

## العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي

"دراسة تطبيقية على وزارة التنمية الاجتماعية في غزة"

### The relationship between Destructive Leadership and organizational Silence " An Empirical study on Ministry Of Social Development in Gaza "

#### إعداد الباحثون

أ. عبد الله محمد علي عقل	أ. محمد خليل حسن الحجار	د. إبراهيم أحمد أبو رحمة
ماجستير إدارة الأعمال	مدير وحدة الحاسوب في وزارة التنمية	أستاذ مساعد
كلية التجارة	الاجتماعية- غزة	قسم إدارة الأعمال
الجامعة الإسلامية بغزة		كلية التجارة - جامعة غزة
<a href="mailto:abedallhaqel@gmail.com">abedallhaqel@gmail.com</a>	<a href="mailto:M_elhajjar@hotmail.com">M_elhajjar@hotmail.com</a>	<a href="mailto:DR.Ibraheem@gu.edu.ps">DR.Ibraheem@gu.edu.ps</a>

#### ملخص:

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والمنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة التنمية الاجتماعية، وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع 200 استبانة على موظفي وزارة التنمية الاجتماعية وقد استرداد 187 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد 93.5%، وتم استخدام برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تسهم في معالجة نقاط الضعف وإثراء نقاط القوة، حيث أوصت الدراسة بضرورة بناء علاقات طيبة مع العاملين لتعزيز بيئة عمل آمنة وصحية يسودها الاحترام المتبادل بين الجميع، وتشجيع العاملين على عرض وجهات نظرهم ومقترحاتهم وان كانت مخالفة للإدارة العليا دون خوف وخضوع، وإقناعهم بأن الإدارة مهتمة بذلك، واتباع سياسة الباب المفتوح.

## Abstract:

This study aimed to identify the relationship between destructive leadership and organizational silence through a practical study on employees in the Ministry of Social Development in the Gaza Strip, to achieve the objectives of the study, the questionnaire was used as a main tool for data collection and the analytical descriptive method for conducting the study. The study sample was 200 employees of the Ministry of Social Development in the Gaza Strip, selected using the random stratified sample method, and 236 questionnaires were distributed, the results of the studies showed there is a strong relationship between destructive leadership and organizational silence in the Ministry of Social Development in the Gaza Strip, The study concluded with a set of recommendations that can contribute in overcoming weaknesses and reinforcing strengths the study recommended that The necessity to build good relations with workers to support a safe and healthy work environment dominated by mutual respect between the employee, and encourage employees to present their views and proposals even if they are contrary to senior management without fear and submission, and to convince them that the administration is concerned in it, and to pursue an open-door policy.

**Key words: (Destructive Leadership, organizational Silence, Ministry Of Social Development) .**

## مقدمة:

تعتبر القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية .ولكن عندما لا يمارس القائد فيها دورا رئيسيا ولا يكثرث بواجبات قيادته للجماعة، ويكون مهملا في الاضطلاع بمسؤولياته بتحقيق الاهداف المرجوة فهذا يعني تدمير مقومات المنظمة في ظل سيطرته ونفوذ في تفرد باتخاذ القرار ، فالقيادة المدمرة . هي سلوك إرادي أو طوعي من جانب القائد أو المشرف أو المدير يهدف إلى إلحاق الضرر بالتابعين والمنظمة من خلال تشجيع المرؤوسين على تحقيق أهداف تتعارض مع المصالح المشروعة للمنظمة واستخدام أساليب ضارة للتأثير على المرؤوسين بهدف تحقيق أهداف القائد.

و شهدت السنوات الأخيرة اهتمام متزايد من قبل الباحثين بدراسة المناخ التنظيمي لمنظمات الأعمال الحديثة، حيث واجهت تحديات وتهديدات متعددة والتي أثرت على فعالية عملها، ويرى بعض الباحثين أن تدني مستوى الفاعلية التنظيمية لتلك المنظمات لا يتوقف على أداء القادة فقط، وإنما يتعلق الأمر بالمرؤوسين الذين لا يفصحون عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم، ويندمجون في حالة من السكوت

والصمت التنظيمي وحجب فرص الإبداع والتطوير أمام القادة في المؤسسة (Gambarotto & Cammozzo, 2010).

### مشكلة الدراسة:

ما هي العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة؟

### وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى القيادة المدمرة في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة؟
- ما مستوى الصمت التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة؟
- هل توجد علاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي لدى وزارة التنمية الاجتماعية بغزة؟

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

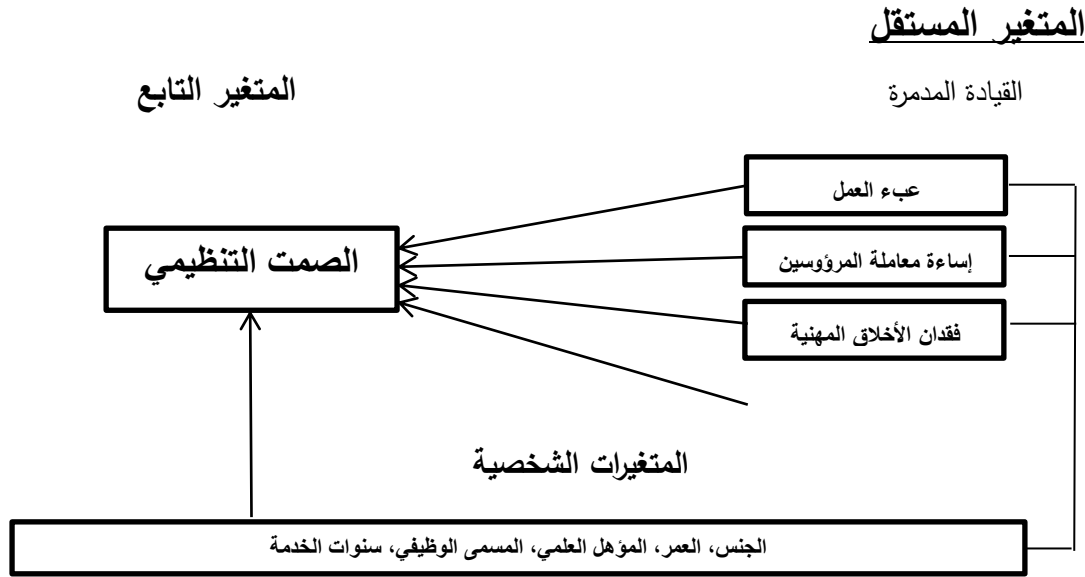
1. التعرف على مفهوم القيادة المدمرة في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.
2. التعرف على الصمت التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.
3. الكشف عن وجود علاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.
4. تقديم توصيات ومقترحات علمية يمكن الاستفادة منها في تجنب القيادة المدمرة في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.

### أهمية الدراسة:

تعود أهمية هذه الدراسة إلى تسليطها الضوء على أحد الموضوعات المهمة في العملية الإدارية ولها أثر عظيم على المؤسسة وهو العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة وأهمية تطبيقها، وتزويد أصحاب القرار في الوزارة بتوصيات ومقترحات فعالة تساعد في تجنب القيادة المدمرة لدى الوزارة.

### متغيرات الدراسة:

- 1- المتغير التابع: الصمت التنظيمي.
- 2- المتغير المستقل: القيادة المدمرة ويتفرع منها (عبء العمل، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية).



شكل (1.1): العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقلة  
تم تجريد النموذج من قبل الباحثون بناء على (دراسة Hong\_Lu, 2012 et al)

### فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عبء العمل والصمت التنظيمي لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إساءة معاملة المرؤوسين والصمت التنظيمي لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين فقدان الأخلاق المهنية والصمت التنظيمي لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

**الدراسات السابقة:**

**أولاً/ الدراسات العربية:**

1. دراسة (النصراوي، 2018م) بعنوان: "القيادة المدمرة ودورها في تنمية الرهاب لدى الأفراد العاملين دراسة حالة لعينة من العاملين في معمل اسمنت الكوفة في محافظة النجف الأشرف"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة المدمرة وتنمية الرهاب، وتم تطبيق الدراسة على العاملين في معمل اسمنت الكوفة في محافظة النجف الأشرف، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي المقارن لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة.

وتوصلت الدراسة وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين القيادة المدمرة والرهاب في المنظمات بشكل عام وفي المعامل الصناعية بشكل خاص، وجود تأثير معنوي وموجب للقيادة المدمرة في الرهاب. وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها اعتراف القادة بمبدأ وجود الآخر وفكر الآخر وعدم ممارسة سياسية التهميش والإقصاء التنظيمي، التعامل بصورة أخلاقية وغير تعسفية في التفاعل والتعامل مع العاملين.

2. دراسة (عبد الوهاب، 2018م) بعنوان: "أسباب الصمت التنظيمي وعلاقتها بعوامل الشخصية الخمسة لدى عينة من العاملين بالقطاع الحكومي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب الصمت التنظيمي وعلاقتها بعوامل الشخصية الخمسة، وتم تطبيق الدراسة على العاملين بالقطاع الحكومي في وزارات الصحة والنقل والمواصلات والتموين في مصر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي المقارن لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية.

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين أسباب الصمت التنظيمي والدرجة الكلية وعوامل الشخصية فيما عدا العلاقة عامل السلبية وتجنب المشكلات وكل من المقبولية والانفتاح حيث وجدت علاقة ارتباطية بينهما.

وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها العمل على نشر ثقافة الاختلاف وتوجيه القائمين على إدارة الأفراد والمؤسسات بضرورة تقبل الرأي الآخر، اهتمام القائمين على الإدارة بتشجيع العاملين على المشاركة واحترام معارضتهم.

### 3. دراسة (داهش، 2017م) بعنوان: "الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة المباشرة بين القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج من الالتزام التنظيمي، وتم تطبيق الدراسة على العاملين في مديريات الخدمات محافظة المنيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج، أن الالتزام التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة وانتشار سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج.

وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها تنمية مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين، بناء علاقات طيبة مع العاملين لتعزيز بيئة عمل آمنة وصحية يسودها الاحترام المتبادل بين الجميع.

### 4. دراسة (جاسم وكرجي، 2017م) بعنوان: "ديناميكيات متعددة الأبعاد للصمت التنظيمي وتأثيرها على مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد"

هدفت الدراسة إلى التعرف على ديناميكيات متعددة الأبعاد للصمت التنظيمي وتأثيرها على مواقف المشرفين، وتم تطبيق الدراسة على دائرة ماء بغداد، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين بعد مناخ الصمت التنظيمي متمثلاً بصمت الإذعان ومواقف المشرفين مما يعني أن صمت العامل يزداد عندما يؤدي موقف المشرفين إلى تقليل فرص اتصال العاملين بهم.

وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها بدور المشرفين في فهم تعقيد سلوكيات العاملين والتركيز ليس فقط على الترابط بين المكونات التنظيمية إنما تقدير وجهات النظر المتعددة للعاملين وكسر حاجز الصمت لهم.

### ثالثاً/ الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (McCallaghan, and etc,2019) بعنوان: "دراسة تأثير التنوع المناخي كمتغير وسيط

على العلاقة بين القيادة المدمرة واتجاهات الموظفين "

**" Examining the mediating effect of diversity climate on the relationship between destructive leadership and employee attitudes"**

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير التنوع المناخي كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة المدمرة واتجاهات الموظفين من الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، ونية ترك، وتم تطبيق الدراسة على موظفون من القطاع المالي والمصرفي وتجارة التجزئة والتصنيع في جنوب أفريقيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبه لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية.

وتوصلت الدراسة الى أن الافتقار إلى القيادة المدمرة سيكون مرتبطاً بشكل إيجابي بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، يوجد علاقة عكسية بين القيادة المدمرة والنية في ترك العمل.

واوصت الدراسة القيادة المدمرة يجب ألا تهمل تطوير وتطبيق سياسات أو ممارسات فعالة متعلقة بتنوع مناخي ملائم قادر على زيادة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

2. دراسة (Alexandersson,2018) بعنوان: " مفهوم القيادة المدمرة والرفاهية بين العمال

المؤقتين في السويد"

## "Perception of Destructive Leadership and Well-Being Among Guest Workers in Sweden"

هدفت الدراسة الى التعرف على الاختلافات في تصور القيادة والرفاهية بين العمال المؤقتين والعمال الدائمين في السويد، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل.

وتوصلت الدراسة الى وجود اختلافات في تصور القيادة المدمرة بين العمال المؤقتين والعمال الأصليين. في المقابل، وجد أن هذه الاختلافات لها تأثير كبير على الرفاهية في مجالات مثل العدالة والمجتمع.

واوصت الدراسة يجب أن تهدف البحوث المستقبلية أيضاً إلى تطوير التدخلات وورش العمل أو الدورات التدريبية لتطوير القيادة. يجب تطوير هذه على حد سواء للقيادة المحليين الذين سيكونون على اتصال مع العمال المؤقتين من خارج البلاد من مختلف الثقافات. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تستهدف ورش العمل المؤقتين من خارج البلاد لإعدادهم بشكل أفضل للعمل في البلد المضيف.

### 3. دراسة (Nejad,2018) بعنوان: " العلاقة بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي دراسة حالة جامعة شيراز للعلوم الطبية "

#### "Investigating the Relationship between Silence and Organizational Commitment (Case Study: Shiraz University of Medical Sciences)"

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة ما بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي، وتم تطبيق الدراسة على العاملين في جامعة شيراز، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة هامة وعكسية بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي، الصمت التنظيمي له أثر جيد على الالتزام التنظيمي للعاملين.



واوصت الدراسة انه الموظفين بحاجة إلى الدعم في البيئة المحيطة لاتخاذ القرارات للمهام الموكلة إليهم، إذا لم يأخذوا الموظفين الفرصة للتعبير عن شعورهم وأفكارهم سوف يفقدون التحكم في البيئة المحيطة بعملهم وهذا يزيد من الشك بالذات وفقدان ثقة الموظفين بأنفسهم.

4. دراسة (Altuntas & Çaylak,2017) بعنوان: "الصمت التنظيمي وأثره على التهكم

التنظيمي من جانب وأثره على ترك العمل"

**"Organizational Silence Among Nurses: The Impact on Organizational Cynicism and Intention to Leave Work"**

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة ما بين الصمت التنظيمي والسخرية التنظيمية من جانب و اسباب ترك العمل للممرضين العاملين في المستشفى الجامعي في انقرة في تركيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانته، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة.

وتوصلت الدراسة إلى ان هناك اسباب ادارية وتنظيمية هامة لجعل المجتمع صامت والميل الى عدم التحدث عن القضايا الاخلاقية السبب الاول لجعل المشاركين البقاء صامتين هي اسباب ادارية وتنظيمية والسبب الثاني هو الحديث عن القضايا الاخلاقية وتوصلت الدراسة الا ان نصف المشاركين في الدراسة يرغبون في ترك العمل ويعود ذلك الى سببين رئيسيين لجعل الافرار يقرروا البقاء صامتين الاول يعود الى اسباب ادارية وتنظيمية الثاني يعود الى قضايا اخلاقية

واوصت على تنفيذ برامج وانشطة لاستبدال الافكار السلبية الى افكار ايجابية.

**الإطار النظري:**

**أولاً: القيادة المدمرة**

**1. مفهوم القيادة المدمرة:**

إن التغيرات البيئية والديناميكية خلال القرن الماضي نتج عنها العديد من النظريات الخاصة بقيادة الاعمال، فالباحثون في المستقبلات التنظيمية دائماً ما يتحدثون عن فرضية ايجاد آلية عمل سريعة نستطيع من خلالها استيعاب كل هذه التغيرات والتحولات البيئية، سيما وان بعضهم يعتقد بأن العقود القادمة سوف تحدث تحولاً جوهرياً بالكيفية التي ينظر بها الموظف تجاه العمل والمنظمات، ولذا بالرغم من عدم اكتمال النظريات المقدمّة واستيعابها لمجمل الحالات فقد كان التركيز السائد سابقاً يدور حول

موضوعة فاعلية القادة في مقابل توجه تيارت بحثية اخرى حول الجوانب السلبية في القيادة ومنها ( القيادة المدمرة) (النصراوي، 2018م).

يمثل مصطلح القيادة المدمرة مجموعة واسعة من السلوكيات المتسقة التي تؤدي إلى تأثير سلبي على المرؤوسين أو المنظمة (Einarsen et al., 2007).

"يتم تعريف الزعيم والقيادة المدمرة على أنهما زعيم سام وقيادة سامة. بما أن كل شيء له جانب واحد غير مرغوب فيه أو مظلم، فإن القادة لديهم جانب واحد، "قادة مدمرين وسامين. في حين أن القادة الفعالين والأصليين ينخرطون في أهداف متفق عليها بشكل متبادل مع أتباع يعملون على أساس أهداف تنظيمية، فإن القائد المدمر هو شخص يؤثر على أشخاص آخرين لغرض أساسي هو الحصول على سلطة شخصية، خاصة للسلطة التي لا يتم تقاسمها مع الآخرين، في من أجل تلبية أهدافه / اهتماماته الأنانية ، وينتج عن ذلك نتائج سلبية لأتباعه ، وزملائه على المدى الطويل (Vorster, 2019, p.1)"

سلوك إداري من قبل القائد يضر او يهدف الى الحاق الضرر بالمنظمة أو المرؤوسين ( Omar et al, 2015).

وتعرف القيادة المدمرة على أنها مجموعة سلوكيات ومتكررة لها اثار وانعكاسات سلبية كبيرة على النتائج التنظيمي ( Gudmundsson & Southey, 2011).

ويعرف Olls (2014) القيادة المدمرة بأنها هي احدى انواع سلوكيات العمل العكسي والهادفة نحو الحاق الضرر بالمصالح المشروعة للمنظمة.

ويعرف الباحثون القيادة المدمرة بأنها مجموعة من السلوكيات والتصرفات المستمرة التي يقوم بها المدراء وتؤثر سلباً على الأفراد والمنظمة.

## 2. أبعاد القيادة المدمرة:

قد تبنى مقياس ( et al,2012Hong Lu ) لقياس متغير القيادة المدمرة وهذا لكونه من المقاييس الهامة على صعيد الدراسات التنظيمية، حيث يتكون هذا المقياس من أربعة أبعاد وهي كما يلي:

### 1. عبء العمل:

هو سلوك القائد الذي ينطوي على متطلبات قاسية للغاية من المرؤوسين بدلاً من معاملتهم بلطف وإحسان.

تتضمن مثل هذه السلوكيات بشكل أساسي: مطالبة المرؤوسين بالعمل الزائد أو العمل الإضافي بدون مبرر، 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.

## 2. إساءة معاملة المرؤوسين:

هو ذلك السلوك المهين والذي يتعرض له المرؤوسين من قبل الإدارة ويتمثل بصور مختلفة منها التمييز بين المرؤوسين والانتقام منهم وإجبارهم على ترك العمل والتدخل في العلاقات الشخصية وتصل لحد الإهانة اللفظية،

ويكشف هذا البعد عن طبيعة الإهانة والاستبداد الموجودة لدى القيادة المستبدة

## 3. فقدان الأخلاق المهنية:

يشير فقدان الأخلاق المهنية إلى سلوك القائد الذي ينتهك المبادئ الأخلاقية الاجتماعية الأساسية والأخلاقيات المهنية، والتي تتميز بالأنشطة التالية: إنشاء المجموعات، والمحسوبية، والاهتمام بالمصلحة الذاتية فقط وتعزيز الحكم الاوتوقراطي وتشجيع الصراخ على الزملاء. ويعكس هذا البعد عدم الانضباط الأخلاقي لهذا النوع من القيادة

## ثانياً: الصمت التنظيمي:

### 1. مفهوم الصمت التنظيمي:

ونظراً لتعدد الدراسات والأبحاث في موضوع الصمت التنظيمي، فقد ظهرت تعريف عدة حول مفهوم الصمت التنظيمي، وذلك وفقاً لنظرة كل باحث.

حيث عرفه القرني(2015) بأنه ميل العاملين بالمؤسسة إلى الاحتفاظ بالمعلومات الهامة حول قضايا العمل والمخالفات التنظيمية وعدم البوح بها وضعف الرغبة في تقديم المقترحات والحلول والمبادرات لتطوير الأداء.

و عرفه جاسم وكرجي(2017) بأنه سلوك جماعي يحجب فيه المرؤوسين معرفتهم وآرائهم ومعلومات محل اهتمام رؤسائهم بصورة متعمدة، لاعتقادهم بعدم قدرتهم على التغيير والتأثير داخل مؤسساتهم.

كما يُعرف بأنه الحجب المتعمد للمعرفة والآراء والاقتراحات والأفكار والمشورة في قضايا المؤسسة الهامة، وتجنب التعبير عنها سواء لفظياً أو تحريراً ( Tulubas & Celep, 2012 ).

وعرفه عبود وحسين (2016) بأنه تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل المسئول المباشر، الأمر الذي يؤثر سلباً على العلاقة بينه وبين زملائه في العمل ، وهو أداة للتعبير عن حالة الرضا وعدم الرضا للعاملين في المؤسسة ( Bastug, et. al,2016).

وأوضح (Brinsfield,2009) بأن الصمت التنظيمي هو سلوك واع ومتعمد من العاملين بالمؤسسة. وأنه اختيار سلوكي يتخذه الفرد ويمكن أن يعمل على تطوير المؤسسة أو يهدد أداؤها ( Bagheir, et. al.,2012).

#### أثار الصمت التنظيمي.

لخص موريسون وآخرون (Morrison et Al., 2003) الآثار السلبية للصمت التنظيمي على النحو التالي:

1. انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات.
2. ضعف التنوع في المدخلات المعلوماتية.
3. ضعف التحليل الضروري للأفكار (أهمية تأثير القلة في إيجاد قرارات عالية الجودة).
4. ضعف التعلم التنظيمي داخل المنظمة.
5. تقليل التغذية الراجعة مما يؤدي إلى عدم الكشف عن الأخطاء لمعالجتها.
6. احتماليه كبيرة لحدوث أزمات في المنظمة.

#### الطريقة والإجراءات

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة، وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع 200 استبانة على موظفي وزارة التنمية الاجتماعية وقد استرداد 187 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد 93.5%، ويتضح فيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية للأفراد فيها:

#### جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية (ن=187)

النسبة المئوية %	العدد	البيانات الشخصية والوظيفية	
54	101	ذكر	الجنس

46	86	أنثى	
11.8	22	أقل من 30 سنة	العمر
23.0	43	30- أقل من 35 سنة	
27.8	52	35- أقل من 40 سنة	
15.0	28	40- أقل من 45 سنة	
12.8	24	45- أقل من 50 سنة	
9.6	18	50 سنة فأكثر	
1.1	2	أقل من ثانوية عامة	
3.7	7	ثانوية عامة	
9.1	17	دبلوم	
74.9	140	بكالوريوس	
10.7	20	ماجستير	
0.5	1	دكتوراه	
8.0	15	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
29.4	55	5- أقل من 10 سنوات	
46.0	86	10- أقل من 15 سنة	
16.6	31	15 سنة فأكثر	
4.3	8	فئة عليا	الفئة الوظيفية
11.8	22	فئة أولى	
43.9	82	فئة ثانية	

24.1	45	فئة ثالثة	
11.8	22	فئة رابعة	
4.3	8	فئة خامسة	

أداة الدراسة: تم تطوير استبانة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من (19) فقرة موزعة على مجالين هما: المجال الأول: القيادة المدمرة: وينقسم إلى ثلاث أبعاد هم: (عبء العمل، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية)، المجال الثاني: الصمت التنظيمي. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان.

#### صدق الاستبانة:

يوجد العديد من الاختبار التي تقيس صدق الاستبانة أهمها:

#### 1- صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

تم عمل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة.

- الاتساق الداخلي لمجال " القيادة المدمرة "

#### جدول (2)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيادة المدمرة " والدرجة الكلية للمجال

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
<b>أولاً: عبء العمل</b>			
1.	يطالب رئيسي في العمل المرؤوسين بأعمال زائدة	.786*	0.000
2.	يقوم رئيسي في العمل بمطالبة المرؤوسين بأعمال اضافية خارج وقت العمل دون مبرر لذلك	.741*	0.000
3.	يقوم رئيسي في العمل بمطالبة المرؤوسين بأعمال متعددة	.809*	0.000
4.	لا يقوم رئيسي في العمل بالتعاطف او ازالة أي غموض لدى المرؤوسين عند مواجهتهم للمشاكل	.795*	0.000

ثانياً: إساءة معاملة المرؤوسين		
0.000	.770*	1. يقوم رئيسي في العمل بإجبار بعض المرؤوسين على نقله من مكان عمله الى اخر و تركه للعمل
0.000	.757*	2. يستخدم رئيسي في العمل بعض الالفاظ المسيئة
0.000	.793*	3. يتدخل رئيسي في العمل في العلاقات الشخصية للمرؤوسين
0.000	.840*	4. يمارس رئيسي في العمل اعمال انتقامية تجاه المرؤوسين
ثالثاً: فقدان الأخلاق المهنية		
0.000	.886*	1. يقوم رئيسي في العمل بخلق العصابية في المؤسسة
0.000	.897*	2. يشجع رئيسي في العمل على انتشار المحسوبية
0.000	.883*	3. يشجع رئيسية في العمل على الانانية وتفضيل المصالح الشخصية
0.000	.827*	4. يميل رئيسي في العمل الى اتباع النمط الأوتوقراطي في القيادة

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يتضح من جدول (2) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

- الاتساق الداخلي لمجال " الصمت التنظيمي "

جدول (3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الصمت التنظيمي " والدرجة الكلية للمجال

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1.	انا لا اقول مشاكلي لأنني لا اثق بالمسؤولين في المؤسسة	.845*	0.000
2.	ثقافة المؤسسة لا تدعم حرية الكلام	.874*	0.000
3.	عندما اتحدث عن مشكلة في العمل قد يتغير مكاني في العمل	.902*	0.000
4.	اتردد في طرح او مناقشة أي موضوع خوفا من انتقام المسؤولين	.889*	0.000
5.	عند طرح أي مشكلة قد ينظر الى المسؤولين بأنني صاحب مشاكل	.894*	0.000
6.	الموظفين الذين يعلنون عن المشاكل في العمل لا يكونوا موضع ترحيب من قبل المسؤولين	.788*	0.000
7.	الخوف من فقدان رضا المسؤولين يدفعني الى الصمت	.759*	0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يتضح من جدول (3) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

## 2- الصدق البنائي Structure Validity

للتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول (4).

### جدول (4)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للاارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
عبء العمل.	.849*	0.000
إساءة معاملة المرؤوسين.	.906*	0.000
فقدان الأخلاق المهنية.	.921*	0.000
القيادة المدمرة.	.864*	0.000
الصمت التنظيمي.	.796*	0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يتضح من جدول (4) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

## ثبات الإستبانة Reliability

تم التحقق من ثبات إستبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، حيث بلغت قيمته للاستبيان (0.920)، وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع.

يستخلص من نتائج اختبائي الصدق والثبات أن الاستبانة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.



### اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث تبين أن قيمة الاختبار تساوي (0.809) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.529) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 25)، حيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages).
- 2- المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك طريقة التجزئة النصفية.
- 4- اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test.
- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).
- 6- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test).
- 7- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA).

### عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

#### تحليل فقرات الاستبانة:

أولاً: تحليل فقرات " القيادة المدمرة "

- تحليل فقرات مجال عبء العمل

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال

" عبء العمل "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يطالب رئيسي في العمل المرؤوسين بأعمال زائدة	1.96	1.00	39.19	4

3	39.80	0.99	1.99	2. يقوم رئيسي في العمل بمطالبة المرؤوسين بأعمال إضافية خارج وقت العمل دون مبرر لذلك
1	46.26	1.14	2.31	3. يقوم رئيسي في العمل بمطالبة المرؤوسين بأعمال متعددة
2	41.78	0.97	2.09	4. لا يقوم رئيسي في العمل بالتعاطف او ازالة أي غموض لدى المرؤوسين عند مواجهتهم للمشاكل
	41.77	0.80	2.09	فقرات المجال بشكل عام

يبين جدول (5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال عبء العمل يساوي 2.09 وبذلك فإن الوزن النسبي 41.77%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 41.77%، وقد حصلت الفقرة " يقوم رئيسي في العمل بمطالبة المرؤوسين بأعمال متعددة " على أعلى درجة موافقة بنسبة 46.26%، بينما حصلت الفقرة " يطالب رئيسي في العمل المرؤوسين بأعمال زائدة " على أقل درجة موافقة بنسبة 39.19%. نظرا للندرة في عدد المرؤوسين مقارنة بعبء العمل يقوم المسؤول بتوزيع مهام عليهم إضافية لتغطية العجز في عدد المرؤوسين، وهذا ما يؤثر سلبا على سير العمل ويزيد من ضغط العمل على المرؤوسين . واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (داهش، 2017م) حيث اكدت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج، أن الالتزام التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة وانتشار سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج. ودراسة (McCallaghan, and etc, 2019) حيث اكدت ان الافتقار في تطبيق مفهوم القيادة المدمرة سيكون مرتبطا بشكل إيجابي بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي

#### - تحليل فقرات مجال إساءة معاملة المرؤوسين

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

#### جدول رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال " إساءة معاملة المرؤوسين "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	1. يقوم رئيسي في العمل بإجبار بعض المرؤوسين على نقله من مكان عمله الى اخر و تركه للعمل	2.28	1.16	45.54	1

4	32.93	0.80	1.65	2. يستخدم رئيسي في العمل بعض الالفاظ المسيئة
2	39.80	1.02	1.99	3. يتدخل رئيسي في العمل في العلاقات الشخصية للمرؤوسين
3	34.75	0.91	1.74	4. يمارس رئيسي في العمل اعمال انتقامية تجاه المرؤوسين
	38.50	0.78	1.92	فقرات المجال بشكل عام

يبين جدول (6) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال إساءة معاملة المرؤوسين يساوي 1.92 وبذلك فإن الوزن النسبي 38.50%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 38.50%، وقد حصلت الفقرة " يقوم رئيسي في العمل بإجبار بعض المرؤوسين على نقله من مكان عمله الى اخر وتركه للعمل " على أعلى درجة موافقة بنسبة 45.54%، بينما حصلت الفقرة "يستخدم رئيسي في العمل بعض الالفاظ المسيئة " على أقل درجة موافقة بنسبة 32.93%.

ويرى الباحثون ان ضغط العمل والاثار السلبية الناتجة عنه قد تؤثر على سلوك المسؤولين وكيفية الاتصال والتواصل مع المرؤوسين مما يريك سير العمل ويزيد من عجز انجاز المهمات المكلفة للمرؤوسين ويخلق حالة من الاحباط لديهم. **واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (عبد الوهاب، 2018م)** حيث اكدت على العمل بنشر ثقافة الاختلاف وتوجيه القائمين على إدارة الأفراد والمؤسسات بضرورة تقبل الرأي الاخر، اهتمام القائمين على الإدارة بتشجيع العاملين على المشاركة واحترام معارضتهم. و **دراسة (جاسم وكرجي، 2017م)** حيث توصلت إلى وجود علاقة بين بعد مناخ الصمت التنظيمي متمثلاً بصمت الإذعان ومواقف المشرفين مما يعني أن صمت العامل يزداد عندما يؤدي موقف المشرفين إلى تقليل فرص اتصال العاملين بهم.

#### - تحليل فقرات مجال فقدان الأخلاق المهنية

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال**

#### " فقدان الأخلاق المهنية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يقوم رئيسي في العمل بخلق العصاوية في المؤسسة	1.89	1.01	37.80	2

4	36.57	1.01	1.83	2. يشجع رئيسي في العمل على انتشار المحسوبة
3	36.63	0.94	1.83	3. يشجع رئيسية في العمل على الانانية وتفضيل المصالح الشخصية
1	46.34	1.14	2.32	4. يميل رئيسي في العمل الى اتباع النمط الأوتوقراطي في القيادة
	39.32	0.89	1.97	فقرات المجال بشكل عام

يبين جدول (7) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال فقدان الأخلاق المهنية يساوي 1.97 وبذلك فإن الوزن النسبي 39.32%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 39.32%، وقد حصلت الفقرة " يميل رئيسي في العمل الى اتباع النمط الأوتوقراطي في القيادة " على أعلى درجة موافقة بنسبة 46.34%، بينما حصلت الفقرة " يشجع رئيسي في العمل على انتشار المحسوبة " على أقل درجة موافقة بنسبة 36.57%. ويعزو الباحثون ذلك بأنه الحالة المبحوثة هي مؤسسة حكومية لذلك يؤكدون النتيجة بأن النمط القيادي هو اوتوقراطي نظرا للبيئة الثقافية في مجتمعنا كما أن مجتمعنا مقسم لعدة فئات في النسيج الاجتماعي ( احزاب، عشائري،...) فمن الممكن ان تكون هذه عوامل في التصنيف بالعمل وتوزيع المهام وانفقت هذه الدراسة مع . دراسة (Alexandersson,2018) حيث و وجدت أن هذه الاختلافات لها تأثير كبير على الرفاهية في مجالات مثل العدالة والمجتمع. و دراسة (Altuntas & Çaylak,2017) التي توصلت إلى ان هناك اسباب ادارية وتنظيمية هامة لجعل المجتمع صامت والميل الى عدم التحدث عن القضايا الاخلاقية السبب الاول لجعل المشاركين البقاء صامتين هي اسباب ادارية وتنظيمية، واختلفت مع دراسة (Nejad,2018) حيث اكدت أن الصمت التنظيمي له أثر جيد على الالتزام التنظيمي للعاملين

#### ثانيا: تحليل فقرات مجال الصمت التنظيمي

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال " الصمت التنظيمي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
---	--------	-----------------	-------------------	--------------	---------

3	57.00	1.25	2.85	1. انا لا اقول مشاكلي لأنني لا اثق بالمسؤولين في المؤسسة
2	59.40	1.31	2.97	2. ثقافة المؤسسة لا تدعم حرية الكلام
5	56.44	1.24	2.82	3. عندما اتحدث عن مشكلة في العمل قد يتغير مكاني في العمل
6	52.28	1.26	2.61	4. اتردد في طرح او مناقشة أي موضوع خوفا من انتقام المسؤولين
4	56.83	1.26	2.84	5. عند طرح أي مشكلة قد ينظر الى المسؤولين بأنني صاحب مشاكل
1	59.80	1.20	2.99	6. الموظفين الذين يعلنون عن المشاكل في العمل لا يكونوا موضع ترحيب من قبل المسؤولين
7	51.49	1.08	2.57	7. الخوف من فقدان رضا المسؤولين يدفعني الى الصمت
	56.12	1.05	2.81	فقرات المجال بشكل عام

يبين جدول (9) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الصمت التنظيمي يساوي 2.81 وبذلك فإن الوزن النسبي 56.12%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 56.12%، وقد حصلت الفقرة " الموظفين الذين يعلنون عن المشاكل في العمل لا يكونوا موضع ترحيب من قبل المسؤولين " على أعلى درجة موافقة بنسبة 59.80%، بينما حصلت الفقرة " الخوف من فقدان رضا المسؤولين يدفعني الى الصمت " على أقل درجة موافقة بنسبة 51.49%. نظرا لارتفاع معدلات البطالة في مجتمعنا وندرة المؤسسات التي تستقطب المرؤوسين فقد ينتاب المرؤوس حالة من الاحباط في ابداء رأيه خوفا من أن يكون معارض لرئيسه مما يترتب عليه تمييزه سلبا أو فقدان وظيفته ، لذلك لا يوجد في الوزارة حالة من تبادل الاراء والمشاركة في حل المشكلات واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Nejad,2018) حيث اكدت ان الموظفين بحاجة إلى الدعم في البيئة المحيطة لاتخاذ القرارات للمهام الموكلة إليهم، إذا لم يأخذوا الموظفين الفرصة للتعبير عن شعورهم وأفكارهم سوف يفقدون التحكم في البيئة المحيطة بعملهم وهذا يزيد من الشك بالذات وفقدان ثقة الموظفين بأنفسهم. و دراسة (داهش، 2017م) التي تؤكد على بناء علاقات طيبة مع العاملين لتعزيز بيئة عمل آمنة وصحية يسودها الاحترام المتبادل بين الجميع.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

#### جدول (10):

معامل الارتباط بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	.383*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول (10) أن معامل الارتباط يساوي 0.383، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عبء العمل والصمت التنظيمي لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

#### جدول (11):

معامل الارتباط بين عبء العمل والصمت التنظيمي لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
--------------------------	-----------------------	---------

0.001	.319*	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عبء العمل والصمت التنظيمي لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.
-------	-------	---

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول (11) أن معامل الارتباط يساوي 0.319، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل والصمت التنظيمي لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين إساءة معاملة المرؤوسين والصمت التنظيمي لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

#### جدول (12):

معامل الارتباط بين إساءة معاملة المرؤوسين والصمت التنظيمي لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.001	.320*	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين إساءة معاملة المرؤوسين والصمت التنظيمي لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول (12) أن معامل الارتباط يساوي 0.320، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إساءة معاملة المرؤوسين والصمت التنظيمي لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين فقدان الأخلاق المهنية والصمت التنظيمي لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

### جدول (13):

معامل الارتباط بين فقدان الأخلاق المهنية والصمت التنظيمي لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	.384*	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين فقدان الأخلاق المهنية والصمت التنظيمي لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول (13) أن معامل الارتباط يساوي 0.384، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فقدان الأخلاق المهنية والصمت التنظيمي لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T لعينتين مستقلتين" واختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (14): نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" و"التباين الأحادي" -  
البيانات الشخصية والوظيفية



البيانات الشخصية والوظيفية	اسم الاختبار	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الجنس	T- لعينتين مستقلتين	-0.414	0.680
العمر	التباين الأحادي	1.816	0.117
المؤهل العلمي	التباين الأحادي	0.665	0.651
سنوات الخبرة	التباين الأحادي	5.375	0.002
الفئة الوظيفية	التباين الأحادي	0.426	0.830

من النتائج الموضحة في الجدول السابق (14) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 لسنوات الخبرة وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تعزى الى سنوات الخبرة، أما باقي البيانات الشخصية والوظيفية فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تعزى الى البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية).

#### النتائج:-

من خلال التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين وتحليلها والإجابة على تساؤلات الدراسة، فقد أظهرت نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- هناك اعمال اضافية ومتعددة في العمل ولا يوجد تعاطف مع قدرة العاملين في الوزارة
- يوجد خلط بين العلاقات الشخصية والاتصالات الرسمية في العمل.
- يميل المسؤول في العمل الى اتباع النمط الأوتوقراطي في القيادة.
- لا توجد ثقافة في الوزارة تدعم حرية التعبير وتبادل الاراء لحل المشكلات وتطوير العمل.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين عبء العمل والصمت التنظيمي لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين إساءة معاملة المرؤوسين والصمت التنظيمي لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين فقدان الأخلاق المهنية والصمت التنظيمي لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.
- التوصيات:
- في ضوء النتائج السابقة يقترح الباحثون مجموعة من التوصيات وهي كما يلي:
- ضرورة بناء علاقات طيبة مع العاملين لتعزيز بيئة عمل آمنة وصحية يسودها الاحترام المتبادل بين الجميع.
- تطوير نظم الاتصالات الرسمية والتي من خلالها يمكن للموظفين التعبير عن آرائهم بحرية مثل صندوق الاقتراحات والشكاوى والعمل على تشكيل لجان لدراساتها والالتزام بتنفيذ توصياتها.
- تشجيع الاتصالات غير الرسمية بين الجميع.
- العمل على حماية حق إبداء الرأي وحفظ حقوق العاملين وتحقيق الأمن الوظيفي لهم.
- العمل على دعم ثقافة الثقة التنظيمية.
- نظام لتدفق المعلومات بسهولة وحرية وضمان حق الجميع للوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها.
- وتشجيع العاملين على عرض وجهات نظرهم ومقترحاتهم وان كانت مخالفة للإدارة العليا دون خوف وخضوع، وإقناعهم بأن الإدارة مهتمة بذلك، واتباع سياسة الباب المفتوح.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

1. جاسم، نغم، كرجي، سحر. (2017م) ديناميكيات متعددة الأبعاد للصمت التنظيمي وتأثيرها على مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العراق، (50).
2. عبد الواهب، خالد محمود. (2018م). أسباب الصمت التنظيمي وعلاقتها بعوامل الشخصية الخمسة لدى عينة من العاملين بالقطاع الحكومي. مجلة علم النفس، جامعة بني سويف، مصر، 31 (116) ، 113-152.
3. النصراوي، يوسف. (2018م). القيادة المدمرة ودورها في تنمية الرهاب لدى الأفراد العاملين دراسة حالة لعينة من العاملين في معمل اسمنت الكوفة في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، 15(14) ، 627-660.
4. داهش، جمال عبد الحميد. (2017م) الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج. المجلة العربية للعلوم الادارية، جامعة الكويت، 24 (3)، 475-518.
5. القرني، صالح. (2015م). محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمغرافية. مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، 22(96).
6. عبود، زينب، وحسين، ظفر. (2016م). أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين. مجلة جامعة بابل، العراق، 1(24).

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
2. Amiri, A., Alamdari, A., & Nejad, R. A. (2018). Investigating the Relationship between Silence and Organizational Commitment (Case Study: Shiraz University of Medical Sciences). *Revista Publicando*, 5(15), 893-906.
3. Çaylak, E., & Altuntas, S. (2017). Organizational Silence Among Nurses: The Impact on Organizational Cynicism and Intention to Leave Work. *Journal of Nursing Research*, 25(2), 90-98.
4. Brinsfield, Chad. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors*. The Ohio State University ,united state.
5. Biçer, C. (2020). Destructive leadership: “Boss from hell”, How not to be one? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 295-308.
6. Alexandersson, A. (2018). Perception of Destructive Leadership and Well-Being Among Guest Workers in Sweden.
7. McCallaghan, S., Jackson, L. T., & Heyns, M. M. (2019). Examining the mediating effect of diversity climate on the relationship between destructive leadership and employee attitudes. *Journal of Psychology in Africa*, 29(6), 563-569.
8. Omar ,Zoharah., Mokhtar .,Mazlina & Hamzah, Siti .Raba'ah .(2015). Prevalence of Workplace Bully in Selected Public Service Agency in Malaysia: Do Destructive Leadership Behaviour Matters?.*International Journal of Education and Training* . .Vol 1, Num1,P:1-9.
9. Tulubas, T., & Celep, C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: the mediating role of trust in supervisor. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1221-1231.
10. Bastug, Gulsum, Pala, Adem, Yilmaz, Taner, Duyan, Mehdi, & Gunel, Ilker . (2016). Organizational Silence in Sports Employees, *Journal of Education and Learning*, 5(4).
11. Bagheri, Ghodratollale, Zarei, Reihaneh, Aeen, Mojaba Nik. (2012). Organizational silence – Basic and its development factor, *Ideal Type of Management*,1(1), University of Tehran, Iran.
12. Morrison, Elizabeth, Milliken, Frances & Hewlin, Patrica. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employee Do not Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies* 40.

13. Olls ,Courtney .Williams .(2014).Relations Among Leader Personality Traits and Subordinates' Perceptions of Destructive Leadership. Master Thesis in Science Psychology. North Carolina State University.
14. Gudmundsson ,Amanda.,& Southey, Gregory.(2011).Leadership and the rise of the corporate psychopath:What can business schools do about the 'snakes inside. e-Journal of Social & Behavioural Research in Business.Vol. 2, Iss. 2, pp: 18–27.