

تأثير القيادة السامة على النواتج التنظيمية: الدور الوسيط لصمت الموظف

"بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري لجامعة بنها"

د. هشام أمين إمام أمين

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة بنها

د. زينب المتولي الدماوي

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي للعلوم الإدارية ببلقاس

ملخص البحث

تمثل الهدف الرئيسي للبحث في اختبار تأثير القيادة السامة بوصفها متغيراً مستقلاً على النواتج التنظيمية بوصفها متغيراً تابعاً، بالإضافة إلى اختبار التأثير غير المباشر للقيادة السامة على النواتج التنظيمية في ظل توسيط صمت الموظف، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الصدد، تم تصميم نموذج مقترح لفروض البحث يوضح العلاقات السببية بين متغيرات البحث، وذلك بالاعتماد على منهجية نمذجة المعادلة البنائية، وأسلوب تحليل المسار لتوضيح العلاقة الخطية بين متغيرات البحث باستخدام برنامج Smart PLS 4، وقد أجرى البحث على عينة قوامها (353) مفردة من العاملين بالجهاز الإداري لجامعة بنها، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استبيان تم توزيعها على مفردات عينة البحث، وقد أفصح البحث عن وجود تأثير معنوي سلبي للقيادة السامة على النواتج التنظيمية، فضلاً عن وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة السامة على صمت الموظف، ووجود تأثير معنوي سلبي لصمت الموظف على النواتج التنظيمية، كما كشفت النتائج عن معنوية التأثير الوسيط لصمت الموظف في العلاقة بين القيادة السامة والنواتج التنظيمية، إذ اتضح أنه في ظل توسيط صمت الموظف يُصبح التأثير السلبي للقيادة السامة على النواتج التنظيمية أكثر قوة.

الكلمات الدالة: القيادة السامة، صمت الموظف، النواتج التنظيمية.

Abstract

The research aimed to examine the influence of toxic leadership on organizational outcomes, this research also aimed to examine the indirect influence of toxic leadership on organizational outcomes when mediating employee silence, By reviewing previous studies related to this matter, a proposed model for research hypotheses was designed to clarify the causal relationships between the research variables, based on the structural equation modeling methodology and the path analysis method to clarify the linear relationship between the research variables using the Smart PLS 4 program. The research was conducted on a sample of (353) individuals from the administrative staff at Benha University, and the primary data was collected using a questionnaire that was distributed to the research sample individuals. The study revealed a significant negative effect of toxic leadership on organizational outcomes, as well as a significant positive effect of toxic leadership on employee silence, and a significant negative effect of employee silence on organizational outcomes. The results also revealed the significance of the mediating effect of employee silence on the relationship between toxic leadership and organizational outcomes, as it became clear that with the mediation of employee silence, the negative effect of toxic leadership on organizational outcomes becomes stronger.

Key words: Toxic leadership, Employee silence, Organizational outcomes.

تمهيد:

زاد تركيز العديد من البحوث والدراسات السابقة على الأنماط القيادية الإيجابية مثل القيادة الخادمة، والديمقراطية، والتحويلية وتأثيراتها الإيجابية على النواتج التنظيمية مثل الرضاء الوظيفي والإنتاجية والأداء الوظيفي والإبداع والالتزام التنظيمي (Conger et al., 2000; Foels et al., 2000; Luthans & Avolio, 2003; Broun et al., 2013) على الأنماط القيادية المُدمرة أو الضارة وتأثيراتها على الفرد والمنظمة ككل بالرغم من أن اتجاهات وسلوكيات العاملين أكثر تأثراً بالجوانب السلبية عن الجوانب الإيجابية، لذلك اتجهت الدراسات والبحوث في الآونة الأخيرة إلى التركيز على دراسة الجانب المُظلم للقيادة وتأثيره على الفرد والمنظمة (Burton et al., 2014).

وتُعد القيادة السامة من أبرز الجوانب المُظلمة للقيادة، وينظر هذا النمط من القيادة أنماط أخرى سلبية مثل القيادة المُدمرة، والاستبدادية، والمسيئة، والفوضوية، وتستخدم القيادة السامة لرصد الممارسات والسلوكيات السامة لأصحاب السلطات بمنظمات الاعمال والتي تُسبب ضرراً للأفراد وفرق العمل وتؤثر سلباً على النجاح التنظيمي، ومن ثم فإن فهم الممارسات السامة ومنع انعكاساتها الفردية والجماعية قد يكون بنفس أهمية أو حتى أكثر أهمية من فهم وتعزيز الجوانب الإيجابية للقيادة (Kellerman, 2004).

على الجانب الآخر، يُعد تبني العاملون الصمت وحجب أفكارهم ومعلوماتهم وآرائهم حول أمور ومشاكل العمل سبباً في تكوين المناخ التنظيمي السلبي الذي تسوده مشاعر الخوف وفقدان الثقة وعدم الأمان الوظيفي (Nafei, 2016).

في ضوء ما سبق، تتأثر المخرجات والنواتج التنظيمية بالممارسات السلبية ويظهر ذلك في انخفاض الشعور بالرضاء الوظيفي وانخفاض مستوى الأداء والالتزام التنظيمي والتفكير في ترك العمل مما يُشكل عائقاً حقيقياً في تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية على حدٍ سواء (Bagheri et al., 2012)، لذا ركز البحث الحالي على اختبار تأثير صمت الموظف في العلاقة بين القيادة السامة والنواتج التنظيمية.

(1) الإطار النظري:

يتناول هذا الجزء عرض لمفاهيم وأبعاد متغيرات البحث وذلك على النحو التالي:

(1-1) القيادة السامة Toxic Leadership:

يمكن تعريف القيادة بوجه عام بأنها العملية التي يؤثر من خلالها الفرد (القائد) على الجماعة (المرووسين أو التابعين) (Younis et al., 2023)، وتُشير كلمة سامة إلى السم Poison أو أي شئ سام يمكن أن يُسبب ألماً أو وفاة (Mifflin, 2000).

وقد ظهر مصطلح القيادة السامة لأول مرة في منتصف التسعينات وتحديداً عام 1996 حيث ركزت العديد من الأبحاث في ذلك الوقت على السلوكيات غير الأخلاقية للقادة والمديرين ومن

ثم تم اكتشاف بعض الجوانب المظلمة المرتبطة بالقيادة والتي اختلف الباحثون حول تسميتها حيث سُميت بالقيادة غير الأخلاقية (Craig & Custafson, 1998)، والإشراف المسئ (Tepper, 2000)، والقيادة الشريرة (Hogan, 2001)، والقيادة السيئة (Kellerman, 2004)، والقيادة السلبية (Schilling, 2009)، والقيادة الخبيثة (Greenberg, 2010)، والقيادة المُختلة (Xu et al., 2015)، والقيادة الضعيفة (Naido, 2019)، والقيادة المُدمرة أو الهدامة أو التخريبية (Milosevic et al., 2020)، إلى أن تم التوصل في الآونة الأخيرة إلى مصطلح القيادة السامة والذي تم تداوله في العديد من البحوث والدراسات السابقة.

(1-1-1) مفهوم القيادة السامة:

تعددت مفاهيم القيادة السامة والتي تُعد بمثابة ظاهرة سائدة في كثير من المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة (Vreja et al., 2016)، حيث عُرفت بأنها مدخل القيادة الذي يضر بالأفراد والمنظمة من خلال نشر السموم في الإبداع والابتكار والاستقلالية (Wilson-Starks, 2003)، وعرفها (Maheshwari & Mehta, 2014) بأنها مجموعة من السلوكيات المتعمدة من القادة والتي تُدمر الأداء الفعّال للمنظمة وتؤدي إلى إلحاق الضرر بالمروسين وبمصالح وأهداف المنظمة، وعرفها (Schmidt, 2014) بأنها مجموعة من سلوكيات القادة التي تؤثر سلباً على المروسين بعدة طرق مختلفة منها الإشراف المسئ والنجسية والاستبداد وترويج الذات وعدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات هؤلاء القادة، وعرفها (Pathak, 2017) بأنها مرض إداري خبيث يُزعزع استقرار الإنتاجية في بيئة العمل على المدى الطويل من خلال الدوافع الأنانية والسلوكيات المختلة أو المشينة، وعرفها (Morris, 2019) بأنها شكل من أشكال القيادة التي ترتبط بالتقليل من شأن المروسين وتخويفهم وترهيبهم مما يتسبب في الإجهاد أو الضغط غير المُبرر ومن ثم انخفاض الأداء وزيادة السلوكيات غير المرغوبة، وعرفها (Hoffman & Sergio, 2020) بأنها تجاهل القائد لرفاهية الموظفين ورفضه لمشاركتهم في الأعمال والأنشطة بالشكل الذي يُقلل من شأنهم والاستخفاف بهم وتثبيطهم عن العمل، فضلاً عن التعامل بشكل غير مهذب أو لائق مع المروسين وعدم الاستماع لهم وتهديدهم، كما عرفها (Zaki & Elsaid, 2021) بأنها سلوك غير فعّال يعكس سلبية القيادة أو الجانب المظلم للقيادة والذي يؤثر سلباً ليس على المروسين فحسب بل على المنظمة ككل، وعلى نفس النهج عرفها (Orukwuwu, 2022) بأنها نمط من الأنماط السلبية للقيادة حيث يرتبط بالسلوكيات المُدمرة للقائد والتي تضر بالأفراد والمنظمات بشكل مباشر أو غير مباشر، وعرفها (Semed et al., 2022) بأنها نوع من القيادة غير الملائمة والناقدة والحاكمة التي من خلالها يقوم القائد بحكم سلوكه المُدمر بإلحاق الضرر الجسيم والدائم بالأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات، وتُشير القيادة السامة إلى العملية التي يُحقق من خلالها القائد السام أهدافه ومنافعه الشخصية بالشكل الذي يُلحق ضرراً بمصالح المنظمة، كما يمكن النظر إلى القيادة السامة باعتبارها "القاتل الصامت" Silent Killer مثل الثعبان السام والتي تستند إلى فكرة استنزاف الطاقة من المنظمة وموظفيها (Mohamed, 2023).

وتناول (Reed, 2004) القيادة السامة من خلال ثلاثة افتراضات تتمثل في عدم الاهتمام برفاهية وسلامة المروسين، والسمات الشخصية التي تضر بالمناخ التنظيمي، واهتمام القائد

بمصلحته الشخصية فقط وتجاهل مصالح المرؤوسين والمنظمة ككل، وتؤثر القيادة السامة على بيئة العمل بشكل مباشر وغير مباشر، فمن وجهة نظر مباشرة فإن العديد من حالات التمر في مكان العمل تنشأ بسبب وجود القيادة السامة بالإضافة إلى عدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وعدم الاهتمام بالتعبير عن آرائهم لتجنب الصراعات المحتملة مع القائد مما يؤدي إلى شعور الموظفين بمشاعر سامة (Conrad & Nash, 2012)، أما من منظور غير مباشر لا يؤثر القائد السام على موظف معين فقط أو مجموعة من الموظفين ولكن يؤثر على المنظمة بأكملها (Lobsorne & Hammoud, 2017)، وأشار كل من (Karthikeyan (2017) ; Coban (2017) إلى وجود بعض الأعراض التي تظهر على المنظمات التي يوجد بها القيادة السامة منها عدم قدرة المنظمة على التوقعات المستقبلية، وعدم السماح للأفراد بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم، بالإضافة إلى معاناة العاملين بتلك المنظمات من ضغوط العمل واعتلال الصحة والرفاهية وعدم الشعور بالرضا الوظيفي والانسحاب الجسدي والنفسي وانخفاض الروح المعنوية والتي تؤدي إلى انخفاض نجاحهم في العمل، ويرى (Pathak (2017 أن القيادة السامة تُعد بمثابة السرطان التنظيمي الذي يُدمر الأداء التنظيمي على المدى الطويل، وأشار (Laguda (2020 إلى أن القيادة السامة تتواجد في تلك المنظمات التي تنسم بالبيئة والمناخ غير المستقر وغياب الحوكمة ووجود التهديدات والمعايير المشكوك فيها حيث تُعد مثل هذه المنظمات بيئة خصبة لوجود وانتشار القيادة السامة، وأضاف (Labragu et al. (2020 أن القيادة السامة تتسبب في إحداث ضرر ليس فقط للمرؤوسين بل للمنظمة ككل حيث تؤثر سلباً على الصحة الجسدية والنفسية ورفاهية الموظفين نتيجة العمل في بيئة سامة مما يترتب عليه ضعف الأداء الوظيفي، وعدم الارتباط بالوظيفة، وانخفاض الرضا الوظيفي، والشعور بالاحترق الوظيفي، وانخفاض الالتزام التنظيمي والروح المعنوية مما يؤثر سلباً على المنظمة ككل، وإلى جانب ذلك تؤدي القيادة السامة إلى العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الدافعية، والإنتاجية، والاستغراق في العمل، وزيادة الخسائر المالية والنية في ترك العمل وزيادة معدلات الدوران والسلوك المنحرف في العمل والغياب المتكرر (Naeem & Khurram, 2020)، كما ألقى (Younis et al. (2023 الضوء على سلوكيات القيادة السامة والمتمثلة في تجاهل حقوق الموظفين وانتقادهم والتقليل من شأنهم وعزلهم وتخويفهم وتفعيل مدخل الإدارة غير العادلة.

أما عن القائد السام Toxic Leader، فقد عرفه (Dlo (2019 بأنه ذلك الشخص الذي يتصرف بدون نزاهة ويمارس العديد من السلوكيات غير الأخلاقية والمُشينة مثل الفساد والنفاق والتخريب والتلاعب مما يكون له تأثير سام على المحيطين به داخل المنظمة التي يعمل بها، وقد أشار (Whicker (1995 إلى القائد السام بالضوء الأحمر Red Light نظراً لخطورته البالغة على المنظمة، وقد حدد (Green (2014 أربعة أنماط للقائد السام تتمثل في الأنانية (التمركز حول الذات)، والفشل الأخلاقي (الكذب، وإلقاء اللوم على الآخرين، وإساءة استخدام السلطة)، وعدم الكفاءة (ضعف المهارات والعلاقات الإنسانية وعدم الاستماع)، والعصبية (التغييرات المزاجية الجامحة)، ويرى (Orunbon et al. (2022 أن أهم سمات القائد السام تتمثل في عدم الكفاءة، وعدم المرونة، والإسراف، والقسوة، والفساد، وضيق الأفق، وتفضيل المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، والكذب، وعدم الاهتمام برفاهية المرؤوسين وتجاهل حقوقهم

وانتقادهم وتخويفهم والتقليل من شأنهم، كما يرى (Younis et al., 2023) أن القائد السام يضر بالمنظمة حيث يتجاهل حقوق الموظفين ومن ثم زيادة الانحراف في مكان العمل، وزيادة النية في ترك العمل ورفع معدلات الغياب وانخفاض الشعور بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وفي ضوء ذلك ظهر ما يسمى "المثلث السام" Toxic Triangle وذلك نتيجة التفاعل بين القائد السام والمرؤوسين داخل البيئة السامة للعمل، ويتكون المثلث السام من (القائد السام، والتابعين للقائد السام، والبيئة السامة) (Padilla et al., 2007).

بناءً على ما سبق، يمكن القول بأن القيادة السامة تضر بالعاملين والمنظمة والمجتمع ككل على حدٍ سواء، ويوجد العديد من الآثار السلبية للقيادة السامة على المستويين الفردي والتنظيمي مثل ارتفاع معدلات ترك العمل وزيادة الضغوط النفسية وانخفاض الشعور بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وزيادة الانحراف في مكان العمل من قبل المرؤوسين التابعين لمشرف أو لقائد سام، وسوف يعتمد البحث الحالي على تعريف (Schmidt, 2014) باعتباره أكثر التعاريف إيجازاً وشمولاً والأكثر تداولاً في الدراسات السابقة، والذي يعكس الأبعاد المختلفة للقيادة السامة.

(2-1-1) أبعاد القيادة السامة:

بمراجعة العديد من الدراسات السابقة اتضح تباين وجهات نظر الباحثين بشأن أبعاد القيادة السامة ويرجع ذلك إلى تباين توجهاتهم الفكرية وغاياتهم العملية، إذ تناولها كل من (Whicker (1996); Reed (2004) من خلال بُعدين فقط هما التعسف مع المرؤوسين والنرجسية، كما تناولها كل من (Flynn (1999); Wilson-Starks (2003) من خلال بُعدين فقط هما التعسف مع المرؤوسين والتحكم أو السيطرة، أما (Celebi et al. (2015) فقد توصل إلى أن الأنانية والتلاعب وعدم التقدير والتفكير السلبي يتمثلوا في الأبعاد الأربعة الرئيسية للقيادة السامة، في حين تناولها (Schmidt (2008) من خلال خمسة أبعاد متمثلة في الإشراف المسيء والنرجسية والقيادة الاستبدادية والترويج للذات وعدم القدرة على التنبؤ، وبناءً على مراجعة العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة السامة، وانسجماً مع ما هو مُتبع في الكثير منها، سوف يعتمد البحث الحالي على خمسة أبعاد في قياس القيادة السامة وهي الإشراف المسيء والنرجسية والاستبداد والترويج للذات وعدم القدرة على التنبؤ باعتبارهم القاسم المشترك فيما بين الدراسات السابقة، وفيما يلي توضيح مضمون هذه الأبعاد بشئ من التفصيل:

(1-2-1-1) الإشراف المسيء (التعسفي) Abusive Supervision:

عُرّف الإشراف المسيء بأنه السلوكيات العدائية المتعمدة من القائد تجاه مرؤوسيه والتي تتضمن النقد العلني، واستخدام الألفاظ البذيئة والنغمات المتعالية، والتخويف، ونوبات الغضب، والفظاظة، والإكراه، والسخرية العلنية (Tepper & Duffy, 2002)، ويستخدم القائد المسيء سلطته لإساءة معاملة الموظفين وعدم احترامهم ولا يقتصر تأثير هذا السلوك على التعاملات مع المرؤوسين فحسب بل تمتد للتعامل مع الإدارات والأقسام الأخرى (Solano & Kleiner, 2003)، وأشار (Breux (2010 إلى أن الإشراف المسيء أو

التعسفي يستهدف المرؤوسين بشكل مباشر ويتضمن النقد المستمر، والتوبيخ أمام الآخرين، والسخرية العلنية، وتوقيع عقوبات غير مبررة، ولوم المرؤوسين على أخطاء لم يرتكبوها أو يفعلوها، فضلاً عن وجود العديد من الخصائص السلوكية للإشراف المسيئ منها السلوكيات اللفظية مثل نوبات الغضب والصراخ في المرؤوسين والتوبيخ والإذلال العلني (Hight et al., 2019) والسلوكيات غير اللفظية مثل التعامل الصامت والاتصال البصري العدائي وعدم المرونة (Aryee et al., 2007)، كما يتمثل الإشراف المسيئ في تحدث القائد عن مرؤوسيه أمام الآخرين بشكل سلبي داخل مكان العمل (Semedo et al., 2022).

(2-2-1-1) النرجسية Narcissism:

تعني النرجسية نمط من أنماط التكبر والغطرسة والاستيعاب الذاتي، وتُعد بمثابة المرض الحقيقي الذي يعاني منه بعض القادة والمديرين على وجه التحديد، وتُشير إلى الأنانية والاهتمام والإعجاب بالذات والانشغال بها والسعي إلى الهيمنة وتجاهل آراء الآخرين (Thompson, 2021)، ويركز القائد النرجسي على ذاته وأهدافه وكيف ينظر الآخرون إليه (Vries, 2003)، ويُعد القائد النرجسي هو الأصعب في التغيير (Lubit, 2004)، وأضاف (Grijalva et al. 2014) أن القائد النرجسي يرى ذاته بصورة عظيمة أو بالغة ويفتقر إلى التعاطف ويميل إلى التعجرف وتضخم النظرة الذاتية وجذب الانتباه له وعدم الرغبة في تقديم تنازلات ولا يستطيع التعامل مع النقد، وأشار (Schmidt 2014) إلى أن القائد النرجسي دائماً ما يكون شخص أناني ومتحور حول الأنا ويهتم بمظهره الشخصي وصورته بشكل كبير، كما يرى (Semedo et al. 2022) أن القائد النرجسي يكون لديه شعور بالاستحقاق الذاتي ويطلب الطاعة المطلقة من مرؤوسيه ولا يتقبل النقد.

(3-2-1-1) القيادة الاستبدادية (السلطوية) Authoritarian Leadership:

عرف (Cheng et al. 2004) القيادة الاستبدادية أو السلطوية بأنها السلوكيات التي يسعى القادة من خلالها إلى امتلاك السلطة المطلقة وممارسة السيطرة الكاملة على مرؤوسيهم والتأكيد على طاعتهم وتنفيذ كافة الأوامر والتعليمات الصادرة منهم دون أي نقاش أو جدال أو معارضة، وتتضمن القيادة الاستبدادية سلوكيات تحد من استقلالية المرؤوسين وحريتهم في الاختيار وتمنع أي مبادرات فردية أو تقديم أفكار جديدة فضلاً عن السلطة الكاملة للقائد في اتخاذ القرارات، مما يُجبر المرؤوسين على الامتثال الكامل لجداول أعمال القادة والرضوخ لهم (Schmidt, 2014)، وبنفس السياق عرفها (Thompson 2021) بأنها محاولات ممارسة السلطة بشكل مُبالغ فيه والتحكم في المرؤوسين، كما عرفها (Semedo et al. 2022) بأنها التحكم الكامل في كيفية إتمام المرؤوسين لمهام أعمالهم من قبل القائد.

(4-2-1-1) الترويج للذات Self-Promotion:

عرف (Schmidt 2014) الترويج للذات بأنه محاولة القائد تقديم ذاته للآخرين كشخص بارع وقادر وذكي وماهر، علاوة على ذلك يمكن أن يتم الترويج الذاتي إما من خلال المحادثات وجهاً لوجه أو على المدونات أو منصات التواصل الاجتماعي أو في الخطب العامة، كما يعني تصرف القائد بطريقة تُعزز من تحقيق مصالحه الشخصية على حساب مصالح المرؤوسين

والمنظمة ككل، فضلاً عن أنه يُقلل من شأن المرؤوسين المتميزين ذوي المواهب والمهارات التي تُمكنهم من منافسته، ويسعى إلى السيطرة عليهم بدلاً من تقديم التدريب المناسب الذي يدعم وينمي هذه المواهب والمهارات وذلك لخلق انطباع وصورة إيجابية عنه والحفاظ على هذه الصورة وتعزيزها أمام المستويات القيادية الأعلى، والسعي إلى ترسيخ الاعتقاد بأنه ذلك الشخص الوحيد الذي يمتلك المهارات اللازمة لقيادة الطريق (Maxwell, 2015) ، وعرفه (Thompson 2021) بأنه إعلان القائد عن إنجازاته والتفاخر والتباهي بأعماله أمام الآخرين.

(5-2-1-1) عدم القدرة على التنبؤ (صعوبة التنبؤ/ التقلب) Unpredictability:

عرف (Schmidt 2014) عدم القدرة على التنبؤ بأنها عدم قدرة المرؤوسين على توقع سلوكيات قائدهم نتيجة تقلباته بين عدة أنماط سلوكية مختلفة، حيث تُمثل مجموعة واسعة من السلوكيات التي تعكس تحولات جوهرية ومثيرة في الحالة المزاجية للقادة والتي تؤثر بشكل مباشر على مناخ العمل، وتُعد عدم القدرة على التنبؤ أو التقلب سمة فريدة بين القادة السامين حيث لا يستطيع المرؤوسين أن يعرفوا أو يتوقعوا كيف سيتصرف القائد أو مالذي سيفعله، مما يجعلهم على الحافة طوال الوقت ويشعرون بالخوف والأرق واليقظة داخل مكان العمل (Thompson, 2021)، وعادةً ما يُعاني بعض القادة من نوبات انفجارية تجعل من الصعب التنبؤ بهم أو بسلوكياتهم من قبل مرؤوسيهـم (Semedo et al., 2022).

(2-1) صمت الموظف Employee Silence:

يُعد Johannesen أول من أشار إلى مفهوم الصمت على المستوى التنظيمي في سبعينيات القرن الماضي، إذ وصفه في عدم مشاركة المعلومات فيما بين الموظفين بعضهم البعض (Abied & Khalil, 2019)، وقد حظي مفهوم صمت الموظف بأهمية بالغة في الدراسات التنظيمية في الآونة الأخيرة، حيث كان يُنظر إلى الصمت على أنه مجرد غياب للصوت وكان من الصعب تأكيد غياب الفعل أو السلوك (Dyne et al., 2003).

(1-2-1) مفهوم صمت الموظف:

استحوذ مفهوم صمت الموظف على اهتمام العديد من الباحثين، حيث يُشير إلى السلوك المتعمد من الموظف للاحتفاظ بأرائه وأفكاره والمعلومات التي لديه ومخاوفه بخصوص المشاكل والصعوبات التنظيمية المُحتمل حدوثها في مكان العمل مستقبلاً، فضلاً عن تجنب المشاركة في الأنشطة بالمنظمة بسبب عدم جدواها أو الخوف من العواقب السلبية، كما أنه يتمثل في عدم الحضور والمواقف السلبية وعدم الاستماع والمشاركة والتجاهل حيث أن الصمت يمنع المنظمات من سماع أصوات موظفيها (Morrison & Milliken, 2000)، وأشار (Pinder & Harlos 2001) أن صمت الموظف هو رد فعل للممارسات التنظيمية غير العادلة ومفهوم مضاد لصوت الموظف فضلاً عن كونه قمع للعواطف والأفكار والأفعال استجابةً للمواقف غير العادلة بالمنظمة، كما يمكن وصف الصمت بأنه "غياب السلوك" (Dyne et al., 2003)، وعلى نفس النهج فقد عرفه (Alqrani 2020) بأنه عدم نقل أي معلومات مفيدة أو مخاوف أو انتقادات بالعمل إلى من هم في مواقع السلطة، كما عرفه (Barie et al. 2020) بأنه محاولة مُتعمدة لحجب المعلومات والمخاوف والأفكار والآراء

حول كل ما يتعلق بالشئون التنظيمية، وعرفه (Powell, 2020) بأنه حجب أي شكل من أشكال التعبير الحقيقي عن التقييمات المعرفية والعاطفية والسلوكية للظروف التنظيمية تجاه الأشخاص الذين يُعتقد أنهم قادرون على إحداث التغيير والإصلاح.

ويُعد صمت الموظف سلوك سلبي حيث لا يُفصح الموظف عن آرائه ومقترحاته الخاصة حول تطوير المنظمة لأسباب معينة (Dyne et al., 2003)، كما يُعد الصمت عملية غير فعّالة تؤثر سلباً على جميع جوانب المنظمة ويمكن أن يظهر في أشكال مختلفة مثل الصمت الجماعي في الاجتماعات وعدم المشاركة في الاقتراحات (Maria, 2006)، ويعكس الصمت في المنظمات عدم قول أو فعل أي شيء (Kivlighan & Tibbits, 2012)، وصنّف (Phillips 2014) صمت الموظف إلى ثلاثة أنواع تتمثل في هدوء الفم (تجنب الكلام والتحدث)، وهدوء العقل (الانسحاب من التواصل)، وهدوء النفس (الحفاظ على الصمت الداخلي بداخل النفس)، ويُعد القلق بشأن تدمير العلاقات مع زملاء العمل والخوف من الغرامات والعزلة والتجاهل ونقص دعم الإدارة من العوامل التي تساهم في حدوث صمت الموظف (Yardakul et al., 2016)، ويمكن اعتبار الصمت سلوكاً عقلانياً يستخدمه الموظف لتحقيق التوازن بين التكاليف والمنافع (An & Bramble, 2017)، ويُعد صمت الموظف ظاهرة سائدة بالعديد من المنظمات حيث أن التحدث بصراحة يُعد أمراً محاطاً بالمخاطر ويُشكل تهديداً (Chou & Chang, 2017)، كما يمكن اعتبار الصمت بمثابة رد فعل فعال أو استجابة فعّالة تهدف إلى حماية الذات أو الاستسلام لبيئة غير تواصلية (Harlos & Knoll, 2018)، وقد أشارت معظم الإحصائيات إلى أن حوالي 85% من الموظفين يختارون التزام الصمت بشأن مشاكلهم التنظيمية (Hassan et al., 2019)، ويبدأ الصمت باختيار بعض الموظفين عدم الكلام أو الحديث حول موضوع معين مرتبط بالعمل، وبفعل الملاحظة والتشغيل الاجتماعي للمعلومات سرعان ما ينتشر هذا السلوك ويغطي مدى أوسع من الموضوعات ويتطور إلى عدم الحديث حول أي شيء مرتبط بالظروف التنظيمية، وبالتالي لا يتبادل الموظفون خبراتهم ومعارفهم مع المسؤولين والزملاء الآخرين بحيث يصبح رد فعل مشترك من جميع الموظفين بالمنظمة (Kose & Kose, 2019)، وتتعدد الأسباب التي تؤدي إلى اختيار الموظف الصمت داخل المنظمة منها أسباب تنظيمية مثل السياسات التنظيمية والمناخ التنظيمي، وأسباب شخصية تعكس العلاقات ليس فقط مع الموظفين الآخرين بل مع القادة أيضاً، وأسباب فردية مثل شعور الموظف بعدم الأمان الوظيفي (Xu et al., 2020)، وتتمثل أهم نواتج الصمت في إرهاق أو إجهاد الموظف (Dedahanov et al., 2016) أو الاكتئاب والقلق (Mannan & Kashif, 2020) وقد يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي ورفع معدلات الدوران بين الموظفين الذين يشعرون أنهم لا يستطيعون التحدث في العمل (Jiang & Yao, 2020)، كما تتأثر المنظمات سلباً بصمت الموظفين من خلال انخفاض التواصل بشأن القضايا الجوهرية ونشر السلوكيات المناوئة في مكان العمل (Santos et al., 2020)، وقد يستخدم الموظف الصمت للحفاظ على العلاقات الإيجابية أو حماية بيئة العمل أي أنه يمكن اعتبار الصمت بأنه نوع من العمى السمعي وهو قرار يتخذه الموظف عند مواجهة بعض المواقف أو المشاكل بالمنظمة فيختار التزام الصمت (Nechanska et al., 2020)، وينتج صمت

الموظف بسبب وجود القيادة السامة حيث يُفضل الموظف التزام الصمت خاصةً عندما يواجه قائد سام أو أناني يخدم ذاته فقط (Coakley, 2021).

بناءً على ما سبق، يمكن القول أن صمت الموظف يُعد بمثابة رد فعل لما يتعرض له الموظف من إيذاء من قِبل القائد أو الرئيس المباشر ومن ثم اللجوء للصمت كشكل من أشكال الانسحاب الوظيفي، كما أنه يتمثل في حجب أو قمع الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالعمل عن المنظمة لعدة دوافع منها ما هو استسلام للأمر الواقع، ومنها ما هو دفاعي لحماية الذات، ومنها ما هو اجتماعي لحماية الآخرين، ومنها ما هو انتهازي لتحقيق منافع أو مصالح شخصية، وسوف يعتمد البحث الحالي على تعريف (Powell, 2020) باعتباره أكثر التعاريف إيجازاً وشمولاً.

(2-2-1) أبعاد صمت الموظف:

بمراجعة العديد من الأدبيات السابقة اتضح تعدد وجهات نظر الباحثين بشأن تحديد أبعاد صمت الموظف، إذ تناوله (Pinder & Harlos (2001 على أنه بعدين رئيسيين فقط هما صمت الاستسلام والصمت الدفاعي، بينما حدده كل من (Dyne (2003; Dyne et al. (2003; Shaukat & Khurshid (2021 في ثلاثة أبعاد رئيسية متمثلة في صمت الرضوخ أو الاستسلام، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي، وأضاف كل من (Knoll & Dick (2013; Moodley (2018; Sherer (2022 بعداً جديداً لصمت الموظف يتمثل في الصمت الانتهازي أو صمت الفرصة، وبناءً على مراجعة العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بصمت الموظف وانسجاماً مع ما هو مُتبع في الكثير منها، سوف يعتمد البحث الحالي على أربعة أبعاد رئيسية لصمت الموظف باعتبارها أحدث ما توصلت إليه الأدبيات السابقة وهي صمت الرضوخ، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي، والصمت الانتهازي، وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد بشئ من التفصيل:

(1-2-2-1) صمت الرضوخ أو الاستسلام Acquiscent Silence:

عرف (Dyne et al., 2003) صمت الرضوخ أو الاستسلام بأنه حجب الأفكار والمعلومات والآراء على أساس الاستقالة أو من أجل الاستسلام والذي يُبنى على القبول السلبي والاعتقاد بعدم تغيير أي شيء حتى إذا عبّر الموظف عن مخاوفه (Knoll & Dick, 2013).

وينتج صمت الرضوخ عندما يتصف المناخ التنظيمي بعدم الرغبة في الاستماع إلى الأفكار الجديدة بشكلٍ عام والرغبة في البقاء أو الحفاظ على الوضع الراهن ومن ثم يُعد الصمت قبول سلبي لعدم التحدث حيث أن التحدث في هذه الحالة يكون غير مجدٍ أو ليس له مغزى (Knoll & Dick, 2013)، ويميل الموظف إلى عدم التحدث اعتقاداً منه بأن رأيه غير مرغوب فيه أو غير مُقدر من قِبل الإدارة والقادة حيث تستاء الإدارة من أي فكر أو خلاف يتم التعبير عنه من قِبل الموظفين (Knoll & Dick, 2013)، ويرى (Dick (2013 أن صمت الرضوخ يُجسد سلوك الموظف المنعزل لأنه يفقد الأمل في التحسين أو التطوير، ومن ثم لا يرى الموظف أي فائدة أو جدوى من إثارة القضايا مما يدفع الموظف إلى الشعور باليأس والاستسلام للصمت (Harlos & Knoll, 2018)، ويتبنى الموظف هذا النوع من السلوك وفقاً لاعتقاده بأن التعبير عن آرائه

غير مجدٍ ولن يغير شئ أو غير مقدّر من قبل الإدارة العليا (Abied & Khalil, 2019)، وبالتالي يلجأ الموظف إلى صمت الرضوخ لأنه فقد الأمل في إمكانية التغيير (Knoll et al., 2019)

(2-2-2-1) الصمت الدفاعي أو الهادئ Defensive or Quiescent Silence:

يُشكل الصمت الدفاعي أو الهادئ عدم التصريح عن المعلومات بسبب الخوف والحاجة إلى حماية الذات، وينشأ هذا الخوف من خبرة الموظف أو معرفته بالإدارة ومن ثم شعوره بالخوف من احتمال إنهاء الخدمة (Pirie, 2016)، كما يُشير إلى حماية الموظف لحياته المهنية حيث يشعر بخطورة عند التحدث بصراحة (Bari et al., 2020)، وعلى نفس النهج عرفه Shaukat & Khurshid (2021) بأنه حجب الموظف للمعلومات والآراء بناءً على الخوف.

(3-2-2-1) الصمت الاجتماعي Prosocial Silence:

يُعبّر الصمت الاجتماعي عن حجب الموظف للمعلومات والآراء والأفكار المتعلقة بالعمل بهدف إفادة أشخاص آخرين أو منظمات أخرى (Shaukat & Khurshid, 2021). ويحدث الصمت الاجتماعي عندما يظل الموظف صامتاً بدافع الإيثار لمساعدة الآخرين أو المنظمة، كما أنه يُعد نوعاً فريداً ومميزاً من الصمت والذي فيه يظل الموظف صامتاً اعتقاداً منه أنه يساعد الآخرين، فضلاً عن أن الموظف غالباً ما يحجب الأفكار والمعلومات والآراء في مكان العمل بقصد أن صمته سيفيد أشخاص آخرين أو المنظمة ذاتها ومن ثم تُعتبر أفعاله إيثاراً أو تعاوناً حيث يشعر بالحاجة القوية إلى الانتماء والحفاظ على رأس ماله الاجتماعي مع زملائه ورؤسائه في العمل (Dyne et al., 2003).

(4-2-2-1) الصمت الانتهازي (صمت الفرصة) Opportunistic Silence:

يُعبّر الصمت الانتهازي أو ما يُطلق عليه صمت الفرصة عن التزام الصمت لتحقيق مكاسب أو منافع شخصية (Knoll & Dick, 2013)، وقد تبين أن أسباب لجوء الموظفين إلى سلوك الصمت الانتهازي ترجع إلى تجنب المهام الإضافية في العمل والحفاظ على السلطة والمكانة (Knoll & Dick, 2013)، وينشأ الصمت الانتهازي عندما يتعمد الموظف حجب المعلومات من أجل الحصول على ميزة لنفسه (Rai & Agarwal, 2017)، وقد يقوم بعض الموظفين بحجب المعلومات عمداً بسبب الارتباط التنظيمي القوي والاعتقاد أن إبقاء المنظمة كما هي سيساعد في الحفاظ على مكانتها الحالية، كما يُعد الصمت الانتهازي شكلاً من أشكال الصمت الأناني للغاية في حين قد يُعد بمثابة إفادة للآخرين (Nechanska et al., 2020)، ويستخدم الموظف الصمت الانتهازي لحجب المعلومات بشكل فعال لتعزيز أجنداته الخاصة أو الشخصية وفي هذه الحالة يكون الصمت أقل من مجرد رد فعل وأكثر من كونه أداة في يد الموظف، ويمكن أن يكون مثل هذا الصمت تحفيزاً للموظف بحيث يركز على العمل الذي يفيد بدلاً من المنظمة بشكل عام (Chou & Chang, 2021).

(3-1) النواتج التنظيمية Organizational Outcomes:

(1-3-1) مفهوم النواتج التنظيمية:

استحوذ مفهوم النواتج التنظيمية أو ما تُسمى المخرجات التنظيمية على اهتمام العديد من الباحثين، حيث يُقصد بها مجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تُمثل الغرض من وجود المنظمة أو النتائج التي تطمح المنظمة في تحقيقها داخل بيئة العمل (Al-Abedie & Al-Temini, 2015)، وتُعتبر النواتج التنظيمية عن الأهداف التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها، ويمكن للقادة تحقيق أفضل النواتج التنظيمية من خلال التدريب والتطوير والرؤية المشتركة وإنشاء بيئات التعلم، ويجب على القادة تحفيز العاملين للوصول إلى أفضل النواتج التنظيمية، كما تعمل النواتج التنظيمية على تعزيز الروح المعنوية التنظيمية، لذا من الضروري أن يكتسب الموظف الثقة مع القادة لتفعيل المشاركة وتحقيق أفضل المخرجات التنظيمية ومن ثم تحقيق النجاح التنظيمي (Friedman & Gerstein, 2017)، كما تُشير إلى النتائج المتعلقة بشكل مباشر بإدارة الموارد البشرية في المنظمة مثل مهارات العاملين وقدراتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم (Kim & Shin, 2019).

ومن أهم العوامل التي تعكس إيجابية النواتج التنظيمية النسبة المئوية للمهام المكتملة في الموعد المحدد، ومتوسط عدد الأمور الجوهرية التي تم التوصل إليها أثناء مراجعة العمل (Mowday & Steers, 1979).

(2-3-1) أبعاد النواتج التنظيمية:

اتفق العديد من الباحثين في البحوث والدراسات السابقة على وجود ثلاثة أبعاد رئيسية للنواتج التنظيمية تتمثل في الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي (Kath et al., 2010; Simha & Cullen, 2012; Diedericks & Rothmann, 2014; Hwang & Hopkins, 2015; Samad et al., 2015; Umar et al., 2020; Namin et al., 2021) لذا سوف يعتمد البحث الحالي على ثلاثة أبعاد رئيسية للنواتج التنظيمية باعتبارهم القاسم المشترك فيما بين الأدبيات السابقة وهي الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد بشئ من التفصيل:

(1-2-3-1) الالتزام التنظيمي Organizational Commitment:

عرف (Swart & Rothman 2012) الالتزام التنظيمي بأنه حالة عاطفية فردية تُمثل تمسك ورغبة الموظف في البقاء بالمنظمة حتى عند وجود فرص عمل بديلة، وبنفس السياق عرفه (Gopinath 2020) بأنه درجة ارتباط العاملين عاطفياً مع المنظمة التي يعملون بها، فضلاً عن كونه حالة تُعبر عن اندماج الموظف في المنظمة وحرصه على الاستمرار فيها، فضلاً عن أنه يعبر عن قوة تطابق الموظف مع المنظمة وارتباطه بها.

ويرى (Samad 2015) أن الالتزام التنظيمي يُمثل صلة نفسية بين الموظف وصاحب العمل والتي تؤثر على ما إذا كان سيبقى في المنظمة أو يتركها، وتوجد عدة صفات تؤثر في

تحديد الالتزام التنظيمي تتمثل في الاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة وقيمتها، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، والرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضوية الفرد في المنظمة (عبد النعيم، 2020)، كما يُعد الالتزام التنظيمي التزاماً طويلاً الأجل تجاه المنظمة، وتحاول المنظمات دفع التزام العاملين بها من خلال تحقيق الاستقرار وتخفيض التكاليف، فالعامل ذو المستوى المرتفع من الالتزام يعمل على تحقيق أهداف المنظمة وتعمل المنظمة على تحقيق أهدافه، فالالتزام التنظيمي يصف نية بقاء العاملين في المنظمة وذلك بالاتفاق مع قيمها وغاياتها وأهدافها (Giao et al., 2020).

(2-2-3-1) الرضاء الوظيفي Job Satisfaction:

عرف (Diedericks & Rothmann 2014) الرضاء الوظيفي بأنه مواقف الموظف ومشاعره الإيجابية تجاه عمله، وعرفه (Hwang & Hopkins 2015) بأنه حالة داخلية يتم التعبير عنها من خلال التقييم العاطفي والمعرفي للوظيفة من قبل الفرد، وأشار (Samad et al. 2015) إلى أن الرضاء الوظيفي يُمثل حالة عاطفية ممتعة وإيجابية ناتجة عن تقييم وظيفي أو خبرة وظيفية، كما أشار (Snyder & Cistulli 2018) إلى الرضاء الوظيفي بأنه التأثير الإيجابي العاطفي لخبرة الفرد في العمل أي درجة حبه أو كراهيته للوظيفة، كما يشير إلى المشاعر الإيجابية للموظف تجاه وظيفته عندما يتلقى معاملة احترام وتقدير من القادة ويحصل على أجر يتناسب مع قدراته ومهاراته ويحصل على فرص تدريب وتطوير مناسبة (Aeknarajindawar & Jermstiparst, 2020)، وعرفه (Hansen & Straete 2020) بأنه اتجاه عاطفي من العاملين نحو العمل، كما عرفه (Riyanto et al. 2021) بأنه المشاعر الإيجابية للموظف تجاه وظيفته وقائده وزملائه والتي ترجع إلى العديد من الظواهر التنظيمية مثل القيادة والتحفيز والدعم.

(3-2-3-1) الأداء الوظيفي Job Performance:

وصف (Chen 2014) الأداء الوظيفي بأنه إنتاجية الموظف، وبمعنى أوسع هو مزيج من الجهود والمهارات والنتائج المُحققة والحاسمة من الموظف (Umar et al., 2020)، وعرفه (Gridwichai et al. 2020) بأنه النشاط الذي يبذله الموظف لإتمام مهامه الوظيفية بنجاح، ويتمثل الأداء الوظيفي في قدرة الموظف على استخدام المهارات والمعرفة في تحقيق إنتاجية المنظمة (Kamaruddin et al., 2020)، ويتعلق بإنهاء الموظف لعمله وواجباته المنوط القيام بها والتي يتم تكليفه بها من قبل الإدارة العليا بالمنظمة (Nguyen & Duong, 2020)، وعرفه (Sriviboon 2020) بأنه سلوك الفرد في العمل لدعم أهداف المنظمة من خلال القيام بأداء مهام وأنشطة محددة، وأوضح (Umar et al., 2020) أن الأداء الوظيفي هو إجراءات وسلوكيات تقع تحت سيطرة الموظف والتي تُساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتختلف تلك السلوكيات وفقاً لفعالية الفرد والتي يكون لها تأثير مُحتمل على النواتج التنظيمية.

(2) العلاقة بين المتغيرات، واستنتاج الفروض ونموذج البحث:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة، يمكن استنتاج العلاقات بين متغيرات البحث ومن ثم وضع الفروض مع توضيحها في نموذج البحث كالآتي:

(1-4) العلاقة بين القيادة السامة والنواتج التنظيمية:

فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة السامة والنواتج التنظيمية، فقد توصل (Laguda, 2020) إلى وجود تأثير سلبي للقيادة السامة على الشعور بالرضا الوظيفي، وكشفت نتائج دراسة (Atalla & Mostafs, 2023) عن وجود ارتباط معنوي سلبي بين القيادة السامة المُدركة ونواتج العمل.

وفي ضوء النتائج السابقة، يُتوقع أن تؤثر القيادة السامة على النواتج التنظيمية، ومن ثم يمكن صياغة الفرض التالي:

ف1: يوجد تأثير معنوي سلبي للقيادة السامة على النواتج التنظيمية للعاملين بالجهاز الإداري لجامعة بنها.

(2-4) العلاقة بين القيادة السامة وصمت الموظف:

توجد العديد من النظريات التي تُفسّر العلاقة بين القيادة السامة وصمت الموظف ومنها نظرية التعامل مع الضغط والتكيف ومفادها أن الإشراف التعسفي بفعل تركيزه المُفرط على السلطة والقوة واحتقار صوت الموظف قد يؤدي إلى زيادة استجابة الموظفين للصمت، حيث أن الموظف الواقع تحت الإشراف التعسفي يُجري تقييماً أولياً وثانوياً، إذ يُستخدم التقييم الأولي لإدراك الضغط وما يحمله من تهديد مُحتمل، أما التقييم الثانوي فيتضمن تحديد استراتيجية التكيف المناسبة مع الضغط، وقد يُدرك الموظف في التقييم الأولي أن الإشراف التعسفي يُعد عاملاً مُهدداً للسلامة والصحة النفسية والجسدية وبالتالي يُفضل الموظف تبني استراتيجية تكيف قائمة على التجنب بإبعاد نفسه عن مصدر الضغط وتجنب الاتصال والتهرب من تقديم المعلومات المرتدة (Mackey et al., 2017).

كما تنص نظرية تصاعد الصمت التي تُبرر العلاقة بين الإشراف التعسفي وصمت الموظف على أنه قد يتجه الأفراد لمساندة الأغلبية في سلوكياتهم خوفاً من الإقصاء والاستبعاد إذا لم يمثلوا لفكرة الأغلبية وعندما يُعزّز الأغلبية الصمت في مواجهة الإشراف التعسفي فإن ذلك يُعد عُرفاً للغير ويفرض عليهم الصمت (Kose & Kose, 2019).

أما عن نظرية السلوك المخطط The Planned Behavior Theory فمفادها أن صمت الموظف يُعد خياراً مدروساً ومُحددًا مسبقاً وفقاً لتحليل التكلفة والعائد الحاكم للسلوك، فإذا ترتب على فعل معين تكاليف تتجاوز العائد منه يتم الإحجام عنه وإذا حدث العكس يتم الإقدام عليه، فقد يرى الموظف أن التعبير عن الآراء والمشكلات أمام القائد المتعسف أمراً تكلفته عالية وخطورته بالغة إذ قد يتم اعتباره تحدياً للسلطة وإضعافاً لها، لذا يميل الموظف إلى الصمت (Lam & Xu, 2019)، كما توجد نظرية (Rayan et al. 2020) ومفادها أن القائد يلعب

دوراً مهماً في إدارة العمل وتحقيق أهداف المنظمة فهو يعمل عن كثب مع المرؤوسين ويمثل قدوة لهم، وتُعد العلاقة مع القائد أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الموظفين بـمكان العمل بما في ذلك سلوك الصمت، إذ يقضي القائد جزءاً كبيراً من وقته في الإشراف على أعمال المرؤوسين وقد يعتقد بعض القادة أن المرؤوسين ليسوا جديرين بالثقة مما يؤثر سلباً على العلاقة بين القائد ومرؤوسيه كما أن الاتجاهات السلبية التي يحملها القائد تجاه مرؤوسيه تؤدي إلى تعزيز سلوك الصمت لديهم.

وفي هذا الصدد، أسفرت نتائج عدد من الدراسات السابقة عن وجود علاقة بين القيادة السامة وصمت الموظف، فقد توصل Kiewitz et al. (2016) إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين الإشراف المسئ والصمت الدفاعي، وعليه فإن إدراك العاملين لسلوكيات الإشراف المسئ لها تأثير على دافعتهم للصمت الدفاعي خوفاً من الآثار السلبية المترتبة على إدلائهم وإفصاحهم عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم، وتوصل Pangestu & Wulansari (2019) إلى وجود علاقة إيجابية بين الإشراف التعسفي وسلوك الصمت لدى المرؤوسين، وتوصل كل من Saqip (2019) و Zare & Sepahvand (2019) و Arif (2017) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة السامة وصمت الموظفين ويُعزي ذلك إلى وجود قائد سام ينتج عنه منظمة يسودها الخوف منه مما يؤدي إلى ردود أفعال سلبية من الموظفين تجاه المنظمة ومنها الصمت، وتوصل كل من Mousa et al. (2020) و Abo Ramadan et al. (2021) إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين نرجسية القائد وصمت الموظف حيث أن نرجسية القائد والتي تُمثل أحد أبعاد القيادة السامة تؤثر بشكل إيجابي على الصمت الوظيفي للعاملين ومشاعرهم السلبية ورفضهم لمثل هذه السلوكيات من قبل القادة، وتوصل العولقي (2022) إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للإشراف التعسفي في خلق سلوكيات صمت الموظفين، كما أن صمت الموظفين يتوسط العلاقة الإيجابية بين الإشراف التعسفي ومستوى الاحتراق الوظيفي، وعلى نفس النهج توصل Islam et al. (2022) إلى أن الإشراف المسئ يؤدي إلى تجنب الموظف المواجهة وبالتالي الانخراط في سلوك الصمت ومع ذلك لا يستجيب الموظف ذو المستوى المرتفع من الملكية النفسية للإشراف المسئ من خلال التزام الصمت لأن هذا الموظف يشعر بقدر أكبر من المسؤولية والانتماء ويُفضل الاستفادة من منظمته، وتوصل Osei et al. (2022) إلى أن صمت الموظفين لا يتوسط العلاقة بين الإشراف التعسفي والارتباط بالعمل، بينما تتوسط الشخصية الاستباقية العلاقة بين الإشراف التعسفي وصمت الموظفين، وتوصل Wei et al. (2022) إلى وجود ارتباط إيجابي غير مباشر بين عدوانية القائد وصمت الموظف حيث يتوسط العلاقة بينهما الأمان النفسي للموظف، كما توصل كل من عبد المقصود (2023)، ومهدي (2023)، إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة السامة على الصمت التنظيمي، وتوصل ناميدي (2023) إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين القيادة التدميرية والصمت التنظيمي، وتوصل سلام (2024) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة السامة على الصمت التنظيمي، وأنه يزداد التأثير المعنوي للقيادة السامة على الاحتراق الوظيفي عند توسيط الصمت التنظيمي في العلاقة بينهما.

في ضوء النتائج السابقة، يُتوقع أن تؤثر القيادة السامة على صمت الموظف، ومن ثم يمكن صياغة الفرض التالي:

ف2: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة السامة على صمت العاملين بالجهاز الإداري لجامعة بنها.

(3-4) العلاقة بين صمت الموظف والنواتج التنظيمية:

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين صمت الموظف والنواتج التنظيمية، فقد برّرت بعض النظريات طبيعة العلاقة بينهما ومنها نظرية (Wynen et al. 2020) ومفادها أن الموظف دائماً ما يتردد في التعبير عن آرائه بشكل صريح عندما يشعر بالتهديد خوفاً من أن يؤدي ذلك إلى الإضرار بصورته ويُزيد هذا الاتجاه من خوفه وإحجابه عن التحدث ومن ثم اللجوء للصمت مما يكون له عظيم الأثر على الإبداع والإنتاجية والعلاقات والأداء أي يؤثر سلباً على نواتج العمل داخل المنظمات.

وفي هذا الصدد، أسفرت عدد من نتائج الدراسات السابقة عن وجود علاقة بين صمت الموظف والنواتج التنظيمية، فقد توصل (Vakola & Bouradas 2005) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية سلبية بين صمت الموظف وكل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، كما توصل الصباغ (2010) إلى وجود علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي، في حين توصل (Zehri & Erdogan 2011) إلى وجود تأثير إيجابي للصمت الاجتماعي على أداء الموظف، بينما وجود تأثير سلبي لصمت الرضوخ على أداء الموظف، كما توصل (Nikmaram et al. 2012) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية سلبية بين الالتزام التنظيمي وسلوك الصمت، وتوصل (Deniz et al. 2013) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية سلبية بين الصمت الدفاعي والالتزام العاطفي، ووجود علاقة ارتباط غير معنوية سلبية بين صمت الرضوخ والالتزام العاطفي، بينما وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الصمت الاجتماعي والالتزام العاطفي، وتوصل (Knoll & Dick 2013) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي، كما توصل عبود & حسين (2016) إلى وجود تأثير سلبي مباشر للصمت التنظيمي على الأداء الوظيفي، وتوصل (Moodley 2018) إلى أن الالتزام العاطفي يتوسط العلاقة بين العقد النفسي وصمت الموظف، كما توصل (Shauka, 2021) إلى أن صمت الموظف يؤدي إلى الإرهاق النفسي مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي ويؤثر إيجاباً على رفع معدلات النية في ترك العمل، وتوصل (Jain et al. 2022) إلى أن التأثير السلبي المباشر للمحسوبية على الرضا الوظيفي ينخفض عند توسط الصمت القائم على الخوف، وتوصل (Sherer 2022) إلى وجود تأثير غير مباشر للمناخ التنظيمي على صمت الموظف من خلال الالتزام التنظيمي، وتوصلت رية (2023) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية بين صمت الموظف وأبعاد النواتج التنظيمية المتمثلة في الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، فكلما ساد مناخ الصمت كلما انخفض مستوى كل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والعكس بالعكس، وتوصلت عرنسة (2023) إلى وجود علاقة طردية بين الالتزام المستمر والصمت التنظيمي.

وفي ضوء النتائج السابقة، يُتوقع أن يؤثر صمت الموظف على النواتج التنظيمية، ومن ثم يمكن صياغة الفرض التالي:

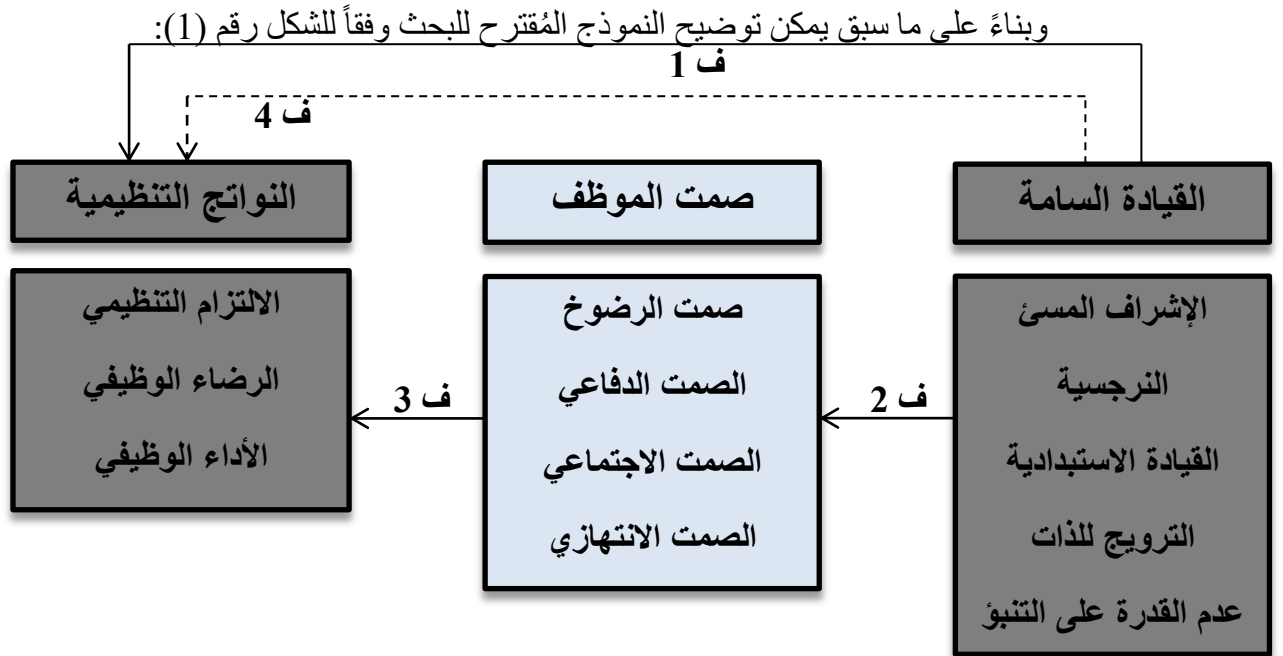
ف3: يوجد تأثير معنوي سلبي لصمت الموظف على النواتج التنظيمية للعاملين بالجهاز الإداري لجامعة بنها.

(4-4) الدور الوسيط لصمت الموظف في العلاقة بين القيادة السامة والنواتج التنظيمية:

عن الدور الوسيط لصمت الموظف في العلاقة بين القيادة السامة والنواتج التنظيمية، فقد أسفرت نتائج دراسة (Adeoye & Ayeni 2020) عن أن صمت الموظف يحدث كنتيجة مباشرة للقيادة السامة مما يؤدي بدوره لإنهاك العاملين عاطفياً وانخفاض الأداء الوظيفي، وتوصل (Wang et al. 2020) إلى وجود ارتباط إيجابي بين الإشراف التعسفي كأحد أبعاد القيادة السامة وصمت الموظف، كما أن صمت الموظف يتوسط العلاقة السلبية بين الإشراف التعسفي وكل من الارتباط بالعمل والرضا الوظيفي، أي أن القيادة السامة تتسبب من خلال الإشراف المسئ للقاء في انتهاك العاملين لسلوكيات الصمت المتعمد وهو ما ينعكس سلباً على درجة التزامهم ورضائهم وولائهم للمنظمة.

وفي ضوء النتائج السابقة، يُتوقع أن يتوسط صمت الموظف العلاقة بين القيادة السامة والنواتج التنظيمية، وعليه يمكن صياغة الفرض التالي:

ف4: يوجد تأثير معنوي سلبي للقيادة السامة على النواتج التنظيمية عند توسط صمت الموظف.



← : يُشير إلى التأثير المباشر -----> : يُشير إلى التأثير غير المباشر

شكل (1): النموذج المقترح للبحث.

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج الدراسات السابقة.

(3) الفجوة البحثية وتساولات البحث:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث واستجابة لتوصيات تلك الدراسات، يمكن تحديد الفجوة البحثية والتي دعت إلى إجراء هذا البحث من خلال نقاط العرض التالية:

تناولت بعض الدراسات السابقة تأثير القيادة السامة ككل على الصمت الدفاعي مثل دراسة (Kiewitz et al., 2016)، إلا أنه لم تتناول الدراسات السابقة -في حدود علم الباحثان- تأثير القيادة السامة على الصمت التنظيمي بشكل متعدد الأبعاد، فقد تم دراسة متغير صمت الموظف في تلك الدراسات بشكل إجمالي دون تناول أبعاده الأربعة مثل دراسة (عبد المقصود، 2023، سلام، 2024) ودراسة (Saqip & Arif, 2017; Aboramadan et al., 2020; Wang et al., 2020; Wei et al., 2022) النرجسية كبعد من أبعاد القيادة السامة وعلاقتها بالصمت مثل دراسة (Mousa et al., 2016; Aboramadan et al., 2021) دون التطرق للأبعاد الأخرى للقيادة السامة، في حين ركزت بعض الدراسات الأخرى على دراسة العلاقة بين الإشراف المسئ أو التعسفي كبعد من أبعاد القيادة السامة والصمت ولم تركز على دراسة باقى أبعاد القيادة السامة مثل دراسة (Pangestu & Wulansari, 2019; Islam & Asif, 2022; Osei et al., 2022) ، وقد دفع النقص النسبي في الدراسات التي تناولت النقاط التي تم توضيحها أعلاه إلى دراسة تأثير كافة أبعاد القيادة السامة على كافة أبعاد صمت الموظف كمتغيرات متعددة الأبعاد، وبما قد يُمثل اتجاهاً يمكن أن يُوفر نتائج قد تكون جديرة بالاهتمام.

وعلى الرغم من تناول بعض الدراسات السابقة العلاقة بين القيادة السامة وبعض النواتج التنظيمية مثل الرضاء الوظيفي كدراسة (Laguda, 2020)، إلا أنه لم تتناول أيّاً من الدراسات السابقة - حسب علم الباحثان - العلاقة بين القيادة السامة والأبعاد الأخرى للنواتج التنظيمية المتمثلة في الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، مما دفع الباحثان لدراسة العلاقة بين القيادة السامة وكافة أبعاد النواتج التنظيمية.

وعن تأثير صمت الموظف على النواتج التنظيمية، فقد توصلت بعض الدراسات السابقة إلى وجود تأثير معنوي لكلٍ من الصمت الاجتماعي وصمت الرضوخ على النواتج التنظيمية مثل دراسة (Zehri & Erdogan, 2011)، في حين توصلت بعض الدراسات الأخرى إلى وجود تأثير معنوي لكلٍ من الصمت الدفاعي وصمت الرضوخ على النواتج التنظيمية مثل دراسة (Deniz et al., 2013; Song et al., 2020; Zulifiqar et al., 2020)، إلا أنه لم تتناول الدراسات السابقة - في حدود علم الباحثان - تأثير الصمت الانتهازي على النواتج التنظيمية، لذا سوف يُركز البحث الحالي على دراسة تأثير كافة أبعاد صمت الموظف على النواتج التنظيمية.

وبالنظر إلى الدور الوسيط لصمت الموظف، فقد تبين وجود دراسات محدودة تناولت الدور الوسيط لصمت الموظف في العلاقة بين الإشراف التعسفي كأحد أبعاد القيادة السامة والرضاء الوظيفي كواحد من النواتج التنظيمية مثل دراسة (Wang et al., 2020)، أما الدراسات التي تناولت الدور الوسيط لصمت الموظف في العلاقة بين القيادة السامة والنواتج

التنظيمية ككل على نحوٍ محدد وخاص فلم يرصد الباحثان - في حدود علمهما - أي دراسة تناولت هذه العلاقة.

وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة تأثير كل من القيادة السامة وصمت الموظف على النواتج التنظيمية في قطاع الصحة (المستشفيات والوحدات الصحية) وكذلك في قطاع المحليات مثل دراسة (Deniz et al., 2013; Orr, 2021; Abdelaliem & Zeid, 2023; Nonehkaran et al., 2023) إلا أنه لم تتناول الدراسات السابقة - في حدود علم الباحثان - تأثير كل من القيادة السامة وصمت الموظف على النواتج التنظيمية في الجامعات عدا دراسة (رية، 2023، عرنسة، 2023) والتي قامت بدراسة العلاقة بين صمت الموظف وبعض النواتج التنظيمية بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

وبناءً على العرض السابق يتضح أن البحث الحالي يختلف عن البحوث السابقة بأنه يتضمن معظم المتغيرات التي شملتها الدراسات السابقة بشكل جزئي، كذلك يتميز البحث الحالي بتطبيقه على العاملين بالجهاز الإداري بالجامعات في البيئة المصرية والذي لم ينال اهتمام العديد من الدراسات السابقة، مما يسهم في تبني متغيرات البحث الحالي في قطاعات ومجالات جديدة تختلف في طبيعتها وظروفها البيئية عن القطاعات الأخرى التي أُجريت فيها البحوث السابقة.

(2-3) تساؤلات البحث:

بناءً على الفجوة البحثية يمكن تحديد تساؤلات البحث فيما يلي:

- 1- هل يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة على النواتج التنظيمية؟
- 2- هل يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة على صمت الموظف؟
- 3- هل يوجد تأثير معنوي لصمت الموظف على النواتج التنظيمية؟
- 4- هل يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة على النواتج التنظيمية عند توسط صمت الموظف؟

(4) أهداف البحث:

في ضوء التساؤلات التي يسعى البحث إلى الإجابة عليها، تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- (1-3) تحديد وقياس التأثير المباشر للقيادة السامة على النواتج التنظيمية.
- (2-3) تحديد وقياس التأثير المباشر للقيادة السامة على صمت الموظف.
- (3-3) تحديد وقياس التأثير المباشر لصمت الموظف على النواتج التنظيمية.
- (4-3) تحديد وقياس التأثير غير المباشر للقيادة السامة على النواتج التنظيمية عند توسط صمت الموظف.

(5) أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث من خلال الإسهامات العلمية والتطبيقات العملية التي يُقدمها البحث كما يلي:

(1-5) الأهمية العلمية:

تظهر أهمية البحث الحالي من الناحية العلمية بشكل عام في تغطية جانب من النقص الذي تُعاني منه المكتبة العربية في مجال الدراسات والبحوث العربية التي تناولت موضوع القيادة السامة وعلاقتها بالنواتج التنظيمية، والتي لاقت اهتماماً بحثياً موسعاً في الدول الغربية ولم تحظ بنفس القدر من التغطية في الدول العربية - حسب ما توافر لدى الباحثين - هذا بالإضافة إلى تناول بعض الفجوات البحثية التي لم تتناولها الدراسات السابقة في البيئتين العربية والغربية وبما قد يُساهم في استكمال الجهد العلمي في ذلك الإطار وإلقاء الضوء على بعض المجالات البحثية الجديرة بالدراسة، ويمكن توضيح الأهمية العلمية بشئ من التفصيل في النقاط التالية:

- تتبع الأهمية العلمية لهذا البحث من أنه يتناول مجموعة من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات إدارة الموارد البشرية المُتمثلة في القيادة السامة وصمت الموظف، ومن ثم يُمثل هذا البحث محاولة لتأصيل هذه المفاهيم ومعرفة تأثيرها في النواتج التنظيمية والتي تنعكس بدورها على تحقيق النجاح التنظيمي من عدمه.
- يأتي البحث الحالي استكمالاً للجهد العلمي فيما يتعلق بموضوع القيادة السامة، فعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بمفهوم القيادة السامة في البحوث السابقة، فإن هذا المفهوم لا يزال في مهده ويحتاج إلى المزيد من الدراسات، فضلاً عن وجود نقص نسبي في البحث حول هذا الموضوع وتأثيره على النواتج التنظيمية في أدبيات القيادة على وجه الخصوص.
- تم إجراء البحث الحالي استجابةً لما نادى وأوصى به Pual (2017); Jain et al. (2022); Shaukat & Khurshid (2022); Abdelaliem & Zeid (2023); Atalla & Mostafa (2023) من ضرورة تناول متغيرات البحث.
- أوضحت نتائج الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها أن تأثير القيادة السامة على الصمت التنظيمي يختلف نسبياً في البيئات المختلفة، وتُضيف هذه الحقيقة المصادقية للتأكيد على أهمية البحث حيث يوجد ما يُبرر إجراء المزيد من الدراسات في ذلك الموضوع في البيئة المصرية.
- يُساهم البحث الحالي من خلال الاختبار الميداني لفرضه في إثبات مصداقية الإطار المفاهيمي المقترح والمقاييس المُستخدمة.

(2-5) الأهمية العملية:

- يستمد البحث أهميته العملية من أهمية مكان التطبيق المُتمثل في جامعة بنها والتي تُسهم في خدمة الفرد والمجتمع المحيط بها على حدٍ سواء.
- تُسهم نتائج هذا البحث في توعية المسؤولين بجامعة بنها بمفهوم وأبعاد القيادة السامة وكيفية الاستفادة من النتائج التي يكشف عنها البحث في الحرص على القضاء على ظاهرة القائد السام بالشكل الذي يُمكن أن يساعد في تحسين النواتج التنظيمية بالجامعة.
- تحسين النواتج التنظيمية في الجامعة يكون له دوراً هاماً في رفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة درجة الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين بالجهاز الإداري للجامعة، مما

يكون له مردوداً إيجابياً على رفع مستوى الأداء التنظيمي للجامعة وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرارية والتنمية المُستدامة، ومن ثم زيادة قدرتها على تحقيق النجاح التنظيمي، فضلاً عن مواكبة خطة وتوجهات الدولة نحو البناء والاستقرار والاستدامة وذلك من خلال مؤسسات تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

(6) منهجية البحث:

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر تتمثل في المنهج المُتبع في البحث، وتصميم البحث متمثلاً في أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها، ومتغيرات البحث ومقاييسها، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المُستخدمة، وسوف يتم تناول هذه العناصر على النحو التالي:

(1-6) منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الاستنتاجي/ الاستنباطي Deductive Approach، ويُعد ذلك المنهج من أنسب المناهج وأكثرها استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية (إدريس، 2008)، حيث يعتمد على تبني نظريات ومفاهيم معينة من أجل تبرير العلاقات بين متغيرات البحث وبناء فروض البحث واختبارها والوصول إلى نتائج تُدعم النظرية أو تُضيف إليها، كما تم الاعتماد على أسلوب البحوث الكمية Quantitative Method التي تعتمد على تنمية فروض البحث واختبارها من خلال الاعتماد على مقاييس لقياس المتغيرات وتجميع بيانات البحث وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف البحث والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها، فيُعد المنهج الاستنتاجي هو الأكثر ملائمة لأسلوب البحوث الكمية.

وفيما يتعلق بغرض البحث، فيرى (Saunders et al. 2011) أن الدراسات الوصفية التفسيرية Descriptor- Explanatory Studies من أنسب أنواع الدراسات وخصوصاً في مجال الدراسات الإدارية، ومن ثم تُعد الدراسة الحالية من الدراسات الوصفية والتفسيرية، حيث تقوم على وصف وتحليل الظاهرة محل البحث وتقديم التفسيرات المناسبة للعلاقات بين المتغيرات، وذلك بمراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث لإعداد الإطار النظري، وتصميم قائمة استبيان تُغطي متغيرات البحث من أجل تجميع البيانات الأولية، واختبار وتحليل البيانات والتوصل إلى النتائج التي تُحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرات محل البحث للإجابة على تساؤلات وفروض البحث وبما يخدم أهدافه.

(2-6) تصميم البحث:

يشمل تصميم البحث ما يلي:

(1-2-6) البيانات المطلوبة ومصادرها:

يتطلب تحقيق أهداف البحث الاعتماد على نوعين من البيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وتم الحصول على البيانات الثانوية عن طريق مراجعة الدراسات

والبحوث العلمية التي تناولت متغيرات البحث وذلك لتأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للبحث، وصياغة أهداف وأهمية وفروض وتساؤلات البحث، كما تم مراجعة البيانات الأولية من العاملين بالجهاز الإداري لجامعة بنها، وتحليلها لاختبار صحة أو عدم صحة فروض البحث والتوصل إلى النتائج.

(2-2-6) مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالجهاز الإداري لجامعة بنها، وقد بلغ إجمالي عدد العاملين بالجهاز الإداري وقت إجراء الدراسة الميدانية حوالي (4239) عاملاً.

وتم سحب عينة ميسرة من العاملين بالجهاز الإداري لجامعة بنها، وقوامها (353) مفردة، واعتمد الباحثان على جمع البيانات من خلال استبيان تم تصميمه من خلال Excel Form، ويوضح الجدول التالي توزيع العاملين بالجهاز الإداري بجامعة بنها:

جدول رقم (1)

عدد العاملين بالجهاز الإداري بجامعة بنها

م	الجهة	عدد العاملين	حجم العينة
1	إدارة الجامعة	1624	135
2	كلية الحقوق	120	10
3	كلية الآداب	140	11
4	كلية التجارة	176	15
5	كلية العلوم	119	10
6	كلية الطب البشري	205	17
7	كلية الهندسة بشبرا	174	15
8	كلية الهندسة ببها	175	15
9	كلية الحاسبات والمعلومات	83	7
10	كلية الزراعة	326	27
11	كلية الطب البيطري	221	18
12	كلية التربية	116	10
13	كلية التربية النوعية	65	5
14	كلية الفنون التطبيقية	52	4
15	كلية التربية الرياضية	104	9
16	كلية التمريض	110	9
17	كلية العلاج الطبيعي	35	3
18	المعهد الفني للتمريض	57	5
19	المدن الجامعية	329	27
20	فرع العبور	8	1
الإجمالي		4239	353

المصدر: الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار بجامعة بنها بتاريخ 7 / 8 / 2024م.

(3-2-6) أداة البحث:

اعتمد الباحثان في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استبيان تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض في ضوء المقاييس الواردة بالبحوث والدراسات العلمية السابقة، وتضمنت هذه القائمة مجموعة من العبارات لقياس متغيرات البحث بمعرفة المُستقصى منه وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، بمستويات تتراوح بين غير موافق على الإطلاق (نقطة واحدة) إلى موافق تماماً (خمس نقاط).

(4-2-6) قياس متغيرات البحث:

تم قياس متغيرات البحث اعتماداً على تطوير مجموعة من المقاييس التي أعدها الباحثون السابقون باعتبارها أكثر المقاييس المُستخدمة في الدراسات السابقة وثبت صدقها وثباتها بدرجة ملائمة كما هو موضح في الجدول رقم (2)، وقد تمت الترجمة المزدوجة لعبارات المقاييس المُستخدمة من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية والعكس للتأكد من مطابقة العبارات للنسخة الأصلية للمقاييس المُستخدمة، ويوضح الجدول التالي المقاييس التي تم الاعتماد عليها في إعداد استمارة الاستبيان لقياس متغيرات البحث:

جدول رقم (2)

المقاييس المُستخدمة في قياس متغيرات البحث

متغيرات البحث	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
القيادة السامة	الإشراف المسيئ	3	(Schmidt, 2014)
	النرجسية	3	
	القيادة الاستبدادية	3	
	الترويج للذات	3	
	عدم القدرة على التنبؤ	3	
	الإجمالي	(15)	
صمت الموظف	صمت الرضوخ	3	(Knoll & Dick, 2013)
	الصمت الدفاعي	3	
	الصمت الاجتماعي	3	
	الصمت الانتهازي	3	
	الإجمالي	(12)	
النواتج التنظيمية	الالتزام التنظيمي	7	(Rod & Ashili, 2010)
	الرضا الوظيفي	4	
	الأداء الوظيفي	3	
	الإجمالي	(14)	

المصدر: إعداد الباحثان وفقاً للمصادر الواردة فيه.

(5-2-6) أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

تم الاعتماد على أسلوب تحليل المسار باستخدام برنامج Smart PLS 4 حيث يُستخدم في دراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث.

(7) نتائج البحث:

تشتمل نتائج البحث على تقييم نموذج القياس لتقييم صدق وثبات مقاييس البحث، وتقييم النموذج الهيكلي للبحث، واختبار فروض البحث، ويمكن عرض نتائج البحث كما يلي:

(1-7) تقييم نموذج القياس Measurement Model Assessment:

يتضمن تقييم نموذج القياس اختباري الصدق والثبات لأداة البحث، ويمكن عرضهما كما يلي:

(1-1-7) تقييم الصدق Validity Assessment:

يُستخدم هذا التقييم لبيان درجة صدق عبارات قائمة الاستبيان في قياس ما صُممت من أجله، والتأكيد على أن عبارات القائمة تُعطي للمستقصى منه نفس المعنى والمفهوم المقصود، وتم الاعتماد في إجراء تقييم الصدق على ما يلي:

- **صدق المحتوى Content Validity:** للتأكد من صدق المحتوى تم عرض قائمة الاستبيان في صورتها الأولية على عدد من الأساتذة المُحكّمين أعضاء هيئة التدريس في المجال، وذلك لمعرفة آرائهم في المقياس من حيث دقة الصياغة اللغوية لمفردات المقياس، وسلامة المضمون، وانتماء العبارات المتضمنة في كل محور له، وكفاية العبارات الواردة في كل محور لتحقيق الهدف الذي وُضع من أجله، وقد تم إجراء التعديلات المُشار إليها على إعادة صياغة بعض العبارات، وحذف بعض العبارات، وبذلك يكون قد خضع لصدق المحتوى.

- **صدق التقارب/ التطابق Convergent Validity:** تم إجراء اختبار صدق التقارب أو التطابق والذي يُشير إلى المدى الذي تتقارب فيه العبارات التي تُستخدم في قياس المتغير أو أحد أبعاده، وذلك من خلال التأكد من وجود ارتباط قوي بين عبارات المفهوم أو المتغير المُراد قياسه، ويتم قياسه عن طريق متوسط التباين المُستخرج/ المُفسر Average Variance Extracted (AVE) والذي يجب أن تزيد قيمته عن 0.5، لكل بعد أو متغير يتم قياسه (Hair et al., 2010)، وقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول رقم (3) أن جميع المعاملات المعيارية مقبولة، ويتضح أن قيم معامل ألفا لكرونباخ وقيمة الثبات المركب لجميع متغيرات البحث أكبر من (0.7) مما يعني أن الاتساق الداخلي للعبارات يُعد مقبول بدرجة مرتفعة، كما يتضح أن قيم متوسط التباين المُفسر لجميع أبعاد المتغيرات أكبر من (0.5) مما يشير إلى تحقق صدق التقارب، كذلك تشير قيم معاملات المعيارية للعبارات إلى صلاحية البناء لجميع المتغيرات حيث تزيد جميعها عن (0.7).

جدول رقم (3)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي والاتساق الداخلي لمتغيرات البحث

متغيرات البحث	الأبعاد	المعاملات المعيارية	التباين المُستخرج (AVE)	معامل ألفا لكرونباخ (α)	الثبات المركب (CR)
القيادة السامة	الإشراف المسئ	0.904	0.716	0.798	0.883
	النرجسية	0.891	0.683	0.765	0.865
	القيادة الاستبدادية	0.876	0.686	0.766	0.867
	الترويج للذات	0.894	0.680	0.761	0.863
	عدم القدرة على التنبؤ	0.860	0.700	0.783	0.875
صمت الموظف	صمت الرضوخ	0.830	0.740	0.825	0.895
	الصمت الدفاعي	0.897	0.706	0.785	0.877
	الصمت الاجتماعي	0.897	0.714	0.796	0.881
	الصمت الانتهازي	0.829	0.702	0.787	0.876
النواتج التنظيمية	التميز التنظيمي	0.814	0.716	0.933	0.946
	الرضا الوظيفي	0.857	0.614	0.789	0.864
	الأداء الوظيفي	0.832	0.668	0.751	0.858

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على أدبيات البحث ونتائج التحليل الإحصائي.

(2-1-7) تقييم الثبات Reliability Assessment:

يستخدم هذا التقييم لمعرفة درجة إمكانية الاعتماد على قائمة الاستبيان في بيانات تتسم بالثبات، أي قدرتها على اسخلاص نفس النتائج إذا ما تكرر الاختبار بعد فترة محددة من الزمن ولكن في ظل ظروف مماثلة، وتم إجراء هذا التقييم للمقاييس المستخدمة في البحث بالاعتماد على كل من معامل ألفا لكرونباخ (Cronbach's Alpha) لتركيزه على الاتساق الداخلي بين محتويات كل مقياس خاضع للاختبار، ومعامل الثبات المركب Composite Reliability (CR) للتأكد من درجة ترابط عبارات كل مقياس، وتُظهر نتائج الجدول رقم (3) أن قيمة كل من معامل الثبات ألفا (α)، ومعامل الثبات المركب (CR) أكبر من (0.7)، مما يدل على ثبات المقاييس المستخدمة في البحث (Hair et al., 2010).

(2-7) تقييم النموذج الهيكلي للبحث:

- تم الاعتماد على قيمة المؤشرات التالية للحكم على جودة النموذج: (Hair et al., 2017)
- معامل التحديد (R^2) والذي يتم من خلاله معرفة مقدار مساهمة المتغير المستقل في تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.
- حجم التأثير (f^2) والذي يتم من خلاله معرفة مقدار مساهمة المتغيرات في تحسين قيمة معامل التحديد فإذا كانت قيمة f^2 من 0.02 إلى أقل من 0.15 دل ذلك على ضعف حجم التأثير، بينما إذا كانت القيمة بين 0.15 إلى أقل من 0.35 دل ذلك على أن حجم التأثير متوسط، بينما إذا كانت القيمة 0.35 فأكثر دل ذلك على قوة حجم التأثير للمتغير المراد دراسة تأثيره.

- القدرة التنبؤية خارج العينة (Q^2 predictive relevance) وتشير قيم Q^2 الأكبر من صفر إلى أن المتغيرات المستقلة لها قدرة تنبؤية بالمتغير التابع قيد الدراسة.
 - قيمة (SRMR) الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ المعياري وكلما كانت قيمته أقل من 0.08 كلما دل ذلك على جودة النموذج.
- وفي ضوء مؤشرات جودة النموذج السابق ذكرها يوضح الجدول رقم (4) النتائج المُتَحَصَّل عليها من تحليل المسار الخاص بالنموذج الهيكلي والذي يوضح تأثير القيادة السامة على النواتج التنظيمية عند توسيط صمت الموظف والذي يمكن من خلاله اختبار فروض البحث من الفرض الأول إلى الفرض الرابع.

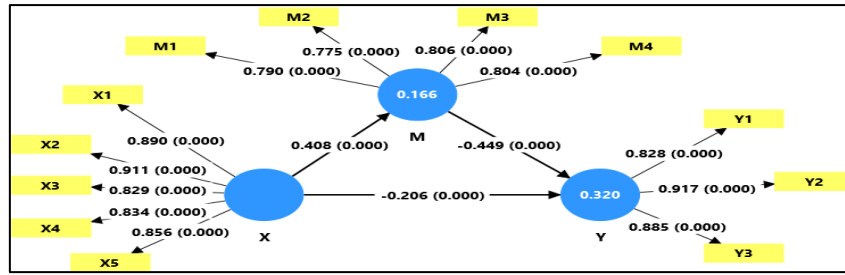
جدول رقم (4)

نتائج تحليل المسار من القيادة السامة إلى النواتج التنظيمية عند توسيط صمت الموظف

الفرض	المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	قيمة ت المحسوبة	P Values
الأول الثاني الثالث	القيادة السامة → النواتج التنظيمية	-0.206	0.044	4.658	0.000
	القيادة السامة → صمت الموظف	0.408	0.050	8.134	0.000
	صمت الموظف → النواتج التنظيمية	-0.449	0.045	9.974	0.000
الرابع	القيادة السامة ----> صمت الموظف ---> النواتج التنظيمية	-0.183	0.032	5.660	0.000
	القيادة السامة ----> النواتج التنظيمية	-0.389	0.053	7.274	0.000
	الإجمالي				
معايير جودة النموذج		R^2	f^2	Q^2	
	صمت الموظف	0.166	0.247	0.157	
	النواتج التنظيمية	0.320		0.144	
	SRMR= 0.076				

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويوضح الشكل التالي نتائج تحليل المسار الخاص بالنموذج الهيكلي والذي يحدد تأثير القيادة السامة على النواتج التنظيمية عند توسيط صمت الموظف.



شكل (2): نموذج تحليل المسار من القيادة السامة إلى النواتج التنظيمية عند توسيط صمت الموظف.

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

(3-7) نتائج اختبار فروض البحث:

يمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء التحليل الإحصائي على النحو الآتي:

أ- نتائج اختبار الفرض الأول من فروض البحث:

فيما يتعلق باختبار التأثيرات المباشرة بين متغيرات البحث، فقد تم اختبار الفرض الأول الذي ينص على: "يوجد تأثير معنوي سلبي للقيادة السامة على النواتج التنظيمية للعاملين بالجهاز الإداري لجامعة بنها"، والذي يُفيد في تحقيق الهدف الأول من أهداف هذا البحث، ويمكن توضيح النتائج الخاصة باختبار الفرض الأول وفقاً لما هو وارد بالجدول رقم (4) كالتالي:

- معنوية معامل المسار المباشر من القيادة السامة إلى النواتج التنظيمية حيث كانت قيمة ($|T| > 1.96$)، وقيمة ($P\text{-value}=0.000$)، وذلك عند مستوى معنوية 5%.
- بلغت قيمة معامل المسار (-0.206) وكانت إشارة معامل المسار سالبة مما يعني أن للقيادة السامة تأثير معنوي سلبي على النواتج التنظيمية، وهو ما يُدعم قبول الفرض الأول من فروض البحث.

ب- نتائج اختبار الفرض الثاني من فروض البحث:

تم اختبار الفرض الثاني الذي ينص على: "يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة السامة على صمت العاملين بالجهاز الإداري لجامعة بنها"، والذي يُفيد في تحقيق الهدف الثاني من أهداف هذا البحث، ويمكن توضيح النتائج الخاصة باختبار الفرض الثاني وفقاً لما هو وارد بالجدول رقم (4) كالتالي:

- معنوية معامل المسار المباشر من القيادة السامة إلى صمت الموظف حيث كانت قيمة ($|T| > 1.96$)، وقيمة ($P\text{-value}=0.000$)، وذلك عند مستوى معنوية 5%.
- بلغت قيمة معامل المسار (0.408)، وكانت إشارة معامل المسار موجبة مما يعني أن للقيادة السامة تأثير معنوي إيجابي على صمت الموظف، وهو ما يُدعم قبول الفرض الثاني من فروض البحث.

ج- نتائج اختبار الفرض الثالث من فروض البحث:

تم اختبار الفرض الثالث الذي ينص على: " يوجد تأثير معنوي سلبي لصمت الموظف على النواتج التنظيمية للعاملين بالجهاز الإداري لجامعة بنها "، والذي يُفيد في تحقيق الهدف الثالث من أهداف هذا البحث، ويمكن توضيح النتائج الخاصة باختبار الفرض الثالث وفقاً لما هو وارد بالجدول رقم (4) كآتي:

- معنوية معامل المسار المباشر من صمت الموظف إلى النواتج التنظيمية حيث كانت قيمة $(|T| > 1.96)$ ، وقيمة $(P\text{-value}=0.000)$ ، وذلك عند مستوى معنوية 5%.
- بلغت قيمة معامل المسار (-0.449) وكانت إشارة معامل المسار سالبة مما يعني أن لصمت الموظف تأثير معنوي سلبي على النواتج التنظيمية، وهو ما يُدعم قبول الفرض الثالث من فروض البحث.

د- نتائج اختبار الفرض الرابع من فروض البحث:

فيما يتعلق باختبار الدور الوسيط لصمت الموظف في العلاقة بين القيادة السامة والنواتج التنظيمية بالجامعة محل التطبيق، فقد تم اختبار الفرض الرابع الذي ينص على: " يوجد تأثير معنوي سلبي للقيادة السامة على النواتج التنظيمية عند توسيط صمت الموظف "، والذي يُفيد في تحقيق الهدف الرابع من أهداف هذا البحث، ويمكن توضيح النتائج الخاصة باختبار الفرض الرابع وفقاً لما هو وارد بالجدول رقم (4) كآتي:

- معنوية معامل المسار غير المباشر من القيادة السامة إلى النواتج التنظيمية عند توسيط صمت الموظف حيث كانت قيمة $(|T| > 1.96)$ وقيمة $(P\text{-value}=0.000)$ ، وذلك عند مستوى معنوية 5%.
- بلغت قيمة معامل التحديد (0.320) مما يدل على أن المتغير المستقل (القيادة السامة) يُفسر 32% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (النواتج التنظيمية) عند توسيط (صمت الموظف)، وترجع باقي التغيرات إلى تغيرات عشوائية أو لعدم إدراج متغيرات أخرى مستقلة.
- ساهم المتغير الوسيط (صمت الموظف) في تحسين قيمة معامل التحديد بمقدار (0.247) هي قيمة حجم الأثر f^2 وهو تأثير متوسط.
- قيم القدرة التنبؤية خارج العينة (Q^2) أكبر من صفر مما يعني أن المتغير المستقل والمتغير الوسيط لهما قدرة تنبؤية بالمتغير التابع قيد الدراسة.
- بلغت قيمة معامل المسار المباشر من القيادة السامة إلى النواتج التنظيمية (-0.206)، كما بلغت قيمة معامل المسار غير المباشر للقيادة السامة إلى النواتج التنظيمية عند توسيط صمت الموظف (-0.183)، وبالتالي فقد بلغت قيمة معامل المسار الإجمالية (-0.389)، وكانت إشارة معاملات المسارات سالبة، مما يعني أن للقيادة السامة تأثير معنوي سلبي على النواتج التنظيمية عند توسيط صمت الموظف، وهو ما يُدعم قبول الفرض الرابع من فروض البحث.

(8) مناقشة نتائج البحث وتفسيرها:

توصل البحث الحالي إلى مجموعة من النتائج، يمكن مناقشتها وتفسيرها على النحو التالي:

1- توصلت نتائج اختبار الفرض الأول من فروض البحث إلى وجود تأثير معنوي سلبي مباشر لأبعاد القيادة السامة (الإشراف المسئ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية، والترويج للذات، وعدم القدرة على التنبؤ) على النواتج التنظيمية للعاملين بالجهاز الإداري لجامعة بنها، مما يساعد على استنتاج أنه كلما توافرت أبعاد القيادة السامة كلما ساعد ذلك على عدم تحقيق النواتج التنظيمية أي انخفاض الالتزام التنظيمي وعدم الشعور بالرضا الوظيفي فضلاً عن انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري لجامعة بنها.

وتتفق نتيجة البحث الحالي مع ما توصلت إليه عدد من الدراسات السابقة الأجنبية في هذا الشأن والتي توصلت إلى وجود تأثير معنوي سلبي للقيادة السامة على النواتج التنظيمية في قطاعات مختلفة مثل دراسة (Laguda, 2020; Atalla & Mostafa, 2023). وتُشير هذه النتائج إلى أن توافر أبعاد القيادة السامة (الإشراف المسئ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية، والترويج للذات، وعدم القدرة على التنبؤ) بالجهاز الإداري للجامعة محل التطبيق والتي تظهر في معاملة القائد لجميع المرؤوسين بأسلوب غير لائق، وتذكيرهم الدائم بإخفاقاتهم وأخطائهم في العمل، ووجود قائد نرجسي ومتحكم في المرؤوسين، ويقبل الفضل في النجاحات التي لا تخصه أي قد ينسب نجاحات مرؤوسيه لنفسه، فضلاً عن أنه يحدد مناخ العمل وفقاً لحالته المزاجية، وتختلف تصرفاته مع مرؤوسيه عن تصرفاته مع الآخرين، كل ذلك من شأنه أن يقلل من النواتج التنظيمية (الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي) للعاملين بالجهاز الإداري للجامعة محل التطبيق وذلك من خلال عدم شعور العاملين بارتباط عاطفي تجاه الجامعة، وتفكيرهم في ترك العمل إذا توافرت فرصة عمل أخرى، وانخفاض شعورهم بالرضا عن وظائفهم ومن ثم عدم ترشيحها للآخرين من المهتمين بالمجال وشعورهم بأن وظيفتهم لم تُشبع أو تُلبى كافة الاحتياجات والامتيازات التي تُشبعهم مادياً ومعنوياً، فضلاً عن ضعف قدراتهم على تحقيق الأهداف المحددة، وعدم القدرة على إنجاز المهام بالشكل المطلوب، وتفكيرهم المتكرر في ترك الوظيفة والبحث بجديّة عن بدائل أخرى.

2- توصلت نتائج اختبار الفرض الثاني من فروض البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد القيادة السامة (الإشراف المسئ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية، والترويج للذات، وعدم القدرة على التنبؤ) على صمت العاملين بالجهاز الإداري لجامعة بنها، مما يساعد على استنتاج أنه كلما توافرت أبعاد القيادة السامة كلما ساعد ذلك على زيادة صمت العاملين بالجهاز الإداري لجامعة بنها.

وتتفق نتيجة البحث الحالي مع ما توصلت إليه نتائج عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية في هذا الشأن والتي توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة السامة على صمت الموظف بقطاعات مختلفة مثل دراسة (العولقي، 2022)، ودراسة (Kiewitz et al., 2016; Saqib & Arif, 2017; Pangestu & Wulansari,

2019; Zare & Sepahvand, 2019; Mousa et al., 2020; Abo Ramadan et al., 2021; Islam et al., 2022)

وتشير هذه النتائج إلى أن توافر أبعاد القيادة السامة (الإشراف المسيء، والنجسية، والقيادة الاستبدادية، والترويج للذات، وعدم القدرة على التنبؤ) بالجهاز الإداري للجامعة محل التطبيق والتي تظهر في تحميل القائد لمرؤوسيه بمهام وأعباء خارج نطاق الوصف الوظيفي لهم، والتقليل من شأنهم والاستخفاف بهم علناً، واعتقاد القائد بأنه أكثر قدرة من غيره وأنه شخص غير عادي وشعوره بالعظمة والاستحقاق الذاتي، وعدم السماح لمرؤوسيه باستخدام طرق وآليات جديدة في العمل، واتخاذة لكافة القرارات سواء كانت مهمة أو غير مهمة دون تدخل المرؤوسين، وعدم تقديم المساعدة لهم، وغضبه منهم لأسباب غير معروفة، كل ذلك من شأنه أن يدفع العاملين بالجهاز الإداري لجامعة بنها إلى التزام الصمت لأن رئيسهم غير منفتح على المقترحات والمخاوف ولأن تحدثهم لم يُغيّر شيئاً في جميع الأحوال، أو قد يختاروا الصمت خوفاً من العواقب السلبية أو عدم التعرض لمواقف حرجة مع الزملاء أو تجنباً لوقوع الآخرين في مشاكل، أو قد يلجأ البعض إلى الامتناع عن تقديم أي معلومات أو أفكار جديدة خوفاً من زيادة الأعباء الوظيفية.

3- توصلت نتائج اختبار الفرض الثالث من فروض البحث إلى وجود تأثير معنوي سلبي مباشر لأبعاد صمت الموظف (صمت الرضوخ، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي، والصمت الانتهازي) على النواتج التنظيمية للعاملين بالجهاز الإداري لجامعة بنها، مما يساعد على استنتاج أنه كلما توافرت أبعاد صمت الموظف كلما ساعد ذلك على عدم تحقيق النواتج التنظيمية، أي انخفاض الالتزام التنظيمي وعدم الشعور بالرضا الوظيفي فضلاً عن انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري لجامعة بنها.

وتتفق نتيجة البحث الحالي مع ما توصلت إليه عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية في هذا الشأن والتي توصلت إلى وجود تأثير معنوي سلبي لصمت الموظف على النواتج التنظيمية في قطاعات مختلفة مثل دراسة (الصباغ، 2010، عبود & وحسين، 2016، وريّة، 2023) وكذلك دراسة (Vakola & Bouradas, 2005; Nikmaram et al., 2012; Deniz et al., 2013; Shauk, 2021)

وتشير هذه النتائج إلى أن التزام العاملين الصمت في مكان العمل لعدم وجود أذناً صاغية تستمع لأفكارهم ومقترحاتهم، أو لخوف الموظف بأن يُنظر إليه على أنه مثير للمشاكل، أو حتى لا يجعل نفسه عرضة للخطر أو الصراعات في مواجهة زملائه أو رؤسائه، أو لعدم رغبة بعض الموظفين في جرح مشاعر زملائهم أو التسبب في إحراجهم أو تدمير العلاقات بينهم، أو قد يلجأ البعض إلى الصمت من خلال عدم المبادرة بتقديم أي مقترحات في محيط العمل كي لا ينتفع بها الآخرون، أو الاحتفاظ ببعض المعلومات بهدف تحقيق مصالح شخصية حتى وإن كانت على حساب الآخرين كنوع من الانتهازية، كل ذلك من شأنه أن يؤثر سلباً على النواتج التنظيمية مثل عدم تحدث الموظف عن منظمته مع الأفراد من خارج المنظمة، وظهور ظاهرة الانسحاب النفسي

لدى بعض العاملين، وعدم تقديم العاملين لأي إسهامات للعمل، وعدم شعورهم بالرضا عن كافة النواحي الوظيفية ومن ثم انخفاض مستوى أدائهم في العمل.

4- توصلت نتائج اختبار الفرض الرابع من فروض البحث إلى وجود تأثير سلبي للقيادة السامة على النواتج التنظيمية عند توسط صمت الموظف، وهو الأمر الذي يعني معنوية الدور الوسيط لصمت الموظف في العلاقة بين القيادة السامة والنواتج التنظيمية.

وتتفق نتيجة البحث الحالي مع ما توصلت إليه نتائج عدد من الدراسات السابقة في هذا الشأن والتي أكدت على أن دخول صمت الموظف كمتغير وسيط يسهم في تقوية العلاقة السلبية بين القيادة السامة والنواتج التنظيمية في قطاعات مختلفة مثل دراسة (Adeoye & Ayeni, 2020; Wang et al., 2020)

وتشير هذه النتائج إلى أن صمت الموظف يُزيد ويُقوّي التأثير السلبي للقيادة السامة على النواتج التنظيمية، إذ سيكون هذا التأثير أقوى في الجهاز الإداري للجامعات التي يتواجد بها موظفون صامتون، ووفقاً لهذه النتيجة يمكن القول أنه عندما يتسم سلوك العاملين بالصمت من خلال عدم التحدث عن أي أفكار أو مقترحات داخل العمل إما كنوع من الرضوخ والاستسلام للأمر الواقع، أو كنوع من الدفاع عن النفس في مواجهة الآخرين، أو كنوع من الخوف على مشاعر الآخرين لتعزيز العلاقات الاجتماعية، أو كنوع من انتهاز الفرص لتحقيق مكاسب أو مصالح شخصية، يُصبح التأثير السلبي للقيادة السامة على النواتج التنظيمية للعاملين بالجهاز الإداري للجامعة محل التطبيق أكثر قوة، وعلى العكس من ذلك عندما يميل العاملون إلى التحدث عن كل مقترحاتهم وأفكارهم تجاه العمل وعدم الخوف من العواقب السلبية أو عدم الرضوخ للأمر الواقع سوف يُصبح التأثير السلبي للقيادة السامة على النواتج التنظيمية أقل قوة.

(9) توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن عرض مجموعة من التوصيات ومتطلبات تنفيذها على النحو المبين في الجدول رقم (5):

جدول رقم (5)

الخطة التنفيذية لتوصيات البحث

م	التوصية	آليات التنفيذ	جهة التنفيذ	مؤشرات القياس
1	ضرورة منع سلوكيات القيادة السامة	- تدريب القادة على كيفية تفويض العمل مما يُزيد من الثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين. - إعداد البرامج التدريبية التي تُحفّز القادة على التخلي عن روح الأنانية وتعزيز الذات والاستعداد لتقبل آراء الآخرين. - وضع آلية تسمح للعاملين بتقييم القادة كوسيلة للكشف المبكر عن السلوكيات	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - إدارة الشؤون المالية	- وجود مناخ ديمقراطي. - وجود برامج تدريبية. - توافر نظم فعالة لتقييم الأداء.

		السامة وإمكانية المعالجة العاجلة لمثل هذه السلوكيات. - اختيار القيادات التي تتوافر فيها سلوكيات القيادة الإيجابية الفعّالة. - عدم التسامح مع السلوك السام للقادة من خلال فرض عقوبات رادعة على القائد المخالف أو السام. - تطبيق العدالة في نظم المكافآت والترقيات بما يُقلل من تعزيز الذات لدى القادة السامين. - تطبيق سياسة الباب المفتوح بين القادة والمرؤوسين.		
2	التأكيد على منع سلوكيات صمت العاملين	- بث الشعور لدى العاملين بأن أفكارهم وآرائهم مهمة ومؤثرة في سياق العمل. - تحفيز العاملين على التحدث عن السلبيات دون الخوف من العواقب السلبية المترتبة على ذلك مثل حجب الامتيازات أو وقف الترقيات وغيرها. - مشاركة العاملين في حل مشاكل العمل وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات. - إتاحة الفرصة للعاملين لعرض وجهات نظرهم المخالفة لرؤوسائهم لتعزيز الثقة بالنفس وكسر حاجز الخوف والصمت. - إقناع العاملين أنهم قادرون على التأثير على الأحداث أو القرارات المُتخذة وذلك بمشاركتهم بالمعلومات والأفكار. - توفير صندوق المقترحات لإتاحة الفرصة للعاملين لتقديم الأفكار والمقترحات اللازمة لتحسين العمل.	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية	- وجود قنوات نشر المعلومات. - توافر صندوق المقترحات والشكاوى.
3	توجيه مزيد من الاهتمام نحو تحسين وتعزيز النواتج التنظيمية	- دعم الالتزام التنظيمي لدى العاملين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات والسماح لهم بإبداء ملاحظاتهم وآرائهم والاهتمام بمصالحهم واحتياجاتهم. - وضع آلية لتحديد احتياجات العاملين من برامج الرعاية الصحية والاجتماعية. - تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والأسرية من خلال سياسات العمل المرنة والتناوب الوظيفي والمشاركة في العمل. - منح حوافز ومكافآت وترقيات	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - إدارة الشؤون المالية - إدارة العلاقات العامة	- وجود برامج تدريبية. - وجود نظم فعّالة لتقييم الأداء. - وجود قنوات اتصال فعّالة. - توافر الموارد المالية الكافية. - توافر معايير وآليات لقياس الرضا الوظيفي للعاملين. - توافر برامج الرعاية الصحية والاجتماعية.

		وشهادات تقدير للعاملين الأكفاء والمتميزين لتحقيق الرضاء الوظيفي. - توزيع استبيانات سنوية على العاملين لقياس مستوى رضائهم عن الوظيفة وبيئة العمل. - بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة داخل الجامعة لتدعيم التطور المهني ومن ثم رفع مستوى الأداء الوظيفي. - عقد دورات تدريبية للعاملين لتنمية وثقل مهاراتهم وقدراتهم بما ينعكس على تطوير أدائهم الوظيفي. - تطبيق نظام التقييم السنوي للأداء بما يُحفّز العاملين على تحسين وتطوير مستوى أدائهم الوظيفي.	
--	--	---	--

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث.

(10) محددات البحث وتوجهات بحثية مستقبلية:

سلط البحث الحالي الضوء على دراسة تأثير القيادة السامة على النواتج التنظيمية للعاملين بالجهاز الإداري لجامعة بنها، مع بيان الدور الوسيط لصمت الموظف، وهو موضوع يستحق المزيد من البحوث والدراسات العربية في المستقبل، وقد تم إعداد البحث الحالي في ضوء عدد من المُحددات التي يمكن من خلالها تقديم مجموعة من المقترحات التي تُضيف إلى المعرفة للبحوث المستقبلية، وذلك على النحو الآتي:

- 1- اعتمد البحث الحالي على أسلوب البحوث المقطعية Cross - Sectional researches ومن ثم فإن الدراسات المستقبلية قد تقوم بإجراء البحوث الطولية Longitudinal Researches وفيها يقوم الباحث بتجميع البيانات على فترتين زمنيتين مختلفتين لمزيد من التوضيح والفهم لطبيعة العلاقات المباشرة والتفاعلية بين المتغيرات التي تضمنها البحث.
- 2- تم تجميع بيانات البحث من جامعة بنها، ويُحتمل وجود نتائج أخرى تُوفر رؤى مستقبلية إذا ما تم تطبيق البحث في جامعات ومعاهد أخرى أو قطاعات أخرى مثل قطاع التنمية المحلية أو الصحة أو البنوك.
- 3- تناول البحث المتغيرات التي اشتمل عليها الإطار المُقترح للبحث والمُتمثلة في القيادة السامة، وصمت الموظف، والنواتج التنظيمية، ومن ثم يُقترح إعادة النظر في متغيرات هذا البحث لتشمل دراسة بعض المتغيرات الوسيطة الأخرى مثل الاحتراق الوظيفي، والانسحاب الوظيفي، كذلك يمكن دراسة تأثير بعض المتغيرات المستقلة الأخرى مثل القيادة الأخلاقية، والقيادة البارعة، والقيادة الخيرة على النواتج التنظيمية.

ويمكن عرض ملخص لنتائج وتوصيات البحث وفقاً للأهداف والفروض في الجدول رقم (6) كالآتي:

جدول رقم (6)

ملخص نتائج وتوصيات البحث

م	الأهداف	الفروض	النتائج	التوصيات
1	تحديد وقياس التأثير المباشر للقيادة السامة على النواتج التنظيمية	يوجد تأثير معنوي سلبي للقيادة السامة على النواتج التنظيمية للعاملين بالجهاز الإداري لجامعة بنها.	وجود تأثير معنوي سلبي مباشر للقيادة السامة على النواتج التنظيمية للعاملين بالجهاز الإداري لجامعة بنها.	ضرورة منع سلوكيات القيادة السامة
2	تحديد وقياس التأثير المباشر للقيادة السامة على صمت الموظف	يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة السامة على صمت العاملين بالجهاز الإداري لجامعة بنها.	وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة السامة على صمت العاملين بالجهاز الإداري لجامعة بنها.	ضرورة منع سلوكيات القيادة السامة
3	تحديد وقياس التأثير المباشر لصمت الموظف على النواتج التنظيمية	يوجد تأثير معنوي سلبي لصمت الموظف على النواتج التنظيمية بالجهاز الإداري لجامعة بنها.	وجود تأثير معنوي سلبي مباشر لصمت الموظف على النواتج التنظيمية بالجهاز الإداري لجامعة بنها.	توجيه مزيد من الاهتمام نحو تحسين وتعزيز النواتج التنظيمية
4	قياس التأثير غير المباشر للقيادة السامة على النواتج التنظيمية عند توسط صمت الموظف	يوجد تأثير معنوي سلبي للقيادة السامة على النواتج التنظيمية عند توسط صمت الموظف	معنوية الدور الوسيط لصمت الموظف في العلاقة بين القيادة السامة والنواتج التنظيمية	التأكيد على منع سلوكيات صمت العاملين

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2008). **بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض**، الدار الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- العولقي، عبدالله أحمد حمود (2022). "أثر الإشراف التعسفي في خلق الاحتراق الوظيفي: الدور الوسيط لسلوكيات صمت الموظفين"، **مجلة الإدارة العامة**، 62(4): 1119-1052.
- رية، آية الشربيني حسين (2023). "العلاقة بين صمت الموظف والنواتج التنظيمية بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة"، **مجلة النيل للعلوم التجارية والقانونية ونظم المعلومات**، 3(5): 31-1.
- عبد النعيم، بدر محمد عبد الحفيظ (2020). "الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة: دراسة تحليلية، **الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية**، 6(13): 205-191.
- عبود، زينب عبد الرازق & حسين، ظفر ناصر (2016). "أسباب الصمت التنظيمي وأثرها على أداء العاملين"، **مجلة جامعة بابل**، 24(1): 22-1.
- عرنسة، سحر محمد عبد المنعم محمود (2023). "تحليل العلاقة بين الالتزام الاستمراري ودوافع الصمت التنظيمي (بالتطبيق على الجامعات المصرية)"، **مجلة البحوث المالية والتجارية**، 24(3): 424-386.
- مهدي، محمد حسن أحمد (2023). "سلوكيات القيادة السامة وتأثيرها على الصمت التنظيمي- دراسة ميدانية"، **مجلة البحوث الإدارية**، 41(2): 40-1.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abied, E.L.A., & Khalil, H.M.A. (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 environment studies**, 10(1): 69-104.
- Aboramadan, M., Turkmenoglu, M.A., Dahleez, K.A. & Cicek, B. (2021). "Narcissistic leadership and behavioral cynicism in the hotel industry: The role of employee silence and negative workplace gossiping", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 33(2): 428-447.
- Adeoye, S.Q. & Ayeni O.U. (2020). "Toxic leadership and organizational silence: An appraisal of selected faith-based organizations in Ogun state, Nigeria", **Journal of Resources Development and Management**, 67(1): 37-47.
- Aeknarajindawat, N., & Jernsittiparsert, K. (2020). "Does organization justice influence the organization citizenship behavior, job satisfaction & organization outcomes?", **Systematic Reviews in Pharmacy**, 11(1): 489-496.
- Al-Abedie, A.R.C., & Al-Temini, A.H.A. (2015). "The mediating effect of organizational happiness on the relationship between benevolent leadership and

- organizational outcomes: an empirical study at the university of Babylon”, **World Journal of Pharmaceutical Research**, 4(9): 214-228.
- Alqrani, S.A.Y. (2020). “How school climate predicts teachers’ organizational silence”, **International Journal of Educational Administration and Policy Studies**, 12(1): 12-27.
 - An, F., & Bramble, T. (2017). “Silence as a survival strategy: Will the silent be worse off? A study of Chinese migrant workers in Guangdong”, **International Journal of Human Resource Management**, 29(5): 1-26.
 - Aryee, S., Chen, Z.X., Sun, L., & Debrah, Y.A. (2007). “Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model”, **Journal of Applied Psychology**, 92(2): 191-201.
 - Ashforth, B. (1994). “Petty tyranny in organizations”, **Human Relations**, 47(7): 755-778.
 - Atalla, A.D.G., & Mostafa, W.H. (2022). “Relationship between Toxic Leadership and Work Outcomes: A Cross-sectional Study”, **Egyptian Journal of Health Care**, 14(1): 199-211.
 - Bari, M.W., Ghaffar, M. and Ahmad, B. (2020), “Knowledge-hiding behaviors and employees’ silence: mediating role of psychological contract breach”, **Journal of Knowledge Management**, 24(9): 2171-2194.
 - Bhandarker, A., & Rai, S. (2019). “To toxic leadership: emotional distress and coping strategy”, **International Journal of Organization Theory and Behavior**, 22(1): 65-78.
 - Boddy, C., Miles, D., Sanyal, C., & Hartog, M. (2015). “Extreme managers, extreme workplaces: Capitalism, organizations, and corporate psychopaths”, **Organization**, 22(4): 530-551.
 - Chou, S.Y., & Chang, T. (2017), “Employee silence and silence antecedents: a theoretical classification”, **Journal of Business Communication**, 57(3): 401-426.
 - Chou, S.Y., & Chang, T. (2021). “Feeling capable and worthy? Impact of employee silence on self-concept: Mediating role of organizational citizenship behaviors”, **Psychological Reports**, 124(1): 266-298.
 - Craig, S.B., & Gustafson, S.B. (1998). “Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity”, **The Leadership Quarterly**, 9(2): 127-145.
 - Dedahanov, A.T., Lee, D.H., & Rhee, J. (2016). “Silence as a mediator between organizational factors and stress”, **Journal of Managerial Psychology**, 31(8): 1251-1264.
 - Dehkharghani, L.L., Paul, J., Maharati, Y., & Menzies, J. (2023). “Employee silence in an organizational context: A review and research agenda”, **European Management Journal**, 41(9): 1072-1085.
 - Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, O.G. (2013). “The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 90(11): 691-700.

- Diedericks, E., & Rothmann, S. (2014). "Flourishing of information technology professionals: Effects on individuals and organizational outcomes", ***South African Journal of Business Management***, 45(1): 27-41.
- Dobbs, J.M. (2014). "The relationship between received toxic leadership styles, leadership effectiveness, and organizational cynicism", ***PhD Dissertation***, University of San Diego.
- Dyne, L., Van, A.S., & Botero, I.C. (2003). "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs", ***Journal of Management Studies***, 40(6): 1359-1392.
- Einarsen, S., Aasland, M.S., & Skogstad, A. (2007). "Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model", ***The Leadership Quarterly***, 18(3): 207-216.
- Elci, M., Karabay, M.E., Alpkan, L., & Sener, İ. (2014). "The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention", ***Procedia-Social and Behavioral Sciences***, 150(8): 1298-1309.
- Friedman, H.H., & Gerstein, M. (2017). "Leading with compassion: The key to changing the organizational culture and achieving success", ***Psychobiological Issues in Human Resource Management***, 5(1): 160-175.
- Giao, H.N.K., Vuong, B. & Tung, D.D. (2020). "A model of organizational culture for enhancing organizational commitment in telecom industry: Evidence from Vietnam", ***Wseas Transactions on Business and Economics***, 17(2): 215-224.
- Gopinath, R. (2020). "Impact of job satisfaction on organizational commitment among the academic leaders of Tamil Nadu universities", ***Gedrag & Organisatie Review***, 33(2): 2337-2349.
- Grijalva, E., Harms, P.D., Newman, D.A., Gaddis, B.H., & Fraley, R.C. (2014). "Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships", ***Personnel Psychology***, 68(1): 1-47.
- Hansen, B.G., & Stræte, E.P. (2020). "Dairy farmers' job satisfaction and the influence of automatic milking systems", ***NJAS: Wageningen Journal of Life Sciences***, 92(1): 1-13.
- Hassan, S., Dehart Davis, L., & Jiang, Z. (2019), "How empowering leadership reduces employee silence in public organizations", ***Public Administration***, 97(1): 116-131.
- Hede, S. (2018). "Crisis management: Psychological challenges for leaders", ***PhD Dissertation***, Karlstad university press.
- Higgs, M. (2009). "The good, the bad, and the ugly: leadership and narcissism", ***Journal of Change Management***, 9(2): 165–178.
- Hight, S.K., Gajjar, T., & Okumus, F. (2019). "Managers from "hell" in the hospitality industry: How do hospitality employees profile bad managers?", ***International Journal of Hospitality Management***, 77(2): 97-107.

- Hwang, J., & Hopkins, K.M. (2015). "A structural equation model of the effects of diversity characteristics and inclusion on organizational outcomes in the child welfare workforce", *Children and Youth Services Review*, 50(1): 44-52.
- Islam, T., Asif, A., Jamil, S., & Ali, H.F. (2022). "How abusive supervision affect knowledge hiding? The mediating role of employee silence and moderating role of psychological ownership", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 10(1): 1-14.
- Jain, A.K., Srivastava, S., & Sullivan, S.E. (2022). "Does fear-based silence mediate the nepotism–employee outcomes relationship?", *Personnel Review*, 52(3): 835-855.
- Jiang, Y., & Yao, Y. (2020). "Industrial relations climate and employee intention to quit: The roles of voice and silence", *Social Behavior and Personality*, 48(8): 1-13.
- Kaiser, R.B., LeBreton, J.M., & Hogan, J. (2015). "The dark side of personality and extreme leader behavior", *Journal of Applied Psychology*, 64(1): 55-92.
- Kamaruddina, S.N.A.A., Omarb, K., Saputraa, J., Abdul, E.S., Shakurb, N.A.A.A.R., & Razalib, M.K.A.M. (2020). "Determinants of female employees' job performance in Malaysia", *Management Science Letters*, 11(20, 21): 233-238.
- Kiewitz, C., Restubog, S.L., Shoss, M.K., Garcia, P.R., & Tang, R.L. (2016). "Suffering in silence: Investigating the role of fear in the relationship between abusive supervision and defensive silence", *Journal of Applied Psychology*, 10(1): 731-742.
- Kivlighan, D.M., & Tibbits, B.M. (2012). "Silence is mean and other misconceptions of group counseling trainees: Identifying errors of commission and omission in trainees' knowledge structures", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 16(1): 14-34.
- 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.
- 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(5): 572-580.
- Kose, A., & Kose, F. (2019). "An analysis of teachers' perceptions of organizational silence in terms of various demographics variables", *Universal Journal of Educational Research*, 7(2): 307-317.
- Laguda, E. (2020). **Toxic Leadership: Managing Its Poisonous Effects on Employees and Organizational Outcomes**, The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being.
- Lipman-Blumen, J. (2005). "The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches", *Ivey Business Journal*, 69(3): 1-8.

- Lubit, R. (2004). "The tyranny of toxic managers: Applying emotional intelligence to deal with difficult personalities", *Ivey Business Journal Online*, 4(2): 1-9.
- Mannan, A., & Kashif, M. (2020). "Being abused, dealt unfairly, and ethically conflicting? Quitting occupation in the lap of silence", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(1): 22-39.
- Maria, W.D. (2006). "Brother secret, sister silence: Sibling conspiracies against managerial integrity", *Journal of Business Ethics*, 13(4): 219-234.
- Milosevic, I., Maric, S., & Loncar, D. (2020). "Defeating the toxic boss: The nature of toxic leadership and the role of followers", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2): 117-137.
- Morrison, E.W., & Milliken, F.J. (2000). "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world", *The Academy of Management Review*, 25(4): 706 -725.
- Mowday, R.T., & Steers, R.M. (1979). "The measurement of organization commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14(4): 224-247.
- Naidoo, P. (2019). "Perceptions of teachers and school management teams of the leadership roles of public school principals", *South African Journal of Education*, 39(2): 230-242.
- Narzary, G., & Palo, S. (2020). "Structural empowerment and organizational citizenship behavior", *Personnel Review*, 9(1): 325-331.
- Nechanska, E., Hughes, E., & Dundon, T. (2020). "Toward an integration of employee voice and silence", *Human Resource Management Review*, 30(1): 1-13.
- Nguyen, C., & Duong, A. (2020). "The impact of training and development, job satisfaction and job performance on young employee retention", *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 13(3): 373-386.
- Nonehkaran, E.A., Mozaffari, N., Iranpour, S., & Soola, A.H. (2023), "Identifying the predictors of turnover intention based on nurse managers' toxic leadership behaviors among nurses in Iran: a cross-sectional correlational study", *BMC Health Services Research*, 23(1): 1-8.
- Osei, H.V., Ofori, H., Otsen, E., Adjei, T., & Odoom, L. (2022). "The effects of leaders' abusive supervision on employees' work engagement: a moderated mediation model of employees' silence and employees' proactive personalities", *Leadership in Health Services*, 35(4): 519-536.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R.B. (2007). "The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers and conducive environments", *The Leadership Quarterly*, 18(2): 176-194
- Pinder, C.C., & Harlos, K.P. (2001). "Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20(3): 331-369.

- Pirie, W.J. (2016). "Key determinants of organizational silence for non-standard workers", *Management Decision*, 54(6): 1522-1538.
- Powell, B. (2020). "Abusive supervision, work engagement and burnout: Does employee trait mindfulness buffer the effects of leader abuse?", *PhD Dissertation*, Waikato university.
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). "Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement", *Problems and Perspectives in Management*, 19(3): 162-174.
- Rod, M., & Ashill, N.J. (2010). "The effect of customer orientation on front line employees' job outcomes in a new public management context", *Marketing Intelligence & Planning*, 28(5): 600-624.
- Samad, A. (2015). "Towards an understanding of leadership on employee wellbeing and organizational outcomes in Australian universities", *The Journal of Developing Areas*, 49(6): 441-448.
- Schilling, J. (2009). "From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership", *Leadership*, 5(1): 102-128.
- Schmidt, A.A. (2008). "Development and validation of the toxic leadership scale", *Master's thesis*, University of Maryland.
- Schmidt, A.A. (2014). "An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment", *PhD Dissertation*, University of Maryland.
- Shaukat, R. and Khurshid, A. (2021), "Woes of silence: the role of burnout as a mediator between silence and employee outcomes", *Personnel Review*, 51(5): 1570-1586.
- Sherer, J.S. (2022). "Organizational commitment as a mediator between organizational climate and employee silence", *PhD Dissertation*, Walden University.
- Silic, M., Marzi, G., Caputo, A., & Bal, P.M. (2020). "The effects of a gamified human resource management system on job satisfaction and engagement", *Human Resource Management Journal*, 30(2): 260-277.
- Simha, A., & Cullen, J.B. (2012). "Ethical climates and their effects on organizational outcomes: Implications from the past and prophecies for the future", *Academy of Management Perspectives*, 26(4): 20-34.
- Snyder, J.L., & Cistulli, M.D. (2018). "Application of in-group identification to organizations: A study of the impact of self-investment and self-definition on key organizational outcomes", *International Journal of Business Communication*, 55(2): 137-149.
- Solano, F., & Kleiner, B. (2003). "Understanding and preventing workplace retaliations", *Management Research News*, 26(4): 206-211.
- Sriviboon, C. (2020). "Impact of selected factors on job performance of employees in it sector: A case study of Indonesia", *Journal of Security & Sustainability Issues*, 9(1): 113-129.

- Swart, J., & Rothmann, S. (2012). "Authentic happiness of managers, and individual and organizational outcomes", *South African Journal of Psychology*, 42(4): 492-508.
- Tepper, B.J. (2000). "Consequences of abusive supervision", *Academy of Management Journal*, 43(2): 17-190.
- Tepper, B., & Duffy, D. (2002). "Abusive supervision and subordinates organizational citizenship behavior", *Journal of Applied Psychology*, 87(6): 1068-1076.
- Tepper, B.J. (2007). "Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda", *Journal of Management*, 33(3): 261-289.
- Thoroughgood, C.N., Sawyer, K.B., Padilla, A., & Lunsford, L. (2018). "Destructive leadership: A critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition", *Journal of Business Ethics*, 151(6): 627-649.
- Umar, T.R., Yammama, B.A., & Shaibu, R.O. (2020). "The applications of adopting and implementing electronic human resources management practices on job performance", *Journal of Human Resources Management*, 8(2): 96-108.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). "Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation", *Employee Relations*, 27(5): 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I.C. (2003). "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs", *Journal of Management Studies*, 40(6): 1359-1392.
- Wang, C.C., Hsieh H.H., & Wang Y.D., (2020). "Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: The mediating role of employee silence", *Personnel Review*, 49(9): 1845-1858.
- Webster, V., Brough, P., & Daly, K. (2016). "Fight, flight or freeze: Common responses for follower coping with toxic leadership", *Stress and Health*, 32(4): 346-354.
- Wei, H., Shan, D., Wang, L., & Zhu, S. (2022). "Research on the mechanism of leader aggressive humor on employee silence: A conditional process model", *Journal of Vocational Behavior*, 135(1): 1-12.
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L.W. (2015). "The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence", *The Leadership Quarterly*, 26(5): 763-774.
- Xu, Q., Zhao, Y., Xi, M., & Li, F. (2020). "Abusive supervision, high-performance work systems, and subordinate silence", *Personnel Review*, 49(8): 1637-1653.
- Yurdakul, M., Besen, M.A, Erdogan, S. (2016). "The organizational silence of mid wives and nurses: reasons and results", *Journal of Nursing Management*, 24(5): 686-94.
- Zainal, N., Zawawi, D., Aziz, Y.A., & Ali, M.H. (2020). "Work- family conflict and job performance: Moderating effect of social support among

employees in Malaysian service sector, *International Journal of Business and Society*, 21(1): 79-95.

- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). "The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24(10): 1389-1404.