل سيء (العمل بجودة سيئة عن قصد).
- شرب الكحول (أثناء العمل أو تأثر العمل بسبب الإفراط في شرب الكحول).
- تناول المخدرات (تناول المخدرات أو حيازتها أثناء العمل)
- الإساءة اللفظية في العمل (إن كانت موجهة للمشرف أو الزميل أو المدير أو المشاجرة مع أحد الزملاء).
- تصرفات جسدية غير مناسبة في العمل (الضرب أو التحرش الجنسي).

وفيما يلي شرح لأهم الأبعاد:

انحراف الإنتاج (Production deviance):

انحراف الإنتاج هو الفشل في أداء المهام الوظيفية بشكل فعال بالطريقة التي من المفترض أن تكتمل بها، حيث يؤثر الموظف عن قصد على كفاءة المنظمة عن طريق إبطاء كمية ونوعية العمل (Hollinger and Clark 1982).

عندما لا يؤدي الموظف مهامه التي يستطيع القيام بها بشكل حاسم، فإنه يكون منغمساً في انحراف الإنتاج (Spector et al, 2006).

هذا أيضاً بعد خطير من أبعاد سلوكيات العمل السلبية، وذلك لأنه يؤثر على أداء التنظيم من خلال خلق المشاكل عن قصد بهدف التسبب بالضرر لأساليب النجاح التنظيمي (coffin, 2003).

يحدث انحراف الإنتاج بسبب عدم كفاية التكنولوجيا، والبيئة غير الملائمة، وعبء العمل الثقيل، وأخذ فترات راحة مفرطة، والعمل بشكل بطيء عن قصد (Robinson and Bennett, 1995).

ويشير بعض الباحثين إلى أن انحراف الإنتاج والملكية من المرجح أن يشمل الموظفين في مكان العمل (Baucus and Near, 1991).

يُطرأ انحراف الإنتاج أيضاً بسبب العدوان في مكان العمل، ولكنه أكثر خمولاً من التخريب، وهو أقل وضوحاً، ويمكن أن يكون من الصعب إثباته (Spector et al, 2006).

أفادت الأبحاث أن الموظفين الشباب والجدد في وظائفهم، والعاملين بدوام جزئي، والذين يعملون في أماكن منخفضة الأجر هم أكثر عرضة للانخراط في انحراف الإنتاج وانحراف الملكية (Baucus and Near, 1991)، حيث أن وجود هذا النوع من الوظائف منخفضة المستوى يؤدي إلى عدم الرضا، بالتالي الأمر الذي يؤدي إلى انحراف الإنتاج (Sims, 2002).

الانسحاب:

يُعرّف الانسحاب على أنه السلوك الذي يحاول الموظف من خلاله تجنب الموقف أو الهروب منه بدلاً من التسبب بالضرر للمنظمة وأفرادها، ويتضمن الانسحاب السلوكيات السلبية التي تُهدف إلى تقليل مقدار وقت العمل عن الوقت المطلوب من قبل إدارة المنظمة (Spector et al, 2006). وتتمثل هذه السلوكيات في:

التأخر على وقت العمل أو المغادرة مبكراً، والتغيب، وأخذ فترات راحة أطول مما هو مسموح به رسمياً، حيث أن التغيب هو الشكل الأساسي للانسحاب الذي يحدث بسبب الاضطرابات النفسية، والتوتر، والأعراف الاجتماعية، والصراع الثقافي، والاختلافات الفردية ضمن العمل.

التخريب:

التخريب في مكان العمل هو تصرف يميل إلى "التسبب بالضرر، أو تعطيل عمليات المنظمة، أو تخريبها وذلك وفقاً لأهداف شخصية للتخريب، حيث يمكن ان يحدث من خلال التسبب في إشاعة غير مقبولة، أو

إخراج، أو تأخير في الإنتاج، أو إلحاق الضرر بالامتلاكات، أو تدمير علاقات العمل، أو إلحاق الضرر بالموظفين أو العملاء" (Crino, 1994, p. 312).

يشير التخريب بدقة إلى تخريب امتلاكات المنظمة أو صاحب العمل المادية (Spector et al. 2006)، وتكون النية من هذا السلوك السلبي التسبب بالضرر لإنتاجية العمل من خلال العبث بالمعدات، وإتلاف الامتلاكات عمدًا وإهانة العملاء، وذلك للفت انتباه السلطة العليا واضطرابها إلى الاهتمام به بشكل خاص.

2-3 المبحث الثالث: الصّمت التنظيمي

تَمَهيد:

تَمَّ تعريف الصوت في السياق التنظيمي على أنه "التواصل التقديري للأفكار أو الاقتراحات أو الاهتمامات أو الآراء حول القضايا المتعلقة بالعمل بقصد تحسين أداء المنظمة (Morrison, 2011).

يُعتَبَر صوت الموظف فعّالاً عندما يَتَمَّ التعبير عنه بسُلوكيات مباشرة مثل التحدث واقتراح التغييرات والتعديلات أو التطويرات والتحسينات على إجراءات وقيود ونظم العمل (Van Dyne & Le Pine, 1998)، حيثُ عندما يَتَمَّ تشجيع العمال على التعبير عن آرائهم، فأنَّهُم بالتالي يشعرون أنَّهم جزء من المنظمة، وهذا ما يدفعهم إلى خلق اهتمامات حقيقية تساعد على تطوير ونجاح المنظمة، في المقابل، يشير الصّمت التنظيمي إلى الموقف الذي يَحُجَّب فيه الموظفون الأفكار والمعلومات والآراء التي قد تكون ذات فائدة وتُساهم في تحسين المنظمة وأداءها (Dyne et al, 2003).

تنتشر ظاهرة صمت الموظفين في العديد من المنظمات وعلى الرغم من ذلك، فإن هناك عدد قليل من الأبحاث المتعلقة بصمت الموظف، وقد أشار بعض الباحثين إلى أن للصّمت جانب هام جداً في المنظمات، ولكنه لم يحصل على الاهتمام البحثي الذي يستحقه.

ونوّه آخرون إلى أنّه في حين أن الصّمت مُنتشر، إلا أنّه يَتَمَّ تجاهلهُ بشكل عام من قبل الباحثين، وحتى بعد أن تمَّ الاعتراف بوجود الصّمت وانتشاره في الكثير من منظمات الأعمال إلا أن معظم الباحثين قد افترضوا أنّه يَعتبر من المفاهيم البسيطة نسبياً، بالإضافة إلى وجود الكثير من التحديات التي تواجهها العديد من المنظمات والتي تتعلّق بالصّمت، وبشكل خاص غياب السلوك الإيجابي، حيثُ تبيّن أن الصّمت والذي هو غياب الكلام يَتَمَّ التعبير عنه بشكل أساسي على أنّه عدم السلوك، حيثُ عندما لا يَتَمَّ الكلام، فإن السلوك يكون غائباً، غير واضح، وبشكل خاص لا يلفت الانتباه.

فيما يتعلق بهذه النقطة تحديداً، فإن بحث غياب السلوك يُعدّ أكثر صعوبة من بحث السلوك الصريح الواضح (Johannesen et al, 1974).

بالتالي ترى الباحثة أنه يُفترض أن تُساعد هذه التحديات الباحثين على التوسّع في البحث وفحص صمت الموظف كونه سلوكاً ذات أثر سلبي عام على أداء الموظف والأداء التنظيمي

2-3-1 مفهوم الصمت التنظيمي:

يعد الصمت التنظيمي من العناصر الهامة جداً في بيئة العمل والتي غالباً ما يتمّ التعبير عن نتائجها من خلال سلوكيات سلبية، وعلى الرغم من أهميتها إلا أن الأبحاث التي تناولت موضوع الصمت التنظيمي قليلة نسبياً.

ينشأ عن ظاهرة الصمت التنظيمي سلوك الإخفاء المقصود للمعلومات والأفكار ذات الأهمية العالية أو المتوسطة أو المنخفضة (شئى أنواع المعلومات ودرجة أهميتها) أو الاستفسارات والاهتمّات أو الآراء حول الأمور التي تتعلق بعمل الأفراد الآخرين والمنظمة (Brinsfield et al. 2009).

حيثُ وجد (Morrison,2014) أن وصول الموظف إلى درجة الصمت يكون نتيجةً للمواقف التي يكون فيها للموظفين آراء حقيقية أو معلومات ذات أهمية وفائدة ولكنهم يميلون إلى الصمت تبعاً لاعتقادهم أو معرفتهم بأن الشخص الآخر لا يُعير أي اهتمام لما سيقدمونه من معلومات حول مختلف الأمور والأعمال والمهام.

ناقش (Detert & others, 2010) أن سلوك الصمت متواجد في العديد من المنظمات، حيثُ أن الموظفين غالباً ما يترددون في الاندماج في سلوكيات التكلم والتحدّث والتعبير عن أفكارهم وآرائهم مع باقي الأفراد العاملين وبشكل خاص قادة هذه المنظمات أو الأماكن التي يعملون فيها، وبشكل خاص عندما يكون لديهم بعض المعلومات التي تتعارض مع وجهات النظر القيادية، أو أن هذه المعلومات تُعبّر عن آراء سلبية حول متلقّي المعلومة أو مُهدّدة لهم ولمكانتهم الوظيفية، بالتالي يُمكن أن يُصبح الصمت مُعدياً بين الأفراد ويتحوّل مع الوقت إلى ظاهرة جماعية لا تُساهم في تحسين العمل بل تزيده سوءاً (Morrison & Milliken, 2000).

يميل الموظفون إلى الصّمت في المواقف التي يكون لهم فيها آراء حقيقية أو معلومات ذات أهمية للمنظمة والأفراد الآخرين، وعندما يكونون على معرفة بأن هذه الآراء والمعلومات سيتمّ هدرها، بالتالي معرفة أن هذه المعلومات القيّمة التي يمتلكونها حول أمر ما سيتمّ هدرها وحرمانهم من تقديمها للمنظمة، بالتالي هذا ما سيؤدّي إلى نتائج سلبية، وفي هذه الحالة الصّمت وعدم تقديم الاقتراحات والآراء التي تتمثّل بتحسين العمل وتطوير الأداء (Morrison, 2014).

أوضحت نظرية (الحفاظ على الموارد: Conservation of Resources) أن الموظفين قد يتبنّون سلوكاً موجهاً يتمثّل بالتجنب، أي أنّهم قد يلجؤون إلى التزام الصّمت في العمل نتيجةً لوجود إشراف مسيء عليهم، وبغرض منع المزيد من الخسائر، حيثُ أن أولئك الذين يتكلمون ويواجهون القادة هم الأفراد الأكثر عُرضةً للخطر، باعتبارهم من المُشتكين أو المُحفزين لحدوث المشاكل في العمل، بالتالي قد يتعرّضون لفقدان عملهم أو حصولهم على فرص مهنية أخرى مُستقبلية (Detert et la, 2010)، بالتالي تُواجه المنظمات صعوبةً كبيرة في اكتشاف السلوك السلبي والأخطاء التي يقترفها القادة، إضافةً إلى وجود صعوبة في اتخاذ القرارات المناسبة بسبب نقص المعلومات التي تحتاجها (Perlow & Williams, 2003).

فالصّمت داخل مكان العمل هو طريقة طبيعية وأمنة للحفاظ على الذات نفسياً وعملياً، حيثُ أنّه طريقة آمنة لعدم الشعور بالإرهاق العقلي والنفسي في مكان العمل (Morrison, 2011).

وجد بعض الباحثين كـ (Van Dyne, 2003) أن سبب حدوث الصّمت التنظيمي يعود لعدّة أسباب، وتتمحور بعض هذه الأسباب حول الخوف من النتائج السلبية المحتملة، أو الاعتقاد بأن التعبير عن الذات لن يحدث فارق لدى الأفراد العاملين أو المنظمة، والخوف من التسبب بالضرر للآخرين (Brinsfield, & others, 2013).

2-3-2 أبعاد الصمت التنظيمي:

أشار بعض الباحثين كـ (Jetten & Hornsey, 2014, p. 478) إلى أن معالجة القضايا والتعبير عن الأفكار والمخاوف تُعتبر طريقة للتعبير عن الذات التي يُمكن أن تؤدي إلى تحسين ظروف العمل، والتي قد تزيد من مكانة الفرد داخل المجموعة بالوقت نفسه، وإن الصوت يتحدى سلطة الآخرين، وأحكامهم، ويعطل الروتين، والأعمال البسيطة التي يقوم بها مجموعات العمل (Morrison, 2014)، أي أن التحدث ونشر الآراء والأفكار قد يهدد العلاقات وتناغم وتعاضد المجموعة (Brinsfield, 2009)، وتسلسل الوضع الهرمي (van Dyne, 1995) نتيجةً للتحدث علانية (Knoll, 2016)، حيثُ أن الأسباب التي تحفز الموظفين على التزام الصمت عديدة.

بعد الدراسة والبحث تبين أن معظم الأبحاث قد ركزت على عدة أبعاد رئيسية من الصمت التنظيمي وهي الأبعاد التي تم تناولها في البحث الحالي وهي كما يلي (Milliken, 2003):

صمت الإذعان / صمت القبول:

صمت القبول أو الإذعان يُعبّر عن حجب للأفكار أو المعلومات أو الآراء ذات الصلة بالعمل، وبالتالي فإن هذا البعد من أبعاد الصمت التنظيمي يُعبّر عن صمت الرضوخ أو الاستسلام (Acquiescent Silence)، أي أنه يُشير إلى سلوك لا يهدف إلى التفاعل مع الآخرين أو تقديم أي نوع من أنواع الأفكار أو المعلومات، كون أن الآخرين لن يعيروهم أي اهتمام، وبالتالي فإن هذا السلوك يُعبّر عن سلوك سلبي أكثر مما هو إيجابي أو نشيط.

كما يؤكد الباحثان (Milliken, 2000) أن صمت القبول هو سلوك انسحابي يعتمد بشكل أساسي على الاستسلام، وعدم الرغبة في التحدث، أو البحث عن طرق جديدة للعمل، بسبب اعتقادهم أنّ التحدث بشكل واضح وصريح لا يُجدي ولا يُحدث أي فرق على مستوى الأفراد أو المنظمة.

ترى الباحثة أن إدراك الموظفين بأن آراءهم واقتراحاتهم لن تُحدث فرقا، فأنهم يعتمدون التزام الصمت عن طريق اتباع أسلوب صمت القبول أو صمت الإذعان، حيثُ يتجلى أيضا هذا السلوك بكونه سلوكاً سلبياً، والمقصود

منه أو من خلال اتّباعه، إخفاء المعلومات تبعاً لشعورهم بالرضوخ أو الاستسلام للوضع الحالي، ولاعتقادهم بأن اقتراحاتهم بالتغييرات البناءة تتجاوز قدرتهم على التغيير أو تحسين الظروف المحيطة بهم جذرياً.

الصّمت الدفاعي:

إن الصّمت الدفاعي هو الصّمت المتعمّد بناءً على الخوف الشخصي من عواقب التحدّث، ولوَصف الإغفال المقصود نظراً للخوف من العواقب التي من الممكن أن تحدث من التحدّث علانية، حيث أنّ المشاعر الشخصية للخوف تُعتبر عنصر أساسي للصّمت التنظيمي (Pinder and Harlos, 2001)، إضافةً إلى أن تعريف الصّمت الدفاعي يقوم على أنّه حجب وإخفاء للمعلومات والآراء باعتبارها أحد الأشكال لحماية الذات.

أشار (Milliken, 2003) إلى أن الموظفين يعمدون التزام الصّمت خوفاً من الآثار السلبية للتحدّث علانيةً على عمّالهم وعلاقاتهم بزملاء العمل، وذلك خوفاً من تصنيفهم كمسببين للفوضى في بيئة العمل، (KishGephardt, 2009).

كما أكد بعض الباحثين كـ (Kirrane, 2017) على أن التزام الصّمت يسبب الإرهاق في مكان العمل وتبدد الشخصية والابتعاد عن الواقع والعيش في الخيال الذي يتّمحور حول مراقبة الشخص لذاته (Knoll, 2019).

الصّمت الاجتماعي:

يُشير الصّمت الاجتماعي إلى إخفاء المعلومات التي تتعلّق بالعمل بغية إفادة الغير أو المنظمة تبعاً لدوافع تتعلّق بالاهتمام بباقي الافراد العاملين وسلامتهم، وقد عُرف أيضاً على أنّه ذلك الصّمت الذي يهدف إلى الحفاظ على العلاقات الاجتماعية، ومراعاة مشاعر الآخرين، والتعاطف معه، والخوف عليهم، وحماية أهداف ومصالح المنظمة من أي ضرر، أو حدث ممكن أن يؤدّي إلى خلل في عمل المنظمة (عبد القوي وآخرون، 2017، ص 85).

كما أنّ الصّمت الاجتماعي يُعتَبَر نوع إيجابي من أنواع الصّمت التنظيمي، على عكس كلِّ من صمت القبول أو الصّمت الدفاعي، بل هو سلوك تقديري يقوم على الوعي والنظر في المعطيات المُتاحة، وحجب الآراء أو الأفكار أو المعلومات القائمة على أساسها، وعلى عكس الصّمت الدفاعي الذي هو مَبني على دافع القلق من الآخرين، ونتيجةً للقلق أو الخوف من أي عواقب من الممكن أن تُحدُث عند التحدّث مع الزملاء الآخرين في العمل.

يشير هذا النوع من أنواع الصّمت إلى أن الموظفين يجربون وجهات نظرهم لحماية أو عدم إحراج رؤسائهم أو زملائهم في العمل أو مجموعات العمل الأخرى (van Dyne, 2003).

ويختلف الصّمت الاجتماعي عن الصّمت الهادئ أو صمت الرضوخ من حيث أنّه يكون مصحوباً بمشاعر ونية إيجابية تُهدَف لإفادة الآخرين، ومع ذلك، فأنته لا يَسْتَبَعِد المشاعر السّلبية مثل الخجل أو الحزن أو الخوف (Kirrane, 2017).

بالتالي وجدت الباحثة أن الهدف من هذا الصّمت هو الحفاظ على بيئة العمل وعلى علاقات جيدة مع الزملاء ومع المنظمة بشكل عام.

الصّمت الانتهازي:

للنظر في حقيقة أن الصّمت في بعض الأحيان يقوم على دوافع أنانية إلى حدّ ما، مثل نية حماية المعرفة التي يمتلكها الفرد حول أمر ما أو طريقة عمل مميزة أو تجنّب عبء العمل الإضافي الذي يمكن أن تُوكَلَه به المنظمة نتيجةً لقيامه بتقديم بعض الأفكار أو الاقتراحات لتحسين العمل (Knoll & van Dick, 2013)، فالصّمت الانتهازي له جذوره في الآداب التي تتعلق بإخفاء المعرفة واحتكارها، بالإضافة إلى دفع الموظف نحو سلوكيات العمل السّلبية والتي تُشير إلى أعمال ذات دلالة سلبية إلى حدّ ما (Connelly, 2019).

2-3-3 الإشراف المسيء وعلاقته بصمت الموظف:

إن القيادة السُميَّة كمنهج سلوكي تُعتبر ضارة بالموظفين، ويمتد هذا الضرر ليشمل المنظمة بأكملها، وذلك لأن القيادة السُميَّة تكاد أن تُلغي الحماس والفكر الإبداعي لدى الموظفين، وذلك من خلال فرض سيطرتهم على الأتباع أو المرؤوسين، إذ يزورون أن القيادة تكون من خلال أساليب السيطرة التامة على المرؤوسين فقط (Karen, 2003).

وفي هذا الصدد أوضح الباحثين تبعاً لنظرية الحفاظ على الموارد، أن الموظفين الذين يتعرضون لسلوك سلبي أو مؤذي من قائدهم، فأنهم بالتالي يميلون إلى اتخاذ سلوكيات مبنية على التجنب وتفادي القادة، وذلك من خلال إبعاد أنفسهم عن التواصل المباشر مع القائد، حيثُ يعتبرونه مصدر للتوتر والإرهاق، وبناءً على هذه الافتراضات رأى الباحثين أن هذا النوع من أنواع القيادة أو السلوكيات تقود الموظف إلى الصمت أمام القائد السُمي داخل أو خارج المنظمة، بالتالي تفادي الشعور بالإرهاق العاطفي (Tepper et al. 2007)، وقد عزز (Ng & Feldman, 2012) أن سلوكيات القيادة السُميَّة تُعتبر مُدمرة للعواطف ومؤدية في النهاية إلى الصمت التنظيمي.

وتبعاً لرأي الباحثة، فإن الصمت التنظيمي هو نتيجة الأثر المباشر للقيادة السُميَّة، الامر الذي بدوره يؤدي إلى إرهاق الموظف عاطفياً.

2-3-4 أسباب الصمت التنظيمي:

إن الصمت التنظيمي عبارة عن سلوك فردي، ولا بد أن هناك العديد من الأسباب التي تدعو لاستمرار الصمت في المنظمة، حيثُ أن هذه الأسباب قد تكون عوامل تنظيمية أو عوامل تتعلق بالبيئة.

بعد القيام العديد من الأبحاث حول دراسة العوامل والأسباب التي تتعلق بالصمت التنظيمي، وجدت الباحثة ما يلي من أهم هذه العوامل وأكثرها تأثيراً على الموظف والتي تدفعه إلى التزام الصمت:

1. التقدير الذاتي للأفراد: حيثُ أن الأفراد الذين لديهم تقدير ذات عالي يبذلون جهداً مضاعفاً لإحداث التغيير في بيئة العمل، وفي المقابل فإن الأفراد الذين لديهم تقدير منخفض للذات يلجؤون إلى حماية النفس الذاتية ولا يعرضون أنفسهم لمواقف قد تعرضهم للمخاطر (Premeaux, Bedeian, 2003).
2. خوف الفرد الناتج عن توقعه للعواقب والحالات السلبيّة التي من الممكن أن تحدث له نتيجة الاتصال والتعبير، إضافةً الى توقعاته تجاه السلطة والسيطرة (Brinsfield 2009).
3. نقص الخبرة: تؤثر التجارب السابقة السيئة على الافراد وتجعلهم يلتزمون الصمت لتجنب الخلافات أو المشاكل مع الزملاء أو مع مدراءهم المباشرين، على الرغم من معرفتهم بأهمية التحدّث، إلا أنّهم يفضلون التزام الصمت وعدم إثارة المشاكل مع الآخرين (Erenler, 2010).
4. إن السبب الأهم هو الخوف من العزلة الاجتماعيّة، إذ يعتقد الموظف أنّهُ إذا تكلم فأنهُ سوف يتسبب بمشاكل أخرى إضافية، حيثُ يتشارك الموظف أفكار وآراء الأغلبية حتى لا يتأثر رأسماله الاجتماعي والمكانة التي يشغلها في المنظمة وكي لا يتعرض للعزلة الاجتماعيّة، حيثُ أن هذا النمط من التفكير يمنع صاحبه من التحدّث والتعبير عن آرائه بصراحة على أساس فردي أو جماعي (Bowen, 2003).

وجدت الباحثة أن ممارسات القيادة تؤثر أيضاً على الصمت والتحدّث علانيةً. حيثُ أن نهج القيادة التحويلية بشكل خاص يحد من انتشار الصمت بالمعنى الإيجابي، وذلك لأنهُ يعمل على تعزيز ثقة الموظف بنفسه، إذاً فإن نمط القيادة متعلّق بالصمت وله أثر مهم وواضح.

3- الفصل الثالث: الإطار العملي للبحث

تمهيد:

سيتم في هذا الفصل التطرق إلى منهجية البحث، المجتمع، العينة، المتغيرات، أدوات جمع البيانات، الطرق المستخدمة في عملية التحليل وتفسيراتها.

حيث سيتم في هذا الفصل القيام باستخدام جميع الأدوات الإحصائية اللازمة للوصول إلى أهداف البحث في معرفة تأثير القيادة السمية على سلوكيات العمل السلبية بوجود دور للصمت التنظيمي كمتغير وسيط.

3-1 منهجية البحث:

تم الاعتماد من خلال البحث على المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف إجابات أفراد المجتمع على تساؤلات معينة يتم وضعها من أجل الوصول إلى هدف معين، وتحليل هذه الإجابات بطريقة إحصائية متقدمة للتنبؤ بأهمية وتأثير وارتباط المتغيرات، لمعرفة ما هي الخطط والاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها على مجتمع البحث أو الحالة المدروسة.

3-2 مصادر جمع البيانات:

تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستعانة بالرسائل العلمية، والكتب والدوريات، والأطروحات الهامة، والمواقع الإلكترونية التي تتشابه وتتماثل في المعلومات التي تبحث عنها الباحثة للوصول إلى أهداف البحث الحالي، أما البيانات الثانوية فهي تشمل على الاستبانة التي تم تصميمها بالاستعانة بالأبحاث والدراسات السابقة التي تتماثل في المتغيرات مع البحث الحالي.

3-3 مجتمَع وعَيِّنة البحث:

تَمَّ توزيع الاستبانة على مجتمَع البحث والذي شمل على (118) من العاملين في وزارة التَّنمية الإدارية في دمشق، في الجمهورية العربية السورية، وقد تَمَّ استرداد (112) استبانة صالحة للقيام بعمليَّات التَّحليل من خلالها.

حيثُ تَمَّ الحصول الموافقات والإجراءات الإدارية اللازمة التي وبموجبها تَمَّ توزيع الاستبانة على مجتمَع الدراسة المتمثَّل بالعاملين في وزارة التَّنمية الإدارية.

تَمَّ تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي بحيثُ أن (5) تعني موافق بشدة، (4) تعني موافق، (3) تعني محايد، (2) تعني غير موافق، (1) تعني غير موافق بشدة، حيثُ احتوت على مجموعة من التَّساؤلات التي تعبّر عن مشكلة البحث والمُتغيّرات والفرضيات، وتوزيع هذه الاستبانة على العاملين في الوزارة، ومن ثم جمع الاستبانات وتنظيم الإجابات ومن ثم إدخال البيانات في برنامج الحِزَم الإحصائية لتحليلها.

4-3 مُتغيّرات البحث:

شملت مُتغيّرات البحث على مُتغيّرات ديمغرافية، مُتغيّر تابع، مُتغيّر مستقل، ومُتغيّر وسيط، حيثُ قسّمت الاستبانة إلى:

1- المُتغيّرات الديموغرافية: حيثُ شملت النوع الاجتماعي (الجنس)، المؤهل العلمي، طبيعة العمل.

2- مُتغيّرات البحث:

1) المُتغيّر المستقل: القيادة السُمِّيَّة (25 عبارة):

○ القيادة المُتسلّطة (14 عبارة).

○ الإشراف الاستغلالي (11 عبارة).

2) المُتغيّر الوسيط: الصّمت التنظيمي (12 عبارة).

3) المُتغيّر التابع: سلوكيّات العمل السُّلبيَّة (16 عبارة):

○ الإنسحاب (7 عبارات).

○ الانحراف (9 عبارات).

3-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف البحث واختبار الفرضيات اعتمدت الباحثة على مجموعة من الأساليب الإحصائية بما يتلاءم مع طبيعة البحث وتوجهاته، وتم الحصول على النتائج باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS: Statistical Packages for the Social Sciences)، وتمثلت الأساليب الإحصائية المستخدمة على النحو الآتي:

- 1- اختبار (Alpha Cronbach): لقياس درجة الاتساق.
- 2- الإحصاء الوصفي (Frequencies): لتحليل إجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.
- 3- الإحصاء الوصفي (Descriptive): لتحليل إجابات أفراد العينة والحصول على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع المتغيرات والتساؤلات.
- 4- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لمعرفة تأثير القيادة السمية على سلوكيات العمل السلبية.
- 5- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Multiple and Simple Linear Regression): لمعرفة تأثير القيادة السمية على سلوكيات العمل السلبية بوجود الدور الوسيط للسمت التنظيمي.
- 6- تحليل التباين لعينتين مستقلتين (Independent Sample T Test): لمعرفة الفرق بين الذكور والإناث تبعاً لمتغيرات القيادة السمية، سلوكيات العمل السبية والسمت التنظيمي.
- 7- تحليل التباين الأحادي (One Sample T Test): لمعرفة الفروقات الجوهرية تبعاً لمتغيرات القيادة السمية، سلوكيات العمل السبية، والسمت التنظيمي تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وطبيعة العمل.

3-6 صدق وثبات الأداة المستخدمة:

قامت الباحثة باختبار الأداة بهدف معرفة مدى الاعتماد عليها في التعبير عن نتائج الدراسة وذلك باستخدام ما يلي:

3-6-1 صدق الأداة المستخدمة:

تمّ عرض الاستبيان على الأستاذ الدكتور المشرف وعلى مجموعة من المحكّمين والاختصاصيين، وذلك للتأكد من ملائمة الأداة، والحكم على مدى قدرة الأداة على قياس ما صُممت من أجله ومدى ملائمة الفقرات لمحاورها، وكذلك مدى وضوحها وسلامة لغتها، حيث تمّ بعد ذلك إجراء التعديلات واستبعاد عدد من الأسئلة والعبارات.

3-6-2 ثبات الأداة:

قامت الباحثة باستخدام أسلوب مُعامل (Alpha Cronbach)، وذلك لتحديد درجة الاتساق الداخلي للفقرات، بهدف التعرف على ثبات الأداة المستخدمة، ودرجة الاعتماد على المحتويات الخاصة بها، حيث أن الجدول التالي يعرض نتائج ثبات الأداة المستخدمة.

الجدول رقم (1): ثبات الأداة وفق مُعامل Alpha Cronbach

المُتَغَيَّرَات	Alpha Cronbach
القيادة السمية	(%97.1)
القيادة المُتَسَلِّطَة	(%95.8)
الإشراف الاستغلالي	(%93)
الصّمت التنظيمي	(%90.9)
سُلوكيات العمل السّلبية	(%96.4)
الانسحاب	(%92)
الانحراف	(%94.3)

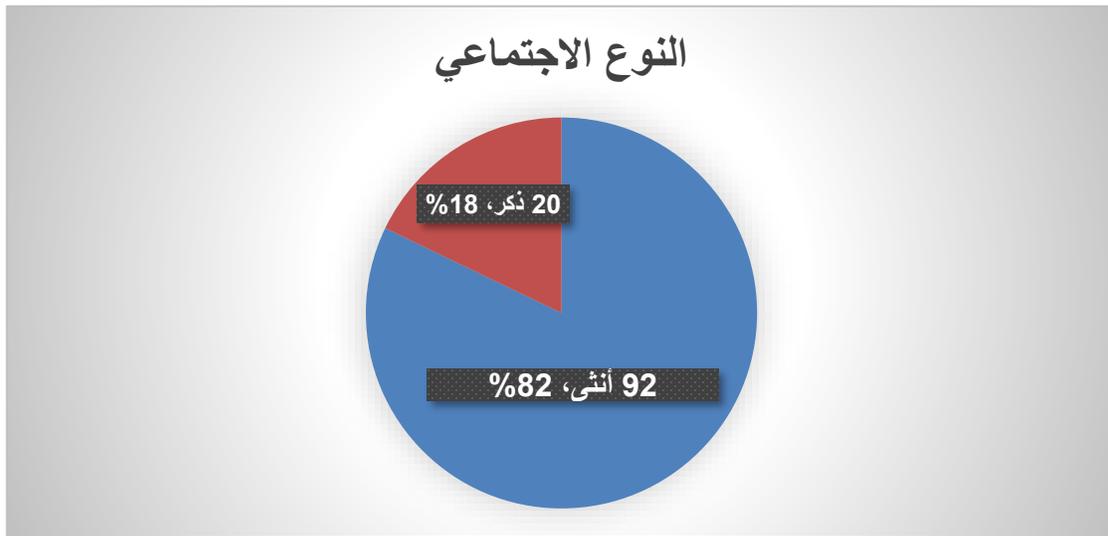
أوضحت النتائج أن استجابات أفراد عينة البحث أكبر من الحد الأدنى المقبول والذي يمثل نسبة (60%)، وما يشير إليه المعامل أنه في حال تم توزيع الاستبانة على أفراد المجتمع مرة أخرى، فهذه النسبة المئوية تُعبر عن مدى تشابه الإجابات التي سيتم الحصول عليها، بالإضافة إلى كون هذا المعامل يُظهر النسبة المئوية للدقة والصدق في الإجابة على تساؤلات البحث، ويؤكد جودة الأداة المستخدمة ودرجة الاعتماد عليها باعتبارها الأداة الأساسية في البحث.

7-3 الحالة المدروسة:

1-7-3 تحليل المتغيرات الديموغرافية:

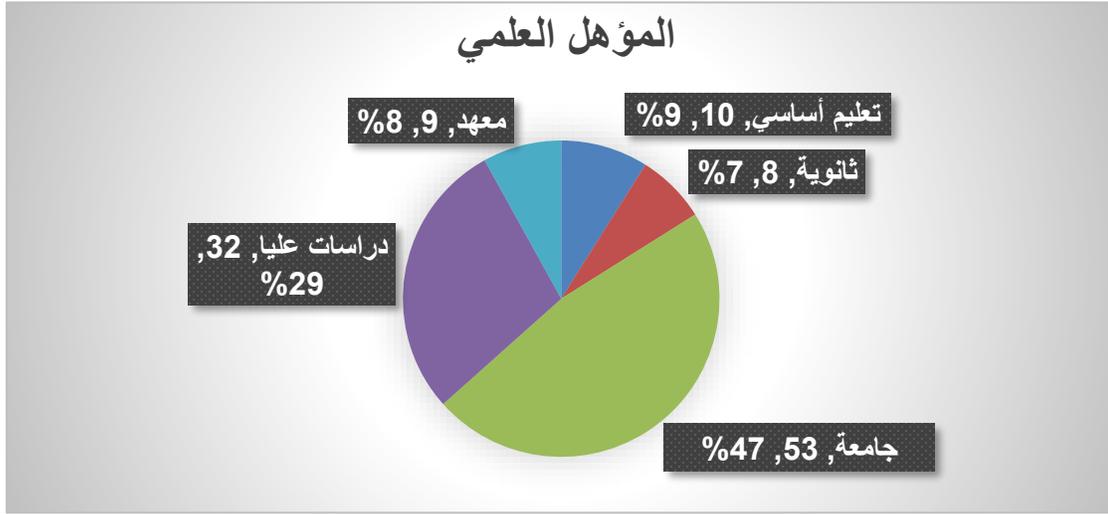
1-1-7-3 تحليل متغير النوع الاجتماعي:

الشكل رقم (2): متغير النوع الاجتماعي



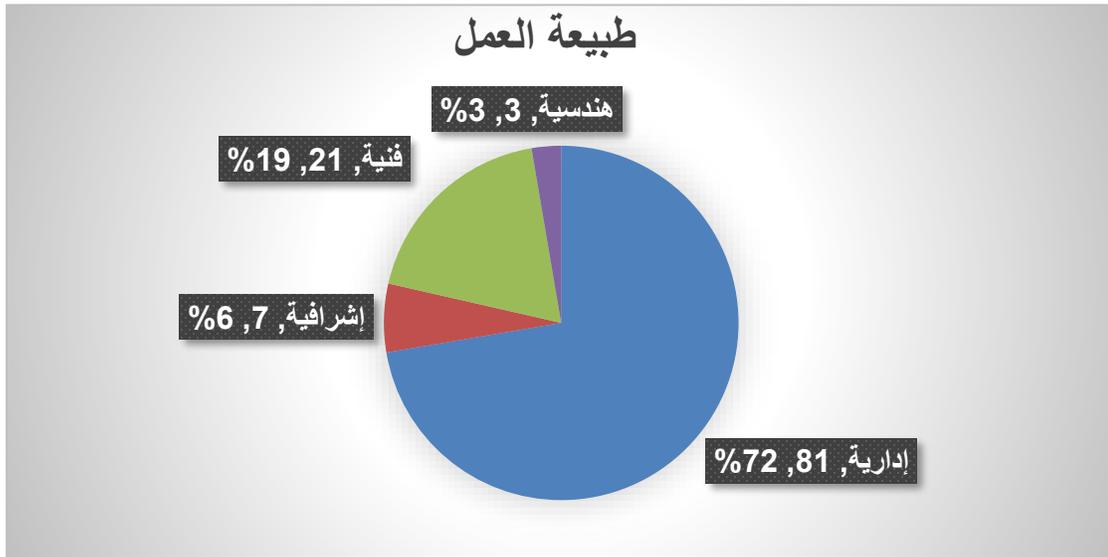
2-1-7-3 تحليل مُتَغَيِّر المؤهل العلمي:

الشكل رقم (3): مُتَغَيِّر المؤهل العلمي



3-1-7-3 تحليل مُتَغَيِّر طبيعة العمل:

الشكل رقم (4): مُتَغَيِّر طبيعة العمل



تُشير الأشكال السابقة إلى:

أن أغلب عدد أفراد العَيِّنة هم من الإناث، حيثُ أن أغلبهنَّ حاصلات على الشهادة الجامعية أو الشهادة العليا أي شهادة الماجستير أو الدكتوراه، إضافةً إلى أن أغلبهنَّ من الإداريين. ولكن هذا لا يمنع وجود بعض النساء من ضمن باقي العناصر الأخرى، إضافةً إلى وجود البعض من الذكور الذين هم من الإشرافيين والإداريين.

3-7-2 التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة:

من خلال ما يلي سيتم القيام بعملية التحليل الوصفي (Descriptive)، التي تقوم على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على تساؤلات البحث.

3-7-2-1 التحليل الوصفي لمتغير القيادة السمية (القيادة المتسلطة):

الجدول رقم (2): التحليل الوصفي لمتغير القيادة المتسلطة		
	Mean	Std. Deviation
متوسط متغير القيادة السمية	2.2886	0.87140
متوسط القيادة المتسلطة	2.3802	.91304
1 يرى القائد نفسه كشخص غير عادي أو استثنائي.	2.71	1.160
2 يعتبر القائد أن المساعدة تقدم فقط للأشخاص الذين يستطيعون مساعدته على المضي قدماً.	2.46	1.106
3 ينفي القائد المسؤولية عن الأخطاء التي ارتكبت بسببه.	2.31	1.082
4 تجاهل القائد الأفكار التي تتعارض مع أفكاره.	2.34	1.103
5 يغير القائد نبرة ومُستوى صوته حسب مزاجه.	2.49	1.273
6 يتدخل القائد في خصوصية المرؤوسين.	2.16	1.053
7 يغير القائد سلوكه بشكل جذري عند حضور مشرفه.	2.46	1.170
8 يسمح القائد لمزاجه الحالي بتحديد مناخ مكان العمل.	2.40	1.204
9 يرى القائد أنه يجب أن يحصل على أعلى راتب في المنظمة.	2.37	1.040
10 يتدخل القائد في آلية إتمام المرؤوسين لمهامهم.	2.72	1.210
11 لدى القائد شعور دائم بالاستحقاق الشخصي.	2.36	1.154
12 يقبل القائد المدح والثناء في النجاحات التي لا تخصه.	2.39	1.150
13 لا يرحب القائد بالطرق والأفكار والأساليب الجديدة والمبتكرة لتحقيق أهداف المنظمة.	1.97	1.086
14 يعمل القائد فقط في مصلحة ترقيته الذاتية التالية.	2.17	1.064

من خلال ما سبق تمّ التوصل إلى ما يلي:

مُتَوَسِّطُ الْمُتَغَيَّرِ الْمُسْتَقِلِّ (القيادة السُّمِّيَّة):

حصلت على مُتَوَسِّطِ حسابي للْمُتَغَيَّرِ العام الذي يمثّل جميع المُتَغَيَّرَاتِ الْمُسْتَقِلَّةِ (2.28) وانحراف معياري (0.87)، حيثُ أن هَذِهِ الإجابة تتراوح بين القيمة (3: الحيادية) و(2: عدم الموافقة)، بالتالي فهي تُشير إلى أن عنصر القيادة السُّمِّيَّة لا يعبر عن أسلوب القيادة المعتمَد في وزارة التَّنْمِيَّة الإِدارِيَّة، بل تُشير إجابات أفراد العَيِّنَةِ إلى أن أسلوب القيادة المعتمَد شبه معاكس لهذا الأسلوب الذي تمّ التعريف عنه ضمن تَسْأُلاتِ الْمُتَغَيَّرِ.

مُتَوَسِّطُ مُتَغَيَّرِ الْقِيَادَةِ الْمُسَلِّطَةِ: حصل المُتَوَسِّطِ الْحِسَابِي لِمُتَغَيَّرِ الْقِيَادَةِ الْمُسَلِّطَةِ على درجة (2.38) وانحراف معياري (0.91)، وهَذِهِ الإجابة تتراوح بين القيمة (3: الحيادية) و(2: عدم الموافقة)، بالتالي فهي تُشير إلى أن عدم موافقة أفراد العَيِّنَةِ على أن أسلوب القيادة المعتمَد في وزارة التَّنْمِيَّة الإِدارِيَّة يعتبر الأسلوب المتسلِّط، بل يرى أفراد عَيِّنَةِ الْبَحْث أن القائد غير متسلِّط.

وسيتّم من خلال ما يلي الإشارة إلى وشرح أربعة تَسْأُلات تعبر عن أخفض قيمتين وأعلى قيمتين كما يلي:

أعلى قيمتين:

1) العبارة الأولى حصلت على مُتَوَسِّطِ حسابي (2.71) وانحراف معياري (1.16)، حيثُ أن هَذِهِ الإجابة تتراوح بين القيمة (3: الحيادية) و(2: عدم الموافقة)، بالتالي فهي تُشير إلى أن القائد في وزارة التَّنْمِيَّة الإِدارِيَّة لا يعتبر نفسه شخص غير عادي أو شخص استثنائي ومميّز عن باقي الأفراد العاملين، وهَذِهِ الإجابة تُشير إلى أن القائد في الوزارة يَتَمَتَّع بأخلاق عالية وهو يحترم جميع العاملين.

2) العبارة العاشرة حصلت على مُتَوَسِّطِ حسابي (2.72) وانحراف معياري (1.21)، حيثُ أن هَذِهِ الإجابة تتراوح بين القيمة (3: الحيادية) و(2: عدم الموافقة)، بالتالي فهي تُشير إلى أن القائد في وزارة التَّنْمِيَّة الإِدارِيَّة لا يتدخّل في آليّة قيام المرؤوسين بمهامهم، وهي تعبر عن أن القائد يميل إلى عدم اتباع أسلوب القيادة المُسَلِّطَةِ القائم على التدخّل بطريقة عمَل الموظفين وإجبارهم على العمَل بالطرق التي يراها هو مناسبة.

أخفض قيمتين:

(1) العبارة الثالثة عشر حصلت على مُتَوَسِّط حسابي (1.97) وانحراف معياري (1.08)، حيثُ أن هَذِهِ الإجابة تتراوح بين القيمة (2: عدم الموافقة) و(1: عدم الموافقة أبداً)، بالتالي فهي تُشير إلى أن القائد يرحب دائماً بالطرق والأفكار والأساليب الجديدة والمبتكرة لتحقيق أهداف الوزارة، ويعمل بشكل دائم على استقبال هَذِهِ الأفكار والاقتراحات تلبيةً لرغبة وشعور العامل بأن له أهمية، وأهمية هَذِهِ الأفكار والطرق الجديدة التي تُساهم في تحسين العمل.

(2) العبارة الرابعة عشر حصلت على مُتَوَسِّط حسابي (2.17) وانحراف معياري (1.06)، حيثُ أن هَذِهِ الإجابة تتراوح بين القيمة (3: الحيادية) و(2: عدم الموافقة)، بالتالي فهي تُشير إلى القائد لا يعمل فقط من أجل مصالحه الشخصية التي تصب في ترقيته وترفعه الوظيفي بل يهتم أيضاً بالأفراد العاملين ويعمل على ترقيتهم هم أيضاً.

3-7-2-2 التحليل الوصفي لمتغير القيادة السُميَّة (الإشراف الاستغلالي):

الجدول رقم (3): التحليل الوصفي لمتغير الإشراف الاستغلالي		
	Mean	Std. Deviation
مُتَوَسِّط الإشراف الاستغلالي	2.1729	.87530
(1) يتصف القائد بأنه دائم السخرية من المرؤوسين.	1.87	.991
(2) يذكر القائد المرؤوسين بأخطائهم وإخفاقاتهم الماضية.	2.49	1.215
(3) يتحدث القائد بشكل سيئ عن المرؤوسين لأشخاص آخرين في مكان العمل.	2.23	1.170
(4) يحمل القائد المرؤوسين مسؤولية أمور خارج توصيفهم الوظيفي (مهامهم).	2.37	1.295
(5) يقلل القائد من شأن وأهمية المرؤوسين علانية.	2.14	1.177
(6) يؤثر القائد سلباً على مشاعر المرؤوسين عندما يكونون متحمسين.	2.05	1.012
(7) لا يراعي القائد التزامات المرؤوسين خارج العمل.	2.27	1.013

8) يحاول القائد أن يلزم المرؤوسين التنبؤ بمزاجه.	2.21	1.477
9) يخبر القائد المرؤوسين بأنهم غير أكفاء.	2.45	1.184
10) يعبر القائد عن غضبه على المرؤوسين لأسباب غير معروفة.	1.99	1.027
11) لدى القائد ردة فعل سريعة.	1.83	.848

من خلال ما سبق تمّ التوصل إلى ما يلي:

مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ الإِشْرَافِ الإِسْتِغْلَالِي: حصل المُتَوَسِّطُ الحِسابِي لمُتَغَيِّرِ الإِشْرَافِ الإِسْتِغْلَالِي على قيمة (2.17) وانحراف معياري (0.87)، وهي تُشير إلى عدم اتباع القائد لأساليب الإشراف الاستغلالي في وزارة التنمية الإدارية، حيثُ تبعًا لإجابات أفراد العينة تمّ الوصول إلى أن القائد يعمل على الإشراف على العاملين بطرق ديمقراطية تهدف إلى زيادة شعور العامل بأهميته لتحقيق الأهداف.

وسيتّم من خلال ما يلي الإشارة إلى وشرح أربعة تساؤلات تعبّر عن أخفض قيمتين وأعلى قيمتين كما يلي:

أعلى قيمتين:

1) العبارة الثانية قد حصلت على مُتَوَسِّطُ حِسابِي (2.49) وانحراف معياري (1.21) حيثُ أن هذه الإجابة تتراوح بين القيمة (3: الحيادية) و(2: عدم الموافقة)، بالتالي فإن القائد في وزارة التنمية الإدارية لا يميل إلى تذكير العاملين بأخطائهم وإخفاقاتهم السابقة، بل يعمل على النظر إلى هذه الأخطاء على أنّها إحدى الطرق الفعّالة في تنمية وتحسين العمل، ويعتمد بشكل رئيسي على أساليب أخرى غير إظهار أو الإشارة إلى الإخفاقات السابقة.

2) العبارة التاسعة قد حصلت على مُتَوَسِّطُ حِسابِي (2.45) وانحراف معياري (1.18) حيثُ أن هذه الإجابة تتراوح بين القيمة (3: الحيادية) و(2: عدم الموافقة)، بالتالي فإن القائد في وزارة التنمية الإدارية لا يعتمد على أسلوب توجيه الملاحظات والنقد إلى الأفراد العاملين، ولا يقوم بإخبارهم بأنهم لا يهتمّون بالكفاءة اللازمة للقيام بالعمل المطلوب منهم، ويمكن التوصل إلى نتيجة أن القائد يميل إلى تحفيز العاملين على العمل كون أنّه لا يسعى إلى نشر الطاقة السلبية ضمن جو العمل.

أخفض قيمتين:

- 1) العبارة الأولى قد حصلت على مُتَوَسِّط حسابي (1.87) وانحراف معياري (0.99) حيثُ أن هَذِهِ الإجابة تتراوح بين القيمة (2: عدم الموافقة) و(1: عدم الموافقة أبداً)، بالتالي فإن القائد في وزارة التَّنمية الإدارية لا يقوم بالسخرية من الأفراد العاملين، وتبعاً لانخفاض درجة المُتَوَسِّط الحسابي لهذا التساؤل، يمكن التوصل إلى أن القائد يقوم باتباع أساليب تدعو إلى الحماس والتشجيع على العمل.
- 2) العبارة الحادية عشر قد حصلت على مُتَوَسِّط حسابي (1.83) وانحراف معياري (0.84) حيثُ أن هَذِهِ الإجابة تتراوح بين القيمة (2: عدم الموافقة) و(1: عدم الموافقة أبداً)، بالتالي فإن القائد في وزارة التَّنمية الإدارية لا يمتلك ردة فعل سريعة وغاضبة تجاه العاملين، سواء أكانت تتعلق ردة الفعل بالعمل أو بتقديم الأفراد لبعض الآراء أو الأفكار، بل أنه يعتمد على اتباع أسلوب هادئ أثناء التعامل معهم.

3-2-7-3 التحليل الوصفي لمُتَغَيِّر الصِّمْت التنظيمي:

الجدول رقم (4): التحليل الوصفي لمُتَغَيِّر الصِّمْت التنظيمي		
	Mean	Std. Deviation
مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر الصِّمْت التنظيمي	2.4182	.80243
1) أصمت لأنني لا أجد أدناً متعاطفة معي.	2.15	1.092
2) أصمت لأنني أشعر أن قراري غير مؤثر ولن يغير شيء.	2.44	1.199
3) أصمت لأنني أشعر أن رؤسائي غير منفتحين على الاقتراحات أو ما شابه.	2.51	1.238
4) أصمت لأنني أشعر بالخوف من العواقب التي من الممكن أن تحدث لي.	2.55	1.114
5) أصمت لأنني ممكن أن أبدو ضعيفاً بين زملائي أو مديري المباشر في العمل.	2.48	1.200
6) أصمت لأنني لا أحبذ أن تظهر عيوبي عند التكلم.	2.26	1.072
7) أصمت لأنني لا أريد أن أتسبب بجرح للآخرين.	2.41	1.249
8) أصمت لأنني لا أريد أن أكون في خدش مشاعر زملائي أو مديري المباشر في العمل.	2.76	1.232
9) أصمت لأنني لا أريد للآخرين أن يقعوا في المشاكل.	2.75	1.248

(10) أصمت لأنني أخاف أن أوكل بعمل إضافي غير عملي.	2.68	1.117
(11) أصمت لأنني أخشى أن يستفيد الآخرون من أفكاري.	2.08	.882
(12) أصمت لأنني لا أريد إعطاء خبرتي ومعرفتي للآخرين.	1.95	.889

من خلال ما سبق تمّ التوصل إلى ما يلي:

مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ الصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ: حصل المُتَوَسِّطُ الحِسابِي لمُتَغَيِّرِ الصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ على قيمة (2.41) وانحراف معياري (0.80)، وهي تُشير إلى عدم موافقة أفراد العيّنة على أغلب تساؤلات هذا المحور، أي لا ينتشر الصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ بين الموظفين العاملين ولا يميل الموظف إلى اتباع أساليبه أو طرقه أثناء عمله في وزارة التَّنْمِيَةِ الإِدَارِيَّةِ.

وسيتّم من خلال ما يلي الإشارة إلى وشرح أربعة تساؤلات تعبّر عن أخفض قيمتين وأعلى قيمتين كما يلي:

أعلى قيمتين:

1) العبارة الثامنة قد حصلت على مُتَوَسِّطُ حِسابِي (2.76) وانحراف معياري (1.23) حيثُ أن هَذِهِ الإِجَابَةُ تتراوح بين القيمة (3: الحيادية) و(2: عدم الموافقة)، بالتالي فإن أفراد العيّنة يعبّرون عن عدم رغبتهم في الصَّمْتِ سواء أكانت نتيجة تكلمهم خدش مشاعر الزملاء الآخرين في العمل أو المدير المباشر، حيثُ أن غالب أفراد العيّنة قد عبّروا عن الإِجَابَةَ الحِياذِيَّةِ تَبَعًا لِهَذَا التَّسْأُولِ وذلك لاقتراب قيمة المُتَوَسِّطِ الحِسابِي من هَذِهِ النَتِيْجَةِ، أي أنّهم في بعض الأحيان يصمتون وفي بعض الأحيان لا.

2) العبارة التاسعة قد حصلت على مُتَوَسِّطُ حِسابِي (2.75) وانحراف معياري (1.24) حيثُ أن هَذِهِ الإِجَابَةُ تتراوح بين القيمة (3: الحيادية) و(2: عدم الموافقة)، بالتالي فإن أفراد العيّنة يعبّرون عن عدم رغبتهم في الصَّمْتِ سواء أكانت نتيجة تكلمهم إيقاع الآخرين في المشاكل، وهذا التساؤل يعبر عن معنى مشابه للتساؤل الثامن كون أنّه يصب في عدم أذية الآخرين.

أخفض قيمتين:

- (1) العبارة الحادية عشر قد حصلت على مُتَوَسِّط حسابي (2.08) وانحراف معياري (0.88) حيثُ أن هَذِهِ الإجابة تتراوح بين القيمة (3: الحيادية) و(2: عدم الموافقة)، بالتالي فإن أفراد العَيِّنة يعبِّرون عن عدم رغبتهم في الصَّمَت خشية استفادة الآخرين من أفكارِهِم، حيثُ أن الإجابات على هذا التساؤل تعبِّر عن أن الأفراد العاملين يميلون إلى تشارك الأفكار والمعلومات مع الأفراد الآخرين، وخصوصاً المعلومات التي تصب في مصلحة الوزارة والتي يمكن من خلالها تطوير العَمَل وتحقيق الأهداف.
- (2) العبارة الثانية عشر قد حصلت على مُتَوَسِّط حسابي (1.95) وانحراف معياري (0.88) حيثُ أن هَذِهِ الإجابة تتراوح بين القيمة (2: عدم الموافقة) و(1: عدم الموافقة أبداً)، بالتالي فإن أفراد العَيِّنة يعبِّرون عن عدم رغبتهم في الصَّمَت بل التكلُّم وإعطاء الخبرات والمعرفة للآخرين، حيثُ نجد أن الأفراد العاملين في وزارة التَّنمية الإدارية يميلون إلى مساعدة باقي الأفراد العاملين غير القادرين على إِتِّمَام واجباتهم ومهامهم في العَمَل، ويميلون إلى مساندتهم أثناء مواجهتهم للمشاكل وتقديم المعرفة والخبرة اللازمة للقيام بالعَمَل على أكمل وجه.

3-7-2-4 التحليل الوصفي لمُتَغَيِّر سلوكيات العَمَل السَّلْبِيَّة (الإنسحاب):

الجدول رقم (5): التحليل الوصفي لمُتَغَيِّر الإنسحاب		
	Mean	Std. Deviation
مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر سلوكيات العَمَل السَّلْبِيَّة	1.5783	.64478
مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر الإنسحاب	1.5880	.66568
(1) أقضي الكثير من الوقت في التخلي أو أحلام اليقظة بدلاً من العَمَل.	1.67	.787
(2) آخذ استراحة إضافية أو أطول مما هو مقبول في مكان العَمَل.	1.68	.830
(3) أعَمَل عمداً أبطأ مما كنت تَعَمَل.	1.62	.830
(4) أتعاطى المخدرات غير المشروعة أو أتناول الكحول في العَمَل.	1.57	.898
(5) لا أضع الكثير من الجهد في العَمَل.	1.46	.722
(6) أهمل اتباع تعليمات رئيسي في العَمَل.	1.64	.899
(7) أقوم بمقلب لئيم على شخص ما في العَمَل.	1.47	.684

من خلال ما سبق تمّ التوصل إلى ما يلي:

مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر سُلُوكِيَّات العَمَل السَّلْبِيَّة: حصل المُتَوَسِّط الحسابي لمُتَغَيِّر سُلُوكِيَّات العَمَل السَّلْبِيَّة الذي يشمل على كلا المُتَغَيِّرِين (الإنسحاب، والانحراف) على قيمة (1.57) وانحراف معياري (0.64)، وهي تُشير إلى عدم موافقة أفراد العَيِّنة على تَساؤلات هذا المُتَغَيِّر، أي لا يتَّبَع العاملِين أي سلوك من سُلُوكِيَّات العَمَل السَّلْبِيَّة في وزارة التَّنمية الإداريَّة، ويميلون إلى اتباع الأساليب الإيجابية.

مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر الإنسحاب: حصل المُتَوَسِّط الحسابي لمُتَغَيِّر الإنسحاب على قيمة (1.58) وانحراف معياري (0.66)، وهي تُشير إلى عدم موافقة أفراد العَيِّنة على تَساؤلات هذا المُتَغَيِّر، أي لا يتَّبَع العاملِين في وزارة التَّنمية الإداريَّة لأساليب الإنسحاب أو الهروب من العَمَل، حيثُ أن جميع العاملِين لا يتَّبَعون هذا الأسلوب بل يقومون بعمَلهم على أكمل وجه سواء تحت إشراف رؤساء العَمَل أم لا.

وسيتَمَّ من خلال ما يلي الإشارة إلى وشرح تَساؤلين فقط يعبران عن أخفض قيمة وأعلى قيمة كما يلي:

أعلى قيمة:

العبارة الثانية قد حصلت على مُتَوَسِّط حسابي (1.68) وانحراف معياري (0.83) حيثُ أن هَذِهِ الإجابة تتراوح بين القيمة (2: عدم الموافقة) و(1: عدم الموافقة أبداً)، بالتالي فإن أفراد العَيِّنة لا يميلون إلى الحصول على استراحة إضافية أو أطول مما هو مقبول ضمن العَمَل، بل يقومون وإعطاء بتخصيص وقت معيَّن فقط للاستراحة ضمن أوقات العَمَل وضمن المعقول.

أخفض قيمة:

العبارة الخامسة قد حصلت على مُتَوَسِّط حسابي (1.46) وانحراف معياري (0.72) حيثُ أن هَذِهِ الإجابة تتراوح بين القيمة (2: عدم الموافقة) و(1: عدم الموافقة أبداً)، بالتالي فإن أفراد العَيِّنة لا يعبرون عن موافقتهم على أنَّهُم لا يضعوا الكثير من الجهد في العَمَل، بل أنَّهُم يقومون بالقيام بعمَلهم على أكمل وجه ودون أي تخاذل.

3-7-2-5 التحليل الوصفي لمُتَغَيِّرِ سُلُوكِيَّاتِ العَمَلِ السَّلْبِيَّةِ (الانحراف):

الجدول رقم (6): التحليل الوصفي لمُتَغَيِّرِ الانحراف

	Mean	Std. Deviation
مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ الانحراف	1.5698	.65761
(1) آخذ الممتلكات من العمل دون إذن.	1.80	.928
(2) أتسبب بفوضى في بيئة العمل.	1.67	.962
(3) أناقش معلومات الشركة السرية مع شخص غير مصرح له.	1.49	.697
(4) أسخر من شخص ما في العمل.	1.44	.682
(5) أقول شيئاً مؤذياً لشخص ما في العمل.	1.59	.812
(6) أدلي بملاحظة إثنائية أو دينية أو عرقية في العمل.	1.49	.710
(7) ألعن أحداً في العمل.	1.47	.722
(8) أقوم بمقلب لثيم على شخص ما في العمل.	1.52	.723
(9) أتصرف بفظاظة تجاه شخص ما في العمل.	1.66	.844

من خلال ما سبق تمَّ التوصل إلى ما يلي:

مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ الانحراف: حصل المُتَوَسِّطُ الحسابي لمُتَغَيِّرِ الانحراف على قيمة (1.56) وانحراف معياري (0.65)، وهي تُشير إلى عدم موافقة أفراد العينة على تساؤلات هذا المُتَغَيِّرِ، حيثُ أن أفراد العينة والعاملين في وزارة التنمية الإدارية لا يقومون بأي عمل يتسبب بالضرر للوزارة بأي شكل من الأشكال، سواء التسبب بالضرر المباشر أو غير المباشر.

وسيتَّ من خلال ما يلي الإشارة إلى وشرح أربعة تساؤلات تعبر عن أخفض قيمتين وأعلى قيمتين كما يلي:

أعلى قيمتين:

العبارة الأولى قد حصلت على مُتَوَسِّطُ حسابي (1.80) وانحراف معياري (0.92) حيثُ أن هذه الإجابة تتراوح بين القيمة (2: عدم الموافقة) و(1: عدم الموافقة أبداً)، بالتالي فإن أفراد العينة لا يعبرون عن موافقتهم على أنَّهم يقومون بأخذ الممتلكات من العمل وخصوصاً عند عدم أخذ رأي رؤساء العمل بالأمر قبل القيام به.

العبرة الثانية قد حصلت على مُتَوَسِّط حسابي (1.67) وانحراف معياري (0.96) حيثُ أن هَذِهِ الإجابة تتراوح بين القيمة (2: عدم الموافقة) و(1: عدم الموافقة أبداً)، بالتالي فإن أفراد العَيِّنة لا يعبرون عن موافقتهم على أنَّهم يقومون بالتسبب بالفوضى في بيئة العمل بل يحافظون على بيئة العمل سليمة وبدون أي ضرر.

أخفص قيمتين:

العبرة السابعة قد حصلت على مُتَوَسِّط حسابي (1.47) وانحراف معياري (0.72) حيثُ أن هَذِهِ الإجابة تتراوح بين القيمة (2: عدم الموافقة) و(1: عدم الموافقة أبداً)، بالتالي فإن أفراد العَيِّنة لا يعبرون عن موافقتهم على أنَّهم يقومون بشتم أو التسبب بالأذى اللفظي والنفسي للأفراد الآخرين العاملين.

العبرة الرابعة قد حصلت على مُتَوَسِّط حسابي (1.44) وانحراف معياري (0.68) حيثُ أن هَذِهِ الإجابة تتراوح بين القيمة (2: عدم الموافقة) و(1: عدم الموافقة أبداً)، بالتالي فإن أفراد العَيِّنة لا يعبرون عن موافقتهم على أنَّهم يقوم بالسخرية من أي فرد من الأفراد الآخرين العاملين في الوزارة، بل يحترمون جميع أفراد العمل الآخرين، ودون التفريق بينهم.

3-7-3 تحليل الانحدار الخطي:

سيتم من خلال ما يلي القيام بعمليات تحليل الانحدار التي يمكن من خلاله الوصول إلى أهداف البحث في معرفة أثر القيادة السمية على سلوكيات العمل السلبية بوجود الدور الوسيط لمُنْعَبَر الصمت التنظيمي.

3-7-3-1 تحليل تأثير القيادة السمية على سلوكيات العمل السلبية:

الجدول رقم (5): تحليل R و R ² للقيادة السمية مع سلوكيات العمل السلبية				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.338a	.114	.106	.60968
a. متوسط متغير القيادة السمية Predictors: (Constant),				

تُشير R إلى وجود علاقة ضعيفة بين القيادة السمية وسلوكيات العمل السلبية، حيثُ أن شدتها تصل إلى 33.8%)، ويُشير مُعامل التحديد R Square إلى أن (11.4%) من مُتغير القيادة السمية يُساهم في التأثير على سلوكيات العمل السلبية.

الجدول رقم (6): تحليل تأثير القيادة السمية على سلوكيات العمل السلبية						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.259	1	5.259	14.149	.000b
	Residual	40.887	110	.372		
	Total	46.147	111			
a. Dependent Variable: مُتوسط مُتغير سلوكيات العمل السلبية						
b. Predictors: (Constant), مُتوسط مُتغير القيادة السمية						

يُشير ما سبق إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة السمية على سلوكيات العمل السلبية وذلك تبعاً لدرجة (Sig: Significance) التي تعني درجة التأثير، حيثُ أن قيمتها تصل إلى قيمة تقريبية لـ (0.001) وهي تعني وجود التأثير، بالإضافة إلى أن مُعامل (Fisher) يُشير إلى وجود تأثير للقيادة السمية على سلوكيات العمل السلبية تبعاً لقيمتها والتي تُشير إلى أن درجة التأثير الضعيفة.

الجدول رقم (7): تحليل درجة تأثير القيادة السمية على سلوكيات العمل السلبية						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	مُتوسط مُتغير القيادة السمية	.250	.066	.338	3.762	.000
a. Dependent Variable: مُتوسط مُتغير سلوكيات العمل السلبية						

يُشير ما سبق إلى أن زيادة فعالية أو أساليب القيادة السمية في وزارة التنمية الإدارية بنسبة (1%) يؤدي إلى زيادة سلوكيات العمل السلبية بنسبة (0.25%)، أي أن زيادة الأساليب القيادية السمية بنسبة (4%) يؤدي إلى زيادة وجود سلوكيات عمل سلبية في الوزارة بنسبة (1%)، وهذا يُعتبر مؤشراً سلبياً خطيراً، وذلك تبعاً لما يمكن للأسلوب القيادية السام من أن يتسبب بالضرر للعمل والموظفين والمؤسسة بشكل كامل.

3-7-2 تحليل تأثير القيادة السمية والصمت التنظيمي على سلوكيات العمل السلبية:

سيتم من خلال ما يلي إجراء عمليتين ودمجهم مع بعضهم البعض، حيث أنهما عملية تحليل انحدار خطي بسيط (Enter) وعملية تحليل انحدار خطي متعدد (Stepwise)، حيث سيتم من خلال ما يلي:

1. معرفة درجة الارتباط بين مُتغيّر القيادة السلبية وسلوكيات العمل السلبية، أولاً بوجود الدور الوسيط للصمت التنظيمي، وثانياً علاقة الارتباط بين مُتغيّر الصمت التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية في حال وجود دور للقيادة السمية أم لا.
2. معرفة درجة تأثير القيادة السمية على سلوكيات العمل السلبية، أولاً بوجود الدور الوسيط للصمت التنظيمي، وثانياً تأثير الصمت التنظيمي على سلوكيات العمل السلبية في حال وجود أو عدم وجود تأثير أو دور للقيادة السمية.
3. معرفة النسبة المئوية لتأثير القيادة السمية على سلوكيات العمل السلبية، أولاً بوجود الدور الوسيط للصمت التنظيمي، وثانياً تأثير الصمت التنظيمي على سلوكيات العمل السلبية في حال وجود تأثير أو دور للقيادة السمية أم لا.
4. معرفة المُتغيّرات المستبعدة من عملية تحليل الانحدار الخطي المُتعدّد لتأثير القيادة السمية على سلوكيات العمل السلبية بوجود الدور الوسيط للصمت التنظيمي.

الجدول رقم (8): تحليل R وR2 البسيط للقيادة السمية والصمت التنظيمي مع سلوكيات العمل السلبية				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.460a	.212	.197	.57791
a. Predictors: (Constant), مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ الصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ، مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ القِيَادَةِ السَّمِيَّةِ				

تُشير R إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين مُتَغَيِّرِ القِيَادَةِ السَّمِيَّةِ وسلوكيات العمل السلبية بوجود الدور الوسيط للصمت التنظيمي، حيثُ تصلُّ شدة الارتباط بين هَذِهِ المُتَغَيِّرَاتِ إلى (46%) فقط، أما مُعَامِلُ التَّحْدِيدِ R Square يُشير إلى أن فقط ما نسبته (21.2%) من مُتَغَيِّرِ القِيَادَةِ السَّمِيَّةِ مع وجود دور لمُتَغَيِّرِ الصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ يُسَاهِمَانِ فِي التَّأثيرِ عَلَى سلوكيات العمل السلبية.

الجدول (9): تحليل R وR2 البسيط للصمت التنظيمي مع سلوكيات العمل السلبية				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.445a	.198	.190	.58036
a. Predictors: (Constant), مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ الصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ				

تُشير R إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين الصمت التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية دون وجود دور للقيادة السمية، حيثُ تصلُّ شدة الارتباط إلى (44.5%)، وتبعًا لمُعَامِلِ التَّحْدِيدِ R Square نجد أن فقط ما نسبته (19.8%) من الصمت التنظيمي يُسْتَهْمُ فِي التَّأثيرِ عَلَى سلوكيات العمل السلبية.

حيثُ وجدت الباحثة بالمقارنة بين جدولي الارتباط، أن شدة الارتباط الأعلى تَمَثِّلُ علاقة الصمت التنظيمي بسلوكيات العمل السلبية، دون وجود دور للقيادة السمية بينهما، وأن علاقة القيادة السمية وحدها بسلوكيات العمل السلبية لا بد أن تكون ضعيفة، وسيتمُّ التأكيد من هذا التحليل والاستنتاج من خلال التحليلات التي سيتمُّ القيام بها فيما يلي.

الجدول رقم (10): تحليل تأثير القيادة السُميّة والصّمت التنظيمي سويةً على سلوكيات العمل السّلبية						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.780	2	4.890	14.642	.000b
	Residual	36.403	109	.334		
	Total	46.184	111			
a. مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر سلوكيات العمل السّلبية						
b. Predictors: (Constant), مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر الصّمت التنظيمي, مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر القيادة السّمية						

تُشير درجة (Sig) التي تساوي تقريباً الدرجة (0.001) إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة السُميّة على سلوكيات العمل السّلبية بوجود الدور الوسيط للصّمت التنظيمي، ولكن شدة التأثير ضعيفة تبعاً لقيمة مُعامل (Fisher).

الجدول رقم (11): تحليل تأثير القيادة السُميّة والصّمت التنظيمي على سلوكيات العمل السّلبية						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.133	1	9.133	27.116	.000b
	Residual	37.050	110	.337		
	Total	46.184	111			
a. مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر سلوكيات العمل السّلبية						
b. Predictors: (Constant), مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر الصّمت التنظيمي						

تُشير درجة (Sig) التي تساوي تقريباً الدرجة (0.001) إلى وجود تأثير للصّمت التنظيمي على سلوكيات العمل السّلبية، حيثُ أن شدة التأثير تعبر عن درجة تأثير جيّدة تبعاً لمُعامل (Fisher)، وهي تعبر عن درجة تأثير أقوى من درجة التأثير عند وجود دور للقيادة السُميّة في التأثير على سلوكيات العمل السّلبية.

الجدول رقم (12): تحليل درجة تأثير القيادة السُمِّيَّة والصِّمْت التنظيمي سويةً على سلوكيات العمل السَّلْبِيَّة						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.622	.186		3.342	.001
	مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر القيادة السُمِّيَّة	.104	.075	.140	1.392	.167
	مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر الصِّمْت التنظيمي	.297	.081	.370	3.673	.000
Dependent Variable: a. مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر سلوكيات العمل السَّلْبِيَّة						

يُشير ما سبق إلى:

1. عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمُتَغَيِّر القيادة السُمِّيَّة على سلوكيات العمل السَّلْبِيَّة دون وجود الدَّور الوسيط لمُتَغَيِّر الصِّمْت التنظيمي، حيثُ أن درجة (Sig) قد حصلت على قيمة (0.167)، وهي تُشير إلى عدم وجود التأثير.
2. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمُتَغَيِّر الصِّمْت التنظيمي على سلوكيات العمل السَّلْبِيَّة بوجود مُتَغَيِّر القيادة السُمِّيَّة وسواء أكان له تأثير أم لا، حيثُ أن درجة (Sig) تتَمَثَّل بقيمة تقريبية للدرجة (0.001)، وتمَّ الوصول إلى نتيجة أن زيادة فعالية الصِّمْت التنظيمي في وزارة التَّنْمِيَّة الإدارية بنسبة (1%) يُوَدِّي إلى زيادة سلوكيات العمل السَّلْبِيَّة في المؤسسة بنسبة (0.297%)، دون وجود أي تأثير لمغير القيادة السُمِّيَّة.

الجدول رقم (13): تحليل درجة تأثير الصِّمْت التنظيمي على سلوكيات العمل السَّلْبِيَّة						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.714	.175		4.082	.000
	مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر الصِّمْت التنظيمي	.357	.069	.445	5.207	.000
Dependent Variable: a. مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر سلوكيات العمل السَّلْبِيَّة						

تُشير درجة (Sig) التي تساوي القيمة التقريبية لـ (0.001) إلى وجود تأثير للصّمت التنظيمي على سلوكيات العمل السلبية بدرجة أكبر من درجة التأثير عند وجود مُتغيّر القيادة السُميّة، حيثُ أن زيادة الصّمت التنظيمي وحده في وزارة التنمية الإدارية بنسبة (1%) يودّي إلى زيادة سلوكيات العمل السلبية بنسبة (0.357%)، أي أن الصّمت التنظيمي وحده يمثّل أثر خطير وأكبر من أساليب القيادة السُميّة.

الجدول (14): المتغيرات المستبعدة من عمليات التحليل						
Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	متوسط مُتغيّر القيادة السمية	.140b	1.392	.167	.132	.714
a. Dependent Variable: متوسط مُتغيّر سلوكيات العمل السلبية						
b. Predictors in the Model: (Constant), متوسط مُتغيّر الصّمت التنظيمي						

تُشير درجة (Sig) التي حصلت على القيمة (0.167) إلى عدم وجود تأثير لمُتغيّر القيادة السُميّة على سلوكيات العمل السلبية بوجود الدور الوسيط للصّمت التنظيمي.

وجدت الباحثة تبعًا للنتائج السابقة أن درجة تأثير الصّمت التنظيمي على سلوكيات العمل السلبية أكبر من درجة تأثير القيادة السُميّة، وهي تغطّي عدم تأثيرها على سلوكيات العمل السلبية، لذلك ظهرت لدينا النتيجة أن كلاً من مُتغيّر القيادة السُميّة والصّمت التنظيمي سويةً يؤثران على سلوكيات العمل السلبية، ولكن في الحقيقة، فقط الصّمت التنظيمي يُشير إلى وجود هذا الأثر ولأن تأثيره يغطّي عدم تأثير القيادة السُميّة على سلوكيات العمل السلبية.

3-3-7-3 تحليل تأثير القيادة المُتسلّطة والصّمت التنظيمي على سلوكيات العمل السّلبية:

1-3-3-7-3 عمليّة التّأثير على مُتغيّر الإنسحاب:

الجدول رقم (15): تحليل R و R2 البسيط للقيادة المُتسلّطة والصّمت التنظيمي مع الإنسحاب

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.466a	.218	.203	.59421

a. مُتوسّط مُتغيّر الصّمت التنظيمي، مُتوسّط القيادة المُتسلّطة
Predictors: (Constant),

تُشير R إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين مُتغيّر القيادة المُتسلّطة ومُتغيّر الإنسحاب بوجود الدّور الوسيط للصّمت التنظيمي، حيثُ تصلّ شدة الارتباط بين هذِهِ المُتغيّرات إلى (46%)، أما مُعامل التحديد R Square يُشير إلى أن فقط ما نسبته (21.8%) من مُتغيّر القيادة المُتسلّطة مع وجود دور لمُتغيّر الصّمت التنظيمي يُساهمان في التّأثير على مُتغيّر الإنسحاب.

الجدول رقم (16): تحليل R و R2 للصّمت التنظيمي مع الإنسحاب

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.455a	.207	.200	.59549

a. مُتوسّط مُتغيّر الصّمت التنظيمي
Predictors: (Constant),

تُشير R إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين الصّمت التنظيمي ومُتغيّر الإنسحاب دون وجود دور للقيادة السّميّة، حيثُ تصلّ شدة الارتباط إلى (45.5%)، وتبعًا لمُعامل التحديد R Square نجد أن فقط ما نسبته (20.7%) من الصّمت التنظيمي يُساهم في التّأثير على الإنسحاب.

الجدول رقم (17): تحليل تأثير القيادة المُتسلّطة والصّمت التنظيمي سويةً على الإنسحاب

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	10.701	2	5.351	15.153	.000b
	Residual	38.487	109	.353		
	Total	49.188	111			

a. مُتوسّط مُتغيّر الإنسحاب
Dependent Variable:
b. مُتوسّط مُتغيّر الصّمت التنظيمي، مُتوسّط القيادة المُتسلّطة
Predictors: (Constant),

تُشير درجة (Sig) التي تساوي تقريباً الدرجة (0.001) إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة المُتسلّطة على سلوكيات العَمَل السَلبيّة بوجود الدَّور الوسيط للصدّت التنظيمي، ولكن شدّة التأثير ضعيفة تبعاً لقيمة مُعامل (Fisher).

الجدول رقم (18): تحليل تأثير القيادة المُتسلّطة والصدّت التنظيمي على الإنسحاب						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.180	1	10.180	28.709	.000b
	Residual	39.008	110	.355		
	Total	49.188	111			
Dependent Variable: a. مُتوسّط مُتغيّر الإنسحاب						
b. Predictors: (Constant), مُتوسّط مُتغيّر الصدّت التنظيمي						

تُشير درجة (Sig) التي تساوي تقريباً الدرجة (0.001) إلى وجود تأثير للصدّت التنظيمي على مُتغيّر الإنسحاب، حيثُ أن شدّة التأثير تعبر عن درجة تأثير جيّدة تبعاً لمُعامل (Fisher)، وهي تعبر عن درجة تأثير أقوى من درجة التأثير عند وجود دور للقيادة المُتسلّطة في عمليّة التأثير على مُتغيّر الإنسحاب.

الجدول رقم (19): تحليل درجة تأثير القيادة المُتسلّطة والصدّت التنظيمي سويّةً على الإنسحاب						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.593	.191		3.095	.002
	مُتوسّط القيادة المُتسلّطة	.088	.073	.121	1.214	.227
	مُتوسّط مُتغيّر الصدّت التنظيمي	.325	.083	.391	3.926	.000
Dependent Variable: a. مُتوسّط مُتغيّر الإنسحاب						

يُشير ما سبق إلى:

1. عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمُتغَيِّر القيادة المُتَسَلِّطة على مُتغَيِّر الإنسحاب دون وجود الدَّور الوسيط لمُتغَيِّر الصِّمَت التنظيمي، حيثُ أن درجة (Sig) قد حصلت على قيمة (0.227)، وهي تُشير إلى عدم وجود التأثير.

2. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمُتغَيِّر الصِّمَت التنظيمي على مُتغَيِّر الإنسحاب بوجود مُتغَيِّر القيادة المُتَسَلِّطة، حيثُ أن درجة (Sig) تتَمَثَّل بقيمة تقريبية للدرجة (0.001)، وتَمَّ الوصول إلى نتيجة أن زيادة فعالية الصِّمَت التنظيمي في وزارة التَّمتية الإدارية بنسبة (1%) يُوَدِّي إلى زيادة نسبة الإنسحاب من العَمَل والتهرَّب منه بنسبة (0.325%)، دون وجود أي تأثير لمغير القيادة المُتَسَلِّطة.

الجدول رقم (20): تحليل درجة تأثير الصِّمَت التنظيمي على الإنسحاب						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.675	.180		3.759	.000
	مُتَوَسِّط مُتغَيِّر الصِّمَت التنظيمي	.378	.070	.455	5.358	.000

Dependent Variable: a. مُتَوَسِّط مُتغَيِّر الإنسحاب

تُشير درجة (Sig) التي تساوي القيمة التقريبية لـ (0.001) إلى وجود تأثير للصِّمَت التنظيمي على مُتغَيِّر الإنسحاب بدرجة أكبر من درجة التأثير عند وجود مُتغَيِّر القيادة المُتَسَلِّطة، حيثُ أن زيادة الصِّمَت التنظيمي وحده في وزارة التَّمتية الإدارية بنسبة (1%) يُوَدِّي إلى زيادة نسبة التهرَّب والإنسحاب بنسبة (0.378%)، أي أن الصِّمَت التنظيمي وحده يُوَثِّر على سُلوكيات العَمَل السِّلبيَّة التي تتَمَثَّل بمُتغَيِّر الإنسحاب.

الجدول رقم (21): العمليات المستبعدة من تأثير القيادة المُتسلطة على الانسحاب						
Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	مُتوسط القيادة المُتسلطة	.121b	1.214	.227	.116	.723
Dependent Variable: a. مُتوسط مُتَغَيّر الانسحاب						
Predictors in the Model: (Constant), b. مُتوسط مُتَغَيّر الصّمت التنظيمي						

تُشير درجة (Sig) التي حصلت على القيمة (0.227) إلى عدم وجود تأثير لمُتَغَيّر القيادة السُّمِّيّة على مُتَغَيّر الانسحاب بوجود الدُّور الوسيط للصّمت التنظيمي.

وجدت الباحثة تبعاً للنتائج السابقة أن درجة تأثير الصّمت التنظيمي على سلوكيات العمل السُّلبيّة التي تَمَثَّلَت بِمُتَغَيّر الانسحاب أكبر من درجة تأثير القيادة المُتسلطة على مُتَغَيّر الانسحاب، لذلك ظهرت لدينا النتيجة أن كلاً من مُتَغَيّر القيادة المُتسلطة والصّمت التنظيمي سويةً يؤثران على مُتَغَيّر الانسحاب، ولكن فقط الصّمت التنظيمي يُشير إلى وجود هذا الأثر وذلك لأن تأثيره أكبر من تأثير القيادة المُتسلطة على مُتَغَيّر الانسحاب.

2-3-3-7-3 عمليّة التأثير على مُتَغَيّر الانحراف:

الجدول رقم (22): تحليل R وR2 البسيط للقيادة المُتسلطة والصّمت التنظيمي مع الانحراف				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.425a	.180	.165	.60077
Predictors: (Constant), a. مُتوسط مُتَغَيّر الصّمت التنظيمي، مُتوسط القيادة المُتسلطة				

تُشير R إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين مُتَغَيّر القيادة المُتسلطة ومُتَغَيّر الانحراف بوجود الدُّور الوسيط للصّمت التنظيمي، حيثُ تصل شدة الارتباط بين هَذِهِ المُتَغَيّرات إلى (42.5%)، أما مُعامل التحديد R

Square يُشير إلى أن فقط ما نسبته (18%) من مُتَغَيِّر القيادة المُتَسَلِّطَة مع وجود دور لِمُتَغَيِّر الصِّمْت التنظيمي يُساهمان في التَّأثير على مُتَغَيِّر الانحراف.

الجدول (23): تحليل R و R2 البسيط للصِّمْت التنظيمي مع الانحراف				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.417a	.174	.166	.60042
a. مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر الصِّمْت التنظيمي. Predictors: (Constant),				

تُشير R إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين الصِّمْت التنظيمي ومُتَغَيِّر الانحراف دون وجود دور للقيادة المُتَسَلِّطَة، حيثُ تَصِل شدة الارتباط إلى (41.7%)، وتَبَعاً لمُعَامِل التحديد R Square نجد أن فقط ما نسبته (17.4%) من الصِّمْت التنظيمي يُساهم في التَّأثير على مُتَغَيِّر الانحراف.

الجدول رقم (24): تحليل تأثير القيادة المُتَسَلِّطَة والصِّمْت التنظيمي سويةً على الانحراف						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	8.662	2	4.331	12.000	.000b
	Residual	39.340	109	.361		
	Total	48.002	111			
a. مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر الانحراف. Dependent Variable:						
b. مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر الصِّمْت التنظيمي. مُتَوَسِّط القيادة المُتَسَلِّطَة. Predictors: (Constant),						

تُشير درجة (Sig) التي تساوي تقريباً الدرجة (0.001) إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة المُتَسَلِّطَة على مُتَغَيِّر الانحراف بوجود الدور الوسيط للصِّمْت التنظيمي، ولكن شدة التَّأثير ضعيفة تَبَعاً لقيمة مُعَامِل (Fisher).

الجدول رقم (25): تحليل تأثير القيادة المُتَسَلِّطَة والصِّمْت التنظيمي على الانحراف						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	8.347	1	8.347	23.154	.000b

	Residual	39.655	110	.361	
	Total	48.002	111		
Dependent Variable: a. مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ الانحراف					
Predictors: (Constant), b. مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ الصِّمْتِ التنظيمي					

تُشير درجة (Sig) التي تساوي تقريباً الدرجة (0.001) إلى وجود تأثير للصِّمْتِ التنظيمي على مُتَغَيِّرِ الانحراف، حيثُ أن شدة التأثير تعبر عن درجة تأثير جيِّدة تبعاً لمُعَامِلِ (Fisher)، وهي تعبر عن درجة تأثير أقوى من درجة التأثير عند وجود دور للقيادة المُتَسَلِّطَة في التأثير على مُتَغَيِّرِ الانحراف.

الجدول رقم (26): تحليل درجة تأثير القيادة المُتَسَلِّطَة والصِّمْتِ التنظيمي سويةً على الانحراف						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.679	.194		3.508	.001
	مُتَوَسِّطُ القيادة المُتَسَلِّطَة	.069	.073	.095	.934	.352
	مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ الصِّمْتِ التنظيمي	.301	.084	.367	3.597	.000
Dependent Variable: a. مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ الانحراف						

يُشير ما سبق إلى:

1. عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمُتَغَيِّرِ القيادة المُتَسَلِّطَة على مُتَغَيِّرِ الانحراف دون وجود الدَّور الوسيط لمُتَغَيِّرِ الصِّمْتِ التنظيمي، حيثُ أن درجة (Sig) قد حصلت على قيمة (0.352)، وهي تُشير إلى عدم وجود التأثير.
2. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمُتَغَيِّرِ الصِّمْتِ التنظيمي على مُتَغَيِّرِ الانحراف بوجود مُتَغَيِّرِ القيادة المُتَسَلِّطَة، حيثُ أن درجة (Sig) تتَمَثَّلُ بقيمة تقريبية للدرجة (0.001)، وتَمَّ الوصول إلى نتيجة أن زيادة فعالية الصِّمْتِ التنظيمي في وزارة التَّمتية الإدارية بنسبة (1%) يؤدي إلى زيادة سُلوكيات العَمَل

السلبية التي تتمثل بالانحراف في المؤسسة بنسبة (0.301%)، دون وجود أي تأثير لمغير القيادة المتسلطة.

الجدول رقم (27): تحليل درجة تأثير الصمت التنظيمي على الانحراف						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.743	.181		4.104	.000
	متوسط مُتَغَيِّر الصمت التنظيمي	.342	.071	.417	4.812	.000

Dependent Variable: متوسط مُتَغَيِّر الانحراف

تُشير درجة (Sig) التي تساوي القيمة التقريبية لـ (0.001) إلى وجود تأثير للصمت التنظيمي على سلوكيات العمل السلبية المتمثلة بمُتَغَيِّر الانحراف بدرجة أكبر من درجة التأثير عند وجود مُتَغَيِّر القيادة المتسلطة، حيث أن زيادة الصمت التنظيمي وحده في وزارة التنمية الإدارية بنسبة (1%) يؤدي إلى زيادة وجود انحراف عن العمل ومهامه بنسبة (0.342%)، أي أن الصمت التنظيمي وحده يؤثر على سلوكيات العمل السلبية المتمثلة بمُتَغَيِّر الانحراف.

الجدول رقم (28): العمليات المستبعدة من تأثير القيادة المتسلطة على الانحراف						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	متوسط القيادة المتسلطة	.095b	.934	.352	.089	.723

Dependent Variable: متوسط مُتَغَيِّر الانحراف

Predictors in the Model: (Constant), متوسط مُتَغَيِّر الصمت التنظيمي

تُشير درجة (Sig) التي حصلت على القيمة (0.352) إلى عدم وجود تأثير لمُتَغَيِّر القيادة المتسلطة على مُتَغَيِّر الانحراف بوجود الدور الوسيط للصمت التنظيمي.

وجدت الباحثة تبعاً للنتائج السابقة أن درجة تأثير الصّمت التنظيمي على سلوكيات العمل السلبية التي تمثّلت بمُتغيّر الانحراف أكبر من درجة تأثير القيادة المُتسلّطة على مُتغيّر الانحراف، لذلك ظهرت لدينا النتيجة أن كلاً من مُتغيّر القيادة المُتسلّطة والصّمت التنظيمي سويةً يؤثّران على مُتغيّر الانحراف، ولكن فقط الصّمت التنظيمي يُشير إلى وجود هذا الأثر وذلك لأن تأثيره أكبر من تأثير القيادة المُتسلّطة على مُتغيّر الانحراف.

4-3-7-3 تحليل تأثير الإشراف الاستغلالي والصّمت التنظيمي على سلوكيات العمل السلبية:

1-4-3-7-3 عملية التأثير على مُتغيّر الإنسحاب:

الجدول رقم (29): تحليل R و R2 البسيط للإشراف الاستغلالي والصّمت التنظيمي مع الإنسحاب				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.469a	.220	.205	.59345
Predictors: (Constant), مُتوسّط مُتغيّر الصّمت التنظيمي, مُتوسّط الإشراف الاستغلالي				

تُشير R إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين مُتغيّر الإشراف الاستغلالي ومُتغيّر الإنسحاب بوجود الدّور الوسيط للصّمت التنظيمي، حيثُ تصلُّ شدة الارتباط بين هذِهِ المُتغيّرات إلى (46.9%)، أما مُعامل التحديد R Square يُشير إلى أن فقط ما نسبته (22%) من مُتغيّر الإشراف الاستغلالي مع وجود دور لمُتغيّر الصّمت التنظيمي يُساهمان في التأثير على مُتغيّر الإنسحاب.

الجدول رقم (30): تحليل R و R2 للصّمت التنظيمي مع الإنسحاب				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.455a	.207	.200	.59549
Predictors: (Constant), مُتوسّط مُتغيّر الصّمت التنظيمي				

تُشير R إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين الصّمت التنظيمي ومُتغيّر الإنسحاب دون وجود دور للإشراف الاستغلالي، حيثُ تصلُّ شدة الارتباط إلى (45.5%)، وتبعاً لمُعامل التحديد R Square نجد أن فقط ما نسبته (20.7%) من الصّمت التنظيمي يُساهم في التأثير على مُتغيّر الإنسحاب.

الجدول رقم (31): تحليل تأثير الإشراف الاستغلالي والصمت التنظيمي سويةً على الانسحاب						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.800	2	5.400	15.333	.000b
	Residual	38.388	109	.352		
	Total	49.188	111			
a. مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر الانسحاب						
b. مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر الصمت التنظيمي, مُتَوَسِّط الإشراف الاستغلالي						
Predictors: (Constant),						

تُشير درجة (Sig) التي تساوي تقريباً الدرجة (0.001) إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإشراف الاستغلالي على مُتَغَيِّر الانسحاب بوجود الدور الوسيط للصمت التنظيمي، ولكن شدة التأثير ضعيفة تبعاً لقيمة مُعامل (Fisher).

الجدول رقم (32): تحليل تأثير الإشراف الاستغلالي والصمت التنظيمي على الانسحاب						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.180	1	10.180	28.709	.000b
	Residual	39.008	110	.355		
	Total	49.188	111			
a. مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر الانسحاب						
b. مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر الصمت التنظيمي						
Predictors: (Constant),						

تُشير درجة (Sig) التي تساوي تقريباً الدرجة (0.001) إلى وجود تأثير للصمت التنظيمي على سلوكيات العمل السلبية المتمثلة بمُتَغَيِّر الانسحاب، حيثُ أن شدة التأثير تعبر عن درجة تأثير جيدة تبعاً لمُعامل (Fisher)، وهي تعبر عن درجة تأثير أقوى من درجة التأثير عند وجود دور للإشراف الاستغلالي في التأثير على مُتَغَيِّر الانسحاب.

الجدول رقم (33): تحليل درجة تأثير الإشراف الاستغلالي والصمت التنظيمي سويةً على الإنسحاب						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.593	.189		3.136	.002
	مُتَوَسِّطُ الإِشْرَافِ الاستغلالي	.099	.075	.131	1.326	.188
	مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ الصَّمْتِ التنظيمي	.322	.082	.388	3.938	.000

a. مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ الإِنْسِحَابِ. Dependent Variable:

يُشير ما سبق إلى:

1. عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمُتَغَيِّرِ الإِشْرَافِ الاستغلالي على مُتَغَيِّرِ الإِنْسِحَابِ دون وجود الدَّور الوسيط لمُتَغَيِّرِ الصَّمْتِ التنظيمي، حيثُ أن درجة (Sig) قد حصلت على قيمة (0.188)، وهي تُشير إلى عدم وجود التأثير.
2. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمُتَغَيِّرِ الصَّمْتِ التنظيمي على مُتَغَيِّرِ الإِنْسِحَابِ بوجود مُتَغَيِّرِ الإِشْرَافِ الاستغلالي، حيثُ أن درجة (Sig) تتَمَثَّلُ بقيمة تقريبية للدرجة (0.001)، وتَمَّ الوصول إلى نتيجة أن زيادة فعالية الصَّمْتِ التنظيمي في وزارة التَّنْمِيَةِ الإِدَارِيَّةِ بنسبة (1%) يُوَدِّي إلى زيادة الإِنْسِحَابِ والتَهَرَّبِ من العَمَلِ بنسبة (0.322%)، دون وجود أي تأثير لمغير الإشراف الاستغلالي.

الجدول رقم (34): تحليل درجة تأثير الصمت التنظيمي على الإنسحاب						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.675	.180		3.759	.000
	مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ الصَّمْتِ التنظيمي	.378	.070	.455	5.358	.000

a. مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ الإِنْسِحَابِ. Dependent Variable:

تُشير درجة (Sig) التي تساوي القيمة التقريبية لـ (0.001) إلى وجود تأثير للصمت التنظيمي على مُتغيّر الإنسحاب بدرجة أكبر من درجة التأثير عند وجود مُتغيّر الإشراف الاستغلالي، حيثُ أن زيادة الصمت التنظيمي وحده في وزارة التّمية الإدارية بنسبة (1%) يؤدي إلى زيادة عمليّات الإنسحاب بنسبة (0.378%)، أي أن الصمت التنظيمي وحده يؤثر على سلوكيّات العمل السّلبية المتمثّلة بمُتغيّر الإنسحاب.

الجدول رقم (35): العمليّات المستبعدة من تأثير الإشراف الاستغلالي على الإنسحاب						
Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	متوسّط الإشراف الاستغلالي	.131b	1.326	.188	.126	.737
a. Dependent Variable: متوسّط مُتغيّر الإنسحاب						
b. Predictors in the Model: (Constant), متوسّط مُتغيّر الصمت التنظيمي						

تُشير درجة (Sig) التي حصلت على القيمة (0.188) إلى عدم وجود تأثير لمُتغيّر الإشراف الاستغلالي على مُتغيّر الإنسحاب بوجود الدّور الوسيط للصمت التنظيمي.

وجدت الباحثة تبعاً للنتائج السابقة أن درجة تأثير الصمت التنظيمي على سلوكيّات العمل السّلبية التي تمثّلت بمُتغيّر الإنسحاب أكبر من درجة تأثير الإشراف الاستغلالي على مُتغيّر الإنسحاب، لذلك ظهرت لدينا النتيجة أن كلاً من مُتغيّر الإشراف الاستغلالي والصمت التنظيمي سويةً يؤثران على مُتغيّر الإنسحاب، ولكن فقط الصمت التنظيمي يُشير إلى وجود هذا الأثر وذلك لأن تأثيره أكبر من تأثير الإشراف الاستغلالي على مُتغيّر الإنسحاب.

3-7-3-2 عملية التأثير على مُتغيّر الانحراف:

الجدول رقم (36): تحليل R و R2 البسيط للإشراف الاستغلالي والصمت التنظيمي مع الانحراف				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.445a	.198	.184	.59421
a. Predictors: (Constant), متوسّط مُتغيّر الصمت التنظيمي، متوسّط الإشراف الاستغلالي				

تُشير R إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين مُتَغَيِّر الإشراف الاستغلالي ومُتَغَيِّر الانحراف بوجود الدَّور الوسيط للصَّمْت التنظيمي، حيثُ تصلُّ شدة الارتباط بين هَذِهِ المُتَغَيِّرَات إلى (44.5%)، أما مُعَامِل التحديد R Square يُشير إلى أن فقط ما نسبته (19.8%) من مُتَغَيِّر الإشراف الاستغلالي مع وجود دور لمُتَغَيِّر الصَّمْت التنظيمي يُساهمان في التأثير على مُتَغَيِّر الانحراف.

الجدول رقم (37): تحليل R و R2 للصَّمْت التنظيمي مع الانحراف				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.417a	.174	.166	.60042
a. مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر الصَّمْت التنظيمي Predictors: (Constant),				

تُشير R إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين الصَّمْت التنظيمي ومُتَغَيِّر الانحراف دون وجود دور للإشراف الاستغلالي، حيثُ تصلُّ شدة الارتباط إلى (41.7%)، وتبعاً لمُعَامِل التحديد R Square نجد أن فقط ما نسبته (17.4%) من الصَّمْت التنظيمي يُساهم في التأثير على مُتَغَيِّر الانحراف.

الجدول رقم (38): تحليل تأثير الإشراف الاستغلالي والصَّمْت التنظيمي سويةً على الانحراف						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	9.516	2	4.758	13.476	.000b
	Residual	38.486	109	.353		
	Total	48.002	111			
a. مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر الانحراف Dependent Variable:						
b. مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر الصَّمْت التنظيمي, مُتَوَسِّط الإشراف الاستغلالي Predictors: (Constant),						

تُشير درجة (Sig) التي تساوي تقريباً الدرجة (0.001) إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإشراف الاستغلالي على مُتَغَيِّر الانحراف بوجود الدَّور الوسيط للصَّمْت التنظيمي، ولكن شدة التأثير ضعيفة تبعاً لقيمة مُعَامِل (Fisher).

الجدول رقم (39): تحليل تأثير الإشراف الاستغلالي والصمت التنظيمي على الانحراف						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.347	1	8.347	23.154	.000b
	Residual	39.655	110	.361		
	Total	48.002	111			
Dependent Variable: a. متوسط مُتَغَيِّر الانحراف						
b. متوسط مُتَغَيِّر الصمت التنظيمي Predictors: (Constant),						

تُشير درجة (Sig) التي تساوي تقريباً الدرجة (0.001) إلى وجود تأثير للصمت التنظيمي على سلوكيات العمل السلبية المتمثلة بمتغير الانحراف، حيث أن شدة التأثير تعبر عن درجة تأثير جيدة تبعاً لمعامل (Fisher)، وهي تعبر عن درجة تأثير أقوى من درجة التأثير عند وجود دور للإشراف الاستغلالي في التأثير على متغير الانحراف.

الجدول رقم (40): تحليل درجة تأثير الإشراف الاستغلالي والصمت التنظيمي سويةً على الانحراف						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.631	.189		3.331	.001
	متوسط الإشراف الاستغلالي	.137	.075	.182	1.820	.072
	متوسط مُتَغَيِّر الصمت التنظيمي	.266	.082	.324	3.243	.002
Dependent Variable: a. متوسط مُتَغَيِّر الانحراف						

يُشير ما سبق إلى:

1. عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الإشراف الاستغلالي على متغير الانحراف دون وجود الدور الوسيط لمتغير الصمت التنظيمي، حيث أن درجة (Sig) قد حصلت على قيمة (0.072)، وهي تُشير إلى عدم وجود التأثير.
2. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الصمت التنظيمي على متغير الانحراف بوجود متغير الإشراف الاستغلالي، حيث أن درجة (Sig) تتمثل بقيمة تقريبية للدرجة (0.001)، وتم الوصول إلى نتيجة أن

زيادة فعالية الصّمت التنظيمي في وزارة التّسمية الإدارية بنسبة (1%) يؤدّي إلى زيادة الانحراف عن قيم العمل بنسبة (0.266%)، دون وجود أي تأثير لمغيّر الإشراف الاستغلالي.

الجدول رقم (41): تحليل درجة تأثير الصّمت التنظيمي على الانحراف						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.743	.181		4.104	.000
	متوسط مُتغيّر الصّمت التنظيمي	.342	.071	.417	4.812	.000

Dependent Variable: a. متوسط مُتغيّر الانحراف

تُشير درجة (Sig) التي تساوي القيمة التقريبية لـ (0.001) إلى وجود تأثير للصّمت التنظيمي على مُتغيّر الانحراف بدرجة أكبر من درجة التأثير عند وجود مُتغيّر الإشراف الاستغلالي، حيثُ أن زيادة الصّمت التنظيمي وحده في وزارة التّسمية الإدارية بنسبة (1%) يؤدّي إلى زيادة الانحراف عن العمل بقيمه بنسبة (0.342%)، أي أن الصّمت التنظيمي وحده يؤثّر على سلوكيات العمل السّلبية المتمثّلة بمُتغيّر الإنسحاب.

الجدول رقم (41): العمليّات المستبعدة من تأثير الإشراف الاستغلالي على الانحراف						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	متوسط الإشراف الاستغلالي	.182b	1.820	.072	.172	.737

Dependent Variable: a. متوسط مُتغيّر الانحراف

Predictors in the Model: (Constant), b. متوسط مُتغيّر الصّمت التنظيمي

تُشير درجة (Sig) التي حصلت على القيمة (0.072) إلى عدم وجود تأثير لمُتغيّر الإشراف الاستغلالي على مُتغيّر الانحراف بوجود الدّور الوسيط للصّمت التنظيمي.

وجدت الباحثة تبعاً للنتائج السابقة أن درجة تأثير الصمت التنظيمي على سلوكيات العمل السلبية المتمثلة بمُتغيّر الانحراف أكبر من درجة تأثير الإشراف الاستغلالي على مُتغيّر الانحراف، لذلك ظهرت لدينا النتيجة أن كلاً من مُتغيّر الإشراف الاستغلالي والصمت التنظيمي سويةً يؤثران على مُتغيّر الانحراف، ولكن فقط الصمت التنظيمي يُشير إلى وجود هذا الأثر وذلك لأن تأثيره أكبر من تأثير الإشراف الاستغلالي على مُتغيّر الانحراف.

3-7-4 تحليل التباين:

3-7-4-1 تحليل الفارق الجوهري تعزى للنوع الاجتماعي:

الجدول رقم (42): الفرق في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تبعاً للنوع الاجتماعي					
	النوع الاجتماعي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مُتوسط مُتغيّر القيادة السمية	ذكر	20	2.4080	.70147	.15685
	أنثى	92	2.2626	.90536	.09439
مُتوسط القيادة المُسَلطة	ذكر	20	2.5110	.75188	.16813
	أنثى	92	2.3517	.94565	.09859
مُتوسط الإشراف الاستغلالي	ذكر	20	2.2765	.68228	.15256
	أنثى	92	2.1504	.91349	.09524
مُتوسط مُتغيّر الصمت التنظيمي	ذكر	20	2.6675	.73608	.16459
	أنثى	92	2.3650	.80942	.08439
مُتوسط مُتغيّر سلوكيات العمل السلبية	ذكر	20	1.8785	.69154	.15463
	أنثى	92	1.5130	.61899	.06453
مُتوسط مُتغيّر الانسحاب	ذكر	20	1.8865	.70278	.15715
	أنثى	92	1.5232	.64310	.06705
مُتوسط مُتغيّر الانحراف	ذكر	20	1.8715	.69909	.15632
	أنثى	92	1.5042	.63333	.06603

يُشير الجدول السابق إلى أن عدد الذكور في العينة أصغر من عدد الإناث، ولكن يوجد فرق في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بينهم كما يلي:

- i. **تبعاً لمتغير القيادة السُميَّة:** المتوسط الحسابي لإجابات الذكور (2.40) أكبر من المتوسط الحسابي لإجابات الإناث (2.26) على تساؤلات هذا المتغير، والانحراف المعياري للذكور (0.70) أصغر من الانحراف المعياري للإناث (0.90).
- ii. **تبعاً لمتغير القيادة المُسَلَّطة:** المتوسط الحسابي لإجابات الذكور (2.51) أكبر من المتوسط الحسابي لإجابات الإناث (2.35) على تساؤلات هذا المتغير، والانحراف المعياري للذكور (0.75) أصغر من الانحراف المعياري للإناث (0.94).
- iii. **تبعاً لمتغير الإشراف الاستغلالي:** المتوسط الحسابي لإجابات الذكور (2.27) أكبر من المتوسط الحسابي لإجابات الإناث (2.15) على تساؤلات هذا المتغير، والانحراف المعياري للذكور (0.68) أصغر من الانحراف المعياري للإناث (0.91).
- iv. **تبعاً لمتغير الصمت التنظيمي:** المتوسط الحسابي لإجابات الذكور (2.66) أكبر من المتوسط الحسابي لإجابات الإناث (2.36) على تساؤلات هذا المتغير، والانحراف المعياري للذكور (0.73) أصغر من الانحراف المعياري للإناث (0.80).
- v. **تبعاً لمتغير سلوكيات العمل السلبية:** المتوسط الحسابي لإجابات الذكور (1.87) أكبر من المتوسط الحسابي لإجابات الإناث (1.51) على تساؤلات هذا المتغير، والانحراف المعياري للذكور (0.69) أكبر من الانحراف المعياري للإناث (0.61).
- vi. **تبعاً لمتغير الإنسحاب:** المتوسط الحسابي لإجابات الذكور (1.88) أكبر من المتوسط الحسابي لإجابات الإناث (1.52) على تساؤلات هذا المتغير، والانحراف المعياري للذكور (0.70) أكبر من الانحراف المعياري للإناث (0.64).

vii. **تَبَعًا لِمُتَغَيِّرِ الانحراف:** المُتَوَسِّطُ الحسابي لإجابات الذكور (1.87) أكبر من المُتَوَسِّطُ الحسابي لإجابات الإناث (1.50) على تَسَاوُلَاتِ هذا المُتَغَيِّرِ، والانحراف المعياري للذكور (0.69) أكبر من الانحراف المعياري للإناث (0.63).

لاحظت الباحثة أن المُتَوَسِّطَاتِ الحسابية للذكور أكبر من المُتَوَسِّطَاتِ الحسابية للإناث بوجود انحراف معياري لإجابات الذكور بقيمة أصغر من قيمة الانحراف المعياري لإجابات الإناث، وذلك تَبَعًا لِمُتَغَيِّرِ القيادة السُمِّيَّةِ ومُتَغَيِّرَاتِهِ الفرعية (القيادة المُتَسَلِّطَةُ، الإشراف الاستغلالي)، وتَبَعًا لِمُتَغَيِّرِ الصِّمْتِ التنظيمي فقط.

أمَّا باقي المُتَغَيِّرَاتِ التي تتعلَّقُ بِسُلُوكِيَّاتِ العَمَلِ السَّلْبِيَّةِ ومُتَغَيِّرَاتِهِ الفرعية (مُتَغَيِّرِ الإِنْسِحَابِ، مُتَغَيِّرِ الانحراف) فإن المُتَوَسِّطَاتِ الحسابية للذكور أكبر من المُتَوَسِّطَاتِ الحسابية للإناث ولكن الانحراف المعياري لإجابات الذكور يعبَّرُ عن قيمة أكبر من قيمة الانحراف المعياري لإجابات الإناث.

الجدول رقم (43): تحليل الفارق الجوهري في التأثير تعزى للنوع الاجتماعي								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ القيادة السُمِّيَّةِ	Equal variances assumed	1.764	.187	.675	110	.501	.14539	.21552
	Equal variances not assumed			.794	34.313	.433	.14539	.18306
مُتَوَسِّطُ القيادة المُتَسَلِّطَةُ	Equal variances assumed	2.113	.149	.705	110	.482	.15926	.22578
	Equal variances not assumed			.817	33.487	.420	.15926	.19490
مُتَوَسِّطُ الإشراف الاستغلالي	Equal variances assumed	2.166	.144	.582	110	.562	.12607	.21660
	Equal variances not assumed			.701	35.566	.488	.12607	.17985
مُتَوَسِّطُ الصِّمْتِ التنظيمي	Equal variances assumed	1.150	.286	1.538	110	.127	.30250	.19669

	Equal variances not assumed			1.635	29.871	.112	.30250	.18497
مُنَوَسَط مُتَغَيِّر سُلُوكِيَّات العَمَلِ السَّلْبِيَّةِ	Equal variances assumed	.596	.442	2.343	110	.021	.36546	.15595
	Equal variances not assumed			2.181	26.030	.038	.36546	.16756
مُنَوَسَط مُتَغَيِّر الإِسْحَابِ	Equal variances assumed	.862	.355	2.253	110	.026	.36335	.16130
	Equal variances not assumed			2.127	26.365	.043	.36335	.17085
مُنَوَسَط مُتَغَيِّر الإِتحْرَافِ	Equal variances assumed	.343	.559	2.307	110	.023	.36726	.15917
	Equal variances not assumed			2.164	26.210	.040	.36726	.16969

يُشير ما سبق إلى ما يلي:

1. لا يوجد فارق جوهري في تأثير الذكور أو الإناث على مُتَغَيِّر القيادة السُمِّيَّة، وذلك تبعًا لدرجة (Sig) أو درجة (Sig 2-tailed) في حال تمَّ الأخذ بالاعتبار لتساوي التباين أم لا، حيثُ أن درجات الشدَّة المعنوية تصل إلى درجة أكبر من درجة التأثير عند مُستوى معنوية (95%).
2. لا يوجد فارق جوهري في تأثير الذكور أو الإناث على مُتَغَيِّر القيادة المُتَسَلِّطَة، وذلك تبعًا لدرجة (Sig) أو درجة (Sig 2-tailed) في حال تمَّ الأخذ بالاعتبار لتساوي التباين أم لا، حيثُ أن درجات الشدَّة المعنوية تصل إلى درجة أكبر من درجة التأثير عند مُستوى معنوية (95%).
3. لا يوجد فارق جوهري في تأثير الذكور أو الإناث على مُتَغَيِّر الإشراف الاستغلالي، وذلك تبعًا لدرجة (Sig) أو درجة (Sig 2-tailed) في حال تمَّ الأخذ بالاعتبار لتساوي التباين أم لا، حيثُ أن درجات الشدَّة المعنوية تصل إلى درجة أكبر من درجة التأثير عند مُستوى معنوية (95%).

4. لا يوجد فارق جوهري في تأثير الذكور أو الإناث على مُتَغَيِّر الصِّمْت التنظيمي، وذلك تبعًا لدرجة (Sig) أو درجة (Sig 2-tailed) في حال تمَّ الأخذ بالاعتبار لتساوي التَّبَايُن أم لا، حيثُ أن درجات الشدَّة المعنوية تَصِل إلى درجة أكبر من درجة التَّأثير عند مُسْتَوَى معنوية (95%).
5. يوجد فارق جوهري في تأثير الذكور أو الإناث على مُتَغَيِّر سُلُوكِيَّات العَمَل السَّلْبِيَّة، وذلك تبعًا لدرجة (Sig 2-tailed) في حال تمَّ الأخذ بالاعتبار لتساوي التَّبَايُن أم لا، حيثُ أن درجات الشدَّة المعنوية تَصِل إلى درجة أصغر من درجة التَّأثير عند مُسْتَوَى معنوية (95%).
6. يوجد فارق جوهري في تأثير الذكور أو الإناث على مُتَغَيِّر الإِنْسِحَاب، وذلك تبعًا لدرجة (Sig 2-tailed) في حال تمَّ الأخذ بالاعتبار لتساوي التَّبَايُن أم لا، حيثُ أن درجات الشدَّة المعنوية تَصِل إلى درجة أصغر من درجة التَّأثير عند مُسْتَوَى معنوية (95%).
7. يوجد فارق جوهري في تأثير الذكور أو الإناث على مُتَغَيِّر الانحراف، وذلك تبعًا لدرجة (Sig 2-tailed) في حال تمَّ الأخذ بالاعتبار لتساوي التَّبَايُن أم لا، حيثُ أن درجات الشدَّة المعنوية تَصِل إلى درجة أصغر من درجة التَّأثير عند مُسْتَوَى معنوية (95%).

2-4-7-3 تحليل الفارق الجوهري تعزى للمؤهل العلمي:

الجدول رقم (44): تحليل الفارق الجوهري في التَّأثير تعزى للمؤهل العلمي						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر القيادة السمية	Between Groups	4.933	4	1.233	1.663	.164
	Within Groups	79.353	107	.742		
	Total	84.286	111			
مُتَوَسِّط القيادة المُتَسَلِّطَة	Between Groups	5.898	4	1.474	1.821	.130
	Within Groups	86.637	107	.810		
	Total	92.535	111			
مُتَوَسِّط الإشراف الاستغلالي	Between Groups	4.988	4	1.247	1.667	.163
	Within Groups	80.054	107	.748		
	Total	85.042	111			
مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر الصِّمْت التنظيمي	Between Groups	5.046	4	1.261	2.034	.095
	Within Groups	66.372	107	.620		
	Total	71.417	111			
مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر سُلُوكِيَّات العَمَل السَّلْبِيَّة	Between Groups	1.996	4	.499	1.209	.311
	Within Groups	44.151	107	.413		

	Total	46.147	111			
مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر الإِسْحَاب	Between Groups	2.904	4	.726	1.678	.160
	Within Groups	46.284	107	.433		
	Total	49.188	111			
مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر الإِنْحِرَاف	Between Groups	1.595	4	.399	.920	.455
	Within Groups	46.407	107	.434		
	Total	48.002	111			

يُشير ما سبق إلى ما يلي:

1. لا يوجد فرق جوهري تبعاً للمؤهل العلمي في التأثير على مُتَغَيِّر القيادة السُمِّيَّة، وذلك تبعاً لدرجة (Sig)، حيثُ أن درجة الشدَّة المعنوية تصل إلى درجة أكبر من درجة التأثير عند مُستوى معنوية (95%).
2. لا يوجد فرق جوهري تبعاً للمؤهل العلمي في التأثير على مُتَغَيِّر القيادة المُتَسَلِّطَة، وذلك تبعاً لدرجة (Sig)، حيثُ أن درجة الشدَّة المعنوية تصل إلى درجة أكبر من درجة التأثير عند مُستوى معنوية (95%).
3. لا يوجد فرق جوهري تبعاً للمؤهل العلمي في التأثير على مُتَغَيِّر الإِشْرَاف الإِسْتِغْلَالِي، وذلك تبعاً لدرجة (Sig)، حيثُ أن درجة الشدَّة المعنوية تصل إلى درجة أكبر من درجة التأثير عند مُستوى معنوية (95%).
4. لا يوجد فرق جوهري تبعاً للمؤهل العلمي في التأثير على مُتَغَيِّر الصَّمْت التَّنْظِيمِي، وذلك تبعاً لدرجة (Sig)، حيثُ أن درجة الشدَّة المعنوية تصل إلى درجة أكبر من درجة التأثير عند مُستوى معنوية (95%).
5. لا يوجد فرق جوهري تبعاً للمؤهل العلمي في التأثير على مُتَغَيِّر سُلُوكِيَّات العَمَل السُّلْبِيَّة، وذلك تبعاً لدرجة (Sig)، حيثُ أن درجة الشدَّة المعنوية تصل إلى درجة أكبر من درجة التأثير عند مُستوى معنوية (95%).
6. لا يوجد فرق جوهري تبعاً للمؤهل العلمي في التأثير على مُتَغَيِّر الإِسْحَاب، وذلك تبعاً لدرجة (Sig)، حيثُ أن درجة الشدَّة المعنوية تصل إلى درجة أكبر من درجة التأثير عند مُستوى معنوية (95%).
7. لا يوجد فرق جوهري تبعاً للمؤهل العلمي في التأثير على مُتَغَيِّر الإِنْحِرَاف، وذلك تبعاً لدرجة (Sig)، حيثُ أن درجة الشدَّة المعنوية تصل إلى درجة أكبر من درجة التأثير عند مُستوى معنوية (95%).

3-4-7-3 تحليل الفارق الجوهرى تعزى لطبيعة العمل:

الجدول رقم (45): تحليل الفارق الجوهرى في التأثير تعزى لطبيعة العمل						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر القِيَادَة السَّمِيَة	Between Groups	3.361	3	1.120	1.495	.220
	Within Groups	80.925	108	.749		
	Total	84.286	111			
مُتَوَسِّط القِيَادَة المُتَسَلِّطَة	Between Groups	4.501	3	1.500	1.841	.144
	Within Groups	88.034	108	.815		
	Total	92.535	111			
مُتَوَسِّط الإِشْرَافِ الاسْتِغْلَالِي	Between Groups	2.204	3	.735	.958	.415
	Within Groups	82.838	108	.767		
	Total	85.042	111			
مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر الصَّمْتِ التَّنْظِيمِي	Between Groups	1.921	3	.640	.995	.398
	Within Groups	69.497	108	.643		
	Total	71.417	111			
مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر سُلُوكِيَاتِ العَمَلِ السَّلْبِيَة	Between Groups	2.091	3	.697	1.709	.169
	Within Groups	44.055	108	.408		
	Total	46.147	111			
مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر الإِنْسِحَابِ	Between Groups	2.107	3	.702	1.611	.191
	Within Groups	47.081	108	.436		
	Total	49.188	111			
مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر الإِنْحِرَافِ	Between Groups	2.310	3	.770	1.820	.148
	Within Groups	45.692	108	.423		
	Total	48.002	111			

يُشير ما سبق إلى ما يلي:

1. لا يوجد فارق جوهرى تبعاً لطبيعة العمل في التأثير على مُتَغَيِّر القِيَادَة السَّمِيَة، وذلك تبعاً لدرجة (Sig)، حيثُ أن درجة الشدّة المعنوية تصل إلى درجة أكبر من درجة التأثير عند مُستوى معنوية (95%).
2. لا يوجد فارق جوهرى تبعاً لطبيعة العمل في التأثير على مُتَغَيِّر القِيَادَة المُتَسَلِّطَة، وذلك تبعاً لدرجة (Sig)، حيثُ أن درجة الشدّة المعنوية تصل إلى درجة أكبر من درجة التأثير عند مُستوى معنوية (95%).
3. لا يوجد فارق جوهرى تبعاً لطبيعة العمل في التأثير على مُتَغَيِّر الإِشْرَافِ الاسْتِغْلَالِي، وذلك تبعاً لدرجة (Sig)، حيثُ أن درجة الشدّة المعنوية تصل إلى درجة أكبر من درجة التأثير عند مُستوى معنوية (95%).

4. لا يوجد فارق جوهري تبعاً لطبيعة العمل في التأثير على مُتَغَيِّر الصَّمْت التنظيمي، وذلك تبعاً لدرجة (Sig)، حيثُ أن درجة الشدّة المعنوية تصل إلى درجة أكبر من درجة التأثير عند مُستوى معنوية (95%).
5. لا يوجد فارق جوهري تبعاً لطبيعة العمل في التأثير على مُتَغَيِّر سلوكيات العمل السَّلبيّة، وذلك تبعاً لدرجة (Sig)، حيثُ أن درجة الشدّة المعنوية تصل إلى درجة أكبر من درجة التأثير عند مُستوى معنوية (95%).
6. لا يوجد فارق جوهري تبعاً لطبيعة العمل في التأثير على مُتَغَيِّر الانسحاب، وذلك تبعاً لدرجة (Sig)، حيثُ أن درجة الشدّة المعنوية تصل إلى درجة أكبر من درجة التأثير عند مُستوى معنوية (95%).
7. لا يوجد فارق جوهري تبعاً لطبيعة العمل في التأثير على مُتَغَيِّر الانحراف، وذلك تبعاً لدرجة (Sig)، حيثُ أن درجة الشدّة المعنوية تصل إلى درجة أكبر من درجة التأثير عند مُستوى معنوية (95%).

وجدت الباحثة من خلال العمليّات التحليلية السابقة أنّه لا يوجد فارق جوهري في التأثير على أي مُتَغَيِّر من مُتَغَيِّرَات البحث تعزى لمُتَغَيِّرَات المجتمع الديمغرافي، عدا وجود فارق جوهري بين الذكور والإناث في التأثير على سلوكيات العمل السَّلبيّة بشكل عام، وبشكل خاص على المُتَغَيِّرَات الفرعية لسلوكيات العمل السَّلبيّة التي تتَمَثَّل بـ (مُتَغَيِّر الانسحاب، مُتَغَيِّر الانحراف).

4- الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

1-4 النتائج:

1-1-4 نتائج التحليل الوصفي:

- جميع إجابات أفراد العينة عبّرت عن عدم موافقتها لمحتوى تساؤلات الاستبانة، وهذا يدل على الإيجابية كون أن جميع تساؤلات الاستبانة تمّ طرحها بطريقة معاكسة للمفهوم الإيجابي، وهذا الأمر يتبع جميع المتغيرات التي شملت على القيادة السُميّة، والصّمت التنظيمي، وسلوكيات العمل السلبية.

تبعاً لآراء أفراد العينة حول متغيّر القيادة السُميّة توصلت الباحثة إلى ما يلي:

- أشار أفراد عينة البحث إلى عدم وجود ما يُسمّى بالقيادة السُميّة في وزارة التنمية الإدارية.
- أشارت إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغيّر القيادة السُميّة على أن القائد في وزارة التنمية الإدارية لا يسخر من الآخرين بشكل مباشر أمامهم أو أمام الآخرين علناً، أو يتعارض معهم ويعارض أفكارهم وآرائهم التي تساهم في تحسين العمل وتطويره.
- يتّصف القائد في وزارة التنمية الإدارية تبعاً لإجابات أفراد العينة أنّه لا يعتبر نفسه أفضل من الآخرين، وهو قادر على تحمّل المسؤولية في حال حدوث خطأ ما من قبله أو من قبل الآخرين، ويثق بقدرة العاملين على العمل.

حيثُ تجد الباحثة أن الصفات القيادية التي يتمنّع بها القائد في وزارة التنمية الإدارية تُشير إلى النتيجة ذاتها التي تمّ الوصول إليها من خلال عملية التحليل الوصفي لمتغيّر القيادة السُميّة، حيثُ أنّه حقاً لا يعتبر نفسه أفضل من الآخرين ولا يقوم بالسخرية منهم بشكل مباشر أو غير مباشر أمام الآخرين أم دون وجود أي أحد، ويقوم بتلقّي أفكارهم وآرائهم المختلفة حول ما يجب القيام به لتطوير العمل.

تبعاً لآراء أفراد العينة حول متغيّر الصّمت التنظيمي توصلت الباحثة إلى ما يلي:

- لا يتبع أفراد العينة والعاملين في وزارة التنمية الإدارية أسلوب الصمت في العمل، كون أنهم لا يشعرون بالضعف أو أن آراءهم وأفكارهم غير ذات تأثير على الوزارة وقراراتها.
- لا يتسبب التكلم بوضوح لأفراد عينة البحث بالخجل أو الخوف من ردة فعل الإداريين والقادة في الوزارة على ما يتكلمون عنه أو في حال تقديم بعض الاقتراحات والآراء التي من الممكن ألا تتال إعجابهم، كون أنهم على علم بشكل مباشر وصريح أن الصمت لا يصب في مصلحتهم أو في مصلحة المنظمة.
- لا يُعطي أفراد عينة البحث الأهمية لتأثر القادة أو الزملاء الآخرين بما سوف يقومون بالإشارة إليه في العمل، كون أن التركيز الكامل يصب على العمل وليس على المستوى الشخصي، لذلك فإن التكلم حول المشاكل أو طرق العمل الجديدة لا يُمكن أن تُسبب الضرر للآخرين، ولا يُقصد من خلالها التسبب بالأذى لهم.

تجد الباحثة من خلال نتائج التحليل الوصفي لمتغير الصمت التنظيمي أن أغلب العاملين في وزارة التنمية الإدارية لا يصمتون في حال مواجهتهم لمشكلة ما، أم قيامهم بعمل خاطئ دون قصد، حيث أنهم يعتبرون عملية التوبيخ أو الملاحظة إن تمت عبارة عن نصيحة لتطوير العمل والذات، حتى لا يقعوا في الخطأ مرة أخرى، ويتعلمون من أخطائهم.

تبعاً لآراء أفراد العينة حول متغير سلوكيات العمل السلبية توصلت الباحثة إلى ما يلي:

- إن العاملين في وزارة التنمية الإدارية لا يقومون باتباع أي سلوك من سلوكيات العمل السلبية، كون أن جميع هذه الأمور المذكور ضمن الاستبانة لا تعبر عن أخلاقيات العمل.
- لا يقوم الأفراد العاملين بالسخرية من الأشخاص الآخرين، أو يتسببون لهم بأي نوع من أنواع الأذى اللفظي أو النفسي أو الجسدي.
- لا يعتمد أفراد العينة إلى التصرف بشكل غير لائق مع الآخرين أو التكلم معهم بمواضيع غير ضرورية ولا تتعلق بالعمل، ولا يعمدون إلى إخراجهم، بل يتبعون الأوامر والقوانين على أكمل وجه.

وجدت الباحثة من خلال نتائج التحليل الوصفي لمُتَغَيِّرِ سُلُوكِيَّاتِ العَمَلِ السَّلْبِيَّةِ أن هَذِهِ النَتَائِجَ تُعَبِّرُ حَقًّا عَنِ وَاقِعِ العَمَلِ ضَمَنِ وِزَارَةِ التَّنْمِيَةِ الإِدَارِيَّةِ وَعَنِ جَوِّ العَمَلِ ضَمَنِ الوِزَارَةِ، حَيْثُ أَنَّ العَامِلِينَ يَاقُمُونَ بِالسَّخْرِيَّةِ مِنْ بَعْضِهِمُ البَعْضِ، بَلْ يَنْتَشِرُ ضَمَنِ الوِزَارَةِ جَوٌّ مِنَ الإِحْتِرَامِ وَالتَّعَاوُنِ وَالأَلْفَةِ بَيْنَ العَامِلِينَ، وَلَا يَعمَدُونَ إِلَى التَّحَدِّثِ عَنِ المَوَاضِيَعِ الدِّيْنِيَّةِ أَوِ الأَخْلَاقِيَّةِ الَّتِي تَمَسُّ المَجْتَمَعَ والقَوَانِينِ العُرْفِيَّةِ وَالمَجْتَمَعِيَّةِ.

4-1-2 نتائج تحليل الانحدار:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة السُمِّيَّةِ عَلَى سُلُوكِيَّاتِ العَمَلِ السَّلْبِيَّةِ بِوُجُودِ الدَّورِ الوَسِيطِ لِلصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة السُمِّيَّةِ وَحدها عَلَى سُلُوكِيَّاتِ العَمَلِ السَّلْبِيَّةِ، وَبِوُجُودِ تَأْثِيرِ ذُو دِلَالَةِ إحصائية لِلصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ وَحده عَلَى سُلُوكِيَّاتِ العَمَلِ السَّلْبِيَّةِ.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لِلصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ عَلَى سُلُوكِيَّاتِ العَمَلِ السَّلْبِيَّةِ الَّتِي تَنَمَثَّلُ بِمُتَغَيِّرِ الانْحِرَافِ أَوْ مُتَغَيِّرِ الإِنْسِحَابِ دُونَ اتِّبَاعِ أسَالِيْبِ القِيَادَةِ السُمِّيَّةِ، وَدَرَجَةِ هَذَا التَّأْثِيرِ تُضَعَفُ قَلِيلاً نَتِيجَةَ اتِّبَاعِ أسْلُوبِ القِيَادَةِ السُمِّيَّةِ.
- إنَّ الزِّيَادَةَ فِي اتِّبَاعِ أسَالِيْبِ القِيَادَةِ السُمِّيَّةِ يُؤَدِي إِلَى الزِّيَادَةِ فِي وُجُودِ سُلُوكِيَّاتِ عَمَلٍ سَلْبِيَّةِ.
- الزِّيَادَةُ فِي وُجُودِ الصَّمْتِ بَيْنَ المَوْظِفِينَ فِي العَمَلِ يَزِيدُ مِنْ سُلُوكِيَّاتِ العَمَلِ السَّلْبِيَّةِ بِوُجُودِ عَنصرِ القِيَادَةِ السُمِّيَّةِ، وَلَكِنْ دُونَ وُجُودِ عَنصرِ القِيَادَةِ السُمِّيَّةِ فَإِنَّ أَثْرَ الصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ عَلَى سُلُوكِيَّاتِ العَمَلِ السَّلْبِيَّةِ يَرْتَفِعُ بِنِسْبَةِ أَعْلَى.
- الزِّيَادَةُ فِي وُجُودِ الصَّمْتِ بَيْنَ المَوْظِفِينَ فِي العَمَلِ يَزِيدُ مِنْ سُلُوكِيَّاتِ العَمَلِ السَّلْبِيَّةِ الَّتِي تَنَمَثَّلُ بِالإِنْسِحَابِ وَالتَّهَرُّبِ مِنَ العَمَلِ أَوْ الانْحِرَافِ وَالقِيَامِ بِتَصَرُّفَاتٍ لَا تَدُلُّ عَلَى الإِيجَابِيَّةِ فِي مَكَانِ العَمَلِ، وَلَكِنْ وُجُودِ عَنصرِ القِيَادَةِ السُمِّيَّةِ وَانْتِشَارِهِ يُؤَدِي إِلَى إِضْعَافِ أَثْرِ الصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ بِنِسْبَةِ قَلِيلَةٍ.

وجدت الباحثة من خلال عملية تحليل الانحدار التي أشارت إلى وجود تأثير للصمت التنظيمي على سلوكيات العمل السلبية بشكل مباشر أنه يجب على الوزارة ألا تدفع العاملين إلى الصمت بل يجب التعامل معهم بشفافية كاملة واحترام وتقدير، ومنحهم الثقة بالنفس التي يستطيعون من خلالها تقديم الاقتراحات والآراء المختلفة حول أشخاص معينين يقومون بسلوكيات عمل سلبية تؤدي العمل أم حول بعض الحلول الوظيفية والعملية التي يمكن أن تساعد الوزارة على تطوير عملها.

بالإضافة إلى تدريب القادة بجميع أنواعهم على كيفية التعامل بشكل جيد مع الموظفين واحترام عملهم وذاتهم ومكانتهم الاجتماعية داخل وخارج المؤسسة، وتوعية العاملين على ضرورة وجود نقاشات واقتراح للأفكار أمام القادة ورؤساء العمل بطريقة شفافة وواضحة، دون وجود أي تعقيد أو سلبية في الحديث عن الأمور، بل التحدث بإيجابية والتعبير عن الآراء بشكل يدعو إلى تحسين العمل والأفراد.

4-1-3 نتائج تحليل التباين:

- يوجد فارق جوهري بين الذكور والإناث في التأثير على سلوكيات العمل السلبية ككل أو لكل متغير من متغيراته على حد (الانسحاب، الانحراف).
- لا يوجد فارق جوهري بين الذكور والإناث في التأثير على القيادة السمية ككل أو لكل متغير من متغيراته على حد (القيادة المتسلطة، الإشراف الاستغلالي) أو الصمت التنظيمي في وزارة التنمية الإدارية.
- لا يوجد فارق جوهري في التأثير على القيادة السمية ككل أو لكل متغير من متغيراته على حد (القيادة المتسلطة، الإشراف الاستغلالي) أو الصمت التنظيمي أو سلوكيات العمل السلبية ككل أو لكل متغير من متغيراته على حد (الانسحاب، الانحراف) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا يوجد فارق جوهري في التأثير على القيادة السمية ككل أو لكل متغير من متغيراته على حد (القيادة المتسلطة، الإشراف الاستغلالي) أو الصمت التنظيمي أو سلوكيات العمل السلبية ككل أو لكل متغير من متغيراته على حد (الانسحاب، الانحراف) تعزى لمتغير طبيعة العمل.

وجدت الباحثة من خلال تحليل التباين الأول الذي أشار إلى وجود فارق جوهري بين الذكور والإناث في التأثير على سلوكيات العمل السلبية إلى أن هذه التفرقة تدعو إلى وجود أو تدخل رؤساء العمل للبحث عن سلوكيات العمل السلبية ضمن الذكور أولاً ثم ضمن النساء، وبالتالي اكتشاف مصدر سلوكيات العمل السلبية والعمل على الوصول إلى حل فعلي وجذري مع هؤلاء الأفراد بطريقة تدعو إلى تحسين شعورهم وتمييزهم بما يصب بمصلحة الموظف والوزارة.

أما باقي تحليلات التباين التي أظهرت عدم وجود فارق جوهري في التأثير على متغيرات الدراسة الأخرى تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وطبيعة العمل، هنا ترى الباحثة أنه يجب الاستمرار في دعم إحساس الموظف بانتمائه للوزارة ومساعدته على التغلب على مشاكله سواء أكانت نفسية أم اجتماعية أم مادية، مما يؤدي إلى تحفيز هذا الموظف وباقي الموظفين الآخرين على العمل بكفاءة وإيجابية أعلى، حيث أن التعامل بشكل إيجابي مع جميع العاملين يدعو إلى قيامهم جميعاً بالعمل على أكمل وجه ودون معارضة قرارات الوزارة، أما التعامل مع أحد الموظفين فقط بطريقة سلبية، فهذا يؤدي إلى انتشار السلبية والصمت التنظيمي بين العاملين بشكل سريع.

4-2 التوصيات:

تبعاً لما تمّ الوصول إليه من نتائج في البحث، توصلت الباحثة إلى بعض التوصيات، كما يلي:

- المحافظة على الأسلوب القيادي المتبع في وزارة التنمية الإدارية كونه يعبر عن أسلوب قيادي غير سمي، ولا يهدف إلى التسبب بالضرر النفسي أو الجسدي للأفراد العاملين.
- الاستمرار في اتباع التعليمات والقوانين واللوائح كون أن عدم اتباعها يؤدي إلى وجود سلوكيات عمل سلبية في الوزارة.
- عدم اتباع أسلوب الصمت في مواجهة المشاكل التي تعترض عمل الموظفين أو الوزارة، كون أن عدم التكلم عن المشاكل يؤدي إلى تفاقمها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى التعارض مع عمل الوزارة والتسبب بمشاكل أكبر.
- عدم دفع الموظف أو العامل إلى مرحلة الصمت، بل على الوزارة أن تتكلم مع الموظفين، وأن تعرف آراءهم وأفكارهم المختلفة حول العمل وما يجب عليها تحسينه من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.
- عدم التسبب بالأذى اللفظي أو النفسي للأفراد العاملين الآخرين أو إخراجهم علناً، كون أن هذا الأمر يؤدي إلى صمته أولاً، ومن ثم التسبب بالضرر للوزارة، أي القيام بسلوكيات عمل سلبية.
- على الوزارة الوصول إلى العاملين والاهتمام بهم فكرياً وجسدياً، وتأمين احتياجاتهم، كونهم يعتبرون الموارد البشرية الأهم لها، وإن الاهتمام بمصالحهم حتى الشخصية منها، تساهم في الاهتمام بشؤون ومصالح الوزارة.
- اكتشاف وملاحقة الموظفين أو العاملين الذين يتبعون أساليب الصمت التنظيمي، والعمل على الوصل معهم إلى حل لمشاكلهم، والاهتمام بهم بشكل مباشر، كون أن صمتهم يدفع الآخرين إلى الصمت، وهذا الأمر يتسبب بضرر غير مباشر للوزارة، ومع الوقت يتحوّل إلى ضرر مباشر.
- تدريب القادة والمدراء في الوزارة على اتباع الأساليب القيادية المثلى أثناء التعامل مع الموظفين والعاملين، كي لا يشعر الموظف بأي نوع من أنواع القيادة السميّة على أنّها منتشرة في العمل أو أن أحد القادة يقوم باتباعها، كونها تؤدي إلى الصمت.

المراجع:

المراجع العربية:

- 1) سعدي، وداد، 2021، الكايزن ضرورة حتمية للحد من سلوكيات العمل السلبية، المجلد 05، العدد 1، الصفحات 231-249.
- 2) عبد القوي، أحمد حسن أحمد و خليل، معتر بالله فريد إبراهيم، 2017، الصمت التنظيمي في الفنادق المصرية: الأسباب والنتائج، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 14، العدد 2، الصفحات 81-94.
- 3) عبود، زينب عبد الرزاق والحسين، ظفر ناصر، 2016، أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل، كلية الاقتصاد، العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 24، العدد 1.
- 4) غوغة، هنية وعويسي، رفيده، 2021، أثر الصمت التنظيمي في أداء المورد البشري، دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن - جيجل، الجزائر، جامعة جيجل، الصفحات 1-112.
- 5) محرز، صالح، 2016، فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة: شركة إسمنت تبسة، المدية، الجزائر، جامعة المدية، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 10، الصفحات 172-200.

المراجع الأجنبية:

- 1) Aasland, M., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M., & Einarsen, S. (2010). The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour (Vol. 21). Bergen, Norway: British Journal of Management.
- 2) Aboramadan, M., Turkmenoglu, M., Dahleez, K., & Cicek, B. (2020). Narcissistic leadership and behavioral cynicism in the hotel industry: the role of employee silence and negative workplace gossiping (Vol. 33). Milan, Mus, Ibra, Italy, Turkey, Oman: International Journal of Contemporary Hospitality Management.
- 3) Alparslan, Ali Murat & Can, Alize & Erdem, Ramazan, (2015), Reasons for Employee Silence Behavior: Developing and Validating a Scale for Nurses.

- 4) Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947–965.
- 5) Anderson, C., & Kilduff, G. (2009). Why do dominant personalities attain influence in face-to-face groups? The competence-signaling effects of trait dominance. (Vol. 96). Berkeley, California, United States: *Journal of Personality and Social Psychology*, American Psychological Association.
- 6) Anjum, Muhammad Adeel; Parvez, Anjum (2013): Counterproductive Behavior at work: A comparison of blue collar and white-collar workers, *Pakistan Journal of*
- 7) Ann, C., Johnson, D., & Kilner, K. (2015). Leadership styles used by senior medical leaders: patterns, influences and implications for leadership development. Sheffield, England: Sheffield Hallam University Research Archive.
- 8) Aryee, S., Chen, Z., Sun, L.-Y., & Debrah, Y. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model (Vol. 92). Hong Kong, China: *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association.
- 9) Bari, M. W., Ghaffar, M., & Ahmad, B. (2020). Knowledge-Hiding Behaviors and Employees' Silence: Mediating Role of Psychological Contract Breach. *Pakistan: Journal of Knowledge Management*.
- 10) Barnes, C.M., Lucianetti, L., Bhawe, D.P., (2014) Christian, M.S., You Wouldn't Like Me When I'm Sleepy: Leader Sleep, Daily Abusive Supervision, and Work Unit Engagement, Washington, Seattle, United States of America, *The Academy of Management Journal*.
- 11) Bashir, S., Nasir, M., Qayyum, S., Bashir, A. (2012). Dimensionality of
- 12) Baucus, M., & Near, J., (1991). Can illegal corporate behavior be predicted? An event history analysis. *Academy of Management Journal*, 34 (1), 9-36.
- 13) Beheshtifar, Malikeh & Borhani, Hossein & Moghadam, Mahmood Nekoie, 2012, Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Volume 2, Number 11, Pages 275-282.
- 14) Bies, R. J., & Tripp, T. M. (2005). The study of revenge in the workplace: Conceptual, Ideological, and empirical issues. In P. E. Spector & S. Fox (Eds.), *Counter-productive Work behavior: Investigation of actors and targets* (pp. 65–105). Washington, DC: APA Books.
- 15) Bligh, M., Kohles, J., Pearce, C., Justin, J., & Stovall, J. (2007). When the romance is over: Follower perspectives of aversive leadership. (Vol. 56). San Marcos, California: *International Association of Applied*.
- 16) Bowen F. and Blackmon K. (2003) Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies* 40(6): 1393–1417.
- 17) Bowling, N.A, Burns, G.N, 2015. Sex as a moderator of the relationships between Predictor variables and counterproductive work behavior. *J. Bus. Psychol.* 30 (1), 193e205.
- 18) Brinsfield C. D., Edwards M. S. and Greenberg J. (2009) 'Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations'. In: Greenberg, J. M. and

- Edwards S. (eds.) pp. 3-33. *Voice and Silence in Organizations*. Emerald Group Publishing, UK.
- 19) Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671–697.
 - 20) Cheng, B.-S., Chou, L.-F., Wu, T.-Y., Huang, M.-P., & Farh, J.-L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, Volume 7, issue 1, pages 89–117.
 - 21) Cohen, T. R., Panter, A. T., Turan, N (2012). Predicting Counterproductive Work Behavior from Guilt Proneness. Pittsburgh, United States, *Journal of Business Ethics*.
 - 22) Commerce and Social Sciences (PJCSS), ISSN 2309-8619, Johar Education Society, Pakistan (JESPK), Lahore, Vol. 7, Iss. 3, pp. 417-434
 - 23) Connelly, C.E, Cerne, M., Dysvik, A., & Skerlavaj, M. (2019). Understanding knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 779–782.
 - 24) Counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment* ,(1)11 30 42
 - 25) Counterproductive Work Behaviors, in Public Sector Organizations of Pakistan. *Public Organization Review*, 12, 357-366.
 - 26) Crino, M. D. (1994). Employee sabotage: a random or preventable phenomenon? *Journal of Managerial Issues*, 6, 311–330.
 - 27) Detert, J.R., & Treviño, L.K. (2010). Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21(1), 249–270.
 - 28) Dyne, L.V., Ang, S. and Botero, I.C. (2003), “Conceptualizing employee silence and employee Voice as multidimensional constructs”, *Journal of Management Studies*, Vol. 40 No. 6, pp. 1359-1392.
 - 29) Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations* (pp. 3–37). England: Emerald Group Publishing.
 - 30) Erenler, E. (2010). *The Relationship of Silence Behavior in Employees with Some Personal and Organizational Characteristics: A Field Study in the Tourism Sector* (Unpublished Doctoral Thesis), Hacettepe University, Institute of Social Sciences, Ankara.
 - 31) Eschleman, K., Bowling, H., Michel, J., & Burns, G. (2015). Perceived intent of supervisor as a moderator of the relationships between abusive supervision and counterproductive work behaviours (Vol. 28). London, United Kingdom: *An International Journal of Work, Health & Organizations*.
 - 32) Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R.G., Barbaranelli, C., Farnese, M.L., 2014. An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: the roles of stressors, negative emotions, and moral disengagement. *J. Bus. Ethics* 1e14 (Chicago).
 - 33) Fitzgibbons, K. (2018). *The relation between toxic leadership and organizational climate: an investigation into the existence of toxic leadership within an organization and the effects those toxic elements have on organizational climate*. Doctor of Philosophy Dissertation. Indiana Institute of Technology.

- 34) Gabriel, J. M. (2016). Supervisors' Toxicity as Predictor of Subordinates' Counter-Productive Work Behavior in Nigerian Public Hospitals (Vol. 32). Port Harcourt, Nigeria: The Journal of Applied Business Research.
- 35) Galperin, B.L., (2002). Determinants of deviance in the workplace: an empirical examination in Canada and Mexico [unpublished doctoral dissertation], Concordia University, Montreal.
- 36) Gruys, M. L., & Sackett, P. R., (2003). Investigating the dimensionality of
- 37) Handbook of workplace violence (pp. 29–46). Thousand Oaks, CA: SAGE. Coffin, B. (2003). Breaking the silence on white collar crime. *Risk Management*, 50(9),8-10.
- 38) Heppell, T. (2011). Toxic leadership: Applying the lipman-blumen model to political leadership. Representation, Taylor & Francis.
- 39) History analysis. *Academy of Management Journal*, 34 (1), 9-36. Sims, R. R. (2002). Managing organizational Behavior, 1st Ed. Greenwood Publishing Group USA.
- 40) Hlupic, V. (2014). The Management Shift - How to Harness the Power of People and Transform Your Organization for Sustainable Success. London, England: Palgrave Macmillan.
- 41) Hoffman, E., & Sergio, R. (202). Understanding The Effects of Toxic Leadership on Expatriates' Readiness for Innovation: An Uzbekistan Case (Vol. 7). Uzbekistan: Journal of Eastern European and Central Asian Research.
- 42) Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance, *The Sociological Quarterly*, 23(3), 333–343.
- 43) Hoogh, A., & Hartog, D. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. (Vol. 19). Amsterdam, Netherlands: Elsevier.
- 44) Idiakheua, E., O and Obetoh, G., I. (2012). Counterproductive work Behavior of Nigerians: An insight into make-up theory. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4, 912-937.
- 45) Islamic Azad University, Ahwaz Branch, Iran Department of Marketing, Faculty of Tourism, Eastern Mediterranean University, Gazimagusa, TRNC, via mersin 10, 95, Turkey
- 46) Jetten, J., & Hornsey, M. (2014). Deviance and Dissent in Groups (Vol. 65). Queensland, Australia: Annual Review of Psychology.
- 47) Johannesen, R. L. (1974). 'The functions of silence: a plea for communication research'. *Western Speech Journal*, 2, 25–35. *Journal of Air Transport Management* 59 (2017) 107e115
- 48) K. M. and Ferris, G. R. to perceived injustice'. in Rowland, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20. New York: JAI Press, 331–69.
- 49) Kahn, W. A. (1990). 'Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work'. *Administrative Science Quarterly*, 33, 692–724.
- 50) Kirrane, M., O'Shea, D., Buckley, F., Grazi, A., & Prout, J. (2017). Investigating the role of discrete emotions in silence versus speaking up. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90, 354–378.

- 51) Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.
- 52) Knoll, M., & Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349–362.
- 53) Knoll, M., Hall, R. J., & Weigelt, O. (2019). A longitudinal study of the relationships between four differentially motivated forms of employee silence and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24, 572-589.
- 54) Kouzes, J., & Posner, B. (2007). *The Leadership Challenge* .
- 55) Krasikova, D., Green, S., & LeBreton, J. (2013). Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda (Vol. 39). Lincoln, Nebraska, United States: *Journal of Management*.
- 56) Kuwait 58 antecedents of counter work behavior in public sector organizations: evidence from nigeria – lasiolukayode, chapter of arabian journal of business and management review vol. 3, no.9; may. 2014 j-- okuneye m.y-- shodiya, olayinka.
- 57) Kwesi Amponsah-Tawiah, Akosua Konadu Boateng, Samuel Doku Tetteh Safety climate and employees' Voluntary work behaviors: the moderating role of employees' voice 2020.
- 58) Le Pine, J.A. and Van Dyne, L. (1998), "Predicting voice behaviour in work groups", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83 No. 6, p. 853.
- 59) Lyu, Y., Zhou, X., Li, W., Wan, J., Zhang, Jie., Qiu, C., (2016) The impact of abusive supervision on service employees' proactive customer service performance in the hotel industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 28, Issue 9.
- 60) Melissa I. Gruys and Paul R. Sackett, Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior, Washington State University Minnesota of Minnesota, *International Journal of Selection and Assessment* volume 11 number 1 March 2003
- 61) Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40, 1453–1476.
- 62) Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000). 'Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world'. *Academy of Management Review*, 25, 706–725.
- 63) Morrison, E.W. (2011), "Employees' voice behaviour: integration and directions for future research", *Academy of Management Annals*, Vol. 5 No. 1, pp. 373-412.
- 64) Morrison, E.W. (2014), "Employees' voice and silence", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, Vol. 1 No. 1, pp. 173-197.
- 65) Naveed, S., Khan, M. T., & Khan, M. S. (2021). The Ostracism Effect on Counterproductive Work-Behaviors through the Mediating Role of Defensive-Silence, Emotional- Exhaustion, and Job-Dissatisfaction (Vol. 15). Lakki Marwat, Pakistan: *International Journal of Innovation, Creativity and Change*.

- 66) Omran, K., & Eldin, S. (2021). The Impact of Employee Silence on Counterproductive Work Behavior in the Telecommunication Sector in Egypt: An Empirical Study (Vol. 9). Cairo, Egypt: International Journal of Business and Management Review.
- 67) Oreg, S., & Berson, Y. (2011). Leadership and employees' reactions to change: The role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. Haifa, Israel: Sociology and Anthropology, Personnel Psychology.
- 68) Pak J Commer Soc Sci, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences 2013, Vol. 7 (3), 417- 434.
- 69) Parvez, A., & Anjum, M. (2013). Counterproductive Behavior at Work: A Comparison of Blue Collar and White-Collar Workers (Vol. 7). Quetta, Pakistan: Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences.
- 70) Perlow, L. A., & Williams, S. (2003). Is silence killing your company? IEEE Engineering Management Review, 31(4), 18–23.
- 71) Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In Research in Personnel and Human Resources Management (Vol. 20, pp. 331–369). Amsterdam, NL: Elsevier.
- 72) Premeaux S. F. and Bedeian A. G. (2003) Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. Journal of Management Studies 40(6): 1537–1562.
- 73) Rahman, H. (2020). The Mediator Role of Employee Silence in the Relationship between Toxic Leadership Behaviour and Contextual Performance (Vol. 11). Istanbul, Turkey: The International Journal of Science and Research.
- 74) Robinson SL & Bennett RJ 1995. A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. Academy of Management Journal, 38(2): 555-572.
- 75) Rosenthal, S., & Pittinsky, T. (2006). Narcissistic leadership. Elsevier.
- 76) Sackett, P.R., 2002. The structure of counterproductive work behaviors: dimensionality and relationships with facets of job performance. Int. J. Sel. Assess. 10 (1e21), 5e11.
- 77) Saleem, F., Malik, I., & Malik, K. (2021). Toxic Leadership and Safety Performance: Does Organizational Commitment act as Stress Moderate? (Vol. 8). Attock, Pakistan: Cogent Business & Management.
- 78) Sanaz Vatankhah a, *, Elyeh Javid b, Ali Raoofi b(2017) Perceived organizational support as the mediator of the relationships between high-performance work practices and counter productive work behavior: Evidence from airline industry,
- 79) Saqib Adeel and Arif Muhammad, 2017, Employee Silence as a Mediator in the Relationship between Toxic Leadership Behavior and Organizational Performance, Journal of Managerial Sciences, Volume 11, Number 03, Bahria University, Islamabad, Pakistan.
- 80) Schmid, E., Verdorfer, A., & Peus, C. (2017). Shedding Light on Leaders' Self-Interest: Theory and Measurement of Exploitative Leadership (Vol. 20). München, German: Journal of Management.

- 81) Schulz-Hardt, S., Brodbeck, F. C., Mojzisch, A., Kerschreiter, R., & Frey, D. (2006). Group decision making in hidden profile situations: Dissent as a facilitator for decision quality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(6), 1080–1093.
- 82) Scott, R. L. (1993). 'Dialectical tensions of speaking and silence'. *The Quarterly Journal of Speech*, 79, 1–18.
- 83) Sheaffer, Z., & Brender-Ilan, Y. (2018). *How Do Self-Efficacy, Narcissism and Autonomy mediate the Link Between Destructive Leadership and Counterproductive Work Behaviour?* Ariel, Israel: Elsevier.
- 84) Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of Distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434–443.
- 85) Spector, P. E., Fox, S., & Domagalski, T. (2006). Emotions, violence and counterproductive work behavior. In E. K. Kelloway, J. Barling, & J. J. Hurrell (Eds.), *Handbook of workplace violence* (pp. 29–46). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- 86) Spector, P.E., Zhou, Z.E., 2014. The moderating role of gender in relationships of stressors and personality with counterproductive work behavior. *J. Bus. Psychol.* 29 (4), 669e681.
- 87) Sulea, C., Fine, S., Fischmann, G., Sava, F., & Dumitru, C. (2013). *Abusive Supervision and Counterproductive Work Behaviors* (Vol. 12). Bnei Brak, Israel: Journal of Personnel Psychology.
- 88) Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, Volume 33, Number 3, pages 261-289.
- 89) Tepper, B., Duffy, M., Hoobler, J., & Ensley, M. (2004). *Moderators of the Relationships Between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes* (Vol. 89). Raleigh, North Carolina, United States: Journal of Applied Psychology, American Psychological Association.
- 90) *The Mediating Effect of Perceived Stress and Moderating Effect of Trust for the Relationship Between Employee Silence and Behavioral Outcomes Psychological Reports* 0(0) 1–23 The Author(s) 2020: sagepub.com/journals-permissions
- 91) Thomas W.H NG & Daniel C. Feldman. (2012), *Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework*. *J. Organiz.Behav*, Volume 33: Pages 216–234.
- 92) Uysal, T. (2019). *The Mediation Role of Toxic Leadership in the Effect of Job Stress on Job Satisfaction* (Vol. 24). Zonguldak, Turkey: INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS.
- 93) Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, Vol. 40 No.6 PP. 1359–1392. doi:10.1111/1467-6486.00384
- 94) Wilson-Stark, Y. Karen. (2003) *Toxic leadership*. Trans leadership Inc.
- 95) Wu, M., Peng, Z., & Estay, C. (2018). *How Role Stress Mediates the Relationship Between Destructive Leadership and Employee Silence: The Moderating Role of Job Complexity*. Shanghai, China: Journal of Pacific Rim Psychology.

- 96) Younus, S., & Danish, R. Q. (2020). Destructive Leadership and Counterproductive Work Behavior with Mediation Mechanism of Information Silence: Evidence from Tanner Sector of Pakistan (Vol. 10). Lahore, Pakistan: International Review of Management and Marketing.
- 97) Zaman, U., Khwaja, M. G., Florez-Perez, L., & Wijaksana, T. (2021). Shadow of Your Former Self: Exploring Project Leaders' Post-Failure Behaviors (Resilience, Self-Esteem and Self-Efficacy) in High-Tech Startup Projects (Vol. 13). London, England: Multidisciplinary Digital Publishing Institute, Sustainability.
- 98) Zapf, D., & Einarsen, S. (2005). Mobbing at work: Escalated conflicts in organizations. In P. E. Spector & S. Fox (Eds.), Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets (pp. 237–270). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- 99) Zhang, Y., & Xie, Y.-H. (2017). Authoritarian Leadership and Extra-Role Behaviors: A Role-Perception Perspective (Vol. 13). Bei Hang, China: Management and Organization Review.

الملحق:

استبيان البحث:

تمّ عرض الاستبيان التالي على الأستاذ الدكتور المشرف (عبد الحميد الخليل) وعلى مجموعة من المحكّمين والاختصاصيين (معاون الوزير في وزارة التّسمية الإداريّة: المهندس باسم الحيدر)، وذلك للتأكد من ملاءمة

الأداة لتوزيعها على العاملين في الوزارة، والتأكد من وضوحها وسلامة لغتها وعباراتها بما يتلاءم مع قوانين العمل والسرية لعدم تسريب أي معلومات سرية عن الوزارة.

المتغيرات الديموغرافية:

الجنس	
أنثى	ذكر

المؤهل العلمي				
دراسات عليا	جامعة	معهد	ثانوي	تعليم أساسي

طبيعة العمل			
إشرافية	إدارية	هندسية	فنية

العبرة/الإجابة				
غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
أبداً	موافق			
القيادة السمية				
القيادة المتسلطة				
○ يرى القائد نفسه كشخص غير عادي أو استثنائي.				

					○ يذكر القائد المرؤوسين بأخطائهم وإخفاقاتهم الماضية.
					○ يتحدث القائد بشكل سيئ عن المرؤوسين لأشخاص آخرين في مكان العمل.
					○ يحمل القائد المرؤوسين مسؤولية أمور خارج توصيفهم الوظيفي (مهامهم).
					○ يقلل القائد من شأن وأهمية المرؤوسين علانية.
					○ يؤثر القائد سلبيًا على مشاعر المرؤوسين عندما يكونون متحمسين.
					○ لا يراعي القائد التزامات المرؤوسين خارج العمل.
					○ يحاول القائد أن يلزم المرؤوسين التنبؤ بمزاجه.
					○ يخبر القائد المرؤوسين بأنهم غير أكفاء.
					○ يعبر القائد عن غضبه على المرؤوسين لأسباب غير معروفة.
					○ لدى القائد ردة فعل سريعة.

غير موافق أبدًا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدًا	العبرة/الإجابة
الصمت التنظيمي					
					○ أصمت لأنني لا أجد أدنى تعاطفة معي.
					○ أصمت لأنني أشعر أن قراري غير مؤثر ولن يغير شيء.
					○ أصمت لأنني أشعر أن رؤسائي غير منفتحين على الاقتراحات أو ما شابه.
					○ أصمت لأنني أشعر بالخوف من العواقب التي من الممكن أن تحدث لي.

					○ أصمت لأنني ممكن أن أبدو ضعيفاً بين زملائي أو مديري المباشر في العمل.
					○ أصمت لأنني لا أحبذ أن تظهر عيوبي عند التكلم.
					○ أصمت لأنني لا أريد أن أتسبب بجرح للآخرين.
					○ أصمت لأنني لا أرغب في خدش مشاعر زملائي أو مديري المباشر في العمل.
					○ أصمت لأنني لا أريد للآخرين أن يقعوا في المشاكل.
					○ أصمت لأنني أخاف أن أؤكل بعمل إضافي غير عملي.
					○ أصمت لأنني أخشى أن يستفيد الآخرون من أفكاري.
					○ أصمت لأنني لا أريد إعطاء خبرتي ومعرفتي للآخرين.

					العبارة/الإجابة
غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	
سُلوكيات العمل السلبية					
الانسحاب					
					○ أقضي الكثير من الوقت في التخيل أو أحلام اليقظة بدلاً من العمل.
					○ آخذ استراحة إضافية أو أطول مما هو مقبول في مكان العمل.
					○ أعمل عمداً أبطأ مما كنت تعمل.

					○ أتعاطى المخدرات غير المشروعة أو أتناول الكحول في العمل.
					○ لا أضع الكثير من الجهد في العمل.
					○ أهمل اتباع تعليمات رئيسي في العمل.
					○ أقوم بمقلب لثيم على شخص ما في العمل.

					العبرة/الإجابة
غير موافق أبدأ	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	
الانحراف					
					○ آخذ الممتلكات من العمل دون إذن.
					○ أتسبب بفضي في بيئة العمل.
					○ أناقش معلومات الشركة السرية مع شخص غير مصرح له.
					○ أسخر من شخص ما في العمل.
					○ أقول شيئاً مؤذياً لشخص ما في العمل.
					○ أدلي بملاحظة إثنية أو دينية أو عرقية في العمل.
					○ ألعن أحداً في العمل.
					○ أقوم بمقلب لثيم على شخص ما في العمل.
					○ أتصرف بفظاظة تجاه شخص ما في العمل.

ملحق العمليّات الإحصائيّة:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ القِيَادَةِ السَمِيَةِ	112	1.00	4.76	2.2886	.87140
مُتَوَسِّطُ القِيَادَةِ المُتَسَلِّطَةِ	112	1.00	4.79	2.3802	.91304

يرى القائد نفسه كشخص غير عادي أو استثنائي.	112	1	5	2.71	1.160
يعتبر القائد أن المساعدة تقدم فقط للأشخاص الذين يستطيعون مساعدته على المضي قدماً.	112	1	4	2.46	1.106
ينفي القائد المسؤولية عن الأخطاء التي ارتكبت بسببه.	112	1	5	2.31	1.082
تجاهل القائد الأفكار التي تتعارض مع أفكاره.	112	1	5	2.34	1.103
يغير القائد نبرة ومُستوى صوته حسب مزاجه.	112	1	5	2.49	1.273
يتدخل القائد في خصوصية المرؤوسين.	112	1	5	2.16	1.053
يغير القائد سلوكه بشكل جذري عند حضور مشرفه.	112	1	5	2.46	1.170
يسمح القائد لمزاجه الحالي بتحديد مناخ مكان العمل.	112	1	5	2.40	1.204
يرى القائد أنه يجب أن يحصل على أعلى راتب في المنظمة.	112	1	4	2.37	1.040
يتدخل القائد في آلية إتمام المرؤوسين لمهامهم.	112	1	5	2.72	1.210
لدى القائد شعور دائم بالاستحقاق الشخصي.	112	1	4	2.36	1.154
يقبل القائد المدح والثناء في النجاحات التي لا تخصه.	112	1	5	2.39	1.150
لا يرحب القائد بالطرق والأفكار والأساليب الجديدة والمبتكرة لتحقيق أهداف المنظمة.	112	1	5	1.97	1.086
يعمل القائد فقط في مصلحة ترفيته الذاتية التالية.	112	1	5	2.17	1.064
Valid N (listwise)	112				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
مُنوَسَط الإشراف الاستغلالي	112	1.00	4.73	2.1729	.87530
يتصف القائد بأنه دائم السخرية من المرؤوسين.	112	1	5	1.87	.991

يذكر القائد المرؤوسين بأخطائهم وإخفاقاتهم الماضية.	112	1	5	2.49	1.215
يتحدث القائد بشكل سيئ عن المرؤوسين لأشخاص آخرين في مكان العمل.	112	1	5	2.23	1.170
يحمل القائد المرؤوسين مسؤولية أمور خارج توصيفهم الوظيفي (مهامهم).	112	1	5	2.37	1.295
يقلل القائد من شأن وأهمية المرؤوسين علانية.	112	1	5	2.14	1.177
يؤثر القائد سلبيًا على مشاعر المرؤوسين عندما يكونون متحمسين.	112	1	5	2.05	1.012
لا يراعي القائد التزامات المرؤوسين خارج العمل.	112	1	5	2.27	1.013
يحاول القائد أن يلزم المرؤوسين التنبؤ بمزاجه.	112	1	11	2.21	1.477
يخبر القائد المرؤوسين بأنهم غير أكفاء.	112	1	5	2.45	1.184
يعبر القائد عن غضبه على المرؤوسين لأسباب غير معروفة.	112	1	5	1.99	1.027
لدى القائد ردة فعل سريعة.	112	1	4	1.83	.848
Valid N (listwise)	112				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ الصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ	112	1.00	4.50	2.4190	.80212
أصمت لأنني لا أجد أدنى متعاطفة معي.	112	1	5	2.15	1.092
أصمت لأنني أشعر أن قراري غير مؤثر ولن يغير شيء.	112	1	5	2.44	1.199
أصمت لأنني أشعر أن رؤسائي غير منفتحين على الاقتراحات أو ما شابه.	112	1	5	2.51	1.238
أصمت لأنني أشعر بالخوف من العواقب التي من الممكن أن تحدث لي.	112	1	5	2.55	1.114
أصمت لأنني ممكن أن أبدو ضعيفًا بين زملائي أو مديري المباشر في العمل.	112	1	5	2.48	1.200
أصمت لأنني لا أحيذ أن تظهر عيوبي عند التكلم.	112	1	5	2.26	1.072

أصمت لأنني لا أريد أن أتسبب بحرج للآخرين.	112	1	5	2.41	1.249
أصمت لأنني لا أرغب في خدش مشاعر زملائي أو مديري المباشر في العمل.	112	1	5	2.76	1.232
أصمت لأنني لا أريد للآخرين أن يقعوا في المشاكل.	112	1	5	2.75	1.248
أصمت لأنني أخاف أن أوكل بعمل إضافي غير عملي.	112	1	5	2.68	1.117
أصمت لأنني أخشى أن يستفيد الآخرون من أفكارى.	112	1	4	2.08	.882
أصمت لأنني لا أريد إعطاء خبرتي ومعرفتي للآخرين.	112	1	4	1.95	.889
Valid N (listwise)	112				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
مُتَوَسِّطُ مَتَغَيِّرِ سُلُوكِيَّاتِ العَمَلِ السَّلْبِيَّةِ	112	1.00	3.00	1.5783	.64478
مُتَوَسِّطُ مَتَغَيِّرِ الإِنْسِيحَابِ	112	1.00	3.00	1.5880	.66568
أقضي الكثير من الوقت في التخيل أو أحلام اليقظة بدلاً من العمل.	112	1	4	1.67	.787
أخذ استراحة إضافية أو أطول مما هو مقبول في مكان العمل.	112	1	4	1.68	.830
أعمل عمداً أبطأ مما كنت تعمل.	112	1	4	1.62	.830
أتعاطى المخدرات غير المشروعة أو أتناول الكحول في العمل.	112	1	4	1.57	.898
لا أضع الكثير من الجهد في العمل.	112	1	3	1.46	.722
أهمل اتباع تعليمات رئيسي في العمل.	112	1	4	1.64	.899
أقوم بمقلب لثيم على شخص ما في العمل.	112	1	3	1.47	.684
Valid N (listwise)	112				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
مُتَوَسِّطُ مَتَغَيِّرِ الانحراف	112	1.00	3.00	1.5698	.65761
أخذ الممتلكات من العمل دون إذن.	112	1	5	1.80	.928

أُتسبب بفوضى في بيئة العمل.	112	1	5	1.67	.962
أناقش معلومات الشركة السرية مع شخص غير مصرح له.	112	1	3	1.49	.697
أسخر من شخص ما في العمل.	112	1	3	1.44	.682
أقول شيئاً مؤذياً لشخص ما في العمل.	112	1	4	1.59	.812
أدلي بملاحظة إثنية أو دينية أو عرقية في العمل.	112	1	3	1.49	.710
ألعن أحداً في العمل.	112	1	3	1.47	.722
أقوم بمقلب لنيم على شخص ما في العمل.	112	1	3	1.52	.723
أتصرف بفظاظة تجاه شخص ما في العمل.	112	1	4	1.66	.844
Valid N (listwise)	112				

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.338 ^a	.114	.106	.60968

^a.مُنْتَوَسَط مُتَغَيِّر القيادة السمية Predictors: (Constant),

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.259	1	5.259	14.149	.000 ^b
	Residual	40.887	110	.372		
	Total	46.147	111			

^a.مُنْتَوَسَط مُتَغَيِّر سُلُوكِيَّات العمل السَّلْبِيَّة Dependent Variable:

^b.مُنْتَوَسَط مُتَغَيِّر القيادة السمية Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.007	.163		6.193	.000
	مُنْتَوَسَط مُتَغَيِّر القيادة السمية	.250	.066	.338	3.762	.000

^a.مُنْتَوَسَط مُتَغَيِّر سُلُوكِيَّات العمل السَّلْبِيَّة Dependent Variable:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.460 ^a	.211	.197	.57778

a. Predictors: (Constant), مُتَوَسِّطُ مُنْغَبِرِ الصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ, مُتَوَسِّطُ مُنْغَبِرِ القِيَادَةِ السَّمِيَّةِ

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9.760	2	4.880	14.618	.000 ^b
Residual	36.387	109	.334		
Total	46.147	111			

a. Dependent Variable: مُتَوَسِّطُ مُنْغَبِرِ سُلُوكِيَّاتِ العَمَلِ السَّلْبِيَّةِ

b. Predictors: (Constant), مُتَوَسِّطُ مُنْغَبِرِ الصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ, مُتَوَسِّطُ مُنْغَبِرِ القِيَادَةِ السَّمِيَّةِ

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.623	.186		3.347	.001
	مُتَوَسِّطُ مُنْغَبِرِ القِيَادَةِ السَّمِيَّةِ	.103	.075	.140	1.385	.169
	مُتَوَسِّطُ مُنْغَبِرِ الصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ	.297	.081	.370	3.672	.000

a. Dependent Variable: مُتَوَسِّطُ مُنْغَبِرِ سُلُوكِيَّاتِ العَمَلِ السَّلْبِيَّةِ

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.445 ^a	.198	.190	.58019

a. Predictors: (Constant), مُتَوَسِّطُ مُنْغَبِرِ الصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9.119	1	9.119	27.090	.000 ^b

Residual	37.028	110	.337		
Total	46.147	111			

a. مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ سُلُوكِيَّاتِ الْعَمَلِ السَّلْبِيَّةِ. Dependent Variable:
b. مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ الصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.714	.175		4.082	.000
	مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ الصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ	.357	.069	.445	5.205	.000

a. مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ سُلُوكِيَّاتِ الْعَمَلِ السَّلْبِيَّةِ. Dependent Variable:

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance	
1	مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ الْقِيَادَةِ السَّمِيَّةِ	.140 ^b	1.385	.169	.132	.713

a. مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ سُلُوكِيَّاتِ الْعَمَلِ السَّلْبِيَّةِ. Dependent Variable:
b. مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ الصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ. Predictors in the Model: (Constant),

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.466 ^a	.218	.203	.59421

a. مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ الصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ, مُتَوَسِّطُ الْقِيَادَةِ الْمُتَسَلِّطَةِ. Predictors: (Constant),

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	10.701	2	5.351	15.153	.000 ^b
	Residual	38.487	109	.353		
	Total	49.188	111			

a. مُتَوَسِّطُ مُنْغَيِّرِ الْإِنْسِحَابِ. Dependent Variable:

b. مُتَوَسِّطُ مُنْغَيِّرِ الصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ، مُتَوَسِّطُ الْقِيَادَةِ الْمُنْسَلِّطَةِ. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.593	.191		3.095	.002
	مُتَوَسِّطُ الْقِيَادَةِ الْمُنْسَلِّطَةِ	.088	.073	.121	1.214	.227
	مُتَوَسِّطُ مُنْغَيِّرِ الصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ	.325	.083	.391	3.926	.000

a. مُتَوَسِّطُ مُنْغَيِّرِ الْإِنْسِحَابِ. Dependent Variable:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.455 ^a	.207	.200	.59549

a. Predictors: (Constant), مُتَوَسِّطُ مُنْغَيِّرِ الصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.180	1	10.180	28.709	.000 ^b
	Residual	39.008	110	.355		
	Total	49.188	111			

a. مُتَوَسِّطُ مُنْغَيِّرِ الْإِنْسِحَابِ. Dependent Variable:

b. مُتَوَسِّطُ مُنْغَيِّرِ الصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		

1	(Constant)	.675	.180		3.759	.000
	مُنَوَسَط مُتَغَيِّر الصَّمَت التنظيمي	.378	.070	.455	5.358	.000

a. مُنَوَسَط مُتَغَيِّر الانسحاب. Dependent Variable:

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	.121 ^b	1.214	.227	.116	.723

a. مُنَوَسَط مُتَغَيِّر الانسحاب. Dependent Variable:

b. مُنَوَسَط مُتَغَيِّر الصَّمَت التنظيمي. Predictors in the Model: (Constant),

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.425 ^a	.180	.165	.60077

a. Predictors: (Constant), مُنَوَسَط مُتَغَيِّر الصَّمَت التنظيمي, مُنَوَسَط القيادة المُتَسَلِّطَة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8.662	2	4.331	12.000	.000 ^b
Residual	39.340	109	.361		
Total	48.002	111			

a. مُنَوَسَط مُتَغَيِّر الانحراف. Dependent Variable:

b. مُنَوَسَط مُتَغَيِّر الصَّمَت التنظيمي, مُنَوَسَط القيادة المُتَسَلِّطَة. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.679	.194	3.508	.001

مُتَوَسِّطُ القِيَادَةِ المُتَسَلِّطَةِ	.069	.073	.095	.934	.352
مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ الصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ	.301	.084	.367	3.597	.000

a. مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ الانْحِرَافِ. Dependent Variable:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.417 ^a	.174	.166	.60042

a. مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ الصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ. Predictors: (Constant),

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8.347	1	8.347	23.154	.000 ^b
Residual	39.655	110	.361		
Total	48.002	111			

a. مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ الانْحِرَافِ. Dependent Variable:

b. مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ الصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.743	.181		4.104	.000
	مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ الصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ	.342	.071	.417	4.812	.000

a. مُتَوَسِّطُ مُتَغَيِّرِ الانْحِرَافِ. Dependent Variable:

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
-------	---------	---	------	---------------------	-----------------------------------

1	مُتَوَسِّطُ القِيَادَةِ المُتَسَانِّطَةِ	.095 ^b	.934	.352	.089	.723
---	--	-------------------	------	------	------	------

a. مُتَوَسِّطُ مُنْعَبِرِ الانحراف

b. مُتَوَسِّطُ مُنْعَبِرِ الصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.469 ^a	.220	.205	.59345

a. مُتَوَسِّطُ مُنْعَبِرِ الصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ, مُتَوَسِّطُ الإشراف الاستغلالي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	10.800	2	5.400	15.333	.000 ^b
	Residual	38.388	109	.352		
	Total	49.188	111			

a. مُتَوَسِّطُ مُنْعَبِرِ الانسحاب

b. مُتَوَسِّطُ مُنْعَبِرِ الصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ, مُتَوَسِّطُ الإشراف الاستغلالي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.593	.189		3.136	.002
	مُتَوَسِّطُ الإشراف الاستغلالي	.099	.075	.131	1.326	.188
	مُتَوَسِّطُ مُنْعَبِرِ الصَّمْتِ التَّنْظِيمِيِّ	.322	.082	.388	3.938	.000

a. مُتَوَسِّطُ مُنْعَبِرِ الانسحاب

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.455 ^a	.207	.200	.59549

a. مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر الصَّمْت التَّنظِيمِي Predictors: (Constant),

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.180	1	10.180	28.709	.000 ^b
	Residual	39.008	110	.355		
	Total	49.188	111			

a. مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر الإِنْسِحَاب. Dependent Variable:

b. مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر الصَّمْت التَّنظِيمِي Predictors: (Constant),

Coefficients^a

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.675	.180		3.759	.000
	مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر الصَّمْت التَّنظِيمِي	.378	.070	.455	5.358	.000

a. مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر الإِنْسِحَاب. Dependent Variable:

Excluded Variables^a

	Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	مُتَوَسِّط الإِشْرَافِ الإِسْتِغْلَالِي	.131 ^b	1.326	.188	.126	.737

a. مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر الإِنْسِحَاب. Dependent Variable:

b. مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر الصَّمْت التَّنظِيمِي Predictors in the Model: (Constant),

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.445 ^a	.198	.184	.59421

a. مُتَوَسِّط مُتَغَيِّر الصَّمْت التَّنظِيمِي, مُتَوَسِّط الإِشْرَافِ الإِسْتِغْلَالِي Predictors: (Constant),

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.516	2	4.758	13.476	.000 ^b
	Residual	38.486	109	.353		
	Total	48.002	111			

a. مُتَوَسِّط مُنْعَبِر الانحراف. Dependent Variable:

b. مُتَوَسِّط مُنْعَبِر الصَّمْت التنظيمي, مُتَوَسِّط الإشراف الاستغلالي. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	.631	.189		3.331	.001
	مُتَوَسِّط الإشراف الاستغلالي	.137	.075	.182	1.820	.072
	مُتَوَسِّط مُنْعَبِر الصَّمْت التنظيمي	.266	.082	.324	3.243	.002

a. مُتَوَسِّط مُنْعَبِر الانحراف. Dependent Variable:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.417 ^a	.174	.166	.60042

a. Predictors: (Constant), مُتَوَسِّط مُنْعَبِر الصَّمْت التنظيمي

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.347	1	8.347	23.154	.000 ^b
	Residual	39.655	110	.361		
	Total	48.002	111			

a. مُتَوَسِّط مُنْعَبِر الانحراف. Dependent Variable:

b. مُتَوَسِّط مُنْعَبِر الصَّمْت التنظيمي. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.743	.181		4.104	.000
	مُنَوَسَط مُتَغَيِّر الصَّمَت التنظيمي	.342	.071	.417	4.812	.000

a. مُنَوَسَط مُتَغَيِّر الانحراف. Dependent Variable:

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance	
1	مُنَوَسَط الإشراف الاستغلالي	.182 ^b	1.820	.072	.172	.737

a. مُنَوَسَط مُتَغَيِّر الانحراف. Dependent Variable:

b. Predictors in the Model: (Constant), مُنَوَسَط مُتَغَيِّر الصَّمَت التنظيمي

Group Statistics

	النوع الاجتماعي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مُنَوَسَط مُتَغَيِّر القيادة السمية	ذكر	20	2.4080	.70147	.15685
	أنثى	92	2.2626	.90536	.09439
مُنَوَسَط القيادة المُتَسَلِّطَة	ذكر	20	2.5110	.75188	.16813
	أنثى	92	2.3517	.94565	.09859
مُنَوَسَط الإشراف الاستغلالي	ذكر	20	2.2765	.68228	.15256
	أنثى	92	2.1504	.91349	.09524
مُنَوَسَط مُتَغَيِّر الصَّمَت التنظيمي	ذكر	20	2.6675	.73608	.16459
	أنثى	92	2.3650	.80942	.08439
مُنَوَسَط مُتَغَيِّر سُلُوكِيَّات العَمَل السَّلْبِيَّة	ذكر	20	1.8785	.69154	.15463
	أنثى	92	1.5130	.61899	.06453
مُنَوَسَط مُتَغَيِّر الإنسحاب	ذكر	20	1.8865	.70278	.15715
	أنثى	92	1.5232	.64310	.06705
مُنَوَسَط مُتَغَيِّر الانحراف	ذكر	20	1.8715	.69909	.15632
	أنثى	92	1.5042	.63333	.06603

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
مُنَوَسَط مُنَعَبِر القيادة السمية	Equal variances assumed	1.764	.187	.675	110	.501	.14539	.21552	-.28172	.57250
	Equal variances not assumed			.794	34.313	.433	.14539	.18306	-.22651	.51730
مُنَوَسَط القيادة المُنَسَلطة	Equal variances assumed	2.113	.149	.705	110	.482	.15926	.22578	-.28817	.60669
	Equal variances not assumed			.817	33.487	.420	.15926	.19490	-.23705	.55557
مُنَوَسَط الإشراف الاستغلالي	Equal variances assumed	2.166	.144	.582	110	.562	.12607	.21660	-.30318	.55531
	Equal variances not assumed			.701	35.566	.488	.12607	.17985	-.23884	.49097
مُنَوَسَط مُنَعَبِر الصمت التنظيمي	Equal variances assumed	1.150	.286	1.538	110	.127	.30250	.19669	-.08730	.69230
	Equal variances not assumed			1.635	29.871	.112	.30250	.18497	-.07532	.68032
مُنَوَسَط مُنَعَبِر سلوكيات العمل السلبية	Equal variances assumed	.596	.442	2.343	110	.021	.36546	.15595	.05639	.67452
	Equal variances not assumed			2.181	26.030	.038	.36546	.16756	.02105	.70986
مُنَوَسَط مُنَعَبِر الانسحاب	Equal variances assumed	.862	.355	2.253	110	.026	.36335	.16130	.04368	.68301
	Equal variances not assumed			2.127	26.365	.043	.36335	.17085	.01239	.71430
مُنَوَسَط مُنَعَبِر الانحراف	Equal variances assumed	.343	.559	2.307	110	.023	.36726	.15917	.05182	.68271

Equal variances not assumed		2.164	26.210	.040	.36726	.16969	.01858	.71594
--------------------------------	--	-------	--------	------	--------	--------	--------	--------

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
مُنَوَسَط مُتَغَيَّر القِيَادَة السَمِيَة	Between Groups	4.933	4	1.233	1.663	.164
	Within Groups	79.353	107	.742		
	Total	84.286	111			
مُنَوَسَط القِيَادَة المُتَسَلِّطَة	Between Groups	5.898	4	1.474	1.821	.130
	Within Groups	86.637	107	.810		
	Total	92.535	111			
مُنَوَسَط الإِشْرَاف الإِسْتِغْلَالِي	Between Groups	4.988	4	1.247	1.667	.163
	Within Groups	80.054	107	.748		
	Total	85.042	111			
مُنَوَسَط مُتَغَيَّر الصَّمَت التَّنْظِيمِي	Between Groups	5.046	4	1.261	2.034	.095
	Within Groups	66.372	107	.620		
	Total	71.417	111			
مُنَوَسَط مُتَغَيَّر سُلُوكِيَات العَمَل السَّلْبِيَة	Between Groups	1.996	4	.499	1.209	.311
	Within Groups	44.151	107	.413		
	Total	46.147	111			
مُنَوَسَط مُتَغَيَّر الإِنْسِحَاب	Between Groups	2.904	4	.726	1.678	.160
	Within Groups	46.284	107	.433		
	Total	49.188	111			
مُنَوَسَط مُتَغَيَّر الإِنْحِرَاف	Between Groups	1.595	4	.399	.920	.455
	Within Groups	46.407	107	.434		
	Total	48.002	111			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
مُنَوَسَط مُتَغَيَّر القِيَادَة السَمِيَة	Between Groups	3.361	3	1.120	1.495	.220

	Within Groups	80.925	108	.749		
	Total	84.286	111			
مُنُوسَط القِيَادَة المُنْتَسَطَة	Between Groups	4.501	3	1.500	1.841	.144
	Within Groups	88.034	108	.815		
	Total	92.535	111			
مُنُوسَط الإِشْرَاف الإِسْتِغْلَالِي	Between Groups	2.204	3	.735	.958	.415
	Within Groups	82.838	108	.767		
	Total	85.042	111			
مُنُوسَط مُتَغَيِّر الصَّمْت التَّنْظِيمِي	Between Groups	1.921	3	.640	.995	.398
	Within Groups	69.497	108	.643		
	Total	71.417	111			
مُنُوسَط مُتَغَيِّر سُلُوكِيَات العَمَل السَّلْبِيَّة	Between Groups	2.091	3	.697	1.709	.169
	Within Groups	44.055	108	.408		
	Total	46.147	111			
مُنُوسَط مُتَغَيِّر الإِنْسِحَاب	Between Groups	2.107	3	.702	1.611	.191
	Within Groups	47.081	108	.436		
	Total	49.188	111			
مُنُوسَط مُتَغَيِّر الإِنْحِرَاف	Between Groups	2.310	3	.770	1.820	.148
	Within Groups	45.692	108	.423		
	Total	48.002	111			