

**الدور الوسيط لخصمت التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والاحتراق الوظيفي
دراسة تطبيقية على عينة من العاملين بالاعاهد التجارية العليا الخاصة بوسط الدلتا**

د/ اسامة محمد محمد سلام *

(*) د/ اسامة محمد محمد سلام : دكتور الفلسفة في ادارة الاعمال ، وتمثل الاهتمامات البحثية في ادارة الاعمال ، ادارة الموارد البشرية ، الادارة المالية .

Email: dr.usama.m.sallam@gmail.com

المستخلص: هدفت الدراسة إلى بيان أثر القيادة السامة بأبعادها (الإشراف المسيء، الترويح الذاتي، عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بسلوكيات قادتهم، النرجسية، القيادة الاستبدادية) على الاحتراق الوظيفي بأبعاده (الإنهاك العاطفي، تبلد المشاعر، ضعف الانجاز الشخصي)، ودراسة الدور الوسيط لأبعاد الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة) في العلاقة بين القيادة السامة والاحتراق الوظيفي، تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين بالمعاهد التجارية العليا الخاصة بوسط الدلتا، وتم استخدام المنهج الاستقرائي في الجانب النظري والمنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع ٤٢٣ استبانة وتحليل ٤٠١ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أثبت التحليل الإحصائي قبول الفرض الأول "تؤثر القيادة السامة بأبعادها المختلفة إيجابيا ومعنويا على الاحتراق الوظيفي"، قبول الفرض الثاني "تؤثر القيادة السامة بأبعادها المختلفة إيجابيا ومعنويا على الصمت التنظيمي"، قبول الفرض الثالث "يؤثر الصمت التنظيمي بأبعاده إيجابيا ومعنويا على الاحتراق الوظيفي"، ورفض الفرض الرابع "يزداد التأثير المعنوي لأبعاد القيادة السامة بأبعادها على الاحتراق الوظيفي عند توسيط الصمت التنظيمي"، وفي نهاية الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات وكيفية تطبيقها على المعاهد محل الدراسة مما يعمل على توفير بيئة عمل ملائمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة السامة بأبعادها (الإشراف المسيء، الترويح الذاتي، عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بسلوكيات قادتهم، النرجسية، القيادة الاستبدادية)، الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة)، الاحتراق الوظيفي بأبعاده (الإنهاك العاطفي، تبلد المشاعر، ضعف الانجاز الشخصي)، المعاهد التجارية العليا الخاصة بوسط الدلتا.

Abstract: This study aimed to investigate the impact of toxic leadership dimensions (abusive supervision, self-promotion, Unpredictability, narcissism, authoritarian leadership) on job burnout dimensions (emotional Burnout, emotional Detachment, personal achievement deficiency), and to study the mediating role of organizational silence dimensions (acquiescent silence, defensive silence, social silence, opportunity silence) in the relationship between toxic leadership and job burnout. The study was conducted on a sample of employees in private higher commercial institutes in the middle Delta region. The deductive approach was used in the theoretical aspect, and the descriptive-analytical approach was used in the practical aspect. A questionnaire was used as a data collection tool, with 423 questionnaires distributed and 401 valid questionnaires for statistical analysis. The statistical analysis confirmed the acceptance of the study hypotheses as follows: First, Toxic Leadership with its dimensions has a positive and significant impact on job burnout. Second, toxic leadership with its dimensions has a positive and significant impact on organizational silence. Third, organizational silence dimensions have a positive and significant impact on job burnout. The fourth hypothesis was rejected: the significant effect of toxic leadership dimensions on job burnout increases when organizational silence is mediated , At the conclusion of the study, a set of recommendations was provided on how to implement them within the institutes of study, aiming to create a conducive work environment.

Keywords: Toxic leadership dimensions (abusive supervision, self-promotion, Unpredictability, narcissism, authoritarian leadership), organizational silence dimensions (acquiescent silence, defensive silence, social silence, opportunity silence) , job burnout dimensions (emotional burnout, emotional detachment, personal achievement deficiency), private higher commercial institutes in the middle Delta.

مقدمة : تزامناً مع ما تمر به معظم المنظمات من سوء الحالة الاقتصادية والتي يستتبعها زيادة تشوه الوظائف حيث يؤثر هذا التشوه مباشرة على انتشار الإدارة السامة، والتي تؤثر بشكل سلبي على الرفاهية الاجتماعية والنفسية والجسدية للعاملين وإنتاجيتهم العملية، حيث أن بيئة العمل السامة تؤثر بشكل سلبي كبير على العاملين، وتزيد من مستويات التوتر وتؤثر بشكل مدمر على رفاهيتهم النفسية والجسدية، يدرك العاملون الإدارة السامة بشكل مختلف؛ حيث تم التعرف على الارتباط الإيجابي بين تصور معين للإدارة وقرار العامل بترك وظيفته، يجب أن يلاحظ أنه بالنسبة لبعض العاملين، يمكن أن يبدو القائد السام كـ "بطل"، حيث يتميز القادة والمديرين والموظفين السامين بسمات معينة تُعرف بـ "الثلاثي المظلم": النرجسية والسيكوباتي والمكيافيلية (Brouwers & Paltu , 2020) ، ويجب الإشارة إلى أن مثل هؤلاء الأشخاص غالباً ما يشغلون مناصب قيادية ويحققون نجاحاً سريعاً، وعلى الرغم من أن نتائج الدراسات الحديثة تظهر تأثير الصفات النفسية المزعومة للمديرين على رفاهية العاملين وموقفهم تجاه العمل، وبالتالي نفترض أن سمية البيئة العملية تُحدد بوجود مجموعة من عناصر السموم التنظيمية فيها، وهي: الممارسات السامة لإدارة الموارد البشرية، والقيادة السامة، وأماكن العمل السامة والموظفين السامين، والتي تشكل معاً ثقافة السموم للمنظمة، من المنطقي أن نفترض وجود هذه العناصر في تراكيب مختلفة، إن القيادة السامة خطيرة لاستقرار المنظمة ككل وأيضاً للأشخاص العاملين فيها، حيث تظهر في الممارسات السامة لإدارة الموارد البشرية، وتتميز هذه البيئة التنظيمية بأجواء تهديدية، حيث تزدهر فيها التهديدات اللفظية والإهانات والشائعات والنميمة (Padilla & Kaiser , 2007).

القيادة السامة هي إحدى أشكال القيادة السلبية التي تُمارس بشكل ضار ومؤذٍ على العاملين، وتُشير دراسة (Brouwers & Paltu , 2020) إلى التأثير السلبي الذي تُسببه القيادة السامة على العاملين، سواءً من خلال ترهيبهم أو عن طريق التأثير السلبي على الثقة والراحة النفسية لهم في بيئة العمل، تُظهر القيادة السامة نفسها من خلال مجموعة من السلوكيات الضارة الأخرى بين العاملين، مثل التهديدات والانتقام، مما يؤدي إلى تفاعلات متباينة من قبلهم، ويبرهن على ذلك إلى زيادة معدلات الغياب والاستقالات، وتقليل رضا العاملين عن العمل، وزيادة مستويات الإجهاد الوظيفي، انخفاض الولاء مما يؤدي إلى انخفاض أداء المنظمة ككل (Padilla & Kaiser , 2007)، تناول الباحثون في السنوات الأخيرة في سلوكيات القيادة السامة وتأثيرها الضار على العاملين، وفي إشارة إلى أن هذه السلوكيات تؤثر بشكل سلبي على بيئة

العمل وتؤدي إلى انخراط العاملين في سلوكيات تنظيمية سلبية (Saqib & Arif , 2017) وفي السياق نفسه، يظهر أيضًا أن سلوكيات القيادة السامة تؤثر في بيئة العمل، وهو أمر يعود إلى القيم والأخلاقيات التي يتبناها القادة في التعامل مع العاملين (Reyhanoglu & Akin , 2020) . يواجه العاملون عبء عمل عالي وضغطاً نتيجة لظروف العمل، وأكدت دراسة (Ghanbari & Majooni , 2022) أن واحدة من المشكلات الرئيسية التي عادة ما يُنظر إليها على أنها رد فعل على الضغوط والمشاكل التنظيمية للعاملين هي ظاهرة الاحتراق الوظيفي Burnout ، والذي يشير إلى ردود فعل قوية منهم نتيجة لعدم قدرتهم على التكيف بنجاح مع ضغوط العمل، اكتشاف أسباب الاحتراق الوظيفي يساعد في فهم ما يحفز، يعتمد الاحتراق الوظيفي للعاملين على عدة عوامل والقيادة هي واحدة من أبرز هذه العوامل، هنا يأتي دور الجانب المظلم للقيادة (القيادة السامة) كبعد مظلم وصارم للقيادة، نفترض أن الأشخاص الذين يتعرضون بانتظام للإدارة السامة في مكان عملهم أكثر عرضة للإصابة بمتلازمة الاحتراق، مقارنة بالعاملين الذين يعملون في المنظمات ذات الإدارة البناءة، يعتبر متلازمة الاحتراق حالة ناتجة عن التعرض المستمر لعوامل التوتر في العمل، و تتميز متلازمة الاحتراق لدى العامل بالإرهاق وفقدان الشخصية وانخفاض الرضا عن العمل، تشمل أعراض متلازمة الاحتراق أيضًا تقليل الدافعية للعمل، وزيادة حدوث النزاعات، والتصرف السلبي، وتوصلت دراسة (Ghanbari & Majooni , 2022) إلى ان هناك أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة السامة على أبعاد الاحتراق الوظيفي.

عامل آخر يسبب الاحتراق الوظيفي هو الصمت التنظيمي (Deniz et al , 2013) فالعاملين لديهم معلومات وأفكار وآراء يمكن أن تكون مفيدة للعمل والمنظمة، أحياناً يعبرون عن معلوماتهم وأفكارهم وأحياناً يبقون صامتين، فالصمت التنظيمي هو مصطلح جديد يشير إلى رفض العاملين للتعليق على مشاكل التنظيم والإدارة، سلوكيات الصمت التنظيمي تشير إلى تجنب العاملين التعبير عن أفكارهم وآرائهم، أو المعلومات المهمة المتعلقة بالمنظمة في البيئة العملية، هذه السلوكيات تؤدي إلى انعدام التواصل وتشكيل فجوة بين العاملين والإدارة (Tangirala & Ramanujam , 2008).

وبمراجعة الدراسات السابقة نجد أنه لم يتم حتى الآن إجراء أي دراسة متزامنة في العلاقة بين القيادة السامة والصمت التنظيمي مع الاحتراق الوظيفي للعاملين بالمعاهد - على حد علم الباحث - نظراً لهذه لفجوة هدفنا إلى التحقيق في أسباب الاحتراق الوظيفي للعاملين من خلال تحديد كيفية تأثير

القيادة السامة على الاحتراق الوظيفي للعاملين في المعاهد من خلال توسيط الصمت التنظيمي، ففي هذه الدراسة، تم تسليط الضوء على مجموعة من العوامل الجوهرية التي تتسبب في سلوكيات الصمت التنظيمي للعاملين، وخاصةً عندما يكونون يتعاملون مع المشرفين أو الرؤساء، وتُظهر الدراسة أن السلوكيات القيادية السامة، مثل التحيز والتعمد في إخفاء المعلومات المهمة، تلعب دوراً مؤثراً في تشكيل سلوكيات الصمت التنظيمي للعاملين وعلى ذلك تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكنها المساهمة في تحسين مستوى سلوكيات الصمت التنظيمي لدى العاملين، بما في ذلك تشجيع المشاركة الفعالة للعاملين في اتخاذ القرارات ووضع سياسات تشجع قائمة على الشفافية والثقة في العلاقات القيادية والتنظيمية.

أولاً الدراسات السابقة : دور الدراسات السابقة في ستة محاور كما يلي :

المحور الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة الخاصة بالقيادة السامة Toxic Leadership

ركزت معظم أدبيات القيادة على الجانب الايجابي للقيادة ولكن نتيجة لإغفال بعض السلوكيات والتجاوزات من جانب بعض القادة دعت إلى التركيز بشكل أكبر على الجانب المظلم للقيادة، وعلى ذلك باتت محور اهتمام الباحثين فإنها تسلط الضوء على سلوكيات القادة التي تؤدي إلى تأثيرات سلبية على المنظمة والعاملين، تُظهر هذه الدراسات مجموعة من التجاوزات والسلوكيات التي تعتبر ضارة، ومن بين هذه التجاوزات انعدام التوجيه والاتجاه، سوء التواصل، التعسف واستخدام السلطة بشكل سيء، نقص التقدير والاحترام، عدم المساءلة، التمييز والتفضيل، عدم تشجيع التطوير الشخصي.

القيادة السامة هي مفهوم يتعلق بالسلوكيات والأساليب القيادية التي يمكن أن تؤدي إلى تداول سلبي للتأثير على المنظمات وأفرادها، هنا هي عدة تعاريف للقيادة السامة فقد عرّفها (Hitchcock , 2015) على أنها نمط للقيادة الذي يتسم بسيطرة غير مبررة من القائد على المرؤوسين بهدف تحقيق أهداف شخصية دون اهتمام بالعواقب السلبية لهذا السلوك على العاملين والمنظمة، ووصفها (Paul , 2017) على أنها نمط للقيادة يستخدم فيه القائد سلطته بشكل تعسفي لتحقيق أهدافه الشخصية دون مراعاة مصلحة المنظمة أو احتياجات المرؤوسين، ووفقاً لتعريف (Malik et al , 2018) فإن القيادة السامة تعني سلوك القادة الذي يتسبب في تدمير الحالة التعاونية للمرؤوسين ويهدد استقرارهم النفسي والعاطفي، ووصف (Dobbs & Do , 2019) القيادة السامة على أنها سلوك قيادي يؤدي إلى تدمير الراحة النفسية والاعتماد على الذات للأفراد، مع

تجاهل المصلحة العامة للمنظمة، ويعرفها كل من (Schmidt, 2014) و (Saqib, & Arif, 2017) على انها مجموعة من السلوكيات المدمرة التي يمارسها القادة بهدف تحقيق أهدافهم الشخصية، متجاوزين الأضرار التي يمكن أن تلحق بالآخرين أو بالمنظمة نفسها، هذه السلوكيات تتضمن سلوكًا تعسفيًا واستخدام سلطة القيادة بطريقة سيئة، وتجاهل احتياجات الآخرين، مما يتسبب في تدمير الروح التعاونية والرفاهية الوظيفية للعاملين، بالإضافة إلى تأثير سلبي على المناخ التنظيمي للمنظمة ككل، وقد توصلت دراسة (Ince , 2018) إلى وجود علاقة ايجابية ومعنوية للقيادة السامة على التهكم التنظيمي.

بشكل عام، القيادة السامة تشمل سلوكيات القادة التي تتسم بالتعسف، وعدم مراعاة للآخرين، والتركيز على تحقيق أهداف شخصية على حساب مصلحة المنظمة والعاملين، تلك السلوكيات يمكن أن تؤدي إلى تدهور مناخ العمل والعلاقات داخل المنظمة، مما يجعلها مشكلة خطيرة تحتاج إلى التعامل معها والحد من تأثيراتها السلبية.

ابعاد القيادة السامة : بمراجعة الأدبيات الخاصة بالقيادة السامة نجد أن العديد من الدراسات انفتحت على تحديد ابعاد القيادة السامة في خمسة أبعاد وهي : (الاشراف المسيء، الترويج الذاتي، عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بسلوكيات قادتهم، النرجسية، القيادة الاستبدادية)

➤ **الاشراف المسيء Abuse Supervision :** والذي يمثل أحد الاتجاهات المظلمة للقيادة السامة والذي ينتج العديد من الآثار السلبية التي تؤذي العاملين، وهو مشكلة أساسية في معظم المنظمات (مهدي، ٢٠١٨) ، (حسيب، ٢٠١٥) وهناك العديد من المظاهر التي توضح سلوكيات الاشراف المسيء منها رفع الصوت وانتهاك الخصوصية والتوبيخ، والسخرية (Kiewitz et al , 2016) ، وكذا انخفاض الرضا الوظيفي، وانخفاض الالتزام التنظيمي، وزيادة مقاومة التغيير، وزيادة الصراع التنظيمي، وزيادة ضغوط العمل، وزيادة الاحباط ، وانخفاض تقدير الذات، وانخفاض الرفاهية النفسية (Ahmed & Muchir , 2014) ، ووجد كل من (Lian et al , 2012) & (Garcia et al , 2015) أثر ايجابي ومعنوي للإشراف المسيء على الانحراف التنظيمي، كما كشفت دراسات (Park et al , 2015) و (Park et al , 2016) و (Ezeh et al , 2018) عن وجود أثر ايجابي ومعنوي للإشراف المسيء على التهكم التنظيمي.

➤ **الترويج الذاتي Self -Promotion :** أي محاولة انساب القائد لكل النجاحات والانجازات لنفسه، أما الفشل فينسبه للآخرين، كما أن شخصيته تتغير للأفضل في حضور القيادات الأعلى (عشري ، ٢٠٢١) ، كما يتصرف القائد بطريقة تعزز مصالحه الشخصية على حساب مصالح الآخرين بل والمنظمة، كما يكون دائم التهديد والتقليل من مرؤوسيه والسيطرة عليهم،

- لتكوين انطباع ايجابي عنه وتعزيزه لدى القيادات الأعلى، وترسيخ الاعتقاد لدى القيادات الأعلى بأنه الوحيد الذي يمتلك المهارات اللازمة لقيادة فريق العمل (Maxwell , 2015) .
- **عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بسلوكيات قادتهم Unpredictability** : بمعنى عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بسلوكيات قائدهم نتيجة لتقلباته المزاجية وتغيراته السلوكية غير المتوقعة، بل وغضبه لأسباب غير معروفة، وأيضاً تأثير حالته النفسية على بيئة العمل (Schmidt , 2014) ويشير (Beightel , 2018) إلى أنه عندما يتم وصف القائد بأن سلوكه غير متوقع تتفاقم سلوكياته السلبية وذلك بسبب عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بهذه السلوكيات.
- **النرجسية Narcissism** : ويقصد بها المبالغة في حب وتقدير الذات والانانية والسعي للسيطرة وعدم الاكتراث بآراء الآخرين، كما يرى القائد نفسه في مرتبة أعلى من الآخرين، كما أنه لا يقبل النقد، وبذلك فالنرجسية في حد ذاتها ليست سلوكاً مدمراً، ولكن القائد الذي لديه هذه الصفة عادة ما يقوم باتخاذ القرارات والاجراءات التي تعزز مكانته ويطلب الطاعة المطلقة من مرؤوسيه، وهنا قد تتعرض المنظمة للمعاناة والخطر من تلك السلوكيات (Beightel , 2018) ، وتوصلت دراسات كل من (Erkutlu & Chafra , 2017) و (Mousa et al , 2020) إلى وجود علاقة ايجابية ومعنوية للقيادة النرجسية على الانحراف التنظيمي، بمعنى أن سلوكيات القائد الذي يتسم بالأنانية والمبالغة في تقدير الذات تزيد من فرص التهكم التنظيمي من قبل المرؤوسين.
- **القيادة الاستبدادية Authoritarian Leadership** : هي نمط قيادي يتميز بسعي القائد إلى امتلاك السلطة بشكل كامل والسيطرة الكاملة على جميع جوانب المرؤوسين واتخاذ القرارات النهائية دون مراعاة لأي مشاركة أو اعتراض من جانب العاملين أو الأقسام الأخرى في المنظمة، تعتمد القيادة الاستبدادية على السيطرة الكاملة والقرارات الفردية دون الالتفات إلى النقاش أو الشفافية في عملية اتخاذ القرار، وتتضمن سلوكيات القيادة الاستبدادية تجاهل أو تقديم الرأي الفردي فوق الرأي الجماعي، وتقليل حرية الرأي والتعبير، وعدم مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرار، والاستماع القليل لمشاكل واحتياجات الآخرين، هذا النمط من القيادة يمكن أن يؤدي إلى ضغط على العاملين وعدم ارتياحهم، وتدهور العلاقات الداخلية في المنظمة، وتقليل الفعالية التنظيمية بشكل عام (Schmidt , 2014) ، كما توصلت دراسة (Jiang et al , 2017) إلى وجود أثر ايجابي ومعنوي للقيادة الاستبدادية على التهكم التنظيمي.

المحور الثاني : الاطار النظري والدراسات السابقة الخاصة بالصمت التنظيمي :organizational silence

يعتمد مفهوم الصمت التنظيمي على نظرية " منحى الصمت " Silence of Silence التي طورتها Noelle Neumann في عام ١٩٧٤، تقوم هذه النظرية على افتراض أن الفرد عادة ما يقارن بين المزايا والفوائد أو التكاليف المتوقعة والمخاطر المرتبطة بسلوك التعبير عن الرأي، وقد يعزى أحد اسباب تفضيل الفرد للصمت إلى المخاطر المترتبة على سلوك التعبير عن الرأي، وبالتالي يعتقد الفرد أنه إذا لم يتفق رأيه ورأي الأغلبية فإنه لا يعتقد برأيه ومن ثم يميل إلى عدم التصريح بها (Bowen & Blackmon , 2003) ، وفي عام ١٩٧٤ أشار Johannesen إلى تعريف الصمت التنظيمي ببساطة إلى أنه يعني عدم مشاركة العاملين المعلومات فيما بينهم (Baran & Giderler , 2017) وقد بدأ الاهتمام الأكاديمي لهذا الموضوع منذ ذلك الحين، حيث استندت الأدبيات التنظيمية إلى دراستين أساسيتين في هذا المجال، الأولى دراسة (Morrison & Milliken , 2000) التي ركزت على محددات ونواتج الصمت التنظيمي، والذي يمكن تعريفه بأنه سلوك سائد برفض العاملين التصريح بأرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم حول مشاكل العمل، أما الدراسة الثانية فهي دراسة (Pinder & Harlos, 2001) حيث قاما بتقديم مفهوم للصمت التنظيمي على أنه مقاومة لممارسات تنظيمية غير عادلة، ومفهوم لمقاومة التعبير، حيث يعني عدم التصريح بأي صورة من الصور التعبيرية للفرد العاطفية والمعرفية والسلوكية للظروف التنظيمية، وقد عرفه (Dyne et al , 2003) على أنه سلوك يستند لدافعية العامل نحو عدم التعبير عن أفكاره وآرائه ومعلوماته المرتبطة ببيئة العمل، وعرفه (Bagheri & Aeen , 2012) كظاهرة يتعمد من خلالها العاملين عدم التصريح بأرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم المتعلقة ببيئة العمل، وهذا التعريف هو ما تستند اليه الدراسة الحالية فهو يتماشى مع معظم الأدبيات في هذا المجال مثل (Coban & Sarikaya , 2016) و (Baran & Giderler , 2017) .

أبعاد الصمت التنظيمي : من تناول موضوع الصمت التنظيمي اتضح أنه يركز على مدى اختلاف دوافع العاملين نحو الصمت فقد اقترح (Pinder & Harlos, 2001) بعدين للصمت وهما صمت الاستسلام acquiescent والصمت الدفاعي quiescent واقترح (Dyne et al , 2003) الصمت الاجتماعي pro-social في حين طور كل من (Knoll & Dick , 2013) صمت الفرصة opportunistic ، وأشار (Brinsfield , 2013) ستة أبعاد للصمت التنظيمي تضمنت

صمت الاستسلام acquiescent ، صمت العلاقات silence of relationships ، صمت التحفظ diffident ، صمت الانسحاب disengaged ، صمت الانحراف deviant ، والصمت الدفاعي defensive ، وأشارت دراسة (Yurdakul et al , 2016) إلى أن محددات الصمت التنظيمي تشمل : الخوف من العزلة، نقص الخبرات، المشاكل الإدارية، والخوف من خسارة العلاقات، كما أشارت الدراسة إلى أن الصمت التنظيمي يجعل العاملين غير سعداء ويعوق تطوير المنظمة، وكذلك يضعف فرص تفاعل العاملين فيما بينهم وذلك من خلال عينة قوامها ١٥٩ مفردة، وتوصلت دراسة (Dedahanov et al , 2016a) إلى أن الصمت التنظيمي يؤثر ايجابياً على الضغوط، كما أنه متغير وسيط في العلاقة بين العقاب والضغوط وذلك في عينة قوامها ٦٨٧ مفردة من العاملين في مجال الصناعات الثقيلة في كوريا الجنوبية، كما أوضحت دراسة (الصباغ ، ٢٠١٠) أن هناك علاقة عكسية معنوية بين صمت العاملين والرضا الوظيفي، حيث يؤدي الصمت إلى التأثير السلبي على الرضا.

ويشير الباحث إلى وجود تداخل فيشير الصمت الاجتماعي إلى صمت العلاقات، كما يعد صمت الانحراف أحد بعدي صمت الفرصة، وصمت التحفظ يشير إلى الصمت الدفاعي، صمت الاستسلام يشير إلى صمت الانسحاب، وعلى ذلك تم تصنيف أبعاد الصمت التنظيمي - في هذه الدراسة - إلى أربعة أبعاد كما يلي : (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة)

➤ **صمت الاستسلام Acquiscent Silence** : حيث يشير إلى امتناع العاملين عن ابداء آرائهم وأفكارهم ومشاعرهم ومقترحاتهم حول بيئة العمل، نتيجة استسلامهم وخضوعهم إلى الوضع القائم (Dyne et al , 2003) ، ومن الملاحظ عدم ارتباط هؤلاء العاملين بالمنظمة ومن ثم يتقبلون الوضع السائد كما هو (Yildiz , 2013) ، كما تتخض لديهم الرغبة في بذل جهد لتغيير الوضع السائد بالمقارنة بزملائهم (Zehir & Erdogan , 2011) ، وبذلك هذا النوع من الصمت يؤدي إلى عدم التعاون فيما بين العاملين، وتوصلت دراسة (Dedahanov & Rhee , 2015) إلى وجود علاقة ارتباط سلبية معنوية بين الثقة في المنظمة وصمت الاستسلام، بالإضافة إلى أن صمت الاستسلام يعتبر محددًا للالتزام التنظيمي، وتمت الدراسة على عينة مكونة من ٧٥٣ مفردة من العاملين في شركات الصناعات الثقيلة في كوريا الجنوبية.

- **الصمت الدفاعي Defensive Silence** : يعتبر الشعور بالخوف أحد العوامل الرئيسية التي تفرض حالة الصمت بين العاملين (Morrison & Milliken , 2000) وعلى ذلك يعد هذا البعد من ابعاد الصمت التنظيمي والذي يشير إلى رفض العاملين التصريح بأرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم حول بيئة العمل بسبب الخوف أو بدافع حماية الذات (Knoll & Dick , 2013) ، وعلى نحو مشابه أشار (Dyne et al , 2003) إلى أن الصمت الدفاعي سلوك يسلكه العاملون في المنظمة لحماية أنفسهم من أي تهديدات مرتبطة بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم حول بيئة العمل، وتوصلت دراسة (Dedahanov & Rhee , 2015) إلى وجود علاقة ارتباط سلبية بين الثقة في المشرف والصمت الدفاعي، كما أشارت دراسة (Imran & Nouman , 2017) إلى أن الصمت الدفاعي يعتبر متغيراً وسيطاً بين محددات الصمت التنظيمي والالتزام العاطفي من خلال عينة مكونة من ١٢٣٦ من العاملين في قطاع البنوك التجارية بإقليم Khyber pakhtunkhwa بباكستان .
- **الصمت الاجتماعي Pro-Social Silence** : تم تطوير الصمت الاجتماعي كبعد للصمت التنظيمي استناداً إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث انه يشير إلى رفض العاملون التصريح بأرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم حول بيئة العمل لتحقيق مكاسب للمنظمة ووفقاً لمبادئ تأسيس التعاون وإيثار الآخرين (Lu & Xie , 2013) ، وعلى هذا لا ينشأ هذا البعد للصمت التنظيمي نتيجة ضغط فقد يبدو العاملون رغبتهم في التعاون وعدم مشاركة المعلومات تحقيقاً لنفع المنظمة والعاملين على حد سواء (Tan , 2014) ، وأشارت دراسة (Dedahanov et al , 2016b) إلى أن تباعد السلطة والجماعية collectivism تؤثر على الصمت الاجتماعي، كما أنه يولد ضغوط، ويتوسط الصمت الاجتماعي العلاقة بين تباعد السلطة والجماعية من ناحية والضغوط من ناحية أخرى وذلك من خلال عينة قوامها ٧٣٢ مفردة.
- **صمت الفرصة Opportunity Silence** : وفقاً لمفهوم الانتهازية opportunism والذي تتمثل أحد مكوناته في أن العاملين قد لا يصرحون بالمعلومات أو قد يلجئون إلى نشر معلومات غير كاملة أو محرفة لتضليل الآخرين وتحقيق مكاسب شخصية (Knoll & Dick , 2013) .

المحور الثالث : الاطار النظري والدراسات السابقة الخاصة بالاحترق الوظيفي Burnout :

الاحترق الوظيفي : هو مصطلح اقترحه المعالج النفسي Freudenberg في عام ١٩٧٤، بعد دراسة حالات عديدة من المتطوعين الذين عملوا معه في عيادات الرعاية الصحية في مدينة نيويورك، أشار إلى أن حالات الاحترق الوظيفي تظهر عندما يصبح الفرد متعباً جسدياً وعقلياً ويشعر بالاستنزاف النفسي، وتشمل أعراض الاحترق الوظيفي الشعور بالتعب المستمر، وفقدان الاهتمام والرغبة في العمل، والشعور بالإحباط والاحترق العاطفي، وزيادة التوتر والقلق، والشعور بالعجز عن التعامل مع مطالب العمل، ويمكن أن يؤدي الاحترق الوظيفي إلى تأثيرات سلبية على الصحة النفسية والجسدية للشخص (النبوي ، ٢٠١٧)، مصطلح "الاحترق الوظيفي" أصبح موضوعاً للبحث والدراسة في الأدب الأكاديمي، وقد أثبتت الأبحاث أنه يمكن الوقاية منه وعلاجه من خلال تطبيق استراتيجيات مثل التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتعزيز التفاعل الاجتماعي الإيجابي، وتعزيز مهارات التحكم في التوتر (Coban & Sarikaya , 2016) ، فالاحترق الوظيفي هو عبارة عن إعياء جسدي وعاطفي يتضمن مواقف سلبية تجاه العمل، وفقاً لـ (Heard , 2010) يمكن تعريف الاحترق الوظيفي على أنه حالة من التعب الجسدي والعاطفي تتجلى في مشاعر ومواقف سلبية تجاه العمل، بالإضافة إلى ذلك، وفقاً لـ (عبدالحميد ، ٢٠٠٧)، يمكن تصوير الاحترق الوظيفي على أنه مجموعة من الأعراض المرضية والنفسية والجسدية التي تظهر نتيجة للسلوكيات السلبية التي يتبعها العامل في التعامل مع الضغوط التي يواجهها في مكان العمل، وأشارت دراسة أخرى من قبل (Penny , 2018) إلى أن القيادة هي عامل أساسي في إثارة الاحترق الوظيفي وقد تكون مساهمة في تعافي وانتعاش العاملين الذين يعانون من الاحترق الوظيفي من خلال توفير الدعم الإنساني.

ببساطة، يشير الاحترق الوظيفي إلى حالة تعب شديد جسدياً وعاطفياً تنشأ نتيجة التفاعل السلبي وعدم التمكن من التعامل بفعالية مع ضغوط العمل فهو حالة نفسية وعاطفية تصيب العاملين في مكان العمل وتتسم بالعديد من الأعراض السلبية التي تؤثر على كفاءتهم وجودتهم في العمل، ويمكن تلخيص خصائص الاحترق الوظيفي على النحو التالي:

- سلوك فردي: الاحترق الوظيفي يعتبر حالة فردية تصيب الأشخاص بشكل مختلف، ولا يمكن تعزيتة بسبب عوامل خارجية وحدها.
- ترتبط أعراضه بمجال العمل: يظهر الاحترق الوظيفي بشكل أساسي في اطار بيئة العمل

ويكون متعلقاً بالضغوط والمتطلبات الوظيفية.

- يؤدي إلى انخفاض في الكفاءة والإنتاجية في العمل: الأفراد الذين يعانون من الاحتراق الوظيفي يلاحظ انخفاض في أدائهم وكفاءتهم في العمل.
 - أعراضه مزمنة وليست عارضة: الاحتراق الوظيفي ليس حالة عابرة بل يمكن أن يكون مستمرًا ومزمنًا إذا لم يتم التعامل معه بشكل مناسب.
 - ينتج عن الفجوة بين التوقعات والواقع: يحدث الاحتراق الوظيفي عندما يكون هناك تفاوت كبير بين ما يتوقع الفرد من العمل وبين الواقع الذي يواجهه في العمل.
 - رد فعل لاستمرار العمل لفترات طويلة دون أخذ فترات راحة كافية: يمكن أن يتطور الاحتراق الوظيفي نتيجة للعمل المستمر دون الحصول على فترات استراحة واسترخاء مناسبة.
 - بناءً على هذه السمات، يمكن تخيص الاحتراق الوظيفي على أنه حالة نفسية تؤثر على العاملين وتنتج عن تواجد ضغوط وتحديات متكررة في العمل، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة والإنتاجية وتدهور الحالة العاطفية، فقدان الشعور بتقدير الذات.
- أبعاد الاحتراق الوظيفي:** تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الاحتراق الوظيفي إلا أن أغلب هذه الدراسات اعتمدت على مقياس Maslach وزميلها Jackson (Maslach , 2001) الذي يعرف بمقياس (ماسلاش) للاحتراق ، وهو أحد الأدوات الشهيرة والمعترف بها في دراسة هذه الحالة، ويتضمن هذا المقياس (ماسلاش) الأبعاد التالية : الانهك (الاجهاد) العاطفي **Emotional Burnout** ، تلبد المشاعر (الشعور بالسلبية نحو الذات والآخرين) **Emotional Detachment** ، ضعف الانجاز الشخصي **Personal Achievement** ، **Deficiency**، يُستخدم هذا المقياس لتقييم مدى وجود الاحتراق الوظيفي لدى الأفراد، وهو يعتمد على تقديرات الفرد لنفسه بناءً على مدى اتفائه مع العبارات والبيانات المقدمة في المقياس. تقديرات الأفراد في هذه البعد تساعد على تحديد مستوى الاحتراق الوظيفي الذي يمكن أن يكون لديهم، ويمكن استخدام هذه المعلومات لاتخاذ إجراءات مناسبة للتعامل مع هذه الحالة وتقديم الدعم اللازم للأفراد في مكان العمل (إسماعيل ، ٢٠١٨).
- الإنهك العاطفي **Emotional Burnout** هو المرحلة الأولى في ظاهرة الاحتراق الوظيفي، وهو حالة يشعر فيها الفرد بفقدان ذاته وانخراطه العاطفي، إذ يشعر بأن كل طاقاته قد استنفدت تمامًا، وأن مصادره العاطفية تم التصرف فيها بشكل مستنزف، بالإضافة إلى ذلك، يشعر

العامل أنه لم يعد لديه القدرة على الاستمرار في تقديم أفضل ما لديه، وأنه لم يعد قادرًا على تقديم الخدمات بنفس الجودة والمستوى الذي كان يقدمه في السابق، هذه الحالة قد وصفتها باحثون مختلفون (محمد، ٢٠١٦) ، (الشعلان، ٢٠١٦) ، (كاظم & يوسف، ٢٠١٥) ، (Aghaz & Sheikh , 2016) ، (Bria et al, 2014) وهذا البعد يعكس مدى إحساس الفرد بالإرهاك العاطفي نتيجة للضغوط والتحديات في العمل، يشمل ذلك الشعور بالاستنزاف العاطفي والإرهاق..

➤ تبدُّد المشاعر (الشعور بالسلبية تجاه الذات والآخرين) **Emotional Detachment** يُمثَّل المرحلة الثانية في ظاهرة الاحتراق الوظيفي مع مرور الوقت بعد حدوث الانهك العاطفي، يبدأ العامل في التفاعل بشكل عدائي مع الآخرين كوسيلة للحماية الشخصية ومواجهة ضغوط العمل، يقوم العامل بالابتعاد عن التفاعل مع زملائه والمواقف المتعلقة بالعمل، بالإضافة إلى ذلك، يتميز العامل بتبدل مشاعره وزيادة الشك والارتياب تجاه دوافع وسلوكيات الآخرين، ويصبح ميوله نحو التشاؤم متزايدين، ويزيد من انتقاده للآخرين والجهات المستفيدة من الخدمة والمنظمة التي يعمل فيها، هذه السمات والسلوكيات تم وصفها من قبل الباحثين مثل (Peng et al , 2016) ، (Wright , 2005) ، (كاظم ، يوسف ، ٢٠١٥) ، (محمد ، ٢٠١٦) ، (الشاوي ، ٢٠١٦) ويشير هذا البعد إلى تغيير سلوك الفرد تجاه الآخرين في العمل، يمكن للأفراد الذين يعانون من هذا الاحتراق أن يصبحوا أكثر انغلاقًا اجتماعيًا ويتجاهلون مشاعر واحتياجات الآخرين.

➤ ضعف الإنجاز الشخصي **Personal Achievement Deficiency** يُمثَّل المرحلة الثالثة من ظاهرة الاحتراق الوظيفي حيث يشعر الفرد في هذه المرحلة بعدم قدرته على تحقيق الإنجاز والنجاح في مجال عمله، يظهر انخفاض كفاءته في الأداء وتفاعله مع الآخرين، وينخفض معدل إنتاجه، يشعر الفرد أنه غير قادر على تحقيق أهدافه ومسؤولياته الوظيفية، تظهر عليه أيضًا أعراض التوتر والاكتئاب، هذه السمات والأعراض قد تم وصفها من قبل الباحثين مثل (Shanafelt , 2016) ، (كاظم & يوسف ، ٢٠١٥) ، (بو مسعود ، ٢٠١٠) ، (عمر & رفاعي ، ٢٠١٥) وهذا البعد يعكس انخفاض الشعور بالإنجاز الشخصي والكفاءة في العمل. يشعر الأفراد الذين يعانون من هذا البعد بأنهم غالبًا عاجزين عن تحقيق أهدافهم وأدائهم الشخصي في العمل.

المحور الرابع : الدراسات السابقة الخاصة بعلاقة القيادة السامة بالصمت التنظيمي : دراسة (Kiewitz et al , 2016) والتي توصلت إلى وجود ارتباط ايجابي ومعنوي بين الاشراف المسيء كأحد أبعاد القيادة السامة والصمت الدفاعي، أي أن ادراك العاملين لسلوكيات الاشراف المسيء لها تأثير على دافعيتهم لتبني الصمت التنظيمي، وذلك لتخوفهم من الآثار السلبية المترتبة على افصاحهم عن آرائهم وأفكارهم، وأشارت دراسات (Wang et al , 2020) و (Ai- Hua & Yang , 2018) إلى أن الاشراف المسيء يؤدي إلى انتهاج العاملين لسلوكيات الصمت المتعمد واحتفاظهم بآرائهم وعدم المشاركة بأي مقترحات، وكذا دراسة (Saqib & Arif , 2017) والتي أشارت إلى أن سلوكيات القيادة السامة تعزز صمت العاملين داخل المنظمات، واتفقت دراساتي (Adeoye & Ayeni , 2020) و (Khakpour , 2019) على أن الصمت التنظيمي يحدث كنتيجة مباشرة لممارسات سلوكيات القيادة السامة مما يؤدي بدوره لانخفاض مستوى الأداء الوظيفي، ومن ثم انخفاض الأداء التنظيمي ككل، واتفقت دراسات (Mousa et al , 2020) (Aboramadan et al , 2021) على أن نرجسية القائد والتي هي أحد أبعاد القيادة السامة ترتبط بمستويات عالية من الصمت التنظيمي.

المحور الخامس : الدراسات السابقة الخاصة بعلاقة القيادة السامة بالاحترق الوظيفي : توصلت دراسة (سبع ، ٢٠٢٢) إلى وجود تأثير معنوي ايجابي لأبعاد القيادة السامة (الترويح الذاتي، النرجسية) على أبعاد الاحتراق الوظيفي، وأكدت دراسة (Ghanbari & Majooni , 2022) أن القيادة السامة - كبعد مظلم وصارم للقيادة - واحدة من المشكلات الرئيسية التي عادة ما تواجه المعلمين وعادة يُنظر إليها على أنها رد فعل للضغوط والمشاكل التنظيمية في وظائف المعلمين هي ظاهرة الاحتراق الوظيفي، وان هناك أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة السامة على أبعاد الاحتراق الوظيفي، وهذا ما أكدته دراسة (Koropets et al , 2020) حيث توصلت إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين القيادة السامة والاحتراق الوظيفي، وأخيرا في دراسة (Gravili et al , 2022) تم تناول القيادة السامة لدي الطلاب الجامعيين تحت مسمى التدريب السام toxic coaching وهو أحد اشكال القيادة السامة لـ ١٧٦ طالبًا جامعيًا رياضياً، وتوصلا الدراسة إلى أن التدريب السام يؤثر سلبيا على المتدربين ويؤدي إلى الاحتراق.

المحور السادس : الدراسات السابقة الخاصة بعلاقة الصمت التنظيمي بالاحتراق الوظيفي : في دراسة (Tahmasebi et al , 2013) وجدوا ارتباطاً إيجابياً معنوياً بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي، مما يعني أن الصمت التنظيمي يتصاعد مع زيادة الاحتراق الوظيفي، كما أن هناك علاقة ايجابية معنوية بين الصمت التنظيمي وبعدي الانهك العاطفي وسلبية العلاقات، كما أثبتت الدراسة أنه لا توجد علاقة معنوية بين الصمت التنظيمي ونقص الانجاز الشخصي، كما أكدت دراسة (Akin & Ulusoy , 2016) التي وجدت ارتباطاً معنوياً إيجابياً بين الصمت التنظيمي وجميع أبعاد الاحتراق الوظيفي، إلا أن دراسة (Coban & Sarikaya , 2016) توصلت أن هناك علاقة غير مؤكدة وغير معنوية بين أبعاد الصمت التنظيمي والإنهك العاطفي، بينما تشير النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي ومعنوي بين صمت الاستسلام والصمت الدفاعي وسلبية العلاقات الشخصية، بينما هناك ارتباط سلب معنوي بين صمت الاستسلام والصمت الدفاعي ونقص الانجاز الشخصي، أيضاً أثبتت وجود اختلافات معنوية بين أبعاد الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي بناءً على العمر والجنس والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية.

التعقيب على الدراسات السابقة : تم تناول الدراسات السابقة في ست محاور ففي الثلاث محاور الأولى تم تناول متغيرات الدراسة وكان الغرض هو التعريف بكل متغير والتوصل إلى أبعاد قياسه ففي المحور الأول تم تناول القيادة السامة وتم التوصل إلى أبعادها تتمثل في (الإشراف المسيء، الترويح الذاتي، عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بسلوكيات قادتهم، النرجسية، القيادة الاستبدادية) ، أما لمحورها الثاني فقد تناول الصمت التنظيمي وتم استخلاص أبعاده في (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة)، ثم تناول في محورها الثالث الاحتراق الوظيفي وتم الاعتماد على مقياس Maslach في تحديد في أبعاد الاحتراق الوظيفي (الانهك العاطفي، تبلد المشاعر، ضعف الانجاز الشخصي)، أما الثلاث محاور الأخيرة فقد تم تناول الدراسات السابقة الخاصة بعلاقة القيادة السامة بالصمت التنظيمي ومعظم هذه الدراسات أثبتت وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة السامة والصمت التنظيمي، وفي محورها الخامس تم تناول الدراسات السابقة الخاصة بعلاقة القيادة السامة بالاحتراق الوظيفي وتوصلت معظم الدراسات إلى وجود علاقة بين القيادة السامة والاحتراق الوظيفي، وأخيراً في المحور السادس من الدراسات السابقة تم تناول الدراسات السابقة الخاصة بعلاقة الصمت التنظيمي بالاحتراق الوظيفي، وجاءت كافة الدراسات

السابقة مؤيدة لوجود علاقة ارتباط بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي، أما عن الدراسة الحالية فهي الدراسة الأولى التي تناولت الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والاحتراق الوظيفي - على حد علم الباحث - كما بالنسبة لمجال التطبيق فهو مختلف حيث تم التطبيق على عينة من العاملين بالمعاهد العليا التجارية الخاصة بوسط الدلتا.

ثانياً : الدراسة الاستطلاعية :

مصادر جمع البيانات في الدراسة الاستطلاعية :

- الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات القيادة السامة والصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي، وذلك بالاطلاع في الكتب والرسائل العلمية المطبوعة وغير المطبوعة (الإلكترونية) والنشرات والدوريات العلمية.
- اجريت الدراسة الاستطلاعية خلال الفترة من مايو ٢٠٢٣ حتى أغسطس ٢٠٢٣ من خلال إجراء مقابلات شخصية مع ٣٠ موظف وعامل بكل من المعهد العالي للإدارة بالمحلة الكبرى والمعهد العالي للعلوم التجارية بالمحلة الكبرى.
- استشارة ذوي الخبرة والمهتمين بموضوع الدراسة عن طريق المقابلة وطرح العديد من الأسئلة المفتوحة، وكذلك تم إجراء العديد من المقابلات لمجموعة من الأكاديميين في مجال الإحصاء. ويمكن من خلال الدراسة الاستطلاعية رصد مظاهر المشكلة وتصنيفها على كل متغير من متغيرات الدراسة كما يلي :
- مظاهر المشكلة التي نجمت عن ممارسة سلوكيات القيادة السامة في المعاهد العليا الخاصة يمكن أن يشمل عدة عناصر :

➤ الاشراف المسيء abusive supervision : : هناك مظاهر يمكن أن تنشأ نتيجة ممارسة سلوكيات الاشراف المسيء في المعاهد التجارية العليا الخاصة، مثل سوء التوجيه أو التوجيه الضعيف، تمييز ومعاملة غير عادلة، تفشي الثقافة العملية السلبية، زيادة في معدلات التوتر والاجهاد، زيادة في معدل دوران العمل، التكليف بمهام ومسئوليات تتجاوز نطاق التوصيف الوظيفي، تزايد السخرية وتوبيخ العاملين.

➤ مشكلة الترويج الذاتي self-promotion : تشمل عدة مظاهر قد تنشأ في البيئة العملية نتيجة لسلوكيات الترويج الذاتي مثل محاولة انساب الانجاز إلى أشخاص لم يشاركوا في النجاح والقاء اللوم على أشخاص آخرين عند حدوث الفشل، تقاوم الانقسامات الداخلية، تنفي

الرضا الوظيفي، تراجع العمل الجماعي، تقليل من التعاون والتشارك، تأثير سلبي على العلاقات الشخصية، وضع العديد من العاملين لمصلحتهم الشخصية نصب أعينهم وإن كانت على حساب مصلحة العمل، وأخيراً ملاحظة تغيير سلوكيات القادة حال وجود قيادات أعلى، وملاحظة أن الرئيسي يعمل جاهداً على ترسيخ الاعتقاد لدى القيادات الأعلى بأنه الوحيد الذي يمتلك المهارات اللازمة لقيادة فريق العمل.

➤ مشكلة عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بسلوكيات القادة: Unpredictability : هذه المشكلة يمكن أن تتضمن العديد من المظاهر منها عدم الوضوح والتنوع بل والتباين في السلوك القيادي دون سبب مفهوم، صعوبة تقدير النوايا والمعتقدات، حالة الرئيس في العمل تؤثر في جو العمل كاملاً، عدم القدرة على التنبؤ بالأزمات أو الأحداث غير المتوقعة.

➤ القيادة النرجسية narcissism : تشمل مجموعة من المظاهر والسلوكيات التي تميز القادة الذين يعانون من اضطراب الشخصية النرجسية مثل الغرور والتفاخر، الانغماس في الذات، التفكير الثنائي فيميل القادة النرجسيون إلى رؤية العالم بشكل ثنائي، حيث يكونون إما "فائزين" أو "خاسرين" ويسعون للفوز في جميع الأوقات ويعاملون الآخرين بمفهوم الفائزين أو الخاسرين، الحساسية للانتقادات، احتياج مستمر للإعجاب والاعتراف، استغلال الآخرين، غياب التفاهم الاجتماعي، التفاخر بالإنجازات الشخصية، التعامل مع النقد بشكل عدائي، عدم الاعتراف بالأخطاء.

➤ القيادة الاستبدادية authoritarian leadership : تشمل مجموعة من المظاهر والسلوكيات التي تميز القادة الذين يتبعون نهجاً استبدادياً في إدارتهم، مثل السيطرة الشديدة، تجاهل آراء ومقترحات العاملين، التوجيه الصارم والقوانين الصارمة، الانتقام والعقوبات الصارمة، تفرض الرأي الشخصي والإرادة الفردية، قلة التواصل والشفافية، عدم الاعتراف بالجهود والإنجازات الفردية، تركيز على الهرمية القائمة فيضع القادة الاستبداديون تركيزهم على الهرمية والنفاق الشخصي بدلاً من تعزيز العمل الجماعي، تقسيم وفصل المعلومات فيقوم القادة الاستبداديون بتقسيم المعلومات والإبقاء على العاملين في الظلام بشأن القرارات والأمور الهامة، تشجيع الثقافة السلبية فالقادة الاستبداديون يشجعون على ثقافة سلبية تؤدي إلى الخوف والهروب، واستخدام القوانين الصارمة والانتقادات والعقوبات الصارمة.

بعض مظاهر المشكلة التي نجمت نتيجة الصمت التنظيمي كما يلي:

- مظاهر صمت الاستسلام Organizational Silence : تشمل عدة سلوكيات ومظاهر تظهر لدى العاملين عندما يمتنعون عن التعبير عن أفكارهم أو مشاكلهم أو انتقاداتهم حيال القضايا المتعلقة بالعمل أو الإدارة مثل عدم مشاركة المعلومات، عدم التحدث عن مشكلات العمل، تجاهل القضايا الأخلاقية، تجاهل الفشل أو الإهمال، عدم الاعتراض على القرارات، الامتناع عن تقديم اقتراحات، نقادي النقاشات والاجتماعات العامة، الانفصال عن الزملاء، القلق من الانتقام أو العقوبات، القلق من فقدان الوظيفة أو بمعنى أشمل عدم الثقة في المنظمة.
- مشكلة الصمت الدفاعي Defensive Silence : تشمل مجموعة من المظاهر والسلوكيات التي تظهر عند العاملين عندما يتجنبون التحدث أو التعبير عن آرائهم أو مشاعرهم خوفاً من التبعات السلبية أو العقوبات مثل تجنب المشاركة في النقاشات الصريحة، الامتناع عن تقديم تقارير أو تقديم معلومات مهمة، التوتر والقلق الدائم، التفكير في العواقب السلبية، التجنب مناقشة القضايا المهمة، التمويه وتقديم معلومات مضللة، الاعتماد على التعبير غير المباشر، تجنب مناقشة الأخطاء والإخفاء، القلق من فقدان الوظيفة أو الفرص المهنية، التفكير في مخاطر العلاقات الاجتماعية.
- مشكلة الصمت الاجتماعي Social Silence : تشمل مجموعة من المظاهر والسلوكيات التي تظهر عندما يتجنب الأفراد التفاعل الاجتماعي والتحدث مع الآخرين في المجتمع أو المعهد مثل التحفظ عن مشاركة المعلومات السرية المتعلقة بالعمل احتراماً لخصوصية الزملاء، تحمل مسؤولية الاحتفاظ بالمعلومات السرية المتعلقة بالعمل بدلاً من الآخرين، مقاومة الضغوط التي يمارسها بعض العاملين للكشف عن أسرار المعهد، تجنب الكشف عن المعلومات التي قد تؤثر سلباً على المعهد، المحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالعمل بشكل جيد لتحقيق أهداف المعهد.
- مظاهر صمت الفرصة Opportunity Silence : تشمل مجموعة من السلوكيات والمظاهر التي تظهر عندما يفشل العاملون في الاستفادة من الفرص أو الأوقات المناسبة للتعبير عن آرائهم أو العمل على تحقيق أهدافهم مثل عدم المشاركة في الاجتماعات الاستراتيجية، عدم تقديم اقتراحات للتحسين، عدم الانخراط في مشاريع استراتيجية، عدم التعبير عن الرغبات

المهنية، عدم المشاركة في العروض أو الفرص التعليمية، تجاهل الفرص للمشاركة في المشاريع الحيوية، تجاهل الفرص للترقية أو التطوير المهني، عدم استغلال الفرص للتواصل مع الزملاء، تجاهل الفرص للتعلم واكتساب المعرفة.

بعض مظاهر المشكلة التي نجمت نتيجة الاحتراق الوظيفي كما يلي:

- الانهك العاطفي أو الانهيار العاطفي Emotional Burnout : وجود حالة من الإرهاق العاطفي والنفسي نتيجة للضغوط النفسية المستمرة والتوتر في العمل أو الحياة الشخصية ويمكن أن يظهر الانهيار العاطفي من خلال مجموعة متنوعة من المظاهر مثل الإجهاد المستمر، الشعور بالإرهاق الشديد، فقدان الاهتمام والاهتمام، الشعور بالعجز والإحباط، انخفاض مستويات الطاقة، التباعد الاجتماعي، الشعور بالتوتر والقلق دون سبب واضح، انخفاض الأداء في العمل، الشعور بالاكنتاب والشعور بالحزن بشكل مستمر، الصداع والمشاكل الصحية، انعدام القدرة على التركيز.
- مشكلة تبدل المشاعر Emotional Detachment : تشمل مجموعة من المظاهر والسلوكيات التي تظهر عندما يصبح الفرد عاجزاً عن التعبير عن مشاعره بشكل صحيح أو عندما يبدأ في فقدان اتصاله بمشاعره الشخصية، ومن مظاهر مشكلة تبدل المشاعر الانعزال العاطفي، التجنب مناقشة المشاعر، الشعور بالفراغ العاطفي، القليل من التفاعل العاطفي، عدم الاستجابة للمشاعر الشخصية، الشعور بالخدر العاطفي، التفكير بشكل سلبي في المشاعر، التجاهل العاطفي للآخرين، الشعور بالعزلة العاطفية، تقليل التفاعل العاطفي في العلاقات الشخصية.
- مشكلة ضعف الإنجاز الشخصي Personal Achievement Deficiency : تشمل مجموعة من الظواهر والمظاهر التي تظهر عندما يكون لدى الفرد صعوبة في تحقيق الإنجازات الشخصية والمهنية التي يرغب في تحقيقها مثل الإحباط المستمر، الانخراط الضعيف في الأهداف، تراجع في الأداء المهني، الشعور بالعجز وال فشل، تجنب المسؤوليات، قلة التحفيز والاهتمام، التقليل من الطموح، التوقف عن التطوير المهني، الشعور بالإحباط من النمو المهني، قلة الثقة بالذات، انعدام الرضا الشخصي، تجنب الفرص الجديدة، التوتر والقلق المستمر، تراجع في الإبداع والابتكار، الشعور بعدم الرضا عن الذات وشعور بالشك في القدرات الشخصية وقيمة الذات.

أهم النتائج التي تم استخلاصها من الدراسة الاستطلاعية:

- أظهرت الدراسة الاستطلاعية وجود فجوة بحثية على المستوى العملي تتمثل في أن توافر أبعاد القيادة السامة تؤثر في الاحتراق الوظيفي وأن الصمت التنظيمي يتوسط هذه العلاقة.
- كشفت الدراسة الاستطلاعية عن بعض المظاهر السلبية في مجال التطبيق بقطاع المعاهد العليا التجارية الخاصة بوسط الدلتا.
- كما أسهمت الدراسة الاستطلاعية في بلورة موضوع الدراسة وصياغتها بطريقة أكثر إككاماً بغية دراسته بصورة أعمق وتحديد طريقة عرض تساؤلات الدراسة وتنمية فروضها وتحديد عينة الدراسة.

ثالثاً : مشكلة الدراسة: من خلال عرض الدراسات السابقة نلاحظ وجود فجوة بحثية حيث إنها تناولت أن توافر أبعاد القيادة السامة تؤثر في الصمت التنظيمي وبالتالي تؤثر في الاحتراق الوظيفي وفي سبيل التأكد من وجود المشكلة في الواقع العملي تم عمل الدراسة الاستطلاعية التي حددت ملامح مشكلة الدراسة، و في ضوء ما تم التوصل إليه من الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية تم صياغة مشكلة الدراسة في الاجابة على التساؤل هل تؤثر أبعاد القيادة السامة المختلفة (الإشراف المسيء، الترويح الذاتي، عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بسلوكيات قادتهم، النرجسية، القيادة الاستبدادية) في أبعاد الاحتراق الوظيفي (الانهك العاطفي، تبدل المشاعر، ضعف الانجاز الشخصي)، وهل يتوسط الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة) هذه العلاقة، وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في "دراسة الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والاحتراق الوظيفي" الأمر الذي أثار التساؤلات التالية.

رابعاً : تساؤلات الدراسة:

- هل هناك تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة (الإشراف المسيء، الترويح الذاتي، عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بسلوكيات قادتهم، النرجسية، القيادة الاستبدادية) على أبعاد الاحتراق الوظيفي (الانهك العاطفي، تبدل المشاعر، ضعف الانجاز الشخصي)؟
- هل هناك تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة (الإشراف المسيء، الترويح الذاتي، عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بسلوكيات قادتهم، النرجسية، القيادة الاستبدادية) على أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة) ؟

- هل هناك تأثير المعنوي لأبعاد الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة) على أبعاد الاحتراق الوظيفي (الانهك العاطفي، تبدل المشاعر، ضعف الانجاز الشخصي)؟
- هل يزداد التأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة (الإشراف المسيء، الترويج الذاتي، عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بسلوكيات قادتهم، النرجسية، القيادة الاستبدادية) على أبعاد الاحتراق الوظيفي (الانهك العاطفي، تبدل المشاعر، ضعف الانجاز الشخصي) عند توسط أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة) ؟

خامساً : أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية (العلمية) :

- تستمد الدراسة أهميتها النظرية من مساهمتها في تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي لأبعاد القيادة السامة، الصمت التنظيمي، الاحتراق الوظيفي باعتبارها من الموضوعات المعاصرة.
- تستمد الدراسة أهميتها العلمية من ندرة الدراسات العربية التي تناولت موضوعاتها القيادة السامة، الصمت التنظيمي، الاحتراق الوظيفي والأهم من ذلك هو ندرة الدراسات التي تناولت الربط بين تلك الموضوعات.
- تستمد الدراسة أهميتها النظرية من أهمية العلاقة بين الموضوعات التي تتناولها، فهي تتناول الموضوعات حيوية لازالت العلاقة بينهما محل اهتمام العديد من الدراسات الحديثة خلال السنوات القليلة المنقضية وهي القيادة السامة، الصمت التنظيمي، الاحتراق الوظيفي.
- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوع القيادة السامة وما نادى به العديد من الكتاب من ضرورة الاهتمام بدراستها وكيفية الحد من سلوكياتها حيث تمثل الجانب المظلم من القيادة.
- تعد هذه الدراسة من أولى الدراسات العربية التي تتناول مفهوم القيادة السامة في المعاهد التجارية العليا الخاصة بوسط الدلتا، وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائجها، التي تعزز أهمية التعامل مع ابعاد القيادة السامة للعاملين وما يترتب عليه من الصمت التنظيمي والذي يؤدي إلى المزيد من الاحتراق الوظيفي.

الأهمية التطبيقية (العملية):

- تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية من أهمية القطاع الذي تمثله بشكل عام، إذ يعتبر قطاع التعليم أحد أركان التنمية الأساسية، وتكمن أهميته بشكل خاص في كون الأفراد المتعلمين يسهمون بشكل كبير في بناء وتقدم المجتمعات.
- كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من انها تساعد على توفير بيئة ملائمة تجعل المعاهد التجارية العليا الخاصة قادرة على التطور والمنافسة.
- المعاهد العليا الخاصة تلعب دوراً مهماً ولها أهمية كبيرة للدولة والطلاب والمجتمع ككل من خلال العديد من الجوانب مثل توسيع الفرص التعليمية، التنافسية والتميز فالمعاهد العليا الخاصة تشجع على التنافسية وتحسين جودة التعليم، هذا يمكن أن يحفز المؤسسات التعليمية الأخرى على تحسين مستوى التعليم لديها، كما تلعب المعاهد العليا الخاصة دوراً مهماً في تزويد المجتمع بالكوادر المؤهلة في مجموعة متنوعة من التخصصات والمجالات، مما يعزز من اقتصاد البلاد والتنمية، وتشجع المعاهد العليا الخاصة على البحث والابتكار في مجالات متعددة، مما يؤدي هذا إلى تطوير التكنولوجيا وتعزيز التقدم العلمي والتكنولوجي في الدولة، بالإضافة إلى ذلك، تلعب المعاهد العليا الخاصة دوراً مكملاً للمؤسسات التعليمية الحكومية وتساهم في تلبية الطلب المتزايد على التعليم العالي، وبالتالي فهي تسهم في تحقيق التنمية الشاملة ورفع مستوى التعليم والبحث العلمي في الدولة.

سادساً : أهداف الدراسة :

- التعرف على مدى تأثير القيادة السامة بأبعادها (الإشراف المسيء، الترويج الذاتي، عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بسلوكيات قادتهم، النرجسية، القيادة الاستبدادية) على أبعاد الاحتراق الوظيفي (الانهك العاطفي، تبدل المشاعر، ضعف الانجاز الشخصي).
- دراسة تأثير القيادة السامة بأبعادها (الإشراف المسيء، الترويج الذاتي، عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بسلوكيات قادتهم، النرجسية، القيادة الاستبدادية) على أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة).
- التعرف على مدى تأثير الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة) على الاحتراق الوظيفي بأبعاده (الانهك العاطفي، تبدل المشاعر، ضعف الانجاز الشخصي).

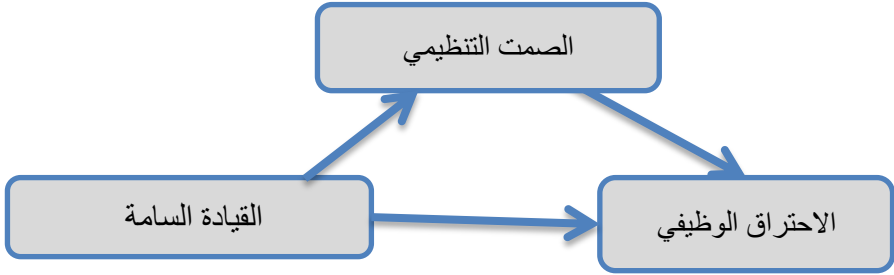
➤ ايضاح هل يزداد التأثير المعنوي للقيادة السامة بأبعادها (الاشراف المسيء، الترويج الذاتي، عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بسلوكيات قادتهم، النرجسية، القيادة الاستبدادية) على الاحتراق الوظيفي بأبعاده (الانهك العاطفي، تبلد المشاعر، ضعف الانجاز الشخصي) عند توسط السمت التنظيمي بأبعاده (سمت الاستسلام، السمت الدفاعي، السمت الاجتماعي، سمت الفرصة).

سابعاً : فروض الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وبعد مراجعة أدبياتها يمكن تطوير فروض الدراسة لتظهر كما يلي:

- الفرض الرئيس الأول: تؤثر القيادة السامة بأبعادها (الاشراف المسيء، الترويج الذاتي، عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بسلوكيات قادتهم، النرجسية، القيادة الاستبدادية) ايجابياً ومعنوياً على الاحتراق الوظيفي بأبعاده (الانهك العاطفي، تبلد المشاعر، ضعف الانجاز الشخصي).
- الفرض الرئيس الثاني: تؤثر القيادة السامة بأبعادها (الاشراف المسيء، الترويج الذاتي، عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بسلوكيات قادتهم، النرجسية، القيادة الاستبدادية) ايجابياً ومعنوياً على السمت التنظيمي بأبعاده (سمت الاستسلام، السمت الدفاعي، السمت الاجتماعي، سمت الفرصة).
- الفرض الرئيس الثالث: تؤثر السمت التنظيمي بأبعاده (سمت الاستسلام، السمت الدفاعي، السمت الاجتماعي، سمت الفرصة) ايجابياً ومعنوياً على الاحتراق الوظيفي بأبعاده (الانهك العاطفي، تبلد المشاعر، ضعف الانجاز الشخصي).
- الفرض الرئيس الرابع: يزداد التأثير المعنوي القيادة السامة بأبعادها (الاشراف المسيء، الترويج الذاتي، عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بسلوكيات قادتهم، النرجسية، القيادة الاستبدادية) على الاحتراق الوظيفي بأبعاده (الانهك العاطفي، تبلد المشاعر، ضعف الانجاز الشخصي) عند توسط السمت التنظيمي بأبعاده (سمت الاستسلام، السمت الدفاعي، السمت الاجتماعي، سمت الفرصة).

شكل (١) النموذج البنائي المقترح لتأثير القيادة السامة على الاحتراق الوظيفي عند توسيط الصمت التنظيمي



ثامناً : منهج الدراسة وأساليب جمع البيانات :

في الجانب النظري من الدراسة قام الباحث أن بمراجعة ودراسة الأبحاث والمقالات السابقة المنشورة في الأدبيات العلمية ذات الصلة لفهم وتحليل السياق النظري لموضوعات القيادة السامة والصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي، أما في الجانب التطبيقي، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بوصف الظواهر المرتبطة بالموضوع المدروس بشكل مفصل، ومن ثم قام بتحليل هذه الظواهر لفهم العلاقات والتفاعلات بين المتغيرات المختلفة المشمولة في الدراسة، وفي سياق جمع البيانات، اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية، حيث تم تصميم استبانة تحتوي على مجموعة من الأسئلة الموجهة للمشاركين في الدراسة بهدف جمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، هذه الأساليب والأدوات المستخدمة في الدراسة تساعد على الحصول على فهم شامل وعميق حول الموضوع المدروس، سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية، وتساهم في تحقيق الأهداف المسطرة للدراسة بشكل دقيق ومنهجية علمية سليمة.

الاستبانة : تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من محورين أساسيين الأول اشتمل على معلومات عامة تخص مجتمع الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة)، أما محورها الثاني فتكون من ثلاث أجزاء الجزء الأول القيادة السامة بأبعادها المختلفة (الإشراف المسيء، الترويح الذاتي، عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بسلوكيات قادتهم، النرجسية، القيادة الاستبدادية)، والجزء الثاني الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة)، أما الجزء الثالث والآخر فقد تناول الاحتراق الوظيفي بأبعاده (الانهك العاطفي، تبدل المشاعر، ضعف الانجاز الشخصي).

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة :

اعتمدت الدراسة الحالية على عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل بياناتها واختبار فروضها، وبالاستعانة بالبرنامج الإحصائي **IBM SPSS Statistics 23 & Amos 23** و تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

➤ اختبار معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة : حيث يعتبر مناسب ومفيد لقياس درجة ثبات المقاييس متعددة البنود الخاضعة للاختبار وذلك لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين مجموعة المتغيرات التي تتكون منها المقاييس (ادريس، ٢٠١٢).

➤ حساب المتوسطات الحسابية **Mean** والانحرافات المعيارية **Std. Deviation** لمتغيرات الدراسة.

➤ اختبار الانحدار المتعدد **Multiple Linear Regression** للكشف عن تأثير القيادة السامة بأبعادها على الاحترق الوظيفي بأبعاده، وللكشف عن تأثير أبعاد القيادة السامة بأبعادها على أبعاد الصمت التنظيمي بأبعاده ، وللكشف عن تأثير الصمت التنظيمي بأبعاده على أبعاد الاحترق الوظيفي بأبعاده.

➤ تم استخدام نمذجة المعادلات البنائية **Structural Equation Modeling SEM** باستخدام برنامج **Amos** كأسلوب مناسب لاختبار فرضية التوسط، ففي نمذجة المعادلات البنائية يتم دراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة، بهدف تحديد المؤشرات الرئيسية أو العوامل التي تؤثر على المتغيرات التابعة، يجمع أسلوب نمذجة المعادلات البنائية بين اسلوبي تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي.

➤ تم استخدام اسلوب التحليل العاملي التوكيدي في نمذجة المعادلات البنائية، وهو أحد الأساليب الدقيقة في قياس صدق النموذج، كما تم استخدام أسلوب تحليل المسار **Path Analysis**، والذي يمثل امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد ويأخذ في اعتباره تفاعلات بين المتغيرات والعوامل غير الخطية وأخطاء القياس والارتباطات الخطية بين المتغيرات المستقلة.

➤ تم تحديد مستوى الدلالة بقيمة ٠.٠٥ لتحديد مدى معنوية التأثير، يعتبر التأثير إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥)، والعكس صحيح.

عاشراً: حدود الدراسة:

- حدود موضوعية : الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والاحتراق الوظيفي.
- الحدود المكانية : المعاهد التجارية العليا الخاصة بوسط الدلتا (المعهد العالي للإدارة بالمحلة الكبرى، المعهد العالي للحاسبات والمعلومات وتكنولوجيا الإدارة بطنطا، المعهد العالي للإدارة وتكنولوجيا المعلومات بكفر الشيخ، المعهد العالي للعلوم التجارية بالمحلة الكبرى)
- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال ٢٠٢٣ م.
- الحدود البشرية : تم إجراء هذه الدراسة على عينة من العاملين بالمعاهد التجارية العليا الخاصة بوسط الدلتا.

حادي عشر : مجتمع وعينة الدراسة:

يبلغ عدد المعاهد العليا الخاصة القائمة حالياً ١٨٩ معهداً وفقاً لما أصدرته وزارة التعليم العالي موزعة على قطاعات أكاديمية متخصصة على النحو التالي:

- ٥٤ معهداً عالياً خاصاً هندسياً
- ٧٢ معهداً عالياً خاصاً "الشعب التجارية وعلوم الحاسب ونظم المعلومات "
- ٢٠ معهداً عالياً خاصاً للغات والإعلام
- ١٨ معهداً عالياً خاصاً للسياحة والفنادق
- ١٧ معهداً عالياً خاصاً للخدمة الاجتماعية
- ٥ معاهد عالياً خاصاً لتكنولوجية للعلوم الصحية التطبيقية والتمريض
- ٢ معهداً خاصاً عالياً زراعياً
- ١ المعهد العالي للدراسات الإسلامية.

العينة تمثل جزءاً من المجتمع المدروس الذي يتم جمع البيانات منه، والهدف من اختيار العينة هو أن تكون ممثلة للمجتمع بأكمله قدر الإمكان، وهذا يساعد في ضمان أن النتائج التي تم الوصول إليها من خلال دراسة هذه العينة يمكن تعميمها على المجتمع بأسره، وبما أن حجم المجتمع غير معروف ولا يوجد إطار محدد له، يصبح من الصعب تحديد حجم العينة بدقة، يكون حجم العينة لمجتمع غير معلوم (٣٨٤) مفردة كحد أدنى وفقاً للمعادلة التالية (ادريس، ٢٠٠٥) :

$$ع\% = \sqrt{(ح * ل) / ن}$$

حيث ع% = الخطأ المعياري، ح = عدد المفردات التي تتوافر بها الخصائص المطلوب دراستها، ل = عدد المفردات التي لا تتوافر بها الخصائص المطلوب دراستها.

ويتم حساب الخطأ المعياري عن طريق قسمة حدود الخطأ (٥%) على (١.٩٦)، حيث أن مستوى الثقة ٩٥% من المساحة الكلية لمنحني التوزيع الطبيعي = المساحة الممتدة من (١.٩٦ - : ١.٩٦)

درجة معيارية، ومع افتراض تساوي الاحتمالات ح (P) = ٠.٥٠، ل = ٠.٥٠.

$$\sqrt{(٠.٥ * ٠.٥) / ن} = ١.٩٦ / ٠.٥٠$$

إذن حجم العينة المستهدفة (ن) = $(١.٩٦) / ٠.٥٠ \times ٠.٥٠ \times ٠.٥٠ = ٣٨٤.١٦ \approx ٣٨٤$ مفردة.

إلا أنه قد تم زيادتها بنسبة ١٠% لتصبح ٤٢٣ مفردة من العاملين بأربعة من المعاهد العليا الخاصة بوسط الدلتا "الشعب التجارية وعلوم الحاسب ونظم المعلومات"، من أجل تلافي مشكلة انخفاض معدل الردود وحتى تكون ممثلة لمجتمع الدراسة بشكل جيد، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية، ويوضح الجدول رقم (١) توزيع مفردات عينة الدراسة بناء على عدد العاملين بكل فرع (طريقة التوزيع المتناسب) وذلك على النحو التالي :

جدول رقم (١) : توزيع عينات المجتمع

المعهد	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات القابلة للتحليل
المعهد العالي للإدارة بالمحلة الكبرى	٦٥	٦٣	٦١
المعهد العالي للحاسبات والمعلومات وتكنولوجيا الإدارة بطنطا	١٣٠	١٢٧	١٢٤
المعهد العالي للإدارة وتكنولوجيا المعلومات بكفر الشيخ	١٤٠	١٣٦	١٣٣
المعهد العالي للعلوم التجارية بالمحلة الكبرى	٨٨	٨٥	٨٣
الإجمالي	٤٢٣	٤١١	٤٠١

المصدر: إعداد الباحث.

ثاني عشر : متغيرات الدراسة والدراسات التي تناولت هذه المتغيرات :

جدول (٢) متغيرات الدراسة والدراسات التي تناولت هذه المتغيرات

المتغير	أبعاد قياسه	الدراسات التي تناولت المتغير
القيادة السامة	الإشراف المسيء	(مهدي، ٢٠١٨) ، (حسيب، ٢٠١٥) ، (Kiewitz et al , 2016) ، (Ahmed & Muchir , 2014) ، (Lian et al , 2012) ، (Garcia et al , 2015) ، (Park et al , 2015) ، (Park et al , 2016) ، (Ezeh et al , 2018)
	الترويج الذاتي	(عشري، ٢٠٢١) ، (Maxwell , 2015)
	عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بسلوكيات قادتهم	(Schmidt , 2014) ، (Beightel , 2018)
	الفرجسية	(Erkutlu & Chafra , 2017) ، (Beightel , 2018) ، (Mousa et al , 2020)
	القيادة الاستبدادية	(Schmidt , 2014) ، (Jiang et al , 2017)
الصمت التنظيمي	صمت الاستسلام	(Dyne et al , 2003) ، (Yildiz , 2013) ، (Zehir , Erdogan , 2011) ، (Dedahanov & Rhee , 2015)
	الصمت الدفاعي	(Knoll & Dick , 2013) ، (Dyne et al & 2003) ، (Imran & Nouman , 2017) ، (Dedahanov & Rhee , 2015)
	الصمت الاجتماعي	(Lu , Xie , 2013) ، (Tan , 2014) ، (Dedahanov et al , 2016b)
	صمت الفرصة	(Knoll & Dick , 2013)
الاحتراق الوظيفي	الانهاك العاطفي	(محمد، ٢٠١٦) ، (الشعلان، ٢٠١٦) ، (كاظم & يوسف، ٢٠١٥) ، (Bria et al , 2014) ، (Aghaz & Sheikh , 2016)
	تبدل المشاعر	(Peng et al , 2016) ، (Wright , 2005) ، (كاظم & يوسف، ٢٠١٥) ، (محمد، ٢٠١٦) ، (الشاوي، ٢٠١٦)
	ضعف الانجاز الشخصي	(Shanafelt , 2016) ، (كاظم & يوسف، ٢٠١٥) ، (بو مسعود، ٢٠١٠) ، (عمر & رفاعي، ٢٠١٥)

ثالث عشر : التحليل الاحصائي :

معدلات استجابة العاملين بالمعاهد والتي تخضع للدراسة : استغرقت عملية جمع البيانات الأولية حوالي شهرين و بلغت نسبة الردود ٩٧.١٦ % لعدد ٤١١ قائمة استقصاء من أصل ٤٢٣ قائمة كان قد تم توزيعها على عينة من العاملين، باستخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع المفردات المستهدفة وبعد مراجعة القوائم المستوفاة تبين أن هناك ١٠ قوائم لم يتم استيفائها، لذلك تم استبعادها، و بالتالي أصبح القوائم المستوفاة والصالحة لأغراض التحليل ٤٠١ قائمة بنسبة ٩٤.٨ % من العدد الإجمالي للقوائم التي تم توزيعها كما هو موضح في الجدول رقم (٣) .

جدول (٣) معدلات استجابة العاملين والتي تخضع للدراسة

الاستبانات الموزعة	الاستبانات التي تم تجميعها	نسبة الاستجابة	الاستبانات غير المستوفاة	الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي	نسبة الاستبانات القابلة للتحليل
٤٢٣	٤١١	% ٩٧.١٦	١٠	٤٠١	% ٩٤.٨

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

توصيف مجتمع الدراسة: قام الباحث بتوصيف البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانة وذلك من خلال حساب التكرارات و النسبة المئوية للمتغيرات الديموغرافية موضع الاهتمام بالاستبانة وهي الجنس (ذكر و أنثى)، والعمر (من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة ، من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة ، من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة ، من ٥٠ سنة فأكثر)، والمؤهل العلمي (تعليم أقل من جامعي، تعليم جامعي، تعليم فوق الجامعي)، والخبرة الوظيفية (أقل من ٥ سنوات ، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ، من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ، من ١٥ سنة فأكثر) كما هو مبين بالجدول رقم (٤).

جدول (٤) توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	237	% ٥٩.١
	أنثى	164	% ٤٠.٩
	الاجمالي	401	% ١٠٠
العمر	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	49	% ١٢.٢
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	180	% ٤٤.٩
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	136	% ٣٣.٩
	من ٥٠ سنة فأكثر	36	% ٩
	الاجمالي	401	% ١٠٠
المؤهل العلمي	تعليم أقل من جامعي	36	% ٩
	تعليم جامعي	224	% ٥٥.٩
	تعليم فوق الجامعي	141	% ٣٥.٢
	الاجمالي	401	% ١٠٠
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	116	% ٢٨.٩
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	145	% ٣٦.٢
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	84	% ٢٠.٩
	من ١٥ سنة فأكثر	56	% ١٤
	الاجمالي	401	% ١٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي :-

توصيف مجتمع الدراسة من حيث النوع : يتضح من نتائج التحليل الاحصائي ان بلغ عدد المستقضي منهم من الذكور عدد ٢٣٧ عامل وهو ما يمثل ٥٩.١% من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الاناث عدد ١٦٤ عاملة ما يمثل ٤٠.٩% من عينة الدراسة.

توصيف مجتمع الدراسة من حيث العمر: يتضح من نتائج التحليل الاحصائي أن النسبة الكبيرة من مفردات المجتمع تقع اعمارهم بين ٣٠-٤٠ سنة حيث بلغ عددهم ١٨٠ و هو ما يمثل ٤٤.٩% من عينة الدراسة، في حين اقل عدد من العاملين اصحاب الفئة العمرية من ٥٠ سنة فأكثر ٣٦ عامل و هو ما يمثل ٩% من عينة الدراسة، وتأتي في المرتبة الثانية اصحاب الاعداد من ٢٠ إلى اقل من ٣٠ سنة حيث بلغ عددهم ٤٩ بنسبة ١٢.٢% وفي المرتبة الثالثة الفئة العمرية من ٤٠ إلى اقل من ٥٠ سنة حيث بلغ عددهم ١٣٦ بنسبة ٣٣.٩%.

توصيف مجتمع الدراسة من حيث المؤهل العلمي : يتضح من نتائج التحليل الاحصائي أن النسبة الكبيرة من مفردات المجتمع اصحاب تعليم جامعي عددهم ٢٢٤ و هو ما يمثل ٥٥.٩% من عينة الدراسة، في حين بلغ نسبة الحاصلين على مؤهل تعليم اقل من جامعي ٩% وعددهم ٣٦ وهي النسبة الثانية في الترتيب، بينما كان تعليم فوق الجامعي هي النسبة الاقل حيث كان عددهم ١٤١ بنسبة ٣٥.٢%.

توصيف مجتمع الدراسة من حيث عدد سنوات الخبرة : يتضح من نتائج التحليل الاحصائي أن النسبة الكبيرة من مفردات العينة اصحاب الخبرات من ٥ إلى اقل من ١٠ سنوات وعددهم ١٤٥ بنسبة ٣٦.٢% يليها في المرتبة الثانية اصحاب الخبرة اقل من ٥ سنوات وعددهم ١١٦ بنسبة ٢٨.٩%، وفي المرتبة الثالثة و قبل الاخيرة اصحاب الخبرة من ١٠ إلى اقل من ١٥ سنة بنسبة ٢٠.٩% حيث كان عددهم ٨٤ وفي المرتبة الاخيرة اصحاب الخبرات من ١٥ سنة فأكثر بنسبة ١٤% وعددهم ٥٦.

تقييم الاعتمادية Reliability : يشير مفهوم الثبات أو الاعتمادية في القياس الى الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة، ولكن لقياس نفس الخاصية أو الموضوع محل الاهتمام وباستخدام نفس مجموعة المستقضي منهم، وللتأكد من درجة الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient، باعتباره من أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها (إدريس، ٢٠١٢).

وفيما يلي تناول درجة الاتساق الداخلي في كافة المقاييس المستخدمة في الدراسة، وذلك بهدف تقليل أخطاء القياس العشوائية، وزيادة درجة الثبات و المصادقية في المقاييس المستخدمة.

الجدول (٥) تقييم درجة التناسق الداخلي بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل ألفا (مخرجات تحليل الاعتمادية)

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الفا
الاشراف المسيء	5	0.941
الترويج الذاتي	5	0.934
عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بسلوكيات قادتهم	5	0.939
الترجسية	5	0.925
القيادة الاستبدادية	5	0.887
القيادة السامة	25	0.980
صمت الاستسلام	5	0.894
الصمت الدفاعي	5	0.868
الصمت الاجتماعي	5	0.930
صمت الفرصة	5	0.876
الصمت التنظيمي	20	0.697
الانهاك العاطفي	5	0.942
تبلد المشاعر	5	0.867
ضعف الانجاز الشخصي	5	0.919
الاحترق الوظيفي	15	0.969
الإجمالي	60	0.981

معامل الفا للمقياس ككل 60 متغير 0.981

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

تقييم درجة الاعتمادية في المقياس الخاص بمتغيرات القيادة السامة (المتغير المستقل): تم استخدام معامل ألفا لقياس درجة الاتساق الداخلي في المقياس الخاص بمتغيرات القيادة السامة، وقد تبين من النتائج أن جميع المعاملات الخاصة بالعوامل المستخدمة في قياس القيادة السامة تتراوح ما بين (0.887-0.941)، وكما هو واضح من الجدول السابق رقم (٥) أن معامل ألفا للمقياس 98%، حيث يمكن القول أن هذا المقياس للقيادة السامة يضم (25) متغيرات تتمتع جميعا بدرجة عالية من الثبات.

تقييم درجة الاعتمادية في مقياس الصمت التنظيمي (المتغير الوسيط): تم استخدام معامل الارتباط ألفا لقياس درجة الاتساق الداخلي في مقياس الصمت التنظيمي، وقد تبين من النتائج أن جميع القياسات الخاصة بالصمت التنظيمي تتراوح ما بين (0.868 - 0.894). وكما هو واضح من الجدول السابق رقم (٥) أن معامل ألفا للمقياس 69.7%، حيث يمكن القول أن هذا المقياس لخصمت التنظيمي والذي يضم (20) متغيرات تتمتع جميعا بدرجة عالية من الثبات.

تقييم درجة الاعتمادية في مقياس الاحتراق الوظيفي (المتغير التابع): تم استخدام معامل الارتباط ألفا لقياس درجة الاتساق الداخلي في مقياس الاحتراق الوظيفي، وقد تبين من النتائج أن جميع القياسات الخاصة بالاحتراق الوظيفي تتراوح ما بين (0.867 - 0.942)، وكما هو واضح من الجدول السابق رقم (٥) أن معامل ألفا للمقياس ٩٦.٩ %، حيث يمكن القول أن هذا المقياس الخاص بالاحتراق الوظيفي يضم (10) متغيرات تتمتع جميعا بدرجة عالية من الثبات.

كما أن معامل الفا للمقياس ككل هو 0.981. حيث يمكن القول أن هذا المقياس والمكون من (60) متغير تتمتع جميعا بدرجة عالية من الثبات.

تقييم صدق المقاييس Validity Assessment : ينصرف مفهوم صدق المقياس (الصلاحية) الى مدى قدرة المقياس على قياس ما يفترض قياسه بدقة، ويعد تقييم مستوى الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، يتم التحقق من درجة مصداقيتها، كما تجدر الإشارة الى أن المقاييس التي تم استخدامها في الدراسة الحالية قد تم الحصول عليها من خلال دراسات سابقة مع اجراء بعض التعديلات الطفيفة عليها بناء على المراجع والادلة النظرية، ومناقشتها مع المتخصصين، حيث قام الباحث باستخدام أكثر من طريقة وذلك على النحو التالي:

التأكد من الصدق الظاهري Face Validity : وفقاً لهذه الطريقة تمت المراجعة الدقيقة لكافة بنود المقاييس المستخدمة في الدراسة، والتي تحتوى عليها الاستبانة، بالإضافة إلى عرض هذه المقاييس على بعض الأكاديميين لإبداء رأيهم فيه، وبناء عليه تم إجراء عدد من التعديلات في بعض بنود هذه المقاييس.

التأكد من صدق المحتوى Content Validity : حيث قام الباحث بمجموعة من الخطوات من أجل التأكد من صدق المحتوى والتي تتمثل فيما يلي :

- القيام بتحديد وتعريف البنود المختلفة لكل مقياس بشكل دقيق.
- مراجعة الدراسات السابقة التي أجريت في مجال القيادة السامة، الصمت التنظيمي، الاحتراق الوظيفي.
- إجراء دراسة استطلاعية قبل الدراسة الميدانية على 30 موظف وعامل من العاملين بالمعهد العالي للإدارة والمعهد العالي للعلوم التجارية.

➤ تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في مجال التخصص لإبداء وجهة نظرهم في محتوياتها، وهو الأمر الذي ترتب عليه إجراء بعض التعديلات في محتويات المقاييس.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة : يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الذي يتعلق بالقيادة السامة و الصمت التنظيمي و الاحترق الوظيفي فيكون الجدول التالي الذي يوضح طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

جدول (٦) قيم المتوسطات الحسابية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

قيمة المتوسط الحسابي	التفسير
من ١ الى ١.٨٠	غير موافق تماماً
من ١.٨١ الى ٢.٦٠	غير موافق
من ٢.٦١ الى ٣.٤٠	محايد
من ٣.٤١ الى ٤.٢٠	موافق
من ٤.٢١ الى ٥.٠٠	موافق تماماً

تعكس الخصائص الوصفية لمتغيرات الدراسة المعلمات الإحصائية الرئيسية، التي توضح خصائص المتغيرات و تتضمن الخصائص الأساسية كالمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالإضافة الى الجداول التكرارية، وذلك بالتطبيق على آراء المستجيبين للاستبانة ويوضح الجزء التالي الإحصاءات الوصفية، و ذلك على النحو الآتي:

التحليل الوصفي لمتغيرات القيادة السامة: يتناول هذا الجزء وصف وتفسير القيادة السامة و متغيراتها المختلفة الخاضعة للدراسة، وفي ضوء ذلك قام الباحث باستخدام أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت) بشكل إجمالي، ويحتوي مقياس القيادة السامة على خمس متغيرات رئيسية (الإشراف المسيء، الترويج الذاتي، عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بسلوكيات قادتهم، النرجسية، القيادة الاستبدادية) وكل متغير يحتوي على مجموعة من المقاييس التي تقيس القيادة السامة، وكما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (٧) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات القيادة السامة بأبعادها

القيادة السامة					
الترتيب	الاتجاه العام	التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
الإشراف المسيء					
3	موافق	2.033	1.4257	3.741	يظهر رئيسي في المعهد استخفافاً تجاه العاملين ويسعى إلى التقليل من قيمتهم وأهميتهم.
1	موافق	2.068	1.4379	3.850	يشير رئيسي في العمل دائماً إلى أخطاء مرؤوسيهم السابقة خلال أداء مهامهم الوظيفية.
2	موافق	1.976	1.4058	3.743	عادة ما يتحدث رئيسي في العمل بشكل سلبي عن مرؤوسيه داخل بيئة العمل ويرفع صوته وينتهك خصوصيتهم ويوبخهم.
4	موافق	1.633	1.2781	3.631	عادة ما يكلف رئيسي في العمل مرؤوسيه بمهام ومسؤوليات وظيفية تتجاوز نطاق التوصيف الوظيفي.
5	موافق	2.054	1.4331	3.544	اشعر بأن رئيسي في العمل يميز في المعاملة بين فريق العمل فالمعاملة غير عادلة.
2	موافق	1.581	1.2573	3.702	الإشراف المسيء
الترويج الذاتي					
3	محايد	1.761	1.3271	3.037	رئيسي في العمل ينسب دائماً النجاح إلى نفسه، بينما يلقي باللوم على الآخرين عند حدوث الفشل.
1	موافق	1.987	1.4097	3.559	رئيسي دائم التهديد والتقليل من مرؤوسيه والسيطرة عليهم لتكوين انطباع إيجابي عن نفسه.
2	محايد	.567	.7533	3.212	ألاحظ تغيرات في سلوكيات وتصرفات رئيسي في العمل عندما يكون القادة العليا حاضرين.
4	محايد	1.002	1.0010	2.910	رئيسي في العمل يضع مصلحته الشخصية قبل مصلحة العمل.
5	محايد	1.624	1.2743	2.908	يعمل رئيسي في العمل جاهداً على ترسيخ الاعتقاد لدى القيادات الأعلى بأنه الوحيد الذي يمتلك المهارات اللازمة لقيادة فريق العمل.
5	محايد	1.098	1.0477	3.125	الترويج الذاتي
عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بسلوكيات قادتهم					
4	موافق	1.925	1.3873	3.661	رئيسي في العمل عادة ما يظهر غضباً دون سبب مفهوم أو معروف.
2	موافق	.858	.9262	3.843	رئيسي في العمل يفقد لثباته الانفعال ويغضب بسرعة.
3	موافق	.728	.8530	3.751	الحالة النفسية لرئيسي في العمل تؤثر في جو العمل.
5	موافق	1.512	1.2297	3.653	سلوك رئيسي في العمل غير واضح ومتنوع بل ومتباين في السلوك.
1	موافق بشدة	1.173	1.0831	4.222	رئيسي في العمل ليست لديه القدرة على التنبؤ بالأزمات أو الأحداث.
1	موافق	.997	.9985	3.826	عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بسلوكيات قادتهم
الترجيحية					

2	موافق	1.855	1.3621	3.783	رئيسي في العمل يعتبر نفسه شخصاً استثنائياً.	1
3	موافق	1.199	1.0948	3.768	يؤمن رئيسي في العمل بأن قدراته تتفوق على قدرات أي شخص آخر.	2
1	موافق	1.840	1.3563	3.980	يستمتع رئيسي في العمل بسماع الكلمات الإيجابية والثناء عليه.	3
4	موافق	1.124	1.0604	3.421	رئيسي في العمل يظهر سلوكاً أنانياً ومغرور ومتفاخر.	4
5	محايد	.500	.7072	3.200	رئيسي في العمل لديه حساسية للانتقادات ويتعامل مع النقد بشكل عدائي.	5
3	موافق	1.002	1.0010	3.630	الترجسية	
القيادة الاستبدادية						
1	موافق بشدة	.940	.9693	4.020	رئيسي في العمل يتدخل دائما في كيفية أداء مروضيه لمهامهم.	1
2	موافق	1.890	1.3748	3.574	رئيسي في العمل يتخذ بمفرده جميع القرارات، سواء كانت هامة أم غير هامة ويتجاهل آراء ومقترحات العاملين التي تتعارض مع رأيه.	2
3	موافق	.891	.9437	3.509	رئيسي في العمل يقوم بتقسيم المعلومات والإبقاء على العاملين في الظلام بشأن القرارات والأمور الهامة.	3
4	موافق	1.223	1.1058	3.411	رئيسي في العمل لا يعترف بالجهود والإنجازات الفردية.	4
5	محايد	.770	.8776	3.299	رئيسي في العمل يوجه التوجيه صارم ويستخدم القوانين الصارمة والانتقام والعقوبات الصارمة.	5
4	موافق	.788	.8876	3.563	القيادة الاستبدادية	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٧) ان المتوسطات الحسابية لُبعد الاشراف المسيء تراوحت ما بين (٣.٥٤٤-٣.٨٥٠) بما يعكس ادراك المستجيبين لتوافرها بدرجة موافقة حيث أن اغلب المتوسطات الحسابية عند درجة موافقة المقياس ، كما حققت بمجموعهم وسطاً حسابياً عاماً ٣.٧٠٢ وهو عند موافقة المقياس وانحرافاً معيارياً عاماً ١.٢٥٧٣، مما يدل على موافقة وجود بُعد الاشراف المسيء. كما ان المتوسطات الحسابية لُبعد الترويج الذاتي تراوحت ما بين (٢.٩٠٨-٣.٥٥٩) بما يعكس ادراك المستجيبين لتوافرها بدرجة متوسطة حيث أن اغلب المتوسطات الحسابية عند متوسط المقياس، كما حققت بمجموعهم وسطاً حسابياً عاماً ٣.١٢٥ وهو عند متوسط المقياس وانحرافاً معيارياً عاماً ١.٠٤٧٧ ، مما يدل على ان هناك تحفظ على وجود بُعد الترويج الذاتي. كما ان المتوسطات الحسابية لُبعد عدم قدرة على المرؤوسين التنبؤ بسلوكيات قادتهم تراوحت ما بين (٢.٦٥٣-٤.٢٢٢) بما يعكس ادراك المستجيبين لتوافرها بدرجة موافقة حيث أن اغلب المتوسطات

الحسابية عند درجة موافقة المقياس، كما حققت بمجموعهم وسطاً حسابياً عاماً ٣.٨٢٦ وهو عند موافقة المقياس وانحرافاً معيارياً عاماً ٠.٩٩٨٥ ، مما يدل على موافقة وجود بُعد عدم القدرة على التنبؤ المرؤوسين بسلوكيات قادتهم.

كما ان المتوسطات الحسابية لبُعد النرجسية تراوحت ما بين (٣.٢٠٠-٣.٩٨٠) بما يعكس ادراك المستجيبين لتوافرها بدرجة موافقة حيث أن اغلب المتوسطات الحسابية عند درجة موافقة المقياس، كما حققت بمجموعهم وسطاً حسابياً عاماً ٣.٦٣٠ وهو عند موافقة المقياس وانحرافاً معيارياً عاماً ٠.٨٨٧٦ ، مما يدل على موافقة وجود بُعد النرجسية.

كما ان المتوسطات الحسابية لبُعد القيادة الاستبدادية تراوحت ما بين (٣.٢٩٩-٤.٠٢٠) بما يعكس ادراك المستجيبين لتوافرها بدرجة موافقة حيث أن اغلب المتوسطات الحسابية عند درجة موافقة المقياس، كما حققت بمجموعهم وسطاً حسابياً عاماً ٣.٥٦٣ وهو عند موافقة المقياس وانحرافاً معيارياً عاماً ١.٠٠١٠ ، مما يدل على موافقة وجود بُعد القيادة الاستبدادية.

كما ان المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة السامة تراوحت ما بين (٣.١٢٥ - ٣.٨٢٦) بما يعكس ادراك المستجيبين لتوافرها ، وأعلى متوسط خاص ببُعد الترويج الذاتي يليه في الأهمية بُعد الاشراف المسيء يليه في الأهمية بُعد النرجسية يليه في الأهمية بُعد القيادة الاستبدادية وأخيراً بُعد عدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة كما حققت بمجموعهم وسطاً حسابياً عاماً ٣.٥٦٩٢ وهو عند موافقة المقياس، مما يدل على موافقة وجود القيادة السامة.

التحليل الوصفي لمتغيرات الصمت التنظيمي : يتناول هذا الجزء وصف وتفسير الصمت التنظيمي ومتغيراته المختلفة الخاضعة للدراسة، وفي ضوء ذلك قام الباحث باستخدام أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت) بشكل إجمالي، ويحتوي مقياس الصمت التنظيمي على أربع متغيرات رئيسة (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة) وكل متغير يحتوي على مجموعة من المقاييس التي تقيس الصمت التنظيمي، وكما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (٨) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الصمت التنظيمي بأبعاده

الصمت التنظيمي Organizational Silence					
الترتيب	الاتجاه العام	التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
صمت الإذعان (الاستسلام) Acquiescent Silence					
2	موافق	1.812	1.3463	4.007	١ لا أرغب في الحديث عن أي اقتراحات للتغيير لأنني غير متحمس للعمل.
2	موافق	1.146	1.0705	3.431	٢ أفضل عدم مناقشة أي اقتراحات للتغيير، لأنني أعتقد أن زملائي قادرين على اتخاذ القرارات الصحيحة.
5	محايد	.432	.6571	3.219	٣ أنا لا أعرب عن أفكاري المتعلقة بحلول المشكلات التي تواجه المعهد.
1	موافق	.898	.9478	4.040	٤ بسبب نقص كفايتي في إحداث تغيير إيجابي، فإنني لا أشارك أفكار التحسين التي أمثلها.
3	موافق	1.762	1.3275	3.591	٥ أنا لا أشارك أفكاري حول تغيير الجوانب التي ليست لدي معرفة بها.
1	موافق	.849	.9214	3.658	صمت الإذعان (الاستسلام) Acquiescent Silence
الصمت الدفاعي Defensive Silence					
3	محايد	.492	.7012	3.219	١ أمتنع عن مشاركة المعلومات الجديدة خوفاً من تأثيرها على مستقبلي في المعهد.
4	محايد	.878	.9372	2.960	٢ أمتنع عن مشاركة المعلومات ذات الصلة بالعمل بسبب الخوف.
5	محايد	1.636	1.2792	2.940	٣ أتغافل عن الحقائق المتعلقة بالعمل لحماية نفسي.
2	موافق	1.858	1.3630	3.681	٤ أمتنع عن التعبير عن أفكاري بسبب عدم ثقتي فيمن اتحدث إليه.
1	موافق	.811	.9004	3.853	٥ أمتنع عن اقتراح أفكار حول التغيير في المعهد بسبب الخوف واعتماد على التعبير غير المباشر.
3	محايد	.742	.8614	3.331	الصمت الدفاعي Defensive Silence
الصمت الاجتماعي Pro-Social Silence					
3	غير موافق	1.830	1.3529	2.481	١ أتحفظ عن مشاركة المعلومات السرية المتعلقة بالعمل احتراماً لخصوصية زملائي.
4	غير موافق	.568	.7537	2.449	٢ أتحمل مسؤولية الاحتفاظ بالمعلومات السرية المتعلقة بالعمل بدلاً من زملائي.
1	محايد	1.248	1.1169	2.850	٣ أقارم الضغوط التي يمارسها زملائي للكشف عن أسرار المعهد.
5	غير موافق	1.038	1.0190	2.040	٤ أتجنب الكشف عن المعلومات التي قد تؤثر سلباً على المعهد.
2	محايد	1.477	1.2151	2.618	٥ أحافظ على سرية المعلومات المتعلقة بالعمل بشكل جيد لتحقيق أهداف المعهد.

4	غير موافق	.962	.9808	2.488	الصمت الاجتماعي Pro-Social Silence
صمت الفرصة (Opportunity Silence)					
4	محايد	1.219	1.1040	3.392	أفضل عدم المشاركة في الاجتماعات الاستراتيجية وعدم الانخراط في مشاريع استراتيجية.
5	محايد	.434	.6588	3.190	أفضل تجاهل الفرص للترقية أو التطوير المهني ولا أفضل التعبير عن الرغبات المهنية.
1	موافق	.960	.9796	3.980	أفضل عدم تقديم اقتراحات للتحسين إلا عندما تكون قد خطوت خطوات لاكون الأفضل.
2	موافق	1.888	1.3740	3.551	أتجاهل الفرص للمشاركة في المشاريع الحيوية كما أتجاهل الفرص للتعلم واكتساب المعرفة.
3	موافق	.711	.8429	3.509	أفضل استغلال الفرص للتواصل مع الزملاء في المناسبات الشخصية.
2	موافق	.696	.8342	3.524	صمت الفرصة (Opportunity Silence)

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٨) ان المتوسطات الحسابية لبُعد صمت الاستسلام تراوحت ما بين (٣.٢١٩-٤.٠٤٠) بما يعكس ادراك المستجيبين لتوافرها بدرجة موافقة حيث أن اغلب المتوسطات الحسابية عند درجة موافقة المقياس، كما حققت بمجموعهم وسطاً حسابياً عاماً ٣.٦٥٨ وهو عند موافقة المقياس وانحرافاً معيارياً عاماً ٠.٩٢١٤، مما يدل على موافقة وجود بُعد صمت الاستسلام. كما ان المتوسطات الحسابية لبُعد الصمت الدفاعي تراوحت ما بين (٢.٩٤٠-٣.٨٥٣) بما يعكس ادراك المستجيبين لتوافرها بدرجة متوسطة حيث أن اغلب المتوسطات الحسابية عند متوسط المقياس، كما حققت بمجموعهم وسطاً حسابياً عاماً ٣.٣٣١ وهو عند متوسط المقياس وانحرافاً معيارياً عاماً ٠.٨٦١٤، مما يدل على ان هناك تحفظ على وجود بُعد الصمت الدفاعي.

كما ان المتوسطات الحسابية لبُعد الصمت الاجتماعي تراوحت ما بين (٢.٠٤٠-٢.٨٥٠) بما يعكس ادراك المستجيبين لتوافرها بدرجة غير موافقة حيث أن اغلب المتوسطات الحسابية عند درجة غير موافقة المقياس، كما حققت بمجموعهم وسطاً حسابياً عاماً ٢.٤٨٨ وهو عند غير موافقة المقياس وانحرافاً معيارياً عاماً ٠.٩٨٠٨، مما يدل على عدم موافقة وجود بُعد الصمت الاجتماعي. كما ان المتوسطات الحسابية لبُعد صمت الفرصة تراوحت ما بين (٣.١٩٠-٣.٩٨٠) بما يعكس ادراك المستجيبين لتوافرها بدرجة موافقة حيث أن اغلب المتوسطات الحسابية عند درجة موافقة المقياس، كما حققت بمجموعهم وسطاً حسابياً عاماً ٣.٥٢٤ وهو عند موافقة المقياس وانحرافاً معيارياً عاماً ٠.٨٣٢٤، مما يدل على موافقة وجود بُعد صمت الفرصة.

كما ان المتوسطات الحسابية لأبعاد الصمت التنظيمي تراوحت ما بين (٢.٤٨٨ - ٣.٦٥٨) بما يعكس ادراك المستجيبين لتوافرها ، وأعلى متوسط خاص ببعُد صمت الاستسلام يليه في الأهمية بُعُد صمت الفرصة يليه في الأهمية بُعُد الصمت الدفاعي وأخيراً بُعُد الصمت الاجتماعي كما حققت بمجموعهم وسطاً حسابياً عاماً ٣.٢٥٠ وهو عند متوسط المقياس، مما يدل على محايدة الصمت التنظيمي.

التحليل الوصفي لمتغيرات الاحتراق الوظيفي : يتناول هذا الجزء وصف وتفسير الاحتراق الوظيفي ومتغيراته المختلفة الخاضعة للدراسة، وفي ضوء ذلك قام الباحث باستخدام أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت) بشكل إجمالي، ويحتوى مقياس الاحتراق الوظيفي على ثلاث متغيرات رئيسية (الانهك العاطفي، تبدل المشاعر، ضعف الانجاز الشخصي) وكل متغير يحتوى على مجموعة من المقاييس التي تقيس الاحتراق الوظيفي، وكما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (٩) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الاحتراق الوظيفي بأبعاده

الاحتراق الوظيفي					
الترتيب	الاتجاه العام	التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
(Emotional Burnout) الانهك العاطفي أو الانهيار العاطفي					
2	موافق	1.700	1.3039	3.800	١ يؤثر العمل سلباً على حياتي الخاصة.
1	موافق	1.898	1.3777	3.890	٢ أشعر بالإرهاق النفسي عندما أتذكر عدد السنوات التي قضيتها في مكان عملي.
3	موافق	1.933	1.3902	3.741	٣ أشعر بالانهيار النفسي عندما أدرك أن علاقاتي مع زملائي غير ودية.
4	موافق	1.968	1.4028	3.651	٤ اشعر بانخفاض مستويات الطاقة.
5	موافق	1.811	1.3456	3.501	٥ اشعر بالتقاعد الاجتماعي.
1	موافق	1.510	1.2287	3.717	الانهك العاطفي أو الانهيار العاطفي (Emotional Burnout)
(Emotional Detachment) مشكلة تبدل المشاعر					
3	محايد	.448	.6691	3.180	١ أشعر بقسوة الروح عندما لا أجد السعادة في عملي.
5	محايد	.862	.9284	2.910	٢ أشعر بفقدان الحماس والإحساس بالتجاوب عندما لا يمكنني تحديد مهامى بدقة.
4	محايد	1.499	1.2242	2.938	٣ اشعر بالفراغ العاطفي والحدرد العاطفي.
2	موافق	1.694	1.3016	3.691	٤ اشعر بالعزلة العاطفية.
1	موافق	.734	.8567	3.810	٥ اشعر بعدم الاستجابة للمشاعر الشخصية.
3	محايد	.684	.8268	3.306	مشكلة تبدل المشاعر (Emotional Detachment)
(Personal Achievement Deficiency) مشكلة ضعف الإنجاز الشخصي					

2	موافق	1.514	1.2304	3.810	أشعر بخيبة الأمل عندما تطالبني الإدارة بأداء مهام تتجاوز مسؤولياتي الأساسية.	١
3	موافق	1.389	1.1785	3.748	أشعر بتراجع في أدائي المهني.	٢
1	موافق	1.787	1.3369	3.928	أشعر بتدني طموح سواء الشخصي أو المهني.	٣
4	موافق	1.186	1.0890	3.431	أشعر بتجنب المسؤوليات نتيجة قلة التحفيز والاهتمام.	٤
5	محايد	.420	.6482	3.200	اشعر بعدم الرضا عن الذات واشعر بالثك في قدراتي الشخصية وقيمي الذاتية.	٥
2	موافق	.950	.9746	3.623	مشكلة ضعف الإنجاز الشخصي (Personal Achievement Deficiency)	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٩) ان المتوسطات الحسابية لبُعد الانهاك العاطفي تراوحت ما بين (٣.٥٠١-٣.٨٩٠) بما يعكس ادراك المستجيبين لتوافرها بدرجة موافقة حيث أن اغلب المتوسطات الحسابية عند درجة موافقة المقياس، كما حققت مجموعهم وسطاً حسابياً عاماً ٣.٧١٧ وهو عند موافقة المقياس وانحرافاً معيارياً عاماً ١.٢٢٨٧، مما يدل على موافقة وجود بُعد الانهاك العاطفي. كما ان المتوسطات الحسابية لبُعد تبدل المشاعر تراوحت ما بين (٢.٩١٠-٣.٨١٠) بما يعكس ادراك المستجيبين لتوافرها بدرجة متوسطة حيث أن اغلب المتوسطات الحسابية عند متوسط المقياس، كما حققت مجموعهم وسطاً حسابياً عاماً ٣.٣٠٦ وهو عند متوسط المقياس وانحرافاً معيارياً عاماً ٠.٨٢٦٨ ، مما يدل على ان هناك تحفظ على وجود بُعد تبدل المشاعر. كما ان المتوسطات الحسابية لبُعد ضعف الانجاز الشخصي تراوحت ما بين (٣.٢٠٠-٣.٩٢٨) بما يعكس ادراك المستجيبين لتوافرها بدرجة موافقة حيث أن اغلب المتوسطات الحسابية عند درجة موافقة المقياس، كما حققت مجموعهم وسطاً حسابياً عاماً ٣.٦٢٣ وهو عند موافقة المقياس وانحرافاً معيارياً عاماً ٠.٩٧٤٦ ، مما يدل على موافقة وجود بُعد ضعف الانجاز الشخصي. كما ان المتوسطات الحسابية لأبعاد الصمت التنظيمي تراوحت ما بين (٣.٣٠٦ - ٣.٧١٧) بما يعكس ادراك المستجيبين لتوافرها ، وأعلى متوسط خاص ببُعد الانهاك العاطفي يليه في الأهمية بُعد ضعف الانجاز الشخصي وأخيراً بُعد تبدل المشاعر كما حققت مجموعهم وسطاً حسابياً عاماً ٣.٥٤٩ وهو عند متوسط المقياس، مما يدل على محايدة الاحترق الوظيفي.

رابع عشر : اختبار الفروض :

الفرض الأول : تؤثر أبعاد القيادة السامة إيجابياً ومعنوياً على أبعاد الاحترق الوظيفي. وينقسم الفرض الأول إلى الفروض الفرعية التالية:

١. يؤثر الاشراف المسيء إيجابياً ومعنوياً على الانهاك العاطفي.
٢. يؤثر الاشراف المسيء إيجابياً ومعنوياً على تبدل المشاعر.
٣. يؤثر الاشراف المسيء إيجابياً ومعنوياً على ضعف الانجاز الشخصي.
٤. يؤثر الترويج الذاتي إيجابياً ومعنوياً على الانهاك العاطفي.
٥. يؤثر الترويج الذاتي إيجابياً ومعنوياً على ضعف الانجاز الشخصي.
٦. يؤثر الترويج الذاتي إيجابياً ومعنوياً على تبدل المشاعر.
٧. تؤثر عدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة إيجابياً ومعنوياً على الانهاك العاطفي.
٨. تؤثر عدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة إيجابياً ومعنوياً على تبدل المشاعر.
٩. تؤثر عدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة إيجابياً ومعنوياً على ضعف الانجاز الشخصي.
١٠. تؤثر النرجسية إيجابياً ومعنوياً على الانهاك العاطفي.
١١. تؤثر النرجسية إيجابياً ومعنوياً على تبدل المشاعر.
١٢. تؤثر النرجسية إيجابياً ومعنوياً على ضعف الانجاز الشخصي.
١٣. تؤثر القيادة الاستبدادية إيجابياً ومعنوياً على الانهاك العاطفي.
١٤. تؤثر القيادة الاستبدادية إيجابياً ومعنوياً على تبدل المشاعر.
١٥. تؤثر القيادة الاستبدادية إيجابياً ومعنوياً على ضعف الانجاز الشخصي.

نتائج اختبار الفرض الأول الرئيس وفروضه الفرعية:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بوجود اثر ذو دلالة احصائية للقيادة السامة على الاحتراق الوظيفي، ويتم التحقق من ذلك باختبار الفرض الأول وفروضه الفرعية لإثبات صحة او عدم صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis لما له من القدرة على بيان اثر علاقة متغير مستقل على متغير تابع، ويوضح الباحث فيما يأتي نتائج هذا التحليل بطريقة الانحدار البسيط لمعرفة نوع و درجة العلاقة بين القيادة السامة كمتغير مستقل وبين الاحتراق الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً، وذلك كما يأتي :

تحليل الانحدار البسيط لمتغيرات الدراسة : قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis عند مستوى معنوية ٠.٠٥ . ويوضح الباحث فيما يلي نتائج هذا التحليل بطريقة الانحدار البسيط لدراسة أثر القيادة السامة (الاشراف المسيء، الترويج الذاتي، عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بسلوكيات قادتهم، النرجسية، القيادة الاستبدادية) على الاحتراق الوظيفي (الانهاك العاطفي، تبدل المشاعر، ضعف الانجاز الشخصي) وذلك على النحو الاتي:

نوع و درجة العلاقة : و يمكن عرض نتائج نوع و درجة العلاقة بين أثر القيادة السامة كمتغير مستقل وبين الاحتراق الوظيفي كمتغير تابع من خلال الجدول رقم (١٠) و الذي يتناول تلخيصاً لنتائج تحليل الانحدار و الارتباط البسيط عن هذه العلاقة و ذلك كما يلي :

جدول (١٠) نوع وقوة العلاقة بين أثر القيادة السامة على الاحتراق الوظيفي
(مخرجات تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis))

مستوى الدلالة	طبيعة العلاقة	Sig.	F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الانحدار	الفرض الأول
دال	طردية	٠.٠٠٠	16635.504	.977	.988	رئيس القيادة السامة ← الاحتراق الوظيفي
دال	طردية	٠.٠٠٠	١١٥٦٥.٠٨٩	.967	.983	فرعي ١ الاشراف المسيء ← الاتهام العاطفي
دال	طردية	٠.٠٠٠	1348.940	.772	.878	فرعي ٢ الاشراف المسيء ← تبدل المشاعر
دال	طردية	٠.٠٠٠	1863.109	.824	.908	فرعي ٣ الاشراف المسيء ← ضعف الانجاز الشخصي
دال	طردية	٠.٠٠٠	397.795	.499	.707	فرعي ٤ الترويج الذاتي ← الاتهام العاطفي
دال	طردية	٠.٠٠٠	1847.763	.822	.907	فرعي ٥ الترويج الذاتي ← تبدل المشاعر
دال	طردية	٠.٠٠٠	1737.940	.813	.902	فرعي ٦ الترويج الذاتي ← ضعف الانجاز الشخصي
دال	طردية	٠.٠٠٠	9959.093	.961	.981	فرعي ٧ عدم القدرة على التنبؤ ← الاتهام العاطفي
دال	طردية	٠.٠٠٠	1688.522	.809	.899	فرعي ٨ عدم القدرة على التنبؤ ← تبدل المشاعر
دال	طردية	٠.٠٠٠	2556.567	.865	.930	فرعي ٩ عدم القدرة على التنبؤ ← ضعف الانجاز الشخصي
دال	طردية	٠.٠٠٠	2099.240	.840	.917	فرعي ١٠ النرجسية ← الاتهام العاطفي
دال	طردية	٠.٠٠٠	5947.953	.937	.968	فرعي ١١ النرجسية ← تبدل المشاعر
دال	طردية	٠.٠٠٠	12236.167	.968	.984	فرعي ١٢ النرجسية ← ضعف الانجاز الشخصي
دال	طردية	٠.٠٠٠	1003.639	.716	.846	فرعي ١٣ القيادة الاستبدادية ← الاتهام العاطفي
دال	طردية	٠.٠٠٠	1342.589	.771	.878	فرعي ١٤ القيادة الاستبدادية ← تبدل المشاعر
دال	طردية	٠.٠٠٠	1499.315	.790	.889	فرعي ١٥ القيادة الاستبدادية ← ضعف الانجاز الشخصي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وعليه يتم قبول الفرض الرئيس الأول : تؤثر القيادة السامة بأبعادها المختلفة إيجابياً ومعنوياً على الاحتراق الوظيفي.

الفرض الثاني : تؤثر القيادة السامة إيجابياً ومعنوياً على الصمت التنظيمي.

وينقسم الفرض الثاني إلى الفروض الفرعية التالية:

١. يؤثر الاشراف المسيء إيجابياً ومعنوياً على صمت الاستسلام.

٢. يؤثر الاشراف المسيء إيجابياً ومعنوياً على الصمت الدفاعي.

٣. يؤثر الاشراف المسيء إيجابياً ومعنوياً على الصمت الاجتماعي.

٤. يؤثر الاشراف المسيء إيجابياً ومعنوياً على صمت الفرصة.
٥. يؤثر الترويج الذاتي إيجابياً ومعنوياً على صمت الاستسلام.
٦. يؤثر الترويج الذاتي إيجابياً ومعنوياً على الصمت الدفاعي.
٧. يؤثر الترويج الذاتي إيجابياً ومعنوياً على الصمت الاجتماعي.
٨. يؤثر الترويج الذاتي إيجابياً ومعنوياً على صمت الفرصة.
٩. يؤثر عدم القدرة على التنبؤ إيجابياً ومعنوياً على صمت الاستسلام.
١٠. يؤثر عدم القدرة على التنبؤ إيجابياً ومعنوياً على الصمت الدفاعي.
١١. يؤثر عدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة إيجابياً ومعنوياً على الصمت الاجتماعي.
١٢. يؤثر عدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة إيجابياً ومعنوياً على صمت الفرصة.
١٣. يؤثر النرجسية إيجابياً ومعنوياً على صمت الاستسلام.
١٤. يؤثر النرجسية إيجابياً ومعنوياً على الصمت الدفاعي.
١٥. يؤثر النرجسية إيجابياً ومعنوياً على الصمت الاجتماعي.
١٦. يؤثر النرجسية إيجابياً ومعنوياً على صمت الفرصة.
١٧. يؤثر القيادة الاستبدادية إيجابياً ومعنوياً على صمت الاستسلام.
١٨. يؤثر القيادة الاستبدادية إيجابياً ومعنوياً على الصمت الدفاعي.
١٩. يؤثر القيادة الاستبدادية إيجابياً ومعنوياً على الصمت الاجتماعي.
٢٠. يؤثر القيادة الاستبدادية إيجابياً ومعنوياً على صمت الفرصة.

نتائج اختبار الفرض الثاني الرئيس وفروضة الفرعية: يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بوجود اثر ذو دلالة احصائية للقيادة السامة على الصمت التنظيمي، و يتم التحقق من ذلك باختبار الفرض الثاني وفروعه ولإثبات صحة او عدم صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis لما له من القدرة على بيان اثر علاقة متغير مستقل على متغير تابع، و يوضح الباحث فيما يأتي نتائج هذا التحليل بطريقة الانحدار البسيط لمعرفة نوع و درجة العلاقة بين أثر القيادة السامة كمتغير مستقل وبين الصمت التنظيمي بوصفها متغيراً تابعاً، وذلك كما يأتي :

تحليل الانحدار البسيط لمتغيرات الدراسة :

قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis عند مستوى معنوية ٠.٠٥. ويوضح الباحث فيما يلي نتائج هذا التحليل بطريقة الانحدار البسيط لدراسة أثر القيادة السامة (الإشراف المسيء، الترويح الذاتي، عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بسلوكيات قادتهم، النرجسية، القيادة الاستبدادية) على الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة) وذلك على النحو الآتي:

نوع و درجة العلاقة : و يمكن عرض نتائج نوع و درجة العلاقة بين أثر القيادة السامة كمتغير مستقل وبين الصمت التنظيمي كمتغير تابع من خلال الجدول رقم (١١) و الذي يتناول تلخيصاً لنتائج تحليل الانحدار و الارتباط البسيط عن هذه العلاقة و ذلك كما يلي :

جدول (١١) نوع وقوة العلاقة بين أثر القيادة السامة على الصمت التنظيمي

(مخرجات تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis)

الفرض الثاني	معامل الانحدار	معامل التحديد	F المحسوبة	Sig.	طبيعة العلاقة	مستوى الدلالة
رئيس القيادة السامة ← الصمت التنظيمي	.966	.934	٥١٠٨.٣١١	٠.٠٠٠	طردية	دال
فرعي ١ الإشراف المسيء ← صمت الاستسلام	.931	.866	2577.985	٠.٠٠٠	طردية	دال
فرعي ٢ الإشراف المسيء ← الصمت الدفاعي	.887	.787	1471.696	٠.٠٠٠	طردية	دال
فرعي ٣ الإشراف المسيء ← الصمت الاجتماعي	.887	.787	1472.052	٠.٠٠٠	طردية	دال
فرعي ٤ الإشراف المسيء ← صمت الفرصة	.909	.825	١٨٨٧.٩٣٢	٠.٠٠٠	طردية	دال
فرعي ٥ الترويح الذاتي ← صمت الاستسلام	.849	.720	٢٤٤.٥٣٢	٠.٠٠٠	طردية	دال
فرعي ٦ الترويح الذاتي ← الصمت الدفاعي	.910	.828	١٩١٤.٧٤١	٠.٠٠٠	طردية	دال
فرعي ٧ الترويح الذاتي ← الصمت الاجتماعي	.918	.842	2131.532	٠.٠٠٠	طردية	دال
فرعي ٨ الترويح الذاتي ← صمت الفرصة	.846	.716	١٠٠٦.١٩٠	٠.٠٠٠	طردية	دال
فرعي ٩ عدم القدرة على التنبؤ ← صمت الاستسلام	.949	.900	٣٥٩٨.٣٨٠	٠.٠٠٠	طردية	دال
فرعي ١٠ عدم القدرة على التنبؤ ← الصمت الدفاعي	.906	.820	١٨٢١.١٤٤	٠.٠٠٠	طردية	دال
فرعي ١١ عدم القدرة على التنبؤ ← الصمت الاجتماعي	.914	.835	٢٠١٥.٥١٥	٠.٠٠٠	طردية	دال
فرعي ١٢ عدم القدرة على التنبؤ ← صمت الفرصة	.934	.872	٢٧٢٩.٩٣٣	٠.٠٠٠	طردية	دال
فرعي ١٣ النرجسية ← صمت الاستسلام	.968	.937	٥٩٨٠.٦٠٩	٠.٠٠٠	طردية	دال
فرعي ١٤ النرجسية ← الصمت الدفاعي	.979	.958	9012.552	٠.٠٠٠	طردية	دال
فرعي ١٥ النرجسية ← الصمت الاجتماعي	.978	.956	8668.802	٠.٠٠٠	طردية	دال
فرعي ١٦ النرجسية ← صمت الفرصة	.963	.928	٥١٣٢.٣٨٢	٠.٠٠٠	طردية	دال
فرعي ١٧ القيادة الاستبدادية ← صمت الاستسلام	.913	.833	١٩٩٢.٨٤٨	٠.٠٠٠	طردية	دال
فرعي ١٨ القيادة الاستبدادية ← الصمت الدفاعي	.886	.784	1449281	٠.٠٠٠	طردية	دال
فرعي ١٩ القيادة الاستبدادية ← الصمت الاجتماعي	.867	.752	1212.259	٠.٠٠٠	طردية	دال
فرعي ٢٠ القيادة الاستبدادية ← صمت الفرصة	.923	.851	٢٢٨٣.٥٦٨	٠.٠٠٠	طردية	دال

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وعليه يتم قبول الفرض الرئيس الثاني : تؤثر القيادة السامة بأبعادها المختلفة إيجابياً ومعنوياً على الصمت التنظيمي.

الفرض الثالث : تؤثر الصمت التنظيمي إيجابياً ومعنوياً على الاحتراق الوظيفي. وينقسم الفرض الثالث إلى الفروض الفرعية التالية:

١. يؤثر صمت الاستسلام إيجابياً ومعنوياً على الانهك العاطفي.
٢. يؤثر صمت الاستسلام إيجابياً ومعنوياً على تبدل المشاعر.
٣. يؤثر صمت الاستسلام إيجابياً ومعنوياً على ضعف الانجاز الشخصي.
٤. يؤثر الصمت الدفاعي إيجابياً ومعنوياً على الانهك العاطفي.
٥. يؤثر الصمت الدفاعي إيجابياً ومعنوياً على ضعف الانجاز الشخصي.
٦. يؤثر الصمت الدفاعي إيجابياً ومعنوياً على تبدل المشاعر.
٧. تؤثر الصمت الاجتماعي ومعنوياً على الانهك العاطفي.
٨. تؤثر الصمت الاجتماعي إيجابياً ومعنوياً على تبدل المشاعر.
٩. يؤثر الصمت الاجتماعي إيجابياً ومعنوياً على ضعف الانجاز الشخصي.
١٠. تؤثر صمت الفرصة إيجابياً ومعنوياً على الانهك العاطفي.
١١. يؤثر صمت الفرصة إيجابياً ومعنوياً على تبدل المشاعر.
١٢. يؤثر صمت الفرصة إيجابياً ومعنوياً على ضعف الانجاز الشخصي.

نتائج اختبار الفرض الثالث الرئيس وفروضه الفرعية: يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بوجود اثر ذو دلالة احصائية الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة) على الاحتراق الوظيفي التنظيمية (الانهك العاطفي، تبدل المشاعر، ضعف الانجاز الشخصي) ويتم التحقق من ذلك باختبار الفرض الثالث وفروعه، ولإثبات صحة او عدم صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis لما له من القدرة على بيان اثر علاقة متغير مستقل على متغير تابع، و يوضح الباحث فيما يأتي نتائج هذا التحليل بطريقة الانحدار البسيط لمعرفة نوع و درجة العلاقة بين أثر الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة) كمتغير مستقل وبين الاحتراق الوظيفي التنظيمية (الانهك العاطفي، تبدل المشاعر، ضعف الانجاز الشخصي) بوصفة متغيراً تابعاً، وذلك كما يأتي :

تحليل الانحدار البسيط لمتغيرات الدراسة : قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis عند مستوى معنوية و يوضح الباحث فيما يلي نتائج هذا التحليل بطريقة الانحدار البسيط لدراسة أثر الصمت التنظيمي (الإشراف المسيء، النرجسية، عدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة، الترويج الذاتي) على الاحتراق الوظيفي التنظيمية (الاستغلال، الانهك العاطفي) وذلك على النحو الآتي:

نوع و درجة العلاقة : و يمكن عرض نتائج نوع و درجة العلاقة بين الصمت التنظيمي كمتغير مستقل وبين الاحتراق الوظيفي من خلال الجدول رقم(١٢) و الذي يتناول تلخيصاً لنتائج تحليل الانحدار و الارتباط البسيط عن هذه العلاقة و ذلك كما يلي :

جدول (١٢) نوع وقوة العلاقة بين أثر الصمت التنظيمي على الاحتراق الوظيفي

(مخرجات تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis)

مستوى الدلالة	طبيعة العلاقة	Sig.	F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الانحدار	الفرض الثالث	
دال	طردية	٠.٠٠٠٠	6097.152	.939	.969	الصمت التنظيمي ← الاحتراق الوظيفي	رئيس
دال	طردية	٠.٠٠٠٠	٣٣٨٥.٠١٧	.895	.946	صمت الاستسلام ← الانهك العاطفي	فرعي ١
دال	طردية	٠.٠٠٠٠	٤٧٠.٦٨٧٥	.922	.960	صمت الاستسلام ← تبدل المشاعر	فرعي ٢
دال	طردية	٠.٠٠٠٠	٥٧٢٥.٠٧٥	.935	.967	صمت الاستسلام ← ضعف الانجاز الشخصي	فرعي ٣
دال	طردية	٠.٠٠٠٠	١٥٩٥.٨١٠	.800	.894	الصمت الدفاعي ← الانهك العاطفي	فرعي ٤
دال	طردية	٠.٠٠٠٠	٨٩٩٦.٠٥٤	.958	.979	الصمت الدفاعي ← تبدل المشاعر	فرعي ٥
دال	طردية	٠.٠٠٠٠	7606.143	.950	.975	الصمت الدفاعي ← ضعف الانجاز الشخصي	فرعي ٦
دال	طردية	٠.٠٠٠٠	1567.213	.797	.893	الصمت الاجتماعي ← الانهك العاطفي	فرعي ٧
دال	طردية	٠.٠٠٠٠	5027.981	.926	.963	الصمت الاجتماعي ← تبدل المشاعر	فرعي ٨
دال	طردية	٠.٠٠٠٠	٧١١٢.٩٠١	.947	.973	الصمت الاجتماعي ← ضعف الانجاز الشخصي	فرعي ٩
دال	طردية	٠.٠٠٠٠	2270.779	.850	.922	صمت الفرصة ← الانهك العاطفي	فرعي ١٠
دال	طردية	٠.٠٠٠٠	3743.927	.903	.951	صمت الفرصة ← تبدل المشاعر	فرعي ١١
دال	طردية	٠.٠٠٠٠	4213.219	.913	.956	صمت الفرصة ← ضعف الانجاز الشخصي	فرعي ١٢

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وعليه يتم قبول الفرض الرئيس الثالث : يؤثر الصمت التنظيمي بأبعاده إيجابيا ومعنويا على الاحتراق الوظيفي.

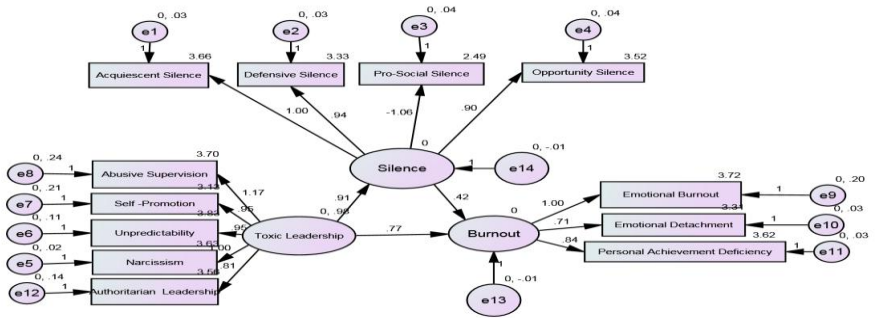
الفرض الرئيس الرابع : يزداد التأثير المعنوي للقيادة السامة على الاحتراق الوظيفي عند توسط الصمت التنظيمي.

تستخدم معادلات النمذجة الهيكلية للتحقق من التأثير المعنوي للقيادة السامة على الاحتراق الوظيفي عند توسط الصمت التنظيمي التي يتم بنائها في ضوء أطر نظرية سابقة وتتمثل الإجراءات المتبعة

في معادلات النمذجة الهيكلية في تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة Latten Variable أو المتغيرات غير المقاسة وهي تمثل الابعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهما متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات و التي يطلق عليها بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بُعد أو الابعاد الخاصة بكل عامل عام Factor وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن ولاختبار صحة او خطأ الفرض القائل " يزداد التأثير المعنوي للقيادة السامة على الاحتراق الوظيفي عند توسط الصمت التنظيمي ". قام الباحث بصياغة النموذج المقترح لهذا الفرض كما يلي:

الشكل رقم(٢) صياغة النموذج المقترح



النموذج المقترح لهذا الفرض حيث قام الباحث باستخدام الاداة الاحصائية (AMOS V23) وللتعرف على معنوية العلاقات غير المباشرة بين متغيرات النموذج ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الاحصائي كما يلي:

جدول رقم(١٣) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للنموذج ككل

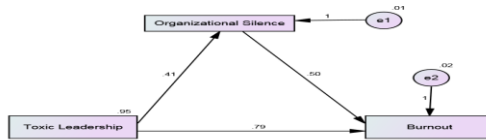
م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	القيادة السامة ← الاحتراق الوظيفي	.77	.000
م	المسار غير المباشر		
١	القيادة السامة ← الصمت التنظيمي ← الاحتراق الوظيفي	.4116	.000
٢	القيادة السامة ← الصمت التنظيمي	.98	.000
٣	الصمت التنظيمي ← الاحتراق الوظيفي	.42	.000

مستوى معنوية ٠.٠٥ المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق أن تأثير القيادة السامة على الاحتراق الوظيفي دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، وفيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة للقيادة السامة على الاحتراق الوظيفي عند توسيط الصمت التنظيمي . قام الباحث بعرضها كما يلي:

تم استخدام أسلوب المعادلات النمذجة الهيكلية من برنامج (Amos23) وبإجراء التحليل للنموذج وفقاً لبيانات الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النموذج النهائي كما يوضحه الشكل رقم (٣) التالي.

شكل (٣) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للنموذج ككل



الأرقام على المسارات تمثل التأثيرات المعيارية المباشرة بينما الأرقام فوق نص المتغير تمثل معامل التحديد.

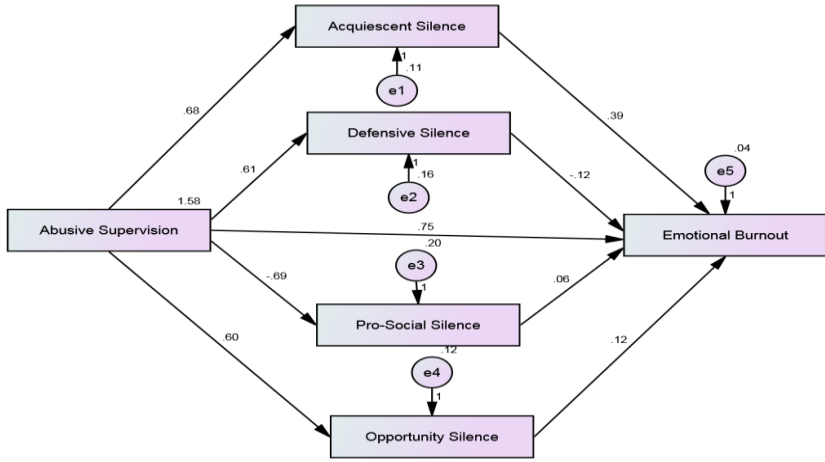
و بالتالي تقرر رفض الفرض القائل بزيادة التأثير المعنوي للقيادة السامة على الاحتراق الوظيفي عند توسيط الصمت التنظيمي.

ولاختبار صحة الفرض الرئيس قام الباحث باستخدام **Path Analysis** وجاءت النتائج على النحو التالي :

وتحليل الفرض الرئيس إلى فروض فرعية تفصيلية

دراسة الأثر غير المباشر للإشراف المسيء على الانهاك العاطفي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة).

الشكل (٤) دراسة الأثر غير المباشر للإشراف المسيء على الانهاك العاطفي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي



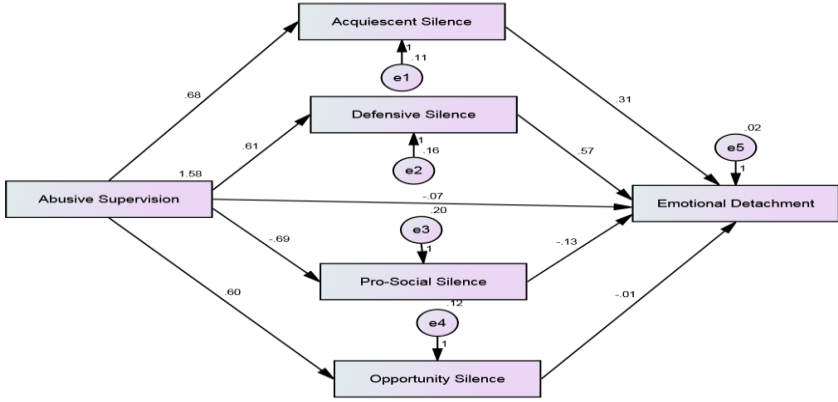
ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة للإشراف المسيء على الانهك العاطفي عند توظيف الصمت التنظيمي قام الباحث بعرضها كما يلي جدول (١٤) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للإشراف المسيء على الانهك العاطفي من خلال توظيف أبعاد الصمت التنظيمي

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	الإشراف المسيء ← الانهك العاطفي	.75	.000
	المسار غير المباشر		
١	الإشراف المسيء ← صمت الاستسلام ← الانهك العاطفي	.2652	.000
٢	الإشراف المسيء ← الصمت الدفاعي ← الانهك العاطفي	.0732	.000
٣	الإشراف المسيء ← الصمت الاجتماعي ← الانهك العاطفي	.0414	.000
٤	الإشراف المسيء ← صمت الفرصة ← الانهك العاطفي	.072	.000

مستوى معنوية ٠.٠٥ المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

دراسة الأثر غير المباشر للإشراف المسيء على تبدل المشاعر من خلال توظيف أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة).

الشكل (٥) دراسة الأثر غير المباشر للإشراف المسيء على تبدل المشاعر من خلال توظيف أبعاد الصمت التنظيمي

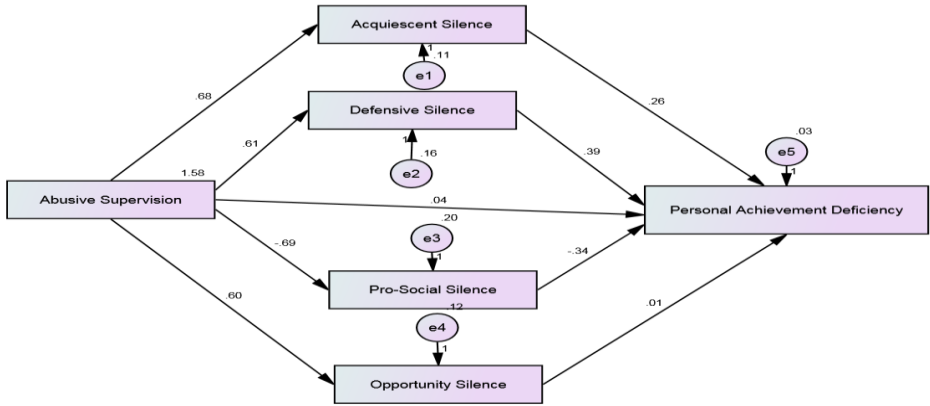


ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة للإشراف المسيء على الانهاك العاطفي عند توسيط الصمت التنظيمي قام الباحث بعرضها كما يلي جدول (١٥) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للإشراف المسيء على الانهاك العاطفي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	الإشراف المسيء ← تيلد المشاعر	.07	.000
	المسار غير المباشر		
١	الإشراف المسيء ← صمت الاستسلام ← تيلد المشاعر	.2108	.000
٢	الإشراف المسيء ← الصمت الدفاعي ← تيلد المشاعر	.3477	.000
٣	الإشراف المسيء ← الصمت الاجتماعي ← تيلد المشاعر	.0897	.000
٤	الإشراف المسيء ← صمت الفرصة ← تيلد المشاعر	.006	.000

مستوى معنوية ٠.٠٥ المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

دراسة الأثر غير المباشر للإشراف المسيء على ضعف الانجاز الشخصي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة). الشكل (٦) دراسة الأثر غير المباشر للإشراف المسيء على ضعف الانجاز الشخصي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي

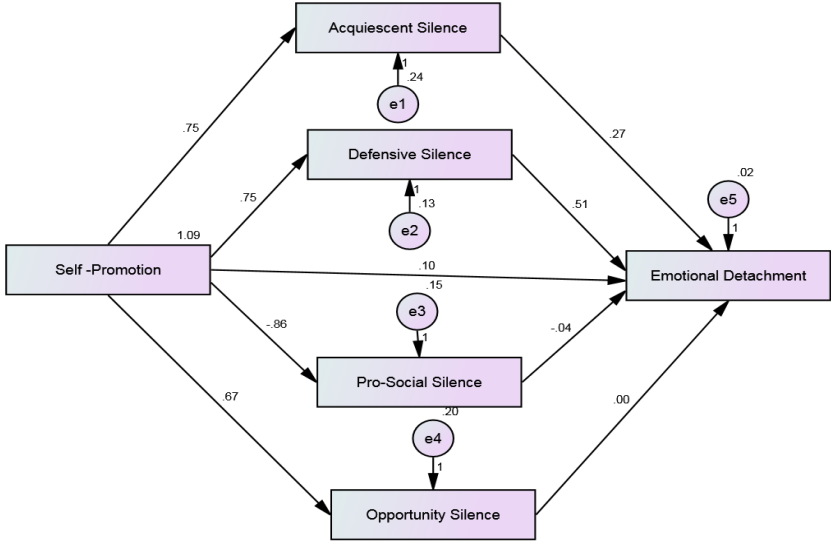


ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة للإشراف المسيء على الانهك العاطفي عند توسيط الصمت التنظيمي قام الباحث بعرضها كما يلي
جدول (١٦) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للإشراف المسيء على الانهك العاطفي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	الإشراف المسيء ← ضعف الانجاز الشخصي	.04	.000
	المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	الإشراف المسيء ← صمت الاستسلام ← ضعف الانجاز الشخصي	.1768	.000
٢	الإشراف المسيء ← الصمت الدفاعي ← ضعف الانجاز الشخصي	.2379	.000
٣	الإشراف المسيء ← الصمت الاجتماعي ← ضعف الانجاز الشخصي	.2346	.000
٤	الإشراف المسيء ← صمت الفرصة ← ضعف الانجاز الشخصي	.006	.000

مستوى معنوية ٠.٠٥ المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

دراسة الأثر غير المباشر للترويج الذاتي على الانهك العاطفي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة).
الشكل (٧) دراسة الأثر غير المباشر للترويج الذاتي على الانهك العاطفي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي



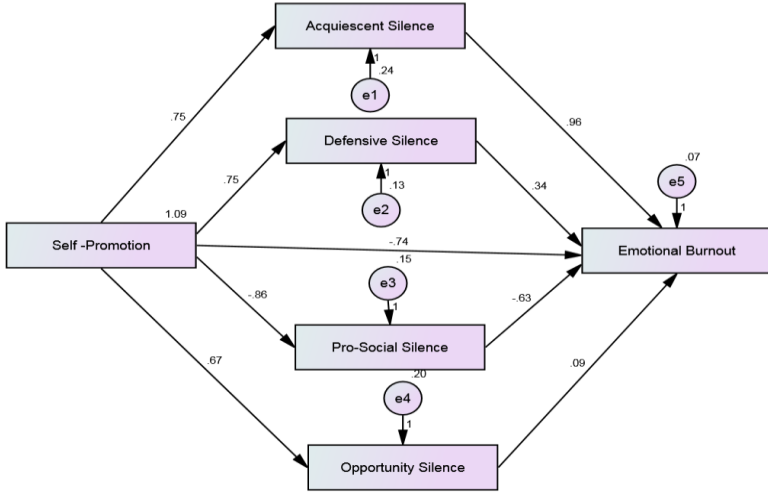
ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة للإشراف المسيء على الانهك العاطفي عند توسط الصمت التنظيمي قام الباحث بعرضها كما يلي
جدول (١٧) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للإشراف المسيء على الانهك العاطفي من خلال توسط أبعاد الصمت التنظيمي

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	الترويج الذاتي ← الانهك العاطفي	.10	
	المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	الترويج الذاتي ← صمت الاستسلام ← الانهك العاطفي	.2025	.000
٢	الترويج الذاتي ← الصمت الدفاعي ← الانهك العاطفي	.3825	.000
٣	الترويج الذاتي ← الصمت الاجتماعي ← الانهك العاطفي	.0344	.000
٤	الترويج الذاتي ← صمت الفرصة ← الانهك العاطفي	.000	.000

مستوى معنوية ٠.٠٥٠ المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

دراسة الأثر غير المباشر للترويج الذاتي على تبدل المشاعر من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة).

الشكل (٨) دراسة الأثر غير المباشر للترويج الذاتي على تبدل المشاعر من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي

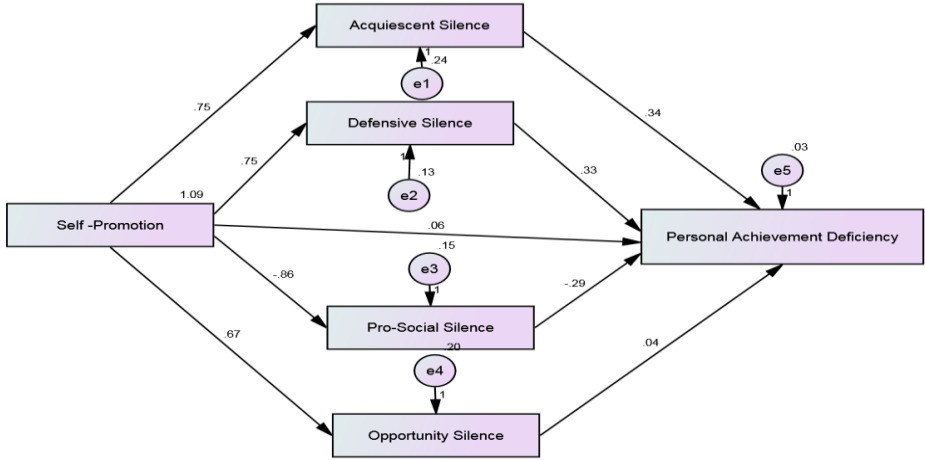


وبوضوح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة للترويج الذاتي على الانهك العاطفي عند توسيط الصمت التنظيمي قام الباحث بعرضها كما يلي
جدول (١٨) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للإشراف المسيء على الانهك العاطفي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	الترويج الذاتي ← تبدل المشاعر	.74	.000
	المسار غير المباشر		
١	الترويج الذاتي ← صمت الاستسلام ← تبدل المشاعر	.735	.000
٢	الترويج الذاتي ← الصمت الدفاعي ← تبدل المشاعر	.255	.000
٣	الترويج الذاتي ← الصمت الاجتماعي ← تبدل المشاعر	.5418	.000
٤	الترويج الذاتي ← صمت الفرصة ← تبدل المشاعر	.0603	.000

مستوى معنوية ٠.٠٥ المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

دراسة الأثر غير المباشر للترويج الذاتي على ضعف الانجاز الشخصي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي (صمت التنظيمي (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة). الشكل (٩) دراسة الأثر غير المباشر للترويج الذاتي على ضعف الانجاز الشخصي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي



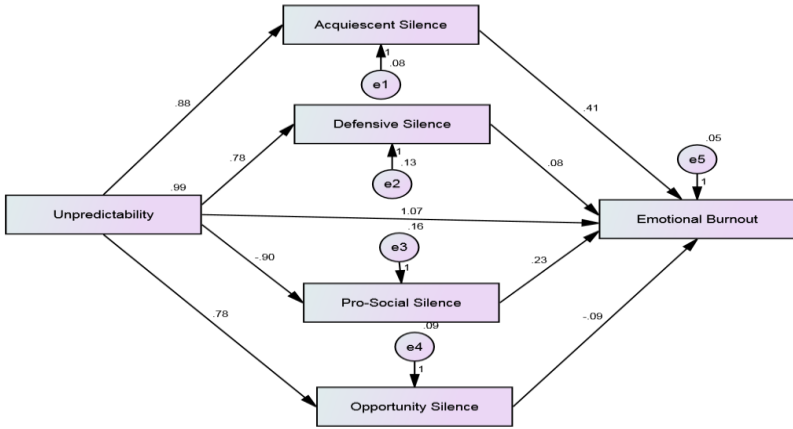
ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة للترويج الذاتي على الانهك العاطفي عند توسيط الصمت التنظيمي قام الباحث بعرضها كما يلي جدول (١٩) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للإشراف المسيء على الانهك العاطفي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	الترويج الذاتي ← ضعف الانجاز الشخصي	.06	.000
المسار غير المباشر			
١	الترويج الذاتي ← صمت الاستسلام ← ضعف الانجاز الشخصي	.255	.000
٢	الترويج الذاتي ← الصمت الدفاعي ← ضعف الانجاز الشخصي	.2475	.000
٣	الترويج الذاتي ← الصمت الاجتماعي ← ضعف الانجاز الشخصي	.2494	.000
٤	الترويج الذاتي ← صمت الفرصة ← ضعف الانجاز الشخصي	.0268	.000

مستوى معنوية ٠.٠٥ المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

دراسة الأثر غير المباشر لعدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة على الانهاك العاطفي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة).

الشكل (١٠) دراسة الأثر غير المباشر لعدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة على الانهاك العاطفي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي



ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة لعدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة على الانهاك العاطفي عند توسيط الصمت التنظيمي قام الباحث بعرضها كما يلي

جدول (٢٠) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لعدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة على

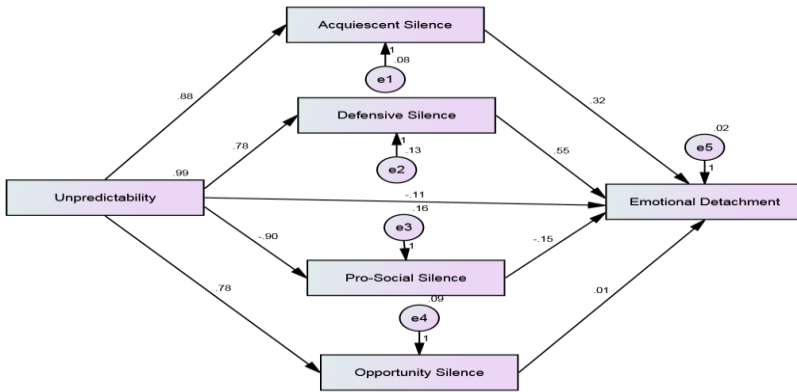
الانهاك العاطفي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	عدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة ← الانهاك العاطفي	1.07	.000
	المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	عدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة ← صمت الاستسلام ← الانهاك العاطفي	.3608	.000
٢	عدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة ← الصمت الدفاعي ← الانهاك العاطفي	.624	.000
٣	عدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة ← الصمت الاجتماعي ← الانهاك العاطفي	.207	.000
٤	عدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة ← صمت الفرصة ← الانهاك العاطفي	.0702	.000

مستوى معنوية ٠.٠٥ المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

دراسة الأثر غير المباشر لعدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة على تبدل المشاعر من خلال توسط أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة).

الشكل (١١) دراسة الأثر غير المباشر لعدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة على تبدل المشاعر من خلال توسط أبعاد الصمت التنظيمي



ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة لعدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة على الانهك العاطفي عند توسط الصمت التنظيمي قام الباحث بعرضها كما يلي

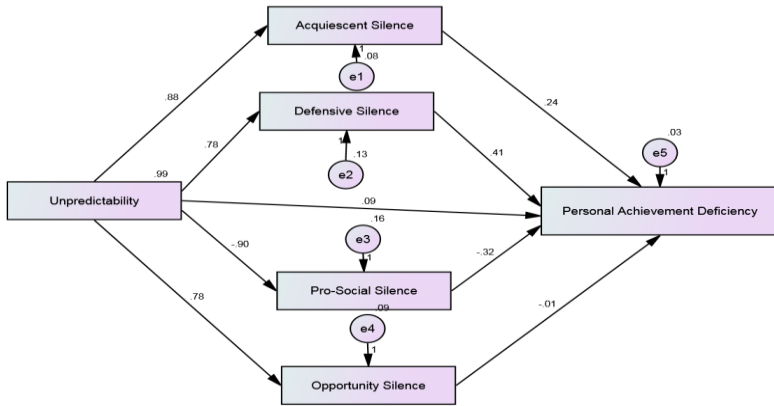
جدول (٢١) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لعدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة على الانهك العاطفي من خلال توسط أبعاد الصمت التنظيمي

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	عدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة ← تبدل المشاعر	.11	.000
	المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	عدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة ← صمت الاستسلام ← تبدل المشاعر	.2816	.000
٢	عدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة ← الصمت الدفاعي ← تبدل المشاعر	.425	.000
٣	عدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة ← الصمت الاجتماعي ← تبدل المشاعر	.0135	.000
٤	عدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة ← صمت الفرصة ← تبدل المشاعر	.0078	.000

مستوى معنوية ٠.٠٥ المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

دراسة الأثر غير المباشر لعدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة على ضعف الانجاز الشخصي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة).

الشكل (١٢) دراسة الأثر غير المباشر لعدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة على ضعف الانجاز الشخصي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي



ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة للإشراف المسيء على الانهك العاطفي عند توسيط الصمت التنظيمي قام الباحث بعرضها كما يلي

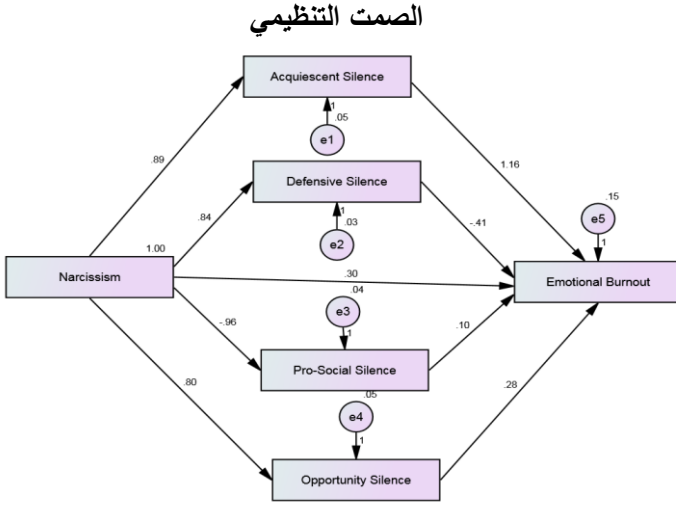
جدول (٢٢) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لعدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة على الانهك العاطفي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	عدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة ← ضعف الانجاز الشخصي	.89	.000
	المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	عدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة ← صمت الاستسلام ← ضعف الانجاز الشخصي	.2112	.000
٢	عدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة ← الصمت الدفاعي ← ضعف الانجاز الشخصي	.3196	.000
٣	عدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة ← الصمت الاجتماعي ← ضعف الانجاز الشخصي	-.288	.000
٤	عدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة ← صمت الفرصة ← ضعف الانجاز الشخصي	.0078	.000

مستوى معنوية ٠.٠٥ المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

دراسة الأثر غير المباشر للترجسية على الانهاك العاطفي من خلال توسط أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة).

الشكل (١٣) دراسة الأثر غير المباشر للترجسية على الانهاك العاطفي من خلال توسط أبعاد



ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة للترجسية على الانهاك العاطفي عند توسط الصمت التنظيمي قام الباحث بعرضها كما يلي

جدول (٢٣) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للترجسية على الانهاك العاطفي من خلال توسط

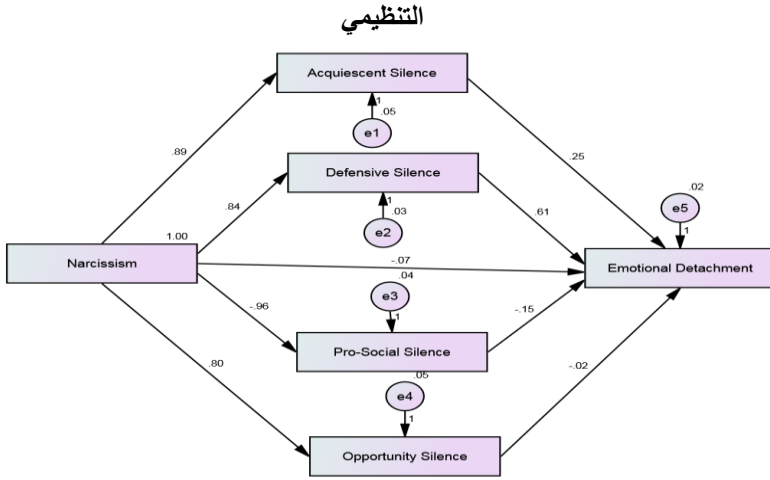
أبعاد الصمت التنظيمي

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	الترجسية ← الانهاك العاطفي	.30	.000
	المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	الترجسية ← صمت الاستسلام ← الانهاك العاطفي	1.0324	.000
٢	الترجسية ← الصمت الدفاعي ← الانهاك العاطفي	.344	.000
٣	الترجسية ← الصمت الاجتماعي ← الانهاك العاطفي	.096	.000
٤	الترجسية ← صمت الفرصة ← الانهاك العاطفي	.224	.000

مستوى معنوية ٠.٠٥ المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

دراسة الأثر غير المباشر للترجسية على تبدل المشاعر من خلال توسط أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة).

الشكل (١٤) دراسة الأثر غير المباشر للترجسية على تبدل المشاعر من خلال توسيط أبعاد الصمت



وبوضح الجدول التالي نتائج التحليل الاحصائي فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة للترجسية على الانهاك العاطفي عند توسيط الصمت التنظيمي قام الباحث بعرضها كما يلي

جدول (٢٤) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للإشراف المسيء على الانهاك العاطفي من خلال

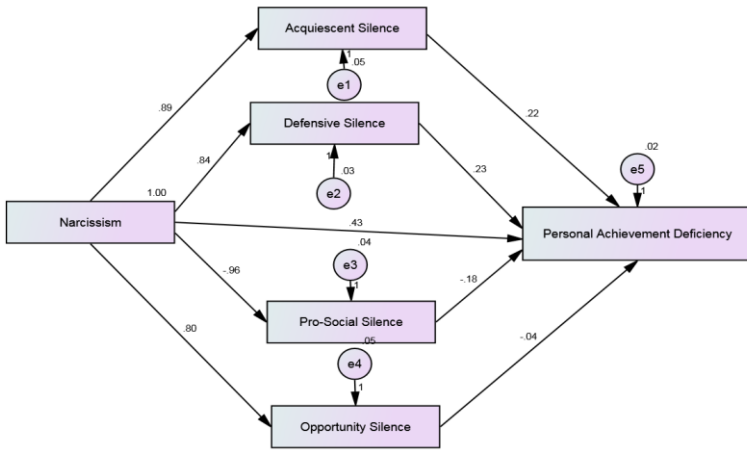
توسيط أبعاد الصمت التنظيمي

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	الترجسية ← تبدل المشاعر	.07	.000
المسار غير المباشر			
١	الترجسية ← صمت الاستسلام ← تبدل المشاعر	.2225	.000
٢	الترجسية ← الصمت الدفاعي ← تبدل المشاعر	.5124	.000
٣	الترجسية ← الصمت الاجتماعي ← تبدل المشاعر	.144	.000
٤	الترجسية ← صمت الفرصة ← تبدل المشاعر	.016	.000

مستوى معنوية ٠.٠٥ المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

دراسة الأثر غير المباشر للترجسية على ضعف الانجاز الشخصي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة).

الشكل (١٥) دراسة الأثر غير المباشر للترجسية على ضعف الانجاز الشخصي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي



ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة للترجسية على الانهك العاطفي عند توسيط الصمت التنظيمي قام الباحث بعرضها كما يلي

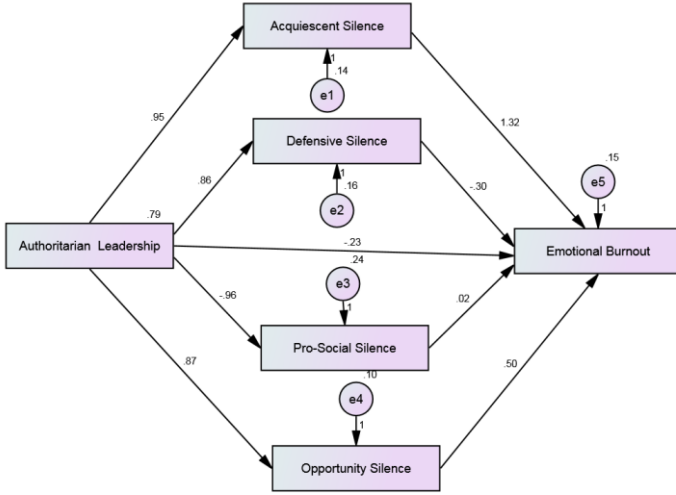
جدول (٢٥) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للترجسية على الانهك العاطفي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	الترجسية ← ضعف الانجاز الشخصي	.43	.000
١	الترجسية ← صمت الاستسلام ← ضعف الانجاز الشخصي	.1958	.000
٢	الترجسية ← الصمت الدفاعي ← ضعف الانجاز الشخصي	.1932	.000
٣	الترجسية ← الصمت الاجتماعي ← ضعف الانجاز الشخصي	.1728	.000
٤	الترجسية ← صمت الفرصة ← ضعف الانجاز الشخصي	.032	.000

مستوى معنوية ٠.٠٥ المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

دراسة الأثر غير المباشر للقيادة الاستبدادية على الانهاك العاطفي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة).

الشكل (١٦) دراسة الأثر غير المباشر للقيادة الاستبدادية على الانهاك العاطفي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي



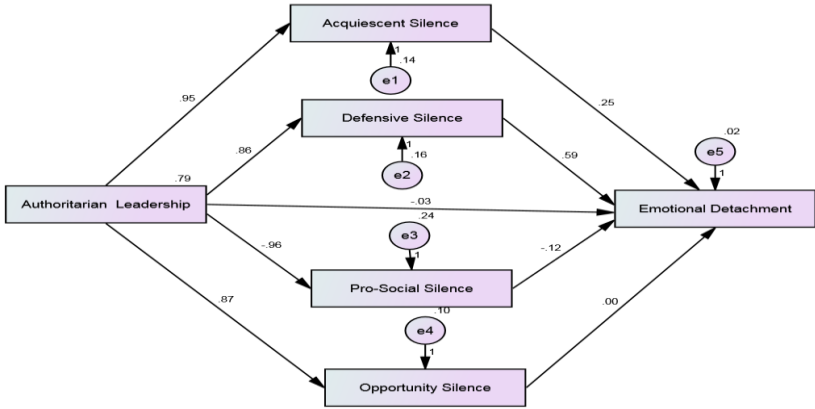
ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة للقيادة الاستبدادية على الانهاك العاطفي عند توسيط الصمت التنظيمي قام الباحث بعرضها كما يلي

جدول (٢٦) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للإشراف المسيء على الانهاك العاطفي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	القيادة الاستبدادية ← الانهاك العاطفي	.23	.000
	المسار غير المباشر		
١	القيادة الاستبدادية ← صمت الاستسلام ← الانهاك العاطفي	1.254	.000
٢	القيادة الاستبدادية ← الصمت الدفاعي ← الانهاك العاطفي	.258	.000
٣	القيادة الاستبدادية ← الصمت الاجتماعي ← الانهاك العاطفي	.0192	.000
٤	القيادة الاستبدادية ← صمت الفرصة ← الانهاك العاطفي	.435	.000

مستوى معنوية ٠.٠٥ المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

دراسة الأثر غير المباشر للقيادة الاستبدادية على تبلد المشاعر من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة).
الشكل (١٧) دراسة الأثر غير المباشر للقيادة الاستبدادية على تبلد المشاعر من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي



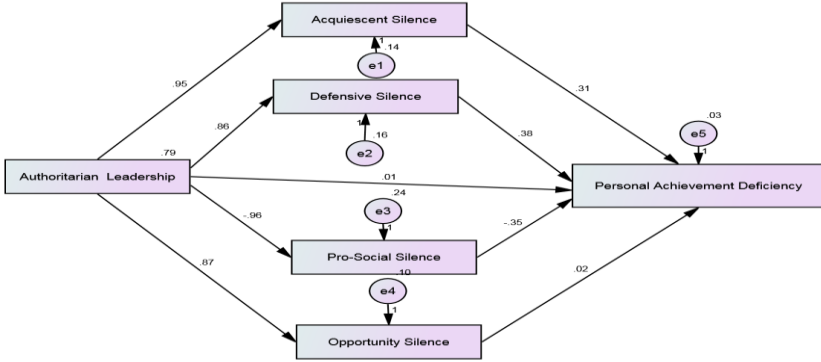
ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة للقيادة الاستبدادية على الانهك العاطفي عند توسيط الصمت التنظيمي قام الباحث بعرضها كما يلي
جدول (٢٧) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة الاستبدادية على الانهك العاطفي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	القيادة الاستبدادية ← تبلد المشاعر	-0.03	.000
	المسار غير المباشر		
١	القيادة الاستبدادية ← صمت الاستسلام ← تبلد المشاعر	.2375	.000
٢	القيادة الاستبدادية ← الصمت الدفاعي ← تبلد المشاعر	.5074	.000
٣	القيادة الاستبدادية ← الصمت الاجتماعي ← تبلد المشاعر	.1152	.000
٤	القيادة الاستبدادية ← صمت الفرصة ← تبلد المشاعر	.000	.000

مستوى معنوية ٠.٠٥ المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

دراسة الأثر غير المباشر للقيادة الاستبدادية على ضعف الانجاز الشخصي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة).

الشكل (١٨) دراسة الأثر غير المباشر للقيادة الاستبدادية على ضعف الانجاز الشخصي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي



ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة للقيادة الاستبدادية على الانهك العاطفي عند توسيط الصمت التنظيمي قام الباحث بعرضها كما يلي جدول (٢٨) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة الاستبدادية على الانهك العاطفي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	القيادة الاستبدادية ← ضعف الانجاز الشخصي	.01	.000
	المسار غير المباشر		
١	القيادة الاستبدادية ← صمت الاستسلام ← ضعف الانجاز الشخصي	.2945	.000
٢	القيادة الاستبدادية ← الصمت الدفاعي ← ضعف الانجاز الشخصي	.3268	.000
٣	القيادة الاستبدادية ← الصمت الاجتماعي ← ضعف الانجاز الشخصي	.336	.000
٤	القيادة الاستبدادية ← صمت الفرصة ← ضعف الانجاز الشخصي	.0174	.000

مستوى معنوية ٠.٠٥ المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

خامس عشر : نتائج الدراسة : في ضوء نتائج التحليل الإحصائي يمكن :

قبول الفرض الرئيس الأول: تؤثر أبعاد القيادة السامة ايجابياً ومعنوياً على الاحتراق الوظيفي، وهو ما يتوافق مع دراسة (Ghanbari & Majooni , 2022) حيث توصلت إلى أن القيادة السامة واحدة من المشكلات الرئيسية التي عادة ما يُنظر إليها على أنها رد فعل على الضغوط والمشاكل التنظيمية في للعاملين هي ظاهرة الاحتراق الوظيفي Burnout ، وان هناك أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة السامة على أبعاد الاحتراق الوظيفي، ودراسة (سبع ، ٢٠٢٢) والتي توصلت إلى

وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة السامة (الترويح الذاتي، النرجسية) على أبعاد الاحتراق الوظيفي، وهذا ما أكدته دراسة (Koropets et al , 2020) حيث توصلت إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين القيادة السامة والاحتراق الوظيفي، وأخيراً اتفق مع دراسة (Gravili et al , 2022) التي تناولت القيادة السامة لدى الطلاب الجامعيين تحت مسمى التدريب السام toxic coaching.

قبول الفرض الرئيس الثاني: تؤثر أبعاد القيادة السامة ايجابياً ومعنوياً على الصمت التنظيمي وهو ما يتوافق مع دراسة دراسة (Kiewitz et al , 2016) والتي توصلت إلى وجود ارتباط ايجابي ومعنوي بين الاشراف المسيء كأحد أبعاد القيادة السامة والصمت الدفاعي، أي أن ادراك العاملين لسلوكيات الاشراف المسيء لها تأثير على دافعيتهم لتبني الصمت التنظيمي، وذلك لتخوفهم من الآثار السلبية المترتبة على افصاحهم عن آرائهم وأفكارهم، وأشارت دراسات (Wang et al , 2020) و (Ai- Hua & Yang , 2018) إلى أن الاشراف المسيء يؤدي إلى انتهاج العاملين لسلوكيات الصمت المتعمد واحتفاظهم بآرائهم وعدم المشاركة بأي مقترحات، وكذا دراسة (Saqib & Arif , 2017) والتي أشارت إلى أن سلوكيات القيادة السامة تعزز صمت العاملين داخل المنظمات، واتفقت دراستي (Adeoye & Ayeni , 2020) و (Khakpour , 2019) على أن الصمت التنظيمي يحدث كنتيجة مباشرة لممارسات سلوكيات القيادة السامة مما يؤدي بدوره لانخفاض مستوى الأداء الوظيفي، ومن ثم انخفاض الأداء التنظيمي ككل، واتفقت دراسات (Aboramadan et al , 2021) ، (Mousa et al , 2020) على أن نرجسية القائد والتي هي أحد أبعاد القيادة السامة ترتبط بمستويات عالية من الصمت التنظيمي.

قبول الفرض الرئيس الثالث: تؤثر الصمت التنظيمي ايجابياً ومعنوياً على الاحتراق الوظيفي، دراسة أجرتها (Tahmasebi et al , 2013) وجدت ارتباطاً ايجابياً معنوياً بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي، مما يعني أن الصمت التنظيمي يتصاعد مع زيادة الاحتراق الوظيفي، كما أن هناك علاقة ايجابية معنوية بين الصمت التنظيمي وبعدي الانهك العاطفي وسلبية العلاقات، كما أثبتت الدراسة أنه لا توجد علاقة معنوية بين الصمت التنظيمي ونقص الانجاز الشخصي، كما أكدت دراسة (Akin & Ulusoy , 2016) التي وجدت ارتباطاً معنوياً ايجابياً بين الصمت التنظيمي وجميع أبعاد الاحتراق الوظيفي، ألا أن دراسة (Coban & Sarikaya , 2016) توصلت أن هناك علاقة غير مؤكدة وغير معنوية بين أبعاد الصمت التنظيمي والانهك العاطفي، بينما تشير النتائج إلى وجود ارتباط ايجابي ومعنوي بين صمت الاستسلام والصمت الدفاعي وسلبية العلاقات الشخصية، بينما هناك ارتباط سلبي معنوي بين الصمت الاستسلام والصمت الدفاعي ونقص الانجاز الشخصي، أيضاً أثبتت وجود ارتباط معنوي اختلافات معنوية بين أبعاد الصمت

التنظيمي والاحتراق الوظيفي بناءً على العمر والجنس والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية. رفض الفرض الرئيس الرابع: يزداد التأثير المعنوي لأبعاد القيادة السامة (الإشراف المسيء، الترويح الذاتي، عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بسلوكيات قادتهم، النرجسية، القيادة الاستبدادية) على الاحتراق الوظيفي بأبعاده (الانهك العاطفي، تبلد المشاعر، ضعف الانجاز الشخصي) على الاحتراق الوظيفي بأبعاده (الانهك العاطفي، ضعف الانجاز الشخصي) عند توسيط الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، صمت الفرصة). رفض الفرض الرئيس الرابع القائل بزيادة التأثير المعنوي للقيادة السامة على الاحتراق الوظيفي عند توسيط الصمت التنظيمي.

ولاختبار صحة الفرض الرئيس الرابع قام الباحث بتحليل الفرض الرئيس إلى فروض فرعية تفصيلية، وباستخدام Path Analysis جاءت النتائج على النحو التالي :

دراسة الأثر غير المباشر للإشراف المسيء على الانهك العاطفي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي		
م	الفروض الفرعية	قبول / رفض
١	يزداد التأثير المعنوي للإشراف المسيء على الانهك العاطفي عند توسيط صمت الاستسلام	رفض
٢	يزداد التأثير المعنوي للإشراف المسيء على الانهك العاطفي عند توسيط الصمت الدفاعي	رفض
٣	يزداد التأثير المعنوي للإشراف المسيء على الانهك العاطفي عند توسيط الصمت الاجتماعي	رفض
٤	يزداد التأثير المعنوي للإشراف المسيء على الانهك العاطفي عند توسيط صمت الفرصة	رفض
دراسة الأثر غير المباشر للإشراف المسيء على تبلد المشاعر من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي		
م	الفروض الفرعية	قبول / رفض
١	يزداد التأثير المعنوي للإشراف المسيء على تبلد المشاعر عند توسيط صمت الاستسلام	قبول
٢	يزداد التأثير المعنوي للإشراف المسيء على تبلد المشاعر عند توسيط الصمت الدفاعي	قبول
٣	يزداد التأثير المعنوي للإشراف المسيء على تبلد المشاعر عند توسيط الصمت الاجتماعي	قبول
٤	يزداد التأثير المعنوي للإشراف المسيء على تبلد المشاعر عند توسيط صمت الفرصة	رفض
دراسة الأثر غير المباشر للإشراف المسيء على ضعف الانجاز الشخصي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي		
م	الفروض الفرعية	قبول / رفض
١	يزداد التأثير المعنوي للإشراف المسيء على ضعف الانجاز الشخصي عند توسيط صمت الاستسلام	قبول
٢	يزداد التأثير المعنوي للإشراف المسيء على ضعف الانجاز الشخصي عند توسيط الصمت الدفاعي	قبول
٣	يزداد التأثير المعنوي للإشراف المسيء على ضعف الانجاز الشخصي عند توسيط الصمت الاجتماعي	قبول
٤	يزداد التأثير المعنوي للإشراف المسيء على ضعف الانجاز الشخصي عند توسيط صمت الفرصة	رفض
دراسة الأثر غير المباشر للترويح الذاتي على الانهك العاطفي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي		
م	الفروض الفرعية	قبول / رفض
١	يزداد التأثير المعنوي للترويح الذاتي على الانهك العاطفي عند توسيط صمت الاستسلام	قبول
٢	يزداد التأثير المعنوي للترويح الذاتي على الانهك العاطفي عند توسيط الصمت الدفاعي	قبول
٣	يزداد التأثير المعنوي للترويح الذاتي على الانهك العاطفي عند توسيط الصمت الاجتماعي	رفض
٤	يزداد التأثير المعنوي للترويح الذاتي على الانهك العاطفي عند توسيط صمت الفرصة	رفض
دراسة الأثر غير المباشر للترويح الذاتي على تبلد المشاعر من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي		

م	الفروض الفرعية	قبول	رفض
١	يزداد التأثير المعنوي للترويج الذاتي على تبذل المشاعر عند توسيط صمت الاستسلام		رفض
٢	يزداد التأثير المعنوي للترويج الذاتي على تبذل المشاعر عند توسيط الصمت الدفاعي		رفض
٣	يزداد التأثير المعنوي للترويج الذاتي على تبذل المشاعر عند توسيط الصمت الاجتماعي		رفض
٤	يزداد التأثير المعنوي للترويج الذاتي على تبذل المشاعر عند توسيط صمت الفرصة		رفض
دراسة الأثر غير المباشر للترويج الذاتي على ضعف الانجاز الشخصي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي			
م	الفروض الفرعية	قبول	رفض
١	يزداد التأثير المعنوي للترويج الذاتي على ضعف الانجاز الشخصي عند توسيط صمت الاستسلام	قبول	
٢	يزداد التأثير المعنوي للترويج الذاتي على ضعف الانجاز الشخصي عند توسيط الصمت الدفاعي	قبول	
٣	يزداد التأثير المعنوي للترويج الذاتي على ضعف الانجاز الشخصي عند توسيط الصمت الاجتماعي	قبول	
٤	يزداد التأثير المعنوي للترويج الذاتي على ضعف الانجاز الشخصي عند توسيط صمت الفرصة		رفض
دراسة الأثر غير المباشر لعدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة على الانهاك العاطفي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي			
م	الفروض الفرعية	قبول	رفض
١	يزداد التأثير المعنوي لعدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة على الانهاك العاطفي عند توسيط صمت الاستسلام.		رفض
٢	يزداد التأثير المعنوي لعدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة على الانهاك العاطفي عند توسيط الصمت الدفاعي.		رفض
٣	يزداد التأثير المعنوي لعدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة على الانهاك العاطفي عند توسيط الصمت الاجتماعي.		رفض
٤	يزداد التأثير المعنوي لعدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة على الانهاك العاطفي عند توسيط صمت الفرصة.		رفض
دراسة الأثر غير المباشر لعدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة على تبذل المشاعر من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي			
م	الفروض الفرعية	قبول	رفض
١	يزداد التأثير المعنوي لعدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة على تبذل المشاعر عند توسيط صمت الاستسلام.	قبول	
٢	يزداد التأثير المعنوي لعدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة على تبذل المشاعر عند توسيط الصمت الدفاعي.	قبول	
٣	يزداد التأثير المعنوي لعدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة على تبذل المشاعر عند توسيط الصمت الاجتماعي.		رفض
٤	يزداد التأثير المعنوي لعدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة على تبذل المشاعر عند توسيط صمت الفرصة.		رفض
دراسة الأثر غير المباشر لعدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة على ضعف الانجاز الشخصي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي			
م	الفروض الفرعية	قبول	رفض
١	يزداد التأثير المعنوي لعدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة على ضعف الانجاز الشخصي عند توسيط صمت الاستسلام.		رفض
٢	يزداد التأثير المعنوي لعدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة على ضعف الانجاز الشخصي عند توسيط الصمت الدفاعي.		رفض
٣	يزداد التأثير المعنوي لعدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة على ضعف الانجاز الشخصي عند توسيط الصمت الاجتماعي.		رفض

٤	يزداد التأثير المعنوي لعدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القادة على ضعف الانجاز الشخصي عند توسيط صمت الفرصة.	رفض
دراسة الأثر غير المباشر للنجسية على الانهاك العاطفي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي		
م	الفروض الفرعية	قبول
١	يزداد التأثير المعنوي للنجسية على الانهاك العاطفي عند توسيط صمت الاستسلام.	قبول
٢	يزداد التأثير المعنوي للنجسية على الانهاك العاطفي عند توسيط الصمت الدفاعي.	قبول
٣	يزداد التأثير المعنوي للنجسية على الانهاك العاطفي عند توسيط الصمت الاجتماعي.	رفض
٤	يزداد التأثير المعنوي للنجسية على الانهاك العاطفي عند توسيط صمت الفرصة.	رفض
دراسة الأثر غير المباشر للنجسية على تبليد المشاعر من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي		
م	الفروض الفرعية	قبول
١	يزداد التأثير المعنوي للنجسية على تبليد المشاعر عند توسيط صمت الاستسلام.	قبول
٢	يزداد التأثير المعنوي للنجسية على تبليد المشاعر عند توسيط الصمت الدفاعي.	قبول
٣	يزداد التأثير المعنوي للنجسية على تبليد المشاعر عند توسيط الصمت الاجتماعي.	قبول
٤	يزداد التأثير المعنوي للنجسية على تبليد المشاعر عند توسيط صمت الفرصة.	رفض
دراسة الأثر غير المباشر للنجسية على ضعف الانجاز الشخصي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي		
م	الفروض الفرعية	قبول
١	يزداد التأثير المعنوي للنجسية على ضعف الانجاز الشخصي عند توسيط صمت الاستسلام.	رفض
٢	يزداد التأثير المعنوي للنجسية على ضعف الانجاز الشخصي عند توسيط الصمت الدفاعي.	رفض
٣	يزداد التأثير المعنوي للنجسية على ضعف الانجاز الشخصي عند توسيط الصمت الاجتماعي.	رفض
٤	يزداد التأثير المعنوي للنجسية على ضعف الانجاز الشخصي عند توسيط صمت الفرصة.	رفض
دراسة الأثر غير المباشر للقيادة الاستبدادية على الانهاك العاطفي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي		
م	الفروض الفرعية	قبول
١	يزداد التأثير المعنوي للقيادة الاستبدادية على الانهاك العاطفي عند توسيط صمت الاستسلام.	قبول
٢	يزداد التأثير المعنوي للقيادة الاستبدادية على الانهاك العاطفي عند توسيط الصمت الدفاعي.	قبول
٣	يزداد التأثير المعنوي للقيادة الاستبدادية على الانهاك العاطفي عند توسيط الصمت الاجتماعي.	رفض
٤	يزداد التأثير المعنوي للقيادة الاستبدادية على الانهاك العاطفي عند توسيط صمت الفرصة.	رفض
دراسة الأثر غير المباشر للقيادة الاستبدادية على تبليد المشاعر من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي		
م	الفروض الفرعية	قبول
١	يزداد التأثير المعنوي للقيادة الاستبدادية على تبليد المشاعر عند توسيط صمت الاستسلام.	قبول
٢	يزداد التأثير المعنوي للقيادة الاستبدادية على تبليد المشاعر عند توسيط الصمت الدفاعي.	قبول
٣	يزداد التأثير المعنوي للقيادة الاستبدادية على تبليد المشاعر عند توسيط الصمت الاجتماعي.	قبول
٤	يزداد التأثير المعنوي للقيادة الاستبدادية على تبليد المشاعر عند توسيط صمت الفرصة.	رفض
دراسة الأثر غير المباشر للقيادة الاستبدادية على ضعف الانجاز الشخصي من خلال توسيط أبعاد الصمت التنظيمي		
م	الفروض الفرعية	قبول
١	يزداد التأثير المعنوي للقيادة الاستبدادية على ضعف الانجاز الشخصي عند توسيط صمت الاستسلام.	قبول
٢	يزداد التأثير المعنوي للقيادة الاستبدادية على ضعف الانجاز الشخصي عند توسيط الصمت الدفاعي.	قبول
٣	يزداد التأثير المعنوي للقيادة الاستبدادية على ضعف الانجاز الشخصي عند توسيط الصمت الاجتماعي.	قبول
٤	يزداد التأثير المعنوي للقيادة الاستبدادية على ضعف الانجاز الشخصي عند توسيط صمت الفرصة.	قبول

سادس عشر : توصيات الدراسة :

١. مجموعة توصيات خاصة القيادة السامة على الصمت التنظيمي :

- اختيار القادة وفق قواعد سلوكية محددة وواضحة، يفضل انشاء لجنة خاصة للترقيات بالمعاهد تضم متخصص نفسي.
- ربط مسار الترقى والمكافئة بمدى مساهمة العامل من خلال آرائه واقتراحاته فيما يخص العمل، بل وتطوير اجراءات العمل في ضوء اللوائح والقواعد.
- اتباع أسلوب فريق العمل بما يدعم روح التعاون والمشاركة.
- توفير التدريب وورش العمل عن طريق تقديم التدريب للقادة حول أساليب القيادة الإيجابية والمؤثرة، عقد ورش عمل للقادة والعاملين لتعزيز التواصل الفعال وفتح قنوات الاتصال.
- تعزيز ثقافة الشفافية والثقة عن طريق تشجيع الإدارة على مشاركة المعلومات واتخاذ القرارات بشكل شفاف، تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال إظهار التقدير والدعم.
- تطوير سياسات وإجراءات عادلة عن طريق وضع سياسات وإجراءات عادلة وشفافة في الترقيات والمكافآت.
- إعادة النظر في نظام التقييم وتحسينه ليكون عادلاً وشفافاً، تشجيع القادة على تقديم تقييمات بناء وداعمة للعاملين.
- تعزيز التواصل الداخلي عن طريق تحفيز الإدارة والعاملين على التواصل المستمر والفعال عن طريق إقامة اجتماعات دورية وفتح الباب للتحدث عن المشاكل والخاوف.
- دعم الابتكار والمشاركة عن طريق تشجيع العاملين على المشاركة في عمليات اتخاذ القرار وتقديم الأفكار والابتكارات، إنشاء آليات لمكافأة الإبداع والابتكار في العمل.
- تعزيز التعاون والتفاعل الاجتماعي بين العاملين من خلال فعاليات وفرص التواصل، والتشجيع على بناء علاقات و فرق قوية وداعمة.
- رصد وتقييم التقدم عن طريق إجراء استطلاعات دورية لقياس مستوى الصمت التنظيمي واتخاذ إجراءات تصحيحية بناءً على النتائج، تقديم تقارير دورية للإدارة حول تحسين العلاقة بين القيادة والعاملين.

٢- مجموعة توصيات خاصة بتأثير القيادة السامة على الاحتراق الوظيفي :

- خفض الاجهاد العاطفي لدى العاملين عن طريق تقليل الأعباء الملقاة على عاتقهم، توزيع المهام عليهم وفقاً لامكانياتهم.

- القضاء على تبدل المشاعر لدى العاملين عن طريق عمل توصيف وظيفي واضح، وتلافي التعارض بين المهام الموكلة لهم، التأكيد على الاهتمام بمصالح العاملين ومراعاة الجوانب الانسانية والشخصية لهم.
 - رفع مستوى الانجاز الشخصي لدى العاملين عن طريق تحسين نظام الأجور والحوافز، وتوفير قدر مناسب من الحرية والسلطة والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
 - تقديم تدريب للقادة عن طريق تقديم برامج تدريبية للقادة تركز على تطوير مهارات القيادة الإيجابية والاستماع الفعال، تشجيع القادة على فهم أثر أسلوب القيادة السلبي على الصحة النفسية للعاملين.
 - إقامة جلسات توعية وورش عمل عن طريق تنظيم جلسات توعية للقادة حول التحسين المستمر للبيئة العملية وكيفية الوقاية من الاحتراق الوظيفي، إقامة ورش عمل للقادة حول إدارة الضغوط وتحفيز الموظفين.
 - إنشاء آليات لتلقي الشكاوى عن طريق إنشاء نظام داخلي لتلقي الشكاوى والملاحظات حول تصرفات القيادة السامة، ضمان سرية البلاغات واتخاذ إجراءات فورية للتحقيق والتدخل.
 - تعزيز الدعم النفسي عن طريق توفير خدمات الدعم النفسي للعاملين المتأثرين بالقيادة السامة، تشجيع الاستخدام النشط للخدمات النفسية وتذليل العوائق أمام الوصول إليها.
 - تعزيز التواصل الداخلي تعزيز التواصل المفتوح والصريح بين القادة والعاملين، تحديث الأنظمة الداخلية لتشجيع التواصل والمشاركة المستمرة.
 - تقييم أداء القادة عن طريق إجراء استعراضات دورية لأداء القادة وتقييم تأثيرهم على الفريق، تقديم ردود فعل بناءة وتوجيهات للقادة لتحسين أساليبهم القيادية.
 - تشجيع القيم الأخلاقية والمهنية عن طريق تعزيز السلوكيات الأخلاقية والمهنية في العمل وفرض عقوبات على الانتهاكات، تعزيز القيم السليمة والاحترام المتبادل بين الزملاء والقادة.
 - دعم الابتكار والمشاركة عن طريق تشجيع الابتكار والمشاركة في عمليات اتخاذ القرار وتقديم الأفكار لتحسين بيئة العمل، مكافأة الإبداع والمبادرة لتشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة.
- ٣- مجموعة توصيات خاصة بتأثير الصمت التنظيمي على الاحتراق الوظيفي :**
- يجب تدريب القيادات على سلوك مشاركة المعلومات من خلال توظيف مدخل الإدارة المشاركة، من خلال فتح قنوات اتصالات المقابلات الشخصية، وعقد اجتماعات دورية مع العاملين لمناقشة آرائهم ومقترحاتهم حول قضايا العمل المختلفة.
 - تدريب كافة العاملين على مهارات الاتصال الفعال (والخاص بزيادة مستوى الشفافية الإدارية) من خلال عدة أساليب وأهمها ورش العمل والدورات التدريبية والاجتماعات الدورية.

- ضرورة العمل على إعادة تصميم الهياكل التنظيمية الأفقية (المسطحة) وتجنب المغالاة في مركزية اتخاذ القرارات من خلال تفعيل تفويض السلطة.
- خفض خوف العاملين من التغذية المرتدة السلبية وتوفير الترابط الاجتماعي وذلك من خلال برامج الرعاية الاجتماعية (الرحلات والمصايف).
- زيادة نسبة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، حيث يؤدي ذلك إلى تقديمهم للأراء والاقتراحات التي تخص قضايا ومشكلات العمل.
- تشجيع ثقافة الفتح والشفافية عن طريق تعزيز ثقافة في المؤسسة تشجع على التحدث والتعبير عن الأفكار والمشاعر بحرية، إقامة جلسات دورية للحوار المفتوح بين الإدارة والعاملين لتشجيع التحدث بحرية دون خوف من الانتقام.
- تعزيز المهارات الاتصالية عن طريق تقديم دورات تدريبية للعاملين لتحسين مهارات التواصل والتعبير عن الرأي بوضوح، تشجيع على استخدام تقنيات التواصل الفعال مثل التفاعل الإيجابي والاستماع الفعال.
- إنشاء آليات للتعبير السري عن طريق توفير وسائل سرية وآمنة للعاملين للتعبير عن مخاوفهم واقتراحاتهم دون الكشف عن هوياتهم، إقامة جلسات استماع خاصة حيث يمكن للعاملين التحدث بحرية وبسرية مع اشخاص مخصصين في الإدارة.
- تشجيع على التفاعل الاجتماعي عن طريق تنظيم فعاليات اجتماعية وفرص للتواصل بين العاملين خارج بيئة العمل الرسمية، إقامة ورش عمل وأنشطة تعزز التفاعل الاجتماعي وتقوي العلاقات بين الزملاء.
- مراجعة السياسات والقواعد الداخلية لضمان عدم وجود عوائق تمنع الموظفين من التعبير عن آرائهم بحرية، تطبيق سياسات تحمي الموظفين من التمر أو الانتقام في حال التعبير عن الصمت التنظيمي.
- تشجيع القيادة الداعمة عن طريق تحفيز القادة ليكونوا أمثلة في التعبير عن الأفكار والمشاعر بحرية ودعم العاملين للقيام بذلك أيضًا، تقديم تدريب للقادة حول كيفية التعامل مع احتياجات العاملين ودعمهم في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.
- متابعة وتقييم البيئة العملية عن طريق إجراء استطلاعات دورية لقياس مستوى الصمت التنظيمي واتخاذ إجراءات تصحيحية بناءً على النتائج، تحليل سبب الصمت التنظيمي واتخاذ إجراءات تحسين الظروف التي تسببه.

٤- مجموعة توصيات خاصة بتأثير القيادة السامة على كل من الصمت التنظيمي و

الاحترق الوظيفي :

- تطوير برامج تدريب للقادة تركز على فهم تأثير أساليب القيادة السامة وكيفية تجنبها، تشجيع القادة على تطوير مهارات الاتصال الفعالة والقيادة الإيجابية.
- تشجيع القيادة الإيجابية عن طريق تحفيز القادة على ممارسة أساليب القيادة الإيجابية مثل دعم وتحفيز العاملين وتعزيز الثقة والشفافية، مكافأة القادة الذين يظهرون سلوكيات إيجابية ويحققون تقدماً في تحسين البيئة العملية.
- تطوير سياسات وإجراءات داعمة توضح حدود السلوك السام والتدابير المتخذة في حالة انتهاكها، تطبيق عقوبات عادلة ومنصفة على القادة الذين يظهرون سلوكيات سامة.
- تشجيع الثقة والمشاركة عن طريق تشجيع الثقة بين العاملين والقادة من خلال إظهار التقدير ودعم الأفكار والآراء المختلفة، إنشاء آليات لتعزيز المشاركة والمشاركة الفعالة للعاملين في عمليات اتخاذ القرار.
- توفير دعم نفسي ومهني عن طريق تقديم خدمات الدعم النفسي للعاملين المتأثرين بالقيادة السامة والذين يعانون من الاحتراق الوظيفي، توفير فرص للعاملين للحصول على مساعدة مهنية لمواجهة التحديات وتطوير استراتيجيات التفاعل مع القادة السامة.
- تشجيع التواصل الداخلي عن طريق إقامة جلسات دورية للتحدث عن المشاكل والاحتياجات والمخاوف المرتبطة بالقيادة السامة والصمت التنظيمي، إطلاق نظام للملاحظات المفتوحة يسمح للعاملين بالتعبير بحرية عن تجاربهم ومشاكلهم.
- تشجيع الابتكار والمرونة عن طريق تشجيع الموظفين على اقتراح حلول جديدة ومبتكرة لمشكلات العمل المرتبطة بالقيادة السامة، تشجيع المرونة في العمل، مثل توفير إمكانيات العمل عن بُعد أو تنظيم الأنشطة المرحة داخل العمل.
- رصد وتقييم الأداء عن طريق رصد أداء القادة بشكل منتظم وتقييم تأثيرهم على الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي، تقديم تقارير دورية للإدارة توضح مدى التقدم في تحسين العلاقة بين القادة والعاملين.

٥- التوصية بدراسات مستقبلية :

في إطار الدراسة المستقبلية حول الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والاحترق الوظيفي، يُمكن توجيه اهتمام الباحثين نحو بعض الاتجاهات البحثية :

- الباحث يركز على سلوكيات القيادة السامة والتي تتسبب في تكوين بيئة غير مفيدة للعاملين هذا ما يجعل الباحث يشدد على ضرورة دراسة التأثيرات الوسيطة المختلفة في هذه العلاقة، سواء كانت تأثيرات تداخلية أو تأثيرات تداخلية مع التأثيرات التي تتراوح في مكان العمل مثل الثقافة الوظيفية والبنية التنظيمية وسلوكيات الانحراف في مكان العمل، التهكمية التنظيمية.
- دراسة تأثير الثقافة المؤسسية (استكشاف كيفية تأثير الثقافة المؤسسية) في العلاقة بين القيادة السامة والصمت التنظيمي، وكذلك تأثيرها على مستوى الاحترق الوظيفي.
- بناء نموذج لقياس الصمت التنظيمي يوضح العوامل المؤثرة فيه واستكشاف العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في مستوى الصمت التنظيمي بما في ذلك الثقافة الوظيفية والبنية التنظيمية والقيادة السامة وسلوكيات الانحراف في مكان العمل، التهكمية التنظيمية.
- تأثير الصمت التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين وإنتاجيتهم في بيئات عمل مختلفة.
- دراسة نفس الموضوع "الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والاحترق الوظيفي" دراسة مقارنة بين المعاهد الخاصة والجامعات الحكومية.
- دور الرفاهية النفسية (الدعم النفسي والبرامج الترفيهية) على الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي.
- دراسة الدور الوسيط للتفاعل الاجتماعي بين العاملين والقادة على الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي.
- دراسة تأثير القيادة الإيجابية على تخفيف الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي.
- دراسة تأثير استخدام التكنولوجيا (التقنيات وأساليب التفاعل) ووسائل التواصل الاجتماعي في الحد من الصمت التنظيمي.
- دراسة الأثر الحقيقي للقيادة السامة والتي تتعلق بالعدالة التنظيمية وكيفية تأثيرها على سلوكيات المواطن.
- ترى الدراسة أن العلاقة بين متغيراتها هي علاقات مباشرة وغير مباشرة الأمر يعني بضرورة دراسة متغيرات أخرى مثل الثقة التنظيمية، والتتمر في مكان العمل، والولاء التنظيمي، والتهكم الوظيفي، والعدالة التنظيمية وذلك للتعرف على الآلية المفسرة لتلك العلاقة.

المراجع

1. ادريس ، ثابت عبد الرحمن. (٢٠٠٥). بحوث التسويق. الإسكندرية: الدار الجامعية.
2. ادريس، ثابت عبد الرحمن. (٢٠١٢). بحوث التسويق : اساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الاسكندرية، الدار الجامعية.
3. الشعلان ، فهد بن أحمد (2016) ، مواجهة الاحتراق الوظيفي :نحو نموذج مقترح لمسئولية الفرد والقيادة ، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، مجلد ٣٢، العدد ٦٥، أبريل.
4. إسماعيل ، عمار فتحي موسي. (٢٠١٨). محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات .مجلة الدراسات التجارية المعاصرة1-51, 4(4) .
5. الشاوي ، ميادة محمد ابراهيم (2016)، أثر الحد من الاحتراق الوظيفي علي تحسين درجة الالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
6. الصباغ، شوقي محمد. (٢٠١٠). محددات صمت العاملين عن قضايا العمل الهامة وانعكاس ذلك على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على بنك التنمية والائتمان الزراعي.
7. البنوي، مها محمد. (٢٠١٧). العلاقة بين الصمت التنظيمي و الاحتراق الوظيفي .التجارة والتمويل1-49, 37(1) .
8. بو مسعود ، سماهر مسلم عياد . (2010)، ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدي الموظفين الاداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة : أسبابها وكيفية علاجها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية ، غزة.
9. حسيب، السيد احمد فتحي (٢٠١٥)، دور الاشراف المسيء كمتغير وسيط على العلاقة التأثيرية بين التهكمية التنظيمية والضغوط التنظيمية : دراسة تطبيقية بقطاع جمارك بورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة بورسعيد (٤) : ١٧٥ - ٢٢٣ .
10. سبع، سنية محمد أحمد. (٢٠٢٢). توسيط الاحتراق الوظيفي في العلاقة بين القيادة السامة وسلوكيات انحراف الموظف .مجلة الشروق للعلوم التجارية.110-111, 14(14) ,
11. عبدالحليم ، خليلي (2007)، مستوي الاحتراق النفسي لدي مربي الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة ، مجلة كلية الآداب ، جامعة باجي ، الجزائر ، العدد السابع والثلاثون.
12. عشري، تامر ابراهيم (٢٠٢١) ، التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي - بالتطبيق على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية كلية التجارة جامعة دمياط ٢(١) ج ٣ : ١٦٣ - ٢٠٢ .

١٣. عمر ، شرين أحمد فهمي & رفاعي ، ممدوح عبدالعزيز (2015) ، تأثير الاحتراق الوظيفي علي رأس المال البشري : دراسة ميدانية علي المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة والجيزة ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، العدد الرابع.
١٤. كاظم، محمد حمزة & يوسف ، ليث علي (2015) ، العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والسلوك العدوانى في مكان العمل : دراسة تطبيقية في مستشفيات محافظة كربلاء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية.
١٥. محمد، هبه محمد علي (2016) ، تأثير الاحتراق الوظيفي علي سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية مقارنة علي المستشفيات الجامعية ، مجلة فكر وإبداع ، جامعة عين شمس ، المجلد ٩٩، مارس.
١٦. مهدي، محمد حسن احمد (٢٠١٨)، العلاقة بين الاشراف المسيء والصمت التنظيمي متعدد الأبعاد - دراسة ميدانية بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج، مجلة البحوث التجارية المعاصرة كلية التجارة - جامعة سوهاج ٣٢(٤) : ٢٠٧-٢٤٤ .
17. Aboramadan M.; Turkmenoglu, M. A.; Dahleez, K. A. & Cicek, B. (2021). Narcissistic Leadership and Behavioral Cynicism in the Hotel Industry: The Role of Employee Silence and Negative Workplace Gossip-Ing, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 33(2):428-447
18. Adeoye, S.Q. & Ayeni O U. (2020). Toxic Leadership and Organizational Silence: An Appraisal of Selected Faith- Based Organizations in Ogun State, Nigeria, Journal of Resources Development and Management, 67: 37-47.
19. Aghaz, A. and Sheikh, A. (2016), "Cyber loafing and job burnout: an investigation in the knowledge intensive sector", Computers in Human Behavior, Vol. 62, pp. 51-60.
20. Ahmed, E. & Muchiri, M. (2014). Effects of Psychological Contract Breach, Ethical Leadership and Supervisors' Fairness on Employees' Performance and WellBeing, World Journal of Management, 5(2):1-13.
21. Ai- Hua, H. & Yang, L. (2018). Abusive Supervision and Employee Silence: The Mediating Effect of Perceptions of Organizational Politics and the Moderating Effect of LMX, Journal of Global Business Insights, 3(1):19-37.
22. Akın, U. and Ulusoy, T., (2016). The Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey. International Journal of Higher Education, 5(2), pp.46-58.
23. Bagheri, G., Zarei, R. and Aeen, M.N., (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). Ideal Type of Management, 1(1), pp.47-58.
24. Baran, H. and Giderler , C., (2017). A Study on Determining the Influence of Organizational Identification on Organizational Justice and Organizational Silence. International Journal of Asian Social Science, 7(3), pp.242-258.
25. Beightel, S. R. (2018). How a Conducive Environment and Susceptible Followers Influence Toxic Leadership Behaviors in the Air Force: An Examination of the Toxic Triangle Theory, Master Degree, United States.

26. Bowen, F. and Blackmon, K., (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management Studies*, 40(6), pp.1393-1417.
27. Bria, M., Spânu, F., Băban, A. & Dumitras_cu, D.L. (2014), “Maslach Burnout inventory–general survey: factorial validity and invariance among Romanian healthcare professionals”, *Burnout Research*, Vol. 1 No. 3, pp. 103-111
28. Brinsfield, C.T., (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), pp.671- 697.
29. Brouwers, M. & Paltu, A. (2020). Toxic Leadership: Effects on Job Satisfaction Commitment Turnover Intention and Organizational Culture Within the South African Manufacturing Industry, *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1):1-11.
30. Coban, H. and Sarikaya, M., (2016). A Research on the Relationship Between Organizational Silence And Burnout. *European Scientific Journal*, ESJ, 12(10), pp.145-154.
31. Das, M. (2015). Impact of Perceived Workplace Arrogance on the Stress levels (Reg. No. 1424429) [Master dissertation, Christ University Bangalore]. *Academia.edu*
32. Dedahanov, A.T., Lee, D.H., Lee, D.H., Rhee, J. and Rhee, J., (2016a). Silence as a mediator between organizational factors and stress. *Journal of Managerial Psychology*, 31(8), pp.1251-1264.
33. Dedahanov, A.T. and Rhee, J., (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. *Management Decision*, 53(8), pp.1843-1857.
34. Dedahanov, A.T., Lee, D., Rhee, J. and Yusupov, S., (2016b). An examination of the associations’ among cultural dimensions, relational silence and stress. *Personnel Review*, 45(3), pp.593-604.
35. Deniz, N., Noyan, A., Ertosun, A. & Oznur, G. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700.
36. Dobbs, J. M., & Do, J. J. (2019). The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. *Procedia - Armed Forces & Society*, 45 (1): 3–26.
37. Dyne, L.V., Ang, S. and Botero, I.C., 2003. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), pp.1359-1392.
38. Erkutlu, H., & Chafra, J. (2017). Leaders’ Narcissism and Organizational Cynicism in Healthcare Organizations. *International Journal of Workplace Health Management*, 10(5):346 –363.
39. Ezech, L. N., Etodike, C. E. & Chukwura, E. N. (2018). Abusive Supervision and Organizational Cynicism as Predictors of Cyberloafing among Federal Civil Service Employees in Anambra State, Nigeria. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 1(2):19 –35.
40. Garcia, P. R., Wang, L., Lu, V., Kiazad, K. & Restubog, S. L. (2015). When Victims Become Culprits: The Role of Subordinates’ Neuroticism in the Relationship between Abusive Supervision and Workplace Deviance. *Personality and Individual Differences*, 72:225 –229
41. Ghanbari, S., & Majooni, H. (2022). Investigating the relationship between toxic leadership and teacher burnout due to the mediating role of organizational obstruction and silence. *Strategic Research on Social Problems in Iran*, 11(1), 55-80.

42. Ghanbari, S., & Majooni, H. (2022). Investigating the relationship between toxic leadership and teacher burnout due to the mediating role of organizational obstruction and silence. *Strategic Research on Social Problems in Iran*, 11(1), 55-80.
43. Gravili, G., Manuti, A., & Meirinhos, V. (2022, November). When Power Hurts: An Explorative Study on the Relationship Between Toxic Leadership, Emotional Exhaustion, Turnover Intention and job Satisfaction. In *ECMLG 2022 18th European Conference on Management, Leadership and Governance*. Academic Conferences and publishing limited.
44. Heard, P. L. (2010). The relationship and effects of mindfulness on comfort, work satisfaction, and burnout among nurses who provide direct patient care. The University of Southern Mississippi.
45. Hitchcock, M. J. (2015). The Relationship between Toxic Leadership, Organizational Citizenship, and Turnover Behaviors among San Diego Nonprofit Paid Staff. PhD Thesis, University of San Diego.
46. Imran, A. and Nouman, M., (2017). Mediated Model of Defensive Silence: An Empirical Case of the Banking Sector in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 10(1), pp.178-191.
47. Ince, F. (2018). Toxic Leadership as a Predictor of Perceived Organizational Cynicism. *International Journal of Recent Scientific Research*, 9(2):24343–24349.
48. Jiang, H., Chen, Y., Sun, P. & Yang, J. (2017). The Relationship between Authoritarian Leadership and Employees' Deviant Workplace Behaviors: The Mediating Effects of Psychological Contract Violation and Organizational Cynicism. *Frontiers in Psychology*, 8:1–12.
49. Khakpour, K. A. (2019). Relationship between Toxic Leadership and Emotional Exhaustion: Mediating Role of Unethical Behavior Based on Organizational Silence, *Quarterly Social Psychology Research*, 9(34):103-118
50. Kiewitz, C., Restubog, S. L., Shoss, M. K., Garcia, P. R., & Tang, R. L. (2016). Suffering in Silence: Investigating the Role of Fear in the Relationship between Abusive Supervision and Defensive Silence, *Journal of Applied Psychology*, 101: 731–742.
51. Knoll, M. and 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), pp.349-362.
52. Koropets, O., Fedorova, A., & Dvorakova, Z. (2020, March). The impact of toxic management on staff burnout. In *International Scientific Conference" Far East Con"(ISCFEC 2020)* (pp. 1808-1812). Atlantis Press.
53. Lian, H., Ferris, D. L. & Brown, D. J. (2012). Does Taking the Good with the Bad Make Things Worse? How Abusive Supervision and Leader–Member Exchange Interact to Impact Need Satisfaction and Organizational Deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1):41–52
54. Lu, J. and Xie, X., (2013). Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise. *Asian Social Science*, 9(17), pp.30-47.
55. Malik, M. S., Sattar, S., Younas, S. & Nawaz, M. K. (2018). The Workplace Deviance Perspective of Employee Responses to Workplace Bullying: The Moderating Effect of Toxic Leadership and Mediating Effect of Emotional Exhaustion. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(1):33–50

56. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. Annual review of psychology, 52 (1), 397-422.
57. Maxwell, S. M. (2015). An Exploration of Human Resource Personnel and Toxic Leadership, PhD Thesis, Walden University
58. Morrison, E. W & Milliken, F. J. (2000), "Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world," Academy of Management Review, 25, pp 706–725.
59. Morrison, E.W. and Milliken, F.J., (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. Academy of Management review, 25(4), pp.706-725.
60. Mousa, M., Abdelgaffar, H., Aboramadan, M. & Chaouali, W. C. (2020). Narcissistic Leadership, Employee Silence, and Organizational Cynicism: A Study of Physicians in Egyptian Public Hospitals. International Journal of Public Administration, 1–10.
61. Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders Susceptible Followers, The Leadership Quarterly, 18(3): 176-194
62. Park, H. S., Chung, H. S., & Park, D. G. (2015). The Effect of Supervisors' Abusive Supervision on Organizational Cynicism. Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 28(2): 225 –248.
63. Park, J. H., Carter, M. Z., DeFrank, R. S. & Deng, Q. (2016). Abusive Supervision, Psychological Distress, and Silence: The Effects of Gender Dissimilarity between Supervisors and Subordinates, Journal of Business Ethics: 1-18.
64. Paul, A. L. (2017). Perceptual Differences of Retired Army Recruiters, Regarding and Concerning Spiritual and Toxic Leadership Organizational Outcomes. PhD Thesis, University of Phoenix.
65. Peng, J., Li, D., Zhang, Z., Tian, Y., Miao, D., Xiao, W., & Zhang, J. (2016). How can core self-evaluations influence job burnout? The key roles of organizational commitment and job satisfaction. Journal of health psychology, 21(1), 50-59.
66. Penny, G. (2018). The influence of leadership behaviour and styles on follower burnout. University of Johannesburg (South Africa.)
67. Pinder, C.C. and Harlos, K.P., (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In Research in personnel and human resources management (pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.
68. Reyhanoglu, M., & Akin, O. (2020). Impact of Toxic Leadership on the Intention to Leave: A Research on Permanent and Contracted Hospital Employees. Journal of Economic and Administrative Sciences.
69. Saqib, A. & Arif, M. (2017). Employee Silence as a Mediator in the Relationship between Toxic Leadership Behavior and Organizational Performance. Journal of Managerial Sciences, 11.
70. Schmidt, A. A. (2014). An examination of Toxic Leadership, Job Outcomes, and the Impact of Military Deployment. PhD Thesis, University of Maryland.
71. Shanafelt, T. D., Dyrbye, L. N., Sinsky, C., Hasan, O., Satele, D., Sloan, J., & West, C. P. (2016, July). Relationship between clerical burden and characteristics of the electronic environment with physician burnout and professional satisfaction. In Mayo Clinic Proceedings (Vol. 91, No. 7, pp. 836-848). Elsevier.

72. Tahmasebi, F., Sobhanipour, S.M. and Aghaziarati, M., (2013). Burnout; explaining the role of organizational silence and its influence (Case study: Selected executive organizations of Qom province). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(8), pp.272-282.
73. Tan, C., 2014. Organizational justice as a predictor of organizational silence. *Educational Research and Reviews*, 9(21), pp.1190-1202.
74. Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008), Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate, *Personnel Psychology*, 61(1): 37-68.
75. 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.
76. Wright, S. G. (2005). Burnout: a spiritual crisis. *Nursing Standard*. 19(46): 1-24
77. Yildiz, E., 2013. Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why? *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2),pp.30-44.
78. Yurdakul, M., Beşen, M.A. and Erdoğan, S., (2016). The organizational silence of midwives and nurses: reasons and results. *Journal of nursing management*, 24(5), pp.686-694.
79. Zehir, C. and Erdogan, E., (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, pp.1389-1404.

