

## دور القيادة التدميرية في تحقيق الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مديرية محافظة

دهوك

أ. م. د. كرين مصطفى خالد ناميدي

قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة دهوك / إقليم كردستان - العراق

### المستخلص

يسعى البحث الحالي إلى الكشف عن دور القيادة التدميرية في تحقيق الصمت التنظيمي في مديرية محافظة دهوك. ومن أجل الوصول إلى النتائج المتوخاة من البحث، تم الاعتماد على أدبيات الموضوع التي تناولت متغيرات البحث في بناء الإطارين النظري والمهجي لها. وصممت استبانة لجمع بيانات الجانب الميداني، وشملت حجم عينة البحث النهائي (57) موظف في المديرية المبحوثة. بينما جرت عمليات التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام البرمجية الإحصائية (SPSS)، وتم حساب عدد من المؤشرات الإحصائية والتي شكلت الأساس في عرض ومناقشة نتائج التحليل الميداني. خرجت الدراسة مجموعة من الاستنتاجات، منها وجود علاقة معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التدميرية الصمت التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد، كما إن القيادة التدميرية تؤثر معنوياً في الصمت التنظيمي. وأخيراً، تم وضع مجموعة من المقترحات التي ركزت على ضرورة عمل القادة الإداريين في المديرية المبحوثة على التخلص من التأثير السلبي الكامن للقيادة التدميرية وسلوكياتها في قيادتهم للمديرية، والحد من توفر ظاهرة الصمت التنظيمي والقضاء على آثاره السلبية التي تنعكس على نفسية الموظفين وأداءهم وأداء المديرية ككل.

**الكلمات البالة:** سلوك القائد المخادع، سلوك القائد المدعور، سلوك القائد غير الاجتماعي، سلوك القائد الرجسي، الصمت المدعن، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي.

### 1. مقدمة

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية وقلها النابض وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية. وفي نفس الوقت يمكن أن يكون لها آثار مدمرة واسعة النطاق على جميع المستويات التنظيمية، لأنها قد تتخذ عدة أشكال سلبية منها الاستبدادية، سوء الاتصال، عدم القدرة على التعامل الفعال، ضعف الأخلاق والنزاهة، السلوك الخاطئ، الإدارة الجزئية، السلوك السياسي المفرط وغيرها من السلوكيات التدميرية التي تؤدي إلى سوء الأداء التنظيمي وأداء الموظفين فيها من خلال جعلهم يشعرون بالعجز والإحباط والتوتر واليأس وكبح مبادرتهم وتخفيفهم والسيطرة عليهم لإجبارهم على التصرف بطريقة معينة، وبالمحصلة يصبح مناخ الصمت التنظيمي ظاهرة ملحوظة في المنظمة. فالصمت التنظيمي لا يأتي اعتباراً إنما هو رد فعل يمارسه الموظفون خوفاً على وظيفتهم ومكانتهم بسبب سلوكيات القيادات الإدارية السلبية، والذي يشكل عائقاً خطيراً أمام التغيير والتطور التنظيمي والذي يحول دون نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وعليه، لغرض التخلص من سلوك الصمت التنظيمي من المهم على المنظمات القضاء على سلوكيات القيادة التدميرية، لأنه نادراً ما يكون تحديد القيادة الإدارية التدميرية التي تلحق الضرر بالمنظمة وأفرادها والقضاء عليها هدفاً عند تطوير القيادة الفردية والتنظيمية. وفي ضوء ما سبق، ولأهمية موضوعي البحث القيادة التدميرية والصمت التنظيمي على حد سواء جاء اختيار الباحثة لها بهدف الكشف عن دور القيادة التدميرية في الصمت التنظيمي في مديرية محافظة دهوك.

### 2. الإطار المهجي للبحث

#### 1.2 مشكلة البحث

توجد مجموعة صغيرة من الدراسات (Tepper, 2000; Bamberger and Bacharach, 2006; Mitchell and Ambrose, 2007) حول القيادة التدميرية وسلوكياتها وآثارها السلبية على كل من المنظمة وموظفيها، وبالتالي تشكل القيادة التدميرية مشكلة خطيرة ومهمة في حياة العمل المعاصرة (Aasland et al., 2010: 449). وقد اكتسبت الكثير من الاهتمام العلمي في الأونة الأخيرة، ويعزى ذلك إلى التأثير الضار للقيادة التدميرية في أداء المنظمة واستدامتها وبقائها (Vveinhardt, & Kuklyté, 2017: 47). من ناحية أخرى، يميل الموظفون إلى التزام الصمت إذا اتخذ القادة موقفاً سلبياً عداً تجاه المقترحات والتعليقات التي يقدمونها. إذ أنه عندما يدركون أن صوته قد يولد بعض المخاطر أو يؤثر على علاقاتهم الشخصية، فقد يصبحون مترددين في التحدث علناً. لذلك، يمكن التكهن بأن القيادة التدميرية تساهم في قرارات الأفراد لمشاركة مخاوفهم أو الصمت في المنظمات (Wu, et al., 2018: 1). عليه، فإن سلوكيات القادة وخصائصهم هي عوامل ظرفية مهمة تحدد صمت الموظفين، إذ أن لوم الموظفين على حدوث المشاكل واللامبالاة والاستهزاء وسوء المعاملة، هو نهج يتبناه بعض القادة عندما يقتفرون إلى القدرة اللازمة على القيادة، ويصبح سلوكهم مدمراً بشكل متزايد ويصبحون أكثر عدائية واستبداداً وتعسف مع موظفيهم وبالتالي يستهلكهم انعدام الثقة، وهذا بدوره سيقبل بشكل كبير تصورات الموظفين ومشاركهم، والتزامهم الصمت سيكون الطريقة الرئيسة للحفاظ على تحقيق بقائهم في المنظمة. أي أن الصمت التنظيمي لا يؤدي إلى إعاقة فعالية أداء المنظمة فحسب، بل يقلل أيضاً من رضا الموظفين والمشاركة المهنية لهم. وسيكونون أكثر ميلاً للامتناع عن التعبير عن مخاوفهم وآرائهم داخل المنظمات بشأن المشكلات المتعلقة بوظائفهم، لانهم يحتاجون إلى

- استهلاك الوقت والطاقة للتعامل مع حدث العمل المجهد عندما يكونوا تحت اشراف قيادة تدميرية، بدلاً من التركيز على تحديد مشكلات العمل والإبلاغ عنها. ولتأطير مشكلة البحث على وفق ما سبق يمكن صياغتها من خلال التساؤلات الآتية:
- أ. ما درجة ممارسة القيادة التدميرية في مديرية محافظة دهوك؟
  - ب. ما مستوى توفر الصمت التنظيمي بأبعاده في مديرية محافظة دهوك؟
  - ت. ما طبيعة العلاقات الارتباط بين القيادة التدميرية والصمت التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعاده في مديرية محافظة دهوك؟
  - ث. هل تؤثر القيادة التدميرية بأبعاده في حدوث الصمت التنظيمي في مديرية محافظة دهوك؟

## 2.2 أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث العلمي بشكل عام بالانعكاسات والفوائد المتحققة من جراء تنفيذه ومدى مساهمته في تطوير الواقع الميداني، لذا يمكن توضيح أهمية البحث الحالي من خلال جانبين هما:

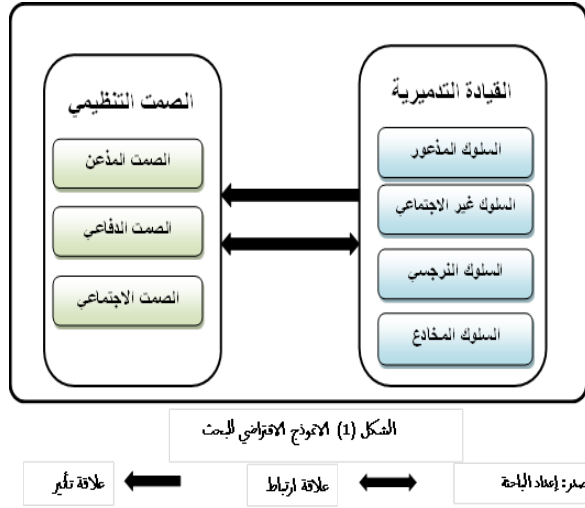
- أ. **الجانب النظري:** يكتسب البحث الحالي أهميته من أهمية متغيراته المعاصرة من خلال التأطير النظري للإسهامات المعرفية ذات الصلة بمتغيري البحث: القيادة التدميرية والصمت التنظيمي في إطار نظري تم فيه توحى الدقة واكتشاف العمق الفكري لمتغيري البحث وأبعادهما ومركزاتها البنوية، والتي تحظى في الوقت الحاضر باهتمام الباحثين في عدد من المجالات ومنها مجال السلوك التنظيمي بشكل خاص لما له من آثار سلبية بالغة التأثير على أداء الفرد والمنظمات، ولا سيما القيادة التدميرية، حيث أن هناك ندرة في الدراسات عليها (على حد نتائج مسوحات الباحثة عبر الانترنت) وإن ربط الباحثة بين هذين الموضوعين قد يمثل إضافة متواضعة جديرة بالاهتمام.
- ب. **الجانب العملي:** تكمن أهمية هذا البحث أيضاً من الناحية الميدانية في تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند إليها مديرية محافظة دهوك في تحقيق أهدافها، وذلك بتقديم المعالجات والمقترحات المناسبة لإدارتها للارتقاء بواقع أداؤها من خلال الحد من التأثير السلبي لموضوع البحث المتمثل بالقيادة التدميرية وسلوكياته العدوانية السلبية، كونه له تأثير على الموظفين فيها خاصة فيما يتعلق بصحتهم النفسية والبدنية والسلوكية والتي تجبرهم على التزام الصمت وبالتالي سوء أداؤهم، وهذا يؤدي الى التقليل من فاعلية المديرية وكفاءتها وانخفاض أداؤها وإنتاجها بالمجمل.

## 3.2 أهداف البحث

- لغرض الوقوف على ملامح معالجة مشكلة الموضوع، فإن هذا البحث يتناول عددا من الأهداف الأساسية وعلى النحو في ادناه:-
- أ. الكشف عن درجة ممارسة القيادة التدميرية في مديرية محافظة دهوك.
  - ب. تشخيص مستوى توفر الصمت التنظيمي لدى الموظفين في المديرية المبحوثة.
  - ت. تحديد طبيعة علاقات الارتباط والأثر بين القيادة التدميرية والصمت التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي في المديرية المبحوثة.
  - ث. تقديم مقترحات عملية للقيادات الإدارية في مديرية محافظة دهوك للاستفادة منها في إعادة تعاملها وتوجيهها مع الموظفين للتخلص من الصمت التنظيمي وآثاره السلبية على أداء المنظمة ككل.

## 4.2 النموذج الافتراضي للبحث وفرضياته

يوضح الشكل (1) النموذج الافتراضي للبحث حيث جرت بلورته بهدف الاجابة على تساؤلات مشكلة البحث. ويتضمن: المتغير المستقل القيادة التدميرية بأبعاده: (السلوك المذعور، السلوك غير الاجتماعي، السلوك الترجسي، السلوك المخادع) والمتغير المعتمد الصمت التنظيمي بأبعاده: (الصمت المذعن، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي).



وتنبثق عن النموذج الفرضي للبحث الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة معنوية موجبة بين القيادة التدميرية والسمت التنظيمي عند مستوى (0.05) على المستوى الكلي والجزئي في مديرية محافظة دهوك.
- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير معنوي للقيادة التدميرية في السمت التنظيمي عند مستوى (0.05) على المستوى الكلي والجزئي في مديرية محافظة دهوك.

## 5.2 منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي والذي تضمن مسحا مكتيباً بالرجوع إلى المصادر المتعددة لبناء الإطار النظري للبحث، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة استبانة تمثل أداة البحث والتي تم تطويرها وتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته.

## 6.2 حدود البحث

توزعت حدود البحث على النقاط الآتية:

- الحدود البشرية: اقتصر البحث على الموظفين في مديرية محافظة دهوك، وجرى اختيار (57) موظف منهم.
- الحدود المكانية والجغرافية: ركز البحث على مديرية محافظة دهوك.
- الحدود الزمانية: وتمثلت في مدة إعداد البحث من (2020/4/1) ولغاية (2020/7/1) وتضمنت جمع بيانات البحث النظرية والميدانية، ومرحلة توزيع استمارات الاستبيان على مفردات عينة البحث وتفرغها وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية وعملية للبحث الحالي.
- الحدود العلمية (الموضوعية): تمحور البحث على متغيرين رئيسيين وأبعادهما الفرعية وهما: القيادة التدميرية بأبعادها الأربعة (السلوك المدعور، السلوك غير الاجتماعي، السلوك النرجسي، السلوك المخادع)، والسمت التنظيمي بأبعاده الثلاثة (السمت المدعن، السمت الدفاعي، السمت الاجتماعي).

## 7.2 أدوات جمع البيانات وتحليلها

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني للبحث، وتكونت من ثلاثة أجزاء، خصص الجزء الأول للمعلومات التعريفية عن المستجيبين، أما الجزء الثاني فضم المقاييس الخاصة بالقيادة التدميرية، في حين أن الجزء الثالث خصص الفقرات التي تقيس السمت التنظيمي، ويظهر الجدول (1) مكونات الاستبانة.

الجدول (1) مكونات استمارة الاستبانة

المصادر	المجموع	عدد العبارات	الفقرات والأبعاد	المتغيرات الرئيسة
من إعداد الباحثة	4	4	البيانات الشخصية لأفراد العينة	المعلومات التعريفية
(Burke <i>et al.</i> , 2006) (Sheard <i>et al.</i> , 2013) (العبيدي، 2018)	17	5 4 4 4	السلوك المخادع السلوك المذعور السلوك غير الاجتماعي السلوك الترجسي	القيادة التدميرية
(Van Dyne <i>et al.</i> , 2003) (جاسم وكرجي، 2017) (عوجه، 2019)	15	5 6 4	الصمت المذعن الصمت الدفاعي الصمت الاجتماعي	الصمت التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثة.

ولغرض التأكد من صلاحية الاستبانة لقياس متغيرات البحث، تم احتساب معامل الثبات لعبارات الاستبانة على اساس المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث الحالي باستخدام معامل (Cronbach Alpha) لمعرفة مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي وقوة التماسك والارتباط بين فقرات المقياس (الاستبانة)، إذ بلغت قيمته (0.926) على المستوى الإجمالي للمتغيرات، كما وبلغت (0.904) و (0.914) لكل من القيادة التدميرية والصمت التنظيمي على التوالي، وجميع تلك القيم مرتفعة وموجبة، وبالتالي تؤكد الثبات المطلوب لعبارات متغيرات البحث. حيث يعد ( $\alpha \geq 0.60$ ) مقبولاً في الدراسات المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية، ويسمح للقيام بعملية تحليل بيانات الدراسة للوصول الى هدف البحث (Sekaran & Bougie, 2016: 290). أما على مستوى متغيرات البحث الفرعية، فإن أعلى قيمة لمعامل (Cronbach Alpha) كانت لفقرات الصمت الاجتماعي، وبلغت (0.961). في حين اقل قيمة كانت لفقرات سلوك القائد غير الاجتماعي (0.907). ويتناول الجدول (2) نتائج تحليل الثبات بطريقة Cronbach Alpha.

الجدول (2) معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

عدد العبارات	قيمة المعامل ألفا كرونباخ	المتغيرات
5	0.912	سلوك القائد المخادع
4	0.908	سلوك القائد المذعور
4	0.907	سلوك القائد غير الاجتماعي
4	0.908	سلوك القائد الترجسي
17	0.904	المؤشر الكلي للقيادة التدميرية
5	0.913	الصمت المذعن
6	0.916	الصمت الدفاعي
4	0.961	الصمت الاجتماعي
15	0.914	المؤشر الكلي للصمت التنظيمي
32	0.926	المؤشر الكلي لفقرات الاستبانة

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

ويهدف استخلاص النتائج تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية عبر الحزمة البرمجية الإحصائية SPSS لوصف أفراد عينة البحث والتعرف على علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية ومنها: أدوات الإحصاء الوصفي (التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري) وذلك لاستخدامها في وصف متغيرات البحث الرئيسة والفرعية. ومعامل الارتباط بطريقة (Pearson) لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات. كما وتم تطبيق الانحدار الخطي البسيط بطريقة الادخال (Enter) لبيان معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد على المستوى الكلي، وكذلك اعتماد الانحدار المتعدد بالطريقة التدريجية (Stepwise)، للكشف عن تأثير القيادة التدميرية على مستوى الأبعاد في الصمت التنظيمي.

### 3. الإطار النظري للبحث

#### 1.3 مفهوم القيادة التدميرية وأبعادها

##### 1.1.3 مفهوم القيادة التدميرية

تعد القيادة من المواضيع المتداولة بشكل واسع من قبل الكتاب والباحثين في حقل الإدارة، ومن المعروف في الأدبيات الإدارية بعمامة وأدبيات القيادة الإدارية بخاصة أن هناك مداخل واتجاهات عدة للقيادة، فهناك أكثر من (200) نموذج للقيادة ذات مجموعة عريضة من الحدود والمفاهيم وجوانب الدقة في التكوين (ناميدي، 2019، 7). حيث ناقشت العديد من الدراسات والبحوث القيادات الإيجابية مثل القيادة الكاريزمية أو التحويلية أو الأصبالية أو الخدمية وغيرها من القيادات الحديثة وآثارها الإيجابية على المنظمة ونجاحها، إلا أنه مؤخراً ركزت القليل من الدراسات منها (Tepper 2007; Aasland et al. 2010; Fosse et al. 2019; Dirican & Erdil 2020) على الجانب المظلم للقيادة وأخذت في الاعتبار آثارها السلبية على رفاهية الموظفين ونجاح المنظمة (Dolce et al., 2020: 4). إذ تؤثر القيادة التدميرية بشكل ضار في العديد من النتائج التنظيمية، فقد كشفت نتائج دراسة (Baumeister, 2001) وزملائه (Bratslavsky, Finkenauer, & Vohs) في مراجعتهم الشاملة لأدبيات السلوك التنظيمي عن التأثير السلبي الكبير للقيادة التدميرية في العلاقات الاجتماعية والشخصية في المنظمة، وبالتالي يجب القضاء على هذا السلوك المدمر بدلاً من التركيز فقط على السلوك الجيد للقادة (1) (Johansen & Platek, 2017).

وتم استخدام العديد من المفاهيم لوصف أشكال القيادة التدميرية من قبل الباحثين، فمثلاً سميت بالإشراف السيء أو التعسفي "Abusive Supervision" من قبل (Tepper, 2000)، الطغيان الصغير "petty Tyranny" من قبل (Ashforth, 1994)، ومن المفاهيم التي كثر الاعتماد عليها واستخدامها لوصف مثل هذه القيادة أيضاً هي: القيادة المعيبة "Flawed Leadership" من قبل (Hogan, 1994)، والقيادة المعطلة "Derailed Leadership" من قبل (Shackleton, 1995)، والجانب المظلم من القيادة "Dark Side of Leadership" من قبل (Conger, 1990) ووصفت بالقيادة السامة "Toxic Leadership" من قبل (Lipman-Blumen, 2005) ومدبرون معاقون أو مفسدون "Impaired Managers" من قبل (Lubit, 2004)، كما اقترح الباحثون عدداً من المفاهيم التي يمكن القول بأنها تقع في مجال القيادة التدميرية والتي تستهدف الموظفين، وتشمل مفاهيم مثل الاستبدادية والميكا فيلية والقيادة النرجسية (Aasland et al., 2010: 439). وعليه فإن مزج مثل هذه السلوكيات سيعني تصنيف القادة الذين يلعبون أدواراً تدميرية في المنظمات والمتمثلة بأنواع مختلفة من القيادة المصنفة في الجانب المظلم للقيادة مثل التدميرية أو السيئة أو السامة أو الفاسدة أو المتسلطة أو المعوقة أو المعيبة ... (Khan et al., 2017: 56)

عليه، يعرف (Conger, 1990) القيادة التدميرية بأنها التأثير السلبي المعتمد من قبل القائد على الآخرين لتحقيق أهدافه الشخصية على حساب أهداف المنظمة إما عن طريق سرقة الموارد كالمواد، الأموال، الوقت...، أو عن طريق تشجيع الموظفين على الانخراط في مثل هذه الأنشطة والفساد لتحقيق نواياه السيئة المخطط لها. ويشير (Ashforth, 1994: 126) إليها بأنها القيادة التي تعكس السلوك العدائي السلبي الحصري لتمييز الطغاة الذين يستخدمون سلطتهم بشكل قمعي، ونزوي، وربما انتقامي. كما ويصفها (Lipman-Blumen, 2005: 18) بالقيادة السامة لأن متخذو القرار في المنظمة يتصرفون بدون نزاهة من خلال الانخراط في أعمال وسلوكيات سلبية مثل الفساد والنفاق والتخريب والتلاعب وغيرها من الأعمال غير الأخلاقية وغير القانونية. في حين يعرف (Einarsen et al., 2007: 208) القيادة التدميرية بأنها السلوك المنهجي والمتكرر من قبل قائد أو مشرف أو مدير ينتهك من خلاله المصلحة المشروعة للمنظمة وذلك بالتخريب المتعمد لأهداف المنظمة ومهاجمها ومواردها وفعاليتها. ويبين (Aasland et al., 2010: 439) بأنها القيادة التي تدور حول السلوكيات غير الأخلاقية والاستبدادية تجاه الموظفين، عن طريق تخويفهم أو التقليل من شأنهم أو إذلالهم في الأماكن العامة أو تعريضهم للعدوان غير اللفظي. كما ويشير (Krasikova et al., 2013: 1310) إلى أنها سلوك إرادي من قبل الإداري المسؤول الذي يمكن أن يضر أو ينوي الإضرار بالمنظمة وموظفيها من خلال (أ) تشجيع الموظفين على متابعة الأهداف التي تتعارض مع المصالح المشروعة للمنظمة؛ (ب) استخدام أسلوب القيادة الذي ينطوي على استخدام الأساليب المؤثرة للتأثير في الموظفين في المنظمة، بغض النظر عن مبررات هذا السلوك. وبنفس الاتجاه يعرفها كل من (Schyns & Schilling, 2013: 141) بأنها عملية تتأثر فيها أنشطة وعلاقات الموظفين مراراً وتكراراً بقائدهم بطريقة يُنظر إليها على أنها معادية ومعاقبة من خلال استخدام أساليب ضارة للتأثير في الموظفين وتشجيعهم على تحقيق أهداف تتعارض مع المصالح المشروعة للمنظمة بهدف تحقيق أهداف القائد. ويوضحها (Erickson et al., 2015: 268) بأنها مزيج من المواقف والدوافع والسلوكيات المتمحورة حول الذات والتي لها آثار سلبية على الموظفين والمنظمة وأداء المهام والأعمال، حيث تفتقر هذه القيادة إلى الاهتمام بالآخرين وتوفير مناخ صحي للمنظمة، مما يؤدي إلى حدوث اختلال وظيفي وآثار سلبية أخرى تلحق الضرر بالمنظمة على المدى القصير والطويل. ويشير (Khan et al., 2017: 55) إلى القيادة التدميرية بأنها السلوكيات السلبية المتمثلة بالتهريب والتهمر والحداد والتلاعب والمضايقة والسرقة والاختلاس والتي تلحق أضرار جسيمة بالمنظمة وأهدافها كما وتلحق أيضاً أضرار نفسية وجسدية واجتماعية بالموظفين. ويبينها (Dolce et al., 2020: 4) بأنها القيادة التي تتميز بتنفيذ سلوك سلبي متكرر يعرض صحة المنظمة للخطر، نتيجة لعدم كفاءة القائد وإهماله، واتباعه تحقيق أهدافه بأسلوب ضار ينتهك فيه مصلحة المنظمة ورفاهية الموظفين ورضاهم الوظيفي.

بالحصول، هناك اتفاق عام في أدبيات السلوك التنظيمي على اعتبار القيادة التدميرية كشكل محدد من أشكال القيادة السلبية يتجلى بطريقة متكررة ومنتظمة تجاه المنظمة وموظفيها. أما النية لإحداث الأذى، فلا يتفق المؤلفون تمامًا. إذ لم يعتبر البعض منهم أنها تحدد القيادة التدميرية، بحجة أن السلوكيات التدميرية قد لا تهدف إلى إلحاق الأذى ولكنها تقوض الموظفين أو المنظمة نتيجة للإهمال أو الافتقار إلى الكفاءة (Molino et al., 2019: 3).

**بموجب ما سبق، ترى الباحثة أنه على الرغم من أن الباحثين لم يعقدوا تعريفًا مشتركًا أو إطارًا مفاهيميًا للقيادة التدميرية، إلا أن هناك أوجه تشابه واضحة بين هذه المفاهيم تمثل في أن القيادة التدميرية تعكس التحكم والطاعة، وتدور سلوكياتها حول التصرف المدروس ضد مصلحة المنظمة، سواء من خلال السيطرة على الآخرين وسوء قيادتهم واستخدام الأساليب التي تنشأ الخوف والترهيب أو من خلال العمل ضد تحقيق أهداف المنظمة، بما في ذلك أي سلوك غير قانوني وغير أخلاقي مما قد يؤدي إلى عواقب سلبية على تنفيذ المهام وعلى جودة وكفاءة عمل المنظمة.**

### 2.1.3 أبعاد القيادة التدميرية

بالنظر إلى اتساع نطاق المفاهيم المستخدمة لوصف القيادة التدميرية، يبدو من الواضح أنها تتضمن مجموعة متنوعة من السلوكيات التي تستهدف إما الموظفين و/أو المنظمة (Aasland et al., 2010: 439). فالقيادة التدميرية يمكن أن تتخذ عدة أشكال، بما في ذلك القيادة الاستبدادية، وسوء الاتصال، وعدم القدرة على التعامل الفعال مع الآخرين، وضعف الأخلاق، وضعف المهارات الاستراتيجية (McCallaghan et al., 2019: 563). ويتسبب هذا النوع من السلوكيات والسياسات في إلحاق ضرر كبير بالمنظمات والأفراد. إذ تضعف القيادة التدميرية معدل نجاح جهود المنظمة وراحة أفرادها. فهي تقوم على تخويف الآخرين والتسلط عليهم وخداعهم والتلاعب بهم، والقيام بأعمال غير قانونية وغير أخلاقية التي تكون مدمرة للمنظمة ككل (Khan et al., 2017: 56).

فقد أعتمد (Tharwani et al., 2020: 699- 700) على سلوكيات (القيادة المسلطة، القيادة السامة، القيادة الرجسية، والقيادة التعسفية أو المسيئة) كأبعاد للقيادة التدميرية، بينما قسم (Chua and Murray, 2015) القيادة التدميرية إلى ستة سلوكيات كأبعاد: التعسفية أو المسيئة، والاستبدادية أو الطاغية، المدمرة، المتسلطة، عدم التدخل، وأخيراً السامة (Vveinhardt, & Kuklytė, 2017: 47). وبالمقابل قام (Burke et al., 2006: 1189) بتصنيف السلوكيات القيادة التدميرية إلى أربعة سلوكيات أساسية لقياس القيادة التدميرية وهي السلوك المذعور أو سلوك جنون العظمة، والسلوك المعتل اجتماعياً أو السلوك غير الاجتماعي، والسلوك الرجسي، والسلوك المخادع (Yen et al., 2013:2). وينفس الاتجاه أشار كل من (Sheard et al., 2013: 78) و (العبيدي، 2018: 343) إلى نفس الأبعاد كسلوكيات القيادة التدميرية. وتتفق الباحثة مع هذا التوجه في تحديد السلوكيات الأربعة (السلوك المذعور، السلوك غير الاجتماعي، السلوك الرجسي، السلوك المخادع) كأبعاد للقيادة التدميرية:

1. **سلوك القائد المخادع "The Deluded Leader Behavior"**: يستخدم القائد ضمن هذا النوع السلوك التدميري الذي يركز على الشخصية المخادعة والسعي إلى تحقيق المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة، ويحتل دورًا قياديًا على الرغم من افتقاره إلى القدرات القيادية الناجحة في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وعدم القدرة على إنجاز الأمور، وكل هذا يؤدي إلى أن ينخدع القائد بقابلياته وتصور له أوهاماً خيالية كاذبة (العبيدي، 2018: 343).
2. **سلوك القائد المذعور "The Paranoid Leader Behavior"**: يتميز سلوك هذا النوع بجنون العظمة والعدوانية والسلبية والحساسية المفرطة والافتقار للذكاء العاطفي، ويكون على استعداد دائم للقتال والتشكيك بالآخرين والتهديد والاستقواء، إذ يجعل هذا السلوك القائد يشك في الآخرين، ومستعد دائماً لمحاربة التهديدات الظاهرة كونه يشعر بالقلق وبشكل مستمر من أجل دوافع مخفية غير معلنة. فعلى الرغم من حصول هذا النوع من القادة على منصب في قيادة الآخرين، إلا أن لديهم قدرة قليلة على القيام بذلك، ويستمدون ثقتهم من الآخرين عن طريق المدح الزائف، ويجدون دائماً وسيلة لإلقاء اللوم في مشاكلهم على الآخرين (Sheard et al., 2013: 78-79).
3. **سلوك القائد غير الاجتماعي أو المعتل اجتماعياً "The Sociopathic Leader Behavior"**: يتجلى القائد المعتل اجتماعياً بسلوكه التدميري من خلال التجاهل التام لحقوق الآخرين وانتهائها باستمرار. كما ويظهر سلوكاً مدمراً يتميز باللامبالاة بإيذاء الآخرين أو إساءة معاملتهم وعدم الشعور بالندم فيما بعد (Burke et al., 2006: 1189). ويكون معادياً للمجتمع وشعوره بالصواب والخطأ يعتمد على مجموعة مختلفة من المعايير والتوقعات لتلك الأفراد المعدلين بشكل أفضل (Boddy, 2011: 153). ربما من المفارقة أن هذا السلوك التدميري يساعد على جعله أكثر فاعلية في دوره القيادي، حيث إنه لا يضيع وقتاً في القلق بشأن تأثير أي مسار عمله على الآخرين الذين يجب عليهم تنفيذه فعلياً. والنتيجة هي نهج مكيفي للقيادة حيث تبرر الغايات الوسائل، مع عدم مراعاة حق الآخرين. يمكن للمعالجين الاجتماعيين الأذكياء والرائعين أن يكونوا فعالين للغاية وقادة ناجحين؛ ومع ذلك فإن بعدم مراعاتهم لحقوق الآخرين يجعلهم قادة مدمرين في نهاية المطاف (Sheard et al., 2013: 78-79).
4. **سلوك القائد الرجسي "The Narcissistic Leader Behavior"**: يُظهر القائد الرجسي سلوكاً مدمراً يتميز بمقاومة التغيير والافتقار إلى القدرة على الاعتراف بقدرات الآخرين والتعلم منهم أو الاستفادة من خبراتهم، ورفضه للمساءلة عن أخطائه وعدم تحميله للمسؤولية، ويعتقد بأنه مميز وأكثر ذكاءً مما هو عليه في الواقع، ويراهن على ممارسة سلطته وهيمته أكثر على الآخرين، فالرجسية تشير إلى الشخصية الأنانية مع الشناء الذاتي (Burke et al., 2006: 1189). كما ويُنظر إلى هذا النوع من القادة على أن لديهم رغبة لا تشبع في الاعتراف بالتفوق العالي والذكاء والشخصية الرائعة. إذ يدفع شعور القائد الرجسي بالضيق إلى استخدامه لتكتيكات

لفت الانتباه، لتلقي المدح من الآخرين ونيل اعجابهم. كما ويتجاهل حضور الآخرين وأهميتهم، ويقبلهم ضده عند استخدامه لاستراتيجيات تحقيق أهدافه الخاصة، وينظر للمحيط وأفراده كهديد لموقفه (Tharwani et al., 2020: 699).

## 2.3 نبذة فكرية عن الصمت التنظيمي ومفهومه وأبعاده

### 1.2.3 نبذة فكرية عن الصمت التنظيمي

تتمثل بداية الصمت التنظيمي "Organizational Silence" في طرحه من قبل كل من (Noelle & Neumann, 1974) ضمن نظرية اللوالب أو الحلزون "Spirals of Silence Theory" القائم على أساس أن اختيار الصمت يتم لأن المجتمع يبتد الأفراد ما لم يتوافقوا مع أفكار الأغلبية، الخوف من النبذ سيضمن انضمام الفرد إلى الأغلبية على الرغم من عدم موافقته، إذ أنه نتيجة للضغط الاجتماعي سيختار الفرد عدم اتخاذ موقف (Çakıcı, 2007: 153). وبالمثل أكد (Ajzen, 1975) في نظريته العمل العقلاني "Reasoned Action Theory" على أنه إذا اعتقد الأفراد بأن القيام بإجراء معين من شأنه أن يحقق النتائج المرغوبة أو أنه سيجنب النتائج غير المرغوبة فيها، سيكون لديهم موقف إيجابي تجاه تحقيق هذا الإجراء. أما إذا كان الأفراد يعتقدون بأن التحدث وإبداء آرائهم لن يؤدي إلى نتائج إيجابية، فسوف يفسرون التصرف بهذه الطريقة على أنه أقل أهمية، وبالتالي قد يصبحون صامتين تدريجياً. كما وتطرق نظرية تناقض أيلين "Abilene Paradox" التي طرحها (Harvey, 1988) إلى الصمت، إذ ترتبط هذه النظرية بمفهوم التفكير الجماعي أي أن اتفاق مجموعة من الأفراد على حدث معين ينافض ما يفضله أي فرد في المجموعة، أي تحدث تناقض أيلين عندما يعتقد الفرد بشكل خاطئ أن ما يفضله يعارض المجموعة، فيلتزم بالصمت ولا يجادل ضد الرأي العام للمجموعة على الرغم من أنه لا يتوافق رأيه الخاص مع آرائهم رغبة منه لعدم إحداث المتاعب (Civelek et al., 2015: 38). في حين ركز الباحثان (Bowen & Blackmon) على الصمت من الناحية التنظيمية اعتماداً على نظرية (Noelle & Neumann, 1974)، ووضحا أن الموظفين يصمتون ما لم يتلقوا الدعم من قيادات المنظمة والآخرين فيها، فإذا اعتقد الموظفون أن هناك مقاومة للتحدث بصراحة والتعبير عن آرائهم فسيختارون الصمت، وفي نهاية المطاف يتأثر الاختيار بين الصمت والتكلم بصراحة بالرأي السائد بين موظفي المنظمة المعنية والمناخ التنظيمي المدرك فيه (Gül & Özcan, 2011: 111). إلا أنه يمكن القول بأن الأساس الفعلي للخلفية الفكرية لمصطلح الصمت التنظيمي، وكيفية تطوره مرور الوقت من سلوك الصمت الفردي إلى حالة صمت جماعية وتحقيق الصمت على المستوى المنظمة ككل، يعود لكل من (Morrison & Milliken) في عام (2000)، اللذان تناولوا القوى التي تحفز هذه العملية وتعززها، وأيضاً المتغيرات السياقية التي تقع خارج الفاعل الفردي وتؤدي إلى تفضيل غالبية الموظفين بشكل جماعي لالتزام الصمت خصوصاً عندما يعتقدون أن التعبير عن آرائهم سيؤدي إلى نتائج سلبية أو أنه سيعرض علاقتهم مع الآخرين (Morrison & Milliken, 2000:707).

### 2.2.3 مفهوم الصمت التنظيمي

يرى البعض أن تجربة الصمت هي المعرفة المتكاملة والحقيقية، وأن الصمت هو المفتاح للحسد والإصغاء والتواضع وإن الأفكار تأتي إلى الإنسان أثناء الصمت، كما أن الصمت على المستوى الفردي مصدر روحي مفيد ويشجع على تطوير الجوانب الروحية والتفكير في الأشياء المحيطة وإن ممارسة الصمت تتكامل بعمق مع متغيرات الشخصية التي هي ضرورية لفاعلية الفرد في العمل (الكساسبة والفاعوري، 2010: 146). إلا أن الصمت التنظيمي يشكل إحدى العقبات الرئيسية أمام التغيير والتطوير التنظيمي التي تحول دون نجاح برامج المنظمة وأهدافها، لأن هناك قوى مؤثرة في كثير من المنظمات تسبب منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة، يؤدي إلى نقص المشاركة في صنع قرارات المنظمة وما يترتب على ذلك من عدم الفعالية التنظيمية والأداء الفردي والتنظيمي الضعيف (Morrison & Milliken, 2000: 707). كما أنه عملية تنظيمية غير فعالة تهدر الكلفة والجهد ويمكن أن تتخذ أشكالاً مختلفة، مثل الصمت الجماعي في الاجتماعات، وانخفاض مستويات المشاركة في مخططات الاقتراحات، وما إلى ذلك (Shojaie et al., 2011: 1731). ولقد تم اقتراح مفهوم الصمت التنظيمي من قبل (Hirschman) في عام (1970)، ولكن كمنهوم قدم لأول مرة من قبل (Morrison & Milliken) في عام (2000) (Yirik et al., 2012: 82)، من خلال تطرق الكاتبان لكيفية ظهور سلوكيات الصمت الجماعي في مجموعات الموظفين المتمثلة بعدم التكلم وتجنب تقديم الأفكار والمعلومات والآراء في المنظمة، وتناج هذه السلوكيات عليهم (Whiteside & Barclay, 2013: 252). في حين يبين دراسة (Pinder & Harlos, 2001) بأن الصمت التنظيمي لا يعني عدم التكلم فقط، ولكنه يعني أيضاً عدم الكتابة، عدم الحضور، وعدم السمع، وعدم الرؤية، ويشير أيضاً إلى الرقابة، القمع والتهميش والاستهانة والاستبعاد، والعزلة وغيرها (Nikmaram et al., 2012: 1272). فقد يبدو مفهوم الصمت التنظيمي غير مألوف أو مثيراً للدهشة، ولا سيما أنه من الصعب تقديم تعريف محدد لمفهوم الصمت التنظيمي شأنه في ذلك شأن المفاهيم السلوكية الأخرى، وعليه سيتم طرح آراء بعض الباحثين في سبيل التوصل إلى عناصر مشتركة لهذه المفاهيم (الكساسبة والفاعوري، 2010: 147-146). إذ يعرف كل من (Morrison & Milliken, 2000: 707) الصمت التنظيمي بأنه سلوك جماعي يجب فيه الموظفين آرائهم واهتماماتهم بخصوص القضايا التنظيمية، لاعتقادهم بأن آرائهم ليست ذات قيمة في منظماتهم. وبالمثل يعرف بأنه تجنب الأفراد مواجهة المشكلات بسبب المواجمات، والشعور بالحرج، والتهميش، واللامبالاة، والقلق، والعديد من المخاطر المتصورة، والبقاء صامتين بسبب الخوف والقلق من التدايعات السلبية المتمثلة بتفسيرها بشكل خاطئ وبالتالي تأثيرها سلباً على علاقته بالآخرين (Civelek et al., 2015: 37). حيث أن السبب الرئيسي لصمت الموظفين تجاه المشكلات التنظيمية هنا هو الخوف والمعتقدات التي ينبع من هذا الخوف المتمثلة بفكرة إذا عبرت عن مشكلات داخل المنظمة، فسوف تتسبب في مشكلات أخرى، فعدم سماح إدارات المنظمات للموظفين بالتعبير عن المشكلات المتعلقة بالمنظمة وهيكلها الهرمي، له تأثير سلبي على الموظفين (Harbalioğlu &

(Gültekin, 2014: 153). ومن جانب آخر، يصفه (Slade, 2008: 37) بالامتناع عمداً عن أي شكل من أشكال التعبير الحقيقي للفرد عن السلوكيات الفعالة أي لا يكشف عن تقييمه المعرفي والادراكي والوجداني للظروف التنظيمية الهامة للأشخاص الذين لديهم قوة التدخل في الموقف والقادرين على إحداث التغيير والإصلاح. فعلى الرغم من أن مفهوم الصمت يُنظر إليه على أنه علامة على الالتزام بالمنظمة في البداية، إلا أنه قد يوصف في الواقع بأنه سلوك استراتيجي واستباقي لإخفاء المعلومات عن المنظمة من خلال الكبح المقصود للمعرفة والآراء والأفكار الخاصة بتحسين أداء المنظمة من قبل الموظفين التي قد توفر فوائد للمنظمة وحلولاً لمشكلاتها (Harbalioglu & Gültekin, 2014: 153). كما قد ينطوي الصمت التنظيمي على الامتناع عن عدم المشاركة الأفراد في التحدث حول المعلومات حول المشكلات التنظيمية التي قد يلاحظ الموظفون وجودها في المنظمة لمنع انتشارها من خلال التزام الصمت والحفاظ على العمل وكأنه شيئاً لم يحدث (Yirik et al., 2012: 82). فالصمت لا يعني في كل الأحوال وضعاً لحالة سلبية فقد يكون الصمت وحجب المعلومات قراراً واعياً ضرورياً للحفاظ على المعلومات السرية للمنظمة ومنع انتشارها عمداً (Van Dyne et al., 2003:1364). ومن منظور آخر، يمكن أن ينجم الصمت التنظيمي عن نقص الخبرة العملية، ويكون الصمت هو الخيار الوحيد (Alheet, 2019: 1).

عليه هناك نوعان من الصمت التنظيمي وهما الصمت السلبي والصمت الإيجابي، إذ يشير الصمت السلبي إلى اللامبالاة والخوف من العزلة فيما يتعلق بآراء الآخرين ضد إعطاء رأيه، وعدم قدرتهم على التأثير في منظماتهم، بالإضافة إلى شعورهم بالقلق إزاء عقاب المشرف يمنعهم من مناقشة الحالات المهمة. في حين يشير الصمت التنظيمي الإيجابي الذي يدور حول تقليل المشكلات التي قد تثيرها التكلم، ويحسن من الكفاءة الذاتية للموظف في العمل (Alheet, 2019: 1). كما يمكن التمييز بين النوعين من خلال التركيز على دافع الفاعل لحجب الأفكار مقابل تقديم المعلومات وإبداء الرأي حول التحسينات المتعلقة بالعمل في المواقف التي يكون فيها للموظفين أفكار ومعلومات وآراء حول التحسينات ذات الصلة بعملهم ومنظمتهم. مع تلك الحالات التي لا يكون الموظفون صامتين فيها لأنهم ليسوا على اطلاع أو ليس لديهم رأي، وإنما لأنهم يملكون أفكاراً أو معلومات أو آراء ذات صلة بالموضوع (Van Dyne et al., 2003:1361).

**بناءً على ما سلف، ترى الباحثة** بأن الصمت التنظيمي يشير إلى ميل الأفراد لعدم التعبير عن آرائهم وأفكارهم فيما يتعلق بالمسائل التنظيمية للقيادات الإدارية، لشعورهم بأن آرائهم لا تؤخذ في الاعتبار حتى وإن كانت فعالة وخاصة في البيئات التنظيمية التي تسودها معايير الخوف والتهيب والصمت وهذا ما يجبرهم للإفصاح عن أفكارهم، وغالباً ما تؤثر سلباً على حياتهم الوظيفية. وبشكل عام هناك منظوران مختلفان في تحديد الإطار المفاهيمي الخاص بالصمت التنظيمي، وهما الصمت السلبي كاستجابة للخوف والصمت الإيجابي كإجراء أخلاقي للحفاظ على أسرار المنظمة، إلا أن كلاهما يؤكدان على الامتناع عن الكلام كعنصر أساسي للصمت التنظيمي.

### 3.2.3 أبعاد الصمت التنظيمي

وصف العديد من الباحثين منهم (Van Dyne et al., 2003: 1366-1368; Bagheri et al., 2012: 49; Whiteside & Barclay, 2013: 253; )

Harbalioglu & Gültekin, 2014: 155-156; Civelek et al., 2015: 40) الصمت التنظيمي بوصفه سلوك متعدد الأبعاد حيث حددوا ثلاثة أبعاد للصمت التنظيمي وهي كالآتي:

- 1. الصمت المذعن (صمت الاستسلام) "Acquiescent Silence":** وهي حجب الأفكار والمعلومات والآراء فيما يتعلق بعمل المنظمة، بناءً على تقييمات الفرد لكفاءته الذاتية المنخفضة حول قدرته الشخصية على التأثير في منظمته. وهذا البعد شكل من التعاقس الذي غالباً ما يُفسر على أنه قبول سلبي للوضع الراهن واستسلام له وعدم الرغبة في بذل الجهد للتكلم، أو الانخراط، أو محاولة تغيير الموقف (Van Dyne et al., 2003:1366). عليه يظهر الأفراد الذين يتبنون هذا السلوك ميلاً لقبول الشروط التنظيمية كما هي (Civelek et al., 2015: 40).
- 2. الصمت الدفاعي "Defence Silence":** سمي بالصمت الدفاعي لتجنب الخلط المحتمل مع المعاني المتعددة للهدوء مثل الامتناع أو الانسحاب، على الرغم من تسميته من قبل كل من (Pinder & Harlos, 2001) بالصمت الهادئ أو الخامد "Quiescent Silence"، إذ يصف الصمت الدفاعي بأنه سلوك استباقي مقصود على أساس الخوف الشخصي من عواقب التحدث علناً والخوف من عواقب تقديم اقتراحات للتغيير كشكل من أشكال الحماية الذاتية من التهديدات الخارجية، ويتوافق هذا مع تأكيد كل من (Morrison & Milliken, 2000) على إبداء العاطفة الشخصية كمحفز رئيسي للصمت التنظيمي، كما أنه يتسق مع منطق السلامة النفسية لـ (Edmonson, 1999) (Van Dyne et al., 2003:136). كما يوصف الصمت الدفاعي كالإغفال المتعمد للأعمال ذات الصلة بالمعلومات استناداً إلى خوف من الانتقام وبالمثل يمكن أن يتضمن إخفاء الأخطاء الشخصية كشكل من أشكال الحماية الذاتية (Bagheri et al., 2012: 49). عليه فهو سلوك حامية ذاتي أو دفاعي يحدث عندما يجبر الموظف المعلومات بشكل صريح لتجنب الآثار السلبية (Whiteside & Barclay, 2013: 253).
- 3. الصمت الاجتماعي أو الإيجابي "ProSocial Silence":** يقصد به حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل لمصلحة الآخرين وإفادتهم بما في ذلك لمصلحة المنظمة وحمايتهم من الأذى أو للحفاظ على أسرارها لأنها ليست مخصصة للمناقشة العامة (Civelek et al., 2015: 40)، إذ يعد هذا الصمت سلوكاً تقديرياً إيجابياً يركز بشكل أساسي على مصلحة المنظمة والآخرين، ولهذا فهو سلوك اختياري هادف نابع من الوعي على تقيض كل من الصمت الدفاعي والصمت المذعن، حيث ينبع الصمت الدفاعي من الخوف من عواقب الآثار السلبية التي قد تحدث من التكلم بصراحة، وينطوي الصمت المذعن على الاستسلام للوضع والشعور بعدم القدرة في التأثير لإحداث التغييرات ذات المغزى في المنظمة (Van Dyne et al., 2003: 1367-1368).



#### 4. الاطار العملي للبحث

##### 1.4 وصف مجتمع وعينة البحث

اختيرت مديرية محافظة دهوك بفرعيه الإدارة العامة والإدارة المحلية في محافظة دهوك كجال ميداني للبحث، تم توزيع استارة الاستبانة على الموظفين فيها من غير شاغلي المناصب الإدارية، وذلك بهدف الحصول على بيانات موضوعية تعبر عن وجهة نظرهم بخصوص درجة توفر أبعاد القيادة التدميرية لدى القيادات الإدارية في المديرية، ومدى توفر أبعاد ظاهرة الصمت التنظيمي في المديرية. حيث تم توزيع (60) استبانة عشوائياً على المشمولين بالبحث، وأعيدت منها (57) استارة صالحة للتحليل اي بنسبة (95%) من العينة المختارة.

أما عن السات الفردية للمستجيبين، فبعكسها الجدول (3)، حيث يتضح من معطيات الجدول إن غالبيتهم من الذكور وبلغت نسبتهم (57.9%) مما يعكس واقع التوظيف في المديرية المبحوثة والتي يغلب فيها تشغيل الذكور على الإناث. أما بخصوص العمر، فأن الفئة العمرية (35 - 45 سنة) شكلت أعلى نسبة بين الفئات العمرية لأفراد العينة وبنسبة بلغت (66.7%)، مما يشير إلى أن أغلبية أفراد العينة في المديرية المبحوثة هم من فئة متوسطي العمر. وبخصوص مدة الخدمة كوظف في مديرية محافظة دهوك، تبين أن غالبية أفراد العينة هم من الذين تراوحت مدة خدمتهم في الجامعة ضمن فئة (5 - 15 سنة) والذين بلغت نسبتهم (57.9%) وبذلك أغلبية افراد العينة في المديرية المبحوثة هم من لديهم خدمة متوسطة المدة في العمل. وعن التحصيل الدراسي فإن الغالبية هم من حملة البكالوريوس و بلغت نسبتهم (49.1%)، مما يعني تناسب المؤهل العلمي للعمل في المديرية المبحوثة.

الجدول (3) توزيع عينة البحث على وفق سياتهم الفردية

ت	الخصائص	الفئات	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	33	57.9
		أنثى	24	42.1
		المجموع	57	100.0
2	العمر	أقل من 35 سنة	10	17.5
		35 - 45 سنة	38	66.7
		أكثر من 45 سنة	9	15.8
	المجموع	57	100.0	
3	عدد سنوات الخدمة في المديرية	أقل من 5 سنة	9	15.8
		5-15 سنة	33	57.9
		أكثر من 15 سنة	15	26.3
	المجموع	57	100.0	
4	المؤهل العلمي	إعدادية فما دون	13	22.8
		دبلوم سنتان بعد الإعدادية	14	25.6
		بكالوريوس	28	49.1
		شهادة عليا	2	3.5
		المجموع	57	100.0

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج البرجة الإحصائية (SPSS).

##### 2.4 وصف متغيرات البحث

يسعى هذا المحور إلى وصف متغيرات البحث بالاعتماد على نتائج الإحصاء الوصفي، وذلك بالاستناد على التوزيعات التكرارية لإجابات المستجيبين عن متغيرات البحث الرئيسة والفرعية، وصولاً إلى هدف تحديد درجة توفر تلك المتغيرات في المديرية المبحوثة، وتم تحديد درجة توفرها بالاستناد على قيم الأوساط الحسابية وتصنيفها إلى ثلاثة فئات متساوية المدى (مدى الفئة = 1.33)، وذلك بالاستناد إلى مساحة المقياس الذي يتراوح بين (1-5)، وعلى وفق للتوزيع الفرضي التالي: (درجة متدنية=1-2.33)، (درجة متوسطة=3.67-2.34)، (درجة مرتفعة =3.68-5). كما تم ترتيب أهميتها بالاستناد على قيم معامل الاختلاف، إذ أنه كلما اقتربت قيمة معامل الاختلاف من نسبة (0%) دل ذلك على شدة أهمية البعد أو المتغير. وكانت النتائج على النحو الآتي:

#### 1.2.4 وصف متغير القيادة التدميرية

يبين الجدول (4) نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير القيادة التدميرية عبر إجابات للمستجيبين على فقرات الاستبانة. ومن خلال متابعة معطيات الجدول يظهر اتفاق المستجيبين على امتلاك القيادات الإدارية درجة متوسطة من أبعاد القيادة التدميرية مجمعة (المؤشر الكلي) في المديرية المبحوثة. إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين للمؤشر الكلي (3.36) وبانحراف (0.91)، ومعامل اختلاف (27%). أما فيما يتعلق بوصف كل بعد من أبعاد القيادة التدميرية، فكانت النتائج على النحو الآتي:

أ. **وصف بعد سلوك القائد المخادع:** تشير النتائج الواردة في الجدول (4) إلى أن إجابات المبحوثين حول بعد سلوك القائد المخادع من خلال مؤشراتته ( $X_5-X_1$ ) تميل باتجاه الاتفاق على وجود هذا السلوك كأحد أبعاد القيادة التدميرية لدى القيادات الإدارية في المديرية المبحوثة حسب المؤشر الكلي له وبنسبة اتفاق (اتفق بشدة) + (اتفق) (44.6%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (3.21) وانحراف معياري مقداره (1.05)، بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق + لا أتفق بشدة) مع هذا التوجه (38.6%)، مما يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة في المديرية المستجيبية تجاه البعد الأول للقيادة التدميرية تتفق وبمستويات متوسطة على وصف هذا البعد بكونه يمثل أحد مضامين القيادة التدميرية. أما على المستوى الجزئي، فسجلت العبارة ( $X_5$ ) أعلى اتفاق بين عبارات هذا البعد وبنسبة (56.2%) وبوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.09) ومعامل اختلاف (32%)، مما يدل على مستوى أهمية متوسطة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة بالاستناد على مساحة المقياس، وعليه تقوم القيادات الإدارية بإلقاء اللوم على الموظفين في المشاكل والاختناقات التي تتعرض لها المديرية، بينما سجلت العبارة ( $X_4$ ) أقل اتفاق وبنسبة (35.1%) وبوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (1.28) ومعامل اختلاف (42%)، وتعكس هذه النتيجة أن هناك اتفاقاً بين آراء أفراد العينة وبمستويات متوسطة على أن الخطط التي تنفذها المديرية عديمة الجدوى.

ب. **وصف بعد سلوك القائد المدعور:** تبين نتائج التحليل المذكور في الجدول (4) إجابات أفراد العينة تجاه الفقرات ( $X_9-X_6$ ) والخاصة بوصف آراء أفراد العينة تجاه بعد سلوك القائد المدعور، والتي تشير إلى أن (56.2%) من أفراد عينة البحث متفقون على مضمون العبارات التي استخدمت في قياس هذا البعد بحسب المؤشر الكلي، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه (28.1%)، وبوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.92). مما يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة في المديرية المستجيبية تتفق وبمستويات متوسطة على وصف سلوك القيادات الإدارية بالمدعور وكونه يمثل أحد مضامين القيادة التدميرية. في حين تبين على المستوى الجزئي ولكل عبارة استخدمت لقياس هذا البعد أن أعلى نسبة اتفاق بينها كانت للعبارة ( $X_6$ ) والتي بلغت نسبتها (71.9%)، وبوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.90)، وتدعم هذه النتيجة قيمة معامل الاختلاف (23%) والذي بدوره يؤكد الأهمية الترتيبية الأولى لهذه الفقرة، مما يدل على مستوى أهمية مرتفعة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة، وبالتالي يشعر الموظفون في مديرية محافظة دهوك بأن هناك عدم أكثرث وإهمال لقراراتهم المتعلقة بعملهم، أما أقل نسبة اتفاق كانت للعبارة ( $X_7$ ) والتي بلغت (45.6%)، وبوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.20) ومعامل اختلاف (37%)، وتعكس هذه النتيجة وجود اتفاقاً بين آراء أفراد العينة وبمستويات متوسطة على عدم حصول الموظفين على الإجابات المطلوبة عند طرحهم لبعض الأسئلة التي تخص عملهم.

ت. **وصف بُعد سلوك القائد غير الاجتماعي:** توضح النتائج الواردة في الجدول (4) إجابات المبحوثين وعلى المستوى الكلي بُعد سلوك القائد غير الاجتماعي ومن خلال مؤشراتته ( $X_{13}-X_{10}$ )، إذ تميل (52.6%) من تلك الإجابات باتجاه الاتفاق على مضمون العبارات التي استخدمت في قياس البعد الثالث للقيادة التدميرية، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه (25%)، وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (3.39) وانحراف معياري (0.95)، ما يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة في المديرية المستجيبية تجاه سلوك القائد غير الاجتماعي تتفق وبمستويات متوسطة على وصف القيادات الإدارية بغير الاجتماعية وكون هذا السلوك يمثل أحد مضامين القيادة التدميرية. وتبين على المستوى الجزئي ولكل عبارة استخدمت لقياس هذا البعد أن أعلى نسبة اتفاق بينها كانت للعبارة ( $X_{12}$ ) والتي بلغت نسبتها (64.9%)، وبوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.18) ومعامل اختلاف (32%)، مما يدل على مستوى أهمية مرتفعة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة. وعليه فإن هناك اتفاق لدى العينة على أن هناك تجاهل من قبل المدراء لحقوق الموظفين، وبالمقابل محاسبتهم على أمور صغيرة وغير مضرّة بمصلحة المديرية. بينما أقل نسبة اتفاق فسجلتها العبارة ( $X_{13}$ ) والتي بلغت (40.4%) وبوسط حسابي مقداره (2.95) وانحراف معياري (1.33) ومعامل اختلاف (45%)، وتعكس هذه النتيجة أن هناك اتفاقاً بين آراء العينة وبمستويات متوسطة على أن القيادات الإدارية في مديرية محافظة دهوك تلجأ إلى انتقاد الموظفين والتقليل من شأنهم.

ث. **وصف بعد سلوك القائد النرجسي:** تشير نتائج التحليل المذكور في الجدول (4) إلى إجابات أفراد العينة تجاه الفقرات ( $X_{17}-X_{14}$ ) والخاصة بوصف آراء أفراد العينة تجاه امتلاك القيادات الإدارية لبعد سلوك القائد النرجسي، والتي تشير إلى أن (54.4%) من أفراد عينة البحث متفقون على مضمون العبارات التي استخدمت في قياس هذا البعد بحسب المؤشر الكلي، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه (27.6%)، وبوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.98). مما يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة في المديرية المستجيبية تتفق وبمستويات متوسطة على توفر هذا السلوك بكونه يمثل أحد مضامين القيادة التدميرية لدى القيادات الإدارية في المديرية المبحوثة. بينما تبين على المستوى الجزئي ولكل عبارة استخدمت لقياس هذا البعد أن أعلى نسبة اتفاق بينها كانت للعبارة ( $X_{17}$ ) والتي بلغت نسبتها (64.9%)، وبوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.06) ومعامل اختلاف (29%)، مما يدل على مستوى أهمية متوسطة لتميل للارتفاع لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة حسب مساحة المقياس، وهذا يعني أن القيادات الإدارية تعطي الأولوية لحقوقها ورغباتها على حساب حقوق ورغبات الآخرين في المديرية. أما أقل نسبة اتفاق كانت للعبارة ( $X_{14}$ ) والتي بلغت (42.1%)، وبوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (1.24) ومعامل اختلاف (42%)، وتعكس هذه النتيجة وجود اتفاقاً بين آراء أفراد العينة وبمستويات متوسطة بالنسبة لهذه الفقرة.

الجدول (4) وصف القيادة التدميرية وأبعادها

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات الاستجابة				ت	
			لا اتفق تماماً %	لا اتفق %	محايد %	اتفق %		
أ سلوك القائد المخادع								
41	1.33	3.26	7.0	35.1	8.8	22.8	26.3	X <sub>1</sub>
41	1.28	3.16	5.3	36.8	15.8	21.1	21.1	X <sub>2</sub>
40	1.24	3.09	5.3	38.6	15.8	22.8	17.5	X <sub>3</sub>
42	1.28	3.07	5.3	36.8	22.8	15.8	19.3	X <sub>4</sub>
32	1.09	3.46	3.5	19.3	21.1	40.4	15.8	X <sub>5</sub>
33	1.05	3.21	5.3	33.3	16.8	24.6	20	المعدل
			38.6		16.8	44.6		المؤشر الكلي
ب سلوك القائد المذخور								
23	0.90	3.89	0.0	8.8	19.3	45.6	26.3	X <sub>6</sub>
37	1.20	3.25	1.8	33.3	19.3	29.8	15.8	X <sub>7</sub>
35	1.25	3.56	3.5	28.1	7.0	31.6	29.8	X <sub>8</sub>
36	1.18	3.28	1.8	35.1	17.5	24.6	21.1	X <sub>9</sub>
26	0.92	3.50	1.8	26.3	15.7	32.9	23.3	المعدل
			28.1		15.7	56.2		المؤشر الكلي
ت سلوك القائد غير الاجتماعي								
32	1.10	3.47	3.5	15.8	26.3	38.6	15.8	X <sub>10</sub>
33	1.15	3.46	5.3	15.8	28.1	29.8	21.1	X <sub>11</sub>
32	1.18	3.68	3.5	17.5	14.0	36.8	28.1	X <sub>12</sub>
45	1.33	2.95	19.3	19.3	21.1	28.1	12.3	X <sub>13</sub>
28	0.95	3.39	7.9	17.1	22.4	33.3	19.3	المعدل
			25		22.4	52.6		المؤشر الكلي
ث سلوك القائد الترجسي								
42	1.24	2.96	14.0	26.3	17.5	33.3	8.8	X <sub>14</sub>
35	1.16	3.28	8.8	21.1	12.3	49.1	8.8	X <sub>15</sub>
30	1.05	3.49	0.0	22.8	24.6	33.3	19.3	X <sub>16</sub>
29	1.06	3.63	3.5	14.0	17.5	45.6	19.3	X <sub>17</sub>
29	0.98	3.34	6.6	21	18	40.3	14.1	المعدل
			27.6		18	54.4		المؤشر الكلي
27	0.91	3.36	المؤشر الكلي للقيادة التدميرية					

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

وعن الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير القيادة التدميرية استناداً إلى قيم معامل الاختلاف، فبين من نتائج التحليل في الجداول (4) أن الأهمية الترتيبية لكافة أبعاد هذا المتغير جاءت بمستوى أهمية ترتيبية مختلفة، ويلاحظ بأن هناك تركيزاً على بُعد سلوك القائد المذعور، حيث جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية الترتيبية وبأقل قيمة لمعامل الاختلاف والتي بلغت نسبتها (26%) ويتأكد من الوسط الحسابي والتي بلغت قيمته (3.50)، وجاء بُعد سلوك القائد غير الاجتماعي في المرتبة الثانية وبمعامل اختلاف (28%) وبوسط حسابي (3.39)، ثم يليه بُعد سلوك القائد النرجسي في المرتبة الثالثة وبمعامل اختلاف (29%) وبوسط حسابي (3.34)، وأخيراً احتل سلوك القائد المخادع في المرتبة الرابعة والأخيرة وبمعامل اختلاف (33%) وبوسط حسابي (3.21)، مما يشير إلى اختلاف أهمية أبعاد متغير القيادة التدميرية بالنسبة لأفراد العينة في المديرية وذلك استناداً إلى قيم معاملات الاختلاف والايواسط الحسابية.

#### 2.2.4 وصف متغير الصمت التنظيمي

يبين الجدول (5) نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير الصمت التنظيمي عبر إجابات للمستجيبين على فقرات الاستبانة. ومن خلال متابعة معطيات الجدول يظهر اتفاق المستجيبين على توفر درجة متوسطة من أبعاد الصمت التنظيمي مجمعة (المؤشر الكلي) في المديرية المبحوثة. إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين للمؤشر الكلي (3.63) وبانحراف (0.68)، وبمعامل اختلاف (19%). أما فيما يتعلق بوصف كل بعد من أبعاد الصمت التنظيمي، فكانت النتائج على النحو الآتي:

أ. **وصف بعد الصمت المذعن:** تشير النتائج الواردة في الجدول (5) إلى أن إجابات المبحوثين حول بعد الصمت المذعن من خلال مؤشراتته ( $Y_5 - Y_1$ ) تميل باتجاه الاتفاق على وجود هذا النوع من الصمت كأحد أبعاد الصمت التنظيمي في المديرية المبحوثة حسب المؤشر الكلي له وبنسبة اتفاق (65.3%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (3.67) وانحراف معياري مقداره (1.03)، بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه (16.5%)، مما يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة في المديرية المستجيبية تجاه البعد الأول للصمت التنظيمي تتفق وبمستويات عالية نوعاً ما على أن الموظفين في المديرية المبحوثة لديهم الصمت المذعن. أما على المستوى الجزئي، فسجلت العبارة ( $Y_1$ ) أعلى اتفاق بين عبارات هذا البعد وبنسبة (75.5%) وبوسط حسابي (3.82) وبانحراف معياري (0.97) وبمعامل اختلاف (25%) الذي بدوره يبين الأهمية الترتيبية الأولى لهذه العبارة، مما يدل على مستوى أهمية عالية لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة، وعليه لا يرغب الموظفين في التحدث عن اقتراحاتهم للتغيير بخصوص عملهم خوفاً من العقاب، بينما جاءت العبارة ( $Y_3$ ) في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية الترتيبية بالاستناد على قيمة معامل الاختلاف (35%) وبنسبة (63.2%) وبوسط حسابي (3.56) وبانحراف معياري (1.23)، وتعكس هذه النتيجة أن هناك اتفاقاً بين آراء أفراد العينة وبمستويات متوسطة على أن الموظف في مديرية محافظة دهوك يتمتع عن مناقشة أمور العمل مع الآخرين تجنباً لخسارة علاقته معهم.

ب. **وصف بعد الصمت الدفاعي:** تعكس نتائج التحليل المذكورة في الجدول (5) اتفاق أغلب المستجيبين على وجود درجة متوسطة من الصمت الدفاعي في المديرية المبحوثة وذلك على مستوى العبارات ( $Y_{11} - Y_6$ ) التي تقيس هذا البعد مجمعة (المؤشر الكلي للبعد)، إذ بلغت نسبة الاتفاق الكلية لإجابات المبحوثين عن هذا البعد (58.2%)، بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق الكلية (27.2%)، وبوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.07)، مما يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة في المديرية المستجيبية تتفق وبمستويات متوسطة على توفر الصمت الدفاعي في المديرية المبحوثة. في حين تبين على المستوى الجزئي ولكل عبارة استخدمت لقياس هذا البعد أن أعلى نسبة اتفاق بينها كانت للعبارة ( $Y_9$ ) والتي بلغت نسبتها (66.7%)، وبوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري (1.12) وتؤكد هذه النتيجة معامل اختلاف (30%)، مما يدل على مستوى أهمية مرتفعة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة، وبالتالي يتجنب الموظف في مديرية محافظة النقاش مع الآخرين لكي لا يدخل في اشتباكات معهم، أما أقل نسبة اتفاق فكانت للعبارة ( $Y_7$ ) والتي بلغت (47.4%)، وبوسط حسابي (3.16) وبانحراف معياري (1.39) وبمعامل اختلاف (44%)، وتعكس هذه النتيجة وجود اتفاقاً بين آراء أفراد العينة وبمستويات متوسطة بخصوص عدم رغبة الموظف في إبلاغ مديره المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً للإضرار بمصالح الآخرين.

ت. **وصف بعد الصمت الاجتماعي:** تبين نتائج التحليل الواردة في الجدول (5) اتفاق أغلب المستجيبين على وجود درجة عالية من الصمت الاجتماعي في المديرية المبحوثة وذلك على مستوى العبارات ( $Y_{15} - Y_{12}$ ) التي تقيس هذا البعد مجمعة (المؤشر الكلي للبعد)، إذ بلغت نسبة الاتفاق الكلية لإجابات المبحوثين عن هذا البعد (59.7%)، بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق الكلية (13.1%)، وبوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.01)، مما يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة في المديرية المستجيبية تتفق وبمستويات مرتفعة على توفر الصمت الاجتماعي في المديرية المبحوثة. بينما على المستوى الجزئي، فسجلت جميع العبارات التي استخدمت لقياس هذا البعد مستوى أهمية عالية، وأعلى نسبة اتفاق بينها كانت للعبارة ( $Y_{12}$ ) والتي بلغت نسبتها (63.1%) وبوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري (0.98) وتؤكد هذه النتيجة قيمة معامل اختلاف البالغ (26%)، مما يدل على مستوى أهمية مرتفعة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة، وبالتالي يحافظ الموظف على سرية المعلومات التي تخص المديرية حفاظاً على سمعتها. بينما جاءت العبارة ( $Y_{14}$ ) في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية الترتيبية بالاستناد على قيمة معامل الاختلاف (32%) وبنسبة (59.7%)، وبوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري (1.16)، وتعكس هذه النتيجة أيضاً وجود اتفاقاً بين آراء أفراد العينة وبمستويات مرتفعة بخصوص مقاومة الموظف لضغوطات الآخرين خارج المديرية بخصوص عدم اخبارهم أسرار مديره.

الجدول (5) وصف الصمت التنظيمي وأبعاده

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات الاستجابة					ت
			لا اتفق تماماً %	لا اتفق %	محايد %	اتفق %	اتفق تماماً %	
أ								
25	0.97	3.82	1.8	14.0	8.8	50.9	24.6	Y <sub>1</sub>
26	0.94	3.67	1.8	10.5	19.3	56.1	12.3	Y <sub>2</sub>
35	1.23	3.56	8.8	12.3	15.8	40.4	22.8	Y <sub>3</sub>
31	1.12	3.58	5.3	12.3	22.8	38.6	21.1	Y <sub>4</sub>
28	1.03	3.70	0.0	15.8	24.6	33.3	26.3	Y <sub>5</sub>
28	1.03	3.67	3.5	13	18.2	43.9	21.4	المعدل
			16.5		18.2	65.3		المؤشر الكلي
ب								
34	1.18	3.51	1.8	24.6	21.1	26.3	26.3	Y <sub>6</sub>
44	1.39	3.16	14.0	24.6	14.0	26.3	21.1	Y <sub>7</sub>
37	1.28	3.49	10.5	14.0	14.0	38.6	22.8	Y <sub>8</sub>
30	1.12	3.70	5.3	10.5	17.5	42.1	24.6	Y <sub>9</sub>
33	1.17	3.51	3.5	24.6	8.8	43.9	19.3	Y <sub>10</sub>
35	1.23	3.54	1.8	28.1	12.3	29.8	28.1	Y <sub>11</sub>
31	1.07	3.49	6.2	21	14.6	34.5	23.7	المعدل
			27.2		14.6	58.2		المؤشر الكلي
ت								
26	0.98	3.79	1.8	7.0	28.1	36.8	26.3	Y <sub>12</sub>
30	1.11	3.75	3.5	8.8	28.1	28.1	31.6	Y <sub>13</sub>
32	1.16	3.70	3.5	14.0	22.8	28.1	31.6	Y <sub>14</sub>
31	1.15	3.72	3.5	10.5	29.8	22.8	33.3	Y <sub>15</sub>
27	1.01	3.74	3	10.1	27.2	29	30.7	المعدل
			13.1		27.2	59.7		المؤشر الكلي
19	0.68	3.63	المؤشر الكلي للصمت التنظيمي					

المصدر: إعداد الباحثة باعتبار مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

وعن الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير الصمت التنظيمي استناداً إلى قيم معامل الاختلاف، فيتبين من نتائج التحليل في الجداول (5) أن الأهمية الترتيبية لكافة أبعاد هذا المتغير جاءت بمستوى أهمية ترتيبية مختلفة، ويلاحظ بأن هناك تركيزاً على بُعد الصمت الاجتماعي والذي يمثل صمت إيجابي، حيث جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية الترتيبية وأقل قيمة لمعامل الاختلاف والتي بلغت نسبتها (27%) ويتأكد من الوسط الحسابي والتي بلغت قيمته (3.74)، وجاء بُعد الصمت المدعن الناتج عن الاستسلام في المرتبة الثانية وبمعامل اختلاف (28%) وبوسط حسابي (3.67)، ثم أحتل الصمت الدفاعي في المرتبة الأخيرة وبمعامل اختلاف (31%) وبوسط حسابي (3.49)، مما يشير إلى اختلاف أهمية أبعاد متغير الصمت التنظيمي بالنسبة لأفراد العينة في المديرية المبحوثة وذلك استناداً إلى قيم معاملات الاختلاف والاوراط الحسابية.

### 3.4 تحليل الارتباط بين متغيرات البحث

يهدف اختبار فرضية البحث الأولى في مديرية محافظة دهوك، تم إجراء اختبار الارتباط بين متغيرات البحث منفرداً ومجتمعاً، للتأكد من وجود علاقات ارتباط معنوية بينها على المستوى الكلي وعلى المستوى الجزئي (على مستوى الأبعاد) عبر استخدام معامل الارتباط بطريقة (Pearson)، وكانت النتائج وكما يظهرها الجدول (6) على النحو الآتي:

أ. **تحليل الارتباط على المستوى الكلي:** يعكس نتائج تحليل الارتباط في الجدول (6) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيري البحث على المستوى الكلي، المؤشر الكلي للقيادة التدميرية والمؤشر الكلي للصمت التنظيمي، والتي بلغت (0.696) عند مستوى معنوية (0.01)، وبالاتجاه على هذه النتيجة، يتبين أن المستويات العالية من الصمت التنظيمي في المديرية المبحوثة تقترن مع امتلاك القيادات الإدارية فيها لمستويات مرتفعة أيضاً من القيادة التدميرية.

ب. **تحليل الارتباط على المستوى الجزئي:** يهدف تحقيق فهم أكثر شمولية لدور الأبعاد في تعزيز مستوى الارتباط بين المتغيرين فإنه تم التوجه نحو تحليل الارتباط على المستوى الجزئي لأبعاد المتغيرين قيد البحث، حيث يتبين من نتائج التحليل في الجدول (6) الآتي:

- وجود علاقات ارتباط موجبة بين أبعاد القيادة التدميرية منفردة والمتمثلة بكل من (سلوك القائد المخادع، سلوك القائد المدعور، سلوك القائد غير الاجتماعي، سلوك القائد النرجسي) وبين المؤشر الكلي لمتغير الصمت التنظيمي وبمعاملات ارتباط (0.587)، (0.669)، (0.647)، (0.688) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يعني أنه كلما تمكنت القيادات الإدارية في المديرية المستجيبة من التخلص من امتلاك تلك السلوكيات الأربعة فإن ذلك يقترن مع تحقق المديرية لمستويات متدنية من الصمت التنظيمي والحد منها.
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين المؤشر الكلي لمتغير القيادة التدميرية وبعدي الصمت التنظيمي (الصمت المدعور، الصمت الدفاعي)، وبمعاملات ارتباط (0.761)، (0.731)، على التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، وعدم وجود علاقة ارتباط بين القيادة التدميرية والصمت الاجتماعي، مما يعني أنه كلما ابتعدت القيادات الإدارية في المديرية المستجيبة من سلوكيات القيادة التدميرية وقللت منها، فإن ذلك يقترن مع تحقيق المديرية لمستويات منخفضة من الصمت المدعور والصمت الدفاعي.
- بلغت أعلى قيمة للارتباط على مستوى الأبعاد بين بُعد سلوك القائد غير الاجتماعي وبُعدي الصمت المدعور وبمعاملات ارتباط (0.767) وبمستوى معنوية (0.01)، مما يعكس أهمية نسبية لبُعد سلوك القائد غير الاجتماعي في تحقيق الصمت المدعور الناتج عن الاستسلام مقارنة مع بقية الأبعاد.

الجدول (6) الارتباط بين متغيرات البحث

المؤشر الكلي	الصمت الاجتماعي	الصمت الدفاعي	الصمت المدعور	الصمت التنظيمي
				القيادة التدميرية
0.587**	0.005	0.640**	0.612**	سلوك القائد المخادع
0.669**	0.074	0.642**	0.723**	سلوك القائد المدعور
0.647**	-0.077	0.712**	0.767**	سلوك القائد غير الاجتماعي
0.688**	0.019	0.724**	0.734**	سلوك القائد النرجسي
<b>0.696**</b>	0.005	0.731**	0.761**	المؤشر الكلي

\*\* معنوي عند مستوى  $\alpha \leq (0.01)$

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

وبالتالي يمكن القول بأن هذه النتائج باستثناء (وجود ارتباط معنوي موجب بين القيادة التدميرية على المستوى الكلي والجزئي، وبعدي الصمت التنظيمي الثالث والذي هو الصمت الاجتماعي) جاءت داعمة لصحة اثبات فرضية البحث الأولى المتمثلة بوجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة التدميرية والصمت التنظيمي عند مستوى (0.05) على المستوى الكلي والجزئي في المديرية محافظة دهوك.

#### 2.2.4 تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

يعرض هذا المحور نتائج تحليل الانحدار بين متغيري البحث على المستوى الكلي والجزئي، بهدف اختبار فرضية البحث الثانية في مديرية محافظة دهوك، وتم تطبيق الانحدار البسيط بطريقة الادخال (Enter) للكشف عن تأثير القيادة التدميرية على مستوى المؤشر الكلي في الصمت التنظيمي على المستوى المؤشر الكلي، وكذلك الانحدار المتعدد بالطريقة التدريجية (Stepwise)، للكشف عن تأثير القيادة التدميرية على مستوى الأبعاد في الصمت التنظيمي، وكانت النتائج على النحو الآتي:

أ. نتائج تحليل الانحدار على المستوى الكلي: بينت نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير المتغير المستقل القيادة التدميرية (المؤشر الكلي) في المتغير المعتمد الصمت التنظيمي (المؤشر الكلي) والمذكورة في الجدول (7) الآتي:

- وجود تأثير للمتغير المستقل (القيادة التدميرية) في المتغير المعتمد (الصمت التنظيمي)، وذلك بموجب قيمة (F) المحسوبة والبالغة (51.652) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.02) ودرجات حرية (1، 55)، ويؤكد معنوية التأثير قيمة (Sig.) والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05).
- يتبين من قيمة الثابت (B0) أن هناك ظهوراً للصمت التنظيمي بقيمة تصل إلى (1.884) وذلك عندما تكون قيمة القيادة التدميرية ومن خلال أبعادها مساوية للصفر، مما يشير إلى أن متغير الصمت التنظيمي يستمد التأثيرات المباشرة من القيادة التدميرية وأبعادها المعتمدة في البحث الحالي.
- تبين أن الميل الحدي (B1) وصلت قيمته إلى (0.696) والذي يشير إلى أن التغير في القيادة التدميرية بمقدار واحد، سيؤدي إلى تغير في الصمت التنظيمي بما يعادل (0.696)، أي بنسبة تغير تعادل (69.6%) وهي نسبة جيدة، يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للقيادة التدميرية في الصمت التنظيمي.
- يتبين من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت (0.484) إلى أن ما نسبته (48.4%) من التغير الحادث في الصمت التنظيمي يرجع مصدره إلى القيادة التدميرية وأبعادها، وأن النسبة المتبقية (51.6%) من التغير في الصمت التنظيمي يعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج البحث الحالي.

الجدول (7) تأثير القيادة التدميرية في الصمت التنظيمي

الأنموذج	الصمت التنظيمي				
	B <sub>0</sub>	B <sub>1</sub>	R <sup>2</sup>	F المحسوبة	F الجدولية
القيادة التدميرية	1.884	0.696	0.484	51.652	4.02
					0.000

قيمة F الجدولية بدرجات حرية (1، 78)  $P \leq 0.05$  N=80

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

ب. نتائج تحليل الانحدار على المستوى الجزئي: يتبين من نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج على مستوى أبعاد متغير القيادة التدميرية في متغير الصمت التنظيمي والمذكورة في الجدول (8) إلى ظهور النماذج التأثيرية الآتية:

- **الأنموذج الأول:** تضمن هذا الأنموذج بُعد سلوك القائد النرجسي فقط، بعد أن تم استبعاد أبعاد القيادة التدميرية الأخرى. حيث أشارت نتائج التحليل إلى أن لهذا البعد تأثيراً أعلى في الصمت التنظيمي من الأبعاد الأخرى وذلك بحسب ما تشير إليه قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (7.035) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) ودرجة حرية (55). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (0.000) وهي قيمة تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغ (0.05). كما بلغت القيمة التفسيرية لبعد سلوك القائد النرجسي وحسب قيمة ( $R^2$ ) قد بلغت (0.474)، أي أن بُعد سلوك القائد النرجسي لوحده يفسر (47.4%) من التغير الذي يحصل في الصمت التنظيمي، وأن هناك ما نسبته (52.6%) تعود للأبعاد الأخرى لمتغير القيادة التدميرية أو لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا الأنموذج. وبناءً على ما سبق فإن هذه النتائج تعطي دلائل واضحة للقيادات الإدارية في المديرية المستجيبة وهي إذا أرادت التقليل من مستوى الصمت التنظيمي، فإن عليها التركيز على التخلص من امتلاك سلوك القائد النرجسي كونه أهم أبعاد القيادة التدميرية المؤثرة في الصمت التنظيمي.
- **الأنموذج الثاني:** تضمن هذا الأنموذج بعدي القيادة التدميرية (سلوك القائد النرجسي وسلوك القائد المدعور) وتم استبعاد البعدين الآخرين (سلوك القائد المخادع وسلوك القائد غير الاجتماعي)، حيث أشارت نتائج التحليل إلى أن لبُعدي سلوك القائد النرجسي وسلوك القائد المدعور معاً تأثيراً معنوياً في الصمت التنظيمي، وذلك بحسب ما تشير إليه قيمتا (t) المحسوبة والتي بلغت (2.788)، وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) ودرجة حرية (54). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (0.000)، وعلى التوالي وهي قيم تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغ (0.05). كما أن القيمة التفسيرية لبُعدي سلوك القائد النرجسي وسلوك القائد المدعور معاً وحسب قيمة ( $R^2$ ) بلغت (0.517)، أي أن بُعد سلوك القائد

الترجسي وسلوك القائد المدعور معاً يفسران (51.7%) من التغير الذي يحصل في الصمت التنظيمي وأن هناك ما نسبته (48.3%) تعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج. وبناءً على هذه النتائج فإن المديرية المستجيبة إذا أرادت القضاء على ظاهرة الصمت التنظيمي، فإنه يتوجب على قياداتها الإدارية التغلب على سلوك القائد الرجسي وسلوك القائد المدعور لديهم، بينما لا يضمن لها تحقيق ذلك بالتركيز على تقليل كل من سلوك القائد المخادع وسلوك القائد غير الاجتماعي.

الجدول (8) تأثير أبعاد القيادة التدميرية في الصمت التنظيمي

الانموذج	ترتيب الأبعاد الداخلة في الانموذج	قيمة Beta	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة t المحسوبة	درجات الحرية	Sig.
الثابت	-	2.035	-	-	-	-
الأول	سلوك القائد الرجسي	0.688	0.474	7.035	55	0.000
الثابت	-	1.394	-	-	-	-
الثاني	سلوك القائد الرجسي	0.426	0.517	2.788	54	0.000
	سلوك القائد المدعور	0.334		2.188		0.000

N = 57

قيمة T الجدولية = (1.67)

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS)

ومن نتائج تحليل الانحدار على المستوى الكلي والجزئي لتأثير القيادة التدميرية وأبعاده في الصمت التنظيمي والمذكورة في الجداول (7) و (8)، يمكن التأكيد بأن متغير القيادة التدميرية على المستوى الكلي يؤثر معنوياً في الصمت التنظيمي، وأن أبعاد القيادة التدميرية (سلوك القائد الرجسي وسلوك القائد المدعور) مجتمعة معاً تؤثر معنوياً في الصمت التنظيمي، عليه يمكن القول بأن هذه النتائج (باستثناء تأثير بعدي القيادة التدميرية سلوك القائد المخادع وسلوك القائد غير الاجتماعي في الصمت) جاءت داعمة لصحة اثبات فرضية البحث الثانية والتي تنص على أنه يوجد تأثير معنوي للقيادة التدميرية في الصمت التنظيمي عند مستوى (0.05) على المستوى الكلي والجزئي في مديرية محافظة دهوك.

## 5. الإستنتاجات والمقترحات

### 1.5 الإستنتاجات

1. اشترت نتائج الوصف، وجود ميل واضح من قبل المستجيبين نحو الاتفاق على امتلاك القيادات الإدارية في مديرية محافظة دهوك سلوكيات القيادة التدميرية المتمثلة بـ(سلوك القائد المخادع، سلوك القائد المدعور، سلوك القائد غير الاجتماعي، سلوك القائد الرجسي) بمستويات متوسطة.
2. بينت نتائج تحليل آراء المستجيبين، وجود ميل واضح من قبل المستجيبين نحو الاتفاق على توفر مستويات متوسطة من الصمت التنظيمي في مديرية محافظة دهوك، مقاساً بأبعاده (الصمت المدعن، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي).
3. أفرزت نتائج اختبار فرضية الارتباط وجود علاقة معنوية موجبة بين القيادة التدميرية والصمت التنظيمي، ويُستنتج من ذلك الآتي:
  - أ. كلما امتلكت القيادات الإدارية في المديرية سلوكيات القيادة التدميرية، كلما زادت في المديرية ظاهرة الصمت التنظيمي، والعكس صحيح.
  - ب. وجود الترافق الإيجابي بين توفر المستويات العالية لسلوكيات القيادة التدميرية (سلوك القائد المخادع، سلوك القائد المدعور، سلوك القائد غير الاجتماعي، سلوك القائد الرجسي) في القيادات الإدارية، وبين تحقيق المديرية للمستويات المرتفعة من الصمت التنظيمي فيها.
  - ت. يتلائم امتلاك القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التدميرية مع تحقيق المديرية لمستويات عالية من الصمت المدعن والصمت الدفاعي، ولا يتلائم توفر تلك السلوكيات مع تحقيق الصمت الاجتماعي الإيجابي.
  - ث. كشفت نتائج تحليل علاقات الارتباط قوة العلاقة بين بُعد سلوك القائد غير الاجتماعي وبُعد الصمت المدعن، مما يعكس دور امتلاك القيادات الإدارية لسلوك القائد غير الاجتماعي في تحقيق الصمت المدعن الناتج عن الاستسلام والإذعان للآخرين في المديرية.



4. تقود نتائج اختبار فرضية التأثير إلى الاستنتاج بوجود تأثير معنوي لمتغير القيادة التدميرية في الصمت التنظيمي على المستوى الكلي، مما يعني أن امتلاك القيادات الإدارية في مديرية محافظة دهوك المستجيبة لسلوكيات القيادة التدميرية يسهم في تحقيق الصمت التنظيمي وتوفره في المديرية.
5. أظهرت اختبار فرضية التأثير على المستوى الجزئي ان توفر بعدي القيادة التدميرية (سلوك القائد المدعور، سلوك القائد النرجسي) لدى القيادات الإدارية لها دور فعال في تحقيق الصمت التنظيمي في المديرية وتوفرها، بينما أظهرت النتائج الضعف في تأثير البعدين الآخرين للقيادة التدميرية (سلوك القائد المخادع، سلوك القائد غير الاجتماعي) في الحد من الصمت التنظيمي، وعليه فإنه من الضروري للمديرية التخلص من جميع سلوكيات القيادة التدميرية كونها سلبية التأثير في فعالية أداء المديرية وكفاءتها عموماً، ومن الأهم أن يكون تركيز المديرية في سعيها للحد من الصمت التنظيمي خصوصاً على تخلص قياداتها الإدارية من امتلاك سلوك القائد المدعور وسلوك القائد النرجسي على نحو أكثر من تركيزها على السلوكيات الأخرى للقيادة التدميرية.

## 2.5 المقترحات

- ضرورة عمل القيادات الإدارية في مديرية محافظة دهوك على تفادي سلوكيات القيادة التدميرية والتخلص منها للحد من توفر ظاهرة الصمت التنظيمي الذي هو رد فعل يمارسه الموظفون لتلك السلوكيات التدميرية حسب نتائج البحث الحالي. وتنفيذ ذلك يكون من خلال قيام القيادات الإدارية بالآليات الآتية:
1. العمل على تعزيز وعيها الذاتي، كونه يسمح لها بالمعرفة الصحيحة لصفاتها الايجابية والسلبية، وبالتالي يجعلها قادرة على تحديد ما يجب تطويره، وهذا ما سوف يؤثر ايجاباً على سلوكياتها وتصرفاتها مع الآخرين في المديرية ويجررها نفسياً من سلوكيات القيادة التدميرية منها التكلفة والغطرسة المصطنعة وعقدة الاستعلاء والغرور وجنون العظمة...التي تؤثر سلباً على المديرية وأدائها.
  2. التخفيف من التعقيد الوظيفي المتمثل بتضارب الأدوار وعمومها، وإعداد وصف وظيفي واضح وموثق للعمل في المديرية بما يكفل عدم إمكانية لجوء القيادات الإدارية للسلوكيات السلبية والتي من ضمنها السلوكيات الاستبدادية للقيادة التدميرية.
  3. الابتعاد عن السعي الدؤوب نحو القوة والمصلحة الشخصية والحبث والتلاعب بالموظفين وأساليب التضليل لتحريضهم على بعضهم البعض.
  4. تعلم الإحساس بالموظفين بمشاكلهم وأوجاعهم والتعاطف معهم ومحاولة مساعدتهم بوقتها وعلمها ومجهودها معهم.
  5. الاهتمام بالتغذية الراجعة من الموظفين بخصوص تقييم اسلوبها في إدارة وقيادة المديرية، لتعديل سلوكياتها بشكل فعال من جهة، وكسر حاجز الصمت التنظيمي لدى الموظفين ومنحهم الثقة من جهة أخرى.
  6. الاهتمام بتحسين وتغذية مهارات اتصالها وتواصلها بالموظفين من خلال تهيئة جو اجتماعي يسود فيه التعاون والارتياح وعدم الشعور بالرهبة وذلك بالاعتماد على هياكل تنظيمية مرنة، وصيغة استراتيجية الباب المفتوح، وعقد ندوات واجتماعات دورية. لتشجيع الموظفين على طرح آرائهم وأفكارهم، ودعمهم باستمرار لحثهم على التغيير والابداع والابتكار والتي تعد عوامل حاسمة لإنجاح المديرية.
  7. العمل على زرع الثقة وتعزيزها في نفوس الموظفين من خلال إعطائهم الأمان النفسي في الإفصاح عن مشكلاتهم ومشاعرهم مع رؤسائهم بحرية وبدون الخوف من ردود الأفعال السلبية لتعبيرهم عن ذلك، والاستماع لهم بانتباه لتشجيعهم على تعلم كيفية مواجهة المشكلات التي يعانون منها في عملهم وحلها، لأن عدم شعورهم بالأمان يؤثر عليهم باللاوعي في أن يبقوا صامتين أو أن يقوموا باختيار شخص آخر للتعبير عن آرائهم، تجنباً للردود السلبية وعواقبها التي قد تهدد مركزهم الوظيفي.
  8. تجسير العلاقات الاجتماعية بين الموظفين أنفسهم وتقويتها لتقليل مخاوفهم النفسية من العزلة الاجتماعية فيما بينهم، عن طريق عمل برامج فرق عمل متفاعلة، بحيث تمكنهم مشاوراتهم معاً من اتخاذ قرارات مشتركة، تجنباً للأنانية ومحاولة التهميش والاستغلال فيما بينهم.
  9. تقترح الباحثة في إطار البحوث والدراسات المستقبلية ضرورة إجراء دراسات مماثلة ضمن متغيرات البحث لاختبار بعض العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر في القيادة التدميرية والصمت التنظيمي والتي لم تسمح حدود البحث الحالي الموضوعية من تناولها والتي منها:
    - أ. دور الصمت الاجتماعي الإيجابي في تعزيز الصورة التنظيمية.
    - ب. مسببات الصمت التنظيمي في تحقيق الانحراف التنظيمي.
    - ت. القيادة النرجسية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي.
    - ث. أثر سلوكيات القيادة التدميرية في الصحة التنظيمية.
    - ج. دور الصمت التنظيمي في الاحتراق الوظيفي.

1. نأمئذى، كرىن مصطفى خالد. (2019). القيادة الواعية وتأثيرها في تحقيق الأداء المنظمى المستدام من خلال الدور الواسط والمعدل للهوية المنظمية والاحتكام للمكانة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة دهوك. اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك.

1. جاسم، نغم علي، & كرجي، سحر أحمد. (2017). ديناميكيات متعددة الأبعاد للصمت التنظيمي وتأثيرها في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 50، 387-410.
2. العبيدي، عصام عليوي صاحب. (2018). روحانية مكان العمل ودورها في مواجهة السلوكيات القيادية التدميرية/ دراسة حالة في مستشفى الإسكندرية العام. مجلة زانكوى سلباني، العدد 52، 332-358.
3. عوجه، أزهار مراد. (2019). الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية/ دراسة تحليلية في المعهد التقني/ كوفة. مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 1، العدد 53، 561-598.

1. الكساسبية، محمد مفضي والفاغوري، عبير حمود. (2010). قضايا معاصرة في الإدارة (بناء قدرات حاسمة لنجاح الاحمال). ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.

## 6.2 English References

### 6.2.1 Scientific Thesis and Dissertation

1. Slade, Michael Ross. (2008). **The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory**. A Dissertation Submitted to The Faculty of, The Graduate School of Education and Human Development of, The George Washington University in partial fulfillment of, the requirements for the degree of Doctor of Education.

### 6.2.2 Journals and periodical

1. Aasland, Merethe Schanke; Skogstad, Anders; Notelaers, Guy; Nielsen, Morten Birkeland; & Einarsen, Stale. (2010). **The prevalence of destructive leadership in the Norwegian Workforce**. *British Journal of Management*, Vol. 21, pp:438-452.
2. Alheet, Ahmad Fathi. (2019). **The Impact of Organizational Silence Causal Factors on Self-Efficacy of Health Center Employees in The Jordanian Capital City (Amman)**. *Academy of Strategic Management Journal*, 18 (3), pp: 1-13.
3. Ashforth, Blake. (1994). **Petty tyranny in organizations**. *Journal of Human Relations*, 47 (7), pp: 755-778.
4. Bagheri, Ghodrattollah & Zarei, Reihaneh & Aeen, Mojtaba Nik. (2012). **Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors)**. *Ideal Type of Management Journal*, 1 (1), pp: 47-58.
5. Burke, shawn; Stagl, Kevin C.; Salas, Eduardo; Pierce, Linda; & Kendall, Dana. (2006). **Understanding Team Adaptation: A Conceptual Analysis and Model**. *Applied Psychology*, 91 (6), pp: 1189-1207
6. Çakıcı, Ayşehan. (2007). **Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri**. *C.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), pp: 145-162.
7. Civelek, Mustafa Emre; Aşçi, Mehmet Saim; & Çemberci, Murat. (2015). **Identifying Silence Climate in Organizations in the Framework of Contemporary Management Approaches**. *International Journal of Research in Business and Social Science IJRBS*, 4 (4), pp.36-44
8. Dolce, Valentina; Vayre, Emilie; Molino, Monica, & Ghislieri, Chiara. (2020). **Far away, so close? The role of destructive leadership in the job demands-resources and recovery model in emergency telework**. *Journal of Social Sciences* 9(11), 196, p:1-22.
9. Einarsen, Ståle; Aasland, Merethe Schanke; & Skogstad, Anders. (2007). **Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model**, *Journal of The Leadership Quarterly*, 18 (3), pp:207-216
10. Gül, Hasan, & Özcan, Nazlı. (2011). **Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma**. *KSU İİBF Dergisi*, 17 (2), pp:107-134.
11. Harbalioğlu, Melda, & Gültekin, Buket İnce. (2014). **The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study at Kilis 7 Aralık University**. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3 (2), pp: 153-164.
12. Johansen, Rino Bandlitz & Platek, TA. (2017). **Running Head: Destructive Leader Behavior in the Norwegian Armed Forces**. *Arts and Social Sciences journal*, Vol. 8, No. 2, pp:1-7
13. Khan, Ahmed; Imran, Asma; Anwar, Aizza; & Zubair, Nadia. (2017). **Under the Shadow of Destructive Leadership: Causal Effect of Job stress on Turnover Intention of Employees in Call Centers**. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, 7 (1), PP: 053-77
14. Krasikova, Dina V.; Green, Stephen G.; & LeBreton, James M. (2013). **Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda**. *Journal of Management*, 39 (5), pp:1308-1338.
15. Lipman-Blumen, Jean. (2005). **The Allure of Toxic Leaders/ Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians--and How We Can Survive Them**. *Ivey Business Journal Online*, Kindle Edition, Oxford: Oxford University Press, pp: 2005 - 303
16. McCallaghan, Sean; Jackson, Leon T. B. & Heyns, Marita M. (2019). **Examining the mediating effect of diversity climate on the relationship between destructive leadership and employee attitudes**. *Journal of Psychology in Africa*, 29 (6), pp:563-569.
17. Molino Monica; Cortese, Claudio G.; & Ghislieri, Chiara. (2019). **Unsustainable working conditions: the association of destructive leadership, use of technology, and workload with workaholism and Exhaustion**. *Journal of Sustainability*, 11 (2), p:446.
18. Morrison, Elizabeth Wolfe, & Milliken, Frances J. (2000). **Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world**. *Academy of Management Review*, 25 (4), pp:706-725.
19. Nikmaram, Sahar; Yamchi, Hamideh Gharibi; Shojaii, Samereh; Zahrani, Maryam Ahmadi; & Alvani, Seyed Mehdi. (2012). **Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran**. *World Applied Sciences Journal*, 17 (10), pp: 1271-1277.
20. Schyns, Birgit & Schilling, Jan. (2013). **How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes**. *Journal of The Leadership Quarterly*, 24 (1), pp:138-158.
21. Sheard, Anthony Geoff; Kakabadse, Nada; & Kakabadse, Andrew. (2013). **Destructive Behaviours and Leadership: The Source of the Shift from a Functional to Dysfunctional Workplace?**. *International Journal of Social Science Studies*, 1 (1), pp: 73 -89.
22. Shojaie, Samereh; Matin, Hasan Zaree; & Barani, Ghasem. (2011). **Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it**, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 30, pp:1731-1735.

23. Tharwani, Munira Hassan Ali; Saleem, Mehreen; Ali, Yousuf ; Saher, Shazmina; & Zafar, Basit. (2020). **Effects of Destructive Leadership on Employee's Performance**. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 7 (1), pp: 2349-5138
  24. Van Dyne, Linn; Ang, Soon; & Botero, Isabel C. (2003). **Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs**. *Journal of Management Studies*, Vol. 40, pp:1359-1392.
  25. Whiteside, David B., & Barclay, Laurie J. (2013). **Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator Between Overall Justice and Employee Outcomes**. *Journal of Business Ethics*, 116 (2), pp: 251-266.
  26. Wu, Mengying; Peng, Zhenglong; & Estay, Christophe. (2018). **How Role Stress Mediates the Relationship Between Destructive Leadership and Employee Silence: The Moderating Role of Job Complexity**. *Journal of Pacific Rim Psychology*, Vol. 12, 1-11
  27. Yen, Tran Quang; Tian, Ye Zhuang; & Sankoh, Foday Pinka. (2013). **The Impact of Prevalent Destructive Leadership Behaviour on Subordinate Employees in a Firm**. *American Journal of Industrial and Business Management* 3 (7), pp: 595-600.
- 6.2.3 Conference**
1. Vveinhardt, Jolita, & Kuklytė, Jūratė. (2017). **Destructive leadership in contemporary workplace**. IV International research-to-practice conference Fundamental research, Kemerovo- Russiaume, pp. 47-49
- 6.2.4 Books**
1. Boddy, Clive R. (2011). **Corporate Psychopaths/ Organizational Destroyers**. 1<sup>st</sup> ed, Basingstoke: Palgrave Macmillan, UK.
  2. Sekaran, Uma, & Bougie, Roger. (2016). **Research methods for business: A skill-building approach**. 7th ed., John Wiley & Sons.
  3. Yirik, Şevket; Yilmaz, Yusuf; Demirel, Osman Nuri; Yilmaz, Yıldırım; Akgün, Abdullah; & Kinay, Hasan. (2012). **Analysis Of The Hotel Personnel's Conceptions Of Organizational Justice, Organizational Silence, Mobbing, Organizational Commitment In Terms Of Demographic Variables**. 3<sup>rd</sup> ed, International Symposium on Sustainable Development.