

# العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي: الدور الوسيط لرأس المال النفسي "دراسة تطبيقية على معاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية"

أ.د. علي يونس إبراهيم سيد  
أستاذ إدارة الأعمال - كلية  
التجارة - جامعة المنصورة  
[alivounes1962@mans.edu.eg](mailto:alivounes1962@mans.edu.eg)

حسام عيد حامد حسن  
مدرس مساعد - كلية تكنولوجيا  
الإدارة ونظم المعلومات - جامعة  
بورسعيد  
[hossam\\_ead@himc.psu.edu.eg](mailto:hossam_ead@himc.psu.edu.eg)

د. عمر أحمد عثمان حجازي  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد -  
كليات الشرق العربي - السعودية  
[oohegazy@arabeast.edu.sa](mailto:oohegazy@arabeast.edu.sa)  
مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة  
- جامعة المنصورة  
[omar\\_ahmed713@mans.edu.eg](mailto:omar_ahmed713@mans.edu.eg)

## المُلخَص:

هدفت الدراسة إلى تحديد التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد القيادة المدمرة (استنزاف المرؤوسين، الإساءة للمرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية، والفساد) على الصمت التنظيمي من خلال توسيط رأس المال النفسي، بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية، واعتمدت الدراسة على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات من مفردات العينة، وقد بلغت عدد القوائم الصحيحة (344)، وتم تطبيق أسلوب تحليل المسار (نموذج المعادلة الهيكلية)، لاختبار فرضيات الدراسة عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي (AMOS V.24)، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة المدمرة على رأس المال النفسي، فيما عدا بُعد الفساد، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود تأثير معنوي مباشر لرأس المال النفسي على الصمت التنظيمي، وأخيراً توصلت الدراسة إلى وجود دور وسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين أبعاد القيادة المدمرة والصمت التنظيمي، فيما عدا بُعد الفساد، وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد قادة الجامعات في الحد من الآثار الهدامة لسلوكيات القيادة المدمرة، وكذلك خفض مستوى الصمت التنظيمي في الجامعات، كما تم تقديم مجموعة من المقترحات التي يمكن الاسترشاد بها في الدراسات المستقبلية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

**الكلمات الرئيسية:** القيادة المدمرة، استنزاف المرؤوسين، الإساءة للمرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية، الفساد، رأس المال النفسي، الصمت التنظيمي، صمت الخضوع، الصمت الدفاعي.

## مقدمة.

تعتبر القيادة مفهوم غامض نسبياً على الرغم من دراسته لعدة عقود، فمن المعروف أن القيادة هي العلاقة بين الشخص الذي يؤثر على سلوك أوتصرفات الآخرين وأولئك الذين يتم التأثير فيهم (Melchar & Bosco, 2010)، ومع تعدد الدراسات التي تناولت الأنواع المختلفة للقيادة، إلا أننا نجد أن هناك عدد قليل من الباحثين ممن اهتموا بمفهوم القيادة المدمرة، وأثارها على الفرد والمنظمة، ومع محدودية الدراسات التطبيقية الموجودة في هذا المجال إلا أنها قد أثبتت أن نمط القيادة المدمرة يؤدي إلى ظهور بعض السلوكيات السلبية، حيث يؤدي إلى آثار ضارة على

المرووسين، وعلى المنظمة ككل (محمد، 2020)، وبالنظر إلى الأدبيات المتعلقة بالقيادة المدمرة، نجد أنها قد أكدت على أن تواجد هذا النمط في المنظمات قد يتسبب في ظهور العديد من المشاكل التنظيمية ومنها الصمت التنظيمي، والذي بدوره يؤدي إلى نتائج سلبية على الأفراد وعلى التنظيم ككل (Song؛ Shishigu et al., 2015؛ Wu et al., 2018؛ et al., 2017).

إن الصمت التنظيمي هو مصطلح يشير إلى عدم رغبة الأفراد في التعبير عن أفكارهم ومخاوفهم واقتراحاتهم حول المشكلات التنظيمية أو القضايا التي تهمهم، حيث يفضلون الاحتفاظ بها لأنفسهم خوفاً من ردود الفعل السلبية التي قد تلحق بهم، فهم مقتنعون بأنهم لا يستطيعون أن يغيروا الوضع القائم، وبالنظر إلى مثل هذا الشعور لديهم نجد أنه قد يؤدي إلى العديد من العواقب السلبية على المنظمات (Cetin, 2020)، حيث أكد كلاً من (Kim & Ko, 2021) أن الصمت التنظيمي هو ظاهرة تؤثر سلباً بين الموظفين وبعضهم البعض، وبينهم وبين الإدارة، مما يستوجب من المسؤولين ضرورة السعي نحو القضاء على هذه الظاهرة، وأنه من الأهمية ضرورة فهمها والوقوف على الأسباب المؤدية لها من أجل التصدي لها، والحد من آثارها المدمرة.

وفي نفس السياق فإن نمط القيادة المدمرة يؤدي إلى حدوث مشاكل نفسية كالخوف المزمن، القلق، الاكتئاب، والتوتر، والتي تؤدي بدورها إلى خفض مستويات رأس المال النفسي للأفراد والمتمثلة في (الأمل، الكفاءة الذاتية، التفاؤل، والمرونة)، وربما يشكل هذا خطورة كبيرة، حيث أن رأس المال النفسي له دور رئيس في التأثير على الكفاءة التنظيمية ورفاهية الأفراد، كما أن له علاقة قوية مع العديد من النتائج التنظيمية المختلفة ومنها (الرضا الوظيفي، الالتزام، الأداء، وقدرة الأفراد على حل المشكلات) (Karadag & Dulay, 2021)، كما أن انخفاض مستوى رأس المال النفسي قد يؤدي إلى زيادة مستوى الصمت التنظيمي لدى أفراد التنظيم، حيث يؤدي إلى إحجام العاملين عن المشاركة أو تقديم أية مقترحات من شأنها أن تحسّن من أداء المنظمة، ولا شك أن المنظمات في عالم الأعمال اليوم تحتاج بصورة كبيرة إلى مشاركة العاملين بها، والأخذ بمقترحاتهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، كما تحتاج إلى الإتصال الدائم بين الإدارة والأفراد العاملين (Kaya & Bacaksiz, 2021).

ويشير الباحثون إلى أنه بعد الإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة تبين أنه لم تتناول أي دراسة عربية أو أجنبية الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين أبعاد القيادة المدمرة والصمت التنظيمي سواء في المؤسسات التعليمية أو أي نوع آخر من المنظمات، كما ينوه الباحثون إلى أنه قد تم إجراء دراسة استطلاعية على عدد (30) مفردة من معاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية، وقد أشارت النتائج إلى ما يلي:

أ. إرتفاع مستوى ممارسة قادة الجامعات محل الدراسة الاستطلاعية لسلوكيات القيادة المدمرة حيث جاءت استجابات (63.3%) من مفردات العينة الميسرة أعلى من الوسط الحسابي.

ب. إنخفاض مستوى رأس المال النفسي، حيث جاءت استجابات (70%) من مفردات العينة الميسرة أقل من الوسط الحسابي، وهو ما يشير إلى إنخفاض مستوى رأس المال النفسي لدى أفراد العينة الميسرة الخاضعة للدراسة الاستطلاعية.

ج. إرتفاع مستوى الصمت التنظيمي، حيث جاءت استجابات (80%) من مفردات العينة الميسرة أعلى من الوسط الحسابي، وهو ما يشير إلى إرتفاع مستوى الصمت التنظيمي لدى أفراد العينة.

**وفي ضوء النتائج السابقة فإن مشكلة الدراسة تكمن في " إرتفاع مستوى الصمت التنظيمي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية محل الدراسة الاستطلاعية".**

وبناءً عليه تم صياغة التساؤل الرئيس للدراسة في " ما تأثير أبعاد القيادة المدمرة (استنزاف المرؤوسين، الإساءة للمرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية، الفساد) على الصمت التنظيمي عند توسيط رأس المال النفسي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية؟". وللإجابة على هذا التساؤل، تتبنى الدراسة مجموعة من الأهداف التي تساهم في تحقيق إضافة علمية للدراسات السابقة وهي:

(1) بيان تأثير أبعاد القيادة المدمرة (استنزاف المرؤوسين، الإساءة للمرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية، الفساد) على رأس المال النفسي.

(2) التعرف على تأثير رأس المال النفسي على الصمت التنظيمي.

(3) تحديد تأثير أبعاد القيادة المدمرة (استنزاف المرؤوسين، الإساءة للمرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية، الفساد) على الصمت التنظيمي.

(4) اختبار التأثير غير المباشر لأبعاد القيادة المدمرة (استنزاف المرؤوسين، الإساءة للمرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية، الفساد) على الصمت التنظيمي عند توسيط رأس المال النفسي.

**أولاً: الإطار النظري وبناء الفرضيات.**

### **1. القيادة المدمرة (Destructive leadership).**

أ. مفهوم القيادة المدمرة: تُشكّل القيادة العامل الرئيس للتغلب على قضايا مثل انعدام الأمن والانقسام وانخفاض الالتزام التنظيمي، والذي يحدث بسبب المشاعر السلبية وأفكار المرؤوسين تجاه الإدارة (Rehman et al., 2021)، وللقيادة المدمرة تأثيراً عميقاً على السلوك البشري، فقد يؤدي القادة المدمرون إلى انخفاض الرضا الوظيفي، والذي قد يؤدي بدوره إلى التأثير على أداء المنظمة ككل، فهو نمط يُضِرُّ بأهداف المنظمة، كما يُضِرُّ بالتوازن بين العمل وحياة الأفراد العاملين (Tramonte, 2021)، ولقد ظهرت عدة محاولات من قبل الباحثين من أجل وضع تعريف محدد للقيادة المدمرة، حيث تم تعريفها على أنها نمط قيادي يؤدي إلى إلحاق الضرر

بالمنظمة ومواردها، سواء بصور مشروعة أو غير مشروعة (النصراوي، 2018)، حيث يؤثر على المنظمة من خلال الممارسات الموجهة نحو تحقيق أهداف تختلف عما تم الإتفاق عليه مسبقاً، كما يؤثر أيضاً على الفرد من خلال ممارسات التحقير والإساءة، والترهيب بهدف تحقيق القائد لمنفعة ذاتية على حساب مرؤوسيه (اسماعيل، والبنوي، 2020)، وفي نفس السياق أكد كلاً من (محمد، 2020؛ Balwant, 2021؛ Mackey et al., 2021) أن القيادة المدمرة هي نمط يؤدي إلى إلحاق الضرر بالأفراد والمنظمة، من خلال تشجيع الأفراد نحو السعي لتحقيق أهداف تتعارض مع المصالح المشروعة للمنظمة، واستخدام أسلوب ينطوي على استخدام أساليب ضارة للتأثير على الأفراد بغض النظر عن مبررات هذا السلوك.

إن تأثير القيادة المدمرة على الأفراد ودوافعهم ، وعلى المنظمة إنما يكون بشكل منهجي ومتكرر، حيث تلحق سلوكيات القيادة المدمرة الضرر بشكل منهجي بالعمليات التنظيمية والأهداف والمهام والموارد بشكل كامل ( Cakici & Cakici, 2021؛ Tramonte, 2021)، حيث يمكن اعتبارها عملية يعاني فيها فرد أو مجموعة من تأثير متكرر طويل المدى من قبل القادة (McSporran, 2023)، وفي المجال الجامعي أوضح (Goshu, 2022) أن القيادة المدمرة تعبر عن سلوك القائد الذي ينتهك مصالح الجامعات، وأعضاء هيئة التدريس معاً.

#### ب. أبعاد القيادة المدمرة.

إن القيادة المدمرة تشمل أنواعاً مختلفة من السلوكيات السلبية التي تعيق دافعية الفرد نحو العمل، حيث أنه قد يسيء القائد استخدام السلطة المخولة إليه لإلحاق الضرر بالمنظمة وأعضائها، فلا يؤثر سلوكهم المدمر على دافعية الأفراد ورضاهم فقط، بل يضعف أيضاً الكفاءة التنظيمية، كما أن هذه السلوكيات الخاصة بالقيادة المدمرة هي سلوكيات منهجية ومتكررة، بغض النظر عن نية القائد، فالنية هنا ليست عاملاً في الحسبان، فعلى الرغم من أنه قد لا يكون لدى القادة التدميريين نية للتسبب في الضرر، إلا أن سلوكياتهم التي تنجم عن الافتقار إلى القدرة على القيادة، قد تؤدي للتأثير على أداء المنظمة، وعلى قدرتها على تحقيق أهدافها (Choi et al., 2022).

ولقد اختلفت الدراسات السابقة في تحديد السلوكيات أو الأبعاد التي يمكن الاعتماد عليها لقياس مستوى ممارسة القادة للسلوكيات المدمرة في المنظمات على اختلاف أنواعها، إلا أن أغلب الدراسات (Nafei, 2019؛ طه، 2020؛ الرميدي، وآخرون، 2022؛ Wu et al., 2022) قد اعتمدت على أربعة أبعاد وهي (استنزاف المرؤوسين، الإساءة للمرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية، الفساد) والتي قام بوضعها (Lu et al., 2012)، لذا تم الاعتماد عليها في الدراسة الحالية، وتشكل هذه الأبعاد عشرون عبارة، وقد كانت هناك عدة محاولات لتعريف هذه الأبعاد، حيث يشير استنزاف المرؤوسين إلى تحميلهم بمتطلبات قاسية للغاية، كأن يُطلب منهم العمل لساعات إضافية، والقيام بأعمال زائدة ومتنوعة عما هو موجود في بطاقة الوصف الوظيفي لهم، وخارج أوقات عملهم، دون وجود مبرر لذلك، وكذلك عدم التعاطف مع

الصعوبات أو المشكلات التي تواجههم، كما يُشير هذا البُعد أيضاً إلى تعسف القادة واستغلالهم للمرؤوسين مما يؤدي إلى تذرهم وكرهيتهم للقادة والمنظمة ( Nafei, 2019؛ طه، 2020)، في حين يشير بُعد الإساءة للمرؤوسين إلى السلوك الإرادي العدواني الذي يعتمد على مهاجمة المرؤوسين من خلال إجبارهم على إنهاء العمل، والهجوم اللفظي عليهم، والتدخل في العلاقات الشخصية والتمييز بين المرؤوسين (الزهار، والسلنتي، 2019؛ 2019؛ Nafei, 2019؛ محمد، 2020)، أما فقدان الأخلاق المهنية فهو سلوك ينتهك المبادئ الأخلاقية والاجتماعية والمهنية عن طريق خلق بيئة عمل مليئة بالضغوط، والعمل على انتشار المحسوبية، وإشاعة ثقافة الضجيج والصوت العالي، وتشجيع العاملين على الأنانية وتفضيل المصالح الفردية على مصلحة المنظمة (طه، 2020؛ محمد، 2020)، وأخيراً يشير الفساد إلى سلوك القادة الذين ينتهكون مصالح المنظمة باستخدام السلطة الموكلة إليهم لتحقيق مكاسب شخصية، من خلال الغش، واستخدام الأصول العامة للأغراض الشخصية، وكذلك استخدام أموال المنظمة في الأنشطة الترفيهية (Nafei, 2019؛ محمد، 2020).

## 2. رأس المال النفسي (Psychological Capital).

### أ. مفهوم رأس المال النفسي.

يُعد رأس المال النفسي من المفاهيم التي إهتم بها الباحثون لاعتماده إلى حد كبير على الموارد النفسية للأفراد والتي تساعدهم على التعامل مع الصعوبات والتحديات في بيئة العمل، وكذلك التركيز على السلوكيات الإيجابية لتحقيق النجاح والمشاركة الفعالة في بيئة العمل (بلبل، وحجازي، 2021)، فهو مفهوم يتجاوز في الأهمية الأنواع الأخرى من رأس المال، ومنها رأس المال البشري والاجتماعي، حيث يُشير إلى الميزات التي تؤثر على إنتاجية الفرد، وتعكس وجهات نظر الفرد ومشاعره واحترامه لذاته، وتهيمن على دوافعه، ومواقفه تجاه العمل (علي، 2021).

إن رأس المال النفسي هو بناء مهم للسلوك التنظيمي الإيجابي، حيث يمكن تعريفه على أنه مجموعة من الميول التحفيزية والسلوكية المرتبطة بأربعة موارد نفسية إيجابية وهي الأمل (المثابرة على تحقيق الأهداف وذلك لوجود مسارات متعددة لتحقيقها)، الكفاءة الذاتية (أن تكون لديك الثقة لبذل الجهد اللازم للنجاح في مهام التحدي)، التفاؤل (المساهمة الإيجابية حول النجاح الآن وفي المستقبل)، والمرونة (عند مواجهة المشاكل والشدائد) والتي يمكن اعتبارها الداعم الرئيس لتحقيق النجاح (الحملوي، 2019؛ Goswami & Agrawal, 2021)، وذلك من خلال وجود الثقة، وبذل الجهد اللازم من أجل النجاح في المهام الصعبة، وعمل إسناد إيجابي بين النجاح الآن وفي المستقبل، والمثابرة نحو تحقيق الأهداف، والمرونة في التعامل مع المشكلات (Fang & Ding, 2020)، وبالنظر إلى التعريفات التي قدمت لرأس المال النفسي نجد أن جميعها تصب في بوتقة علم النفس الإيجابي، الذي يهتم بجوانب القوة والإيجابية، ويعمل على تحسينها وتطويرها، حيث أن أبعاده قابلة للتعديل والتطوير والتحسين، بما يصل بالفرد لقمة الإنجاز والسعادة في كافة مجالات الحياة (محمد، 2021).

## ب. أبعاد رأس المال النفسي.

يُعتبر رأس المال النفسي عن سمة نفسية يمكن قياسها، من خلال مجموعة من الأبعاد، والتي تؤثر على أداء الفرد، وتعزز السلوك الإيجابي، حيث تؤثر على الأداء، كما يمكن من خلالها تحسين القدرة التنافسية للمنظمات ( Darvishmotevali & Ali, 2020؛ محمد، 2021)، وتتمثل في الموارد الشخصية الإيجابية التي تساعد الفرد على تحقيق النجاح في نواحي الحياة المختلفة (Song & Song, 2021)، ولذا وجب العمل على الاستغلال الأمثل لهذه الموارد لدى الأفراد من أجل التطلع بإيجابية نحو المستقبل، والتغلب على المعوقات والأزمات في بيئة العمل، وامتلاك الثقة والقدرة على تحقيق الأهداف (شعبان، والإمام، 2021).

ولقد تناولت العديد من الدراسات الأبعاد التي يمكن الاعتماد عليها للوقوف على مستوى رأس المال النفسي في المنظمات، إلا أن أغلب الدراسات (Daswati et al., 2022؛ Erkal, 2022؛ Thampi & Pai, 2022؛ Parray et al., 2022؛ Lim et al., 2023) قد اعتمدت على أربعة أبعاد والتي حددها (Luthans et al., 2007) وهي (الأمل، الكفاءة الذاتية، التفاؤل، المرونة) بواقع (24) عبارة، وقد قدمت عدد من الدراسات تعريفات للأبعاد الأربعة المكونة لرأس المال النفسي، حيث يشير (الأمل) إلى الإصرار على تحقيق الأهداف، وإعادة توجيه المسارات نحو تلك الأهداف من أجل تحقيق النجاح، فهو حالة من الدافعية الإيجابية المعتمدة على التفاعل بين عدة عوامل متمثلة في تحديد الأهداف والمسارات والتخطيط لتحديد الوسائل التي يُمكن استخدامها لتحقيق الأهداف، فالأفراد ذوي الأمل المرتفع لديهم الدافع والرغبة في تحقيق الأهداف، كما أنهم يتوقعون العقبات التي قد تواجههم ومن ثم تحديد الطرق البديلة للوصول لغاياتهم (العولقي، 2019)، في حين تعبر (الكفاءة الذاتية) عن الثقة بالقدرة التي تدفع نحو المزيد من النجاح والتقدم في كافة أمور الحياة، وتغطي أي عقبات واجتيازها بمهارة ونجاح (محمد، 2021)، فالكفاءة الذاتية هي مفهوم مرادف للثقة، حيث تتطلب ثقة الفرد في قدرته على تخطي العديد من التحديات من أجل الوصول للنجاح، وتحقيق الأهداف (الشويات، والسرعة، 2021)، أما (التفاؤل) هو عبارة عن نظرة استبشار إيجابية نحو المستقبل، وتوقع النتائج الإيجابية للأحداث القادمة، وشعور الفرد بالرضا والسعادة في نتائج الأحداث الماضية والحالية، والنظر إلى الجانب المضيء بالحياة، وبناءً عليه فإن الشخصية المتفائلة تمتلك صفات تمكنها من الشعور بالاطمئنان، والرضا والثبات والنجاح والسعادة والتقبل، بحيث ينعكس ذلك على أفكارها ومشاعرها وسلوكها، (المدهون، 2022)، وأخيراً (المرونة) حيث تُعد من المتغيرات النفسية لعلم النفس الإيجابي، الذي يهدف إلى تعزيز جوانب القوة في شخصية الفرد، وثقته في قدراته وإمكاناته، وبذلك يستطيع تحقيق ذاته، فيجعل لحياته معنى وهدف يسعى إلى تحقيقه مقبلاً على الحياة، وهذا ما يعنيه علم النفس الإيجابي، الذي يهدف إلى وقاية الأفراد من الإضطرابات النفسية، وتمكينهم من مواجهة تحديات الحياة، فيتحقق الهدف الأسمى الذي يسعى في نشره، وهو تحسين جودة الحياة، وخروج الفرد من حدود التغيير الذاتي إلى إحداث تغييرات إيجابية في المجتمع المحيط به (المدهون، 2022).

### (3) الصمت التنظيمي (Organizational Silence). أ. مفهوم الصمت التنظيمي.

يعتبر الصمت التنظيمي من المعوقات التي تؤثر سلباً على أداء المنظمات أو بقاؤها واستمراريتها وبخاصة في ظل المنافسة الحالية بين المنظمات، حيث تتنافس المنظمات فيما بينها في تنمية وتطوير العنصر البشري لديها (حكم، 2020)، ويشير الصمت التنظيمي إلى إحجام الموظف عن التطرق للقضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطيء من قبل رئيسه في العمل، أو التأثير السلبي بينه وبين زملاءه (عبود، وحسين، 2016)، هذا الإحجام أو التردد يعتبر بمثابة رد فعل أو سلوك انسحابي يمنع التحسين والتطوير التنظيمي، بسبب عدم تعبير الأفراد عن أفكارهم ومقترحاتهم (Cimen & Karadag, 2019).

إن المنع أو الاحتفاظ المتعمد من العاملين للمعلومات الهامة مثل المشاركة أو تقديم الآراء والمقترحات أو الإخبار عن المشكلات الحالية أو المتوقعة يكون سببه الخوف من ردود الفعل أو النتائج السلبية وغير المرضية التي قد تترتب على ذلك (حكم، 2020؛ المنسي، 2021؛ سليم، 2021؛ Cetin, 2020)، وبالتالي تفقد الإدارة أفكارهم ومقترحاتهم التي قد تُسهم في تطوير المنظمة، والحد من السلبيات الموجودة فيها (الكعبي، 2018؛ عبدالواحد، 2020)، حيث يمتنع الموظفون عن المشاركة باتخاذ أي مبادرات لصالح المنظمة (Tutar et al., 2021).

ويتضح مما سبق أن اختيار الموظفون لسلوك الصمت التنظيمي من قيامهم بحجب أي وجهة نظر أو رأي لديهم، أو التعبير الحقيقي عن الانطباع الراسخ لديهم عن ظروف العمل، والبيئة المحيطة بأدائهم، أو عن توجهات القيادات، إنما يكون من منطلق حفاظهم على أمانهم الوظيفي (Sahabuddin et al., 2023)، وعلى الرغم من مشروعية اختيارهم وحققهم في الشعور بالأمان، إلا أن اختيار هذا السلوك يمكن أن يضعف الفاعلية التنظيمية، حيث لا تستفيد المنظمة في هذه الحالة من المساهمات الفكرية للموظفين (Alaba, 2022)، كما أنه يحرم المنظمة من الاستفادة من مساهمة الموظفون في عمليات التحسين والتطوير التنظيمي، أو أي رأي يخدم المصلحة العامة للمنظمة، كما يؤثر عدم الإخبار عن مشاكل العمل والقضايا التنظيمية إلى التأثير على أداء المنظمة بشكل عام (البطريق، 2022).

### ب. أبعاد الصمت التنظيمي.

إن الصمت التنظيمي يُعد ظاهرة سلوكية لا تضر بالأفراد فحسب، بل يمتد تأثيرها السلبي إلى المنظمة ككل حيث تحرم المنظمة من فرص الاستفادة من الأفكار والمقترحات التي يقدمها الأفراد، فالأفراد هنا لا يستطيعون المساهمة بحرية في الرأي، ولديهم الدافع لحجب الأفكار والمعلومات والآراء حول التعبير عن التحسينات المتعلقة بالعمل (Karasneh & Ghani, 2022)، حيث يكون الدافع إما لقناعتهم بأن أفكارهم لن تؤثر في شيء، أو لخوفهم من ردود الفعل السلبية، حيث يعبر هذان السببان عن البعدين المستخدمين في الدراسة الحالية.

وبالنظر إلى الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة لقياس مستوى الصمت التنظيمي نجد أنها نابعة من هذين السببين، حيث اعتمدت أغلب الدراسات (Younus et al., Erkal, 2022، Cakiroglu, 2022، Abdelgalil, 2022) (أبو الدهب، 2024) على الأبعاد التي حددتها دراسة (Dyne et al., 2003)، وهي ثلاثة أبعاد (صمت الإذعان أو الخضوع، الصمت الدفاعي، وصمت الترابط الاجتماعي) بواقع (15) عبارة، إلا أنه في الدراسة الحالية تم الاعتماد على بُعدين فقط وهما (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي) وهذان البُعدان قد اعتمدت عليهم العديد من الدراسات (Abied & Khalil, Kwon & Kim, 2017) (المنسي، 2019)، بوصفهما بُعدين سلبيين يحدثان داخل المنظمات، ويؤديان إلى العديد من النتائج السلبية، وهو ما يتوافق مع متغيرات الدراسة والهدف منها، بعكس الدراسات الأخرى التي تناولت بُعد الترابط الاجتماعي بوصفه سلوكاً إيجابياً يقوم على الإيثار والتعاون تجاه الآخرين والذي يعود بالنفع على الآخرين والمنظمة.

ويلجأ الأفراد إلى **صمت الخضوع** أو الإذعان عندما يدركون أنهم غير قادرين على إحداث تغييرات في مجريات الأمور داخل المنظمة، واعتقادهم بأن أفكارهم وآرائهم لن تؤثر في القرارات التنظيمية ولن تُحدث أي تغيير في المنظمة، فيقبلون بالوضع القائم ويحجمون عن إبداء آرائهم فيما يتعلق بالقضايا التنظيمية (المنسي، 2021)، في حين يعبر **الصمت الدفاعي** عن السلوك الذي يتخذه الموظف للدفاع عن نفسه ضد التهديدات الخارجية، حيث يُحجم الفرد عن التعبير عن أفكاره ومعلوماته بدافع الخوف، فهو شعور بالخوف من التوابع المترتبة على الإفصاح برأيه واقتراح أية تغييرات، لذلك فالموظف ينأى بنفسه عن أن يلحق به أي ضرر أو أذى بسبب التعبير عن أفكاره ومقترحاته (الريثي، 2021).

#### (4) العلاقة بين القيادة المدمرة ورأس المال النفسي.

على الرغم من تزايد فكرة أن القيادة المدمرة تخلق مشاكل خطيرة للمرؤوسين والمؤسسات والمجتمع، إلا أن الدراسات حول عواقب القيادة المدمرة لا تزال غير متوفرة في البيئات التعليمية وبخاصة التعليم العالي (Balwant, 2023)، وبالنظر إلى الآثار التي يمكن أن تسببها القيادة المدمرة نجد أنها تؤثر بشكل سلبي على المرؤوسين، حيث يواجه المرؤوسين كنتيجة لها لمزيد من الضغط النفسي الوظيفي في المنظمة (Mharapara et al., 2022؛ Hammali & Nastiezaie, 2022)، كما يمكن أن تسبب السلوكيات المدمرة للقيادة إلى مشاكل نفسية للمرؤوسين مثل الخوف المزمن والقلق والغضب والشعور بالوحدة والاكتئاب والتوتر بما يؤثر على صحة المنظمة (Karadag & Dually, 2021).

وبناء عليه ظهرت عدة محاولات للتعرف للتعرف على العلاقة بين القيادة المدمرة ورأس المال النفسي، وقد كان من بين تلك المحاولات دراسة (Calheiros, 2013) والتي توصلت إلى أن القيادة المدمرة لها تأثير سلبي على رأس

المال النفسي، كما أكدت على وجود دور وسيط وكذلك معدل لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة المدمرة وأداء الفريق، بالإضافة إلى بيان أن الأفراد الذين لديهم رأس مال نفسي إيجابي قوي يمكنهم التقليل والحد من الآثار الهدامة للقيادة المدمرة، وقد إتفقت معها نتائج دراسة (Calheiros,2018) والتي استهدفت التحقق مما إذا كان رأس المال النفسي الإيجابي يمكن أن يساعد في منع حدوث الآثار الهدامة للقيادة المدمرة، وقد أظهرت النتائج أن الفرق ذات رأس المال النفسي المرتفع يمكنها أن تُحيد الأثر السلبي لسلوك القيادة الهدامة.

وفي نفس السياق هدفت دراسة (Karadag & Dulay, 2021) إلى اختبار تأثير القيادة المدمرة على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال رأس المال النفسي، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير سلبي للقيادة المدمرة على كلاً من رأس المال النفسي والمواطنة التنظيمية، وأن هناك دور وسيط لرأس المال النفسي في هذه العلاقة، وقد إتفقت معها نتائج دراسة (Wulandaru et al., 2022) والتي تناولت رأس المال النفسي كمتغير معدل، حيث هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة المدمرة على سلوك العمل غير المنتج للموظفين من خلال الدور المعدل لرأس المال النفسي، وقد أسفرت نتائج الدراسة أيضاً عن وجود علاقة عكسية بين القيادة المدمرة ورأس المال النفسي، وأن لرأس المال النفسي دور معدل في تأثير القيادة المدمرة على سلوك العمل غير المنتج للموظفين، وأخيراً هدفت دراسة (Elbers at al., 2023) إلى التعرف على الأثر المحتمل لرأس المال النفسي على العلاقة بين الثلاثية المظلمة للمديرين (القيادة المدمرة) ورضا الموظفين عن الاحتياجات الأساسية في مكان العمل، وقد أشارت النتائج إلى أن رأس المال النفسي يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة المدمرة ورضا الموظفين عن الاحتياجات الأساسية في مكان العمل، وبناءً على نتائج العلاقة السابقة أمكن صياغة الفرضيات (H1,H2,H3,H4) كما يلي:

H1: يوجد تأثير معنوي لاستنزاف المرؤوسين على رأس المال النفسي.

H2: يوجد تأثير معنوي للإساءة للمرؤوسين على رأس المال النفسي.

H3: يوجد تأثير معنوي لفقدان الأخلاق المهنية على رأس المال النفسي.

H4: يوجد تأثير معنوي للفساد على رأس المال النفسي.

##### (5) العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي.

يعد مفهوم رأس المال النفسي أحد أهم الأدوات التي تستطيع من خلاله المنظمات مواكبة التغييرات ومواجهة التحديات وتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات، كما يُعد الصمت التنظيمي خيار سلوكي يتمثل في حجب المعلومات عن المشكلات التي يتعرض لها الشخص في مكان عمله مما يؤثر على التزامه، وعدم قدرته على التكيف، قد يرجع الصمت التنظيمي إلى وجود العديد من الظواهر السلبية كالإرهاب، والتسلط،

وضعف الحالة النفسية مما يوجد ويعزز مستويات الصمت التنظيمي (عبدالواحد، 2020)، ومن أجل التعرف على العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي، هدفت دراسة (Yu & Liu, 2016) إلى بيان تأثير كلاً من رأس المال النفسي والدعم التنظيمي على كلاً من الابتكار والصمت التنظيمي الصمت، وقد أظهرت النتائج أن كلاً من رأس المال النفسي والدعم التنظيمي كان لهما تأثيراً سلبياً على الصمت التنظيمي، وقد إتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلاً من (الفتلاوي، 2018؛ وعبدالواحد، 2020) حيث أثبتت الدراسات أيضاً وجود تأثير معنوي سلبي لرأس المال النفسي على مستويات الصمت التنظيمي.

وفي نفس السياق أكدت دراسة كلاً من (Erkal, 2022؛ Ciftci, 2021) على وجود علاقة سلبية بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي، حيث أن زيادة مستوى أبعاد رأس المال النفسي لدى الموظفين يؤدي إلى خفض مستويات الصمت التنظيمي، وعلى عكس الصمت التنظيمي جاءت دراسة (Prihatsanti et al., 2020) لتؤكد على أن رأس المال النفسي يرتبط بشكل كبير بصوت الموظف، حيث أن إرتفاع مستويات رأس المال النفسي كان له تأثير على زيادة تحدث الأفراد بصوت عالٍ، وهذا ما أكدته أيضاً دراسة (Kaya & Bacaksiz, 2021) والتي هدفت إلى فحص العلاقة بين رأس المال النفسي الإيجابي وكلاً من صوت الموظف والصمت التنظيمي، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين رأس المال النفسي الإيجابي وصوت الموظف، وعلاقة عكسية بين رأس المال النفسي الإيجابي والصمت التنظيمي، كما توصلت أيضاً دراسة (Sari, 2022) إلى وجود علاقة سلبية بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي، وأن الصمت التنظيمي يتوسط العلاقة بين رأس المال النفسي الإيجابي والسعادة التنظيمية، وتوصلت أيضاً دراسة (سليم، 2021) إلى وجود تأثير سلبي لرأس المال النفسي على الصمت التنظيمي، وأن الذكاء الأخلاقي يتوسط هذه العلاقة، وبناءً على نتائج العلاقة السابقة أمكن صياغة الفرضية (H5) كالتالي:

**H5: يوجد تأثير معنوي لرأس المال النفسي على الصمت التنظيمي.  
(6) العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي.**

يعد الصمت التنظيمي من المفاهيم التي قد يكون لها آثار وخيمة على مستقبل المنظمات، حيث أنه يكرس حالة من الإذعان وقبول الأمر الواقع لدى العاملين في هذه المنظمات، كما أنه يمهد الطريق لحالات الجمود التنظيمي، وغياب أدوار المبادرة إلى التغيير، والعزوف عن طرح الأفكار والمقترحات، وتجنب إتخاذ موقف المخاطرة من حيث إبداء الرأي تجاه مشكلات وقضايا العمل الحاسمة (الريثي، 2021)، وتشير الدراسات إلى أن ظاهرة الصمت التنظيمي ترجع إلى الأساليب التي ينتهكها القادة، وعدم ثقهم في المرؤوسين، وكذلك مركزية إتخاذ القرار، والرسمية في السلطة، كلها من الأسباب المؤدية لظهور الصمت التنظيمي (البنيان، 2022)، كذلك الخوف من الإدارة، وضعف مهارات الإتصال، وضعف دعم الإدارة العليا (غليظ، 2023) فضلاً عن عدم الثقة تجاه القادة (حماد، 2022)، كلها من الأمور المؤدية لظهور الصمت

التنظيمي، وكننتيجة لحقيقة أن الأسلوب الذي ينتهجه القادة في إدارة مؤسساتهم هو من الأساليب التي لها أكبر الأثر في زيادة أو التخفيف من ظاهرة الصمت التنظيمي، ولكون القياد المدمرة من الأنماط السلبية التي ربما قد تتسبب في ظهور هذه الظاهرة، لذا حاولت العديد من الدراسات اكتشاف العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي، فعلى الرغم من أن دراسة (Shishigu et al., 2015) قد أظهرت أن (9%) فقط من مستوى الصمت التنظيمي يرجع إلى سلوكيات القيادة المدمرة، وأن التأثير الأكبر لعوامل أخرى، إلا أن دراسة (أبورحمة، وآخرون، 2021)، قد كشفت عن وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد القيادة المدمرة والصمت التنظيمي، كما كشفت دراسة (Younus et al., 2022) أيضاً عن وجود علاقة إيجابية بين القيادة المدمرة وصمت المعلومات، حيث أكدت على أن صمت المعلومات يتوسط العلاقة بين القيادة المدمرة وسلوك العمل غير المنتج، وفي نفس السياق هدفت دراسة (Harouni et al., 2023) إلى التعرف على تأثير القيادة المدمرة على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل والميل لترك الخدمة من خلال الصمت التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي قوي للقيادة المدمرة على الصمت التنظيمي، حيث أثبتت أن الصمت التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة المدمرة والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل والميل لترك الخدمة، وتوصلت دراسة (Song et al., 2017) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين الشخصية المدمرة والصمت التنظيمي من خلال الدور الوسيط للثقة في القائد، كما توصلت أيضاً دراسة (Wu et al., 2018) إلى وجود تأثير للقيادة المدمرة على الصمت التنظيمي من خلال غموض الدور، وعبء الدور كمتغيران وسيطان، وأن وجود درجة عالية من التعقيد الوظيفي يُزيد من تأثير القيادة المدمرة على الصمت التنظيمي، وبناءً على نتائج العلاقة السابقة أمكن صياغة الفرضيات (H6,H7,H8,H9) كما يلي:

H6: يوجد تأثير معنوي لاستنزاف المرؤوسين على الصمت التنظيمي.

H7: يوجد تأثير معنوي للإساءة للمرؤوسين على الصمت التنظيمي.

H8: يوجد تأثير معنوي لفقدان الأخلاق المهنية على الصمت التنظيمي.

H9: يوجد تأثير معنوي للفساد على الصمت التنظيمي.

## (7) الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين أبعاد القيادة المدمرة والصمت التنظيمي.

نظراً لأهمية الجامعات الحكومية كونها تمثل مصدراً للمعلومات والمعرفة، لذا فلزاماً عليها أن تهتم بخلق وتبادل ومشاركة المعلومات داخلها وخارجها، ومنح الحرية اللازمة لمعاوني هيئة التدريس، وتحفيزهم على المشاركة والتعرف على آرائهم وتشجيعهم على تقديم المقترحات اللازمة للتطوير والتحسين، وكسر حاجز الصمت لديهم وذلك من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف الجامعة، وهو ما يعطي أهمية لاختبار هذا الدور الوسيط في الجامعات الحكومية المصرية.

وبعد استعراض النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة نجد أنها أظهرت ما يلي:

أ. وجود عدد من الدراسات التي أكدت على وجود علاقة بين القيادة المدمرة ورأس المال النفسي (Calheiros,2013؛ Calheiros,2018؛ Karadag & Dulay, 2021؛ Wulandaru et al., 2022؛ Elbers at al., 2023)، حيث أشارت إلى وجود علاقة عكسية بين القيادة المدمرة ورأس المال النفسي.

ب. وجود عدد من الدراسات التي أكدت على وجود علاقة بين رأس المال النفسي والصمت (Yu & Liu, 2016؛ الفتلاوي، 2018؛ عبدالواحد، 2020؛ Ciftci, 2021؛ Kaya & Bacaksiz, 2021؛ Prihatsanti et al., 2020؛ سليم، 2021؛ Erkal, 2022)، فزيادة مستويات رأس المال النفسي من شأنه أن يؤدي إلى خفض مستويات الصمت التنظيمي، والعكس كلما انخفضت مستويات رأس المال النفسي كلما أدى ذلك إلى زيادة مستويات الصمت التنظيمي.

ج. وجود عدد من الدراسات التي أكدت على وجود علاقة القيادة المدمرة والصمت التنظيمي (Shishigu et al., 2015؛ Song et al., 2017؛ Wu et al., 2018؛ أبورحمة، وآخرون، 2021؛ Younus et al., 2022؛ Harouni et al., 2023)، حيث أكدت على وجود علاقة إيجابية بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي.

د. الاعتماد على رأس المال النفسي كوسيط في العديد من الدراسات والتي أستخدم فيها القيادة المدمرة كمتغير مستقل (Karadag & Dulay, 2013؛ Calheiros,2013؛ Elbers at al., 2023؛ 2021).

هـ. وجود عدد من الدراسات التي تناولت التأثير غير المباشر للقيادة المدمرة على الصمت التنظيمي بالاعتماد على متغيرات وسيطة أخرى بخلاف رأس المال النفسي حيث اعتمدت دراسة (Song et al., 2017) الثقة في القائد كوسيط، في حين استخدمت دراسة (Wu et al., 2018) غموض وعبء الدور كوسيط، وقد أثبتت الدراسات وجود تأثير غير مباشر للقيادة المدمرة على الصمت التنظيمي.

واستناداً إلى ما سبق، وبناءً على شكل وإتجاه العلاقات بين المتغيرات الثلاثة، وعلى استخدام رأس المال النفسي كوسيط في العديد من الدراسات، هو ما يُعطينا صلاحية مبدئية للاعتماد على رأس المال النفسي كوسيط بين أبعاد القيادة المدمرة (استنزاف المرؤوسين، الإساءة للمرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية، الفساد) والصمت التنظيمي، حيث أنه لا توجد دراسات تناولت هذه العلاقة بين المتغيرات الثلاث من قبل بحسب ما توصل إليه الباحثون، لذا اختبرت الدراسة الحالية هذه العلاقة بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية المصرية.

**وبناءً عليه تم صياغة الفرضيات (H10,H11,H12,H13) كما يلي:**

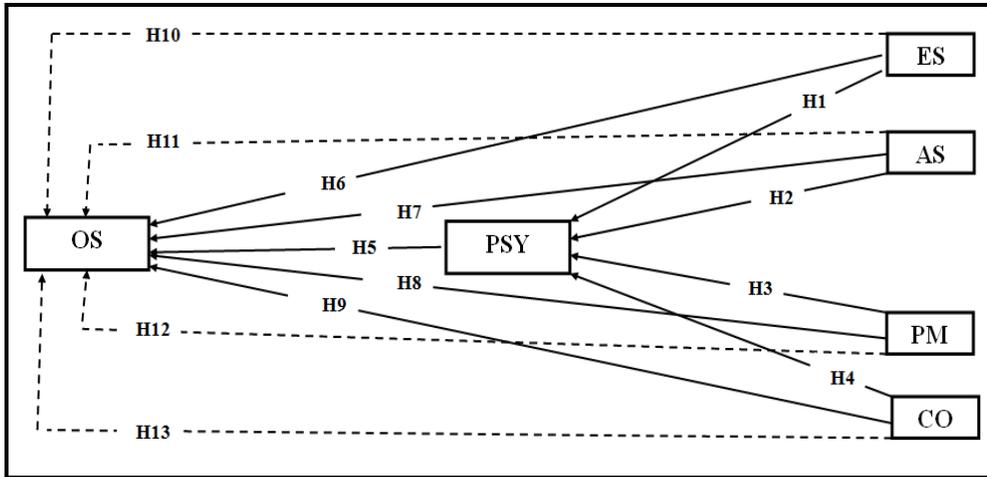
**H10:** يوجد تأثير معنوي غير مباشر لاستنزاف المرؤوسين على الصمت التنظيمي عند توسط رأس المال النفسي.

H11: يوجد تأثير معنوي غير مباشر للإساءة للمرؤوسين على الصمت التنظيمي عند توسيط رأس المال النفسي.

H12: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لفقدان الأخلاق المهنية على الصمت التنظيمي عند توسيط رأس المال النفسي.

H13: يوجد تأثير معنوي غير مباشر للفساد على الصمت التنظيمي عند توسيط رأس المال النفسي.

وبناءً على ما تقدم من عرض للعلاقات بين متغيرات الدراسة، فإن الإطار المفاهيمي لهذه المتغيرات يمكن توضيحه في الشكل التالي:



شكل (1) الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة.

المصدر: من إعداد الباحثون وفقاً للدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

## ثانياً: منهجية الدراسة.

يقوم الإطار النظري أو فرضيات الدراسة على أساس الدراسات السابقة، ومحاولة شرح العلاقات بين متغيرات الدراسة، ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على تحليل المسار (SEM).

(1) مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع معاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية والبالغ عددهم (35557)، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة على أساس التوزيع النسبي لكل جامعة، حيث بلغ حجم العينة (381) مفردة، وقد تم تحديد حجم العينة بالاعتماد على برنامج (Sample Size Calculator)، وتم الحصول على الاستبانات من خلال المقابلات الشخصية، والاستبيان الإلكتروني، وقد بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل

(344) استبانة أي بنسبة استجابة صحيحة (90%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وفيما يلي توصيف لحركة الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة.

جدول (1) حجم المجتمع والعينة وحركة الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة.

عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	العينة	النسبة	المجتمع	الجامعة	مسلسل
48	52	13.57	4827	القاهرة	1
26	29	7.66	2725	الإسكندرية	2
46	48	12.68	4511	عين شمس	3
18	19	5	1768	أسيوط	4
23	25	6.45	2295	المنصورة	5
21	23	6.11	2176	الزقازيق	6
19	21	5.65	2012	طنطا	7
16	18	4.80	1705	حلوان	8
11	13	3.39	1207	المنيا	9
13	15	4.01	1428	المنوفية	10
9	12	3.18	1134	قناة السويس	11
7	9	2.30	818	جنوب الوادي	12
9	11	2.83	1007	الفيوم	13
10	12	3.16	1124	بني سويف	14
8	8	2	691	كفر الشيخ	15
18	20	5.21	1854	بنها	16
10	12	3.07	1093	سوهاج	17
6	6	1.52	544	بورسعيد	18
4	5	1.40	496	دمنهور	19
3	3	0.90	320	السويس	20
6	6	1.60	566	دمياط	21
5	6	1.58	565	أسوان	22
3	3	0.75	268	مدينة السادات	23
1	1	0.37	132	العريش	24
2	2	0.41	146	الوادي الجديد	25
1	1	0.16	59	مطروح	26
1	1	0.24	86	الأقصر	27
344	381	%100	35557	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نشرات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ، باب التعليم العالي للعام الدراسي 2021/2020 ، إصدار دار نشر ..... وفمبر 2022

([https://www.capmas.gov.eg/Pages/Publications.aspx?page\\_id=5104&YearID=23350](https://www.capmas.gov.eg/Pages/Publications.aspx?page_id=5104&YearID=23350)).

## (2) قياس متغيرات الدراسة.

اعتمد الباحثون في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة الاستقصاء، بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت الاستجابات بين (1) غير موافق على الإطلاق، و (5) موافق بشدة، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، شمل الجزء الأول على العبارات المكونة للمتغير المستقل (القيادة المدمرة)، والجزء الثاني يختص بالمتغير الوسيط (رأس المال النفسي)، وأخيراً المتغير التابع (الصمت التنظيمي)، وفيما يلي المقاييس التي تم الاعتماد عليها.

أ. القيادة المدمرة: اعتمدت الدراسة الحالية على أربعة أبعاد وهي (استنزاف المرؤوسين، الإساءة للمرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية، والفساد) والتي قام بوضعها (Lu et al., 2012)، حيث اعتمدت عليها أغلب الدراسات (Nafei, 2019؛ طه، 2020؛ الرميدي، وآخرون، 2022؛ Wu et al., 2022) وتشكل هذه الأبعاد عشرون عبارة.

ب. رأس المال النفسي: اعتمدت الدراسة الحالية على الأربعة أبعاد التي حددها (Luthans et al., 2007) وهي (الأمل، الكفاءة الذاتية، التفاؤل، المرونة) بواقع (24) عبارة، حيث اعتمدت عليها أغلب الدراسات السابقة، (Daswati et al., 2022؛ Thampi & Pai, 2022؛ Erkal, 2022؛ Parray et al., 2022؛ Lim et al., 2023)، وقد أكد (محمد، 2021) أن الأربعة أبعاد مرتبطة وتدور في حلقة دائرية، ومكاملة لبعضها البعض، لذا فقد تم الاعتماد عليها في الدراسة الحالية.

ج. الصمت التنظيمي: اعتمدت أغلب الدراسات (Abdelgalil, 2022؛ Cakiroglu, 2022؛ Erkal, 2022؛ Younus et al., 2022؛ أبوالدهب، 2024) على الأبعاد التي حددتها دراسة (Dyne et al., 2003)، وهي ثلاثة أبعاد (صمت الإذعان أو الخضوع، الصمت الدفاعي، وصمت الترابط الاجتماعي) بواقع (15) عبارة، إلا أنه في الدراسة الحالية تم الاعتماد على بُعدين فقط وهما (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي) وهذان البُعدان قد اعتمدت عليهم العديد من الدراسات (Kwon & Kim, 2017؛ Abied & Khalil, 2019؛ المنسي، 2021)، بوصفهما بُعدين سلبيين يحدثان داخل المنظمات، ويؤديان إلى العديد من النتائج السلبية، وهو ما يتوافق مع متغيرات الدراسة والهدف منها، بعكس الدراسات الأخرى التي تناولت بُعد الترابط الاجتماعي بوصفه سلوكاً إيجابياً يقوم على الإيثار والتعاون تجاه الآخرين والذي يعود بالنفع على الآخرين والمنظمة بصفة عامة.

### ثالثاً: تحليل البيانات.

1. اعتمد الباحثون على نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لاختبار الفرضيات باستخدام برنامج (AMOS V.25)، من خلال معاملات التحميل، وألفا كرونباخ للوقوف على ثبات الإتساق الداخلي للمقياس، وكذلك حساب معامل ثبات المكونات، والصدق التقاربي والتمييزي، ويمكن إيضاح النتائج من خلال جدول رقم (2)، و(3) كما يلي:

جدول (2) معاملات التحميل ومعامل الثبات والصدق التقاربي

CR	$\alpha$	AVE	Factor Loading	Construct	
0.938	0.941	0.792	0.915	ES1	ES
			0.874	ES2	
			0.904	ES3	
			0.865	ES4	
0.952	0.958	0.800	0.883	AS1	AS
			0.911	AS2	
			0.924	AS3	
			0.930	AS4	
			0.818	AS5	
0.945	0.948	0.776	0.857	PM1	PM
			0.878	PM2	
			0.884	PM3	
			0.857	PM4	
			0.925	PM5	
0.959	0.960	0.796	0.872	CO1	CO
			0.913	CO2	
			0.900	CO3	
			0.885	CO4	
			0.888	CO5	
			0.896	CO6	
0.968	0.972	0.834	0.911	HO1	HO
			0.909	HO2	
			0.945	HO3	
			0.885	HO4	
			0.952	HO5	
			0.876	HO6	
0.976	0.976	0.869	0.922	SE1	SE
			0.935	SE2	
			0.934	SE3	
			0.936	SE4	
			0.925	SE5	
			0.942	SE6	
0.963	0.964	0.813	0.980	OP1	OP
			0.866	OP2	
			0.924	OP3	
			0.911	OP4	
			0.909	OP5	
			0.911	OP6	

تابع جدول (2) معاملات التحميل ومعامل الثبات والصدق التقاربي

0.971	0.971	0.848	0.923	RE1	RE
			0.913	RE2	
			0.916	RE3	
			0.920	RE4	
			0.934	RE5	
			0.918	RE6	
0.963	0.971	0.839	0.843	AOS1	AOS
			0.959	AOS2	
			0.935	AOS3	
			0.893	AOS4	
			0.944	AOS5	
0.970	0.971	0.867	0.929	DOS1	DOS
			0.928	DOS2	
			0.939	DOS3	
			0.921	DOS4	
			0.940	DOS5	

(ES) استنزاف المروسين، (AS) الإساءة للمروسين، (PM) فقدان الأخلاق المهنية، (CO) الفساد، (HO) الأمل، (SE) الكفاءة الذاتية، (OP) التفاؤل، (RE) المرونة، (AOS) صمت الخضوع، (DOS) الصمت الدفاعي.

المصدر: من إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق : أن جميع معاملات التحميل مقبولة حيث يرى (Hair et al., 2010) أن قيم معاملات التحميل المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من (0.50)، كما تُظهر النتائج الموجودة بالجدول أن نتائج اختبار الثبات الخاصة بمعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لكل الأبعاد مقبولة حيث يرى (Hair et al., 2010) أن قيم ألفا المقبولة تكون أكبر من (0.7) بحيث تشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة، أما عن ثبات المكونات (Composite Reliability) فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع قيم (CR) مقبولة، حيث يرى (Hair et al., 2010) أنه يجب أن تكون مساوية أو أكبر من (0.70)، كما تم قياس الصدق التقاربي (Convergent Validity)، ويشير إلى المدى الذي تتقارب فيه العبارات التي تقيس البعد أو المتغير، أو يمكن تحميلها معاً على بعد أو متغير واحد، ويتم قياسه عن طريق متوسط التباين المستخرج AVE (Average Variance Extracted) والذي لا بد أن تزيد قيمته عن (0.50)، حيث أظهرت النتائج أن جميع القيم الخاصة به مقبولة.

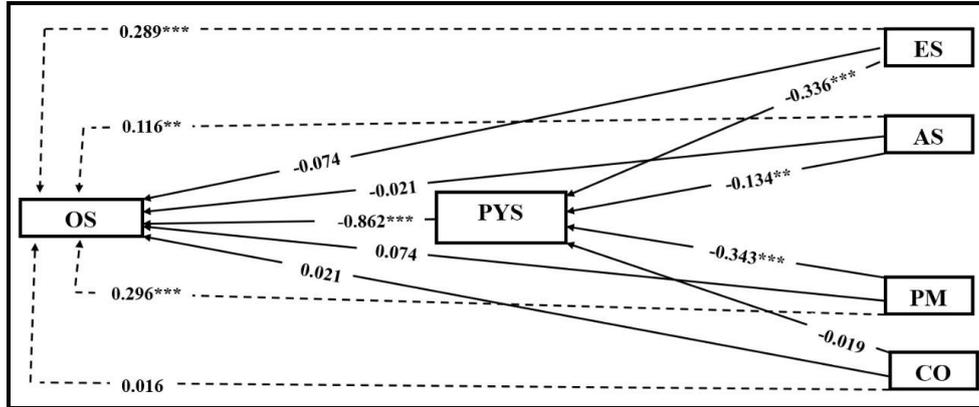
جدول (3) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات والجذر التربيعي لـ (AVE).

DOS	AOS	RE	OP	SE	HO	CO	PM	AS	ES	البعد
									<b>0.890</b>	ES
								<b>0.894</b>	*** 0.622	AS
							<b>0.881</b>	*** 0.549	*** 0.560	PM
						<b>0.892</b>	*** 0.278	*** 0.251	*** 0.249	CO
					<b>0.913</b>	*** -0.288	*** 0.555-	*** -0.542	*** -0.594	HO
				<b>0.932</b>	*** 0.664	*** -0.194	*** -0.483	*** -0.584	*** -0.507	SE
			<b>0.902</b>	*** 0.411	*** 0.509	*** -0.222	*** -0.573	*** -0.457	*** -0.538	OP
		<b>0.921</b>	*** 0.576	*** 0.447	*** 0.472	0.111* -	*** -0.506	*** -0.397	*** -0.587	RE
	<b>0.916</b>	*** -0.562	*** -0.588	*** -0.466	*** -0.491	*** 0.255	*** 0.549	*** 0.512	*** 0.568	AOS
<b>0.931</b>	*** 0.588	*** -0.586	*** -0.662	*** -0.389	*** -0.482	*** 0.217	*** 0.626	*** 0.473	*** 0.522	DOS
CMIN=2375.649, DF=1332, CMIN/DF=1.784, CFI=0.957, SRMR=0.034, RMSEA=0.048, PCLOSE=0.877.										

المصدر: من إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (\*\*\* Significance:  $p < 0.001$ ).

ويشير الجدول السابق إلى الصدق التمايزي (Discriminant Validity) ويقاس درجة اختلاف كل بعد أو متغير عن البعد أو المتغير الآخر، ويتم احتسابه من خلال الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Square Root of AVE)، والذي يقتضي ضرورة أن تكون درجة ارتباط المتغير أو البعد بنفسه أكبر من ارتباطه بالمتغيرات أو الأبعاد الأخرى الموجودة بالدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جميع القيم الخاصة به مقبولة.

2. تقييم النموذج الهيكلي: تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Amos v.24)، لصياغة النموذج الهيكلي، واختبار فرضيات الدراسة والذي يمكن إيضاحه من خلال الشكل التالي:



شكل (2) النموذج الهيكلي للدراسة.

المصدر: من إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي للنموذج الهيكلي للبحث، والذي يوضح العلاقة بين أبعاد القيادة المدمرة والصمت التنظيمي عند توسيط رأس المال النفسي.

جدول (4) نتائج اختبار فرضيات الدراسة

النتيجة	معامل المسار الكلي	معامل المسار غير المباشر	معامل المسار المباشر	المتغير		
				التابع	الوسيط	المستقل
تأثير سلبي معنوي	-0.336***	0.000	-0.336***	---	PSY	ES
تأثير سلبي معنوي	-0.134**	0.000	-0.134**	---	PSY	AS
تأثير سلبي معنوي	-0.343***	0.000	-0.343***	---	PSY	PM
لا يوجد تأثير معنوي	-0.019	0.000	-0.019	---	PSY	CO
تأثير سلبي معنوي	-0.862***	0.000	-0.862***	OS	PSY	---
توسيط كلي	0.215***	0.289***	-0.074	OS	PSY	ES
توسيط كلي	0.095*	0.116**	-0.021	OS	PSY	AS
توسيط كلي	0.369***	0.296***	0.074	OS	PSY	PM
لا يوجد توسيط	0.037	0.016	0.021	OS	PSY	CO

CMIN=2521.364,DF=1356,CMIN/DF=1.859,CFI=0.952,SRMR=0.057, RMSEA=0.050, PCLOSE=0.484.

(ES) استنزاف المروسين، (AS) الإساءة للمروسين، (PM) فقدان الأخلاق المهنية، (CO) الفساد، (PSY) رأس المال النفسي، (OS) الصمت التنظيمي، (\* Significance:  $p < 0.05$ ) (\*\* Significance:  $p < 0.01$ ) (\*\*\*) Significance:  $p < 0.001$ )، المصدر: من إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي الظاهرة بالجدول السابق يوجد تأثير معنوي سلبي ومباشر لأبعاد القيادة المدمرة (استنزاف المرؤوسين، الإساءة للمرؤوسين، وفقدان الأخلاق المهنية) على رأس المال النفسي، حيث بلغت قيم معامل المسار المباشر (-0.336، -0.134، -0.343) على التوالي، في حين لا يوجد تأثير معنوي مباشر للفساد على رأس المال النفسي، و**بناءً عليه تم قبول الفرضية (H1,H2,H3)**، بوجود تأثير معنوي مباشر لكل من (استنزاف المرؤوسين، الإساءة للمرؤوسين، وفقدان الأخلاق المهنية) على رأس المال النفسي، و**رفض الفرضية (H4)** بوجود تأثير معنوي مباشر للفساد على رأس المال النفسي، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود تأثير معنوي سلبي ومباشر لرأس المال النفسي على الصمت التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر (-0.862)، و**بناءً عليه تم قبول الفرضية (H5)**، بوجود تأثير معنوي مباشر لرأس المال النفسي على الصمت التنظيمي، وكذلك أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة المدمرة (استنزاف المرؤوسين، الإساءة للمرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية، والفساد) على الصمت التنظيمي، و**بناءً عليه تم رفض الفرضيات (H6,H7,H8,H9)**، بوجود تأثير معنوي ومباشر لكل من (استنزاف المرؤوسين، الإساءة للمرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية، والفساد) على الصمت التنظيمي، وأخيراً وفيما يخص التأثيرات غير المباشرة وفروض التوسط أظهرت النتائج أن رأس المال النفسي يتوسط كليا العلاقة بين أبعاد القيادة المدمرة (استنزاف المرؤوسين، الإساءة للمرؤوسين، وفقدان الأخلاق المهنية) والصمت التنظيمي، حيث بلغت قيم معاملات المسار غير المباشر (0.215، 0.095، 0.369) على التوالي، في حين لا يوجد تأثير وسيط لرأس المال النفسي بين بُعد الفساد والصمت التنظيمي، حيث أظهرت النتائج عدم وجود تأثير غير مباشر لبُعد الفساد على الصمت التنظيمي، و**بناءً عليه تم قبول الفرضيات (H10,H11,H12)**، بوجود تأثير غير مباشر لكل من (استنزاف المرؤوسين، الإساءة للمرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) على الصمت التنظيمي عند توسيط رأس المال النفسي، في حين تم **رفض الفرضية (H13)** بوجود تأثير غير مباشر للفساد على الصمت التنظيمي عند توسيط رأس المال النفسي.

#### رابعاً: مناقشة النتائج.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي سلبي ومباشر لأبعاد القيادة المدمرة (استنزاف المرؤوسين، الإساءة للمرؤوسين، وفقدان الأخلاق المهنية) على رأس المال النفسي فيما عدا بُعد (الفساد)، حيث إتفقت نتائج الدراسات الحالية مع نتائج كل من (Wulandaru et al., Karadag & Dulay, 2021، Calheiros,2013، Elbers at al., 2023، 2022)، حيث أكدت هذه الدراسات على وجود تأثير سلبي للقيادة المدمرة على رأس المال النفسي، فكلما زادت مستويات ممارسة القادة لسلوكيات القيادة المدمرة، كلما أدى ذلك إلى إنخفاض رأس المال النفسي لدى المرؤوسين، فبيئة العمل السلبية التي تسببها القيادة المدمرة تجعل الأفراد لديهم مشاعر سلبية تجاه أنفسهم ووظائفهم، كما تجعلهم لا يتفانون في العمل من أجل المنظمة حيث

تؤثر بشكل سلبي على رأس المال النفسي لديهم، وهذا بعكس الأنماط الإيجابية التي يمكنها أن تؤثر بشكل إيجابي وملحوظ على رأس المال النفسي، ولكن وجب التنويه على أن تأثير الأنماط السلبية للقادة على المرؤوسين يكون أكبر بكثير من تأثير الأنماط الإيجابية عليهم، فعلى عكس الأنماط الإيجابية للقيادة نجد أن نمط القيادة المدمرة يمكن أن يؤثر سلباً على رأس المال النفسي للمرؤوسين، بما يؤثر على قدرة المنظمة على جذب واستبقاء الموظفين ذوي الإمكانيات العالية، وهو ما يؤدي إلى خسائر اقتصادية واجتماعية وبشرية، حيث يؤثر نمط القيادة المدمرة بالسلب على الموارد النفسية للأفراد والمتمثلة في الأمل والكفاءة الذاتية والتفاؤل والمرونة، بما يجعلهم أقل قدرة على مواجهة التحديات (Karadag & Dulay, 2021).

ولا شك أن البيئة المتغيرة في عالم يوم تفرض على معاوني أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية المصرية ضرورة أن يكونوا أكثر مرونة، وأكثر تفاؤلاً وأكثر قدرة على التعامل مع التحديات في بيئة العمل الجامعي، وهو ما يشكل صعوبة في تحقيقه مع تواجد مثل هذا النمط القيادي، فنجاح الجامعات في تحقيق أهدافها مرهون بالعديد من المتغيرات التنظيمية الواجب توافرها لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس والتي قد يكون أهمها من وجهة نظر الباحثين هو رأس المال النفسي، وهذا ما أكدته دراسة (Karadag & Dulay, 2021) والتي أشارت إلى ضرورة أن يكون المرؤوسين في حالة نفسية إيجابية تتضمن خصائص مثل الأمل، والثقة، والتفاؤل، والمرونة، والتي يؤدي غيابها إلى نتائج تنظيمية غير مرغوب فيها، ولذلك فقد أوصت الدراسة بضرورة إتخاذ الإجراءات اللازمة للتصدي والحد من الآثار الهدامة للقيادة المدمرة.

كذلك توصلت الدراسة الحالية إلى وجود تأثير معنوي سلبي ومباشر لرأس المال النفسي على الصمت التنظيمي، حيث إتفقت نتائج الدراسات مع نتائج كلاً من (الفتلاوي، 2018؛ عبدالواحد، 2020، سليم، 2021، Yu & Liu, 2016، Ciftci, 2021، Erkal, 2022، Sari, 2022)، حيث توصلت هذه الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي، فإنخفاض مستوى رأس المال النفسي يؤدي إلى زيادة مستويات الصمت التنظيمي، في حين أن ارتفاع مستوى رأس المال النفسي يؤدي إلى انخفاض مستوى الصمت التنظيمي، ومن النتائج التي تدعم ذلك أيضاً النتائج التي توصلت إليها دراسة كلاً من (Prihatsanti et al., 2020، Kaya & Bacaksiz, 2021) حيث أكدت نتائج الدراستان على أن ارتفاع مستوى رأس المال النفسي يؤدي إلى زيادة مستويات صوت الموظف، بحيث يتحدث الموظف بكل حرية، وأن انخفاض رأس المال النفسي التنظيمي يؤدي إلى انخفاض صوت الموظف داخل المنظمة، وهو ما يدعم بدوره العلاقة السلبية بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي.

إن أحد أهم أسباب ظهور الصمت هو شعور الفرد بأنه لا يقدر بثمن في بيئة العمل وانعدام الثقة تجاه الإدارة العليا، والثقة هنا يمكن اعتبارها على أنها الدافع الذي يحتاجه الفرد لأداء مهمة معينة بنجاح، وكفاءته في إيجاد حلول للمشكلات التي

تواجهه في البيئة التنظيمية، كما أن وجود رأس المال النفسي لا يعني أن الأفراد لديهم في الغالب الكفاءة الذاتية فقط، إنما لديهم أيضاً الأمل في النجاح في أداء مهامهم، وكذلك التفاؤل بإعادة المحاولات عند مواجهة الفشل، كذلك المرونة والقدرة على العودة مرة أخرى، حيث أن توافر الركائز الأربعة المشار إليها لرأس المال النفسي، من شأنها أن تقلل من مستويات الصمت التنظيمي داخل المنظمة، وهذا يستدعي ضرورة زيادة رأس المال النفسي، حيث يؤدي انخفاضه إلى زيادة مستويات الصمت التنظيمي، والذي بدوره يؤدي إلى انخفاض السعادة التنظيمية في بيئة العمل، كما أوصت بضرورة إعطاء قيمة كبيرة للعنصر البشري، ولذلك هناك ضرورة للقيام بدراسات ومشاريع حول تعزيز رأس المال النفسي في المنظمات (Sari, 2022).

كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للقيادة المدمرة (استنزاف المرؤوسين، الإساءة للمرؤوسين، وفقدان الأخلاق المهنية) على الصمت التنظيمي عند توسيط رأس المال النفسي، في حين إتضح عدم وجود تأثير معنوي غير مباشر لُبعد (الفساد) على الصمت التنظيمي عند توسيط رأس المال النفسي، ويرى الباحث أن التأثير غير المباشر لأبعاد القيادة المدمرة على الصمت التنظيمي، إنما يرجع سببه الرئيس للسلوكيات المتعلقة بالقيادة المدمرة، من التحميل على معارفي أعضاء هيئة التدريس، وتجاهل المشكلات التي يواجهونها، ومطالبتهم القيام بأعمال إضافية عن الأعمال المنوطة بهم تأديتها، كذلك التمييز بينهم، فضلاً عن العمل في بيئة مليئة بالضعوط، واستخدام بعض القيادات للصوت العالي أثناء النقاش، وهو ما أثبتته التحليل الوصفي للبيانات التي تم تجميعها من عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط استجابات عينة الدراسة حول هذه الأبعاد الثلاثة (موافق)، كل هذا كان من شأنه أن يؤثر بالسلب على رأس المال النفسي لدى معارفي أعضاء هيئة التدريس، والذي بدوره أدى إلى زيادة مستوى الصمت التنظيمي لدى عينة الدراسة.

أما فيما يخص التأثير غير المباشر لُبعد الفساد، والذي إتضح من خلال الدراسة عدم وجود تأثير معنوي مباشر له على رأس المال النفسي والصمت التنظيمي، وكذلك عدم وجود تأثير غير مباشر له على الصمت التنظيمي، إنما يرجع لعدم وجود فساد في الجامعات الحكومية المصرية، فعلى عكس النتائج التي أوضحت زيادة مستوى الأبعاد الأخرى في الجامعات، فقد إتضح من خلال التحليل الوصفي للاستجابات أن نسبة استجابات عينة الدراسة حول بُعد الفساد كانت (غير موافق)، وهو ما يعطينا نتيجة مفادها عدم وجود فساد في الجامعات الحكومية المصرية، وإنما كان التأثير غير المباشر للأبعاد الثلاثة الأخرى والتي كانت سبباً في إحداث ظاهرة الصمت التنظيمي لدى معارفي أعضاء هيئة التدريس.

## خامساً: مساهمات الدراسة.

### 1. المساهمات النظرية:

ساهمت الدراسة في وضع إطار مفاهيمي لأبعاد القيادة المدمرة (استنزاف المرؤوسين، الإساءة للمرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية، والفساد)، واستخدام هذه

الأبعاد في تحديد تأثير القيادة المدمرة على رأس المال النفسي، والصمت التنظيمي، وكذلك استخدام رأس المال النفسي في التعرف على التأثير المباشر لهذه الأبعاد الأربعة على الصمت التنظيمي، والتي نتج عنها وجود تأثير معنوي غير مباشر لهذه الأبعاد على الصمت التنظيمي فيما عدا بُعد الفساد.

## 2. المساهمات الإدارية:

قدمت الدراسة العديد من المساهمات الإدارية والتي يمكن إيضاحها فيمل يلي:

1. زيادة وعي القائمين على الجامعات بخطورة هذا النمط القيادي، وضرورة القضاء على الممارسات الخاصة به في الجامعات، فتوافر هذه الممارسات أو السلوكيات لدى القيادات الجامعية والتي قد تكون بدون عمد أو قصد، قد يندرج بعواقب وخيمة، كما قد يؤثر على قدرة الجامعات الحكومية المصرية على تحقيق أهدافها.

2. التأكيد على أهمية رأس المال النفسي، وضرورة العمل على زيادة مستوى رأس المال النفسي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس، فالركائز التي يقوم عليها رأس المال النفسي (الأمل، الكفاءة الذاتية، التفاؤل، والمرونة) هي الداعم الرئيس لقدرتهم على النجاح في القيام بالأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية، والذي ينعكس بدوره على قدرة ونجاح الجامعة في تحقيق أهدافها.

3. زيادة وعي القائمين على الجامعات بمشكلة الصمت التنظيمي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس، والآثار الضارة لها، حيث تحرم الجامعة من الاستفادة من الطاقات البشرية، والأفكار التي يمكنها أن تساهم في خطط التطوير الخاصة بالجامعة.

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة والمساهمات النظرية والعملية يمكن للباحثين تقديم التوصيات التالية:

(1) عمل استبيانات دورية لتقييم آراء معاوني أعضاء هيئة التدريس في المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، والتعرف على مدى رضاهم عن العمل.

(2) إجراء دورات تدريبية هادفة لتوعية القيادات الجامعية بسلوكيات القيادة المدمرة وبخطورة تواجدها في الجامعة للحد من تواجدها، ومن أثارها المدمرة على معاوني أعضاء هيئة التدريس وعلى قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها.

(3) توعية القيادات الجامعية بظاهرة الصمت التنظيمي وبخطورة هذه الظاهرة، حيث تتسبب في حرمان الجامعة من الاستفادة من مقترحات وآراء وأفكار معاوني أعضاء هيئة التدريس، من أجل خطط التحسين والتطوير في الجامعة.

(4) توعية القيادات الجامعية بالنواتج السلبية لظاهرة الصمت التنظيمي، حيث تتسبب في ظهور العديد من المتغيرات التنظيمية السلبية، ومنها زيادة معدلات الغياب، الإنقطاع عن العمل، زيادة معدلات دوران العمل، التهكم التنظيمي، وغيرها من المتغيرات السلبية الأخرى التي تؤثر الفرد والمنظمة معاً.

(5) إتخاذ مجموعة من الإجراءات التي من شأنها رفع مستويات رأس المال النفسي في الجامعة، ومنها تحسين بيئة العمل، تحسين المناخ التنظيمي، تحسين الوضع المالي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس، والسماح لهم بالمشاركة الفعلية في إتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات واستراتيجية الكلية، ووضعها موضع الاهتمام والتنفيذ.

(6) إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات العلمية التي تتناول القيادة المدمرة وغيرها من الأنماط القيادية السلبية الأخرى، للتعرف على مدى تواجدها بالجامعة وكيفية التعامل معها، وكذلك المزيد من الأبحاث المتعلقة برأس المال النفسي، والصمت التنظيمي، وفيما يلي يقدم الباحثون مجموعة من العناوين المقترحة لبحوث مستقبلية:

أ. ركزت الدراسة الحالية على الإطار المفاهيمي المقترح في مجال التعليم العالي، لذا يمكن اختبار هذا الإطار في مجالات خدمية أخرى مثل المجال الصحي، أو الوحدات المحلية، كما يمكن اختبار الإطار المقترح في مجالات أخرى بخلاف المجالات الخدمية.

ب. اعتمدت الدراسة في اختبار الإطار المفاهيمي على نماذج ومقاييس معينة، حيث اعتمدت في قياس القيادة المدمرة على (Lu et al., 2012)، فيما اعتمدت على (Luthans et al., 2007) لقياس مستوى رأس المال النفسي، وكذلك (Dyne et al., 2003) لقياس الصمت التنظيمي، ولذلك يمكن اختبار نفس الإطار باستخدام نماذج أو مقاييس أخرى بخلاف النماذج أو المقاييس التي تم استخدامها في الدراسة الحالية.

ج. يمكن اختبار تأثير القيادة المدمر على الصمت التنظيمي باستخدام متغيرات وسيطة أخرى بخلاف رأس المال النفسي.

## المراجع.

### أولاً: المراجع العربية.

- أبوالدهب، محمد صبحي أحمد (2024)، "أثر القيادة السامة على صمت العاملين: الدور الوسيط للتمتر في مكان العمل والتهكم التنظيمي - دراسة ميدانية"، *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، المجلد الرابع والأربعون، العدد الرابع، 3-33.*
- أبورحمة، إبراهيم أحمد، الحجار، محمد خليل حسن، وعقل، عبدالله محمد علي (2021)، "العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي - دراسة تطبيقية على وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"، *مجلة جامعة غزة للدراسات والأبحاث، غزة، فلسطين، 1-29.*
- اسماعيل، شريف سعيد متولي، والبنوي، مها محمد محمد (2020)، "آلية للتوافق أم مزايا بدون عوائد: قياس دور الإنفاقيات التفاوضية في إطار العلاقة بين القيادة المُستغلة والإنسحاب النفسي- دراسة ميدانية على معاوني أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة الزقازيق، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، المجلد الخمسون، العدد الثاني، 527-602.*
- البطريق، مروة محمد محمد علي (2022)، "الدور الوسيط لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في العلاقة بين الصمت التنظيمي ونوايا ترك العمل: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الغربية"، *مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الرابع، ص.ص. 209-277.*

- البنيان، أحلام بخيت ناصر (2022)، "سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى"، **المجلة التربوية**، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، الجزء الثالث والتسعون، 1319-1360.
- الحماوي، منال منصور علي (2019)، "أساليب مواجهة الضغوط كمتغير وسيط بين رأس المال النفسي والرفاه النفسي للمعلمين"، **مجلة دراسات نفسية**، مصر، المجلد التاسع والعشرون، العدد الثاني، 217-307.
- الرميدي، بسام سمير، أبورية، مروة جمال، وأبو زيد، رضا محمود (2022)، "الدور الوسيط للقهر الوظيفي في العلاقة بين القيادة المدمرة والخوف الوظيفي: دراسة تطبيقية في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم بالقاهرة"، **مجلة كلية السياحة والفنادق**، جامعة مدينة السادات، مصر، المجلد السادس، العدد (1/2)، 102-125.
- الريثي، عبدالله محمد (2021)، "أسباب ميل العاملين لسلوك الصمت التنظيمي"، **مركز تطوير التعليم الجامعي**، جامعة أسيوط، مصر، العدد التاسع عشر، 165-192.
- الزهار، رضوى محمد عزيز، والسلنتي، لمياء السعيد (2019)، "القيادة المدمرة كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية والانحراف في مكان العمل: دراسة ميدانية على مديريات الخدمات بمحافظة دمياط"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد الثالث، 399-434.
- الشويات، آلاء محمد مصطفى، والشرعة، حسين سالم ضيف الله، "مساهمة عناصر رأس المال النفسي وقوة الأنا في التنبؤ بالضغط النفسي لدى أمهات الأطفال ذوي اضطراب طيف التوحد في الأردن"، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية**، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع والثلاثون، 258-269.
- العولقي، عبدالله أحمد (2018)، "أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي - رأس المال النفسي كمتغير وسيط: بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية"، **مجلة اقتصاد المال والأعمال**، معهد الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبدالحفيظ يوسف، الجزائر، المجلد الثالث، العدد الثالث، 221-263.
- الفتلاوي، ميثاق هاتف (2018)، "العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي: بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين في مستشفى الحسين العام في كربلاء المقدسة"، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، المجلد الخامس عشر، العدد الرابع، 244-267.
- الكعبي، حميد سالم غياض (2018)، "دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية/ بغداد"، **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق، المجلد العاشر، العدد الثالث، 141-161.
- المدهون، عامر راسم (2022)، "نمذجة العلاقات السببية بين رأس المال النفسي واساليب إدارة الصراع الإداري التنظيمي بالأنندية الرياضية الفلسطينية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية البدنية والرياضية، جامعة الأقصى، بيت لحم، فلسطين، 110.
- المنسي، محمود عبدالعزيز (2021)، "توسيط الصمت التنظيمي في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والاحترق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية"، **مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية**، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، المجلد الثامن والخمسون، العدد الأول، 253-295.
- النصراوي، حامد عادل عباس (2018)، "القيادة المدمرة ودورها في تنمية الرهاب لدى الأفراد العاملين دراسة حالة لعينة من العاملين في معمل أسمنت الكوفة في محافظة النجف الأشرف"، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، المجلد الخامس عشر، العدد الرابع، 627-660.

- بلبل، يسرا شعبان إبراهيم، وحجازي، إحسان شكري عطية، "نمذجة العلاقة السلبية بين رأس المال النفسي والتكيف المهني والنجاح المهني لدى معلمي المرحلة الابتدائية"، **مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، مصر، العدد السادس والثلاثون، 519-569.**
- حكم، ابراهيم محمد حكم (2020)، "العلاقة بين الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي - دراسة تطبيقية على قطاع البنوك الحكومية بمحافظة الدقهلية"، **رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 94.**
- حماد، أحمد جدعان، (2022)، " دور التشارك المعرفي في الحد من مسببات الصمت التنظيمي بحث تطبيقي لعينة من الممرضين في مستشفى صلاح الدين العام"، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد الثامن والخمسون، الجزء الثاني، 32-51.**
- سليم، دعاء علي سعد الدين (2021)، "أثر الذكاء الأخلاقي للمدراء كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي: بالتطبيق على الهيئة العامة للأبنية التعليمية"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، 723-785.**
- شعبان، محمد شعبان حجازي، الإمام، وفقى السيد المتولي (2021)، "تأثير أبعاد التسويق الداخلي في تنمية رأس المال النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة طنطا"، **مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، المجلد الواحد والأربعون، العدد الأول، 653-178.**
- طه، منى حسنين السيد (2020)، "دور القيادة المدمرة في تدعيم سلوكيات البلطجة في مكان العمل (دراسة تطبيقية)"، **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر، المجلد السادس، العدد الأول، 1-41.**
- عبدالواحد، يارا محمد محمد (2020)، "أثر رأس المال النفسي على أبعاد الصمت التنظيمي بالتطبيق على العاملين بجامعة المنوفية"، **مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، العدد الأول، 173-212.**
- عيود، زينب عبدالرزاق، وحسين، ظفر ناصر (2016)، "أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين"، **مجلة جامعة بابل/ العلوم المصرفية والتطبيقية، العراق، المجلد الرابع والعشرون، العدد الأول، 233-259.**
- علي، هيفاء محمد علي (2021)، "أثر رأس المال النفسي على الإبداع الإداري في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان"، **رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 121.**
- غليظ، شافية (2023)، "محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي من وجهة نظر أساتذة التعليم الإبتدائي"، **مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة قاصدي مرباح، المجلد السادس عشر، العدد الأول، 12-24.**
- محمد، علا عبدالرحمن علي (2021)، "رأس المال النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي والاحترق النفسي لدى المعلمين بالروضة: في ضوء بعض المتغيرات"، **مجلة دراسات في الطفولة والتربية، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة أسيوط، مصر، العدد السادس عشر، 101-186.**
- محمد، نورا إبراهيم علي (2020)، "العلاقة بين القيادة المدمرة ونية ترك العمل بالتطبيق على العاملين في قطاع مستشفيات جامعة المنصورة"، **رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر. 83.**

## ثانياً: المراجع الأجنبية.

- Abdelgalil A. M. (2022), "The Relationship Between Organizational Justice and Employees Silence: An Empirical Study", **Ibn Khaldoun Journal for Studies and Researches**, 2(15), 229-257.
- Abied E. L. & Khalil H. M. (2019), "The Impact of Organizational Silence on Job Burnout Applied Study on Doctors and Nursing Staff at Ain Shams University Hospitals",

**The Scientific Journal of Business and Environmental Studies**, Faculty of Commerce, Suez Canal University, Egypt, 10(1), 69-104.

- Alaba O. V. (2022), "Organizational Silence and Corporate Decision Making Efficiency in the Banking Industry", **Arabian Journal of Business and Management Review**, 11(2), 57-63.
- Balwant P. (2021), "Is There A Bright Side to Destructive Leadership? How Gordon Ramsay Leads Change in Nightmare Kitchens", **Journal of Leadership Studies**, 14(4), 81-88.
- Balwant P. T. (2023), "The Destructive Instructor-Leadership Questionnaire: A Replication Study in Trinidad", **Caribbean Curriculum**, 29, 188-222.
- Cakici A. & Cakici C. (2021), "The Effect of Destructive Leadership on Self-efficacy and Counterproductive Work Behaviors: A Research on Service Sector Employees in Mersin, Turkey", **Journal of Global Business Insights**, 6(2), 186-206.
- Cakiroglu D. (2022), "Organizational Silence's Mediation Impact on the Effect of Organizational Justice's on Intention to Quit", **Journal of Business Research-Turk**, 14(1), 219-231.
- Calheiros A. (2013), "Authentic and Destructive Leadership Impact on Team Performance, Mediated and Moderated by Positive Psychological Capital", **23 Hispano-Portuguese Conference on Scientific Management**.
- Calheiros A. (2018), "The Effect of Positive Psychological Capital in Preventing Destructive Leadership Behaviours in a Portuguese Retail Chain", **American Journal of Management**, 18(2), 43-55.
- Cetin A. (2020), "Organizational Silence and Organizational Commitment: A Study of Turkish Sport Managers", **Annals of Applied Sport Science Journal**, 8(2), 1-10.
- Choi S. B., Jung K. B., Kang S. (2022), "What Hinders Team Innovation Performance? Three-way Interaction of Destructive Leadership, Intra-team Conflict, and Organizational Diversity", **Frontiers in Psychology**, 13, 1-18.
- Ciftci S. (2021), "Relationship Between Organizational Silence and Psychological Capital, Differentiation of X and Y Generations: An Example of A Public Organization", **Un Published Master's Thesis**, Graduate School of Social Sciences, Cankaya University, Turkey, 88.
- Cimen B. & Karadag E. (2019), "Spiritual Leadership, Organizational Culture, Organizational Silence and Academic Success of the School", **Educational Administration: Theory and Practice**, 25(1), 1-50.
- Daswati D., Wirawan H., Hattab S., Salam R. & Iskandar A. S. (2022), "The Effect of Psychological Capital on Performance through the Role of Career Engagement: Evidence from Indonesian Public Organizations", **Cogent Social Sciences**, 8(1), 1-19.

- Darvishmotevali M. & Ali F. (2020), "Job Insecurity, Subjective Well-Being and Job Performance: The Moderating Role of Psychological Capital", **International Journal of Hospitality Management**, 87, 1-10.
- Dyne L., Ang S.& Botero I (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", **Journal of Management Studies**, 40 (6), 1359-1392.
- Elbers A., Kolominski S. & Aledo P. (2023), "Coping With Dark Leadership: Examination of the Impact of Psychological Capital on the Relationship Between Dark Leaders and Employees, Basic Need Satisfaction in the Workplace", **Administrative Sciences**, 13(4), 1-13.
- Erkal P.(2022), "The Effect of Positive Psychological Capital on Organizational Silence and Employee Performance", **Baunsobed**, 25(47), 109-125.
- Fang Sh. & Ding D. (2020), "The Efficacy of Group-Based Acceptance and Commitment Therapy on Psychological Capital and School Engagement: A Pilot Study Among Chinese Adolescents", **Journal of Contextual Behavioral Science**, 16, 134-143.
- Goshu S. (2022), "Destructive Leadership and Academic Staff Commitment in Debre Tabor University: The Mediating Role of Organizational Justice", **Un Published Master Thesis**, College of Business and Economics, Bahir Dar University, Bahir Dar, Ethiopia, 81.
- Goswami A. K., Agrawal R. K. (2021), "Does Ethical Leadership and Psychological Capital Promote Knowledge Creation? An Empirical Study of Research Organization", **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, ahead-of-print, 1-25.
- Hair Jr, Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010)." SEM: An introduction. Multivariate data analysis: A ", **global perspective**, 629-686.
- Hammali A. H. & Nastiezaie N. (2022), "The Effect of Machiavelli Leadership on Destructive Organizational Behaviors Through Mediation Job Stress", **International Journal of Psychology and Educational Studies**, 9(2), 272-282.
- Harouni A. Gh., De Cheshmeh M. S., Keldani S. & Farsani G. R. (2023), "The Effect of Destructive Leadership on Deviant Behaviors in the Workplace and the Tendenvy to Leave the Service Through the Mediating Variables of Organizational Bullying and Organizational Silence", **The Journal of Sociology Studies**, [https://jss.tabriz.iau.ir/article\\_688952.html?lang=en](https://jss.tabriz.iau.ir/article_688952.html?lang=en), 2 Feb. 2023, at 1:40 P.M.
- Karadag E. & Dulay S. (2021), "The Effects of Destructive Leadership on Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Psychological Capital", **Education and Science Journal**, Early Release, 1-22.
- Karasneh M. Z. & Ghani H. A. (2022), "The Effect of Organizational Silence Towards Burnout", **Journal of Management**, 9(1), 16-24.

- Kaya G. & Bacaksiz F. (2021), “The Relationships Between Nurses’ Positive Psychological Capital, and Their Employee Voice and Organizational Silence Behaviors”, **Perspectives in Psychiatric Care**, 1-8.
- Kim J. & Ko S. (2021), “The Effect of University Organizational Culture on Organizational Silence and Faculty-Student in- Teraction”, **Management Science Letters**, 11, 2151-2162.
- Kwon Y. & Kim Y. (2017), The Effects of Employees Perceptions of Organizational Politics on Organizational Silence and Turnover Intention in the food-Service Industry: The Moderating Role of Food and Beverage and Kitchen Departments”, **Culinary Science and Hospitality Research**, 23 (3), 123-136.
- Lim W. M., Cabral C., Malik N. & Gupta S. (2023), “How does Ethical Climate Enhance Work-Family Enrichment? Insights from Psychological Attachment, Psychological Capital and Job Autonomy in the Restaurant Industry”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 35(5), 1713-1737.
- Lu H., Ling W., Wu Y.& Liu Y. (2012), “A Chinese Perspective on the Content and Structure of Destructive Leadership”, **Chinese Management Studies**, 6 (2), 271-283.
- Luthans F., Youssef C. & Avolio B. (2007), “Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge”, **Oxford University Press**, Oxford, Newyork, USA, 239.
- Luthans F. & Youssef C. (2007), “Emerging Positive Organizational Behavior”, **Journal of Management**, 33(3), 321-349.
- Mackey J., Ellen P., McAllister CH. & Alexander K. (2021), “The Dark Side of Leadership: A Systematic Literature Review and Meta-Analysis of Destructive Leadership Research”, **Journal of Business Research**, 132, 705-718.
- Mharapara T. L., Thomas H. D., Stadler M. & Hutchison A. (2022), “Comparing Models of Follower Outcomes: Destructive and Constructive Leader Behavior”, **Leadership and Organization Development Journal**, 43(7), 1140-1155.
- McSporran L. (2023), "Exploring the Relationship Between Destructive Leadership Behaviours and Followers' Work Engagement and Emotional Exhaustion: the Mediating Role of Psychological Safety and Role Clarity", **Un Published Master Thesis**, University of Canterbury, Christchurch, New Zealand, 77.
- Melchar, D.E. & Bosco, S.M. (2010), “Achieving High Organization Performance Through Servant Leadership”, **The Journal of Business Inquiry**, 9 (1), 74-88.
- Nafei W. A. (2019), “The Effect of Destructive Leadership on Bulling Behavior A Study on Industrial Companies in Egypt”, **Case Studies Journal**, 8 (11), 46-59.
- Parray Z. A., Shah T. A. & Islam Sh. (2022), Psychological Capital and Employee Job Attitudes: The Critical Significance of Work-Life Balance”, Evidence-Based HRM: A Global Forum For Empirical Scholarship, **A Head-of-Print**, 1-18.

- Prihatsanti U., Handoyo S., Ardi R. & Meliala P. (2020), “The Role of Psychological Capital on Employee Voice: Conservation Resources Framework”, **Journal of Educational, Health and Community Psychology**, 9(2), 184-195.
- Rehman W., Jalil F., Hassan M., Degirmen S. & Cheema M. (2021), “Transformational Leadership and Organizational Performance: A Mediating-Moderating Role of Knowledge Sharing and Organizational Cynicism”, **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, 15(5), 576-599.
- Sahabuddin M., Tan Q., Ayub A., Fatima T., Ishaq M. & Khan A. (2023), “Workplace Ostracism and Employee Silence: An Identity – Based Perspective”, **Kybernetes**, 52(1), 97-120.
- Sari T. (2022), “Relationships Between Teachers’ Perceptions of Positive Psychological Capital and Organizational Happiness: Mediating Role of Organizational Silence”, **Psycho-Educational Research Reviews**, 11(1), 312-323.
- Shishigu A. D., Dargie E. & Aychilie S (2015), “Assessing Employees’ Perception of Destructive Leadership Behavior and Their Silence”, **International Journal of Management Research and Review**, 5(4), 275-284.
- Song B., Qian J. & Wang B. (2017), “Are you Hiding from Your Boss? Leader’s Destructive Personality and Employee Silence”, **Social Behavior and Personality**, 45(7), 1167-1174.
- Song R. & Song L. (2021), “The Dampen Effect of Psychological Capital on Adolescent Depression: A Moderated Mediation Model”, **Current Psychology**, 40, 56-64.
- Thampi A. G. & Pai K. (2022), “Can Psychological Capital Protect Perfectionist From Burnout? A Cross-Sectional Study Among Healthcare Professionals in India”, **Indian Journal of Positive Psychology**, 13(3), 238-243.
- Tramonte El. (2021), “The Detection of Destructive Leadership: A Systematic Literature Review for Early Screening”, **Un Published PHD**, University of Arizona Global Campus, California, USA, 113.
- Tutar H., Tuzcuoglu F. & Sarkhanov T. (2021), “The Mediating Role of Organizational Cynicism in the Relationship Between Workplace Incivility and Organizational Silence”, **TEM Journal**, 10(2), 563-572.
- Wulandaru D. R., Ciptono W. S. & Susanto E. (2022), “The Effect of Stretch Goals on Destructive Leadership and Counterproductive Work Behavior in Indonesian State-Owned- Enterprises”, **Journal of Leadership in Organizations**, 4(2), 17-40.
- Wu M., Peng Zh., Estay Ch. (2018), “How Role Stress Mediates the Relationship Between Destructive Leadership and Employee Silence: The Moderating Role of Job Complexity”, **Journal of Pacific RIM Psychology**, 12(19), 1-11.
- Wu M., Wang R., Wang H. & Estay CH. (2022), “The Formation Mechanism of Destructive Leadership Behavior: From the Perspective of Moral Deconstruction Process”, **Leadership and Organization Development Journal**, 43(5), 750-772.

- Wu y., Lai S. L. & He Sh. (2022), "Psychological Capital of Teachers of English As A Foreign Language and Classroom Management: Well-Being As A Mediator", **Social Behavior and Personality**, 50 (12), 1-9.
- Younus S., Danish R., Sair Sh & Rahi S. (2022), "Mediating Role of Information Silence Between Destructive Leadership and Counter Productive Work Behaviour: Evidence from the Tanners, Sector of Pakistan", **International Journal of Business Excellence**, 26(1), 115-135.
- Yu Y. & Liu Q. (2016), "The Effect of Psychological Capital and Organizational Support on Innovational Behavior and Silence Behavior of Technical Innovation Personnel in Strategic Emerging Industry", **American Journal of Industrial and Business Management**, 6, 732-740.

ثالثاً: مواقع الانترنت.

موقع الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء

[https://www.capmas.gov.eg/Pages/Publications.aspx?page\\_id=5104&YearID=23350](https://www.capmas.gov.eg/Pages/Publications.aspx?page_id=5104&YearID=23350)

## **The Relationship Between Destructive Leadership and Organizational Silence: The Mediating Role of Psychological Capital" An Empirical Study on Faculty Member Assistants in The Egyptian Public Universities "**

**Prof. Ali Younes Ibraheem Saied**  
Professor of Business Administration - Faculty of Commerce - Mansoura University.  
[aliyounes1962@mans.edu.eg](mailto:aliyounes1962@mans.edu.eg)

**Hossam Eid Hamed Hassan**  
Assistant Lecturer - Faculty of Management Technology and Information Systems -  
Port Said University.  
[hossam\\_ead@himc.psu.edu.eg](mailto:hossam_ead@himc.psu.edu.eg)

**Dr. Omar Ahmed Othman Hegazy**  
Assistant Professor of Business Administration - Arab East colleges  
[oohegazy@arabeast.edu.sa](mailto:oohegazy@arabeast.edu.sa)

Lecturer of Business Administration- Faculty of Commerce - Mansoura University.  
[omar\\_ahmed713@mans.edu.eg](mailto:omar_ahmed713@mans.edu.eg)

### **Abstract:**

The Study Aimed to Determine the Direct and Indirect Impact of the Dimensions of Destructive Leadership (Excoriation on subordinates, Abuse of subordinates, The Loss of Professional Morality, and Corruption) on Organizational Silence, Through Mediating Psychological Capital, by Applying It to Faculty Member Assistants in Egyptian Public Universities. The Study Relied on a Questionnaire List to Collect Data from the Sample Items. The Number of Valid Lists Reached (344). The Path Analysis Method (Structural Equation Model) Was Applied to Test the Study Hypotheses by Using a Statistical Program (Amos v.24). The Study Concluded That There Is an Adirect Significant Impact of the Dimensions of Destructive Leadership on Psychological Capital, Except the Corruption Dimension. The Study Also Found That There Is a Direct Significant Impact of Psychological Capital on Organizational Silence. Finally, The Study Concluded That There Is a Mediating Role for Psychological Capital in The Relationship Between the Dimensions of Destructive Leadership and Organizational Silence, Except the Corruption Dimension. According to the Results of the Study, a set of Recommendations Proposed That Can Help University Leaders Reduce the Destructive Effects of Destructive Leadership Behaviors, as well as Reduce the Level of Organizational Silence in Universities, And a Set of Suggestions Presented That Can be a Guide in Future Studies That Relate to Study Variables.

**Key Words:** (Destructive Leadership, Excoriation on Subordinates, Abuse of Subordinates, The Soss of Professional Morality, Corruption, Psychological Capital, Acquiescent Silence, and Defensive Silence).