



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

دور القيادة النرجسية في إثارة سلوكيات العمل غير المتحضرة
بتوسيط صمت الموظفين

دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء و الموظفين في المستشفيات
الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط - العراق

رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة القادسية
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

من قبل الطالب
كريم عبد عذاب

بإشراف
الأستاذ الدكتور احسان دهش جلاب

1444 هـ

2023 م

سورة النور

﴿وَمَا تَجْعَلُ لَكَ نُجُومًا لِلنَّاسِ وَلَا تَمُشِي فِي الْأَرْضِ مُرْتَاةً﴾

﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ * وَاتَّقِ اللَّهَ فِي مَشِيكَ وَانْقَضِ﴾

﴿مِنْ صَوْتِكَ ۚ إِنَّ أَنْكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْمُخْمِيرِ﴾



﴿سورة النور﴾

﴿لقمان 18-19﴾

الإهداء

خالصاً لوجهة الكريم. معتمدي في كل كرب ورجائي في كل شدة، من عليه توكلت هو الله

رب العالمين

إلى من ألوذ بحصنهم وأرتجى شفاعتهم يوم لا ينفع مالٌ ولا بنون محمد وآلة الطيبين الطاهرين

(صلوات الله عليهم أجمعين)

إلى الباقيات الصالحات، الدماء الزاكيات، التي سقت أرض الفرات، وأرجعت فيها الحياة، قليل بحقكم هذا الوفاء

أيها الشهداء

إلى صاحب الحكمة السديدة، والمواقف الحميدة، يا خيمة العراق الأبوية، يا ابن الدوحة العلوية، لولا كما بلغنا المنى،

سبيدي أبا محمد رضا (دام ظلکم الوارف)

إلى مَنْ أَعْطَانِي رَغِيْبًا صَدَقَ لَمْ يَأْكُلْهُ الْعَفْنُ ، وَمَنْ لَهُ يَدٌ بِيضَاءَ لَمْ تَقْبُضِ الثَّمَنُ وَكَانَ نَبْرَاسَ الْعَطَاءِ.. ابيّ

إلى روحك الرحمة والرضوان

إلى ... نبع الحنان والدتي الحبيبة ...حفظها الله وامد بعمرها

إلى ...مثل العزة والفخر سندي... أخوتي وأخواتي

إلى ...من كانت لي شمعة الوفاء...زوجتي

إلى...الزهور الندية في بسنان حياتي ... أبنائي

إلى كهوف المعرفة وألوية العلم الذين كانوا لي قدوة ..أساتذتي الكرام

إلى من عجز القلم عن كتابة أسمائهم فأدخلتهم قلبي بكل افتخار..أصدقائي

إلى كل من وقف معي ولو بكلمة أو ذكرني في دعائه بظهر الغيب وتمنى لي الخير والتوفيق..

أهدي هذا الجهد المتواضع..

الباحث

شكر و امتنان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(فَكُلُوا مِمَّا رَزَقَكُمُ اللَّهُ حَلَالًا طَيِّبًا وَاشْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ إِنَّ كُنْتُمْ إِيَّاهُ تَعْبُدُونَ) (النحل: ١١)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الأول قبل الإنشاء والإحياء، والآخر بعد فناء الأشياء، العليم الذي لا ينسى من ذكره، ولا ينقص من شكره، ولا يخيب من دعاه، ولا يقطع رجاء من رجاء.

الهي أحمدك مع اعترافي بالذنوب والتقصير، أحمدك وأنت للحمد أهل، على حسن صنيعك لي وسبوغ نعمائك علي، وجزيل عطائك عندي، وبما أنعمت علي من نعمتك، فقد اصطنعت عندي ما يعجز عنه شكري، ولولا إحسانك إلي، ما بلغت إحراز حظي، ولا إصلاح نفسي إلا بالتوكل عليك، وبعد...

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني في

انجاز هذا البحث وأخص بالذكر منهم.....

الأستاذ المشرف الدكتور (إحسان دهش جلاب) على ما خصني به من الدعم والإرشاد والتوجيه طيلة فترة إعداد رسالتي هذه، إذ غمرني بفيض رعايته وأحاطني بتوجيهاته، فاستقيت من بحر علمه وسعة صدره، فله مني كل الشكر والتقدير والامتنان، وأسأل الله العزيز أن يوفقه لما فيه خير الدنيا والآخرة.

وأوجه شكري وتقديري إلى جميع أساتذة قسم إدارة الأعمال المحترمين الذين أشرفوا على تدريسي في المرحلة التحضيرية لداسة الماجستير ولما بذلوه من جهود قيمة، وما أبدوه من تشجيع وتوجيه لإكمال دراستي،

ويسرني ان اتقدم بالشكر والتقدير الى الاساتذة الافاضل رئيس لجنة المناقشة واعضائها لقبولهم مناقشة رسالتي، مع اعتزازي الكبير بكل ما يبذونه من ملاحظات قيمة تغني رصانة وعلمية الدراسة.

وأوجه أيضا بوافر الشكر للأساتذة الخبراء محكمي استمارة الاستبيان،

والشكر موصول إلى الخبير اللغوي والاحصائي والعلمي.

كما أوجه شكري إلى زملائي و إلى كل من مد يد العون والمساعدة في أتمام

هذا الإنجاز، وأشكر كل من شجعني وتمنى لي النجاح.

مع فائق التقدير

الباحث

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية الى اختبار التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة النرجسية في سلوكيات العمل غير المتحضرة، من خلال الدور الوسيط لصمت الموظفين، في المستشفيات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط (كربلاء المقدسة، والنجف الاشرف، والديوانية، وبابل، والمنتلى) أذ يضم متغير القيادة النرجسية بُعدين أساسيين هما(الأعجاب النرجسي والتنافس النرجسي)، أما متغير سلوكيات العمل غير المتحضرة فقد تناولت أربعة أبعاد هي: (العداء، وانتهاك الخصوصية، وسلوك الأقصاء، والنميمة)، وبالنسبة لصمت الموظفين فقد أعتمد بوصفه متغيراً وسيطاً من خلال أبعاده الثلاث التي هي : صمت الإذعان ، والصمت الدفاعي ، والصمت الاجتماعي (المتضامن).

تمثلت مشكلة الدراسة بعدد من التساؤلات بهدف التعرف على الأطر الفكرية ، والتطبيقية لمتغيراتها ، ومن ثم تشخيص مستوى الاهتمام بها ميدانياً، وكذلك التعرف على الإجراءات المناسبة من قبل المستشفيات الاهلية، أي أن فكرة الدراسة الحالية تدور حول وجود قيادة نرجسية تتسبب في خلق سلوكيات سلبية ومنحرفة لدى الموظفين، تتمثل في سلوكيات العمل غير المتحضرة ، وعند اعتماد هؤلاء الموظفين لسلوك الصمت فإنه سوف يساعد في زيادة التأثير لمتغير القيادة النرجسية على سلوكيات العمل غير المتحضرة .

وقد أجريت الدراسة الحالية على عدد من المديرين والتابعين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط، وتم اعتماد استمارة الاستبيان بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني من الدراسة ، وبلغ حجم العينة للقادة (127)، وبلغ حجم العينة للتابعين (387) موزعين في (22) مستشفى أهلياً في محافظات الفرات الأوسط وإجمالي مجتمع قادة (176) ومجتمع تابعين(1409).

وقد استخدمت الدراسة عدداً من الأساليب الإحصائية في التعامل مع نتائج استمارة الاستبيان لاسيما الانحرافات المعيارية ، والمتوسطات الحسابية، ونمذجة المعادلة الهيكلية بمساعدة البرامج الاحصائية (SPSS.var.27) ، (AMOS.var.26) ، وأثبتت النتائج صحة فرضيات الدراسة ولعل من ابرزها وجود تأثير مباشر للقيادة النرجسية في سلوكيات العمل غير المتحضرة ، وغير مباشرة من خلال صمت الموظفين.

الكلمات الرئيسية: القيادة النرجسية ، وصمت الموظفين، والسلوكيات غير المتحضرة، والمستشفيات الاهلية.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ت	شكر وامتنان
ث	المستخلص
ج	قائمة المحتويات
ح-خ	قائمة الجداول
د-ذ	قائمة الأشكال
ذ	قائمة الملاحق
1-3	مقدمة
4	الفصل الأول: بعض الجهود المعرفية السابقة و المنهجية العلمية للدراسة
5-25	المبحث الأول: بعض الجهود المعرفية السابقة
26-42	المبحث الثاني: المنهجية العلمية للدراسة
43	الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة
44-70	المبحث الأول: القيادة النرجسية
71-97	المبحث الثاني: صمت الموظفين
98-121	المبحث الثالث: سلوكيات العمل غير المتحضرة
122-128	المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة
129	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة
130-145	المبحث الأول: الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة
146-160	المبحث الثاني: الاحصاء الوصفي لبيانات الدراسة
161-174	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
175	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
176-177	المبحث الأول: الاستنتاجات
178-179	المبحث الثاني: التوصيات والبحوث المستقبلية المقترحة
180-195	المصادر والمراجع
IX - I	الملاحق
	ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

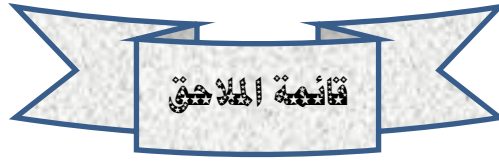
الصفحة	أسم الجداول	ت
5	بعض الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة النرجسية	1
11	بعض الدراسات السابقة الخاصة بصمت التابعين	2
16	بعض الدراسات السابقة الخاصة بالسلوكيات غير المتحضرة	3
21	بعض الدراسات السابقة الرابطة بين متغيرات الدراسة	4
32	التعريفات الاجرائية لمتغيرات وابعاد الدراسة الحالية	5
36	متغيرات الدراسة وأبعادها وعدد الفقرات والمقياس المعتمدة	6
37	عدد الاستمارات الموزعة والداخلية بالتحليل لمجتمع القادة	7
38	عدد الاستمارات الموزعة والداخلية بالتحليل لمجتمع التابعين	8
40	خصائص عينة الدراسة	9
51	تعريف القيادة النرجسية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين	10
76	تعريف صمت الموظفين من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين	11
99	تعريف سلوكيات العمل غير المتحضرة من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين	12
130	توصيف متغيرات اداة الدراسة	13
131	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات وابعاد متغير القيادة النرجسية	14
132	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات وابعاد متغير صمت الموظفين	15
132	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات وابعاد متغير سلوكيات العمل غير المتحضرة	16
133	معيار مفاضلة التشبعات لكفاية حجم العينة لـ (KMO)	17
134	قوة الارتباط بين عوامل متغيرات الدراسة	18
134	تشبعات التحليل العائلي الاستكشافي لفقرات متغيرات الدراسة	19
135	مؤشرات جودة المطابقة	20
137	التشبعات المعيارية الخاصة بفقرات متغير القيادة النرجسية	21
139	التشبعات المعيارية الخاصة بفقرات متغير صمت الموظفين	22
140	التشبعات المعيارية الخاصة بفقرات متغير سلوكيات العمل غير المتحضرة	23
142	معيار قياس قوة كرونباخ الفا	24
143	ثبات ومصداقية متغيرات الدراسة	25
143	الاتساق الداخلي لفقرات وابعاد الدراسة	26
146	مستوى الاتفاق تجاه متغيرات الدراسة	27
147	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لمتغير القيادة النرجسية	28
148	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء الاعجاب النرجسي	29
149	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء التنافس النرجسي	30
150	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لمتغير صمت الموظفين	31
151	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء صمت الازعان	32
153	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء الصمت الدفاعي	33
154	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء الصمت الجماعي المتضامن	34
155	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لمتغير سلوكيات العمل غير المتحضرة	35

156	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبُعد سلوك العداء	36
157	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبُعد سلوك الخصوصية	37
158	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبُعد سلوك الاقصاء	38
160	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبُعد سلوك النميمة	39
161	معيار قوة معامل الارتباط	40
162	مصفوفة الارتباط بين القيادة النرجسية و صمت الموظفين	41
164	مصفوفة الارتباط بين القيادة النرجسية وسلوكيات العمل غير المتحضرة	42
166	مصفوفة الارتباط بين صمت الموظفين وسلوكيات العمل غير المتحضرة	43
166	حالة قبول او رفض فرضيات الارتباط	44
168	الاوزان المعيارية لتأثير القيادة النرجسية في صمت الموظفين	45
169	الاوزان المعيارية لتأثير ابعاد القيادة النرجسية في صمت الموظفين بأبعاده	46
170	الاوزان المعيارية لتأثير صمت الموظفين في سلوكيات العمل غير المتحضرة	47
172	الاوزان المعيارية لتأثير ابعاد صمت الموظفين في سلوكيات العمل غير المتحضرة بأبعادها	48
174	الاوزان المعيارية لتأثير القيادة النرجسية في سلوكيات العمل غير المتحضرة من خلال صمت الموظفين	49

قائمة الأشكال

الصفحة	أسم الشكل	ت
30	المخطط الفرضي للدراسة	1
58	بعض الخصائص الشخصية للقيادة النرجسية وتأثيرها في سلوك العمل	2
59	انموذج بحث متكامل لديناميكيات القيادة النرجسية في المنظمات	3
60	أنموذج (Erkutlu & Chafra, 2017) للقيادة النرجسية	4
61	انموذج القيادة النرجسية من وجهة نظر (Fehn & Schütz, 2021)	5
66	مفهوم الإعجاب والتنافس النرجسي	6
75	مراحل تطور صمت الموظفين	7
82	اسباب ودوافع ظاهرة صمت الموظفين	8
86	أنموذج (Acaray & Akturan, 2015) لصمت الموظف	9
87	الجدول الزمني لقواعد القرار الثلاثة لصمت الموظف	10
88	أنموذج (Bayram et al., 2017) لصمت الموظف	11
104	أنواع سلوكيات العمل غير المتحضرة أتجاه الفرد والمنظمة	12
110	بعض اسباب وعواقب سلوكيات العمل غير المتحضرة	13
111	انموذج (Miner-Rubino & Reed, 2010) لسلوكيات العمل غير المتحضرة	14
112	انتشار السلوكيات غير المتحضرة في العمل والمنزل	15
113	انموذج (De Clercq et al., 2019) لسلوكيات العمل غير المتحضرة	16
117	ثالوث النميمة	17
124	العلاقة بين القيادة النرجسية و السلوكيات غير المتحضرة	18
126	علاقة القيادة النرجسية والتبادل بين القائد والتابعين للتأثير على صمت التابعين	19
128	علاقة صمت التابعين مع السلوكيات الغير متحضرة	20
136	المخطط البنائي لفقرات متغير القيادة النرجسية	21
138	المخطط البنائي لفقرات متغير صمت الموظفين	22
140	المخطط البنائي لفقرات متغير سلوكيات العمل غير المتحضرة	23
147	توزيع متغير القيادة النرجسية	24
149	توزيع بُعد الإعجاب النرجسي	25
150	توزيع بُعد التنافس النرجسي	26
151	توزيع متغير صمت الموظفين	27
152	توزيع بُعد صمت الأذعان	28
153	توزيع بُعد الصمت الدفاعي	29
155	توزيع بُعد الصمت الجماعي المتضامن	30
156	توزيع لمتغير سلوكيات العمل غير المتحضرة	31
157	توزيع بُعد سلوك العداة	32
158	توزيع بُعد سلوك الخصوصية	33
159	توزيع بُعد سلوك الاقصاء	34

160	توزيع بُعد سلوك النميمة	35
168	المخطط القياسي لتأثير القيادة النرجسية في صمت الموظفين	36
169	المخطط القياسي لتأثير ابعاد القيادة النرجسية في صمت الموظفين بأبعاده	37
170	المخطط القياسي لتأثير صمت الموظفين في سلوكيات العمل غير المتحضرة	38
172	المخطط القياسي لتأثير ابعاد صمت الموظفين في سلوكيات العمل غير المتحضرة بأبعاده	39
173	المخطط القياسي لتأثير القيادة النرجسية في سلوكيات العمل غير المتحضرة من خلال صمت الموظفين	40



الصفحة	أسم الملحق	ت
I	اسماء السادة الخبراء المحكمين حسب اللقب العلمي	1
II- VIII	استمارة الاستبيان	2
IX	قائمة المقابلات حسب العنوان الوظيفي	3

المقدمة

المقدمة

ازدادت تحديات بيئة الأعمال في العقود الأخيرة من القرن الماضي، وكان التحدي الأبرز الذي تواجهه المنظمات يكمن في القيادة السيئة وكيفية تعاملها مع التابعين، إذ كانت القيادة محل نقاش الأبحاث ونقطة ارتكاز في الدراسات الإدارية لفترات طويلة، عبر العديد من المقالات والنظريات والمناهج حول موضوع القيادة التي تحورت فيها على السلوكيات والمواقف التي تسعى إلى بلورة سلوكيات القائد المثالي الذي تكامل مع التابعين ويتكيف في البيئة المحيطة لتحقيق النتائج المرجوة. ففي المنظمات بشكل عام ولاسيما المنظمات الصحية كالمستشفيات الأهلية لا بد للمديرين من أن يتمتعوا بصفات وخصائص قيادية للحصول على أعلى مستويات التعاون، لما لتلك الصفات من تأثير كبير في إبداع التابعين وتطوير وتنمية شخصيتهم، وكذلك في تعزيز روح الانتماء لديهم تجاه منظماتهم.

وإذا ما ابتعدنا قليلاً عن الجانب الإيجابي للقيادة ونظرنا إلى جنبتها السيئة لوجدنا القيادة النرجسية في جانبها المظلم تعد من أحد أنواع القيادة التي لها تأثير سلبي مباشر وغير مباشر على الاتباع وبيئة العمل، إذ لا تهتم بالتابعين ويكون همها الوحيد هي إبراز القائد لنفسه فقط. فهذه القيادة تمتلك خصائص مثل الهيمنة والغطرسة والعداء وما إلى ذلك. فضلاً عن، أن هذا النوع من القادة يخلقون مجموعة من السلوكيات غير المرغوبة في تلك المنظمات مما يؤثر بشكل سلبي على أداء التابعين ولعل هذه السلوكيات هي سلوكيات العمل غير المتحضرة. ومع مرور الوقت تزداد الفجوة بين التابعين والمنظمة والقائد إذ إن السلوك الأناني للقائد النرجسي سيؤثر سلباً على الإبداع ويؤدي إلى انخفاض في الولاء التنظيمي ويؤثر سلباً على اندماج الموظفين في المنظمة، فوجود قادة نرجسيين يشير إلى بيئة عمل غير صحية، مما قد يؤدي إلى مواقف يشعر فيها التابعون بمستويات عالية من التوتر وخيبة الأمل والإحباط التي قد تؤدي بهم في النهاية إلى الانخراط في سلوكيات عكسية مثل السلوك غير المتحضر.

أن النرجسية في القيادة تعد حقيقة شائعة يمكن أن نلمسها اليوم في الكثير من المنظمات والتي تؤدي إلى استهلاك الطاقة الجسدية والنفسية للأتباع، وذلك ما يؤدي إلى التأثير في أدراكهم، ومواقفهم، وسلوكياتهم، ونتيجة لظاهرة صمت التابعين التي يتم اللجوء إليها إذعاناً، وخوفاً، وتضامناً، لأسباب سلوكية قد يتعرض لها التابعون، إلا أن الصمت يزيد من غطرسة القادة النرجسيين، وبالتالي ظهور السلوكيات غير المتحضرة التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث صراعات، فضلاً عن العداء، والأقصاء، وانتهاك الخصوصية، والنميمة، والتي تزيد من الإرهاق النفسي والتوتر للتابعين، وبالتالي، تؤدي إلى انخفاض أداء وقدرة إنتاجية التابعين والمنظمة بشكل عام.

أن وجود مثل هذه السلوكيات التي تسببت في ضغوط جعلت بيئة العمل معقدة بشكل متزايد، لذا لا بد من الاستجابة بفاعلية لهذه الضغوط من خلال التركيز على رأسمالها البشري بشكل كبير، إذ تحضي إدارة الموارد

البشرية بأهمية كبيرة في المنظمات المعاصرة بوصفها مصدر التميز لتلك المنظمات، لكونها تمارس دوراً مهماً في توفير الظروف المناسبة والممهدة للاستثمار في الموارد البشرية من خلال إظهار وتوجيه صوت الموظفين نحو تعزيز خدمة مصلحة المنظمة.

وفقاً لما تقدم فإن الدراسة الحالية تسعى الى تحديد مستوى توافر أي من متغيرات البحث واستكشاف طبيعة العلاقة بين القيادة النرجسية وسلوكيات العمل غير المتحضرة من خلال توسيط صمت الموظفين ، وذلك بتطبيقها على بعض المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط المتمثلة في محافظات (النجف الأشرف، وكربلاء المقدسة، وبابل، والديوانية، والمثنى)، وجاءت الدراسة الحالية بأربعة فصول ، ضم الفصل الأول مبحثين، تمثل المبحث الأول في جهود معرفية سابقة خاصة بمتغيرات الدراسة منفردة أو مجتمعة بينما خصص المبحث الثاني الى المنهجية العلمية للدراسة. أما الفصل الثاني فقد تناول عرض الإطار النظري للدراسة بواقع أربعة مباحث، خصص المبحث الأول لتقديم تأطير نظري حول القيادة النرجسية، وتناول المبحث الثاني عرضاً لوجهات نظر بعض الباحثين حول موضوع صمت الموظفين بوصفه وسيط للتأثير السلبي على سلوكيات العمل، أما المبحث الثالث فتضمن مفهوم سلوكيات العمل غير المتحضرة، وجاء المبحث الرابع لبيان طبيعة العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة. وركز الفصل الثالث على عرض الإطار التطبيقي للدراسة بواقع ثلاثة مباحث، أهتم المبحث الأول منها بفحص واختبار بيانات وأداة الدراسة، وتخصص المبحث الثاني في الإحصاء الوصفي لبيانات الدراسة، وتميز المبحث الثالث بالتركيز على اختبار فرضيات الدراسة، وأخيراً جاء الفصل الرابع ليسلط الضوء على أبرز الاستنتاجات والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة من خلال مبحثين خصص الأول منها لغرض الاستنتاجات وركز المبحث الثاني على تقديم أبرز التوصيات المهمة التي يرى الباحث أنها جديرة بمعالجة مشكلة الدراسة لو تم الأخذ بها.

الفصل الأول

منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

المبحث الأول: بعض الجهود المعرفية السابقة

المبحث الثاني: المنهجية العلمية الدراسة

المبحث الأول

بعض الجهود المعرفية السابقة

توطئة

لا بد للتطور المنهجي لأي دراسة من أن يعتمد على الجهود المعرفية السابقة التي تكون داعمة خاصة وإنها تمثل بعض الأحيان الانطلاقة للجهود البحثية اللاحقة بما تقوم عليه من أفكار نظرية وميدانية ، إذ تسهم تلك الدراسات في توضيح التأسيس المفاهيمي للدراسة الحالية بما تحويه من طروحات ذهنية، وأساليب تجريبية، كذلك فهي تُبين ما توصلت إليه المعرفة العلمية من الدراسات السابقة ، وبذلك تأتي الدراسة الحالية استكمالاً للجهود البحثية السابقة لتكون جُهداً معرفياً لدراسات مستقبلية وجهود علمية واعدة لها صلة بمتغيرات الدراسة الرئيسية. وقد تم الحصول على بعض الدراسات الأجنبية، وتم ترتيبها بحسب التسلسل الزمني. بناءً على ذلك سيركز المبحث الحالي على اربع فقرات أساسية هي:-

أولاً : بعض من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة في اللغة الأجنبية

الجدول(1) بعض الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة النرجسية

Narcissistic Admiration and Rivalry: Disentangling the Bright and Dark Sides of Narcissism . الإعجاب والتنافس النرجسي: فك التشابك بين الجوانب المشرقة والمظلمة للنرجسية.	الدراسة الأولى
	الباحث والسنة (Back et al.,2013).
تهدف الدراسة الى تقديم نموذج للعملية يميز بين بعدين من النرجسية: الإعجاب والتنافس.	هدف الدراسة
تطبيقية.	نوع الدراسة
كان المشاركون (96) طالباً في جامعة هومبولت في برلين (المانيا).	عينة ومكان الدراسة
استمارة استبيان الإعجاب النرجسي والتنافس.	اداة الدراسة
من أجل اختبار مفهوما ثنائي الأبعاد للنرجسية ، تم تطوير المقياس الجديد: استبيان القبول النرجسي والتنافس. NARQ هي أداة موجزة تسمح بإجراء تقييم موثوق متعدد الأوجه لكل من أبعاد النرجسية. يعتمد NARQ على نموذج نظري مباشر.	اساليب التحليل

<p>يُظهر بنية عاملة جيدة جداً واتساقاً داخلياً واستقراراً ؛ ويوضح المصدقية المتقاربة والتمييزية وكذلك التنبؤية فوق وخارج NPI. باختصار ، يسمح NARQ بقياس متباين وصحيح من الناحية النفسية والصحيحة للرجسية. ندعو الباحثين إلى الاستفادة بشكل إضافي من NARQ عند إجراء بحث حول المحددات وديناميكيات العملية وعواقب الرجسية.</p>	
<p>أظهر NARQ البنية المفترضة ثنائية الأبعاد متعددة الأوجه فضلاً عن الاتساق الداخلي الجيد جداً، والاستقرار، والاتفاقيات الذاتية الأخرى. أظهر الإعجاب والتنافس النرجسي علاقات فريدة مع مخزون الشخصية النرجسية (NPI) ، والخمسة الكبار ، واحترام الذات ، والنرجسية المرضية ، والسمات الأخرى المتعلقة بالنرجسية مثل الميكافيلية ، والاعتلال النفسي ، وتعزيز الذات، والاندفاع. وبالنسبة لجميع الدراسات تفوق NARQ على المقياس القياسي للرجسية NPI ، في التنبؤ للنتائج ومقاييسها. إذ تؤكد النتائج على فائدة مفهوم ثنائي الأبعاد وقياس النرجسية.</p>	<p>اهم النتائج</p>
<p>هناك حاجة إلى مزيد من البحث لدعم عمليات الإعجاب والتنافس المفترضة المحددة. يجب أن يشمل:</p> <p>1- تحليلات للعمليات التي يتم من خلالها تنشيط استراتيجيات التأثير الذاتي (الإعجاب) والدفاع عن النفس (التنافس).</p> <p>2- التحقيقات في التفاعلات المتبادلة بين الجوانب العاطفية والمعرفية والسلوكية أثناء التفاعلات الاجتماعية .</p> <p>3- تحليلات حلقات التغذية الراجعة المقترحة التي من خلالها تعزز نتائج التفاعل الاجتماعي الديناميكيات التحفيزية والسلوكية للإعجاب والتنافس.</p>	<p>اهم التوصيات</p>
<p>Narcissism and Leadership: A Meta-Analytic Review of Linear and Nonlinear Relationships.</p> <p>النرجسية والقيادة: مراجعة تحليلية تلوية للعلاقات الخطية وغير الخطية.</p>	<p>الدراسة الثانية</p>
<p>(Grijalva et al.,2015).</p>	<p>الباحث والسنة</p>
<p>دمج نتائج الأبحاث السابقة عبر التحليل التلوي لتقديم أربع مساهمات في النظرية حول النرجسية والقيادة ، من خلال (أ) التمييز بين ظهور القيادة وفعالية القيادة . (ب) إظهار التأثير الإيجابي للنرجسية على ظهور القيادة ويمكن تفسيره من خلال انبساط القائد. (ج) إثبات أنه في حين أن تقييمات فعالية القيادة المبلغ عنها من قبل المراقب.</p>	<p>هدف الدراسة</p>

تحليلية.	نوع الدراسة
تم اختيار (1713) مستببناً في منظمات مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية.	عينة ومكان الدراسة
استمارة الاستبيان.	اداة الدراسة
تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) ، ومعامل كرو نباخ الفا. ونمذجة المعادلة الهيكلية.	اساليب التحليل
أن افتراض انخفاض درجات النرجسية أفضل ليس دقيقاً دائماً. بدلاً من ذلك ، سترتبط مستويات النرجسية بالقرب من السكان بنتائج القيادة الأكثر إيجابية. وبالتالي ، يجب تفضيل الأفراد ذوي المستويات المتوسطة من النرجسية على أولئك الذين لديهم مستويات منخفضة جداً أو عالية جداً. من الآثار الجانبية المفيدة بالإضافة لهذا النهج أنه قد يكون من غير المرجح أن يتظاهر المتقدمون بوجود مستويات معتدلة من النرجسية.	اهم النتائج
من المرجح أن يتم اختيار الأفراد ذوي النرجسية العالية في مناصب قيادية ، ومن المتوقع أن تعيق المستويات العالية جداً من النرجسية فاعلية القيادة. هذا يعني أن المنظمات يجب أن تكون حذرة من إنشاء ممارسات الاختيار والترويج التي تلبى احتياجات النرجسيين (مثل المقابلات غير المنظمة) لأنه ، كما ذكرنا سابقاً ، يمكن للنرجسيين أن يكونوا كاريزماتيين للغاية في ظل ظروف الحد الأدنى من المعرفة. فضلاً عن ذلك يجب أن تكون المنظمات حذرة فيما يتعلق بكيفية تسجيلها لمقاييس النرجسية المستخدمة في ممارسة الاختيار.	اهم التوصيات
Narcissistic leadership and voice behavior: the role of job stress, traditionality , and trust in leaders.	الدراسة الثالثة
القيادة النرجسية والسلوك الصوتي: دور ضغوط العمل والتقاليد والثقة في القادة.	
(Yao et al.,2019).	الباحث والسنة
تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير القيادة النرجسية على سلوك صوت الموظف من منظور ضغوط العمل والثقة في القادة والتقاليد في الصين.	هدف الدراسة
تطبيقية.	نوع الدراسة
أجرى المؤلفون استبببناً على (437) موظفًا لتقييم قيادتهم النرجسية في الوقت الأول. في الوقت الثاني ، قاموا بقياس ضغوط العمل ، والثقة في القادة والتقاليد. في الوقت	عينة ومكان الدراسة

الثالث ، قاموا بتقييم السلوك الصوتي لهؤلاء الموظفين في بكين وشانغهاي وقوانغتشو وشنتشن ومدن أخرى في الصين.	
استمارة الاستبيان.	اداة الدراسة
استخدمت هذه الدراسة عدة اساليب منها تحليل العامل التوكيدي، والإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط.	اساليب التحليل
ترتبط القيادة النرجسية بشكل إيجابي بضغط عمل الموظفين ، والتي تتوسط بين القيادة النرجسية وسلوك صوت الموظف. تعمل الثقة في القادة على تعديل الارتباط بشكل سلبي بين ضغوط العمل وسلوك صوت الموظف ، كما تخفف من تأثير الوساطة لضغوط العمل على العلاقة بين القيادة النرجسية وسلوك صوت الموظف. فضلاً عن ، تعمل التقاليد بشكل إيجابي على تكييف العلاقة بين ضغوط العمل وسلوك صوت الموظف ، فضلاً عن تكييف تأثير الوساطة لضغوط العمل على العلاقة بين القيادة النرجسية وسلوك صوت الموظف.	اهم النتائج
يتعين على الباحثين التأكد في كيفية تقليل ضغوط العمل وتعزيز سلوك صوت الموظف من خلال التعامل مع القيادة النرجسية وتوجيه الموظفين بشكل صحيح.	اهم التوصيات
Impact of narcissistic leadership on employee work outcomes in banking sector of Pakistan. تأثير القيادة النرجسية على نتائج عمل الموظف في القطاع المصرفي في باكستان.	الدراسة الرابعة
(Asrar-ul-Haq & Anjum, 2020).	الباحث والسنة
الهدف هو دراسة كيف يمكن للقيادة النرجسية أن تؤثر على النتائج المتعلقة بالوظيفة للمرؤوسين.	هدف الدراسة
تطبيقية.	نوع الدراسة
كان المشاركون (310) مهنيين مصرفيين (52% إناث) من جميع البنوك التجارية في مقاطعة البنجاب في باكستان. كان (72%) من المشاركين في سن (20- 30 سنة). ومع ذلك ، فإن كل هؤلاء ربما يكونوا السكان المستهدفين لهذه الدراسة. تم اعتبار هؤلاء الموظفين فقط الذين أمضوا سنة واحدة على الأقل في نفس بيئة العمل مع نفس المدير.	عينة ومكان الدراسة
استمارة الاستبيان.	اداة الدراسة

اساليب التحليل	تم استخدام مقياس لكرت، ونمذجة المعادلة الهيكلية SEM باستخدام برنامج AMOS.
اهم النتائج	تظهر النتائج أن القيادة النرجسية لها تأثير سلبي على الرضا الوظيفي والرفاهية لدى المرؤوسين ، في حين أن وجود علاقة إيجابية مع التوتر ونوايا الانسحاب. ومع ذلك ، لوحظ أن علاقتها بالأداء الوظيفي كانت غير مهمة.
اهم التوصيات	يجب إجراء تغييرات على مستويات مختلفة ، أي المنزل أو المدرسة أو الكلية أو الجامعة. من أجل معالجة النرجسية في مكان العمل ، يمكن استخدام استراتيجيات راسخة مختلفة للتعامل مع مثل هذا الفرد / القائد.
الدراسة الخامسة	Narcissistic Leadership and Workplace Deviance: A Moderated Mediation Model of Organizational Aggression and Workplace Hostility. القيادة النرجسية والانحراف في مكان العمل: نموذج وساطة معتدل للعدوان التنظيمي والعداء في مكان العمل.
الباحث والسنة	(Alhasnawi & Abbas, 2021).
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة الى فحص علاقة تأثير القيادة النرجسية بالانحراف في مكان العمل بتوسيط معتدل للعدوان التنظيمي.
نوع الدراسة	تطبيقية.
عينة ومكان الدراسة	تم إجراء تحقيق مقطعي باستخدام طريقة المسح الذاتي. مع (673) مشاركا في الدراسة من الموظفين العاملين في خمس شركات للمنتجات الغذائية في العراق.
اداة الدراسة	استبياننا الالكتروني (Google Forms).
اساليب التحليل	تم تقييم نموذج الوساطة وتحليل الاعتدال ونماذج الوساطة الخاضعة للإشراف باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) التي تم استخدام برنامج AMOS V.23 لها.
اهم النتائج	يوفر نموذج الوساطة الخاضعة للإشراف فهمًا أفضل لكيفية عمل القيادة النرجسية والعدوان التنظيمي والعداء في مكان العمل معًا للتأثير على الانحراف في مكان العمل. اي أن نرجسية القيادة هي مؤشر على الانحراف الوظيفي. يحقق القائد النرجسي زيادة في العدوان التنظيمي مما يؤدي بدوره إلى مزيد من الانحراف على المستوى

الشخصي والتنظيمي.	
إجراء دراسات مستقبلية لتحديد المؤشرات الأخرى التي لها نفس التأثير ، على سبيل المثال العلاقة السلبية بين القائد والأنتباع ، والنبذ في مكان العمل ، وسلوكيات القائد المتناقضة ، والقييل والقال في مكان العمل ، وسلوك التتمر في العمل ، والقيادة الاستبدادية وما إلى ذلك.	اهم التوصيات
Narcissistic leadership and employees' innovative behaviour:mediating roles of job embeddedness and job engagement. القيادة النرجسية والسلوك المبتكر للموظفين: التوسط في أدوار الاندماج الوظيفي والمشاركة الوظيفية.	الدراسة السادسة
(Norouzinik et al.,2022).	الباحث والسنة
تحليل تأثير القيادة النرجسية على السلوك الابداعي للموظفين من خلال إدخال التضمين الوظيفي للموظفين والمشاركة الوظيفية كمتغيرات وسيطة. لا يسمح القائد النرجسي للموظفين أبداً بالمشاركة في عمليات صنع القرار ، مما يؤثر على نية منظماتهم وإبداعها ويجعلهم يفعلون ما يتوقع منهم القيام به.	هدف الدراسة
تطبيقية.	نوع الدراسة
تم جمع البيانات من (455) موظفاً ومديراً في المنظمات الحكومية الموجودة في المحافظات الشرقية لإيران.	عينة ومكان الدراسة
استمارة الاستبيان.	اداة الدراسة
تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)، البرنامج الاحصائي (AMOS).	اساليب التحليل
1: أثرت نرجسية المديرين سلباً على اندماج الموظفين الوظيفي والمشاركة الوظيفية. إلى جانب ذلك ، كان لنرجسية القادة تأثير سلبي على السلوك الابداعي للموظفين. 2: اشارت النتائج إلى الأدوار الوسيطة للدمج الوظيفي والمشاركة الوظيفية، يرتبط تفاعل نرجسية القادة وتواضع القادة بالمشاركة الوظيفية والاندماج الوظيفي.	اهم النتائج
1: تم اقتراح أن المتقدمين لشغل مناصب إدارية في المنظمات يجب أن يخضعوا لاختبارات وتقييم الشخصية. في حين أن وجهات النظر التقليدية تعد الأفراد الكاريزماتيين والنرجسيين مناسبين للقيادة في المنظمات. 2: القادة الذين يبتعدون عن الحاجات الأنانية والغرسة، والتفكير في غرض أكبر ،	اهم التوصيات

وهو التميز التنظيمي ، يعتقد أنهم أولئك الذين تم تعيين طموحهم للمنظمة وليس لأنفسهم.

الجدول (2) بعض الدراسات السابقة الخاصة بصمت الموظفين

The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والصمت التنظيمي.	الدراسة الأولى
	الباحث والسنة (Acaray & Akturan, 2015).
الهدف من هذه الدراسة هو التحقيق التجريبي في تأثير أبعاد الصمت التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية.	هدف الدراسة
استقصائية.	نوع الدراسة
تشكلت عينة البحث من (462) موظفًا بدوام كامل في شركة خاصة متعددة الجنسيات يقع مقرها الرئيسي في اسطنبول.	عينة ومكان الدراسة
تم توفير البيانات من خلال استبيان تم تنظيمه وفقًا لأسئلة البحث.	اداة الدراسة
تم إجراء الارتباط والانحدار لاختبار نموذج الفرضية.	اساليب التحليل
نتج عن هذه الدراسة أن الصمت التنظيمي بناءً متعدد الأبعاد وتقرن آثار هذه الأبعاد على سلوكيات المواطنة التنظيمية. ووجد أن: (1) الصمت المطبق والصمت الدفاعي لهما تأثير سلبي على سلوك المواطنة التنظيمية. (2) الصمت الاجتماعي الإيجابي له تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية.	اهم النتائج
يجب على المديرين تشجيع الموظفين على التعبير عن أفكارهم ووجهات نظرهم حول القضايا، وتقديم الدعم على المستوى التنظيمي للوصول إلى الأهداف المرجوة. في هذا السياق، تحتاج المنظمات سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين. لأن سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في الأداء التنظيمي كزيادة إنتاجية للموظف أو الإدارة ، وتنسيق الأنشطة داخل وعبر مجموعات العمل ، كذلك تمكين المنظمة من التكيف بشكل أكثر فاعلية مع التغيرات البيئية.	اهم التوصيات

Organizational Silence and Organizational Commitment: A Study of Turkish Sport Managers. الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي: دراسة لمديري الرياضة الأتراك. (Cetin, 2020).	الدراسة الثانية
تهدف هذه الدراسة إلى دراسة آثار تصور الصمت التنظيمي على سلوكيات الالتزام التنظيمي للعاملين في قطاع الرياضة في اسطنبول.	الباحث والسنة
تطبيقية.	هدف الدراسة
كان المشاركون في هذه الدراسة (294) موظفًا محترفًا من المنظمات الرياضية في اسطنبول ، تركيا.	نوع الدراسة
استمارة الاستبيان.	عينة ومكان الدراسة
يتم اختبار العلاقات بين الأبعاد الفرعية للصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي من خلال تحليل العوامل وتحليل الارتباط والمربعات الصغرى الجزئية لـ SEM .	اداة الدراسة
أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي. أثناء فحص الأبعاد الفرعية لكلا المتغيرين ، كان لصمت الإذعان تأثير سلبي على الاستمرارية والالتزام المعياري ؛ الصمت الدفاعي كان له تأثير سلبي على الالتزام العاطفي والمعياري ؛ كان الصمت الاجتماعي الإيجابي هو التأثير الإيجابي الوحيد على استمرار الالتزام.	اساليب التحليل
- يجب أن تنشئ قنوات اتصال يمكن للموظفين من خلالها التعبير عن آرائهم بصراحة وحرية. - الموظفون الذين يشاركون أفكارهم بحرية ، سيظهرون سلوكًا أكثر التزامًا ونية أقل لتترك العمل. - يجب أخذ رأي الموظفين في الاعتبار واحترام نصائحهم عند اتخاذ القرارات بشأن وظائفهم.	اهم النتائج
Organizational Silence: A Study on Employees of General Directorate of Sports Headquarter. الصمت التنظيمي: دراسة عن موظفي المديرية العامة للرياضة. (Agirbas&Yildizhan,2020).	اهم التوصيات
الهدف من هذه الدراسة هو تحديد تصورات الصمت التنظيمي للعاملين في المديرية العامة للرياضة. اذ يوصف الصمت التنظيمي بأنه التزام الموظفين بالصمت لأسباب مختلفة في	الدراسة الثالثة
	الباحث والسنة
	هدف الدراسة

المؤسسات التي يعملون فيها. الصمت التنظيمي هو أحد المواقف التي تؤثر على إنتاجية العمل فيما يتعلق بإنتاجية الموظف.	
تطبيقية.	نوع الدراسة
تم إجراء الاستطلاع على إجمالي (402) شخص ، (162) منهم من النساء و (240) من الرجال ، يعملون في المديرية العامة للرياضة.	عينة ومكان الدراسة
استمارة الاستبيان.	اداة الدراسة
تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها في SPSS 22.0 لبرنامج حزمة إحصائيات Windows.	اساليب التحليل
وفقاً لنتائج المسح ، لوحظ أنه بين الجنس والحالة الاجتماعية ومدة المنصب ومستويات الصمت لصالح المنظمة ، هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الصمت المقبول مع العنوان ، الصمت عن فائدة المنظمة ، ومستويات الصمت التنظيمي العام.	اهم النتائج
من أجل تحسين مشاعر وأفكار موظفي المديرية العامة للرياضة وتحسين جودة الخدمات الرياضية ، يُقترح أن تتم دراسة مواقف الموظفين المتعلقة بالمنظمات بأبعاد مختلفة ومقارنتها بنتائج هذه الدراسة. أيضًا من خلال إجراء دراسات نوعية (مع ملاحظات ومقابلات طويلة المدى) يمكن الوصول إلى العوامل التي تؤثر على الصمت التنظيمي.	اهم التوصيات
How Workplace Ostracism Influences Interpersonal Deviance: The Mediating Role of Defensive Silence and Emotional Exhaustion . كيف يؤثر النبذ في مكان العمل على الانحراف الشخصي: الدور الوسيط للصمت الدفاعي والإرهاق العاطفي.	الدراسة الرابعة
(Jahanzeb & Fatima, 2022).	الباحث والسنة
تهدف الى البحث في الآثار الوسيطة للصمت الدفاعي والإرهاق العاطفي بين النبذ والانحراف بين الأشخاص ، والتي تم شرحها من خلال نظرية المعاملات للضغط والتأقلم. وتشرح الدراسة الآليات المعرفية والعاطفية الكامنة بين النبذ والانحراف بين الأشخاص. يوسع البحث عن الصمت الدفاعي لإثبات تأثيره النظري والتجريبي على الانحراف بين الأشخاص. وتشرح كذلك كيفية استخدام الموظفين للانحراف بين الأشخاص ، لتقليل التأثير السلبي للنبذ. أخيرًا ، يصف النبذ والانحراف في سياق الثقافة الجماعية لباكستان ، مما يؤكد العلاقات الشخصية الوثيقة.	هدف الدراسة
تطبيقية.	نوع الدراسة

عينة ومكان الدراسة	تم جمع البيانات المختلفة عن العمل ومتعددة المصادر في نقطتي قياس من (320) موظفًا يعملون في مؤسسات قطاع الخدمات في باكستان.
اداة الدراسة	استمارة الاستبيان.
اساليب التحليل	نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، كرو نباخ الفا.
اهم النتائج	يقيم الموظفون النبذ على أنه ضغوط شخصية لا يمكن السيطرة عليها والتي تهدد احتياجاتهم في العلاقات والفاعلية، يحاولون التعامل مع هذا التهديد من خلال نهج تفادي التأقلم، واللجوء إلى الانحراف بين التابعين، عبر مسار معرفي وطريق عاطفي أي الصمت الدفاعي والإرهاق العاطفي. تظهر نتائجنا أن النبذ في مكان العمل، والصمت الدفاعي، والإرهاق العاطفي تسهم في انتشار الانحراف بين الأشخاص.
اهم التوصيات	أن الصمت الدفاعي يمكن اثارته من خلال نظام الاقتراحات الذي يوفر السلامة النفسية للموظفين.
الدراسة الخامسة	Organizational Silence's Mediation Impact on The Effect of Organizational Justice's on Intention to Quit. أثر توسيط الصمت التنظيمي على تأثير العدالة التنظيمية على نية الانسحاب.
الباحث والسنة	(Çakiroğlu, 2022).
هدف الدراسة	الهدف الرئيس من هذا البحث هو فحص ما إذا كان للصمت التنظيمي دور وسيط في تأثير العدالة التنظيمية والأبعاد التي يراها الموظفون في قطاع التعليم، حيث تكون العلاقات الإنسانية مكثفة، على نية الانسحاب. في هذه الدراسة، تم فحص تأثير العدالة التنظيمية وأبعادها على نية الانسحاب وتأثير الصمت التنظيمي على نية الانسحاب.
نوع الدراسة	تطبيقية.
عينة ومكان الدراسة	يتكون مجتمع البحث من موظفي القطاعين العام والخاص الذين يعملون بدوام كامل في قطاع التعليم في أنقرة، تم إجراء المسح المستخدم في البحث على (379) شخصًا.
اداة الدراسة	تستخدم تقنية الاستبيان بوصفها أسلوباً لجمع البيانات في الدراسة. إذ يتم جمع الاستبيانات في بيئة إلكترونية.
اساليب التحليل	يتم إجراء تحليل البيانات عبر برنامج SPSS 22. ولموثوقية المقياس في الدراسة، يُحسب معامل موثوقية the Cronbach alpha على أنه 0.966.
اهم النتائج	من أهم نتائج هذا البحث أنه تم الحصول على علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الفرعية للعدالة التنظيمية وبين نية الانسحاب. بعبارة أخرى، توجد علاقة سلبية وذات

دلالة معتدلة بين جميع الأبعاد الفرعية للعدالة التنظيمية وبين النية في الانسحاب.	
<p>1: من الضروري تطوير سياسات إدارة مستدامة وموجهة نحو الناس تقلل وتمنع آثار الظلم والصمت التنظيمي. وأن الصمت التنظيمي يجب إدارته لتقليل الآثار السلبية على الموظفين والمنظمات.</p> <p>2: يجب على المديرين إنشاء مكان عمل حيث يشجعون موظفيهم على التعبير عن أفكارهم واقتراحاتهم وآرائهم ويشعرون بالأمان.</p> <p>3: يجب ألا يكون هناك تمييز بين الموظفين ويجب ألا يتضرر مفهوم العدالة التنظيمية. يجب اتخاذ القرارات الإدارية للعدالة التنظيمية في مرحلة التخطيط ، وهي الوظيفة الإدارية الأولى حيث يتم تحديد الأهداف والغايات التنظيمية.</p>	اهم التوصيات
<p>The mediating role of organizational silence in the relationship between organizational justice and organizational creativity.</p> <p>الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والابتكار التنظيمي.</p>	الدراسة السادسة
(Ölçer & Coşkun, 2022)	الباحث والسنة
الهدف من هذه الدراسة هو تحديد العلاقات بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي والابتكار التنظيمي ودراسة الدور الوسيط للصمت التنظيمي في تأثير العدالة التنظيمية على الابتكار التنظيمي.	هدف الدراسة
تطبيقية.	نوع الدراسة
تتكون من موظفين في شركة خاصة تعمل في صناعة السيارات في بورصة في تركيا، وبلغ عدد هؤلاء الموظفين (300) موظف.	عينة ومكان الدراسة
استمارة الاستبيان.	اداة الدراسة
في هذه الدراسة ، تم إنشاء نمذجة المعادلة الهيكلية في إطار النموذج المقترح. في هذا النموذج ، يتم تضمين المتغيرات التابعة والمستقلة مثل العدالة التنظيمية ، الصمت التنظيمي والإبداع التنظيمي ، والتي تم تحليل صلاحيتها الهيكلية وموثوقيتها سابقاً والجنس ، والحالة الاجتماعية ، والتعليم ، والخبرة وحالة الدخل ، وهي المتغيرات الضابطة في البحث.	اساليب التحليل
تشير نتائج البحث إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجاباً على الصمت التنظيمي ، ويتأثر الابتكار التنظيمي بشكل إيجابي بالعدالة التنظيمية ويؤثر الصمت التنظيمي بشكل إيجابي على الإبداع التنظيمي. إلى جانب ذلك ، وبحسب النتائج ، فإن الصمت التنظيمي له دور	اهم النتائج

وسيط جزئي في تأثير العدالة التنظيمية على الابتكار التنظيمي.	
يمكن إجراء أبحاث أخرى في صناعات مختلفة وأعمال مختلفة بنفس المتغيرات. تم إجراء هذه الدراسة في مكان عمل واحد وكانت نتائج البحث خاصة بهذا العمل. لذلك فإن إجراء دراسات مستقبلية على عدد كبير من الشركات قد يساهم في تعميم نتائج البحث.	اهم التوصيات

الجدول (3) بعض الدراسات السابقة الخاصة بالسلوكيات غير المتحضرة

Development and Validation of the Uncivil Workplace Behavior Questionnaire.	الدراسة الأولى
التطوير والتحقق من صحة استبيان السلوك غير المتحضر في مكان العمل.	
(Martin & Hine, 2005).	الباحث والسنة
تهدف الى التطوير والتحقق من صحة مقياس جديد لسلوكيات العمل غير المتحضرة في مكان العمل.	هدف الدراسة
تطبيقية.	نوع الدراسة
شمل المشاركون (5) عينات من الموظفين الأستراليين البالغين (إجمالي 368 N).	عينة ومكان الدراسة
استمارة الاستبيان.	اداة الدراسة
استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط وتحليل الانحدار واستخدام برنامج MAOS, SPSS.	اساليب التحليل
أسفر تحليل المحور الرئيس لـ UWBQ عن (4) عوامل قابلة للتفسير (العداء ، وانتهاك الخصوصية ، والسلوك الإقصائي ، والنميمة) ، وكلها أظهرت اتساقاً داخلياً مرتفعاً. كما تلقى الهيكل المكون من (4) عوامل مزيداً من الدعم من التحليل العاملي التوكيدي على عينة معلقة.	اهم النتائج
يجب أن تحقق الأبحاث المستقبلية أيضاً في العلاقة بين الفضاظة والأشكال الأخرى للانحراف في مكان العمل مثل التحرش الجنسي والعنف.	اهم التوصيات
ويجب على الباحثين محاولة تطوير تقنيات بديلة لتقييم الفضاظة في مكان العمل. إن نهج (360) درجة الذي يقوم فيه الموظفون بالإبلاغ عن سلوكهم الخاص وكذلك سلوك زملائهم ورؤسائهم من شأنه أن يوفر معلومات إضافية قيمة.	

<p>Workplace Incivility and Counterproductive Work Behavior: Moderating Role of Emotional Intelligence.</p> <p>السلوكيات غير المتحضرة في مكان العمل والعمل الذي يأتي بنتائج عكسية السلوك: الدور المعدل للذكاء العاطفي.</p>	<p>الدراسة الثانية</p>
<p>(Bibi et al.,2013).</p>	<p>الباحث والسنة</p>
<p>الدراسة الحالية لفحص الدور الوسيط للذكاء العاطفي في العلاقة بين الفظاظة في مكان العمل وسلوك العمل الذي يؤدي إلى نتائج عكسية (إساءة ، انحراف في الإنتاج ، تخريب ، سرقة ، سلوك الانسحاب).</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تطبيقية.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تم اختيار (160) مستبينا من المدرسين في سبع جامعات في القطاع العام والخاص في باكستان.</p>	<p>مكان وعينة الدراسة</p>
<p>استمارة الاستبيان.</p>	<p>اداة الدراسة</p>
<p>البرنامج الاحصائي (SPSS)، تحليلات الانحدار المتعدد،</p>	<p>الاساليب الاحصائية</p>
<p>هناك علاقة إيجابية بين الفظاظة وسلوك العمل الذي يأتي بنتائج عكسية وعلاقة سلبية بين الذكاء العاطفي والاحتكاك.</p>	<p>اهم النتائج</p>
<p>أظهر التحليل والاستنتاجات صورة واضحة أن أهداف السلوكيات غير المتحضرة تنتج ردود فعل منحرفة. قد تركز المنظمات بشكل أكبر على تعزيز مستويات أفضل من الذكاء العاطفي على جميع المستويات داخل مؤسسة التعليم العالي. وبالمثل ، أثبتت السلوكيات الغير متحضرة في شكله الحاد مثل التخريب وسوء المعاملة ، وكذلك في شكله الأقل خطورة مثل سلوك الانسحاب ، أنه يسعى مكلف للمنظمات. لذلك ، يجب على المنظمات أن تولي الاعتبار الواجب لمثل هذه الممارسات يجب إجراء التحقيقات المناسبة واتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل مع مثل هذه الحوادث. نوصي الموظفين بالتدريب على آداب السلوك والذكاء العاطفي.</p>	<p>اهم التوصيات</p>
<p>Categorizing the Magnitude and Frequency of Exposure to Uncivil Behaviors: A New Approach for More Meaningful Interventions.</p> <p>تصنيف حجم وتكرار التعرض للسلوكيات غير المتحضرة: نهج جديد لمزيد من التدخلات ذات المغزى.</p>	<p>الدراسة الثالثة</p>
<p>(Evans, 2017).</p>	<p>الباحث والسنة</p>

<p>لفحص نوايا الانسحاب ، وكذلك انتشار وتواتر السلوكيات غير المتحضرة ، من منظور الممرضات المسجلات والمعالجين التنفسيين وأخصائي التصوير ، باستخدام طريقة جديدة لتصنيف حجم التعرض.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تطبيقية.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>شملت العينة النهائية (170) متخصصًا في الرعاية الصحية.</p>	<p>عينة ومكان الدراسة</p>
<p>استمارة استبيان.</p>	<p>اداة الدراسة</p>
<p>تم استخدام الإحصاء الوصفي لوصف العينة ، وتم استخدام اختبار مربع كاي لتحديد الفروق المهمة في التعرض للسلوك غير المتحضر بناءً على التركيبة السكانية ، واستخدمت إحصائيات كوكران مانتل هاينزل لاختبار الارتباطات بين المتغيرات وحساب مجموع الدرجات. لتنفيذ طريقة جديدة لتحليل NAQ-R ، مما يسمح بتصنيف حجم التعرض.</p>	<p>اساليب التحليل</p>
<p>الإبلاغ عن التعرض لسلوك غير متحضر في كثير من الأحيان بين طاقم التمريض أكثر من غيرهم من المتخصصين في الرعاية الصحية. إذ كان عدم التعرض للسلوك غير المتحضر مؤشراً هاماً على نية البقاء. كذلك هناك اختلافات في الإدراك بين الممرضات على مستوى البكالوريا ودرجة الزمالة. وأخيراً ، لم يتم العثور على ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين التعرض للسلوك غير المتحضر والمتغيرات الديموغرافية المختارة ، مما يشير إلى أن التعرض لا يعتمد على العمر أو العرق أو نوع الوحدة أو المستوى التعليمي.</p>	<p>اهم النتائج</p>
<p>فيما يتعلق بالسلوكيات غير المتحضرة ودوران الأعمال، من الضروري للمنظمات أن تفهم تأثير الفضاظة في مكان العمل على الرفاه النفسي المنطقي والفسولوجي لموظفيها ، وبالتالي جودة الرعاية المقدمة لزملائها. علاوة على ذلك ، يجب على المنظمات أن تفهم أن الفضاظة ليست مجرد قضية قائمة على الوحدة ، ولكن إذا تركت دون رقابة ، فسوف تتغلغل في المنظمة بأكملها ، مما يؤثر سلباً على المناخ والثقافة والنتائج التنظيمية. كذلك فإن فهم أن التمر يحدث بشكل حدثاً ثنائي هو أمر بالغ الأهمية.</p>	<p>اهم التوصيات</p>
<p>The Mediating Role of Emotional Exhaustion and Job Satisfaction on the Relationship Between Job Demands and Instigated Workplace Incivility.</p> <p>الدور الوسيط للإرهاق العاطفي والرضا الوظيفي في العلاقة بين متطلبات الوظيفة وفضاظة مكان العمل غير المتحضر.</p>	<p>الدراسة الرابعة</p>

الباحث والسنة	(Koon & Pun, 2018).
هدف الدراسة	هدفت الدراسة الحالية إلى تحليل الإرهاق العاطفي والرضا الوظيفي بوصفهما وسطاء متسلسلين للعلاقة بين متطلبات العمل وفضاض مكان العمل غير المتحضر ضمن الإطار التكاملي لنظرية الأحداث العاطفية ونموذج التحكم في الطلب على العمل.
نوع الدراسة	تطبيقية.
عينة ومكان الدراسة	تم جمع بيانات الدراسة من عينة من (102) من أعضاء هيئة التدريس في ماليزيا.
اداة الدراسة	استمارة استبيان.
اساليب التحليل	تم استخدام البرامج الاحصائية مثل (Amos) وبرنامج (SPSS) و كرو نباخ الفا.
اهم النتائج	دعمت النتائج نموذج الوساطة ثلاثي المسار المتوقع مع العمر والجنس ونوع عقد العمل بوصفها متغيرات مشتركة. أدت متطلبات العمل المرتفعة إلى الإرهاق العاطفي ، والذي أدى بدوره إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي ونتيجة لذلك أدى إلى التحريض على الفظاظ في مكان العمل.
اهم التوصيات	أن طلبات العمل المفرطة تؤدي إلى الإرهاق العاطفي ، والذي يؤدي بدوره إلى التحريض على السلوكيات غير المتحضرة في مكان العمل. هذا يعني أن المنظمات يجب أن تتخذ خطوات وقائية في التخفيف من الإرهاق العاطفي للموظفين عن طريق تقليل ضغط طلبات العمل حيثما أمكن ذلك.
الدراسة الخامسة	Organizations Behaving Badly: Antecedents and Consequences of Uncivil Workplace Environments. المنظمات التي تتصرف بشكل سيء: المقدمات والنتائج المترتبة على بيئات العمل غير المتحضرة.
الباحث والسنة	(Miner et al.,2019).
هدف الدراسة	كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد السوابق التنظيمية لبيئات العمل غير المتمدنة ومدى ارتباط العمل في مثل هذه البيئات بالتجارب الشخصية للفظاظ والنتائج السلبية للموظفين.
نوع الدراسة	تطبيقية.
عينة ومكان الدراسة	النموذج الأول : في عينة من أعضاء هيئة التدريس من مجموعة واسعة من الأقسام في الجامعة الجنوبية. النموذج الثاني : في عينة من أعضاء كلية الحقوق.
اداة الدراسة	استمارة الاستبيان.

استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية.	اساليب التحليل
أظهرت النتائج أن جميع الخصائص باستثناء واحدة (الاعتماد على البريد الإلكتروني) تتعلق بتصورات بيئة مكان العمل غير المتمدنة ؛ تصورات البيئة غير المتمدنة ، بدورها ، تنبأت بالتجارب الشخصية من الفضاظة والنتائج المهنية والصحية السلبية.	اهم النتائج
أن تكون الخصائص التنظيمية المذكورة في الدراسة بمثابة سوابق لبيئة عمل غير متحضرة. نقترح أيضًا أن بيئات مكان العمل غير متحضرة قد تؤثر على عدد من النتائج للموظفين. على وجه التحديد ، تقترح أن البيئة غير المتحضرة تؤدي إلى تجارب شخصية من الفضاظة ، وبالتالي ، انخفاض الرضا الوظيفي ، وسوء الصحة الجسدية والعقلية ، ونوايا دوران أعلى للموظفين.	اهم التوصيات
Influence of Workplace Incivility on Counterproductive Work Behavior: Mediating Role of Emotional Exhaustion, Organizational Cynicism and the Moderating Role of Psychological Capital. تأثير عدم التحضر في مكان العمل على سلوك العمل غير المنتج: الدور الوسيط للإرهاق العاطفي ، التهكم التنظيمي والدور المعدل لرأس المال النفسي.	الدراسة السادسة
(Butt & Yazdani, 2021).	الباحث والسنة
تهدف هذه الرسالة إلى البحث في الارتباط بين عدم التحضر في مكان العمل (WI) وسلوك العمل غير المنتج (CPWB) لموظفي البنوك في باكستان. فضلاً عن ، تم فحص الدور الوسيط للإرهاق العاطفي (EE) ، والتهكم التنظيمي (OCY) والدور المعدل لرأس المال النفسي (Psy-Cap).	هدف الدراسة
تحليلية.	نوع الدراسة
حصول على بيانات من (215) موظفًا مصرفيًا في لاهور ، باكستان بعد تطبيق العينات العشوائية الطبقيّة.	عينة ومكان الدراسة
تم استخدام استمارة الاستبيان.	اداة الدراسة
تم تحليل البيانات بتطبيق انحدار الوساطة / الاعتدال باستخدام Hayes Process Macro في SPSS 21.	اساليب التحليل
تكشف النتائج أن عدم التحضر في مكان العمل له ارتباط هام وإيجابي مع سلوك العمل غير المنتج. في حين أن الإرهاق العاطفي والتهكم يتوسطان جزئيًا في الارتباط الموجب بين سلوكيات العمل غير المتحضر والسلوك غير المنتج.	اهم النتائج

<p>أوصى بأن نتائج الدراسة مفيدة للممارسين لأن نتائجنا تكشف عن الدور المعدل لرأس المال النفسي بوصفه آلية للتكيف مع ارتباط سلوكيات العمل غير المتحضر والسلوك غير المنتج. ويمكن للإدارة الاستفادة من تأثير التخزين المؤقت للدور المعدل لرأس المال النفسي لمساعدة وتدريب الموظفين الذين يتعاملون مع السلوكيات غير المتحضرة وتقليل السلوك غير المنتج في مكان العمل.</p>	<p>اهم التوصيات</p>
--	---------------------

الجدول (4) بعض الدراسات السابقة الرابطة بين متغيرات الدراسة.

<p>Narcissistic leadership and behavioral cynicism in the hotel industry: the role of employee silence and negative workplace gossiping.</p> <p>القيادة النرجسية والتهكم السلوكي في صناعة الفنادق: دور صمت الموظف والنميمة السلبية في مكان العمل.</p>	<p>الدراسة الأولى</p>
<p>(Aboramadan <i>et al.</i>,2020)</p>	<p>الباحث والسنة</p>
<p>تهدف هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج لتأثير القيادة النرجسية على السخرية السلوكية لموظفي الفنادق من خلال أدوار الوساطة المتمثلة في صمت الموظف والنميمة السلبية المتعلقة بالعمل حول هذه العلاقة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تطبيقية.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>استخدام البيانات التي تم جمعها من (468) موظفًا يعملون في عدة أقسام مختلفة في الفنادق الإيطالية.</p>	<p>عينة ومكان الدراسة</p>
<p>استمارة الاستبيان.</p>	<p>اداة الدراسة</p>
<p>تم فحص النموذج باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية القائمة على التباين المشترك.</p>	<p>اساليب التحليل</p>
<p>توضح النتائج أن القيادة النرجسية تؤثر بشكل إيجابي على السخرية السلوكية. علاوة على ذلك ، يظهر أن صمت الموظف والنميمة المتعلقة بالعمل السلبى لهما تأثير وسيط كبير على هذه العلاقة. وقد تكون الدراسة مفيدة لمديري الفنادق لأنها توضح كيف يمكن أن تكون النرجسية ضارة جدًا لمنظمتهم وموظفيهم.</p>	<p>اهم النتائج</p>
<p>تحتوي الدراسة على بعض التوصيات منها.</p> <p>1- يجب أن تتضمن الأبحاث المستقبلية بيانات من تصنيفات مختلفة للتحقق من</p>	<p>اهم التوصيات</p>

الاختلافات في تصورات الموظفين للقيادة النرجسية. 2- يجب أن تنظر الدراسات المستقبلية في دراسة تأثير القيادة النرجسية على السخرية العاطفية والمعرفية.	
---	--

Effects of rectors' narcissism on academics' silence and commitment in the context of public universities. تأثير نرجسية العمداء على صمت الأكاديميين والتزامهم في سياق الجامعات الحكومية.	الدراسة الثانية
(Mousa et al.,2020).	الباحث والسنة
تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة النرجسية على مناهج الالتزام العاطفي والاستمراري والمعياري مع وبدون التأثير الوسيط لصمت الأكاديميين.	هدف الدراسة
تطبيقية.	نوع الدراسة
التركيز على الأكاديميين في أربع جامعات عامة تقع في مصر حيث وزع الباحثون (280) نموذجًا وجمعوا (214) استبيانًا كاملاً.	عينة ومكان الدراسة
استمارة استبيان	أداة الدراسة
تم استخدام معادلة بنوية لتحديد تأثير القيادة النرجسية على الالتزام التنظيمي (العاطفي والاستمراري والمعياري) للأكاديميين. وتم استخدام نفس المقياس لاحقًا لتقييم دور الوساطة لصمت الأكاديميين.	أساليب التحليل
وجد الباحثون أن القيادة النرجسية ترتبط بشكل موجب بصمت الأكاديميين. علاوة على ذلك ، فإن تصوراتهم لنرجسية قادتهم تخفف من ارتباطات الأكاديميين العاطفي (الالتزام العاطفي) والالتزامات الأخلاقية (الالتزام المعياري) تجاه جامعاتهم ، في حين أن التصورات نفسها لنرجسية قادتهم ليس لها أي تأثير على التزامهم المستمر. واكتشف الباحثون دورًا مهمًا لصمت الأكاديميين في التوسط في العلاقة السلبية بين القيادة النرجسية والتزاماتهم العاطفية والمعيارية.	أهم النتائج

<p>يوصي مؤلفو هذه الدراسة بأن تجري إدارة الجامعة اختبارات نفسية منتظمة لقياس مستوى نرجسية العمداء. بعد ذلك ، إذا تم اكتشاف مستوى عالٍ من نرجسية القائد ، فيجب عليهم تنظيم جلسات تدريب يمكن للخبراء فيها مساعدة القادة على التغلب على تدني احترام الذات والنرجسية في بيئة العمل. وعلى الجامعات تنظيم ورش عمل تواصل محايدة في مكان العمل للأكاديميين لتشجيعهم على التحدث والنقد والتعبير عن أفكارهم وأفكارهم ومستوى الرضا عن أداء واتجاهات المشرفين عليهم.</p>	<p>اهم التوصيات</p>
--	---------------------

<p>Experienced workplace incivility, anger, guilt, and family satisfaction: The double-edged effect of narcissism. الفضاظة في مكان العمل ، والغضب ، والشعور بالذنب ، ورضا الأسرة: التأثير ذو الحدين للنرجسية.</p>	<p>الدراسة الثالثة</p>
<p>(Liu et al.,2020).</p>	<p>الباحث والسنة</p>
<p>تهدف إلى دراسة تأثير الفضاظة في مكان العمل على رضا الموظفين من خلال العواطف وتأثير النرجسية المعتدل.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تطبيقية.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>طلب من (167) موظفًا التفكير في تجربة سابقة لمعاملة غير متحضرة أو شخصية خيالية. أي تم تعيين موظفين بدوام كامل من شركة كبيرة إلى حد ما في الصين. وافق ما مجموعه (200) موظف على المشاركة. تم جمع النتائج من (168) موظفًا أكملوا الاستطلاعات بنجاح في النقطتين الزمنيتين.</p>	<p>عينة ومكان الدراسة</p>
<p>استمارة الاستبيان.</p>	<p>اداة الدراسة</p>
<p>تم استخدام البرنامج الاحصائي (spss)، اختبار t ، كرو نباخ الفا.</p>	<p>اساليب التحليل</p>
<p>أظهرت النتائج أن الموظفين الذين تذكروا تجربة الفضاظة في مكان العمل التي حرض عليها زملاؤهم في العمل أو المشرفون سيبلغون عن مستويات منخفضة من رضا الأسرة ، وقد توسط هذا التأثير من خلال ردود أفعالهم العاطفية الشديدة من الغضب والشعور بالذنب تجاه المعاملة غير المدروسة. علاوة على ذلك ، أن النرجسية أسفرت عن تأثير ذي حدين. من ناحية ، استجاب الموظفون النرجسيون إلى الفضاظة بمستويات أعلى من</p>	<p>اهم النتائج</p>

الغضب ، وبالتالي عانوا من انخفاض مستويات رضا الأسرة. من ناحية أخرى ، كان النرجسيون أقل ميلاً إلى الشعور بالذنب عند مواجهة الفظاظة ، مما سمح لهم بالحفاظ على رضا الأسرة.	
يوصى بأن تعميم النتائج التي تم التوصل إليها على المنظمات الأخرى ليس أمراً مفروغاً منه. وبالتالي ، يجب أن تدرس الأبحاث المستقبلية العلاقة بين الفظاظة والعواطف المنفصلة من خلال التلاعب أو قياس التصور الحالي للفظاظة في مكان العمل.	اهم التوصيات

ثانياً : مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

تم الاستناد إلى الدراسات السابقة بوصفها إطاراً داعماً لهذه الدراسة ، اذ عملت هذه الدراسات على تقديم الدعم من خلال تقديمها عدد من الأفكار التي أسهمت في الكشف عن الغموض والاستفادة من خلال الآتي:

- 1- أسهمت الدراسات السابقة في تحديد معالم مشكلة الدراسة الحالية وبناء اطار فكري يمثل حجر الاساس في نقطة الانطلاق من خلال توفير كم هائل من المعلومات التي تخلق اتساع في افاق الباحث.
- 2- الاستفادة من الدراسات السابقة بوصفها مصادر لبناء نموذج فرضي للدراسة الحالية مستندا إلى اخر المستجدات المعرفية التي تم الاطلاع عليها و المتضمنة حيثيات المتغيرات المعتمدة في الدراسة الحالية.
- 3- وفرت الدراسات السابقة عدداً من المقاييس والوسائل الاحصائية التي تستخدم للحصول على البيانات والتي يمكن عند استخدامها ان توضح العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية والتي تربط لأول مرة على حد علم الباحث بين (القيادة النرجسية وصمت الموظفين والسلوكيات غير المتحضرة).
- 4- محاول اكمال ما انتهت به الدراسات السابقة من اساليب التخفيف والحد للأسباب التي تؤدي الى حدوث السلوكيات غير المتحضرة.
- 5- اشارت الكثير من الدراسات السابقة الى كيفية تأثير القيادة النرجسية في بيئة العمل التنظيمية، لذا أرتأى الباحث اجراء الربط بين متغيرات الدراسة الحالية لغرض ايضاح هذا التأثير، ومن هنا ما يميز دراستنا عن غيرها من الدراسات السابقة.
- 6- مكنت الدراسات السابقة الباحث في اختيار الابعاد الاكثر اتفاقاً وملائمه مع مجتمع العينة.
- 7- عززت الدراسات السابقة شغف الباحث في حب المطالعة وإظهار دراستنا بشكل متميز يرفد به المكتبات العراقية لتحفيز الباحثين الاخرين .

ثالثاً : طبيعة الدراسات السابقة

بعد البحث والاطلاع تبين بان الدراسات السابقة تنسم بطبيعة وخصائص معينة وبشكل مختصر عرجنا على ذكر بعض منها وكما يأتي:

- 1- تبين بان هناك عدداً نادراً من الدراسات والبحوث العراقية والعربية بشكل عام التي تتناول متغيرات الدراسة الحالية في المستشفيات الاهلية على حد علم الباحث، وهذا ما شجعة في سد شيء بسيط لهذه الفجوة من خلال اختيار مجتمع الدراسة المتمثل بالقطاع الصحي (المستشفيات الاهلية بمنطقة الفرات الاوسط).
- 2- من الملاحظ ان اغلب الدراسات السابقة اعتمدت اداة استمارة الاستبيان في جمع البيانات من مختلف العينات المستهدفة ، ولذا تم اعتماد استمارة الاستبيان في الدراسة الحالية لأنها الخيار الانسب لمتغيرات الدراسة.
- 3- تمت ملاحظة اختيار متغيرات الدراسات السابقة في بيئات ثقافية مختلفة من البلدان العربية والاجنبية وعلى حد علم الباحث يمكن ان تكون البيئة العراقية هي من اكثر البيئات البلدان الثقافية تناسباً مع تلك المتغيرات.
- 4- لوحظ من قبل الباحث بان اغلب الدراسات السابقة اشارت الى تطبيق المتغيرات في بيئة تتسم بالانحراف في سلوكيات العمل ، مما شجع الباحث على التحري في اسباب وعواقب وجود الانحراف السلوكي غير المتحضر.
- 5- من خلال الدراسات السابقة يلاحظ بان هناك تحولاً في اهتمام الباحثين من السلوكيات الايجابية الى الاهتمام اكثر في سلوكيات العمل السلبية ، لما لها من تأثير كبير على مستوى المنظمة والتابعين.
- 6- لاحظ الباحث بأن اغلب العينات التي تم تناولها في الدراسات السابقة هي عينات خدمية واجريت دراسات تحليلية عليها في الغالب.
- 7- لاحظ الباحث وجود اختلاف في الاساليب الاحصائية التي تم استخدامها في تحليل الجانب العملي.
- 8- يلاحظ بان هناك شبه اتفاق في الدراسات السابقة بان القيادة النرجسية هي احد مصادر السلوكيات العمل غير المتحضرة سواء كانت بتوسيط او بشكل مباشر.

رابعاً : تمايز الدراسة الحالية عن الجهود المعرفية السابقة

تفردت الدراسة الحالية عن سابقتها من خلال ما جاءت به دون غيرها والمتمثل بما يأتي:

- 1- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة لكونها الاولى من نوعها اذ تطبق في مثل هكذا بيئة تنظيميه (المستشفيات الاهلية) على المستوى المحلي والعربي والعالمي على حد علم الباحث وبالأخص عند ربطها للمتغيرات المتمثلة بالقيادة النرجسية بوصفه متغيراً مستقلاً وصمت الموظفين متغيراً وسيطاً والسلوكيات غير المتحضرة متغيراً تابعاً.
- 2- تميزت باستخدام مفاهيم ادارية تحاكي الحداثة ومتلازمة في تأثيرها على البيئة التنظيمية بشكل كبير وبالخصوص البيئة العراقية.
- 3- يبرز ما يميز الدراسة الحالية من خلال اعتمادها لمثل هكذا متغيرات تكشف اسباب وعواقب السمات النرجسية سوى على مستوى المنظمة او التابعين .
- 4- جمعت الدراسة الحالية ابعاداً ومقاييس لم يتم ربطها في الدراسات السابقة على حد علم الباحث.

المبحث الثاني

المنهجية العلمية للدراسة

توطئة

تعد المنهجية العلمية للدراسة ضرورية لأي بحث علمي أكاديمي لأنها تعد مسار عمل للدراسة من أجل تحقيق ما يتم تحديده في تلك الخارطة البحثية . والتي يمكن ان تبدأ بمشكلة الدراسة التي تحاول الدراسة الحالية ايجاد حل لها مبني على اسس علمية ، وتحديد الاهداف التي تروم الدراسة لتحقيقها ، وايضا توضيح اهمية الدراسة ، ومجتمع وعينة الدراسة ، والاشارة الى المخطط الفرضي والفرضيات والتعريفات الإجرائية ونطاق الدراسة وأداة الدراسة وطرائق جمع البيانات ومجتمع العينة وخصائص العينة المبحوثة وأساليب تحليل البيانات.

أولاً: مشكلة الدراسة

شهدت الفترة الأخيرة ، ولاسيما العقد الأخير من القرن العشرين ، ظهور المفاهيم الحديثة التي أبرزتها هذه الدراسة لما لها من تأثير كبير على الأداء الوظيفي داخل المنظمات. ومن هذه المفاهيم ما يتعلق بالسّمات الشخصية، وبسبب ما تولده القيادة النرجسية التي قد تؤدي إلى العمل غير الفعال وانخفاض الإنتاجية إلى العديد من السلوكيات السلبية مثل العدوانية ، والتتمر في مكان العمل ، والتهكم التنظيمي ، وعدم التعاون مع الآخرين ، والانسحاب النفسي ، والسلوك غير المتحضر في مكان العمل ، وما إلى ذلك. لذلك ، يتعين إجراء المزيد من الاستقصاءات العلمية للحد من هذه السلوكيات في المنظمات ، أي من خلال التحقيق وفهم ما يحفز مثل هذه السلوكيات في مكان العمل ، وما هي الظروف التي يمكن أن تزيد أو تقلل من تأثير هذه السلوكيات؟ لأن ذلك من شأنه خلق بيئة عمل معادية ، ويستنزف الموارد العاطفية والفكرية والاجتماعية التي يمكن إنفاقها بشكل أفضل على الأنشطة الإنتاجية ، ويؤثر سلبيًا على التفاعل البشري وبناء العلاقات ، وفي النهاية على الأداء الفردي والتنظيمي.

اتضح للباحث من خلال العديد من اللقاءات الميدانية الملحق (3) التي اجريت في عدد من مستشفيات محافظات الفرات الاوسط وجود قادة ذوي الصفات النرجسية، وبروز العديد من السلوكيات غير المتحضرة ، لذلك تكشف النرجسية عن مشكلة أساسية مع القادة ، وهي أن السعي وراء تلبية الاحتياجات والرغبات الشخصية لا يأخذ في الاعتبار احتياجات ورغبات الأتباع.

إذ أن البيئة الصحية بكافة جوانبها ، ولاسيما بيئة المستشفيات الخاصة ، مليئة بالإجهاد والتحديات ، مما قد يؤدي إلى حدوث بعض السلوكيات السيئة ، مما يؤثر على جميع أطراف العملية الصحية. ولعل أبرز هذه السلوكيات السلبية هو ظهور أسلوب قيادي يعرف بالقيادة النرجسية ، إذ تؤكد معظم الأبحاث الأثر السلبي لهذا الأسلوب القيادي ومدى تأثيره على بيئة العمل. لما لهذا الأسلوب من تأثير على النتائج السلوكية للمستشفى مثل الالتزام والرضا الوظيفي والأداء.

وتدعم ذلك بعض الدراسات التي تناولت الأثر السلبي لظهور أنماط القيادة السلبية على اتجاهات ومواقف وسلوك التابعين ، وهو ما خلص إليه الباحث من خلال اجراء العديد من المقابلات الميدانية مع الملاكات الصحية في المستشفيات الخاصة في منطقة الفرات الأوسط. ووجد الباحث أن العديد من إدارات المستشفيات الخاصة تمارس سلوكيات القيادة النرجسية تجاه التابعين.

وعليه يمكن تجسيد مشكلة الدراسة الحالية بالتساؤل الآتي:

((هل أن ممارسة سلوكيات القيادة النرجسية في البيئة الصحية من شأنه أن يكرس السلوكيات غير المتحضرة في مكان العمل وأن صمت الموظفين سيفاقم هذا السلوك ؟)).

وتتفرع من هذا التساؤل الرئيس عدة تساؤلات فرعية هي :-

- 1- ما القيادة النرجسية؟ وما اسبابها وتأثيرها على المستشفيات المبحوثة؟
- 2- ما صمت الموظفين؟ وما أثاره وكيف يمكن كسر صمت الموظفين في المستشفيات المبحوثة؟
- 3- ما سلوكيات العمل غير المتحضرة في المستشفيات المبحوثة؟
- 4- هل تدرك العينة المبحوثة تأثير صمت الموظفين في المستشفيات المبحوثة ؟
- 5- هل تدرك العينة المبحوثة عواقب سلوكيات العمل غير المتحضرة في المستشفيات المبحوثة ؟
- 6- ما طبيعة العلاقة بين القيادة النرجسية وصمت الموظفين؟
- 7- ما طبيعة العلاقة بين القيادة النرجسية والسلوكيات غير المتحضرة؟
- 8- ما طبيعة العلاقة بين صمت الموظفين والسلوكيات غير المتحضرة؟

ثانياً: أهداف الدراسة

الهدف الابرز للدراسة الحالية هو تسليط الضوء على دور القيادة النرجسية في افشاء السلوكيات غير المتحضرة وفيما اذا كان صمت الموظفين يلعب دوراً محورياً في هذه العلاقة، فضلاً عن العديد من الاهداف الفرعية التي يمكن اجمالها من خلال الآتي :-

- 1- بيان مستوى توافر ابعاد القيادة النرجسية في المستشفيات المبحوثة.
- 2- بيان مستوى توافر ابعاد صمت الموظفين وعدم الادلاء بأرائهم في المستشفيات المبحوثة.
- 3- الكشف عن مستوى توافر ممارسة السلوكيات غير المتحضرة من قبل موظفي المستشفيات المبحوثة.
- 4- تحديد نوع وطبيعة علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة النرجسية والسلوكيات غير المتحضرة ، وهل يختلف نوع وطبيعة هذه العلاقة مع وجود حالة صمت الموظفين.
- 5- بيان الدور الذي تلعبه القيادة النرجسية في تأجيج سلوكيات العمل غير المتحضرة ، فضلاً عن ذلك معرفة الدور الذي يلعبه صوت الموظفين في العلاقة التأثيرية بين القيادة النرجسية والسلوكيات غير المتحضرة.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تحتل الدراسة الحالية أهمية كبيرة من خلال تناولها احد المواضيع المهمة في الفكر الاداري والمتمثل بالقيادة النرجسية ، وتبرز الاهمية اكثر عند التركيز على استقصاء علاقة التأثير للقيادة النرجسية في اثاره سلوكيات العمل غير المتحضرة، وما يمثله صمت الموظف من حلقة ربط بين القيادة النرجسية والسلوكيات غير المتحضرة ، فضلاً عن اعتماد الدراسة الحالية ابعاداً وسبلاً احاطت بمتغيرات الدراسة التي ندر التطرق إليها في الدراسات السابقة. ويمكن ابراز اهمية الدراسة الحالية في الآتي :-

- 1- ان الدراسة الحالية تهتم بطبيعة العلاقة التي تجمع القيادة النرجسية وسلوكيات العمل غير المتحضرة بتوسيط صمت الموظفين في أنموذج فرضي واحد، فيحسب لهذ البحث الجمع بين هذه المتغيرات، و السعي الى التعرف على طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات لسد الفجوة المعرفية.
- 2- تطبيق هذه الدراسة في المؤسسات الصحية بوصفها من المنظمات الكبيرة التي لها ارتباط وثيق مع العنصر البشري سواء أكان موظفاً أو زبوناً .
- 3- مهمة لأنها تقديم اسهام نظري عن متغيرات الدراسة الحالية عن طريق استعراض خلاصة افكار بعض الباحثين والمفكرين ضمن هذا الموضوع.
- 4- جذب انتباه المنظمات بشكل عام والمستشفيات عينة الدراسة بشكل خاص الى تأثير القيادة النرجسية في مكان العمل في سلوكيات العمل السلبية .
- 5- تتمثل اهمية الدراسة في كونها محاولة لتعريف اعضاء المستشفيات المبحوثة بالمفاهيم الادارية مثل (القيادة النرجسية، وصمت الموظفين، والسلوكيات غير المتحضرة) لغرض الاهتمام بها والتعامل بشكل يتلاءم مع تلك المفاهيم وتجنب الجوانب المظلمة فيها واستفادة من الجوانب المشرقة وتقليل التأثير السلبي لها وتحقيق النجاح.

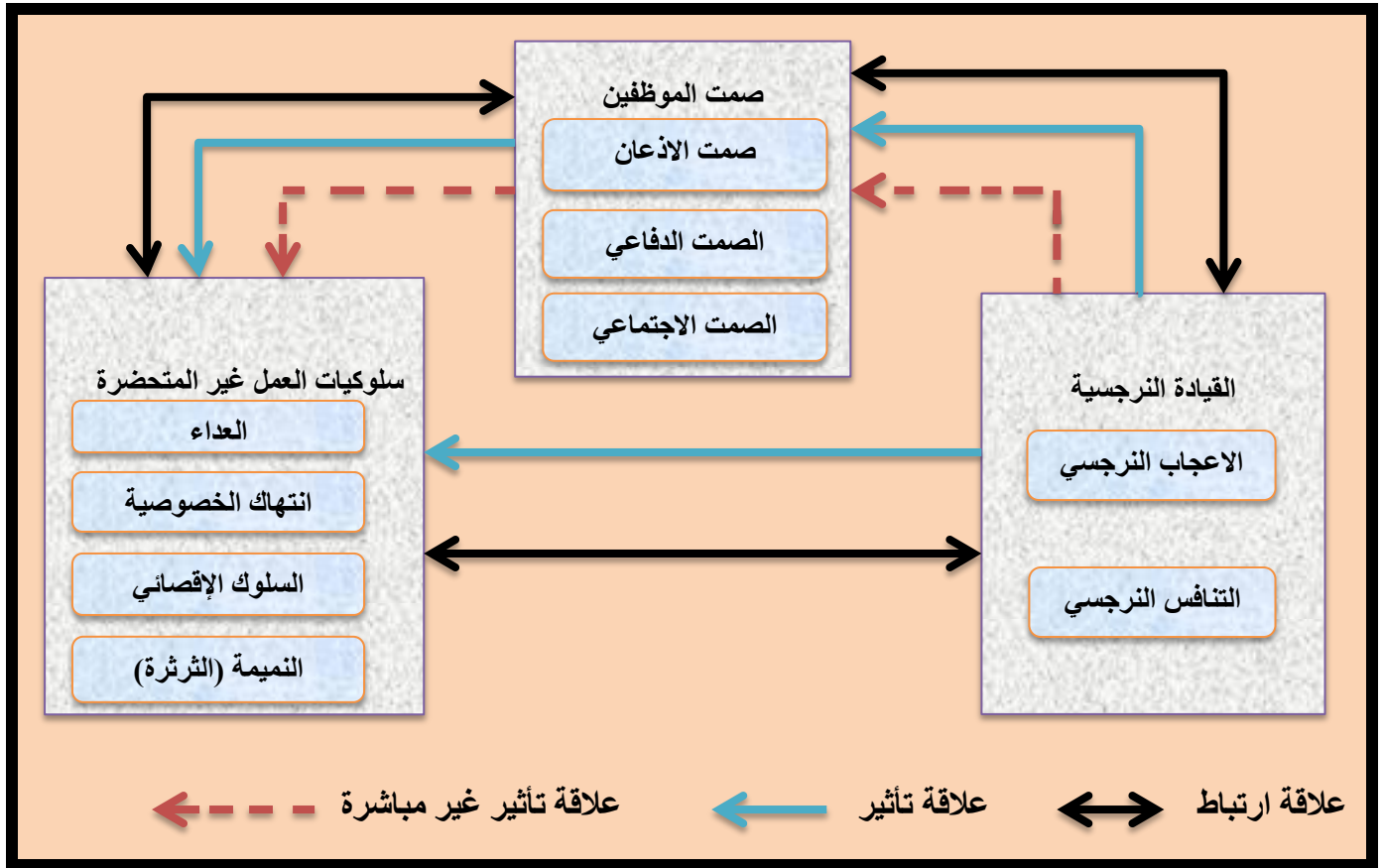
- 6- الاسهام في تقديم استنتاجات وتوصيات لتساعد المستشفيات في معالجة نقاط الضعف فيما يتعلق بالقيادة وسلوك العمل والتابعين ولتعزيز نقاط القوة فيها.
- 7- استخدام مقاييس قد اثبتت صحتها عند تطبيقها في بيئات اجنبية وتم تكييفها فيما يتلاءم مع بيئتنا وطبقت ضمن منظماتنا المحلية.
- 8- نالت الدراسة الحالية اهميتها من خلال اهمية المجتمع المبحوث والمتمثل في (القيادات والتابعين في بعض المستشفيات الاهلية بنطقه الفرات الاوسط العراقية لما لها من دور ذات اهمية كبيرة في تقديم الخدمات المباشرة مع حياة المواطنين.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

بناءً على نتائج الدراسات السابقة ومن خلال ما تم عرضه من مشكلة واهمية واهداف الدراسة الحالية ، وبقصد ايجاد حلول كان لابد من تصميم مخطط فرضي يوضح علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة ، وكما يأتي:

- 1- **المتغير المستقل** : يتمثل في (القيادة النرجسية) ويتكون من بعدين هما:-
 - الاعجاب النرجسي.
 - التنافس النرجسي.
- 2- **المتغير الوسيط** : يتمثل في (صمت الموظفين) يتكون من ثلاثة ابعاد هي:-
 - صمت الاذعان.
 - الصمت الدفاعي.
 - الصمت الجماعي المتضامن.
- 3- **المتغير التابع** : يتمثل في (السلوكيات غير المتحضرة) وتتكون من اربعة ابعاد هي :-
 - العداء .
 - النميمة.
 - الاقصاء.
 - انتهاك الخصوصية.

والشكل (1) يوضح أنموذج المخطط الفرضي للدراسة الحالية.



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

1: فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة النرجسية و صمت الموظفين. وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي :-

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاعجاب النرجسي و صمت الموظفين (صمت الأذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الجماعي المتضامن).

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التنافس النرجسي و صمت الموظفين (صمت الأذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الجماعي المتضامن).

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة النرجسية وسلوكيات العمل غير المتحضرة. وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي :

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاعجاب النرجسي وسلوكيات العمل غير المتحضرة (سلوك العداء، وانتهاك الخصوصية، وسلوك الاقصاء، وسلوك النميمة).

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التنافس النرجسي وسلوكيات العمل غير المتحضرة (سلوك العداء، وانتهاك الخصوصية، وسلوك الاقصاء، وسلوك النميمة).

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين صمت الموظفين وسلوكيات العمل غير المتحضرة. وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي :

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين صمت الاذعان وسلوكيات العمل غير المتحضرة (سلوك العداء، وانتهاك الخصوصية، وسلوك الاقصاء، وسلوك النميمة).

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الصمت الدفاعي وسلوكيات العمل غير المتحضرة (سلوك العداء، وانتهاك الخصوصية، وسلوك الاقصاء، وسلوك النميمة).

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الصمت الجماعي المتضامن وسلوكيات العمل غير المتحضرة (سلوك العداء، وانتهاك الخصوصية، وسلوك الاقصاء، وسلوك النميمة).

2:- فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للقيادة النرجسية في صمت الموظفين. وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الاعجاب النرجسي و صمت الموظفين (صمت الاذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الجماعي المتضامن).

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين التنافس النرجسي و صمت الموظفين (صمت الاذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الجماعي المتضامن).

الفرضية الرئيسية الخامسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لصمت الموظفين في سلوكيات العمل غير المتحضرة. وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لصمت الاذعان في سلوكيات العمل غير المتحضرة بأبعادها (سلوك العداء، وانتهاك الخصوصية، وسلوك الاقصاء، وسلوك النميمة).

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للصمت الدفاعي في سلوكيات العمل غير المتحضرة بأبعادها (سلوك العداء، وانتهاك الخصوصية، وسلوك الاقصاء، وسلوك النميمة).

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للصمت الجماعي المتضامن في سلوكيات العمل غير المتحضرة بأبعادها (سلوك العداء، وانتهاك الخصوصية، وسلوك الاقصاء، وسلوك النميمة).

الفرضية الرئيسية السادسة: يزداد تأثير القيادة النرجسية في سلوكيات العمل غير المتحضرة بوجود صمت الموظفين.

سادساً: التعريفات الاجرائية لمتغيرات وابعاد الدراسة الحالية

جدول (5) التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة

ت	المتغيرات والابعاد	التعريف
1	القيادة النرجسية	نمط قيادي يعتمد مجموعة من السمات الشخصية التي يعتنقها القادة النرجسيون ويرونها سبباً في بلوغهم المكاسب وسبباً في تحقيقهم الشعور بالأهمية والحفاظ عليها من خلال اعتماد استراتيجيات (تعزيز الذات) المتمثل بسمة الاعجاب النرجسي واستراتيجية (الدفاع عن الذات) المتمثل بسمة التنافس النرجسي.
2	الاعجاب النرجسي	على انه السلوك الذي يتم اعتماده من قبل الافراد النرجسيين لتعزيز الذات والحفاظ عليها من خلال تحقيق التفرد لغرض اكتساب إعجاب الآخرين، والذي يخلق مكانة اجتماعية تثير غرور الافراد النرجسيين.
3	التنافس النرجسي	على انه السلوك التنافسي الذي يتم اعتماده من قبل الافراد النرجسيين للدفاع وحماية الذات استباقياً اذ ينشئ ذلك من خلال السعي إلى التفوق، وتقليل قيمة الآخرين، والعدوان، والذي يؤدي الى صراعات تنظيمية.
4	صمت الموظفين	بانه أمتناع الموظف عن الإفصاح عن ما يملكه من أفكار وأراء ومقترحات لتطوير العمل في المنظمة أو معالجة المشكلات فيها، وذلك ناجم عن عدم وجود بيئة تشجع على اعلان تقييماته السلوكية والمعرفية والعاطفية.
5	صمت الأذعان	على انه سلوك الموظفين في القبول والاستسلام للوضع الراهن دون التحرك للتغيير، من خلال ابداء رأيهم وافكارهم والمعلومات التي لديهم، ولذلك لا اعتقادهم أن التحدث

غير مسموع من قبل القادة لذا يكون غير مجدٍ، أو قد يكون الموظفون انفسهم غير متأكدين من قدرتهم الشخصية على التأثير في البيئة التنظيمية فيلتزمون الصمت، ويعد من أخطر أبعاد الصمت التنظيمي للموظفين وذلك لصعوبة اكتشافه من قبل الآخرين داخل المنظمة.		
على انه سلوك متعمد واستباقي يقوم على الادراك والتفكير والنظر في البدائل والقيام باتخاذ قرار عدم التحدث وحجب المعلومات والافكار واخفاء الاخطاء اذ يعتقد الموظفون بانها افضل استراتيجية تهدف الى حماية الذات من التهديدات الخارجية والتي تكون مبنية على اساس شعور الموظفين بالخوف من ردود الفعل السلبية لذا يلزمون الصمت.	الصمت الدفاعي	6
وهو سلوك متعمد هادف يقوم على أساس أمتناع الموظف عن التحدث أو ابداء الرأي واخفاء المعلومات المتعلقة بقضايا المنظمة، والغرض من هذا الصمت منطلق الرغبة في توفير فوائد للمنظمة والزملاء الآخرين والذي يستند الى مبدأ الايثار والدوافع التعاونية.	الصمت الاجتماعي المتضامن	7
بأنها سلوك غير لائق أو كلام غير مهذب يصدر عن جهة ما ويكون موجهاً الى جهة أخرى بقصد الأضرار بها من ناحية الاحترام أو التقليل من شأنها أمام الآخرين مما يخلق ضغوطاً نفسية لديها تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على فاعليتها.	سلوكيات العمل غير المتحضرة	8
بأنه سلوك يصدر عن فرد اتجاه فرد آخر او جماعه أخرى بشكل ينتهك معايير مكان العمل، لفظياً كان او غير لفظي، مباشرا او غير مباشر، بسبب مواقف الاحباط او الدفاع عن الذات العظيمة او الرغبة في الانتقام او الحصول على مكاسب محددة، مما يلحق الضرر بالفرد أو المجموعة (نفسيا او جسديا) فيشعرهم بسوء المعاملة و التهديد.	العداء	9
بأنه التدخل والتطفل غير مبرر في الحياة الخاصة للأفراد دون اخذ الأذن منهم ومحاولة التعرف على تفاصيل حياتهم والتدخل في خصوصياتهم والكشف بشكل علني عن المعلومات التي أن تم الكشف عنها تسبب حرجاً للأفراد في حياتهم العملية والشخصية.	انتهاك الخصوصية	10
هو نوع من السلوك الذي يشير إلى العملية التي يتم من خلالها تجاهل أو استبعاد أو رفض فرد أو مجموعة ما من قبل فرد آخر أو مجموعة أخرى، مما يعيق من قدرتهم على إقامة علاقات شخصية إيجابية أو الحفاظ عليها، أو النجاح المرتبط بالعمل، أو	الإقصاء	11

السمة الإيجابية داخل مكان المنظمة.		
بانها سلوك منحرف في مكان العمل، يتم من خلال حديث غير رسمي بين طرفين، يستهدف طرفاً ثالثاً غائباً، فيفقدون الثقة والامان والتعاون، مما يتسبب بأثار سلبية على مستوى المنظمة والتابعين.	النميمة	12

سابعاً: نطاق الدراسة

ان من الضروريات الاساسية حصر حدود الدراسة الاكاديمية ضمن نطاق معين حيث تمثلت حدود الدراسة الحالية في اربعة مجالات وكما موضح ادناه:-

1- الحدود المكانية : تم اختيار جميع المستشفيات الاهلية بمنطقة الفرات الاوسط بوصفها الحدود المكانية للدراسة والمتمثلة بـ(محافظة النجف الأشرف، ومحافظة كربلاء المقدسة، ومحافظة بابل، ومحافظة القادسية، ومحافظة المثنى)

2- الحدود الزمنية : امتدت الحدود الزمنية للدراسة الحالية من شهر كانون الثاني عام 2022 وحتى بداية شهر اذار عام 2023 وكانت هذه المدة كافية لاستكمال الجهد الميداني المتمثلة بتوزيع الاستبيانات على افراد العينة المبحوثة ، وجمعها ، وتحليل البيانات ، وتغيير النتائج.

3- الحدود البشرية : تضمنت الحدود البشرية للدراسة عينة من القادة والتابعين والتي شملت (مدير ، ومعاون مدير ، ورئيس قسم ، ورئيس شعبة، والموظفين) في المستشفيات الاهلية العاملة في محافظات الفرات الاوسط العراقية.

ثامناً: طرائق جمع البيانات

من أجل تحقيق اهداف الدراسة الحالية لقد اعتمد الباحث في عملية جمع البيانات والمعلومات وتغطية موضوعات النظرية والميدانية على حدٍ سواء على مجموعة من الادوات والوسائل العلمية لتحقيق هذا الغرض والتي تُعد الأساس في ابراز نتائج الدراسة ومن الادوات الاتية:-

1- أدوات الجانب النظري :-

اعتمدت الدراسة الحالية في تغطية الجانب النظري من خلال المصادر العلمية الأجنبية المتمثلة في عدد من المؤلفات مثل الكتب، والرسائل، والاطاريح، و بعض من الدراسات المتعلقة بهذا المجال فضلاً عن الدوريات والبحوث ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية والتي تم الحصول عليها عن طريق شبكة المعلومات العالمية(الأنترنت).

2- أدوات الجانب العملي :-

استمارة الاستبيان: لقد اعتمدت الدراسة الحالية في جانبها الميداني على اداة استمارة الاستبيان بوصفها أداة رئيسة من أجل جمع البيانات والمعلومات لغرض اتمام هذا الجانب، أذ مثلت استمارة الاستبيان المصدر الرئيس والأداة المناسبة لهذا الغرض، وقد أعتمد الباحث في أعدادها وتحديدها على أساس مجموعة من المقاييس العالمية المتوفرة والمناسبة في الأدبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة الى ذلك الاستفادة من آراء الخبراء وذوي التخصص في هذا المجال، وعلى هذا الأساس كانت استمارة الاستبيان جاهزة للغرض الذي عدت من اجله . أنظر الملحق (2).

تاسعاً - تصميم استمارة الاستبيان: تحتوي استمارة الاستبيان على قسمين وكالاتي :-

القسم الأول: خصص هذا القسم للمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

القسم الثاني: خصص لمتغيرات الدراسة، اذ تضمن القسم (53) سؤالاً وزعت بحسب المتغيرات وأبعادها، فقد خصص لمتغير القيادة النرجسية عدد من الفقرات البالغ عددها (18) فقرة، والتي طلب من افراد العينة من القيادات الادارية في المستشفيات المبحوثة الإجابة عليها، فقد قسمت هذه الفقرات على بعدين فرعيين وعلى النحو التالي: بُعد الأعجاب النرجسي (9) فقرات، و بُعد التنافس النرجسي (9) فقرات.

وخصص لمتغير صمت الموظفين عدد من الفقرات البالغ عددها (15) فقرة، والتي طلب من التابعين في المستشفيات المبحوثة الإجابة عليها، ولقد قسمت هذه الفقرات على ثلاثة أبعاد فرعية وعلى النحو الآتي: بُعد صمت الإذعان (5) فقرات، و بُعد الصمت الدفاعي (5) فقرات، و بُعد الصمت الاجتماعي المتضامن (5) فقرات. وكذلك خصص لمتغير سلوكيات العمل غير المتحضرة عدد من الفقرات البالغ عددها (20) فقرة، والتي طلب من الافراد التابعين في المستشفيات المبحوثة الإجابة عليها، وقد قسمت هذه الفقرات على أربعة أبعاد فرعية وعلى النحو الآتي: بُعد سلوك العداة (4) فقرات، و بُعد سلوك انتهاك الخصوصية (5) فقرات، و بُعد سلوك الأقصاء (7) فقرات، و بُعد سلوك النميمة (4) فقرات.

1- تدرج أداة القياس: تم استخدام تدرج (Likert) ذي الخيارات الخمس الذي يُعد من أكثر الأساليب المستخدمة في العلوم الإدارية والاجتماعية، لكونه من المقاييس سهلة الحساب والقياس، وتتسم بالوضوح والدقة، وقد حددت قيم المقياس بـ (5) لأعلى درجة وبـ (1) لأدنى درجة في المقياس.

2- المتغيرات والمقياس: يعرض الجدول (6) متغيرات الدراسة وأبعادها والمقاييس التي تمت الاستعانة بها في تطوير مقياس الدراسة الحالية، وبالشكل الذي يتناسب مع المستشفيات الأهلية في البيئة التنظيمية العراقية، إذ تضمنت استمارة الاستبيان ثلاثة متغيرات رئيسة ومقاييسها كما مبينة في الجدول (6).

الجدول (6) متغيرات الدراسة وأبعادها وعدد الفقرات والمقياس المعتمدة

ت	المتغيرات	الأبعاد	الفقرات	المقياس
1	القيادة النرجسية	الاعجاب	9	Back et al ,2013
		التنافس	9	
2	صمت الموظفين	صمت الأذعان	5	Acaray & Akturan, 2015
		الصمت الدفاعي	5	
		الصمت الجماعي المتضامن	5	
3	سلوكيات العمل غير المتحضرة	العداء	4	Martin & Hine ,2005
		النميمة	5	
		الاقصاء	7	
		انتهاك الخصوصية	4	

عاشراً: مجتمع وعينة الدراسة

تم تطبيق الدراسة الحالية على عينة من القادة والتابعين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط الذي بلغ حجم مجتمع القادة (176) ، وبلغ حجم مجتمع الموظفين (1409) في المستشفيات . وقد تم اعتماد طريقة العينة العشوائية بهدف جمع البيانات اللازمة ، وتم تحديد حجم العينة بالاعتماد على معادلة (Kergcie & Morgan) إذ أن : -

$n =$ الحد الأدنى لحجم العينة ، $N =$ حجم مجتمع الدراسة ، $P =$ نسبة المجتمع واقترح بأنها تساوي (0.5) ، $d =$ نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه واكبر قيمة له ، (0.05) ، $x^2 =$ قيمة مربع كاي سيكوير بدرجة حرية واحدة $= (3.841)$ عند مستوى ثقة (0.95) . وتم تطبيق هذه المعادلة كما يأتي:

$$N = \frac{x^2 p (1-p)}{d^2(n-1) + x^2 p (1-p)}$$

وبعد استخدام المعادلة أعلاه تم الحصول على حجم عينة للقادة والذي يبلغ (122)، وقد قام الباحث بتوزيع (143) استمارة استبيان على أفراد العينة ، وتم استرجاع (131) استمارة ، وأتضح بعد فرز الاستمارات وتدقيقها أن الاستمارات غير المسترجعة (12) والاستمارات التالفة (4) ، وبذلك يكون مجموع الاستمارات الصالحة للتحليل (127) والتي مثلت ما بنسبته (89%) من استجابة القيادة، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7) عدد الاستمارات الموزعة والداخلة بالتحليل لمجتمع القادة

ت	اسم المستشفى	المحافظة	للقيادة الموزعة الاستمارات	غير المسترجعة للقيادة الاستمارات	التالفة الاستمارات	للقيادة الصالحة الاستمارات
1	مستشفى طبية	بابل	4			4
2	مستشفى بابل		9	2		7
3	مستشفى الفيحاء		8		1	7
4	مستشفى الحياة		9	1		8
5	مستشفى السلام		7			7
6	مستشفى الفرات	الديوانية	5		1	4
7	مستشفى الشفاء		4			4
8	مستشفى الديوانية		7	1		6
9	مستشفى رويال		4			4
10	مستشفى الكفيل		13	2		11

7	1	1	9	كربلاء المقدسة	مستشفى العباسي	11
8		2	10		مستشفى الحجة	12
7			7		مستشفى زين العابدين	13
4		2	6	النجف الاشرف	مستشفى الغدير	14
4			4		مستشفى أمل الحياة	15
5			5		مستشفى العراقي	16
4			4		مستشفى أمير المؤمنين	17
5		1	6		مستشفى البتول	18
3			3		مستشفى الحياة	19
5			5		مستشفى الأمير	20
5	1		6		مستشفى ابن بلال	21
8			8		المتنى	مستشفى الصادق
127	4	12	143	المجموع		

وكذلك بعد استخدام المعادلة نفسها تم الحصول على حجم عينة للتابعين والذي يبلغ (375)، وقد قام الباحث بتوزيع (411) استمارة الاستبيان على أفراد العينة ، وتم استرجاع (402) استمارة ، وأتضح بعد فرز الاستمارات وتدقيقها أن الاستمارات غير المسترجعة (9) والاستمارات التالفة (15) ، وبذلك يكون مجموع الاستمارات الصالحة للتحليل (387) والتي مثلت ما بنسبته (94%) من استجابة التابعين، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8) عدد الاستمارات الموزعة والداخلة بالتحليل لمجتمع التابعين

ت	اسم المستشفى	المحافظة	للموظفين الموزعة الاستمارات	للقيادة المسترجعة الاستمارات غير	التالفة للموظفين الاستمارات	للموظفين الصالحة الاستمارات
1	مستشفى طيبة		9			9
2	مستشفى بابل		14		2	12

12		1	13	بابل	مستشفى الفيحاء	3
11			11		مستشفى الحياة	4
12			12		مستشفى السلام	5
13			13	الديوانية	مستشفى الفرات	6
11			11		مستشفى الشفاء	7
12			12		مستشفى الديوانية	8
10			10		مستشفى رويال	9
74	5	3	82	كربلاء المقدسة	مستشفى الكفيل	10
25	1	1	27		مستشفى العباسي	11
37	4	2	43		مستشفى الحجة	12
52	2	1	55		مستشفى زين العابدين	13
9			9	النجف الاشرف	مستشفى الغدير	14
12			12		مستشفى أمل الحياة	15
10			10		مستشفى العراقي	16
13		1	14		مستشفى أمير المؤمنين	17
11			11		مستشفى البتول	18
13			13		مستشفى الحياة	19
10			10		مستشفى الأمير	20
9			9		مستشفى ابن بلال	21
10	1		11		المثنى	مستشفى الصادق
387	15	9	411	المجموع		

المصدر: إعداد الباحث

احد عشر: خصائص العينة المبحوثة

بعد عملية جمع البيانات وضبطها من الاستثمارات الصالحة للتحليل ، ولإعطاء صورة واضحة عن التركيبة الديمغرافية والوظيفية لمجتمع الدراسة ، سواء ما يتعلق بعينة القادة أو بعينة التابعين ، لذا تم الاقتراح من قبل الباحث بعرض خصائصها بالجدول (9).

الجدول (9) خصائص عينة الدراسة

الموظفين		المدرء		العوامل الديموغرافية	
%	التكرار	%	التكرار		
17%	67	9%	12	30-20 سنة	العمر
28%	107	12%	15	40 –31 سنة	
12%	46	34%	43	50 –41 سنة	
34%	131	28%	35	60 –51 سنة	
10%	37	17%	22	61 سنة فأكثر	
100%	387	100%	127	المجموع	
62%	241	72%	91	ذكر	النوع الاجتماعي
38%	146	28%	36	انثى	
100%	387	100%	127	المجموع	
7%	27	1%	1	5سنوات فأقل	عدد سنوات الخدمة
64%	247	6%	7	10 –6 سنوات	
7%	27	13%	16	15 –11 سنة	
16%	61	13%	16	20 –16 سنة	
5%	21	53%	67	25 –21 سنة	
1%	3	16%	20	26 سنة فأكثر	

100%	387	100%	127	المجموع	التحصيل الدراسي
12%	46	2%	3	دبلوم	
68%	265	22%	28	بكالوريوس	
15%	58	69%	87	ماجستير	
5%	18	7%	9	دكتوراه	
100%	387	100%	127	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث

يمكن وصف خصائص عينة الدراسة كالآتي:

1- **فئة العمر:** تبدي نتائج الجدول (9) ان فئة المديرين تمثلت في (41- 50) سنة حصلت على اعلى تكرار بلغ (43)، بينما شملت فئة الموظفين (131) متنسباً بعمر تراوح بين (41- 50) سنة ما يعني استقطاب المستشفيات الاهلية لهذه الفئة للاهتمام بإنجاز مهامها والاستفادة من تطلعاتهم وخبراتهم في التعامل مع المرضى

2- **فئة النوع الاجتماعي:** تبدي النتائج ان فئة الذكور هي الفئة السائدة بواقع (91,241) على التوالي للمديرين والمنسبين واهمية نسبية قدرها (72%، 62%) على التوالي ما يعني ادراك المستشفيات الاهلية للصعوبات التي يمكن ان يواجهونها في حصر متطلبات وحاجات المرضى والعمل على تلبيتها.

3- **عدد سنوات الخدمة الوظيفية:** يلاحظ من نتائج الجدول (9) ان خبرات المديرين والموظفين تذبذبت بواقع (21- 25 سنة) وبتكرار (67) للمديرين، و (6- 10 سنوات) وبتكرار (247) للموظفين، ما يعني حيازة المديرين والموظفين على خبرات اكثر من 5 سنوات للتعامل مع المرضى.

4- **التحصيل الدراسي:** تشير النتائج إلى ان اغلب المديرين هم من حملة شهادة الماجستير بواقع (87)، وبواقع (265) متنسباً حاملاً شهادة البكالوريوس.

أثنا عشر: أساليب تحليل البيانات

من اجل اغناء الجانب التطبيقي للدراسة تمت الاستعانة بالبرمجة الاحصائية (SPSS.V.27) من اجل اثبات فرضيات الدراسة، واهم الاساليب الاحصائية المستعملة في التحليل تمثلت في (AMOS.V.26) من اجل اثبات فرضيات الدراسة، واهم الاساليب الاحصائية المستعملة في التحليل تمثلت في الآتي: -

1- التحليل العاملي الاستكشافي: استخدم بعد تعديلات المحكمين لأثبات مدى ملائمة اداة القياس لا اكثر.

1- التحليل العاملي التوكيدي : لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس.

2- اختبار كرو نباخ الفا:- والغرض من هذا الاختبار قياس الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

3- مقاييس الاحصاء الوصفي:- وتمثلت في الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

أ- التكرارات والنسب المئوية وذلك من اجل وصف الخصائص الوظيفية والديموغرافية لأفراد وحدة المعاينة.

ب- الوسط الحسابي: من اجل قياس متوسط مستوى استجابة العينة.

ج- الانحراف المعياري: لبيان مدى تشتت الاجابات عن متوسطها الحسابي.

ح- الاهمية النسبية: لقياس مستوى توافر متغيرات الدراسة لدى العينة المدروسة.

خ- اختبار التوزيع الطبيعي:- وتم استعمال اختبار (Kolmogorov – Smirnov) من أجل اختبار التوزيع

الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

د- نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لقياس فرضيات التأثير بين المتغيرات الداخلة.

ذ- معامل الارتباط (Pearson) لبيان علاقات الارتباط البينية بين المتغيرات الفرعية من جهة

وعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع من جهة أخرى.

الفصل الثاني

الجانب النظري

المبحث الأول : القيادة النرجسية

المبحث الثاني : صمت الموظفين

المبحث الثالث : سلوكيات العمل غير المتحضرة

المبحث الرابع : العلاقة بين متغيرات الدراسة

المبحث الأول

القيادة النرجسية

توطئة

من السمات المميزة لطبيعة القيادة انها ذات تأثير ايجابي في انماط وصور معينة ، او انها ذات تأثير سلبي في انماط وصور اخرى على التابعين، اذ يمكن ان يكون هذا التأثير ايجابيا كما في القيادة البناءة وانواعها، وان يكون تأثيراً سلبياً كما في القيادة المدمرة وهناك انماط اخرى من القيادة تحمل الجانبين السلبي والايجابي معا، اي ان لها وجهين كما في "القيادة النرجسية" والتي يعد جانبها السلبي محور اهتمام الدراسة الحالية، فالقيادة النرجسيون لا يهتموا بالتابعين وانما يكون اهتمامهم الوحيد هو إبراز الذات العظيمة لأنهم يتصفوا بالأعجاب والتنافس وما الى ذلك من السمات النرجسية. وهذا النوع من القادة يخلقون مجموعة من السلوكيات غير المتحضرة بسبب الضغوط النفسية التي تؤثر بشكل سلبي على اداء التابعين وعلى اداء المنظمة بشكل عام، وبهذا يتضح عمق تأثير القيادة في اركان العمل التنظيمي وايضا يثبت ما يبرز اهمية دراسة هذا المفهوم. ولذا تم تخصيص هذا المبحث ليتناول بشكل موجز متعلقات القيادة النرجسية من (نشأة النرجسية، وسماتها واشكلها، ومفهوم القيادة النرجسية ، وخصائصها، ومدى عواقبها، ونماذج الايضاح لبعض جوانب ارتباطها، والابعد المعتمدة عليها).

أولاً : نشأة النرجسية ومفهومها: -

لغرض فهم تطبيق النرجسية على دراسة القيادة يكون من المفيد مراجعة أصولها وتطورها اذ انها بناء نفسي مشتق من اسطورة النرجسية اليونانية بالأصل (Rosenthal&Pittinsky,2006:618)، اذ نشأ مصطلح "النرجسية" من الأساطير اليونانية القديمة على أنه غطرسة، وهذا ما اشارت إليه العديد من القصص عن أناس شرفاء أصابتهم الغطرسة وقادوا مجتمعهم في النهاية إلى الدمار، ومن القصص التي اظهرت النرجسية أسطورة (Ovid) التي تتحدث عن الشاب اليوناني الوسيم الذي وقع في حب انعكاس صورته في بركة من الماء. وكما ذكرت الأسطورة اليونانية التقليدية انه شعر بالإحباط لكونه لم يستطع تلبية حبه الخاص الذي قاده إلى أن يصبح زهرة النرجس. في ذلك الوقت ، وُصف الكبرياء المبالغ فيه أو الثقة بالنفس بأنها "غطرسة" في اليونان (George, & Short, 2018:1)، وبشكل اكثر رسمية قد تم تقديم صياغة مصطلح "النرجسية" لأول مرة من قبل Havelock Ellis(1898) لوصف حالة الحب للذات "المنحرفة". وكما اقترح Freud (1931/1950) لاحقاً أن هناك نوعاً محددًا من الشخصية النرجسية يتميز بالقوة والثقة في الظاهر وأحيانًا الغطرسة. وأوضح Horney (1939) هذه الفكرة من خلال اقتراح أن سمات الشخصية التي أظهرها النرجسيون – تعظيم الذات ،

والإعجاب بالنفس، وتوقع الإعجاب من الآخرين وتستند إلى الصفات التي لا يمتلكها النرجسيون في الواقع (Rosenthal&Pittinsky,2006:618). إذ ينظر معظم العلماء إلى السلوكيات النرجسية على أنها مظاهر لشخصية تتميز بالقلق من تقدير الذات. يتمثل الهدف الرئيس للشخصية النرجسية في قمع تلك المخاوف وصنع صرح يمكن أن تعلق عليه قيمة الذات (McFarlin & Sweeney, 2000:27)، لذا يُعرّف الدليل التشخيصي والإحصائي للاضطرابات العقلية، النرجسية على أنها نمط شائع من العظمة (في خيال السلوك)، والحاجة إلى الإعجاب ونقص التعاطف، بدءًا من مرحلة البلوغ المبكرة وتوجد في مجموعة متنوعة من السياقات (Brouwer,2018:5).

وبذلك يبين Liao et al بأن مفهوم "النرجسية" يأتي من كلمة "نرجس" والتي تمثل ثلاثة معانٍ هي: مفهوم الذات المتضخم، والاستغلال، والحاجة المفرطة إلى الجزية من الآخرين. إذ يميل الأفراد النرجسيون إلى الإفراط في الثقة، ولديهم إحساس كبير بأهمية الذات والاستحقاق، وعندما يتمتع الفرد بسمات شخصية نرجسية، فإنه يعبر عن ذلك بأربع طرائق هي (Liao et al.,2019:3): -

- 1- الكاريزما: وفيها يظهر الفرد مهارات تواصل اجتماعي أفضل ويملك أيضًا البصيرة والمظهر الجذاب.
 - 2- دوافع أنانية: غالبًا ما تكون مدفوعة باحتياجات المنفعة الذاتية بدلاً من دوافع المصالح التنظيمية.
 - 3- الدوافع الخادعة. هنا يتم اللجوء إلى استخدام أدوات زائفة مثل الرعاية الكاذبة لتعبئة الآخرين من أجل المصالح الذاتية.
 - 4- منع المعرفة. يكون الفرد حساساً لانتقاد الآخرين ومعادياً للتعليقات السلبية.
- ومن هنا اشار Campbell et al إلى النرجسية على انها بناء محدد اجتماعيًا يتكون من عنصرين رئيسيين: نظرة إيجابية ومضخمة وفاعلية للذات؛ واستراتيجية التنظيم الذاتي للحفاظ على هذه النظرة الذاتية الإيجابية وتعزيزها (Campbell et al.,2004:2)، وبذلك يتضح مفهوم النرجسية على أنه متلازمة شخصية تنطوي على، حاجة شديدة للاحترام، بما في ذلك، المكانة، والاهتمام، والإعجاب، والتعلق و"الحاجة القوية للسلطة، وضعف ضبط النفس، واللامبالاة بشأن الاحتياجات ورفاهية الآخرين" فضلاً عن ذلك، يمكن القول بانها شخصية الافراد الذين لديهم إحساس كبير ومبالغ فيه بأهميتهم الذاتية ومواهبهم الفريدة (Villarreal ,2014:3).

ومن خلال ما ذكر من نشأة النرجسية والمفاهيم المتعلقة بها يمكن ان تفهم النرجسية: على انها حالة نفسية تؤدي الى اضطرابات في شخصية الفرد لكونها تتسم بحب الذات الذي يتميز بالأعجاب والمنافسة وعدم التعاطف مع الاخرين، والتي بدورها تنعكس بشكل واضح على سلوكيات الفرد في مكان العمل.

ثانياً : سمات الشخصية النرجسية: -

بموجب مدخل السمات للنرجسية يعبر بأن النرجسية هي سمة شخصية يمكن وصفها من حيث نموذج السمات الأوسع مثل الخمسة الكبار ، أو السيركومبليكس بين الأشخاص ، أو نموذج العامل الخماسي. إلا أن الوصف الأكثر شيوعاً للنرجسية (لاسيما عند تقييمها مع الخمسة الكبار) هو أن النرجسيين العظماء هم "المنفتحون البغيضون". أي أن النرجسية تتميز بالدرجة الأولى بنقاط عالية في الطموح ودرجات منخفضة في التواضع (Campbell et al.,2011:2). ومن ناحية أخرى ، فإن النرجسية ، التي يتم التعبير عنها من خلال السمات الضخمة والمتعددة ، تنطوي على ضعف القدرات التنظيمية والتحقق من الصحة والإلهام الذي يحفز تجارب تعزيز الذات ، على وجه التحديد ، ما يسمى العظمة النرجسية التي تشير إلى الانخراط بالأوهام التنظيمية من قوة غير محدودة والتفوق والكمال ، والمواقف المعنوية وتجاهل احتياجات ومشاعر الآخرين (Di Pierro et al .,2016:2).

أن المستويات العالية من النرجسية التي يتم التعبير عنها في انخفاض التعاطف ، والميل إلى استغلال الآخرين ، والشعور الاستخفاف ، والخطورة ، والعدوانية ، تضر بأداء الفريق الريادي. بدلاً من ذلك ، فإن المستوى المتوسط من النرجسية سيكون أكثر فائدة في سياق ريادة الأعمال لأنه يمثل الخصائص الفاعلة للنرجسية مثل الثقة والحزم (Schmid et al.,2021:4) ، ومن المؤكد أن المنظمات يمكن أن يكون لها قادة نرجسيون بناؤون وكذلك قادة نرجسيون مدمرون. أي من ناحية يُظهر سلوكهم الثقة والمهارات الشخصية التي تجذب ومع ذلك، هم أكثر عرضة للخروج عن المعايير والأنظمة الأخلاقية (Villarreal,2014:3).

وبصورة عامه تعكس النرجسية العادية الاستراتيجيات المستخدمة لتعزيز الصورة الإيجابية للذات وتسهيل الفاعلية من قبل الأفراد الذين تم تأهيلهم نفسياً بشكل جيد، على سبيل المثال ، قد يؤكد الأفراد الأصحاء نفسياً هيمنتهم في التسلسل الهرمي الاجتماعي ، ويمسكون بأوهام إيجابية حول الذات ، ويظهرون تعزيزاً ذاتياً تكيفياً ، ويسعون لتحقيق النجاح في السياقات المتعلقة بالإنجاز. ولا تفهم هذه السمات تقليدياً لتعكس الجوانب الإشكالية للشخصية. وفي المقابل ، تتميز النرجسية المرضية بعمليات التنظيم الذاتي غير القادرة على التكيف والتي تسبب ضائقة كبيرة وضعفاً. وإيضاً ان هناك طريقتين أساسيتين للتعبير عن النرجسية المرضية: العظمة والضعف. تنعكس العظمة في المواقف المتغطرسية ، واحترام الذات المتضخم ، والسلوكيات الشخصية التي تتميز بالاستغلال ، والاستحقاق ، والاستعراض (Ackerman,et al., 2011:68).

وبالحقيقة أن مشاعر النرجسيين متقلبة ، مما يجعل النرجسية سمة شخصية خطيرة في بعض الأحيان. يمكن أن تصل النرجسية إلى نقطة من الهوس بسبب "السعي وراء الهدف المرتفع" دون أي اعتبار لمداخلات الآخرين و "الاندفاع" بينما تفتقر باستمرار إلى التعاطف. عندما تتداخل النرجسية مع الاضطراب ثنائي القطب ، غالباً ما

تؤدي إلى مستويات عالية من الغضب، وعلى الرغم من انبساطهم ، غالبًا ما يعبر النرجسيون عن غضبهم بطرائق لا تدعم رفاهية المنظمات. إذ ان بعض النرجسيين عدوانيون ، و بعضهم يجمع غضبهم ، و بعضهم الآخر عدواني سلبي ، و بعضهم الآخر عنيف، في حين أن سعيهم للسلطة قد يبدو غير ضار ، فإن القلق الحقيقي هو حاجتهم إلى "تشكيل العالم الخارجي وفقًا لرؤيتهم الخاصة" بينما يحسدون الآخرين "بطريقة متطرفة". جزء لا يتجزأ من كل هذه السمات هو الميل إلى التلاعب بالآخرين ، ولاسيما التابع (Francis & Stanley.,2020:11).

ومن خلال ما تقدم يمكن ان نلخص سمات الشخصية النرجسية بما يأتي: -

- 1- عدم تقبل الاخرين.
- 2- السعي للحصول على المديح.
- 3- يرى الشخص النرجسي انه متفردا عن الجميع.
- 4- ينسب النجاحات الحاصلة اليه دون غيره ويدفع باللوم للآخرين عند الفشل.
- 5- يتذمر من الانتقاد ويرى دائما نفسه على حق.
- 6- يضع النرجسيون أهدافاً غير واقعية.
- 7- الغطرسة.
- 8- العدوانية.
- 9- استغلال الاخرين.
- 10- الشعور بالاستحقاق.
- 11- تجاهل احتياجات ومشاعر الاخرين.
- 12- عدم الاستقرار العاطفي.

ثالثاً : اشكال النرجسية:-

ينبع جزء من الارتباك في مجالي البحث والممارسة(التطبيق) حول النرجسية من وجود أشكال من النرجسية(Campbell et al., 2011:2)، الا ان الأبحاث الحديثة أشارت إلى أن النرجسية لها جانب مظلم و جانب مشرق من السلوك التنظيمي (Azam & Rizvi,2021:408)، وبذلك يتميز القادة النرجسيون الذين يتمتعون بخصائص "الجانب المظلم" بإحساس بالقوة التي لا داعي لها أثناء مشاركتهم ، يظهرون تأثيراً غير متناسب ويفرضون وجهات نظرهم وأفكارهم وقراراتهم على الموظفين الذين يقودونهم (Shah et al., 2021:1777)، إذ أن هناك اعترافاً متزايداً بأن هناك على الأقل بعدين مختلفين أو شكليين

مختلفين من النرجسية (على سبيل المثال ، العظيمة مقابل الضعيفة) وقد ترتبط النرجسية العظيمة بسمات مثل اللامبالاة ، والسيطرة الشخصية ، والامتصاص الذاتي ، والقسوة ، والتلاعب. تميل النرجسية الفخمة أيضًا إلى الارتباط بشكل إيجابي باحترام الذات وترتبط سلبًا بالضيق النفسي. بدلاً من ذلك ، ترتبط النرجسية الضعيفة بزيادة معدلات الضيق النفسي والعواطف السلبية (على سبيل المثال ، القلق والعار) ، وتدني احترام الذات والشعور بالدونية ، فضلاً عن السلوكيات الشخصية العدائية والمتمحورة حول الذات. ومع ذلك ، يُعتقد أن كليهما يحتوي على جوهر العداوة ، وعلى الرغم من أن هذا أضعف في النرجسية الضعيفة من النرجسية العظيمة ، على الأقل وفقاً لكيفية تعاملهم بشكلٍ أنيا (Hermann et al., 2018:3-4)، فلذا تم تحديد طريقتين أساسيتين للتعبير عن النرجسية هما: العظمة والضعف. تنعكس العظمة في المواقف المتغترسة ، واحترام الذات المتضخم. من ناحية أخرى ، يعكس الضعف تعبيرات عن الخلل الوظيفي النفسي الذي يتميز بهشاشة الثقة بالنفس وعدم الاستقرار العاطفي (Ackerman et al., 2011:68) إذ أن الشكل الفخم يظهر جزئياً من المبالغة في تقدير الذات ؛ في حين أن الشكل الضعيف يظهر جزءاً قليلاً من تقدير الذات، واتضح بان النرجسية العظيمة مرتبطة بالشخصية المعادية للمجتمع والاعتلال النفسي، ولكن ترتبط النرجسية الضعيفة باضطراب الشخصية الحدية (Campbell et al., 2011:2).

بهذا يتجلى مستوى سمة النرجسية في شكلين: الضحمة والضعيفة، إذ وجد ان الباحثين يدرسون النرجسية الفخمة على نطاق أوسع كما كان يُعتقد في البداية أنها "نموذج أولي" عقلي لـ NPD (اضطراب الشخصية النرجسية) ". ومع ذلك ، سرعان ما ثبت أن له "وجه" أكثر إيجابية لأنه مرتبط بسمات الشخصية الإيجابية مثل الانفتاح ، والرغبة ، والسعي نحو الإنجاز ، والانضباط الذاتي ، والتأثير الإيجابي ، والرفاهية ، والثقة بالنفس (Kryvenko ,et al .,2022:396).

من خلال ذلك تبين ان الأدبيات البحثية الحالية تؤكد على وجود شكلين أساسيين من النرجسية وهما: النرجسية الفخمة (العظمة) والنرجسية الضعيفة (المنخفضة)، و كل من هذين الشكلين من النرجسية لهما مسببات مختلفة (Campbell et al., 2011:2). وعلى هذين الشكلين اتفق عدد من الباحثين والكتاب ومنهم

(Jauk & Kaufman,2018:2; Leniarska & Zajenkowski, 2022:1; Schmid et al , 2021:2; (Liu.D et al, 2021:9; Freund et al., 2022:2; Shah et al., 2021:1776; Di Pierro,2016:2
وهذان شكلان هما:-

1- النرجسية الفخمة-العظيمة. 2- النرجسية المنخفضة-الضعيفة.

ان القاسم المشترك بين هذين الشكلين هو التمرکز حول الذات والشعور بالاستحقاق ، ولكنهما يختلفان في كثير من النواحي. حيث ترتبط "النرجسية الضعيفة" بالانسحاب، وتدني حب الذات، والتأثير السلبي، والحساسية تجاه

ردود الفعل السلبية، والدفاعية. وتعكس "النرجسية العظيمة" حب الذات العظيمة، ووجهات النظر الذاتية المتضخمة، ودوافع النهج عالية، والثقة الاجتماعية، والحاجة إلى الإعجاب والتنافس النرجسي (Leniarska & Zajenkowski, 2022:1).

وبشكل أكثر بساطة بين Campbell هذين الشكلين بالاتي:-

(أ) عندما يفكر الفرد النرجسي الكلاسيكي في مكان العمل ولاسيما على مستوى قائد في داخله كشخص نرجسي متكبر ويكون شخصاً أكثر من واثق من نفسه ومتعالياً في حب الذات ومسيطرأً ويبحث عن الاهتمام من قبل الآخرين. ولكنه أيضاً غير راغب في تحمل النقد وعدائي ومرتفع في الاسـتحقاق الذاتي ويفتقر إلى التعاطف الحقيقي ومتغطرس.

(ب) وعندما يفكر الفرد كشخص نرجسي قد يسعى عن عمد إلى الحصول على علاج نفسي ، فمن المرجح أن يفكر في داخله بأنه شخصاً نرجسياً ضعيفاً: شخصاً معاداً ، يعتقد أن العالم مكدر بشكل غير عادل ضده وهو صاحب استحقاق ذاتي مرتفع، ولكنه ذو مستوى متدنٍ في احترام الذات والاكتئاب والقلق (Campbell et al., 2011:2).

مما ذكر اعلاه يتبين ان النرجسية العظيمة هي اساس الدراسات ومحل اهتمام الباحثين لأنها تعد مصدر قلق خاص للمنظمات، ولاسيما عند مناقشة القيادة وصنع القرار والتأثير على سلوك الموظفين، ولوجود المزيد من البيانات حول النرجسية العظيمة، فقد شجع ذلك الباحثين على فصل واختبار هذه الأشكال من النرجسية في أبحاثهم.

رابعاً: مفهوم القيادة النرجسية: -

من المهم أن نفهم القدرات الكامنة وراء كيف ولماذا يظهر الأفراد بوصفهم قادة ، إذ يمكن للأفراد الأفضل والأكثر قدرة أن يشغلوا مناصب قيادية. حتى الآن ، ركزت معظم الأدبيات في هذا المجال على الخصائص الفردية ، مثل الشخصية أو القدرة المعرفية (Bracht et al,2021:1) وفي الآونة الأخيرة ، أصبح تأثير سمات شخصية القائد على سلوك التابعين مجال بحث ناشئ. إذ يلعب القادة دوراً مهماً في أي منظمة لأن أعضاء الفريق يبحثون عنهم من أجل السياسة والمبادئ التوجيهية السلوكية (Liao et al,2019:1)، وخضعت العلاقة بين النرجسية والقيادة الى اهتمام كبير من قبل الباحثين، إذ يوجد تاريخ ثري للإسهام النظري في هذا الصدد ولاسيما ما قدمه (Kohut,1971; Kernberg,1979). كذلك وفقاً للعمل الأساس الذي قام به (Kets de Vries and Miller 1985) اصبح غالباً ما يُعد التصرف النرجسي أحد العوامل الدافعة وراء

السعي للحصول على منصب قيادي. وعلاوة على ذلك، تم أيضاً فحص العلاقة بين النرجسية والقيادة تجريبياً وهذا ما أكدته كل من (Ackerman *et al.*, 2011; Emmons, 1984; Raskin & Terry, 1988) باستخدام مخزون الشخصية النرجسية، وهو أحد أكثر الأدوات شيوعاً لتقييم النرجسية (Fatfouta, 2019:3).

لسنوات عديدة ركزت نظريات القيادة على جانبها الإيجابي فقط، ولكن في الحقيقة أن هناك أيضاً بعض أنواع القيادة السيئة وان هذه الأنواع من القيادة تجسد نماذج للسلوكيات غير المتحضرة في المنظمات (Hadadian & Zarei, 2016:84)، ونظراً لمدى تأثير هذه السلوك غير المتحضرة وعواقبها في المنظمة بشكل واسع جداً، لذا صنف القادة النرجسيون إلى مجموعتين بوصفهم قادة نرجسيين منتجين ومدمرين (Atay&Okur, 2011:377).

لقد تمت الإشارة في عدد من الابحاث الى الثالث المظلم الذي هو عبارة عن مصطلح يستخدم لوصف مجموعة من ثلاث شخصيات قيادية مدمرة ذات السمات: الميكا فيلية، والسيكو بأثية، والنرجسية (Paulhus & Williams, 2002:556)، ومن خلال ما تمت دراسته في الآونة الاخيرة يتضح ان هناك توجه متزايداً يركز على خصائص الثالث المظلم ولاسيما الجانب المظلم للقيادة النرجسية في بيئة العمل المختلفة ونتائجه الدراماتيكية على أداء التابعين لكونها اهم سمة في "الثالث المظلم"، وكذلك لان القيادة النرجسية ترتبط ارتباطاً مباشراً بالسلوك السلبي بين الافراد في مكان العمل.

لقد أثبتت الدراسات أن القادة النرجسيين المنشغلين بالانا والتركيز على الذاتي والطلب المفرط على الإعجاب، يخلقون جواً غير مواتٍ للغاية على التابعين (Shah *et al.*, 2021: 1776) واستخدمت (النرجسية) لوصف السلوك لدى الموارد البشرية في المنظمات، ولاسيما في عملية شرح السلوكيات المدمرة للمديرين والقادة، وهنا من يرى ان الاهتمام العام بالنرجسية وزيادة التركيز البحثي حولها له ما يبرره في مجال السلوك التنظيمي فضلاً عن علم النفس والشخصية الاجتماعية. ومع ذلك فإن التقيد والمعوقات في زيادة الاهتمام البحثي هو بسبب الارتباك حول كيفية بناء النرجسية. وايضا نابع من حقيقة أن النرجسية هي معقدة بحد ذاتها (Norouzinik *et al.*, 2011: 1).

لذا من يتصف من الافراد بالنرجسية يتصفون بسمات تجعلهم يميلون إلى أن يكونوا قساة وأنانيين وانتقائين في علاقاتهم الشخصية، وهذه العلاقات هي إحدى السمات المظلمة للشخصية وذات تأثير كبير في القيادة والنتائج التنظيمية وسلوكيات العمل المتأثرة بها، وعلى سبيل المثال: ان إهمال التابعين وعدم احترام آرائهم هو أحد النتائج السلبية للنرجسية التي يتصف بها القادة والمديرون (Norouzinik *et al.*, 2022:1). وهنا لابد من الإشارة الى بعض التعاريف التي ذكرها الباحثون والمهتمون في ميدان القيادة النرجسية.

جدول(10) تعاريف القيادة النرجسية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

التعريف	الباحث والسنة	ت
الاعتقاد السائد لدى الافراد ان يكونوا بشكل مختلف عن غيرهم وأنهم مميزون وفريدون وأنهم يستحقون نتائج إيجابية في الحياة أكثر من الآخرين لاعتقادهم بالأفضلية.	(Campbell et al.,2004:2)	1
القيادة التي تحدث عندما تكون أفعال القادة مدفوعة بشكل أساس باحتياجاتهم الأنانية ومعتقداتهم ، وتحل محل احتياجات ومصالح المكونات والمنظمات التي يقودونها.	(Rosenthal& Pittinsky,2006:629)	2
الشعور المفرط بأهمية الذات والتفرد ، والإحساس غير معقول بالاستحقاق، والرغبة في الإعجاب، والميول لاستغلال الآخرين.	(Hook,2007:16-17)	3
الاكتساب والحفاظ على احترام الذات والسلطة والمكانة مع القليل من الاهتمام برفاهية الآخرين، وغالباً ما يتم ذلك من خلال الاستخدام الفعال للعلاقات الاجتماعية.	(Brunell et al.,2008:1665)	4
السلطة السلبية التي غالباً ما تمارس من قبل القائد بوصفه سلطة لمجرد غايات شخصية أو غاية في الخصوصية بدلاً من خدمة المنظمة فيستخدم القادة النرجسيون كل الموارد المتاحة لهم لجذب اعجاب الآخرين كوسيلة للتغلب على مشاعر التفوق.	(Ouimet,2010:713)	5
السلوك ذو التأثير أو الاهتمام الذاتي بوصفها إجراءات تستفيد من الذات وتأتي بفائدة للمصلحة العامة.	(DeCelles et al.,2012:681)	6
تصرف شخصي يشمل العظمة، والغطرسة، وامتصاص الذات، الاستحقاق وضعف احترام الذات وأحياناً العداء.	(Ghislieri&Gatti,2012:262)	7
شكل متطرف من تقدير الذات العظيمة أو المتضخمة والدفاع عنها لفترة اطول.	(Di Pierro,2016:1)	8

أسلوب للقيادة التي تتصف بالسلوكيات النرجسية ، مثل الغش وسلوك خدمة المصلحة الذاتية.	(Li & Zhang,2018:85)	9
يعرفها (Ouimet,2010) بأنها سلوك جذاب، ومثير للاهتمام ذاتياً، وتسعى لتحقيق أهداف كبيرة وذاتية، وتعيق أداء الآخرين، وهي سطحية.	(Yao et al.,2019:545)	10
اضطراب في الشخصية ينشغل فيه الشخص بالسلطة والذات والغرور.	(Asrar-ul-Haq&Anjum,2020:1)	11
سمات شخصية تتضمن عدم القدرة على قبول النقد والميل إلى إلقاء اللوم على الآخرين في أخطاء الفرد والتخيلات من القوة غير المحدودة والميل إلى الترويج الذاتي و قلة التعاطف، فضلاً عن الشعور بأهمية الذات (الجمعية الأمريكية للطب النفسي1994).	(Mousa et al .,2021:1)	12
القيادة التي يتمتع فيها القادة بسمات شخصية معقدة()	(Wang,2021:9)	13
حالة نفسية أو اضطراب في الشخصية يسعى إلى الشعور بقيمة الذات، والهوس بالذات، ومشاعر استحقاق مختلفة، والحاجة إلى الإعجاب، وسمات شخصية أخرى.	(Ali et al.,2021:386)	14
سمات شخصية وسلوكيات قيادية تحركها بشكل أساس احتياجات المصلحة الذاتية والمعتقدات المتطرفة.	(Wang et al.,2022:1)	15
تعرف القيادة النرجسية من قبل الجمعية الأمريكية للطب النفسي لسنة (2000) بوصفها اضطراباً نفسياً خطيراً.	(Norouzinik et al.,2022:3)	16

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة أعلاه

بناءً على مراجعة التعاريف أعلاه يمكن القول أن القيادة النرجسية: نمط قيادي يعتمد مجموعة من السمات الشخصية التي يعتنقها القادة النرجسيون ويرونها سبباً في بلوغهم المكاسب وسبباً في تحقيقهم الشعور بالأهمية والحفاظ عليها من خلال اعتماد استراتيجية (تعزيز الذات) المتمثل بسمة الاعجاب النرجسي واستراتيجية (الدفاع عن الذات) المتمثل بسمة التنافس النرجسي.

خامساً: خصائص القيادة النرجسية:-

كما هو متوقع من مصطلح محمل بدلالات سلبية "كالنرجسية" إذ هناك تركيز كبير في الأدبيات على الجانب السلبي للقيادة النرجسيين، لكون رؤى وخطط وأفعال القادة النرجسيين مترادفة مع احتياجاتهم النفسية الخاصة و نظرًا لحاجة القادة النرجسيين إلى الاعتراف فإنهم أكثر عرضة من غيرهم للترويج الذاتي، والترشيح الذاتي، واستخدام مهاراتهم في "الخداع والتلاعب والتخويف" لتأمين المناصب القيادية لهم حتى وأن كانوا غير مؤهلين لها. ، وهناك بعض الخصائص التي تجعل القائد يتصف بالنرجسية وهي

-(Rosenthal & Pittinsky,2006:619)

(1)عظمة الشعور بأهمية الذات.

(2)الانشغال بأوهام النجاح أو القوة اللامحدودة.

(3)الإعجاب المفرط.

(4) الاستغلال.

(5)عدم التعاطف.

(6)الحسد والضغينة.

(7)الغطرسة.

ان مفهوم النرجسية متجذر بعمق في نظرية التحليل النفسي. وأحد الأمثلة المعروفة على هذه النظرية هو عمل Freud (1914) الأساس عن "النرجسية" ، والذي تضمن بالفعل بعض التعبيرات المزعجة للشخصية النرجسية (على سبيل المثال ، جنون العظمة). وفي علم النفس الاجتماعي، يمكن أن تتميز النرجسية بشكل عام بإحساس كبير بأهمية الذات ، والتخيلات غير الواقعية ، والإعجاب المستمر. اما على المستوى العلائقي، فتشمل النرجسية جوانب مثل الاستحقاق ، والاستغلال ، وعدم فهم الآخرين(Fatfouta R, 2019:2).

ورأى (Leckelt, et al, 2018:2) بأن النرجسية لها عوامل فاعلة مثل الهيمنة والسحر والثقة بالنفس والفاكاهة فضلاً عن الجوانب العدائية مثل الأنانية والعداء والاستحقاق والغطرسة.

وذكر (Farrell & Vaillancourt, 2020:11) بأن هناك خاصيتين لتحقيق النرجسية في الشخصية وهما (الاستغلال والتفوق).

وأشار (Wang et al., 2022:3) الى عدة اسباب تحفز القادة الى انتهاج سلوك نرجسي معين منها الاحتياجات والتصورات الشخصية والتي بالنسبة لهم تمثل المصالح الشخصية التي تعلق على تفوق المصالح التنظيمية. وغالبًا ما يظهر القادة النرجسيون امتلاكهم شخصية كارزماوية، ورؤية متفوقة، وهم أنانيون بشدة، ويسعون الى التفوق، ويتكبرون، ويثيرون الانتباه، ولديهم نفور شديد من النقد ولا يتقبلونه، ويرفضون ردود الفعل السلبية، كما انهم يتسمون بالعظمة والسعي لامتلاك السلطة والرغبة القوية للنجاح، اذ وجد Liu et al من خلال الابحاث ان النرجسية ترتبط بالمصلحة الذاتية، والتركيز على الذات، والبرودة العاطفية، والقسوة والحساسية، والازدواجية، والاستغلال، والعدوانية، والتكتيكات الخادعة وبذلك يعدها الباحثون إلى حد كبير سمة شخصية مظلمة (Liu et al, 2021:2).

لغرض الاحاطة بالعوامل التي تخلق نرجسية الافراد واعطائها فهما كاملا عنها لا بد من التطرق بشكل مختصر عن خصائص القيادة النرجسية التي يكمن وراءها السلوك النرجسي وكما يعرضها (Rosenthal & Pittinsky, 2006:619 ; Erkutlu & Chafra, 2017:148) بما يأتي:-

1- الغطرسة: هي السمة النرجسية المتشددة والتي غالبًا ما تكون أكثر وضوحًا للآخرين إلا أنها توصف أحيانًا بأنها قوة دافعة ضرورية وراء الرؤية العظيمة والدافع للقادة العظماء. وفي كثير من الأحيان يُنظر إليها على أنها عائق أمام القيادة الناجحة. لكونها مرتبطة بصعوبة توطيد العلاقات الشخصية .

2- الشعور بالنقص: على الرغم من أن الافراد النرجسيين يبديون متعجرفين بسلوكهم الخارجي ، فإن النظرية والبحوث تشير إلى أن أفكارهم وسلوكياتهم العظيمة قد تكون في الواقع دفاعًا عن المشاعر السلبية العميقة المتجذرة في انفسهم. وهذه السمات هي التي تجعل من القادة النرجسيين يشعرون بالفراغ والدونية بداخلهم.

3- الحاجة للاعتراف والتفوق: بالنسبة للنرجسيين فإن الطريقة الأساسية للتعامل مع مشاعر الدونية المتأصلة في داخلهم هي السعي الدؤوب لاكتساب الاعتراف وإثبات تفوقهم. وحتى السلطة المطلقة لا يمكن أن تتطابق مع توقعات النرجسيين العظيمة. ومع ذلك ، بدلاً من التخلي عن السعي نحو الصدارة ، ينخرط النرجسيون في مسعى دائم وشامل للاعتراف والتفوق.

4- الحساسية المفرطة والغضب: نظرًا لأن النرجسيين غالبًا ما يعتمدون على مشاعر التفوق للتغلب على الشعور بالدونية في المواقف التي تكون فيها هذه العظمة نفسها مهددة، فمن المحتمل أن يتفاعلوا مع فرط الحساسية والغضب الشديد، وقد يكون القادة النرجسيون عدوانيين بشدة وانتقاميين بوصفه رد فعل مبالغ فيه على ما يتصورونه إهانة لهم، ويشعرون أن ارتكابهم خطأ مروعة له ما يبرره تمامًا.

5- **عدم التعاطف:** يعد الافتقار إلى التعاطف (عدم القدرة على فهم وجهات نظر الآخرين) سمة مميزة للنرجسية ويمكن أن يكون ضارا للقيادة الناجحة، إذ ان التعاطف يعد جانبا رئيسا من الذكاء العاطفي الذي تتصف به القيادة ولا يقل أهمية عن السمات الأخرى.

6- **اللاأخلاقية:** كما ذكرنا أعلاه، عند الغضب قد لا يتردد القادة النرجسيون في ارتكاب أعمال عنيفة وشنيعه بشكل مروع، وبالتالي فإن مثل هذا السلوك لا يستهدف أعداء القادة النرجسيين فقط بل الجميع دون استثناء.

7- **اللاعقلانية وعدم المرونة:** يمكن أن تُعد النرجسية نمطاً غير مرن دائماً في التفكير والسلوك، لذا فإن النرجسية تتناقض مع الميكيفيلية (أي ان القيادة الميكيفيلية تتميز بالخداع والمكر) وهذا يحتاج الى مرونة في التفكير.

8- **جنون العظمة:** هناك سمة أخرى يتقاسمها القادة النرجسيون وهي جنون العظمة لديهم. إذ ان القائد النرجسي يكون قادراً على خلق أعداء حيث لم يكن هناك أي أعداء، وعلى الرغم من أنه من المنطقي أن يكون قائداً محاطاً بمتعلمين إلا أنه يكون حذراً من نواياهم الحقيقية ، وبالتالي فإن القادة النرجسيين يتجاوزون العقلانية وغالباً ما لا يثقون ويرفضون بل ويقتلون مؤيديهم الأكثر ولاءً.

سادساً: تأثيرات (عواقب) القيادة النرجسية:-

بالنظر إلى العواقب الهامة المرتبطة بكل جوانب النرجسية التي تخلفها عبر مجموعة متنوعة من المجالات ، بما في ذلك المجالات النفسية والصحية وكذلك عواقبها على مستوى الأداء الاجتماعي والتنظيمي، فهذا يجعل من المهم إيضاح بعض آثار الجوانب النرجسية بشكل عام (Leckelt et al.,2018:2) ، لقد كانت القيادة موضوعاً مهماً في مناقشة النرجسية لأنه من السهل التعرف على النرجسية في أعلى المنظمات لأن النرجسية تبدو مناسبة تماماً للقيادة، فالمناصب القيادية هي منصة اجتماعية مفيدة للحصول على الأهداف النرجسية لتعزيز الذات (Campbell & Campbell,2009:224).

من الشائع أن تحديد النرجسية ودراساتها في المستويات الادارية العليا بالمنظمات يكون هو الافضل لكونها المستوى والمكان الذي يظهر فيه تعقيدا أكثر للنرجسية، وهنا من الجدير بالاهتمام ان يتم الثناء على القادة الذين يعملون في هذا المكان من المستويات الادارية ويتمكنوا من تحقيق النجاح بسبب شغفهم ورؤيتهم وابتكارهم المتجدد. ومن جانب اخر، فقد يدان هؤلاء القادة بسبب افتقارهم للتعاطف ولأنهم حساسون للغاية للنقد، لذا غالباً ما يتم تأطير هذه الجوانب الى الجانب "المشرق" أو البناء ، والجانب "المظلم" أو المدمر للقيادة النرجسية ،

وكان أحد مقاربات هذا الاختلاف هو تقسيم بنية النرجسية نفسها الى ايجابية التأثير وسلبية التأثير (Campbell et al., 2011:5).

اي إن مشكلة صعود النرجسيين إلى السلطة هي أن لديهم العديد من الخصائص الشخصية السلبية ، مثل الافتقار إلى التعاطف والاستغلال والشعور بالاستحقاق والعداء والتمركز حول الذات، مما تؤدي بهم هذه الخصائص إلى إساءة استخدام سلطتهم والتأثير سلبيًا على من يقودونهم. على سبيل المثال: من المعروف أن النرجسيين يهاجمون الآخرين ويقللون من شأنهم عندما يتعرض غرورهم للتهديد، وحتى في بعض الأحيان يهاجمون دون استفزاز. علاوة على ذلك فهم يقدمون اللوم والانتقاد للآخرين بشكل كبير ويتوقعون الكمال لأنفسهم ولا يعتقدون بانهم يبدون سلوكًا غير أخلاقي (Nevicka et al, 2018:2).

ومن المؤكد أن سلوك القادة النرجسيين هو اتباع أجندتهم الخاصة، بدلاً من التفكير بالأفراد التابعين وكذلك يفعلون ما يناسبهم ، من دون فعل الأفضل بشكل عام. وعند مقارنة النرجسيين مع غيرهم من الافراد فإنهم من المرجح ان يكونوا الأكثر ترويجا لا أنفسهم وترشيح انفسهم للإدارة المواقف. فان المدراء ذو الشخصية النرجسية يستخدمون مهاراتهم في التأثير والعدائية والخداع للحصول على المناصب المرغوبة، اذ انهم يستخدمون هذه التكتيكات في كثير من الأحيان في مهاراتهم الفعلية وينسبون مزيداً من الفضل في النجاح لا انفسهم اكثر مما يستحقون بالفعل، وإذا فشلوا فإنهم يلومون الآخرين على ذلك (Asrar-ul-Haq & Anjum, 2020:2)، لعل من هذه الاثار التي تتسبب بها نرجسية القادة هي: زيادة الضغط ، والسلوكيات غير المتحضرة، وإخفاء المعرفة، وتقليل سلوكيات المواطنة التنظيمية والإبداع (Gopakumar & Singh, 2020:774)، وذكر (Roter, 2017:11) أن هناك أضراراً تتعلق بالجانب المظلم يمارسها القادة النرجسيون وهي: -

(1) إساءة استخدام السلطة.

(2) إلحاق الضرر بالآخرين.

(3) الإفراط في ممارسة السيطرة.

(4) كسر القواعد لتلبية الاحتياجات الشخصية.

وأشار (Butt & Yazdani) الى بعض العواقب النرجسية في أبحاثه التي اظهرت منها، انخفاضاً في سلوك المواطنة، وتدني الأداء، وارتفاع سلوكيات العمل غير المتحضرة لأعضاء المجموعة، وزيادة الارهاق العاطفي، وانخفاض الرضا الوظيفي (Butt & Yazdani, 2021,383). وكذلك ما ذكر من اثار سلبية ترتبط

بانخفاض الرضا عن زملاء العمل والمشرفين، ومستويات أعلى من الانسحاب من العمل، ومستويات أعلى من الضيق النفسي، وانخفاض مستويات الرفاهية النفسية والرضا الصحي (Martin & Hine, 2005:488).

عادة ما يخلق القائد النرجسي جوًا من الإحباط وخيبة الأمل بسبب التحيز الذي يقدمه، مما يؤثر على التفاعلات والقرارات الإدارية وسيؤدي ذلك إلى إنشاء ثقافة تتميز بمستويات أقل من النزاهة في المنظمة وبالتالي سيتم إنشاء مستويات أعلى من عدم الثقة. ومن المؤكد ان نتيجة انعدام الثقة والاحساس بالإحباط يؤدي الى خلق السخرية والسلوك الأناني للقائد النرجسي ويقيد تطوير علاقات تبادل الجودة مما يقلل من استمرار ردود الفعل لتحسين الأداء لدى المتابعين. علاوة على ذلك فإن الخصائص الأخرى للقائد النرجسي، مثل مفهوم الذات التوسعي، والأهمية الذاتية، والتفوق، وعدم التعاطف، والعظمة، يمكن ان تؤثر سلبيًا على علاقات التبادل الاجتماعي. وبالمحصلة النهائية يؤدي هذا التدهور في علاقات التبادل على وجه الخصوص إلى بحث التابعين عن فرص أقل للمساهمة في نجاح المنظمة (Aboramadan et al., 2020:431).

وأيضاً فيما يتعلق بتأثير نرجسية القائد على سلوك التابعين، اتضح أن نرجسية القيادة تثير الحسد في الأتباع، وتؤدي إلى سلوكيات العمل غير المتحضرة، ولأن القادة النرجسيين يميلون إلى الانخراط في سلوك أقل ارتباطاً بموقع العمل وذي توجه مزاجي وأكثر تقلباً من الآخرين، لذا يظهرون القليل من الاهتمام بأتباعهم ولا يطورون أنماط اتصال فاعلة بينهم، ولا يحددون أو ينظمون عملهم وأدوارهم ولا حتى تشجع التفكير الإبداعي لدى التابعين (Fehn & Schütz, 2021:551)، إذ تميزت الشخصية النرجسية للفرد بأنها تتصف بالعظمة والتفوق والأنانية والامتياز وعدم الثقة بالنفس، وفي الإطار التنظيمي يقوم القائد ذو الشخصية النرجسية بإشراك نفسه في أنشطة سلبية ويظهر العدوان تجاه تابعية ويهمل أفكارهم واقتراحاتهم ويستبعد التابعين على أساس كرههم وهذا النوع يمثل تهديداً لرفاهية التابعين (Chaman et al, 2022, 3-4).

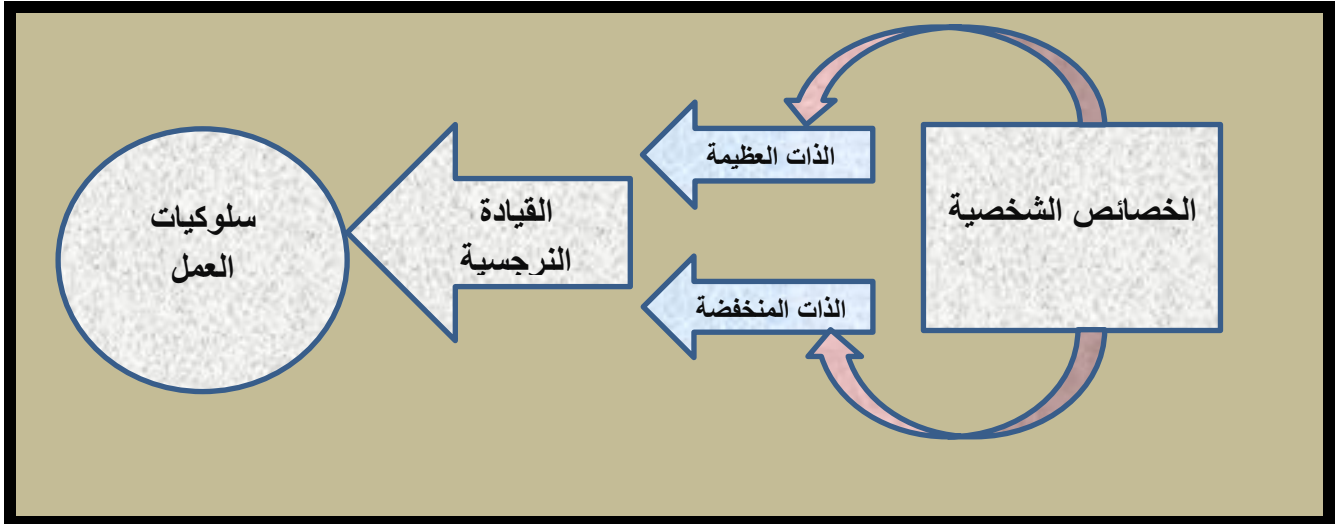
ومن المتوقع أن تكون نرجسية القائد سبباً محتملاً للصراع بين القائد والتابعين بسبب القيام بوحدة أو أكثر من السلوكيات الاتية (Wang, 2021:3-4).

1- تضخم النظرة الذاتية والمصلحة الذاتية والإحجام عن قبول الانتقادات والآراء المختلفة، لذا غالباً ما يواجه القادة النرجسيون صعوبة في الحفاظ على علاقات صحية مع الآخرين.

2- يُظهر القادة النرجسيون غالباً سلوكيات سلبية (مثل العداوة والاستغلال والعنف في مكان العمل) يمكن أن تؤدي بسهولة الى ذلك الصراع. ان هذه السلوكيات تؤثر على العلاقات الشخصية بشكل حاسم لذا تؤدي السلوكيات المسيئة والمدمرة للقادة النرجسيين إلى كسر روابط الثقة داخل العلاقة.

3- نرجسية القائد لها أيضاً تأثير ضار على التبادل بين القائد والعضو إذ من المرجح أن يكون القادة النرجسيون في صراع مع التابعين.

ان القادة الذين لديهم مستويات عالية من النرجسية يميلون إلى تأكيد الجوانب المدمرة (مثل الغطرسة والاستغلال) في حين أن القادة ذوي المستويات منخفضة من النرجسية يؤكدون الجوانب البناءة للنرجسية (على سبيل المثال ، الثقة والحزم). ويشير هذا إلى أن القادة ذوي المستوى المنخفضة من النرجسية يظهرون سلوكيات منتجة والتي ستكون مفيدة للأداء (Schmid *et al.*,2021:3) ويتضح ذلك من خلال الشكل(2).



الشكل (2) بعض الخصائص الشخصية للقيادة النرجسية وتأثيرها في سلوك العمل

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على ما تقدم

وفقا لما تقدم يلاحظ بان القيادة النرجسية تنطوي على العديد من العواقب يمكن تصنيفها في ادناه:

- 1- العواقب السلوكية: ومنها السلوكيات غير المتحضرة، وإخفاء المعرفة، وتقليل سلوكيات المواطنة التنظيمية و العداء والنميمة والاستغلال والعنف في مكان العمل وغيرها.
- 2- العواقب الموقفية: ومنها انخفاض الرضا الوظيفي ، وضعف الانغماس الوظيفي ، ضعف الاداء، وترك مكان العمل وغيرها
- 3- العواقب النفسية: ومنها زيادة الضغط النفسي والتوتر والارهاق العاطفي و وخيبة الأمل والإحباط وعدم الثقة بالنفس والاجهاد وغيرها
- 4- العواقب المالية: ولان القيادة النرجسية ذات تأثير على اهم مكونات المنظمة وهذا يؤثر على اداء التابعين والمنظمة بشكل عام ما ينعكس على النتائج المالية بوضوح.

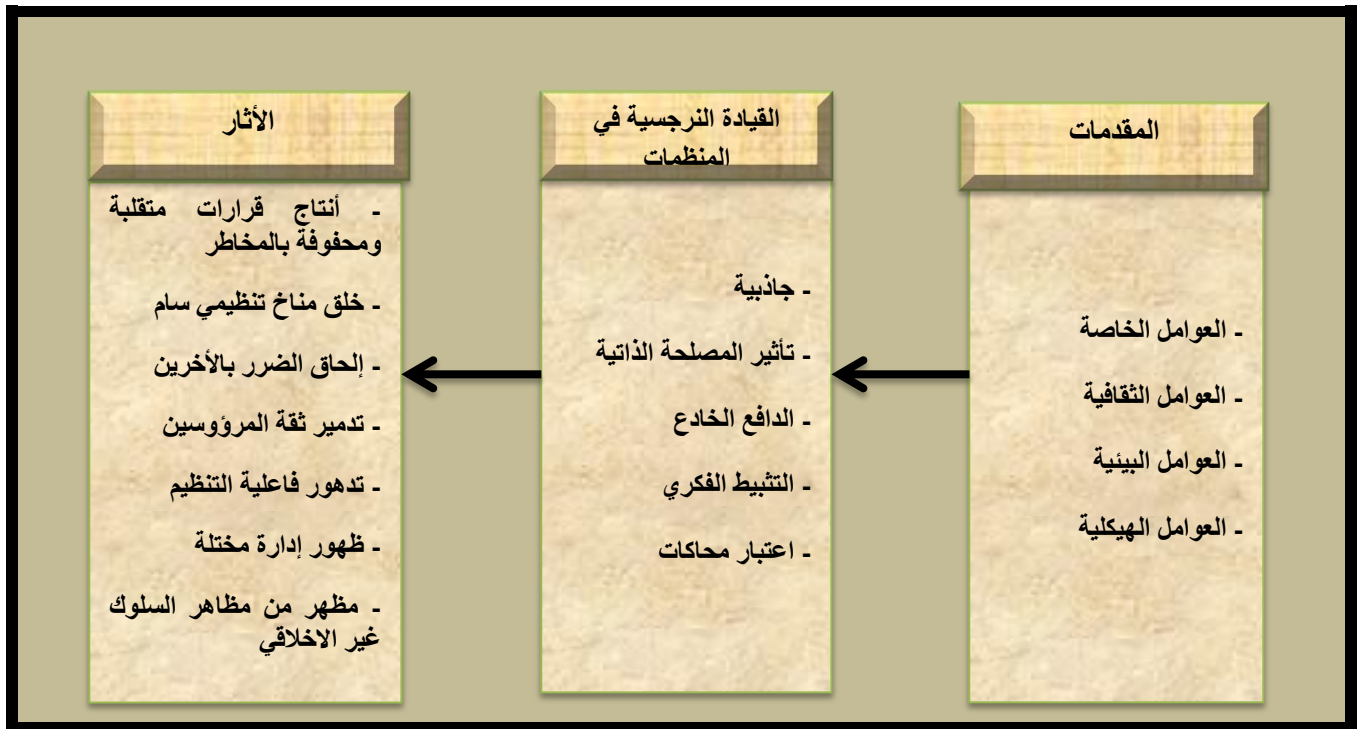
سابعاً: بعض نماذج القيادة النرجسية:-

من الممكن دراسة متغير القيادة النرجسية من خلال مجموعة نماذج يمكن ايجازها في الآتي:-

1- انموذج (Ouimet,2010):-

طور (Ouimet,2010) نموذجاً لإنشاء توليفة نقدية لديناميكيات القيادة النرجسية في المنظمات، فضلاً عن ذلك تهدف هذا الدراسة إلى توفير رؤية أكبر لهذا الشكل من القيادة. إذ أن هنالك أربعة عوامل يمكن أن تؤدي إلى ظهور مظاهر القيادة النرجسية هي : العوامل الخاصة، والثقافية، والبيئية، والهيكلية. ومن أجل استكشاف لطبيعة وحدود القيادة النرجسية ، وبناءً على مراجعة شاملة للأدبيات والابحاث تقترح الدراسة تحليلاً للخصائص والديناميكيات السائدة للقيادة النرجسية أساساً من وجهة نظر النرجسية المرضية من النوع العلني (العظمة).

وبالتالي سيكون هنالك اهتمام في توسيع نطاق الاستكشاف ليشمل شكلاً آخر من أشكال القيادة النرجسية الخفية (الضعيف) . والشكل (3) يوضح ذلك.

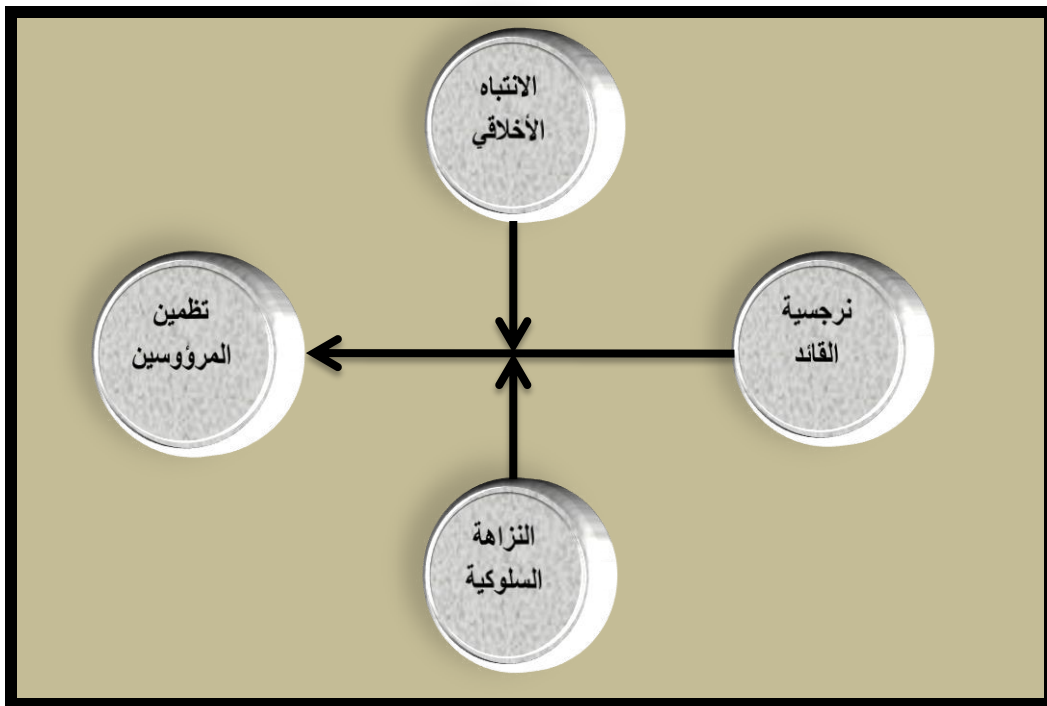


الشكل (3) أنموذج بحث متكامل لديناميكيات القيادة النرجسية في المنظمات

Source : Ouimet, Ge´rard.(2010). Dynamics of narcissistic leadership in organizations Towards an integrated research model, Journal of Managerial Psychology, Vol. 25, No. 7, p: 721.

2- النموذج (Erkutlu &Chafra,2017):-

في هذا النموذج قام (Erkutlu &Chafra,2017) بدراسة الآثار المعتدلة للانتباه الأخلاقي (MA) والنزاهة السلوكية (BI) على العلاقة بين نرجسية القائد (LN) وJE للعاملين في صناعة الضيافة في تركيا. إذ قام بفحص العلاقة بين نرجسية القائد (LN) والاندماج الثانوي وكذلك لاختبار الأدوار المعتدلة للانتباه الأخلاقي (MA) والنزاهة السلوكية (BI) في تلك العلاقة بالذات. نتصور الموظف لـLN قلة من اندماج الموظف الوظيفي (JE). تشير نتائج الدراسة إلى أهمية تعزيز السياق الأخلاقي وكذلك أهمية اختيار القادة. على وجه التحديد، من أجل ضمان عدم ازدهار القادة النرجسيين في المنظمات. من ناحية أخرى، عندما يتم إدراج القادة النرجسيين في منظمات ذات سياقات غير أخلاقية، تكون النتيجة عاصفة مثالية تعزز السلوكيات غير الأخلاقية للنرجسيين وربما تروج للقادة النرجسيين. ومع ذلك، فمن المحتمل أن يظهر النرجسيون سلوكيات غير أخلاقية وغير فعالة بغض النظر عن السياق الأخلاقي، مما يعني أن السياق الأخلاقي لا يمنع بالضرورة القادة النرجسيين من التصرف بشكل غير فعال وغير أخلاقي. وبالتالي، فإن تنفيذ اختيار الإدارة الموجه نحو استهداف بؤادر السلوكيات غير الأخلاقية هو استراتيجية حيوية بنفس القدر لمنع السلوكيات غير الأخلاقية من جانب القادة التنظيميين (Erkutlu &Chafra,2017:146). ويلاحظ ذلك في الشكل (4).

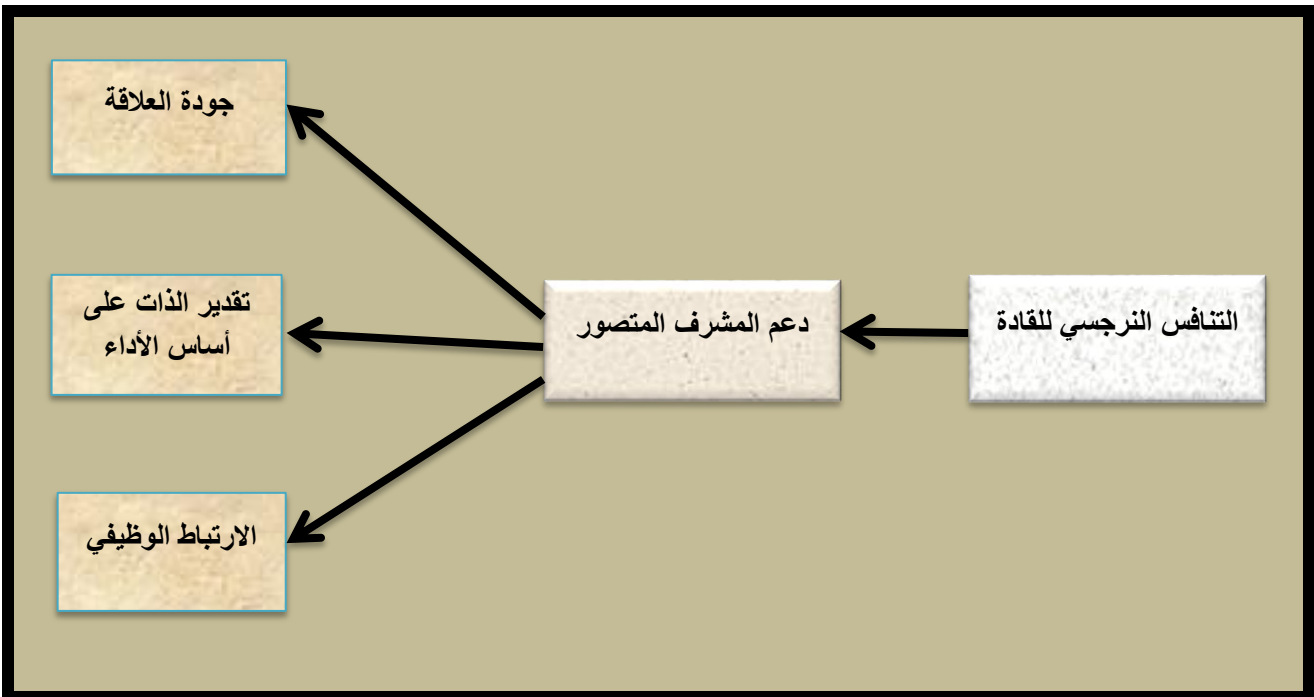


الشكل (4) أنموذج (Erkutlu & Chafra, 2017) للقيادة النرجسية

Source: Erkutlu, H. V., & Chafra, J. (2017). *Leader narcissism. and subordinate embeddedness: The moderating roles of moral attentiveness and behavioral integrity*. EuroMed Journal of Business,p: 147.

3- نموذج (Fehn & Schütz,2021):-

من خلال هذا النموذج قام (Fehn & Schütz,2021) بفحص كيفية ارتباط التنافس النرجسي للقادة بنتائج التابعين في عينة من القادة والمتابعين المتطابقين. إذ أفاد أتباع القادة الذين يتمتعون بدرجة عالية من التنافس النرجسي بوجود دعم المشرف المتصور، وعلاقات أقل جودة بين القائد والتابعين، وتقليل احترام الذات القائم على الأداء، وانخفاض المشاركة الوظيفية. إذ تم الحصول على هذه التأثيرات فقط عندما تم استخدام التنافس النرجسي للقادة المصنفين من الاتباع في هذا النموذج ولكن ليس عندما تم استخدام التنافس النرجسي للقادة المصنفين ذاتياً كمتنبئ. وهذا يعني أن الآثار السلبية للتنافس النرجسي للقادة على الأتباع مدفوعة بالتعبير عن الميول النرجسية (أي سلوك القائد المدمر). لذا يجب أن يتم التركيز على تطوير القائد من خلال تغيير سلوك القائد المدمر. أي أن القادة ذوي التنافس النرجسي يمكن أن يكون لديهم الدافع لإجراء مثل هذه التغييرات من خلال إظهار أنهم من خلال إيذاء أتباعهم، سوف يقوضون في النهاية سمعتهم ومكانتهم (Fehn & Schütz,2021). والشكل (5) يوضح ذلك.



الشكل (5) نموذج القيادة النرجسية من وجهة نظر (Fehn & Schütz, 2021)

Source: Fehn, T., & Schütz, A. (2021). *What you get is what you see: Other-rated but not self-rated leaders' narcissistic rivalry affects followers negatively*. Journal of Business Ethics, Vol. 174, No. 7, p: 554.

ثامناً: ابعاد القيادة النرجسية:-

هناك عدد محدود من الدراسات التي هدفت إلى تطوير مقاييس للتحقيق في الجانب المظلم في القيادة بصورة عامة ولاسيما القيادة النرجسية (Yavaş,2016:269). ألا ان في السنوات الأخيرة أصبح من المتعارف به بشكل متزايد على أن النرجسية من الأفضل ان تفهم على أنها بناء متعدد الأبعاد، وعلى وجه التحديد شمولها على الجوانب الفاعلة مثل الهيمنة والانجذاب والثقة بالنفس والفكاهة وبالإضافة إلى الجوانب العدائية مثل الأنانية والعداء والاستحقاق والغطرسة. ونظرًا لزيادة الاهتمام التجريبي بالنرجسية عبر العلوم الاجتماعية، فقد اصبحت هناك حاجة إلى قوائم المخزون للشخصية والتي من الممكن إدارتها بسرعة مع قياس كل من العوامل الجانبية والعدائية للنرجسية الفخمة بشكل موثوق، وبالحقيقة ان مقياس النرجسية الأكثر استخدامًا حتى الآن بحسب راي (Leckelt et al, 2018:1-2). هو مخزون الشخصية النرجسية (NPI) إذ كان (Rasking and Hall 1979) أول المؤلفين الذين طوروا طريقة لقياس النرجسية. فقاموا ببناء (NPI) مصممًا لقياس الفروق الفردية في النرجسية بوصفها صفة شخصية (Brouwer & Zhu ,2018:4) والذي يعد مقياساً يستخدم على نطاق واسع للنرجسية. ومع ذلك ، لا تزال المناقشات قائمة حول عدد الأبعاد ضمن هذا المقياس إذ اقترح الباحثون ابعادا تتراوح من بعدين إلى سبعة ابعاد.

وعلى هذا الاساس طور Emmons(1987-1984) مقياسا رباعي الأبعاد يتكون من (Ackerman et al ,2011:79) :-

1- الاستغلال/الاستحقاق.

2- القيادة/السلطة.

3- التفوق/الغطرسة.

4- الامتصاص الذاتي/الإعجاب بالذات.

علاوة على ذلك، أشارت الأبحاث إلى وجود سبعة أبعاد مرتبطة ببعض الخصائص للأفراد النرجسيين والتي اقرها (Raskin & Terry (1988) وهي (Atay&Okur,2011:377):-

1 - التفوق: القدرة على المكانة والحضور الاجتماعي والثقة بالنفس وتضخم الأنا النرجسي.

2 - الاستغلال: التمرد وعدم المطابقة والعداء وعدم مراعاة الآخرين والتسامح معهم.

3 - السلطة: الهيمنة والحزم والقيادة والنقدية والثقة بالنفس.

4 - الاستحقاق: الطموح والحاجة إلى القوة والهيمنة والعداء وعدم التسامح مع الآخرين.

5 - الاكتفاء الذاتي: الحزم والاستقلال والثقة بالنفس والحاجة إلى الإنجاز.

6 - الاستثارة: البحث عن الإحساس والانبساط وعدم التحكم في الانفعالات.

7- الغرور: يعد المرء نفسه جذابًا جسديًا ويُحكم عليه بالفعل على أنه جذاب جسديًا.

واستنادا الى مقياس (اضطراب الشخصية النرجسية NPD) حددت بعض الدراسات ثلاثة ابعاد وهذا ما ذكره (Ronningstam & Weinberg, 2013) هي: العظمة والإعجاب المفرط ونقص التعاطف (George, & Short, 2018:5).

وايضا بالاعتماد على معايير NPD وباستخدام تحليل العوامل للمقاييس، قام (Emmons 1984) بتطوير مقياس ذي اربعة ابعاد للشخصية النرجسية وهي: (الإعجاب بالنفس، والاستحقاق، والسلطة- القيادة، التفوق- الغطرسة) (Brouwer & Zhu, 2018, 4-14).

و أورد (Grove et al, 2019:752) عدداً من المقاييس الخاصة بقياس بعض السمات الشخصية للقائد النرجسي وهي:-

أ- مقياس NARQ (Back et al., 2013) للإعجاب (NARQ-A) والتنافس (NARQ-R).

ب- مقاييس الصفات الشخصية (IAS-R; Wiggins, et al., 1988).

ج- مقياس Circumplex للقيم الشخصية (CSIV; Locke, 2000).

د- مقياس جرد المشاكل الشخصية (IIP; Barkham, Hardy, & Startup, 1996).

هـ- مقياس Circumplex الحساسيات الشخصية (ISC; Hopwood et al., 2011).

و- مقياس MacArthur الحالة الاجتماعية الذاتية (Adler, et al., 2000).

ز- مقياس الهيمنة والمكانة (D&P; (Cheng, Tracy, & Henrich, 2010).

ح- مقياس الرفاهية النفسية (PWB; Diener et al., 2009).

وحديثا اورد (Kryvenko et al., 2022:398) عدداً من المقاييس لقياس سمات الشخصية النرجسية منها:

مقياس النرجسية المفرط الحساسية (Hendin & Cheek, 1997).

مقياس مخزون الشخصية النرجسية (Ames et al., 2006).

مقياس احترام الذات (RSE) لـ (Morris Rosenberg 1965).

وفقا لما تقدم فإن الدراسة الحالية ستعتمد على المقياس الذي طوره (Back.,2013) والذي يتكون من بعدين وهما (الأعجاب والتنافس) ويعود سبب اعتماد على هذا المقياس لكونه الأكثر شمولاً من المقاييس الأخرى، والأفضل ملاءمة مع أهداف الدراسة الحالية، وأكثر محاكاة في اوساط البيئة التنظيمية في بلدنا العراق، وفيما يأتي توضيح لمفهوم الإعجاب والتنافس النرجسي ولكل من هذين البعدين:

مفهوم الإعجاب والتنافس النرجسي:-

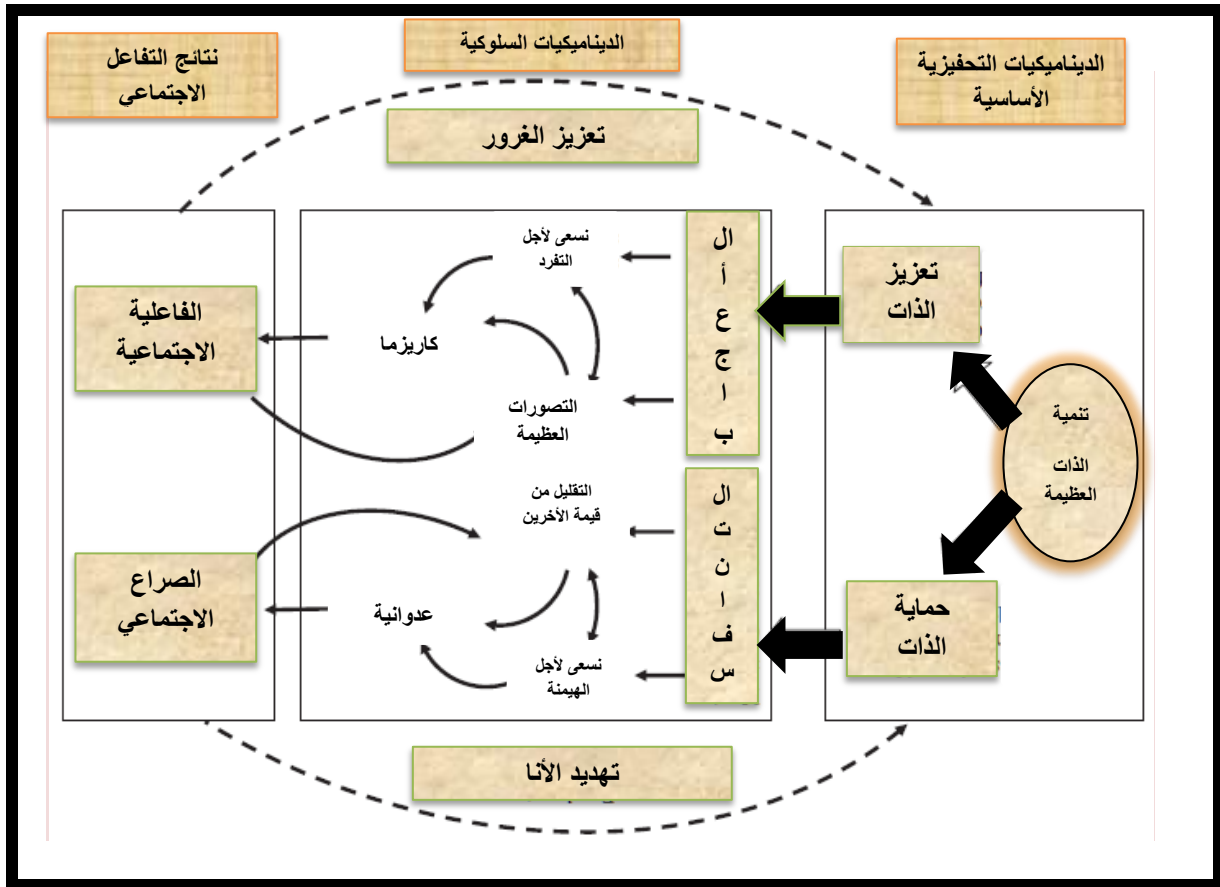
ما يعيق البحث في السمات النرجسية هو وجود اختلاف يؤدي الى ارتباك كبير حول بنيتها الأساسية، ولكن على الرغم من هذا الاختلافات، تتلاقى الأبحاث بشكل عام حول شكلين من اشكال النرجسية وتصنفهم الكثير من الأدبيات المفاهيمية والتجريبية الى نوعين "النرجسية العظيمة والنرجسية الضعيفة"، وان حل هذه الاختلافات أمر بالغ الأهمية لدمج الاساليب النرجسية وتعزيز المعرفة (Derry et al.,2017:1-2).

عادة ما توصف النرجسية بأنها نمط واسع الانتشار من العظمة والحاجة إلى الإعجاب ونقص التعاطف، وهذا ما أوضحه (Raskin and Hall 1979) في قائمة مخزون الشخصية النرجسية لقياس الفروق الفردية في النرجسية كصفة شخصية موجودة في عموم الافراد. وكان لهذا الجانب اتفاق عام على التمييز بين النرجسية الضعيفة والنرجسية العظيمة وبذلك تشير "النرجسية" إلى النرجسية العظيمة ، التي يُنظر إليها على أنها السمة الشخصية السائدة (Rogoza et al.,2016,108). وتقسّم النرجسية العظيمة على بعدين مختلفين ولكن مرتبطين وهما الإعجاب النرجسي (تعزيز الذات الفاعلة) والتنافس النرجسي (الحماية الذاتية العدائية) ويخدم كلا البعدين الهدف الشامل المتمثل في الحفاظ على الذات العظيمة ، لكنهما يفعلان ذلك باستخدام وسائل مختلفة (Leckelt et al.,2015:858; Grosz et al.,2019:6) ، اذ يعد مفهوم الإعجاب والتنافس النرجسي (NARC) نموذجًا لعملية التنظيم الذاتي للنرجسية العظيمة التي تميز هذين البعدين المترابطين للنرجسية (Leckelt et al, 2018: 2; Dufner et al.,2015:3) اذ قدم (Back, et al) اقتراح الإعجاب النرجسي والتنافس النرجسي بوصفها مجالات متميزة من النرجسية العظيمة (Grove et al ,2019:767)، وكلا المفهومين يعمل على نفس الهدف (Kałużna-Wielobób et al.,2020:4) وذلك ضمن الإطار المفاهيمي الذي تم تطويره مؤخرًا من قبل (Back et al., 2013) والذي يشتمل على الجوانب الفاعلة والعدائية للنرجسية العظيمة ويشرح ارتباطاتها وعواقبها المتبادلة (Wetzel et al.,2016:374).

وكما جاء بالمضمون ان هذا الاطار يعتمد على فكرة أن الهدف الشامل للنرجسية هو الحفاظ على الذات العظيمة يمكن تحقيقه من خلال استراتيجيتين اجتماعيتين منفصلتين هما: الميل إلى الاقتراب من الإعجاب الاجتماعي عن طريق الترويج للذات (تعزيز الذات الفاعلة)، والميل إلى منع الفشل الاجتماعي عن طريق الدفاع عن النفس (حماية ذات عدائية)، يتم تصور هاتين الاستراتيجيتين على أنهما تنشيط مسارات تحفيزية ومعرفية وسلوكيات عاطفية متميزة (Back et al., 2013: 1015) تؤدي إلى ديناميكيات تعكس الاولى الإعجاب النرجسي (أي السلوك الجذاب ، والسعي للتميز ، والعظمة) ، والأخرى هي استراتيجية الدفاع عن النفس ، والتي ينتج عنه ديناميكيات تعكس التنافس النرجسي (أي العدوانية ، وخفض قيمة الآخرين ، والسعي من أجل التفوق) (Mota et al., 2022:2).

يتم تنمية هاتين الاستراتيجيتين بأساليب تحفيزية مميزة تحدد الطريقة التي يسعى بها النرجسيون إلى تحقيق هدفهم المتمثل في تحقيق الذات العظيمة والحفاظ عليها. ومن جانب آخر يفترض النمط السلوكي للشخص النرجسي انه مدفوع بالأمل للعظمة والنجاح مما يتسبب في اعتماد استراتيجية التنظيم الذاتي لتعزيز الذات الفاعلة. وتماشياً مع هذا التصور يشمل "الإعجاب النرجسي" مشاعر العظمة والسعي للتميز والانجذاب الملحوظ والتفاعل الاجتماعي، إذ تؤدي هذه السلوكيات إلى الفاعلية الاجتماعية للنرجسيين والمتمثلة في الحصول على عواقب اجتماعية مرغوبة مثل إعجاب الآخرين ومدحهم. وعلى النقيض من ذلك ، يُفترض ان النمط السلوكي "للتنافس النرجسي" مدفوع بالخوف من الفشل، مما يؤدي إلى اعتماد استراتيجية التنظيم الذاتي للحماية الذاتية العدائية. في هذا السياق يُنظر إلى التنافس النرجسي على أنه يشمل السعي إلى السلطة وخفض قيمة الآخرين ، فضلاً عن العدوانية. وبالنتيجة النهائية تؤدي هذه السلوكيات الى الصراع الاجتماعي للنرجسيين الى عواقب اجتماعية سلبية مثل العدوانية المتصورة وعدم الشعبية (Lange et al., 2016:169).

واكد Kryvenko من جانبه بان الإعجاب النرجسي والتنافس (NARQ) عبارة عن مقياسين فرعيين وهما: "الإعجاب" الذي هو الميل إلى الاقتراب من الإعجاب الاجتماعي باستخدام الترويج الذاتي (تعزيز الذات الفاعلة) "والتنافس" هو الميل لمنع الفشل الاجتماعي من خلال الدفاع عن النفس (حماية ذاتية عدائية) (Kryvenko, 2022:398). لاحظ الشكل (6) إذ يوضح مفهوم (NARQ).



الشكل (6) مفهوم الإعجاب والتنافس النرجسي

Source : Back, M. D., Küfner, A. C. P., Dufner, M., Gerlach, T. M., Rauthmann, J. F., & Denissen, J.J. A. 2013, Narcissistic admiration and rivalry: Disentangling the bright and dark sides of narcissism. Journal of Personality and Social Psychology. P: 1015.

1- الإعجاب النرجسي :-

يُعتقد أن التعزيزات الذاتية الفاعلة تنشط مجموعة من الديناميكيات السلوكية التي نطلق عليها "الإعجاب النرجسي". إذ يتكون هذا البعد من ثلاثة مجالات نرجسية متشابكة هي: السعي وراء التفرد (التحفيز العاطفي)، والتخييلات العظيمة (الإدراكية)، والانجذاب (السلوكية). إذ يؤدي تنشيط التعزيز الذاتي النرجسي إلى السعي المتفائل لتحقيق تفرد الشخص وبلورة أفكاره حول العظمة، فيؤدي داخل الشخصية سلوكيات واثقة ومهيمنة ومعبرة، أما الجاذبية فهي التي قد تؤدي إلى نتائج اجتماعية مرغوبة مثل الوضع الاجتماعي والنجاح والثناء والاختيار كقائد واستحصال الموارد الاجتماعية وإثارة الاهتمام الاجتماعي (الفاعل الاجتماعي). وإدراك هذه العواقب الاجتماعية الإيجابية بدوره يعزز الذات العظيمة الفاعلة، والتي تعزز كلاً من السعي وراء التميز والانخراط في السلوكيات الجاذبة (Back et al., 2013: 1016).

ولعله في هذا الإطار كان الإعجاب النرجسي يشبه العظمة بشكل أساس ولكنه يتداخل أيضاً بشكل كبير مع أهمية الذات والاستحقاق، لأن الإعجاب النرجسي يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع مقياس العظمة النرجسية ومقياس الاستحقاق الذاتي (Grosz et al., 2019:6)، وهذا ينطوي على توقع واقتراب فرص الإعجاب التي تتحقق من خلال الترويج الذاتي الجازم، واثارة التحديات ذات الصلة بالتميز، والتخيلات الفخمة، والمخرجات الجذابة للنتائج المرجوة، لاسيما الاهتمام الإيجابي والمكانة التي يمنحها الآخرون. نتيجة لذلك يتم الحفاظ على الإحساس الكبير بالذات لدى الفرد والأسلوب الإيجابي للنهج الاجتماعي وتعزيزه من خلال الشعور بالخصوصية والإعجاب (Grove et al, 2019:752).

واتضح بان الاعجاب النرجسي هو "الميل للاقتراب من الإعجاب الاجتماعي باستخدام الترويج الذاتي اي (التعزيز الذاتي الحازم) (Kryvenko et al., 2022:398)، اذ ترتبط استراتيجية الإعجاب بالتخيلات العظيمة والسعي وراء التفرد والسلوك الجذاب. وفيما يتعلق بنتائج التفاعل الاجتماعي، تؤدي هذه الاستراتيجية إلى مكانه اجتماعية تعزز غرور النرجسيين، مما يجعل النرجسيين جذابين كما هو معروف على الامد القريب (Rogoza et al., 2016, 180). يتسم الإعجاب بالزعة النرجسية لتعزيز النظرة الذاتية الايجابية للفرد من خلال البحث عن الإعجاب الاجتماعي. اذ يسعى الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من الإعجاب إلى التفرد، وينخرطون في ايجاد أفكار حول عظمة أنفسهم، ويظهرون سلوكيات واثقة، ومهيمنة، ومعبرة، وجذابة (تعزيز الذات الجازم) (Wurst et al., 2017:3). وهذا ما اكده Back بان الإعجاب النرجسي يتضمن السعي إلى التفرد والتخيلات العظيمة المحققة والسلوك الجذاب اي(السلوك المعبر عن الذات، والثقة بالنفس، والسلوك المهيمن)، وبدورها يجب أن ترتبط هذه الديناميكيات السلوكية، بمؤشرات القوة الاجتماعية مثل الشعبية والاهتمام الاجتماعي والجاذبية والحصول على الموارد الاجتماعية والمكانة ويجب أن يوفر إدراك هذه النتائج الاجتماعية المرغوبة دافعا لانا ويمكن أن تكون مصحوبة بمشاعر أخلاقية إيجابية مثل الفخر (Back et al., 2018:60).

وكما وصف Dufner الإعجاب النرجسي بانه استراتيجية شخصية فعالة وذاتية التعزيز تهدف إلى كسب إعجاب الآخرين. ويبحث الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من الإعجاب عن المواقف التي يشعرون فيها بالإعجاب والخاصة من أجل تأجيج نظرتهم الذاتية العظيمة (Dufner et al., 2015:3).

واشار Seidman et al إلى أن الاعجاب النرجسي هو احد الاشكال الفاعلة من النرجسية اذ يتميز بتعزيز الذات والترويج الذاتي (Seidman et al., 2019:21).

إن حقيقة الشعور بالإعجاب بانه سيؤدي الى اعتماد استراتيجيات للنرجسيين في داخلهم ومع الافراد. علاوة على ذلك، ان تعزز بحثهم عن مواقف متفردة سيتيح لهم تكوين ردود الفعل الإيجابية التي يبحثون عنها من قبل

الأفراد ويعتمدون عليها لا نها حظيت بإعجاب الآخرين. الا انه بسبب اندفاعهم بهذا الإعجاب يتصرفون بشكل أقل موثوقية وأقل قدرة على السيطرة في اشباع رغباتهم النرجسية، ومع مرور الوقت فانهم سوف يكتشفون ويتعرف الآخرون على هذا النمط من القادة، مما يؤدي إلى ردود الفعل السلبية الشخصية بين الافراد وتراجع الإعجاب الذي يحتاجه النرجسيون. والنرجسيون بدورهم لن يغيروا سلوكهم تجاه هؤلاء الافراد بسبب اندفاعهم السلوكي المتعطرس وكذلك لأنهم لا يسعون للحصول على رضا الاخرين فقط بل الإعجاب (Back et al.,2010:142).

ومن خلال مفهوم الإعجاب والتنافس النرجسي يتم توجيه عملية إنشاء العناصر واختيارها بما نص عليه NARC على أن كلاً من بعدي العملية يتميز بثلاثة ابعاد فرعية فكان بالنسبة للإعجاب النرجسي عبارة عن تخيلات عظيمة (أي الوجه المعرفي)، والسعي وراء التفرد (أي الجانب العاطفي) والجاذبية (أي الجانب السلوكي) (Grosz, 2022:8-9; Szücs,2022:13) وتأسيسا على ذلك فان الإعجاب يتمشى مع الدافع لإرضاء الذات العظيمة من خلال التعزيز الذاتي الحازم. ويتم تحفيز الأفراد للسعي لتحقيق التميز والتعامل مع هذا من خلال الاستجابات السلوكية الواثقة والمهيمنة والمعبرة التي تؤدي إلى نتائج اجتماعية إيجابية مثل الثناء أو الوضع الاجتماعي أو القبول كقائد (Manley et al., 2018 :4).

مما تقدم يمكن تعريف الإعجاب النرجسي على انه السلوك الذي يتم اعتماده من قبل الافراد النرجسيين لتعزيز الذات والحفاظ عليها من خلال تحقيق التفرد لغرض اكتساب إعجاب الآخرين، والذي يخلق مكانة اجتماعية تثير غرور الافراد النرجسيين.

2- التنافس النرجسي :-

ان بعد التنافس النرجسي يعد مهماً بشكل خاص لفهم الأفراد عندما يناون بأنفسهم عن المجموعات ويعرقلون استقرار تلك المجموعة. وعلى الرغم من أن الأفراد الأعلى في التنافس النرجسي يميلون بالنظر إلى الآخرين على أنهم أكثر عدوانية وأقل جدارة بالثقة ولا يكون لهم الاحترام، فبهذا يكون التنافس أكثر نشاطاً في حالات الصراع التنظيمي عندما تكون وجهات النظر الذاتية مهددة (Benson et al.,2019:3)، ان اساس نمو سمة التنافس النرجسي لدى الافراد ينتج من خلال الحماية الذاتية التي تنطوي على جهود الدفاع عن الذات العظيمة من الهجمات. وهذا يتمشى مع الفكرة القائلة بأن كلاً من الإعجاب والتنافس يخدمان نفس الهدف الشامل (وهو الحصول و الحفاظ على نظرة ذاتية عظيمة) (Dufner et al.,2015:3)، لذا يُعتقد أن الحماية الذاتية العدائية تنشط مجموعة مختلفة من الديناميكيات السلوكية التي نطلق عليها التنافس النرجسي، اذ يتكون هذا البعد من السعي إلى التفوق (التحفيز العاطفي)، وتقليل قيمة الآخرين (الإدراك)، والعدوانية (السلوكية)، ويؤدي تنشيط الحماية الذاتية النرجسية إلى دافع لإعادة الوضع الأعلى للفرد والدفاع عنه لا سيما عند مقارنته

بالمناقسين الاجتماعيين المتصورين. وأيضًا تصبح أفكار النرجسيين غير الحساسة والمقللة للقيمة عن الآخرين بارزة، إذ تؤدي هذه الحالة الذهنية إلى سلوكيات مزعجة وعدائية وغير حساسة اجتماعيًا (العدوانية) والتي تنطوي على نتائج اجتماعية سلبية إلى حد كبير مثل الرفض وانتهاكات العلاقات وعدم الشعبية والنقد وانعدام الثقة من الآخرين (Back et al., 2013: 1016).

وبالتالي فإن هذا التقليل من قيمة الآخرين والسعي من أجل السلطة والسلوكيات العدوانية تستحق اهتمامًا تجريبيًا أكبر (Jordan et al., 2021:5). وان سعي الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من التنافس إلى القيادة عن طريق التقليل من قيمة الآخرين فأنهم يخرطون في سلوكيات أنانية وغير حساسة اجتماعيًا ومتغطرسة وعدائية وعشوائية تفتقر إلى الهدوء الشخصي والثقة والتسامح فتسمى بـ(الحماية الذاتية العدائية). وغالبًا ما تؤدي هذه السلوكيات إلى نتائج تنظيمية سلبية (على سبيل المثال، الصراع التنظيمي) (Wurst et al., 2017:3)، وهذا ما أكدته Ali et al بان التنافس يمثل الجانب الدفاعي والعدائي للنرجسية ومن يتصف بهذا البعد يكون من المرجح أن يتورط في صراعات تنظيمية والتي قد تهدد غرور الشخص بما يتعلق بالتفاعل التنظيمي (Ali et al., 2021:391).

واضف الى ذلك من النتائج السلبية الاخرى تدني احترام الذات والعداء وايضا يجسد بُعد التنافس ميل الافراد النرجسيين إلى استغلال الآخرين والانتقاص منهم (Seidman, 2022:5) ومن ناحية أخرى، كان التنافس مرتبطاً بشكل سلبي بالمنصب القيادي والمكانة الوظيفية والرضا عن العمل وانخفاض التقييم المالي والمشاركة المجتمعية (Leckelt et al., 2019:8).

كذلك يُنظر إلى القادة ذوي التنافس النرجسي على أنهم أقل دعمًا من قبل أتباعهم، مما يؤدي إلى انخفاض احترام الذات على أساس الأداء وانخفاض المشاركة الوظيفية وتقييمات أسوأ للعلاقة بين القائد والتابعين، وربما لا يكون الدافع وراء هذه التأثيرات هو التقييم الذاتي للقادة بل يكون بالأحرى كيفية ترجمة ميولهم النرجسي إلى سلوك فعلي والذي يدركه أتباعهم (Fehn & Schütz, 2021:56).

وعليه فإن التنافس النرجسي ينطوي على محاولات هادفة للحفاظ على إحساس كبير بالذات و توجه دفاعي يتميز بتوقع التهديدات للصورة الذاتية المرغوبة التي ستنتج فقدان المكانة والتميز. إذ ان هذا الامر يحفز أسلوبًا عدائيًا من الحماية الذاتية الاستباقية لاسيما عندما يسعى الفرد إلى التفوق على الآخرين ويقلل من قيمتهم. ويتصرف القائد ذو التنافس النرجسي العالي بطريقة عدوانية ومضايقة وغير حساسة ودفاعية. و يقابل التنافس النرجسي بالرفض وعدم الشعبية والنقد (Grove et al, 2019:753).

مما تقدم يمكن تعريف التنافس النرجسي: على انه السلوك التنافسي الذي يتم اعتماده من قبل الافراد النرجسيين للدفاع وحماية الذات استباقيا اذ ينشئ ذلك من خلال السعي إلى التفوق، وتقليل قيمة الآخرين، والعـدوان، و الـذي يـؤدي الـى صـراعات تنظيمية.

المبحث الثاني

صمت الموظفين

توطئة:-

يتميز العصر الحالي ببيئة متغيرة تنافسية للغاية. في هذا السياق تواجه المنظمات التغيرات السريعة في معالجة المعلومات واتخاذ القرار. وبالتالي ، تستفيد المنظمات من أفكار ومقترحات موظفيها لتعزيز المبادرات الابتكارية وتعزيز الفاعلية التنظيمية. اعترافاً بموظفيها بوصفهم مصدراً قيماً للأفكار المبتكرة والآراء المفيدة ، تسعى المنظمات إلى الحصول على انتقاداتها وشكاويها وحتى اشعارات بالمخالفات والانتهاكات. وبالتالي ، يهدف المديرون إلى خلق مناخات تنظيمية صحية ومفتوحة تحث الموظفين على التحدث عن أفكارهم ومخاوفهم وشكاويهم وأي معلومات حول القضايا الحالية في مكان العمل. ومع ذلك ، لسوء الحظ ، يختار العديد من الموظفين التزام الصمت وحبس أفكارهم ومخاوفهم ومعلوماتهم حول القضايا في بيئات عملهم إذ أن الموظفين يترددون بشكل عام في التحدث إلى المشرفين عليهم وزملائهم عندما قد تكون لديهم مخاوف حرجة أو أفكار قيمة لمشاركتها. ويُعرف مثل هذا السلوك بأنه الصمت التنظيمي. ولذا خصص هذا المبحث للتركيز على بعض جوانب صمت الموظفين (مراحل التطور، ومفهوم صمت الموظفين ، واسباب الصمت، وعواقب الصمت واساليب كسر حاجز الصمت، وانواعه، وابعاد صمت الموظفين).

أولاً: نبذة تاريخية عن تطور صمت الموظفين:-

نظراً لأن البيئة التنظيمية الحديثة أصبحت أكثر تنوعاً ، فإن ظروف العمل وعمليات الاتصال داخلها أصبحت هي أيضاً أكثر تعقيداً وتفاعلية. ونتيجة لهذا التعقيد تحتاج المنظمات إلى موظفين يعبرون عن أفكارهم ويستجيبون لمتطلبات البيئة الخارجية ، ولا يخشون من عواقب مشاركة المعلومات والمعرفة ويلتزمون بمبادئ منظماتهم، وعلى هذا الاساس تم تحديد الموظفين بوصفهم مصادر مفيدة للتغذية العكسية لمعالجة وحل مشاكلهم في العمل. لذا يُعد الموظفون عنصراً حاسماً في نجاح المنظمات، ويُعترف بهم بوصفهم مصادر المنظمات للتغيير والإبداع والتعلم والابتكار. ولكن هناك مشاكل اشارت اليها الأبحاث ومنها أن الموظفين غالباً ما يشعرون بعدم الأمان عندما تطلب منهم الإدارة التعبير عن آرائهم وأفكارهم لأنهم يعتقدون أن التعليقات والتوصيات للتغيير قد تخل بالتوازن الحالي والتنظيم أو تزج المسؤولين. هذا الشعور بعدم الأمان لدى الموظفين هو الذي يؤدي إلى اتخاذ الموظف قراراً بالبقاء صامتاً بوعـي أو بغير وعي (Cetin,2020:1; Deniz et al., 2013:691).

ومن هنا فإن المحاولات الأولى لفهم الصمت كانت عند استخدام نظرية "دوامة الصمت" التي طورتها Noelle-Neumann(1974) لغرض شرح الديناميكيات الجماعية ذاتية التعزيز للصمت والصوت في مجموعات العمل. ووضحت بان الموظفين لن يستخدموا الصوت ما لم يكن من المحتمل أن يحصلوا على دعم من زملائهم في العمل. إذا لم يكونوا واثقين من الدعم من أقرانهم أو اعتقدوا أن مقاومة الصوت أمر محتمل فسيختارون الصمت أو الردود غير المتحضرة. فيتبين أن الاختيار بين الصوت والصمت يتحدد إلى حد كبير من خلال "بيئة العمل" في مجموعة عمل الفرد (Bowen,2003:1394).

وفي عقد الثمانينيات من القرن الماضي تمت دراسة الصمت والصوت من خلال منظور نظرية العدالة، إذ كانت قضايا العدالة وآليات التعبير التنظيمية هي المحور الرئيس وهذا ما أدى إلى الكشف عن فضائح المنظمات وانتهاكات الأخلاقيات إلى التركيز بشكل غير علمي على الأساليب التنظيمية الضارة. في عقد التسعينيات من نفس القرن واصل العلماء التركيز على آليات الصوت ولم يكن هناك تركيز واضح على الصمت الموظفين حتى عام (2000) (Bagheri et al.,2012:49).

أجريت أولى الدراسات الرائدة حول الصمت بواسطة Morrison & Milliken(2000) و بناءً على هذه الدراسة ، التي مكنت من تعريف صمت الموظف على أنه "الأشخاص الذين لديهم القدرة على التأثير في التغيير أو التصحيح و يجربون تقييماتهم وأفكارهم السلوكية أو المعرفية أو العاطفية حول القضايا المتعلقة بالمواقف التنظيمية" (Erkutlu & Soyumert,2020:3)، ويذكر Morrison & Milliken في دراستها أن الصمت التنظيمي يزيد من السلوكيات مثل التأخر عن العمل ، والتغيب ، والاستقالة ، مع تقليل التزام الموظف (Bayramoglu, & Cetinkanat, 2020:34).

واخلص (Brinsfield et al) الى تطور مفاهيم الصوت والصمت في المنظمات خاصة في ثلاث مراحل والتي تمثلت في :المرحلة الأولى التي بدأت هذه المرحلة من (1970-1980) إذ تم تقديم خلالها عدد من الدراسات التي تشرح ديناميكية الصمت والصوت في المنظمات فوجد ان مفهوم الصمت يأخذ ثلاثة اشكال هي (البقاء صامتاً ، عدم الثقة بالنفس ، ودوامة الصمت) وكانت هذه المرحلة هي اساس الانطلاق للباحثين للتركيز و الاهتمام في مفهوم صمت الموظفين. اما المرحلة الثانية فأوضح ان المرحلة الأولى لم تعطى الدراسات احاطة كاملة حول مفهوم الصمت لذا جاءت هذه المرحلة التي تبدأ من (1980 - 2000) والتي ركزت على مفاهيم جديدة منها: العدالة التنظيمية ، ومعرفة سلوك المواطنة من خلال التعبير للموظفين، الإبلاغ عن المخالفات، المعارضة التنظيمية ، واستيعاب الشكاوى. يتضح من خلال هذه المرحلة التوسع وزيادة الاهتمام في مفهوم صمت الموظفين فأدى ذلك الى تشجيع الباحثين لمعرفة اسباب الصمت. واخيرا ماجاء في المرحلة الثالثة: لقد حصلت هذه المرحلة التي تبدأ من(2000) وحتى الوقت الحاضر في التركيز على "سلوك صمت الموظفين" وبعض المفاهيم

المرتبطة بالصمت مثل الانسحاب الوظيفي والتعلم الوظيفي. ومن خلال ذلك يتضح بان صمت الموظفين اصبح ظاهرة مهمة في دراسات العلوم الادارية (Brinsfield et al.,2009:1).

وبما ان كل المنظمات تحتاج إلى موظفين يعبرون عن أفكارهم ، كذلك يختار الموظفون المنظمات التي تمكنهم فيها التعبير عن أنفسهم، لأن الموظفين الذين يتمتعون بحافز عالٍ وأداء عالٍ يكونون في المكان الذي لا يوجد فيه صمت. وإن كسر ثقافة الصمت وتهيئة مناخ تنظيمي حر لغرض تشجيع أصوات الموظفين هي من التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات ككل، ومن الواضح أن المناخ الصامت يمكن أن يعمل ضد النتائج التنظيمية (Oduyoye,2020:3) ولهذا غالبًا ما تشجع المنظمات الناجحة آراء الموظفين واقتراحاتهم ومخاوفهم لأن صوت الموظف أمر بالغ الأهمية للأداء التنظيمي ولسوء الحظ ، غالبًا ما يختار الموظفون التزام الصمت لأن التحدث بصوت عالٍ قد يُنظر إليه على أنه سلبي ومهدد للجهات العليا ويؤثر سلبيًا على الفاعلية الإدارية في صنع القرار، والابتكار، والتعلم التنظيمي، والتغيير والأهم من ذلك ، قد يؤدي صمت الموظف إلى نتائج تنظيمية مثل السلوكيات غير المتحضرة والممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية (Chou & Chang,2017:1).

وذلك لان صمت الموظفين يتضمن اعتقادًا جماعيًا بينهم بأن التحدث علانية أمر غير حكيم. اذ يعتقد الموظفون أنه عندما يكشفوا عن معلومات حول الموضوعات أو الصعوبات، سوف تحصل المنظمة على جميع المزايا لها، بينما هم يتحملون كافة الاعباء والتكاليف. وايضا لا يرغب الموظفون في التحدث عن القضايا التي يمكن فهمها بشكل خاطئ من قبل الجهات العليا والتي ينظر إليها على أنها تهديد للقائد. ويلاحظ أنهم ليسوا غافلين عن المشاكل ويتحدثون عنها فيما بينهم عندما يكونون بمفردهم، فقط لانهم غير قادرين على قول الحقيقة لمشرفيهم ويشعرون بأنهم ملزمون بالصمت (Fapohunda,2016:85-86).

ومن جهة اخر يمكن القول ان صمت الموظفين ناتج من خلال عدم وجود معلومات عن الأنشطة الجارية في المنظمة. لذلك ، قد تحدث اضطرابات بين العمليات وانقطاعات في الاتصال، وقد يتسبب هذا في مشاكل لا يمكن حلها في الوقت المناسب وتسبب تباطؤًا في العملية. و تشكل عمليات التدهور وانقطاع العمل في خلق مشاكل كبيرة للمنظمات (Cetin,2020:3)، وبهذا يعد صمت الموظفين من بين العوائق التي تحول دون جودة عمل المنظمات وكفاءتها ، والذي يكون أحد الأسباب الكامنة وراء ثقافة الصمت التنظيمي في المنظمات. ومع ذلك ، فإن الصمت ليس قرارًا مفاجئًا ، لكن الموظفين يفضلونه لأنهم يعدون الصمت سلوكًا يجب عليهم إظهاره أو بوصفه ظرفًا لا بد منه و أن الموظفين يفضلون الصمت رغم انه يؤثر سلبيًا عليهم بقدر ما يؤثر على المنظمة (Ağırbaş & Yıldızhan, 2020:1037).

وعلى الرغم من النظر الى صمت الموظفين على أنه سلوك سلبي ويتم تفسيره على أنه قبول كل شيء والتكيف معه إلا انه قد يعني في الواقع الرد والتمرد أيضًا (Bayramoglu&Cetinkanat,2020:27). اذ يمثل ظرفاً لا

يشارك فيه الموظفون آراءهم السلوكية والمعرفية والعاطفية الحقيقية على الرغم من أنه يمكنهم التدخل بشكل مستمر ويكونون قادرين على تغيير مسار الموقف. بمعنى آخر ، على الرغم من حقيقة أنه يُنظر إليه على أنه سلوك سلبي فيما يتعلق بالموقف الذي لا يعبر فيه الشخص عن أفكاره وآرائه ، يتم تقييم صمت الموظفين بوصفه سلوكًا نشطًا لأن سلوك التزام الصمت يتحقق بوعي وباختصار ، يمكن القول ان صمت الموظفين هو موقف يكون فيه جميع موظفي المنظمة غير مستجيبين للقضايا التنظيمية (Ağırbaş & Yıldızhan, 2020:1036).

وبهذا يمكن تعريف صمت الموظف على أنه سلوك يحجب فيه الموظف المعلومات بطريقة هادفة وواعية. يُنظر إلى الصمت على أنه عمل من أعمال ضبط النفس ، يتطلب جهدًا فسيولوجيًا مستمرًا للسيطرة في عواطف الإحباط والأمل. عادة ما يرتبط دافع الموظفين للبقاء صامتين هو الافتراض بأن الكشف عن المعلومات لن يغير بيئة عملهم أو الحاجة للتعامل مع المشاعر السلبية (Aboramadan et al., 2020 :432).

وايضا يشير صمت الموظف إلى الحجب المتعمد للمعلومات أو الآراء أو الاقتراحات أو المخاوف بشأن القضايا التنظيمية التي يحتمل أن تكون مهمة. وبالاعتماد على نظرية Conservation of resources (COR) فإننا نعتقد بأن الموظفين قد يتبنون سلوكاً موجهاً نحو التجنب ، مثل البقاء صامتين في العمل رداً على السلوك النرجسي للقائد ، فمن المرجح أن يتبنى الموظفون المعتدى عليهم الصمت بوصفه شيئاً طبيعياً. ورد الفعل المنطقي على سوء المعاملة. هذا لأن الصمت يتجه بطبيعته إلى التجنب ، وقدر ضئيل من المخاطرة ويمكن بالكاد اكتشافه من قبل القيادة النرجسية ، الأمر الذي لا يقلل من احتمالية إحداث عواقب غير مرغوب فيها للموظفين فحسب ، بل يمكن أن تكون أيضاً طريقة أفضل للموظفين الذين تعرضوا للإساءة للمحافظة على مواردهم المتبقية المحدودة وحماية انفسهم (Wang et al.,2020:3).



الشكل (7) مراحل تطور صمت الموظفين

المصدر: اعداد الباحث بناءً على ما تقدم اعلاه

ثانياً : مفهوم صمت الموظفين:-

من بين أهم القرارات الأساسية التي يتخذها الموظفون في المنظمات هو ما إذا كان يجب التعبير عن أفكارهم واهتماماتهم أو لا يعبرون عنها – حتى وان كان من الممكن القيام بذلك. اذ يؤدي الموقف الذي يقرر فيه الافراد عدم التعبير عن أفكارهم حول المشكلات التنظيمية إلى الظاهرة التي أطلق عليها Morrison & Milliken اسم "صمت الموظفين" الذي يمنع المنظمات من سماع صوت موظفيهم ويختار الموظفون حجب آرائهم ومخاوفهم بشأن المشاكل التنظيمية (Shojaie et al.,2011:1). وعلى الرغم من كونه، أي صمت الموظف حالة شائعة وموقفاً يتم ملاحظته بشكل واضح ، إلا أن صمت الموظفين هو مفهوم جديد في الأدبيات (Agirbas & Yildizhan,2020:1036).

لقد أهتم الباحثون بظاهرة الصمت والمفاهيم المرتبطة بالصوت. لأنه غالباً ما يكون لدى الموظفين أفكار ومعلومات وآراء حول طرائق بناءة وتحسين منظمات العمل. وأحياناً يمارس هؤلاء الموظفون الصوت ويعبرون عن أفكارهم ومعلوماتهم وآرائهم ، وفي أحيان أخرى يبقون صامتين ويحجبون أفكارهم ومعلوماتهم وآراءهم (Zehir, 2011:1390)، وعلى ما يبدو ان التعبير عن السلوكيات او عدم التعبير عنها اي حجبها على أنها "قطبية متناقضة" لأن الصمت يعني عدم التحدث بالمعلومات الضرورية بينما ينطوي الصوت على التحدث عن قضايا ومشكلات مهمة في المنظمات (Fattha,2020:17).

لذا اشار Hirschman (1970) الى تعريف الصوت بأنه `` أي محاولة على الإطلاق للتغيير بدلاً من الهروب من حالة غير مقبولة ، سواء من خلال تقويم فردي أو جماعي للإدارة المسؤولة مباشرة ، من خلال الاستئناف إلى سلطة أعلى بقصد فرض تغيير في الإدارة ، أو من خلال أنواع مختلفة من الإجراءات والاحتجاجات ، بما في ذلك تلك التي تهدف إلى تعبئة الرأي العام (Zehir, 2011:1390; Kassing,2002.,191) ، وعلى العكس من ذلك فإن مفهوم صمت الموظفين يعد عملية تنظيمية غير مجدية تؤدي إلى إهدار التكاليف والجهود، ويمكن أن ينطوي على عواقب مختلفة مثل الصمت الجماعي، وانخفاض معدلات المشاركة، وعدم الحديث عن إنجازات المنظمة (Manafzadeh et al.,2018:25).

ومن هنا لابد من الإشارة الى بعض التعريفات التي ذكرها الباحثون في هذا الصدد وكما هو موضح في الجدول(11):-

الجدول (11) تعريف صمت الموظفين من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	الباحث	التعريف
1	Dyne, Ang & Botero,2003:1361	عزوف الموظف عن التعبير للأفكار والمعلومات والآراء التي تؤدي الى تطوير العمل.
2	Donaghey et al., 2011:5	سلوك الموظفين الذي يحرم الإدارة من تلقي المعلومات التي قد تسمح بالتحسينات أو معرفة المشكلات قبل أن تصبح الآثار مدمرة بشكل خطير.
3	Whiteside & Barclay,2013:9	حجب مجموعة واسعة من المعلومات التنظيمية ولا يقتصر هذا الحجب على الممارسات الأخلاقية أو غير القانونية فقط.
4	Laeque & Bakhtawari, 2014:46	قيام الموظف عمداً بعدم مشاركة المعلومات التي يحتمل أن تكون مهمة ، مثل التوصيات أو المخاوف أو الاستفسارات مع الآخرين في المنظمة.
5	Xu , Loi , & Lam., 2015:3	استجابة سلبية ولكنها حاسمة للموظفين الذين أسيء معاملتهم للحفاظ على الموارد المتبقية وتخفيف الانزعاج النفسي الناتج عن الإرهاق العاطفي.

6	Fapohunda, 2016:85	تراجع الموظف عن الاقتراحات والمعلومات والآراء المفصلة التي تتعلق بالتطورات المرتبطة بالعمل.
7	Chou & Chang,2017:2	الحجب المتعمد للموظفين عن أي شكل من أشكال التعبير الحقيقي للتقييمات (السلوكية والمعرفية أو العاطفية) في الظروف التنظيمية والتي يبدو ان أعضاء المنظمة قادرون على احداث تغيير لها.
8	Saqib & Arif,2017:87	الإخفاء المتعمد لمعلومات الأفكار المهمة أو الاستفسارات أو الاهتمامات أو الآراء حول الأمور المتعلقة بالموقف الوظيفي للموظفين والمنظمات التي يخدمون فيها.
9	Duan et al.,2017:3	شكل من أشكال الحماية الذاتية للموظفين من خلال حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء ذات الصلة، بناءً على خوفهم من الرؤساء.
10	Çaylak & Altuntas, 2017:90	هو تجنب الموظفين الواعين للتعبير عن الأفكار والاقتراحات ، والتي من شأنها تحسين أنشطة المنظمة ، وكشف عيوبها والمساهمة في إيجاد عمليات أو سلع أو خدمات جديدة.
11	Pope, 2018:5	هو ما يعرفه الموظفون عن حقيقة المشكلات ، لكنهم لا يجرؤون على قول هذه الحقيقة لرؤسائهم وعدم القدرة على التعلم والتغيير بسبب الخصائص والمعتقدات التنظيمية التي تؤدي إلى مناخ من الصمت.
12	Zhang et al.,2018:1	قيام الموظف عن عمد بحجب الأفكار والمعلومات والآراء ذات الصلة بالتحسينات في العمل والمنظمات.
13	Razmjooei et al., 2018:74	الامتناع عن إبداء آراء ومعلومات الموظفين حول المشاكل التنظيمية ويعد من أهم معوقات النجاح في البرامج والأهداف التنظيمية.
14	Farjam et al.,2018:1137	هو رد فعل الموظف بسبب عدم الثقة في المنظمة يتجنب بموجبه الموظفين التعبير عن آرائهم ومعتقداتهم حول المنظمة.
15	Ai-Hua et al.,2018:21	السلوك الذي يحتفظ به الموظفون بآرائهم الشخصية حول المشكلات الموجودة في المنظمة.

16	الوضع الذي لا يعبر فيه الموظفون بقصد او بغير قصد عن آرائهم حول موضوع ما داخل المنظمة لأسباب مختلفة.	Cetin,2020:2
17	سلوك الموظفين المتمثل في عدم المشاركة والاحتفاظ بآرائهم لأنفسهم.	Singh <i>et al.</i> ,2020:955
18	نتيجة ناجمة عن موقف سلبي من جانب المنظمة من خلاله يفضل الموظف التزام الصمت على الرغم من أنهم على دراية بأمور وقضايا مهمة للمنظمة.	Ağırbaş & Yıldızhan,2020:1036
19	وهو نقص المعلومات حول الأنشطة الجارية في المنظمة التي تؤدي الى اضطرابات بين العمليات وانقطاعات في الاتصال الذي يتسبب في مشاكل لا يمكن حلها في الوقت المناسب وتسبب تباطؤًا في العملية التنظيمية.	Cetin,2020:3
20	عدم وجود تفاعلات بين الموظفين وهو يتعارض مع سلوك إبداء الآراء والأفكار ويحدث عندما لا يكون الصوت موجودًا.	Oduyoye, 2020:2
21	ديناميكية جماعية إذ يحجب الموظفون آراءهم واهتماماتهم بشأن المشاكل التنظيمية ويحفز ما يسمونه "مناخ الصمت" لان التحدث عن القضايا أو المشكلات يمكن أن يكون عديم الفائدة أو محفوفًا بالمخاطر بالفعل.	Hickland <i>et al.</i> ,2020:539
22	هو استراتيجية الموظفين في تجنب مناقشة الموضوعات أو قد يحجبون المعلومات بسبب الخوف من الصراع أو الأعمال الانتقامية أو غيرها من العواقب الضارة ، بسبب الاعتقاد بأن التحدث علناً غير مجدٍ أو لحماية أقرانهم والمنظمة.	Wynen <i>et al.</i> ,2020:498
23	هو الحجب المتعمد لأي شكل من أشكال التعبير الحقيقي عن التقييمات السلوكية والمعرفية أو العاطفية، للأفراد في الظروف التنظيمية للأشخاص الذين يُنظر إليهم على أنهم قادرين على إحداث التغيير.	Nwogbo & Okeke-James,2020:15

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات اعلاه.

وبعد الاطلاع على ما تقدم من التعاريف أعلاه يمكن تعريف صمت الموظفين بأنه أمتناع الموظف عن الإفصاح عن ما يملكه من أفكار وأراء ومقترحات لتطوير العمل في المنظمة أو معالجة المشكلات فيها، وذلك ناجم عن عدم وجود بيئة تشجع على اعلان تقييماته السلوكية والمعرفية والعاطفية.

ثالثاً : اسباب صمت الموظفين:-

تشجع المنظمات اليوم موظفيها على تقديم إبداعاتهم وابتكاراتهم وتطلب منهم دراسة وانتقاد مختلف القضايا، لوضع الخطط التنظيمية والشعور بالالتزام والمسؤولية تجاه جميع الأحداث التنظيمية حتى يتمكنوا من النجاح في منافستهم مع المنظمات الأخرى. ولكن من الناحية العملية فإن المنظمات أقل ترحيباً بصوت الموظفين المتحدث عن جميع المجالات التنظيمية، وذلك عندما يفرض النظام مناخاً للصمت، لذا قد يؤدي صمت الموظفين إلى نقص المعلومات وبهذا تعاني المنظمة من عملية تنظيمية غير فاعلة. لذا يتم القاء الضوء على اسباب حالة الصمت بين موظفي المنظمات (Moghaddampour *et al.*,2013:2215) ولعل من بين هذه الأسباب ما يأتي:-

1- الخوف من المشاكل بسبب التحدث أو الرغبة في حماية الزملاء في العمل، أو الاعتقاد بزيادة المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله إذا تحدث، أو الخوف من الإدارة العليا (Erkutlu&Soyumert,2020:3).

2- يتخذ الصمت لتجنب خطر التعرض للعقوبات من قبل القادة بسبب اتخاذ سلوكيات انتقامية تهدف إلى إيذاء المنظمة أو أعضائها ، فمن المرجح أن يتبنى الموظفون المعتدى عليهم الصمت بوصفها شيئاً طبيعياً و رد فعل منطقي على سوء المعاملة الرقابية المتصورة، لأن الصمت لديه قدر ضئيل من المخاطرة (Wang *et al.*, 2020:3).

3- يلزم الصمت عندما يشعر الموظفون كثيراً بعدم الارتياح في التعبير عن التحديات أو القضايا التنظيمية التي تهم رؤسائهم. إذ قد يخشى الموظفون من تأثير التحدث علانية ، وقد يعتقدون أنه لن يكون هناك تغيير، أو قد يشعرون ببساطة بالضيق من الموضوع الذي يرغبون في التعبير عنه، أو قد يشعرون بالتهديد من قبل الشخص الذي يتعين عليهم التحدث إليه (Fapohunda, 2016:84) .

4- عندما لا يرغب المديرين التواصل لأنهم يعتقدون أن الموظفين مهتمون بأنفسهم وغير جديرين بالثقة. (Singh *et al.*,2020:955).

5- الاعتقاد بأن الحديث عن المشكلات التنظيمية لا يستحق الجهد أو الاعتقاد بأن التعبير عن الأفكار والآراء أمر خطير (Çaylak & Altuntas,2017:90).

6- الخوف وعدم وجود دعم من زملاء العمل، والخوف من الرفض، والخوف من أن تصبح الافكار موضوعًا للسخرية ، وضيق العزلة أو الخوف من الوحدة ، والخوف من الإضرار بالعلاقات (Çaylak, & Altuntas.,2017:90).

7- تُعزى بعض اسباب الصمت إلى التحيزات التنظيمية وردود الفعل السلبية من الإدارة، وانعدام الموضوعية، وضعف الثقة، والخصائص الشخصية للمديرين غير المشجعة، وخبرتهم المحدودة (Oduyoye,2020:2).

8- الخوف في المنظمات التي تخضع لعمليات تسريح وتقليص عالية المستوى، وهنا يخشى الموظفون من فقدان الوظائف. لذا يخشى الموظفون من أن يتحدث بصوت عالٍ قد يكلفهم وظائفهم، وكذلك لا يرغب المرؤوسون في إعطاء الانطباع بأنهم يتعارضون مع مديرهم الذين قد ينظرون إلى مساهمات الموظفين على أنها انتقاد لممارساتهم فيطردونهم (Fapohunda, 2016:90).

ومن جانبه توصل (Deniz et al.,2013) الى أن أسباب الصمت الأكثر شيوعاً هي: ثقافة المعاملة غير المتسقة للموظفين ومناخ الصمت والثقافة التنظيمية والقضايا الإدارية وردود الفعل السلبية من قبل الإدارة والتحيز والسماح الشخصية للمديرين وانعدام الثقة وخطر الصوت وخطر العزلة والتجارب السيئة في الماضي والخوف من الإضرار بالعلاقات والاختلافات المميزة والقضايا الثقافية والقيم والأعراف والخوف من سلطة الإدارة (Deniz et al.,2013:692).

وحدد Brinsfield اسباباً عديدة تؤدي الى الصمت منها (Brinsfield,2013:5) :-

- 1- التعرض لمعاملة غير عادلة.
 - 2- التصرف بشكل غير أخلاقي من جانب الآخرين.
 - 3- مخاوف بشأن كفاءة زميل العمل أو أدائه.
 - 4- قلق من واقع العملية التشغيلية و فكرة التحسين.
 - 5- الخلاف أو المخاوف مع سياسات المنظمة أو قراراتها.
 - 6- مشكلة الأداء الشخصي.
 - 7- مخاوف بشأن المشرف أو الكفاءة الإدارية.
 - 8- مشكلة أو قلق مهني شخصي غير واضح.
- ولقد تم توضيح أسباب الصمت على أنها مرتبطة بالعوامل الشخصية، وخصائص المديرين، والمناخ التنظيمي، والعوامل البيئية، إذ تم سرد أسباب الصمت على النحو الآتي: عدم الثقة في المديرين ونقص الخبرة، واعتبار أن التحدث علانية أمر محفوف بالمخاطر، والخوف من العزلة، والخوف من الإضرار بالعلاقات (Alparslan et al.,2015:184).

وهناك من حدد ثلاث مجموعات من الاسباب لصمت الموظف وهي العوامل الإدارية والشخصية والتنظيمية (Deniz et al.,2013:692; Zhang et al.,2018:1):

1- العوامل الإدارية:-

أن أحد العوامل الإدارية الواضحة لصمت الموظف هو ردود الفعل السلبية المستمرة من المشرفين كتقديم موظف اقتراحًا لمشرف ويتم إسقاطه، وكذلك الاعتقاد أن الموظفين مهتمون بأنفسهم وغير جديرين بالثقة، وكذلك لو كان الموظفون متشككين ولا يثقون في قادتهم ، فسوف يلتزمون الصمت (Shojaie et al.,2011:2) ومن العوامل الإدارية أيضا -الإجراءات الإدارية السيئة، ونرجسية القائد، وسيادة مناخ عدم ثقة بسبب المدير في المنظمة ، وردود الفعل السلبية(Moghaddampour et al.,2013:2215).

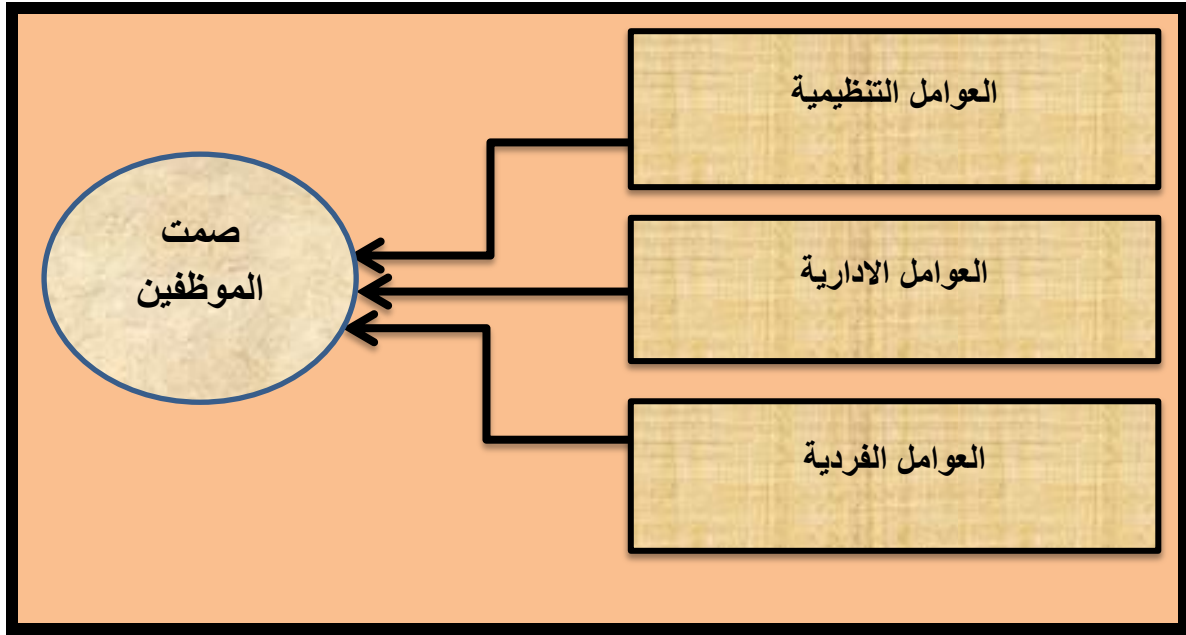
2- العوامل الفردية:-

على المستوى الفردي قد يختار الموظفون البقاء صامتين بسبب عوامل تقع ضمن حدود السمات الشخصية مثل الانبساط والضمير والموافقة بين الأفراد، لذا يمكن أن يجنب الموظف معلومات مهمة عن قصد بسبب بعض العوامل الافراد مثل توافر فرص التواصل بينهم (Chou & Chang,2017:2) وكذلك الخوف من العزلة الاجتماعية ، اذ يؤدي الحديث عن مشاكل العمل إلى الإضرار بالعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة(Oduyoye,2020:2).

3- العوامل التنظيمية:

من الاسباب التنظيمية التي تؤدي الى صمت الموظفين، إجراءات اتخاذ القرارات، وعدم المساواة في الأجور، وعدم الكفاءة التنظيمية، وضعف الأداء التنظيمي (Shojaie et al.,2011:3) وايضا هناك اسباب اخرى تساعد في خلق الصمت لدى الموظفين مثل الإرهاق ، وعدم وجود نظام التغذية العكسية ، ومشاكل الهيكل التنظيمي (Moghaddampour et al.,2013:2215).

وبناءً على ما ورد في اعلاه يتبين بان هناك تعدداً في وجهات النظر حول اسباب ودوافع ظاهرة صمت الموظفين من حيث علاقتها بذات الموظفين او ارتباطها بالعوامل الادارية والعوامل التنظيمية وكما مبينة في الشكل(8) ادناه:-



الشكل (8) أسباب ودوافع ظاهرة صمت الموظفين.

المصدر: اعداد الباحث

رابعاً : عواقب صمت الموظفين :-

غالبًا ما يكون لدى الموظفين أفكار وآراء حول تنفيذ المهام أو حول المنظمة نفسها. ومع ذلك ، في بعض الأحيان يظل الموظفون صامتين ويحجبون هذه المدخلات القيمة عن منظماتهم لأنهم يخشون مواجهة الصراع أو الجدال (Wynen et al.,2020:1)، لذا يقلل صمت الموظفين من معنويات الموظفين وثقتهم وتحفيزهم، وكذلك يقلل الصمت من ولاء الموظفين، ورضاهم، ويسبب انخفاضًا في أداء الموظفين عن طريق الإضرار بتنمية المهارات المطلوبة للعمل. ومن ناحية أخرى يؤثر الصمت سلبيًا على الوظائف والتحسين وآليات صنع القرار في المنظمة ، ويمكنه أيضًا منع التجديد التنظيمي. علاوة على ذلك فإنه يعيق التشغيل السليم لنظام التغذية العكسية، ويشكل مشكلة في اكتشاف الأخطاء وأوجه القصور في أداء وأنشطة المنظمة (Agirbas &Yildizhan,2020:1036).

وقد يؤدي صمت الموظف إلى نتائج تنظيمية سلبية مثل انخفاض الجودة في صنع القرار وانخفاض الابتكار التنظيمي وانخفاض التعلم التنظيمي والتغيير (Chou & Chang,2017:18) وعندما يشعر الموظفون أن هناك سلوكًا سيئًا في المنظمة، فغالبًا ما تكون لديهم عواقب سلبية مثل زيادة عدم الرضا ، وانخفاض الالتزام بالمنظمة والعمل ، وزيادة النية للمغادرة (Cetin ,2020:2-3).

وايضاً ما تمت الإشارة إليه من الآثار السلبية لصمت الموظف مثل الخسائر المالية للمنظمة، وأن الصمت داخل المنظمات يؤدي دائماً إلى عدم اكتراث العديد من الموظفين بوظائفهم وأرباب عملهم ونوعية العمل، كذلك يتأثر

الموظفون بالصمت ويصابون أحياناً بالاكتئاب الناتج عن التوتر ومشاكل صحية، ويؤثر على السعادة الشخصية للموظفين، ويجعلهم يواجهون تحديات نفسية، وعدم القدرة على رؤية احتمالات التغيير (Fapohunda, 2016:91).

ويقلل الصمت من ولاء الموظفين وهذا ما يسبب انحرافاً في أداء الموظفين عن طريق الإضرار بتنمية المهارات المطلوبة للعمل (Agirbas&Yildizhan,2020:1037). إذ لا يؤدي الصمت التنظيمي إلى إبطاء التطوير التنظيمي فحسب ، بل يتسبب أيضاً في العديد من النتائج مثل انخفاض مستويات التزام الموظفين ، مما يتسبب في حدوث صراعات داخلية ، ويقلل من جودة عملية صنع القرار ، ومنع التغيير والابتكار ، ومنع ردود الفعل الإيجابية أو السلبية للإدارة. كما أنه يتسبب في زيادة السلوكيات مثل انهيار الروح المعنوية، ودوافع الموظفين، والتغيب، والتأخير مما يؤثر سلباً على الأنشطة الفردية والتنظيمية (Oduyoye, 2020:1).

ومن هنا يتبين بان "صمت الموظف" لا يلحق الضرر في المنظمة فقط ، لابل انه في الواقع يؤدي كلاً من المنظمة والموظفين (Bagheri et al.,2012:51). كما انه يؤدي إلى ارتفاع معدلات دوران الموظفين وزيادة تكاليف المنظمة ، فضلاً عن انخفاض الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي (Zhang et al.,2018:1)، وهذا ما ذكره (Shojaie,et al) في توضيح ما يتعلق في التأثيرات على المنظمة: إذ أن صمت الموظف ضار للغاية بالمنظمات و انه يتسبب في عدم الرضا بين الموظفين، الذي يتجلى في التغيب عن العمل ودوران الموظفين والسلوكيات غير متحضرة واللامبالاة، وكذلك الخسائر المالية للمنظمة. اما التأثيرات على الموظفين: فإن للصمت أيضاً العديد من التأثيرات على الموظفين أنفسهم. إذ يصاب الموظفون أحياناً بالاكتئاب ومشاكل صحية أخرى، بسبب المشاكل التي يواجهونها في العمل ، وايضا يؤثر على الرفاهية الشخصية للموظفين ويزيد من التوتر ويجعلهم يشعرون بالندم (Shojaie et al.,2011:2).

من خلال ماورد اعلاه يمكن القول "ان تفشي سلوك صمت الموظفين في المنظمات يفضي الى عواقب وخيمة ونتائج سلبية على المنظمة بشكل عام وعلى الافراد بشكل خاص . إذ يمكن تلخيص هذا التأثير بجانبين رئيسيين هما:-

1- الجانب التنظيمي: ويتضمن الاتي:-

- أ- انخفاض في مستوى الأداء.
- ب- منع التغيير والابتكار.
- ت- عرقلة عمليات النمو والتطوير.
- ث- فقدان الثقة بين الموظفين والادارة.
- ج- ارتفاع معدل التأخير والتغيب عن العمل.

- ح- انخفاض في مستوى الاتصال.
خ- ضعف التعاون بين الموظفين والإدارة.

2- الجانب الفردي: ويتضمن الآتي :-

- أ- انخفاض قدرة الموظفين على التعلم .
ب- ضعف الدافعية اتجاه العمل.
ت- عدم استقلالية الموظفين.
ث- عدم التقدير والاحترام وعدم الرضا للموظفين.
ج- ارتفاع معدل الانسحاب وترك العمل.

خامساً: كسر حاجز الصمت:-

يجب أن تقلل المنظمات من صمت الموظفين وتزيد من التزامهم، من خلال التأكيد على العمل بحيادية اتجاه الموظفين لتجنب السلوكيات السلبية، وكما يجب تطوير مناخ منفتح وموثوق به. علاوة على ذلك ، يجب مكافأة الموظفين الذين يقدمون معلومات حساسة أو محفوفة بالمخاطر، و بناء أنظمة رسمية تمكن الموظفين من التعبير عن آرائهم دون الكشف عن هويتهم. وبناء مكان آمن للموظفين للتعبير عن مخاوفهم في مكان خالٍ من ظواهر الإكراه أو الترهيب. لرفع مستويات الرضا ويجب أن يدرك الموظفون أن مدخلاتهم مهمة ، لذا سيعبرون عن مخاوفهم دون تحفظ وبدون خوف، وهذا سيجعلهم يتمتعون بثقة أكبر في منظماتهم (Fapohunda, 2016:91) . وهناك بعض الطرائق التي ذكرها *Shojaie et al* لتقليل مستوى الصمت التنظيمي منها (Shojaie et al.,2011:2) :-

- يتعين على كبار المديرين والمشرفين إنشاء مكان عمل يشعر فيه الموظفون بالأمان للتعبير عن آرائهم وسيتم تشجيعهم على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم.
 - يجب خلق مناخ عدالة إجرائية. توجد العدالة الإجرائية عندما يشعر غالبية الموظفين في مجموعة العمل أن مديرهم يتخذون قرارات تستند إلى معلومات دقيقة ، وتقمع أي تحيز ، وتوفر سياقات مواتية للموظفين للتعبير عن آرائهم.
 - ضمان فرص الاتصال، وإنشاء أنظمة رسمية لنقل أو تبادل المعلومات أو الاهتمامات أو الأفكار.
- واوصى Moghaddampour,et al بعدة اجراءات لتخفيف مستوى صمت الموظفين في المنظمات وكما يلي (Moghaddampour et al.,2013:2215) :-

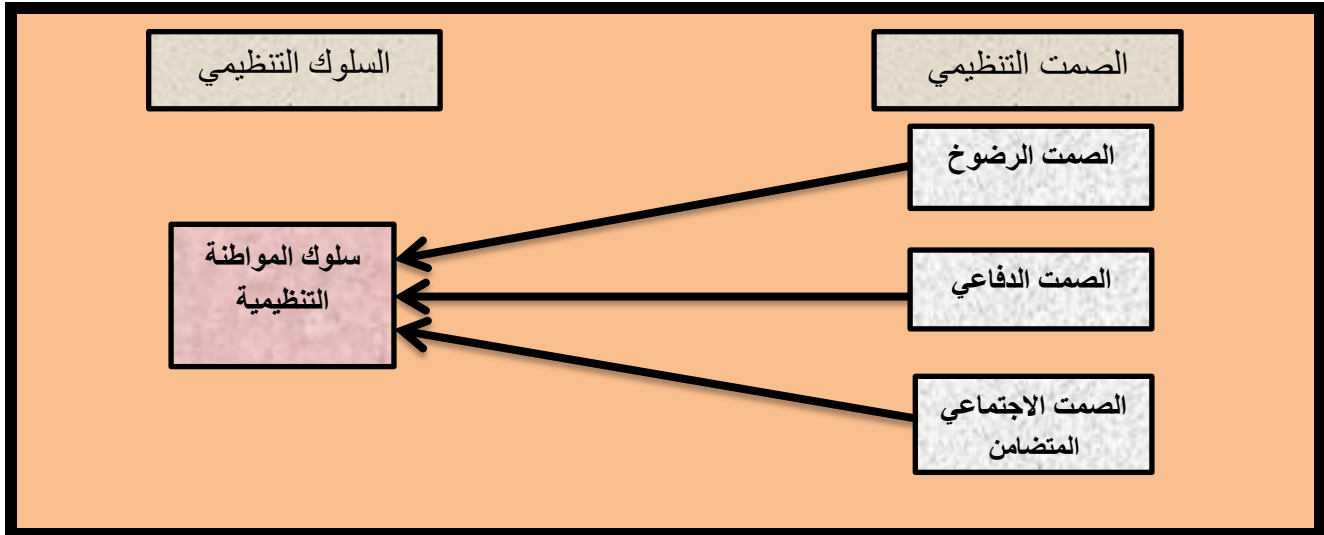
- إنشاء نظام مكافآت مادي ومعنوي مناسب لتقديم وجهات نظر واقتراحات تطبيقية وسليمة.
- تحديد القدرات العقلية والعملية للموظفين واستخدامها في الشؤون الإدارية واتخاذ القرارات.
- إسناد وتحديد بعض المسؤوليات للموظفين بناءً على سماتهم النفسية والشخصية والهوية.
- تحسين مهارات التواصل مع المديرين والرؤساء للموظفين من خلال ورش العمل التدريبية.
- التأكيد على الاتصالات عبر القنوات الرسمية والفعالة.
- خلق مناخ موثوق به وحسن النية من قبل الإدارة من أجل إجراء اتصالات أكثر كفاءة.
- خلق شعور بالمساءلة تجاه المنظمة بين الموظفين من خلال تجنب المصالح الشخصية.
- إنشاء هيكل مسطح وتجنب الهياكل الهرمية وعدم التركيز في صنع القرار.

مما تقدم يرى الباحث أنه من الأفضل الاعتماد على استخدام الأساليب الحديثة والتكنولوجيا المتطورة في إتاحة الفرص المناسبة أمام الموظفين للتعبير الحر عن أفكارهم وكسر حواجز الصمت، ليس لتمكين الموظفين من ابداء عن آرائهم واقتراحاتهم، لابل جعلهم يشعرون بالرغبة والارتياح والفخر في المشاركة والافصاح عما يجول في اذهانهم من افكار ومعلومات لها الامكانية ليس في تصحيح الاخطاء فقط بل في تجنب الوقوع في الأخطاء مستقبلاً.

سادسا: بعض نماذج صمت الموظفين:-

1: انموذج (Acaray&Akturan,2015):-

من خلال هذا الانموذج قام (Acaray&Akturan,2015:472) بعملية التحقيق التجريبي لتأثير أبعاد الصمت التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية. إذ تعد هذه الدراسة الصمت التنظيمي بناء متعدد الأبعاد وتقرن آثار هذه الأبعاد على سلوكيات المواطنة التنظيمية (Acaray&Akturan,2015). والشكل (9) يوضح ذلك.

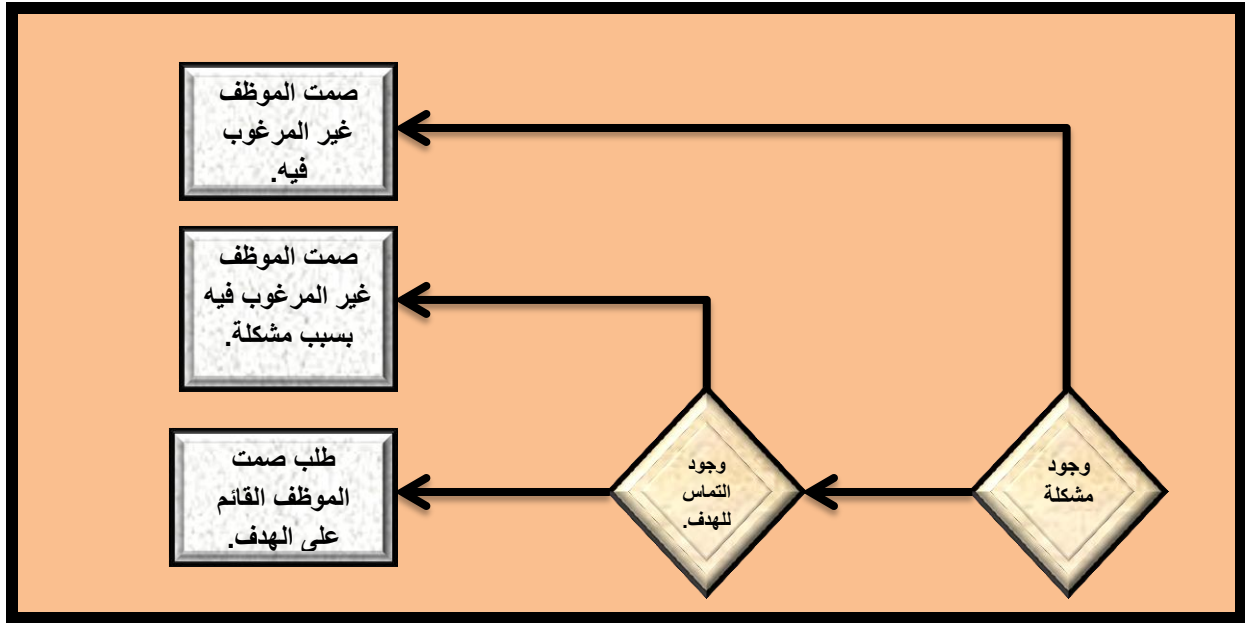


شكل (9) أنموذج (Acaray & Akturan, 2015) لصمت الموظف

Source: Acaray, A., & Akturan, A. (2015). *The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 207, p:475.

2- أنموذج (Chou & Chang, 2017):

في هذا الانموذج قام (Chou & Chang, 2017) باستكشاف اشكال مختلفة من صمت الموظف. إذ تصنف هذه الدراسة صمت الموظف باستخدام بعدين: التماس الهدف، وأساس قرار الموظف المتمثل في الصمت الواعي الرغبة، بالاعتماد على الأدبيات ذات الصلة، يُقترح تصنيف صمت الموظف إلى ثلاثة أشكال مميزة: صمت الموظف المحدد مسبقاً غير المرغوب فيه، وصمت الموظف غير المرغوب فيه القائم على المشكلة، وصمت الموظف القائم على الهدف (Chou & Chang, 2017:1). وعند التفكير في سوابق صمت الموظف، توصل الباحثون الى أن صمت الموظف غير المرغوب فيه المحدد مسبقاً هو نتيجة لسمات شخصية، وأن صمت الموظف غير المرغوب فيه القائم على المشكلة ينجم عن دوافع وظيفية، وأن صمت الموظف القائم على الهدف يتم تحديده من خلال العلاقات الاجتماعية والتجارب العلانية. (Chou & Chang, 2017:1) والشكل (10) يبين الجدول الزمني لقواعد القرار الثلاثة لصمت الموظف.

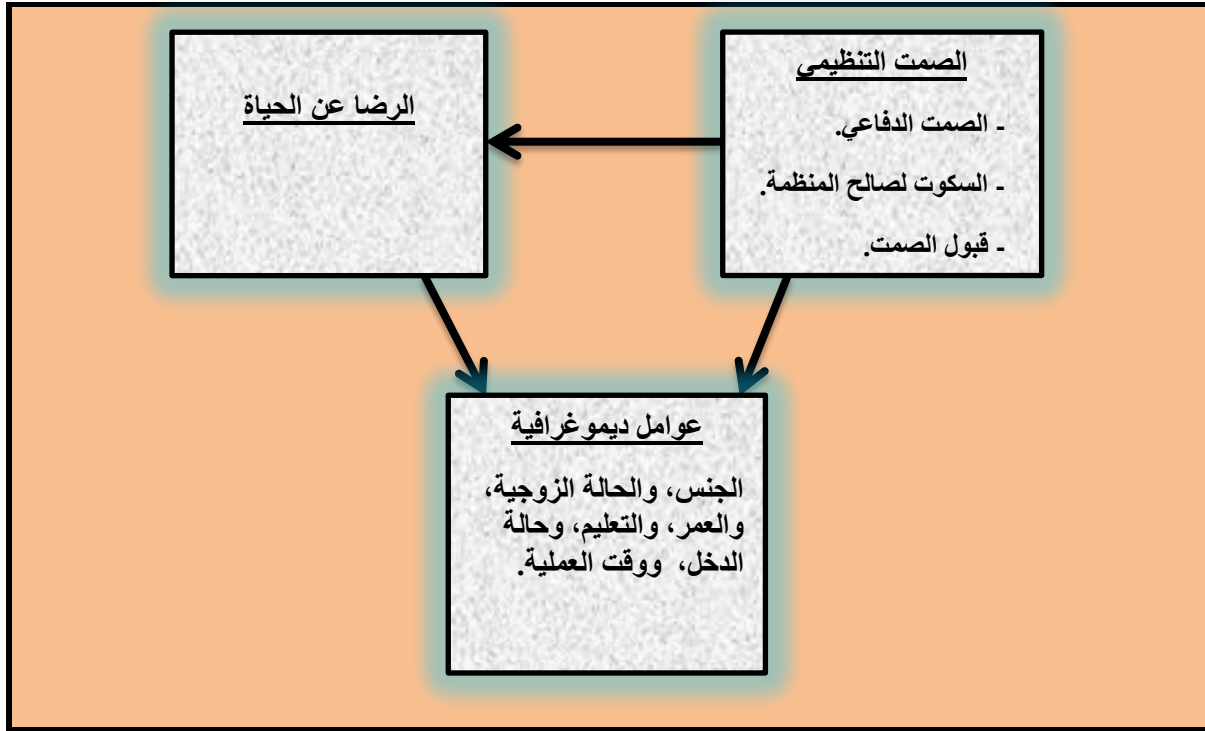


شكل (10) الجدول الزمني لقواعد القرار الثلاثة لصمت الموظف.

Source: Chou, S. Y., & Chang, T. (2017). *Employee silence and silence antecedents: A theoretical classification*. International Journal of Business Communication, 57(3),p:12

3: انموذج (Bayram et al.,2017):-

يرى (Bayram et al.,2017:423) أن الصمت التنظيمي هو ظاهرة سلوك تنظيمي تنشأ عندما لا يعبر أعضاء المنظمة عن أفكارهم ومقترحاتهم التي ستمكن من تحسين الأنشطة التنظيمية، وكشف الأعطال، وإنشاء عمليات وخدمات جديدة. إذ يشير الرضا عن الحياة إلى عملية معرفية / حكيمة ويتم تعريفه على أنه التقييم العام لجودة حياة الأفراد وفقاً للمعايير التي يختارونها. في هذه الدراسة، تم فحص العلاقة بين الصمت التنظيمي والرضا عن الحياة لحكام كرة القدم. وتبين أن الصمت التنظيمي والرضا عن الحياة يختلفان باختلاف المتغيرات الديموغرافية وكانت هناك علاقة معنوية بين أبعادهم الفرعية (Bayram et al.,2017). والشكل () يوضح ذلك.



الشكل (11) نموذج (Bayram et al.,2017) لصمت الموظف

Source: Bayram, A., Cetinkaya, G., & Yildirim, Y. (2017). *The relationship between organizational silence and life satisfaction in football referees*. *PressAcademia Procedia*, 3(1),p:426.

سابعا: أبعاد صمت الموظفين:-

من المهم ملاحظة أن صمت الموظف يمكن تمييزه من الناحية المفاهيمية عن صوت الموظف (أي سلوك التحدث في مكان العمل) والإبلاغ عن المخالفات. على وجه التحديد، الصمت ليس مجرد غياب الصوت، ولكنه شكل متميز من أشكال الاتصال الهادف والواعي والمتعمد. من السمات الرئيسية التي تميز صمت الموظف وصوته هو الدافع وراء الاختيار التواصلي. على سبيل المثال، الدافع الأساس الذي يحرك صوت الموظف هو الرغبة في التعبير عن الأفكار والمعلومات والآراء حول تحسينات العمل أو الرغبة في التغيير. في المقابل، عادة ما يكون الصمت مدفوعاً بدوافع أخرى مثل الحماية الذاتية أو الرغبة في تجنب الجهود غير المجدية. فضلاً عن الاختلافات في الدوافع، إذ يتميز أيضاً كل نوع من أنواع الصمت بإدراك وعواطف محددة (Whiteside&Barclay,2013:8).

قدم (Fattha,2020:18-19) ثلاثة ابعاد للتعبير عن الصمت وهي:-

1. الصمت المتعمد: يوصف هذا الصمت بأنه سلوك صامت سلبي عن قصد.

2. الصمت الدفاعي: يوصف الصمت الدفاعي بأنه إزالة المعلومات ذات الصلة بالعمل بشكل متعمد نتيجة الخوف من القصاص.

3. الصمت الاستباقي: الصمت الاستباقي هو حجب المعلومات المتعلقة بالعمل لمصالح الآخرين بما في ذلك المنظمة.

ويفضل الموظفون الدفاعيون الصامتون الحفاظ على الهدوء بوصفه استراتيجية شخصية من خلال التصرف بشكل استباقي لاستخدام البدائل لصالحهم في المستقبل (Cetin,2020:3).

وأكد (Brinsfield, 2013) أن هناك اختلافات بين أشكال صمت الموظف بناءً على دوافع مختلفة، إذ قام بوضع تصور إضافي لسبعة أشكال لصمت الموظف هي (Alparslan, & Erdem,2015:185) & (Chou & Chang,2017:2):-

1- الصمت المنحرف شكلاً من أشكال سلوك العمل غير المنتج إذ يفشل الفرد عمدًا في إعطاء الآخرين المعلومات الضرورية بهدف إعاقة أو إيذاء أداء الآخرين أو فعاليتهم.

2- الصمت العلاني وسيلة للحفاظ على الانسجام بين الأشخاص أو منع الصراع.

3- الصمت الدفاعي مدفوع بالخوف من تلقي نتائج سلبية وغير سارة بعد التحدث.

4- الصمت الخجول افتقار الموظف للثقة، والشعور بعدم الأمان، والشعور بالإحراج.

5- الصمت غير الفعال يعكس شعور الموظف بالتحدث بصوت عالٍ ولن يحدث فرقاً.

6- الصمت غير المترابط يشير إلى فك الارتباط الأساس للموظف وعدم مشاركته في العمل.

في حين (Nwogbo&Okeke-James,2020:15) أشار إلى الأنواع الآتية:-

1- الصمت المتعمد: هو سلوك غير منخرط في الاندماج الوظيفي وسلب للموظفين.

2 - الصمت المقبول: يعد مفارقة تشير إلى القبول العام للأفكار في المجموعة حتى عندما تتعارض مع الأفكار الفردية.

3- الصمت الدفاعي: يشير إلى تفضيل الموظف للبقاء صامتاً بسبب الخوف من الآثار السلبية للتحدث.

4- الصمت الاجتماعي: هو صمت شخص واحد لصالح الموظفين الآخرين والمنظمة.

وذكر بعض الباحثين أبعادًا أخرى ذات صلة ومتداولة على نطاق واسع في أدبيات السلوك التنظيمي ، ونجد أن معظم دراسات صمت الموظفين ركزت على هذه الأبعاد الثلاثة والتي قام (Van Dyne, Ang, and Botero 2003) بتوسيعها، وبناءً على Pinder and Harlos، الذين اقترحوا أشكالًا مختلفة من صمت الموظف استنادًا إلى دوافع مختلفة وهذه الأبعاد هي (Hickland *et al.*.,2020:539; Song *et al.*.,2017:1168 ; Whiteside & Barclay.,2013:4; Razmjooei *et al.*., 2018:75)

1- صمت الرضوخ: القائم على الاستقالة.

2- الصمت الدفاعي: القائم على الخوف من العواقب.

3- الصمت الاجتماعي المتضامن: القائم على حماية المعرفة الخاصة لصالح المنظمة.

وفيما يأتي ايضاح للأبعاد الثلاثة المعبرة عن ظاهرة صمت الموظفين والتي سيتم اعتمادها في هذه الدراسة لشمولها وشيوعها وتناغمها مع فكرة الدراسة وأهدافها.

1: صمت الإذعان (القبول):

اقترح (Binder & Harlos, 2001) صمت القبول لأول مرة. إذ يتقبل الموظفون الذين يتبعون سلوكًا صامتًا الظروف الحالية أو المشاكل ويفضلون البقاء صامتين بدلاً من مشاركة معارفهم وأفكارهم مع الآخرين (Ağirbaş & Yildizhan, 2020: 1036) إذ ان الموظفين الذين يختارون هذا النوع من الصمت هم أولئك الذين لا يشاركون بشكل أساس في مجريات الاحداث برغم من امتلاكهم أفكار ومعلومات وآراء ذات صلة، لانهم مستسلمون للوضع الحالي وليسوا مستعدين لبذل الجهد للتحدث أو المشاركة أو محاولة تغيير الوضع (Dyne *et al.*., 2003:1366)، إذ يوصف هذا السلوك بأنه سلوك الصامت السلبي عن قصد (Bagheri *et al.*.,2012:49)، إذ يميل صمت الإذعان إلى عدم المشاركة في العمليات التنظيمية الفاعلة بوصفه شرطاً للسلوك الخاضع، لهذا السبب فإنه يقود الموظفين إلى سلوك الاستقالة اي انه نوع من سلوكيات اللامبالاة تجاه التغيير والتطوير التنظيمي (Cetin,2020:3).

ورأى (Hirschman,1970) أن الإهمال هو نوع من انواع السلوك السلبي الذي يظهر بمستويات منخفضة من المشاركة. ويؤكد ذلك (Farrell,1983) ويصفه بأنه عامل اهمال في العمل ، ومن هنا يعرف الصمت الإذعان على انه نقيض الصوت او يفسر على انه التأييد او القبول السلبي للوضع الراهن وبالتالي الإذعان للموظفين الذين هم في الأساس غير مندمجين وغير مستعدين لاتخاذ خطوات لإحداث التغيير (Deniz *et al.*., 2013:693)،

وهذا يعني ان الصمت عند القبول يتضمن الاحتفاظ بأفكار أو معلومات أو آراء مهمة بسبب الاستقالة لدى الموظفين، اي إنه ينطوي على سلوك غير فاعل أكثر من كونه نشطاً، إذ ان من اهم دوافعه هي الاستسلام والطاعة والتأييد على أي شيء (Fapohunda, 2016:85).

أكدت الابحاث بان الإذعان يشير إلى تجاهل التغيير، وعدم الرغبة في السعي وراء أي شيء. على عكس الموظفين الساكنين الذين يشاركون مخاوفهم لإحداث فرق في البيئة، إذ يفضل الموظفون المطيعون عدم إحداث أي فرق في البيئة، وكما يقوم الموظفون الصامتون بإخفاء أو الامتناع عن مشاركة المعلومات بسبب انخفاض مستوى الكفاءة الذاتية وانفصالهم عن القضايا التنظيمية. اذن "الإذعان" هو شكل عميق من أشكال الصمت يشير الى ان الموظف المطيع بأنه غير فعال أو عاجز وفاقد لأي أمل في التحسين التنظيمي (Singh et al.,2020:956)، ان الذي يظهره الموظفون عندما لا يكونون على دراية بوجود خيارات بديلة حتى يبقون صامتين وهذا ما يظهر سلوك غير نشط وسلبى للموظفين، إذ يلزمون الصمت ليس بسبب أي خوف أو تنافر معرفي كبير ، ولكن بسبب موقفهم من اللامبالاة واليأس (Laeque & Bakhtawari, 2014:47)، و اوضح (Farjam et al) بانه عندما يرى معظم الناس شخصاً ما على أنه شخص صامت ، فغالباً ما يعني ذلك أنه لا يتفاعل بنشاط، ويُطلق على الصمت المستمد من هذا النوع من السلوك صمت الإذعان، ويعاد تقديمه على أنه رفض تقديم الأفكار أو المعلومات أو الآراء ذات الصلة بناءً على التقديم والرضا عن أي شرط. لذا فانه يشير إلى سلوك الانسحاب ، اي هو سلوك سلبي أكثر من كونه نشطاً (Farjam et al.,2018:1139).

ان حجب الموظفين معلومات حول بيئة عمل خطيرة بسبب الاعتقاد أن المنظمة لا تعالج المشكلة ، فعندئذٍ ينخرط الموظفون في صمت الإذعان، الذي هو عبارة عن سلوك سلبي يحدث عندما يحجب الموظفون المعلومات أو الأفكار أو الآراء لأنهم يعتقدون أن التعبير عن مخاوفهم أو أفكارهم لا طائل من ورائه ومن غير المرجح أن يؤدي إلى تغيير ذي مغزى (Whiteside&Barclay,2013:).

إذ يلتزم الموظفون الصمت لأنهم يعتقدون أن المشرفين والإدارة العليا لا يرحبون بأرائهم ويجدونها غير ذات صلة، وأولئك الذين يتبنون هذا النوع من الصمت يخضعون للظروف الحالية ويترددون في القيام بأي محاولات أو مناقشة قضايا لتغيير الوضع الراهن، ومن السمات السلوكية لمن يفضلون هذا الصمت قلة التعاون والإهمال والجهل والركود (Ja'farian et al.,2019:31).

واشارت البحوث الى تعريف صمت الإذعان على انه مفارقة تشير إلى القبول العام للأفكار في مجموعة حتى عندما تتعارض مع الأفكار الفردية للموظف. يبدو أن هذا النوع من الصمت هو سبب تفضيل بعض الموظفين لحجب المعلومات المتعلقة بالعمل ووجهات نظرهم حول الأمور التنظيمية (Nwogbo & Okeke-James,2020:15).

وذكر الباحثون والعلماء السابقون عواقب صمت الأذعان : إذ أن سلوك صمت الأذعان من قبل الموظفين يمكن أن يكون غير فعال ويؤثر على التزام المنظمة والرضا الوظيفي وبالتالي نيتهم في المغادرة، أي أنه كان له تأثير سلبي وهام على الالتزام التنظيمي ، وايضا وجد بأنه كان مرتبطا بشكل عكسي مع الثقة في المنظمات، وكذلك يمكن أن يؤدي صمت الأذعان للموظفين فيما يتعلق بالقضايا أو المشكلات إلى الشعور بعدم التقدير، ومع ذلك يمكن أن يكون سلبياً ويصعب اكتشافه. لذا يمكن أن تكون هناك عواقب غير مرحب بها من قبل الموظفين (Singh et al.,2020:956).

ويمكن أن يكون هذا السلوك من الصمت مرهقاً جسدياً وعقلياً، أي أن الجهد البدني والعقلي المستمر المطلوب لإدارة الأذعان يمكن أن يستنفد موارد الموظفين المطلوبة للتعامل مع المتطلبات العاطفية والمعرفية لبيئة العمل الخاصة بهم. بعبارة أخرى ، يمكن أن يؤدي الصمت المطبق إلى استنفاد موارد المواجهة لدى الموظفين ويعمل بوصفه مصدراً للتوتر أو الضغط ، مما قد يكون له آثار على رفاهيتهم وإنتاجيتهم (Whiteside & Barclay,2013:15)، وايضا تمت الإشارة الى الخصائص السلوكية للأشخاص الذين يعانون من هذا النوع من الصمت: وهي المشاركة المنخفضة والإهمال وللامبالاة والركود. وكذلك أن الموظفين الذين يتصفون بهذا السلوك عادة ما يستسلمون للوضع الحالي وليس لديهم رغبة في محاولة التحدث أو المشاركة أو محاولة تغيير الوضع الراهن. على سبيل المثال ، يرفض العامل التعبير عن آرائه حول منظمته ، لأنه يعتقد أن التحدث غير مفيد ، وأن خلق الاختلافات وتغيير الظروف من خلال التحدث والتعبير عن الآراء بعيداً عن العقل أو قد يكون غير متأكد من قدرته الشخصية على تؤثر على الظروف. في كلتا الحالتين ، يكون الصمت نتيجة الخضوع والميل إلى أي موقف. عندما يعتقد الموظفون في المنظمة أنهم لا يستطيعون إحداث فرق ، فإنهم يستسلمون لأي مواقف ولا يعبرون بنشاط عن أفكارهم أو اقتراحاتهم. أخيراً ، يتضمن الصمت الخاضع سلوكاً متعمداً وسلبياً ورفضاً لتقديم معلومات بناءً على الخضوع أو الشعور بأن التغييرات الفعالة يتجاوز قدرات المجموعة (Farjam et al.,2018:1139).

مما تقدم يمكن تعريف صمت الأذعان: على انه سلوك الموظفين في القبول والاستسلام للوضع الراهن دون التحرك للتغيير، من خلال ابداء رأيهم وافكارهم والمعلومات التي لديهم، ولذلك لاعتقداهم أن التحدث غير مسموع من قبل القادة لذا يكون غير مجدٍ، أو قد يكون الموظفون انفسهم غير متأكدين من قدرتهم الشخصية على التأثير في البيئة التنظيمية فيلتزمون الصمت، ويعد من أخطر أبعاد الصمت التنظيمي للموظفين وذلك لصعوبة اكتشافه من قبل الآخرين داخل المنظمة.

2: الصمت الدفاعي :

يمكن الصمت (الدفاعي) في الخوف من عواقب عدم الصمت ، لذا يُعرّف بأنه التزام الصمت من قبل الشخص الصامت بوعي ، والذي ينتج عن الخوف من العواقب السيئة التي قد يواجهها عندما يتحدث. والموظفون الذين يظهرون هذا السلوك لا يولون أهمية لمشاكل المنظمة حتى لو كانوا على دراية بها ، ولا يكشفون عن أخطائهم الشخصية، ويتجنبون تقديم آراء جديدة حتى وأن كانت لصالح المنظمة (Ağırbaş & Yildizhan, 2020: 1036). ويشير الصمت الدفاعي الى إخفاء للمعلومات والأفكار من أجل الحماية الذاتية للموظف، اذ يفضل الموظفون الصامتون الدفاعيون التزام الهدوء بوصفه استراتيجية شخصية من خلال التصرف بشكل استباقي لاستخدام البدائل لصالحهم في المستقبل، وهذا الصمت يختلف اختلافاً جوهرياً عن صمت الازعان لأنه أكثر نشاطاً منه، الا انه مبني على الخوف من تقديم اقتراحات أو التحدث من أجل التغيير (Cetin,2020:3).

الصمت الدفاعي يكون مدفوعاً بالخوف من تلقي نتائج سلبية وغير سارة بعد التحدث (Chou & Chang,2017:5)، ويتضح بان هذا السلوك يعيق الأفكار أو المعلومات أو الآراء المهمة بوصفه وسيلة لحماية الذات الناشئة عن الخوف، لا نه سلوك متعمد و يهدف إلى الحماية الذاتية من التهديدات الخارجية. فهو يكون عملياً أكثر ويستلزم وعياً وانعكاساً للخيارات ، ويعد قراراً مدركاً لكبح الأفكار والمعلومات والآراء بوصفه أفضل خطة شخصية في الوقت الحالي (Razmjooei et al., 2018:75; Fapohunda, 2016:86).

ان الخوف الشخصي للموظف من التحدث هذا يمكن أن يسمى "الصمت الدفاعي" وذلك بسبب عده نتيجة رئيسية للخوف، كما أنه يتفق مع السلامة النفسية وفرصة الصوت بوصفه شرطاً مسبقاً حاسماً للتحدث في سياقات العمل. وبناءً على ذلك يوصف بأنه "حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء كشكل من أشكال الحماية الذاتية ، القائمة على الخوف في ذلك الوقت (Deniz et al., 2013:693 ; Dyne et al., 2003:1367).

وكذلك يوصف الصمت الدفاعي بأنه إغفال متعمد للمعلومات المتعلقة بالعمل على أساس الخوف من الانتقام، لذا يعرف بأنه هو حجب المعلومات المتعلقة بالعمل لصالح الآخرين بما في ذلك المنظمة (Bagheri et al.,2012:49). ان الموظفين في بعض الأحيان لا يشاركون المعلومات بسبب الشك أو الخوف أو الحماية الذاتية، فهم لا يثيرون قضايا تنظيمية أو يخفون المعلومات خوفاً من التعرض للعقاب أو الفصل من وظائفهم أو تصنيفهم على أنهم مثيرو الشغب. وبالمثل ، ذكر الباحثون أن الصمت الدفاعي يشير إلى سلوك الموظف الواعي أو الاستباقي للدفاع عن نفسه ضد أي تهديدات، اي انه حاجز شخصي عندما يتجنب الموظفون التعبير عن آرائهم دون أي خوف أو تهديد (Singh et al.,2020:956)، وكذلك يفهم على انه سلوك متعمد وغير سلبي يستخدم للحفاظ على النفس من التهديدات الخارجية ، وهذا الصمت يكون غير سلبي وينطوي على

مزيد من الوعي بالخيارات المتاحة في اتخاذ القرار ، ولكن في نفس الوقت يجب الامتناع عن تقديم الأفكار والمعلومات والآراء كأفضل استراتيجية في الوقت المناسب. وهذا يشبه الموقف الذي يتجنب فيه الناس النشرات الإخبارية السيئة بسبب إزعاج الناس أو العواقب السلبية على المخبر (Farjam et al.,2018:1139). أي انه هو تجنب التعبير عن الأفكار من أجل الحفاظ على الذات، ويشير إلى الافتقار المتعمد للتعاون وبالتالي الابتعاد عن عملية صنع القرار بسبب الخوف المتجذر من عواقب مناقشة أو مشاركة المعلومات لحماية نفسه من التهديدات الخارجية (Ja'farian et al.,2019:31).

ومن هنا يتبين تفضيل الموظف للبقاء هادئاً بسبب بعض الخوف من الآثار السلبية للحدث. وذلك لأنه سلوك وقائي مخطط له جيداً والذي يحاول حمايته من العواقب غير المواتية، وهو أكثر تكتيكية و ينطوي على المعرفة الكاملة والتفكير في الخيارات ، التي من خلالها يتخذ الموظف قراراً مدركاً برفض توصيل وجهات نظره أو معرفته أو معلوماته مع الآخرين (Laeque & Bakhtawari, 2014:47). والصمت الدفاعي ينطوي على النظر في بدائل قابلة للتطبيق وقرار التزام الصمت هو الدافع وراء الرغبة في حماية الذات من التهديدات الخارجية وعلى سبيل المثال ، إذا كان لدى الموظف معرفة بأن المدير كان منخرطاً في ممارسات تجارية احتيالية وقام عن قصد بحجب هذه المعلومات خوفاً من الانتقام ، فإن الموظف ينخرط في صمت دفاعي (Whiteside&Barclay,2013:8).

ومن الملاحظ ان هناك تركيزاً على هكذا نوع من الصمت، لأن الصمت الدفاعي يمكن أن يكون بمثابة شكل من أشكال الحماية الذاتية التي قد تشمل إخفاء الأخطاء الشخصية ، أو حذف الحقائق حول المشاكل ، أو تجنب تحمل المسؤولية عن مشكلة، وعلى هذا النحو فإن هذا السلوك سيؤثر سلباً على أداء المنظمات وقد يعيق تطور الأفراد. وفي الواقع ، قد يستخدم الموظفون الصمت الدفاعي كاستراتيجية لحماية أنفسهم عندما يواجهون سلسلة من المشاكل والتحديات في المنظمات، مثل فقدان الوظيفة المحتمل أو رفض الترقية ، وعدم اليقين بشأن المدير الجديد وأعضاء الفريق ، وفقدان السيطرة على الوضع (Song et al.,2017:1168)، اذ يكون من المرجح أن يؤدي الصمت الدفاعي إلى عواقب مثل انخفاض مستويات الثقة التنظيمية وكذلك انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي واطهرت الابحاث ان هناك علاقة عكسية بين هذا النوع من صمت الموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية لهم ، مما يؤدي الى انخفاض مستوى الرضا لدى الموظفين وحصول صراع داخلي ربما يتسبب بالمغادرة (Singh et al.,2020:957).

ان النتائج المذكورة أعلاه ادت إلى تفضيل الموظف للبقاء هادئاً بسبب الخوف من تلك العواقب، لذا يمنع الموظفون من التعبير عن آرائهم بسبب الخطر أو التهديد المتصور. و ان النتيجة النهائية للصمت الدفاعي هي أنه

يؤدي إلى تصعيد التحديات في المنظمات، التي كان من الممكن والمفترض التعامل معها بعناية في الوقت المناسب (Nwogbo&Okeke-James,2020:15).

مما تقدم يمكن تعريف صمت الموظفين الدفاعي : على انه سلوك متعمد واستباقي يقوم على الادراك والتفكير والنظر في البدائل والقيام باتخاذ قرار عدم التحدث وحجب المعلومات والأفكار وإخفاء الأخطاء إذ يعتقد الموظفون بانها افضل استراتيجيه تهدف الى حماية الذات من التهديدات الخارجية والتي تكون مبنية على اساس شعور الموظفين بالخوف من ردود الفعل السلبية لذا يلزمون الصمت.

3:الصمت الاجتماعي المتضامن :

يكون الصمت الاجتماعي الإيجابي من خلال حجب الموظف المتعمد للمعلومات ذات الصلة بهدف إفادة المنظمة وأعضاء المنظمة. على سبيل المثال ، يمكن للموظف أن يختار التزام الصمت تجاه الغرباء من أجل حماية المعلومات السرية التي تعد مهمة لقدرة المؤسسة التنافسية(Chou & Chang,2017:2)، إذ يفهم الصمت الجماعي على انه حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل بهدف الاستفادة من الأعضاء الآخرين في المنظمة بناءً على نوع الدوافع الخيرية والتعاونية (Razmjooei et al., 2018:75).

ويفهم الصمت الاجتماعي المتضامن على انه سلوك مقصود واستباقي يركز بشكل أساس على الآخرين. اي انه سلوك تقديري لا يمكن أن تفرضه المنظمة يعتمد على الوعي ومراعاة البدائل والقرار الواعي بحجب الأفكار والمعلومات والآراء. على عكس الصمت الدفاعي ، فإن الصمت الاجتماعي يحركه الاهتمام بالآخرين ، وليس الخوف من العواقب الشخصية السلبية التي قد تحدث من جراء الصوت. ويمكن للموظف إظهار التعاون والسلوك الموجه نحو الآخر من خلال امثلة كثيرة منها حماية المعرفة الخاصة لصالح المنظمة. وكذلك يتضمن حجب المعلومات لأنها سرية وليست مخصصة للمناقشة العامة أو النشر، او يمكن أن يكون للموظف رأي بشأن قرار تنظيمي وشيك ولا يكون في وضع يسمح له بمناقشة هذا الرأي مع الآخرين انطلاقاً من مبدأ حماية المعلومات السرية والخاصة - مثل عدم الكشف عن معلومات عن الداخل إلى الغرباء ، وعدم نقل المعلومات الشخصية عن الآخرين بشكل غير لائق ، وعدم اظهار الأسرار، في كل من هذه الأمثلة ، يجب على الموظف أن يقرر بشكل استباقي وعمداً عدم الكشف عن أفكار أو معلومات أو آراء محددة ، بناءً على الاهتمام بالمنظمة ودافع إفادة المنظمة (Dyne et al., 2003:1367-1388)، لذا يتضح بان هذا النوع من الصمت المؤيد للجانب الاجتماعي حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء المتعلقة بالعمل بهدف كسب ربح أشخاص آخرين أو المنظمة، إذ انه ناشئ عن الإيثار أو الدوافع التعاونية. فتم التأكيد على أنه سلوك اختياري يعتمد على الوعي والتفكير في الاختيارات

والقرار المدرك لحجب الأفكار والمعلومات والآراء. ويحفزه الاهتمام بالآخرين وخلق فرص للتعاون (Fapohunda, 2016:87).

يقوم هذا السلوك من الصمت على الزخم الإنساني والتعاون، ويتميز بكونه متعمداً وغير سلبي يركز بشكل أساس على الآخرين، أي هو سلوك بديهي وعقلاني لا يمكن تنفيذه من خلال الأوامر التنظيمية. ويعد هذا النوع نوعاً من الصمت الدفاعي يقوم على مراعاة وإدراك البدائل في اتخاذ القرار، وفي نفس الوقت الامتناع عن تقديم الأفكار والمعلومات والتعبير عن الآراء، لكن على عكس الصمت الدفاعي، فإنه يتحقق بمراعاة الآخرين والاهتمام بهم، وليس لمجرد الخوف من النتائج السلبية الشخصية التي يسببها عرض الأفكار. تظهر الدراسات حول هذا السلوك بأنه يشتمل على قلة الشكاوي والتسامح مع العمل والمشاكل واستفسارات العمل دون اعتراض أو ضغينة. لذلك فإن الامتناع عن التذمر والشكوى هو (الصمت) الذي يدل على التحول من التركيز فقط على القضايا الشخصية التي إظهار الأهداف الإنسانية، والصبر، والأدب والتواضع اتجاه الآخرين (Farjam et al., 2018:1139; Singh et al., 2020:956).

إن الكتم المقصود للمعلومات أو المشاعر أو الأفكار المتعلقة بالعمل من أجل إفادة أعضاء المنظمة أو المنظمة كلها إنما هو على العكس من سلوك الصمت الدفاعي، فالموظف الذي يظهر صمتاً اجتماعياً جماعياً يدرك تماماً وجود بدائل لكتم الصوت ويختار عن عمد التزام الصمت. لأن القوة الدافعة وراء الصمت المؤيد للمجتمع هي التفكير في الآخرين، بدلاً من تخوف النتائج غير البناءة على الرفاهية المهنية التي قد تنجم عن رفع صوت الموظفين (Laeque & Bakhtawari, 2014:47)، إذ إن الهدف من إبقاء الموظفين صامتين إلى حماية زملاء العمل الآخرين ومزايا المنظمة بدلاً من حماية أنفسهم. السلوك الذي يتم حجب المعلومات والآراء والأفكار المتعلقة بالعمل مبني على الرغبة في حماية الآخرين وإفادتهم (Ağırbaş & Yildizhan, 2020: 1037).

ويشار إلى الصمت الاجتماعي المتضامن باسم الصمت لصالح المنظمة، إذ يتم هذا الصمت من خلال التفاني والتعاون اعتماداً على الأفكار والمعلومات والأفكار المتعلقة بالعمل، لصالح المنظمة أو الزملاء الآخرين (Cetin, 2020:3). إلا أنه ذكر الباحثين في جميع أبعاد صمت الموظفين له عواقب على خبرة الموظفين ونية المغادرة. ، ويمكن أن تكون هناك نتائج متناقضة من خلال الصمت الاجتماعي لدى الموظفين، إذ قد يختار موظفو المنظمة عمداً التزام الصمت بسبب قلقهم على الآخرين أو لحماية العلاقات مع الموظفين الآخرين، ومن المحتمل أن يؤدي هذا إلى زيادة رفاهية الموظفين ورضاهم. أو أنه لم يكشف عن أي تأثير كبير على إرهاق الموظفين (Singh et al., 2020:956).

ولعل من خصائص الصمت الاجتماعي المتضامن التي ذكرها الباحثون هي:-

أ- يحجب معلومات أو آراء الأفكار المتعلقة بالعمل بهدف إفادة الآخرين أو المنظمة.

ب- أنه سلوك مقصود واستباقي يركز بشكل أساس على الآخرين.

ت- يتضمن الصمت المؤيد للمجتمع اتخاذ قرارات واعية من قبل الموظف.

ث- ينشأ من الاهتمام بالآخرين بدلاً من الخوف من العواقب الشخصية السلبية (Bagheri *et al.*, 2012:49).

ج- يكون هذا السلوك مدفوعاً بالرغبة في مساعدة الآخرين وتقاسم الواجبات لأنه مراعي ويركز على الآخرين (Deniz *et al.*, 2013:693).

ح- متعمد وغير سلبي ويتم تفسيره من خلال القضايا الأخلاقية أو التواصلية فقط بشروط (Ja'farian *et al.*, 2019:31).

خ- التأثير المحتمل لهذا النوع من الصمت هو أنه سيعيق الاقتراح الإبداعي للبدائل وأفكار التغيير من أصحاب المصلحة الآخرين في المنظمة (Nwogbo&Okeke-James, 2020:15).

د- هذا النوع من الصمت موجه نحو التنظيم أو "موجه نحو الآخرين كما في سياق سلوك المواطنة التنظيمية (Alparslan & Erdem, 2015:185).

ر- يتميز بكونه صمماً مؤيداً للمجتمع والقائم على حماية المعرفة الخاصة لصالح المنظمة (Hickland *et al.*, 2020:539).

ز- أخيراً يكون لدى الموظفين دوافع اجتماعية مؤيدة للصمت لأنهم يخشون العزلة عن مجموعة العمل أو فقدان دعم عضوية المجموعة (Mousa *et al.*, 2020:2).

مما تقدم في وجهات نظر الباحثين يمكن القول بان الصمت الاجتماعي المتضامن: وهو سلوك متعمد هادف يقوم على أساس أمتناع الموظف عن التحدث أو ابداء الرأي واخفاء المعلومات المتعلقة بقضايا المنظمة، والغرض من هذا الصمت منطلق الرغبة في توفير فوائد للمنظمة والزملاء الآخرين والذي يسمى مبدداً الايثار والدوافع التعاونية.

المبحث الثالث

سلوكيات العمل غير المتحضرة

توطئة

هنالك العديد من السلوكيات والتصرفات التي تصدر عن القادة والتي تضر بسياسات وقواعد وتوجهات المنظمة، ومن الممكن ان تسيء الى سمعة المنظمة وتسبب لها الخسائر المادية والمعنوية و تجعل المنظمة ذات بيئة غير ملائمة للعمل التنظيمي، تسمى هذه السلوكيات بسلوكيات العمل غير المتحضرة. و هذا السلوك في مكان العمل يعد من القضايا الأساسية والمهمة بالنسبة لمنظمات الأعمال في الوقت الحاضر لما له من تداعيات كبيرة وعواقب وخيمة على الحياة الوظيفية للعاملين، والتي تتخذ اشكالا مختلفة لا نها تكون سبباً في عدم الرضا لدى الموظفين، بناءً على ما تقوم به المنظمة من اجراءات تعسفية بحقهم او بسبب حالة عدم الاطمئنان التي يشعر بها العامل داخل المنظمة وكذلك قد تكون نتيجةً لشعور الموظفين بعدم وجود عدالة تنظيمية في التعامل معهم، ولذلك أخذ هذا المبحث على عاتقه التصدي لسلوكيات العمل غير المتحضرة من خلال التطرق لعدة فقرات تتعلق بهذا السلوك ك(مفهوم للسلوكيات غير المتحضرة، واسباب وانواع السلوكيات غير المتحضرة، وعواقبها، والنماذج التوضيحية والابعاد المعتمدة).

أولاً : مفهوم السلوكيات غير المتحضرة: -

يطمح الناس في أن يعاملوا باحترام وكرامة. وفي هذا السياق يكون السلوك المتحضر ضرورياً للعيش المتناغم في المجتمع والمنظمات، فقد يُنظر إلى معاملة الآخرين بطريقة مهذبة على أنها فضيلة، ولكن لا يمكن إهمال الحالات المتعددة التي يتم التعامل بها بطريقة أقل من المرغوب فيها بمجال السلوك التنظيمي (Torres et al.,2017:3).

وفي العقدين الماضيين ، ظهرت السلبية في مكان العمل بوصفها موضوعاً محورياً في أدبيات سلوك المنظمة. لقد حققت آلاف الدراسات في كيفية تأثير أنواع مختلفة من السلوكيات السلبية في مكان العمل على مستوى المنظمة ، ومستوى المجموعة ، والنتائج على المستوى الفردي (Schilpzand, et al.,2016:57)، اذ أصبح السلوك غير المتحضر مؤخرًا مجالاً مهماً للدراسة لأولئك المهتمين بالعلاقات الشخصية في المنظمات ، ويرجع ذلك جزئياً إلى أن الأبحاث أظهرت أن السلوكيات غير المتحضرة شائعة للغاية (Miner-Rubino & Reed,2010:3128) ، ولاسيما سوء المعاملة بين التابعين المتلقاة من أعلى في التسلسل الهرمي التنظيمي أمر شائع في أماكن العمل، ولذا عندما يعاني التابعون من السلوك غير المتحضر لدى القادة ،

يمكن أن يؤدي ذلك إلى التزام أقل تجاه المنظمة، وانخفاض في مستوى الرضا الوظيفي، وضيق نفسي مرتفع، ونوايا أقوى للعثور على وظيفة أخرى (Guidroz et al.,2010:178).

ولطالما كان سلوك العمل غير المتحضر مشكلة لأصحاب العمل بسبب طبيعته واسعة الانتشار، ولكونه يتخذ مجموعة متنوعة من الأشكال، بدءًا من الأشكال البسيطة نسبيًا كالسرقة في مكان العمل وانتهاءً بالانفجارات الدراماتيكية للعنف في مكان العمل. وبغض النظر عن يستهدفونه أو مدى خطورته، فإنها سلوكيات دائمًا تمثل ظاهرة سلبية (Ramshida & Manikandan, 2013:61)، إذ يمكن أن تكون هذه السلوكيات جزءًا لا يتجزأ من مناخ المنظمة أو ثقافتها وليس ظاهرة فردية، فقد تم عدها مؤشراً خطراً للسلوك العدواني الأكثر شدة والنتائج الصحية الضارة (Agbaje et al., 2021:2)، لان الكثير من السلوكيات غير المتحضرة تغذيها المفاهيم الأساسية القوية التي تمر دون أن يلاحظها أحد ولا نزاع فيها، مما يؤدي إلى تيرير ضمني للسلوك غير المتحضر-Bar (David, 2018:2).

لاحظ الخبراء أنه عندما يتجاهل قادة المنظمات السلوك غير المتحضر أو يفشلون في التعرف عليه ومعالجته، فإنهم يعرضون أنفسهم وموظفيهم لخطر السلوك غير المتحضر والتصعيد إلى أشكال أكثر خطورة من سوء المعاملة الشخصية (Ricciotti, 2016:4) مثل الوقاحة المستمرة والصراخ والمقاطعة والتقويض وتجاهل شخص ما ونشر الشائعات وحتى العنف الأفقي أو الجانبي)، والسلوك التخريبي، ومع ذلك، بشكل أكثر شمولاً، فإن السلوكيات غير المتحضرة تشمل أي سلوكيات فظة أو تخريبية تؤدي غالباً إلى ضائقة نفسية أو فسيولوجية للأشخاص المعنيين في المنظمات (Evans, 2017:215). ومن هنا لا بد من استعراض بعض التعاريف لبيان آراء الباحثين حول السلوكيات غير المتحضرة في مكان العمل وكما مبين في الجدول (12): -

الجدول (12) تعاريف سلوكيات العمل غير المتحضرة من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	الباحث والسنة	التعريف
1	(Martinko et al.,2002:37)	أفعال تهدد رفاهية المنظمة وأعضائها، وتكسر القواعد الضمنية والصريحة حول السلوك المتحضر والمحترم والمناسب.
2	(Clark & Springer, 2007:93)	كلام أو فعل غير محترم أو فظ ويطراوح من الملاحظات المهينة والإساءة اللفظية إلى السلوك المتفجر والعنيف.
3	(Crampton & Hodge,2008:1)	عمل فظ أو تصرف بوقاحة أي أن يكون فظاً دون اعتبار للآخرين في انتهاك لقواعد الاحترام في التفاعلات الاجتماعية.
4	(Clark, 2008:38)	كلام أو سلوك فظ وغير مهذب ينتهك قواعد الاحترام المتبادل في البيئة التنظيمية.

السلوك التطوعي الذي ينتهك المعايير التنظيمية الهامة، وبذلك يهدد رفاهية المنظمة أو أعضائها، أو كليهما.	(Hershcovis, 2011:502)	5
سلوكيات تنشأ لدى أحد اعضاء المنظمة يقوم من خلالها بانتهاك المعايير التنظيمية داخل المنظمة وبدوره يهدد رفاه المنظمة او احد أعضائها.	(Jung & Yoon,2012 : 370)	6
سلوك إرادي يضر أو ينوي إلحاق الضرر بالمنظمات أو الافراد فيها.	(Ramshida & Manikandan, 2013:61)	7
سلوك تطوعي أو متعمد يمكن أن يضر بمصالح المنظمة إما بشكل مباشر أو غير مباشر عن طريق إيذاء الموظفين مما يقلل بالتالي من فاعليتهم.	(Bibi et al., 2013:299)	8
شكل شائع من أشكال سوء المعاملة التي تنطوي على سلوكيات وقحة وغير لائقة تنتهك قواعد الاحترام.	(Giumetti et al .,2013:297)	9
السلوك المتمثل في مقاطعة الآخرين، أو إهانتهم، بطريقة متعالية، واستبعاد التابعين من الاجتماعات التي يجب أن يكونوا جزءاً منها ، و المعاملة الصامتة معهم.	(Gallus et al.,2014:143)	10
السلوك غير المحترم الذي يقوض كرامة الموظفين واحترامهم لذاتهم ويخلق معاناة غير ضرورية.	(Holm, 2014:3)	11
الافعال الشخصية الفظة أو غير المحترمة، وتكون أمراً شائعاً في أماكن العمل وهي تمثل ونوعاً من المتاعب اليومية أو الضغوط المزمنا للتابعين المستهدفين.	(Beattie & Griffin, 2014:625)	12
سلوك منحرف يقصد منه إلحاق الضرر بالهدف ، من حيث انتهاك لمعايير مكان العمل لاسيما الاحترام المتبادل.	(Abid et al ., 2015:6307)	13
سلوك إرادي ينتهك القواعد التنظيمية ويسبب ضرراً للمنظمة أو موظفيها.	(Baloch et al.,2016:130)	14
أي سلوك فظ أو تخريبي تنتج عنه ضغوط نفسية أو فسيولوجية للقادة والتابعين.	(McNeill et al.,2016:46)	15
سلوك يفتقر إلى الاحترام، وقح وحيوي، ويمكن عدّه شكلاً من أشكال العدوان والمضايقة التي تنشأ من عدم الاحترام المتبادل.	(King,2019:13)	16

تبادل الكلمات والأفعال المتهورة التي تبدو غير منطقية والتي تنتهك المعايير التقليدية للسلوك في مكان العمل.	(Miner et al.,2019:528)	17
سلوك منحرف غير حساس ، لفظي أو غير لفظي ، يستهدف شخصاً آخر ويسبب ضرراً متعمداً.	(Alola & Öztüren, 2021:2)	18
سلوكيات غير متحضرة تتسم بالوقاحة والفظاظة ، ينجم عنها عدم احترام للآخرين .	(Namin et al.,2021:2)(Brandt & Ruohonen, 2022:62)	19
سلوكيات غير لائقة أو تخريبية تؤدي غالباً إلى ضائقة نفسية أو فسيولوجية لدى الشخص المعني وقد تؤدي إلى مواقف مشؤومة.	(Shohani et al .,2022:3)	20

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة أعلاه

بناءً على ما ورد اعلاه وما اتضح من خلال الاطلاع على كثير من البحوث المختصة يمكن تعريف سلوكيات العمل غير المتحضرة: بأنها سلوك غير لائق أو كلام غير مهذب يصدر عن جهة ما ويكون موجهاً الى جهة أخرى بقصد الأضرار بها من ناحية الاحترام أو التقليل من شأنها أمام الآخرين مما يخلق ضغوطاً نفسية لديها تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على فاعليتها.

ثانياً : انواع (اشكال) سلوكيات العمل الغير متحضرة: -

أصبحت السلوكيات غير المتحضرة في مكان العمل تشمل الأفعال الوقحة وغير المحترمة والخالية من الاحساس أكثر شيوعاً في منظمة اليوم. وفي العمل يمكن أن يكون السلوك غير المتحضر بصورة شكل لفظي وغير لفظي ، مثل النميمة ، وإعطاء تعليقات مبتزة ، واستخدام لغة مهينة ، وإلقاء نكتة ساخرة ، واستخدام إيماءة مهينة لشخص ما (Nahar& Ismail, 2019:24) ، وهذا يبين ان سلوكيات العمل غير المتحضرة في مكان العمل، تشير إلى جميع أشكال الإهانات الوقحة والدونية ، والسلوك المتعالي والإهانات الروتينية، ولذا كان موضوعاً يثير قلق جميع المنظمات وإدارتها، اذ تتشكل في مكان العمل سلوكيات مشتتة ومزعجة وضارة قد تكون انواعاً من السلوكيات مثل تجاهل شخص ما، أو حجب المعلومات عنه، أو القيام بإيماءات ساخرة ، أو نشر الشائعات، أو عدم تحية التابعين، أو التقليد، أو إرسال رسائل وإشارات مسيئة، أو الإضرار بسمعة التابعين، (Akella & Eid, 2020:2). وعادة ما تكون السلوكيات غير المتحضرة لسوء المعاملة على شكل: الإهانة، أو التسلط، أو الإساءة الجسدية أو اللفظية، التي تتسبب في إصابات عاطفية، أو انفعالات عنيفة وعدوانية، أو على شكل سلوكيات منحرفة ومعادية للمجتمع. وايضا سلوكيات تولد الشعور بالظلم (Abid et al ., 2015:6307).

ويتضح بان السلوكيات غير المتحضرة مرتبطة بعدد من سلوكيات العمل غير المنتجة ، مثل سلوك الانسحاب، أو المعاملة بالمثل ، أو الانتقام ، أو السلوكيات غير المنتجة (Vahle-Hinz et al .,2019:273)، وقد يتخذ أشكالاً مختلفة مثل التجاهل ، والاستبعاد ، والتحقير ، والمظهر العدائي، وإثارة الأنظار، والمقاطعات، والنميمة، وعدم الاحترام والإهانة(Jelavić et al .,2021:1).

يمكن تمثيل انواع السلوكيات غير المتحضرة في بعض الكلمات النموذجية المستخدمة لوصف هذا السلوك مثل أن يكون القائد فظاً ، وغير أنيق ، وغير مهذب ، وغير مرن ، ومبتذلاً، وغير متعلم ، وغير متحضر ، وجاهلاً. وتتمثل بشكل سلوكيات مثلاً ان يكون القائد وقحاً في مكان العمل، وعمدا لا يرحب أو يعترف بشخص ما في مكان العمل، ويصرخ في التابعين، ويصل متأخراً، أو يرتدي ملابس غير مناسبة لبيئة العمل (Crampton & Hodge,2008:1)، ومن الأمثلة ايضا للسلوك غير المتحضر: الشتائم ، والنميمة ، ونشر الشائعات ، والتعليقات الساخرة ، والتهكم ، ومقاطعة الآخرين. وهذا ما ينتج عنه من الناحية العملية خلق شعوراً بالخلاف الذي يمكن أن يؤدي إلى علاقات جماعية سيئة، ويؤدي إلى ضعف أداء الفريق (King,2019:13)، وكذلك تتضمن أمثلة السلوكيات غير المتحضرة التقليل من شأن الآخرين ، والتصرف بطريقة متعالية ، وأقصاء زميل في العمل(Miner et al.,2019:528).

ولقد تم وصف مرتكبي السلوكيات غير المتحضرة بأنهم وقحون مع أقرانهم ، وغير محترمين مع التابعين ، فضلاً عن كونهم مزاجيين ويصعب التعامل معهم، وهم " الحمقى ، الطغاة ، المتسللون، أو المجرمون غير المقيدين" الذين يسيئون في كثير من الأحيان الى بيئة العمل (Gallus et al.,2014:144)، وهذا ما يجعل سلوك العمل غير المتحضر يتكون من انواع متعددة مثل السلوك التعسفي ضد التابعين ، والعدوان (الجسدي واللفظي)، والتخريب ، والسرقه ، والانسحاب (على سبيل المثال ، الغياب ، والتأخير ، والدوران). والسمة لهذا السلوك هي أن الإجراء نفسه يجب أن يكون هادفاً وليس عرضياً ، أي أن القائد يتخذ قراراً للتصرف بطريقة تهدف على وجه التحديد إلى الإضرار بفعل هادف، وكذلك يعد الأداء الضعيف المقصود سلوكاً غير متحضر (على سبيل المثال ، يحاول القائد ولكن ليس لديه مهارة كافية لإكمال مهام الوظيفة بنجاح) لأن القصد من وجود التابع لم يكن أداء الوظيفة بشكل غير صحيح(Baloch et al.,2016:130).

وعلى وجه التحديد ، فإن بعض السلوكيات مثل التحدث بطريقة مهينة ، أو التقليل من شأن الناس ، أو مضايقتهم ، أو مضايقتهم ، وإظهار المزاج ، ومقاطعة الأفراد ، ونشر الشائعات أو القيل والقال، والتسبب في العنف هي من أشكال سلوكيات العمل غير المتحضرة (Doshy & Wang, 2014:30). وهناك من يرى ان هذه الظاهرة ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع أنواع أخرى من سوء المعاملة في مكان العمل مثل التنمر، والمعاملة الوقحة، والإساءة، والتحرش، والسلوك غير الاجتماعي، والتقويض الاجتماعي (Torkelson at al .,2016:125)، وبما في ذلك

الإدلاء بملاحظات وقحة وإهانات ، وإبداء تعليقات تهديدية ، وإساءة استخدام السلطة ، وتعميم رسائل بريد إلكتروني خاصة دون إذن ، والافتراءات على أي شخص، إذ يتم تصنيف أي من هذه السلوكيات على أنها غير متحضرة في كثير من الأحيان من قبل المنظمات (Lane et al.,2021:7). ولخص (Anthony & Yastik, 2011:142) بعض السلوكيات التي يُنظر إليها على أنها غير متحضرة في ثلاثة أنواع من السلوكيات وهي: السلوكيات الإقصائية، والسلوكيات العدائية أو الوقاحة، وسلوكيات الرفض.

وبناءً على ما ورد اعلاه يمكن ان نشير الى بعض اشكال السلوك غير المتحضر وكما مبين ادناه:

- 1- تجاهل الآخرين سواء أكان ذلك (شخصياً، أو من خلال وسائل التواصل، أو غيرها)، وعدم الالتفات لآراء ووجهات نظر الآخرين وعدم الاكتراث بها.
 - 2- استخدام الترهيب أو التهديد للاتصال اللفظي؛ كالصراخ، أو التهديدات، أو ونبرة الصوت اللاذعة، أو المقاطعة الكلامية على نحو متكرر ومتعمد.
 - 3- استبعاد الآخرين من المشاركة في صنع القرارات أو النقاشات التي تؤثر على نطاق ومجالات مسؤوليتهم.
 - 4- الإشراف المفرط على الآخرين.
 - 5- استخدام لغة جسد عدوانية، أو فيها نوع من الإهانة أو التهديد للآخرين.
 - 6- الانتقاد أمام الآخرين بشكل علني ولاذع.
- ومن الجدير بالذكر أنه يمكن ان نلاحظ بان هذه السلوكيات غير المتحضرة تصدر من قبل الافراد باتجاهين وهما: سلوكيات الفرد غير المتحضرة باتجاه المنظمة وسلوكيات الفرد غير المتحضرة باتجاه التابعين (افراد أو مجموعات) و الشكل(12) يوضح ذلك.



الشكل (12) أنواع سلوكيات العمل غير المتحضرة أتجاه الفرد والمنظمة

المصدر: اعداد الباحث بناءً على الادبيات السابقة

ثالثاً : اسباب سلوكيات العمل غير المتحضرة: -

السلوكيات غير المتحضرة هي ضغوط اجتماعية يمكن أن تضر برفاهية التابعين، ومن منظور الهدف يتم التعامل مع هذه السلوكيات في مكان العمل على أنها سلوك فظ من القادة. ومع ذلك ، غالبًا ما يُترك الهدف مع الشك فيما إذا كان هذا السلوك المختبَر يُقصد به فعلاً أن يكون وقحًا ، وقد يتسبب هذا الغموض في ضغوط إضافية. ولشرح ويمكن لهذه السلوكيات التي تبدو بسيطة في مكان العمل أن تتحول إلى أشكال أكثر حدة من العدوانية في مكان (Vahle-Hinz et al .,2019:272).

يمكن إرجاع جذور السلوكيات غير المتحضرة إلى ظواهر الصراع الشخصي المتصاعد والعدوان المتصاعد، و تشير الدراسات إلى أن العدوانية منخفضة الشدة في مكان العمل يمكن أن تؤدي إلى دوامة تصاعدية ، مما يؤدي إلى زيادة العدوانية والمزيد من الجهود الهادفة للإيذاء (Pearson & Porath, 2005:8) ، لذا لا بد من ملاحظة

كيف تبدأ الدوامة السلوكية في مكان العمل من نقطة البداية لاسيما عندما يتم الاعتراف بعمل غير متحضر وإدراكه على أنه غير متحضر من قبل الفرد بسبب القواعد المنتهكة أو السلوك غير المقبول من قبل القادة، إذ يكون رد فعل الضحية هو إما الرغبة في الانتقام الناجمة عن تأثير سلبي أو القرار بالابتعاد عن المنظمة ، والذي يمكن أن يحدث في أي وقت وفي جميع أنحاء الدوامة، ومن المرجح أن تؤدي الرغبة في الانتقام إلى سلوك غير متحضر رداً على سلوكيات القادة التي نتعامل معها. ان مع استمرار اللولب السلوكي من المحتمل أن يصل أحد الطرفين أو كلاهما إلى نقطة اللاعودة بسبب الغضب، أو فقدان الكرامة، أو الشعور بالإهانة ، مما قد يؤدي إلى سلوكيات شديدة متعمدة مثل العنف أو العدوان. إن هذه الدوامة هي وباء يمكن أن يستمر إلى أن تعود العدالة ، أو يُعطى التسامح أو يُطلب ، أو يستقيل أحد الأطراف (Doshy & Wang, 2014:31) ولعل من الاسباب الشائعة لهذا السلوك هو تأطيرها بوصفها طريقة تحويلية لتحفيز العمال وإجبارهم على أن يكونوا منتجين ، وقد يستخدم القادة مثل هذا السلوك غير المحترم بوصفه وسيلةً لتحقيق غاية ، مما يعكس الأولويات التنظيمية التي تركز على الربح بدلاً من رفاهية التابعين (Kabat-Farr et al.,2019:971-972).

أظهرت دراسات مختلفة أن سلوكيات العمل غير المتحضرة ترتبط بعدة نواحٍ ولاسيما بموضوعة قوة المسبب لها، إذ من الشائع أن يكون المسبب موجوداً في مرتبة أعلى في التسلسل الهرمي التنظيمي مثلاً القائد الذي يعدها وسيلة لممارسة السلطة، استناداً إلى نظرية القوة التي تفترض أن الموظفين ذوي المكانة الاجتماعية الأدنى، يكونون أكثر عرضة لهذا السلوك غير المتحضر من الموظفين ذوي المكانة الأعلى. وبهذه الطريقة ، غالباً ما تبدأ عملية هذا السلوك كمسبب من أعلى المنظمة عندما يقوم القادة بسن سلوكيات غير متحضرة تجاه التابعين ذوي المكانة الأدنى (Torkelson at al .,2016:125)، لذا تمت دراسة ظاهرة السلوك غير المتحضر في مجالات مختلفة مثل الصناعة والرعاية الصحية والتعليم العالي، إذ تتنوع أسباب السلوك غير المتحضر ويمكن أن تشمل الغيرة المهنية، وتوقعات العمل غير الواضحة، والمضخمة، والمتنافسة التي تتطلب الكثير من العمل، والمرتببات المنخفضة، وضغط الحياة، والحاجة إلى تبني تقنيات جديدة، وإعدادات العمل المجهدة والمتقلبة، والتنافس على الموارد الشحيحة، والسعي لتحقيق التقدم المهني (Brandt & Ruohonen, 2022:63).

ولفهم اسباب ونتائج سلوكيات العمل غير المتحضرة في مكان العمل، اشار عدد من الباحثين الى أطر مفاهيمية لتبيان ذلك منها (Reio & Ghosh, 2009:239; Ellwardt, 2011:32) :-

1- قد تكون سلوكيات العمل غير المتحضرة في مكان العمل شكلاً من أشكال المقاومة التنظيمية. ولأن جميع المنظمات هي مواقع قوة ومقاومة ، فإن الهياكل والأنظمة والثقافات في المنظمات تعمل بوصفها دوائر للسلطة تتحكم في تصرفات الأعضاء التابعين. إذ يستخدم القادة السلطة الشرعية التي توفرها الهياكل التنظيمية، ويمكن أن

تؤدي مثل هذه الاستخدامات للسلطة إلى فقدان الاستقلالية والهوية ، وإلى تصورات الظلم، وهذا بدوره يمكن أن يحفز أعضاء المنظمة على الانغماس في السلوكيات المنحرفة .

2- قد تكون عواطف التابعين في العمل، سوابق لسلوك غير متحضر. إذ تقترح نظرية الأحداث العاطفية لـ (Weiss and Cropanzano 1996) أن بعض سلوكيات العمل هي ردود فعل مباشرة على الخبرات العاطفية للتابعين في العمل. وتركز هذه النظرية بشكل خاص على الأحداث البارزة في حياة الفرد والتي تثير رد فعل عاطفي أو تغير مزاجي. نتيجة لذلك ، تتنبأ النظرية بأن الوقاحة أو عدم الاحترام هي أحداث مهمة قد تثير مشاعر سلبية لدى الفرد ، والتي يمكن أن تؤدي بدورها إلى سلوكيات غير متحضرة معينة في العمل.

3- وفقاً لنموذج (Barling 1996) النظري للعنف في مكان العمل. إذ تتنبأ المشاعر السلبية المنفصلة مثل الخوف والقلق بنتائج مهمة مثل صحة التابعين (نتيجة على المستوى الفردي) ونية التحول (النتيجة على المستوى التنظيمي).

ذكر (Torkelson at al .,2016:125) بأنه هناك حالات تكون سبباً في حصول سلوك غير متحضر عندما يتعرض لها التابعون منها: -

1- التغييرات التنظيمية.

2- انعدام الأمن الوظيفي.

3- انخفاض الدعم الاجتماعي من القادة وزملاء العمل.

4- ارتفاع متطلبات العمل.

5- ضعف الرقابة.

ويرى بعضهم أنه ربما تكون التكنولوجيا احد اسباب السلوكيات غير المتحضرة عند القيام بالسلوكيات الأربعة الأكثر وقاحة ، وهي استخدام التكنولوجيا للتهديد بالأذى، ولإبداء تعليقات مضايقة ، وللتقليل من شأن الآخرين، وسوء تقديم الخدمات التنظيمية (Schuldt et al.,2012:41).

وأشار (Hershcovis, 2011:502) بشكل تفصيلي الى اسباب السلوك غير المتحضر في مكان ومنها: -

1- التقويض الاجتماعي: السلوك الذي بمرور الوقت يعيق كل من القدرة على إقامة علاقات شخصية إيجابية والحفاظ عليها ، والنجاح المرتبط بالعمل ، والسمعة الإيجابية.

2- قلة أدب: الأفعال المنحرفة منخفضة الشدة ، مثل السلوكيات اللفظية وغير اللفظية الفظة وغير اللفظية التي يتم اتخاذها تجاه عضو تنظيمي آخر بقصد غامض للإيذاء.

3- تنمر: الحالات التي يتعرض فيها الشخص بشكل متكرر وعلى مدى فترة زمنية لأفعال سلبية (مثل الإساءة المستمرة أو الملاحظات المسيئة أو المضايقة أو السخرية أو الإقصاء الاجتماعي) من جانب القادة أو من زملاء العمل.

4- إشراف مسيء: الإظهار المستمر للسلوكيات العدائية اللفظية وغير اللفظية ، باستثناء الاتصال الجسدي.

5- الصراع بين الافراد: ضغوط تنظيمية تنطوي على خلافات بين الافراد انفسهم.

وبين (King,2019:18-19) بان سلوك القادة السيء يؤدي الى تفاعلات سلوكية غير متحضرة محددة في مكان العمل منها: -

1- يرفع التابعون أصواتهم عندما يصابون بالإحباط.

2- عندما يلام القادة على أخطائهم أو إساءاتهم للتابعين.

3- تحول الخلافات الأساسية إلى هجمات لفظية شخصية على التابعين.

4- قيام التابعين بإبداء ملاحظات غير لائقة حول العرق أو الجنس.

5- لا يلتزم التابعون بمستوى الضوضاء المناسب.

6- يظهر التابعون لغة جسد مسيئة.

من خلال ما تقدم يمكن ان نلاحظ ان السلوكيات غير المتحضرة هي نتيجة لعدد من العوامل ومنها : -

- العوامل التنظيمية والإدارية (اي الهيكل التنظيمي وسياسة المنظمة والمناخ والثقافة التنظيمية ، والعدالة التنظيمية والانصاف وما الى ذلك).

- العوامل الفردية (مثل العوامل الشخصية والنفسية والاجتماعية وغيرها).

رابعاً : آثار سلوكيات العمل غير المتحضرة: -

تتزايد السلوكيات غير المتحضرة في مكان العمل بشكل مطرد مع تغير طبيعة العمل في الألفية الجديدة، اذ يقع الملايين من الناس كل عام فريسة للسلوكيات غير المتحضرة في مكان العمل. وأفاد

(Pearson and Porath, 2009) أن حوالي ربع التابعين الذين أُستطلعت آراؤهم في عام 1998 تلقوا معاملة فظة مرة أو أكثر في الأسبوع، وبحلول عام 2005 ارتفع هذا العدد إلى النصف تقريبًا، اذ اتضح أن حوالي 95% أنهم مارسوا السلوكيات غير المتحضرة وكان السبب من قبل القادة في مكان العمل. وحتى الآن هذه السلوكيات تسود في جميع أنواع المنظمات ، بدءًا من المنظمات الصحية، والوكالات الحكومية، والمنظمات الرياضية الوطنية، والأوساط الأكاديمية والعديد من المنظمات الأخرى الهادفة للربح وغير الهادفة للربح (Doshy & Wang, 2014:30)، وقد يُنظر إلى السلوك غير المتحضرة من قبل القادة على أنه طريقة فعالة لتحفيز الموظفين. ومع ذلك ، فإن سلوك القادة غير المتحضر، هو شكل من أشكال الإشراف النرجسي، وقد تفوض قدرة الموظفين على أداء وظائفهم (Kabat-Farr et al.,2019:971).

وأيضا كشفت الأبحاث السابقة حول السلوكيات غير المتحضرة في مكان العمل عن نتائج هذه الإجراءات السلوكية المنحرفة في مكان العمل مثل الإجهاد في مكان العمل والضيق النفسي ، والانسحاب من الوظيفة، وانخفاض الرضا الوظيفي، وانخفاض الإبداع والأداء في العمل، ومعدل دوران أعلى ، والاكتئاب والصراعات التنظيمية (Akella & Eid, 2020:2)، اي ان لها عواقب تكون على شكل: أداء منخفض، وتغيب عن العمل، وأيضا تمثل تحديًا كبيرًا للمنظمات لاسيما عندما يتعلق الأمر بتطوير استراتيجيات أو خطط لحظر ومعالجة هكذا سلوك مدمر، واذ يكون التأثير السلبي في نهاية العمل، وانخفاض الإنتاجية، وكذلك على سلوك المواطنة، ويؤثر سلبًا على الصحة النفسية والجسدية للموظف (Abid et al ., 2015:6307).

واكد الباحثون التنظيميون العديد من هذه النتائج الضارة لعدم التنقف في مكان العمل ، اذ يمكن للسلوكيات الوقحة الخالية من الاحساس التي تنتهك القواعد الأساسية للسلوك الشخصي أن تؤثر سلبًا على مواقف الموظفين وتعلمهم. على سبيل المثال ، يمكن أن تؤدي العلاقات السلبية بين القائد والتابعين إلى إعاقة نقل التدريب بسبب نقص الدعم الحيوي لتطبيق ما تم تعلمه من خلال أنشطة التدريب والتنمية، وكما أن السلوك غير المتحضر في مكان العمل ينطوي على تكاليف مالية. على سبيل المثال ، قُدر مؤخرًا أن المرض المرتبط بالإجهاد بسبب التمر في مكان العمل ، وهو بنية ذات صلة ، يكلف المنظمات بشل عام (Reio & Ghosh, 2009:238).

واشارت احدى الدراسات الى العديد من العواقب الضارة المترتبة على سلوكيات غير المتحضرة في مكان العمل. اذ وجد (Pearson (1999 أن 53% من المشاركين أفادوا بضياح وقت العمل نتيجة القلق بشأن تجربة غير متحضرة وحول التفاعلات المستقبلية المحتملة مع المحرض على السلوك غير المتحضر ، و 12% غيروا الوظائف لتجنب العمل مع هكذا قادة ، و 37% أبلغوا عن التزام تنظيمي أقل بعد تجربة السلوك غير المتحضر في مكان عملهم، وبالفعل ، أبلغ 25% من المشاركين عن حجب الجهود عن عمد ، وغادر 12% المنظمة ، وحوالي 5% سرقوا من المنظمة (Reio & Ghosh, 2009:240).

وذكر (Crampton & Hodge,2008:1) أربع طرائق قد تؤثر بها السلوكيات غير المتحضرة على إنتاجية الموظفين اذ تجعلهم يميلون إلى:

1. قضاء الوقت في القلق، نتيجة السلوك غير المتحضر أو التعاملات المستقبلية مع القادة وإضاعة الوقت في محاولة تجنب القادة غير المتحضرين.
2. يصبحوا أقل التزاما عمدا.
3. عدم إشراك أنفسهم في مهام خارجة عن مواصفات وظيفتهم وبذل جهد أقل للوفاء بالمسؤوليات.
4. يكونون أقل رغبة في مساعدة الآخرين ، وخفض مساهمتهم في المنظمة.

تشير أدلة علمية أخرى إلى أن السلوكيات غير المتحضرة في مكان العمل لها عواقب سلبية خطيرة مثل عدم الرضا الوظيفي لموظفي الرعاية الصحية ، وترك العمل ، والإجهاد الوظيفي. والسلوك غير المتحضر في مكان العمل هو أيضًا مصدر قلق كبير من منظور إداري لأنه ثبت أنه يؤثر سلبًا على ربحية المنظمات (Cho, et al.,2016:3). فضلا عن، عواقب ذلك السلوك على التابعين والمنظمة وأصحاب المصلحة الآخرين، وتشمل انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وانخفاض الرضا عن الحياة، وانخفاض الطاقة والتحفيز، وانخفاض الالتزام، والأخلاق والمشاركة، والتغيب، ودوران الموظفين، وانخفاض مستوى الثقة، وانخفاض الكفاءة والإبداع، والمشاعر السلبية، وتدهور الصحة العقلية والجسدية والإرهاق، وتدهور العلاقات الأسرية للهدف، وانخفاض النتائج المالية، وتدهور بيئة العمل، وانخفاض الإنتاجية، وضعف السمعة الاجتماعية والصورة، وضعف عملية العمل الجماعي(Jelavić et al .,2021:1).

في دراسة نوعية وجد (Pearson et al (2001) أن التابعين الذين كانوا ضحايا للسلوك غير المتحضر في مكان العمل وصفوا حالات عاطفية سلبية، وهذه المشاعر السلبية تزيد من خطر الإصابة بمخاوف خطيرة تتعلق بالصحة العقلية، لأن التأثير السلبي المرتفع يرتبط بالاكتئاب والقلق، والتأثير الإيجابي المنخفض مرتبط بالاكتئاب، كما وجد أن تجربة السلوك غير المتحضر لها علاقة سلبية بالصحة العقلية العامة. فضلاً عن ذلك وجد (Martin and Hine (2005) أن الأفراد الذين أبلغوا عن تجارب أكثر تواتراً من السلوكيات غير المتحضرة أبلغوا أيضاً عن مستويات أعلى من الضيق النفس(Giunetti et al .,2013:297) .

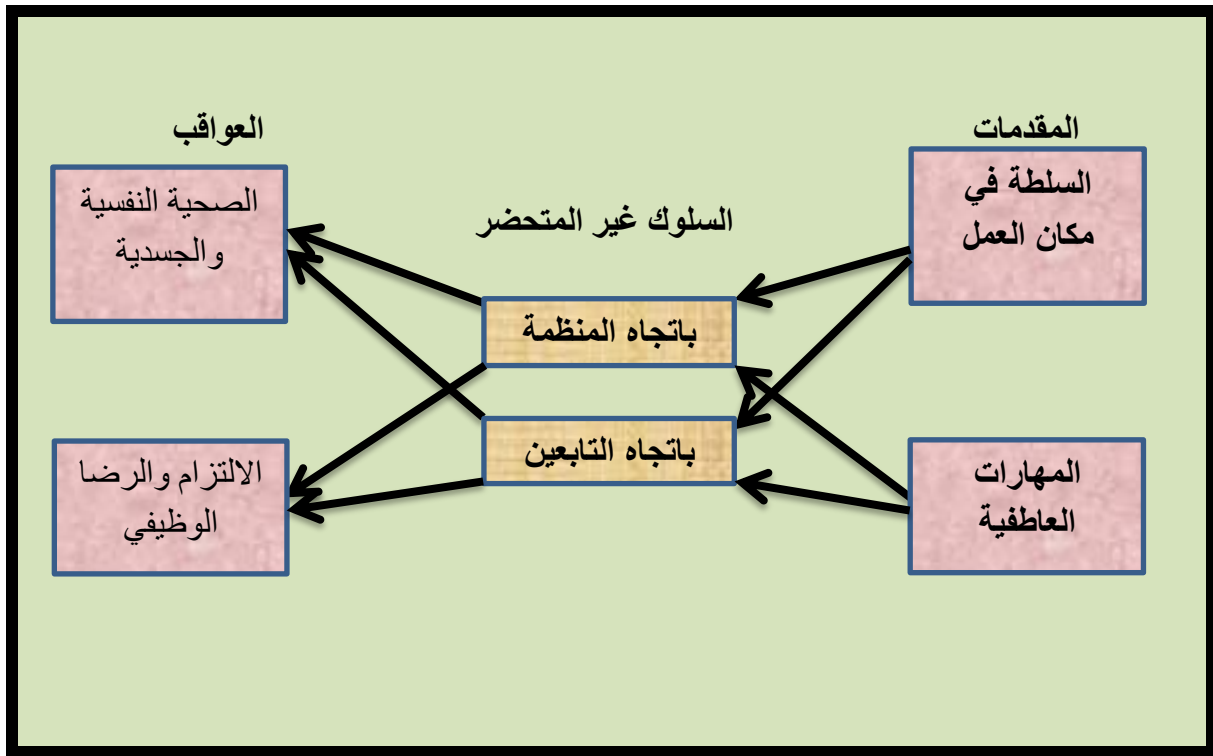
وايضا تشير بعض مراجعات ادبيات السلوك غير المتحضر الى ان السلوكيات غير المتحضرة لها نتائج سلبية (فردية وتنظيمية) تشمل النتائج السلبية الفردية للسلوكيات غير المتحضرة في مكان العمل ضائقة نفسية أكبر، والتحرش الجنسي، والانحراف الشخصي، وخفض مستوى الرفاهية اليومية، والانفصال، وخفض الرضا الصحي. وفيما يتعلق بالنتائج السلبية التنظيمية لهذا السلوك فأنها تشمل مستويات أقل من الرضا الوظيفي، وأداء

المهام من خلال انخفاض المشاركة في العمل، ومستويات أعلى من سلوك العمل غير المنتج، والعدوان في مكان العمل، الانسحاب من الوظيفة، ونية الدوران (Karanfil, 2019:7; Beattie & Griffin, 2014:625).

مما تقدم يمكن تحديد عواقب السلوك غير المتحضر بما يأتي:

1- العواقب الشخصية : أن هذه السلوكيات تسبب الإجهاد الناجم من الخوف من العنف في المستقبل والذي سوف يؤثر على كل من الرفاه النفسي والجسدي للعاملين وانهم يعانون من مجموعة متنوعة من الاضطرابات النفسية بما في ذلك الاكتئاب والقلق فضلاً عن اثار فيسيولوجية وما الى ذلك.

2- العواقب التنظيمية : وتشتمل العديد من الاثار التنظيمية المحتملة للسلوك غير المتحضرة في مكان العمل لاسيما ضعف التزام التابعين، ونيته في مغادرة المنظمة، ويمكن القول أن بعض السلوكيات كالسرقة و العنف في مكان العمل تؤثر سلباً في سمعة المنظمة وسلوكيات المواطنة فيها.



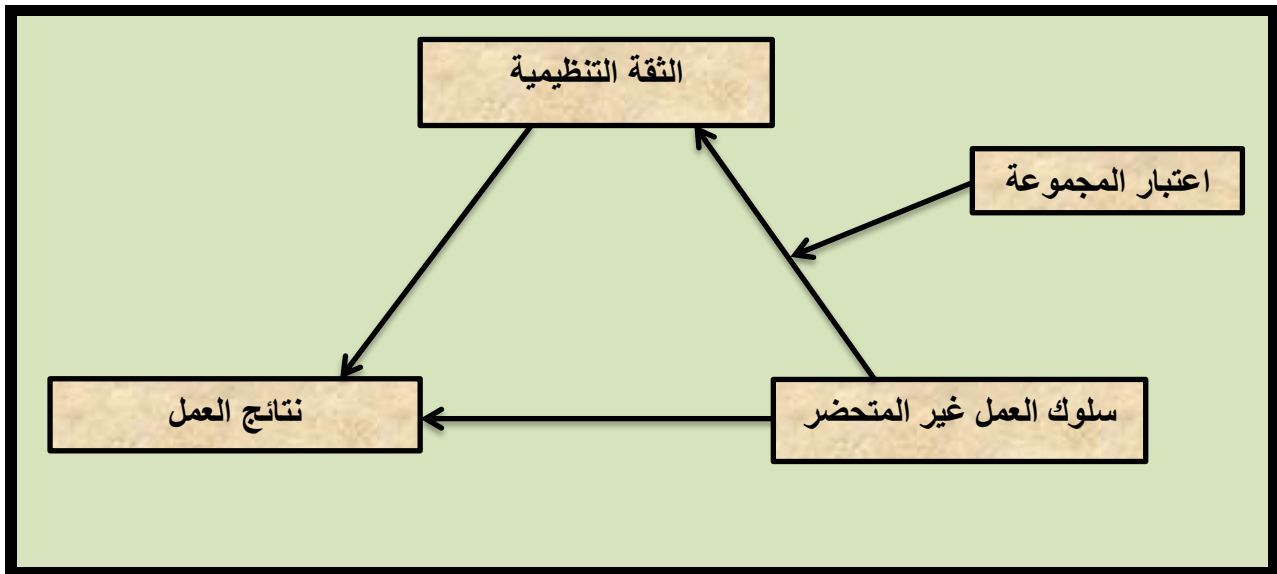
الشكل (13) بعض اسباب وعواقب سلوكيات العمل غير المتحضرة

المصدر : اعداد الباحث استنادا للأدبيات السابقة

خامساً : بعض نماذج سلوك العمل غير المتحضر: -

1: أنموذج (Miner-Rubino & Reed, 2010): -

من خلال هذا الانموذج رأى (Miner-Rubino & Reed, 2010) أن فحص الثقة التنظيمية بوصفه وسيطاً للعلاقة بين سلوك العمل غير المتحضر في مجموعة العمل ونتائج العمل، وما إذا كانت مجموعة العمل تنظر بعين الاعتبار إلى هذه الوساطة. تضمن المشاركون (90) موظفاً في شركة إدارة الممتلكات الذين أكملوا مقاييس فظاظة مجموعة العمل، والاعتبار الجماعي، والثقة التنظيمية، والرضا الوظيفي، ونية الدوران، والإرهاق الوظيفي. إذ أظهرت النتائج أن الثقة توسطت في العلاقة بين سلوك العمل غير المتحضر وجميع نتائج العمل الثلاثة، وأن هذا الاعتبار لفريق العمل هو الذي أدار هذه العملية. إذ أفاد التابعون ذوو الاحترام الأقل للمجموعة عن ثقة أقل في المنظمة عندما واجهوا سلوكيات غير متحضرة داخل مجموعة العمل الخاصة بهم، والثقة الأقل بدورها تتعلق بانخفاض الرضا الوظيفي، لاسيما بالنسبة لأولئك الذين يتمتعون باحترام منخفض للمجموعة. والشكل (14) يوضح ذلك.

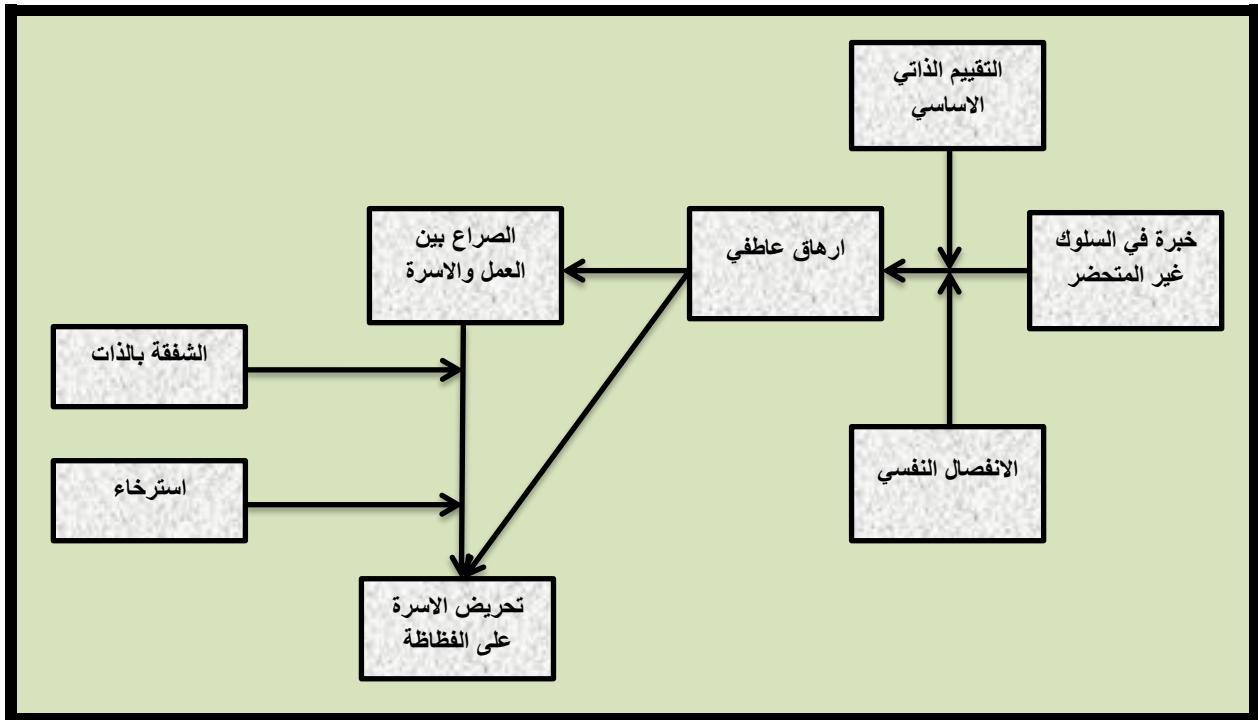


الشكل (14) انموذج (Miner-Rubino & Reed, 2010) لبعض سلوكيات العمل غير المتحضرة

Source : Miner-Rubino, K., & Reed, W. D. (2010). *Testing a moderated mediational model of workgroup incivility: The roles of organizational trust and group regard*. Journal of Applied Social Psychology, 40(12), p: 3151

2: أنموذج (Karanfil,2019): -

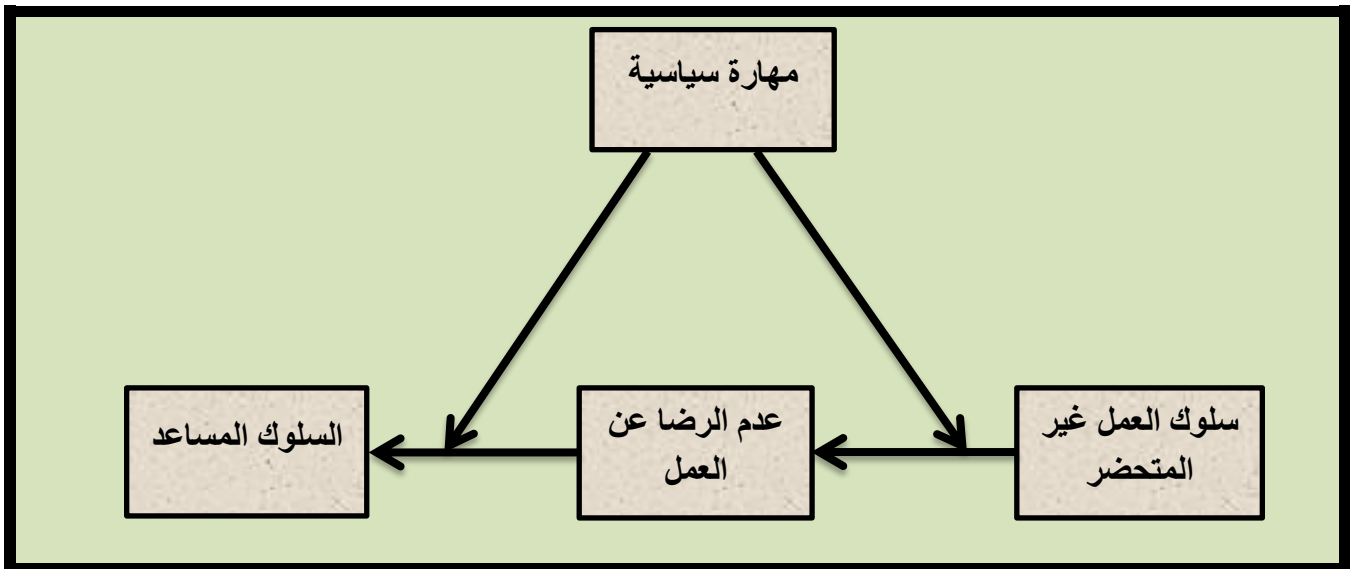
في هذا الانموذج قام (Karanfil,2019) بفحص ما إذا كان التابعون المستهدفون بسلوك العمل غير المتحضر يظهرن سلوكيات مماثلة تجاه شركائهم في المنزل. إذ اقترحت الدراسة الحالية نموذجًا لانتشار السلوكيات غير المتحضرة بين العمل والمنزل. تم افتراض الإرهاق العاطفي بوصفه وسيطاً في العلاقة بين سلوكيات العمل غير المتحضر والنزاع بين العمل والأسرة. إذ كان من المتوقع أن يؤدي التقييم الذاتي الأساس والانفصال النفسي إلى إضعاف تأثير سلوكيات العمل غير المتحضر على الإرهاق العاطفي. فضلاً عن ذلك، رأى (Karanfil,2019) أن الإرهاق العاطفي من شأنه أن يتوسط العلاقة بين سلوكيات العمل غير المتحضر المحرض على فضاظة الأسرة وأن الصراع بين العمل والأسرة من شأنه أن يتوسط العلاقة بين الإرهاق العاطفي والتحريض على فضاظة الأسرة. كان من المتوقع أن يؤدي التعاطف مع الذات والاسترخاء إلى إضعاف علاقة الصراع بين العمل والأسرة والتحريض على فضاظة الأسرة. وقد وجد أن الفضاظة في مكان العمل كانت مرتبطة بزيادة الإرهاق العاطفي، والذي كان بدوره مرتبطاً بزيادة الصراع بين العمل والأسرة. والشكل (15) أنموذج مقترح لانتشار السلوكيات غير المتحضرة في العمل والمنزل.



الشكل (15) انتشار السلوكيات غير المتحضرة في العمل والمنزل.

3: نموذج (De Clercq et al.,2019) :-

أعتقد (De Clercq et al.,2019:3) بأهمية الدور الوسيط لعدم الرضا الوظيفي في العلاقة بين تصورات التابعين عن سلوك العمل غير المتحضر وسلوكهم المساعد، فضلاً عن الدور المؤقت للمهارة السياسية في هذه العملية. وكشفت البيانات ثلاثية الموجات والمتأخرة عن الوقت التي تم جمعها من التابعين ومشرفيهم أن تعرض التابعين لسلوكيات غير المتحضرة في مكان العمل يقلل من سلوكهم المساعد من خلال شعورهم بعدم الرضا الوظيفي. ومع ذلك، كان هذا الدور الوسيط المتمثل في عدم الرضا الوظيفي أقل بروزاً إلى الحد الذي كان فيه التابعين مجهزين بالمهارات السياسية بالنسبة للمنظمات. تحدد هذه الدراسة وفقاً لذلك آلية رئيسة وهي التعاسة بشأن وضعهم الوظيفي والتي من خلالها ترتبط معاملة زميل العمل الوقح بالسلوكيات الطوعية في مكان العمل بين التابعين، وتكشف كيف يمكن احتواء هذه الآلية بشكل أفضل في وجود المهارة السياسية (De Clercq et al.,2019). والشكل (16) يوضح ذلك.



الشكل (16) نموذج (De Clercq et al.,2019) لسلوكيات العمل غير المتحضرة

Source : De Clercq, D., Haq, I. U., Azeem, M. U., & Ahmad, H. N. (2019). The relationship between workplace incivility and helping behavior: roles of job dissatisfaction and political skill. The Journal of psychology, 153(5),p:40

سادساً : أبعاد السلوكيات غير المتحضرة :-

اعتمدت الدراسة الحالية الأبعاد التي حددها (Martin&Hine,2005) والذي قام بالتحقق من صحة استبيان سلوكيات العمل غير المتحضر في مكان العمل، وفق مقياس مكون من 20 عنصراً، وفيه يطلب من المشاركين الإبلاغ عن مدى تكرار تعرضهم لسلوكيات غير متحضرة في مكان العمل (مصدر غير محدد) مثل

التوتر، والاصوات المرتفعة، والاستبعاد، والنبذ، والمقاطعة . وتألف هذا المقياس من أربعة أبعاد هي العدا، والنميمة ، وانتهاك الخصوصية. والسلوك الإقصائي . وقد تم اعتماد هذا المقياس لكونه الأكثر انسجاماً مع أغراض الدراسة الحالية فضلاً عن اعتماده في العديد من الدراسات التي طبقت في بيئات مختلفة.

1 : العدا

في الوقت الحالي، تواجه منظمات الأعمال العديد من التحديات والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية والداخلية. وقد أدى التأثير المتزايد لهذه الظواهر البيئية إلى تطور بيئة عمل معادية تتميز بعدد من السلوكيات السلبية مثل الافتقار إلى الأمن الوظيفي ، وعدم التوازن بين العمل والحياة الأسرية ، وسوء المعاملة أو التحرش في العمل ، والبيئة النفسية السيئة في العمل، الإجهاد ، ومعاملة الإدارة الاستبدادية ، والصراعات ، وتعرض الموظفين للتهديدات بما في ذلك جميع أنواع المضايقات (Abbas et al.,2017:140). وعادة ما يكون القادة مسؤولين عن تنفيذ القرارات والإجراءات في مكان العمل ، وبالتالي فإن جودة تفاعلهم مع التابعين هي مصدر مهم للعدالة ، إلى حد كبير لأنه شخصي جداً مقارنة بأشكال العدالة الأخرى، علاوة على ذلك ، فقد ارتبط الظلم الشخصي بشكل ثابت بالعدوانية التي يواجهها التابعون في مكان العمل (Dupré, 2006:987).

وكما هو الحال مع جميع العلاقات في هذا المجال ، يشمل العدا في مكان العمل السلوكيات التي يمكن أن تسبب ضرراً للهدف. ومع ذلك ، فإن العدا في مكان العمل يشمل حلقات العدا التي لا لبس فيها والتي تحدث بشكل متكرر مع القائد أو مجموعة من التابعين (Selden & Downey, 2012:2)، وبالتالي ، فإن وجود بيئة عمل معادية داخل المنظمة يجعل الموظفين يشعرون بالعزلة وعدم المشاركة في صنع القرار التنظيمي ، مما يعكس الشعور بخيبة الأمل وعدم القدرة على تلبية المعايير المهنية. وهذا بدوره يؤدي إلى شعور بعدم الرضا عن العلاقات الاجتماعية مع القادة وزملاء العمل ، وهو ما يُعرف أيضاً بالاغتراب التنظيمي. وقد يمتد الاغتراب أيضاً إلى جوانب أخرى من الحياة التنظيمية ، وبالتالي فإن المنظمة التي لا تستطيع تلبية توقعات صنع القرار والتواصل بين موظفيها ستضعف (Abbas et al.,2017:140).

تظهر الدراسات البحثية أن الافراد يمكن أن يكتسبوا سلوكاً عدوانياً من خلال ملاحظة النماذج العدوانية، والاحتفاظ بأنماط الاستجابة لفترات طويلة من الزمن، وقد اقترح Bandura (1978) ثلاثة مصادر للسلوك العدواني هي (تعلم العدوان) و(الثقافة التنظيمية والإعلام) و(الظروف الاجتماعية) (Amos, 2013:42) ، ويتضح فضلاً عن الدوافع التنظيمية، ان أدبيات العدا في مكان العمل اقترحت بأن كون التابعين ضحية للعدوان يعد هو سابقة محتملة لارتكاب العدوان في مكان العمل (Torkelson et al.,2016:119)، ويمكن أن تخلق استجابات متصاعدة للعدوان المتزايد في مكان العمل حيث تنشأ النزاعات الشخصية (Holm, 2014:4).

حددت الأبحاث الحديثة أشكالاً متعددة من العداء ومنها: العداء الجسدي: ويكون عادةً من دفع أو ضغط الآخرين باستخدام القوة البدنية. والعدوان اللفظي: بشكل عام، إهانة الآخرين باستخدام كلام مؤلم للآخرين. والعدوانية العلائقية: بشكل عام، تجاهل شخص ما عندما لا تريد ان يكون جزءاً من مجموعتك، وعدم قول أي شيء (Werner & Nixon, 2005:229). وكذلك أعربت العديد من الدراسات عن القلق بشأن السلوكيات العدائية المتزايدة في بيئة العمل مثل النزاعات والعنف بين الموظفين أو بين الموظفين وزوار المنظمة. ويتجلى الإحباط والمرارة بأشكال مختلفة مثل الوقاحة أو العنف الجسدي، والسب، والنقد المستمر، والأقوال المهينة، والتهديد بالضرر، وعدم التعاون وإخفاء المعلومات، وكل ذلك يجعل بيئة العمل صعبة، ويعيق الأداء، ويؤدي إلى انخفاض التواصل. وفشل العمل الجماعي (Abbas et al., 2017:140)، ورأى (Rotter) أن العداء هو شكل من أشكال السلوك الذي يتم توجيهه تجاه شخص آخر بهدف إيذائه أو إحراجه، بحيث يكون لديهم الدافع لتجنب مثل هذه المعاملة، وأيضاً يُنظر إلى العداء في مكان العمل على أنه أي شكل من أشكال السلوك السلبي الذي يوجهه فرد أو أفراد بهدف إيذاء شخص أو أكثر في مكان العمل أو المنظمة بأكملها (Rotter, 2018:6).

وعرفت السلوكيات العدائية على أنها أي سلوك موجه تجاه فرد آخر يتم تنفيذه بقصد مباشر (فوري) لإحداث ضرر (Anderson, & Bushman, 2002:28)، وتم أيضاً تعريف العداء بأنه سمة شخصية دائمة يتم فهرستها بشكل أفضل من خلال مجموعة من المعتقدات التي تعكس الفكرة القائلة بأن الآخرين لا يستحقون ومن المحتمل أن يكونوا مصدراً للإحباط والعدوان، ولعل من خصائص الشخص المعادي الريبة والسخرية والاستياء والغيرة والمرارة (Guyll, & Madon, 2003:681).

وأيضاً عرف العداء بأنه سلوك يقوم به فرد واحد بقصد التسبب في ضرر. ويمكن أن تتخذ السلوكيات العدائية في العمل أشكالاً متنوعة، ونتيجة لذلك تم اقتراح عدد من الأطر التصنيفية لوصف مجموعة واسعة من الأفعال التي تشكل سلوكيات عدائية في العمل، إذ تشمل هذه الأفعال السلوكيات الجسدية، وكذلك السلوكيات النفسية، علنية أو خفية (أي، أعمال عدوانية واضحة أو مجهولة المصدر)، مباشرة أو غير مباشرة (Dupré, 2006:987).

وأشار Amos على أن العداء هو نوع من السلوك غير المتحضر، التي تسعى إلى إحداث الغضب أو الكراهية أو الأذى. قد تشمل أمثلة العداء المضايقة والتمييز والترهيب (Amos, 2013:21).

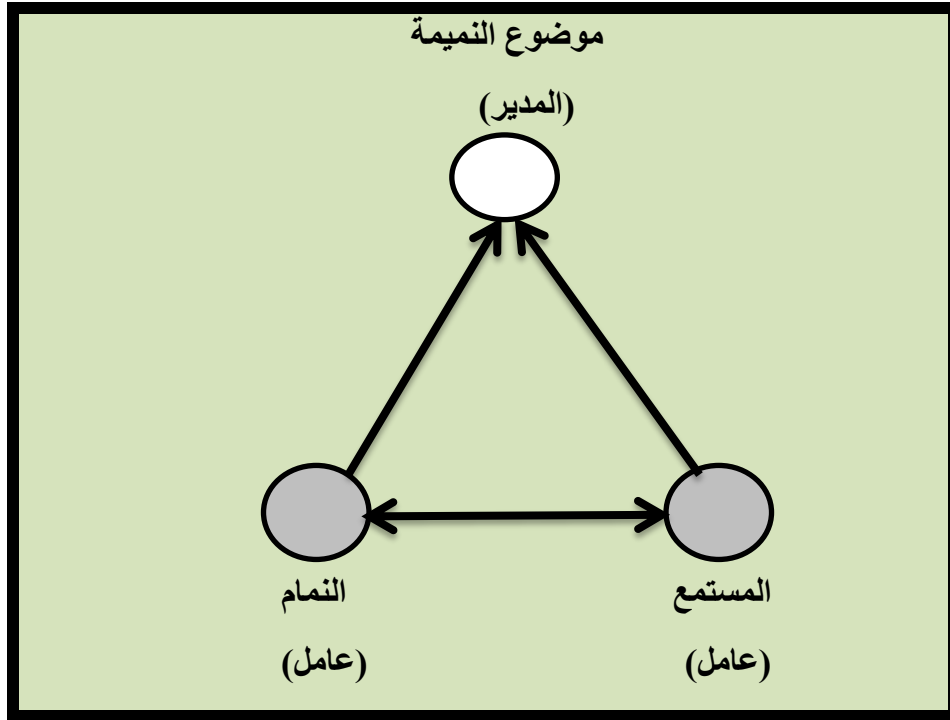
وبناءً على ما تقدم من الأدبيات اعلاه يمكن تعريف العداء: بأنه سلوك يصدر عن فرد أتجاه فرد آخر او جماعه أخرى بشكل ينتهك معايير مكان العمل، لفظياً كان او غير لفظي، مباشراً او غير مباشر، بسبب مواقف الاحباط او الدفاع عن الذات العظيمة او الرغبة في الانتقام او الحصول على مكاسب محددة، مما يلحق الضرر بالفرد أو المجموعة (نفسياً او جسدياً) فيشعرهم بسوء المعاملة و التهديد.

2 : النميمة

يعتقد العديد من الباحثين وعلماء الاجتماع ان السلوك غير الأخلاقي هو سرطان يعمل على هدم نسيج الاجتماعي في العديد من منظمات اليوم. ويقال إن لدينا أزمة في الأخلاق يمكن أن تقوض قوتنا التنافسية. فالسلوك غير الأخلاقي للموظفين على جميع مستويات المنظمة امر مقلق للغاية (Pathak, 2014:1) ، ومن بين السلوكيات غير الاخلاقية التحدث عن الآخرين في غيابهم الذي يعد من أكثر الأنشطة البشرية انتشارًا. اذ أظهرت الأبحاث أن الأشخاص يكرسون ما يقرب من 65% من وقت التحدث لموضوعات معينه عن الغائب (Ellwardt, 2011:14; Pathak, 2014:2)، اذ تعد النميمة حديثاً فارغاً عن الآخرين وشؤونهم، وهو ليس صحيحاً دائماً. ويشير مصطلح "النميمة" إلى الحديث الذي يدور بين الموظفين في بيئة العمل (على أي مستوى تنظيمي) حول القضايا الشخصية أو غير الشخصية لأشخاص آخرين (De Gouveia, et al.,2005:57).

إذ تولد النميمة السلبية في مكان العمل تقويضاً اجتماعياً وأثراً جانبية كبيرة للموظفين، لكن الضرر الناجم عن النميمة السلبية يستهدف بشكل أساس الموظف الذي يعتقد أنه مستهدف (Kong, 2018:1)، وإنه ايضا سلوك اجتماعي يختبره كل شخص تقريباً ويسهم فيه ويفترض أنه يفهمه بشكل حدسي (Foster, 2004:78). وهناك من يرى النميمة على انها المعلومات السلبية عن الموظف التي يتحدث عنها الآخرون في ظهره أو ينشرونها بشكل ضار ويمكن للموظف تجربته في مكان العمل، وهي نوع من انواع السلوك الاجتماعي الشائع ويشكل جزءاً مهماً من الحياة التنظيمية. لكن الضرر الناجم عن النميمة السلبية يستهدف بشكل أساس الموظف الذي يعتقد أنه مستهدف (Kong, 2018:3)، فيتم التميز بين النميمة المتعلقة بالعمل والنميمة غير المتعلقة بالعمل على ان النميمة المتعلقة بالعمل هي المعلومات السلبية التي تركز على الحياة العملية والأداء الوظيفي والتقدم الوظيفي، على سبيل المثال ، الحصول على ترقية أو الطرد أو النقل، بينما تركز النميمة غير المتعلقة بالعمل على الأحداث الشخصية مثل الزواج أو المرض وغيرها (De Gouveia, et al.,2005:57).

تتكون أنظمة الاتصال في المنظمات من أنظمة اتصال رسمية وغير رسمية، وظاهرة النميمة تندرج ضمن أنظمة الاتصال غير الرسمية. لذلك، توجد شبكات اتصالات تتكون من النميمة (Pathak, 2014:2)، إذ تحدث النميمة في مكان من ثلاثة ممثلين: المتحدث والمتلقي والطرف الثالث الغائب. ويصور الشكل (17) هؤلاء الممثلين في ما يسمى بثالوث النميمة، وتشير الأسهم إلى من يتم توجيه السلوك ، أي أن اثنين من الموظفين يتحدثون مع بعضهم البعض حول شخص ثالث (Ellwardt, 2011:16).



الشكل (17) ثالوث النميمة

Source : Ellwardt, L., Wittek, R., & Wielers, R. (2012). Talking about the boss: Effects of generalized and interpersonal trust on workplace gossip. *Group & organization management*, 37(4), 521-549.

يتضح من الشكل (17) بأن النميمة هي الحديث غير الرسمي والتقييمي في منظمة، عادة بين عدد لا ينقص عن اثنين من الأفراد عن عضو آخر في تلك المنظمة غير موجود، وبالغالب ترتبط النميمة ارتباطاً وثيقاً بالشائعات (Zhou et al., 2019:1; Pathak, 2014:3). وبذلك يتم تعريف النميمة على أنها المشاركة في حديث يتم فيه مشاركة المعلومات الخاصة حول فرد دون معرفة الفرد الحالية مع فرد أو مجموعة. تشمل الأمثلة التحدث بشكل سيء عن شخص إلى زميل في العمل أو المدير ، أو نشر الشائعات، أو إفشاء معلومات خاصة عن شخص ما دون موافقته (Amos, 2013:21). والنميمة سلوك محفوف بالمخاطر لأنه قد يكون ضاراً ليس فقط لموضوع النميمة ولكن أيضاً للمتحدثين أنفسهم (Ellwardt et al., 2012:2). وهناك من يؤمن بأن النميمة هي تقييم غير رسمي يتحدث عن الزملاء الغائبين. ويعكس المنظور التطوري هذه العلاقة السببية بزعم أن النميمة تسهل الصداقة (Ellwardt et al., 2012:623).

وايضاً تُعرّف النميمة في مكان العمل بأنها محادثة غير رسمية أو تقييم حول عضو خارج نطاق سمع الفرد ، وعادةً ما يتضمن تفاصيل غير مثبتة (Zou et al., 2020:1).

ان آثار النميمة في مكان العمل يمكن تكون ذات شقين (De Gouveia et al.,2005:58):-
1- التأثيرات على المنظمة: تعاني المنظمات من عواقب النميمة فهي غير قادرة بشكل عام على الحفاظ على الوضع الراهن والسيطرة ، وتفقد الثقة بين الموظفين.

2- التأثيرات على الفرد: أن تصبح هدفاً لسخرية شخص ما يعني أن ضحايا النميمة يعانون من مشاعر الإيذاء والخيانة والإهانة والإحراج.

وتؤثر النميمة السلبية في مكان العمل تأثيراً سلبياً على سلوكيات الموظفين كما اشار اليها (Kong, 2018:3):

1 - تلعب النميمة السلبية في مكان العمل دوراً مهماً في تشكيل التقييم الذاتي للموظفين بشكل سلبي فيأثر سلباً على سلوكيات الموظفين.

2- ينظر الضحايا أن النميمة السلبية في مكان العمل على انها تجارب تفاعل شخصي غير مرغوب فيه تتعلق بالتقييم السلبي وتؤدي دائماً إلى عبء نفسي هائل وانعدام الأمن النفسي.

3- في منظمة غارقة في النميمة السلبية ، يفقد الناس الثقة في الآخرين ، مما يؤدي إلى الشك المتبادل والعداء وعدم التعاون. في ظل هذه الظروف ، سيكون الموظفون محاصرين في مشاعر سلبية مستحثة مثل القلق وخيبة الأمل والغضب والاكتئاب الخ.

فضلاً عن آثار النميمة المذكورة أعلاه ، ذكر (De Gouveia, et al.,2005:58) ان النميمة يمكن ان تؤثر على النحو الآتي:

1- لها آثار مباشرة على الثقة في العلاقات في مكان العمل .

2- تقوض المبادئ التي تتبناها حوكمة المنظمات وخاصة الشفافية .

3- تؤدي إلى زيادة معدل دوران الموظفين وفقدان موظفين أكفاء ومنتجين.

ومن خلال ما تقدم من الأدبيات اعلاه يمكن تعريف النميمة : بانها سلوك منحرف في مكان العمل، يتم من خلال حديث غير رسمي بين طرفين، يستهدف طرفاً ثالثاً غائباً، فيفقدون الثقة والامان والتعاون، مما يتسبب بأثار سلبية على مستوى المنظمة والتابعين.

3 : انتهاك الخصوصية

مفهوم انتهاك الخصوصية مسألة شائكة. إذ كان الفلاسفة والاقتصاديون وعلماء النفس وعلماء الاجتماع والفقهاء، من بين آخرين ولوقت طويل، لم يتوصلوا إلى إجماع بالكامل حتى الآن حول تعريفها، وأحد أسباب هذه الخلافات هو أن المفاهيم المختلفة للخصوصية لا تأخذ في الاعتبار دور المعايير السياقية - المعايير الموجودة على أساس القانون أو التاريخ أو الثقافة أو التقاليد (Bhave & Dalal,2019:130). وبشكل عام، يمكن النظر إلى الخصوصية على أنها حق طبيعي في الاختيار الحر فيما يتعلق بـ التفاعل والتواصل وما يرتبط بهما بشكل أساسي بإحساس الفرد في الكشف عن الذات للآخرين، وحقه في ممارسة قدر معين من السيطرة على تلك العملية (Ball et al.,2012:4).

تظهر الأبحاث السابقة مستويات متزايدة من القلق بشأن الخصوصية، ويتركز الكثير من هذا القلق على خصوصية المعلومات الشخصية. و تطرقت الدراسات السابقة إلى جوانب مختلفة من الخصوصية في مكان العمل، إذ ركزت الغالبية العظمى من الأبحاث على مفهوم المعلومات الخصوصية، وكيفية انتهاكها أو حمايتها من خلال الممارسات التنظيمية (Ball et al.,2012:2-3). وتم تعريف الخصوصية من قبل (Bhave & Dalal,2019) على أنها مصدر قلق محوري للتابعين وأصحاب العمل من خلالها يتوقع التابعين التحكم في المعلومات الشخصية والوصول إلى المنظمة (Bhave & Dalal,2019:127)، لذا دائماً ما يتعلق القانون المعمول به في عقد العمل والموظف بولاية قضائية محددة. في حين قد تكون المنظمات مسؤولة عن انتهاكات الخصوصية في مكان العمل بناءً على قوانين العمل أو بذريعة حماية البيانات الوطنية، كما ترى المنظمات ضغوطاً متزايدة للتعامل مع مشكلات الخصوصية على المستوى الدولي، ويرجع ذلك جزئياً إلى التشريعات الجديدة في أوروبا والولايات المتحدة (Ebert et al.,2021:3).

تشير الخصوصية الشخصية إلى المفهوم الأكثر مرونة للخصوصية حول الشخص ، مثل حق الفرد في التحكم في تدفق المعلومات الشخصية، إذ ركزت الكثير من الأبحاث على كيفية إدارة المستخدمين لمشاركة المعلومات، لما له تأثير على استيعاب التقنيات الحالية ، وتطوير التقنيات المستقبلية (Gorm&Shklovski,2016:1). لذلك الكثير من الأفراد لا يهتمون بشأن خصوصيتهم ويشعرون انهم ليس لديهم ما يخفونه. لكن الخصوصية لا تتعلق فقط بإخفاء الأشياء وهنا تصبح مشكلة، فالخصوصية تتعلق بالتملك الذاتي والاستقلال والنزاهة. وهذا المفهوم لا يمنحنا الحق في حبس أنفسنا والانخراط في أنشطة غير قانونية. بدلاً من ذلك، يمنحنا الحق في تحديد تفاصيل حياتنا الشخصية الخاصة والعامة. ومن هذا المنطلق عرف Ross Anderson المفهوم على القدرة أو الحق في حماية أسرارك الشخصية، ويمتد إلى القدرة أو الحق في منع انتهاك مساحتك الشخصية، ويمكن أن تمتد الخصوصية لتشمل العائلات وليس الأفراد الاعتباريين مثل المنظمات (Gunnarsson&Ekberg,2003:3).

لذلك تشير نظرية إدارة خصوصية الاتصالات CPM إلى أن مشاعر انتهاك الخصوصية يمكن أن تحدث عندما يختلف شخصان أو أكثر حول حدود الملكية المشتركة للمعلومات، وتصبح هذه الخلافات واضحة خلال حلقات انتهاك الخصوصية (Hawk et al.,2008:584). وبهذا الشأن رأى (Watkins et al.,2007:174) انتهاك الخصوصية على أنها المشاعر التي مفادها أن للفرد الحق في امتلاك معلومات خاصة، سواء بشكل شخصي أو جماعي. وكما تم تعريفها من قبل (Westin, 1967) بأنها مطالبة الفرد بتحديد المعلومات التي يجب أن يعرفها الآخرون عن نفسه أو نفسها (Westin,2003:431). وذهب (Nord et al.,2006:75) إلى تعريف انتهاك الخصوصية بأنه التدخل المتعمد، جسدياً أو غير ذلك، عند عزلة، أو عزل شخص آخر.

ويمكن تقسيم مخاوف انتهاك الخصوصية الناتجة عن معالجة البيانات على أربع مراحل (Ebert et al.,2021:3) وهي ما يأتي: -

1. أثناء جمع البيانات، قد يعاني التابعون من المراقبة، وانعدام الشفافية والوعي بشأن عملية جمع البيانات، مما يحتمل أن يكون هدفاً لاختلالات كبيرة في توازن القوى.
 2. قد لا يتم إبلاغ الموظفين بتحليل البيانات بسبب عدم تناسق المعرفة. قد يحتوي التحليل على أخطاء، وينتج عنه تحريف / تحيز للموظفين الفرديين أو مجموعات الموظفين وتجريد التفاعل البشري من الإنسانية.
 3. استخدام البيانات أساساً لصنع القرار قد يؤدي إلى التمييز ضد مجموعة من الموظفين أو الافتقار إلى الاستقلالية حول تنفيذ أو استخدام البيانات.
 4. أثناء محو البيانات، قد تتجاهل المنظمة أهمية "نسيان" بيانات الموظف وقد تفتقر إلى الاستقلالية والشفافية والمساءلة عند التعامل مع محو بيانات الموظف.
- وبالاعتماد على ما ورد اعلاه يمكن تعريف انتهاك الخصوصية بأنه التدخل والتطفل غير مبرر في الحياة الخاصة للأفراد دون اخذ الأذن منهم ومحاولة التعرف على تفاصيل حياتهم والتدخل في خصوصياتهم والكشف بشكل علني عن المعلومات التي أن تم الكشف عنها تسبب حرجاً للأفراد في حياتهم العملية والشخصية.

4: السلوك الإقصائي

تشير الدراسات التي تبحث في طبيعة وعواقب الإقصاء الاجتماعي إلى أن هذا السلوك متعدد الأوجه وله آثار ضارة على الأهداف المقصودة. ومع ذلك، فقد قيمت أبحاث قليلة نسبياً على وجه التحديد تأثير مثل هذا السلوك على التابعين الذين يرون أنهم مستبعدون في مكان عملهم (Hitlan&DeSoto,2006:217)، وفقاً

لنظرية الانتماء يمتلك الناس حاجة فطرية للشعور بالارتباط والانتماء إلى شيء أكبر من الذات. إذ تشير الأبحاث إلى أن الاقصاء مكره نفسياً للضحايا. وعندما يتم إحباط حاجة التابعين إلى الانتماء، يسعى الافراد إلى إعادة تأكيد إحساسهم بقيمة الذات والجدوى لذا يرتبط السلوك الإقصائي (سواء كان حقيقياً أو متصوراً) بمجموعة من الحالات العاطفية السلبية بما في ذلك الحزن والوحدة والغيرة والشعور بالذنب والإحراج والقلق الاجتماعي، وتشير الأبحاث إلى وجود علاقة مباشرة بين الاستبعاد والرغبة المتزايدة في تجنب الاتصال بالجنّة في المستقبل (Hitlan&Noel,2009:479).

وقد تتخذ السلوكيات الإقصائية أشكالاً عدة، بما في ذلك إعطاء الآخر المعاملة الصامتة، والحب بلا مقابل، والنبيذ، وتجاهل الآخر، والرفض التام (Leary, 2001:4). ولذلك عرف (Williams,2001) الاقصاء على أنه أي فعل أو أفعال لتجاهل أو استبعاد فرد أو مجموعة من قبل فرد أو مجموعة (Hitlan&DeSoto,2006:217) ويمثل السلوك الإقصائي أي سلوك يضايق أو يتجاهل أو يقصي أو يُخيف بشكل موجه ضد أي فرد من افراد المنظمة (Barthelemy,2020:2). كما تم تعريفه على بأنه نمط من السلوك الاجتماعي الذي يتم فيه تمييز وعزل فرد واحد أو أكثر من العلاقات الاجتماعية المستمرة والتي سيكونون جزءاً منها (Gruter& Masters,1986:150). إذ يعتقد الباحثون أن حجب الدعم الاجتماعي يؤثر سلباً على احتياجات الأفراد الأساسية للقبول والانتماء، وهذا النوع من سوء المعاملة في مكان العمل يضر باحترام التابعين لأنفسهم وإنتاجيتهم وفي الحالات الشديدة، يتخذ الاقصاء شكلاً من أشكال الرفض الاجتماعي قد تكون التجربة النفسية للرفض شديدة لدرجة أنها يمكن مقارنتها بالألم الجسدي في حين أن الأبحاث الحالية قد أسهمت بشكل كبير في فهمنا لسوء المعاملة في مكان العمل، فقد تم فحص الفظاظة (ولاسيما السلوك الإقصائي) في الغالب بوصفها ظاهرة على المستوى الفردي (Sharp et al.,2019:2).

واستناداً إلى الأدلة من نتائج الابحاث والوكالات، يعد السلوك الإقصائي موضوعاً ذا أهمية كبيرة. وهذا يزيد من الحاجة إلى استفسارات إضافية مباشرة عن الآثار الاجتماعية للسلوك الإقصائي، وجدت الدراسات والابحاث أن حرمان الافراد من برامج التعليم يزيد من احتمالية الانخراط في سلوك عالي الخطورة، والسلوك الإجرامي (Ryan& Goodram,2013:172).

وبناءً على ما تقدم يرى الباحث أن السلوك الإقصائي هو نوع من السلوك الذي يشير إلى العملية التي يتم من خلالها تجاهل أو استبعاد أو رفض فرد أو مجموعة ما من قبل فرد آخر أو مجموعة أخرى، مما يعيق من قدرتهم على إقامة علاقات شخصية إيجابية أو الحفاظ عليها، أو النجاح المرتبط بالعمل، أو السمعة الإيجابية داخل مكان المنظمة.

المبحث الرابع

العلاقة بين متغيرات الدراسة

أولاً : العلاقة بين القيادة النرجسية والسلوكيات غير المتحضرة: -

يبدو أن التابعين في بيئة العمل اليوم متشائمون بشكل ملحوظ بسبب السلوكيات التي يمارسها عادةً القادة، إذ تؤدي بيئة العمل السيئة إلى شعور التابعين بالضحية، مما قد يؤدي إلى السخرية بينهم نتيجة للإحباط وخيبة الأمل والإرهاق. ومن ناحية أخرى، تضمنت النتائج السلبية لسخرية القادة انخفاض مستويات الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والالتزام ونية البقاء (Aboramadan et al.,2020:430)، إذ تؤثر الشخصية النرجسية للقائد على التابعين للانخراط في السلوك غير المتحضر في مكان العمل. يُدخل القائد ذو الشخصية النرجسية نفسه في أنشطة سلبية، ويظهر عدائية تجاه مرؤوسيه، ويهمل أفكارهم واقتراحاتهم، ويستبعدهم من الأنشطة التنظيمية. وتماشياً مع نظرية الحفاظ على الموارد، عندما يتفاعل الموظفون مع قائد نرجسي، فإنه يستنفد مواردهم النفسية (Chaman et al.,2022:2-3)، فتصبح أماكن العمل التي لا تحتوي على قيم تنظيمية مشتركة أو التي تتميز بوجود قيادة نرجسية أماكن يزدهر فيها السلوك غير المتحضر مما يؤدي إلى نتائج سلبية، وتشمل السلوكيات غير المتحضرة الشائعة، تجاهل التابعين أو الإدلاء بتعليقات مهينة حولهم. نتيجة لذلك، فإن السلوك غير المتحضر أو التخريبي دائماً ما يكون مزعجاً للبيئة ويثير مشاعر سلبية لدى الجميع.

وهناك قدر متزايد من الدراسات حول القيادة النرجسية والسلوكيات غير المتحضرة لدى التابعين، ولكن القليل عن السلوك النرجسي الذي ينفذه التابعين، فضلاً عن أن دراسات الاستجابات الفردية في هذا السلوك غير المتحضر نادرة. وتشير الدراسات التي أجريت على القيادة النرجسية إلى أنهم يلحقون الضرر بالآخرين، على سبيل المثال، عن طريق التنمر والإكراه، فالنرجسيون لديهم ميل قوي لتعزيز الذات والشعور بالاستحقاق (Brandt & Ruohonen, 2022:62).

اقترح (Edwards and Greenberg (2010 أن النرجسية قد تلعب دوراً رئيساً في السلوك غير المتحضر في مكان العمل (Meier & Semmer, 2013:461)، إذ تخلق سلوكيات القادة النرجسيين جوّاً ساماً لا يتأثر فيه التابعون بالبيئة فحسب، بل يستجيبون أيضاً لقادتهم بسلوكيات غير متحضرة. وبالنظر إلى ذلك، فإن القيادة النرجسية تسهم في السلوكيات غير المتحضرة بين الأتباع للأسباب التي ذكرها (Aboramadan et al.,2020:431) وهي:-

1- عادةً ما يخلق سلوك رعاية الذات للقائد النرجسي جوًّا من الإحباط وخيبة الأمل بسبب التحيز الذي يقدمه ، مما يؤثر على التفاعلات والقرارات الإدارية ، وهذا سيخلق ثقافة تتميز بمستويات منخفضة من النزاهة في المنظمة ، وبالتالي ، سيتم إنشاء مستويات أعلى من عدم الثقة نتيجة لانعدام الثقة المصاحب وإحساس الإحباط هو السخرية.

2- يحد السلوك الأناني للزعيم النرجسي من تطوير علاقات التبادل الجيد ، مما يقلل من تراكم ردود التغذية العكسية المطلوبة لتحسين الأداء.

3- نظرًا لأن القادة النرجسيين يفتقرون إلى النزاهة ويتصرفون بشكل غير أخلاقي ويستغلون نجاح الآخرين ، فإن الأتباع يميلون إلى تطوير مشاعر ومعتقدات ومواقف سلبية تنعكس لاحقًا على شكل سلوكيات غير متحضرة مثل السخرية السلوكية.

ومع ذلك ، أشار بعض الباحثين إلى أنه من المهم التحقيق في خصائص القادة النرجسيين للتمكن من فهم أفضل لطبيعة الأفعال الهمجية وضحايا السلوك غير المتحضر (Jelavić *et al.*, 2021:3)، ويشير هذا القرب والتواصل إلى أن السلوكيات الوقحة للتابعين قد تتأثر بشكل عام بالقادة، والذي يعطي قدرًا كبيراً من الوقت في الاتصال الشخصي معهم وعندما يتسامحون مع السلوكيات المهينة والمسيئة ولا يؤدبون الذين ينخرطون في هذه الأفعال، فيميل التابعون إلى الاستمرار في إظهار مثل هذه السلوكيات (Lee & Jensen, 2014:419). وبذلك فإن القائد الذي يفشل في التدخل ولا يعاقب الجاني أو يصححه يفشل في تعزيز الكياسة بوصفها القاعدة السلوكية المناسبة ويشير ضمناً إلى أن السلوكيات غير المتحضرة مقبولة. نتيجة لذلك ، فإن التابع الذي يعاني من سلوك غير متحضر ويديره قائد سلبي قد يكون أكثر عرضة لإظهار سلوك غير متحضر بنفسه (Harold & Holtz, 2015:20).

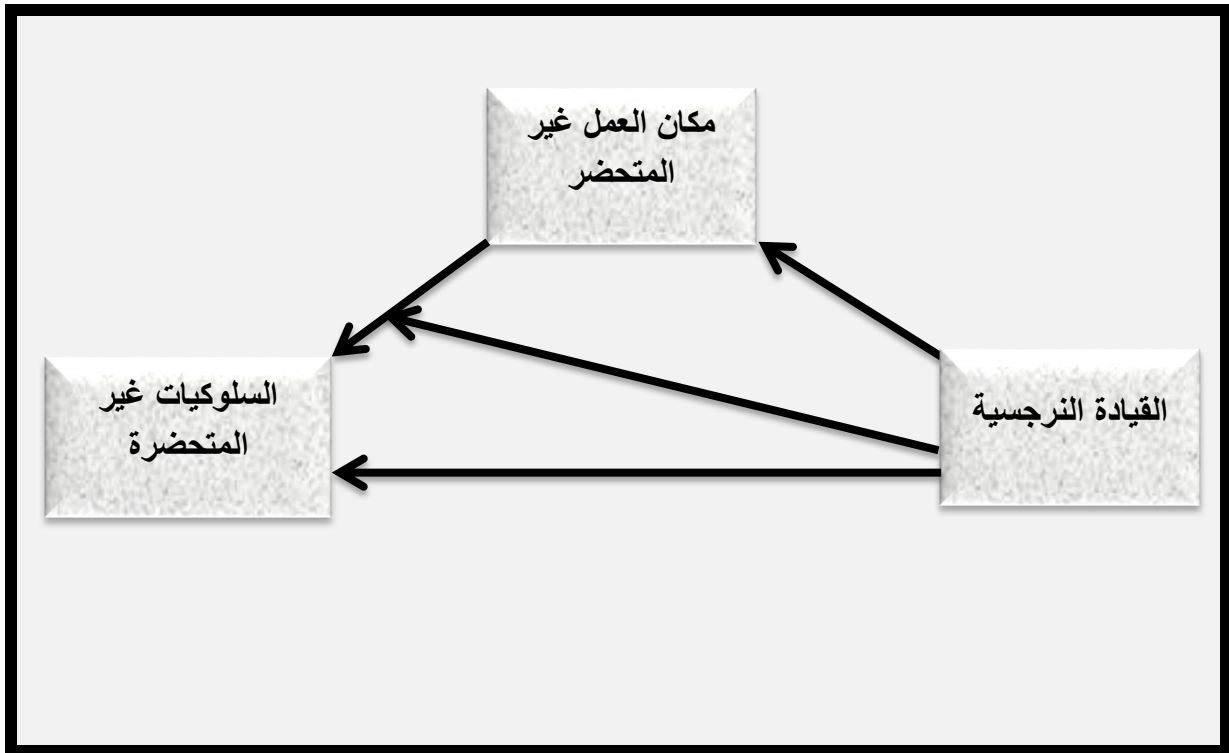
ومن المتوقع أن تكون نرجسية القائد سبباً محتملاً للصراع بين القادة والتابعين للاعتبارات الآتية (Wang *et al.*, 2021:4-3):-

1- مع النظرة الذاتية المتضخمة والمصلحة الذاتية والإحجام عن قبول الانتقادات والآراء المختلفة، غالبًا ما يواجه القادة النرجسيون صعوبة في الحفاظ على علاقات صحية مع الآخرين.

2- يُظهر القادة النرجسيون عادةً سلوكيات سلبية (مثل العداوة والاستغلال والعنف في مكان العمل) يمكن أن تؤدي بسهولة إلى نزاع بين القادة والتابعين.

3- نرجسية القائد لها أيضًا تأثير ضار على التبادل بين القائد والتابعين، إذ من المرجح أن يكون القادة النرجسيون في صراع في العلاقة التبادلية مع التابعين.

ومن هنا يتضح أن سلوك القيادة النرجسية الذي يظهره القادة يمثل عاملاً ظاهرياً مهماً قد يؤثر على سلوكيات العمل غير المتحضرة في مكان العمل. وفي حالة عدم وجود قائد استباقي ، قد تصبح أماكن العمل غير رسمية للغاية وتفتقر إلى معايير واضحة للمساعدة في تشكيل السلوك المناسب. لهذا السبب ، نتوقع أن تحدث مثل هذه السلوكيات بشكل خاص في أماكن العمل مع القادة النرجسيين (Harold & Holtz, 2015:19). ويتضح هذا المعنى في الشكل (18).



الشكل (18) العلاقة بين القيادة النرجسية و السلوكيات غير المتحضرة

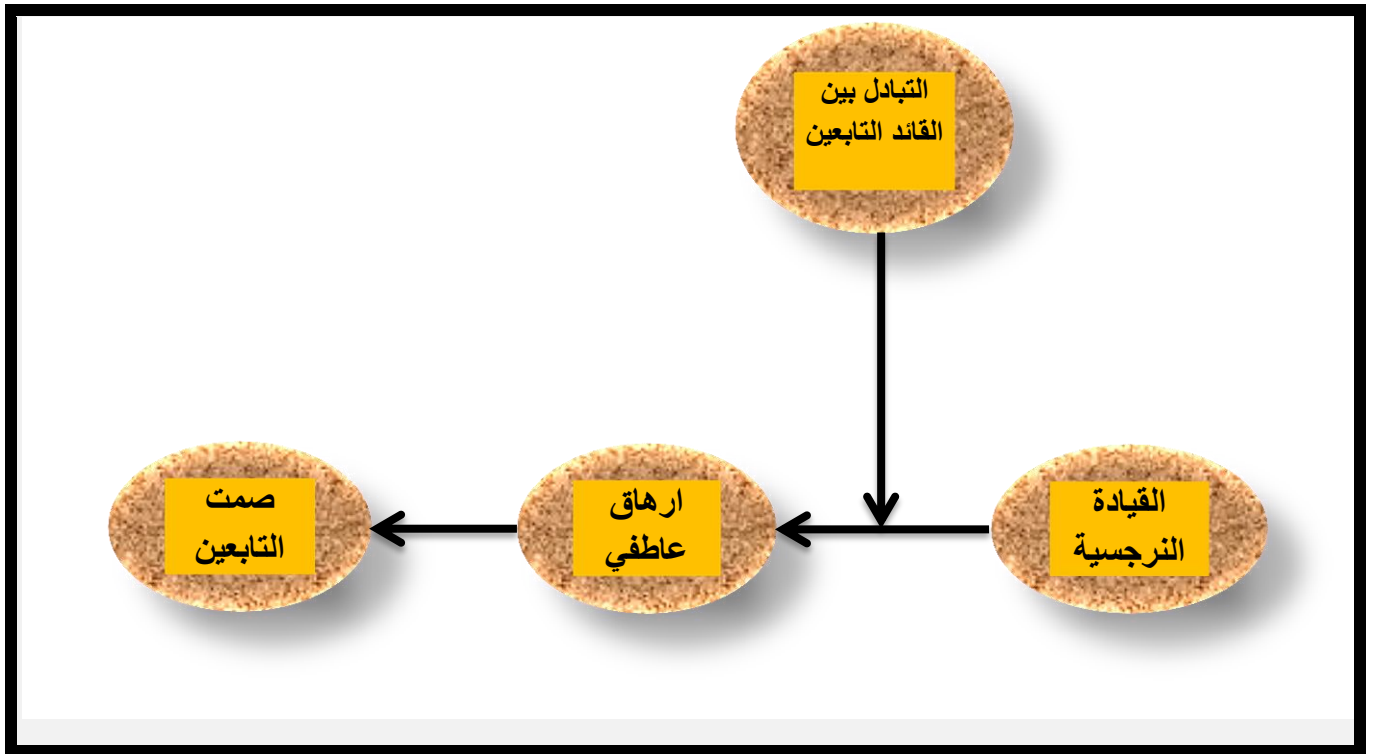
Source : Harold, C. M., & Holtz, B. C. (2015). The effects of passive leadership on workplace incivility. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), p17.

ثانياً : العلاقة بين القيادة النرجسية وصمت التابعين: -

ارتبطت نرجسية القائد بشكل روتيني بردود فعل التابعين، لذا تؤثر سمة القيادة النرجسية سلبيًا على صوت التابعين والسلوك الاجتماعي المؤيد والسلوك الاستباقي. فضلاً عن ذلك، فإن عاطفة التابعين وتصورهم يتأثران أيضاً بالسّمات النرجسية لقادتهم، مثلاً أن العمال غالباً ما يبلغون عن تعرضهم للمشاعر السلبية والاكْتئاب فضلاً عن الإيذاء المتصور والإشراف المسيء (Wang et al.,2021:2). وتوضح الأدبيات أن القيادة النرجسية تؤثر سلبيًا على صوت التابعين، فعندما يكون القادة نرجسيين أو غير مهنيين أو متعالين أو لا يظهرون أي اهتمام بأراء الموظفين، فإن هذا يؤدي إلى انخفاض في المشاركة وأداء الخدمة (Aboramadan et al.,2020:430)، وذلك بسبب تردد التابعين الذين يلتزمون الصمت عن إحداث تغيير في بيانات عملهم، وينبع هذا من حقيقة أن التابعين يحبون ممارسات العمل لأن القادة لا يستجيبون للمعلومات التي يتم تسليمها من التابعين، الذين يشعرون بالإحباط من مناقشة القضايا التنظيمية، ويحجب التابعون ويلتزمون الصمت بشكل دفاعي للمعلومات والآراء بسبب الحماية الذاتية والخوف من المشاعر السيئة. أخيراً، يتمتع التابعون بدوافع اجتماعية مؤيدة للصمت لأنهم يخشون العزلة عن مجموعة العمل أو فقدان دعم عضوية المجموعة (Mousa et al.,2021:2)

تم إجراء العديد من الأبحاث لفهم دوافع صمت الموظف. وجد أن أسلوب القيادة كان العامل الرئيس الذي تسبب في صمت الموظف، فقد كان صمت الموظف متجذراً في مفهوم الإدارة الضمني لكبار المديرين والخوف من مواجهة التعليقات السلبية. ومع ذلك، كشكل غير نمطي للقيادة السلبية، فإن دعاة الإشراف السيء يركزون على السلطة والضغط العالي واحتقار صوت التابعين. نتيجة لذلك، القائد غير مهتم بنصائحهم (Ai-Hua et al.,2018:21)، إذ لا يهتم القادة النرجسيون إلا بأنفسهم، ولا يظهرون أي تعاطف مع التابعين، وغالباً ما يستخدمون أساليب احتيالية لإرضاء المصلحة الذاتية أو اعتماد إجراءات إشرافية غير لائقة من أجل حماية المصالح والسلطات الخاصة (Wang, 2021:2)، لذا يتبنى التابعون سلوكاً موجهًا نحو التجنب، مثل التزام الصمت في العمل، استجابةً للإشراف التعسفي الذي يمارسه القادة النرجسيون، بغرض منع المزيد من الخسائر في الموارد والحفاظ على مواردهم المتبقية، ولتجنب خطر التعرض للعقاب من قبلهم بسبب اتخاذ سلوكيات انتقامية تضر أو تهدف إلى إيذاء المنظمة أو أعضائها، فمن المرجح أن يتبنى التابعون المعتدى عليهم الصمت بوصفه شيئاً طبيعياً. ورد الفعل المنطقي لأن الصمت موجه بطبيعته إلى التجنب، وله مخاطر منخفضة ولا يمكن اكتشافه بسهولة، مما يقلل من احتمالية الحصول على عواقب غير مرغوب فيها للتابعين فحسب، بل يمكن أن يكون أيضاً طريقة أفضل للتابعين الذين يتعرضون لسوء المعاملة للحفاظ على مواردهم المحدودة المتبقية (Wang, C. et al.,2020:3).

يمكن أن يكون لصمت التابعين عواقب وخيمة في المنظمات. إذ أثبتت الأدلة من الأبحاث السابقة أن صمت الموظف يتنبأ بنوايا تغيير التابعين ومستويات أقل من الالتزام، وعلى المستوى الفردي، يواجه التابعون الصامتون حالات سلبية من المشاعر، وهي مستويات أعلى من الافتقار إلى الحافز وعدم الرضا والتوتر. وعلى هذا الأساس يمكن القول إن التابعين الصامتين هم أكثر عرضة لتطوير المشاعر السلبية مثل الإحباط والتوتر, Aboramadan, (2020:433). وبالتالي فإن التابعين المنهكين عاطفياً "غالبًا ما يلجؤون إلى الحفاظ على مواردهم المتبقية عن طريق خفض معنوياتهم وتقليل التزامهم تجاه المنظمة وتقليل أدائهم. ويختار التابعون تبني سلوك الصمت للتخفيف من الضيق النفسي والارهاق العاطفي المرتبط بالضغوط المهددة. لهذا السبب، يعد الباحثون الصمت سلوك عمل سلبياً يؤدي إلى نتائج عكسية ومن المحتمل أن يكون ضارًا بالمنظمات Xu et al., (2015:3). ويتجسد المضمون اعلاه في الشكل(19).



الشكل(19) علاقة القيادة النرجسية والتبادل بين القائد والتابعين للتأثير على صمت التابعين

Source : 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),p2

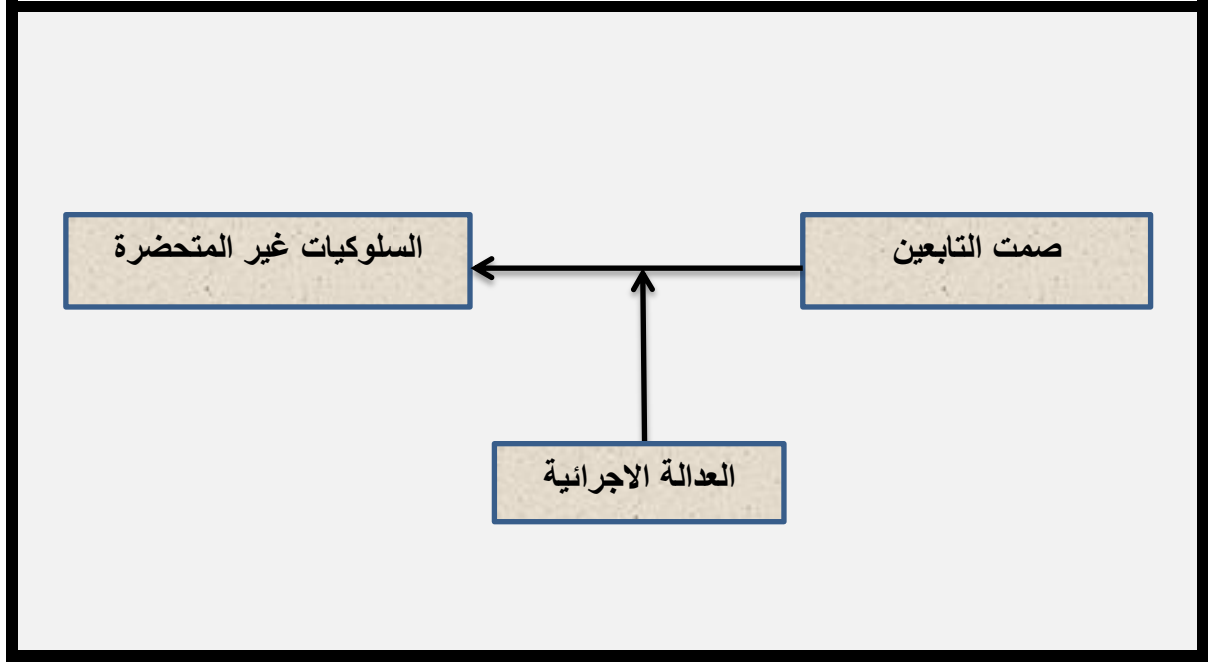
ثالثاً : العلاقة بين صمت التابعين والسلوكيات غير المتحضرة: -

عند مراجعة الأدبيات ذات الصلة يتبين أن هناك عددًا محدودًا من الأبحاث التي تدرس العلاقة بين السلوك غير المتحضر وصمت التابعين. وأشارت هذه الأبحاث إلى أن هناك علاقة سلبية قوية بين الصمت والسلوكيات المتحضرة، هذا يعني أنه إذا لم يُسمح للتابعين بالتعبير عن أفكارهم المتعلقة بالعمل، فإن مستوى سلوكهم الإيجابي ينخفض، ويحدث الصمت اعتمادًا على عوامل مختلفة داخل المنظمة وإذا تم تجاهله، فسيستمر التابعون في التزام الصمت ومن المرجح أن يظهروا ويتسببوا في سلوك غير متحضر (Acaray & Akturan, 2015:475)، وقد يكون لصمت التابعين آثار ضارة على عملية صنع القرار والتغيير في المنظمة، إذ تؤكد الأدلة أن الصمت يمكن أن يؤدي إلى التوتر والتشاؤم وعدم الرضا وانسحاب الموظفين. علاوة على ذلك، فان Van Dyne et al (2003) درس أسباب وعواقب صمت التابعين السلبية وخلص إلى أن معنى الصمت ومفهومه أكثر أهمية من مساهمة الموظفين لأنه يرتبط بظواهر مهمة في السلوك المتحضر (Moghaddampour et al., 2013:2214)، وهذا يدل على ان صمت التابعين ضارًا للغاية للمنظمات لما يحدثه من سلوكيات ناتجة من خلال ما يتسبب فيه من مستوى متصاعد من عدم الرضا الوظيفي، والذي يتجلى في التغيب ودوران العمل المرتفع وربما سلوكيات أخرى غير مرغوب فيها (Shojaie et al., 2011:1733).

وكذلك لا يؤدي صمت التابعين إلى إبطاء التطوير التنظيمي فحسب، بل يتسبب أيضًا في العديد من النتائج مثل انخفاض مستويات التزام التابعين، مما يتسبب في حدوث صراعات داخلية، ومنع التغيير والابداع، ومنع ردود الفعل الإيجابية للإدارة، وكما أنه يتسبب في زيادة السلوكيات غير المتحضرة مثل انهيار الروح المعنوية، ودوافع التابعين، والتغيب، والتأخير مما يؤثر سلبًا على الأنشطة الفردية والتنظيمية (Oduyoye, 2020:1). ومن هنا يتضح ان هناك خطر ناشئ للمنظمات من خلال صمت التابعين. ولقد لوحظ أن الصمت السائد في مناخ العمل يؤدي إلى نتائج تنظيمية سلبية، إذ يتم تضمين رفع الصوت قليلاً استجابةً لوجود مشكلة بسبب ردود الفعل السلبية المتوقعة، فإن قادة المنظمة يبدون مخاوفهم بشأن مشاكل التابعين والقضايا التنظيمية بما في ذلك، الإحراج، وغياب المسؤولية الأخلاقية، وانخفاض فرصة رفع الصوت. واكد الباحثون على أن الصمت يمكن أن يعمل ضد النتائج التنظيمية المرغوبة (Fatima et al., 2015:847).

بشكل عام، ان السلوك غير المتحضر هو نوع من العنف العاطفي والإزعاج النفسي الذي يدمر الاحترام المتبادل في مكان العمل، وتشمل الأمثلة التي تتم الإشارة إليها في الغالب استبعاد تابعين محدد من النشاط الاجتماعي، والنميمة، وتجنب الآخرين، وحجب المعلومات، ايضاً إنه مرتبط بالوصول المتأخر، وعدم الحضور، والالتزام، والرضا، والصحة البدنية والنفسية للتابعين. ويرتبط بالانحراف والانسحاب في مكان العمل (Butt & Yazdani, 2021:382)، وتتكون السلوكيات غير المتحضرة من سلوك منحرف ينتهك معايير مكان

العمل للاحترام المتبادل، ولا يقتصر بناء السلوك غير المتحضر على التفاعلات بين التابعين (Martin & Hine, 2005:477) لذا تظهر الدراسات أن هناك علاقة وثيقة بين العدالة الإجرائية والاستجابات المعرفية والعاطفية والسلوكيات للقادة والتابعين في المنظمة، إذ يتفاعل التابعون بشكل عادل في ظل وجود إجراءات عادلة، وتشير تلك إلى أنه إذا تم التعامل مع شكاوى التابعين بشكل عادل، فسيكون التابعون أكثر ارتياحًا لقواعد وإجراءات الإبلاغ الخاصة بالمنظمة (Fatima et al., 2015:847)، انظر الشكل (20).



الشكل (20) علاقة صمت التابعين مع السلوكيات الغير متحضرة

Source : Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M., & Hoti, H. A. K. (2015). Impact of organizational silence on organizational citizenship behavior: Moderating role of procedural justice. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), p848.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

المبحث الأول : الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

المبحث الثاني : الاحصاء الوصفي لبيانات الدراسة

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول

الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

أولاً: وصف وترميز متغيرات الدراسة

يهتم هذا المبحث في توصيف متغيرات الدراسة من خلال احلال مجموعة من الرموز بدلا من المتغيرات للتعبير عنها بشكل ادق ولتسهيل الامر على الباحث من اجل عرض كيفية جمع البيانات وتبويبها وتصنيفها وادخالها في الحزمة الاحصائية (SPSS.V.27)، والحزمة الاحصائية لـ (AMOS.V.26)، فضلا عن استخراج النتائج التي تطمح الدراسة الى الوصول اليها، وعليه لغرض تسهيل عملية التحليل الاحصائية تم التعويض عن المتغيرات الداخلة في الدراسة بمجموعة من الرموز والاختصارات الموضحة في الجدول (13).

الجدول (13) توصيف متغيرات اداة الدراسة

الرمز	الفقرات	الابعاد	المتغير
NAAD	9	الاعجاب النرجسي	القيادة النرجسية (NALE)
NACA	9	التنافس النرجسي	
SSAC	5	صمت الاذعان	صمت الموظفين (STSI)
SSDE	5	الصمت الدفاعي	
SSCS	5	الصمت الجماعي المتضامن	
UNHO	4	سلوك العداة	سلوكيات العمل غير المتحضرة (UNBE)
UNPR	5	انتهاك الخصوصية	
UNEX	7	سلوك الاقصاء	
UNGO	4	سلوك النميمة	

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

يتحتم على الباحث اختيار وسيلة التحليل المناسبة من اجل استخراج النتائج واختبار الفرضيات التي وضعها، مما يعني ان هناك نوعين من الاختبارات يتمثل النوع الاول والذي يحتاج الى تحقيق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من مجتمع الدراسة وهذا النوع يسمى بالاختبارات المعلمية، بينما يعكس النوع الثاني الاختبارات اللامعلمية والتي لا تحتاج الى شرط التوزيع الطبيعي، فالغرض الاساس من التوزيع الطبيعي هو الاجابة على تساؤل مهم مفاده (هل ان النتائج التي تتوصل اليها الدراسة يمكن تعميمها على المجتمع المدروس) وعليه فإذا كانت البيانات تخضع لاختبار التوزيع الطبيعي فانه يمكن للباحث استعمال الاختبارات الخاصة بالبيانات المعلمية وبالعكس في حالة عدم خضوع البيانات الى اختبار التوزيع الطبيعي، ولعل اشهر الاختبارات التي تستعمل بهذا الصدد هو اختبار كلومجروف - سيمنروف (Kolmogorov - Smirnov) .

ان الأساس الذي يقوم عليه هذان الاختباران هو القيمة المعنوية فإذا كانت القيمة المعنوية (P-value) اعلى من (0.05) فانه يمكن القول ان النتائج التي تتوصل اليها الدراسة يمكن تعميمها على الدراسة، وبالعكس في حالة كانت القيمة المعنوية لهذين الاختبارين اقل من (0.05) وعليه فان هذا الامر يقوم على اختبار فرضيتين هما: -

الفرضية الصفرية: وتقرض ان البيانات المسحوبة تتبع التوزيع الطبيعي عندما تكون القيمة المعنوية اعلى من (0.05)، وهذا يفرض استعمال الاختبارات المعلمية.

الفرضية البديلة: وتقرض ان البيانات المسحوبة لا تتبع التوزيع الطبيعي عندما تكون القيمة المعنوية اقل من (0.05)، وهذا يفرض استعمال الاختبارات اللامعلمية.

1- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة النرجسية

اسفرت نتائج الجدول (14) الى ان القيمة المعنوية لاختبار التوزيع الطبيعي وفقا لاختبار كلومجروف – سيمنروف (Kolmogorov – Smirnov) بلغت اعلى من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تقرض ان البيانات تخضع لاختبار التوزيع الطبيعي، ورفض الفرضية البديلة التي تقرض ان البيانات لا تخضع لاختبار التوزيع الطبيعي، مما يعني ان هذا الاختبار يمهّد الطريق لاستعمال الادوات الاحصائية المعلمية من اجل استخراج الفرضيات التي تسعى الدراسة الى اختبارها.

الجدول (14) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات وابعاد متغير القيادة النرجسية

القيادة النرجسية	التنافس النرجسي	الاعجاب النرجسي	n	
127	127	127	الوسط الحسابي	المعلمت الطبيعية
2.43	2.46	2.41	الانحراف المعياري	
.855	1.062	.913	المطلق	الاختلاف الأكثر تطرف
.236	.289	.240	الموجب	
.236	.289	.240	السالبي	
-.111	-.137	-.132		
2.662	3.254	2.704	Kolmogorov-Smirnov Z	
0.200	0.200	0.200	Asymp. Sig. (2-tailed)	

2- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير صمت الموظفين

تشير نتائج الجدول (15) الى ان البيانات الخاصة بمتغير صمت الموظفين تتبع التوزيع الطبيعي كون ان القيمة المعنوية لاختبار كلومجروف – سيمنروف (Kolmogorov – Smirnov) حققت المعيار الذي يثبت ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا يمهّد الطريق لاستعمال الاختبارات المعلمية على هذا المتغير، وبالتالي فان النتائج التي تحققت الدراسة جراء هذا المتغير يمكن تعميمها على المجتمع المدروس.

الجدول (15) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات وابعاد متغير صمت الموظفين

صمت الموظفين	الصمت الجماعي المتضامن	الصمت الدفاعي	صمت الأذعان		
127	127	127	127	n	
2.61	2.55	2.62	2.65	الوسط الحسابي	المعاملات الطبيعية
.815	.956	.870	.794	الانحراف المعياري	
.269	.222	.194	.195	المطلق	
.269	.222	.194	.195	الموجب	الاختلاف الأكثر تطرف
-.141	-.102	-.107	-.096	السالب	
3.028	2.498	2.183	2.202	Kolmogorov-Smirnov Z	
0.200	0.200	0.200	0.200	Asymp. Sig. (2-tailed)	

3- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير سلوكيات العمل غير المتحضرة

يلاحظ نتائج الجدول (16) ان القيمة المعنوية لاختبار التوزيع الطبيعي وفقا لاختبار كلومجروف – سيمنروف (Kolmogorov – Smirnov) بلغت اعلى من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تفرض ان البيانات تخضع لاختبار التوزيع الطبيعي، ورفض الفرضية البديلة التي تفرض ان البيانات لاتخضع لاختبار التوزيع الطبيعي، مما يعني ان هذا الاختبار يمهّد الطريق لاستعمال الادوات الاحصائية المعلمية من اجل استخراج الفرضيات التي تسعى الدراسة الى اختبارها.

الجدول (16) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات وابعاد متغير سلوكيات العمل غير المتحضرة

سلوكيات العمل غير المتحضرة	سلوك النميمة	سلوك الاقصاء	انتهاك الخصوصية	سلوك العداء		
127	127	127	127	127	n	
2.55	2.49	2.62	2.54	2.57	الوسط الحسابي	المعاملات الطبيعية
.895	1.126	.809	.962	.932	الانحراف المعياري	
.306	.211	.168	.210	.198	المطلق	
.306	.211	.168	.210	.198	الموجب	الاختلاف الأكثر تطرف
-.169	-.147	-.109	-.117	-.142	السالب	
3.450	2.378	1.898	2.368	2.230	Kolmogorov-Smirnov Z	
0.200	0.200	0.200	0.200	0.200	Asymp. Sig. (2-tailed)	

ثالثاً: التحليل البنائي لأداة القياس

1- التحليل العاملي الاستكشافي

يعد التحليل العاملي الاستكشافي من بين اهم الاختبارات الاحصائية التي تعمل على بناء العلاقة بين المتغيرات والعوامل الكامن وبالتالي فان التحليل العاملي يهدف الى اكتشاف العوامل التي تصف المتغيرات، الامر الذي يدل على ان هذا الاسلوب يستخدم في تفسير العلاقات وتبسيط الارتباطات بين مختلف المتغيرات الداخلة في التحليل، اذ تقوم فكرة التحليل العاملي الاستكشافي على تلخيص البيانات الى اقل عدد من العوامل والتي تعكس الابعاد الاساس في البيانات الداخلة في التحليل، كما يهدف هذا الاختبار بالسماح الى ابراز مجموعة من العوامل الكامنة التي يصعب الكشف عنها والتي يمكن ان يكون لها دور في تفسير العلاقات بين عدد كبير من المتغيرات والحصول على مجموعة جديدة من المتغيرات وبعدها اقل لتحل جزئيا او كلياً محل المجموعة الاصلية من المتغيرات، ومن الشروط الواجب توافرها في هذا النوع من التحليل ما يأتي:

أ- يشترط ان تكون المتغيرات موزعة توزيعاً طبيعياً والا يكون توزيعها ملتوياً التواء شديداً.

ب- وجود علاقة خطية بين المتغيرات من اجل تفسير طبيعة ونوع العلاقة بدقة عالية.

ت- يجب ان لا تكون العينة التي سوف يتم التطبيق عليها صغيرة الحجم.

ث- يجب ان لا تقل قيمة التشعب الاحصائية الخاصة بالمتغيرات عن (0.06) (Chan et al.,2007).

لغرض قياس قوة الارتباط الداخلية بين فقرات الدراسة يتعين استخدام مقياس (KMO) لـ (Kaiser,1974) ويفرض هذا المقياس انه يجب ان تكون قيمة معاملات الارتباط بين العوامل الداخلة في التحليل اكبر من (0.06) كما اسلفنا سابقاً، وعليه فان الجدول (17) يبين طبيعة التشعبات المقبول والمرفوضة.

الجدول (17) معيار مفاضلة التشعبات لكفاية حجم العينة لـ (KMO)

كفاية الارتباط	قيمة (KMO&Bartlett's Test)
غير مقبولة	اقل من (0.50)
سيئة جداً	0.59 – 0.50
متوسطة	0.69 – 0.60
معتدلة	0.79 – 0.70
جيدة	0.89 – 0.80
ممتازة	اكبر من 0.90

Source: Kaiser, H.F. (1974) An index of factorial simplicity. Psychometrical, 39,p: 33.

كما سوف يتم استخدام اختبار (Bartlett's) للتأكد من ان مصفوفة الارتباط هي ليست مصفوفة الوحدة أي الخلايا غير القطرية جميعها تساوي (صفر)، مما يعني ان لا توجد ارتباطات بين العوامل وهي مستقلة وبالتالي يتعين ان تكون القيمة المعنوية لاختبار (Bartlett's) دالة احصائية أي اكبر من (0.00001) من اجل رفض الفرضية الصفرية، وعليه فان النتائج الخاصة بقياس التحليل العاملي الاستكشافي للمتغيرات الداخلية في هذه الدراسة يتم كما يأتي:

يلاحظ من نتائج الجدول (18) ان القيمة المعنوية لاختبار (KMO) لمتغيرات الدراسة بلغت (0.909)، على التوالي للقيادة النرجسية، وسلوكيات العمل غير المتحضرة، و لصمت الموظفين وهي قيمة ممتازة وفقا لمقياس (Kaiser, 1974) وهذا يعني زيادة استقلالية العوامل الداخلة في التحليل، وان التشبعات المعيارية الخاصة بعوامل متغيرات الدراسة هي تشبعات مقبولة كونها اعلى من القيمة المعيارية المفروضة (0.60). فضلاً عن هذا ان مصفوفة الارتباط الخاصة بعوامل متغيرات الدراسة هي ليست مصفوفة الوحدة أي ان الخلايا القطرية الخاصة بهذا المتغير تساوي (صفر) وفقا لاختبار (Bartlett's) وهي تحت مستوى معنوية اقل من (0.00001) وهذا ما دلت عليه قيمة مربع كاي والبالغة (1182.087، 1496.682، 835.111) على التوالي لمتغير القيادة النرجسية، وسلوكيات العمل غير المتحضرة، و صمت الموظفين.

الجدول (18) قوة الارتباط بين عوامل متغيرات الدراسة

Sig.	Approx. Chi-Square	KMO and Bartlett's Test	الاختبار
0.001	1182.087	0.909	القيادة النرجسية
	1496.682	0.951	سلوكيات العمل غير المتحضرة
	835.111	0.937	صمت الموظفين

المصدر: نتائج برنامج SPSS.V.25

اسفرت نتائج الجدول (19) الى ان التشبعات المعيارية الخاصة بفقرات متغيرات الدراسة هي تشبعات اكبر من (0.60) وهي مقبولة عند مستوى معنوية اقل من (0.00001)، وهذا ما دل عليه الجذر الكامن الخاص بمتغير القيادة النرجسية، وسلوكيات العمل غير المتحضرة، و صمت الموظفين والبالغ (7.508، 10.440، 7.016) على التوالي وتحت مستوى تباين مفسر قدره (61.594، 52.199، 46.772)، مما يعني ان التشبعات المعيارية مقبولة وان جميع الفقرات التي وضعت من اجل قياس متغير القيادة النرجسية، وسلوكيات العمل غير المتحضرة، و صمت الموظفين تمثل المتغير وتعمل على تفسيره.

الجدول (19) تشبعات التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات متغيرات الدراسة

الفقرات	التشبعات	الفقرات	التشبعات	الفقرات	التشبعات	الفقرات	التشبعات	الفقرات	التشبعات	الفقرات	التشبعات
NAAD1	0.864	NACA1	0.653	UNHO1	0.654	UNEX2	0.701	SSAC1	0.668	SSDE4	0.667
NAAD2	0.813	NACA2	0.619	UNHO2	0.756	UNEX3	0.637	SSAC2	0.612	SSDE5	0.676
NAAD3	0.685	NACA3	0.713	UNHO3	0.741	UNEX4	0.655	SSAC3	0.695	SSCS1	0.657
NAAD4	0.778	NACA4	0.679	UNHO4	0.700	UNEX5	0.634	SSAC4	0.727	SSCS2	0.714

0.791	SSCS3	0.869	SSAC5	0.668	UNEX6	0.742	UNPR1	0.695	NACA5	0.604	NAAD5
0.805	SSCS4	0.711	SSDE1	0.711	UNEX7	0.718	UNPR2	0.756	NACA6	0.669	NAAD6
0.785	SSCS5	0.648	SSDE2	0.841	UNGO1	0.732	UNPR3	0.680	NACA7	0.749	NAAD7
		0.774	SSDE3	0.796	UNGO2	0.774	UNPR4	0.870	NACA8	0.825	NAAD8
الجذر الكامن التراكمي لصمت الموظفين (7.016)				0.833	UNGO3	0.786	UNPR5	0.677	NACA9	0.856	NAAD9
				0.779	UNGO4	0.624	UNEX1	الجذر الكامن التراكمي للقيادة الترجسية (7.508)			
التباين المفسر التجميعي لصمت الموظفين (46.772)				التباين المفسر التجميعي لسلوكيات العمل غير المتحضرة (10.440)				التباين المفسر التجميعي للقيادة الترجسية (61.594)			
التباين المفسر التجميعي لصمت الموظفين (46.772)				التباين المفسر التجميعي لسلوكيات العمل غير المتحضرة (52.199)				التباين المفسر التجميعي للقيادة الترجسية (61.594)			

2- التحليل العاملي التوكيدي

يسهم التحلي العاملي التوكيدي في بيان مقدار تفسير الفقرة من البُعد الذي وضعت من اجله، فالتحليل العاملي التوكيدي يُعد من احد الاساليب المستعملة في بيان نمذجة المعادلة الهيكلية التي تعد تقنية رياضية تهدف الى تحديد قوة النماذج التي يشكلها الباحث لظاهرة معينة لغرض معرفة ملاءمتها من خلال دراسة علاقات الترابط بين المحاور وابعادها، ولغرض قبول النموذج المكون من قبل الباحث فانه يتعين ان يجتاز الاختبارات والمؤشرات المعدة لهذا الغرض ومن هذه المؤشرات مؤشر النسبة بين قيمة χ^2 ودرجات الحرية df ويحسب هذا المؤشر من خلال قسمة قيمة مربع كاي χ^2 على درجات الحرية العائدة للنموذج فاذا كان الناتج ادنى من 5% فهو دليل على ان النموذج ملائم، في حين اذا كانت ادنى من 2% فهو دليل على ان النموذج مطابق بشكل كبير للبيانات، فضلا عن استعمال مؤشر حسن المطابقة (GFI) الذي يعتمد على قياس مقدار التباين في المصفوفة المحللة للنموذج المشكل من قبل الباحث وتقع قيمة هذا المؤشر بين الصفر والواحد الصحيح، فاذا كانت القيمة مرتفعة للمؤشر يدل ذلك الى تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة، فضلاً عن هذا تم استعمال مؤشر حسن المطابقة المصحح بدرجات الحرية (AGFI).

كما تم استعمال مؤشر جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (RMSE) من اجل القيمة المعنوية التي يتم الحصول عليها من التحليل مع 5% فاذا كانت ادنى فان ذلك يعني افضلية هذا النموذج المستعمل ومطابقته تماما لبيانات المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط، والجدول (20) يبين مؤشرات جودة المطابقة حسب معادلة النمذجة الهيكلية

الجدول (20) مؤشرات جودة المطابقة

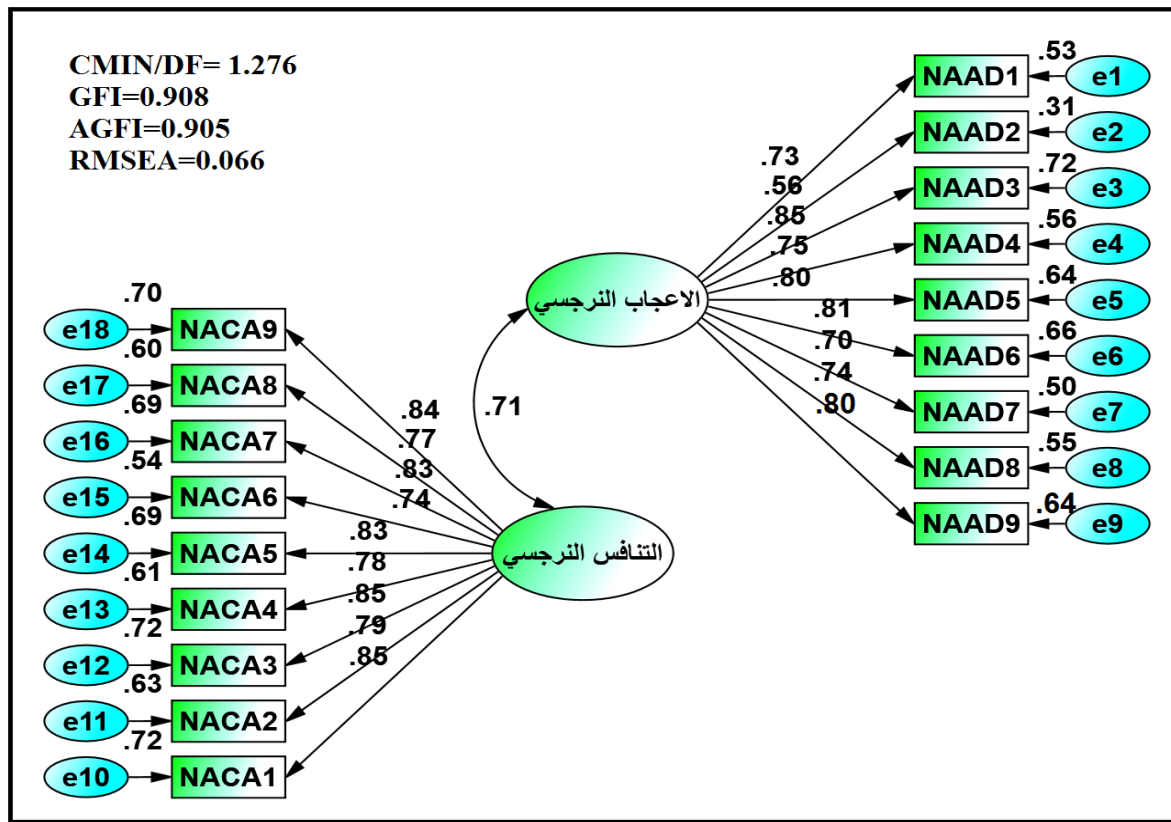
القاعدة العامة	المؤشر	ت
	مؤشرات جودة المطابقة (Goodness-of-Fit)	أ
اقل من 5	النسبة بين قيمة χ^2 ودرجات الحرية (df)	1

أكبر من 0.90	مؤشر حسن المطابقة (GFI)	2	ب
أكبر من 0.90	مؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI)	3	
بين 0.08 - 0.05	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	4	
الأوزان المقبولة 0.3 أو أعلى	الأوزان الانحدارية المعيارية (التشبعات المعيارية) (Standardized Regression Weights)		

Source: Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). "Multivariate Data Analysis", 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle, P: 64.

(أ) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة النرجسية

تبين نتائج الشكل (21) والذي تم بناؤه بواسطة الحزمة الاحصائية لبرنامج (AMOS.V.26) الى ان النسبة بين مربع كاي سكوير ودرجة الحرية مقدارها (1.276) وبمؤشر حسن المطابقة (GFI) بلغ (0.908)، ومعيار حسن المطابقة المصحح (AGFI) قيمته (0.905)، وبمربع خطأ تقريبي (RMSEA) مساو لـ (0.066)، مما يعني ان القيمة المدرجة في الجدول ادنى هي مؤشرات جيدة وتتلاءم مع معايير جودة المطالبة وبالتالي فان الانموذج البنائي في الشكل (21) يسهم في تفسير ابعاد وفقرات متغير القيادة النرجسية.



الشكل (21) المخطط البنائي لفقرات متغير القيادة النرجسية

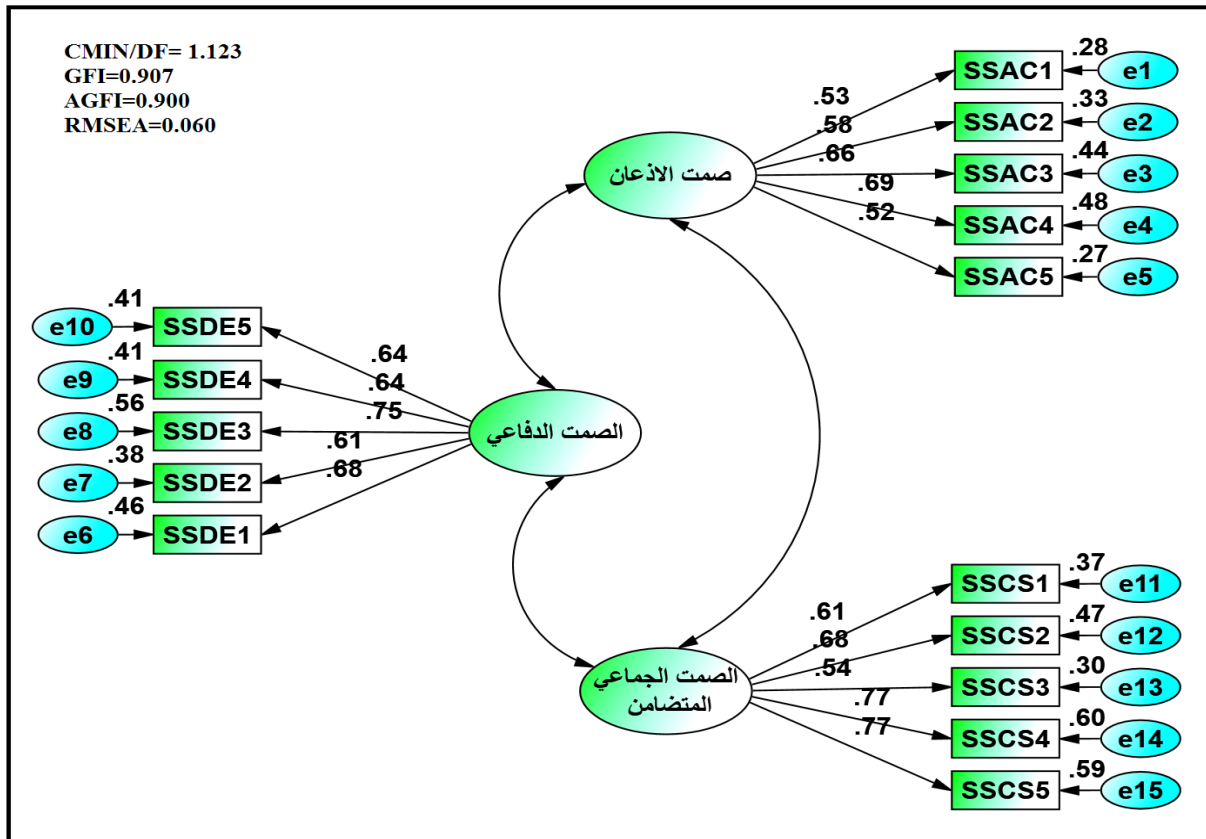
يلاحظ من نتائج الجدول (21) الى ان التشبعات المعيارية والخاصة بمتغير القيادة النرجسية هي تشبعات مقبولة لكونها تمثلت بتشبعات اعلى من (0.30)، اذ ان اعلى تشبع معياري لبُعد الاعجاب النرجسي تمثل في الفقرة الاولى (NAAD1) بقيمة تفسيرية مساوية لـ (0.730) مما يعني ان زيادة الفقرة الاولى بمقدار وحدة واحد يؤدي الى معالجة بُعد الاعجاب النرجسي بنفس المقدار وهكذا. كما اسهمت الفقرة الاولى (NACA1) من بُعد التنافس النرجسي بقيمة تفسير بلغت (0.850)، وهكذا.

الجدول (21) التشبعات المعيارية الخاصة بفقرات متغير القيادة النرجسية

الاحتمالية	القيمة الدرجة	الخطأ المعياري	الاوزان اللامعيارية	الاوزان المعيارية	المسار		
			1.000	.731	NAAD1	<---	الاعجاب النرجسي
***	6.281	.095	.598	.555	NAAD2	<---	الاعجاب النرجسي
***	10.241	.133	1.364	.847	NAAD3	<---	الاعجاب النرجسي
***	8.800	.126	1.108	.747	NAAD4	<---	الاعجاب النرجسي
***	9.548	.124	1.184	.800	NAAD5	<---	الاعجاب النرجسي
***	9.749	.130	1.268	.814	NAAD6	<---	الاعجاب النرجسي
***	8.209	.118	.966	.704	NAAD7	<---	الاعجاب النرجسي
***	8.695	.124	1.074	.740	NAAD8	<---	الاعجاب النرجسي
***	13.375	.080	1.070	.800	NAAD9	<---	الاعجاب النرجسي
			1.000	.850	NACA1	<---	التنافس النرجسي
***	11.230	.076	.852	.794	NACA2	<---	التنافس النرجسي
***	12.647	.080	1.008	.849	NACA3	<---	التنافس النرجسي
***	10.962	.080	.878	.782	NACA4	<---	التنافس النرجسي
***	12.147	.077	.932	.831	NACA5	<---	التنافس النرجسي
***	9.956	.079	.786	.736	NACA6	<---	التنافس النرجسي

***	12.221	.083	1.012	.833	NACA7	<---	التنافس الترجسي
***	10.730	.080	.864	.772	NACA8	<---	التنافس الترجسي
***	12.354	.075	.926	.838	NACA9	<---	التنافس الترجسي

ب) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير صمت الموظفين
تشير نتائج الشكل (22) والذي تم بناؤه بواسطة الحزمة الاحصائية لبرنامج (AMOS.V.26) الى ان النسبة بين مربع كاي سكوير ودرجة الحرية مقدارها (1.123) وبمؤشر حسن المطابقة (GFI) بلغ (0.907)، ومعيار حسن المطابقة المصحح (AGFI) قيمته (0.900)، وبمربع خطأ تقريبي (RMSEA) مساوٍ لـ (0.060)، مما يعني ان القيمة المدرجة في الجدول ادنى هي مؤشرات جيدة وتتلاءم مع معايير جودة المطابقة وبالتالي فان الانموذج البنائي في الشكل (22) يسهم في تفسير ابعاد و فقرات متغير **صمت الموظفين**.



الشكل (22) المخطط البنائي لفقرات متغير صمت الموظفين

يلاحظ من نتائج الجدول (22) ان التشبعات المعيارية والخاصة بمتغير **صمت الموظفين** هي تشبعات مقبولة لكونها تمثلت بنتسبعات اعلى من (0.30)، اذ ان اعلى تشبع معياري لبُعد صمت الاعلان تمثل في الفقرة الاولى (SSAC1) بقيمة تفسيرية مساوية لـ (0.526) مما يعني ان زيادة الفقرة الاولى بمقدار وحدة واحد يؤدي الى تحسين بُعد صمت الاعلان بنفس المقدار، كما اسهمت الفقرة الاولى (SSDE1) من بُعد الصمت الدفاعي بقيمة

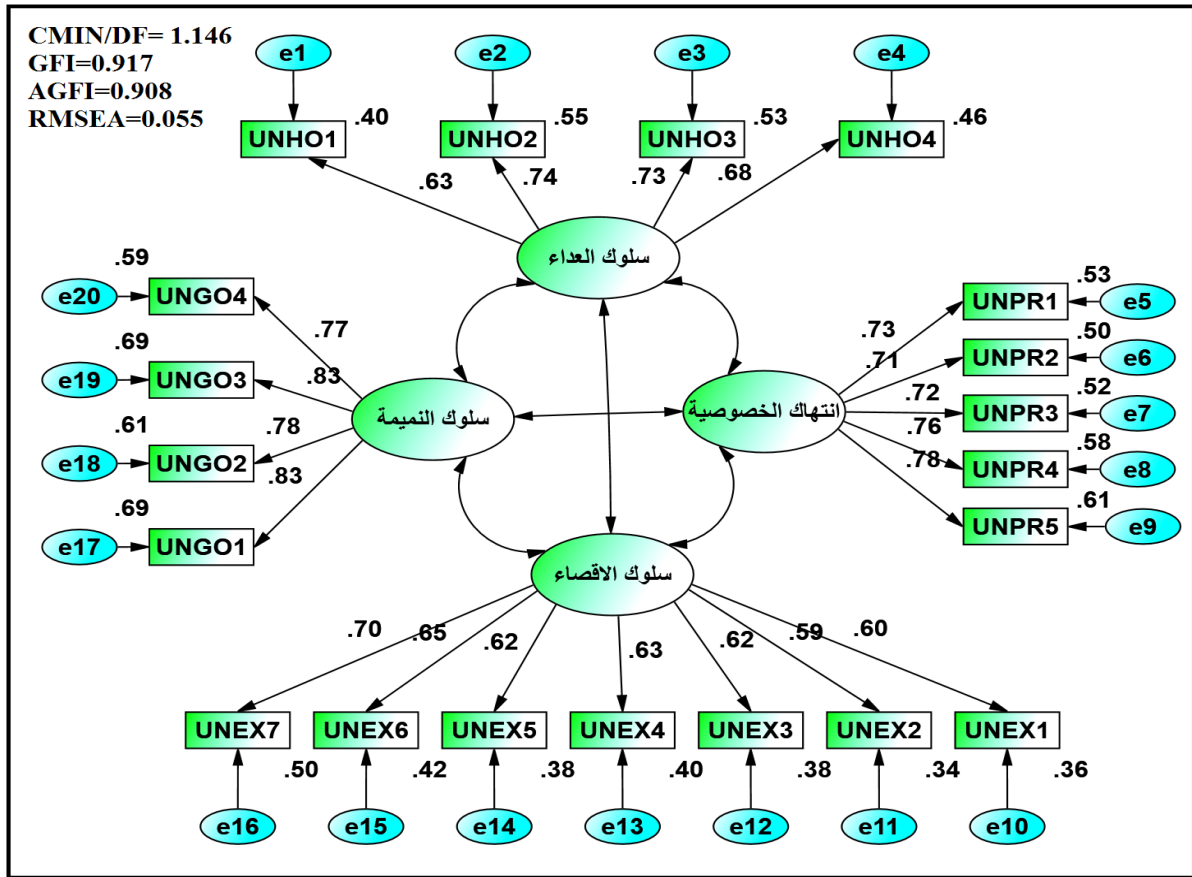
تفسير بلغت (0.678)، فضلا عن اسهام الفقرة الاولى (SSCS1) في تفسير (0.607) من بُعد الصمت الجماعي المتضامن، وهكذا.

الجدول (22) التشبعات المعيارية الخاصة بفقرات متغير صمت الموظفين

الاحتمالية	القيمة الدرجة	الخطأ المعياري	الاوزان اللامعيارية	الاوزان المعيارية	المسار	
			1.000	.526	SSAC1	<---
***	5.036	.264	1.328	.575	SSAC2	<---
***	5.494	.289	1.586	.663	SSAC3	<---
***	5.636	.305	1.719	.693	SSAC4	<---
***	4.708	.229	1.079	.520	SSAC5	<---
			1.049	.678	SSDE1	<---
***	6.753	.155	.848	.613	SSDE2	<---
***	6.201	.137	1.380	.751	SSDE3	<---
***	7.341	.188	.941	.641	SSDE4	<---
***	6.444	.146	1.000	.643	SSDE5	<---
			1.000	.607	SSCS1	<---
***	6.469	.191	1.234	.684	SSCS2	<---
***	5.402	.154	.832	.544	SSCS3	<---
***	7.075	.207	1.462	.774	SSCS4	<---
***	7.045	.213	1.500	.769	SSCS5	<---

ت) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير سلوكيات العمل غير المتحضرة

يلاحظ من نتائج الشكل (23) والذي تم بناؤه بواسطة بواسطة الحزمة الاحصائية لبرنامج (AMOS.V.26) الى ان النسبة بين مربع كاي سكوير ودرجة الحرية مقدارها (1.146) وبمؤشر حسن المطابقة (GFI) بلغ (0.917)، ومعيار حسن المطابقة المصحح (AGFI) قيمته (0.908)، وبمربع خطأ تقريبي (RMSEA) مساوٍ لـ (0.055)، مما يعني ان القيمة المدرجة في الجدول ادنى هي مؤشرات جيدة وتتلاءم مع معايير جودة المطالبة وبالتالي فان الانموذج البنائي في الشكل (23) يسهم في تفسير ابعاد وفقرات متغير سلوكيات العمل غير المتحضرة.



الشكل (23) المخطط البنائي لفقرات متغير سلوكيات العمل غير المتحضرة

يلاحظ من نتائج الجدول (23) ان التشبعات المعيارية والخاصة بمتغير سلوكيات العمل غير المتحضرة هي تشبعات مقبولة لكونها تمثلت بتشبعات اعلى من (0.30)، اذ ان التشبع المعيارى لبُعد سلوك العداء للفقرة الاولى (UNHO1) تمثل بقيمة تفسيرية مساوية لـ (0.635) مما يعني ان زيادة الفقرة الاولى بمقدار وحدة واحد يؤدي الى تحسين بُعد سلوك العداء بنفس المقدار، وهكذا لباقي فقرات.

الجدول (23) التشبعات المعيارية الخاصة بفقرات متغير سلوكيات العمل غير المتحضرة

الاحتمالية	القيمة الحرجة	الخطأ المعياري	الاوزان اللامعيارية	الاوزان المعيارية	المسار
***			1.000	.635	UNHO1 <---
***	7.203	.194	1.398	.744	UNHO2 <---
***	7.105	.197	1.397	.731	UNHO3 <---
***	6.716	.191	1.280	.681	UNHO4 <---
***	8.748	.111	.968	.726	UNPR1 <---

***	8.473	.103	.873	.707	UNPR2	<---	انتهاك الخصوصية
***	8.715	.105	.914	.724	UNPR3	<---	انتهاك الخصوصية
***	9.311	.112	1.042	.764	UNPR4	<---	انتهاك الخصوصية
***			1.000	.778	UNPR5	<---	انتهاك الخصوصية
***			1.000	.601	UNEX1	<---	سلوك الاقصاء
***	5.665	.168	.949	.587	UNEX2	<---	سلوك الاقصاء
***	5.894	.191	1.125	.618	UNEX3	<---	سلوك الاقصاء
***	6.009	.184	1.103	.634	UNEX4	<---	سلوك الاقصاء
***	5.905	.188	1.112	.619	UNEX5	<---	سلوك الاقصاء
***	6.135	.204	1.249	.651	UNEX6	<---	سلوك الاقصاء
***	6.499	.203	1.322	.704	UNEX7	<---	سلوك الاقصاء
***			1.000	.833	UNGO1	<---	سلوك التنمية
***	10.562	.076	.802	.784	UNGO2	<---	سلوك التنمية
***	11.504	.085	.983	.828	UNGO3	<---	سلوك التنمية
***	10.305	.073	.752	.771	UNGO4	<---	سلوك التنمية

رابعاً: قياس ثبات أداة قياس الدراسة

(1) الصدق الظاهري

ويسمى أحياناً (صدق الخبراء)، بعد أن كُيفت استمارة الاستبيان لتلائم بيئة الاعمال العراقية قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على نخبة من المحكمين المتخصصين في مجال ادارة الاعمال والبالغ عددهم (16) محكماً وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس بقصد تحكيمها وتأشير مدى وضوح وصلاحيه فقراتها للقياس من حيث المحتوى الفكري والصياغة، ومن اجل اجراء التعديلات اللازمة بالاستناد الى ملاحظات السادة المحكمين شكلاً ومضموناً، والملحق (1) يوضح أسماء المحكمين.

(2) الثبات البنائي لأداة الدراسة

الصدق والثبات هي مفاهيم تستخدم لتقييم جودة البحث. ويشير الصدق والثبات إلى مدى جودة الطريقة أو التقنية أو الاختبار في قياس شيء ما، وبينما يتعلق الثبات باتساق المقياس، يتعلق الصدق بدقة المقياس، ومن المهم مراعاة الصدق والثبات عند إنشاء تصميم البحث العلمي الخاص بك، وتخطيط الأساليب الخاصة بك، وكتابة النتائج، لا سيما في البحث الكمي، ومن أجل ذلك جاء الجدول (24) الذي يشير الى تحقق هذا الشرط لجميع الفقرات.

الجدول (24) معيار قياس قوة كرونباخ الفا

الاتساق الداخلي	الفا كرو نباخ
ممتاز	$\alpha \geq 0.9$
جيد	$0.9 > \alpha \geq 0.8$
مقبول	$0.8 > \alpha \geq 0.7$
مشكوك فيه	$0.7 > \alpha \geq 0.6$
ضعيف	$0.6 > \alpha \geq 0.5$
غير مقبول	$\alpha < 0.5$

Source: George, D., & Mallery, P. (2019). IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference, P240.

يفسر الجدول (24) ان معاملات الفا كرو نباخ حصلت على معايير ممتازة، ويمكن تفسيرها كالاتي:

أ- قدر ثبات نموذج القيادة النرجسية والمتمثل في بُعدين (الاعجاب النرجسي، والتنافس النرجسي) وبواقع (18) فقرة، وحصل هذا المتغير على ثبات كلي قدره (0.873) وثبات موزع بمقدار (0.883) لُبُعد الاعجاب النرجسي، و(0.954) لُبُعد التنافس النرجسي، وهو ثبات يتجه نحو جيد فأعلى مع معيار (George & Mallery, 2019)، ما يعني ان اداة القياس تتصف بالاتساق الداخلي تجاه اراء المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط، وهذا بين مصداقية عالية تراوحت بين (0.940-0.977) لأبعاد متغير القيادة النرجسية.

ب- قدر ثبات نموذج صمت الموظفين والمتمثل في ثلاثة ابعاد وبواقع (15) فقرة، وحصل هذا المتغير على ثبات كلي قدره (0.962) وثبات موزع بين ابعاد هذا المتغير تراوح بين (0.876) لُبُعد صمت الاذعان الى الصمت الجماعي المتضامن، وهو ثبات يتجه نحو جيد فأعلى مع معيار (George & Mallery, 2019)، ما يعني ان اداة القياس تتصف بالاتساق الداخلي تجاه اراء المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط، وهذا بين مصداقية عالية تراوحت بين (0.936-0.948) لأبعاد متغير صمت الموظفين.

ت- قدر ثبات نموذج سلوكيات العمل غير المتحضرة والمتمثل في اربعة ابعاد وبواقع (20) فقرة، وحصل هذا المتغير على ثبات كلي قدره (0.975) وثبات موزع بمقدار (0.873) لُبُعد تبني سلوك العداء، و(0.915) لُبُعد انتهاك الخصوصية، و(0.871) لُبُعد سلوك الاقصاء، و(0.922) لُبُعد سلوك النميمة، وهو ثبات يتجه نحو جيد فأعلى مع معيار (George & Mallery, 2019)، ما يعني ان اداة القياس تتصف بالاتساق الداخلي تجاه اراء المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط، وهذا بين مصداقية عالية تراوحت بين (0.934-0.960) لأبعاد متغير سلوكيات العمل غير المتحضرة.

الجدول (25) ثبات ومصدقية متغيرات الدراسة

معامل الصدق الهيكلي	معاملات كرونباخ الفا			المتغير	
	للأبعاد	الأبعاد	للمتغيرات		
0.934	0.940	0.883	الاعجاب النرجسي	0.873	القيادة النرجسية
	0.977	0.954	التنافس النرجسي		
0.981	0.936	0.876	صمت الأذعان	0.962	صمت الموظفين
	0.938	0.879	الصمت الدفاعي		
	0.948	0.899	الصمت الجماعي المتضامن		
0.987	0.934	0.873	سلوك العداء	0.975	سلوكيات العمل غير المتحضرة
	0.957	0.915	انتهاك الخصوصية		
	0.933	0.871	سلوك الإقصاء		
	0.960	0.922	سلوك النميمة		

3) الاتساق الداخلي

يُعد الاتساق الداخلي عادةً مقياسًا يستند إلى الارتباط بين العناصر المختلفة في نفس الاختبار (أو نفس المقياس الفرعي في اختبار أكبر) في الإحصائيات والبحوث، وهو يقيس ما إذا كانت عدة بنود تقترح قياس نفس البناء العام تنتج درجات مماثلة، إذ إن الاهتمام بقياس ثبات فقرات أداة الدراسة يسهم في تحسين امكانيات الدراسة على تفسير النتائج المستعرضة بشكل أدق وأكثر موضوعية، مما يتيح الأمر إلى استخراج معاملات الارتباط بين المتغيرات والأبعاد التابعة لها، فضلًا عن استخراج معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات مع البعد التابعة له، وعليه يتعين أن تكون قيمة التشبعات أعلى من (0.60) حتى تتصف بالقبول (Hair et al., 2010: 664)، وعلى النحو الآتي:ـ

الجدول (26) الاتساق الداخلي لفقرات وأبعاد الدراسة

المتغير	البعد	ارتباط البعد بالمتغير	الفقرات	ارتباط الفقرة بالبعد	ارتباط الفقرات بالمتغير
القيادة النرجسية	الاعجاب النرجسي	.842**	NAAD1	.632**	.606**
			NAAD2	.676**	.702**
			NAAD3	.827**	.688**
			NAAD4	.725**	.639**
			NAAD5	.779**	.675**
			NAAD6	.810**	.680**
			NAAD7	.701**	.619**
			NAAD8	.722**	.698**

.652**	.615**	NAAD9	.886**	التنافس النرجسي	صمت الموظفين
.734**	.806**	NACA1			
.658**	.774**	NACA2			
.710**	.838**	NACA3			
.689**	.765**	NACA4			
.719**	.811**	NACA5			
.625**	.726**	NACA6			
.738**	.818**	NACA7			
.690**	.756**	NACA8			
.733**	.812**	NACA9			
.607**	.624**	SSAC1	.916**	صمت الأذعان	صمت الموظفين
.619**	.705**	SSAC2			
.696**	.729**	SSAC3			
.727**	.750**	SSAC4			
.674**	.675**	SSAC5			
.708**	.752**	SSDE1	.931**	الصمت الدفاعي	صمت الموظفين
.642**	.700**	SSDE2			
.776**	.792**	SSDE3			
.663**	.715**	SSDE4			
.672**	.767**	SSDE5			
.659**	.712**	SSCS1	.952**	الصمت الجماعي المتضامن	صمت الموظفين
.716**	.751**	SSCS2			
.796**	.651**	SSCS3			
.803**	.837**	SSCS4			
.785**	.797**	SSCS5			
.657**	.698**	UNHO1	.922**	سلوك العداء	سلوكيات العمل غير المتحضرة
.765**	.830**	UNHO2			
.751**	.802**	UNHO3			
.709**	.796**	UNHO4			
.743**	.766**	UNPR1	.939**	انتهاك الخصوصية	سلوكيات العمل غير المتحضرة
.718**	.780**	UNPR2			
.731**	.804**	UNPR3			
.772**	.832**	UNPR4			
.784**	.812**	UNPR5			
.615**	.647**	UNEX1	.919**	سلوك الإقصاء	سلوكيات العمل غير المتحضرة
.607**	.662**	UNEX2			

.631 ^{**}	.663 ^{**}	UNEX3					
.642 ^{**}	.731 ^{**}	UNEX4					
.626 ^{**}	.687 ^{**}	UNEX5					
.659 ^{**}	.701 ^{**}	UNEX6					
.699 ^{**}	.769 ^{**}	UNEX7					
.846 ^{**}	.862 ^{**}	UNGO1				.954 ^{**}	سلوك النميمة
.801 ^{**}	.832 ^{**}	UNGO2					
.838 ^{**}	.885 ^{**}	UNGO3					
.784 ^{**}	.852 ^{**}	UNGO4					

يلحظ من الجدول (26) ان معاملات الارتباط الداخلية بين الابعاد والمتغيرات، والفقرات والابعاد والمتغيرات من جهة ثانية اعلى من (0.60) وهي تراوحت بين (0.606-0.954) وهذا يعني ثبات الفقرات الخاصة والمتغيرات الداخلة في التحليلي تجاه المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط.

المبحث الثاني

الاحصاء الوصفي لبيانات الدراسة

يتناول هذا المبحث طريقة عرض الاحصاء الوصفي الخاص بأبعاد ومتغيرات الدراسة من خلال الولوج الى استخدام الحزمة الاحصائية لبرنامج (SPSS.V.27) وذلك من اجل استخراج (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والاهمية النسبية، وترتيب الاهمية)، وعليه فان الجدول (27) يبين درجة اتفاق عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

الجدول (27) مستوى الاتفاق تجاه متغيرات الدراسة¹

مستوى الإجابة	تقدير الدرجات
منخفض جداً	1.80 – 1
منخفض	2.60 – 1.81
معتدل	3.40 – 2.61
مرتفع	4.20 – 3.41
مرتفع جداً	5.0 – 4.21

أولاً:- الاحصاء الوصفي لمتغير القيادة النرجسية

يلاحظ من نتائج الجدول (28) الى ان المعدل العام للمتوسطات الحسابية لمتغير القيادة النرجسية بلغ (2.43) وهو باتجاه مستوى اتفاق منخفض وانحراف معياري مقداره (0.85) وبأهمية نسبية مساوية لـ (49%)، ولعل الاهتمام في بُعد التنافس النرجسي اسهم في اغناء هذا المتغير بمقدار متوسط حسابي مساوٍ لـ (2.46) وانحراف معياري يبلغ (0.06) واهمية نسبية مقدارها (49%)، من جانبه تعود اسباب التلكؤ الحاصلة في متغير القيادة النرجسية الى محدودية المستشفيات في تحقيق التوازن بين المدراء والموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات ما سبب اعجاباً نرجسياً بلغ متوسطه الحسابي مقداره (2.41) وانحراف معياري يبلغ (0.91) ونسبة قبول قدرها (48%)، مما يعني ان اهتمام المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط يمكن ان يقلل من القيادة

¹ تم بناء هذا الجدول بالاستناد على المدى الخاص بفئات مقياس ليكرت وعلى النحو الآتي:

المدى = 5 - 1 = 4

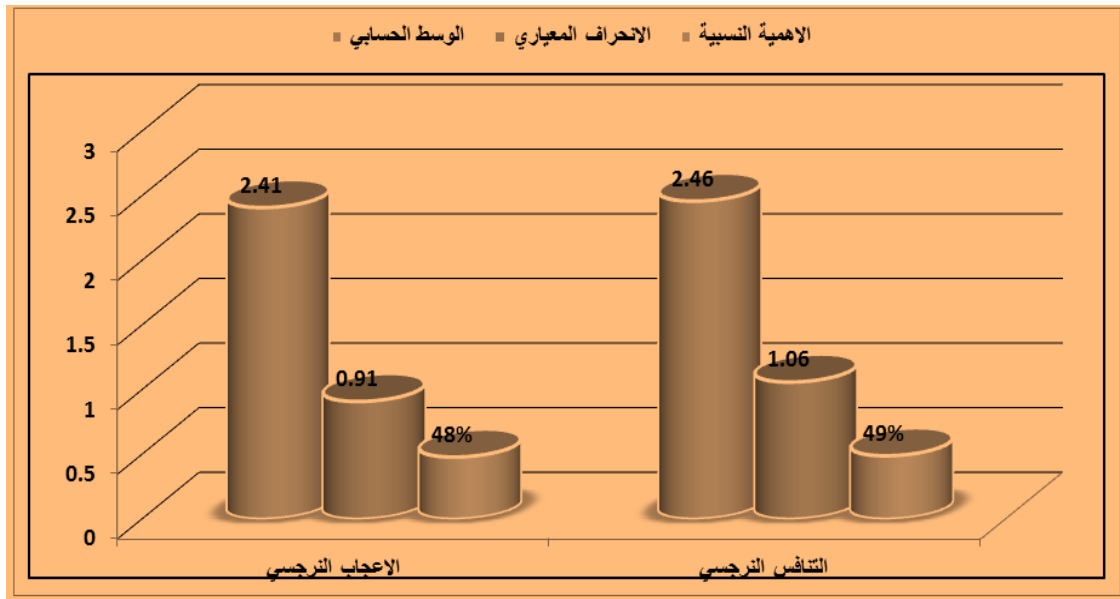
طول الفئة = 5/4 = 0.80

وعليه تم اضافة 0.80 على اقل قيمة في مقياس ليكرت

الترجسية من خلال استثمار التنافس الترجسي للحد من تصرفات الموظفين والمدراء التي يمكن ان تؤثر في اداء هذه المستشفيات.

الجدول (28) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لمتغير القيادة الترجسية

البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	مستوى الإجابة
الاعجاب الترجسي	2.41	0.91	48%	منخفض
التنافس الترجسي	2.46	1.06	49%	منخفض
المعدل العام لمتغير القيادة الترجسية				
الوسط الحسابي	2.43	الانحراف المعياري	0.85	
الاهمية النسبية %			49%	



الشكل (24) توزيع متغير القيادة الترجسية

اما لأبعاد القيادة الترجسية فان الاحصاء الوصفي لها يكون كما يأتي:

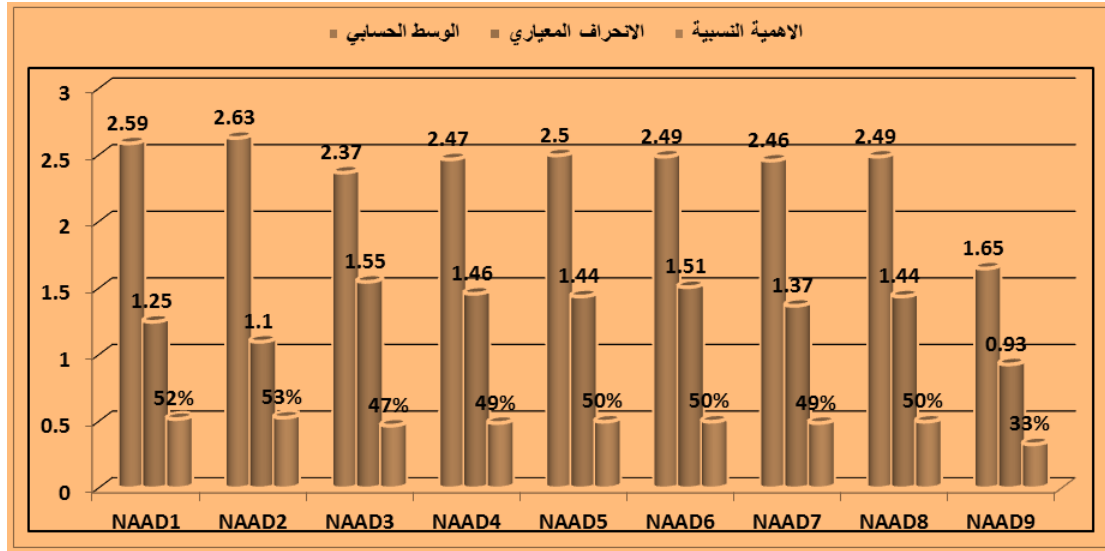
1_ بُعد الاعجاب الترجسي

يلحظ الجدول (29) ان المعدل العام للمتوسطات الحسابية لبُعد **الاعجاب الترجسي** بلغ (2.41) وهو باتجاه مستوى اتفاق منخفض وانحراف معياري مساوٍ لـ (0.91) وبأهمية قدره (48%)، ولعل اسباب هذا تعود الى الفقرة الثانية (NAAD2) والتي تنص على (سأكون مشهوراً يوماً ما) بواقع وسط حسابي (2.63) وانحراف معياري قدره (1.10). ما يعني ان تركيز المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط

بحب الانا وتحقيق طموحاتهم الشخصية على حساب اهداف المستشفى التي يعملون بصددھا اثر بشكل ملحوظ على اداء هذه المستشفيات ما دفعھا الى رفع اسعار خدماتھا ما سبب الاعجاب النرجسي لدى المدراء والمنسبين لديها، كما اظهرت النتائج حصول فقرات بُعد الاعجاب النرجسي على متوسط حسابي تراوح بين (1.65-2.63) واهتمام نسبي (33%-53%)، ما يشير الى تركيز المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط على تعظيم الذات على حساب المستشفيات ما يعني ان المدراء والمنسبين يحرصون على بناء علاقات مع الاخرين من خلال استخدام مكان العمل في تعظيم مكانتهم ما يؤثر على اداء المشفى وهذا يؤدي بدوره الى حدوث اعجاب نرجسي نتيجة التأثير على اداء المستشفى بشكل مباشر، والشكل (25) يوضح اهمية توزيع بُعد الاعجاب النرجسي.

الجدول (29) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبُعد الاعجاب النرجسي

مستوى الإجابة	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	
منخفض	52%	1.25	2.59	تبدو تصرفاتي رائعة للآخرين.	NAAD1
معتدل	53%	1.10	2.63	سأكون مشهوراً يوماً ما.	NAAD2
منخفض	47%	1.55	2.37	أنا أستحق أن يُنظر إلي كشخصية عظيمة.	NAAD3
منخفض	49%	1.46	2.47	أظهر للآخرين كم أنا مميز.	NAAD4
منخفض	50%	1.44	2.50	أنا أستمتع كثيراً بنجاحاتي.	NAAD5
منخفض	50%	1.51	2.49	كوني شخصاً مميزاً يمنحني ذلك الكثير من القوة.	NAAD6
منخفض	49%	1.37	2.46	في معظم الأوقات ، أكون قادرًا على لفت أنتباه الآخرين إلى نفسي في المحادثات.	NAAD7
منخفض	50%	1.44	2.49	تمكنت من أن أكون مركز الاهتمام بمساهماتي البارزة.	NAAD8
منخفض جداً	33%	0.93	1.65	في الغالب ، أنا بارع جداً في التعامل مع الآخرين.	NAAD9
المعدل العام لبُعد الاعجاب النرجسي					
0.91	الانحراف المعياري		2.41	الوسط الحسابي	
	48%			الاهمية النسبية %	



الشكل (25) توزيع بُعد الاعجاب النرجسي

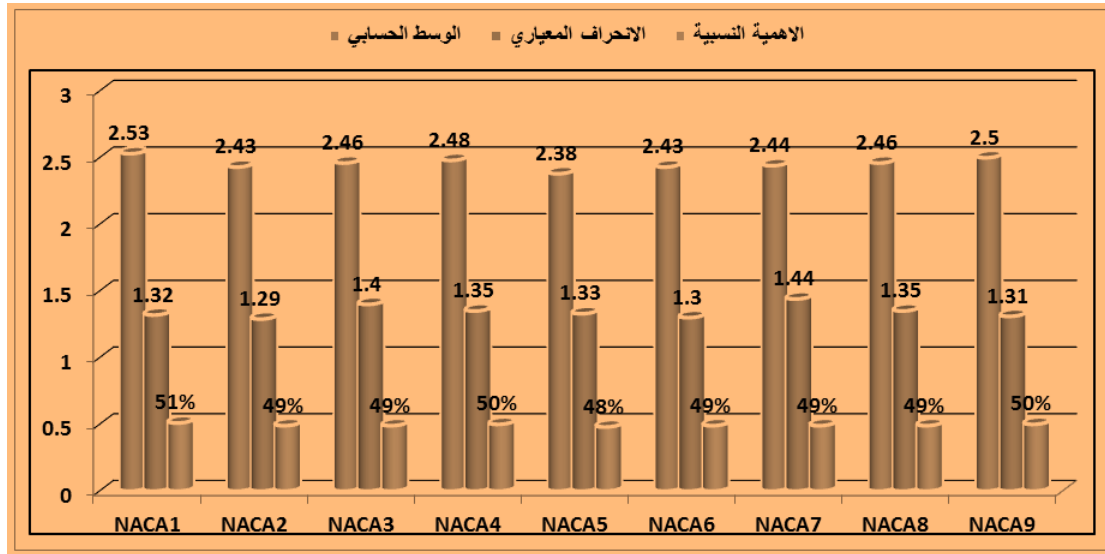
2_ بُعد التنافس النرجسي

تظهر نتائج الجدول (30) حصول بُعد التنافس النرجسي على معدل وسط حسابي (2.46) وبمستوى اجابة منخفض، ما ولد انحرافاً معيارياً قدره (1.06) واهتماماً نسبياً قدره (49%)، ما يعني تركيز المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط لوضع خطط قصيرة المدى ما اثر على مركز المستشفيات التنافسي، وقد قيس بُعد التنافس النرجسي من خلال تسع فقرات تراوح وسطها الحسابي بين (2.38-2.53) ليشير الى احداث تكلؤ ملحوظ نتيجة اهتمام المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط بالسعي للحصول على المراتب الاعلى على حساب الكفاءة والاخلاص في العمل ما اثر الى تحديد وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهذا بدوره اثر على مكانة المستشفيات التنافسي، وهذا ولد اهتماماً نسبياً منخفضاً تراوح بين (48%-51%)، والشكل (26) يوضح اهمية توزيع بُعد التنافس النرجسي.

الجدول (30) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبُعد التنافس النرجسي

مستوى الإجابة	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	
منخفض	51%	1.32	2.53	سوف لن يحقق منافسيني أي شيء.	NACA1
منخفض	49%	1.29	2.43	منافسيني لا قيمة لهم.	NACA2
منخفض	49%	1.40	2.46	منافسيني خاسرون بطريقة أو أخرى.	NACA3
منخفض	50%	1.35	2.48	يسعدني سرّاً فشل منافسيني.	NACA4
منخفض	48%	1.33	2.38	أرغب في أن يفشل منافسيني.	NACA5
منخفض	49%	1.30	2.43	استمتع عندما يكون هناك شخص آخر أدنى مني.	NACA6
منخفض	49%	1.44	2.44	أتصرف بانزعاج إذا سرق شخص آخر العرض (الدور) مني.	NACA7

منخفض	49%	1.35	2.46	كثيرا ما أتضايق عندما أتعرض للنقد.	NACA8
منخفض	50%	1.31	2.50	ربما أستطيع ان أتحمل إذا كان هناك شخص آخر في مركز الأحداث(مركز الاهتمام).	NACA9
المعدل العام لبُعد التنافس النرجسي					
1.06	الانحراف المعياري	2.46	الوسط الحسابي		
	49%		الاهمية النسبية %		



الشكل (26) توزيع بُعد التنافس النرجسي

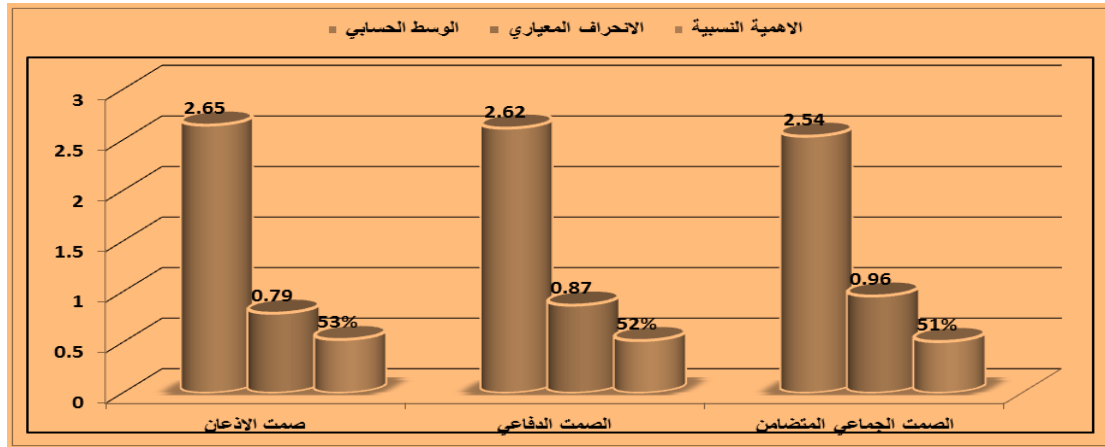
ثانياً:- الاحصاء الوصفي لمتغير صمت الموظفين

تشير نتائج الجدول (31) إلى حصول متغير **صمت الموظفين** على معدل وسط حسابي (2.61) وبمستوى اجابة منخفض، ما ولد انحرافاً معيارياً قدره (0.82) واهتماماً نسبياً قدره (52%)، ما يعني تركيز اهتمام المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط بعدم الافصاح عن اقتراحات يمكن ان تفيد خطط المستشفى المستقبلية ما اثر بشكل رئيس على الابداع في مكان العمل وهذا يؤثر بشكل مباشر على تطوير الذات ورغبة الموظفين في احداث التغيير، وقد قيس متغير صمت الموظفين من خلال ثلاثة ابعاد تراوح وسطها الحسابي بين (2.54-2.65) ليشير الى احداث تلكو ملحوظ نتيجة اهتمام المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط بالمحافظة على الافكار والخطط والابداع وعدم مشاركتها في قرارات المستشفى ما يؤثر بشكل رئيس على تحسين العمل لكون الموظفين لا ينخرطون في احداث تغيير بمكان العمل، وهذا ولد اهتماماً نسبياً منخفضاً تراوح بين (51%-53%)، والشكل (27) يوضح اهمية توزيع متغير صمت الموظفين.

الجدول (31) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لمتغير صمت الموظفين

مستوى الإجابة	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البُعد
معتدل	53%	0.79	2.65	صمت الاذعان
معتدل	52%	0.87	2.62	الصمت الدفاعي

منخفض	51%	0.96	2.54	الصمت الجماعي المتضامن
المعدل العام لمتغير صمت الموظفين				
0.82	الانحراف المعياري	2.61	الوسط الحسابي	
52%			الاهمية النسبية %	



الشكل (27) توزيع متغير صمت الموظفين

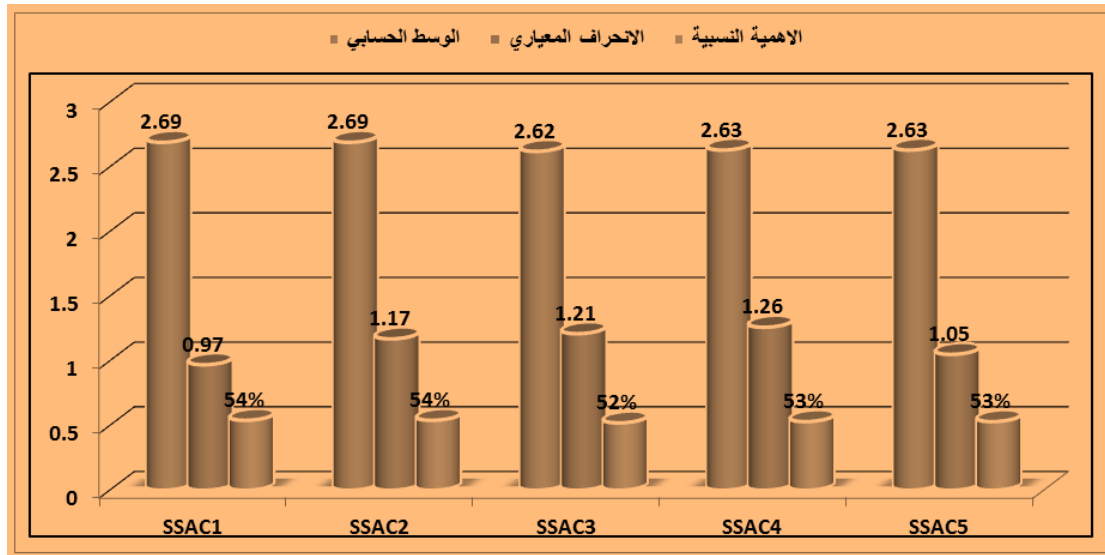
1_ بُعد صمت الادعان

تبين نتائج الجدول (32) حصول بُعد صمت الادعان على معدل وسط حسابي (2.65) وبمستوى اجابة منخفض، ما ولد انحرافاً معيارياً قدره (0.79) واهتماماً نسبياً (53%)، ما يعني تركيز اهتمام المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط على عدم الافصاح اقتراحات لا تحدث تغييرات في مكان العمل بالمستشفى ما يؤثر على رفاهية المريض والتأثير على مناخ العمل، وقد قيس بُعد صمت الادعان من خلال خمسة فقرات تراوح وسطها الحسابي بين (2.62-2.69) ليشير الى احداث تلك ملحوظ نتيجة اهتمام المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط بعدم تشجيع الموظفين على البوح بأفكارهم وابداعاتهم وهذا يعود الى عدم وجود مكافأة مادية ومعنوية ما يثبط من دوافع الموظفين على احداث تغييرات داخلية وخارجية، وهذا ولد واهتماماً نسبياً منخفضاً تراوح بين (52%-54%)، والشكل (28) يوضح اهمية توزيع بُعد صمت الادعان.

الجدول (32) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لُبعد صمت الادعان

مستوى الإجابة	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	
معتدل	54%	0.97	2.69	لا أرغب بالإفصاح عن اقتراحات التغيير لأنني غير مندمج مع العمل.	SSAC1
معتدل	54%	1.17	2.69	لا أبوح بأفكاري خوفاً من أن أطرده من المستشفى بسببها.	SSAC2
معتدل	52%	1.21	2.62	أحتفظ بأفكاري حول الحلول المقترحة لمشاكل المستشفى.	SSAC3

معتدل	53%	1.26	2.63	لا أفصح عن أي افكار لتطوير ذاتي بسبب عدم رغبتي في أحداث التغيير.	SSAC4
معتدل	53%	1.05	2.63	لا أظهر أي افكار لتحسين العمل في المستشفى لكوني غير منخرط في العمل.	SSAC5
المعدل العام لبُعد صمت الأذعان					
0.79	الانحراف المعياري	2.65	الوسط الحسابي		
53%	الاهمية النسبية %				



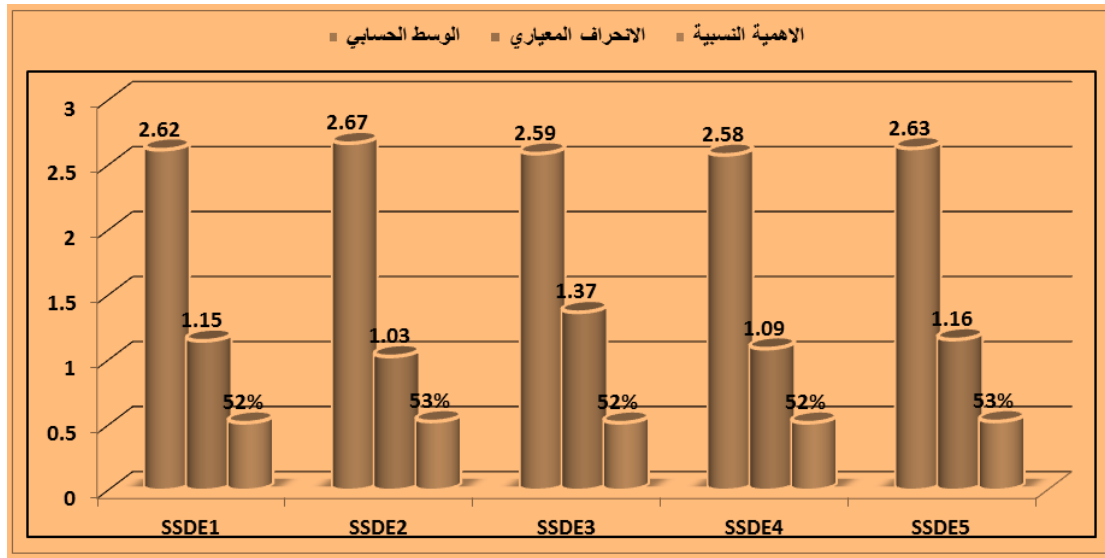
الشكل (28) توزيع بُعد صمت الأذعان

2_ بُعد الصمت الدفاعي

اسفرت نتائج الجدول (33) عن وسط حسابي معتدل قدره (2.62) لبُعد الصمت الدفاعي وبانحراف معياري بلغ (0.87)، ما يعني ان اهتمام المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط بحجب المعلومات التي يمتلكونها واثّر على تقديم الحلول الممكنة لمعالجة المشاكل التي يمكن ان تواجهها المستشفى، وقد قيس بُعد الصمت الدفاعي من خلال خمس فقرات تراوح وسطها الحسابي بين (2.58-2.67) ليشير الى احداث تلكو ملحوظ نتيجة اهتمام المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط بعدم الافصاح عن افكارهم لتحسين مكانة وسمعة المستشفيات، وهذا ولد اهتماماً نسبياً منخفضاً تراوح بين (52%-53%)، والشكل (29) يوضح اهمية توزيع بُعد الصمت الدفاعي.

الجدول (33) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لُبُعد الصمت الدفاعي

مستوى الإجابة	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
معتدل	52%	1.15	2.62	التزم الصمت ولا أقدم الأفكار الهادفة للتغيير بسبب الخوف من عواقب الإفصاح عن تلك الأفكار.
معتدل	53%	1.03	2.67	أحجب المعلومات التي أمتلكها بسبب الخوف.
منخفض	52%	1.37	2.59	أتجاهل الحقائق ذات الصلة من أجل حماية نفسي.
منخفض	52%	1.09	2.58	أتجنب الإفصاح عن أفكاري الهادفة للتحسين بسبب الرغبة في حماية نفسي.
معتدل	53%	1.16	2.63	أمتنع عن تقديم حلول لمشاكل المستشفى بسبب الخوف.
المعدل العام لُبُعد الصمت الدفاعي				
0.87	الانحراف المعياري	2.62	الوسط الحسابي	
	52%		الاهمية النسبية %	



الشكل (29) توزيع بُعد الصمت الدفاعي

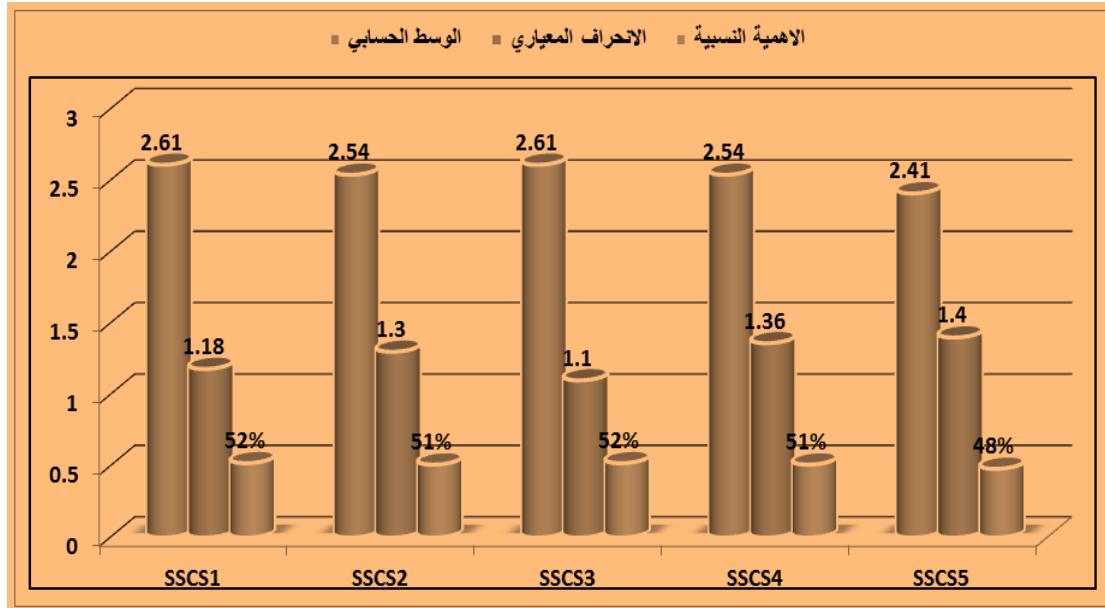
3_ بُعد الصمت الجماعي المتضامن

تبين نتائج الجدول (34) عن وسط حسابي منخفض قدره (2.54) لُبُعد الصمت الجماعي المتضامن وانحراف معياري بلغ (0.96)، ما يعني ان اهتمام المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات

الايوسط بعدم تقديمي أي معلومات يمكن ان تفيد المستشفيات اثر على قدرة هذه المستشفيات على مقاومة الضغوط الخارجية والدفاع عن حقوقها قدر امكان، وقد قيس بُعد الصمت الجماعي المتضامن من خلال خمسة فقرات تراوح وسطها الحسابي بين (2.41-2.61) ليشير الى احداث تلكؤ ملحوظ نتيجة اهتمام المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط بعدم اخذ التدابير اللازمة لحماية بيانات ومعلومات المستشفى السرية، وهذا ولد اهتماماً نسبياً منخفضاً تراوح بين (48%-52%)، والشكل (30) يوضح اهمية توزيع بُعد الصمت الجماعي المتضامن.

الجدول (34) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبُعد الصمت الجماعي المتضامن

مستوى الإجابة	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
معتدل	52%	1.18	2.61	لا أدلي بالمعلومات السرية من منطلق التعاون.
منخفض	51%	1.30	2.54	لا أفصح عن حقوق الملكية الفكرية للمستشفى.
معتدل	52%	1.10	2.61	أقاوم الضغوط الخارجية للبوخ بأسرار المستشفى.
منخفض	51%	1.36	2.54	أرفض افشاء أي معلومات قد تضر بالمستشفى.
منخفض	48%	1.40	2.41	أخذ التدابير اللازمة لحماية بيانات ومعلومات المستشفى السرية.
المعدل العام لبُعد الصمت الجماعي المتضامن				
0.96	الانحراف المعياري		2.54	الوسط الحسابي
	51%			الاهمية النسبية %



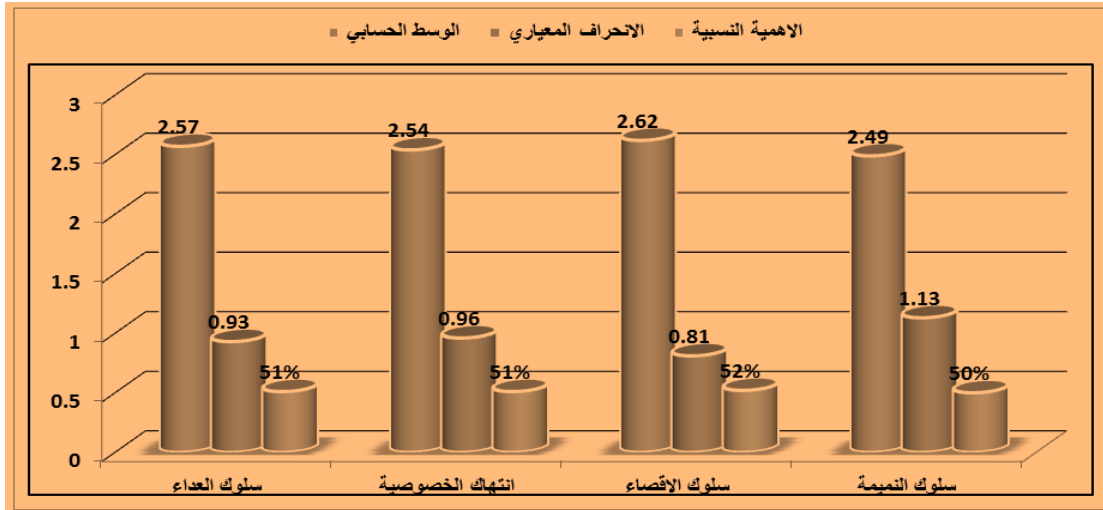
الشكل (30) توزيع بُد الصمت الجماعي المتضامن

ثالثاً:- الاحصاء الوصفي لمتغير سلوكيات العمل غير المتحضرة

يلاحظ من نتائج الجدول (35) ان المعدل العام للمتوسطات الحسابية لمتغير سلوكيات العمل غير المتحضرة بلغ (2.55) وهو باتجاه مستوى اتفاق منخفض وانحراف معياري مقداره (0.89) وبأهمية نسبية مساوية لـ (51%)، ولعل الاهتمام في بُد سلوك الاقصاء عزز من سلوكيات العمل غير المتحضرة نتيجة اهمال الموظفين وعدم اشعارهم وتشجيعهم على المشاركة بالمؤتمرات واللقاءات ما اثر على سلوكيات وردود فعل المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط، وقد قيس هذا المتغير من خلال اربعة ابعاد تراوحت اوسطها الحسابية بين (2.49-2.62) وباهتمام نسبي قدره (50%-52%)، والشكل (31) يوضح اهمية توزيع متغير سلوكيات العمل غير المتحضرة.

الجدول (35) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لمتغير سلوكيات العمل غير المتحضرة

مستوى الإجابة	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
منخفض	51%	0.93	2.57	سلوك العدا
منخفض	51%	0.96	2.54	انتهاك الخصوصية
معتدل	52%	0.81	2.62	سلوك الاقصاء
منخفض	50%	1.13	2.49	سلوك النميمة
المعدل العام لمتغير السلوكيات العمل غير المتحضرة				
0.89	الانحراف المعياري	2.55	الوسط الحسابي	
	51%		الاهمية النسبية %	



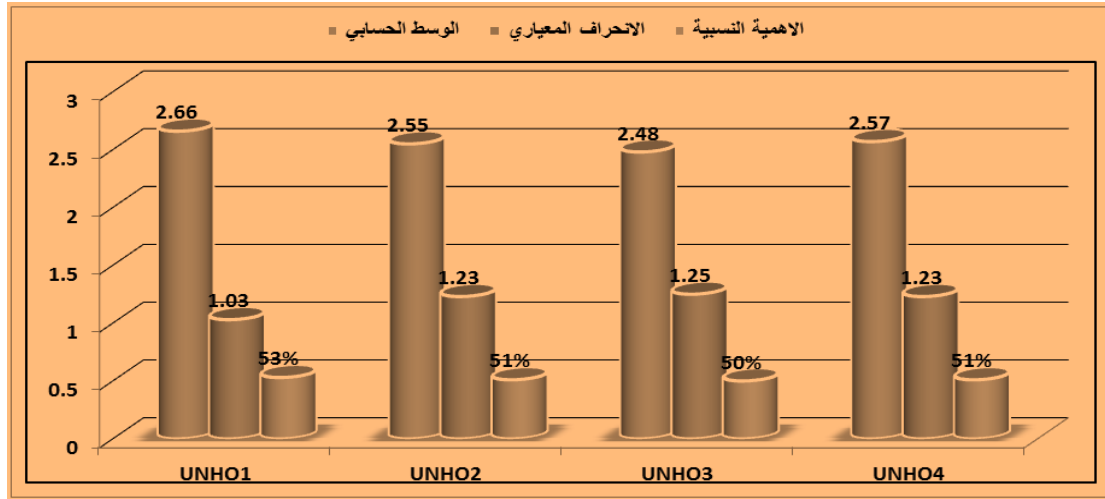
الشكل (31) توزيع لمتغير سلوكيات العمل غير المتحضرة

1_ بُعد سلوك العداء

تشير نتائج الجدول (36) حصول بُعد سلوك العداء على معدل وسط حسابي (2.57) وبمستوى اجابة منخفض، ما ولد انحرافاً معيارياً قدره (0.93) واهتماماً نسبياً قدره (51%)، ما يعني اهتمام المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط برفع اصواتهم اثناء التحدث مع الاخرين اثر بشكل سلبي على مشاعر المرضى داخل هذه المستشفيات نتيجة استخدام النبرة غير اللائقة اثناء الحدث مع الاخرين، وقد قيس بُعد سلوك العداء من خلال اربع فقرات تراوح وسطها الحسابي بين (2.48-2.66) ليشير الى احداث تلكؤ ملحوظ نتيجة اهتمام المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط بالتحدث مع الاخرين بنبرة صوت عدوانية وهذا ولد اهتماماً نسبياً منخفضاً تراوح بين (50%-53%)، والشكل (32) يوضح اهمية توزيع بُعد سلوك العداء.

الجدول (36) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبُعد سلوك العداء

مستوى الإجابة	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
معتدل	53%	1.03	2.66	UNHO1 أرفع صوتي أثناء التحدث مع الآخرين.
منخفض	51%	1.23	2.55	UNHO2 أستخدم نبرة غير لائقة عند التحدث مع الآخرين.
منخفض	50%	1.25	2.48	UNHO3 أتحدث مع الآخرين بنبرة صوت عدوانية.
منخفض	51%	1.23	2.57	UNHO4 أنظر الى الآخرين بعدوانية.
المعدل العام لبُعد سلوك العداء				
0.93	الانحراف المعياري	2.57	الوسط الحسابي	
51%	الاهمية النسبية %			



الشكل (32) توزيع بُعد سلوك العداء

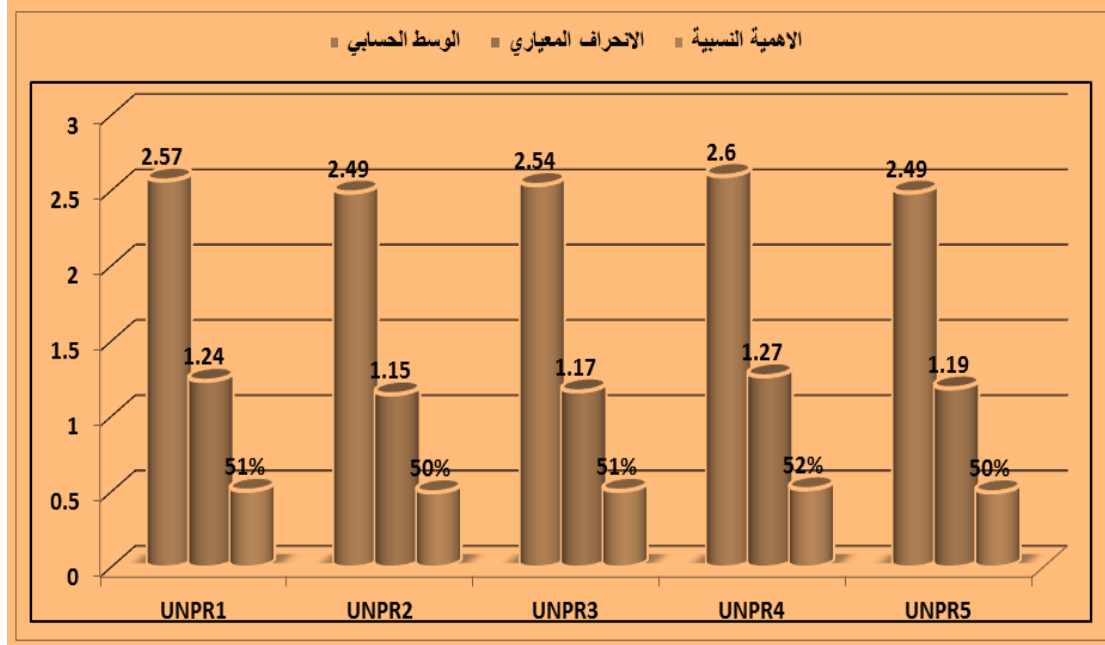
2_ بُعد سلوك الخصوصية

اسفرت نتائج الجدول (37) عن وسط حسابي منخفض قدره (2,54) لبُعد سلوك الخصوصية وانحراف معياري بلغ (0,96)، ما يعني ان اهتمام المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط في الاستماع الى اتصالات الاخرين اثر على خصوصية المرضى داخل المستشفيات والموظفين بشكل رئيس ما ولد ردود فعل سلبية عكست مدى امكانية المستشفيات في المحافظة على خصوصية المديرين والموظفين والمرضى، وقد قيس بُعد سلوك الخصوصية من خلال خمس فقرات تراوح وسطها الحسابي بين (2,49-2,60) ليشير الى احداث تلكو ملحوظ نتيجة اهتمام المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط بأخذ المستلزمات التي يحتاجونها من الاخرين دون اذن مسبق، وهذا ولد اهتماماً نسبياً منخفضاً تراوح بين (50%-52%)، والشكل (33) يوضح اهمية توزيع بُعد سلوك الخصوصية.

الجدول (37) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبُعد سلوك الخصوصية

مستوى الإجابة	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	
منخفض	51%	1.24	2.57	أخذ القرطاسية من مكاتب الآخرين دون إعادتها لاحقاً.	UNPR1
منخفض	50%	1.15	2.49	أخذ المستلزمات التي أحتاجها من الآخرين دون إذن مسبق.	UNPR2
منخفض	51%	1.17	2.54	اقاطع الآخرين أثناء تحديثهم بالهاتف.	UNPR3
منخفض	52%	1.27	2.60	أقرأ اتصالات الآخرين، مثل رسائل البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية.	UNPR4
منخفض	50%	1.19	2.49	أفتح أدراج مكتب الآخرين بدون إذن مسبق.	UNPR5

المعدل العام لبُعد سلوك الخصوصية			
0.96	الانحراف المعياري	2.54	الوسط الحسابي
	51%		الاهمية النسبية %



الشكل (33) توزيع بُعد سلوك الخصوصية

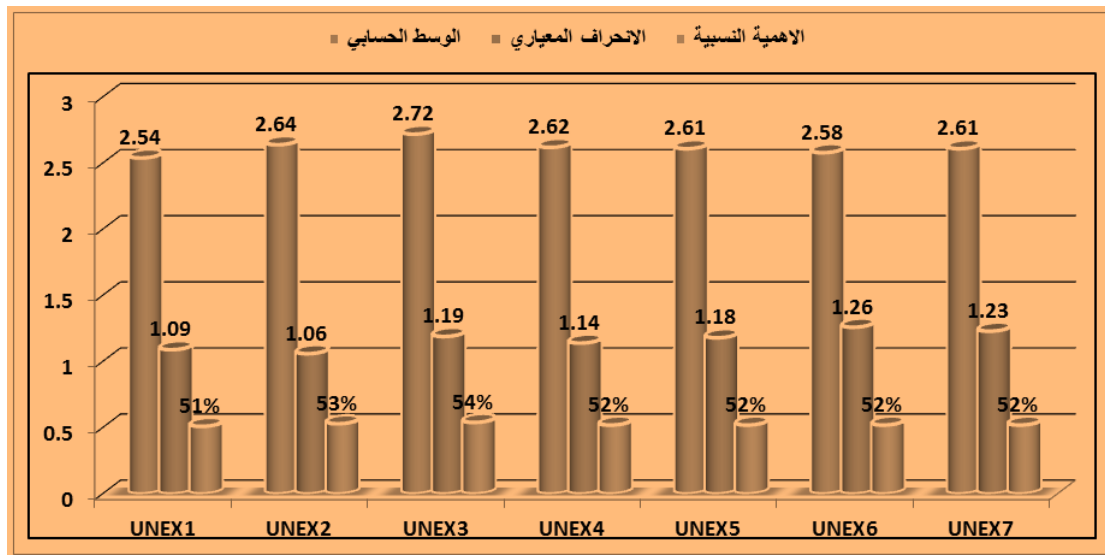
3_ بُعد سلوك الاقصاء

تشير نتائج الجدول (38) لحصول بُعد سلوك الاقصاء على وسط حسابي معتدل قدره (2.62) وانحراف معياري بلغ (0.81)، ما يعني ان اهتمام المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط بعدم اشعار المدراء والموظفين بالحضور للمؤتمرات والاجتماعيات اثر على ادائهم بشكل مباشر ما عزز من سلوكيات الاقصاء داخل هذه المستشفيات، وقد قيس بُعد سلوك الاقصاء من خلال سبع فقرات تراوح وسطها الحسابي بين (2.54-2.72) ليشير الى احداث تلوؤ ملحوظ نتيجة اهتمام المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط بعدم المشاركة في اتخاذ القرارات التي يمكن ان تسهم في تطوير المستشفيات وتحديث توسعات كبيرة في الاداء على المستوى المحلي، وهذا ولد اهتماماً نسبياً منخفضاً تراوح بين (51%-54%)، والشكل (34) يوضح اهمية توزيع بُعد سلوك الاقصاء.

الجدول (38) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبُعد سلوك الاقصاء

مستوى الإجابة	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
منخفض	51%	1.09	2.54	لم يطلب مني المشاركة في القرارات التي يجب أن أشارك فيها.
				UNEX1

UNEX2	ترسل لي إشعارات قصيرة جداً (غير ملفتة للانتباه) لحضور بعض النشاطات.	2.64	1.06	53%	معتدل
UNEX3	لا يتم أشعاري باللقاءات والاجتماعات التي يتعين علي حضورها.	2.72	1.19	54%	معتدل
UNEX4	لا يتم التشاور معي عندما يتطلب الأمر ذلك.	2.62	1.14	52%	معتدل
UNEX5	هناك بطئ غير مبرر في إرسال الرسائل التحذيرية أو التوجيهية لي.	2.61	1.18	52%	معتدل
UNEX6	تُحجب عني المعلومات التي يفترض أن أكون على علم بها.	2.58	1.26	52%	منخفض
UNEX7	هناك تأخير غير مبرر في البت لبعض الأمور التي تعد مهمة لدي .	2.61	1.23	52%	معتدل
المعدل العام لبُعد سلوك الإقصاء					
الوسيط الحسابي		2.62	الانحراف المعياري		0.81
الاهمية النسبية %		52%			



الشكل (34) توزيع بُعد سلوك الإقصاء

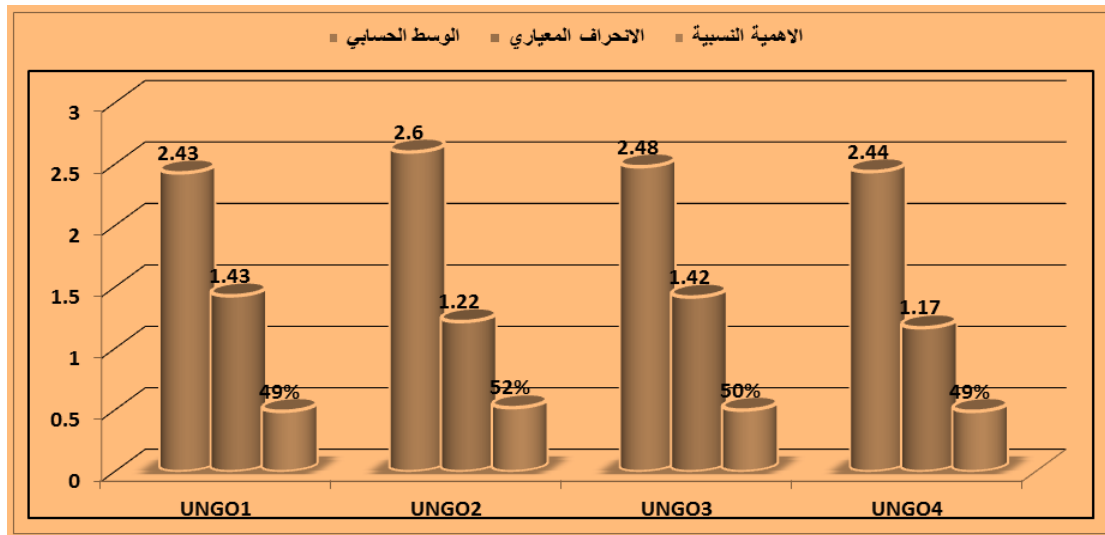
4_ بُعد سلوك النميمة

يلحظ من نتائج الجدول (39) حصول بُعد سلوك النميمة على وسط حسابي منخفض قدره (2.49) وانحراف معياري بلغ (1.13)، ما يعني ان اهتمام المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط بعدم التحفظ على اطلاق كلام غير لائق اثر على سمعة المستشفيات وموقعها التنافسي نتيجة سلوكيات النميمة بين الموظفين، وقد قيس بُعد سلوك النميمة من خلال اربع فقرات تراوح وسطها الحسابي بين (2.43- 2.60) ليشير الى احداث تلكؤ ملحوظ نتيجة اهتمام المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط بمناقشة المعلومات السرية والخاصة بخصوصية وبيانات المدراء والموظفين بشكل رئيس اثر على اداء

هذه المستشفيات، وهذا ولد اهتماماً نسبياً منخفضاً تراوح بين (49%-52%)، والشكل (35) يوضح اهمية توزيع بُعد سلوك النميمة.

الجدول (39) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبُعد سلوك النميمة

مستوى الإجابة	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
منخفض	49%	1.43	2.43	UNGO1 مناقش علناً معلوماتي الشخصية السرية.
منخفض	52%	1.22	2.60	UNGO2 لا أتردد عن إطلاق كلام غير لائق عن الآخرين.
منخفض	50%	1.42	2.48	UNGO3 أتحدث عن الآخرين بغيابهم.
منخفض	49%	1.17	2.44	UNGO4 أترثر عن الآخرين عندما لا أشعر بوجودهم.
المعدل العام لبُعد سلوك النميمة				
1.13	الانحراف المعياري	2.49	الوسط الحسابي	
	50%		الاهمية النسبية %	



الشكل (35) توزيع بُعد سلوك النميمة

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المبحث اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (القيادة النرجسية) وبواقع بُعدين (الاعجاب النرجسي، والتنافس النرجسي)، والمتغير التابع (سلوكيات العمل غير المتحضرة) بواقع اربعة ابعاد (سلوك العداء، وانتهاك الخصوصية، وسلوك الاقصاء، وسلوك النميمة)، والمتغير الوسيط (صمت الموظفين) بواقع ثلاثة ابعاد (صمت الاذعان، والصمت الدفاعي، والصمت الجماعي المتضامن)، من خلال الاستعانة في الحزمة الاحصائية لبرنامج (SPSS.V.27) لقياس فرضية الارتباط البسيط (بيرسون)، والحزمة الاحصائية لبرنامج (AMOS.V.26) لقياس نمذجة المعادلة الهيكلية والخاصة في فرضية التأثير المباشر وغير المباشر بواقع (n=127) مديراً، و(387) منتسباً لدى المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط وعند مستوى معنوية اقل من (0.01) أي بمستوى ثقة قدرة (0.99).

اولاً: فرضيات الارتباط

من اجل قياس قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة فقد تبنت الباحثة مقياس (Mukaka,2012:70) وكما في الجدول (40).

الجدول (40) معيار قوة معامل لارتباط

قوة الارتباط	درجة الارتباط
قوية جداً - تامة	من 0.90 - 1
قوية	من 0.70 - اقل من 0.90
معتدل	من 0.50 - اقل من 0.70
منخفض	من 0.30 - اقل من 0.50
منخفض جداً	من 0.00 - اقل من 0.30

Source: Mukaka. M.M. (2012), " Statistics Corner: A Guide to Appropriate Use of Correlation Coefficient in Medical Research" Malawi Medical Journal; Vol.24,No3, p 70.

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة النرجسية و صمت الموظفين

يلحظ من نتائج الجدول (41) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة النرجسية وصمت الموظفين، وبقوة ارتباط قدرت بـ (0.794) عند مستوى دلالة (0.01)، ما يعني ان طبيعة علاقة الارتباط وفق مؤشر (Mukaka,2012) تتميز بعلاقة قوية، كما ابدت النتائج وجود علاقة ارتباط بين القيادة النرجسية وابعاد صمت الموظفين تذبذبت بين (0.735) لُبُعد الصمت الدفاعي الى (0.756) لُبُعد صمت الاذعان، ما يعني ادراك المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط لأهمية معالجة اوجه القصور لديها من خلال

ابرار طبيعة وقوة العلاقة بين القيادة النرجسية وصمت الموظفين بهدف وضع الحلول والنقاط الجوهرية لمعالجة الحالات السلبية لديها، وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاعجاب النرجسي و صمت الموظفين (صمت الاذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الجماعي المتضامن)

تبين نتائج الجدول (41) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاعجاب النرجسي وصمت الموظفين، وبقوة ارتباط قدرت بـ (0.415) عند مستوى دلالة (0.01)، ما يعني ان طبيعة علاقة الارتباط وفق مؤشر (Mukaka,2012) تتميز بعلاقة منخفضة، كما ابدت النتائج وجود علاقة ارتباط بين الاعجاب النرجسي وابعاد صمت الموظفين تذبذبت بين (0.358) لُبعد الصمت الجماعي المتضامن الى (0.429) لُبعد صمت الاذعان، ما يعني ادراك المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط لأهمية معالجة اوجه القصور لديها من خلال ابراز طبيعة وقوة العلاقة بين الاعجاب النرجسي وصمت الموظفين بهدف وضع الحلول والنقاط الجوهرية لمعالجة الحالات السلبية لديها.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التنافس النرجسي و صمت الموظفين (صمت الاذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الجماعي المتضامن)

يظهر الجدول (41) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التنافس النرجسي وصمت الموظفين، وبقوة ارتباط قدرت بـ (0.922) عند مستوى دلالة (0.01)، ما يعني ان طبيعة علاقة الارتباط وفق مؤشر (Mukaka,2012) تتميز بعلاقة قوية جداً، كما ابدت النتائج وجود علاقة ارتباط بين التنافس النرجسي وابعاد صمت الموظفين تذبذبت بين (0.849) لُبعد صمت الاذعان الى (0.877) لُبعد الصمت الجماعي المتضامن، ما يعني ادراك المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط لأهمية معالجة اوجه القصور لديها من خلال ابراز طبيعة وقوة العلاقة بين التنافس النرجسي وصمت الموظفين بهدف وضع الحلول والنقاط الجوهرية لمعالجة الحالات السلبية لديها.

الجدول (41) مصفوفة الارتباط بين القيادة النرجسية و صمت الموظفين

صمت الموظفين		الصمت الجماعي المتضامن		الصمت الدفاعي		صمت الاذعان		المغيرات
T	R	T	R	T	R	T	R	
8.594	.415**	7.224	.358**	7.788	.382**	8.948	.429**	الاعجاب النرجسي
44.866	.922**	34.390	.877**	31.062	.855**	30.274	.849**	التنافس النرجسي

24.609	.794**	20.484	.736**	20.423	.735**	21.761	.756**	القيادة الانرجسية
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						Sig. (2-tailed)=0.000		

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الانرجسية وسلوكيات العمل غير المتحضرة

يلحظ من نتائج الجدول (42) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الانرجسية وسلوكيات العمل غير المتحضرة، وبقوة ارتباط قدرت بـ (0.810) عند مستوى دلالة (0.01)، ما يعني ان طبيعة علاقة الارتباط وفق مؤشر (Mukaka,2012) تتميز بعلاقة قوية، كما ابدت النتائج وجود علاقة ارتباط بين القيادة الانرجسية وابعاد سلوكيات العمل غير المتحضرة تذبذبت بين (0.717) لُبعد سلوك الاقصاء الى (0.791) لُبعد سلوك النميمة، ما يعني ادراك المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط لأهمية معالجة اوجه القصور لديها من خلال ابراز طبيعة وقوة العلاقة بين القيادة الانرجسية وسلوكيات العمل غير المتحضرة بهدف وضع الحلول والنقاط الجوهرية لمعالجة الحالات السلبية لديها.

وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاعجاب الانرجسي وسلوكيات العمل غير المتحضرة (سلوك العدا، وانتهاك الخصوصية، وسلوك الاقصاء، وسلوك النميمة)

تشير نتائج الجدول (42) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاعجاب الانرجسي وسلوكيات العمل غير المتحضرة، وبقوة ارتباط قدرت بـ (0.492) عند مستوى دلالة (0.01)، ما يعني ان طبيعة علاقة الارتباط وفق مؤشر (Mukaka,2012) تتميز بعلاقة منخفضة، كما ابدت النتائج وجود علاقة ارتباط بين الاعجاب الانرجسي وابعاد سلوكيات العمل غير المتحضرة تذبذبت بين (0.360) لُبعد سلوك الاقصاء الى (0.442) لُبعد انتهاك الخصوصية، ما يعني ادراك المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط لأهمية معالجة اوجه القصور لديها من خلال ابراز طبيعة وقوة العلاقة بين الاعجاب الانرجسي وسلوكيات العمل غير المتحضرة بهدف وضع الحلول والنقاط الجوهرية لمعالجة الحالات السلبية لديها.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التنافس الانرجسي وسلوكيات العمل غير المتحضرة (سلوك العدا، وانتهاك الخصوصية، وسلوك الاقصاء، وسلوك النميمة)

اسفرت نتائج الجدول (42) عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التنافس النرجسي وسلوكيات العمل غير المتحضرة، وبقوة ارتباط قدرت بـ (0.935) عند مستوى دلالة (0.01)، ما يعني ان طبيعة علاقة الارتباط وفق مؤشر (Mukaka,2012) تتميز بعلاقة قوية جدا، كما ابدت النتائج وجود علاقة ارتباط بين التنافس النرجسي وابعاد سلوكيات العمل غير المتحضرة تذبذبت بين (0.844) لُبعد سلوك العداء الى (0.905) لُبعد سلوك النميمة، ما يعني ادراك المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط لأهمية معالجة اوجه القصور لديها من خلال ابراز طبيعة وقوة العلاقة بين التنافس النرجسي وسلوكيات العمل غير المتحضرة بهدف وضع الحلول والنقاط الجوهرية لمعالجة الحالات السلبية لديها.

الجدول (42) مصفوفة الارتباط بين القيادة النرجسية وسلوكيات العمل غير المتحضرة

القيادة النرجسية		التنافس النرجسي		الاعجاب النرجسي		المغيرات
T	R	T	R	T	R	
19.380	.720**	29.649	.844**	7.294	.361**	سلوك العداء
24.278	.790**	37.180	.892**	9.284	.442**	انتهاك الخصوصية
19.380	.717**	29.772	.845**	7.270	.360**	سلوك الاقصاء
24.360	.791**	40.082	.905**	8.923	.428**	سلوك النميمة
26.061	.810**	49.744	.935**	8.961	.429**	سلوكيات العمل غير المتحضرة
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						Sig. (2-tailed)=0.000

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين صمت الموظفين وسلوكيات العمل غير المتحضرة

اسفرت نتائج الجدول (43) عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين صمت الموظفين وسلوكيات العمل غير المتحضرة، وبقوة ارتباط قدرت بـ (0.942) عند مستوى دلالة (0.01)، ما يعني ان طبيعة علاقة الارتباط وفق مؤشر (Mukaka,2012) تتميز بعلاقة قوية جدا، كما ابدت النتائج وجود علاقة ارتباط بين صمت الموظفين وابعاد سلوكيات العمل غير المتحضرة تذبذبت بين (0.858) لُبعد سلوك الاقصاء الى (0.896) لُبعد سلوك النميمة، ما يعني ادراك المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط لأهمية معالجة اوجه القصور لديها من خلال ابراز طبيعة وقوة العلاقة بين صمت الموظفين وسلوكيات العمل غير المتحضرة بهدف وضع الحلول والنقاط الجوهرية لمعالجة الحالات السلبية لديها. وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي: _

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين صمت الاذعان وسلوكيات العمل غير المتحضرة (سلوك العدا، وانتهاك الخصوصية، وسلوك الاقصاء، وسلوك النميمة)

تبين نتائج الجدول (43) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين صمت الاذعان وسلوكيات العمل غير المتحضرة، وبقوة ارتباط قدرت بـ (0.863) عند مستوى دلالة (0.01)، ما يعني ان طبيعة علاقة الارتباط وفق مؤشر (Mukaka,2012) تتميز بعلاقة قوية، كما ابدت النتائج وجود علاقة ارتباط بين صمت الاذعان وابعاد سلوكيات العمل غير المتحضرة تذبذبت بين (0.791) لُبعد سلوك العدا الى (0.835) لُبعد انتهاك الخصوصية، ما يعني ادراك المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط لأهمية معالجة اوجه القصور لديها من خلال ابراز طبيعة وقوة العلاقة بين صمت الاذعان وسلوكيات العمل غير المتحضرة بهدف وضع الحلول والنقاط الجوهرية لمعالجة الحالات السلبية لديها.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الصمت الدفاعي وسلوكيات العمل غير المتحضرة (سلوك العدا، وانتهاك الخصوصية، وسلوك الاقصاء، وسلوك النميمة)

توضح نتائج الجدول (43) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الصمت الدفاعي وسلوكيات العمل غير المتحضرة، وبقوة ارتباط قدرت بـ (0.874) عند مستوى دلالة (0.01)، ما يعني ان طبيعة علاقة الارتباط وفق مؤشر (Mukaka,2012) تتميز بعلاقة قوية، كما ابدت النتائج وجود علاقة ارتباط بين الصمت الدفاعي وابعاد سلوكيات العمل غير المتحضرة تذبذبت بين (0.798) لُبعد سلوك الاقصاء الى (0.825) لُبعد انتهاك الخصوصية، ما يعني ادراك المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط لأهمية معالجة اوجه القصور لديها من خلال ابراز طبيعة وقوة العلاقة بين الصمت الدفاعي وسلوكيات العمل غير المتحضرة بهدف وضع الحلول والنقاط الجوهرية لمعالجة الحالات السلبية لديها.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الصمت الجماعي المتضامن وسلوكيات العمل غير المتحضرة (سلوك العدا، وانتهاك الخصوصية، وسلوك الاقصاء، وسلوك النميمة)

تعكس نتائج الجدول (43) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الصمت الجماعي المتضامن وسلوكيات العمل غير المتحضرة، وبقوة ارتباط قدرت بـ (0.899) عند مستوى دلالة (0.01)، ما يعني ان طبيعة علاقة الارتباط وفق مؤشر (Mukaka,2012) تتميز بعلاقة قوية، كما ابدت النتائج وجود علاقة ارتباط بين الصمت الجماعي المتضامن وابعاد سلوكيات العمل غير المتحضرة تذبذبت بين (0.814) لُبعد سلوك الاقصاء الى (0.877) لُبعد سلوك النميمة، ما يعني ادراك المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط لأهمية معالجة اوجه القصور لديها من خلال ابراز طبيعة وقوة العلاقة بين الصمت الجماعي المتضامن وسلوكيات العمل غير المتحضرة بهدف وضع الحلول والنقاط الجوهرية لمعالجة الحالات السلبية لديها

الجدول (43) مصفوفة الارتباط بين صمت الموظفين وسلوكيات العمل غير المتحضرة

صمت الموظفين		الصمت الجماعي المتضامن		الصمت الدفاعي		صمت الأذعان		المغيرات
T	R	T	R	T	R	T	R	
32.935	.868**	26.695	.817**	27.094	.821**	24.360	.791**	سلوك العداء
37.385	.893**	29.169	.840**	27.505	.825**	28.592	.835**	انتهاك الخصوصية
31.473	.858**	26.404	.814**	24.949	.798**	24.442	.792**	سلوك الإقصاء
38.018	.896**	34.390	.877**	27.094	.800**	25.747	.807**	سلوك النميمة
52.959	.942**	38.731	.899**	33.936	.874**	32.231	.863**	سلوكيات العمل غير المتحضرة
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								Sig. (2-tailed)=0.000

وتأسيساً لما تقدم يمكن بيان صحة ادعاء الفرضيات الرئيسية والفرعية التي اختبرتها الدراسة، من خلال الجدول (43) وهذا جاء نتيجة ما ابتدته معنوية (T) المحسوبة لكونها حصلت على قيمة اعلى من القيمة الجدولة

الجدول (44) حالة قبول او رفض فرضيات الارتباط

قرار الباحث	نسبة تحقق الفرضية	نص الفرضية	الفرضية الرئيسية
قبول الفرضية	%100	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة النرجسية و صمت الموظفين	الاولى
قبول الفرضية	%100	الفرضيات الفرعية	
		توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاعجاب النرجسي و صمت الموظفين (صمت الأذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الجماعي المتضامن)	
قبول الفرضية	%100	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التنافس النرجسي و صمت الموظفين (صمت الأذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الجماعي المتضامن)	
		توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة النرجسية وسلوكيات العمل غير المتحضرة	الثانية
قبول الفرضية	%100	الفرضيات الفرعية	
		توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاعجاب النرجسي وسلوكيات العمل غير المتحضرة (سلوك العداء، وانتهاك الخصوصية، وسلوك الإقصاء، وسلوك النميمة)	

		توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التنافس النرجسي وسلوكيات العمل غير المتحضرة (سلوك العداء، وانتهاك الخصوصية، وسلوك الاقصاء، وسلوك النميمة)	2	الثالثة
قبول الفرضية	%100	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين صمت الموظفين وسلوكيات العمل غير المتحضرة		
الفرضيات الفرعية				
قبول الفرضية	%100	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين صمت الازعان وسلوكيات العمل غير المتحضرة (سلوك العداء، وانتهاك الخصوصية، وسلوك الاقصاء، وسلوك النميمة)	1	
		توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الصمت الدفاعي وسلوكيات العمل غير المتحضرة (سلوك العداء، وانتهاك الخصوصية، وسلوك الاقصاء، وسلوك النميمة)	2	
		توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الصمت الجماعي المتضامن وسلوكيات العمل غير المتحضرة (سلوك العداء، وانتهاك الخصوصية، وسلوك الاقصاء، وسلوك النميمة)	3	

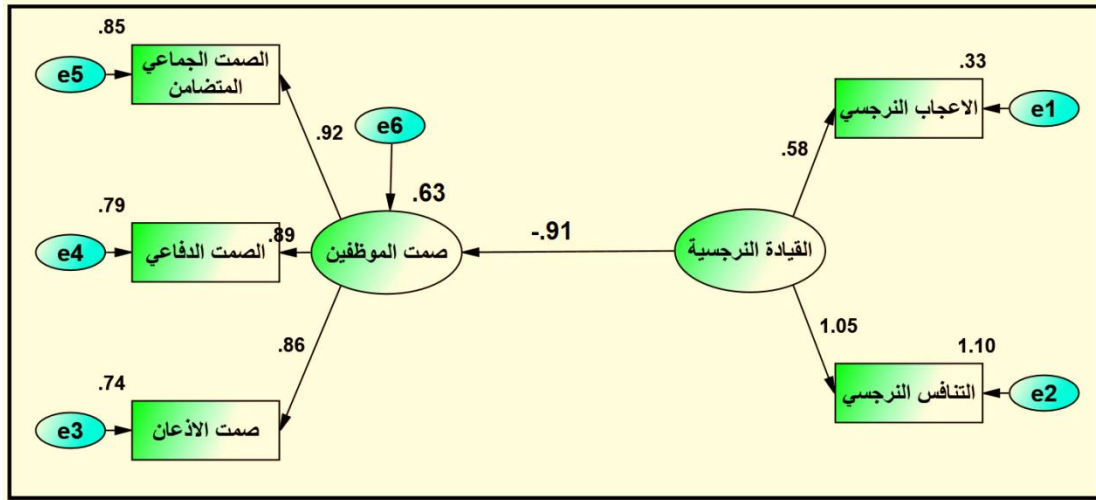
ثانياً:- فرضيات التأثير

سيختبر الباحث فرضيات التأثير المباشرة والتأثير المتعدد من خلال النموذج الهيكلي (Structural Model) باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية من خلال استخدام برنامج (AMOS.V.26). ويتكون النموذج الهيكلي من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، إذ ترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة من خلال سهم ذي اتجاه واحد (مسارات الانحدار). وقد تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة مع بعضها البعض من خلال سهم ذي اتجاهين. ويتم التأكد من صحة الفرضيات من خلال المعاملات الموجودة على الاسهم سواء بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة (معاملات بينا المعيارية). وهذه التقنية الاحصائية هي اكثر تطوراً ودقة من تحليل الانحدار المتعدد لأنها تأخذ بالاعتبار مدى ملاءمة البيانات للنموذج الذي يتم افتراضه من علاقات، وبالتالي يمكن استكشاف مستوى علاقات التأثير واتجاهها بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير المتعدد كما يأتي:

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للقيادة النرجسية في صمت الموظفين.

لاختبار تأثير القيادة النرجسية في صمت الموظفين تم بناء النموذج الهيكلي لتوضيح العلاقة بين هذه المتغيرات، إذ يلحظ من الشكل (36) وجود تأثير للقيادة النرجسية في صمت الموظفين وهذا ما اظهرته اجابات المدراء والموظفين، بما يعني انه كلما ادرك المدراء والمنتسبون في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط

اهمية الحد من القيادة النرجسية كلما اسهم في تشجيع الموظفين للخروج عن صمتهم والتعبير عن آرائهم بكل ثقة وهذا بدوره ولد وزناً معيارياً قدره (-0.906) وخطأ معيارياً بلغ (0.052) وبقيمة حرجة مساوية لـ (17.423).



الشكل (36) المخطط القياسي لتأثير القيادة النرجسية في صمت الموظفين

يبين الجدول (45) الى ان القيادة النرجسية اسهمت في تفسير الاسباب التي تقف وراء صمت الموظفين بواقع (0.630) مما يعني ضرورة ان تحرص المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط المدروسة على تحسين متطلباتها بمقدار (0.370).

الجدول (45) الازان المعيارية لتأثير القيادة النرجسية في صمت الموظفين

الاحتمالية (P)	قيمة R ²	القيمة الحرجة	الخطأ المعياري	الوزن المعياري	مسار التأثير	
***	0.630	-17.423	0.052	-0.906	صمت الموظفين	<---
					القيادة النرجسية	

وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

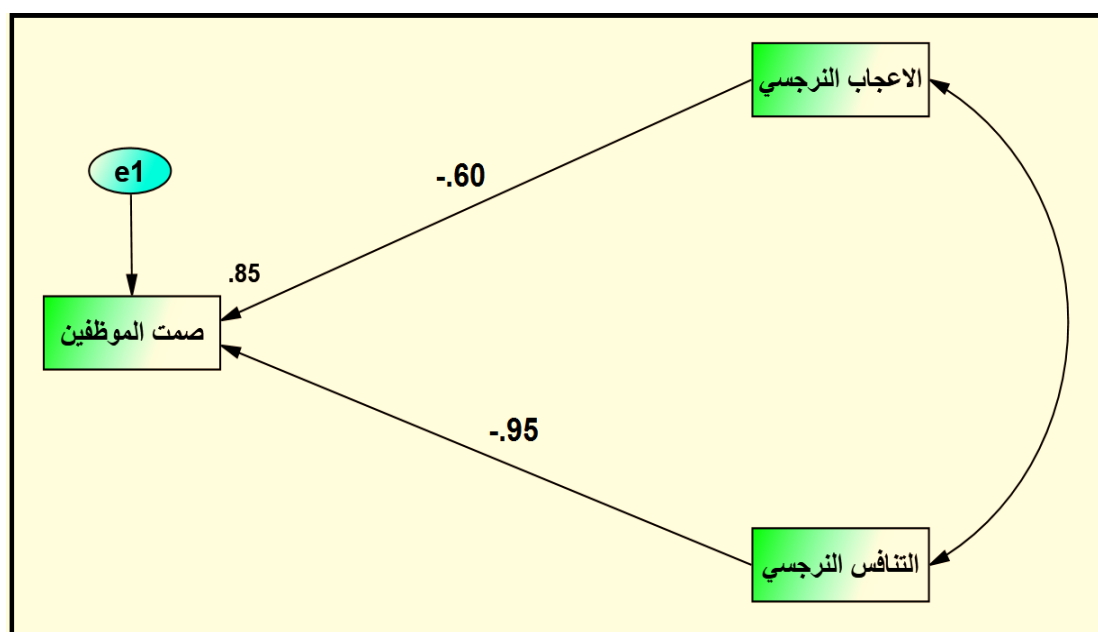
الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الاعجاب النرجسي و صمت الموظفين (صمت الأذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الجماعي المتضامن)

تشير نتائج الجدول (46) ان زيادة اهتمام المدراء والمنتسبون في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط بمعالجة الاعجاب النرجسي للعاملين لديها يؤدي الى تحسين قدرتها على معالجة صمت الموظفين بمقدار (-0.604) وبخطأ معياري مساوٍ لـ (0.035) وبقيمة حرجة تبلغ (-17.257) مما يعني ان حرص المدراء

والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط على تبادل الافكار والمشاركة في تحسين واقع المستشفيات يعالج صمتهم الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين التنافس النرجسي و صمت الموظفين(صمت الاذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الجماعي المتضامن)

يتضح من نتائج الجدول (46) ان اهتمام المدراء والمنتسبون في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط المدروسة في معالجة التنافس النرجسي يسهم في تشجيع الموظفين للتعبير عن صمتهم بمقدار (-0.950) وهذا يؤدي الى معالجة صمت الموظفين وتخفيض الخطأ المعياري (0.030) وبقيمة حرجة مقدارها (-31.667).



الشكل (37) المخطط القياسي لتأثير ابعاد القيادة النرجسية في صمت الموظفين بأبعاده

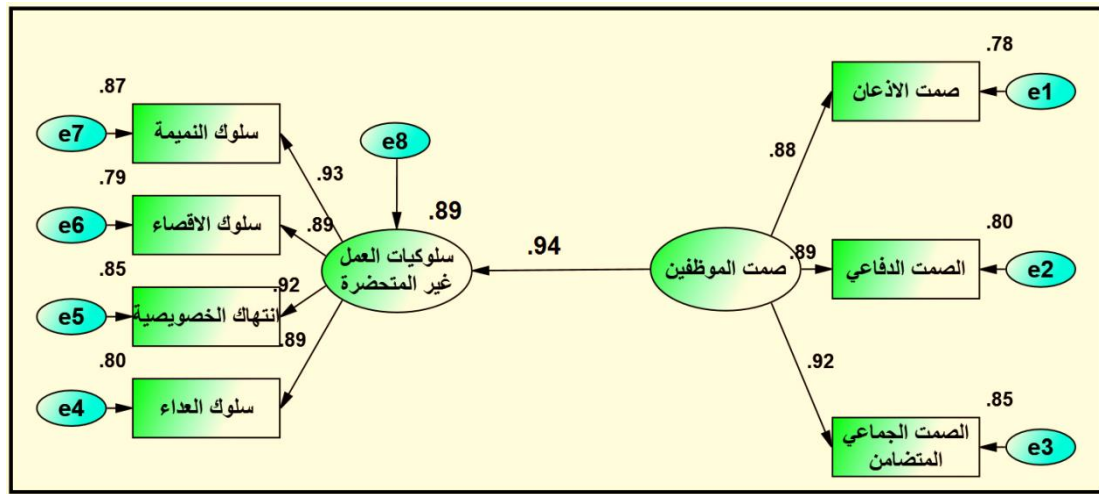
تشير نتائج الجدول (46) الى ان ابعاد القيادة النرجسية ساهمت في تفسير (0.853) من القضايا التي تقف دون تحسين تعبير الموظفين عن صمتهم.

الجدول (46) الازان المعيارية لتأثير ابعاد القيادة النرجسية في صمت الموظفين بأبعاده

الاحتمالية (P)	قيمة R ²	القيمة الحرجة	الخطأ المعياري	الوزن المعياري	مسار التأثير
***	0.853	-17.257	0.035	-0.604	صمت
***		-31.667	0.030	-0.950	الاعجاب النرجسي

الفرضية الرئيسية الخامسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لصمت الموظفين في سلوكيات العمل غير المتحضرة.

لاختبار تأثير صمت الموظفين في سلوكيات العمل غير المتحضرة تم بناء النموذج الهيكلي لتوضيح العلاقة بين هذه المتغيرات، اذ يلحظ من الشكل (38) وجود تأثير لصمت الموظفين في سلوكيات العمل غير المتحضرة وهذا ما اظهرته اجابات المدراء و الموظفين، بما يعني انه كلما ادرك المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط اهمية المشاركة في القرارات والتعبير عن آرائهم كلما اسهم في الحد من السلوكيات غير المرغوبة في المستشفيات عينة الدراسة، وهذا بدوره ولد وزناً معيارياً قدره (0.942) وخطأ معيارياً بلغ (0.033) وبقيمة حرجة مساوية لـ (28.545).



الشكل (38) المخطط القياسي لتأثير صمت الموظفين في سلوكيات العمل غير المتحضرة

يبين الجدول (47) الى ان صمت الموظفين اسهم في تفسير الاسباب التي تقف وراء سلوكيات العمل غير المتحضرة بواقع (0.887) مما يعني ضرورة ان يحرص المدراء والمنتسبون في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط المدروسة على تحسين متطلباتها بمقدار (0.113).

الجدول (47) الاوزان المعيارية لتأثير صمت الموظفين في سلوكيات العمل غير المتحضرة

الاحتمالية (P)	قيمة R ²	القيمة الحرجة	الخطأ المعياري	الوزن المعياري	مسار التأثير
***	0.887	28.545	0.033	0.942	صمت الموظفين <--- سلوكيات العمل غير المتحضرة

وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لصمت الاذعان في سلوكيات العمل غير المتحضرة بأبعادها (سلوك العداء، وانتهاك الخصوصية، وسلوك الاقصاء، وسلوك النميمة)

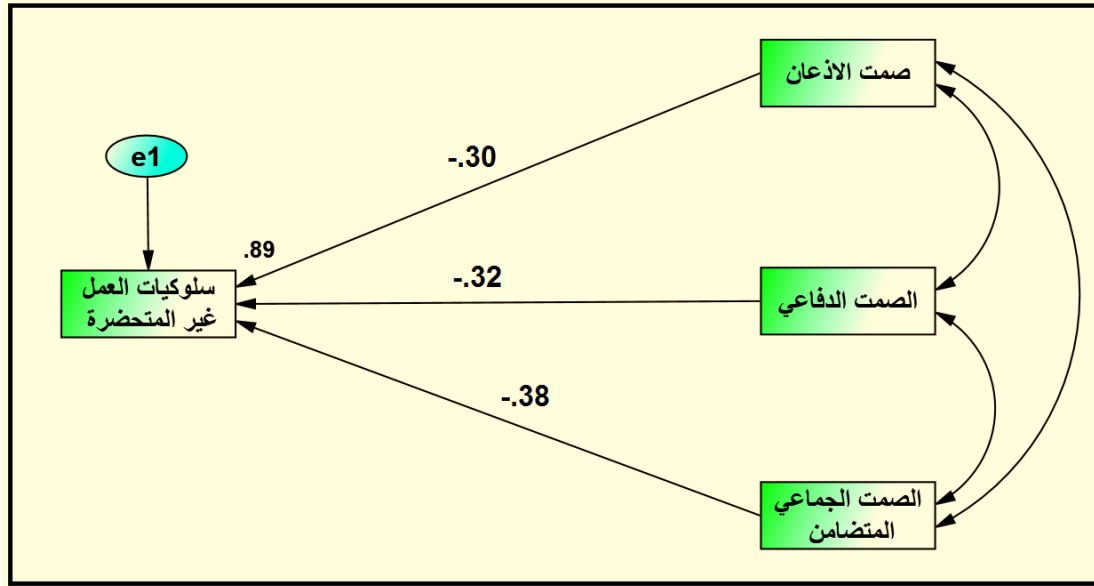
تشير نتائج الجدول (48) الى ان زيادة اهتمام المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط بمعالجة صمت الازعان لدى الموظفين لديها يؤدي الى تحسين قدرتها على معالجة سلوكيات العمل غير المتحضرة بمقدار (-0.305) وبخطأ معياري مساوٍ لـ (0.061) وبقيمة حرجة تبلغ (-5.000) مما يعني ان حرص المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط على توصية الموظفين بعضهم بعضاً للحد عن سلوكيات العمل غير المتحضرة.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للصمت الدفاعي في سلوكيات العمل غير المتحضرة بأبعادها (سلوك العداء، وانتهاك الخصوصية، وسلوك الاقصاء، وسلوك النميمة)

يتضح من نتائج الجدول (48) ان اهتمام المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط المدروسة في الحد من الصمت الدفاعي ومنح الموظفين الحرية والاستقلالية في التعبير عن آرائهم كما أسهم في عزوف الموظفين عن سلوكيات العمل غير المتحضرة بمقدار (-0.383) وهذا يؤدي الى بناء سمعة ايجابية وتخفيض الخطأ المعياري (0.058) وبقيمة حرجة مقدارها (-6.603).

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للصمت الجماعي المتضامن في سلوكيات العمل غير المتحضرة بأبعادها (سلوك العداء، وانتهاك الخصوصية، وسلوك الاقصاء، وسلوك النميمة)

يتضح من نتائج الجدول (48) الى ان اهتمام المدراء و الموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط المدروسة في الحد من الصمت الجماعي المتضامن ومنح الموظفين الحرية والاستقلالية في التعبير عن آرائهم كما أسهم في عزوف الموظفين عن سلوكيات العمل غير المتحضرة بمقدار (-0.320) وهذا يؤدي الى بناء فرق عمل قوية وتخفيض الخطأ المعياري (0.058) وبقيمة حرجة مقدارها (-5.517).



الشكل (39) المخطط القياسي لتأثير ابعاد صمت الموظفين في سلوكيات العمل غير المتحضرة بأبعادها

تشير نتائج الجدول (48) الى ان ابعاد صمت الموظفين أسهمت في تفسير (0.887) من الاسباب التي تشجع الموظفين على اتباع سلوكيات عمل غير متحضرة.

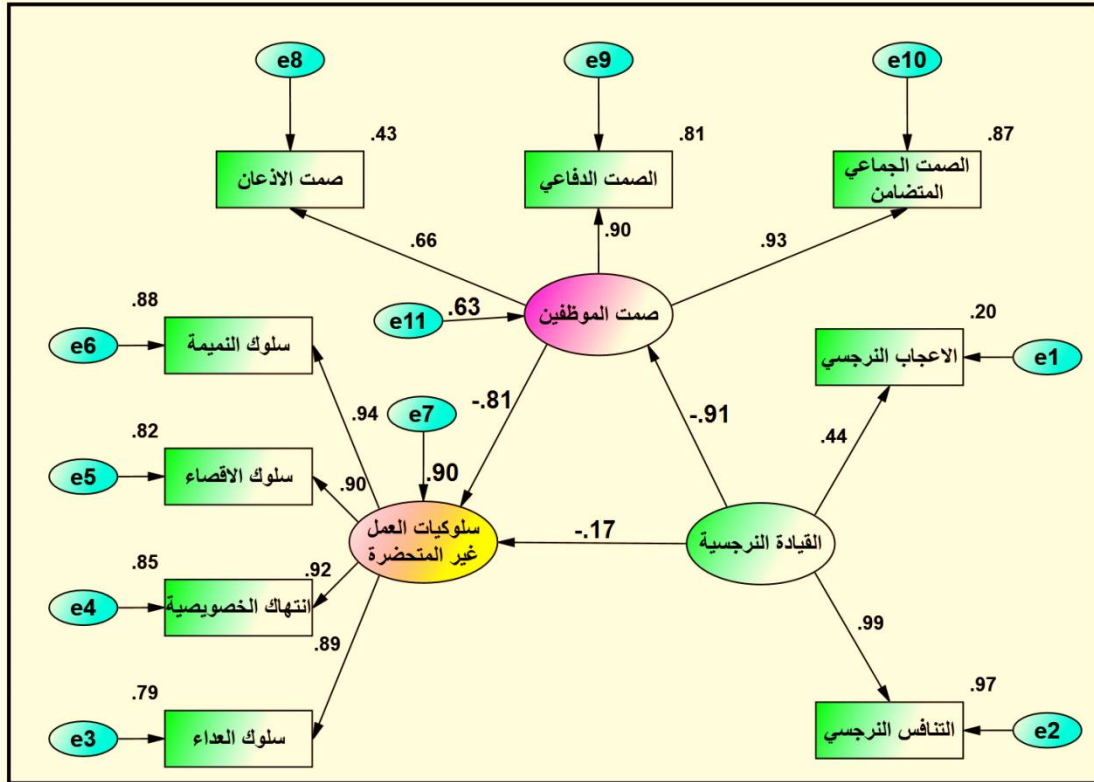
الجدول (48) الازان المعيارية لتأثير ابعاد صمت الموظفين في سلوكيات العمل غير المتحضرة بأبعادها

الاحتمالية (P)	قيمة R ²	القيمة الحرجة	الخطأ المعياري	الوزن المعياري	مسار التأثير	
***	0.887	-5.000	0.061	-0.305	<---	صمت الأذعان
***		-6.603	0.058	-0.383	<---	الصمت الدفاعي
***		-5.517	0.058	-0.320	<---	الصمت الجماعي المتضامن

الفرضية الرئيسية السادسة: يزداد تأثير القيادة النرجسية في سلوكيات العمل غير المتحضرة عندما بوجود صمت الموظفين.

اسفرت نتائج الجدول (49) عن ان انخفاض القيادة النرجسية يسهم في معالجة سلوكيات العمل غير المتحضرة من خلال تلافي صمت الموظفين وتشجعهم في التعبير عن آرائهم وهذا حقق وزناً معيارياً قدره (0.566)، وتقليل نسبة الخطأ المعياري بواقع (0.010)، وتحسين القيمة الحرجة بقيمة (56.600)، مما يعني ان ادراك المدراء و الموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط المدروسة بآثار صمتهم وعدم التعبير عن افكارهم يعمل على بناء سلوكيات عمل غير متحضرة يمكن ان تؤثر على اداء المستشفيات بشكل عام.

من جانب آخر ان ادراك المدراء و الموظفين ن في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط المدروسة آثار القيادة النرجسية يمكن ان يولد سلوكيات العمل غير المتحضرة ما يتطلب ان يتشجع العاملون في احداث التغيير بمقدار (0.898).



الشكل (40) المخطط القياسي لتأثير القيادة النرجسية في سلوكيات العمل غير المتحضرة من خلال صمت الموظفين

الجدول (49) الاوزان المعيارية لتأثير القيادة النرجسية في سلوكيات العمل غير المتحضرة من خلال صمت الموظفين

الاحتمالية (P)	قيمة R^2	القيمة الحرية	الخطأ المعياري	الوزن المعياري	مسار التأثير				
					صمت الموظفين	<---	القيادة النرجسية		
0.001	0.630	-17.423	0.052	-0.906	صمت الموظفين	<---	القيادة النرجسية		
0.001	0.028	-3.340	0.050	-0.167	سلوكيات العمل غير المتحضرة	<---	القيادة النرجسية		
0.001	0.655	-15.558	0.052	-0.809	سلوكيات العمل غير المتحضرة	<---	صمت الموظفين		
التأثير الكلي									
0.001	0.898	56.600	0.010	0.566	سلوكيات العمل غير المتحضرة	<---	صمت الموظفين	<---	القيادة النرجسية

الفصل الرابع

المبحث الأول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات

المبحث الأول

أولاً: الاستنتاجات

1- اثبتت نتائج الدراسة الى ابراز ظاهرة النرجسية لدى القادة وكان من اهم الاسباب في ذلك هو محدودية المستشفيات في تحقيق التوازن بين القادة والموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات والحد من صمت الموظفين، فأدى ذلك الى اعجاباً وتنافساً نرجسياً لدى القادة، مما ادى الى وجود تصرفات للقادة والموظفين يمكن ان تؤثر في اداء هذه المستشفيات.

2- اظهرت نتائج الدراسة الى تركيز القادة في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط على تعظيم الذات وتحقيق طموحاتهم الشخصية على حساب اهداف المستشفى التي يعملون بصدد، ما يعني ان القادة يحرصون على بناء علاقات مع الاخرين من خلال استخدام مكان العمل في تعظيم مكانتهم الشخصية مما يؤثر على اداء المستشفى، وهذا يؤدي بدوره الى حدوث اعجاب نرجسي لدى القادة، فآثر ذلك بشكل ملحوظ على اداء هذه المستشفيات ونتيجة لذلك يكون التأثير على اداء المستشفى مباشر.

3- اسفرت النتائج بان القادة يتصفون بالتنافس النرجسي، ما يعني تركيز القادة في المستشفيات على وضع خطط قصيرة المدى على مستوى الدفاع عن الذات، مما يؤدي الى احداث تلكؤ ملحوظ في العمل، نتيجة اهتمام القادة بالسعي للحصول على المراتب الاعلى على حساب الكفاءة والاخلاص في العمل، وهذا مؤشر خطير لعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

4- تبين نتائج الدراسة بان الموظفين يتبنون سلوك الصمت في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط وعدم الافصاح عن الاقتراحات التي يمكن ان تفيد الخطط المستقبلية للمستشفى، ما اثر بشكل رئيس على الابداع في مكان العمل، وكذلك يؤثر على تحسين العمل لكون الموظفين لا يخطرطن في احداث تغيير بمكان العمل.

5- اتضح ان الموظفين يقبلون بالواقع ويرضخون له لذا يلتزمون الصمت وعدم الافصاح باقتراحات قد تحدث تغييرات في مكان العمل بالمستشفى، وهذا ناتج عن عدم تشجيع الموظفين على البوح بأفكارهم وابداعاتهم، وكذلك هذا يعود الى عدم وجود مكافأة مادية ومعنوية ما يثبط من دوافع الموظفين على احداث تغييرات داخلية وخارجية. ما يؤثر على رفاهية المريض والتأثير على مناخ العمل.

6- فسرت الدراسة عن اهتمام الموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط بحجب المعلومات التي يمتلكونها للدفاع عن انفسهم بشكل استباقي لتجنب ردود الفعل جراء البوح بالمعلومات لذا التزموا الصمت، وكان ذلك سبباً في عدم تقديم الحلول الممكنة لمعالجة المشاكل التي يمكن ان تواجهها المستشفيات.

7- لوحظ بان الصمت عن كل المعلومات باعتبارها سرية وان كان اظهارها مفيد للمستشفيات، واهتمام الموظفين في المستشفيات بعدم تقدم أي معلومات لغرض اخذ التدابير اللازمة لحماية بيانات ومعلومات المستشفيات السرية خوفاً من تفشيها، كان سبباً الى احداث تلكؤ ملحوظ في مقاومة الضغوط الخارجية والدفاع عن حقوقها قدر امكان.

8- لوحظ ان وجود سلوك الاقصاء عزز من سلوكيات العمل غير المتحضرة نتيجة اهمال الموظفين وعدم اشعارهم وتشجيعهم على المشاركة بالمؤتمرات واللقاءات وعدم اشعارهم بالحضور للاجتماعيات ما اثر على ادائهم وردود فعلهم بشكل مباشر وعزز من سلوكيات الاقصاء داخل هذه المستشفيات.

9- يلاحظ بان الموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط يرفع اصواتهم اثناء التحدث مع الاخرين اثر بشكل سلبي على مشاعر المرضى داخل هذه المشفى نتيجة استخدام النبرة غير اللائقة اثناء التحدث مع الاخرين.

10- تبين بان اهتمام المدراء في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط في الاستماع الى اتصالات الاخرين اثر على خصوصية المرضى داخل المستشفيات والموظفين بشكل رئيس، ما ولد ردود فعل سلبية عكست مدى امكانية المستشفيات في المحافظة على خصوصية الموظفين والمرضى، مما ادى الى سلوك غير متحضر لدى الموظفين مثل أخذ المستلزمات التي يحتاجونها من الاخرين دون اذن مسبق.

11- يلحظ من نتائج الدراسة وجود سلوك النميمة في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط متمثلاً بعدم التحفظ على اطلاق كلام غير لائق ومناقشة المعلومات السرية والخاصة للقادة والموظفين بشكل رئيس، اثر ذلك على اداء هذه المستشفيات وسمعتها وموقعها التنافسي نتيجة سلوكيات النميمة بين الموظفين.

المبحث الثاني

ثانياً: التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها ، والمستندة إلى البحث، والتحليل للمعطيات والبيانات، فقد تمكنت الدراسة من ادراج مجموعة من التوصيات التي يؤمل بأن تسهم في إرساء مفهوم القيادة النرجسية بوصفه مفهوماً جديداً في القطاع الصحي من اجل المساهمة في علاج نقاط الضعف التي تعيق تحقيق أهدافها والوصول إلى مستوى اقل من صمت الموظفين وسلوكيات العمل غير المتحضرة والحد منها، وعلى النحو الآتي:-

1- ضرورة تركيز المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط بالاهتمام في تحقيق التوازن بين القادة والموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات والحد من صمت الموظفين، لمنع استفحال سلوك النرجسية لدى القادة، التي تثير سلوكيات العمل غير المتحضرة، ومنع تصرفات القادة والموظفين التي يمكن ان تؤثر في اداء هذه المستشفيات.

2- يجب على المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط تبني قادة يتصفون بالتواضع وعدم حب الذات ولا يسعون لتحقيق طموحاتهم الشخصية على حساب الاخرين، ولم يكن لديهم اعجاب نرجسي، بل يكون اهتمامهم الابرز في التكيف والاندماج مع الموظفين للبلوغ الى افضل اداء في تقديم خدمة المستشفيات.

3- يجب تخلي القادة بالمستشفيات عن التركيز في وضع خطط قصيرة المدى على مستوى الدفاع عن ذاتهم، وترك السعي للحصول على المراتب الاعلى على حساب الكفاءة والاخلاص في العمل، ونبذ صفات التنافس النرجسي في المستشفيات لتجنب التلكؤ الملحوظ في العمل.

4- ضرورة ايلاء اهتمام المدراء والموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط بعدم حجب المعلومات التي يمتلكونها والمشاركة بها فيما بينهم، والافصاح عن الاقتراحات التي يمكن ان تفيد الخطط المستقبلية لغرض الاسهام في تقديم الحلول الممكنة لمعالجة المشاكل التي يمكن ان تواجهها المستشفيات.

5- من الضروري كشف ومعالجة اسباب التلكؤ والتي تعود الى اذعان الموظفين والتزامهم الصمت، لذا لا بد للموظفين من البوح بأفكارهم وابداعاتهم وعدم القبول بالواقع، وكسر الصمت من خلال تشجيعهم بمكافأة مادية ومعنوية ما يرفع من دوافع الموظفين على احداث تغييرات داخلية وخارجية.

6- يتعين على المستشفيات بناء استراتيجيات واجراءات هادفة للتأثير على سلوك الموظفين من اجل تحقيق اهداف المستشفيات، وهذا يتطلب منها تعزيز الثقة وعدم الخوف من ردود فعل القادة جراء ابداء افكارهم ومشاركتهم، والدعم والتعاون مع الاخرين من اجل الحد من ردود الفعل السلبية لأعضاء الفريق وتحسين اداء الفريق كله.

7- الاهتمام بتوضيح المعلومات الخاصة بالمستشفيات التي تكون من الفائدة اظهرها، وكذلك تحديد المعلومات التي بالضرورة الحفاظ عليها وعدم افشاءها، لان هذا التمييز يتيح للموظفين بعدم البقاء صامتين اتجاه كل المعلومات، لغرض اخذ التدابير اللازمة لحماية بيانات ومعلومات المستشفيات ومراعاة الفائدة لتلك المستشفيات.

8- لابد من الاندماج الحقيقي للموظفين واثعارهم وتشجيعهم على المشاركة بالمؤتمرات واللقاءات والمؤتمرات واعلامهم بالحضور للاجتماعيات الخاصة للمشاورة والتخطيط، وهذا ما سيشعرهم بالانتماء والاحساس بعدم استخدام سلوك الاقصاء اتجاههم داخل هذه المستشفيات.

9- وضع ارشادات وتوجيهات للموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط للتحديث بهدوء مع الاخرين، ومنع حالة السلوك غير المهذب ورفع الاصوات اثناء التحدث، لأنه يؤثر بشكل سلبي على مشاعر المرضى داخل هذه المستشفيات نتيجة استخدام النبرة غير اللائقة اثناء التحدث مع الاخرين.

10- ضرورة الحفاظ على خصوصية المرضى داخل المستشفيات والموظفين بشكل رئيس، وعدم الاستماع الى اتصالات الاخرين، وتجنب أخذ المستلزمات التي يحتاجونها من الاخرين دون اذن مسبق، وهذا ما يشعرهم بالثقة والطمأنينة للتعامل بشكل صريح مع تلك المستشفيات التي هم فيها.

11- نشر ثقافة التعاون والائتمان ومنع سلوك النميمة في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط متمثلاً بعدم التحفظ على اطلاق كلام غير لائق ومناقشة المعلومات السرية بين طرفين لأخر غائب.

ثالثاً: البحوث المستقبلية المقترحة

اتساقاً مع الاستنتاجات والتوصيات المطروحة واستشعاراً بأهمية متغيرات الدراسة وتوسع آفاقها المستقبلية وإمكانية ربطها منطقياً وقياس تأثيراتها في متغيرات أخرى، يرى الباحث أن مستقبل هذا النوع من الدراسات يمتد ليشمل دراسات أخرى مكملة تشكل رؤى مستقبلية، ومساراً يسترشد به الباحثون يكون امتداداً للدراسة الحالية، ويمكن إدراج مقترحاتنا بخصوص ذلك في الآتي:-

1- من المهم اجراء دراسة مقارنة بالاعتماد على نموذج الدراسة الحالية بين القطاع الخاص (المستشفيات الاهلية) والقطاع الحكومي (المستشفيات الحكومية).

2- اجراء دراسات مستقبلية لتحديد تأثير القيادة النرجسية في السلوكيات الغير متحضرة : والدور الملطف لشغف العمل.

3- إعادة اختبار تأثير العلاقة بين المتغيرات في بيئات أخرى او قطاعات عمل أخرى لتأكد من نتائج الدراسة الحالية .

المصادر

A- BOOK

1. Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. *Voice and silence in organizations, 1*.
2. Hermann, A. D., Brunell, A. B., & Foster, J. D. (Eds.). (2018). *Handbook of trait narcissism: Key advances, research methods, and controversies*. Springer International Publishing.
3. McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (2000). *Where egos dare: The untold truth about narcissistic leaders and how to survive them*. Dover, NH: Kogan Page.
4. Roter, A. B. (2017). Understanding and recognizing dysfunctional leadership: The impact of dysfunctional leadership on organizations and followers. Taylor & Francis.
5. Roter, A. B. (2018). *The dark side of the workplace: Managing incivility*. Routledge.

B -Thesis and Dissertation

1. Amos, K. S. (2013). Nursing faculty members' perspectives of faculty-to-faculty workplace incivility among nursing faculty members (Doctoral dissertation, Capella University).
2. Brouwer, P., & Zhu, Y. (2018). CEO Narcissism and Firm Valuation. Working paper. Master Thesis Financial Economics, University of Rotterdam.pp:1_33.
3. Ellwardt, L. (2011). Gossip in organizations: A social network study. doctoraat in de Gedrags- en Maatschappijwetenschappen aan de Rijksuniversiteit Groningen University of Groningen.
4. fattha, r. (2020). pengaruh organizational silence (os), kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (ocb) pegawai pada balai wilayah sungai sumatera–i aceh di kota banda aceh (doctoral dissertation)
5. Gunnarsson, A., & Ekberg, S. (2003). Invasion of Privacy: Spam-one result of bad privacy protection. Master Thesis Computer Science Thesis no: MSE-2003-09
6. Holm, K. (2014). Workplace incivility as a social process: how witnessing incivility relates to uncivil conduct, well-being, job satisfaction and stress.(Master's Thesis)pp:1_25.
7. Hook, T. L. (2007). *The role of self-concept and narcissism in aggression* (Doctoral dissertation).
8. Karanfil, D. (2019). Work-home spillover of uncivil behaviors. a thesis submitted to the graduate school of social sciences of middle east technical university
9. King, N. (2019). Effects of Incivility Training on Unlicensed Assistive Personnel's Perception of Uncivil Behavior in the Workplace (Doctoral dissertation, University of Kansas).
10. Ricciotti, N. A. (2016). Emotional intelligence and instigation of workplace incivility in a business organization (Doctoral dissertation, Walden University).

C- Journals & Periodicals & Researches

1. Abbas, A. A., Hussein, A. A. A., & Khali, H. H. (2017). The effect of hostile work environment on organizational alienation: the mediation role of the relationship between the leader and followers. *Asian Social Science*, 13(2), 140-158.
2. Abid, G., Khan, B., Rafiq, Z., & Ahmed, A. (2015). Workplace incivility: Uncivil activities, antecedents, consequences, and level of incivility. *Science International*, 27(6), 6307-6312.
3. 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*, 33(2), 428-447. <https://www.emerald.com/insight/0959-6119.htm>
4. Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
5. Ackerman, R. A., Witt, E. A., Donnellan, M. B., Trzesniewski, K. H., Robins, R. W., & Kashy, D. A. (2011). What does the narcissistic personality inventory really measure?. *Assessment*, 18(1), 67-87. <http://asm.sagepub.com>
6. Agbaje, O. S., Arua, C. K., Umeifekwem, J. E., Umoke, P. C. I., Igbokwe, C. C., Iwuagwu, T. E., ... & Obande-Ogbuinya, E. N. (2021). Workplace gender-based violence and associated factors among university women in Enugu, South-East Nigeria: an institutional-based cross-sectional study. *BMC women's health*, 21(1), 1-20.
7. Ağırbaş, İ. S., & Yıldızhan, Y. Ç. (2020). Organizational Silence: A Study on Employees of General Directorate of Sports Headquarter. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1036-1045. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.893>
8. Ai-Hua, H., Yang, L., & Guo-Tao, G. (2018). Abusive supervision and employee silence: The mediating effect of perceptions of organizational politics and the moderating effect of LMX. *Journal of Global Business Insights*, 3(1), 19-37.
9. Akella, D., & Eid, N. (2021). An institutional perspective on workplace incivility: case studies from academia. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 16(1), 54-75.
10. Alhasnawi, H. H., & Abbas, A. A. (2021). Narcissistic leadership and workplace deviance: a moderated mediation model of organizational aggression and workplace hostility. *Organizacija*, 54(4), 334-349.
11. Ali, T., Akbar, W., & Wachani, J. U. (2021). Narcissistic Leadership and Project Success in IT Industry: Moderating the role of Risk Management Technology. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 3(2), 385-408.
12. Alola, U. V., Avcı, T., & Öztüren, A. (2021). The nexus of workplace incivility and emotional exhaustion in hotel industry. *Journal of Public Affairs*, 21(3), e2236.

13. Alparslan, A. M., Can, A., & Erdem, R. (2015). Reasons for employee silence behavior: Developing and validating a scale for nurses. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 18(2), 183-204. <https://www.researchgate.net/publication/287197264>
14. Anderson, C. A., & Bushman, B. J. (2002). Human aggression. *Annual review of psychology*, 53(1), 27-51.
15. Anthony, M., & Yastik, J. (2011). Nursing students' experiences with incivility in clinical education. *Journal of Nursing Education*, 50(3), 140-144.
16. 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. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00040-x>
17. Atay, S., & Okur, M. E. (2011). Political skill of narcissistic leaders. *Chinese Business Review*, 10(5).
18. Azam, O., & Rizvi, S. T. H. (2021). Narcissistic leadership and team creativity: Assessing the mediating role of information searching effort and moderating role of environmental uncertainty. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 15(2), 405-425.
19. Back, M. D. (2018). The narcissistic admiration and rivalry concept. *Handbook of trait narcissism: Key advances, research methods, and controversies*, pp: 57-67.
20. Back, M. D., Küfner, A. C., Dufner, M., Gerlach, T. M., Rauthmann, J. F., & Denissen, J. J. (2013). Narcissistic admiration and rivalry: disentangling the bright and dark sides of narcissism. *Journal of personality and social psychology*, 105(6), 1013. <https://www.researchgate.net/publication/257837687>.
21. Back, M. D., Schmukle, S. C., & Egloff, B. (2010). Why are narcissists so charming at first sight? Decoding the narcissism–popularity link at zero acquaintance. *Journal of personality and social psychology*, 98(1), 132.
22. Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of management*, 1(1), 47-58.
23. Ball, K., Daniel, E. M., & Stride, C. (2012). Dimensions of employee privacy: an empirical study. *Information Technology & People*. 25(4) p p:1_33. .
24. Baloch, Q. B., Latif, F., & Azam, N. (2016). Relationship between psychological capital and counterproductive work behavior. *Peshawar Journal of Psychology and Behavioral Sciences (PJPBS)*, 2(1), 127-143.
25. Bar-David, S. (2018). What's in an eye roll? It is time we explore the role of workplace incivility in healthcare. *Israel journal of health policy research*, 7(1), 1-3.
26. Barthelemy, R. S. (2020). LGBT+ physicists qualitative experiences of exclusionary behavior and harassment. *European Journal of Physics*, 41(6), 065703.
27. Bayram, A., Cetinkaya, G., & Yildirim, Y. (2017). The relationship between organizational silence and life satisfaction in football referees. *PressAcademia Procedia*, 3(1), 423-430.
28. Bayramoglu, D., & Cetinkanat, C. A. (2020). Examining the Relationship between Organizational Commitment and Organizational Silence of Teachers. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 71.

29. Beattie, L., & Griffin, B. (2014). Accounting for within-person differences in how people respond to daily incivility at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 625-644.
30. Benson, A. J., Jeschke, J., Jordan, C. H., Bruner, M. W., & Arnocky, S. (2019). Will they stay or will they go? Narcissistic admiration and rivalry predict ingroup affiliation and devaluation. *Journal of Personality*, 87(4), 871-888.
<https://www.researchgate.net/publication/328278866>
31. Bhave, D. P., Teo, L. H., & Dalal, R. S. (2019). Privacy at work: A review and a research agenda for a contested terrain. *Journal of Management*, 46(1), 127-164.
32. Bibi, Z., Karim, J., & Din, S. (2013). Workplace incivility and counterproductive work behavior: Moderating role of emotional intelligence. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28(2), 317-334.
33. Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
34. Bracht, E. M., Keng-Highberger, F. T., Avolio, B. J., & Huang, Y. (2021). Take a "Selfie": examining how leaders emerge from leader self-awareness, self-leadership, and self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 653.
35. Brandt, T., & Ruohonen, A. (2022, November). Psychological Contract Disruptions by Uncivil Behavior. In *European Conference on Management Leadership and Governance* (Vol. 18, No. 1, pp. 62-70).
36. Brandt, T., & Ruohonen, A. (2022, November). Psychological Contract Disruptions by Uncivil Behavior. In *European Conference on Management Leadership and Governance* (Vol. 18, No. 1, pp. 62-70).
37. Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.
38. Brunell, A. B., Gentry, W. A., Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Kuhnert, K. W., & DeMarree, K. G. (2008). Leader emergence: The case of the narcissistic leader. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(12), 1663-1676.
39. Butt, S., & Yazdani, N. (2021). Influence of workplace incivility on counterproductive work behavior: mediating role of emotional exhaustion, organizational cynicism and the moderating role of psychological capital. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 15(2), 378-404.
40. Butt, S., & Yazdani, N. (2021). Influence of workplace incivility on counterproductive work behavior: mediating role of emotional exhaustion, organizational cynicism and the moderating role of psychological capital. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 15(2), 378-404.
41. Çakiroğlu, d. (2022). Organizational silence's mediation impact on the effect of organizational justice's on intention to quit. *İşletme araştırmaları dergisi*, 14(1), 219-231.
42. Campbell, W. K., & Campbell, S. M. (2009). On the self-regulatory dynamics created by the peculiar benefits and costs of narcissism: A contextual reinforcement model and examination of leadership. *Self and Identity*, 8(2-3), 214-232. <http://www.psypress.com/sai>
43. Campbell, W. K., Goodie, A. S., & Foster, J. D. (2004). Narcissism, confidence, and risk attitude. *Journal of behavioral decision making*, 17(4), 297-311.

44. Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human resource management review*, 21(4), 268-284. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.007>
45. Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human resource management review*, 21(4), 268-284.
46. 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..
47. Cetin, A. (2020). Organizational silence and organizational commitment: A study of Turkish sport managers. *Annals of Applied Sport Science*, 8(2), 0-0. <http://www.aassjournal.com>
48. Chaman, S., Shaheen, S., & Hussain, A. (2022). Linking Leader's Behavioral Integrity With Workplace Ostracism: A Mediated-Moderated Model. *Frontiers in Psychology*, 13.
49. Cho, M., Bonn, M. A., Han, S. J., & Lee, K. H. (2016). Workplace incivility and its effect upon restaurant frontline service employee emotions and service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
50. Chou, S. Y., & Chang, T. (2017). Employee silence and silence antecedents: A theoretical classification. *International Journal of Business Communication*, 57(3), 401-426.
51. Clark, C. (2008). The dance of incivility in nursing education as described by nursing faculty and students. *Advances in nursing science*, 31(4), E37-E54.
52. Clark, C. M., & Springer, P. J. (2007). Thoughts on incivility: Student and faculty perceptions of uncivil behavior in nursing education. *Nursing Education Perspectives*, 28(2), 93-97.
53. Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2008). Rudeness and incivility in the workplace. *Journal of Leadership, accountability and Ethics*, 41.
54. De Clercq, D., Haq, I. U., Azeem, M. U., & Ahmad, H. N. (2019). The relationship between workplace incivility and helping behavior: roles of job dissatisfaction and political skill. *The Journal of psychology*, 153(5), 507-527.
55. De Gouveia, C. M., Van Vuuren, L. J., & Crafford, A. (2005). Towards a typology of gossip in the workplace. *SA Journal of Human Resource Management*, 3(2), 56-68.
56. DeCelles, K. A., DeRue, D. S., Margolis, J. D., & Ceranic, T. L. (2012). Does power corrupt or enable? When and why power facilitates self-interested behavior. *Journal of applied psychology*, 97(3), 681
57. Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Ö. G. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700.
58. Derry, K. L., Ohan, J. L., & Bayliss, D. M. (2017). Toward understanding and measuring grandiose and vulnerable narcissism within trait personality models. *European Journal of Psychological Assessment*. <https://www.researchgate.net/publication/320469276>
59. Di Pierro, R., Mattavelli, S., & Gallucci, M. (2016). Narcissistic traits and explicit self-esteem: The moderating role of implicit self-view. *Frontiers in Psychology*, 7, 1815.

60. Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: problems and prognosis. *Work, employment and society*, 25(1), 51-67. <https://doi.org/10.1177/0950017010389239>
61. Doshy, P. V., & Wang, J. (2014). Workplace incivility: what do targets say about it?. *American journal of management*, 14(1-2), 30-42.
62. Duan, J., Bao, C., Huang, C., & Brinsfield, C. T. (2017). Authoritarian leadership and employee silence in China. *Journal of Management & Organization*, 24(1), 62-80.
63. Dufner, M., Egloff, B., Hausmann, C. M., Wendland, L. M., Neyer, F. J., & Back, M. D. (2015). Narcissistic tendencies among actors: Craving for admiration, but not at the cost of others. *Social Psychological and Personality Science*, 6(4), 447-454. <https://www.researchgate.net/publication/268361607>
64. Dupré, K. E., Inness, M., Connelly, C. E., Barling, J., & Hopton, C. (2006). Workplace aggression in teenage part-time employees. *Journal of applied psychology*, 91(5), 987.
65. 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.
66. Ebert, I., Wildhaber, I., & Adams-Prassl, J. (2021). Big Data in the workplace: Privacy Due Diligence as a human rights-based approach to employee privacy protection. *Big Data & Society*, 8(1), 20539517211013051.
67. Ellwardt, L., Steglich, C., & Wittek, R. (2012). The co-evolution of gossip and friendship in workplace social networks. *Social Networks*, 34(4), 623-633.
68. Erkutlu, H. V., & Chafra, J. (2017). Leader narcissism and subordinate embeddedness: The moderating roles of moral attentiveness and behavioral integrity. *EuroMed Journal of Business*.
69. Erkutlu, H., & Soyumert, N. (2020). Örgütsel politika algısı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın düzenleyici rolü.
70. Evans, D. (2017). Categorizing the magnitude and frequency of exposure to uncivil behaviors: A new approach for more meaningful interventions. *Journal of nursing scholarship*, 49(2), 214-222.
71. Fapohunda, T. N. (2016). Organizational silence: Predictors and consequences among university academic staff. *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research*, 2(1), 83-103. <https://www.researchgate.net/publication/314299129>
72. 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.
73. Farrell, A. H., & Vaillancourt, T. (2020). Bullying perpetration and narcissistic personality traits across adolescence: Joint trajectories and childhood risk factors. *Frontiers in psychiatry*, 11, 483229.
74. Fatfouta, R. (2019). Facets of narcissism and leadership: A tale of Dr. Jekyll and Mr. Hyde?. *Human Resource Management Review*, 29(4), 100669. www.elsevier.com/locate/hrmr,

75. Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M., & Hoti, H. A. K. (2015). Impact of organizational silence on organizational citizenship behavior: Moderating role of procedural justice. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 846-850.
76. Fehn.Th & Schütz. A.,2021,What You Get is What You See: Other-Rated but not Self-Rated Leaders' Narcissistic Rivalry Affects Followers Negatively .*Journal of Business Ethics* (2021) 174:549–566 <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04604-3>
77. Foster, E. K. (2004). Research on gossip: Taxonomy, methods, and future directions. *Review of general psychology*, 8(2), 78-99.
78. Francis, E., & Stanley, R. (2020). *Fyre: A Case Study of How Followership in Organizations Is Influenced by Narcissistic Leadership*.pp:1_42.
79. Freund, V. L., Peeters, F., Meesters, C., Geschwind, N., Lemmens, L. H., Bernstein, D. P., & Lobbestael, J. (2022). Narcissistic traits and compassion: Embracing oneself while devoiding others. *Frontiers in psychology*, 13.
80. Gallus, J. A., Bunk, J. A., Matthews, R. A., Barnes-Farrell, J. L., & Magley, V. J. (2014). An eye for an eye? Exploring the relationship between workplace incivility experiences and perpetration. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(2), 143.
81. George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference*, P240.
82. George, F. R., & Short, D. (2018). The cognitive neuroscience of narcissism. *Journal of Brain Behaviour and Cognitive Sciences*, 1(1), 1-9.
83. Ghislieri, C., & Gatti, P. (2012). Generativity and balance in leadership. *Leadership*, 8(3), 257-275.
84. Giumetti, G. W., Hatfield, A. L., Scisco, J. L., Schroeder, A. N., Muth, E. R., & Kowalski, R. M. (2013). What a rude e-mail! Examining the differential effects of incivility versus support on mood, energy, engagement, and performance in an online context. *Journal of occupational health psychology*, 18(3), 297.
85. Gopakumar, K. V., & Singh, S. (2020). Can subordinate voice prevail with abusive supervision? A conceptual model using conservation of resources perspective. *Management Research Review*, 43(7), 773-786. <https://www.emerald.com/insight/2040-8269.htm>
86. Gorm, N., & Shklovski, I. (2016, May). Sharing steps in the workplace: Changing privacy concerns over time. In proceedings of the 2016 CHI conference on human factors in computing systems (pp. 4315-4319).
87. Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H., & Fraley, R. C. (2015). Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology*, 68(1), 1-47.
88. Grosz, M. P., Emons, W. H., Wetzel, E., Leckelt, M., Chopik, W. J., Rose, N., & Back, M. D. (2019). A comparison of unidimensionality and measurement precision of the Narcissistic Personality Inventory and the Narcissistic Admiration and Rivalry Questionnaire. *Assessment*, 26(2), 281-293.
89. Grosz, M. P., Göllner, R., Rose, N., Spengler, M., Trautwein, U., Rauthmann, J. F., ... & Roberts, B. W. (2019). The development of narcissistic admiration and machiavellianism in early adulthood. *Journal of personality and social psychology*, 116(3), 467. <https://www.researchgate.net/publication/319906909>

90. Grosz, M. P., Hartmann, I., Dufner, M., Leckelt, M., Gerlach, T. M., Rauthmann, J. F., ... & Back, M. D. (2022). A process× domain assessment of narcissism: The domain-specific narcissistic admiration and rivalry questionnaire. *Assessment*, 29(7), 1482-1495. : michael.grosz@uni-muenster
91. Grove, J. L., Smith, T. W., Girard, J. M., & Wright, A. G. (2019). Narcissistic admiration and rivalry: An interpersonal approach to construct validation. *Journal of Personality Disorders*, 33(6), 751-775. <https://www.researchgate.net/publication/323028775>
92. Gruter, M., & Masters, R. D. (1986). Ostracism as a social and biological phenomenon: An introduction. *Ethology and Sociobiology*, 7(3-4), 149-158.
93. Guidroz, A. M., Burnfield-Geimer, J. L., Clark, O., Schwetschenau, H. M., & Jex, S. M. (2010). The nursing incivility scale: Development and validation of an occupation-specific measure. *Journal of nursing measurement*, 18(3), 176-200.
94. Gyll, M., & Madon, S. (2003). Trait hostility: The breadth and specificity of schema effects. *Personality and Individual Differences*, 34(4), 681-693.
95. Hadadian, Z., & Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89.
96. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). "Multivariate Data Analysis" ,7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle, P: 64.
97. Harold, C. M., & Holtz, B. C. (2015). The effects of passive leadership on workplace incivility. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 16-38.
98. Hawk, S. T., Hale III, W. W., Raaijmakers, Q. A., & Meeus, W. (2008). Adolescents' perceptions of privacy invasion in reaction to parental solicitation and control. *The Journal of Early Adolescence*, 28(4), 583-608.
99. Hershcovis, M. S. (2011). "Incivility, social undermining, bullying... oh my!": A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of organizational behavior*, 32(3), 499-519.
100. Hickland, E., Cullinane, N., Dobbins, T., Dundon, T., & Donaghey, J. (2020). Employer silencing in a context of voice regulations: Case studies of non-compliance. *Human Resource Management Journal*, 30(4), 537-552.
101. Hitlan, R. T., & Noel, J. (2009). The influence of workplace exclusion and personality on counterproductive work behaviours: An interactionist perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 477-502.
102. Hitlan, R. T., Clifton, R. J., & DeSoto, M. C. (2006). Perceived exclusion in the workplace: The moderating effects of gender on work-related attitudes and psychological health. *North American Journal of Psychology*, 8(2), 217-236.
103. Ja'farian, R. S., Hoshyar, V., & Yazdanmehr, E. Effect of Internal Marketing on Organizational Silence Mediated by Organizational Culture: the Case of Ferdowsi University Employees. *International Journal of Management and Humanities (IJMH)*, Volume-4 Issue-2,pp:30_40.
104. Jauk, E., & Kaufman, S. B. (2018). The higher the score, the darker the core: The nonlinear association between grandiose and vulnerable narcissism. *Frontiers in psychology*,v.9, 1305.
105. Jelavić, S. R., Aleksić, A., & Braje, I. N. (2021). Behind the curtain: workplace incivility—individual actors in cultural settings. *Sustainability*, 13(3), 1249.

106. Jelavić, S. R., Aleksić, A., & Braje, I. N. (2021). Behind the curtain: workplace incivility—individual actors in cultural settings. *Sustainability*, 13(3), 1249.
107. Jordan, D. G., Winer, E. S., Zeigler-Hill, V., & Marcus, D. K. (2021). A network approach to understanding narcissistic grandiosity via the narcissistic admiration and rivalry questionnaire and the narcissistic personality inventory. *Self and Identity*, 21(6), 710-737. <https://www.researchgate.net/publication/352293313>
108. Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2012). The effects of emotional intelligence on counterproductive work behaviors and organizational citizen behaviors among food and beverage employees in a deluxe hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 369-378.
109. Kabat-Farr, D., Walsh, B. M., & McGonagle, A. K. (2019). Uncivil supervisors and perceived work ability: The joint moderating roles of job involvement and grit. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 971-985.
110. Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *psychometrika*, 39(1), 31-36.
111. Kałużna-Wielobób, A., Strus, W., & Ciecuch, J. (2020). Community feeling and narcissism as two opposite phenomena. *Frontiers in Psychology*, 11, 515895.
112. Kassing, J. W. (2002). Speaking up: Identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209.
113. Kong, M. (2018). Effect of perceived negative workplace gossip on employees' behaviors. *Frontiers in psychology*, 9, 1112.
114. Kryvenko, I., Pylat, N., & Senyk, O. (2022). Measuring the “Blue” Face of Narcissism: Psychometric Properties of Ukrainian Translation of the Hypersensitive Narcissism Scale in Non-Clinical Groups. *Journal of Education Culture and Society*, 13(2), 395-414.
115. Laeque, S. H., & Bakhtawari, N. Z. (2014). Employee silence as a determinant of organizational commitment: Evidence from the higher education sector of Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 6(20), 46-51.
116. Lane, S. D., & McCourt, H. (2013). Uncivil Communication in Everyday Life: A Response to Benson's "The Rhetoric of Civility". *Journal of Contemporary Rhetoric*, 3.
117. Lane, S. R., McClendon, J., Osborne-Leute, V., & Baxter, K. (2021). Interprofessional perspectives on faculty-to-faculty incivility from nursing and social work. *Journal of Interprofessional Care*, 35(4), 586-595.
118. Lange, J., Crusius, J., & Hagemeyer, B. (2016). The evil queen's dilemma: Linking narcissistic admiration and rivalry to benign and malicious envy. *European Journal of Personality*, 30(2), 168-188. <https://www.researchgate.net/publication/330233963>
119. Lange, J., Crusius, J., & Hagemeyer, B. (2016). The evil queen's dilemma: Linking narcissistic admiration and rivalry to benign and malicious envy. *European Journal of Personality*, 30(2), 168-188.
120. Leary, M. R. (2001). Toward a conceptualization of interpersonal rejection. *Interpersonal rejection*, pp: 3-20.
121. Leckelt, M., Küfner, A. C., Nestler, S., & Back, M. D. (2015). Behavioral processes underlying the decline of narcissists' popularity over time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109(5), 856. <http://dx.doi.org/10.1037/pspp0000057>

122. Leckelt, M., Richter, D., Wetzel, E., & Back, M. D. (2019). Longitudinal associations of narcissism with interpersonal, intrapersonal, and institutional outcomes: An investigation using a representative sample of the German population. *Collabra: Psychology*, 5(1). : <https://doi.org/10.1525/collabra.248>
123. Leckelt, M., Wetzel, E., Gerlach, T. M., Ackerman, R. A., Miller, J. D., Chopik, W. J., ... & Back, M. D. (2018). Validation of the Narcissistic Admiration and Rivalry Questionnaire Short Scale (NARQ-S) in convenience and representative samples. *Psychological assessment*, 30(1), 86. <http://dx.doi.org/10.1037/pas0000433>
124. Lee, J., & Jensen, J. M. (2014). The effects of active constructive and passive corrective leadership on workplace incivility and the mediating role of fairness perceptions. *Group & Organization Management*, 39(4), 416-443.
125. Leniarska, M., & Zajenkowski, M. (2022). Why Narcissism Reduces Distress: The Consequences of Narcissistic Intellectual Self-Confidence. *Frontiers in Psychology*, 12, 6590.
126. Li, M., & Zhang, H. Y. G. (2018). How employees react to a narcissistic leader? The role of work stress in relationship between perceived leader narcissism and employees' organizational citizenship behaviors to supervisor. *International Journal of Mental Health Promotion*, 20(3), 83-97. <https://www.researchgate.net/publication/340482020>
127. Liao, S., Zhou, X., Guo, Z., & Li, Z. (2019). How does leader narcissism influence employee voice: The attribution of leader impression management and leader-member exchange. *International journal of environmental research and public health*, 16(10), 1819.
128. Liu, D., Zhu, T., Huang, X., Wang, M., & Huang, M. (2021). Narcissism and Entrepreneurship: a systematic review and an agenda for future research. *Frontiers in psychology*, 12, 657681.
129. Manafzadeh, M. A., Ghaderi, E., Moradi, M. R., Taheri, S., & Amirhasani, P. (2018). Assessment of effective organizational communication on organizational silence and organizational citizenship behavior. *Journal of Ecophysiology and Occupational Health*, 18(1/2), 24-30.
130. Manley, H., Paisarnsriromsuk, N., & Roberts, R. (2018). The Effect of Narcissistic Admiration and Rivalry on Public Speaking Performance. . <https://osf.io/2hyuf/>
131. Martin, R. J., & Hine, D. W. (2005). Development and validation of the uncivil workplace behavior questionnaire. *Journal of occupational health psychology*, 10(4), 477.
132. Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 36-50.
133. McNeill, J., Dunem, K., Einhellig, K. S., & Clukey, L. (2016). Exploring nursing student and faculty perceptions of incivility in the online learning environment. *J Nurs Educ Pract*, 7(5), 45.
134. Meier, L. L., & Semmer, N. K. (2013). Lack of reciprocity, narcissism, anger, and instigated workplace incivility: A moderated mediation model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 461-475.
135. Miner, K. N., Smittick, A. L., He, Y., & Costa, P. L. (2019). Organizations behaving badly: Antecedents and consequences of uncivil workplace environments. *The Journal of psychology*, 153(5), 528-554.

136. Miner-Rubino, K., & Reed, W. D. (2010). Testing a moderated mediational model of workgroup incivility: The roles of organizational trust and group regard. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(12), 3148-3168.
137. Moghaddampour, J., Nazemipour, B., Aghaziarati, M., & Bordbar, H. (2013). Illuminating employees' organizational silence. *Management science letters*, 3(8), 2213-2222.
138. Moghaddampour, J., Nazemipour, B., Aghaziarati, M., & Bordbar, H. (2013). Illuminating employees' organizational silence. *Management science letters*, 3(8), 2213-2222.
139. Mota, S., Mielke, I., Kroencke, L., Geukes, K., Nestler, S., & Back, M. D. (2022). Daily dynamics of grandiose narcissism: distribution, stability, and trait relations of admiration and rivalry states and state contingencies. *European Journal of Personality*, 08902070221081322.
140. 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. , <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1758719>
141. Mukaka, M. M. (2012). A guide to appropriate use of correlation coefficient in medical research. *Malawi medical journal*, 24(3), 69-71.
142. Nahar, n. f. m., & ismail, i. r. (2019). how rude! anxiety and belongingness in reaction to workplace incivility. e proceeding ic rise ukm gsb 2019, 24.
143. Namin, B. H., Øgaard, T., & Røislien, J. (2021). Workplace incivility and turnover intention in organizations: A meta-analytic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 25.
144. Nevicka, B., De Hoogh, A. H., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2018). Narcissistic leaders and their victims: Followers low on self-esteem and low on core self-evaluations suffer most. *Frontiers in psychology*, 9, 422.
145. Nord, G. D., McCubbins, T. F., & Nord, J. H. (2006). E-monitoring in the workplace: privacy, legislation, and surveillance software. *Communications of the ACM*, 49(8), 72-77.
146. Norouzinik, Y., Rahimnia, F., Maharati, Y., & Eslami, G. (2022). Narcissistic leadership and employees' innovative behaviour: mediating roles of job embeddedness and job engagement. *Innovation*, 24(3), 355-380. : <https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1897467>
147. nwogbo, v. n., & okeke-james, j. n. (2020). teachers' perception of school climate as correlate of their organizational silence in secondary schools in anambra state, nigeria. *national journal of educational leadership*, 5(2).
148. O'Reilly III, C. A., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2018). When "me" trumps "we": narcissistic leaders and the cultures they create. *Academy of Management Discoveries*, 7(3), p. 1_7.
149. Oduyoye, F. O. (2020). Debate on the role of organizational silence behaviors and employee efficiency. *Global Journal of Management And Business Research*.
150. Oduyoye, O. (2020). Debate on the role of organizational silence behaviors and employee efficiency. *Global Journal of Management and Business Research*, 20(A6), 1-10. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>

151. Ouimet, G. (2010). Dynamics of narcissistic leadership in organizations: Towards an integrated research model. *Journal of Managerial Psychology*, 25(7), 713-726.
152. Pathak, S. (2014). Gossiping in Indian service cluster: A brief empirical study. *Res J Commer Behav Sci*, 3, 1-9.
153. Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556-563.
154. Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for “nice”? Think again. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 7-18.
155. Pope, R. (2018). Organizational Silence in the NHS: Hear no, See no, Speak no’. *Journal of Change Management*, 19(1), 45-66.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1513055>
156. Ramshida, A. P., & Manikandan, K. (2013). Organizational commitment as a mediator of counterproductive work behavior and organizational culture. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 2(2), 59-69.
157. Razmjooei, P., Managheb, S. E., Jahromi, M. R. G., Hosseini, M., & Amirianzadeh, M. (2018). Mediating role of organizational silence in the relationship between organizational climate and job performance. *Amazonia investiga*, 7(12), 72-86.
158. Reio Jr, T. G., & Ghosh, R. (2009). Antecedents and outcomes of workplace incivility: Implications for human resource development research and practice. *Human resource development quarterly*, 20(3), 237-264.
159. Rogoza, R., Żemojtel-Piotrowska, M., Rogoza, M., Piotrowski, J., & Wyszynska, P. (2016). Narcissistic admiration and rivalry in the context of personality metatraits. *Personality and Individual Differences*, 102, 180-185.
[:www.elsevier.com/locate/paid](http://www.elsevier.com/locate/paid)
160. Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The leadership quarterly*, 17(6), 617-633.
161. Ryan, T. G., & Goodram, B. (2013). The Impact of Exclusionary Discipline on Students. *International Journal of Progressive Education*, 9(3), pp169_ 177.
162. Saqib, A., & Arif, M. (2017). Employee Silence as a Mediator in the Relationship between Toxic Leadership Behavior and Organizational Performance. *Journal of Managerial Sciences*, 11. <https://www.researchgate.net/publication/338448174>.
163. Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational behavior*, 37, S57-S88.
164. Schmid, E. A., Knipfer, K., & Peus, C. V. (2021). Narcissistic Leaders—Promise or Peril? The Patterns of Narcissistic Leaders’ Behaviors and Their Relation to Team Performance. *Frontiers in psychology*, 2511.
165. Schuldt, B. A., Totten, J. W., Adrian, C. M., & Cox, S. S. (2012). Student Rudeness & Technology: Going beyond the Business Classroom. *Journal of Learning in Higher Education*, 8(1), 37-45.
166. Seidman, G., & Schlott, B. (2022). Narcissistic admiration and rivalry and reactions to romantic breakup. *Personality and Individual Differences*, 186, 111342. <https://www.researchgate.net/publication/355576102>

167. Seidman, G., Roberts, A., & Zeigler-Hill, V. (2019). Narcissism and romantic relationship presentation on social media: The role of motivations and partner attractiveness. *Personality and Individual Differences*, 149, 21-30:
www.elsevier.com/locate/paid
168. Selden, M. P., & Downey, R. G. (2012). Workplace hostility: Defining and measuring the occurrence of hostility in the workforce. *Work*, 42(1), 93-105.
169. Shah, K., Jehangir, M., Khan, J. A., Adil, M., & Khan, Z. (2021). The Role Leaders' Narcissism on Employees' Performance: A Moderating-Mediated Model. *Ilkogretim Online*, 20(3). <http://ilkogretim-online.org>
170. Sharp, O. L., Peng, Y., & Jex, S. M. (2019). Exclusion in the workplace: a multi-level investigation. *International Journal of Workplace Health Management*.
171. Shohani, M., Rasouli, M., & Nasrollahi, A. (2022). An Evaluation of Uncivil Behaviors in Clinical Learning Environments from the Perspective of Nursing Students in Western Iran in 2020. *Iranian Journal of Psychiatry and Behavioral Sciences*, 16(4).
172. Shojaie, S., Matin, H. Z., & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
173. Singh, K., Singh, J., Ahmad, N. B., Singh, S., & Kaur, D. (2020). Dimensions of Organizational Silence and Intention to Leave. A Quantitative Study among Generation Y Employees in the Private Sector in Jakarta, Indonesia. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(2). <https://www.researchgate.net/publication/350483554>
174. 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.
175. Szücs, A., Edershile, E. A., Wright, A. G., & Dombrowski, A. Y. (2023). Rivalry and admiration-seeking in a social competition: From traits to behaviors through contextual cues. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*.
https://github.com/aszucs/cobra_task_v2.
176. Torkelson, E., Holm, K., Bäckström, M., & Schad, E. (2016). Factors contributing to the perpetration of workplace incivility: the importance of organizational aspects and experiencing incivility from others. *Work & Stress*, 30(2), 115-131.
177. Torres, E. N., van Niekerk, M., & Orłowski, M. (2017). Customer and employee incivility and its causal effects in the hospitality industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(1), 48-66.
178. Vahle-Hinz, T., Baethge, A., & Van Dick, R. (2019). Beyond one work day? A daily diary study on causal and reverse effects between experienced workplace incivility and behaving rude towards others. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(2), 272-285.
179. Villarreal, Jose, 2014 . Addressing Narcissistic Leadership through Organizational Development and Systematic Implementations."pp:1_11.
180. Wang, C. C., Hsieh, H. H., & Wang, Y. D. (2020). Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: the mediating role of employee silence. *Personnel Review*.
<https://www.emerald.com/insight/0048-3486.htm>

- 181.** Wang, H., Jiao, R., & Li, F. (2022). Research on the Effect of Narcissistic Leadership on Employee Job Embeddedness. *Frontiers in Psychology*, 13.
- 182.** Wang, H., Li, D., Wu, L., & Ding, Z. (2021). Effects of Leader Narcissism on Career Success of Employees: An Interpersonal Relationship Perspective. *Frontiers in Psychology*, 12.
- 183.** Wang, H., Li, D., Wu, L., & Ding, Z. (2021). Effects of Leader Narcissism on Career Success of Employees: An Interpersonal Relationship Perspective. *Frontiers in Psychology*, 5959.
- 184.** Wang, L. (2021). The Impact of Narcissistic Leader on Subordinates and Team Followership: Based on “Guanxi” Perspective. *Frontiers in Psychology*, 12, 2580.
- 185.** Wang, Q. (2021, January). The Case Study of Q Company Leadership Silence. In 6th Annual International Conference on Social Science and Contemporary Humanity Development (SSCHD 2020) (pp. 845-849). Atlantis Press.
- 186.** Watkins Allen, M., Coopman, S. J., Hart, J. L., & Walker, K. L. (2007). Workplace surveillance and managing privacy boundaries. *Management Communication Quarterly*, 21(2), 172-200.
- 187.** Werner, N. E., & Nixon, C. L. (2005). Normative beliefs and relational aggression: An investigation of the cognitive bases of adolescent aggressive behavior. *Journal of Youth and Adolescence*, 34(3), 229-243.
- 188.** Westin, A. F. (2003). Social and political dimensions of privacy. *Journal of social issues*, 59(2), 431-453.
- 189.** Wetzel, E., Leckelt, M., Gerlach, T. M., & Back, M. D. (2016). Distinguishing subgroups of narcissists with latent class analysis. *European Journal of Personality*, 30(4), 374-389.
- 190.** Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2013). Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of business ethics*, 116(2), 251-266. <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-012-1467-3>
- 191.** Wurst, S. N., Gerlach, T. M., Dufner, M., Rauthmann, J. F., Grosz, M. P., Küfner, A. C., ... & Back, M. D. (2017). Narcissism and romantic relationships: The differential impact of narcissistic admiration and rivalry. *Journal of Personality and Social Psychology*, 112(2), 280. . <http://dx.doi.org/10.1037/pspp0000113>
- 192.** Wynen, J., Kleizen, B., Verhoest, K., Lægreid, P., & Rolland, V. (2020). Just keep silent... Defensive silence as a reaction to successive structural reforms. *Public Management Review*, 22(4), 498-526. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1588358>
- 193.** 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.
- 194.** 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.
- 195.** Yao, Z., Zhang, X., Liu, Z., Zhang, L., & Luo, J. (2019). Narcissistic leadership and voice behavior: the role of job stress, traditionality, and trust in leaders. *Chinese Management Studies*, 14(3), 543-563.

-
- 196.** Yavaş, A. (2016). Sectoral differences in the perception of toxic leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 267-276.
- 197.** Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.
- 198.** Zhang, Y., Xu, S., Zhang, L., & Liu, S. (2018). How family support influences work cynicism and employee silence: The moderating role of gender. *Cornell Hospitality Quarterly*, 60(3), 249-261.
- 199.** Zhou, A., Liu, Y., Su, X., & Xu, H. (2019). Gossip fiercer than a tiger: Effect of workplace negative gossip on targeted employees' innovative behavior. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(5), 1-11.
- 200.** Zou, X., Chen, X., Chen, F., Luo, C., & Liu, H. (2020). The influence of negative workplace gossip on knowledge sharing: Insight from the cognitive dissonance perspective. *Sustainability*, 12(8), 3282.

الملاحق

ملحق (1)

اسماء السادة الخبراء المحكمين حسب اللقب العلمي

الاختصاص	الجامعة	الاسم واللقب العلمي	ت
نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	جامعة الكوفة	أ. د عادل هادي البغدادي	1
نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	جامعة كربلاء	أ. د ميثاق هاتف عبد السادة الفتلاوي	2
أدارة الموارد البشرية	مستنصرية	أ. د سماح مؤيد محمود	3
أدارة استراتيجية	جامعة الكوفة	أ. د فاضل راضي غباش الغزالي	4
نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	جامعة القادسية	أ. د رونق كاظم حسين	5
نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	كلية الاسراء الجامعة	أ.م. د عبدالرحمن مصطفى طه الملا	6
أدارة مالية	جامعة المثنى	أ.م. د سعد مجيد عبد علي الجنابي	7
أدارة استراتيجية	جامعة المثنى	أ.م. د سلام جاسم حمود	8
نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	جامعة المثنى	أ.م. د علي عصام لطيف	9
نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	جامعة المثنى	أ.م. د كمال كاظم طاهر الحسني	10
نظم معلومات	جامعة القادسية	أ.م. د فراس عدنان عباس	11
أدارة استراتيجية	جامعة القادسية	أ.م. د جواد محسن راضي	12
أدارة الموارد البشرية	جامعة القادسية	أ.م. د لطيف عبد الرضا عطية	13
إدارة استراتيجية	جامعة القادسية	أ.م. د باسم عباس كريدي	14
إدارة استراتيجية	جامعة الكوفة	أ.م. د حاكم حسوني الميالي	15
نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	جامعة الكوفة	أ.م. د زينب هادي معيوف الشريفي	16

الملحق (2)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
إِنَّا نَعْلَمُ أَنَّكَ تَعْلَمُ أَنَّكَ تَعْلَمُ أَنَّكَ تَعْلَمُ



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال/الدراسات العليا

م/ أستمارة الاستبيان

السيدات و السادة الأفاضل...

تحية أحرارم وتقدير...

يروم الباحث بأجراء دراسة بعنوان ((**دور القيادة النرجسية في أثارة سلوكيات العمل غير المتحضرة بتوسيط صمت الموظفين**)) دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء و الموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط ، ولتحقيق أهداف الدراسة – نضع بين ايديكم هذه استمارة الاستبيان المكونة من قسمين كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة ، لذا نرجوا من حضراتكم التكرم بالأطلاع على استمارة الاستبيان بأقسامها و قراءة الفقرات قراءة مستفيضة وأختيار مستوى أستجابتكم على كل فقرة حسب ما ينسجم مع مشاعركم من خلال التعامل على أرض الواقع . مع مراعاة الملاحظات التالية :

- 1- إن إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الأسم رجاءاً.
 - 2- رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب ، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.
 - 3- ستجد أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (أتفق بشدة ، أتفق ، محايد ، لا أتفق ، لا أتفق بشدة)، نرجوا
 - 4- منك وضع علامة (√) تحت واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظرك.
 - 5- يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة ، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الأستمارة للتحليل.
 - 6- الباحث على أستعداد تام للأجابة على الأستفسارات حول عبارات استمارة الاستبيان.
- شاكرين تعاونكم معنا سلفاً

الباحث

كريم عبد عذاب

جامعة القادسية/ كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

الأستاذ المشرف

أ. د أحسان دهش جلاب

جامعة القادسية/ كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

- القسم الأول : المعلومات والبيانات الشخصية : -
 ضع علامة (√) في المربع الخاص بالخيار المناسب: -
 1- النوع الاجتماعي.

أنثى	ذكر

- 2- عدد سنوات الخدمة في المستشفى.

5 سنوات فأقل	من 6-10 سنة	من 11-15 سنة	من 16-20 سنة	من 21-25 سنة	25 سنة فأكثر

- 3- العمر.

أقل من 30 سنة	31 إلى أقل من 40 سنة	41 إلى أقل من 50 سنة	51 إلى أقل من 60 سنة	60 فأقل

- 4- التحصيل الدراسي

دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

- القسم الثاني : أداة الاستبانة: -

أولاً:- القيادة النرجسية: - هي مجموعة من السمات الشخصية التي يعتنقها القادة النرجسيون ويرونها سبباً في بلوغهم المكاسب وسبباً في تحقيقهم الشعور بالأهمية والحفاظ عليها من خلال اعتماد استراتيجية (تعزير الذات) المتمثل بسمة الأعجاب النرجسي واستراتيجية (الدفاع عن الذات) المتمثل بسمة التنافس النرجسي.

ت	الأعجاب النرجسي	أتفق بشده	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشده
1	تبدو تصرفاتي رائعة للآخرين.					
2	سأكون مشهوراً يوماً ما.					
3	أنا أستحق أن يُنظر إلي كشخصية عظيمة.					
4	أظهر للآخرين كم أنا مميز.					
5	أنا أستمتع كثيراً بنجاحاتي.					
6	كوني شخصاً مميزاً يمنحني ذلك الكثير من القوة.					
7	في معظم الأوقات ، أكون قادراً على لفت انتباه الآخرين إلى نفسي في المحادثات.					
8	تمكنت من أن أكون مركز الاهتمام بمساهماتي البارزة.					
9	في الغالب ، أنا بارع جداً في التعامل مع الآخرين.					
	التنافس النرجسي	أتفق بشده	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشده
10	سوف لن يحقق منافسيني أي شيء.					
11	منافسيني لا قيمة لهم.					
12	منافسيني خاسرون بطريقة أو أخرى.					
13	يسعدني سرّاً فشل منافسيني.					
14	أرغب في أن يفشل منافسيني.					
15	استمتع عندما يكون هناك شخص آخر أدنى مني.					
16	أتصرف بانزعاج إذا سرق شخص آخر العرض (الدور) مني.					
17	كثيراً ما أتضايق عندما أتعرض للنقد.					
18	ربما أستطيع ان أتحمل إذا كان هناك شخص آخر في مركز الأحداث (مركز الاهتمام).					

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
 نَحْمَدُكَ يَا رَبَّنَا يَا رَبَّنَا يَا رَبَّنَا
 يَا رَبَّنَا يَا رَبَّنَا يَا رَبَّنَا



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال/الدراسات العليا

م/ استثمارة الأستبيان

السيدات و السادة الأفاضل...

تحية أحرارم وتقدير...

يروم الباحث بأجراء دراسة بعنوان ((دور القيادة النرجسية في أثارة سلوكيات العمل غير المتحضرة بتوسيط صمت الموظفين)) دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء و الموظفين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط ، ولتحقيق أهداف الدراسة – نضع بين ايديكم هذه استثمارة الاستبيان المكونة من قسمين كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة ، لذا نرجوا من حضراتكم التكرم بالأطلاع على استثمارة الاستبيان بأقسامها و قراءة الفقرات قراءة مستفيضة وأختيار مستوى أستجابتكم على كل فقرة حسب ما ينسجم مع مشاعركم من خلال التعامل على أرض الواقع . مع مراعاة الملاحظات التالية :

- 1- إن إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الأسم رجاءاً.
- 2- رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب ، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.
- 3- ستجد أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (أتفق بشدة ، أتفق ، محايد ، لا أتفق ، لا أتفق بشدة)، نرجوا
- 4- منك وضع علامة (√) تحت واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظرك.
- 5- يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة ، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الأستثمارة للتحليل.
- 6- الباحث على أستعداد تام للأجابة على الأستفسارات حول عبارات استثمارة الاستبيان.

شاكرين تعاونكم معنا سلفاً

الباحث

الأستاذ المشرف

كريم عبد عذاب

أ. د أحسان دهش جلاب

جامعة القادسية/ كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة القادسية/ كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

قسم إدارة الاعمال

القسم الأول : المعلومات والبيانات الشخصية: -

ضع علامة (√) في المربع الخاص بالخيار المناسب:

3- النوع الاجتماعي.

أنثى	ذكر

4- عدد سنوات الخدمة في المستشفى.

5سنوات فأقل	من 6-10 سنة	من 11-15 سنة	من 16-20 سنة	من 21-25 سنة	25 سنة فأكثر

5- العمر

أقل من 30 سنة	31 الى أقل من 40 سنة	41 الى أقل من 50 سنة	51 الى أقل من 60 سنة	60 فأقل

6- التحصيل الدراسي

أبتدائية	متوسطة	أعدادية	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

القسم الثاني : أداة الاستبيانة

أولاً:- صمت الموظفين: - بأنه أمتناع الموظف عن الإفصاح عما يمتلكه من أفكار وآراء ومقترحات لتطوير العمل في المنظمة أو معالجة المشكلات فيها وذلك ناجم عن عدم وجود بيئة تشجع على اعلان تقييماته السلوكية والمعرفية والعاطفية.

ت	صمت الأذعان	أتفق بشده	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشده
1	لا أرب بالافصاح عن اقتراحات التغيير لأنني غير مندمج مع العمل.					
2	لا أبوح بأفكاري خوفاً من أن أطرده من المستشفى بسببها.					
3	أحتفظ بأفكاري حول الحلول المقترحة لمشاكل المستشفى.					

					4 لا أفصح عن أي أفكار لتطوير ذاتي بسبب عدم رغبتني في أحداث التغيير.
					5 لا أظهر أي أفكار لتحسين العمل في المستشفى لكوني غير منخرط بالعمل.
لا أتفق بشده	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشده	الصمت الدفاعي
					6 ألتم الصمت ولا أقدم الأفكار الهادفة للتغيير بسبب الخوف من عواقب الإفصاح عن تلك الأفكار.
					7 أحجب المعلومات التي أمتلكها بسبب الخوف.
					8 أتجاهل الحقائق ذات الصلة من أجل حماية نفسي.
					9 أتجنب الإفصاح عن أفكاري الهادفة للتحسين بسبب الرغبة في حماية نفسي.
					10 أمتنع عن تقديم حلول لمشاكل المستشفى بسبب الخوف.
لا أتفق بشده	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشده	الصمت الاجتماعي المتضامن
					11 لا أدلي بالمعلومات السرية من منطلق التعاون.
					12 لا أفصح عن حقوق الملكية الفكرية للمستشفى.
					13 أقاوم الضغوط الخارجية للبح بأسرار المستشفى.
					14 أرفض إفشاء أي معلومات قد تضر بالمستشفى.
					15 أتخذ التدابير اللازمة لحماية بيانات ومعلومات المستشفى السرية.

ثانياً:- سلوكيات العمل غير المتحضرة :- بأنها سلوك غير لائق أو كلام غير مهذب يصدر عن جهة ما ويكون موجهاً الى جهة أخرى بقصد الأضرار بها من ناحية الاحترام أو التقليل من شأنها أمام الآخرين مما يخلق ضغوطاً نفسية لديها تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على فاعليتها.

ت	سلوك العداء	أتفق بشده	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشده
1	أرفع صوتي أثناء التحدث مع الآخرين.					
2	أستخدم نبرة غير لائقة عند التحدث مع الآخرين.					
3	أتحدث مع الآخرين بنبرة صوت عدوانية.					
4	أنظر الى الآخرين بعدوانية.					

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشده	سلوك انتهاك الخصوصية	
					أخذ القرطاسية من مكاتب الآخرين دون إعادتها لاحقاً.	5
					أخذ المستلزمات التي أحتاجها من الآخرين دون إذن مسبق.	6
					اقاطع الآخرين أثناء تحدثهم بالهاتف.	7
					أقرأ اتصالات الآخرين، مثل رسائل البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية.	8
					أفتح أدراج مكتب الآخرين بدون إذن مسبق.	9
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشده	سلوك الأقصاء	
					لم يطلب مني المشاركة في القرارات التي يجب أن أشارك فيها.	10
					ترسل لي إشعارات قصيرة جداً (غير ملفتة للانتباه) لحضور بعض النشاطات.	11
					لا يتم أشعاري باللقاءات والاجتماعات التي يتعين علي حضورها.	12
					لا يتم التشاور معي عندما يتطلب الأمر ذلك.	13
					هناك بطئ غير مبرر في إرسال الرسائل التحذيرية أو التوجيهية لي.	14
					تحجب عني المعلومات التي يفترض أن أكون على علم بها.	15
					هناك تأخير غير مبرر في البت لبعض الأمور التي تُعد مهمة لدي .	16
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشده	سلوك النميمة	
					أناقش علناً معلوماتي الشخصية السرية.	17
					لا أتردد عن إطلاق كلام غير لائق عن الآخرين.	18
					أتحدث عن الآخرين بغيابهم.	19
					أثرثر عن الآخرين عندما لا أشعر بوجودهم.	20

الملحق (3)

قائمة المقابلات حسب العنوان الوظيفي

المحافظة	العنوان الوظيفي	الاسم الكامل	ت
محافظة بابل	مدير مستشفى بابل الاهلي	الدكتور عبد الغني الدباغ	1
محافظة بابل	مدير مستشفى السلام الاهلي	الدكتور عزيز سرحان محمد	2
محافظة بابل	مدير مستشفى طيبة الاهلي	الدكتور عبد الحمزة صالح البديري	3
محافظة بابل	مدير مستشفى الفيحاء الاهلي	الدكتور علي عبد الله الكاتب	4
محافظة بابل	مدير مستشفى الحياة الاهلي	الدكتور احسان عبد جليو	5
محافظة النجف	مدير مستشفى الغدير الاهلي	الدكتورة جميلة نعمة كاظم	6
محافظة النجف	مدير مستشفى امل الحياة الاهلي	الدكتور حسن عبد الرضا	7
محافظة النجف	مدير مستشفى العراقي الاهلي	الدكتورة جنان جاسم البغدادي	8
محافظة النجف	مدير مستشفى امير المؤمنين	الدكتور حيدر عبود محمد	9
محافظة النجف	مدير مستشفى البتول الاهلي	الدكتور فائز عبد الشهيد كاظم	10
محافظة النجف	مدير مستشفى الحياة الاهلي	الدكتورة دلال مهدي الجارح	11
محافظة النجف	مدير مستشفى الامير الاهلي	الدكتور عقيل محمود الفحام	12
محافظة النجف	مدير مستشفى ابن بلال الاهلي	الدكتورة خالدة مهدي علي	13
محافظة المثنى	مدير مستشفى الصادق الاهلي	الدكتور أحمد نعمة الركابي	14
محافظة المثنى	مدير قسم الادارة بمستشفى الصادق	ر. م محمد حسين نجر	15
محافظة القادسية	مستشفى الفرات الاوسط الاهلي	الدكتور محمود احمد	16
محافظة القادسية	مستشفى الشفاء الاهلي	الدكتور انيس عبد الله الكناني	17
محافظة القادسية	مدير مستشفى الديوانية الاهلي	الدكتور أسماعيل فاضل ياسر	18
محافظة القادسية	مدير فني مستشفى الديوانية الاهلي	الدكتورة سناء عبدالله الخياط	19
محافظة القادسية	مدير فني لمستشفى رويال الاهلي	الدكتور سعيد شندل جاسم الخفاجي	20
محافظة كربلاء	مدير الشؤون الادارية والمالية في مستشفى الكفيل التخصصي	الأستاذ سلام عادل	21

Abstract

The current study aims to test the direct and indirect effect of narcissistic leadership on uncivilized work behaviors, through the mediating role of employee silence. In private hospitals in the governorates of the Middle Euphrates (Holy Karbala, Najaf, Diwaniyah, Babil, and Muthanna), the variable of narcissistic leadership includes two main dimensions (narcissistic admiration and narcissistic competition), while the variable of uncivilized work behaviors dealt with four dimensions: (hostility, Violation of privacy, exclusion behavior, and gossip), and as for the silence of employees, it was adopted as a mediating variable through its three dimensions, which are: silence of acquiescence, defensive silence, and solidarity social silence).The problem of the study consisted of a number of questions with the aim of identifying the intellectual and applied frameworks for their variables, and then diagnosing the level of interest in them in the field, as well as identifying the appropriate procedures by private hospitals. That is, the idea of the current study revolves around the presence of narcissistic leadership that causes the creation of negative and deviant behaviors among employees, represented in uncivilized work behaviors, and when these employees adopt the behavior of silence, it will help increase the impact of the narcissistic leadership variable on uncivilized work behaviors. The current study was conducted on a number of managers and followers in private hospitals in the Middle Euphrates region, and the questionnaire form was adopted as a main tool in all data related to the field side of the study, and the sample size for leaders was (127), and the sample size for followers was (387) distributed in (22) A private hospital in the governorates of the Middle Euphrates, with a total community of leaders (176) and a community of followers (1409).The current study used a number of statistical methods in dealing with the results of the questionnaire, especially standard deviations, arithmetic averages, and structural equation modeling with the help of statistical programs (SPSS.var.27), (AMOS.var.26), and the results proved the validity of the study hypotheses. Most notably, there is a direct impact of narcissistic leadership in uncivilized work behaviors, and indirectly through employee silence.

Key words: narcissistic leadership, employee silence, uncivilized behavior, and private hospitals.

Ministry of Higher Education and Scientific
Research

AL-Qadisiya University

College of Administration and Economics

Business Administration Department



The role of narcissistic leadership in triggering uncivilized work behaviors By mediating employee silence

An analytical study of the opinions of a sample of managers and employees in private hospitals in the Middle Euphrates region - Iraq

A thesis

Submitted of The Council of the College of Administration and Economics , AL-Qadisiya University, Inipartial Fulfillment of Requirements of the Master Degree in Business Administration

By

Kareem Abed Athab

Supervised by

Prof. Dr.

Ihssan Dahash Chalab

1444 H.D

2023 A.D