



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (25) – العدد الرابع – أكتوبر 2024



الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي:

دراسة ميدانية على مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد

**Occupational Burnout as a Mediating Variable in the Relationship
between Destructive Leadership and Organizational Silence: A Field
Study on Hospitals of the Comprehensive Health Insurance System in
Port Said**

إعداد

د. مروه السيد مهران عثمان

مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة بورسعيد

mrwmh85@gmail.com

marwa.elsayed@com.psu.edu.eg

2024-07-04	تاريخ الإرسال
2024-07-07	تاريخ القبول
رابط المجلة: https://jsst.journals.ekb.eg/	



ملخص البحث:

استهدف البحث قياس أثر القيادة المدمرة على الصمت التنظيمي عن طريق الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التمريض في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد. وقد تم إجراء البحث على عينة مكونة من (272) مفردة من (6) مستشفيات تابعة لهيئة التأمين، وذلك من خلال الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية، وتم اختبار الفروض باستخدام تحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار ونمذجة المعادلة الهيكلية.

أشارت نتائج البحث إلى وجود تأثير مباشر معنوي لأبعاد القيادة المدمرة على الصمت التنظيمي، حيث تؤدي القيادة المدمرة المتمثلة في (الفساد، زيادة الأعباء على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) إلى تعميق صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي، كما تبين وجود تأثير مباشر معنوي لأبعاد القيادة المدمرة على الاحتراق الوظيفي، وتعزيز الإنهاك العاطفي، الشعور بالسلبية في العلاقات، والشعور بتدني الإنجاز، بالإضافة إلى أن النتائج أشارت إلى جود تأثير مباشر معنوي لأبعاد الاحتراق الوظيفي على الصمت التنظيمي، حيث يؤدي الاحتراق الوظيفي إلى تعزيز صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، والشعور بتدني الإنجاز، أما على مستوى التأثير غير المباشر فقط تبين أن الاحتراق الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي بشكل جزئي، وتشير هذه النتائج إلى أن العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي داخل المستشفيات محل البحث ترتبط بمستويات مرتفعة من الاحتراق الوظيفي، فكلما زاد مستوى الاحتراق الوظيفي زاد التأثير غير المباشر للقيادة المدمرة على الصمت التنظيمي، ومن ثم تشير النتائج إلى أن القيادة المدمرة بأبعادها المختلفة، تؤدي إلى زيادة مستويات الاحتراق الوظيفي الذي بدوره يعزز ثقافة الصمت بين الموظفين.

بناءً على هذه النتائج، توصي الباحثة بأهمية وضع معايير وسياسة واضحة لمعالجة سلوكيات القيادة المدمرة، وتبني أساليب قيادة تتسم بالأخلاقية والدعم، وتحسين أساليب القيادة وتطوير قيادة تتميز بالأخلاق والاستدامة يمكن أن يساهم في تقليل مستويات الصمت التنظيمي، مما يعزز بيئة عمل تفاعلية وإيجابية. بالإضافة إلى ذلك، فإن تبني مثل هذه القيادة يمكن أن يخفف من آثار الاحتراق الوظيفي ويعزز الأداء العام والعلاقات الإيجابية داخل بيئة العمل، حيث إن الاستثمار في تطوير القيادة الأخلاقية والداعمة لا يحسن فقط مناخ العمل، بل يعزز أيضاً رفاهية الموظفين وكفاءتهم، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج تنظيمية أفضل. وبالتالي تبني أساليب قيادة تتسم بالأخلاقية والاستدامة هو استثمار استراتيجي يعزز التفاعل الإيجابي بين الموظفين ويعزز الأداء التنظيمي بشكل عام.

الكلمات المفتاحية:

القيادة المدمرة، الفساد، زيادة الأعباء على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية، الصمت التنظيمي، صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، الاحتراق الوظيفي، الإنهاك العاطفي، الشعور بتدني الإنجاز، الشعور بالسلبية في العلاقات، مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد.

Abstract:

The research aimed to measure the impact of destructive leadership on organizational silence through the mediating role of occupational burnout from the perspective of nursing staff in hospitals within the Comprehensive Health Insurance System in Port Said. The research was conducted on a sample of 272 individuals from 9 hospitals affiliated with the Health Insurance Authority, utilizing a survey method for data collection. The hypotheses were tested using multiple regression analysis, path analysis, and structural equation modeling.

The findings indicated a significant direct effect of the dimensions of Destructive Leadership on Organizational Silence. Destructive leadership, characterized by corruption, excoriation on subordinates, Abuse of subordinates, and The loss of professional morality, leads to an intensification of acquiescent silence, defensive silence, and Pro social silence. Additionally, the research revealed a significant direct effect of the dimensions of Destructive Leadership on Occupational Burnout, enhancing emotional exhaustion, Depersonalization, and a Low level of personal Achievement. Moreover, the results pointed to a significant direct effect of the dimensions of occupational burnout on organizational silence. Occupational burnout, manifested in emotional exhaustion, depersonalization, and a low level of personal achievement, contributes to the enhancement of acquiescent silence, defensive silence, and a sense of reduced achievement. At the level of indirect effects, it was found that Occupational Burnout partially mediates the relationship between Destructive Leadership and Organizational Silence. These findings indicate that the relationship between Destructive Leadership and Organizational Silence within the hospitals under study is associated with high levels of Occupational Burnout. As the level of Occupational Burnout increases, the indirect effect of Destructive Leadership on Organizational Silence also increases. Consequently, the results suggest that the various dimensions of Destructive Leadership significantly contribute to enhancing Organizational Silence among employees and increasing levels of Occupational Burnout.

Based on these findings, the researcher recommends the importance of establishing clear standards and policies to address destructive leadership behaviors and adopting leadership styles characterized by ethics and support. Improving leadership methods and developing ethical and sustainable leadership can contribute to reducing levels of organizational silence, thereby enhancing an interactive and positive work environment. Additionally, adopting such leadership can mitigate the effects of occupational burnout and enhance overall performance and positive relationships within the workplace. Investing in the development of ethical and supportive leadership not only improves the work climate but also enhances employee well-being and efficiency, ultimately leading to better organizational outcomes. Therefore, adopting ethical and sustainable leadership is a strategic investment that promotes positive interaction among employees and enhances overall organizational performance .

Keywords: Destructive Leadership, Corruption, Excoriation On Subordinates, Abuse Of Subordinates, The Loss Of Professional Morality, Organizational Silence, acquiescent silence, defensive silence, Pro social silence ,Occupational Burnout, emotional exhaustion, Depersonalization, Low level of personal Achievement, Hospitals of the Comprehensive Health Insurance System in Port Said.



1- مقدمة

على الرغم من أن الألفية الجديدة سلطت الضوء على العديد من التحديات والسلبيات الحرجة في بيئة العمل وعلى العاملين فيها، إلا أن القيادة البناءة **Constructive Leadership** مثل القيادة الإلهامية، الأبوية، الأخلاقية، الخادمة، والكاريزمية تتمتع باهتمام الأكاديميين والمنظمات والمديرين لما لها من تأثير إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي. ومع ذلك، تم إغفال جانب مهم وهو ما يُعرف بالجانب المظلم للقيادة، ولم يحظ باهتمام الباحثين، ومن بين هذه المخاوف التي انتشرت في المنظمات هو ظهور ممارسات سلبية للقيادة (Syed et al., 2022; Pletzer et al., 2023; Riad, 2022).

كما أدت البيئة الديناميكية الحالية إلى ظهور تحديات غير مسبوقة للمنظمات، مما جعل المنظمات تبذل جهداً كبيراً لمواجهة الممارسات السلبية في العمل لما لها من تأثير سلبي، وهذا ما أدى إلى ضرورة اهتمام العلماء بسلوكيات القادة، حيث أصبحت الممارسات السلبية للقيادة سائدة في المنظمات المعاصرة (Wang et al., 2022). حيث هناك أنواع أخرى من القادة الذين يُعرفون بأنهم سيئون، مستبدون، متمردون، سامون، ونرجسيون، وغالبًا ما يوصف هؤلاء القادة بأنهم غير كفؤين، ضعفاء، ومنعزلين. وفي الآونة الأخيرة، لم يعد يتم قبول هذه الأنواع من السلوكيات على أنها مناسبة أو سلوك طبيعي داخل المنظمات.

وفي هذا الخصوص، تدعم العديد من البحوث فكرة أن القيادة المدمرة شائعة في مكان العمل وقد قدر مستوى القادة المدمرين في المنظمات بنحو 25% (Erickson et al., 2015; Mousa et al., 2021). وأوضح بحث (Schyns & Schilling, 2013) إلى أن معدل انتشار سلوكيات القادة المدمرة يبلغ حوالي (11%) في هولندا. أما في النرويج، فقد تم العثور على معدلات انتشار أعلى، حيث أبلغ حوالي ثلث الموظفين عن تعرضهم لنوع من السلوك القيادي المدمر. وفي الولايات المتحدة، يؤثر الإشراف المسيء أو التعسفي على ما يقدر بنحو 13.6% من العمال الأمريكيين، بتكلفة تصل إلى 23.8 مليار دولار سنويًا للشركات الأمريكية، نتيجة لتغيب الموظفين، دوران الموظفين، وانخفاض الفعالية، وتشير هذه الأرقام إلى الأهمية العملية والعلمية لهذا المجال البحثي.

فضلاً عن ذلك، يهتم الباحثون بالاحترق الوظيفي بشكل أساسي نتيجة العواقب الخطيرة والشاملة لهذه الظاهرة، حيث لا يؤثر بشكل سلبي على الجوانب الصحية والعقلية والاجتماعية للموظفين أنفسهم فحسب، بل يؤثر أيضاً على بيئة العمل، حيث يؤدي إلى استنفاد الفرد بدنياً وذهنياً ونفسياً بسبب الحمل الزائد للمهام الموكلة إليه (Ekore et al., 2020; Jarzynkowski et al., 2022; Garcia, 2024; Badrasawi et al., 2024).

وفي السياق ذاته، يعتبر الصمت التنظيمي من السلوكيات التي يجب بحثها وإلقاء الضوء عليها حيث يعتبر احد أوجه الخلل في سلوكيات الموظفين في مكان العمل الذي يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية. وقد أصبحت هذه الظاهرة أكثر انتشاراً في الآونة الأخيرة، وهي مدمرة للغاية لأصحاب العمل، العاملين، والمنظمات. ويمكن للإدارة أن تخلق بيئة تدعم وتعمق الصمت التنظيمي من خلال تأثير بيئة العمل، وغالبًا ما تعزز هذه العوامل السلوكيات السلبية في مكان العمل. ويظهر مثل هذا السلوك الصامت عندما يتفاعل الأفراد بشكل غير نشط مع المواقف التي يواجهونها في منظماتهم، وما ينتج عنه من انعكاسات سلبية على قدرة المنظمة على كشف الأخطاء والتعلم التنظيمي وبالتالي فإن الفعالية التنظيمية تتأثر سلباً (Karabay et al., 2018).

(Ölçer & Coşkun, 2024). هذا وتعتبر سلوكيات القادة أحد الأسباب لهذا السلوك السلبي (Malik et al., 2019).

ومن هذا المنطلق، يأتي البحث الحالي ليلسط الضوء على أهمية دراسة هذا الموضوع في قطاع حيوي ومن القطاعات المهمة في البيئة المصرية، وهو القطاع الصحي ويتميز القطاع الصحي بدور استراتيجي في صحة الأفراد والمجتمع، حيث يساهم في تحسين معدلات الإنتاج وتعزيز مستويات التنمية لدى الشعوب، عندما يتم تقديم الرعاية الصحية بشكل سليم، فإنها تشكل قاعدة لحياة مزدهرة ونظام صحي وطني متطور.

وقد أظهرت التأثيرات السلبية لجائحة فيروس كورونا الأهمية البالغة للرعاية الصحية أثناء حالات الطوارئ والأزمات الصحية. بالإضافة إلى ذلك، كشفت الجائحة عن بعض جوانب الضعف في النظم الصحية، بما في ذلك الممارسات والسلوكيات السلبية السائدة في هذا القطاع. وبالتالي، تبرز أهمية تحسين القطاع الصحي كعنصر رئيس في التنمية المستدامة، من خلال تحديد ومعالجة السلوكيات السلبية واستكشاف أسباب وجود مثل هذه الممارسات السلبية والعمل على تحجيمها أو القضاء عليها. يُعد هذا الأمر محل اهتمام لا مفر منه، لأنه يمثل عقبة كبيرة أمام تقدم واستدامة القطاع الصحي.

ويهدف البحث الحالي إلى استجلاء طبيعة العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي كعلاقة مباشرة، أو كعلاقة غير مباشرة عند إدخال الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط بينهما، حيث من المتوقع أن يكون للقيادة المدمرة تأثير بالغ الأهمية في انتشار وتعميق الصمت التنظيمي سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر من خلال الاحتراق الوظيفي، وذلك بمستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد.

2. الاطار النظري

1.2 القيادة المدمرة

في السنوات الأخيرة، ومع تنامي الاهتمام بالسلوك السلبي في المنظمات، أصبح التركيز على القيادة المدمرة موضوعاً محطّ للاهتمام من جانب العلماء في الأوساط الأكاديمية بشكل تدريجي (Brandebø, 2020; Lu et al., 2012; Mousa et al., 2021; Younus et al., 2020). وبدأ الباحثون في دراسة أسباب وعواقب القيادة السلبية بهدف طرح نموذج نظري لشرح الخصائص المدمرة للقيادة (Krasikova et al., 2013). وتشير البحوث إلى أنه على الرغم من أن الاهتمام بالقيادة البناءة لا يزال يهيمن على أبحاث القيادة، فإن عددًا متزايدًا من الدراسات تبحث في الأشكال المختلفة للقيادة المدمرة (Ferris et al., 2007; Schyns & Schilling, 2013; Reed & Bullis, 2009).

فضلاً عن ذلك، يشير (Schyns & Schilling, 2013) إلى أن القيادة المدمرة لها تأثيرات أقوى من القيادة الإيجابية. وأكد على ذلك (Baumeister et al., 2001; Einarsen et al., 2007; Larsson et al., 2012) حيث أوضحوا أن هناك دعمًا كبيرًا لفكرة أن الأحداث السلبية في التفاعلات الاجتماعية لها تأثير أقوى من الأحداث الإيجابية. ومن ثم، فإن فهم القيادة المدمرة ومنعها قد يكون بنفس أهمية، أو حتى أكثر أهمية، من فهم الجوانب الإيجابية للقيادة وتعزيزها. كما أضاف (Aasland et al., 2010) أن هناك تفاوتًا في انتشار سلوك القيادة المدمر من 33.5% إلى 61% في دراسة لعينة من القوة العاملة النرويجية، مما يشير إلى أنها ليست حالة شاذة.



وفي السياق ذاته، تشير البحوث إلى التأثير السلبي للقيادة المدمرة على جوانب مختلفة في العمل مثل انخفاض الأداء الوظيفي، تدهور الحافز والروح المعنوية، الشعور بضغط العمل، والتأثير الاستراتيجي كمنظور تكميلي متوازن للقيادة المدمرة (Ferris et al., 2007; Shaw et al., 2011). بالإضافة إلى سلوك العمل غير المنتج، انخفاض الرضا عن الوظيفة والقائد، انخفاض الالتزام والولاء التنظيمي، وانتهاك العقد النفسي (Brender & Sheaffer, 2019; Chénard et al., 2022; Collins & Jackson, 2015; Kunz et al., 2023). علاوة على ذلك، أشار بحث (Schyns & Schilling, 2013) إلى تأثيرات سلبية أخرى مثل ضعف الثقة ودوافع العمل، التوتر في العمل، ونية ترك العمل. وتثير القيادة المدمرة العديد من المخاوف الأخلاقية وتؤدي إلى ارتفاع تكاليف المنظمات (Syed et al., 2022).

وتشمل خصائص القيادة المدمرة جانبين: تعمل على تدمير الأهداف التنظيمية عمدًا وتشجيع المرؤوسين على انتهاك المصالح التنظيمية؛ كما أنها تؤثر على السلوكيات التابعة من خلال الوسائل أو الأساليب المدمرة، بغض النظر عما إذا كانت مبررة أم لا (Wu et al., 2018; Riad, 2023). وترى وجهة النظر المعاصرة أن العوامل السياقية السلبية مثل الإشراف المسيء، القائد المسيء، القيادة السامة، والهرجسية تؤدي إلى ما يسمى بالظلم التنظيمي وما ينتج عنه من أشكال مدمرة للقيادة (Collins & Jackson, 2015). وتعتبر القيادة المدمرة مفهومًا شاملاً واسع النطاق يغطي أنواعًا مختلفة من السلوكيات والممارسات السيئة من قبل القادة في عملهم، حيث تناول الباحثون عددًا من المصطلحات المتعددة والمفاهيم المتداخلة التي يمكن أن تندرج تحت مصطلح القيادة المدمرة (Camgoz & Karapinar, 2021). وتعتبر هذه المقاربات محاولات لبحث الجانب المظلم للقيادة التي تم وصفها بشكل جماعي بأنها "مدمرة". ويوضح الجدول رقم (1) التالي بعض من هذه المفاهيم:

جدول (1) أشكال القيادة المدمرة

المصطلح العلمي	المفهوم
الإشراف المسيء abusive supervision	تصورات المرؤوسين عن المشرفين فيما يخص السلوكيات المستمرة للعداء اللفظي وغير اللفظي، باستثناء الاتصال الجسدي.
القائد المسيء abusive leader	شخص هدفه الأساسي هو السيطرة على الآخرين، ويتم تحقيق هذه السيطرة من خلال أساليب تخلق الخوف والترهيب.
الطاغية أو المستبد petty tyrant	شخص يستخدم سلطته ومركزه بشكل قمعي ومتقلب، وربما انتقامي.
القيادة السامة toxic leaders	قادة يتصرفون بدون نزاهة من خلال الإخفاء والانخراط في سلوكيات أخرى مخزية، بما في ذلك الفساد، النفاق، التخريب، والتلاعب، بالإضافة إلى أعمال أخرى متنوعة غير أخلاقية وغير قانونية.
القيادة النرجسية Narcissistic leadership	إنه اضطراب في الشخصية ينشغل فيه الشخص بالسلطة والذات والغرور. المشكلة الأولية في الأفراد النرجسيين هي الأنا السامية، وغالبًا ما يسعى النرجسيون إلى القيادة والعمل من أجل مصالحهم الشخصية التي تؤثر في النهاية على رفاهية الآخرين، ويؤثر على انخفاض الرضا وأداء الموظف بالإضافة إلى انخفاض العقود النفسية للموظفين. وعرفت الجمعية الأمريكية للطب النفسي (1994) النرجسية على أنها سمات شخصية تتضمن عدم القدرة على تقبل النقد، الميل إلى إلقاء اللوم على الآخرين، تخيلات قوة غير محدودة، ميل إلى الترويج الذاتي، التوجه إلى ترشيح الذات، وعدم وجود التعاطف، بالإضافة إلى الشعور بأهمية الذات.

تابع جدول(1)	
المفهوم	المصطلح العلمي
يسيطر القادة الاستبداديون بشكل صارم على التسلسل الهرمي التنظيمي، وأسلوبهم استبدادي في اتخاذ القرار، مما يؤثر بشكل سلبي على بيئة العمل، مما يجعلها مرهقة للغاية ومثبطة للهمة. ينشئون ويحافظون على هياكل هرمية غير مرنة وأنظمة مركزية لصنع القرار، ونادرًا ما يسعون للحصول على مدخلات من المرؤوسين. يؤدي عدم التشاور مع المرؤوسين في القرارات التي تؤثر عليهم إلى الإضرار باحترامهم لذاتهم والتزامهم، مما يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي وضعف الأداء. غالبًا ما يفشل القادة الاستبداديون، الذين يطالبون المرؤوسين بالخضوع الكامل والطاعة والامتثال، في بناء علاقات شخصية وثيقة مع المرؤوسين. ومن ثم، فإن تأثير القيادة الاستبدادية على نتائج العمل تعتبر ضارة بدوافع المرؤوسين وإبداعهم ورضاهم الوظيفي وأدائهم.	القيادة الاستبدادية authoritarian leadership

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على أبحاث (Asrar & Anjum,2020; Mousa et al., 2021 ; Fischer et al., 2021 ; De Hoogh et al., 2021; Kim et al., 2020; Mergen & Ozbilgin, 2021; Einarsen et al.,2007 ; Schyns & Schilling, 2013 Zhang et al., 2021; Siddique et al., 2020; Shaw et al., 2011 ; Reed & Bullis, 2009; Mohamed, 2018).

ومن هذا المنطلق، تسرد الباحثة بعض إسهامات الباحثين حول مفهوم القيادة المدمرة على أنها مزيج من المواقف والدوافع والسلوكيات المتمحورة حول الذات، والتي لها آثار سلبية على المرؤوسين والمنظمة وأداء المهمة (Erickson et al., 2015). بينما عرفها (Schyns & Schilling, 2013) على أنها عملية تتأثر فيها أنشطة وخبرات أو علاقات الفرد أو أعضاء المجموعة بشكل متكرر بمشرفهم على مدى فترة زمنية طويلة بطريقة يُنظر إليها على أنها معادية أو معوقة. وبالتالي، القادة المدمرون لا يؤثر سلبًا على أتباعهم المباشرين فحسب، بل يلحقون الضرر أيضًا بالمنظمات التي يعملون بها. أي أن السلوكيات الموجهة نحو المرؤوسين والسلوكيات الموجهة نحو المنظمة نفسها، من خلال استخدام وإساءة استخدام السلطة (Brandebø, 2020).

من ناحية أخرى، أوضح كل من (Brender & Sheaffer, 2019; Larsson et al., 2012; Brandebø, 2020; Li et al., 2024) أن القيادة المدمرة هي سلوك منهجي ومتكرر من قبل قائد أو مشرف أو مدير ينتهك المصلحة المشروعة للمنظمة، من خلال تقويض أو تخريب أهداف المنظمة ومهامها ومواردها، أو الفعالية أو الرضا الوظيفي للمرؤوسين. ومن ثم، لها تأثير سلبي كبير (أي مدمر) على النتائج التنظيمية. بينما أضاف (Chénard et al., 2021; Mackey et al., 2022) إن سلوك القائد المدمر هو أفعال طوعية يرتكبها شخص في منصب (قيادي أو إشرافي أو إداري) والتي يعتبرها معظم الناس ضارة ومنحرفة تجاه الأتباع أو المنظمة، ويمكن أن تكون جسدية أو لفظية، مباشرة أو غير مباشرة.

وتأسيسًا على ما تقدم، يمكن توضيح خصائص القيادة المدمرة بأنها سلوك منهجي ومتكرر، ويتم استبعاد السلوك العرضي غير المتكرر، لا يتطلب النية لإحداث ضرر لأن ما يجعل القيادة مدمرة لا يتعلق بنوايا القادة بقدر ما يتعلق بنتائج سلوك القادة. قد يشمل سلوك القيادة المدمر سلوكيات لم يكن الغرض منها التسبب في ضرر، ولكن كنتيجة لعدم التفكير أو عدم الحساسية أو نقص الكفاءة والخبرة في التعامل مع الآخرين يقع الضرر. وتكون السلوكيات مدمرة إذا كانت تنتهك المصالح المشروعة، أي المصالح المشروعة والقانونية للمنظمة (Syed et al., 2022).

فضلاً عن ذلك، أوضح (Aravena, 2019) بأن القيادة السيئة تختلف عن القيادة المدمرة، لكنها مترابطة ومتداخلة، حيث إن القيادة السيئة غالبًا ما ترتبط بالقرارات السيئة التي



لا تمثل بالضرورة السلوك المستمر والمنهجي للقادة، وتتسم بتأثير قصير المدى لأنها أكثر عرضية. بينما على الجانب الآخر، فإن تأثيرات سلوك القيادة المدمرة أكثر تعقيداً، تمتد لفترات زمنية أطول، ولها نتائج متعددة المستويات وغير مرغوب فيها، والسبب في ذلك هو أن القيادة المدمرة مرتبطة بالممارسات المنهجية، وليس فقط بالأفعال أو القرارات العرضية العشوائية النادرة.

1.1.2 أبعاد القيادة المدمرة:

وتتمثل في أربعة أبعاد يمكن توضيحهم كما يلي (Lu et al., 2012; Cheng-feng et al., 2013; Wu et al., 2022):

1.1.2.1 الفساد **Corruption**: يُفهم الفساد على أنه سلوك القائد الذي ينتهك مصالح المنظمة من خلال إساءة استخدام السلطات الموكلة إليه لتحقيق مكاسب شخصية. وتتضمن هذه السلوكيات: الاستحواذ على ممتلكات المنظمة عن طريق الغش والاحتيال، جمع الرشاوى، استخدام الممتلكات العامة لتحقيق مكاسب شخصية، الاختلاس، والقيام بأنشطة ترفيحية باستخدام الأموال العامة، وما إلى ذلك. ويعتبر الفساد أهم سمات القيادة المدمرة، وهو عمل تخريبي ضد المنظمات.

1.1.2.2 زيادة الأعباء على المرؤوسين **Excoriation on subordinates**: هو سلوك القائد الذي ينطوي على تنفيذ طلبات قاسية للغاية من المرؤوسين بدلاً من معاملتهم بلطف واحترام. وتتضمن هذه السلوكيات بشكل أساسي: مطالبة المرؤوسين بالعمل الزائد أو العمل الإضافي بشكل غير مبرر، والمطالبة بتنفيذ أوامر بشكل زائد ومفرط من المرؤوسين، وعدم إظهار أي فهم أو تعاطف مع الصعوبات الفعلية للمرؤوسين، وما إلى ذلك. يمثل هذا البعد من القيادة المدمرة سمة الاستغلال والقمع الموجودة في القادة المدمرين.

1.1.2.3 إساءة معاملة المرؤوسين **Abuse of subordinates**: تشمل الإساءة للمرؤوسين سلوك القائد الذي يتضمن متطلبات قاسية بشكل مفرط على المرؤوسين بدلاً من معاملتهم برفق، ويشير إلى سلوك الإساءة أو الهجوم أو الإهانة التي يتعرض لها المرؤوسون من قيادتهم. على سبيل المثال: إجبارهم على ترك العمل، الإساءة اللفظية تجاه المرؤوسين، التدخل في العلاقات الشخصية لهم، والانتقام منهم والتمييز بينهم. يكشف هذا البعد للقيادة المدمرة عن طبيعة الإهانة والاستبداد الموجودة في القادة.

1.1.2.4 فقدان الأخلاق المهنية **The loss of professional morality**: يشير إلى سلوك القائد الذي يفسد وينتهك المبادئ الأخلاقية والاجتماعية والأخلاق المهنية، وتشمل تكوين التحالفات القائمة على المصالح الشخصية، المحسوبية والمحابة، تشجيع التناول على الزملاء، وتقديم المصلحة الذاتية، ويعكس هذا البعد من القيادة المدمرة الافتقار إلى الانضباط الذاتي والأخلاقي لدى القادة.

2.2 الاحتراق الوظيفي

يُعرف الاحتراق الوظيفي على أنه متلازمة نفسية تنطوي على فقدان الحماس للعمل (الإرهاق أو الإرهاق العاطفي)، والشعور بالتشاؤم (تبلد الشعور)، وانخفاض الشعور بالإنجاز الشخصي (عدم الكفاءة)، نتيجة الاستجابة لضغوط العمل المزمنة (Almodibeg & Smith)

وأخرى، عرفه (Schaack et al., 2020) بأنه الإرهاق العاطفي والعقلي والجسدي التراكمي الناتج عن ضغوط العمل التي تؤدي إلى انخفاض القدرة على الحفاظ على المشاركة الهادفة في العمل. بينما أوضح (Choi et al., 2020) بأن الاحتراق الوظيفي يشير عادةً إلى الانسحاب العاطفي والنفسي والاجتماعي الناتج عن التعرض طويل الأمد للإجهاد المرتبط بالعمل.

وفي هذا الصدد، يشير الاحتراق الوظيفي إلى حالة من الإرهاق الجسدي والعقلي التي يصاب بها العمال خلال مسار عملهم المهني، ويتسم بتفكك الشخصية، الاكتئاب، عدم الاستجابة، مقاومة الحياة والعمل، وانخفاض الدافع للعمل. والاحتراق الوظيفي هو متلازمة ناتجة عن الإجهاد المزمن في العمل الذي يؤثر على صحة الموظفين، والمستويات العالية منه يمكن أن تقلل من جودة حياة الموظفين، وهناك العديد من العوامل والأسباب البيئية والشخصية التي تؤثر على حدوث الاحتراق الوظيفي، وقد تم تأكيد العلاقة بين بيئة العمل والاحتراق الوظيفي في العديد من الدراسات (Casida et al., 2018; McCormack et al., 2018; Salvagioni et al., 2017; Yi et al., 2022; Witczak -Błozczyk et al., 2022).

على الرغم من وجود العديد من التعريفات للاحتراق الوظيفي، إلا أنها تتمحور حول أنه حالة نفسية دائمة من السوء تشير إلى أن الموظفين لم يعودوا قادرين ولم يعودوا على استعداد لاستثمار جهودهم (Bakker et al., 2021). وفي هذا الخصوص، أوضح (Ozel & Hacioglu., 2021) أن هناك مراحل للاحتراق الوظيفي وهي مرحلة الحماس الوظيفي، مرحلة الركود وهي مرحلة فقد الطاقة، مرحلة الإحباط، ومرحلة التبلد.

1.2.2 أبعاد الاحتراق الوظيفي:

صنف (Maslach & Jackson, 1981) أبعاد الاحتراق الوظيفي إلى ثلاثة أبعاد، ثم طوره في أبحاث لاحقة (Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2008; Leiter, 2016; Maslach & Leiter, 2008) وهذا التصنيف لاقى قبول في أغلب البحوث التي تناولت الاحتراق الوظيفي (Salehi et al., 2020; Wu et al., 2021; Almodibeg & Smith 2020; Jarzynkowski et al., 2022; Góralewska-(Słońska;2019; Lubbadah ,2020; Cao et al., 2024).

1.1.2.2 الإنهاك العاطفي Emotional Exhaustion : يشير الإرهاق العاطفي إلى مشاعر الإرهاق الجسدي والعاطفي والعقلي الناتجة عن عمل الفرد، حيث يناهز العاملون الذين يعانون من الإرهاق العاطفي بأنفسهم عن مهمتهم عاطفياً وإدراكياً في محاولة للتغلب على ضغوط عملهم، أي الاستنزاف العاطفي والتعب من الإجهاد المرتبط بالعمل.

2.1.2.2 الشعور بالسلبية في العلاقات Depersonalization : يشير إلى الشعور بفقدان الارتباط بالبيئة وانعدام الاهتمام، وفقدان الشعور الإنساني في التعامل مع الآخرين، وهي حالة سلبية ساخرة ورد فعل غير مبالٍ لاحتياجات الآخرين الذين يتلقون المساعدة، وتشير إلى سلوكيات سلبية في الاتجاهات وقلّة الاهتمام بزملاء العمل والعملاء والإدارة، حيث يطور مشاعر اللامبالاة أو السلوك الساخر.

3.1.2.2 الشعور بتدني الإنجاز Low level of personal Achievement : هو الافتقار إلى الإنجاز الشخصي، والذي يشير إلى الشعور بعدم الكفاءة وعدم الإنتاجية ونقص الإنجاز الناجح في مكان العمل. أي عدم وجود إنجازات قابلة للقياس وإحساس كبير بانخفاض القيمة.



3.2 الصمت التنظيمي:

عرّف الصمت التنظيمي بأنه الفعل النشط والواعي المتمثل في حجب الأفكار التي يمكن أن تحسن المنظمة (Yalçın & Baykal, 2019). حيث لا يشارك الموظفون في المواقف أو القضايا أو الأحداث المهمة المتعلقة بعملهم أو منظماتهم، لكنهم يحتفظون بها لأنفسهم. أي هو تجنب التعبير عن أفكارهم لأسباب مختلفة في مواجهة المشاكل والأحداث التي قد تنشأ في حياتهم العملية (Atalay et al., 2019).

وفي السياق ذاته، يعتبر الصمت التنظيمي سلوكاً جماعياً يخفي فيه الأفراد معلومات تهتم قادتهم عن عمد لأنهم يعتقدون أنهم لا يستطيعون التأثير في منظماتهم. الصمت ليس مجرد نقص في الكلام. في الواقع، يمكن أن يأخذ أشكالاً أخرى مثل تجنب الكتابة، النقص في الحضور، اتخاذ موقف سلبي، قلة الاستماع، وعدم الاكتراث (Cetin, 2020; Takhsha et al., 2020; Kettaf et al., 2024).

ومن ناحية أخرى، يشير الصمت التنظيمي إلى فشل التواصل التصاعدي، حيث لا يعبر الأفراد عن أفكارهم وأسئلتهم ومعلوماتهم ويفضلون الصمت حيال المشاكل المتعلقة بالمنظمة التي ينتمون إليها (Kim & Ko, 2021). وبالتالي، الصمت التنظيمي هو الإنكار الواعي للمساهمة العقلية للموظف في نشاط منظمته لأسباب تنظيمية وإدارية (Hasan & Tuncay, 2021; Ölçer & Coşkun, 2024). حيث إن الموظفين لا يعبرون عن آرائهم ومخاوفهم بشأن المشاكل التنظيمية التي يواجهونها (Gencer et al., 2023).

وقد ترجع أسباب ممارسة العاملين لهذه السلوكيات السلبية إلى شعور العاملين بانخفاض الثقة في القائد والاستقواء في مكان العمل، هذا وتعتبر ممارسات القادة احد المقدمات والأسباب والدوافع الهامة للصمت في مكان العمل (Gatling et al., 2017; Mo & Shi, 2017; Malik et al., 2019; Emmerling et al., 2023). حيث أشار كلاً من (Ergul & Soyuk, 2020) أن هناك تأثير سلبي لسلوكيات القيادة على الصمت التنظيمي.

1.3.2 أبعاد الصمت التنظيمي:

تم النظر إلى الصمت التنظيمي على انه تركيب متعدد الأبعاد وفقاً لبحث (Dyne et al., 2003)، ويشمل صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي والتي تضمنتها واعتمدها اغلب البحوث (e.g., Gencer et al., 2023; Kaya & Eskin Bacaksiz., 2021; RÜZGAR & BEDEL., 2021; Imam & Rajaei & Asadzadeh., 2021; Kim., 2022; Chou & Chang, 2020; Sabino et al., 2024).

1.1.3.2 صمت الاستسلام Acquiscent Silence : أو ما يعرف بصمت الإذعان والخضوع، ويشير إلى افتقار المرء إلى الرغبة والحافز للتعبير عن آرائه والمشاركة في الأنشطة التنظيمية، حيث إن الأفراد لا يتواصلون بشكل فعال مع مشرفيهم، وللعاملين أفكار ومعلومات تتعلق بفائدة للمنظمة، لكنهم لا يعبرون عن هذه الأفكار، إنه ينطوي على السلوك المنعزل للموظف عن الآخرين ومسؤولياتهم، وهو الجانب الأكثر سلبية، لأنه قبول سلبي للوضع القائم، وهذا البعد من الصمت يمكن أن يكون سببه وضع غير عادل داخل المنظمة، وثقافة تنظيمية تسبب الصمت، أو سلوكيات القادة التي تؤدي إلى الصمت.

2.1.3.2 الصمت الدفاعي **Defensive Silence** : ويسمى بالصمت الهادئ، ويشير إلى الدفاع عن النفس والخوف من التعرض للخطر، ويُعرّف الصمت الدفاعي بأنه حجب الأفعال والمعلومات والأفكار نتيجة الخوف، وهذا سلوك متعمد ومتحفز وبوعي استباقي. يهدف إلى الحماية الذاتية من التهديد الخارجي لتجنب ردود الفعل السلبية أو المعاقبة، وتجاهل الحقائق من أجل حماية أنفسهم وعدم التعبير عن الآراء أو تقديم اقتراحات داخل المنظمة لتجنب النتائج السلبية. وهو أكثر نشاطاً من صمت الاستسلام، حيث يحتوي على الإدراك والتفكير في البدائل. وهو قرار واعٍ بشأن أفضل استراتيجية شخصية في الوقت الحالي.

3.1.3.2 الصمت الاجتماعي **Pro Social Silence** : أو ما يعرف بصمت الإيثار، يشير الصمت الاجتماعي الإيجابي إلى الامتناع عمدًا عن التعبير عن أفكار الفرد أو مشاركة المعلومات في محاولة للحفاظ على صالح المنظمة. وهو سلوك هادف ومقصود، ويشمل التزام الصمت لحماية سرية المنظمة، وحماية الآخرين من خلال عدم الكشف عن معلومات غير موثوقة عن زملاء أو مشرفين، والامتناع عن الكشف عن المعلومات المملوكة حصريًا للمنظمة. وهو يختلف عن الصمت الدفاعي الناتج عن الخوف من النتائج السلبية. حيث ينظر إلى الصمت الاجتماعي على أنه سلوك واعٍ اختياري لصالح المنظمة.

3- الدراسات السابقة وتطوير الفروض

1.3 القيادة المدمرة والصمت التنظيمي

من خلال مراجعة وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي، اتضح للباحثة أن الصمت التنظيمي هو احد النواتج السلبية لسلوكيات وممارسات القيادة المدمرة، حيث أسفرت نتائج الدراسات عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي (RÜZGAR & BEDEL, 2021; Song et al., 2017; Coakley, 2021). ومن ناحية أخرى، توصل بحث (Xu et al., 2015) إلى أن المرووسين الذين يتعرضون لسوء المعاملة يميلون إلى التزام الصمت في مكان العمل حيث تم قياس احد أبعاد الاحترق وهو الإنهاك العاطفي كوسيط. كما أوضح (Saqib & Arif, 2017) أن سلوكيات القيادة السامة والمدمرة لها تأثير معنوي وسلبي على الأداء التنظيمي المتصور من خلال الدور الوسيط للصمت التنظيمي. كما أكد بحث (Wang et al., 2020) على أن القيادة المدمرة تقلل دافع الموظفين للعمل وترتبط ارتباطاً سلبياً بمشاركة الموظفين في العمل ورضاهم الوظيفي من خلال الدور الوسيط للصمت التنظيمي. كما أشار كل من (Aboramadan et al., 2021; Mousa et al., 2020) إلى أن القيادة النرجسية كأحد أشكال القيادة المدمرة لديها تأثير على الصمت. كما اهتم بعض الباحثين بدراسة العلاقة غير المباشرة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي من خلال بعض المتغيرات الوسيطة مثل تعقيد الوظيفة والتوتر والضغط الوظيفي (Wu et al., 2018). وفي هذا الشأن أوضح بحث (Sarfraz et al., 2021) أنه يوجد علاقة إيجابية بين القيادة المسيئة وصمت الموظف. علاوة على ذلك، تلعب الحالة الداخلية المتصورة والسلامة النفسية دوراً وسيطاً في تأثير القيادة المسيئة على صمت الموظف. بينما أوضح (Parlar et al., 2022) أن سلوكيات القيادة الاستبدادية المدمرة تؤدي إلى تقليل الالتزام العاطفي من خلال تقليل الثقة في القادة وزيادة الصمت التنظيمي كمتغيرات وسيطة في العلاقة. في حين لم تتناول الدراسات العلاقة غير المباشرة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي عند إدخال الاحترق الوظيفي كمتغير وسيط، كما تباينت الدراسات السابقة في دراسة أشكال مختلفة للقيادة المدمرة كالقيادة النرجسية، السامة، الاستبدادية والأشراف المسيء. كما توصل بحث



(Farghaly Abdelaliem & Abou Zeid, 2023) إلى أن القيادة السامة كانت مسؤولة عن التنبؤ بنسبة 65% من التباين في صمت الممرضات. كما اظهر بحث (Khalid et al., 2024) إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المسيئة وصمت الموظف، وانها علاقة إيجابية. بينما اكد بحث (Sabino et al., 2024) على أن القيادة السامة تؤثر بشكل إيجابي على الصمت الدفاعي .

وتأسيساً على ما سبق، تم صياغة الفرض الأول للبحث، على النحو التالي:

الفرض الرئيس الأول: ينص هذا الفرض على انه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المدمرة على الصمت التنظيمي"، وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

1. يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المدمرة على صمت الاستسلام.
2. يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المدمرة على الصمت الدفاعي.
3. يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المدمرة على الصمت الاجتماعي.

2.3 القيادة المدمرة والاحتراق الوظيفي

من خلال مراجعة وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين القيادة المدمرة والاحتراق الوظيفي، اتضح للباحثة أن الاحتراق الوظيفي هو أحد النواتج السلبية لسلوكيات وممارسات القيادة المدمرة، حيث أشار (Trépanier et al., 2019) أن القيادة الاستبدادية كأحد أشكال القيادة المدمرة تؤدي إلى الاحتراق وانخفاض الالتزام العاطفي وكذلك الأداء وانخفاض البعد النفسي والتحفيزي للموظف. وفي هذا الشأن أوضح (Morkevičiūtė & Endriulaitienė, 2016) أن الاحتراق الوظيفي الذي يعاني منه الأفراد الذين يعتبرون قادتهم أكثر أخلاقية هو أقل من الاحتراق الوظيفي للأفراد الذين يعتبرون قادتهم أقل أخلاقية، حيث إن التصور المدرك ومواقف الموظفين تجاه قادتهم مهمة ولها تأثير على درجة الاحتراق الوظيفي. كما اهتم بحث (Montano et al., 2017) بدراسة العلاقة غير المباشرة بين القيادة المدمرة والاحتراق الوظيفي من خلال بعض المتغيرات الوسيطة كالصحة العقلية والنفسية، وتوصل إلى أن القيادة المدمرة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالصحة العقلية والنفسية، وتدعم النتائج جزئياً الدور الوسيط للصحة النفسية فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة المدمرة والاحتراق. ومن ناحية أخرى، اكد (Laschinger & Fida, 2014) على أن هناك علاقة ارتباط طردية أي كلما زاد عدد القادة المدمرون، زاد احتمال تعرض العاملين للاحتراق المرتبط بالعمل ورغبتهم في ترك وظيفتهم. في حين أشار بحث (Harms et al., 2017) أن إجهاد القائد يؤثر على سلوكه وأن سلوكيات القيادة والعلاقات بين القائد وأتباعه هي محددات مهمة للتوتر والاحتراق لدى المرووسين. وأيدت هذه النتائج أيضاً أبحاث (Akman, 2016; Parveen et al., 2024; Khan & Saeed, 2024; Pletzer et al 2024) وأشارت إلى أن القيادة المدمرة كانت موجبة ومرتبطة معنوياً بالاحتراق الوظيفي.

وتأسيساً على ما سبق، تم صياغة الفرض الثاني للبحث، على النحو التالي:

الفرض الرئيس الثاني: ينص هذا الفرض على انه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المدمرة على الاحتراق الوظيفي"، وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

1. يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المدمرة على الإنهاك العاطفي.
2. يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المدمرة على الشعور بالسلبية في العلاقات.
3. يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المدمرة على الشعور بتدني الإنجاز.

3.3 الاحترق الوظيفي والصمت التنظيمي

ركزت أغلب الدراسات على بحث ارتباط الصمت التنظيمي بالاحترق الوظيفي، أو تأثير الصمت التنظيمي في تكوين الاحترق الوظيفي كعلاقة مباشرة (Abied, & Khalil, 2019; Akin & Ulusoy, 2016; Al-Rousan et al., 2018; Coban & Sarikaya, 2016; Tahmasebi et al., 2013; Saaed et al., 2019; Samadi et al., 2020) وتوصلت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية. ومن ناحية أخرى، ألفت دراسة (Paksirat & Taheri, 2018) الضوء على أن كلما زاد الصمت التنظيمي زاد الاحترق الوظيفي وانخفض الأداء الوظيفي. وفي هذا الخصوص، أيدت دراسة (Shaukat & Khurshid, 2021) هذه النتائج، أي أن الاحترق الوظيفي يتوسط العلاقة بين الصمت التنظيمي وإضعاف أداء الموظف وزيادة سلوكيات الانسحاب ونوايا دوران الموظفين. وتنوه الباحثة أن أغلب الدراسات تناولت الصمت التنظيمي كمتغير مستقل والاحترق الوظيفي كمتغير تابع، بينما اختلفت دراسة (Farjam et al., 2018) عما سبق من خلال اختبار الدور الوسيط للاحترق الوظيفي في العلاقة بين التهكم التنظيمي والصمت التنظيمي، وتوصلت إلى أن هناك علاقة معنوية موجبة بين الاحترق الوظيفي والصمت التنظيمي. وهذا يوضح وجود عدد محدود نسبياً من الدراسات التي ركزت على توضيح طبيعة العلاقة والتأثير بين الاحترق الوظيفي والصمت التنظيمي.

وتأسيساً على ما سبق، تم صياغة الفرض الثالث للبحث، على النحو التالي:

الفرض الرئيس الثالث: ينص هذا الفرض على انه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد الاحترق الوظيفي على الصمت التنظيمي"، وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

1. يوجد تأثير معنوي لأبعاد الاحترق الوظيفي على صمت الاستسلام.
2. يوجد تأثير معنوي لأبعاد الاحترق الوظيفي على الصمت الدفاعي.
3. يوجد تأثير معنوي لأبعاد الاحترق الوظيفي على الصمت الاجتماعي.

4.3 الدور الوسيط للاحترق الوظيفي في العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي

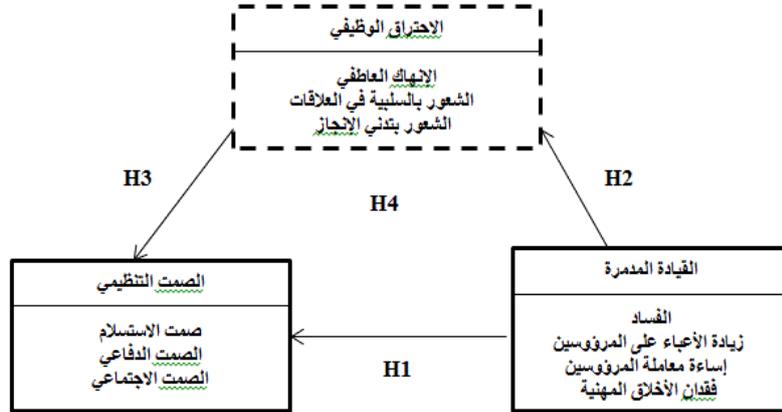
لم تحظ العلاقة بين القيادة المدمرة وصمت الموظفين باهتمام كبير، حيث ركزت أغلب الأبحاث على دراسة العلاقة المباشرة بين هذين المتغيرين. وفي الآونة الأخيرة، اجتذبت موضوعات القيادة المدمرة والصمت التنظيمي اهتماماً متزايداً في مجالي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. ومع ذلك، فإن البحث حول المتغيرات الوسيطة والحدود التي تؤثر على هذه العلاقة لم تحظ بالاهتمام الكافي، مما يبرز الحاجة إلى المزيد من الدراسات لاستكشاف هذه الآليات بعمق (Wu et al., 2018).

فضلاً عن ذلك، تشير الأبحاث إلى أن القيادة المدمرة ترتبط بعلاقات سلبية مع المفاهيم الإيجابية المتعلقة بالقائد، مثل الثقة، وعلاقات إيجابية مع المفاهيم السلبية المتعلقة بالقائد، حيث تظهر أن المرؤوسين في حالة مقاومة تجاه القادة المدمرين (Schyns & Schilling, 2013).

وبناءً على نتائج الأبحاث السابقة التي أشارت لوجود علاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي، ووجود علاقة بين القيادة المدمرة والاحترق الوظيفي، ووجود علاقة بين الاحترق الوظيفي والصمت التنظيمي، فالباحث الحالي يقيس أثر الاحترق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي، وهو ما يمثل الفجوة البحثية لهذا البحث.



وتأسيساً على ما سبق، يمكن اشتقاق الفرض الرابع للبحث، على النحو التالي:
الفرض الرئيس الرابع: ينص هذا الفرض على انه " يوجد تأثير معنوي للاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي". وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة نموذج البحث كما يتضح في الشكل رقم (1):



المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لمراجعة البحوث السابقة في هذا المجال.

شكل (1)

النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث

4- الدراسة الاستطلاعية:

لقد قامت الباحثة بعمل الدراسة الاستطلاعية التي أجريت على عينة ميسرة مكونة من 30 فرداً من العاملين في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد، بحيث تتضمن كافة خصائص عينة الدراسة الميدانية، والتي كان الهدف منها صياغة مشكلة البحث وتحديد متغيرات البحث.

وذلك من خلال إعداد قائمة استقصاء وتوزيعها، بهدف معرفة مدى إدراك العاملين لأبعاد القيادة المدمرة، الاحتراق الوظيفي، والصمت التنظيمي في مكان العمل. ويوضح الجدول التالي آراء عينة الدراسة الاستطلاعية فيما يتعلق بالمتغيرات البحثية:

جدول (2)

آراء عينة الدراسة الاستطلاعية فيما يتعلق بالمتغيرات البحثية

غير موافق		محايد		موافق		ابعاد المتغيرات	متغيرات البحث
النسبة المئوية	عدد المفردات	النسبة المئوية (تقريبية)	عدد المفردات	النسبة المئوية (تقريبية)	عدد المفردات		
33.3%	10	50%	15	16.7%	5	الفساد	القيادة المدمرة
33.3%	10	16.7%	5	50%	15	إساءة معاملة المرؤوسين	
6.7%	2	10%	3	83.3%	25	زيادة الأعباء على المرؤوسين	
16.7%	5	66.7%	20	16.7%	5	فقدان الأخلاق المهنية	

تابع جدول (2)						متغيرات البحث	متغيرات
غير موافق		محايد		موافق			
النسبة المئوية	عدد المفردات	النسبة المئوية (تقريبية)	عدد المفردات	النسبة المئوية (تقريبية)	عدد المفردات	ابعاد المتغيرات	
16.7%	5	50%	15	33.3%	10		الشعور بالسلبية في العلاقات الانهك العاطفي الشعور بتدني الانجاز
10%	3	23.3%	7	66.7%	20		
16.7%	5	33.3%	10	50%	15		
6.7%	2	26.6%	8	66.7%	20	صمت الاستسلام الصمت الدفاعي الصمت الاجتماعي	الصمت التنظيمي
6.7%	2	10%	3	83.3%	25		
20%	6	66.7%	20	13.3%	4		

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لتحليل نتائج الاستقصاء.

يتضح من الجدول (2) ما يلي:

فيما يتعلق بمستوى إدراك أفراد العينة لمفهوم وممارسات القيادة المدمرة في المستشفيات المشمولة بالدراسة، يتضح أن غالبية أفراد العينة يدركون زيادة الأعباء على المرؤوسين وسوء معاملة المرؤوسين بنسبة 83.3% و 50% على التوالي. بالمقابل، كان مستوى إدراكهم ومعرفتهم بمفهوم وممارسات الفساد والسلوكيات المرتبطة بفقدان الأخلاق المهنية منخفضاً.

فيما يتعلق بالاحترق الوظيفي يتضح أن نسبة تتراوح بين 33.3% و 66.7% من مفردات العينة الاستطلاعية يعانون من السلبية في علاقاتهم المهنية، الإنهاك العاطفي، وتدني مستوى الإنجاز. تعكس هذه النتائج ضعفاً في تحمل القيادات لمسؤولياتهم تجاه العاملين. بالإضافة إلى زيادة الضغوط الوظيفية والمطالب العالية دون تقديم الدعم الكافي للموظفين، وعدم توافر سياسات مرنة تتيح للموظفين تحقيق توازن بين حياتهم المهنية والشخصية.

فيما يتعلق بالصمت التنظيمي نلاحظ أن 83.3% من مفردات العينة يلجئون إلى الصمت الدفاعي، وهذا يدل على أن هناك عوامل مشتركة في بيئة العمل تدفع الموظفين إلى تبني هذا السلوك على نطاق واسع، هذه النتيجة تعكس وجود خلل في بيئة التواصل داخل المنظمة، وقد يعكس هذا الاتجاه خوفاً كبيراً من العواقب السلبية للتعبير عن الآراء، وقد تكون هذه النسبة مؤشراً على نقص الثقة في القادة، بينما انخفض صمت الاستسلام إلى 66.7% وهي نسبة أقل من نسبة الصمت الدفاعي ولكنها لا تزال مرتفعة، وهذا الانخفاض قد يشير إلى وجود بعض الأمل أو الثقة المتبقية لدى الموظفين في أن التغيير ممكن، ولكن هذه الثقة ليست كافية لتمكينهم من التعبير عن آرائهم بشكل كامل، انخفاض نسبة صمت الاستسلام مقارنة بالصمت الدفاعي يشير إلى أن هناك أساساً يمكن البناء عليه لتحسين التواصل داخل المنظمة، فيما يتعلق بالصمت الاجتماعي، فإن نسبة 66.7% من العينة يظهرون موقفاً محايداً تجاهها. وهذا يشير إلى أن غالبية أفراد العينة إما غير مدركين تماماً لمفهوم الصمت الاجتماعي أو يرون أنه ليس له تأثير مباشر أو واضح عليهم. يُمكن تفسير هذه الحيادية بأنها تعكس نقصاً في الوعي أو فهماً محدوداً لهذه المفهوم.

توضح نتائج الدراسة الاستطلاعية العديد من النتائج المهمة فيما يتعلق بمفهومي القيادة المدمرة والاحترق الوظيفي، بالإضافة إلى سلوكيات الصمت داخل المنظمة. حيث تشير إلى أن



غالبية المشاركين يدركون زيادة الأعباء وسوء المعاملة بين المرؤوسين في المستشفيات محل الدراسة، مما يعكس ضعفاً في تحمل القادة لمسئولياتهم تجاه العاملين، وارتفاع الضغوط الوظيفية دون توفير الدعم الكافي للموظفين، وغياب سياسات مرنة لتحقيق توازن بين الحياة المهنية والشخصية. كما يتضح تبني الغالبية سلوك الصمت الدفاعي، مما يعكس وجود خلل في بيئة التواصل داخل المنظمة، بينما تشير نسبة صمت الاستسلام إلى وجود بعض الثقة المتبقية لدى الموظفين في إمكانية التغيير، على الرغم من عدم كفاية هذه الثقة للتعبير بشكل كامل عن آرائهم. فيما يتعلق بالصمت الاجتماعي، فإن العينة تظهر موقفاً محايداً، مما يدل على غياب الوعي أو الفهم المحدود بين أفراد المنظمة.

5- مشكلة البحث

بناءً على تحليل البحوث السابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية، تبين للباحثة من خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية ارتفاع نسبة الصمت التنظيمي في المستشفيات محل البحث. بالإضافة إلى وجود قصور في فهم الأسباب المباشرة وغير المباشرة التي تؤدي إلى تبني الصمت بين العاملين وما يترتب عليها من آثار سلبية للمنظمات والمجتمع. ومع وجود مستويات عالية من الصمت التنظيمي، يؤدي إلى تدني مستويات الأداء في المنظمات، حيث يرتبط سلباً بمختلف مؤشرات الأداء، مثل الإنتاجية، جودة الخدمة، رضا العملاء، الأداء الوظيفي، الارتباط بالعمل، الكفاءة الذاتية الوظيفية، والأداء التنظيمي العام (Bordbar et al., 2019; El Abdou et al., 2023; Khosravizadeh et al., 2022; Kim & Ko, 2021; Zohra & Sabrina, 2022). ويرتبط إيجابياً بنية ترك المنظمة (Yağar & Dökme Yağar, 2023). ومن ثم فإن الصمت التنظيمي يضر بمختلف جوانب الأداء والفعالية التنظيمية.

وفي سياق متصل، تبين للباحثة من خلال استعراض البحوث السابقة أن ممارسات القادة تُعدُّ أحد المقدمات والأسباب والدوافع الهامة للصمت في مكان العمل، حيث إن هناك تأثيراً سلبياً لسلوكيات القيادة على الصمت التنظيمي (Ergul & Soyuk, 2020; Farghaly, 2020; Abdalaliem et al., 2023; Gatling et al., 2017; Joseph & Shetty, 2022; Mo & Shi, 2017; Malik et al., 2019; Saqib & Arif, 2017). بالإضافة إلى أن الاحتراق الوظيفي هو أحد النواتج السلبية لسلوكيات وممارسات القيادة المدمرة (Kelly & Hearld, 2020; Mokhtar, 2023).

كما تشير الأبحاث إلى أن الموظفين الذين يعانون من مستويات عالية من الاحتراق الوظيفي يظهرون توجهاً أكبر نحو الصمت التنظيمي (Kassandrinou et al., 2023; Lee et al., 2024). ومن ثم يمكن القول بأن تأثير القيادة المدمرة على الصمت التنظيمي ربما يتم بطريقة غير مباشرة عبر الاحتراق الوظيفي.

ونستنتج مما سبق أن ارتفاع مستوى سلوكيات القيادة المدمرة ربما يتسبب في ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي، كما قد يتسبب هذا الارتفاع في زيادة مستوى الاحتراق الوظيفي بين العاملين، والذي يؤدي بدوره إلى تعميق الصمت التنظيمي، وهو ما يعني أن هناك احتمالية لوجود تأثير وسيط للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي. وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث لفهم العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي، ودور الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في هذه العلاقة. تحديداً، كيف تؤثر سلوكيات القيادة المدمرة

على مستوى الصمت التنظيمي بين الموظفين، وهل يلعب الاحتراق الوظيفي دورًا وسيطًا في هذه العلاقة؟.

ومن ثم يمكن بلورة مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات التالية:

- 1.5 ما مدى تأثير أبعاد القيادة المدمرة على أبعاد الصمت التنظيمي داخل المستشفيات محل البحث؟.
- 2.5 ما مدى تأثير أبعاد القيادة المدمرة على أبعاد الاحتراق الوظيفي داخل المستشفيات محل البحث؟.
- 3.5 ما مدى تأثير أبعاد الاحتراق الوظيفي على أبعاد الصمت التنظيمي داخل المستشفيات محل البحث؟.
- 4.5 هل يوجد تأثير للاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي داخل المستشفيات محل البحث؟.

6- أهداف البحث

- 1.6 تقييم مستوى ممارسة سلوكيات القيادة المدمرة التي يدركها العاملون في المستشفيات محل البحث.
- 2.6 تحديد مدى توافر أبعاد كل من الاحتراق الوظيفي والصمت التنظيمي داخل المستشفيات محل البحث.
- 3.6 تحديد تأثير أبعاد القيادة المدمرة على أبعاد الصمت التنظيمي داخل المستشفيات محل البحث.
- 4.6 تحديد تأثير أبعاد القيادة المدمرة على أبعاد الاحتراق الوظيفي داخل المستشفيات محل البحث.
- 5.6 تحديد تأثير أبعاد الاحتراق الوظيفي على أبعاد الصمت التنظيمي داخل المستشفيات محل البحث.
- 6.6 اختبار الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي داخل المستشفيات محل البحث.
- 7.6 التوصل إلى بعض الدلالات النظرية والعملية التي يمكن أن تسهم في تحديد أسباب انتشار ظاهرة الصمت التنظيمي، عن طريق زيادة الوعي بخطورة الممارسات الضارة للقيادة المدمرة وما قد ينتج عنه من احتراق وظيفي يعمل على تعميق الصمت التنظيمي، والعمل على تعزيز السلوكيات والممارسات البناءة للحد من انتشار السلوكيات والممارسات السلبية في المستشفيات محل البحث، بما يحقق الكفاءة والفعالية في الأداء. فضلًا عن تقديم خطة عمل لمساعدة القيادات والمسؤولين في المستشفيات محل البحث على تنفيذ توصيات البحث.

7- أهمية البحث

1.7 أهمية عملية:

يتناول هذا البحث فجوة معرفية في مجال إدارة الأعمال، حيث يسلط الضوء على الآثار السلبية للقيادة المدمرة التي قد تغفلها الأبحاث التي تركز فقط على القيادة الإيجابية. حيث يساهم البحث في فهم أعمق لكيفية تأثير القيادة المدمرة على الصمت التنظيمي من خلال الاحتراق الوظيفي، مما يضيف إلى الأدبيات العلمية في مجالات القيادة وإدارة الموارد البشرية. بالإضافة



إلى تطوير المعرفة في مجال السلوك التنظيمي. ويوضح كيف يمكن أن تؤدي ممارسات القيادة الصارة إلى زيادة الاحتراق الوظيفي، الذي بدوره يعزز ثقافة الصمت بين الموظفين.

فضلاً عن ذلك، يمثل هذا البحث تدعيماً للدراسات التي تناولت موضوع القيادة المدمرة وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى. فعلى الرغم من تناول بعض الدراسات القليلة العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي، والعلاقة بين القيادة المدمرة والاحتراق الوظيفي، إلا أن هذا البحث يعتبر من أوائل الأبحاث (وذلك على حد علم الباحثة) التي جمعت بين المتغيرات الثلاثة (القيادة المدمرة، الاحتراق الوظيفي، الصمت التنظيمي) معاً. حيث يغطي هذا البحث العلاقات بين المتغيرات الثلاثة وبعضها البعض. ويسلط الضوء على دور الاحتراق الوظيفي كعامل وسيط، مما يسهم في تعميق الفهم للتفاعلات المعقدة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي، كما يملأ هذا البحث فجوة معرفية حول الآليات الوسيطة التي تربط بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي، وهي منطقة لم تنل اهتماماً كافياً في الأبحاث السابقة.

وفي السياق ذاته، يقدم البحث رؤى جديدة للعلاقات الديناميكية في مكان العمل، ويسهم في بناء نظرية حول كيفية تفاعل العوامل النفسية والاجتماعية داخل المنظمات، مما يساعد في تطوير نماذج جديدة للسلوك التنظيمي. ويوفر أساساً لفهم العوامل التي قد تؤدي إلى تحسين أو تدهور صحة الموظفين النفسية والعاطفية.

2.7 أهمية عملية

يستمد البحث قيمته العملية من أهمية محل البحث وهي مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد، حيث تعتبر بورسعيد أول محافظة تطبق أكبر برنامج للرعاية الصحية (التأمين الصحي الشامل)، حيث بلغ عدد المواطنين المسجلين في المنظومة 685 ألف مواطن منذ تشييدها في 2019، كما بلغ عدد العمليات التي تم إجراؤها 86 ألف عملية جراحية، وتم إجراء 14 مليون فحص في مختلف التخصصات الطبية، وتشمل المنظومة 9 مستشفيات بجانب 35 وحدة صحية ومركز طب أسرة (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، 2024).

وبالتالي، تتجلى أهمية هذا البحث في إن الرعاية الصحية تعتبر أحد العوامل الأساسية لاستدامة المجتمع، وما تشمله من أطباء وأعضاء هيئة التمريض الذين يُعدون العنصر الأساسي والمحوري لأي نظام صحي. فلا بد من البحث عن سبل لتحسين بيئة العمل في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد من خلال تفهم تأثير سلوكيات القيادة المدمرة على العاملين، حيث يمكن أن يساهم هذا البحث في تمكين المستشفيات محل الدراسة من فهم تأثير القيادة المدمرة على الموظفين بشكل أفضل، مما يدعم تطوير استراتيجيات فعالة للحد من هذه السلوكيات وتعزيز بيئة عمل صحية وإيجابية. بالإضافة إلى ذلك، من خلال تحديد العلاقة بين القيادة المدمرة والاحتراق الوظيفي، يمكن للمستشفيات تصميم وتنفيذ برامج تهدف إلى تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة رفاهيتهم.

كما أن البحث في العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي، ودراسة الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي، يمكن أن يكشف عن المقدمات والأسباب والدوافع المهمة التي تدفع الموظفين إلى الامتناع عن التعبير عن آرائهم ومخاوفهم. وبناءً على هذه النتائج، يمكن للمستشفيات اتخاذ خطوات لتعزيز التواصل التنظيمي المفتوح وتشجيع المشاركة الفعالة بين الموظفين. مما يؤدي في النهاية إلى تقليل الصمت التنظيمي، ونتيجة لتقليل مستويات الاحتراق الوظيفي والصمت التنظيمي، يمكن للمستشفيات تحسين كفاءة وإنتاجية الموظفين، مما ينعكس

إيجاباً على جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى. بالإضافة إلى ذلك، فإن بيئة العمل الصحية والجيدة تسهم في تحسين رضا الموظفين وأدائهم، مما يؤدي بدوره إلى زيادة رضا المرضى عن الخدمات الصحية المقدمة.

وبالتالي من الناحية العملية، سيساعد هذا البحث المديرين وصناع القرار في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد بصفة خاصة، والقطاع الصحي بصفة عامة على تطوير استراتيجيات تقلل من القيادة المدمرة وتحد من آثارها السلبية، مما يسهم في تحسين صحة ورفاهية الموظفين وزيادة الإنتاجية التنظيمية.

8 - منهج البحث:

1.8 متغيرات البحث وأدوات القياس

يتضمن نموذج البحث ثلاث متغيرات رئيسية تتنوع ما بين مستقل ووسيط وتابع، وقد تم الاعتماد على مجموعة من المقاييس المعدة مسبقاً، التي أثبتت صدق وثبات مكوناتها، وهي الأكثر استخداماً من قبل الباحثين السابقين في قياس هذه المتغيرات. هذا وقد تم الإجابة على العبارات المكونة لكل مقياس وفقاً لمقاييس ليكرت (Likert) خماسية التصنيف، حيث تباينت استجابات العملاء المستقصى منهم ما بين (1 = غير موافق على الإطلاق)، (2 = غير موافق)، (3 = محايد)، (4 = موافق)، (5 = موافق بشدة)، وفيما يلي بيان تفصيلي يوضح المتغيرات المذكورة أعلاه وأدوات الاستقصاء ومصدر ومكونات كل مقياس من مقاييس البحث.

1.1.8 القيادة المدمرة (المتغير المستقل)

القيادة المدمرة: وأبعادها (الفساد، زيادة الأعباء على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية)، وسوف يتم قياس القيادة المدمرة التي تمثل المتغير المستقل للبحث، باستخدام مقياس (Lu et al., 2012). ويتكون المقياس من 20 عبارة ويتضمن أربعة أبعاد، يتم تغطية كل بُعد بمجموعة من العبارات، تتمثل في: الفساد (6) عبارات، زيادة الأعباء على المرؤوسين (4) عبارات، إساءة معاملة المرؤوسين (5) عبارات، وفقدان الأخلاق المهنية (5) عبارات.

2.1.8 الاحتراق الوظيفي (المتغير الوسيط)

الاحتراق الوظيفي: أبعاده (الإنهاك العاطفي، الشعور بالسلبية في العلاقات، الشعور بتدني الإنجاز)، وسوف يتم قياس الاحتراق الوظيفي الذي يمثل المتغير الوسيط للبحث باستخدام مقياس (Maslach & Jackson, 1981). حيث تعتبر هذه الأداة أكثر الأدوات صدق وموثوقية ويتم استخدامها بشكل واسع لتقييم الاحتراق الوظيفي، وتمت ترجمتها إلى عدة لغات (Kabakleh et al., 2020). وقد حظى المقياس على درجة مقبولة من المصادقية في البحوث السابقة (e.g., Almodibeg & Smith, 2020; Ekore et al., 2020; Jarzynkowski et al., 2022; Soares et al., 2023; De Beer et al., 2024; Wasfie et al., 2024).

ويتكون المقياس من 22 عبارة ويتضمن ثلاثة أبعاد، يتم تغطية كل بُعد بمجموعة من العبارات، تتمثل في: الإنهاك العاطفي (9) عبارات، الشعور بالسلبية في العلاقات (5) عبارات، والشعور بتدني الإنجاز (8) عبارات.



3.1.8 الصمت التنظيمي (المتغير التابع)

الصمت التنظيمي: أبعاده (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي)، وسوف يتم قياس الصمت التنظيمي الذي يمثل المتغير التابع للبحث باستخدام مقياس (Dyne et al., 2003)، ويعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً في البحوث السابقة (Cetin, 2020). ويتكون المقياس من 15 عبارة ويتضمن ثلاثة أبعاد، يتم تغطية كل بُعد بمجموعة من العبارات، تتمثل في: صمت الاستسلام (5 عبارات)، الصمت الدفاعي (5 عبارات)، والصمت الاجتماعي (5 عبارات).

9- مجتمع البحث والعينة:

يتمثل مجتمع البحث في جميع أعضاء هيئة التمريض في المستشفيات التابعة لمنظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد، وتشمل 9 مستشفيات تابعة للهيئة وهي: (النصر التخصصي، السلام ببورسعيد، الزهور، الرمذ، دار صحة المرأة، الحياة بورفؤاد، 30 يونيو، مجمع الشفاء الطبي، ويضم مستشفى التضامن، المبرة). وقد تم استبعاد مستشفى الرمذ، دار صحة المرأة، ومستشفى 30 يونيو من مجتمع البحث. ويعود هذا الاستبعاد إلى عدة أسباب علمية ومنطقية، أولها عدم توافر البيانات اللازمة، حيث كانت البيانات المتاحة غير كاملة. وبالإضافة إلى ما سبق، تحتوي هذه المستشفيات على عدد أقل من أعضاء هيئة التمريض مقارنةً بباقي المستشفيات في مجتمع البحث. وتسهم هذه العوامل في زيادة التباين العشوائي، مما قد يؤثر سلباً على دقة وموثوقية النتائج البحثية. لذلك، تم اتخاذ قرار الاستبعاد لضمان تمثيل أكثر دقة وشمولية وتجانس لمجتمع البحث، وبالتالي تعزيز قوة وصحة الاستنتاجات المستخلصة. وعليه، فإن مجتمع البحث ينحصر في (6) مستشفيات لأن عدد العاملين والمستفيدين من الخدمة أكبر. حيث إن عدد المستفيدين من المستشفيات التابعة لمنظومة التأمين خلال الفترة بين 2021-2022 هي كالتالي بالآلاف:

(مستشفى السلام 399.112، التضامن 348.277، الزهور 327.354، الحياة 238.040، المبرة 176.466، النصر 266.975). ويوضح الجدول (3) أعداد هيئة التمريض بمستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد:

جدول (3) أعداد هيئة التمريض بالمستشفيات محل البحث

هيئة التمريض	المستشفيات
356	السلام
141	الحياة بورفؤاد
268	مجمع الشفاء الطبي (التضامن، المبرة)
138	النصر التخصصي
158	الزهور
1061	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لسجلات شؤون العاملين بالمستشفيات محل البحث.

* من إعداد الباحثة بالرجوع لسجلات المستشفيات التابعة لمنظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد بشكل تقريبي.

1.9 عينة البحث

ونظرًا لصعوبة جمع البيانات بأسلوب الحصر الشامل لكبر حجم المجتمع، وصعوبة الوصول لكل المفردات قامت الباحثة بأخذ عينة عشوائية، وتم تحديد حجم العينة وفقًا للمعادلة التالية (Thompson, 2010):

$$n = \frac{N \times p [1-p]}{\left[\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

وبالتعويض في المعادلة السابقة نجد أن:

$$n = \frac{1061 \times .5 [1-.5]}{\left[\left[1061-1 \times (.05^2 \div 1.96^2) \right] + .5(1-.5) \right]} = 282$$

نستنتج مما سبق أن حجم العينة هو = 282 مفردة تقريبًا. ولكي تكون العينة ممثلة للمجتمع تمثيلاً طبيعياً فقد كان انسب اختيار لنوع العينة هو العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع العينة على مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد من خلال التوزيع المتناسب في ضوء عدد أعضاء هيئة التمريض في كل مستشفى.

2.9 إجراءات توزيع وجمع قوائم الاستقصاء

بالاعتماد على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية، تم توزيع (282) استمارة استقصاء، تم استرداد (278) استمارة بما يعادل 98.6% تقريباً من إجمالي الاستمارات، تم مرجعتها واستبعاد (6) استمارات لعدم صالحيتها للتحليل وبذلك أصبحت القوائم التي تم تحليلها (272). وتم تجميع البيانات عن طريق المقابلات الشخصية بين الباحث والمستجيبين، وذلك لحرص الباحثة على سلامة فهم وإدراك المستجيبين لما تحويه القائمة، ومن مزايا هذا الأسلوب تحقيق درجة عالية من التحكم والرقابة (Lovell, 1979). ويوضح الجدول (4) بيان بالتوزيع النسبي لعينة البحث والقوائم الموزعة والمستلمة:

جدول (4)

بيان بالتوزيع النسبي لعينة البحث والقوائم الموزعة والمستلمة

القوائم المستلمة	عدد مفردات العينة والقوائم الموزعة	نسبة العاملين لمجتمع البحث %	عدد أعضاء هيئة التمريض	المستشفيات
93	95	33.55%	356	السلام
37	37	13.29%	141	الحياة بورفؤاد
70	71	25.26%	268	مجمع الشفاء الطبي (التضامن، المبرة)
37	37	13.01%	138	النصر التخصصي
41	42	14.89%	158	الزهور
278	282	100%	1061	إجمالي هيئة التمريض

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لقوائم الاستقصاء الموزعة والمستلمة.



10- حدود البحث:

تقتصر الحدود البشرية لهذا البحث على آراء هيئة التمريض في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد المستشفيات. كما تقتصر الحدود المكانية لهذا البحث على مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد. وتركز الحدود الموضوعية على دراسة وتحليل الاحتراق الوظيفي كوسيط في العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي.

11- أسلوب تحليل ومعالجة البيانات:

بعد الانتهاء من جمع البيانات تم الاستعانة بالحاسب الآلي بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, Version, 20) وبرنامج (AMOS, Version, 23) لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات واختبار صحة الفروض، وتطلب ذلك استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، والإحصاء الاستدلالي. وذلك على النحو التالي:

1.11 تقييم نماذج القياس:

على الرغم من اعتماد مقاييس البحث الحالي على مقاييس تم تطويرها واستخدامها في بحوث سابقة، إلا أن الاختلافات الثقافية والسياقية بين البيئة المصرية والبيئات التي طبقت فيها تلك الدراسات دفع الباحثة إلى التحقق من صحة أداء المقاييس. وقد اعتمدت الباحثة في إجراء هذا التقييم على الآتي:

1.1.1 التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis (EFA)

وتم فحص الصدق البنائي للتأكد من صدق الأداة من خلال استخدام التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis (EFA) بأسلوب تحليل المكونات الأساسية Principal Component Analysis وأسلوب (Varimax) لتدوير العوامل، من أجل تحديد معاملات الإشباع (Factor Loading)، حيث إن العبارات التي تحقق معدل تحميل أكبر من أو يساوي (0.50) تعتبر مقبولة وممثلة للبعد الذي تقيسه وتزداد درجة القبول كلما اقتربنا من الواحد الصحيح (Brown, 2009; Costello & Osborne, 2005; Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018). كما تم إجراء اختبار Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) واختبار Bartlett's Sphericity (KMO and Bartlett's) لحساب كفاية العينة واختبار ما إذا كانت الارتباطات الجزئية بين المتغيرات صغيرة، وتتراوح قيمة هذا الاختبار من (صفر إلى +1) حيث تشير القيم القريبة من (+1) إلى كفاية العينة وتناسبها أي كلما زادت عن (0.5) تعتبر مقبولة، والعكس صحيح (Watkins, 2018; Shrestha, 2021). أي يهدف إلى معرفة مدى كفاءة أفراد العينة والذي يجب أن لا يقل عن 60 %، وإجراء اختبار (BERLET) بوصفه مؤشر العلاقة بين المتغيرات إذ يجب أن يكون مستوى الدلالة أقل من (0.05) (Hair et al., 2006; Dobriban, 2017).

11. 2.1 اختبار ثبات المقياس Reliability Assessment : تم التحقق من ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). لتقدير معاملات الثبات Reliability Coefficients الخاصة بأداة البحث، وتتراوح قيم ألفا كرونباخ بين (0) و(1) وكلما ارتفعت قيم معامل الثبات واقتربت من الواحد دل ذلك على زيادة الثبات في البيانات وارتفاع موثوقية أداة البحث. يتم حساب صدق أداة البحث من خلال جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، وتتراوح قيمته أيضاً بين الصفر والواحد وكلما ارتفعت قيمة صدق أداة البحث واقتربت من 1، دل ذلك على زيادة دقة أداة البحث وارتفاع موثوقيتها (Hair et al., 2006, 2014; Alreck & Settle, 2004; Rodriguez & Maeda, 2006; Tavakol & Dennick, 2011).

11. 3.1 متوسط التباين المستخرج المفسر Average Variance Extracted (AVE)

حيث كلما ارتفعت قيمه متوسط التباين المستخرج المفسر عن (0.50) أو تكون مساوية لها، دل ذلك على الصدق التقاربي للمقياس (Fornell, 1981; Awang, 2012; Larcker & Larcker).

4.1.11 الثبات المركب Composite Reliability (CR): ويُستخدم لتقييم الاتساق الداخلي والموثوقية لمجموعة من مؤشرات البناء الكامن. يقيم مصداقية التركيب مدى تمثيل المؤشرات للبناء الكامن، وكلما زادت معاملات اختبار الثبات المركب عن (0.60) تكون مقبولة، ويدل ذلك على ثبات مكونات المقياس ومن ثم صدقه التقاربي (Awang, 2012; Bagozz & Yi, 1988).

2.11 التحليل الوصفي:

الأساليب الإحصائية الوصفية Descriptive Statistic : مثل المتوسط الحسابي Means والنسب المئوية Percentages ، والانحراف المعياري Standard Deviation يدل على تركيز الاستجابات حول متوسطها وعدم تشتتها كلما كان أقل من الواحد الصحيح والعكس صحيح، والمتوسط المرجح لتحديد الاتجاه طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

11. 3.1 اختبار فروض البحث: واختبار فروض البحث تم استخدام الآتي :

1.3.11 معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط Pearson Correlation Coefficient حيث يدل معامل الارتباط على مدى وجود علاقة ثنائية خطية بين المتغيرين من حيث قوة هذه العلاقة واتجاهها، والجدير بالذكر أن هذا المعامل تتراوح قيمته بين (-1،1) حيث عندما يأخذ هذا المعامل قيمة صفر فهذا يدل على انعدام وجود العلاقة بين المتغيرين.

11. 2.3 تحليل الانحدار:

ولاختبار المتغير الوسيط لابد من تحقق الشروط اللازمة، والتي حددها بحث Baron & Kenny (1986) وبحث Judd & Kenny (1981) وبحث James & Brett (1984) Hayes (2018) وهي كالتالي: أن يؤثر المتغير المستقل على المتغير التابع، أن يؤثر المتغير المستقل على المتغير الوسيط، وأن يؤثر المتغير الوسيط على المتغير التابع، وأخيراً أن يؤدي إدخال المتغير الوسيط في معادلة الانحدار إلى التأثير في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير



التابع، ووفقاً لما سبق يتم اختبار الوساطة من خلال أربعة فروض، وسوف يتم اختبار الفروض الأربعة كالتالي:

1.2.3.11 الأساليب المستخدمة في اختبار الفرض الأول:

يقيس هذا الفرض العلاقة بين القيادة المدمرة المتمثلة في (الفساد، زيادة الأعباء على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، وفقدان الأخلاق المهنية) كمتغيرات مستقلة من جانب، والصمت التنظيمي كمتغير تابع من جانب آخر، وقد استخدمت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regression** لتفسير التباين الذي تحدثه المتغيرات المستقلة في قيم المتغير التابع.

2.2.3.11 الأساليب المستخدمة في اختبار الفرض الثاني:

يقيس هذا الفرض العلاقة بين القيادة المدمرة المتمثلة في (الفساد، زيادة الأعباء على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، وفقدان الأخلاق المهنية) كمتغيرات مستقلة من جانب، والاحترق الوظيفي كمتغير تابع من جانب آخر، وقد استخدمت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regression** لتفسير التباين الذي تحدثه المتغيرات المستقلة في قيم المتغير التابع.

3.2.3.11 الأساليب المستخدمة في اختبار الفرض الثالث:

يقيس هذا الفرض العلاقة بين الاحترق الوظيفي كمتغير مستقل من جانب، والصمت التنظيمي المتمثل في (صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي)، كمتغير تابع من جانب آخر، وقد استخدمت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regression** لتفسير مقدار التباين الذي يحدثه دخول الاحترق الوظيفي كمتغير مستقل على الصمت التنظيمي كمتغير تابع.

4.2.3.11 الأساليب المستخدمة في اختبار الفرض الرابع:

يتناول هذا الفرض الاحترق الوظيفي كمتغير وسيط **Mediator** في العلاقة بين القيادة المدمرة من ناحية، والصمت التنظيمي من ناحية أخرى، وقد تم استخدام تحليل الانحدار وفقاً للمرحلتين التاليتين:

الأولى، قياس العلاقة المباشرة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي (كمتغيرات إجمالية).
والثانية، إدخال الاحترق الوظيفي في نموذج العلاقة المباشرة السابقة، ودراسة الأثر الناتج ومدى تحقق شروط الوساطة.

وقد تم استخدام طريقة **Enter** حتى يمكن مقارنة النتائج المتحصل عليها قبل وبعد إدخال المتغير الوسيط، ثم قياس كل من الأثر المباشر وغير المباشر عن طريق أسلوب تحليل المسار **Path analysis** حيث يتم قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لاختبار الوساطة وفقاً للجدول رقم (5) التالي:

جدول (5) قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغير الوسيط

م	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	حالة المتغير الوسيط
1	غير معنوي	معنوي	لا يتوسط
2	مسار (A) او (B) غير معنوي		لا يتوسط
3	معنوي	غير معنوي	يتوسط بشكل كامل
4	معنوي	معنوي	يتوسط بشكل جزئي

Source: Blunch, 2012.

12- الدراسة الميدانية واختبارات الفروض:

للتوصل إلى نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة فروض البحث، تم اتباع الإجراءات التالية:
 1.12 تقييم مقاييس البحث: تقييم الصدق البنائي لنماذج مقاييس البحث Measurement Model، وفيما يلي توضيح لكيفية إجراء كل خطوة من هذه الخطوات:
 1.1.12 اختبار ثبات المقياس والصدق البنائي للقيادة المدمرة:
 يوضح الجدول (6) التالي قيم معاملات التحميل للتحليل العاملي الاستكشافي، متوسط التباين المستخرج المفسر (AVE)، الثبات المركب (CR)، ومعاملات الفا كرونباخ للثبات الخاصة بالبناءات الفرعية الأربعة لمقياس القيادة المدمرة:

جدول (6)

نتائج تقييم نموذج قياس القيادة المدمرة

أبعاد القيادة المدمرة	معامل التحميل	متوسط التباين المستخرج المفسر (AVE)	الثبات المركب CR	قيمة معامل ألفا (الثبات)	معامل الصدق الذاتي
1- الفساد		0.709	0.936	.911	.954
عبارة 1	.810				
عبارة 2	.929				
عبارة 3	.876				
عبارة 4	.703				
عبارة 5	.838				
عبارة 6	.879				
2- زيادة الأعباء على المرؤوسين		0.731	0.915	.820	.905
عبارة 7	.828				
عبارة 8	.957				
عبارة 9	.840				
عبارة 10	.785				
3- إساءة معاملة المرؤوسين		0.722	0.927	.905	.951
عبارة 11	.775				
عبارة 12	.928				
عبارة 13	.956				
عبارة 14	.920				
عبارة 15	.623				
4- فقدان الأخلاق المهنية		0.716	0.926	.933	.965
عبارة 16	.898				
عبارة 17	.828				
عبارة 18	.931				
عبارة 19	.837				
عبارة 20	.723				

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات



يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ- أن جميع معاملات التحميل للتحليل العاملي الاستكشافي والخاصة بكل عبارة لأبعاد القيادة المدمرة ، كانت اعلى من (0.5) وهو ما يدل على الصدق التقاربي للعبارات والمقياس ككل وقدرته على قياس ما وضع من أجله.

ب- أن قيم معاملات التباين المفسرة لأبعاد القيادة المدمرة تراوحت ما بين (0.709) كحد أدنى و(0.731) كحد أقصى، كما يتضح أن قيم معاملات ثبات المكونات لأبعاد القيادة المدمرة تراوحت ما بين (0.915) كحد أدنى و(0.936) كحد أقصى، وهو ما يدل على ثبات العبارات المكونة للمقياس، وبالتالي تشير هذه النتائج إلى أن الأداة البحثية لديها مستوى جيد من الصدق البنائي.

ج- أن قيم معاملات ألفا للثبات بالنسبة لأبعاد القيادة المدمرة مرتفعة نسبياً تراوحت بين (0.820) كحد أدنى و(0.933) كحد أقصى، وهي معاملات تتجاوز الحد الأدنى المتعارف عليه الأمر الذي يدل على ثبات المقياس. كما تراوحت قيم معاملات الصدق الذاتي لأبعاد القيادة المدمرة ما بين (0.905) و (0.965).

د- أوضح اختبار (KMO and Bartlett's) والخاص بنتائج التحليل العاملي إلى أنه يمكن تمييز أربعة أبعاد أساس لمقياس القيادة المدمرة وهي (الفساد، زيادة الأعباء على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية)، ويوضح جدول (7) أربعة أبعاد التي تم تمييزها وفقاً لاختبار (KMO and Bartlett's):

جدول (7)

اختبار (KMO and Bartlett's) لأبعاد القيادة المدمرة كل بعد على حدى

النسبة التجميعية للاختلافات للأبعاد الأربعة % Cumulative	Sig	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	أبعاد القيادة المدمرة
72.203	.000	.760	الفساد
80.773	.000	.730	زيادة الأعباء على المرؤوسين
67.311	.000	.771	إساءة معاملة المرؤوسين
80.270	.000	.805	فقدان الأخلاق المهنية

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

كما بلغت النسبة التجميعية للاختلافات للأبعاد الأربعة للقيادة المدمرة (90.880%)، بينما اختبار Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (0.778)، الأمر الذي يدل على صدق التركيب البنائي للمقياس الذي يتكون من أربعة أبعاد، كما أظهر اختبار (BERLET) أن هناك ارتباطات معنوية وتجانس بين العبارات الممثلة لجميع أبعاد مقياس القيادة المدمرة، وهذه العلاقة دالة إحصائياً ($P \text{ value} = 0.000 < 0.05$).

2.1.12 اختبار ثبات المقياس والصدق البنائي للاحتراق الوظيفي:

يوضح الجدول (8) التالي قيم معاملات التحميل للتحليل العاملي الاستكشافي، متوسط التباين المستخرج المفسر (AVE)، الثبات المركب (CR)، ومعاملات ألفا كرونباخ للثبات ومعامل الصدق الذاتي الخاصة بالبناءات الفرعية الثلاث لمقياس الاحتراق الوظيفي:

جدول (8) نتائج تقييم نموذج قياس الاحتراق الوظيفي

أبعاد الاحتراق الوظيفي	معامل التحميل	متوسط التباين المستخرج المفسر (AVE)	الثبات المركب CR	قيمة معامل ألفا (الثبات)	معامل الصدق الذاتي
1- الإنهاك العاطفي		0.641	0.941	.833	.912
عبارة 1	.860				
عبارة 2	.855				
عبارة 3	.857				
عبارة 4	.916				
عبارة 5	.838				
عبارة 6	.724				
عبارة 7	.623				
عبارة 8	.816				
عبارة 9	.667				
2- الشعور بالسلبية في العلاقات		0.646	0.900	.854	.924
عبارة 10	.815				
عبارة 11	.930				
عبارة 12	.805				
عبارة 13	.700				
عبارة 14	.749				
3- الشعور بتدني الإنجاز		0.632	0.932	.902	.949
عبارة 15	.872				
عبارة 16	.733				
عبارة 17	.820				
عبارة 18	.809				
عبارة 19	.701				
عبارة 20	.864				
عبارة 21	.862				
عبارة 22	.672				

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ- أن جميع معاملات التحميل للتحليل العاملي الاستكشافي والخاصة بكل عبارة لأبعاد الاحتراق الوظيفي كانت اعلى من (0.5) وهو ما يدل على الصدق التقاربي للعبارات والمقياس ككل وقدرته على قياس ما وضع من أجله.

ب- أن قيم معاملات التباين المفسرة لأبعاد الاحتراق الوظيفي تراوحت ما بين (0.632) كحد أدنى و(0.646) كحد أقصى، كما يتضح أن قيم معاملات ثبات المكونات لأبعاد الاحتراق الوظيفي تراوحت ما بين (0.900) كحد أدنى و(0.941) كحد أقصى، وهو ما يدل على ثبات العبارات المكونة للمقياس، وبالتالي تشير هذه النتائج إلى أن الأداة البحثية لديها مستوى جيد من الصدق البنائي.

ج- أن قيم معاملات ألفا للثبات بالنسبة لأبعاد الاحتراق الوظيفي مرتفعة نسبياً تراوحت بين (0.833) كحد أدنى و(0.902) كحد أقصى، وهي معاملات تتجاوز الحد الأدنى المتعارف عليه الأمر الذي يدل على ثبات المقياس. كما تراوحت قيم معاملات الصدق الذاتي لأبعاد الاحتراق الوظيفي ما بين (0.912) و (0.949).



د- أوضح اختبار (KMO and Bartlett's) والخاص بنتائج التحليل العاملي إلى أنه يمكن تمييز ثلاثة أبعاد أساس لمقياس الاحتراق الوظيفي (الإنهاك العاطفي، الشعور بالسلبية في العلاقات، والشعور بتدني الانجاز)، ويوضح جدول (9) ثلاثة أبعاد التي تم تمييزها وفقاً لاختبار (KMO and Bartlett's):

جدول(9) اختبار (KMO and Bartlett's) لأبعاد الاحتراق الوظيفي كل بعد على حدى

أبعاد الاحتراق الوظيفي	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	Sig	النسبة التجميعية للاختلافات للأبعاد الثلاثة % Cumulative
الإنهاك العاطفي	.944	.000	83.170
الشعور بالسلبية في العلاقات	.628	.000	80.400
الشعور بتدني الانجاز	.847	.000	85.512

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

كما بلغت النسبة التجميعية للاختلافات للأبعاد الثلاثة للاحتراق الوظيفي (90.493%)، بينما اختبار Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (0.755)، الأمر الذي يدل على صدق التركيب البنائي للمقياس الذي يتكون من ثلاثة أبعاد، كما أظهر اختبار (BERLET) أن هناك ارتباطات معنوية وتجانس بين العبارات الممثلة لجميع أبعاد مقياس الاحتراق الوظيفي، وهذه العلاقة دالة إحصائياً ($P \text{ value} = 0.000 < 0.05$).

3.1.12 اختبار ثبات المقياس والصدق التقاربي للصمت التنظيمي:

يوضح الجدول(10) التالي قيم معاملات التحميل للتحليل العاملي الاستكشافي، متوسط التباين المستخرج المفسر (AVE)، الثبات المركب (CR)، ومعاملات ألفا كرونباخ للثبات الخاصة بالبناءات الفرعية الثلاثة لمقياس الصمت التنظيمي:

جدول(10) نتائج تقييم نموذج قياس الصمت التنظيمي

أبعاد الصمت التنظيمي	معامل التحميل	متوسط التباين المستخرج المفسر (AVE)	الثبات المركب CR	قيمة معامل ألفا (الثبات)	معامل الصدق الذاتي
1- صمت الاستسلام		0.545	0.855	0.680	0.824
عبارة 1	.822				
عبارة 2	.807				
عبارة 3	.601				
عبارة 4	.631				
عبارة 5	.800				
2- الصمت الدفاعي		0.702	0.903	0.820	0.905
عبارة 6	.770				
عبارة 7	.988				
عبارة 8	.753				
عبارة 9	.820				
عبارة 10	.422				
3- الصمت الاجتماعي		0.645	0.879	0.746	0.869
عبارة 11	.438				
عبارة 12	.758				
عبارة 13	.862				
عبارة 14	.772				
عبارة 15	.816				

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ- من خلال فحص معاملات التحميل للتحليل العاملي الاستكشافي والخاصة بكل عبارة لأبعاد للصمت التنظيمي، تم ملاحظة أن هناك مجموعة من العبارات لم تحقق معدل التحميل المطلوب وهو (0.5)، حيث تم استبعاد 2 من العبارات (معامل تحميلها اقل من 0.5) موزعة على الأبعاد كالتالي:

1- الصمت الدفاعي تم استبعاد العبارة رقم (10).
2- الصمت الاجتماعي تم استبعاد عبارة رقم (11) وتم إعادة التحليل بعد استبعاد العبارات التي لم تحقق القيم المطلوبة.

ب- أن قيم معاملات التباين المفسرة لأبعاد الاحترق الوظيفي تراوحت ما بين (0.545) كحد أدنى و(0.702) كحد أقصى، كما يتضح أن قيم معاملات ثبات المكونات لأبعاد الصمت التنظيمي تراوحت ما بين (0.855) كحد أدنى و(0.903) كحد أقصى، وهو ما يدل على ثبات العبارات المكونة للمقياس، وبالتالي تشير هذه النتائج إلى أن الأداة البحثية لديها مستوى جيد من الصدق البنائي.

ج- أن قيم معاملات ألفا للثبات بالنسبة لأبعاد الصمت التنظيمي مرتفعة نسبياً تراوحت بين (0.680) كحد أدنى و(0.820) كحد أقصى، وهي معاملات تتجاوز الحد الأدنى المتعارف عليه الأمر الذي يدل على ثبات المقياس. كما تراوحت قيم معاملات الصدق الذاتي لأبعاد الصمت التنظيمي ما بين (0.824) و (0.905).

د- أوضح اختبار (KMO and Bartlett's) والخاص بنتائج التحليل العاملي إلى أنه يمكن تمييز ثلاثة أبعاد أساس لمقياس الصمت التنظيمي صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، ويوضح جدول (11) ثلاثة أبعاد التي تم تمييزها وفقاً لاختبار (KMO and Bartlett's):

جدول (11) اختبار (KMO and Bartlett's) لأبعاد الصمت التنظيمي كل بعد على حدى

النسبة التجميعية للاختلافات للأبعاد الثلاثة % Cumulative	Sig	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	أبعاد الصمت التنظيمي
48.317	.000	.775	صمت الاستسلام
46.100	.000	.833	الصمت الدفاعي
40.182	.000	.869	الصمت الاجتماعي

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

كما بلغت النسبة التجميعية للاختلافات للأبعاد الثلاثة للصمت التنظيمي (80.362%)، بينما اختبار Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (0.706)، الأمر الذي يدل على صدق التركيب البنائي للمقياس الذي يتكون من ثلاثة أبعاد، كما اظهر اختبار (BERLET) أن هناك ارتباطات معنوية وتجانس بين العبارات الممثلة لجميع أبعاد مقياس الصمت التنظيمي، وهذه العلاقة دالة إحصائياً ($P \text{ value} = 0.000 < 0.05$).

4.1.12 ثبات مقاييس البحث ككل:

يوضح الجدول (12) التالي معاملات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق الذاتي لمقياس القيادة المدمرة، الاحترق الوظيفي، والصمت التنظيمي والمقياس ككل:

جدول (12) قيم معاملات ألفا كرونباخ والصدق الذاتي

المقياس	قيمة معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	معامل الصدق الذاتي
القيادة المدمرة	.980	.989
الاحترق الوظيفي	.962	.980
الصمت التنظيمي	.830	.911
قائمة الاستقصاء ككل (المقياس ككل)	.930	.964

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.



يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ألفا للثبات بالنسبة لمقاييس البحث مرتفعة نسبياً، حيث تراوحت ما بين (980) لمتغير القيادة المدمرة و(962) لمتغير الاحتراق الوظيفي، و(830) لمتغير الصمت التنظيمي، وبالتالي تتجاوز الحد الأدنى المتعارف عليه، بينما كان إجمالي قيمة المعامل للمقياس ككل (0.930) الأمر الذي يدل على ثبات المقياس ككل. كما تراوحت قيم معاملات الصدق الذاتي لمقاييس البحث الثالثة ما بين (0.911) و (0.980) و (989)، بينما كانت قيمة إجمالي معامل الصدق للمقياس ككل (0.964) وهو ما يعبر عن الصدق وقدرة المقياس ككل على قياس ما وضع لأجله.

ونستنتج مما سبق وجود درجة عالية من الثبات والاستقرار والاعتمادية للمقاييس المستخدمة في البحث وصلاحياتها لجمع بيانات الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها، ومن ثم إمكانية تعميم نتائج عينة البحث على المجتمع.

2.12 الإحصاء الوصفي لتوصيف متغيرات البحث:

1.2.12 القيادة المدمرة:

يحتوي هذا المقياس على أربعة أبعاد ويوضح الجدول (13) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب النسبي للأبعاد الأربعة المكونة لمقياس القيادة المدمرة:

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة المدمرة

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب النسبي
1	الفساد	3.40	موافق	.882	68	4
2	زيادة الأعباء على المرؤوسين	3.58	موافق	.942	71.6	1
3	إساءة معاملة المرؤوسين	3.52	موافق	.876	70.4	2
4	فقدان الأخلاق المهنية	3.43	موافق	.865	68.6	3

المتوسط المرجح للقيادة المدمرة (3.48) والاتجاه طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي موافق، بانحراف معياري (0.800).

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

توضح نتائج الجدول السابق مدى توفر أبعاد القيادة المدمرة، حيث سجل هذا المقياس متوسط مرجح عام قدره (3.48) والتي تمثل أعلى من منتصف المقياس، وبلغت قيمة الانحراف المعياري للمقياس (0.800) ما يدل على تركيز الاستجابات وعدم تشتتها حيث إنها أقل من الواحد الصحيح، كما توضح وجود درجة عالية من التوافق في الآراء، وهذا يشير إلى أن استجابات المشاركين لم تكن مشتتة بشكل كبير، وهذا التركيز في الاستجابات يعكس درجة عالية من الاتساق في آرائهم حول القيادة المدمرة. بمعنى آخر، هناك توافق نسبي بين المشاركين في تقييمهم لهذه السلوكيات. بالإضافة إلى الاتجاه طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي للمقياس ككل (موافق) ويدل ذلك على أن ادراك وشعور هيئة التمريض بسلوكيات القيادة المدمرة في بيئة عملهم. وهذا يعني أن هناك ميلاً عاماً نحو الموافقة على وجود سلوكيات القيادة المدمرة، وإن لم يكن بشكل قوي.

أما على مستوى الأبعاد فقد جاءت نتائج الأبعاد طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق)، نتيجة وجود الأبعاد المختلفة محققة، حيث احتل بعد (زيادة الأعباء على المرؤوسين) الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.58) وانحراف معياري قدره (942) ووزن نسبي بلغ (71.6%).

2.2.12 الاحترق الوظيفي:

يحتوي هذا المقياس على ثلاثة أبعاد ويوضح الجدول (14) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب النسبي للأبعاد الثلاثة المكونة لمقياس الاحترق الوظيفي:

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاحترق الوظيفي

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب النسبي
1	الإنهاك العاطفي	3.50	موافق	.900	70	1
2	الشعور بالسلبية في العلاقات	3.42	موافق	.905	68.4	3
3	الشعور بتدني الانجاز	3.47	موافق	.836	69.4	2

المتوسط المرجح للاحترق الوظيفي (3.46) والاتجاه طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي موافق، بانحراف معياري (0.840).

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

توضح نتائج الجدول السابق مدى توفر أبعاد الاحترق الوظيفي، حيث سجل هذا المقياس متوسط مرجح عام قدره (3.46) والتي تمثل أعلى من منتصف المقياس، والمتوسط المرجح الذي يفوق نقطة المنتصف بقليل يشير إلى وجود مستوى ملحوظ من الاحترق الوظيفي بين العاملين. بينما لا يمثل مستوى حرجاً من الاحترق، إلا أنه كافٍ للإشارة إلى وجود ضغوط وظيفية تستحق الانتباه.

وبلغت قيمة الانحراف المعياري للمقياس (0.840) ما يدل على تركيز الاستجابات وعدم تشتتها حيث إنها أقل من الواحد الصحيح، فضلاً على أنه يعكس درجة عالية من التوافق بين المشاركين حول مستوى الاحترق الوظيفي. وهذا يشير إلى أن العاملين يواجهون تجارب وضغوطات مهنية متشابهة، مما يؤدي إلى تقييمات متقاربة. هذا ويدل الاتجاه طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي للمقياس ككل (موافق)، ويشير ذلك على توفر أبعاد الاحترق الوظيفي بين العاملين في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل محل البحث. ويرجع ذلك إلى أن بيئة العمل قد تكون مشبعة بعوامل تسهم في تعميق الاحترق الوظيفي.

أما على مستوى الأبعاد فقد جاءت نتائج الأبعاد طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق)، نتيجة وجود الأبعاد المختلفة محققة عن هذا المقياس، حيث احتل (الإنهاك العاطفي) الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.50) وانحراف معياري قدره (0.900) ووزن نسبي بلغ (70%).

3.2.12 الصمت التنظيمي:

يحتوي هذا المقياس على ثلاثة أبعاد ويوضح الجدول (15) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب النسبي للأبعاد الثلاثة المكونة لمقياس الصمت التنظيمي:

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الصمت التنظيمي

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب النسبي
1	صمت الاستسلام	3.58	موافق	.854	71.6	2
2	الصمت الدفاعي	3.80	موافق	.880	76	1
3	الصمت الاجتماعي	3.35	محايد	.824	67	3

المتوسط المرجح للصمت التنظيمي (3.58) والاتجاه طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي موافق، بانحراف معياري (0.803).

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.



توضح نتائج الجدول السابق مدى توفر أبعاد الصمت التنظيمي في المستشفيات محل البحث، حيث سجل هذا المقياس متوسط مرجح عام قدره (3.58)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري للمقياس (0.803) ما يدل على تركيز الاستجابات وعدم تشتتها حيث إنها أقل من الواحد الصحيح، كما توضح وجود درجة عالية من التوافق في الآراء، وهذا ويدل الاتجاه طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي للمقياس ككل (موافق) ويدل ذلك على توفر أبعاد الصمت التنظيمي بين العاملين في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل محل البحث.

أما على مستوى الأبعاد فقد جاءت نتائج أغلب الأبعاد طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق)، ما عدا بعد (الصمت الاجتماعي) جاءت النتائج عند مستوى "محايد" طبقاً لمقياس ليكرت، ويمكن تفسير ذلك إلى عدم وضوح مفهوم الصمت الاجتماعي.

3.12 اختبار فروض البحث:

قامت الباحثة بالتحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity)، والتي تعد من المشكلات التي قد تؤثر على دقة وصحة النتائج الإحصائية المستخلصة من النموذج (Awang, 2012; Bryman & Bell, 2012). حيث يجب أن يكون الارتباط بين المتغيرات التفسيرية ضعيفاً، وذلك من خلال اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor, VIF). وتوصلت الباحثة إلى أن جميع معاملات تضخم التباين (VIF) أقل من 3 وهذا يعني أن علاقة الارتباط بين الأبعاد المستقلة لا تؤثر بالسلب على نموذج الانحدار، وبالتالي ليس هناك مشكلة متعلقة بالازدواج الخطي. كما قامت الباحثة بحساب بواقي نموذج الانحدار، وتوصلت إلى أنها تتبع منحنى التوزيع الطبيعي وأنها تنتشر حول خط الانحدار، ومن ثم فإن البيانات ذات هيكل متجانس.

3.12.1 الفرض الرئيس الأول:

ينص هذا الفرض على أنه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المدمرة على الصمت التنظيمي"، وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

3.12.1.1 يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المدمرة على صمت الاستسلام

3.12.1.2 يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المدمرة على الصمت الدفاعي

3.12.1.3 يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المدمرة على الصمت الاجتماعي

لاختبار صحة الفرض قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة المدمرة وأبعاد الصمت التنظيمي، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (16)

معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة المدمرة وأبعاد الصمت التنظيمي

المتغيرات	معاملات الارتباط (R)					
	الفساد	زيادة الاعباء على المرووسين	اساءة معاملة المرووسين	فقدان الأخلاق المهنية	صمت الاستسلام	الصمت الدفاعي
الفساد	1	.332**	.370**	.387**	.922**	.864**
زيادة الاعباء على المرووسين		1	.379**	.486**	.936**	.822**
إساءة معاملة المرووسين			1	.434**	.973**	.982**
فقدان الأخلاق المهنية				1	.929**	.846**
صمت الاستسلام					1	.616**
الصمت الدفاعي						1
الصمت الاجتماعي						

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

**تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية المستقلة لأبعاد القيادة المدمرة وأبعاد المتغير التابع الصمت التنظيمي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).

كما تدل نتائج الجدول السابق على أن قيم معاملات الارتباط ذات إشارة موجبة، ما يدل على وجود علاقة ترابط جوهرية، كما يدل على أن هناك ارتباط طردي بين المتغيرات الفرعية المستقلة وأبعاد المتغير التابع، ومن ثم يمكن القول بأن اتجاه العلاقة طردي قوي.

أما بالنسبة للارتباط بين الأبعاد المستقلة الفرعية لمتغير القيادة المدمرة، تشير معاملات الارتباط إلى وجود علاقة ترابط جوهرية واقل من 0.7، بما يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد والمعروفة بـ (multicollinearity) والتي يمكن أن تؤثر على دقة النتائج (Awang, 2012; Bryman & Bell, 2012; Hair, 2014).

ولقياس اثر أبعاد القيادة المدمرة على أبعاد الصمت التنظيمي، قامت الباحثة باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد كما يلي:

جدول (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة المدمرة على أبعاد الصمت التنظيمي

الصمت الاجتماعي			الصمت الدفاعي			صمت الاستسلام			أبعاد المتغير المستقل
مستوى المعنوية Sig.	قيمة T-test	قيم معاملات الانحدار المعياري Beta	مستوى المعنوية Sig.	قيمة T-test	قيم معاملات الانحدار المعياري Beta	مستوى المعنوية Sig.	قيمة T-test	قيم معاملات الانحدار المعياري Beta	
.000	**5.116	.244	.000	**3.518	.233	.000	**7.560	.383	الفساد
.156	1.425	.136	.327	.778	.127	.000	**9.820	.336	زيادة الأعباء على المرووسين
.048	*2.287	.075	.018	*2.353	.245	.000	**6.471	.264	إساعة معاملة المرووسين
.000	**3.517	.288	.000	**12.770	.768	.004	**2.751	.193	فقدان الأخلاق المهنية
بعض مؤشرات النموذج معامل التحديد $R^2=0.919$ معامل التحديد المعدل = 0.917 F المحسوبة = 618.160** اختبار معنوية F = 0.000			بعض مؤشرات النموذج معامل التحديد $R^2=0.923$ معامل التحديد المعدل = 0.922 F المحسوبة = 730.672** اختبار معنوية F = 0.000			بعض مؤشرات النموذج معامل التحديد $R^2=0.943$ معامل التحديد المعدل = 0.942 F المحسوبة = 1204.454** معنوية F = 0.000			

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.
* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).
** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1- أن صمت الاستسلام كأحد أبعاد الصمت التنظيمي يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بالأبعاد الأربعة للقيادة المدمرة، كما نجد أن المتغيرات المستقلة الفرعية تفسر نسبة (94.3%) من التغير الكلي



في المتغير التابع، والنسب غير المفسرة ترجع إلى عوامل أخرى، أي أن هناك تأثير للقيادة المدمرة على صمت الاستسلام. كما أن معامل التحديد المعدل اظهر أن القيادة المدمرة تعد مسؤولة عن حوالي (94.2%) من التباين الحاصل في صمت الاستسلام.

2- أن الصمت الدفاعي كأحد أبعاد الصمت التنظيمي يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بثلاثة من أبعاد القيادة المدمرة وهم (الفساد، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية)، في حين أن بعد زيادة الأعباء على المرؤوسين للقيادة المدمرة لا يؤثر معنوياً في الصمت الدفاعي. كما نجد أن المتغيرات المستقلة الفرعية تفسر نسبة (92.3%) من التغير الكلي في المتغير التابع، والنسب غير المفسرة ترجع إلى عوامل أخرى، أي أن هناك تأثير للقيادة المدمرة على الصمت الدفاعي. كما أن معامل التحديد المعدل اظهر أن القيادة المدمرة تعد مسؤولة عن حوالي (92.2%) من التباين الحاصل في الصمت الدفاعي.

3- أن الصمت الاجتماعي كأحد أبعاد الصمت التنظيمي يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بثلاثة من أبعاد القيادة المدمرة وهم (الفساد، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية)، في حين أن بعد زيادة الأعباء على المرؤوسين للقيادة المدمرة لا يؤثر معنوياً في الصمت الاجتماعي. كما نجد أن المتغيرات المستقلة الفرعية تفسر نسبة (91.9%) من التغير الكلي في المتغير التابع، والنسب غير المفسرة ترجع إلى عوامل أخرى، أي أن هناك تأثير للقيادة المدمرة على الصمت الاجتماعي. كما أن معامل التحديد المعدل اظهر أن القيادة المدمرة تعد مسؤولة عن حوالي (91.7%) من التباين الحاصل في الصمت الاجتماعي.

تستخلص الباحثة من النتائج السابقة قبول الفرض الرئيس الأول جزئياً، والذي ينص على انه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المدمرة على الصمت التنظيمي".

3.12. 2 الفرض الرئيس الثاني: ينص هذا الفرض على انه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المدمرة على الاحتراق الوظيفي"، وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

- 3.12. 2. 1 يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المدمرة على الإنهاك العاطفي
- 3.12. 2. 2 يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المدمرة على الشعور بالسلبية في العلاقات
- 3.12. 2. 3 يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المدمرة على الشعور بتدني الإنجاز

لاختبار صحة الفرض قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة المدمرة وأبعاد الاحتراق الوظيفي، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (18)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد القيادة المدمرة وأبعاد الاحتراق الوظيفي

المتغيرات	معاملات الارتباط (R)					
	الفساد	زيادة الأعباء على المرؤوسين	إساءة معاملة المرؤوسين	فقدان الأخلاق المهنية	الإنهاك العاطفي	الشعور بالسلبية في العلاقات
الفساد	1	.332**	.370**	.387**	.611**	.588**
زيادة الأعباء على المرؤوسين		1	.379**	.486**	.635**	.506**
إساءة معاملة المرؤوسين			1	.434**	.638**	.637**
فقدان الأخلاق المهنية				1	.759**	.585**
الإنهاك العاطفي					1	.613**
الشعور بالسلبية في العلاقات						1
الشعور بتدني الإنجاز						

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية المستقلة لأبعاد القيادة المدمرة وأبعاد المتغير التابع الاحترق الوظيفي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).

كما تدل نتائج الجدول السابق على أن قيم معاملات الارتباط ذات إشارة موجبة، ما يدل على وجود علاقة ترابط جوهرية، كما يدل على أن هناك ارتباط طردي بين المتغيرات الفرعية المستقلة والمتغير التابع، ومن ثم يمكن القول بأن اتجاه العلاقة طردي، فيما تباينت في قوتها.

أما بالنسبة للارتباط بين الأبعاد المستقلة الفرعية لمتغير القيادة المدمرة، تشير معاملات الارتباط إلى حدود مقبولة ولا تتعدى 0.7، بما يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد والمعروفة بـ (multicollinearity) والتي يمكن أن تؤثر على دقة النتائج (Hair et al., 2006; Daoud, 2017).

ولقياس اثر القيادة المدمرة على أبعاد الاحترق الوظيفي، قامت الباحثة باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد كما يلي:

جدول (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة المدمرة على أبعاد الاحترق الوظيفي

الشعور بتدني الإنجاز			الشعور بالسلبية في العلاقات			الإنهاك العاطفي			أبعاد المتغير المستقل
مستوى المعنوية Sig.	قيمة T-test	قيم معاملات الانحدار المعياري Beta	مستوى المعنوية Sig.	قيمة T-test	قيم معاملات الانحدار المعياري Beta	مستوى المعنوية Sig.	قيمة T-test	قيم معاملات الانحدار المعياري Beta	
.000	**4.430	.382	.000	**6.300	.362	.001	**4.843	.323	الفساد
.004	**4.226	.153	.005	**2.728	.226	.000	**6.120	.230	زيادة الأعباء على المرووسين
.000	**3.634	.128	.010	**6.755	.385	.014	*2.554	.263	إساعة معاملة المرووسين
.000	**4.104	.466	.000	**5.616	.338	.000	**4.328	.255	فقدان الأخلاقي المهنية
بعض مؤشرات النموذج معامل التحديد $R^2=0.510$ معامل التحديد المعدل =0.508 F المحسوبة=62.122** اختبار معنوية F=0.000			بعض مؤشرات النموذج معامل التحديد $R^2=0.620$ معامل التحديد المعدل =0.618 F المحسوبة=100.372** اختبار معنوية F=0.000			بعض مؤشرات النموذج معامل التحديد $R^2=0.601$ معامل التحديد المعدل =0.590 F المحسوبة=90.100** معنوية F=0.000			

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.
* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).
** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:



1- أن الإنهاك العاطفي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي يتأثر تأثيرًا طرديًا معنويًا بالأبعاد الأربعة للقيادة المدمرة، كما نجد أن المتغيرات المستقلة الفرعية تفسر نسبة (60.1%) من التغير الكلي في المتغير التابع، والنسب غير المفسرة ترجع إلى عوامل أخرى، أي أن هناك تأثير للقيادة المدمرة على الإنهاك العاطفي. كما أن معامل التحديد المعدل اظهر أن القيادة المدمرة تعد مسنولة عن حوالي (59%) من التباين الحاصل في الإنهاك العاطفي.

2- أن الشعور بالسلبية في العلاقات كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي يتأثر تأثيرًا طرديًا معنويًا بالأبعاد الأربعة للقيادة المدمرة، كما نجد أن المتغيرات المستقلة الفرعية تفسر نسبة (62%) من التغير الكلي في المتغير التابع، والنسب غير المفسرة ترجع إلى عوامل أخرى، أي أن هناك تأثير للقيادة المدمرة على الشعور بالسلبية في العلاقات. كما أن معامل التحديد المعدل اظهر أن القيادة المدمرة تعد مسنولة عن حوالي (61.8%) من التباين الحاصل في الشعور بالسلبية في العلاقات.

3- أن الشعور بتدني الإنجاز كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي يتأثر تأثيرًا طرديًا معنويًا بالأبعاد الأربعة للقيادة المدمرة، كما نجد أن المتغيرات المستقلة الفرعية تفسر نسبة (51%) من التغير الكلي في المتغير التابع، والنسب غير المفسرة ترجع إلى عوامل أخرى، أي أن هناك تأثير للقيادة المدمرة على الشعور بتدني الإنجاز. كما أن معامل التحديد المعدل اظهر أن القيادة المدمرة تعد مسنولة عن حوالي (50.8%) من التباين الحاصل في الشعور بتدني الإنجاز.

تستخلص الباحثة من النتائج السابقة قبول الفرض الرئيس الثاني كليًا، والذي ينص على انه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المدمرة على الاحتراق الوظيفي".

3.12. 3 الفرض الرئيس الثالث: ينص هذا الفرض على انه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد الاحتراق الوظيفي على الصمت التنظيمي"، وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

- 3.12. 3.1 يوجد تأثير معنوي لأبعاد الاحتراق الوظيفي على صمت الاستسلام
- 3.12. 3.2 يوجد تأثير معنوي لأبعاد الاحتراق الوظيفي على الصمت الدفاعي
- 3.12. 3.3 يوجد تأثير معنوي لأبعاد الاحتراق الوظيفي على الصمت الاجتماعي

لاختبار صحة الفرض قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين أبعاد الاحتراق الوظيفي، وأبعاد الصمت التنظيمي، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (20) مصفوفة الارتباط بين أبعاد الاحتراق الوظيفي وأبعاد الصمت التنظيمي

معاملات الارتباط (R)						المتغيرات
الصمت الاجتماعي	الصمت الدفاعي	صمت الاستسلام	الشعور بتدني الإنجاز	الشعور بالسلبية في العلاقات	الإنهاك العاطفي	
.677**	.688**	.536**	.613**	.531**	1	الإنهاك العاطفي
.635**	.729**	.682**	.643**	1		الشعور بالسلبية في العلاقات
.662**	.601**	.646**	1			الشعور بتدني الإنجاز
.616**	.585**	1				صمت الاستسلام
.533**	1					الصمت الدفاعي
1						الصمت الاجتماعي

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات. **تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية المستقلة لأبعاد الاحترق الوظيفي وأبعاد المتغير التابع الصمت التنظيمي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).

كما تدل نتائج الجدول السابق على أن قيم معاملات الارتباط ذات إشارة موجبة، ما يدل على وجود علاقة ترابط جوهرية، كما يدل على أن هناك ارتباط طردي بين المتغيرات الفرعية المستقلة والمتغير التابع، ومن ثم يمكن القول بأن اتجاه العلاقة طردي، فيما تباينت في قوتها.

أما بالنسبة للارتباط بين الأبعاد المستقلة الفرعية لمتغير الاحترق الوظيفي، تشير معاملات الارتباط إلى حدود مقبولة ولا تتعدى 0.7، بما يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد والمعروفة بـ (multicollinearity) والتي يمكن أن تؤثر على دقة النتائج (Hair et al., 2006; Daoud, 2017).

ولقياس اثر الاحترق الوظيفي على أبعاد الصمت التنظيمي، قامت الباحثة باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد كما يلي:

جدول (21) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الاحترق الوظيفي على أبعاد الصمت التنظيمي

الصمت الاجتماعي			الصمت الدفاعي			صمت الاستسلام			أبعاد المتغير المستقل
مستوى المعنوية Sig.	قيمة T-test	قيم معاملات الانحدار المعياري Beta	مستوى المعنوية Sig.	قيمة T-test	قيم معاملات الانحدار المعياري Beta	مستوى المعنوية Sig.	قيمة T-test	قيم معاملات الانحدار المعياري Beta	
.001	**7.766	.320	.003	**3.625	.234	.020	**10.455	.525	الإرهاك العاطفي
.000	**3.549	.240	.000	**3.232	.358	.003	**3.873	.167	الشعور بالسلبية في العلاقات
.002	**2.930	.307	.002	**12.706	.759	.000	**4.338	.280	الشعور بتدني الإنجاز
بعض مؤشرات النموذج معامل التحديد $R^2=0.950$ معامل التحديد المعدل =0.949 F المحسوبة=1303.523** اختبار معنوية F=0.000			بعض مؤشرات النموذج معامل التحديد $R^2=0.871$ معامل التحديد المعدل =0.870 F المحسوبة=411.554** اختبار معنوية F=0.000			بعض مؤشرات النموذج معامل التحديد $R^2=0.960$ معامل التحديد المعدل =0.960 F المحسوبة=1683.820** معنوية F=0.000			

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.
* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).
** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).



يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- 1- أن صمت الاستسلام كأحد أبعاد الصمت التنظيمي يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بالأبعاد الثلاثة للاحتراق الوظيفي، كما نجد أن المتغيرات المستقلة الفرعية تفسر نسبة (96%) من التغير الكلي في المتغير التابع، والنسب غير المفسرة ترجع إلى عوامل أخرى، أي أن هناك تأثير للاحتراق الوظيفي على صمت الاستسلام. كما أن معامل التحديد المعدل اظهر أن الاحتراق الوظيفي يعد مسئول عن حوالي (96%) من التباين الحاصل في صمت الاستسلام.
- 2- أن الصمت الدفاعي كأحد أبعاد الصمت التنظيمي يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بالأبعاد الثلاثة للاحتراق الوظيفي، كما نجد أن المتغيرات المستقلة الفرعية تفسر نسبة (78.1%) من التغير الكلي في المتغير التابع، والنسب غير المفسرة ترجع إلى عوامل أخرى، أي أن هناك تأثير للاحتراق الوظيفي على الصمت الدفاعي. كما أن معامل التحديد المعدل اظهر أن الاحتراق الوظيفي يعد مسئول عن حوالي (87%) من التباين الحاصل في الصمت الدفاعي.
- 3- أن الصمت الاجتماعي كأحد أبعاد الصمت التنظيمي يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بالأبعاد الثلاثة للاحتراق الوظيفي، كما نجد أن المتغيرات المستقلة الفرعية تفسر نسبة (95%) من التغير الكلي في المتغير التابع، والنسب غير المفسرة ترجع إلى عوامل أخرى، أي أن هناك تأثير للاحتراق الوظيفي على الصمت الاجتماعي. كما أن معامل التحديد المعدل اظهر أن الاحتراق الوظيفي يعد مسئول عن حوالي (94.9%) من التباين الحاصل في الصمت الاجتماعي.

تستخلص الباحثة من النتائج السابقة قبول الفرض الرئيس الثالث كلياً، والذي ينص على انه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد الاحتراق الوظيفي على الصمت التنظيمي ".

3.12. 4 الفرض الرئيس الرابع: ينص هذا الفرض على انه " يوجد تأثير معنوي للاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي"، وقد تتطلب اختبار مدى صحة هذا الفرض، استخدام أسلوبين إحصائيين، وتعرض الباحثة لهما فيما يلي:

3.12. 4. 1 تحليل الانحدار : من خلال برنامج SPSS وفقاً للخطوات التالية:

3.12. 4. 1. 1 قياس العلاقة المباشرة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي (كمغيرات إجمالية).

3.12. 4. 1. 2 إدخال الاحتراق الوظيفي في نموذج العلاقة المباشرة، ودراسة الأثر الناتج ومدى تحقق شروط الوساطة.

وذلك من خلال تكوين نموذجين للانحدار، كما يلي:

أ- النموذج الأول: يوضح نتائج تحليل الانحدار القيادة المدمرة على الصمت التنظيمي (كمغيرات إجمالية).

ب- النموذج الثاني: يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد للقيادة المدمرة والاحتراق الوظيفي على الصمت التنظيمي.

3.12. 4. 2 أسلوب تحليل المسار:

قامت الباحثة باستخدام هذا الأسلوب لقياس الأثر المباشر (القيادة المدمرة والصمت التنظيمي)، وغير المباشر (القيادة المدمرة والصمت التنظيمي مع توسط الاحتراق الوظيفي)، وذلك لتحليل أكثر عمقاً وتأكيدياً للعلاقات محل البحث.

وفيما يلي عرض لنتائج اختبار مدى صحة الفرض الرابع، وفقا للأسلوبين المستخدمين:

الأسلوب الأول: تحليل الانحدار

النموذج الأول: استخدام تحليل الانحدار للقيادة المدمرة على الصمت التنظيمي .
ولقياس اثر القيادة المدمرة على الصمت التنظيمي قامت الباحثة باستخدام أسلوب الانحدار البسيط كما يلي:

جدول (22)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للقيادة المدمرة على الصمت التنظيمي

نتيجة الاختبار	مستوى المعنوية** Sig.	قيمة اختبار T-test	Beta	(المتغير المستقل)
معنوي	0.000	**110.321	.857	القيادة المدمرة
.882				معامل الارتباط R
معامل التحديد المعدل = 0.776 Adjusted R ²		معامل التحديد R ² = 0.778		معامل التحديد R ²
معنوية (F) = 0.000		قيمة (F) = 10088.754		اختبار جودة النموذج F

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

المتغير التابع = الصمت التنظيمي (Y)

**الاختبار عند مستوى معنوية 0.01

يتضح من نتائج الجدول السابق الآتي:

أ- أن المتغير المستقل وهو القيادة المدمرة مرتبط معنويًا بالصمت التنظيمي، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي قوى بلغ (0.882) .

ب- أن المتغير المستقل يفسر حوالي (77.8%) من التباين في المتغير التابع وفقاً لمعامل التحديد R² ، بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.

ج- بلغت قيمة F (10088.754) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار.

النموذج الثاني: نتائج تحليل الانحدار المتعدد للقيادة المدمرة والاحترق الوظيفي على الصمت التنظيمي بغرض إدخال الاحترق الوظيفي في نموذج العلاقة المباشرة، ودراسة الأثر الناتج والتحقق من شروط الوساطة.

ولقياس اثر القيادة المدمرة والاحترق الوظيفي على الصمت التنظيمي، قامت الباحثة باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد كما يلي:

جدول (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للقيادة المدمرة والاحترق الوظيفي على الصمت التنظيمي

نتيجة الاختبار	مستوى المعنوية Sig.	قيمة T-test	قيم معاملات الانحدار المعياري Beta	(المتغيرات المستقلة)
معنوي	.000	**25.810	.783	القيادة المدمرة
معنوي	.000	**4.528	.179	الاحترق الوظيفي
R = .885				معامل الارتباط R
معامل التحديد المعدل = 0.780 Adjusted R ²		معامل التحديد R ² = 0.783		معامل التحديد R ²
معنوية (F) = 0.000		قيمة (F) = 4553.052		اختبار جودة النموذج F

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

المتغير التابع = الصمت التنظيمي (Y)

**تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).



يتضح من نتائج الجدول السابق الآتي:

أ- أدى إدخال المتغير الوسيط للاحتراق الوظيفي، إلى التأثير في معاملات الانحدار المعيارية للقيادة المدمرة (المتغير المستقل)، حيث انخفض التأثير من (0.857) في النموذج الأول إلى (0.783) في النموذج الثاني وهو دال معنوياً عند مستوى دلالة (0.01). ومعنى ذلك أن الاحتراق الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي. وهذا التوسط توسط جزئي.

ب- ارتفعت القوة التفسيرية للنموذج من (77.8%) في النموذج الأول إلى (78.3%) في النموذج الثاني.

ج- يشير معامل جوهرية النموذج Sig. F إلى معنوية هذه النتائج، عند مستوى معنوية (0.01).

الأسلوب الثاني: أسلوب تحليل المسار لقياس علاقات الأثر المباشر (القيادة المدمرة و الصمت التنظيمي)، وغير المباشرة (القيادة المدمرة والصمت التنظيمي مع توسط الاحتراق الوظيفي).

توصلت الباحثة من خلال الانحدار المتعدد إلى توسط الاحتراق الوظيفي العلاقة بين القيادة المدمرة على الصمت التنظيمي، ولتحليل أكثر عمقاً واستخراج العلاقات غير المباشرة بين المتغيرات، قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis، ولاختبار الفرض الرئيس الرابع تم تقسيمه إلى فروض فرعية كالتالي :

1/4 يوجد تأثير معنوي للاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المدمرة وصمت الاستسلام.

2/4 يوجد تأثير معنوي للاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت الدفاعي.

3/4 يوجد تأثير معنوي للاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت الاجتماعي. وسوف يتم عرض نتائج تحليل المسار كالتالي:

اختبار صحة الفرض الفرعي الأول:

1/4- يوجد تأثير معنوي للاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المدمرة وصمت الاستسلام، قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل المسار وتوصلت للنتائج التالية:

جدول (24) نتائج تحليل المسار للدور الوسيط للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين القيادة المدمرة وصمت الاستسلام:

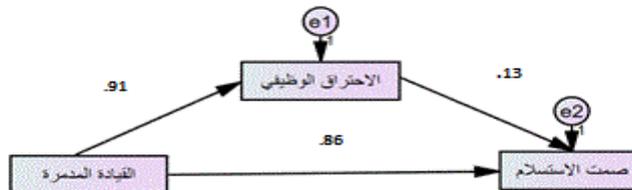
التأثير الوسيط	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر (المعنوية الاحصائية)			العلاقات
		M---Y	X---M	X---Y	
تأثير وسيط جزئي	*0.118	**0.125	**0.912	**0.855	القيادة المدمرة ---- الاحتراق الوظيفي ---- صمت الاستسلام

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي Amos.
** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).
* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

القيادة المدمرة (X) وصمت الاستسلام (Y): تأثير معنوي عند (p < 0.01).
القيادة المدمرة (X) والاحتراق الوظيفي (M): تأثير معنوي عند (p < 0.01).
الاحتراق الوظيفي (M) وصمت الاستسلام (Y): تأثير معنوي عند (p < 0.01).

بالنسبة للتأثير غير المباشر للاحتراق الوظيفي (M) في العلاقة بين القيادة المدمرة (X) وصمت الاستسلام (Y) هناك تأثير معنوي غير مباشر للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين القيادة المدمرة (X) وصمت الاستسلام (Y) عند مستوى معنوية أقل من 0.05. ويمكن توضيح هذه العلاقات من خلال الشكل الآتي:



المصدر: مخرجات برنامج AMOS وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

شكل (2)

التأثير الوسيط للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين القيادة المدمرة وصمت الاستسلام

ويتضح مما سبق أن:

هناك تأثير وسيط جزئي للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين القيادة المدمرة وصمت الاستسلام. وبالتالي قبول الفرض الفرعي الأول والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي للاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المدمرة وصمت الاستسلام ".

اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني:

2/4- يوجد تأثير معنوي للاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت الدفاعي، قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل المسار وتوصلت للنتائج التالية:

جدول (25)

نتائج تحليل المسار للدور الوسيط للاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت الدفاعي

التأثير الوسيط	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر (المعنوية الإحصائية)			العلاقات
		M---Y	X---M	X---Y	
تأثير وسيط جزئي	**0.237	**0.262	**0.912	**0.639	القيادة المدمرة --- الاحتراق الوظيفي --- الصمت الدفاعي

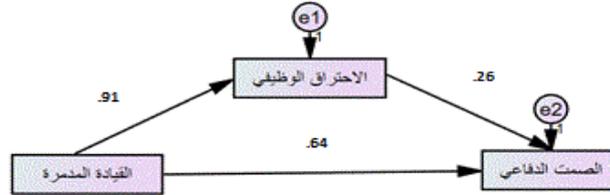
المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي Amos. *تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- القيادة المدمرة (X) والصمت الدفاعي (Y) تأثير معنوي عند $(p < 0.01)$.
- القيادة المدمرة (X) والاحتراق الوظيفي (M) تأثير معنوي عند $(p < 0.01)$.
- الاحتراق الوظيفي (M) والصمت الدفاعي (Y) تأثير معنوي عند $(p < 0.01)$.



بالنسبة للتأثير غير المباشر للاحتراق الوظيفي (M) في العلاقة بين القيادة المدمرة (X) والصمت الدفاعي (Y) يوجد تأثير معنوي غير مباشر للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين القيادة المدمرة (X) والصمت الدفاعي (Y). ويمكن توضيح هذه العلاقات من خلال الشكل الآتي:



المصدر: مخرجات برنامج AMOS وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

شكل (3)

التأثير الوسيط للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت الدفاعي

ويتضح مما سبق أن:

هناك تأثير وسيط جزئي للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت الدفاعي. وبالتالي قبول الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي للاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت الدفاعي".

اختبار صحة الفرض الفرعي الثالث:

3/4- يوجد تأثير معنوي للاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت الاجتماعي، قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل المسار وتوصلت للنتائج التالية:

جدول (26)

نتائج تحليل المسار للدور الوسيط للاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت الاجتماعي

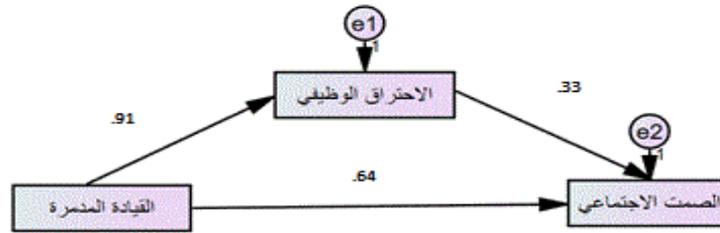
التأثير الوسيط	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر (المعنوية الإحصائية)			العلاقات
		M---Y	X---M	X---Y	
تأثير وسيط جزئي	**0.300	**0.330	**0.912	**0.643	القيادة المدمرة --- الاحتراق الوظيفي --- الصمت الاجتماعي

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي amos. تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

القيادة المدمرة (X) والصمت الاجتماعي (Y) تأثير معنوي عند (p < 0.01). القيادة المدمرة (X) والاحتراق الوظيفي (M) تأثير معنوي عند (p < 0.01). الاحتراق الوظيفي (M) والصمت الاجتماعي (Y) تأثير معنوي عند (p < 0.01). بالنسبة للتأثير غير المباشر للاحتراق الوظيفي (M) في العلاقة بين القيادة المدمرة (X) والصمت الاجتماعي (Y) هناك تأثير معنوي غير مباشر للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين القيادة المدمرة (X)

والصمت الاجتماعي (Y) عند مستوى معنوية اقل من 0.01. ويمكن توضيح هذه العلاقات من خلال الشكل الاتي:



المصدر: مخرجات برنامج AMOS وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

شكل (4)

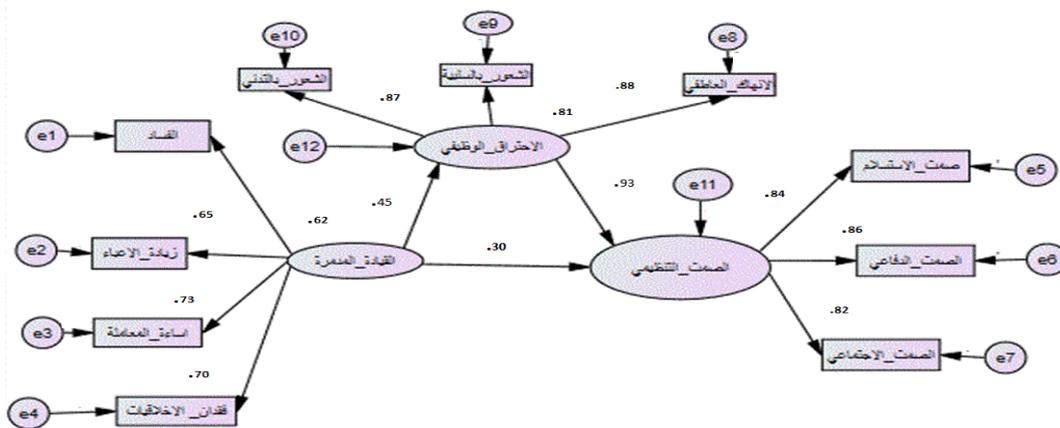
التأثير الوسيط للاحترق الوظيفي في العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت الاجتماعي

ويتضح مما سبق أن:

يوجد تأثير وسيط جزئي للاحترق الوظيفي في العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت الاجتماعي. وبالتالي قبول الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على انه " يوجد تأثير معنوي للاحترق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت الاجتماعي ".

النموذج الهيكلي (البنائي) للبحث:

يوضح الشكل (5) التالي نموذج البحث الهيكلي المقترح والمستخرج من نتائج برنامج AMOS والذي يوضح معاملات المسار (Path Analysis) الخاصة بمتغيرات البحث، وذلك من خلال اختبار القيادة المدمرة كمتغير مستقل كامن، الاحترق الوظيفي كمتغير وسيط كامن، والصمت التنظيمي كمتغير تابع كامن، كما يوضح الجدول (27) مؤشرات المطابقة الخاصة بهذا النموذج:



المصدر: مخرجات برنامج AMOS وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

شكل (5)

النموذج الهيكلي المستخلص لتأثير القيادة المدمرة على الصمت التنظيمي من خلال توسط الاحترق الوظيفي



جدول (27)
مؤشرات المطابقة الخاصة بنموذج البحث

جودة المطابقة	المؤشر
3.362	النسبة بين قيمة كاي تربيع ودرجات الحرية
0.966	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index
0.944	مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index
0.975	مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness Of Fit Index
0.985	مؤشر تاكر- لويس (TLI) Tucker-Lewis Index
.062	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA)
0.3	مستوى المعنوية للنموذج البنائي

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول (27) السابق الخاص بمؤشرات المطابقة لنموذج البحث أن جميعها مقبولة، وأن مستوى المعنوية يدل على جودة مطابقة النموذج ككل مع البيانات الفعلية، كما تدل أغلب المؤشرات على جودة نموذج البحث ومطابقته للبيانات الميدانية التي تمثل الواقع.

جدول (28) اختبار تحليل المسار للتأثير المباشر وغير المباشر للقيادة المدمرة على الصمت التنظيمي من خلال توسط الاحتراق الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	نوع التأثير	معامل المسار المعياري	مستوى المعنوية
القيادة المدمرة	—	الصمت التنظيمي	مباشر	0.302	0.000
القيادة المدمرة	الاحتراق الوظيفي	الصمت التنظيمي	غير مباشر	0.418	0.000
إجمالي التأثير				0.72	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من خلال جدول (28):

وجود تأثير مباشر معنوي للقيادة المدمرة على الصمت التنظيمي بقوة تأثير (0.302) عند مستوى معنوية أقل من (0.000). كما تبين وجود تأثير غير مباشر معنوي للقيادة المدمرة على الصمت التنظيمي من خلال توسط الاحتراق الوظيفي وذلك بقوة تأثير (0.418)، عند مستوى معنوية أقل من (0.000)، كما أن إجمالي التأثير (المباشر وغير المباشر) للقيادة المدمرة على الصمت التنظيمي بلغ (0.72) عند مستوى معنوية (0.000)، ومن ثم يتضح أن الاحتراق الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي بشكل جزئي حيث إن كل من التأثير المباشر وغير المباشر والإجمالي كان معنويًا عند مستوى أقل من (0.000).

13- مناقشة وتفسير النتائج

بناءً على ما سبق، وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية، تمكنت الباحثة من التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن عرضها على النحو التالي:

1.13 نتائج خاصة بالتحليل الوصفي:

1.13.1 أظهرت النتائج أن هيئة التمريض في المستشفيات محل البحث متفقون حول مدى توافر سلوكيات القيادة المدمرة، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.48)، مما يشير إلى وجود

مستوى ملحوظ من القيادة المدمرة حسب رأي المبحوثين. وقد بينت النتائج وجود اتفاق عام بين المبحوثين على أن هناك مستوى متوسط من الفساد وهو الأقل من حيث قيمة المتوسط، وفيما يتعلق بزيادة الأعباء على المرؤوسين، تشير النتائج إلى وجود اتفاق قوي بين المبحوثين على أن القيادة المدمرة تتسبب في زيادة الأعباء على المرؤوسين، مما يجعل هذا البعد المشكلة الأكثر وضوحاً وانتشاراً بين الأبعاد الأخرى. أما بُعد إساءة معاملة المرؤوسين فقد أظهرت النتائج وجود مستوى ملحوظ من إساءة معاملة المرؤوسين من قبل القيادة، ما يجعله ثاني أكثر الأبعاد وضوحاً بعد زيادة الأعباء على المرؤوسين. بينما يشير بُعد فقدان الأخلاق المهنية إلى وجود اتفاق بين المبحوثين على أن هناك مستوى متوسط من فقدان الأخلاق المهنية لدى القيادة، مما يدل على أن القادة يظهرون سلوكيات غير أخلاقية بشكل ملحوظ.

بشكل عام، توضح النتائج أن القيادة المدمرة موجودة بمستوى يفوق المتوسط، مما يعني وجود اتفاق عام بين المبحوثين على أن سلوكيات القيادة المدمرة تظهر بشكل ملحوظ في بيئة العمل. وبالتالي تشير النتائج إلى أن هناك حاجة ماسة لتدخل إداري للحد من السلوكيات المدمرة للقيادة، حيث تؤثر هذه السلوكيات سلباً على بيئة العمل وأداء المرؤوسين. وينبغي على الإدارة تطوير استراتيجيات لتحديد ومعالجة هذه الأنماط السلوكية لتعزيز بيئة عمل صحية ومنتجة.

2.1.13 كما أظهرت النتائج مدى توفر أبعاد الاحترق الوظيفي، حيث سجل المقياس متوسط مرجح عام قدره (3.46)، مما يمثل مستوى أعلى من منتصف المقياس، وهذا يشير إلى وجود مستوى ملحوظ من الاحترق الوظيفي بين العاملين. ويمكن توضيح ذلك من خلال أبعاد الاحترق الوظيفي، حيث يدل الإنهاك العاطفي على وجود اتفاق قوي بين العاملين على شعورهم بإنهاك عاطفي كبير. ويعكس هذا البعد أن العاملين يشعرون بالإرهاق العاطفي بشكل ملحوظ نتيجة لمتطلبات العمل، بينما يشير بُعد الشعور بتدني الإنجاز إلى أن العاملين يشعرون بتدني مستوى إنجازهم الشخصي في العمل. وهذا الشعور يمكن أن يكون نتيجة للإرهاق العاطفي المستمر وضغوط العمل المتزايدة، وفي نفس السياق يشير بُعد الشعور بالسلبية في العلاقات إلى أن العاملين يعانون من مشاعر سلبية في علاقاتهم المهنية. وهذا يمكن أن يتضمن الشعور بعدم التقدير أو الدعم من الزملاء أو الإدارة.

بشكل عام، تشير النتائج إلى أن مستوى الاحترق الوظيفي بين العاملين يعتبر ملحوظاً ويفوق المتوسط بقليل، مما يعكس تحديات كبيرة في بيئة العمل تؤثر سلباً على الرفاهية العاطفية والمهنية للعاملين. وهذا يستدعي اهتمام الإدارة لاتخاذ إجراءات لتحسين بيئة العمل وتقليل مستويات الاحترق الوظيفي بين الموظفين لضمان زيادة الإنتاجية ورفع مستوى أداء العاملين.

3.1.13 كما توضح نتائج أبعاد الصمت التنظيمي في المستشفيات محل البحث، أن المتوسط المرجح العام قدره (3.58)، مما يشير إلى وجود مستوى ملحوظ من الصمت التنظيمي بين العاملين. حيث يشير الصمت الدفاعي إلى أن العاملين يميلون بشدة إلى الصمت كوسيلة دفاعية لحماية أنفسهم من العواقب السلبية المحتملة. هذا يعني أن الموظفين قد يمتنعون عن التعبير عن آرائهم أو تقديم ملاحظات خوفاً من الانتقام أو العقوبات، في حين أن صمت الاستسلام يدل على أن العاملين يشعرون بالاستسلام والإحباط لدرجة تدفعهم إلى الصمت. هذا النوع من الصمت يعكس عدم الثقة في أن التعبير عن الأفكار أو القلق سيؤدي إلى أي تغيير إيجابي، وبالتالي يختارون عدم التحدث، أما الصمت الاجتماعي حصل على أقل متوسط مرجح مما يشير إلى موقف محايد تجاه هذا النوع. الصمت الاجتماعي يشير إلى الامتناع عن المشاركة في الحوار أو النقاشات لأسباب اجتماعية، مثل الحفاظ على العلاقات الاجتماعية أو تجنب الصراعات.



بشكل عام، تشير النتائج إلى أن الصمت التنظيمي موجود بشكل ملحوظ في المستشفيات محل البحث، حيث إن الموظفين يميلون إلى الصمت لأسباب دفاعية واستسلام بشكل أكبر من الصمت الاجتماعي. وهذا يعكس بيئة عمل قد تكون مملوءة بالخوف والإحباط، مما يمنع العاملين من التعبير عن آرائهم بحرية. ومن ثم هذه النتائج تستدعي اهتمام الإدارة لاتخاذ إجراءات لتعزيز التواصل المفتوح والصريح بين الموظفين والإدارة، وتشجيع ثقافة يمكن فيها للموظفين التعبير عن مخاوفهم وأفكارهم دون خوف من العواقب السلبية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال بناء نظام دعم وظيفي قوي وإشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار لضمان شعورهم بالتقدير والاحترام.

2.13 نتائج اختبار الفروض:

2.13.1 كشفت نتائج الفرض الرئيس الأول للبحث عن وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة المدمرة على الصمت التنظيمي، حيث تؤدي القيادة المدمرة المتمثلة في (الفساد، زيادة الأعباء على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، وفقدان الأخلاق المهنية) إلى تعميق صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي. ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:

2.13.1.1 توضح نتائج الفرض الفرعي الأول وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة المدمرة على صمت الاستسلام. وفقاً للنتائج، يمكن تفسير تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة المدمرة على صمت الاستسلام كما يلي:

طبقاً للمتوقع، أثبتت النتائج أن الفساد في القيادة له تأثير قوي وإيجابي على صمت الاستسلام. ويعني ذلك أن الموظفين الذين يرون أن القيادة تمارس الفساد يميلون إلى الاستسلام والصمت، معتقدين أن أي محاولة للتحدث أو التغيير ستكون بلا جدوى أو قد تؤدي إلى عواقب سلبية. كما تشير هذه النتائج إلى أن تحميل الموظفين بأعباء إضافية من قبل القيادة يسهم بشكل كبير في تعزيز صمت الاستسلام، حيث إن الموظفون الذين يشعرون بالإرهاق بسبب الأعباء الزائدة قد يفقدون الحافز للتحدث أو تقديم ملاحظات، مما يعزز شعورهم بالاستسلام، بالإضافة إلى أن إساءة معاملة المرؤوسين من قبل القيادة تؤدي إلى زيادة صمت الاستسلام. عندما يشعر الموظفون بأنهم يُعاملون بشكل سيء، فإنهم يميلون إلى الصمت والاستسلام، معتقدين أن التحدث قد يؤدي إلى مزيد من الإساءة أو العقاب، كما أن فقدان الأخلاق المهنية لدى القيادة يسهم أيضاً في تعزيز صمت الاستسلام بين الموظفين. في بيئة عمل تفتقر إلى الأخلاق المهنية، قد يشعر الموظفون بأن التعبير عن آرائهم أو مخاوفهم لن يؤدي إلى تحسينات، أو قد يعرضهم للمشاكل، مما يدفعهم إلى الصمت والاستسلام.

توضح هذه النتائج أن القيادة المدمرة، بأبعادها المختلفة، تساهم بشكل كبير في تعزيز صمت الاستسلام بين الموظفين، وهذا يشير إلى أن الموظفين في بيئة القيادة المدمرة يميلون إلى الامتناع عن التعبير عن آرائهم أو مخاوفهم بسبب الشعور بالإحباط وعدم الجدوى، بالإضافة إلى الخوف من العواقب السلبية. ولتعزيز بيئة عمل صحية ومنتجة، ينبغي على الإدارة العمل على تقليل مظاهر القيادة المدمرة من خلال تحسين السلوكيات القيادية وتعزيز قيم الأخلاق المهنية ودعم الموظفين في تحمل الأعباء بطريقة عادلة.

2.13.1. 2 توضح نتائج الفرض الفرعي الثاني وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة المدمرة على الصمت الدفاعي. وفقاً للنتائج، يمكن تفسير تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة المدمرة على الصمت الدفاعي كما يلي:

على نفس المنوال، أثبتت النتائج أن إساءة معاملة المرؤوسين وفقدان الأخلاق المهنية لهما التأثير الأكبر والأكثر معنوية على الصمت الدفاعي. وهذا يمكن تفسيره بأن الموظفين في بيئة تسيطر عليها هذه الأبعاد السلبية يكون لديهم خوف كبير من الانتقام أو العقوبات، وبالتالي يفضلون البقاء صامتين. كما أن الفساد أيضاً له تأثير معنوي، مما يشير إلى أن البيئة العدوانية والمسينة تشجع الموظفين على الصمت كوسيلة للدفاع عن أنفسهم.

أما بخصوص، زيادة الأعباء على المرؤوسين لم تظهر تأثيراً معنوياً، مما قد يشير إلى أن الموظفين قد يعتبرون الأعباء الزائدة جزءاً من العمل ولا تثير نفس المستوى من الخوف أو الحذر الذي يثيره الفساد أو الإساءة. هذه النتائج توضح أهمية الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المختلفة للقيادة المدمرة وكيف يمكن أن تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الموظفين، وخاصة فيما يتعلق بالصمت الدفاعي.

2.13.1. 3 توضح نتائج الفرض الفرعي الثالث وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة المدمرة على الصمت الاجتماعي. وفقاً للنتائج، يمكن تفسير تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة المدمرة على الصمت الاجتماعي كما يلي:

أوضحت النتائج أن الفساد وفقدان الأخلاق المهنية لهما التأثير الأكبر والأكثر معنوية على الصمت الاجتماعي. وهذا يمكن تفسيره بأن الموظفين في بيئة تتسم بالفساد وفقدان الأخلاق المهنية يكون لديهم خوف كبير من التعبير عن آرائهم أو تقديم ملاحظاتهم، وبالتالي يفضلون الصمت للحفاظ على سلامتهم الشخصية والمهنية. فضلاً عن ذلك، إساءة معاملة المرؤوسين أيضاً لها تأثير معنوي، مما يشير إلى أن الموظفين الذين يتعرضون للإساءة قد يختارون الصمت كوسيلة لتجنب المزيد من الإساءة أو الانتقام.

لم تظهر زيادة الأعباء على المرؤوسين تأثيراً معنوياً، مما قد يشير إلى أن الموظفين يعتبرون الأعباء الزائدة جزءاً من مهامهم الوظيفية المعتادة. وبالتالي، لا تساهم زيادة الأعباء في الصمت الاجتماعي بنفس الدرجة التي يسببها الفساد أو فقدان الأخلاق المهنية. هذه النتائج توضح أهمية الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المختلفة للقيادة المدمرة وكيف يمكن أن تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الموظفين، وخاصة فيما يتعلق بالصمت الاجتماعي. حيث إن القيادة المدمرة يمكن أن تؤدي إلى بيئة عمل غير صحية حيث يختار الموظفون الصمت على التعبير عن آرائهم أو تقديم ملاحظاتهم، مما يؤثر سلباً على الأداء العام للمنظمة.

بشكل عام، توضح هذه النتائج أن القيادة المدمرة بمختلف أبعادها (الفساد، زيادة الأعباء على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، وفقدان الأخلاق المهنية) تؤدي إلى تعزيز الصمت التنظيمي بين الموظفين. هذا يعني أن تحسين أساليب القيادة وتطوير قيادة أخلاقية وداعمة ومستدامة يمكن أن يساعد في تقليل مستويات الصمت التنظيمي، مما يعزز من بيئة العمل التفاعلية والإيجابية.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج أبحاث (RÜZGAR & BEDEL,2021; Song et al.,2017; Coakley,2021; Xu et al.,2015 ;Saqib & Arif,2017; Wang et al.,2020; Aboramadan et al.,2020; Mousa et al., 2021 ;Wu et al.,2018 Sarfraz et al.,2021; Parlar et al.,2022; Farghaly Abdelaliem et al.,2024; Khalid et al.,2024; Sabino et al.,2024) من حيث إن القيادة المدمرة



باختلاف مسمياتها سواء الإشراف المسيء، القائد المسيء، القيادة السامة، والقيادة النرجسية تعد من العوامل التي تؤثر سلباً على بيئة العمل وتؤدي إلى تعزيز الصمت التنظيمي. وتعتبر هذه الأشكال من القيادة عوامل رئيسة تساهم في خلق بيئة عمل غير صحية تؤثر على تفاعل الموظفين ومشاركتهم.

2.13.2 أسفرت نتائج الفرض الرئيس الثاني عن وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة المدمرة على الاحتراق الوظيفي، حيث تؤدي القيادة المدمرة المتمثلة في (الفساد، زيادة الأعباء على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، وفقدان الأخلاق المهنية) إلى تعزيز الإنهاك العاطفي، الشعور بالسلبية في العلاقات، والشعور بتدني الإنجاز. ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:

2.13.2.1 توضح نتائج الفرض الفرعي الأول وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة المدمرة على الإنهاك العاطفي. وفقاً للنتائج، يمكن تفسير تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة المدمرة على الإنهاك العاطفي كما يلي:

أظهرت النتائج أن الفساد وإساءة معاملة المرؤوسين لهما التأثير الأكبر والأكثر معنوية على الإنهاك العاطفي. وهذا يمكن تفسيره بأن الموظفين الذين يعملون في بيئة تنتشر فيها سلوكيات فاسدة أو يواجهون أعباء عمل مفرطة قد يشعرون بالإرهاق النفسي والعاطفي بشكل أكبر، مما يزيد من مستويات الإنهاك العاطفي لديهم.

أما بخصوص، زيادة الأعباء على المرؤوسين وفقدان الأخلاق المهنية لهما تأثير معنوي ملحوظ على الإنهاك العاطفي. حيث إن البيئة التي تتميز بسوء المعاملة وفقدان الأخلاق المهنية تزيد من الضغط النفسي على الموظفين، مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الإنهاك العاطفي.

2.13.2.2 توضح نتائج الفرض الفرعي الثاني وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة المدمرة على الشعور بالسلبية في العلاقات. وفقاً للنتائج، يمكن تفسير تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة المدمرة على الشعور بالسلبية في العلاقات كما يلي:

توضح النتائج أن الفساد وإساءة معاملة المرؤوسين وفقدان الأخلاق المهنية لهم التأثير الأكبر والأكثر معنوية على الشعور بالسلبية في العلاقات. ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين الذين يعملون في بيئة فاسدة أو يتعرضون للإساءة أو يواجهون فقداناً للأخلاق المهنية في القيادة، يشعرون بعدم الأمان والعدالة، مما يعزز الشعور بالسلبية في العلاقات مع زملائهم والمديرين. كما أن زيادة الأعباء على المرؤوسين أيضاً لها تأثير معنوي ملحوظ على الشعور بالسلبية في العلاقات، حيث قد تؤدي الأعباء الزائدة إلى زيادة الضغط النفسي والصراع بين الزملاء.

2.13.2.3 توضح نتائج الفرض الفرعي الثالث وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة المدمرة على الشعور بتدني الإنجاز. وفقاً للنتائج، يمكن تفسير تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة المدمرة على الشعور بتدني الإنجاز كما يلي:

كشفت النتائج عن أن فقدان الأخلاق المهنية والفساد لهما التأثير الأكبر والأكثر معنوية على الشعور بتدني الإنجاز. ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين في بيئة تتسم بالفساد وفقدان الأخلاق المهنية يشعرون بعدم الثقة وعدم العدل، مما يؤدي إلى تقليل الدافعية والشعور بتدني الإنجاز.

وفي السياق ذاته، أوضحت النتائج إن زيادة الأعباء على المرؤوسين وإساءة معاملة المرؤوسين أيضاً لهما تأثير معنوي ملحوظ على الشعور بتدني الإنجاز. حيث إن زيادة الأعباء يمكن أن تؤدي إلى إرهاق الموظفين وانخفاض فعاليتهم، بينما الإساءة المعاملة يمكن أن تؤدي إلى إحباط الموظفين وفقدانهم للثقة بالنفس.

هذه النتائج توضح أن أبعاد القيادة المدمرة لها تأثيرات كبيرة ومهمة على الإنهاك العاطفي، الشعور بتدني الإنجاز، والشعور بالسلبية في العلاقات بين الموظفين. حيث إن الفساد، زيادة الأعباء، إساءة المعاملة، وفقدان الأخلاق المهنية، جميعها تؤدي إلى انخفاض مستوى الإنجاز والشعور بالإحباط بين الموظفين. لذا، من الضروري للمنظمات أن تعالج هذه الجوانب السلبية في القيادة لتخفيف التأثيرات السلبية على صحة الموظفين النفسية والعاطفية، ولتعزيز بيئة عمل صحية وإيجابية، وتحسين العلاقات بين الموظفين، وتحفيزهم على تحقيق أداء عالٍ ومتميز، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء العام للمنظمة.

وتقدم هذه النتيجة الدعم لنتائج الأبحاث التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين القيادة المدمرة والاحترق الوظيفي (Pletzer, 2024; Parveen et al., 2024; Khan et al., 2024; Trepanier et al., 2019; Rahmat et al., 2022; Budak & Erdal, 2024; Harms et al., 2017). حيث أكدت الأبحاث على أن أسلوب الإدارة الاستبدادي يتنبأ بشكل كبير بالإرهاق العاطفي، الشعور بالسلبية في العلاقات، وتدني الإنجاز، وجميعها تمثل أبعاد فرعية للاحتراق، ولقد أظهرت الأبحاث باستمرار أن سلوكيات القيادة المدمرة، مثل أساليب الإدارة الاستبدادية والميول النرجسية، يمكن أن تؤدي إلى زيادة الإرهاق بين الموظفين.

2.13.3 كشفت نتائج الفرض الرئيس الثالث عن وجود تأثير معنوي لأبعاد الاحتراق الوظيفي على الصمت التنظيمي، حيث يؤدي الاحتراق الوظيفي المتمثل في (الإنهاك العاطفي، الشعور بتدني الإنجاز، والشعور بالسلبية في العلاقات) إلى تعزيز صمت الاستسلام، الصمت الدفاعي، والشعور بتدني الإنجاز. ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:

2.13.3.1 أظهرت نتائج الفرض الفرعي الأول وجود تأثير معنوي لأبعاد الاحتراق الوظيفي على صمت الاستسلام. وفقاً للنتائج، يمكن تفسير تأثير كل بُعد من أبعاد الاحتراق الوظيفي على صمت الاستسلام كما يلي:

أن الإنهاك العاطفي له التأثير الأكبر والأكثر معنوية على تعزيز صمت الاستسلام. ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين الذين يعانون من الإنهاك العاطفي يكونون أقل قدرة على التعامل مع الضغوط والإحباطات في العمل، مما يدفعهم إلى تبني موقف الصمت والاستسلام لتجنب المزيد من الضغط. كما أن الشعور بالسلبية في العلاقات له تأثير معنوي ملحوظ على تعزيز صمت الاستسلام، عندما يشعر الموظفون بالسلبية في علاقاتهم مع زملائهم والمديرين، يمكن أن يؤدي ذلك إلى الشعور بالعزلة والرغبة في تجنب المشاركة والتعبير عن آرائهم، مما يعزز صمت الاستسلام. بالإضافة إلى أن الشعور بتدني الإنجاز له تأثير معنوي، إلا أنه متوسط مقارنة بالإنهاك العاطفي. حيث عندما يشعر الموظفون بأنهم غير قادرين على تحقيق الأهداف والمهام المطلوبة منهم، يمكن أن يؤدي ذلك إلى فقدان الثقة بالنفس وتجنب المشاركة الفعالة، مما يسهم في صمت الاستسلام.



2.13.3. 2 أظهرت نتائج الفرض الفرعي الثاني وجود تأثير معنوي لأبعاد الاحتراق الوظيفي على الصمت الدفاعي. وفقاً للنتائج، يمكن تفسير تأثير كل بُعد من أبعاد الاحتراق الوظيفي على الصمت الدفاعي كما يلي:

أن الشعور بتدني الإنجاز له التأثير الأكبر والأكثر معنوية على تعزيز الصمت الدفاعي، ويمكن تفسير ذلك أنه عندما يشعر الموظفون بأنهم غير قادرين على تحقيق الأهداف والمهام المطلوبة منهم، يمكن أن يؤدي ذلك إلى فقدان الثقة بالنفس والقلق من الفشل، مما يجعلهم يتجنبون التعبير عن آرائهم أو تقديم ملاحظاتهم. كما أن الشعور بالسلبية في العلاقات له تأثير معنوي ملحوظ على تعزيز الصمت الدفاعي، حيث إن الموظفين الذين يعانون من علاقات سلبية مع زملائهم والمديرين يشعرون بعدم الثقة والخوف من الانتقام أو العواقب السلبية إذا عبروا عن آرائهم، مما يدفعهم إلى تبني الصمت الدفاعي كوسيلة لحماية أنفسهم، وفي نفس السياق أظهرت النتائج أن الإنهاك العاطفي له تأثير معنوي على تعزيز الصمت الدفاعي، وإن كان أقل قوة مقارنة بالشعور بتدني الإنجاز. حيث إن الإنهاك العاطفي يجعل الموظفين يشعرون بالإرهاق والضغط النفسي، مما يدفعهم إلى تبني موقف الصمت لتجنب المزيد من الضغط والصراع.

2.13.3. 3 أظهرت نتائج الفرض الفرعي الثالث وجود تأثير معنوي لأبعاد الاحتراق الوظيفي على الصمت الاجتماعي. وفقاً للنتائج، يمكن تفسير تأثير كل بُعد من أبعاد الاحتراق الوظيفي على الصمت الاجتماعي كما يلي:

الإنهاك العاطفي له التأثير الأكبر والأكثر معنوية على تعزيز الصمت الاجتماعي. ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين الذين يعانون من الإنهاك العاطفي يشعرون بالإرهاق والتعب الشديد، مما يجعلهم أقل ميلاً للتفاعل الاجتماعي والمشاركة في الحوار داخل بيئة العمل، وهذا يؤدي إلى زيادة مستوى الصمت الاجتماعي بينهم. بالإضافة إلى أن الشعور بتدني الإنجاز له تأثير معنوي كبير على تعزيز الصمت الاجتماعي، حيث إن الموظفين الذين يشعرون بأنهم لا يحققون الإنجازات المطلوبة قد يفقدون الثقة بأنفسهم ويشعرون بالإحباط، مما يجعلهم يتجنبون التفاعل الاجتماعي. كما أن الشعور بالسلبية في العلاقات له تأثير معنوي على تعزيز الصمت الاجتماعي عندما يشعر الموظفون بأن علاقاتهم مع زملائهم والمديرين سلبية، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تجنبهم للتفاعل الاجتماعي والتعبير عن آرائهم ومشاعرهم، مما يعزز الصمت الاجتماعي، ولكنه أقل قوة مقارنة بالإنهاك العاطفي وتدني الإنجاز.

بشكل عام، توضح النتائج أن الاحتراق الوظيفي الناجم عن الإنهاك العاطفي، الشعور بتدني الإنجاز، والشعور بالسلبية في العلاقات له تأثيرات سلبية كبيرة ومهمة على الصمت التنظيمي. هذه الأبعاد تزيد من ميل الموظفين إلى تبني مواقف صمت الاستسلام، الصمت الاجتماعي، والصمت الدفاعي، مما يقلل من التفاعل الإيجابي والمشاركة الفعالة في بيئة العمل، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج أبحاث (Farjam et al.,2018; Mohammed, 2023; Kassandrinou et al.,2023; Darabi Emarati& Moradi, 2023; Dall'Ora et al.,2020).

2.13.4 وأخيراً كشفت نتائج الفرض الرئيس الرابع عن وجود تأثير معنوي للاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي، وإن الاحتراق الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي. وهذا التوسط توسط جزئي. مما يعني أن

القيادة المدمرة تؤدي إلى الاحترق الوظيفي، والذي بدوره يعزز من مستويات الصمت التنظيمي. وهذا يعني أن القيادة المدمرة تؤثر على الصمت التنظيمي ليس فقط بشكل مباشر، ولكن أيضًا من خلال تأثيرها على مستويات الاحترق الوظيفي بين الموظفين.

ووفقًا لنتائج تحليل المسار تم التوصل إلى أن:

2.13. 4. 1 يوجد تأثير للاحتراق الوظيفي كوسيط في العلاقة بين القيادة المدمرة وصمت الاستسلام (وساطة جزئية).

2.13. 4. 2 يوجد تأثير للاحتراق الوظيفي كوسيط في العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت الدفاعي (وساطة جزئية).

2.13. 4. 3 يوجد تأثير للاحتراق الوظيفي كوسيط في العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت الاجتماعي (وساطة جزئية).

2.13. 4. 4 يوجد تأثير للاحتراق الوظيفي كوسيط في العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي (وساطة جزئية).

وترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية، حيث إن القيادة المدمرة التي تتسم بممارسات مثل الفساد، زيادة الأعباء، إساءة المعاملة، وفقدان الأخلاق المهنية تؤدي إلى زيادة مستويات الاحترق الوظيفي، مما يعزز من ميل الموظفين إلى تبني صمت الاستسلام كآلية للتكيف مع الضغوط النفسية الناتجة عن بيئة العمل السلبية ولتجنب المزيد من الضغوط والتوتر، كما أن البيئة المدمرة تزيد من مستويات الاحترق الوظيفي، والذي بدوره يجعل الموظفين يتبنون موقف الصمت الدفاعي لحماية أنفسهم من العواقب السلبية المحتملة، والموظفون في هذه الحالة يتجنبون التحدث أو تقديم الملاحظات خوفًا من الانتقام أو العواقب السلبية الأخرى. وفي السياق ذاته الموظفون الذين يعانون من الاحترق الوظيفي بسبب القيادة المدمرة يميلون إلى تقليل التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الصمت الاجتماعي، وهذا قد يتجلى في تجنب الاجتماعات، الحد من التفاعل مع الزملاء، وعدم المشاركة في الأنشطة الجماعية. ومن ثم الاحترق الوظيفي الناتج عن القيادة المدمرة يؤدي إلى زيادة ملحوظة في مستويات الصمت التنظيمي، حيث يصبح الموظفون أقل استعدادًا للمشاركة في الحوار أو تقديم الملاحظات، مما يؤثر سلبًا على الأداء العام للمنظمة.

14- توصيات البحث

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة، وهي أن القيادة المدمرة لها تأثيرات عميقة على العاملين، حيث تساهم في زيادة مستويات الاحترق الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز الصمت التنظيمي. هذه العلاقة تشير إلى أهمية تبني أساليب قيادة إيجابية وداعمة للحد من الاحترق الوظيفي وتشجيع التعبير عن الآراء والمخاوف في بيئة العمل. ومن الضروري للمنظمات تدريب قادتها على مهارات القيادة الفعالة والإيجابية لضمان بيئة عمل صحية ومنتجة، وتقدم الباحثة من خلال جدول (29) مجموعة من التوصيات ومسؤولية التنفيذ وآليات تنفيذها والمبررات. وتوصي الباحثة بتنفيذ كافة هذه التوصيات بكل دقة وموضوعية، حتى يتسنى تحقيق الهدف النهائي من هذا البحث.



جدول (29) الخطة التنفيذية لتوصيات البحث

المبررات	آليات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	التوصية	المشكلة
تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي	- تحليل الوضع الحالي، وتحديد المعايير السلوكية وتطوير السياسات. - وضع نظام لتقييم سلوكيات القيادة بشكل دوري وتفعيل تقييم 360 درجة، وتطوير نظام لتقييم الأداء، وآليات المراقبة المستمرة. - تنظيم دورات تدريبية. - استخدام استبيانات مجهولة الهوية. - تقديم دعم نفسي واستشارات للقيادة لتحسين تعاملهم مع الموظفين. - التعيين وفقاً للجدارات الوظيفية. - إجراءات العقوبات والمكافآت.	الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين	- التقييم الاستباقي لسلوكيات القيادة المدمرة لتحسين اختيار المديرين وتدريبهم في المستقبل. - وضع معايير وسياسة واضحة لمعالجة سلوكيات القيادة المدمرة. - وضع لوائح داخلية منظمة للسلوكيات، وتحسين أساليب القيادة.	القيادة المدمرة تؤدي إلى بيئة عمل سلبية.
تقليل الضغوط وزيادة الإنتاجية	- تطوير برامج لدعم الصحة النفسية والعاطفية للموظفين. - توفير فرص للاستراحة وإعادة التوازن من خلال برامج رفاة الموظفين. - توفير برامج إعادة تأهيل مهني للموظفين الذين يعانون من الاحتراق الوظيفي. - تفعيل سياسات العمل المرنة وتقليل الضغوط الناجمة عن العمل المكثف.	قسم الموارد البشرية	دعم الصحة النفسية والعاطفية.	زيادة الاحتراق الوظيفي بين الموظفين بسبب القيادة المدمرة
تحسين التفاعل بين الموظفين والإدارة	- إنشاء قنوات اتصال مفتوحة وأمنة تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم ومخاوفهم دون خوف من الانتقام. - تنظيم اجتماعات دورية لطرح مشاكل الموظفين ومشكلاتهم بشكل مباشر. - ورش عمل تفاعلية لتعليم الموظفين مهارات التواصل الفعال وحل النزاعات.	جميع مستويات الإدارة	تعزيز التواصل المفتوح.	الصمت التنظيمي نتيجة القيادة المدمرة والاحتراق الوظيفي
زيادة المعرفة والوعي بأساليب القيادة الجيدة	- تنفيذ حملات توعية داخل المنظمة حول آثار القيادة المدمرة على الأداء التنظيمي والصحة النفسية للموظفين. - تنظيم ورش عمل تدريبية حول أساليب القيادة الإيجابية وأثرها في تعزيز الأداء والعمل الجماعي.	الإدارة العليا وقسم التدريب والتطوير	زيادة الوعي والتدريب.	قلة الوعي بأهمية معالجة القيادة المدمرة وآثارها
الاستثمار في صحة الموظفين النفسية يزيد من إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي ويقلل من معدلات الاحتراق الوظيفي والصمت التنظيمي	- تخصيص ميزانية محددة لدعم برامج الصحة النفسية. - التعاقد مع متخصصين في الصحة النفسية لتقديم الاستشارات والدعم النفسي للموظفين. - تطوير برامج دعم نفسي مستدامة تتضمن ورش عمل، جلسات استشارية، وأنشطة تعزيز الصحة النفسية.	الإدارة العليا وقسم الموارد البشرية	تخصيص موارد كافية ودعم برامج الصحة النفسية.	نقص الموارد المخصصة لبرامج الصحة النفسية للموظفين.

المصدر: من إعداد الباحثة.

تابع جدول (29)

المبررات	آليات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	التوصية	المشكلة
الحفاظ على صحة الموظفين وزيادة الأداء	- تطوير ووضع سياسات وإجراءات وقائية للحد من الاحتراق الوظيفي مثل تقليل ساعات العمل الإضافي والتعامل مع الإجهاد. - تنظيم ساعات العمل. - دراسة إمكانية سن قوانين أو لوائح جديدة لتنظيم سلوكيات القيادة في مكان العمل. - مراجعة القوانين واللوائح الحالية المتعلقة بسلوكيات القيادة وتحديد الثغرات. - دمج قواعد أو سياسات جزائية لسلوك القيادة المدمر (مثل فرض غرامة أو خصم حافز الأداء) واتخاذ إجراءات تأديبية.	قسم الموارد البشرية والصحة والسلامة	تطوير سياسات وقائية.	نقص الإجراءات الوقائية لمنع وتقليل الاحتراق الوظيفي، وعدم وجود قوانين أو لوائح كافية لتنظيم سلوكيات القيادة في مكان العمل.
ضمان العدالة والشفافية في التعامل مع الشكاوى مما يزيد من ثقة الموظفين في النظام الإداري ويعزز بيئة العمل الإيجابي	- إنشاء بوابة إلكترونية لتقديم الشكاوى تتيح للموظفين تقديم شكاوهم بسرية وأمان. - توفير صندوق شكاوى واضح في أماكن العمل المختلفة. - تصميم نظام شامل لتقديم الشكاوى. - توفير قنوات اتصال آمنة وسرية. - تعيين لجنة مستقلة للتحقيق في الشكاوى واتخاذ الإجراءات المناسبة. - ضمان سرية هوية الموظفين الذين يقدمون شكاوى.	الإدارة العليا وقسم الموارد البشرية	إنشاء نظام فعال لإدارة الشكاوى.	عدم وجود نظام فعال لمعالجة شكاوى الموظفين المتعلقة بسلوكيات القيادة المدمرة.
زيادة وعي الموظفين بحقوقهم يعزز من قدرتهم على التعامل مع السلوكيات السلبية ويحسن من بيئة العمل ويقلل من تأثيرات القيادة المدمرة	- تنظيم جلسات توعوية وورش عمل لتعريف الموظفين بحقوقهم وكيفية التعامل مع السلوكيات المدمرة. - توزيع مواد تعليمية مثل كتيبات ومنشورات تشرح حقوق الموظفين وطرق التعامل مع المشاكل. - تقديم استشارات قانونية ونفسية لمساعدة الموظفين في التعامل مع المشاكل.	الإدارة العليا وقسم الموارد البشرية	تعزيز وعي الموظفين بحقوقهم وتقديم تدريب على كيفية التعامل مع السلوكيات المدمرة.	عدم إدراك بعض الموظفين لحقوقهم وكيفية التعامل مع المديرين ذوي السلوكيات المدمرة.

المصدر: من إعداد الباحثة.

15- البحوث المستقبلية

ناقش هذا البحث التأثير غير المباشر للقيادة المدمرة على الصمت التنظيمي من خلال توسط الاحتراق الوظيفي في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد. وتعد تلك المتغيرات الوسيطة من المتغيرات السلبية، وتقتصر الباحثة أفكار لبحوث مستقبلية يتم من خلالها استبدال تلك المتغيرات الوسيطة السلبية بأخرى (الاستقواء في مكان العمل، انتهاك العقد النفسي، التوحد التنظيمي، الفظاظة التنظيمية، والنبد في مكان العمل)، ويتم فحص مدى تأثيرها على العلاقة، لذا يجب إجراء المزيد من البحوث المستقبلية للتعرف على مقدمات ونتائج القيادة المدمرة والصمت التنظيمي. حتى يمكن الوصول لفهم أعمق للظروف وبيئة العمل التي تعزز الصمت التنظيمي، وبهدف التنبؤ بالسلوكيات السلبية المستقبلية وتأثيرها على للمنظمة، وذلك بعد توجيه الاهتمام نحو هذه المنطقة البحثية في الآونة الأخيرة.

وبما أن الاحتراق الوظيفي يلعب دورًا وسيطًا بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي، فإنه يمكن اختبار ما إذا كان الاحتراق الوظيفي يلعب نفس الدور الوسيط بين القيادة المدمرة وكل من الانسحاب النفسي، والسلوكيات المضادة للإنتاجية، والاعتراب الوظيفي، لتوسعة هذا المجال البحثي.



بحث العلاقة بين المتغيرات في قطاعات أخرى مختلفة مثل التعليم، الخدمات المالية، وما إذا كانت هناك اختلافات كبيرة بين هذه القطاعات. وعمل دراسة مقارنة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة.

بحث العوامل الشخصية للموظفين كمتغيرات وسيطة: استكشاف كيف يمكن للعوامل الشخصية مثل المرونة النفسية، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي أن تتوسط في العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي.

قائمة المراجع:

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of management*, 21(2), 438-452.
- Abied, E. L. A., & Khalil, H. M. A. (2019). The impact of Organizational silence on Job Burnout: Applied study on doctors and nursing staff at Ain Shams University Hospitals. *العدد الاول الجزء الأول*, 10(104-69), المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.
- Aboramadan, M., Turkmenoglu, M. A., Dahleez, K. A., & Cicek, B. (2020). Narcissistic leadership and behavioral cynicism in the hotel industry: the role of employee silence and negative workplace gossiping. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Akın, U. & Ulusoy, T., 2016. The Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 5(2), pp.46-58.
- Akman, Y. (2016). The Relationship Between Destructive Leadership and Job Burnout: A Research on Teachers/Yıkıcı Liderlik ile Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 12(3), 627-653.
- Almodibeg, B. A., & Smith, H.(2020). A cross-sectional survey to explore the prevalence and causes of occupational burnout syndrome among perioperative nurses in Saudi Arabia. *Nursing Open*.
- Alreck, P. L., & Settle, R. (2004). *Survey research handbook* (3rd ed.). New Yorke: McGraw- Hill Education.
- Al-Rousan, M. A. M., Omoush, M. M., & Ajloun, J. (2018). The effect of organizational silence on burnout: A field study on workers at Jordanian five star hotels. *Journal of Management and Strategy*, 9(3), 114-122.
- Aravena, F. (2019). Destructive leadership behavior: An exploratory study in Chile. *Leadership and policy in schools*, 18(1), 83-96.
- Asrar-ul-Haq, M., & Anjum, T. (2020). Impact of narcissistic leadership on employee work outcomes in banking sector of Pakistan. *Future Business Journal*, 6(1), 1-9.
- Atalay, D., Akçıl, U., & Özkul, A. E. (2019). Effects of Transformational and Instructional Leadership on Organizational Silence and Attractiveness and Their Importance for the Sustainability of Educational Institutions. *Sustainability*, 11(20), 5618.
- Awang, Z. (2012). *Structural equation modeling using amos graphic* (1st ed.). Malaysia: Penerbit Press.
- Badrasawi, T., Nazzal, Z., Massad, N., Salameh, E., & Ibdah, A. (2024). Stress and occupational burnout levels among Palestinian dentists, and associated factors: A cross-sectional study in 2023. *Heliyon*.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16, 74-94.
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1-21.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173- 1182.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of general psychology*, 5(4), 323-370.
- Blunch, N. (2012). *Introduction to structural equation modeling using IBM SPSS statistics and AMOS*. Sage.



- Bordbar, G., Safari Shad, F., Rahimi, E., & Abbasi Rostami, N. (2019). Effect of Organizational Silence on Employees' Productivity. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 6(3), 198-207.
- Brandebo, M. F. (2020), "How contextual is destructive leadership? A comparison of how destructive leadership is perceived in usual circumstances versus crisis", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Brender-Ilan, Y., & Sheaffer, Z. (2019). How do self-efficacy, narcissism and autonomy mediate the link between destructive leadership and counterproductive work behaviour. *Asia Pacific Management Review*, 24(3), 212-222.
- Brown, J. D. (January 2009). "Principal components analysis and exploratory factor analysis – Definitions, differences and choices" . Shiken: JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter. Retrieved 16 April 2012.
- Bryman, A., & Bell, M. (2012). *Business research methods* (3rd ed.). New Yorke: Oxford University Press.
- Budak, O., & Erdal, N. (2022). The mediating role of burnout syndrome in toxic leadership and job satisfaction in organizations. *South East European Journal of Economics and Business*, 17(2), 1-17.
- Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey.
- Camgoz, S. M., & Karapinar, P. B. (2021). *Measuring Destructive Leadership. In Destructive Leadership and Management Hypocrisy*. Emerald Publishing Limited.
- Cao, J., Dai, T., Dong, H., Chen, J., & Fan, Y. (2024). Research on the mechanism of academic stress on occupational burnout in Chinese universities. *Scientific Reports*, 14(1), 12166.
- Casida, J.M., Combs, P., Schroeder, S.E., et al., 2018. Burnout and quality of work life among nurse practitioners in ventricular assist device programs in the United States. *Prog Transplant* 5, 1526–9248.
- Cetin, A. (2020). Organizational Silence and Organizational Commitment: A Study of Turkish Sport Managers. *Annals of Applied Sport Science*, 8(2), 0-0.
- Chénard-Poirier, L. A., Morin, A. J., Boudrias, J. S., & Gillet, N. (2022). The combined effects of destructive and constructive leadership on thriving at work and behavioral empowerment. *Journal of Business and Psychology*, 37(1), 173-189.
- Cheng-feng, L., Jing-jing, G., Yan, M., & Ye-zhuang, T. (2013, July). The effect and mediating mechanism of organizational injustice on destructive leadership: Empirical research in China. In 2013 international conference on management science and engineering 20th annual conference proceedings (pp. 539-546). IEEE.
- Choi, J., Kruis, N. E., & Kim, Y. (2020). The Impact of Occupational Characteristics and Victimization on Job Burnout Among South Korean Correctional Officers. *Criminal Justice and Behavior*, 0093854820923024.
- Chou, S. Y., & Chang, T. (2020). Feeling Capable and Worthy? Impact of Employee Silence on Self-Concept: Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviors. *Psychological Reports*, 1-33.
- Coakley, N. (2021). The Relationship between Toxic Leadership Behavior and Employee Silence: A Quantitative Study.
- Coban, H., & Sarıkaya, M. (2016). A Research On The Relationship Between Organizational Silence And Burnout. *European Scientific Journal*, ESJ, 12(10),pp.145-154.
- Collins, M. D., & Jackson, C. J. (2015). A process model of self-regulation and leadership: How attentional resource capacity and negative emotions influence constructive and destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 386-401

- Costello, A. B., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical assessment, research, and evaluation*, 10(1), 7.
- Dall'Ora, C., Ball, J., Reinius, M., & Griffiths, P. (2020). Burnout in nursing: a theoretical review. *Human resources for health*, 18(1), 1-17.
- Daoud, J. I. (2017, December). Multicollinearity and regression analysis. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 949, No. 1, p. 012009). IOP Publishing.
- Darabi Emarati, A., & Moradi, H. (2023). Analyzing the effect of job burnout on organizational commitment with the mediation of teachers' organizational silence. *Journal of Research in Educational Systems*, 17(60), 78-93.
- De Beer, L. T., van der Vaart, L., Escaffi-Schwarz, M., De Witte, H., & Schaufeli, W. B. (2024). Maslach Burnout Inventory—General survey: A systematic review and meta-analysis of measurement properties. *European Journal of Psychological Assessment*.
- De Hoogh, A. H., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2021). Showing one's true colors: Leader Machiavellianism, rules and instrumental climate, and abusive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, 42(7), 851-866.
- Dobriban, E. (2017). Permutation methods for factor analysis and PCA. arXiv preprint arXiv:1710.00479.
- 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.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Ekore, J. O., Allui, A., Al Shareef, S., & Zawawi, R. (2020). A cross-sectional investigation of prevalence of occupational burnout in Saudi aviation industry. *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 1847979020946919.
- El Abdou, R., A Hassan, H., & M Badran, F. (2023). Organizational silence as perceived by Staff Nurses and its relation to their self-efficacy. *Egyptian Journal of Health Care*, 14(1), 656-669.
- Emmerling, F., Peus, C., & Lobbestael, J. (2023). The hot and the cold in destructive leadership: Modeling the role of arousal in explaining leader antecedents and follower consequences of abusive supervision versus exploitative leadership. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 237-278.
- Ergul, S., & Soyuk, S. (2020). The Effect Of Leadership Behaviors On Organizational Silence: The Case Of Two Public Hospitals, NOBEL MEDICUS
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, 44(4), 266-272.
- Farghaly Abdelaliem, S. M., & Abou Zeid, M. A. G. (2023). The relationship between toxic leadership and organizational performance: the mediating effect of nurses' silence. *BMC nursing*, 22(1), 4.
- 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.
- Ferrando, P. J., & Lorenzo-Seva, U. (2018). Assessing the quality and appropriateness of factor solutions and factor score estimates in exploratory item factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 78(5), 762-780.
- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., & Harvey, M. G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 195-206.
- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., & Harvey, M. G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 195-206.



- Fischer, T., Tian, A. W., Lee, A., & Hughes, D. J. (2021). Abusive supervision: a systematic review and fundamental rethink. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101540.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, Vol.(18), |No.(1), Pp. 50-93.
- Garcia, H. A. (2024). Evolutionary Roots of Occupational Burnout: Social Rank and Belonging. *Adaptive Human Behavior and Physiology*, 10(1), 50-70.
- Gatling, A., Shum, C., Book, L., & Bai, B. (2017). The influence of hospitality leaders' relational transparency on followers' trust and deviance behaviors: Mediating role of behavioral integrity. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 11-20.
- Gencer, G., Atay, H., Gurdogan, A., & Colakoglu, U. (2023). The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadası. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(1), 70-89.
- Góralewska-Słońska, A. (2019). Experiencing mobbing at workplace facing psychological gender and occupational burnout. *Management*, 23(1), 156-173.
- Hair, J. F., Gabriel, M., & Patel, V. (2014). AMOS covariance-based structural equation modeling (CB-SEM): guidelines on its application as a marketing research tool. *Brazilian Journal of Marketing*, Vol.(13), No.(2).
- Hair, J., Black, W., Barry, J., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis*, 6 th ed.. New Jersey: Prentice Hall
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The leadership quarterly*, 28(1), 178-194.
- Hasan, T., & Tuncay, E. A. (2021). Examining the mediating role of organizational loneliness in the effect of organizational silence on the intention to quit. *Управленец*, 12(2), 102-118.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis second edition: A regression-based approach*.
- Imam, A., & Kim, D. Y. (2022). Ethical leadership and improved work behaviors: A moderated mediation model using prosocial silence and organizational commitment as mediators and employee engagement as moderator. *Current Psychology*, 1-14.
- International Journal of Higher Education*, 5(2), pp.46-58.
- James, L. R., & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of applied psychology*, 69(2), 307.
- Jarzynkowski, P., Piotrkowska, R., Mędrzycka-Dąbrowska, W., & Książek, J. (2022, January). Areas of Work Life as Predictors of Occupational Burnout of Nurses and Doctors in Operating Theaters in Poland—Multicenter Studies. In *Healthcare (Vol. 10, No. 1, Multidisciplinary Digital Publishing Institute. . In Healthcare (Vol. 10, No. 1, p. 26). MDPI*.
- Joseph, S., & Shetty, N. (2022). An empirical study on the impact of employee voice and silence on destructive leadership and organizational culture. *Asian Journal of Business Ethics*, 11(Suppl 1), 85-109.
- Judd, C. M., & Kenny, D. A. (1981). Process analysis: Estimating mediation in treatment evaluations. *Evaluation review*, 5(5), 602-619.
- Kabakleh, Y., Zhang, J. P., Lv, M., Li, J., Yang, S., Swai, J., & Li, H. Y. (2020). Burnout and associated occupational stresses among Chinese nurses: A cross-sectional study in three hospitals. *Plos one*, 15(9), e0238699.
- Karabay, M. E., Şener, İ., & Tezergil, S. A. (2018). Ethical Climate as a Mediator between Employees' Organizational Silence Behaviors and their Trust in Leader: An Empirical Research on Insurance Sector Employees. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(1), 70.

- Kassandrinou, M., Lainidi, O., Mouratidis, C., & Montgomery, A. (2023). Employee silence, job burnout and job engagement among teachers: the mediational role of psychological safety. *Health Psychology and Behavioral Medicine*, 11(1), 2213302.
- Kaya, G., & Eskin Bacaksiz, F. (2021). The relationships between nurses' positive psychological capital, and their employee voice and organizational silence behaviors. *Perspectives in Psychiatric Care*.
- Kelly, R. J., & Hearld, L. R. (2020). Burnout and leadership style in behavioral health care: A literature review. *The journal of behavioral health services & research*, 47(4), 581-600.
- Kettaf, R., Karima, K., & Zohra, D. (2024). Investigating the Impact Of Organizational Climate On Organizational Silence In Higher Education Institutions. *SocioEconomic Challenges*, 8(1), 170-182.
- Khalid, S., Malik, N., & Atta, M. (2024). Employee Silence Predicted by Abusive Leadership and Workplace Ostracism: Role of Employee Power Distance. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 12(1), 13-35.
- Khan, A. T. A., & Saeed, B. B. (2024). Examining the Mediating Effect of Workplace Ostracism on the Relationship between Despotic Leadership and Emotional Exhaustion in Public HEIs. *Journal of Business and Management Research*, 3(1), 416-432.
- Khosravizadeh, O., Ahadinezhad, B., Shahsavari, S., Ghiasvand, M., & Mehri, M. (2022). Role of organizational silence in the professional performance of frontline staff in the hospital structure: a path analysis. *Journal of Health Reports and Technology*, 8(2).
- Kim, J., & Ko, S. (2021). The effect of university organizational culture on organizational silence and faculty–student interaction. *Management Science Letters*, 11(7), 2151-2162.
- Kim, S., Hong, S., Magnusen, M. J., & Rhee, Y. (2020). Hard knock coaching: A cross-cultural study of the effects of abusive leader behaviors on athlete satisfaction and commitment through interactional justice. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 15(5-6), 597-609.
- Krasikova, D.V., Green, S.G. and LeBreton, J.M. (2013), "Destructive leadership: a theoretical review, integration, and future research agenda", *Journal of Management*, Vol. 39 No. 5, pp. 1308-1338.
- Kunz, C., & Millhoff, C. (2023). A longitudinal perspective on the interplay of job demands and destructive leadership on employees' work ability in Germany. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 96(5), 735-745.
- Larsson, G., Brandebo, M. F., & Nilsson, S. (2012), "Destrudo-L: Development of a short scale designed to measure destructive leadership behaviours in a military context", [Leadership & Organization Development Journal](#), Vol. 33 No. 4, pp. 383-400.
- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on workplace bullying, burnout, and occupational turnover intentions. *European Journal of work and organizational psychology*, 23(5), 739-753.
- Lee, S. E., Seo, J. K., & Squires, A. (2024). Voice, silence, perceived impact, psychological safety, and burnout among nurses: A structural equation modeling analysis. *International Journal of Nursing Studies*, 151, 104669.
- Li, P., Yin, K., Shi, J., Damen, T. G., & Taris, T. W. (2024). Are bad leaders indeed bad for employees? A meta-analysis of longitudinal studies between destructive leadership and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 191(2), 399-413.
- Lovelock, C.(1979). "An Evaluation of Effectiveness of Drop off Questionnaire", *journal of marketing research*, No.(13), Pp.358-364.



- Lu, H., Ling, W., Wu, Y., & Liu, Y. (2012). "A Chinese perspective on the content and structure of destructive leadership", *Chinese Management Studies*, Vol. 6 No. 2, pp. 271-283.
- Lubbadeh, T. (2020). Job burnout: a general literature review. *International Review of Management and Marketing*, 10(3), 7.
- Mackey, J. D., Ellen III, B. P., McAllister, C. P., & Alexander, K. C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, 132, 705-718.
- 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.
- Maslach, C. & Leiter, M.P., 2016. Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), pp.103-111.
- Maslach, C. Burnout: A multidimensional perspective. In *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*; Schaufeli, W.B., Maslach, C., Marek, T., Eds.; Taylor and Francis: Washington, DC, USA, 1993; pp. 19–32.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). "The measurement of experienced burnout". *JOURNAL OF OCCUPATIONAL BEHAVIOUR*, 2 (2), 99 -113 .
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
- Mccormack, H.M., Macintyre, T.E., O’Shea, D., et al., 2018. The Prevalence and Cause(s) of Burnout Among Applied Psychologists: A Systematic Review. *Front Psycho*. 9.
- Mergen, A., & Ozbilgin, M. F. (2021). Understanding the followers of toxic leaders: Toxic illuio and personal uncertainty. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 45-63.
- Mo, S., & Shi, J. (2017). Linking ethical leadership to employee burnout, workplace deviance and performance: Testing the mediating roles of trust in leader and surface acting. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 293-303.
- Mohamed, M. (2018). The effect of cultural diversity challenges on organizational cynicism dimensions: A study from Egypt. *Journal of Global Responsibility*, 9(3), 133–155.
- Mohammed, Q. A. (2023). The Effect of Job Burnout on Generating Organizational Silence-an Analytical Study in the Ministry of Labor and Social Affairs. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, 2700-2712.
- Mokhtar, A. (2023). Staff Burnout and Leadership Styles towards Job Performance during Critical Period. *Information Management and Business Review*, 15(2 (I SI), 173-185.
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327-350.
- Morkevičiūtė, M., & Endriulaitienė, A. (2016). The relationship between occupational burnout and perceived ethical leadership style.
- Mousa, M., & Puhakka, V. (2019). Inspiring organizational commitment: responsible leadership and organizational inclusion in the Egyptian Health Care Sector. *Journal of Management Development*, 38(3), 208–224.
- Mousa, M., Abdelgaffar, H. A., Aboramadan, M., & Chaouali, W. (2021). Narcissistic leadership, employee silence, and organizational cynicism: A study of physicians in

- Egyptian public hospitals. *International Journal of Public Administration*, 44(15), 1309-1318.
- Ölçer, F., & Coşkun, Ö. F. (2024). The mediating role of organizational silence in the relationship between organizational justice and organizational creativity. *Society and Business Review*, 19(1), 23-46.
- Ozel, E., & Hacioglu, U. (2021). Examining the relationship between burnout and job satisfaction of flight crew: An analysis on the critical fatigue risk factors in the aviation industry. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 3(1), 01-20.
- Paksirat, V., & Taheri, A. (2018). Organizational silence and occupational burnout with job performance. *Journal of System Management*, 4(4), 39-50.
- Parlar, H., Türkoğlu, M.E. and Cansoy, R. (2022), "Exploring how authoritarian leadership affects commitment: the mediating roles of trust in the school principal and silence", *International Journal of Educational Management*, Vol. 36 No. 1, pp. 110-129.
- Parveen, N., Irshad, F., Jabbar, S., & Ahsan, A. (2024). Quantifying Forced Citizenship Behaviors among Healthcare Professionals: Data-Driven Insights into Nurse Destructive Leadership Effects. *The Asian Bulletin of Big Data Management*, 4(1), 121-131.
- Pletzer, J. L., Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2024). Constructive and destructive leadership in job demands-resources theory: A meta-analytic test of the motivational and health-impairment pathways. *Organizational Psychology Review*, 20413866231197519.
- Rahmat, I., Hussain, M., Mahar, S., & Ahad, A. (2022). Impact of Despotic Leadership on Burnout: A Mediation Mechanism of Organizational Justice. *RADS Journal of Business Management*, 4(2), 153-166.
- Rajaei, Z., & Asadzadeh, F. (2021). Investigating the Impact of Organizational Indifference on Organizational Inertia with regard the mediator role of the organizational silence. *Management Researches*, 14(52).
- Reed, G. E., & Bullis, R. C. (2009). The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees. *Armed Forces & Society*, 36(1), 5-18.
- Riad, J. (2023). Personal reflections on destructive leadership: A case study. *Management in Education*, 08920206231172601.
- Rodriguez, M. C., & Maeda, Y. (2006). Meta-analysis of coefficient alpha. *Psychological methods*, Vol . (11), No.(3),Pp. 306-322.
- RÜZGAR, N., & BEDEL, B. (2021). The Relationship Between Dark Leadership and Organizational Silence: A Comparative Example of Service and Production Sectors. *TOURISM STUDIES AND SOCIAL SCIENCES*, 692.
- Saaed, H. K., Raheemah, S. H., & Shaalan, U. H. (2019). The Effect of Organizational Silence on Occupational Burnout. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (22), 875-891.
- Sabino, A., Cesário, F., & Antunes, A. (2024). Linking toxic leadership to exit, voice, silence and neglect: the mediating role of loyalty A ligação entre a liderança tóxica ea saída, a voz, o silêncio ea negligência: O papel mediador da lealdade El vínculo entre liderazgo tóxico y salida, voz, silencio y abandono: el papel mediador de la lealtad. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*.
- Salehi, M., Seyyed, F., & Farhangdoust, S. (2020). The impact of personal characteristics, quality of working life and psychological well-being on job burnout among Iranian external auditors. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 23(3), 189-205.
- Salvagioni, D.A.J., Melanda, F.N., Mesas, A.E., et al., 2017. Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PLOS ONE* 12 (10), e0185781.



- Samadi, L., Bagheri, M. S., Sadighi, F., & Yarmohammadi, L. (2020). An Inquiry into EFL Instructors' Organizational Silence, Job Insecurity, Job Satisfaction, and Burnout. *Journal of Language and Translation*, 10(1), 93-111.
- Saqib, A., & Arif, M. (2017). Employee silence as mediator in the relationship between toxic leadership behavior and organizational learning. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 10(2), 294-310.
- Sarfraz, M., Ivascu, L., & Ozturk, I. (2021). Why does abusive leadership lead to employee silence? The mediating role of perceived insider status and psychological safety. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 12(3), 268-282.
- Schaack, D. D., Le, V. N., & Stedron, J. (2020). When fulfillment is not enough: Early childhood teacher occupational burnout and turnover intentions from a job demands and resources perspective. *Early Education and Development*, 31(7), 1011-1030.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Shaukat, R., & Khurshid, A. (2021). Woes of silence: the role of burnout as a mediator between silence and employee outcomes. *Personnel Review*.
- Shaw, J. B., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 575-590.
- Shrestha, N. (2021). Factor analysis as a tool for survey analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 9(1), 4-11.
- Siddique, C. M., Siddique, H. F., & Siddique, S. U. (2020). Linking authoritarian leadership to employee organizational embeddedness, LMX and performance in a high-power distance culture: a mediation-moderated analysis. *Journal of Strategy and Management*.
- Soares, J. P., Lopes, R. H., de Souza Mendonça, P. B., Silva, C. R. D. V., Rodrigues, C. C. F. M., & de Castro, J. L. (2023). Use of the Maslach Burnout inventory among public health care professionals: scoping review. *JMIR Mental Health*, 10(1), e44195.
- Song, B., Qian, J., Wang, B., Yang, M., & Zhai, A. (2017). Are you hiding from your boss? Leader's destructive personality and employee silence. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(7), 1167-1174.
- Syed, F., Naseer, S., & Shamim, F. (2022). Dealing with the devil: Combined effects of destructive leadership and Dark Triad personality on revenge, happiness and psychological detachment. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 39(2), 213-230.
- Tahmasebi, F., Sobhanipour, S. M., & Aghaziarati, M. (2013). Burnout; explaining the role of organizational silence and its influence (Case study: Selected executive organizations of Qom province). *Journal of basic and applied scientific research*, 3(8), 272-282.
- Takhsha, M., Barahimi, N., Adelpanah, A., & Salehzadeh, R. (2020). The effect of workplace ostracism on knowledge sharing: the mediating role of organization-based self-esteem and organizational silence. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 32 No. 6, pp. 417-435.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, Vol.(2), Pp.53-55
- Thompson, S. K.. (2010), " Sampling, Third Edition", John Wiley & Sons, Inc.

- Tomczak, M. T., & Kulikowski, K. (2024). Toward an understanding of occupational burnout among employees with autism—the Job Demands-Resources theory perspective. *Current Psychology*, 43(2), 1582-1594.
- Trépanier, S. G., Boudrias, V., & Peterson, C. (2019). Linking destructive forms of leadership to employee health. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Wang, C., Hsieh, H., & Wang, Y. (2020). Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: the mediating role of employee silence. *Personnel Review*, 49, 1845-1858.
- Wang, S., Wu, J., He, C., & Gu, J. (2022). The impact of authoritarian leadership on employee creativity: the joint moderating roles of benevolent leadership and power distance. *Journal of Managerial Psychology*.
- Wasfie, T., Kirkpatrick, H., Barber, K., Hella, J., Lange, M., & Vogel, M. (2024). Burnout and well-being of medical and surgical residents in relation to emotional intelligence: A 3-year study. *Surgery*, 175(3), 856-861.
- Watkins, M. W. (2018). Exploratory factor analysis: A guide to best practice. *Journal of black psychology*, 44(3), 219-246.
- Witczak-Błoszyk, K., Krysińska, K., Andriessen, K., Stańdo, J., & Czabański, A. (2022). Work-Related Suicide Exposure, Occupational Burnout, and Coping in Emergency Medical Services Personnel in Poland. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1156.
- Wu, F., Ren, Z., Wang, Q., He, M., Xiong, W., Ma, G., ... & Zhang, X. (2021). The relationship between job stress and job burnout: the mediating effects of perceived social support and job satisfaction. *Psychology, health & medicine*, 26(2), 204-211.
- Wu, M., Peng, Z., & Estay, C. (2018). How role stress mediates the relationship between destructive leadership and employee silence: The moderating role of job complexity. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 12.
- Wu, M., Wang, R., Wang, H., & Estay, C. (2022). The formation mechanism of destructive leadership behavior: from the perspective of moral deconstruction process. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(5), 750-772.
- 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.
- Yağar, F., & Dökme Yağar, S. (2023). The effects of organizational silence on work engagement, intention to leave and job performance levels of nurses. *Work*, 75(2), 471-478.
- Yalçın, B., & Baykal, Ü. (2019). Development and psychometric testing of the Organizational Silence Behavior Scale for healthcare professionals. *Nursing & Health Sciences*, 21(4), 454-460.
- Yi, X., Li, X., Ma, X., & Li, F. (2022). The relationship between occupational stress and job burnout in coal miners: Interactions between GCCR and SLC6A4 gene polymorphisms and the environment. *Journal of Affective Disorders*, 297, 76-82.
- Younus, S., Danish, R. Q., & Rathore, K. (2020). Destructive Leadership and Counterproductive Work Behavior with Mediation Mechanism of Justice Perception: Evidence from Tanner Sector of Pakistan. *International Review of Management and Marketing*, 10(4), 83.
- Zhang, S., Liu, X., & Du, Y. (2021). When and how authoritarian leadership influences employee innovation behavior in the context of Chinese culture. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Zohra, B., & Sabrina, K. (2022). Organizational silence (Basic concepts and its effects). *المجلة الدولية للأداء الاقتصادي*, 5(2).