

# أثر القيادة السامة على صمت العاملين: الدور الوسيط للتنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي دراسة ميدانية

محمد صبحي أحمد أبو الذهب

مدرس إدارة الأعمال  
كلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات  
جامعة بورسعيد  
جمهورية مصر العربية

## الملخص

استهدف هذا البحث قياس الأثر الوسيط لكلٍ من التنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي على العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين داخل هيئة قناة السويس، وذلك من خلال الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية، وأشارت نتائج البحث إلى وجود تأثير مباشر ومعنوي للقيادة السامة على كلٍ من التنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي داخل هيئة قناة السويس، كما تبين وجود تأثير مباشر لكلٍ من التنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي على صمت العاملين داخل الهيئة محل البحث، أما على مستوى التأثير غير المباشر فقد تبين أن التنمر في مكان العمل يتوسط العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين بشكل جزئي، كما يتوسط التهكم التنظيمي العلاقة بين هذين المتغيرين بشكل جزئي، بينما يتوسط كلٌ من التنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي معاً العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين بشكل كلي. وتشير هذه النتائج إلى أن العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين داخل هيئة قناة السويس ترتبط بمستويات مرتفعة من التنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي، فكلما زاد مستوى كلٍ من التنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي زاد التأثير غير المباشر للقيادة السامة على صمت العاملين وبالتالي زاد مستوى التوسط والعكس صحيح، ومن ثمَّ يوصي البحث بضرورة التوعية بمخاطر ظاهرتي التنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي والحد من الأسباب التي تساهم في ظهور مثل هذه السلوكيات داخل هيئة قناة السويس، مع ضرورة وضع آلية محكمة لاختيار القادة بحيث تتضمن مجموعة من الأسس والمعايير التي تضمن استبعاد الأفراد الذين لديهم ميول سلوكية عدائية وسامة تجاه زملائهم في العمل.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة السامة، التنمر في مكان العمل، التهكم التنظيمي، صمت العاملين.

## المقدمة

إن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه تعتبر بمثابة أهم متغير في أداء فريق العمل، لأن هذه العلاقة هي التي تحدد مواقف واتجاهات وسلوكيات المرؤوسين نحو قائدهم وهو ما يؤثر على أداء فريق العمل والمنظمة ككل، حيث إن الموقف المثالي لسلوك أي قائد يتحقق عندما تكون العلاقة بين القادة ومرؤوسيه جيدة وهيكلية المهام عالية وسلطة القائد قوية (Fiedler, 1967). ومن هنا ركزت أغلب البحوث في مجال القيادة على كيفية تحسين القادة لمنظمتهم وزيادة فعالية أتباعهم وتطويرهم وتطوير أنفسهم بما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية (Hunter et al., 2007)، ولكن مع إدراك المنظمات لتصرفات وسلوكيات بعض القادة التي يعادون من خلالها زملاءهم ومرؤوسهم بل وربما العملاء، بدأ التركيز على أنماط القيادة السلبية ودراسة مدى تأثيرها على اتجاهات وسلوكيات العاملين وعلى أداء المنظمات ونتائج أعمالها (Schmidt, 2014). وتعد القيادة السامة أحد أنماط القيادة السلبية، حيث تمثل مجموعة فريدة من الخصائص والسلوكيات المدمرة التي تؤثر على المرؤوسين بطريقة متعمدة ومقصودة ويمكن التنبؤ بها (Padilla et al., 2007; Brouwers & Paltu, 2020).

كما إنها تساهم في ظهور وانتشار بعض السلوكيات السلبية الأخرى بين العاملين في المنظمة كالتنمر في مكان العمل والتهمك التنظيمي وصمت العاملين وهي السلوكيات التي تسبب بدورها في العديد من الآثار السلبية كإنخفاض الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وكذلك إنخفاض الروح المعنوية وفقدان الثقة بالنفس ومن ثمَّ ارتفاع معدلات الغياب ومعدل دوران العمل وتراجع أداء المنظمة ككل.

وفي السياق ذاته حظي موضوع التنمر باهتمام عالمي سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي لما يمثله من تهديد خطير على الصحة النفسية لأفراد المجتمع، فهو يمثل ظاهرة سلبية ينتج عنها مجموعة من السلوكيات العدوانية المتكررة التي تصدر من فرد أو مجموعة من الأفراد تجاه فرد أو مجموعة أخرى (الضحية) تكون عاجزة عن الدفاع عن نفسها نتيجة وجود اختلال في ميزان القوة بين الطرفين (المتنمر/ الضحية)، وقد يظهر التنمر في مكان العمل في صورة إيذاء نفسي ومعنوي، أو اعتداء لفظي أو جسدي وهو ما يترتب عليه مزيد من الآثار السلبية التي ينتج عنها بيئة عمل غير ملاءمة وغير مستقرة.

أما فيما يتعلق بالتهمك التنظيمي، فقد زاد الاهتمام بدراسته في الفترة الأخيرة بسبب ظهور بعض الفضائح المالية للشركات، فضلاً عن السلوكيات غير الأخلاقية من جانب القادة، والتي تعزز من تهمك العاملين تجاه منظماتهم (Gkorezis et al., 2015). فالموظفون المتهمون على يقين بأنهم ليسوا إلا مجرد أداة في يد القادة الذين يسعون نحو استخدامهم واستغلالهم مادياً ومعنوياً في سبيل تحقيق أهدافهم ومصالحهم الشخصية دون النظر إلى أهداف ومصالح العاملين، لذلك سرعان ما يفقد هؤلاء الأفراد الثقة في قادتهم فضلاً عن فقدان الولاء والانتماء للمنظمة والشعور بعدم التوافق معها، وما يترتب على ذلك سلبيات تمتد للمنظمة بأكملها.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن القيادة السامة ربما تساهم في انتشار العديد من الظواهر السلبية كالتنمر في مكان العمل والتهمك التنظيمي كما قد تسبب هذه السلوكيات السامة في انتهاك العاملين سلوك الصمت وبالتالي حجب أفكارهم ومقترحاتهم التي تساعد في حل المشكلات التي تواجه المنظمة وتساهم في تطويرها، وذلك تجنباً للتعرض للمزيد من السلوكيات السامة من جانب رؤسائهم في العمل، وبالتالي فإن العلاقة السببية بين القيادة السامة وصمت العاملين ربما تكون مباشرة، أو غير مباشرة أي تتم من خلال بعض المتغيرات السلبية الأخرى كالتنمر في مكان العمل والتهمك التنظيمي، وبالتالي سوف يحاول الباحث دراسة الأثر التفاعلي المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث الأربعة ومن ثمَّ تقديم مجموعة من التوصيات التي تساهم في الحد من الآثار السلبية الناتجة عن تلك المتغيرات داخل هيئة قناة السويس.

## الإطار النظري ومراجعة البحوث السابقة

### القيادة السامة *Toxic Leadership*

إن معظم البحوث في مجال القيادة تناولها من منظور إيجابي بشكل مبالغ فيه، إلا أن التجاوزات المستمرة من جانب القادة في العديد من منظمات الأعمال سواء التجارية أو التعليمية أو السياسية أو العسكرية دعت إلى التركيز بشكل أكبر على الجانب المظلم للقيادة، وبالتالي أصبحت القيادة السامة محور اهتمام دراسات عديدة لما لها من تأثير سلبي على تلك المنظمات. وتظهر القيادة السامة عندما يكون لدى القائد العديد من السلوكيات المدمرة، ويظهر بعض الخصائص الشخصية غير المهنية، وهو ما يتسبب في أضرار جسيمة للمرؤوسين والمنظمة بشكل عام.

ولذلك يمكن القول بأن القيادة السامة تمثل مجموعة من السلوكيات المدمرة التي تدفع القادة لتحقيق الأهداف والمزايا الشخصية وذلك من خلال الإضرار بمصالح الأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل (Schmidt, 2014; Saqib & Arif, 2017).

كما عرفها (Einarsen et al., 2007; Dobbs & Do, 2019) على أنها السلوك المنهجي والمتكرر من قِبَل القائد أو المدير أو المشرف والذي ينتهك المصلحة المشروعة للمنظمة من خلال تخريب أو تقويض أهدافها ومهامها ومواردها وفعاليتها، فضلاً عن هدم الدافع والرفاهية والسعادة والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين.

وينخرط القادة الساميين في العديد من السلوكيات المدمرة التي تظهر بعض الصفات والخصائص الشخصية المختلفة لديهم، ولكي يتم اعتبار هذه السلوكيات والصفات الشخصية سامة يجب أن تلحق ضرراً جسيماً ودائماً لدى مرؤوسهم ومنظماتهم بشكل عام، حيث إن نية إيذاء الآخرين وتحقيق الذات على حسابهم هو ما يميز القادة الساميين عن القادة المستهترين غير متعمدي الإيذاء، وإن كان كلاهما يحدث آثاراً سلبية على المرؤوسين والمنظمة (Lipman-Blumen, 2005).

وبالتالي يمكن القول بأن القائد السام يتميز ببعض الصفات الشخصية المختلة التي تمنع الأفراد من بناء فرق العمل وإقامة علاقات صحية للعمل، والعمل في بيئة سريعة التغير، ومن هذه الصفات على سبيل المثال لا الحصر الأنانية والاندفاع والتردد والعدوانية والسلبية والتقلبات المزاجية والانتقام والتحكم وعدم الثقة بالآخرين وعدم المخاطرة (Carson et al., 2012; Major, 2018).

وتسبب هذه الصفات في بعض السلوكيات المدمرة للمرؤوسين وللمنظمة ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال لا الحصر: خداع المرؤوسين بمعلومات مضللة، تدمير الهيكل الأخلاقي للمنظمة، قمع أي محاولة للنقد البناء من جانب المرؤوسين، تعزيز الأساليب الاستبدادية والديكتاتورية للقيادة، خلق الصراعات بين الأفراد ووضعهم في مواجهة بعضهم البعض، عدم تحمل المسؤولية عند الفشل وإلقاء اللوم والتضحية بالمرؤوسين لتبرير ذلك (أسلوب كبش الفداء)، التجاهل المتعمد لعدم الكفاءة والفساد والمحسوبية بل وربما الترويج لهما (Johnson, 2019; Lipman-Blumen, 2005; C. Major, 2018). وهناك ثلاث سمات رئيسية تصاحب متلازمة القيادة السامة وهي (Reed, 2004; Zaabi et al., 2018):

- غياب واضح للاهتمام برضا ورفاهية المرؤوسين.
- يقين تام لدى المرؤوسين بأن ما يحرك القائد بالمقام الأول مصلحته الشخصية.
- أن ممارسات الشخصية السامة تؤثر بشكل سلبي على المناخ التنظيمي للمؤسسة.

### أبعاد القيادة السامة

تناول أغلب الباحثين القيادة السامة من خلال خمسة أبعاد توضح ممارسات وسلوكيات القائد السام والتي حددها (Schmidt, 2008) في الآتي:

#### 1- الترويج الذاتي Self-Promotion

يقصد بذلك أن يتصرف القائد بطريقة تعزز تحقيق مصالحه الشخصية على حساب مصالح مرؤوسيه ومصالح الوحدات التنظيمية التي يقودها كما إنه يكون دائم التهديد والتقليل من شأن مرؤوسيه المتميزين الذين يمتلكون مواهب ومهارات تمكهم من منافسته، فهو يسعى إلى التحكم فيهم والسيطرة عليهم بدلاً من توفير التدريب المناسب الذي يدعم تطوير هذه المهارات والمواهب، وعادة ما يكون ذلك بهدف تكوين انطباع وصورة إيجابية عنه والحفاظ على هذه الصورة وتعزيزها لدى المستويات القيادية الأعلى، وترسيخ اعتقاد لديهم بأنه الشخص الوحيد الذي يمتلك المهارات اللازمة لقيادة الفريق (Maxwell, 2015).

#### 2- الإشراف المسيء Abusive-Supervision

يقصد به مدى إدراك المرؤوسين لممارسة القادة لبعض السلوكيات العدائية وإظهار ذلك بشكل مستمر تجاههم سواء بشكل لفظي أو غير لفظي، وذلك باستثناء الأذى الجسدي والبدني (Tepper, 2000). وقد أشار (Breux, 2010) أن هذه السلوكيات التعسفية والمسيئة تستهدف المرؤوسين المباشرين وتشمل النقد المستمر والتوبيخ أمام الآخرين، والتهمك والسخرية العلنية، وفرض العقوبات غير المبررة وإلقاء اللوم عليهم بشأن أخطاء لم يرتكبونها.

#### 3- عدم القدرة على التنبؤ Unpredictability

ويقصد به عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ أو توقع سلوكيات قائدهم نتيجة تارجهه وتقلبه بين عدة أنماط سلوكية مختلفة (Schmidt, 2014) فهي تمثل مدى واسع من السلوكيات التي تعكس التحولات الدراماتيكية (المثيرة) في الحالة المزاجية للقائد والتي تؤثر بشكل مباشر على مناخ العمل. وقد أشار (Schmidt, 2008) إلى أن عدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات قائد ما، يُعد من أقوى المؤشرات على رضا المرؤوسين عن هذا القائد ورغبتهم في البقاء بالمنظمة، وهو ما جعله يستنتج أن ذلك قد يفسح المجال للقائد السيئ بأن يصبح ساماً فيما بعد، فعندما يتم وصف القائد بأنه غير متوقع تتفاقم سلوكياته السلبية بسبب عدم قدرة مرؤوسيه على التنبؤ بهذه السلوكيات (Beightel, 2018).

#### 4- النرجسية Narcissism

تُعد النرجسية بمثابة المرض الحقيقي للعديد من الرؤساء والمديرين التنفيذيين على وجه الخصوص (Kets de Vries, 2003). ويقصد بالنرجسية حب الذات والانشغال بالنفس والإعجاب بها والسعي للهيمنة

وتجاهل آراء الآخرين، حيث يركز هؤلاء القادة على أنفسهم وأهدافهم ونجاحهم وكيف ينظر الآخرون إليهم. والهرجسية في حد ذاتها ليست سلوكاً مدمراً ولكن عندما يبدأ القائد الذي لديه هذه الصفات في اتخاذ الإجراءات التي تعزز وضعه ويطلب الطاعة المطلقة من المرؤوسين ولا يقبل النقد تحت أي مسمى، في هذه الحالة تتعرض المنظمة للمعاناة والخطر من جراء تلك التصرفات (Beightel, 2018).

#### 5- القيادة الاستبدادية Authoritarian Leadership

تتضمن القيادة الاستبدادية السلوكيات التي تقيد استقلالية المرؤوسين وتحد من حريتهم في الاختيار وتحبط أي مبادرات فردية أو أفكار جديدة مقدمة من جانبهم وتجبرهم على الامتثال التام لأجندات القادة وإجراءاتهم التشغيلية للعمل (Schmidt, 2008). ولذلك يمكن تعريفها بأنها السلوكيات التي يسعى من خلالها القادة إلى امتلاك السلطة المطلقة والسيطرة بشكل كامل على المرؤوسين والتأكيد على طاعتهم وتنفيذهم لكافة الأوامر والتعليمات التي تصدر من خلالهم دون أي مناقشة أو جدال أو معارضة من جانبهم (Cheng et al., 2004).

#### التنمر في مكان العمل Workplace Bullying

يطلق على هذا المصطلح عدة مسميات مختلفة وذلك وفقاً لثقافة كل مجتمع، فقد يسمى بالتسلط أو التحرش أو المهاجمة أو الفظاظة ولكن المصطلح الأكثر شيوعاً في معظم المجتمعات هو التنمر (Branch et al., 2013). ويعد التنمر في مكان العمل من أكثر أنواع الاعتداءات الشخصية شيوعاً داخل المنظمة (Neuman & Baron, 2005)، فهو يعتبر بمثابة أسلوب يتضمن مجموعة من الممارسات السلبية التي يقوم بها الشخص المعتدي للسيطرة على سلوكيات الفرد أو الأفراد المستهدفين وذلك من خلال إساءة المعاملة اللفظية المتكررة سواء أكان ذلك متعمداً أو بدون وعي، وهو ما يتسبب في نوع من الخوف والإذلال والإهانة والضيق لدى الضحية، ويؤثر بالسلب على أدائه الوظيفي وتصبح بيئة العمل غير ملائمة (Carlock, 2013).

والتنمر في مكان العمل هو التعرض بشكل منهجي وطويل الأمد لأشكال من القسوة والعدوان والهجوم والإهانة والتحقير والأذى النفسي والاستبعاد الاجتماعي من قبل أعضاء المنظمة الآخرين (Einarsen and Nielsen, 2015). فهو يشير إلى السلوك غير الأخلاقي الذي يرفض المبادئ الأساسية للقبول الاجتماعي (Branch et al., 2013).

وأضاف (Einarsen et al., 2020) أن الشخص المعتدى عليه (الضحية) يدرك أن الشخص المتنمر أقوى منه ويجد صعوبة في الدفاع عن نفسه ضد هذه الاعتداءات المتكررة.

وتتعدد أشكال التنمر في مكان العمل حيث لا توجد قائمة موحدة بهذه الاعتداءات (Einarsen & Nielsen, 2015)، فقد يكون الاعتداء (لفظي) كالسب والتهديد وإطلاق الشائعات الكاذبة وإطلاق القاب سيئة وساخرة على الضحية وجعله أضحوكة بين زملائه، أو اعتداء (جسدي) كالصفع والضرب والإجبار بالقوة على فعل شيء ما، أو اعتداء (مهني) كإعطاء الضحية توقيتات غير منطقية لإنهاء بعض المهام، وعدم السماح له بالحصول على إجازة، وإجباره على البقاء في العمل لوقت متأخر، وتعريضه لمواقف خطيرة في العمل. وربما يكون كذلك هذا الاعتداء (نفسية) كالترجيع النفسي والاضطهاد والمكيدة والحقد والتحقير من شأن الضحية وتحمله بكثير من الضغوط وخلق شعور لديه بعدم الجدوى.

#### أبعاد التنمر في مكان العمل

أشار (Einarsen et al., 2009) إلى وجود ثلاثة أبعاد للتنمر في مكان العمل وهي التنمر المتعلق بالعمل، والتنمر المتعلق بالشخص، التنمر المتعلق بالعنف والترهيب الجسدي ويمكن توضيح هذه الأبعاد من خلال الآتي:

#### 1- التنمر المرتبط بالعمل Work-Related Bullying

ويقصد بهذا النوع من التنمر السلوكيات السلبية التي يمارسها الشخص المتنمر تجاه الضحية بهدف التأثير على أدائه لعمله وتسبب في بيئة عمل غير آمنة وغير مستقرة وتشمل حجب المعلومات الهامة بما يؤثر على أدائه بالسلب، أو أن يطلب منه القيام بعمل لا يتوافق مع كفاءته ومهاراته، أو تكليفه بمهام مرتبطة بتوقيتات مستحيلة، أو الضغط عليه لعدم المطالبة بحقوقه كالإجازات والمستحقات والترقيات، وتكليفه بأداء مهام خارج نطاق تخصصه.

## 2- التنمر المرتبط بالشخص *Person-Related Bullying*

ويقصد بهذا النوع من التنمر السلوكيات السلبية التي يمارسها الشخص المتنمر تجاه الضحية بهدف إهانته والتقليل من شخصه وشأنه وتتضمن التهكم والسخرية والتجاهل والاستبعاد ونشر الشائعات على الضحية، فضلاً عن تقويضه ونزع مسئولياته واستبدالها بمهام تافهة، وتوجيه ملاحظات مهينة ومسيئة لشخصه وأفكاره وحياته الشخصية، والنقد المستمر والغير مبرر لأدائه والتصريح والتلميح بعدم صلاحيته للعمل من الأساس.

## 3- التنمر المرتبط بالعنف والترهيب الجسدي *Physically Intimidating Bullying*

ويقصد بهذا النوع من التنمر السلوكيات السلبية التي يمارسها الشخص المتنمر تجاه الضحية بهدف تخويفه وترهيبه وإيذائه وقد يصل الأمر إلى أبعد من ذلك، حيث تشمل الصراخ والغضب العفوي وتوجيه التهم والاعتداء على الخصوصيات، والتهديدات اللفظية بالعنف والإيذاء الجسدي والمادي وصولاً إلى الإساءة الفعلية والتعدي المادي على الممتلكات.

## التهكم التنظيمي *Organizational Cynicism*

يظهر التهكم داخل المنظمة عندما يدرك العاملون بأن منظماتهم تفتقد إلى النزاهة والشفافية والاستقامة (Shahzad & Mahmood, 2012)، ومن ثمَّ فهو يعتبر إحدى المتغيرات الغير مرغوبة كونه يتسبب في العديد من الآثار السلبية بعيدة المدى لكل من الفرد والمنظمة. حيث يشعر الأفراد المتهكمون بعدم الرضا وفقدان الثقة والظلم والاعترا ب واليأس، فضلاً عن ظهور الصراعات التنظيمية بين العاملين وفقدان الولاء والانتماء للمنظمة وبالتالي ارتفاع معدلات الغياب وترك العمل وهو ما يساهم في ضعف الإنتاجية وتراجع مستوى الأداء.

ويمكن تعريف التهكم التنظيمي على أنه مواقف الموظف السلبية تجاه المنظمة ككل والتي تتعلق بالمعتقدات والمشاعر السلبية والسلوكيات التي تعبر عن ذلك، ويحدث نتيجة شعور عام باليأس والإحباط وخيبة الأمل وعدم الأمان والغضب وعدم الثقة في إدارة المنظمة، وهو ما قد يؤثر بالسلب على سلوكيات العاملين بشكل عام داخل المنظمة.

## أبعاد التهكم التنظيمي

أتفق جميع الباحثون مع كلٍّ من (Brandes, 1998) و (Dean et al., 1998) على تحديد ثلاثة أبعاد للتهكم التنظيمي وهي (التهكم المعرفي، والتهكم العاطفي، والتهكم السلوكي) وذلك على النحو التالي:

### 1- التهكم المعرفي *Cognitive Cynicism*:

يبدأ التهكم عادةً عندما تخالف معتقدات وتوقعات الأفراد وعود وتصرفات المنظمة، ومن ثمَّ يتولد لديهم إدراك واعتقاد بأن المنظمة غير حريصة عليهم ولا تهتم بتحقيق أهدافهم أو إنجاز مصالحهم، وأن ممارساتها تفتقد إلى الصدق والنزاهة والشفافية، وبالتالي يشعر هؤلاء الأفراد المتهكمون بعدم العدالة والإنصاف وهو ما يدفعهم إلى فقدان الثقة في إدارة المنظمة وقادتها، وانخراطهم في سلوكيات غير أخلاقية تضر بمصالح المنظمة، وذلك رغبةً منهم في تحقيق أهدافهم ومصالحهم الشخصية التي تجاهلتها المنظمة في البداية.

### 2- التهكم العاطفي *Emotional Cynicism*

يرتبط التهكم التنظيمي بالعديد من العواطف السلبية (Özler & Ataly, 2011). ومن ثمَّ يتمثل هذا البعد في المشاعر والأفكار السلبية التي يحملها الأفراد تجاه المنظمة، فقد يعاني الفرد المتهكم من الإحباط واليأس وخيبة الأمل والاكتئاب والازدراء، والشعور بالضيق والاشمئزاز والغضب والكرهية للمنظمة وحتى الخجل بمجرد التفكير فيها، وربما يرجع ذلك إلى إحساسه الدائم بعدم الراحة وعدم الاحترام من قِبَل المنظمة (Dean et al., 1998)، (Nafei, 2014).

### 3- التهكم السلوكي *Behavioral Cynicism*

وفقاً لهذا البعد يُظهر الفرد المتهكم سلوكيات تتوافق وتنسجم مع العناصر المعرفية والعاطفية لديه (Dean et al., 1998)، حيث تصبح المشاعر والأفكار السلبية للموظفين واضحة، وربما يقومون بإظهارها والتعبير عنها بشكل علني



ولفظي في صورة انتقادات حادة للمنظمة فضلاً عن التعبيرات الساخرة نتيجة شعورهم بالتشاؤم تجاه مستقبلهم الوظيفي (Mesci, 2014). كما قد يميل هؤلاء الأفراد إلى التهمك غير اللفظي من خلال حركات الرأس وإيماءات وتعبيرات الوجه من نظر وتحديق فضلاً عن الابتسام والضحك بتكلف وسخرية.

### صمت العاملين Employee Silence

يقصد به سلوكيات الإخفاء والكتمان المتعمد من جانب المرؤوسين لمعلوماتهم وأفكارهم المهمة واستفساراتهم ووجهات نظرهم حول الأمور المتعلقة بوضعهم الوظيفي أو المشكلات والقضايا التي تواجه المنظمة (Dyne et al., 2003). كما عرفها (Çakıcı, 2007) على أنها ظاهرة سلبية يميل من خلالها المرؤوسون نحو الصمت والإحجام عن تقديم أفكارهم والإدلاء بأرائهم حول المسائل الفنية والسلوكية المتعلقة بعملهم وهو ما قد يعوق عملية التحسين والتطوير داخل المنظمة.

ويتسبب الصمت التنظيمي في تقليل التزام العاملين، وزيادة رغبتهم في ترك الوظيفة ومن ثمَّ زيادة معدل دوران العمل، فضلاً عن إعاقة التغيير والتطوير التنظيمي وإلحاق الضرر بالبيئة التعليمية للمنظمة والمناخ التنظيمي وصولاً إلى الجمود التنظيمي (Acaray and Akturan, 2015).

### أبعاد صمت العاملين

بمراجعة العديد من البحوث السابقة تبين اتفاق أغلب الباحثين على وجود ثلاثة أبعاد للصمت التنظيمي والتي حددها (Dyne et al., 2003) في الآتي:

#### 1- صمت الإذعان Acquiescent Silence

يشير صمت الإذعان إلى اتجاه العاملين نحو الإخفاء المتعمد للمعلومات والأفكار والآراء نتيجة لليأس والإحباط والاستسلام ورغبة في العزلة وعدم الاندماج، حيث يصبح العاملون مستسلمين للوضع الحالي وغير مستعدين للتحدث أو للمشاركة الإيجابية في محاولة تغيير هذا الوضع، لذلك يطلق على هذا النوع من الصمت «القبول السلبي للوضع الراهن».

#### 2- الصمت الدفاعي Defensive Silence

يشير الصمت الدفاعي إلى سلوكيات العاملين المتعلقة بالإخفاء المتعمد للمعلومات والأفكار والآراء كشكل من أشكال الحماية الذاتية ورد فعل استباقي نتيجة الخوف والقلق من التهديدات الخارجية، حيث يتضمن هذا النوع من الصمت إخفاء الحقائق حول المشكلات التي يجب تصحيحها وإخفاء المعلومات المتعلقة بالأخطاء الشخصية في العمل، وعلى النقيض من صمت الإذعان الذي يعد استسلاماً فإن الصمت الدفاعي يكون بدافع الخوف من التحدث عن المشكلات والأخطاء أو الخوف من العواقب المترتبة على تقديم اقتراحات للتغيير، فهو يتضمن التفكير والنظر في البدائل المتاحة ثم يتبعه قرارٌ واعٍ بحجب وإخفاء المعلومات والأفكار والآراء باعتباره أفضل بديل للحماية من المشكلات في الوقت الحالي.

#### 3- الصمت الاجتماعي المني Prosocial Silence

يشير الصمت الاجتماعي المني إلى سلوكيات العاملين المتعلقة بالإخفاء المتعمد للمعلومات والأفكار والآراء المرتكز على الإيثار والدوافع التعاونية بهدف إفادة ومساعدة الآخرين وتقديم الدعم للمنظمة ككل. حيث يتضمن هذا النوع من الصمت إخفاء المعرفة التنظيمية بهدف حماية الملكية الفكرية للمنظمة، وكذلك حجب المعلومات السرية التي لا يجوز مناقشتها أو مشاركتها بشكل علني لما لذلك من أضرار على المنظمة.

### القيادة السامة وصمت العاملين

إن القيادة السامة كمنهج سلوكي يضر بالمرؤوسين ويمتد هذا الضرر بالنهاية للمنظمة، ويتم ذلك من خلال قتل الحماس والاستقلالية والإبداع والتعبير الابتكاري لدى هؤلاء المرؤوسين، حيث ينشر هؤلاء القادة سمومهم من خلال السيطرة التامة والمفرطة على المرؤوسين، فهم يشيرون إلى القيادة بتعبير «السيطرة» (Wilson-Starks, 2003). وهو ما قد يدفع العامل لانتهاج سلوك الصمت في مكان العمل سواء بدافع اليأس والإحباط والاستسلام، أو كوسيلة دفاعية نتيجة

الخوف من التحدث عن المشكلات وتجنباً للعواقب المترتبة على المشاركة بالرأي وتقديم الاقتراحات (Dyne et al., 2003)، وفي هذا الصدد أشار (Saqip & Arif, 2017) إلى أن سلوكيات القيادة السامة تعزز صمت العاملين داخل منظماتهم، بينما أوضح (Adeoye et al., 2020) أن صمت العاملين يحدث كنتيجة مباشرة للقيادة السامة، مما يؤدي بدوره لانهك العاملين عاطفياً (Khakpour, 2019)، وانخفاض أدائهم الوظيفي ومن ثمَّ انخفاض الأداء التنظيمي ككل (Saqip & Arif, 2017). كما اتفقت العديد من البحوث ومنها بحث (Aboramadan et al. 2021)، وبحث (Mousa et al., 2020) على أن نرجسية القائد والتي تمثل بُعداً من أبعاد القيادة السامة ترتبط بمستويات عالية من الصمت التنظيمي كأحد الآليات التي يستخدمها العاملون للتعبير عن مشاعرهم السلبية ورفضهم لمثل هذه السلوكيات من جانب القادة. حيث إن التهديدات الخارجية التي يتلقاها الفرد نتيجة السلوكيات النرجسية من قبل القائد تثير لديه رد فعل دفاعي في صورة صمت اختياري من أجل تجنب الوقوع في المشكلات وحماية نفسه ومصالحه في مواجهة أي من هذه التهديدات (Wang et al., 2018). وفي السياق ذاته تتسبب القيادة السامة من خلال الإشراف المسيء للقائد في انتهاك العاملين لسلوكيات الصمت المتعمد واختيارهم الاحتفاظ بأفكارهم وعدم المشاركة بأرائهم ومقترحاتهم أو توجيه النقد البناء لصالح المنظمة (Xu et al., 2015) (Ai-Hua et al., 2017) وهو ما ينعكس بالسلب على درجة التزامهم ورضاهم وولائهم ورغبتهم للبقاء في العمل بالمنظمة (Wang et al., 2020).

### القيادة السامة والتنمر في مكان العمل:

يعاني أغلب القادة الساميين من بعض عقد النقص والشعور الدائم بعدم الكفاءة وهو ما يجعلهم يندفعون نحو الترويج الذاتي لأنفسهم وينخرطون في سلوكيات نرجسية واستبدادية تجاه مرؤوسهم، حيث لا يشعر مثل هؤلاء القادة بالكفاءة والأمان إلا من خلال إهانة وتجريح وتمزيق الآخرين (Carlock, 2013)، وربما تعود إحدى الأسباب الأكثر شيوعاً للعلاقة بين القيادة السامة والتنمر في مكان العمل إلى السمات العدوانية والخبيثة والكيدية لدى القائد السام وتسببه الدائم في إلحاق الضرر بالمرؤوسين والمنظمة (Tavanti, 2011). ولذلك يُعد التنمر في مكان العمل من أعراض ونتائج القيادة السامة التي تضر بنجاح المنظمة وتؤثر عليها بالسلب (Carlock, 2013; Van, 2019)، حيث تؤثر ممارسات القائد السام بشكل مباشر وسلبي على المناخ التنظيمي داخل مكان العمل (Reed, 2004)، كما تتسبب هذه السلوكيات والممارسات في خلق بيئة تنظيمية غير مستقرة يصعب على الموظفين التعامل معها، حيث يميل القائد السام إلى ممارسة التنمر على الموظفين الآخرين نتيجة سلوكياته الهدامة وشخصيته المختلة، كما يمكن القول بأن إحدى المشكلات الرئيسية التي يتسبب فيها القادة السامون لا تتمثل فقط في تنمرهم على الآخرين وخاصة أولئك الموظفين الذي يرفضون تلك الممارسات السامة ويحاولون منعها والوقوف ضدها، بل تتمثل كذلك في تشجيع الموظفين الآخرين على المشاركة في التنمر والسماح لهم بممارسته على هؤلاء الضحايا وذلك بهدف خلق بيئة عمل تمكّنهم من تحقيق مصالحهم وأهدافهم الشخصية (Kurtulmus, 2020). وفي السياق ذاته أشار (Malik et al., 2019) إلى العلاقة الإيجابية بين القيادة السامة والتنمر في مكان العمل، حيث تعدل القيادة السامة العلاقة بين التنمر في مكان العمل والانحراف التنظيمي وتعمل على تقويتها وذلك كنتيجة للإرهاق العاطفي الذي يتعرض له العاملون من جراء هذه الممارسات السلبية. كما أكد (Kurtulmus, 2020) أن ممارسات القيادة السامة تؤثر بشكل إيجابي وتتسبب في زيادة سلوكيات التنمر في مكان العمل لدى المرؤوسين، وهو ما يدفع ضحايا التنمر إلى الانخراط في استراتيجيات للتكيف من أجل التقليل من المشكلات الصحية والعقلية المرتبطة بالتوتر والقلق والضغوط التي يتعرضون لها على المدى القصير والطويل.

وبناءً على ما سبق وفي ضوء ما أشارت إليه البحوث السابقة من وجود تأثير إيجابي للقيادة السامة على التنمر في مكان العمل يتوقع الباحث احتمالية وجود مثل هذا التأثير داخل هيئة قناة السويس وهو ما سوف يتم اختباره من خلال الفرض الأول للبحث وذلك كخطوة أولى نحو تحديد مدى توسط التنمر في مكان العمل العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين، وسوف ينص هذا الفرض على ما يلي:

الفرض الأول: يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة السامة على التنمر في مكان العمل.

### التنمر في مكان العمل وصمت العاملين

يتسبب التعرض للتنمر في مكان العمل في حدوث العديد من المشكلات على المدى القريب أو البعيد سواء للأفراد أو المنظمات والتي تشمل المشكلات المتعلقة بالصحة النفسية والجسدية للعاملين فضلاً عن المشكلات المرتبطة بالأداء

التنظيمي وجودة العمل والإنتاجية (Kurtulmuş, 2020)، حيث يؤثر التعرض للتنمر في مكان العمل بشكل سلبي على العلاقات الأسرية والاجتماعية للضحايا ويتسبب لهم في مشكلات سلوكية وعاطفية على المدى الطويل كالتعرض للقلق والوحدة والاكتئاب، كما تبين وجود علاقة بين التعرض للتنمر في مكان العمل وانخفاض الأداء وضعف الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي (Nielsen and Einarsen, 2012).

وقد أشارت أدبيات البحوث الخاصة بالصمت التنظيمي مرارًا وتكرارًا إلى أن العلاقات الوظيفية المختلفة بين المرؤوسين ورؤسائهم في العمل هي السبب الرئيس لاتخاذهم قرار التزام الصمت (Ashford et al., 2009; Morrison, 2014; Rai and Agarwal, 2018). حيث إن ضحايا المعاملة السيئة نادرًا ما يشتكون الجاني (المشرف المتنمر) الذي يكون في وضع أفضل وأقوى ومن ثمَّ يفضل الضحية التزام الصمت أملًا منه في الاحتفاظ بوظيفته والترقي فيها (Xu et al., 2015). لذلك سنجد أن ضحايا التنمر يستخدمون الصمت وسيلة استراتيجية لتجنب عواقب التحديث ومقاومة التنمر (الصمت الدفاعي) أو لحماية علاقاتهم مع المشرفين (الصمت العلائقي) أو كطريقة للتعبير عن الاستسلام وقبول الأمر الواقع (صمت الإذعان) (Rai and Agarwal, 2017).

وتوصل (Liu et al., 2020) إلى وجود تأثير مباشر ومعنوي للتنمر في مكان العمل على صمت العاملين، كما توصل (Rai and Agarwal, 2018) إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين التنمر في مكان العمل والصمت الدفاعي والصمت العلائقي وصمت الإذعان، كما يؤثر التنمر في مكان العمل بشكل غير مباشر على صمت العاملين حيث يتوسط الإخلال بالعقد النفسي العلاقة بينهما، بينما أكد (Cheong, 2020) أن الصمت التنظيمي يتوسط العلاقة بين التنمر في مكان العمل والأداء التنظيمي بشكل كامل، حيث لا يؤثر التنمر في مكان العمل بشكل مباشر على الأداء التنظيمي ولكنه يؤثر بشكل سلبي وغير مباشر على فعالية الأداء من خلال الصمت التنظيمي.

وبناءً على ما سبق وفي ضوء ما أشارت إليه البحوث السابقة من وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتنمر في مكان العمل على صمت العاملين يتوقع الباحث احتمالية وجود مثل هذا التأثير داخل الهيئة، وهو ما سوف يتم اختباره من خلال الفرض الثاني للبحث وذلك كخطوة ثانية نحو تحديد مدى توسط التنمر في مكان العمل العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين، وسوف ينص هذا الفرض على ما يلي:

**الفرض الثاني: يوجد تأثير إيجابي ومعنوي للتنمر في مكان العمل على صمت العاملين.**

#### **القيادة السامة والتنمر في مكان العمل وصمت العاملين**

في ضوء ما توصلت إليه البحوث السابقة من وجود تأثير مباشر ومعنوي للقيادة السامة على التنمر في مكان العمل (Malik et al., 2019; Kurtulmuş, 2020)، وكذلك وجود تأثير مباشر ومعنوي للتنمر في مكان العمل على صمت العاملين (Rai and Agarwal, 2018; Liu et al., 2020)، ربما يتوسط التنمر في مكان العمل العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين، ومن ثمَّ سوف يقوم الباحث باختبار التأثير غير المباشر للقيادة السامة على صمت العاملين من خلال توسط التنمر في مكان العمل وذلك من خلال الفرض الثالث والذي ينص على الآتي:

**الفرض الثالث: يتوسط التنمر في مكان العمل العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين.**

#### **القيادة السامة والتحكم التنظيمي**

تتسبب سلوكيات القيادة السامة في قتل الروح المعنوية لدى العاملين، حيث يرى المرؤوسون أن هؤلاء القادة السامون يمثلون المنظمة ويعبرون عنها وهو ما يعزز الشعور لديهم بأن المنظمة لا تتدخل لحمايتهم، وبالتالي يصبحون عديبي الارتباط بالمنظمة ويصابون باليأس والإحباط وخيبة الأمل بل وربما كراهية المنظمة ككل وهو ما يمكن التعبير عنه بمصطلح التحكم التنظيمي (Dobbs and Do, 2018)، حيث لا يثق الموظفون المتحكمون في قاداتهم، ويعتقدون بأنهم ينتظرون الفرصة الملائمة لاستغلالهم ماديًا ومعنويًا، وأن القادة يضحون بقيم الأمانة والعدالة والمساواة والإخلاص من أجل تحقيق مصالحهم الشخصية ومصالح المنظمة دون النظر إليهم، (Nair and Kamalanabhan, 2010).



ومن هنا تعتبر القيادة السامة إحدى أهم المسببات التي تجعلنا قادرين على التنبؤ بالتهكم التنظيمي بأبعاده المختلفة (المعرفي، والعاطفي، والسلوكي) ويرجع ذلك للعلاقة القوية والمباشرة والمعنوية بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي (Ince, 2018)، وفي السياق ذاته أكد (Aktas et al., 2020) على وجود تأثير معنوي ومباشر للقيادة السامة على التهكم التنظيمي، كما يتوسط التهكم التنظيمي العلاقة بين القيادة السامة ونية ترك الوظيفة وزيادة معدل دوران العمل، حيث يتسبب التهكم التنظيمي في وجود تأثير للقيادة السامة على زيادة معدل دوران العمل. أما (Aboramadan et al., 2021) فقد توصل إلى وجود تأثير مباشر للقيادة النرجسية (أحد أبعاد القيادة السامة) على سلوكيات التهكم التنظيمي لدى العاملين، كما يؤثر الأشراف المسيء كُبعد آخر للقيادة السامة بشكل مباشر على التهكم التنظيمي (Ezeh et al., 2018).

وبناءً على ما سبق وفي ضوء ما أشارت إليه بعض البحوث السابقة من وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة السامة على التهكم التنظيمي يتوقع الباحث احتمالية وجود مثل هذا التأثير داخل هيئة قناة السويس وهو ما سوف يتم اختباره من خلال الفرض الرابع للبحث وذلك كخطوة أولى نحو تحديد مدى توسط التهكم التنظيمي العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين، وسوف ينص هذا الفرض على ما يلي:

**الفرض الرابع: يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة السامة على التهكم التنظيمي.**

#### **التهكم التنظيمي وصمت العاملين**

يترتب على التهكم التنظيمي العديد من الآثار السلبية التي قد تلحق الضرر بالعاملين والمنظمة معاً، ومنها على سبيل المثال فقدان الثقة في زملاء العمل والمشرفين والإدارة العليا والمنظمة ككل، والشعور بالإحباط واليأس والاكتئاب والاعترا ب الوظيفي، ووجود حالة من اللامبالاة تجاه المنظمة وفقدان الولاء والانتماء لها، فضلاً عن ضعف الإبداع والابتكار التنظيمي ومن ثمَّ فقدان الميزة التنافسية وتراجع المركز التنافسي للمنظمة (Kannan and Lawrence, 2012; Arabaci, 2010) كما يتسبب التهكم التنظيمي في وجود ظاهرة صمت العاملين وزيادتها حيث توصل (Mignonac et al., 2018) إلى وجود علاقة إيجابية بين التهكم التنظيمي وصمت العاملين، فكلما زاد التهكم التنظيمي زاد صمت العاملين والعكس صحيح، كما أشار كلٌّ من (AL-Abrow, 2018; Zhang et al., 2019) إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتهكم التنظيمي على صمت العاملين.

وفي السياق ذاته أشار (Erdogdu, 2018) إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للتهكم التنظيمي بأبعاده الثلاثة (المعرفي، العاطفي، السلوكي) على صمت العاملين، بينما توصل (Farjam, et al., 2018) إلى وجود تأثير سلبي للتهكم التنظيمي على الصمت التنظيمي، وعلى خلاف هذا الاتجاه توصلت بعض البحوث ومنها على سبيل المثال (Aboramadan et al. 2021; Mousa et al., 2020; Çaylak and Altuntas, 2017) إلى أنَّ صمت العاملين هو من يتسبب في ظهور التهكم التنظيمي وليس العكس، حيث أشاروا إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لصمت العاملين على التهكم التنظيمي.

وبناءً على ما سبق وفي ضوء ما توصلت إليه عدد من البحوث السابقة بشأن وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتهكم التنظيمي على صمت العاملين يتوقع الباحث احتمالية وجود مثل هذا التأثير داخل الهيئة وهو ما سوف يتم اختباره من خلال الفرض الخامس للبحث وذلك كخطوة ثانية نحو تحديد مدى توسط التهكم التنظيمي العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين، وسوف ينص هذا الفرض على ما يلي:

**الفرض الخامس: يوجد تأثير إيجابي معنوي للتهكم التنظيمي على صمت العاملين.**

#### **القيادة السامة والتهكم التنظيمي وصمت العاملين**

في ضوء ما توصلت إليه البحوث السابقة من وجود تأثير مباشر ومعنوي للقيادة السامة بأبعادها المختلفة على التهكم التنظيمي (Ince, 2018; Aktas et al., 2020; Aboramadan et al. 2021)، وكذلك وجود تأثير مباشر ومعنوي للتهكم التنظيمي على صمت العاملين (Erdogdu, 2018; Mignonac et al., 2018; AL-Abrow, 2018)، هناك احتمالية أن يتوسط التهكم التنظيمي العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين، ومن ثمَّ سوف يقوم الباحث باختبار التأثير غير المباشر للقيادة السامة على صمت العاملين من خلال توسط التهكم التنظيمي وذلك من خلال الفرض السادس للبحث والذي ينص على ما يلي:

**الفرض السادس: يتوسط التهكم التنظيمي العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين.**

### القيادة السامة والتهكم التنظيمي والتممر في مكان العمل وصمت العاملين

في ضوء الفروض السابقة وبعد أن يتم قياس التأثير غير المباشر للقيادة السامة على صمت العاملين من خلال توسط التمر في مكان العمل (الفرض الثالث) وكذلك من خلال توسط التهكم التنظيمي (الفرض السادس) سوف يتم قياس مدى توسط كلٍ من التمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين داخل هيئة قناة السويس. وذلك من خلال الفرض السابع للبحث والذي ينص على ما يلي:

الفرض السابع: يتوسط كلٌّ من التمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين.

وبناءً على ما سبق وفي ضوء العرض السابق للإطار النظري، ومراجعة البحوث السابقة ومن ثمَّ تطوير الفروض، اختلاف البحث الحالي عن البحوث السابقة واستكمالها لها وذلك من خلال تفرده بقياس التأثير غير المباشر للقيادة السامة على صمت العاملين عبر توسط كلٍ من التمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي داخل هيئة قناة السويس.

### مشكلة البحث

تعد المشاركة التنظيمية للعاملين في صنع واتخاذ القرارات، مع منحهم الفرصة للأداء بأرائهم ومقترحاتهم ووجهات نظرهم، وتمكينهم من توجيه النقد البناء وإبلاغهم عن سلوكيات الآخرين غير الأخلاقية أو غير القانونية من أكبر عوامل نجاح المنظمات، إلا أن السلوكيات السامة التي يمارسها بعض القادة مع العاملين - من حيث الإشراف المسيء والنجسية والقيادة الاستبدادية وحب الذات وتقديم المصلحة الشخصية وعدم قدرة مرؤوسيه على التنبؤ بسلوكياته - تتسبب في سيادة مناخ الصمت بالمنظمة ويصبح بمثابة ثقافة عامة بين العاملين وهو ما قد يدفعهم إلى الحجب المتعمد للمعلومات والآراء والأفكار ووجهات النظر التي من شأنها أن تساهم في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها. كما تساهم القيادة السامة في ظهور وزيادة بعض الظواهر السلبية الأخرى كالتممر في مكان العمل والتهكم التنظيمي، وهي الظواهر التي بدورها قد تجعل العاملين يفضلون التزام الصمت تجنباً للوقوع في المشكلات وهو ما يؤدي إلى انخفاض رضاهم عن المنظمة وعدم التزامهم نحوها ومن ثمَّ تراجع أدائهم وأداء المنظمة ككل ويؤثر بالسلب على نتائج أعمالها.

ونستنتج مما سبق أن سلوكيات القيادة السامة قد تسبب في وجود أو زيادة ظاهرة صمت العاملين كما قد تكون هذه السلوكيات بمثابة مقدمة أو سبب لظواهر أخرى سلبية كالتممر في مكان العمل والتهكم التنظيمي وهي الظواهر التي من شأنها أن تعزز من صمت العاملين، وهو ما يعني أن تأثير القيادة السامة على صمت العاملين ربما يكون غير مباشر أي من خلال التمر في مكان العمل أو التهكم التنظيمي، وبالتالي هناك احتمالية أن تتوسط هذه المتغيرات العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين، ومن ثمَّ يمكن تلخيص مشكلة البحث في محاولة الإجابة على التساؤل التالي:

إلى أي مدى يمكن أن يتوسط التمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين؟

### أهداف البحث

- 1- تقييم مدى إدراك العاملين في هيئة قناة السويس لسلوكيات القيادة السامة من جانب رؤسائهم في العمل.
- 2- تقييم مدى ظهور التمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي، ومدى ممارسة العاملين بهيئة قناة السويس لسلوكيات الصمت داخل عملهم.
- 3- تحديد التأثير المباشر لسلوكيات القيادة السامة على كلٍ من التمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي داخل هيئة قناة السويس.
- 4- تحديد التأثير المباشر لكلٍ من التمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي على صمت العاملين داخل هيئة قناة السويس.
- 5- تحديد التأثير غير المباشر للقيادة السامة على صمت العاملين من خلال الدور الوسيط لكلٍ من التمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي داخل هيئة قناة السويس.

### أهمية البحث

يستمد البحث أهميته العلمية كونه يمثل محاولة للإسهام في التأسيس النظري لموضوعات القيادة السامة والتممر في مكان العمل، والتهكم التنظيمي وصمت العاملين ومناقشة الآثار السلبية المترتبة على هذه المتغيرات وتحليل العلاقة

بينهما من خلال قياس التأثير المباشر للقيادة السامة على كلٍ من التنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي وصمت العاملين، وكذلك قياس التأثير المباشر للتنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي على صمت العاملين، كما إنه - وعلى حد علم الباحث - يُعد أول بحث يناقش التأثير غير المباشر للقيادة السامة على صمت العاملين من خلال الدور الوسيط والتفاعلي للتنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي.

ومن ضوء ما سيتوصل إليه البحث من نتائج سوف يتم تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد متخذي القرار في الحد من ممارسة هذه السلوكيات داخل المنظمة، وتجنب الآثار السلبية المترتبة عليها حتى تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها.

بينما ترجع أهمية البحث التطبيقية (العملية) إلى أهمية مجال التطبيق المتمثل في هيئة قناة السويس والتي تعد واحدة من أهم الممرات التجارية وأكثرها ازدحاماً حول العالم، حيث يعد نشاط قناة السويس من الأنشطة الاقتصادية سريعة النمو التي تُدر عائداً كبيرةً ومتزايدة عامّاً تلو الآخر، وتشكل بذلك أحد المحاور الرئيسة للنقد الأجنبي والداعمة بالتالي لميزان المدفوعات، وقد أصدرت وزارة التخطيط تقريراً يتضمن استثمارات قناة السويس بخطة التنمية المستدامة لعام 2022/2019، حيث بلغت حجم الاستثمارات الموجهة لقناة السويس بخطة العام المالي 2020/2019 (9.6) مليار جنيه، ومن المتوقع أن يزيد حجم هذه الاستثمارات خلال السنوات القادمة (وزارة التخطيط).

كما تستهدف الدولة من خلال استراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر، 2030) مكافحة الفساد في أجهزة الدولة من خلال تفعيل مدونات السلوك الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري لتصبح مصر من أفضل 30 دولة في مكافحة الفساد بحلول عام 2030، وحيث إن سلوكيات القيادة السامة والتنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي يُعد مقدمة لصمت العاملين وصورة من صور الفساد الأخلاقي، فإن البحث يحاول رصد واقع هذه السلوكيات داخل هيئة قناة السويس، ومن ثمّ توعية مسئولّي الهيئة بمفهومها وأسبابها وأضرارها، وتقديم مجموعة من التوصيات والإرشادات التي تساهم في تخفيض الآثار السلبية المترتبة عليها وتساعد على تقليل مستوى صمت العاملين بالشكل الذي يساعد الهيئة على تحقيق أهدافها بما يتماشى من رؤية الدولة الاقتصادية والأخلاقية.

## متغيرات البحث وطرق القياس

يتضمن البحث أربعة متغيرات رئيسة، يحتوي كل منها على عدد من الأبعاد الفرعية. وقد اعتمد الباحث في قياس هذه المتغيرات على مجموعة من المقاييس الجاهزة التي تبين صدقها وثباتها وتعد الأكثر استخداماً في البحوث السابقة، هذا ويحتوي كل مقياس على مجموعة من العبارات المكونة له.

وفيما يلي توضيح لكل متغير من متغيرات البحث والمقياس الخاص بكلٍ منهم:

### القيادة السامة (متغير مستقل)

تم قياس القيادة السامة التي تمثل المتغير المستقل باستخدام المقياس الذي أعده (Schmidt, 2008) ويتكون هذا المقياس من خمسة أبعاد فرعية هي (الترويح الذاتي، الإشراف المسيء، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية) ويتم قياس هذه الأبعاد من خلال 30 عبارة تعكس مستوى إدراك المستقصى منهم لممارسة رؤسائهم في العمل لسلوكيات القيادة السامة، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت إجابة المستقصى منهم ما بين (1 = غير موافق على الإطلاق) و(5 = موافق بشدة).

### التنمر في مكان العمل (متغير مستقل / وسيط)

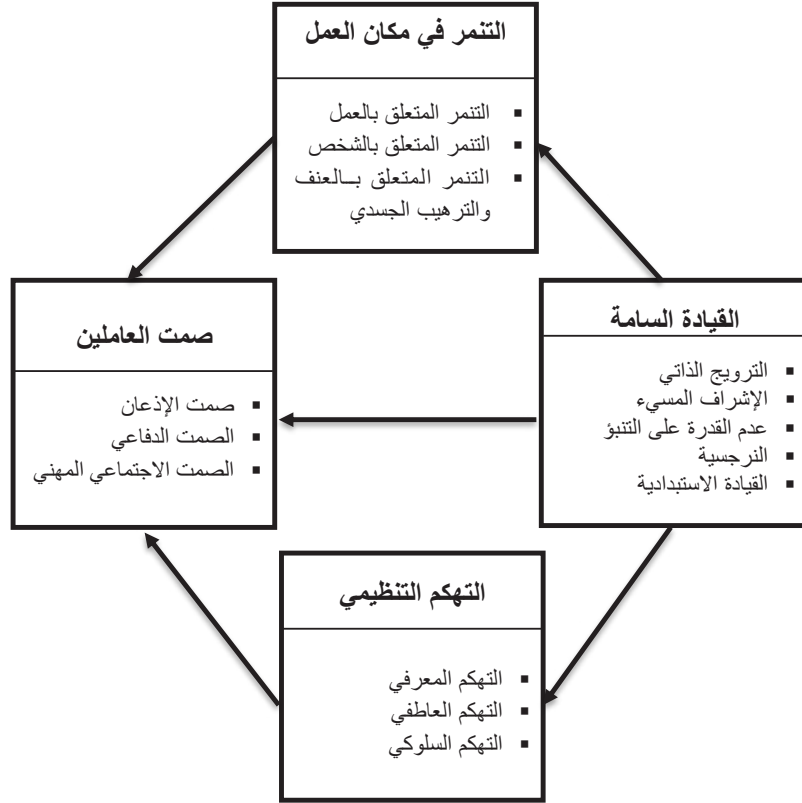
تم قياس التنمر في مكان العمل المستخدم كمتغير مستقل ووسيط باستخدام المقياس الذي أعده (Einarsen et al., 2009) ويتكون هذا المقياس من ثلاثة أبعاد فرعية هي (التنمر المتعلق بالعمل، والتنمر المتعلق بالشخص، والتنمر المتعلق بالعنف والترهيب الجسدي) ويتم قياسها من خلال 22 عبارة تعكس مدى تعرض المستقصى منهم للتنمر والعنف والترهيب الجسدي من قِبَل رؤسائهم وزملائهم في العمل، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت إجابة المستقصى منهم على العبارات ما بين (1 = غير موافق على الإطلاق) و(5 = موافق بشدة).

### التهكم التنظيمي (متغير مستقل / وسيط)

تم قياس التهكم التنظيمي الذي يمثل متغير مستقل ووسيط باستخدام المقياس الذي أعده (Brandes, 1998) وقام بتطويره (Dean et al., 1998)، ويضم هذا المقياس 13 عبارة تمثل أبعاد التهكم التنظيمي الثلاثة وهي (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي) هذا وتعكس إجابة المستقضي منهم على هذه العبارات مستوى التهكم التنظيمي بأبعاده الثلاثة داخل هيئة قناة السويس، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت إجابة المستقضي منهم على العبارات ما بين (1 = غير موافق على الإطلاق) و(5 = موافق بشدة).

### صمت العاملين (متغير تابع)

يحتوي مقياس صمت العاملين على ثلاثة أبعاد فرعية وهي (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي المهني) ويتم قياس هذه الأبعاد باستخدام المقياس الذي أعده (Dyne et al., 2003) ويضم هذا المقياس 15 عبارة تعبر عن مدى قيام العاملين بهيئة قناة السويس بممارسة سلوكيات الصمت داخل الهيئة، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت إجابة المستقضي منهم على العبارات ما بين (1 = غير موافق على الإطلاق) و(5 = موافق بشدة). هذا ويوضح الشكل (1) النموذج المقترح للبحث.



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على عرض وتحليل البحوث السابقة.

شكل (1): نموذج البحث المقترح

### منهج البحث

#### نوع ومصادر البيانات

اعتمد البحث على نوعين من البيانات وذلك على النحو التالي:

- البيانات الثانوية: وذلك عن طريق مراجعة الكتب والبحوث والمقالات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث ومتغيراته الأربعة بهدف تحديد الفجوة البحثية وتطوير الفروض، كما تم جمع البيانات المتعلقة بعدد العاملين بهيئة قناة السويس، والإحصائيات والتقارير والبيانات والنشرات الخاصة بها من إدارة شؤون العاملين والموقع الإلكتروني الرسمي الخاص بالهيئة.
- البيانات الأولية: وذلك عن طريق جمع الاستبيانات من العاملين في هيئة قناة السويس، ومن ثم استخراج الاستجابات منها واستخدامها في اختبار الفروض بهدف التوصل إلى النتائج، ووضع التوصيات المناسبة.

### مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين داخل هيئة قناة السويس في محافظات القناة الثلاث والبالغ عددهم 14000 موظف وعامل تقريباً وفقاً لإحصائيات إدارة شؤون العاملين المنشورة على الموقع الإلكتروني الرسمي الخاص بالهيئة على شبكة الإنترنت.

## عينة البحث

### جدول (1)

#### وصف عينة البحث

المتغير	بيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	241	76.8%
	أنثى	73	23.2%
	الإجمالي	314	100%
الوظيفة	عامل	109	34.7%
	فني	92	29.3%
	موظف	78	24.8%
المستوى التعليمي	مهندس	35	11.1%
	الإجمالي	314	100%
	الشهادة الإعدادية	3	1%
العمر	مؤهل متوسط	51	16.2%
	مؤهل فوق المتوسط	100	31.8%
	مؤهل عالي	147	46.8%
سنوات الخبرة	دراسات عليا	13	4.1%
	الإجمالي	314	100%
	من 20 إلى أقل من 30 سنة	41	13.1%
سنوات الخبرة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	177	56.4%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	75	23.9%
	من 50 سنة فأكثر	21	6.7%
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	102	32.5%
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	156	49.7%
	من 20 إلى أقل من 30 سنة	50	15.9%
سنوات الخبرة	30 سنة فأكثر	6	1.9%
	الإجمالي	314	100%

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج SPSS.

نظراً لكبر مجتمع البحث وانتشار وتباعد مفرداته تم اعتماد أسلوب العينة، حيث تبين من خلال الجداول الإحصائية الخاصة بتحديد حجم العينة أنها تبلغ (375) مفردة، وذلك عند مستوى معنوية (5%) وحدود ثقة (95%). وقد تم سحب العينة اعتماداً على إجراءات سحب العينة العشوائية الطبقية، ووفقاً لأسلوب التوزيع النسبي الذي يأخذ في اعتباره التباين بين عدد المفردات داخل كل طبقة.

### أسلوب جمع البيانات

تم استخدام أسلوب الاستقصاء كوسيلة جمع معلومات ميدانية، حيث قام الباحث بتصميم وتطوير قائمة استقصاء في ضوء بحوث سابقة، ومن ثم تم توجيهها للعاملين بهيئة قناة السويس، وبلغ عدد الاستمارات الموزعة على العاملين (375) استمارة، وتم استرجاع عدد (339) استمارة، استخدمت منها (314) استمارة في التحليل الإحصائي بعد استبعاد (25) استمارة غير صالحة للتحليل، وبذلك قدرت نسبة الاستجابة بحوالي (83.7%) من إجمالي حجم العينة. ويوضح الجدول (1) وصف لهذه العينة وفقاً للبيانات الديموغرافية.

### أسلوب تحليل البيانات:

استخدمت برامج إحصائية (AMOS 24) و (SPSS 24) وتم تحليل البيانات والمعلومات الميدانية اعتماداً على عدة أساليب إحصائية، منها:

- 1- أسلوب التحليل العاملي التوكيدي لتقييم النماذج البنائية الخاصة بالمقاييس المكونة لنموذج البحث.
- 2- الأساليب الإحصائية الوصفية التي تصف عينة البحث من خلال الجداول التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري.

3- أسلوب «معامل ألفا كرونباك» وذلك للتأكد من درجة

الثبات والاتساق الداخلي بين العبارات المكونة للمقياس الخاضع للاختبار.

4- معامل ارتباط بيرسون بهدف اختبار الصدق التمايزي لمقاييس البحث.

5- أسلوب تحليل المسار ومعاملاته لاختبار فروض البحث وتقييم النموذج المستخلص.

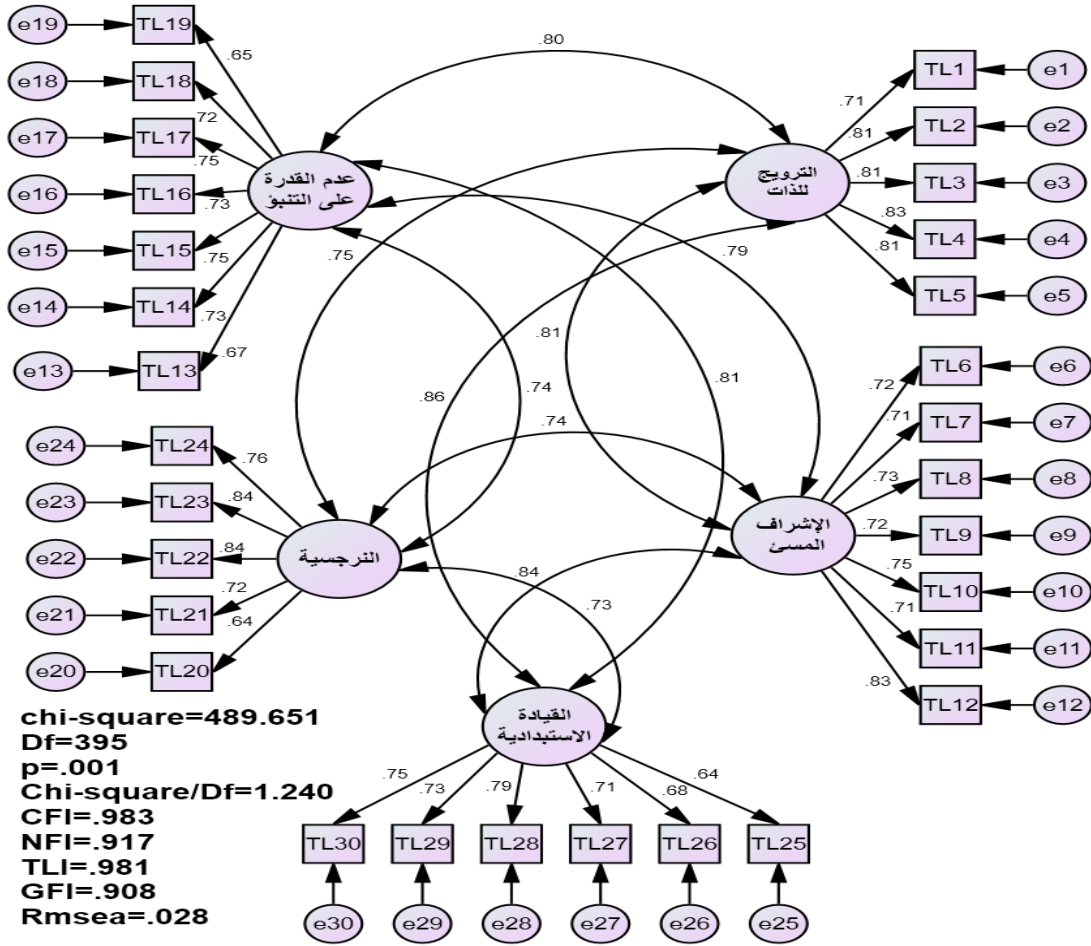
### تقييم نماذج القياس

سوف يتم تقييم نماذج القياس المكونة للنموذج البنائي للبحث بهدف التأكد من أن هذه المقاييس وما تحتويها من عبارات تقيس ما أعدت من أجله، وقد اعتمد الباحث في هذا التقييم على إجراء التحليل العاملي التوكيدي ومن ثم قياس الثبات والصدق (التقاربي، التمايزي) لكل مقياس من مقاييس البحث بما يحتويه من بنائات:

### التحليل العاملي التوكيدي وصدق وثبات مقياس القيادة السامة

ويوضح الشكل (2) المستخرج من برنامج AMOS 24 نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة السامة موضعاً معاملات التحميل المعيارية Standardized Loading factors للعبارات على البنائات الفرعية الخمسة الخاصة بها، والارتباطات ما بين هذه البنائات وبعضها البعض، وكذلك مؤشرات المطابقة لنموذج القياس.





المصدر: مخرجات برنامج AMOS.24 وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

شكل (2): التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة السامة

أوضح (Hair et al., 2006) أن معاملات التحميل المعيارية للعبارات على البنائات الخاصة بها لا بد أن تكون أكبر من أو على الأقل مساوية لـ (0.5)، كما إن معاملات الارتباط التبادلية ما بين بنائات المقياس وبعضها البعض لا بد أن تزيد على (0.20)، هذا ويوضح شكل (2) أن قيم معاملات التحميل المعيارية للعبارات على البنائات الخمسة للقيادة السامة تراوحت ما بين (0.64) و(0.84) وجميع هذه المعاملات مقبولة. بينما تراوحت معاملات الارتباط التبادلية بين البنائات الخمسة للقيادة السامة وبعضها البعض ما بين (0.73) و(0.86) وهي نسب متوسطة ومقبولة وتدعم الصدق التمايزي والتقاربي للمقياس. أما فيما يتعلق بمؤشرات المطابقة ودلالة جودتها فقد أوضح (Kim et al., 2015) الآتي:

جدول رقم (2)  
مؤشرات المطابقة ودلالة جودتها

م	المؤشر	دلالة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم كاي <sup>2</sup> (chi-square) ودرجات الحرية (Df) أقل من 2, 3, 5	ممتاز
2	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	أكثر من 0.90 ممتاز
3	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	أكثر من 0.90 ممتاز
4	مؤشر تاكر-لويس Tucker-Lewis Index (TLI)	أكثر من 0.90 ممتاز
5	مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	أكثر من 0.90 ممتاز
6	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA)	أقل من 0.08 ممتاز

Source: (Kim et al., 2015)

وقد أظهرت مؤشرات المطابقة لمقياس القيادة السامة أن جميعها ممتازة حيث بلغت النسبة بين قيم كاي<sup>2</sup> (Chi-square) ودرجات الحرية (DF) (1.240)، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.983)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) (0.917)، ومؤشر تاكر-لويس (TLI) (0.981)، ومؤشر حسن المطابقة (GFI) (0.908)، كما بلغ الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) (0.028)، وهو ما يدل على جودة نموذج القياس ومطابقته للبيانات الميدانية وأن العبارات تقيس ما

جدول رقم (3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم (AVE) وقيم (CR) لمقياس القيادة السامة

م	البنئات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ألفا للثبات	متوسط التباين ثبات المكونات المفسر (AVE)	مقياس ثبات المكونات (CR)
1	الترويج للذات	3.440	0.963	0.895	0.632	0.895
2	الأشراف المسيء	3.281	0.877	0.893	0.548	0.894
3	عدم القدرة على التنبؤ	3.535	0.799	0.879	0.511	0.879
4	النرجسية	3.392	0.924	0.872	0.585	0.874
5	القيادة الاستبدادية	3.316	0.853	0.864	0.516	0.864
	الإجمالي	3.393	0.766	0.962	0.553	0.973

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

أعدت من أجله. هذا ويوضح جدول (3) الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ألفا للثبات، وقيم متوسط التباين المفسر (AVE) وقيم ثبات المكونات (CR) لمقياس القيادة السامة.

أوضح (Fornell and Larck-er, 1981) أن قيم متوسط التباين المفسر (AVE) لا بد أن تكون أكبر من أو على الأقل مساوية لـ (0.50) حتى يتم قبولها وتكون مناسبة

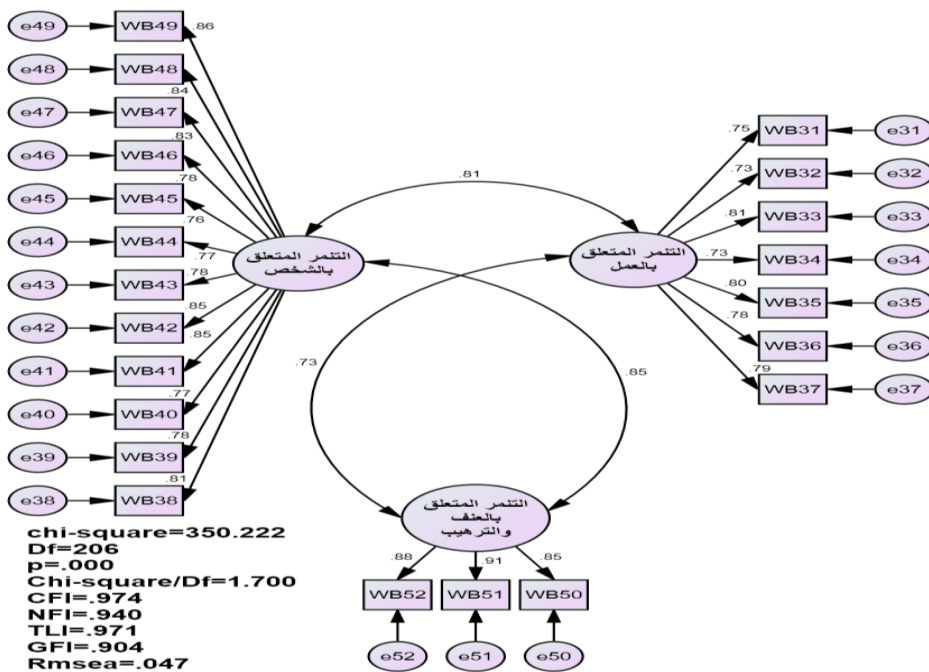
ومعبرة عن الصدق التقاربي للمقياس. كما أوضح (Bagozzi and Yi, 1988) أن قيم معاملات (CR) يجب أن تكون أكبر من (0.60) حتى يتم قبولها ومن ثمَّ الحكم على المقياس بثبات مكوناته وتميزه بالصدق التقاربي. هذا وقد تراوحت قيم معاملات التباين المفسر (AVE) لأبعاد القيادة السامة الخمسة ما بين (0.511) كحد أدنى و(0.632) كحد أقصى، كما تراوحت قيم معاملات ثبات المكونات (CR) ما بين (0.864) كحد أدنى و(0.895) كحد أقصى، وهو ما يدل على ثبات العبارات المكونة لهذا المقياس، وتمتعه بصدق تقاربي ممتاز.

### التحليل العاملي التوكيدي وصدق وثبات مقياس التنمر في مكان العمل

يوضح شكل (3) المستخرج من برنامج AMOS 24 نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التنمر في مكان العمل موضحاً معاملات التحميل المعيارية Standardized Loading Factors للعبارات على البنئات الفرعية الخاصة بها، والارتباطات بين هذه البنئات، وكذلك مؤشرات المطابقة لنموذج القياس.

يتضح من شكل (3) أن قيم معاملات التحميل المعيارية للعبارات على البنئات الثلاثة للتنمر في مكان العمل تراوحت

ما بين (0.73) و(0.91) وجميع هذه المعاملات مقبولة. بينما تراوحت معاملات الارتباط التبادلية بين البنئات الثلاثة للتنمر في مكان العمل وبعضها البعض ما بين (0.73) و(0.85) وهي نسب متوسطة ومقبولة وتدعم الصدق التمايزي والتقاربي للمقياس.



المصدر: مخرجات برنامج AMOS.24 وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

شكل (3): التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التنمر في مكان العمل

كما أظهرت مؤشرات المطابقة لمقياس التنمر في مكان العمل الموضحة بشكل (3) أن جميعها ممتازة حيث بلغت النسبة بين قيم كاي<sup>2</sup> (Chi-square) ودرجات الحرية (DF) كما بلغت (1.700)

جدول رقم (4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم (AVE) وقيم (CR) للتنمر في مكان العمل

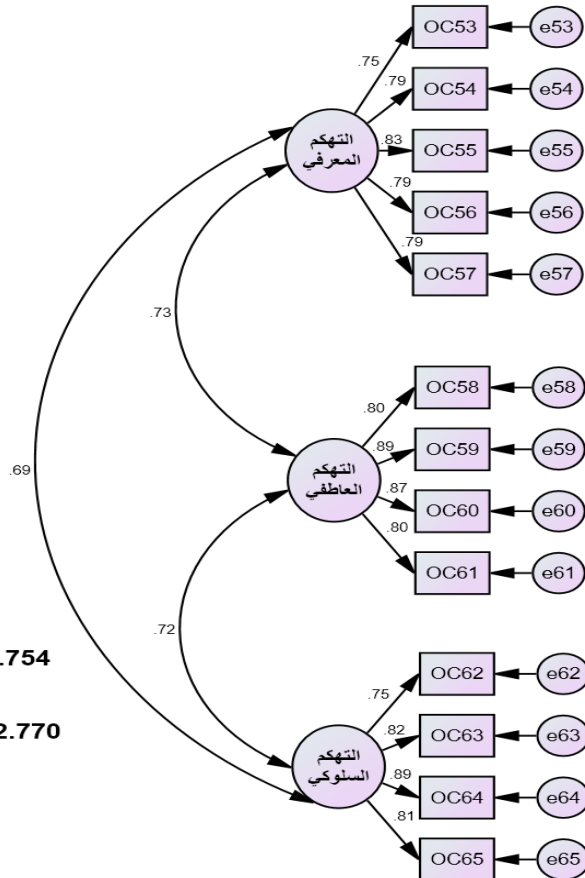
م	البنائات	الوسط الحسابي المعياري	الانحراف المعياري	معامل ألفا للثبات المفسر (AVE)	متوسط التباين ثبات المكونات (CR)
1	التنمر المتعلق بالعمل	3.338	0.877	0.911	0.912
2	التنمر المتعلق بالشخص	3.216	0.983	0.947	0.956
3	التنمر المتعلق بالعنف والترهيب الجسدي	3.063	1.110	0.906	0.909
	الإجمالي التنمر في مكان العمل	3.234	0.894	0.967	0.975

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

المعياري، ومعامل ألفا للثبات، وقيم متوسط التباين المفسر (AVE) وقيم ثبات المكونات (CR) لمقياس التنمر في مكان العمل. يتضح من خلال جدول (4) أن قيم معاملات التباين المفسر (AVE) لأبعاد القيادة التنمر في مكان العمل الثلاثة تراوحت ما بين (0.595) كحد أدنى و(0.769) كحد أقصى، كما تراوحت قيم معاملات ثبات المكونات (CR) ما بين (0.909) كحد أدنى و(0.956) كحد أقصى، وهو ما يدل على ثبات العبارات المكونة لهذا المقياس، وتمتعه بصدق تقاربي ممتاز.

التحليل العاملي التوكيدي وصدق وثبات مقياس التهكم التنظيمي

يوضح شكل (4) المستخرج من برنامج AMOS 24 نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التنمر في مكان العمل موضحاً معاملات التحميل المعيارية Standardized Loading Factors للعبارات على البنائات الفرعية الأساسية الخاصة بها، والارتباطات ما بين هذه البنائات، وكذلك مؤشرات المطابقة لنموذج القياس.



chi-square=171.754  
Df=62  
p=.000  
Chi-square/Df=2.770  
CFI=.961  
NFI=.941  
TLI=.951  
GFI=.922  
Rmsea=.075

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.24 وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

شكل (4): التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التهكم التنظيمي

قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.974)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) (0.940)، ومؤشر تاكر- لويس (TLI) (0.971)، ومؤشر حسن المطابقة (GFI) (0.904)، كما بلغ الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) (0.047)، وهو ما يدل على جودة نموذج القياس ومطابقته للبيانات الميدانية. هذا ويوضح جدول (4) الوسط الحسابي، والانحراف

المعياري، ومعامل ألفا للثبات، وقيم متوسط التباين المفسر (AVE) وقيم ثبات المكونات (CR) لمقياس التنمر في مكان العمل. يتضح من خلال جدول (4) أن قيم معاملات التباين المفسر (AVE) لأبعاد القيادة التنمر في مكان العمل الثلاثة تراوحت ما بين (0.595) كحد أدنى و(0.769) كحد أقصى، كما تراوحت قيم معاملات ثبات المكونات (CR) ما بين (0.909) كحد أدنى و(0.956) كحد أقصى، وهو ما يدل على ثبات العبارات المكونة لهذا المقياس، وتمتعه بصدق تقاربي ممتاز.

يتضح من شكل (4) أن قيم معاملات التحميل المعيارية للعبارات على البنائات الثلاثة للتهكم التنظيمي تراوحت ما بين (0.75) و(0.89) وجميع هذه المعاملات مقبولة. بينما تراوحت معاملات الارتباط التبادلية بين البنائات الثلاثة للتهكم التنظيمي وبعضها البعض ما بين (0.69) و(0.73) وهي نسب متوسطة ومقبولة وتدعم الصدق التمايزي والتقاربي للمقياس.

كما أظهرت مؤشرات المطابقة لمقياس التهكم التنظيمي الموضحة بشكل (4) أن جميعها ممتازة حيث بلغت النسبة بين قيم  $\chi^2$  (Chi-square) ودرجات الحرية (DF) (2.770)، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.961)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) (0.941)، ومؤشر تاكر- لويس (TLI) (0.951)، ومؤشر حسن المطابقة (GFI) (0.922)، كما بلغ الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) (0.075)، وهو ما يدل على جودة

جدول رقم (5)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم (AVE) وقيم (CR) لمقياس التهكم التنظيمي

م	البنائات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ألفا للثبات	متوسط التباين المفسر (AVE)	ثبات المكونات (CR)
1	التهكم المعرفي	3.649	0.870	0.891	0.621	0.891
2	التهكم العاطفي	3.405	0.971	0.905	0.707	0.906
3	التهكم السلوكي	3.350	0.950	0.889	0.669	0.890
	الإجمالي التهكم التنظيمي	3.482	0.810	0.936	0.662	0.962

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

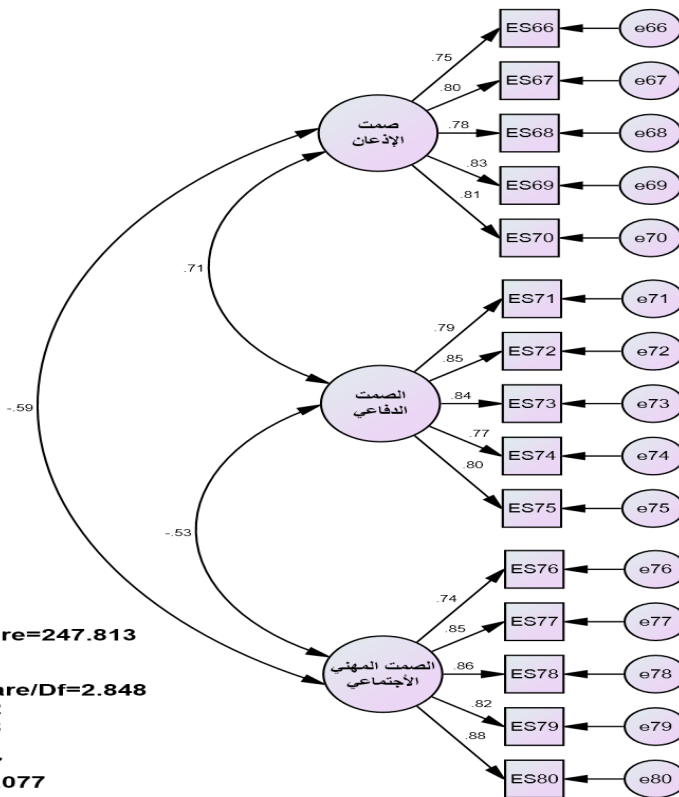
أن قيم معاملات التباين المفسر (AVE) لأبعاد التهكم التنظيمي الثلاثة تراوحت ما بين (0.621) كحد أدنى و(0.707) كحد أقصى، كما تراوحت قيم معاملات ثبات المكونات (CR) ما بين (0.890) كحد أدنى و(0.906) كحد أقصى، وهو ما يدل على ثبات العبارات المكونة لهذا المقياس، وتمتعه بصدق تقاربي ممتاز.

### التحليل العاملي التوكيدي وصدق وثبات مقياس صمت العاملين

يوضح شكل (5) المستخرج من برنامج AMOS 24 نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس صمت العاملين موضحاً معاملات التحميل المعيارية - Standardized Loading Factors - للعبارة على البنائات الفرعية الأساسية الخاصة بها، والارتباطات ما بين هذه البنائات، وكذلك مؤشرات المطابقة لنموذج القياس.

يتضح من شكل (5) أن قيم معاملات التحميل المعيارية للعبارة على البنائات الثلاثة المكونة لمقياس صمت العاملين تراوحت ما بين (0.74) و(0.88) وجميع هذه المعاملات مقبولة. بينما تراوحت معاملات الارتباط التبادلية بين البنائات الثلاثة لصمت العاملين ما بين (0.71) و(0.59) و(-0.53) وهي نسب متوسطة ومقبولة وتدعم الصدق التمايزي والتقاربي للمقياس.

كما أظهرت مؤشرات المطابقة لمقياس صمت العاملين الموضحة بشكل (5) أن جميعها ممتازة حيث بلغت النسبة بين قيم كاي-2 (Chi-square) ودرجات الحرية (DF) (2.848)، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.952)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI)



المصدر: مخرجات برنامج AMOS.24 وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

شكل (5): التحليل العاملي التوكيدي لمقياس صمت العاملين

جدول رقم (6)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم (AVE) وقيم (CR) لمقياس صمت العاملين

م	البنائات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ألفا للثبات	متوسط التباين المفسر (AVE)	ثبات المكونات (CR)
1	صمت الإذعان	3.409	0.858	0.894	0.630	0.895
2	الصمت الدفاعي	3.424	0.917	0.905	0.657	0.906
3	الصمت المهني الاجتماعي	2.716	1.023	0.917	0.695	0.919
	الإجمالي صمت العاملين	3.183	0.446	0.740	0.660	0.966

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.







### جدول رقم (8)

نتائج اختبار تحليل المسار لتأثير القيادة السامة على التنمر في مكان العمل

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط المعيارى ←	معامل المسار المعيارى ←	قيمة T	مستوى المعنوية
القيادة السامة	التنمر في مكان العمل	0.760	0.820	14.604	0.002

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

### جدول رقم (9)

نتائج اختبار تحليل المسار لتأثير التنمر في مكان العمل على صمت العاملين

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط المعيارى ←	معامل المسار المعيارى ←	قيمة T	مستوى المعنوية
التنمر في مكان العمل	صمت العاملين	0.278	0.580	6.925	0.001

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من جدول (9) وجود تأثير إيجابي معنوي للتنمر في مكان العمل على صمت العاملين داخل هيئة قناة السويس، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.278)، كما بلغت قيمة T (6.925) بينما كانت قوة التأثير (0.580) عند مستوى معنوية أقل من (0.01) وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير ومن ثم صحة الفرض الثاني.

### جدول رقم (10)

اختبار تحليل المسار للتأثير المباشر وغير مباشر للقيادة السامة على صمت العاملين من خلال توسط التنمر في مكان العمل

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	نوع التأثير	معامل المسار المعيارى ←	مستوى المعنوية
القيادة السامة	---	صمت العاملين	مباشر	0.424	0.001
القيادة السامة	التنمر في مكان العمل	صمت العاملين	غير مباشر	0.475	0.001
		إجمالي التأثير		0.899	0.001

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

- يتضح من خلال جدول (10):
- وجود تأثير مباشر معنوي للقيادة السامة على صمت العاملين بقوة تأثير (0.424) عند مستوى معنوية أقل من (0.01).
  - كما تبين وجود تأثير غير مباشر معنوي للقيادة السامة على صمت العاملين من خلال توسط التنمر في مكان العمل، وذلك بقوة تأثير (0.475) عند مستوى معنوية أقل من (0.01).
  - إن إجمالي التأثير (المباشر وغير مباشر) للقيادة السامة على صمت العاملين بلغ (0.899) عند مستوى معنوية أقل من (0.01)، وبالتالي يتضح أن التنمر في مكان العمل يتوسط العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين بشكل جزئي حيث إن كل من التأثير المباشر وغير مباشر والإجمالي كان معنوياً عند مستوى أقل من (0.01).
  - يوضح شكل (6) النموذج الهيكلي الأول المفترض للبحث والذي يوضح التأثير المباشر وغير مباشر للقيادة السامة على صمت العاملين من خلال توسط التنمر في مكان العمل.

للمتغير المستقل الكامن (القيادة السامة) على المتغير التابع الكامن (التنمر في مكان العمل)، ويوضح جدول (8) قيم هذه المعاملات:

يتضح من جدول (8) وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة السامة على التنمر في مكان العمل داخل هيئة قناة السويس، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.760)، كما بلغت قيمة T (14.604) بينما كانت قوة التأثير (0.820) عند مستوى معنوية أقل من (0.01) وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير وبالتالي صحة الفرض الأول.

### اختبار الفرض الثاني

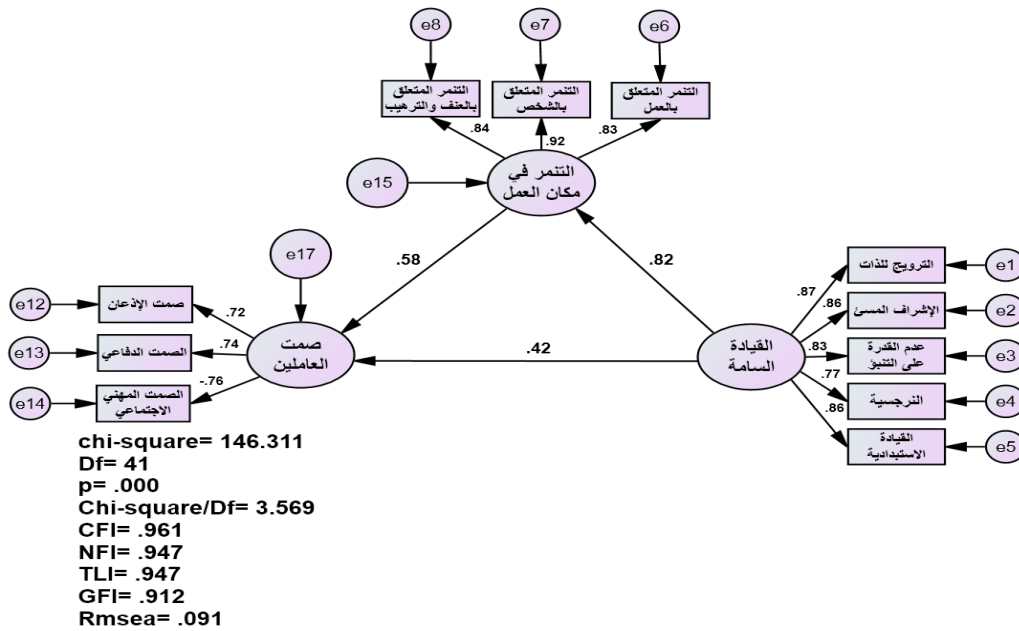
يوجد تأثير إيجابي معنوي للتنمر في مكان العمل على صمت العاملين.

تم اختبار هذا الفرض من خلال أسلوب تحليل المسار الذي يوضح معامل الارتباط ومعامل المسار المعيارى (التأثير) للمتغير المستقل الكامن (التنمر في مكان العمل) على المتغير التابع الكامن (صمت العاملين)، ويوضح جدول (9) قيم هذه المعاملات:

### اختبار الفرض الثالث

يتوسط التنمر في مكان العمل العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين.

يوضح جدول (10) نتائج معامل تحليل المسار للتأثير المباشر وغير المباشر للقيادة السامة على صمت العاملين من خلال توسط التنمر في مكان العمل العلاقة بينهما:



المصدر: مخرجات برنامج AMOS.24 وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

شكل (6) النموذج الهيكلي المستخلص لتأثير القيادة السامة على صمت العاملين من خلال توسط التنمر في مكان العمل

يوضح شكل (6) أن مؤشرات المطابقة الخاصة بالنموذج الهيكلي جيدة جداً حيث بلغت النسبة بين قيم  $\chi^2$  (square) ودرجات الحرية (DF) (1.236)، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.996)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) (0.981)، ومؤشر تاكر- لويس (TLI) (0.995)، ومؤشر حسن المطابقة (GFI) (0.968)، كما بلغ الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) (0.027) وهو ما يدل على جودة نموذج البنائي الأول للبحث.

#### جدول رقم (11)

نتائج اختبار تحليل المسار لتأثير القيادة السامة على التهكم التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل المسار المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية
القيادة السامة	التهكم التنظيمي	0.685	0.780	13.407	0.001

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من جدول (11) وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة السامة على التهكم التنظيمي داخل هيئة قناة السويس، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.685)، كما بلغت قيمة T (13.407) بينما كانت قوة التأثير (0.780) عند مستوى معنوية أقل من (0.01) وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير ومن ثم صحة الفرض الرابع.

#### اختبار الفرض الخامس:

يوجد تأثير إيجابي معنوي للتهكم التنظيمي على صمت العاملين تم اختبار هذا الفرض من خلال أسلوب تحليل المسار الذي يوضح معامل الارتباط ومعامل التأثير للمتغير المستقل الكامن (التهكم التنظيمي) على المتغير التابع الكامن (صمت العاملين)، ويوضح جدول (12) قيم هذه المعاملات:

#### جدول رقم (12)

نتائج اختبار تحليل المسار لتأثير التهكم التنظيمي على صمت العاملين

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل المسار المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية
التهكم التنظيمي	صمت العاملين	0.438	0.642	8.041	0.001

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من جدول (12) وجود تأثير إيجابي معنوي للتهكم التنظيمي على انتهاج العاملين لسلوكيات الصمت داخل هيئة قناة

جدول رقم (13)

اختبار تحليل المسار للتأثير المباشر وغير مباشر للقيادة السامة على صمت العاملين من خلال توسط التهكم التنظيمي

المتغير المستقل الوسيط	المتغير التابع	نوع	معامل المسار مستوى المعنوية
القيادة السامة	صمت العاملين	مباشر	0.390
القيادة السامة	التهكم التنظيمي	غير مباشر	0.500
إجمالي التأثير			0.890

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

السويدس، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.438)، كما بلغت قيمة T (8.041) بينما كانت قوة التأثير (0.642) عند مستوى معنوية أقل من (0.01) وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير وبالتالي صحة الفرض الخامس.

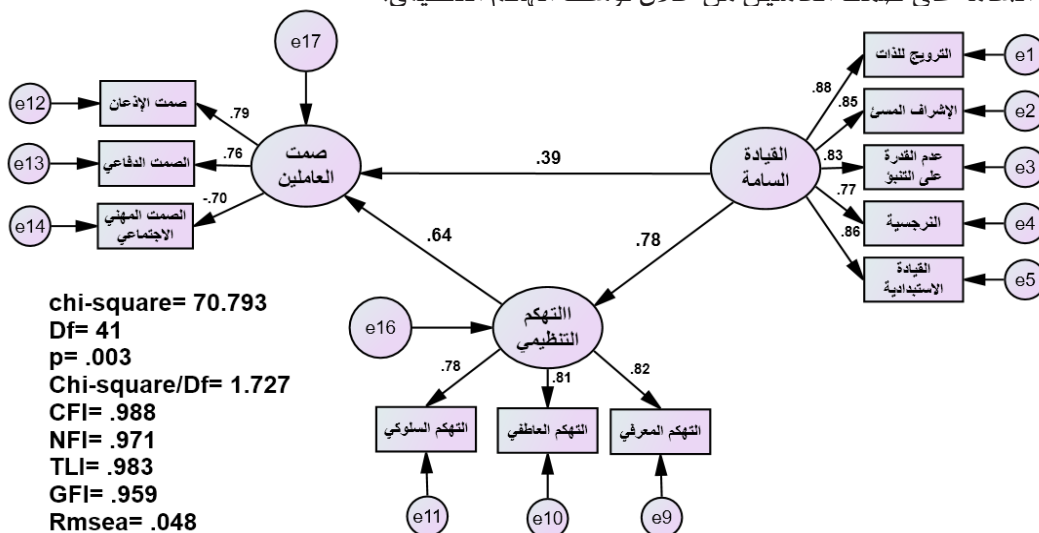
### اختبار الفرض السادس

يتوسط التهكم التنظيمي العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين.

يوضح جدول (13) نتائج معامل تحليل المسار للتأثير المباشر وغير المباشر للقيادة السامة على صمت العاملين من خلال توسط التهكم التنظيمي العلاقة بينهما:

يتضح من خلال جدول (13):

- وجود تأثير مباشر معنوي للقيادة السامة على صمت العاملين بقوة تأثير (0.390) عند مستوى معنوية أقل من (0.01).
- كما تبين وجود تأثير غير مباشر معنوي للقيادة السامة على صمت العاملين من خلال توسط التهكم التنظيمي، وذلك بقوة تأثير (0.500) عند مستوى معنوية أقل من (0.01).
- إن إجمالي التأثير (المباشر وغير مباشر) للقيادة السامة على صمت العاملين بلغ (0.890) عند مستوى معنوية أقل من (0.01)، وبالتالي يتضح أن التهكم التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين بشكل جزئي حيث إن كل من التأثير المباشر وغير المباشر والإجمالي كان معنويًا عند مستوى أقل من (0.01).
- يوضح شكل (7) النموذج الهيكلي الثاني المفترض للبحث والذي يوضح التأثير المباشر وغير مباشر للقيادة السامة على صمت العاملين من خلال توسط التهكم التنظيمي.



المصدر: مخرجات برنامج AMOS.24 وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

شكل (7): النموذج الهيكلي المستخلص لتأثير القيادة السامة على صمت العاملين من خلال توسط التهكم التنظيمي

يوضح شكل (7) أن مؤشرات المطابقة الخاصة بالنموذج الهيكلي ممتازة حيث بلغت النسبة بين قيم  $\chi^2$  (square) ودرجات الحرية (DF) (1.236)، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.996)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) (0.981)، ومؤشر تاكر- لويس (TLI) (0.995)، ومؤشر حسن المطابقة (GFI) (0.968)، كما بلغ الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) (0.027) وهو ما يدل على جودة نموذج البنائي الثاني للبحث.

### اختبار الفرض السابع

يتوسط كل من التمنر في مكان العمل والتهكم التنظيمي العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين.

يوضح جدول (14) نتائج معامل تحليل المسار للتأثير المباشر وغير المباشر للقيادة السامة على صمت العاملين من خلال توسط كل من التمنر في مكان العمل والتهكم التنظيمي العلاقة بينهما، ويتضح أيضًا من الجدول:

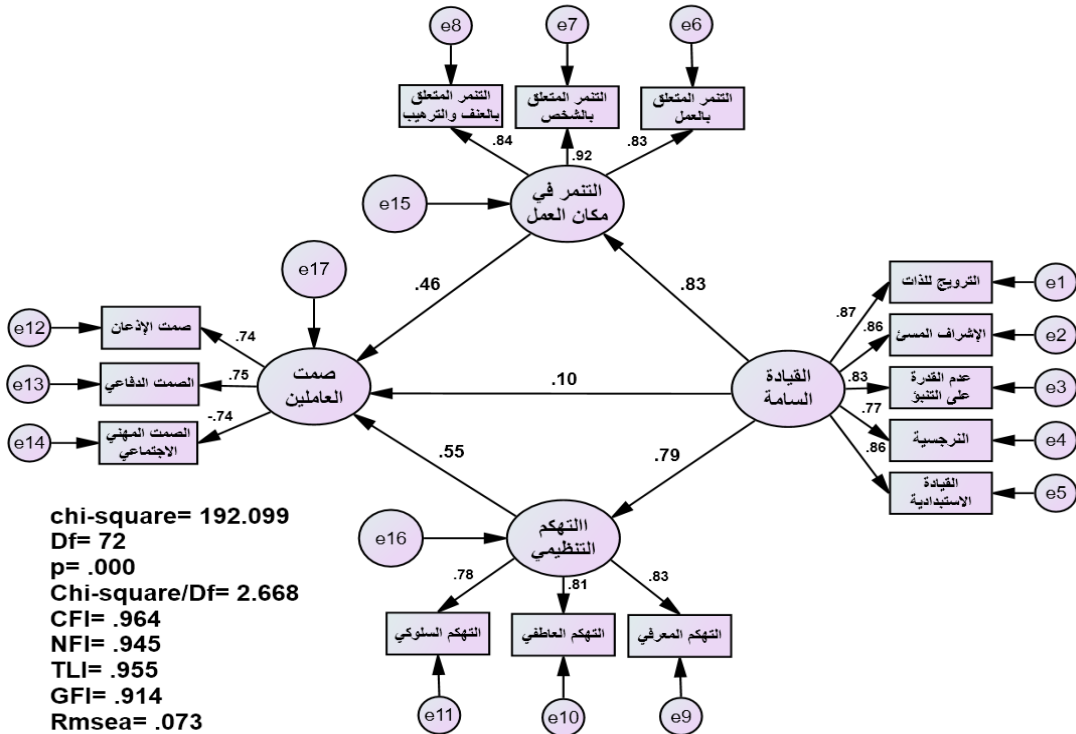
جدول رقم (14)

اختبار تحليل المسار للتأثير المباشر وغير مباشر للقيادة السامة على صمت العاملين من خلال توسط التمنر في مكان العمل والتهكم التنظيمي معًا

المتغير المستقل	المتغيرات الوسيطة	المتغير التابع	نوع معامل المسار	معامل المسار	مستوى المعنوية
القيادة السامة	----	صمت العاملين	مباشر	0.100	0.352
القيادة السامة	التمنر في مكان العمل	صمت العاملين	غير مباشر	0.381	0.001
القيادة السامة	التهكم التنظيمي	صمت العاملين	غير مباشر	0.434	0.815
إجمالي التأثير				0.915	0.001

المصدر: من إعداد الباحث وفقًا لنتائج التحليل الإحصائي.

- عدم وجود تأثير مباشر معنوي للقيادة السامة على صمت العاملين، حيث بلغت قوة التأثير (0.10) عند مستوى معنوية (0.352) وهو ما يؤكد عدم معنوية هذا التأثير.
- تبين وجود تأثير غير مباشر معنوي للقيادة السامة على صمت العاملين من خلال توسط كل من التمنر في مكان العمل والتهكم التنظيمي معًا، وذلك بقوة تأثير (0.815) عند مستوى معنوية أقل من (0.01)، حيث جاءت قيمة التأثير غير المباشر من خلال التمنر في مكان العمل (0.381) أما من خلال التهكم التنظيمي فقد جاءت بقيمة (0.434).
- أن إجمالي التأثير (المباشر وغير مباشر) للقيادة السامة على صمت العاملين بلغ (0.915) عند مستوى معنوية أقل من (0.01)، وبالتالي يتضح أن التمنر في مكان العمل والتهكم التنظيمي يتوسطا العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين بشكل كامل حيث إن التأثير المباشر غير معنوي بينما كان التأثير غير مباشر والإجمالي معنويًا عند مستوى أقل من (0.01).
- يوضح شكل (8) النموذج الهيكلي النهائي المفترض للبحث والذي يوضح التأثير المباشر وغير مباشر للقيادة السامة على صمت العاملين من خلال توسط التمنر في مكان العمل والتهكم التنظيمي معًا للعلاقة بينهما.



المصدر: مخرجات برنامج AMOS.24 وفقًا لنتائج التحليل الإحصائي.

شكل (8): النموذج الهيكلي المستخلص لتأثير القيادة السامة على صمت العاملين من خلال توسط كل من التمنر في مكان العمل والتهكم التنظيمي

يوضح شكل (8) السابق أن مؤشرات المطابقة الخاصة بالنموذج الهيكلي النهائي ممتازة حيث بلغت النسبة بين قيم  $\chi^2$  (Chi-square) ودرجات الحرية (DF) (1.236)، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.996)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) (0.981)، ومؤشر تاكر- لويس (TLI) (0.995)، ومؤشر حسن المطابقة (GFI) (0.968)، كما بلغ الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) (0.027) وهو ما يدل على جودة نموذج البنائي النهائي للبحث ومطابقته للبيانات الميدانية التي تمثل الواقع.

## نتائج وتوصيات البحث ومقترحات البحوث المستقبلية

### نتائج البحث

استهدف البحث بداية قياس التأثير غير المباشر للقيادة السامة على صمت العاملين عبر توسط التنمر في مكان العمل منفرداً وهو ما تم إنجازه من خلال النموذج البنائي الأول الموضح بالشكل (6)، كما استهدف البحث قياس التأثير غير المباشر للقيادة السامة على صمت العاملين عبر توسط التهكم التنظيمي وهو ما تم تحقيقه من خلال النموذج البنائي الثاني الموضح بالشكل (7)، ثم سعى البحث نحو قياس التأثير غير المباشر للقيادة السامة على صمت العاملين عبر توسط كلٍ من التنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي مجتمعين، وهو ما تم التوصل إليه من خلال النموذج البنائي الثالث للبحث والموضح بالشكل (8).

ولتحقيق هذه الأهداف تم اختبار مجموعة من التأثيرات المباشرة بين متغيرات البحث، وقد تبين وجود تأثير مباشر معنوي للقيادة السامة على التنمر في مكان العمل (H1) ويتفق ذلك مع (Kurtulmus, 2020) والذي أشار إلى أن سلوكيات القادة الساميين توفر بيئة تسمح بممارسة التنمر والبلطجة في مكان العمل سواء من جانب هؤلاء القادة أنفسهم أو بين المرؤوسين وبعضهم البعض. وعلى جانب آخر تبين وجود تأثير مباشر معنوي للتنمر في مكان العمل على صمت العاملين (H2) وهو ما يتفق مع نتائج كلٍ من (Liu et al., 2020) و (Rai and Agarwal, 2018)، وبناءً على نتائج هذين الفرضيين تم اختبار التأثير الوسيط للتنمر في مكان العمل على العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين (H3) والذي تبين من خلاله أن التنمر في مكان العمل يتوسط هذه العلاقة بشكل جزئي وهو ما تم توضيحه بالنموذج البنائي الأول.

واستمراراً نحو تحقيق أهداف البحث تم قياس التأثير المباشر للقيادة السامة على التهكم التنظيمي وقد تبين وجود تأثير مباشر معنوي (H4) وهو ما يتفق مع نتائج كلٍ من (Aktas et al., 2020) و (Ince, 2018). كما تبين وجود تأثير مباشر إيجابي ومعنوي للتهكم التنظيمي على صمت العاملين (H5) وهو ما يتفق كذلك مع نتائج كلٍ من (AL-Abrow, 2018) و (Zhang et al., 2019) و (Erdogdu, 2018) بينما تختلف تلك النتيجة مع (Farjam et al., 2018) والذي توصل إلى وجود تأثير سلبى وليس إيجابى للتهكم التنظيمي على صمت العاملين، وبشكل عام وكنتيجة لوجود مثل هذه التأثيرات المباشرة تم اختبار مدى توسط التهكم التنظيمي العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين (H6) وقد تبين أن التهكم التنظيمي يتوسط العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع بشكل جزئي وهو ما تم توضيحه من خلال النموذج البنائي الثاني.

وكخطوة أخيرة نحو الوصول إلى النموذج الهيكلي النهائي للبحث تم اختبار التأثير غير المباشر للقيادة السامة على صمت العاملين من خلال توسط كلٍ من التنمر في مكان العمل وصمت العاملين مجتمعين (H7) وقد تبين أن هذين المتغيرين يتوسطا العلاقة ما بين القيادة السامة وصمت العاملين بشكل كلي وهو ما يتضح من خلال النموذج البنائي الثالث. ونستخلص مما سبق أن التأثير غير المباشر للقيادة السامة على صمت العاملين يرتبط بمستويات مرتفعة من التنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي، فكلما ارتفع مستوى التنمر والتهكم زاد التأثير غير المباشر للقيادة السامة على صمت العاملين وبالتالي زاد مستوى التوسط والعكس صحيح. حيث تساهم سلوكيات القيادة السامة بشكل مباشر في ظهور وانتشار ظاهري التنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي وهو ما يدفع العاملين وخصوصاً المعتدى عليهم (الضحية) إلى انتهاج سلوكيات الصمت نتيجة تعرضهم للتنمر من خلال الإهانة والسخرية والتجاهل والتقليل والاستبعاد والتخويف والترهيب وربما يصل الأمر إلى الإيذاء الجسدي، كما يرتفع مستوى التهكم داخل المنظمة ويتولد لدى المرؤوسين شعور عام بالخوف وعدم الأمان واليأس والإحباط وخيبة الأمل وعدم الثقة في إدارة المنظمة، وكل هذا من شأنه أن يؤثر بالسلب على المنظمة وأدائها ونتائج أعمالها.



## توصيات البحث

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج تتعلق بالأثار السلبية التي يسببها نمط القيادة السامة وما يصاحبها من ممارسات تتسم بالنرجسية والاستبداد وسوء الإشراف وتغليب المصلحة الشخصية على مصلحة المنظمة وما يترتب على ذلك من سلوكيات تتسم بالتنمر والتهكم والصمت السلبي للعاملين داخل هيئة قناة السويس. يقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي يأمل من خلالها تقديم بعض الحلول لهذه المشكلات، وتتمثل هذه التوصيات في الآتي:

- 1- ضرورة قيام مسؤولي هيئة قناة السويس بوضع آلية محكمة لاختيار القادة بحيث تتضمن مجموعة من الأسس والمعايير التي تضمن استبعاد الأفراد الذين لديهم ميول سلوكية عدائية وسامة تجاه زملائهم في العمل، والعمل على اختيار القيادات الإدارية القادرة على توفير بيئة عمل أخلاقية تتسم بالمناخ الإيجابي المشجع على العمل من خلال تعزيز الثقة المتبادلة مع المرؤوسين ومراعاة الجوانب الإنسانية أثناء التعامل معهم.
- 2- عقد مجموعة من الدورات التدريبية وورش العمل للقيادات الحالية والمستقبلية ومحاولة ربط عمليات الترقى الوظيفي بحضور هذه الدورات واجتيازها وذلك بهدف تنمية الوعي لديهم بضرورة ممارسة السلوكيات التي تدعم الجوانب الأخلاقية والإنسانية وحثهم على حسن التعامل مع المرؤوسين وعدم السخرية منهم أو الاستخفاف بأرائهم، وكذلك الاهتمام بمصالحهم والاستماع لمشكلاتهم والعمل على حلها.
- 3- أثبتت النتائج كذلك أن التنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي يتوسطا العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين داخل هيئة قناة السويس، وهو ما يعني أن تأثير القيادة السامة على صمت العاملين غير مباشر ويتم من خلال بل ويزداد بفعل سلوكيات التنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي، ولذلك يجب على مسؤولي هيئة قناة السويس الحد من انتشار هذه السلوكيات وذلك من خلال الآتي:
  - التوعية بمخاطر ظاهرة التنمر في مكان العمل وما تسببه من أضرار سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة، ومن ثم وضع سياسة عقابية صارمة تجاه الأشخاص المتنمرين ومحاربة هذه الظاهرة بكل قوة والتنبيه على حماية المرؤوسين من جميع أشكال التنمر المتمثلة في حجب المعلومات الهامة عن الفرد وتكليفه بمهام لا تتوافق مع مهاراته وكفاءته فضلاً عن، تعرضه للإهانة والسخرية ونزع المهام ونشر الشائعات والتجاهل والاستبعاد والترهيب وتوجيه التهم والاعتداء على الخصوصية والتهديد اللفظي بالعنف والإيذاء الجسدي والمادي.
  - ضرورة وضع وتنفيذ خطوات عملية لمنع ظهور وانتشار ظاهرة التهكم التنظيمي بين العاملين داخل هيئة قناة السويس والتي أثبتت النتائج أن من أهم أسبابها السلوكيات العدائية التي يمارسها القادة الساميين والتي يترتب عليها عدم الثقة في وعود الإدارة، وفقدان الحماس نتيجة عدم الحصول على التقدير المناسب، لذلك يجب أن يعمل مسئولو الهيئة على التواصل مع العاملين والاستماع إلى شكاوهم واحتياجاتهم جيداً والاهتمام بتحقيق أهدافهم وإنجاز مصالحهم وحل مشكلاتهم، وهذه الخطوات من شأنها أن تحد بشكل كبير من سلوكيات التهكم التنظيمي والتي بدورها تساهم في تقليل صمت العاملين بأشكاله السلبية المختلفة.
- 4- يتضح من النتائج السابقة أن صمت العاملين يعتبر بمثابة نتيجة متوقعة وحتمية لكل من القيادة السامة والتنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي، حيث أكدت تلك النتائج وجود هذه الظاهرة بأبعادها الثلاثة داخل هيئة قناة السويس، حيث يعتمد بعض العاملين إخفاء المعلومات والأفكار وحجب الآراء إما بسبب اليأس والإحباط والاستسلام والرغبة في العزلة وعدم الاندماج (صمت الإذعان) وإما نتيجة الخوف والقلق من التهديدات الخارجية (الصمت الدفاعي)، وعلى النقيض من ذلك لا يهتم العاملون بإخفاء المعلومات والآراء المرتكزة على الدوافع التعاونية بهدف مساعدة الآخرين وإفادة المنظمة ككل (الصمت المهني الاجتماعي) لذلك يجب على مسؤولي الهيئة العمل على الحد من انتشار هذه الظاهرة من خلال الآتي:
  - توفير بيئة عمل آمنة يستطيع فيها العاملين التحدث بدون أي خوف أو قلق من ردود فعل سلبية تجاههم، ويتم ذلك من خلال تشجيعهم على المشاركة وإبداء الآراء وتقديم المبادرات وتبادل الأفكار، ومن ثم الاهتمام بالآراء المخالفة وتبني وجهات النظر المختلفة بالشكل الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.
  - ضرورة خلق ثقافة داخل هيئة قناة السويس تشجع على الإبداع والابتكار، وتدعم الولاء والانتماء التنظيمي

بالشكل الذي يدفع العاملين نحو الصمت الإيجابي (المهني الاجتماعي) الذي يعتمد الفرد من خلاله إخفاء وحجب المعلومات السرية رغبةً منه في حماية الملكية الفكرية للمنظمة وإفادتها، ويمكن أن يتم توليد هذا الدافع لديهم من خلال تحفيزهم ومكافأتهم وربط الأجور المتغيرة بالأداء الفعلي، وأخيراً محاولة ربط أهدافهم بالأهداف التي ترغب الهيئة في تحقيقها.

#### مقترحات البحوث المستقبلية

ناقش هذا البحث التأثير غير المباشر للقيادة السامة على صمت العاملين من خلال توسط كلٍ من التنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي بالتطبيق على هيئة قناة السويس، وتُعد تلك المتغيرات الوسيطة من المتغيرات السلبية التي زادت من حدة تأثير القيادة السامة على صمت العاملين داخل الهيئة محل البحث، ولذلك يقترح الباحث أفكار لبحوث مستقبلية يتم من خلالها استبدال تلك المتغيرات الوسيطة السلبية بأخرى إيجابية (العدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية، والولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي)، ومن ثمَّ قياس مدى تأثيرها على هذه العلاقة، فقد تقلل من تأثير القيادة السامة على صمت العاملين، بل وربما تعدل هذا التأثير بالكلية، وبالتالي تصبح متغيرات معدلة وليست وسيطة.

## References

- Aboramadan, M.; Turkmenoglu, M. A.; Dahleez, K. A. & Cicek, B. (2021). "Narcissistic leadership and behavioral cynicism in the hotel industry: the role of employee silence and negative workplace gossiping", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33 (2), 428-447. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0348>
- Acaray, A. & Akturan, A. (2015). "The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.117>
- Adeoye, S. O. & Ayeni, O. U. E. P. D. (2020). "Toxic leadership and organisational silence: an appraisal of selected faith-based organisations in ogun state, Nigeria", *Journal of Resources Development and Management*, 67, 37-47. <https://doi.org/10.7176/JRDM/67-05>
- Ai-Hua, H.; Yang, L. & Guo-Tao, G. (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. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.3.1.1026>
- Aktas, K.; Kilinc, E. & Dogan, E. (2020). "The intermediary role of organizational cynicism in the effect of toxic leadership on turnover intention", In: *Theory and Research in Social, Human and Administrative Sciences II*, pp. 15-36.
- Al-Abrow, H. A. (2018). "The effect of perceived organisational politics on organisational silence through organisational cynicism: Moderator role of perceived support", *Journal of Management & Organization*, 1-20. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.62>
- Arabacı, I. B. (2010). "The effects of depersonalization and organizational cynicism levels on the job satisfaction of educational inspectors", *African Journal of Business Management*, 4 (13), 2802-2811.
- Ashford, S. J.; Sutcliffe, K. M. & Christianson, M. K. (2009). "Speaking up and speaking out: The leadership dynamics of voice in organizations", In: *Voice and Silence in Organizations*, pp. 175-202. Emerald Group Publishing Limited.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Beightel, R. S. (2018). *How a conducive environment and susceptible followers influence toxic leadership behaviors in the air force: an examination of the toxic triangle theory*, [Degree of Master of Science in Logistics and Supply Chain Management, Air Force Institute of Technology Wright-Patterson Afb Oh Wright-Patterson Afb United States].
- Branch, S.; Ramsay, S. & Barker, M. (2013). "Workplace bullying, mobbing and general harassment: a review", *International Journal of Management Reviews*, 15 (3), 280-299. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00339.x>
- Brandes, P. M. (1998). *Organizational cynicism: Its nature, antecedents and consequences* [Doctoral Dissertation, University of Cincinnati].
- Breaux, D. M. (2010). *An experimental investigation of abusive supervision as an emotional reaction to injustice* [Doctoral dissertation, The Florida State University].
- Brouwers, M. & Paltu, A. (2020). "Toxic leadership : Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry", *SA Journal of Human Resource Management*, 18 (1), 1-11. <https://doi.org/doi:10.4102/sajhrm.v18i0.1338>
- Çakici, A. (2007). «Silence at organizations: Theoretical backgrounds of silence and its dynamics», *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 16 (1).
- Carlock, D. H. (2013). *Beyond bullying: A holistic exploration of the organizational toxicity phenomenon* [Doctoral dissertation, Pepperdine University].
- Carson, M. A.; Shanock, L. R.; Heggstad, E. D.; Andrew, A. M.; Pugh, S. D. & Walter, M. (2012). "The relationship between dysfunctional interpersonal tendencies, derailment potential behavior and turnover", *Journal of Business and Psychology*, 27 (3), 291-304. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9239-0>

- Çaylak, E. & Altuntas, S. (2017). "Organizational silence among nurses: the impact on organizational cynicism and intention to leave work", *Journal of Nursing Research*, 25 (2), 90-98. <https://doi.org/10.1097/jnr.0000000000000139>
- Cheng, B. S.; Chou, L. F.; Wu, T. Y.; Huang, M. P. & Farh, J. L. (2004). "Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations", *Asian journal of social psychology*, 7 (1), 89-117. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2004.00137.x>
- Cheong, J. O. (2020). "Mediating effects of organizational silence between workplace bullying and organizational performance among nurses", *Journal of Digital Convergence*, 18 (1), 169-175. <https://doi.org/10.14400/JDC.2020.18.1.169>
- Dobbs, J. M. & Do, J. J. (2019). "The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates", *Armed Forces & Society*, 45 (1), 3-26. <https://doi.org/10.1177/0095327x17747204>
- Dyne, L. V.; Ang, S. & Botero, I. C. (2003). "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs", *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Einarsen, S.; Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). "Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model", *The Leadership Quarterly*, 18 (3), 207-216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Einarsen, S.; Hoel, H. & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised", *Work & Stress*, 23 (1), 24-44. <https://doi.org/10.1080/02678370902815673>
- Einarsen, S. & Nielsen, M. B. (2015). "Workplace bullying as an antecedent of mental health problems: a five-year prospective and representative study", *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 88 (2), 131-142. <https://doi.org/10.1007/s00420-014-0944-7>
- Einarsen, S. V.; Hoel, H.; Zapf, D. & Cooper, C. L. (2020). "The concept of bullying and harassment at work: The European tradition", In: *Bullying and Harassment in the Workplace*, pp. 3-53. CRC Press.
- Erdogdu, M. (2018). "Effect of organizational justice behaviors on organizational silence and cynicism: A research on academics from schools of physical education and sports", *Universal Journal of Educational Research*, 6 (4), 733-741. <https://doi.org/10.13189/ujer.2018.060416>
- Ezeh, L. N.; Etodike, C. E. & Chukwura, E. N. (2018). "Abusive supervision and organizational cynicism as predictors of cyber-loafing among federal civil service employees in anambra state, nigeria", *European Journal of Human Resource Management Studies*, 1 (2), 19-36. <https://doi.org/10.46827/ejhrms.v0i0.319>
- Farjam, S.; Almodarresi, S. M. A.; Pirvali, E.; Saberi, H. & Malekpour, S. (2018). "The mediator effect of occupational burnout on the relationship between organizational cynicism and organizational silence (Case of study: employees of Farokhshahr social security organization hospital)", *Revista Publicando*, 5, 15, (2), 1136-1159.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill series in management.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). "Evaluating Structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gkorezis, P.; Petridou, E. & Krouklidou, T. (2015). "The detrimental effect of machiavellian leadership on employees' emotional exhaustion: organizational cynicism as a mediator", *Europe's Journal of Psychology*, 11 (4), 619. <https://doi.org/10.5964/ejop.v11i4.988>
- Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. 6<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Hunter, S. T.; Bedell-Avers, K. E. & Mumford, M. D. (2007). "The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies", *The Leadership Quarterly*, 18 (5), 435-446. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.07.001>

- Ince, F. (2018). "Toxic leadership as a predictor of perceived organizational cynicism", *International Journal of Recent Scientific Research*, 9 (2), 24343-24349. <https://doi.org/10.24327/ijrsr.2018.0902.1645>
- James W.; Dean, J.; Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). "Organizational cynicism", *Academy of Management Review*, 23 (2), 341-352. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533230>
- Johnson, C. E. (2019). *Meeting the ethical challenges of leadership: Casting light or shadow*. Sage Publications.
- Kannan-Narasimhan, R. & Lawrence, B. S. (2012). "Behavioral integrity: how leader referents and trust matter to workplace outcomes", *Journal of Business Ethics*, 111 (2), 165-178. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1199-9>
- Kets de Vries, M. (2003). "The dark side of leadership", *Business Strategy Review*, 14 (3), 25-28.
- Khakpour, 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.
- Kim, S.; Sturman, E. & Kim, E. S. (2015). "Structural equation modeling: principles, processes and practices", In: K. D. Strang (Ed.), *The Palgrave Handbook of Research Design in Business and Management* (pp. 153-172). Palgrave Macmillan US. [https://doi.org/10.1057/9781137484956\\_11](https://doi.org/10.1057/9781137484956_11)
- Kurtuluş, B. E. (2020). "Toxic leadership and workplace bullying: The role of followers and possible coping strategies", *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*, 1-20. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-30025-8\\_24#DOI](https://doi.org/10.1007/978-3-030-30025-8_24#DOI)
- Lipman-Blumen, J. (2005). "The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches", *Ivey Business Journal*, 69 (3), 1-40.
- Liu, X.; Yang, S. & Yao, Z. (2020). "Silent counterattack: The impact of workplace bullying on employee silence", *Frontiers in Psychology*, 11 . <https://doi.org/10.3389%2Ffpsyg.2020.572236>
- Major, D. C. (2018). *Understanding the impacts of toxic leadership on US Army junior officers* [Doctoral dissertation, Creighton University].
- Malik, M. S.; Sattar, S.; Younas, S. & Nawaz, M. K. (2019). "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.
- Maxwell, S. M. (2015). *An exploration of human resource personnel and toxic leadership* [Doctoral dissertation, Walden University].
- Mesci, M. (2014). "The effect of organizational cynicism towards turn over: A case study in Antalya", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 183-210.
- Mignonac, K.; Herrbach, O.; Serrano Archimi, C. & Manville, C. (2018). "Navigating ambivalence: perceived organizational prestige—support discrepancy and its relation to employee cynicism and silence", *Journal of Management Studies*, 55 (5), 837-872. <https://doi.org/10.1111/joms.12330>
- Morrison, E. W. (2014). "Employee voice and silence", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 (1), 173-197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Mousa, M.; Abdelgaffar, H. A.; Aboramadan, M. & Chaouali, W. (2020). "Narcissistic leadership, employee silence, and organizational cynicism: a study of physicians in Egyptian public hospitals", *International Journal of Public Administration*, 1-10. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1758719>
- Nafei, W. (2014). "Job attitudes as a mediator of the relationship between organizational cynicism and organizational citizenship behavior: An applied study on teaching hospital in Egypt", *International Journal of Business Administration*, 5 (1), 31-52.
- Nair, P. & Kamalanabhan, T. (2010). "The impact of cynicism on ethical intentions of Indian managers: The moderating role of seniority", *Journal of International Business Ethics*, 3 (1), 14.



- Neuman, J. H. & Baron, R. A. (2005). "Aggression in the workplace: A social-psychological perspective. In: *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. (pp. 13-40). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10893-001>
- Nielsen, M. B. & Einarsen, S. (2012). "Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review", *Work & Stress*, 26 (4), 309-332. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.734709>
- Özler, D. E. & Atalay, C. G. (2011). «A research to determine the relationship between organizational cynicism and burnout levels of employees in health sector», *Business and Management Review*, 1 (4), 26-38.
- Padilla, A.; Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). "The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments", *The Leadership Quarterly*, 18 (3), 176-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Rai, A. & Agarwal, U. A. (2017). "Exploring the process of workplace bullying in Indian organizations", *South Asian Journal of Business Studies*, 6 (3), 247-273. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-07-2016-0067>
- Rai, A. & Agarwal, U. A. (2018). "Workplace bullying and employee silence: A moderated mediation model of psychological contract violation and workplace friendship", *Personnel Review*, 47 (1), 226-256. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0071>
- Reed, G. E. (2004). "Toxic leadership", *Military Review*, 84 (4), 67-71.
- Saqib, A. & Arif, M. (2017). "Employee silence as a mediator in the relationship between toxic leadership behavior and organizational performance", *Journal of Managerial Sciences*, 11 .
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* [Master Degree, University of Maryland, College Park].
- Schmidt, A. A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment* [Doctoral dissertation, University of Maryland, College Park].
- Shahzad, A. & Mahmood, Z. (2012). "The mediating-moderating model of organizational cynicism and workplace deviant behavior: Evidence from banking sector in Pakistan", *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12 (5), 580-588-
- Tavanti, M. (2011). "Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them", *Human Resource Management*, 2011, 127-136.
- Tepper, B. J. (2000). "Consequences of abusive supervision", *Academy of Management Journal*, 43 (2), 178-190. <https://doi.org/10.5465/1556375>
- Van, N. L. (2019). *Toxic leadership: The effects on military members*, St. Thomas University].
- 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. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0147>
- Wang, H. Q.; Zhang, G. I.; Ding, Z. H. & Cheng, Z. H. (2018). "How supervisor narcissism contributes to employee silence: Roles of negative anticipations and leader-member exchange", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46 (4), 653-666. <https://doi.org/10.2224/sbp.6815>
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership", *Transleadership*, Inc, 1, 2016.
- Xu, A. J.; Loi, R. & Lam, L. W. (2015). "The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence", *The Leadership Quarterly*, 26 (5), 763-774. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.002>
- Zaabi, H. H. A.; Elanain, H. M. A. & Ajmal, M. M. (2018). "Impact of toxic leadership on work outcomes: An empirical study of public banks in the UAE", *International Journal of Public Sector Performance Management*, 4 (3), 373-392. <https://doi.org/10.1504/IJPSM.2018.093470>
- Zhang, Y.; Xu, S.; Zhang, L. & Liu, S. (2019). "How family support influences work cynicism and employee silence: the moderating role of gender", *Cornell Hospitality Quarterly*, 60 (3), 249-261. <https://doi.org/10.1938965518788526/10.1177/>

## The Effect of Toxic Leadership on Employee Silence: The Mediating Role of Workplace Bullying and Organizational Cynicism A Field Study

Mohamed Sobhy Ahmed Abu El Dahab

Lecturer of Business Administration

The Faculty of Management Technology and Information Systems

Port Said University

Arab Republic of Egypt

Mohamed\_sobhy@himc.psu.edu.eg

### ABSTRACT

This research aimed to measure the mediating effect of workplace bullying and organizational cynicism on the relationship between toxic leadership and employee silence within the Suez Canal Authority. The research was conducted on a sample of (314) employees working in Suez Canal Authority using the survey methods.

The results of path analysis showed that the partial mediation was achieved, as the value of the indirect effect of toxic leadership on employee silence through the median variable (workplace bullying) (0.475) was statistically significant, and the value of the indirect effect of toxic leadership on employee silence through the median variable (organizational cynicism) (0.50) also was statistically significant, while workplace bullying and organizational cynicism together full mediated the relationship between toxic leadership and employee silence.

The research recommends that the need to increase awareness of workplace bullying and organizational cynicism dangers, and reducing the reasons for the emergence of these behaviors within the Suez Canal Authority, as well as to establish a good mechanism for selecting leaders that includes a set of rules and criteria that ensures the exclusion of individuals with hostile and toxic behaviors toward their co-Workers.

**Keywords:** *Toxic Leadership, Workplace Bullying, Organizational Cynicism, Employee Silence.*

