



Scan the QR to view
the full-text article on
the journal website

مقالة بحثية

التأثير المشترك للقيادة المتعاطفة والنزاهة السلوكية في الرسوخ التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في هيئة السياحة العراقية

مصطفى عبدالعباس عصاد

جامعة بغداد - كلية العلوم الإسلامية - قسم العلوم المالية والمصرفية الإسلامية.

المخلص

يهدف البحث الى اختبار التأثير المشترك للقيادة المتعاطفة والنزاهة السلوكية في الرسوخ التنظيمي، وقد مثلت هيئة السياحة العراقية ميداناً لتطبيق البحث وهي إحدى التشكيلات المهمة المسؤولة عن السياحة وإدارتها في البلد والمترتبة بوزارة الثقافة والسياحة والآثار، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات بعد ان تم تكيف فقراتها بما يتناسب مع المنظمة المبحوثة والبيئة العراقية، وشملت عينة البحث (109) من الافراد العاملين في دوائر هيئة السياحة العراقية، وتم معالجة البيانات بواسطة برنامج (Amos , SPSS V.25) وباستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الفاكور ونيباخ، التحليل العاملي التوكيدي، الانحدار البسيط، الانحدار المتعدد)، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أن أسلوب القيادة المتعاطفة ليست بالمستوى المطلوب نتيجة قلة اظهار الإدارة العليا للهيئة التعاطف مع الافراد لفهم مشاعرهم ومشاكلهم على المستويين الشخصي والمهني والتواصل الدائم معهم، وايضاً وجود تأثير للقيادة المتعاطفة وابعادها الفرعية والنزاهة السلوكية في تعزيز الرسوخ التنظيمي للموظفين بشكل منفرد وبصورة مشتركة، اما اهم التوصيات تمثلت في ضرورة ان تعزز الإدارة العليا للهيئة من اهتمامها في اعتماد أسلوب التعاطف مع الافراد وتفهم مشاعرهم وعواطفهم الداخلية وذلك لما لها تأثير كبير على حالتهم النفسية في أداء المهام وانغماسهم في العمل، وايضاً الاستثمار في تطبيق القيادة المتعاطفة والنزاهة السلوكية لما لها من تأثير مشترك في الرسوخ التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة المتعاطفة، النزاهة السلوكية، الرسوخ التنظيمي، هيئة السياحة العراقية.

المقدمة

تشهد البيئة العالمية اليوم العديد من التطورات والتغييرات في جميع المجالات والتي تضع مزيداً من الضغوط والتحديات على الافراد العاملين داخل المنظمات وقدرتهم على التكيف والاستمرار في أداء المهام والواجبات، وأصبحت القيادة عاملاً حاسماً في تعزيز الرضا الوظيفي ورفع إنتاجية العاملين، فتعد القيادة المتعاطفة نهجاً حديثاً في بناء العلاقات وإدامة التواصل الإنساني مع العاملين وتفهم مشاعرهم واحتياجاتهم العاطفية، وتوفير الدعم المستمر لهم بما يعزز امكاناتهم وخلق مناخ عمل إيجابي يعزز من كفاءة أداء العاملين مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة. وتعد النزاهة السلوكية أحد الركائز الأساسية التي تعمل على بناء الثقة المتبادلة بين القائد والتابعين وتكوين ثقافة تنظيمية قائمة على أساس المصداقية والشفافية، وأن أقوال القادة وقراراتهم ليست مجرد شعارات وإنما وجود التزام أخلاقي في تنفيذها على ارض الواقع مما تلهم الآخرين نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ويعد الرسوخ التنظيمي أحد المفاهيم التي تبين مدى ارتباط الموظف في المنظمة التي يعمل فيها من خلال العلاقات والروابط الاجتماعية مع زملاء العمل، ومدى ملائمة أهدافها وقمها والمزايا التي يحصل عليها والتي تزيد من رغبته في البقاء والمساهمة في نجاحها على المدى البعيد. وتعد هيئة السياحة التي تم اختيارها ميداناً لتطبيق البحث إحدى تشكيلات وزارة الثقافة والسياحة والآثار والتي تعد المركز الأساسي المسؤول عن ادامة وتطوير النشاط السياحي والذي يمثل مورداً اقتصادياً مهماً يعزز من الدخل القومي للبلد، وقد تم تقسيم البحث الى أربع مباحث أساسية تضمن المبحث الأول منهجية البحث والدراسات السابقة، وشمل الثاني الإطار النظري، وتضمن المبحث الثالث الإطار العملي، اما المبحث الأخير اقتصر على الاستنتاجات والتوصيات.

منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث

مشكلة البحث

أصبحت المنظمات في الوقت المعاصر تواجه تحديات مختلفة ومتنوعة على جميع الأصعدة الداخلية والخارجية، فنتيجة الانفتاح العالمي والعولمة وشيوع ثقافة التنقل وفرص العمل البديلة أصبح الاحتفاظ بالافراد الموهوبين وأصحاب الخبرة والكفاءة العالية وتعزيز انتمائهم وتربطهم في المنظمات من الأولويات الأساسية في عملها، وهذا يتطلب وجود قيادات قادرة على خلق بيئة عمل تفهم احتياجات العاملين ومتطلباتهم ومشاعرهم مما يعزز من رسوخهم في المنظمة، وتتمثل مشكلة البحث في جانبين: الأول يمثل المشكلة النظرية والتي تنبثق من قلة الدراسات وخاصة العربية التي تناولت مفهوم القيادة المتعاطفة على الرغم من أهمية هذا الأسلوب القيادي في فهم مشاعر الناس وعواطفهم واحتياجاتهم، والتي تجعل الإدارة العليا على تواصل دائم مع جميع العاملين، ايضاً فإن غالبية الدراسات قد بحثت في سلوكيات القيادة المتعاطفة في القطاع الخاص دون المؤسسات الحكومية كما في دراسة (Masubelele, 2024)، وكذلك الحال بالنسبة لمفهوم النزاهة السلوكية التي تمثل التوافق بين أقوال وافعال القادة ودورها في تعزيز الرسوخ التنظيمي للموظفين، اما المشكلة الميدانية فقد تم تشخيصها من خلال الزيارات الميدانية لهيئة السياحة العراقية واللقاءات والاستئلة المتكررة لعينة البحث فتمثلت بقلة الاهتمام بمشاعر وعواطف الافراد العاملين اتجاه العمل والتواصل معهم لفهم احتياجاتهم الشخصية والمهنية من قبل الإدارة العليا، وقلة ادراكهم لأهمية أسلوب القيادة المتعاطفة وتطبيقها على ارض الواقع وتأثيرها المشترك مع النزاهة السلوكية

أهمية البحث

أهداف البحث

المخطط الفرضي

```
graph LR; A["القيادة المتعاطفة<br/>- التواصل التعاطفي<br/>- الثقة العاطفية"] -- H1 --> B["الرسوخ التنظيمي<br/>- الروابط التنظيمية<br/>- الملائمة التنظيمية<br/>- التضحية التنظيمية"]; A -- H3 --> C["النزاهة السلوكية"]; C -- H2 --> B;
```

فرضيات البحث

مجتمع وعينة البحث

مقاييس البحث

تم تصميم الاستبانة لقياس متغيرات البحث وابعاده الفرعية والمتمثلة في (القيادة المتعاطفة، النزاهة السلوكية، الرسوم التنظيمية)، وقد تم تكيف فقرات الاستبانة بما يتناسب مع البيئة المحلية والمنظمة المبحوثة. وذلك عبر ترجمة المقياس وطابقته مع الجانب النظري وطبيعة عمل العينة المستهدفة والمنظمة المبحوثة المتمثلة في هيئة السياحة العراقية وكما موضح في الجدول (1).

الجدول (1) مقاييس البحث

المتغيرات	عدد الفقرات	الابعاد الفرعية	الفقرات	المصدر
القيادة المتعاطفة	10	التواصل التعاطفي	1 - 5	(Yue et al.,2023)
		الثقة العاطفية	6 - 10	
النزاهة السلوكية	5	احادي البعد	11 - 15	(Elsetouhi et al.,2018)
الرسوخ التنظيمي	12	الروابط التنظيمية	16 - 19	(Cui et al.,2023)
		الملائمة التنظيمية	20 - 23	
		التضحية التنظيمية	24 - 27	

ثانياً: الدراسات السابقة

1-دراسة (Erkutlu,2016)

Impact of behavioral integrity on organizational identification The moderating roles of power distance and organizational politics

تأثير النزاهة السلوكية على الهوية التنظيمية الأدوار المعتدلة لمسافة القوة والسياسات التنظيمية

الغرض من هذا البحث هو دراسة العلاقة بين النزاهة السلوكية للقائد وهوية الموظفين التنظيمية وكذلك اختبار الأدوار المعتدلة لمسافة السلطة والسياسات التنظيمية على تلك العلاقة. وقد شمل البحث بيانات 969 موظفاً من 19 فندقاً من فئة الخمس نجوم في تركيا. توم اختبار العلاقة بين النزاهة السلوكية وهوية المنظمة والأدوار المعتدلة لمسافة السلطة والسياسات التنظيمية على تلك العلاقة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية المربعات (PLS-SEM) وتحليلات الانحدار الهرمي المعتدل. وتكشف نتائج تحليلات PLS-SEM والانحدار الهرمي المعتدل عن وجود علاقة إيجابية كبيرة بين النزاهة السلوكية للقائد وهوية الموظفين التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، كانت العلاقة الإيجابية بين النزاهة السلوكية وهوية المنظمة أضعف عندما كانت كل من مسافة السلطة والسياسات التنظيمية أعلى مقارنة بتلك عندما كانت أقل.

2-دراسة (محمود،2023)

القيادة المغناطيسية وتأثيرها في الرسوخ التنظيمي: بحث ميداني تحليلي لآراء العاملين في المقر الرئيسي للمركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات/وزارة التخطيط في بغداد

يهدف هذا البحث في التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين القيادة المغناطيسية والرسوخ التنظيمي في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات لوزارة التخطيط في بغداد، وتمثلت مشكلة البحث في محدودية الوعي بأهمية أبعاد القيادة المغناطيسية التي تشمل (الثقة - الولاء - روح الفريق - سلوك المواطن - المرونة) في تقوية وتعزيز الرسوخ التنظيمي، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار عينة قصدية بلغ عددها (53) فرداً من العاملين في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات في محافظة بغداد، واعتمد البحث على الاستبانة كأداة لتجميع البيانات، وتم تحليل البيانات بالاستناد الى الحزمة الاحصائية (SPSS V.25)، وتوصل البحث إلى نتائج عدة أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي إيجابي بين القادة المغناطيسية والرسوخ التنظيمي، وهذا تأكيد لأهمية القيادة المغناطيسية على الأفراد وعلى رسوخهم وثباتهم في العمل.

3-دراسة (Masubelele,2024)

The role of empathetic leadership in fostering employee job satisfaction in the non-governmental organization**دور القيادة المتعاطفة في تعزيز رضا العاملين عن وظائفهم في المنظمات غير الحكومية**

لقد قامت هذه الدراسة بفحص العلاقة المعقدة بين القيادة المتعاطفة والرضا الوظيفي ضمن السياق الفريد للمنظمات غير الحكومية. وباستخدام منهجية نوعية، شارك في البحث 60 مشاركاً بأدوار متنوعة عبر منظمات غير حكومية مختلفة، بهدف الكشف عن التفاصيل الدقيقة لسلوكيات القيادة المتعاطفة وتأثيرها الكبير على رضا الموظفين. وإلى جانب إقامة علاقة بسيطة، سعت الدراسة إلى تزويد قادة المنظمات برؤى نوعية حول سلوكيات محددة تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي. وتكشف النتائج عن وجود علاقة مقنعة وإيجابية بين القيادة المتعاطفة وزيادة الرضا الوظيفي بين موظفي المنظمات غير الحكومية، مع تسليط الضوء على سلوكيات القيادة المؤثرة مثل الاستماع النشط وتقديم الدعم العاطفي. وأكد المشاركون باستمرار على التأثير الإيجابي للقادة الذين يهتمون حقاً برفاهيتهم، مما يعزز الشعور العميق بالانتماء والوفاء المهني.

الجانب النظري

المطلب الأول: القيادة المتعاطفة Empathic Leadership**أولاً: مفهوم القيادة المتعاطفة**

في العالم المتطور والمتزايد باستمرار خضع دور القيادة لتحول عميق، فلم يقتصر دورها في المقام الأول بقدرة القائد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق الأهداف التجارية، إلا أنها لم تعد كافية بمعزل عن غيرها، فقد ظهر نموذج جديد للقيادة وهو نموذج يضع قيمة عالية للذكاء العاطفي والتعاطف، والتي تمثل الصفات التي يجسدها القائد المتعاطف، وينبع هذا التحول من إدراك أن القادة الأكثر نجاحاً هم أولئك الذين يمكنهم حقاً فهم الأشخاص الذين يقودونهم والتواصل معهم (Jadaun et al.,2023:916:918). ونشأ نموذج القيادة المتعاطفة من الدراسات القائمة حول المشاعر في مكان العمل ودعم القائد لهذه المشاعر، وقد أدرك علماء الإدارة دور الدعم العاطفي للقائد على الأقل منذ دراسات (مصانع هوثورن)، وكانوا يطورون دراسات حول الدعم العاطفي أيضاً من خلال دراسات (جامعة ولاية أوهايو وميتشيغان)، ومنذ هذه الأعمال تراكمت الأدلة على أن الدعم العاطفي يحسن نتائج مكان العمل (Kock et al.,2019:218). ويبدأ التعاطف بالتعريف بالوعي بمشاعر الآخرين، وسيكون من الأسهل أن ندرك مشاعر الآخرين إذا كان هناك تواصل ووعي متبادل (Polymilis, 2010:9). ويشير التعاطف إلى وضع المرء نفسه في موقف الآخرين لفهم ما يشعرون به

ويختبره شخص آخر (Tufail & Sandhu,2022:231). وأن التعاطف هو أول سمة للقائد المتعاطف، التعاطف هو قدرة القائد على استشعار مشاعر الأفراد العاملين والتواصل معهم، وأن القادة المتعاطفون يساعدون على اتخاذ قرارات دقيقة للفريق والمنظمة وخلق مكان عمل سعيد وداعم لإنتاجية المنظمة (Barman & Ghosh,2024:1). ويمكن تعريف القيادة المتعاطفة بأنها "مشاعر الرعاية والتعاطف تجاه المرؤوسين من جانب القادة" (Thapliyal & Chauhan,2021:2011). وتُعرف القيادة المتعاطفة أيضاً بأنها "أسلوب قيادي يركز على فهم الوضع العاطفي للاتباع والاستعداد للاهتمام بهم واتخاذ الإجراءات اللازمة لخدمتهم" (Wibowo, & Paramita,2022:328). وتوصف كذلك بأنها "قدرة القادة على فهم مشاعر واحتياجات العاملين والزبائن والمجتمعات والتعامل بحساسية" (Dewey,2020:1). وعرف (Sear, 2021:8) القيادة المتعاطفة بكونها "أسلوب يركز على فهم مشاعر ووجهات نظر الآخرين وخلق روابط عاطفية ومعالجة احتياجات الفريق وتقدير قدرات الأشخاص والاستفادة منها وإشراكهم في صنع القرار". ويخلق القائد المتعاطف رابطاً عاطفياً ونفسياً مع المرؤوسين، ويظهر اهتماماً شخصياً برضايتهم ويعتبرهم أصلاً تنظيمياً، ويعمل على مراعاة مشاعرهم والتصرف بطريقة ترضي احتياجاتهم ورغباتهم وتحديد أساليب التدخل لتعزيز الأداء الضعيف أو زيادة الأداء الجيد، وتوفير الاستراتيجيات الداعمة الصحيحة وتقديم ملاحظات قيمة سيجعل التابعين أكثر ثقة واعتماداً على الذات، ويعزز سلامتهم النفسية ويحسن أدائهم الإبداعي (Bani-Melhem,2021,119). وتساعد القيادة المتعاطفة على تقليل معدلات دوران العمل مما يقلل من التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب للموظفين الجدد، وكذلك حل الصراعات والنزاعات من خلال الفهم والتعاطف وسماع الأسباب الجذرية بدلاً من إلقاء اللوم، مما يؤدي هذا النهج إلى حل أكثر بناءً للصراعات وتحسين العلاقات داخل الفريق (Barman & Ghosh,2024:3). ويعرف الباحث القيادة المتعاطفة بأنها عبارة عن قدرة القائد على فهم مشاعر وعواطف التابعين والتواصل الدائم معهم لخلق روابط عاطفية لتلبية احتياجاتهم الشخصية والمهنية.

ثانياً: أبعاد القيادة المتعاطفة

تم اختيار أبعاد القيادة المتعاطفة استناداً إلى دراسة (Yue et al.,2023) لكونها تتوافق مع متغيرات البحث الأخرى وكذلك مع طبيعة المنظمة المبحوثة وتتمثل في الآتي:

1- التواصل التعاطفي Empathetic communication

يعمل القادة المتعاطفون على تعزيز ثقافة التواصل المفتوح والإبداع والمشاركة النشطة واحتضان الفرص الجديدة (Barman & Ghosh,2024:3). وتشير اللغة التعاطفية إلى الأفعال التواصلية التي يقوم بها القادة للبحث عن روابط عاطفية مع أتباعهم من خلال تبني الأدب والفهم والقبول والرحمة في تواصلهم، وقد لاحظ العلماء أن فئات اللغة التعاطفية تشمل (1) الأدب/الود (أي التحدث باحترام مع التابعين)، (2) التعاطف في العمل (3) الإنجاز (أي الدعم الشفهي والاعتبار لكل من الإنجازات والصعوبات)، (4) الأهداف الشخصية (أي تحديد أهداف الموظف وتقديم التشجيع لمساعدة الأفراد على تحقيق أهدافهم)، (5) الثناء على الأداء (أي تهنئة العاملين على إنجازاتهم ونجاحاتهم)، (6) الخبرات الشخصية (أي تقديم التهنئة الصادقة على الإنجازات الشخصية والتعاطف الحقيقي مع الأحداث السلبية في الحياة)، (7) الحواجز (أي تقديم الدعم الصوتي عندما يعمل الموظف في مهمة صعبة) (Yue et al.,2023:1416). ويعمل القادة المتعاطفون على تعزيز التواصل فهم من أصحاب المهارات في التواصل، وإنهم يستمعون بنشاط إلى أعضاء فريقهم، ويلتفتون للإشارات اللفظية وغير اللفظية، وأن هذا التواصل لا يقلل من سوء الفهم فحسب، بل يساعد أيضاً في بناء علاقات أقوى (Jadaun et al.,2023: 920).

2- الثقة العاطفية Affective trust

الثقة هي حالة نفسية تبني إيمان الموظف بأن القائد قادر على القيام بالمهمة (Fuller,2023:41). وعندما يلاحظ أحد الأتباع النهج التعاطفي للقائد، فإنه يدرك أن مصالحه تؤخذ في الاعتبار وهذا يطور الثقة المتبادلة، وأن الثقة هي عنصر رئيسي في العلاقة عالية الجودة وهي سمة القادة الفاعلين، فالثقة تجمع الناس معاً وكلما كانت العلاقة أقرب كلما تطور التعاطف أكثر، وتساعد أيضاً على تقاسم المسؤولية مع الآخرين (Sear, 2021:37). ويساعد التعاطف من قبل القادة الأشخاص على التنبؤ بمن يمكنه الثقة به، وكيفية التفاعل مع هذا الشخص، ومن يجب تجنبه لأنه يشكل تهديداً محتملاً، كما يوفر وسيلة للناس للتواصل وتطوير شبكات من الشركاء الذين يمكنهم الثقة في بعضهم البعض للتعاون المتبادل (Kock et al.,2019:218:219). وأن الثقة العاطفية تنبع من الروابط الشخصية والعاطفية بين الأفراد، وتستند هذه الروابط إلى الرعاية الحقيقية والاهتمام برضاية الطرف الآخر، وإلى الاحترام المشترك الذي يتطور على أساس التبادلات الاجتماعية والعاطفية المستمرة مثل الرعاية والاهتمام والتفاهم، وتساعد الثقة العاطفية على تبادل أكبر للمعرفة والأفكار في مكان العمل وتؤدي إلى جو اجتماعي آمن في العمل (Yue et al.,2023: 1417).

المطلب الثاني: النزاهة السلوكية Behavioral integrity

أولاً: مفهوم النزاهة السلوكية

في أدبيات السلوك التنظيمي، يُنظر إلى النزاهة السلوكية باعتبارها سمة شخصية توجه السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي للفرد بشكل عام والقائد بشكل خاص، وينبع مفهوم النزاهة السلوكية للقائد من المفهوم الأوسع لقدرة القائد على العمل كنموذج أخلاقي يحدّث به، وتعزيز السلوك الاجتماعي في قوته العاملة (Butt et al.,2020:1224). وقد اعتبرت نزاهة القائد عنصراً أساسياً في القيادة الفعالة بشكل عام ويجب اعتبارها افتراضاً مسبقاً في دراسات القيادة، بالإضافة إلى ذلك، تم الاعتراف بالنزاهة كمكون مهم للقيادة الأخلاقية والقيادة التحويلية وأنها مرتبطة بالعديد من المفاهيم المتعلقة بالقيم، بما في ذلك الأخلاق والصدق والإخلاص (Elsetouhi et al.,2018:102). وترتبط النزاهة السلوكية بنظرية التعلم الاجتماعي (Bandura,1977) والتي تشير إلى أن السلوكيات المنحرفة والعشوائية لدى العاملين قد تحدث نتيجة لمراقبة وتقليد سلوك نماذج الأنوار البارزة، وأن العاملين قد ينظرون إلى الآخرين داخل المنظمة كنماذج يحتذى بها ويتصرفون بطريقة مماثلة (Dineen et al.,2006:623). وهذا ما أكدته كلاً من (Frieder & Basik,2017:67) أن النزاهة السلوكية تعكس تصورات الأفراد بأن القادة يحافظون باستمرار على الوعود ويطبقون القيم التي يعتقدونها، وعندما ينظر إلى القادة بأنهم يتمتعون بمستوى عالٍ من النزاهة السلوكية، سيعرف المرؤوسين السلوكيات التي يتوقعونها منهم، وسوف يكون لدى المرؤوسين شعور أكبر باليقين فيما يتعلق بسلوك القادة عندما يُظهرون نمطاً ثابتاً من التوافق بين الأقوال والأفعال (Frieder & Basik,2017:67). ويُعرف (Simons,2002:19) النزاهة السلوكية للقائد بأنها "الاتساق المتصور بين أقوال القائد وأفعاله". وتشير أيضاً بأنها "المدى الذي يعتقد فيه الموظفون أن مديرهم يعيش وفقاً لكلمته" (Guchait et al.,2016:2). وتعرف النزاهة السلوكية أيضاً بأنها "اتساق سلوك القائد وأفعاله بالإضافة إلى اتساق قيم القائد المعلنة" (Holmes &)

(Parker,2018:438). ووصفت أيضاً بأنها " الاستقامة والصدق والالتزام بالمبادئ الأخلاقية السليمة والوفاء بالثقة" (Butt et al.,2020:1224). وأن النزاهة السلوكية للقائد هي بنية مختلفة نسبياً عن سمات القيادة الأخرى مثل القيادة الخادمة والقيادة الأصلية والقيادة الأخلاقية، حيث تستلزم النزاهة السلوكية كلاً من الوفاء بالوعد والتوافق بين القيم المعلنة والمطبقة، بغض النظر عن المبادئ الأخلاقية، وإن التحقيق المباشر في كيفية تأثير نزاهة القائد على نتائج المنظمة قد يساهم بشكل كبير في نظريات القيادة (Peng & Wei,2020: 505) (Usman et al.,2021:3). ويختلف مصطلح "النزاهة السلوكية" عن مصطلح "النزاهة"، الذي يشمل القيم الأخلاقية، فإذا تصرف المديرون وفقاً لقيم معينة فقد ينشأ تصور النزاهة السلوكية العالية حتى لو لم يوافق الموظفون على القيم التي تبناها، وبالتالي فإن ما يهم هو الاتساق بين قيم المديرين وأفعالهم (Boğan & Dedeoğlu,2017:513). وفي إطار السياق التنظيمي تستلزم النزاهة السلوكية تصور الأعضاء حول ما إذا كان القادة يمثلون أنفسهم بدقة من حيث قيمهم ومعتقداتهم وأولوياتهم وتوقعاتهم (Ete et al.,2022:743). وأن العاملين يقيسون النزاهة السلوكية من خلال فحص الانسجام بين أقوال وأفعال مشرفيهم ومدى تلبية احتياجاتهم المختلفة مثل الترفيقات والأمان، وأن المرؤوسين الذين يعملون لدى مشرفين يفتقرون إلى النزاهة السلوكية، قد لا يتمكنون من التعرف على أنماط سلوك رؤسائهم والتنبؤ بها، مما يسبب موقفاً مقلقاً للأفراد الذين يرغبون في تحقيق أهدافهم المرجوة (Michele Kacmar & Tucker,2016:92). ويعرف الباحث النزاهة السلوكية بأنها عبارة عن التوافق والانسجام بين ما يقوله القائد والاهداف والقيم المبادئ المعلنة بغض النظر عن كون هذه الأفعال تتوافق مع اهداف وقيم المرؤوسين داخل المنظمة.

ثانياً: أهمية النزاهة السلوكية

إن النزاهة السلوكية للقائد لها تأثير عميق على مجموعة واسعة من المواقف الأخلاقية للموظفين، مثل الضائقة الأخلاقية والاهتمام الأخلاقي والمواقف تجاه المعايير الأخلاقية للمنظمة، وكذلك السرقة في مكان العمل، والنميمة، وتزوير تقارير النفقات، وإساءة استخدام موارد المنظمة (Vogelgesang et al.,2021:172). وأن نزاهة السلوك مرتبطة بشكل إيجابي برضا الوظيفي، والمشاركة في العمل، والصحة، وترتبط سلباً بالإجهاد، واحتمالية دوران العمل، والصراع بين العمل والأسرة (Guchait et al.,2016:2). وإن النزاهة السلوكية تؤثر على تجارب العاملين في ممارسات الموارد البشرية والمواقف التنظيمية بشكل إيجابي، بحيث كلما ارتفعت النزاهة المدركة للمديرين، كانت تجارب العاملين ومواقفهم تجاه المنظمة أفضل، وعلى العكس من ذلك فإن المستويات المنخفضة من النزاهة السلوكية للمديرين من شأنها أن تؤدي إلى إدراك العاملين للتجارب السيئة في العمل وتطوير مواقف سلبية تجاه المنظمة (Innocenti et al.,2012:403). وفي إطار أبحاث السلوك التنظيمي، صورت الأدبيات القائمة أن النزاهة السلوكية للقائد تتجلى فيها ثقة العاملين في القيادة، وتعزز سلوك المواطن التنظيمية لديهم، وتعزز رضاهم الوظيفي وتعزز الولاء داخل المنظمة (Butt et al.,2020:1224). ولقد زعم البعض أن نزاهة القائد هي مصدر الأجواء الأخلاقية للمنظمة، إذ ينقل القادة رسائل قوية إلى موظفيهم حول قيمهم من خلال أفعالهم الخاصة، والتي يمكن أن تطلق عليها القدوة، بالإضافة إلى ذلك فإن إدراك أن نزاهة القائد له تأثير كبير على مواقف العاملين، فعندما يظهر القادة نزاهة سلوكية أكبر، يشعر الموظفون بمزيد من الرضا عن وظائفهم وعن القيادة التنظيمية، ويكونون أكثر التزاماً بالمنظمة، وأن القيادة بدون نزاهة يمكن أن تلحق الضرر بالمنظمات في نهاية المطاف (Elsetouhi et al.,2018:102). ومن جهة أخرى يؤدي غياب التوافق بين الكلام والفعل أو عدم اتساقه بمرور الوقت بضرر ويؤدي العاملين داخل المنظمات، حيث سيركز الموظفون على تصرفات القائد ويتجاهلون تواصله الكلامي الاستراتيجي، وقد يؤدي ذلك أيضاً إلى تعطيل التحول التنظيمي، والتأثير سلباً على التغيير، ومن المحتمل أن يؤدي إلى إدانة الأفعال السلبية من قبل العاملين الموجهة إلى القائد والمنظمة، وأخيراً مع غياب التوافق بين العمل وما هو معلن، تتأثر الثقة بشدة وخاصاً بالأحكام المتعلقة بموثوقية القائد وتقييمات العاملين نحو بنية القائد وأهدافه (Holmes & Parker,2018:439) (Friedman et al.,2018:276).

المطلب الثالث: الرسوخ التنظيمي Organizational Embeddedness

أولاً: مفهوم الرسوخ التنظيمي

منذ طرح مفهوم الرسوخ التنظيمي قبل عقد من الزمان بواسطة ميتشل وزملائه (Mitchell et al., 2001)، حظي مفهوم الرسوخ التنظيمي باهتمام متزايد من جانب الباحثين، وبدلاً من التركيز على الأسباب التي تدفع العاملين إلى ترك وظائفهم، أصبح تركيز الباحثين على الأسباب التي تدفع العاملين إلى البقاء في منظماتهم (Ng & Feldman,2014:71). واستناداً إلى نظرية الحفاظ على الموارد، يسعى الناس إلى تطوير الموارد القيمة والحفاظ عليها وحمايتها وسيشاركون في الأنشطة التي تدعم هذه الأهداف ويفقدونها، ويمكن اعتبار القدرة على التكيف المهني مورداً للخصائص الشخصية التي تمنح العاملين الطاقة وتبني بؤر الرسوخ في المنظمة (Meirun et al.,2022:225). ويشمل الرسوخ التنظيمي كلاً من أبعاد العمل (العوامل التنظيمية) وأبعاد غير العمل (عوامل المجتمع) والتي تمثل مجموعة القوى المتنوعة التي تؤثر على قرار الفرد بالبقاء وخلق حالة من التعلق في منظمته (Jolly Self,2020:418) (Self et al.,2022:110:111). ويصف الرسوخ التنظيمي سبب اختيار العاملين للبقاء في منظماتهم، حيث أن الأفراد موجودون داخل مجال نفسي يلخص مجموعة متنوعة من القوى البيئية والنفسية والاجتماعية المترابطة التي تفسر الاستجابات والسلوكيات الفردية والتي تجعل الأفراد مرتبطين بالمنظمة من خلال أنواع مختلفة من الروابط والاستثمارات والتقييمات التي تخلق كوكبة أو شبكة من القوى المقيدة لهم (Peltokorpi et al.,2015: 294). ويُعرّف الرسوخ التنظيمي بأنه "القوة التي تربط الفرد بالمنظمة، أي نوع من الارتباط العاطفي الذي لا يحركه التأثير" (Qi & Zhang,2014:1630). ويوصف الرسوخ التنظيمي بأنه "مجموعة من الروابط التي تربط الفرد بجوانب أخرى من الوظيفة (الأشخاص والمجموعات)، وتصورات الفرد عن مدى ملاءمة الوظيفة له والتضحيات التي يتحملها عند ترك الوظيفة". (Kapil & Rastogi,2018:3). ويُعرّف الرسوخ التنظيمي أيضاً بأنه "القوى التراكمية المتعلقة بالعمل والتي تمنع الموظف من ترك وظيفته أو المنظمة والتي تشمل الملاءمة والروابط والتضحية" (Meirun et al.,2022:225). وبالتالي فالرسوخ التنظيمي يمثل مجموعة من التأثيرات التي تبقى الأشخاص في منظماتهم الحالية، فعندما يكون لدى الأفراد العديد من الروابط الرسمية أو غير الرسمية مع منظماتهم، ويدركون مستويات عالية من التوافق مع منظماتهم، ويدركون التكاليف النفسية أو الاجتماعية أو المادية لترك منظماتهم، فإن هؤلاء الأفراد يكون لديهم رسوخ كبير في مكان عملهم (Lee et al.,2022:111). ويساعد الرسوخ التنظيمي على تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل، ويحقق رفاهية واستقرار أكبر للموظفين مما يعزز سلوك العمل الابتكاري، وكذلك توافق أهدافهم وقيمهم مع قيم وثقافة المنظمة وأهدافها (Ampofo et al.,2022:389). وعلى الرغم من النظرة الإيجابية للرسوخ التنظيمي، يذكر عدد من الباحثين بأن الرسوخ التنظيمي يمثل سيف ذو حدين، إذ أن الرسوخ يجعل العاملين مقبدين بالبقاء في مؤسساتهم، والعاملين المقبدين يصابون بالإحباط بمرور الوقت، وهذه الإحباطات تحفز المقاومة وردود فعل سلبية من العاملين في حالات معينة (Singh,2020:6). ويعرف الباحث الرسوخ التنظيمي بأنه عبارة عن

مجموعة من العوامل والتأثيرات التي تجعل الأفراد مرتبطين في منظماتهم ولديهم مستويات عالية من التوافق والانسجام ويدركون مدلى الخسائر المحتملة في حال تركها.

ثانياً: ابعاد الرسوخ التنظيمي

يوجد اتفاق بين اغلب الباحثين على وجود ثلاث ابعاد أساسية للرسوخ التنظيمي (Ampofo et al.,2022)، (Stoermer et al.,2021)، (Zhou & Chen,2021)، (Ghosh et al.,2017).

1- الروابط التنظيمية Organizational Links: وتمثل اتصالات رسمية أو غير رسمية بين شخص ومؤسسات أو أشخاص آخرين (Kapil & Rastogi,2018:3). والروابط هي الدرجة التي يكون بها الأفراد على اتصال بأشخاص أو أنشطة أخرى، اما الروابط المتعلقة بالمنظمة هي الروابط النفسية أو الاجتماعية التي تربط الموظف بالمنظمة والعاملين الآخرين داخل المنظمة مثل المشاركة في اللجان أو فرق العمل، وأن العاملين الذين لديهم عدد أكبر من الروابط مع زملاء العمل يكونون أكثر تحفيزاً من العاملين الذين لديهم روابط أقل، وكلما زاد تشابك الأفراد اجتماعياً في منظمة ما، زادت احتمالية اهتمامهم ومشاركتهم في الأداء السياقي، وبميل العاملين ذوي الرسوخ العالي إلى امتلاك شبكات اجتماعية أكبر للحصول على المساعدة من شبكتهم لتقديم أداء أفضل في وظائفهم (Zhang et al.,2012:15).

2- الملائمة التنظيمية Organizational Fit: تشير الملائمة إلى درجة التوافق بين أهداف العاملين وأهداف أو قيم المؤسسة (Singh,2020:6). وتعتبر الملائمة عن التوافق والراحة التي يشعر بها الأفراد مع مؤسساتهم والبيئة التنظيمية (Stoermer et al.,2021:436). وان الملائمة المرتبطة بالمنظمة هي في الأساس تقييم إدراكي من جانب الفرد للتوافق مع منظمته، وكلما زاد ملائمة أهداف الموظف المهنية وقيمته الشخصية ومعرفته ومهاراته وقدراته مع متطلبات الوظيفة وثقافة المنظمة، زاد التوافق وبالتالي زاد الارتباط بالمنظمة، وإذا لم يكن النهج الشامل للفرد في العمل والمنظمة متوافقاً، فإن الملائمة مع المنظمة تتضاءل (Zhang et al.,2012:14).

3- التضحية التنظيمية Organizational Sacrifice: تشير التضحية إلى المكافآت أو الفوائد التي يتعين على الأشخاص التخلي عنها إذا تركوا منظماتهم (Ng & Feldman,2014:73). وتمثل التضحية التنظيمية الخسارة المدركة للفوائد التي من المرجح أن يتكدها الموظف بترك المنظمة، وتشمل الفوائد النفسية (على سبيل المثال، ترك منصب كبير، أو فقدان الدعم التنظيمي) والفوائد المادية (على سبيل المثال، مصادرة المزايا الصحية أو مزايا المعاشات التقاعدية) (Ampofo et al.,228). ان الامتيازات والفوائد التي سيتم التضحية بها تعمل كمرساة للاحتفاظ بالعاملين في منظماتهم الحالية، وتعمل أيضاً كطرق للحفاظ على مصلحتهم الذاتية الإجمالية (Zhang et al.,2012:15).

❖ العلاقة بين القيادة المتعاطفة والنزاهة السلوكية والرسوخ التنظيمي

يذكر (Amankwaa et al,2022:7) بأن القيادة أمر بالغ الأهمية في تفسير النتائج الشخصية والتنظيمية للموظفين، وان هناك ندرة في الأبحاث التي تربط القيادة بالرسوخ التنظيمي مما تشكل فجوة حرجية في أدبيات رسوخ العاملين. وتعد القيادة واحدة من أكثر العوامل للتنبؤ والتأثير في الرسوخ التنظيمي للتابعين، فقد وجدت العديد من الدراسات أن سلوك القادة يؤثر على الرسوخ التنظيمي للموظفين، حيث ان الجودة العالية في علاقة التبادل بين القائد التابع تساهم بشكل كبير في الرسوخ التنظيمي (Erkutlu & Chafra,2017:147). وقد أكد (Siddique et al.,2020:397) على أهمية مناهج القيادة في تعزيز أو تقييد فرص الرسوخ التنظيمي للموظفين، وإن العلاقة عالية الجودة بين القائد والمرؤوس القائمة على الود والاحترام والتعاطف والتفاعلات المفيدة للطرفين أمر حيوي لرسوخ العاملين في المنظمة، ومن أجل تطوير ارتباط هادف في العمل يحتاج المرؤوسون إلى دعم القيادة ومجموعة من الموارد. وأن العاملين المرتبطين عاطفياً بمؤسساتهم هم أكثر إخلاصاً وولاءً من غيرهم ويتمهون مع مهام وقيم المنظمة، وهم على استعداد لبذل المزيد من الجهد من أجل المنظمة، وهم أكثر استعداداً للبقاء في وظائفهم وأكثر تحفيزاً للاستثمار في الأنشطة التنظيمية بمرور الوقت (Qi et al.,2014:1631). وتعد النزاهة السلوكية هي محرك مهم لترسيخ العاملين لوظائفهم لسببين: أولاً من خلال متابعة الوعود، يرسل القادة الذين يتمتعون بقدر كبير من النزاهة السلوكية رسالة واضحة إلى أتباعهم مفادها أن الثقة في القادة مبررة، ثانياً من خلال نقل نفس القيم باستمرار من خلال الكلمات والأفعال، أذ ينقل القائد بوضوح وبشكل لا لبس فيه ما يقدره حقاً في السلوك المرتبط بالعمل، وبالتالي يقدم أساس التماهي الشخصي والاجتماعي للتابع مع القائد، وإن الجمع بين التواصل المباشر والصديق للقيم ومتابعة الوعود والعواقب السلوكية لهذه البيانات القيمية من شأنه أن يؤدي إلى تماهي التابع مع القائد، لذلك من المتوقع أن تزيد تصورات القائد للنزاهة السلوكية من تماهي العاملين مع القائد والمنظمة والذي بدوره سيؤدي إلى ارتفاع مستوى الرسوخ التنظيمي (Erkutlu & Chafra,2017:151). ويرى الباحث بأن كلما ادرك القادة حقيقة عواطف العاملين ومشاعرهم وتلبية احتياجاتهم وخلق بيئة تتسم بالود والاحترام المتبادل، والشفافية في العمل والتطبيق من الأقوال والأفعال والقيم والأهداف المعلنة كما يعزز ذلك من رسوخ العاملين ويقائهم على المدى البعيد.

الجانب العملي

أولاً: اختبار الثبات

يتم استخدام (Cronbach's Alpha Coefficient Test) للتأكد من مدى الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس وثباته، وقد بلغ معامل الفا كرونباخ لمتغيرات البحث (القيادة المتعاطفة، النزاهة السلوكية، الرسوخ التنظيمي) (0.854، 0.831، 0.870). والتوالي وهي أكبر من قيمة (0.70)، اما قيمة معامل الفاكرونباخ لإجمالي الاستبانة فقد بلغت (0.917) وهي أكبر من قيمة (0.70)، وهذا يدل على ان مقياس البحث يتمتع بمستوى ثبات جيد جداً لأن جميع القيم المعاملات قد تجاوزت (0.70) استناداً إلى (Hair et al.,2019:775). وبالتالي فإن الاستبانة تغطي نفس النتائج في حال تم تطبيقها على نفس العينة في فترات زمنية أخرى وكما موضحة في الجدول (2)

الجدول (2) اختبار الفا كرونباخ لمتغيرات البحث

ت	المتغيرات	معامل Cronbach's Alpha
1	القيادة المتعاطفة	0.870
2	النزاهة السلوكية	0.831
3	الرسوخ التنظيمي	0.854
	اجمالي الاستبانة	0.917

ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث (CFA)

تم الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي لغرض التأكد من صدق البناءات النظرية للمتغيرات ودقتها ميدانياً، وتحديد مدى استقرار وموثوقية النموذج المعتمد، وكذلك التأكد من انتماء فقرات المقياس الى كل بعد من ابعاد النموذج المعتمد، والجدول (3) يبين مؤشرات جودة المطابقة المعتمدة.

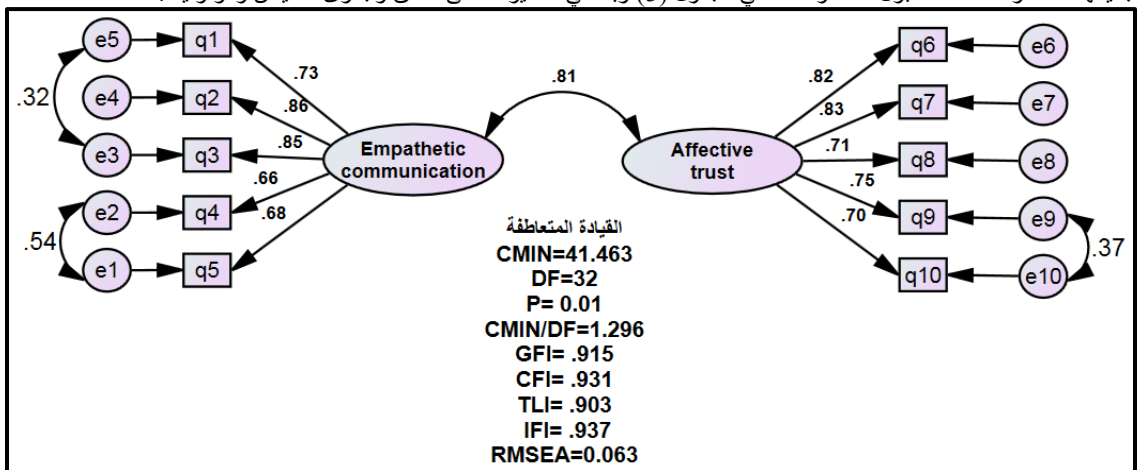
الجدول (3) مؤشرات جودة المطابقة

ت	نوع المؤشر	قاعدة القبول
1	النسبة بين قيمة (χ^2) ودرجات الحرية (CIMN/Df)	أقل من 5
2	The Goodness-of-Fit Index مؤشر حسن المطابقة (GFI)	بين (0.90 - 1)
3	The Normed Fit Index مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	
4	The Comparative Fit Index مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	
5	The Incremental Fit Index مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	
6	The Tucker-Lewis Index مؤشر توكر لويس (TLI)	
7	The Root Mean Square Error of Approximation الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.10 فما دون

Source: Byrne, B. M. (2010). Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming. Second Edition, Taylor and Francis Group, p.p 73 – 84.

1- مقياس القيادة المتعاطفة

يظهر من خلال الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة المتعاطفة، ويتضح من خلال الجدول (4) ان كل التقديرات المعيارية لفقرات متغير القيادة المتعاطفة البالغة (10) فقرات قد تجاوزت نسبة (0.40) وجميعها نسب معنوية، وجاءت القيم المعيارية الحرجة (C.R) أكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، اما مؤشرات جودة المطابقة للقيادة المتعاطفة والظاهرة في الشكل (2) جميعها قد استوفت قاعدة القبول كما موضحة في الجدول (3) وبالتالي هذا يؤكد على صدق وجوى المقياس وموثوقيته.



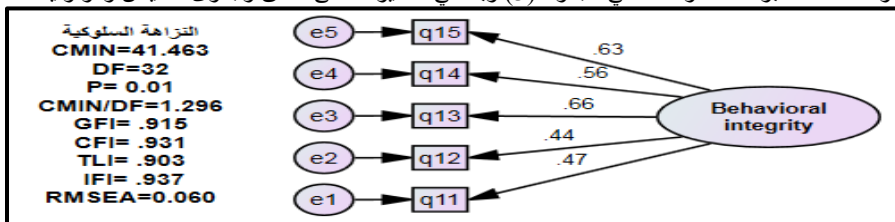
شكل (2) النموذج الكامل لمتغير القيادة المتعاطفة بعد التدوير

الجدول (5) التقديرات والقيم المعيارية والخطأ المعياري لمتغير القيادة المتعاطفة

الفقرات			الابعاد	Estime التقديرات	SRW التشبعات	الخطأ المعياري S.E.	القيمة الدرجة C.R.	القيمة المعيارية الدرجة C.R.	المعنوية P
Q1	<---	Empathetic comm...	التواصل المتعاطفي	1.000	.726			1.96	***
Q2	<---	Empathetic comm...		1.415	.864	.209	6.756	1.96	***
Q3	<---	Empathetic comm...		1.526	.851	.303	5.043	1.96	***
Q4	<---	Empathetic comm...		.987	.656	.125	7.927	1.96	***
Q5	<---	Empathetic comm...		1.876	.682	.357	5.258	1.96	***
Q6	<---	Affective trust	الثقة العاطفية	1.000	.818			1.96	***
Q7	<---	Affective trust		1.166	.830	.140	8.315	1.96	***
Q8	<---	Affective trust		.983	.711	.144	6.842	1.96	
Q9	<---	Affective trust		.848	.747	.117	7.253	1.96	***
Q10	<---	Affective trust		.864	.698	.130	6.642	1.96	***

2- مقياس النزاهة السلوكية

يظهر من خلال الشكل (3) التحليل العامل التوكيدي لمتغير النزاهة السلوكية، ويتضح من خلال الجدول (5) ان كل التقديرات المعيارية لفقرات متغير النزاهة السلوكية البالغة (5) فقرات قد تجاوزت نسبة (0.40) وجميعها نسب معنوية، وجاءت القيم المعيارية الدرجة (C.R) أكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، اما مؤشرات جودة المطابقة للنزاهة السلوكية والظاهرة في الشكل (3) جميعها قد استوفت قاعدة القبول كما موضحة في الجدول (3) وبالتالي هذا يؤكد على صدق وجوى المقياس وموثوقيته.



شكل (3) النموذج الكامل لمتغير النزاهة السلوكية

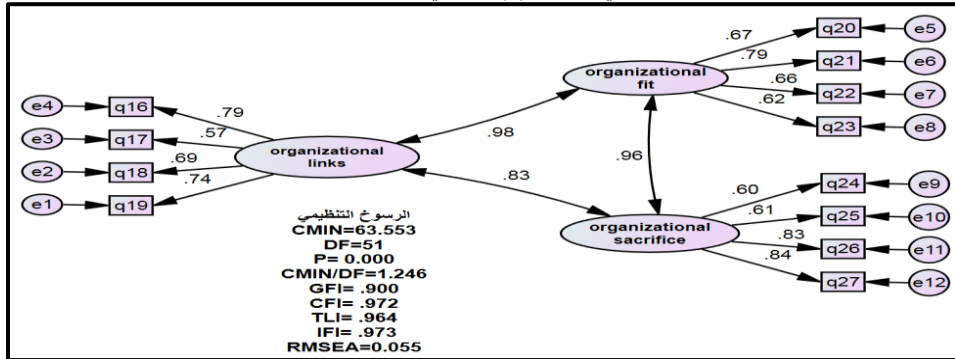
الجدول (5) التقديرات والقيم المعيارية والخطأ المعياري لمتغير النزاهة السلوكية

الفقرات			الابعاد	Estime التقديرات	SRW التشبعات	الخطأ المعياري S.E.	القيمة الدرجة C.R.	القيمة المعيارية الدرجة C.R.	المعنوية P
Q11	<---	Behavioral integrity	النزاهة السلوكية	1.000	.470			1.96	***
Q12	<---	Behavioral integrity		1.100	.436	.420	2.621	1.96	***
Q13	<---	Behavioral integrity		1.586	.655	.501	3.168	1.96	.001
Q14	<---	Behavioral integrity		1.123	.560	.375	2.999	1.96	***
Q15	<---	Behavioral integrity		1.535	.632	.489	3.139	1.96	.003

3- مقياس الرسوخ التنظيمي

يظهر من خلال الشكل (4) التحليل العامل التوكيدي لمتغير الرسوخ التنظيمي، ويتضح من خلال الجدول (6) ان كل التقديرات المعيارية لفقرات متغير الرسوخ التنظيمي البالغة (15) فقرة قد تجاوزت نسبة (0.40) وجميعها نسب معنوية، وجاءت القيم المعيارية

الدرجة (C.R) أكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) ، اما مؤشرات جودة المطابقة للرسوخ التنظيمي والظاهرة في الشكل (4) جميعها قد استوفت قاعدة القبول كما موضحة في الجدول (3) وبالتالي هذا يؤكد على صدق وجدى المقياس وموثوقيته.



شكل (4) النموذج الكامل لمتغير الرسوخ التنظيمي
الجدول (6) التقديرات والقيم المعيارية والخطأ المعياري لمتغير النزاهة السلوكية

المعنوية P	القيمة المعيارية الدرجة C.R.	القيمة المعيارية الدرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	SRW التشبعات	Estime التقديرات	الابعاد	الفقرات
***	1.96			.789	1.000	الروابط التنظيمية	Q16 <--- Organizational Links
***	1.96	6.032	.161	.567	.974		Q17 <--- Organizational Links
***	1.96	4.907	.151	.693	.739		Q18 <--- Organizational Links
***	1.96	6.881	.167	.739	1.147		Q19 <--- Organizational Links
***	1.96			.673	1.000	الملائمة التنظيمية	Q20 <--- Organizational Fit
***	1.96	6.524	.184	.793	1.197		Q21 <--- Organizational Fit
***	1.96	5.560	.158	.663	.878		Q22 <--- Organizational Fit
***	1.96	5.196	.176	.615	.916		Q23 <--- Organizational Fit
***	1.96			.597	1.000	التضحية التنظيمية	Q24 <--- Organizational Sacrifice
***	1.96	4.572	.240	.613	1.095		Q25 <--- Organizational Sacrifice
***	1.96	5.626	.257	.831	1.448		Q26 <--- Organizational Sacrifice
***	1.96	5.667	.261	.841	1.479		Q27 <--- Organizational Sacrifice

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يهدف التحليل الوصفي لمعرفة آراء واستجابة العينة حول متغيرات البحث (القيادة المتعاطفة، النزاهة السلوكية، والرسوخ التنظيمي) وابعادها الفرعية، وتحديد مدى توافرها وتطبيقها في المنظمة المبحوثة، ويتم ذلك بالاستناد الى الأساليب الإحصائية المتمثلة (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف)، ويتم تحديد مستوى الإجابات من خلال تقسيم الوسط الحسابي الى خمس فئات (1-5) وتحديد الفئة التي تنتمي لها المتوسطات وذلك بالاستناد الى المدى كما موضحة في الجدول (7).

الجدول (7) مستوى المتوسطات الحسابية

اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
5	4	3	2	1
4.21 - 5	3.41 - 4.20	2.61 - 3.40	1.81 - 2.60	1 - 1.80
مرتفع جداً	مرتفع	معتدل	منخفض	منخفض جداً

1- التحليل الوصفي لمتغير القيادة المتعاطفة

يظهر من خلال الجدول (8) التحليل الوصفي لمتغير القيادة المتعاطفة وابعادها الفرعية، حيث بلغ الوسط الحسابي لبعد (التواصل التعاطفي) (2.444) بمستوى منخفض وبترتيب أهمية أول، وبلغ الانحراف المعياري (0.539) ومعامل الاختلاف (22.054) وهذا يدل على وجود ضعف في التواصل بين الإدارة العليا والعاملين في الهيئة من ناحية تخصيص الوقت الكافي لفهم عواطف العاملين ومشاعرهم اتجاه العمل ومستوى الرضا الوظيفي، وكذلك قلة الدعم والثناء الكافي لجهود العاملين ورفاهيتهم الشخصية والوظيفية. اما بعد (الثقة العاطفية) فقد بلغ الوسط الحسابي لها (3.337) بمستوى معتدل وبترتيب أهمية ثاني، وبلغ الانحراف المعياري (0.682) ومعامل الاختلاف (20.437)، وهذا يشير الى وجود بعض الضعف في ثقة العاملين بالإدارة العليا وأنها لا تتفهم مشاكلهم وتستجيب لها بالوقت المناسب، وكذلك قلة المبادرات نوعاً ما في معرفة احتياجاتهم على المستوى الشخصي والوظيفي، ووجود نوعاً من قلة الثقة بقدراتهم في أداء المهام والواجبات المطلوبة.

اما متغير (القيادة المتعاطفة) فقد بلغ الوسط الحسابي له (3.190) بمستوى معتدل وبترتيب أهمية أول، وبلغ الانحراف المعياري (0.580)، اما معامل الاختلاف فقد بلغ (18.181)، وهذا يعني وجود نوعاً ما من قلة الاهتمام من القادة في الهيئة بإظهار أسلوب التعاطف مع العاملين لفهم مشاعرهم واتجاهاتهم العاطفية وتلبية احتياجاتهم على الصعيد الشخصي والمهني، وايضاً سماع مشاكلهم والاستجابة لها وتحقيق الرضا الوظيفي والرفاهية داخل الهيئة.

الجدول (8) التحليل الوصفي لمتغير القيادة المتعاطفة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية
1	تنتي الإدارة العليا على العاملين الجيدين.	2.899	1.062	36.633	3
2	تعمل الإدارة على تشجيع ودعم جهود العاملين في العمل.	3.110	1.083	34.823	2
3	تهتم الإدارة العليا في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.	3.091	1.032	33.387	1
4	تخصص الإدارة وقتاً للتحدث مع العاملين والتعاطف مع مشاعرهم اتجاه العمل.	3	1.201	40.033	5
5	تسأل الإدارة بشكل دوري عن مستوى الرفاهية الشخصية والمهنية للموظفين.	3.119	1.152	36.934	4
التواصل التعاطفي					
الاول		2.444	0.539	22.054	
6	تتق الإدارة العليا بقدرات العاملين وكفاءتهم في أداء المهام والواجبات.	3.275	1.052	32.122	2
7	تستجيب الإدارة العليا بعناية لمشاكل العاملين.	3.275	0.998	30.473	1
8	تهتم الإدارة العليا بمعرفة احتياجات العاملين المهنية والشخصية.	3.238	1.053	32.520	4
9	تهتم الإدارة العليا بتوفير الأمان الوظيفي لجميع العاملين.	3.477	1.127	32.412	3
10	يثق العاملين بالإدارة بكونها منفتحة وتتفهم مشاعرهم.	3.422	1.169	34.161	5
الثقة العاطفية					
الثاني		3.337	0.682	20.437	
القيادة المتعاطفة					
الاول		3.190	0.580	18.181	

2- التحليل الوصفي لمتغير النزاهة السلوكية

يظهر من خلال الجدول (9) التحليل الوصفي لمتغير (النزاهة السلوكية) حيث بلغ الوسط الحسابي له (3.660) بمستوى مرتفع وبترتيب أهمية ثاني، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.684) ومعامل الاختلاف (18.688) وهذا يشير على ان قادة الهيئة يتمتعون بمستوى نزاهة سلوكية جيدة وانهم يوفون بوعودهم للموظفين، وان افعالهم تتطابق مع افعالهم وقراراتهم داخل الهيئة، وانهم يتصرفون وفق القيم والمبادئ والاهداف المعلنة للموظفين وهذا ما يولد ثقة كبيرة للموظفين بإدارتهم العليا ويؤمنون بأفعالها وقراراتها المتخذة.

الجدول (9) التحليل الوصفي لمتغير النزاهة السلوكية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية
11	يفي رئيسي المباشر بوعوده.	3.651	0.864	23.664	1
12	يفعل رئيسي المباشر ما يقول إنه سيفعله.	3.614	1.026	28.389	4
13	يتصرف رئيسي المباشر وفقاً لنفس القيم التي يتحدث عنها.	3.752	0.954	25.426	3
14	عندما يعد رئيسي المباشر بشيء ما، يمكنني أن أكون متأكداً من حدوثه.	3.761	0.891	23.690	2
15	يظهر رئيسي المباشر نفس الأولويات التي يصفها.	3.522	1.005	28.534	5
النزاهة السلوكية					
الثاني		3.660	0.684	18.688	

3- التحليل الوصفي لمتغير الرسوخ التنظيمي

يظهر من خلال الجدول (10) التحليل الوصفي لمتغير الرسوخ التنظيمي وابعاده الفرعية، فقد بلغ الوسط الحسابي لبعد (الروابط التنظيمية) (3.483) بمستوى مرتفع وبترتيب أهمية أول، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.778)، اما معامل الاختلاف فقد بلغ (22.337)، وهذا يدل على وجود روابط تنظيمية جيدة بين العاملين والإدارة العليا للهيئة، ووجود علاقات متبادلة بينهم قائمة على الاحترام والتعاون والمشاركة في مواجهة مشاكل العمل ومعالجتها، وتوفر إدارة الهيئة المزاي اللازم للموظفين التي تعزز من تمسكهم رسوخهم التنظيمي. وقد حقق بعد (الملائمة التنظيمية) وسطاً حسابياً مقداره (3.472) بمستوى مرتفع وبترتيب أهمية ثاني، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0.776) اما معامل الاختلاف بلغ (22.350)، وهذا يعني وجود مستوى جيد من الملائمة التنظيمية في

الهيئة، أذ يرى العاملين بأن مواهبهم وخبراتهم ملائمة للأعمال والمهام المناطة بهم، وأنهم مناسبين لهذه الوظائف ويستطيعون من خلالها تحقيق أهدافهم واحتياجاتهم الشخصية، وكذلك وجود تناغم مشترك بين قيم واعراف المنظمة والعاملين. أما بعد (التضحية التنظيمية) فقد حقق وسطاً حسابياً (3.410) بمستوى مرتفع وترتيب أهمية ثالث، وبلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0.829) ومعامل اختلاف (26.310)، وهذا يشير على وجود مستوى جيد لبعد التضحية التنظيمية، أي أن العاملين يرون بأنهم سوف يتحملون خسائر كبيرة في حال تركهم العمل في الهيئة، حيث يتحصلون على مزايا جيدة وحرية في كيفية أداء أعمالهم، وأن هذه الوظيفة تضمن لهم النمو والتطور المستقبلي في مسارهم الوظيفي.

أما متغير (الرسوخ التنظيمي) فقد بلغ الوسط الحسابي له (3.466) بمستوى مرتفع وترتيب أهمية ثالث، وبلغ الانحراف المعياري (0.731) أما معامل الاختلاف فقد بلغ (21.090)، وهذا يدل على أن هيئة السياحة العراقية تتمتع بمستوى جيد من الرسوخ التنظيمي، إذ يشعر العاملين بوجود روابط تنظيمية تجعلهم مندمجين ومتمسكين بالعمل في الهيئة، وهناك علاقات احترام متبادلة فيما بينهم وبين الإدارة العليا، وأنها توفر لهم الامتيازات والدعم الكافي في معالجة مشاكل العمل، بالتالي يشعر العاملين بأنهم سيتحملون عواقب كبيرة في حال تركهم العمل في الهيئة مما يعزز ذلك من رسوخهم التنظيمي.

الجدول (10) التحليل الوصفي لمتغير الرسوخ التنظيمي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
16	توفر الإدارة العليا الكثير من المزايا تجعلنا نتمسك بالهيئة.	3.431	0.936	27.280	2
17	يرى العاملين بوجود تعاون فعال بينهم وبين الإدارة العليا.	3.541	0.976	27.562	4
18	تشارك الإدارة العليا العاملين في وضع الحلول للمشاكل التي تواجه العمل	3.394	0.962	28.344	3
19	وجود علاقة احترام متبادلة بين الرؤساء والمؤوسين في المنظمة.	3.651	0.843	23.089	1
الروابط التنظيمية					
20	يشعر العاملون بأنهم مناسبين للعمل في المنظمة	3.486	0.919	26.362	2
21	وجود تطابق بين مواهب وخبرة العاملين والاعمال المناطة بهم.	3.522	0.977	26.348	1
22	يساعد العمل في المنظمة على تحقيق الأهداف الشخصية للموظفين.	3.302	0.928	28.104	3
23	وجود توافق بين قيم واعراف العاملين وقيم واعراف المنظمة.	3.578	1.021	28.535	4
الملائمة التنظيمية					
24	يملك العاملون قدراً كبيراً من الحرية في التصرف لتحقيق الأهداف.	3.513	0.929	26.444	1
25	يتعرض العاملون لتضحية كبيرة إذا ما قرروا ترك العمل في المنظمة.	3.330	1.027	30.840	4
26	يعتقد العاملون أن البقاء في المنظمة يؤمن لهم التطور في مسارهم الوظيفي.	3.422	0.993	29.018	2
27	يتحصل العاملون على مزايا كثيرة لا يمكن التضحية بها.	3.376	0.988	29.265	3
التضحية التنظيمية					
الثالث		3.410	0.829	26.310	الثالث
الرسوخ التنظيمي					
الثالث		3.466	0.731	21.090	الثالث

رابعاً: اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يظهر من خلال الجدول (11) تأثير متغير (القيادة المتعاطفة) في متغير (الرسوخ التنظيمي)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للقيادة المتعاطفة (38.084) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.89) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي للقيادة المتعاطفة في الرسوخ التنظيمي ونقبل الفرضية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة المتعاطفة في الرسوخ التنظيمي)، أي كلما سعت القيادة العليا في الهيئة على تبني أسلوب التعاطف واحتواء مشاعر العاملين اتجاه العمل وفهم مشاكلهم على الصعيد الشخصي والمهني وتلبية احتياجاتهم، والعمل على تخصيص الوقت اللازم للتحدث معهم عن معوقات العمل بشكل يحقق مستويات جيدة من الرضا والرفاهية الوظيفية مما يؤدي ذلك إلى زيادة اندماج العاملين في العمل ورسوخهم التنظيمي. وبلغت قيمة معامل التحديد المصحح ($R^2 \text{ Adj}$) للقيادة المتعاطفة (0.256) وهذا يشير أن القيادة المتعاطفة تفسر ما نسبته (25%) من التغيرات التي تطرأ على الرسوخ التنظيمي، أما النسبة المتبقية (75%) فتتمثل بمتغيرات أخرى غير داخلية في النموذج البحثي، أما قيمة الحد الثابت (α) فقد بلغت (1.407) وهذا يعني عندما يكون متغير القيادة المتعاطفة مساوياً للصفر فإن متغير الرسوخ التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة. وقد بلغ معامل الميل الحدي (β) للقيادة المتعاطفة (0.654) وهذا يشير إلى أن الزيادة الحاصلة في متغير القيادة المتعاطفة بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة متغير الرسوخ التنظيمي بمقدار (65%).

أما في ما يخص الفرضيات الفرعية فيظهر من خلال الجدول (11) تأثير بعد (التواصل التعاطفي) في متغير (الرسوخ التنظيمي) حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعد التواصل التعاطفي (15.799) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.89) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي لبعد التواصل التعاطفي في الرسوخ التنظيمي ونقبل الفرضية الفرعية التي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتواصل التعاطفي في الرسوخ التنظيمي)، أي بمعنى عند قيام الإدارة العليا للهيئة بفتح جسور التواصل مع العاملين وتخصيص الوقت الكافي لهم في سماع مشاكلهم العاطفية ومشاعرهم وتفهيمها، ومشاركتهم في تذليل الصعوبات ومعالجة المشاكل والعمل بمبدأ التعاون المشترك يؤدي ذلك إلى تعزيز ارتباط العاملين بهيئة السياحة وعدم رغبتهم في ترك العمل وزيادة الرسوخ التنظيمي لديهم. وقد بلغت قيمة معامل التحديد المصحح ($R^2 \text{ Adj}$) لبعد التواصل التعاطفي (0.121) وهذا يشير أن بعد التواصل التعاطفي تفسر ما نسبته (12%) من التغيرات التي تطرأ على الرسوخ التنظيمي، أما النسبة المتبقية (88%) فتتمثل بمتغيرات أخرى غير داخلية في النموذج البحثي، أما قيمة الحد الثابت (α) فقد بلغت (2.278) وهذا يعني عندما يكون بعد التواصل

التعاطفي مساوياً للصفر فإن متغير الرسوخ التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة. وقد بلغ معامل الميل الحدي (β) لبعد التواصل التعاطفي (0.486) وهذا يشير إلى أن الزيادة الحاصلة في بعد التواصل التعاطفي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة متغير الرسوخ التنظيمي بمقدار (48%).

أما فيما يخص تأثير بعد (الثقة العاطفية) في متغير (الرسوخ التنظيمي) فقد حققت قيمة (F) المحسوبة لبعد الثقة العاطفية (15.799) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.89) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي لبعد الثقة العاطفية في الرسوخ التنظيمي ونقبل الفرضية الفرعية التي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقة العاطفية في الرسوخ التنظيمي)، أي كلما عملت الإدارة العليا على بناء ثقة جيدة بينها وبين العاملين داخل الهيئة والعمل على معرفة احتياجاتهم والإيمان بقدراتهم وإمكانياتهم وسعيها نحو تحقيق الأمان الوظيفي يؤدي ذلك إلى تعزيز الرسوخ التنظيمي وارتباطهم في العمل. وقد بلغت قيمة معامل التحديد المصحح ($R^2 \text{ Adj}$) لبعد الثقة العاطفية (0.256) وهذا يشير إلى أن بعد الثقة العاطفية يفسر ما نسبته (25%) من التغيرات التي تطرأ على الرسوخ التنظيمي، أما النسبة المتبقية (75%) فتمثل متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج البحث، أما قيمة الحد الثابت (α) فقد بلغت (1.633) وهذا يعني عندما يكون بعد الثقة العاطفية مساوياً للصفر فإن متغير الرسوخ التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة. وقد بلغ معامل الميل الحدي (β) لبعد الثقة العاطفية (0.549) وهذا يشير إلى أن الزيادة الحاصلة في بعد الثقة العاطفية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة متغير الرسوخ التنظيمي بمقدار (54%).

$$Y = \alpha + \beta (X)$$

(القيادة المتعاطفة) = $1.407 + 0.645$ الرسوخ التنظيمي

(النزاهة السلوكية) = $0.547 + 0.798$ الرسوخ التنظيمي

الجدول (11) اختبار تأثير القيادة المتعاطفة والنزاهة السلوكية في الرسوخ التنظيمي

المتغيرات	المتغير التابع	F المحسوبة	الارتباط R	معامل التحديد R ²	المصحح R ² Adj	الحد الثابت α	الميل الحدي β	Sig	القرار
التواصل التعاطفي	الرسوخ التنظيمي	15.799	0.359	0.129	0.121	2.278	0.486	0.000	قبول الفرضية
الثقة العاطفية		38.196	0.513	0.263	0.256	1.633	0.549	0.000	قبول الفرضية
القيادة المتعاطفة		38.084	0.512	0.262	0.256	1.407	0.645	0.000	قبول الفرضية
النزاهة السلوكية		134.549	0.746	0.557	0.553	0.547	0.798	0.000	قبول الفرضية
قيمة F الجدولية = 3.89 حجم العينة = 109 107 = DF									

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

يظهر من خلال الجدول (11) تأثير متغير (النزاهة السلوكية) في متغير (الرسوخ التنظيمي)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للنزاهة السلوكية (134.549) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.89) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي للنزاهة السلوكية في الرسوخ التنظيمي، أي كلما كانت الإدارة العليا لهيئة السياحة أكثر وضوحاً وشفافية في أقواها وأفعالها مع العاملين، وكذلك زيادة الشعور لديهم بأن الإدارة أياً تتصرف وفقاً للقيم والمبادئ المعلنة والاوليات والاهداف المطلوب تحقيقها يزيد ذلك من رغبة العاملين في الاستمرار في العمل وزيادة الرسوخ التنظيمي. وبلغت قيمة معامل التحديد المصحح ($R^2 \text{ Adj}$) للنزاهة السلوكية (0.553) وهذا يشير إلى أن النزاهة السلوكية تفسر ما نسبته (55%) من التغيرات التي تطرأ على الرسوخ التنظيمي، أما النسبة المتبقية (45%) فتمثل متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج البحث، أما قيمة الحد الثابت (α) فقد بلغت (0.547) وهذا يعني عندما يكون متغير النزاهة السلوكية مساوياً للصفر فإن متغير الرسوخ التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة. وقد بلغ معامل الميل الحدي (β) للنزاهة السلوكية (0.798) وهذا يشير إلى أن الزيادة الحاصلة في متغير النزاهة السلوكية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة متغير الرسوخ التنظيمي بمقدار (79%). وبناءً على هذه النتائج نقبل الفرضية التي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للنزاهة السلوكية في الرسوخ التنظيمي).

3- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

يظهر من خلال الجدول (12) التأثير المشترك للقيادة المتعاطفة والنزاهة السلوكية في الرسوخ التنظيمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للقيادة المتعاطفة والنزاهة السلوكية (77.564) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.04) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل على وجود تأثير مشترك ايجابي ذو دلالة معنوية للقيادة المتعاطفة والنزاهة السلوكية في الرسوخ التنظيمي، أي كلما كانت الإدارة العليا لهيئة السياحة على مستوى عالي من تطبيق أسلوب التعاطف وفهم مشاعر العاملين واحتياجاتهم والعمل على تلبيةها، وتقديم الدعم والتعاون في تذليل الصعاب ومعالجة المشاكل، ويعملون على أساس التعاون المشترك بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، وبالمقابل أيضاً بأنهم يتسمون بالموثوقية في أفعالهم وتصرفاتهم، وأنهم يوفون بوعودهم وقراراتهم المتخذة، ويعملون وفق المبادئ والقيم المعلنة كلما يزيد ذلك الرسوخ التنظيمي لموظفي الهيئة وارتباطهم الدائم وعدم الرغبة في البحث عن أعمال جديدة. وبلغت قيمة معامل التحديد المصحح ($R^2 \text{ Adj}$) للقيادة المتعاطفة والنزاهة السلوكية (0.586) وهذا يشير إلى أن القيادة المتعاطفة والنزاهة السلوكية تفسر ما نسبته (58%) من التغيرات التي تطرأ على الرسوخ التنظيمي، أما النسبة المتبقية (42%) فتمثل متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج البحث، أما قيمة الحد الثابت (α) فقد بلغت (0.064) وهذا يعني عندما يكون متغير القيادة المتعاطفة والنزاهة السلوكية

مساوياً للصفر فإن متغير الرسوخ التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة. وقد بلغ معامل الميل الحدي (β) للقيادة المتعاطفة (0.273) وهذا يشير إلى أن الزيادة الحاصلة في متغير القيادة المتعاطفة بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة متغير الرسوخ التنظيمي بمقدار (27%)، بلغ معامل الميل الحدي (β) للنزاهة السلوكية (0.692) وهذا يشير إلى أن الزيادة الحاصلة في متغير النزاهة السلوكية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة متغير الرسوخ التنظيمي بمقدار (69%). وبناءً على النتائج السابقة نقبل الفرضية التي تنص (يوجد تأثير مشترك ذو دلالة إحصائية للقيادة المتعاطفة والنزاهة السلوكية في الرسوخ التنظيمي).

$$Y = \alpha + \beta_1 (X) + \beta_2 (X)$$

(النزاهة السلوكية) 0.692 + (القيادة المتعاطفة) 0.273 = الرسوخ التنظيمي

الجدول (12) اختبار المشترك للقيادة المتعاطفة والنزاهة السلوكية في الرسوخ التنظيمي

المتغيرات	المتغير التابع	F المحسوبة	الارتباط R	معامل التحديد R ²	المصحح R ² Adj	الحد الثابت α	الميل الحدي β	Sig	القرار
القيادة المتعاطفة النزاهة السلوكية	الرسوخ التنظيمي	77.564	0.771	0.594	0.586	0.064	0.273 0.692	0.000	قبول الفرضية
قيمة F الجدولية = 3.04 حجم العينة = 109 DF = 106									

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- أثبتت النتائج من خلال العينة المبحوثة بأن هيئة السياحة تعاني من ضعف التواصل التعاطفي بين الإدارة العليا والعاملين، وأن هذا الضعف ناتج من وجود نوعاً من قلة الاهتمام بمشاعر العاملين اتجاه العمل، وقلة الاهتمام بمستويات الرفاهية الشخصية للعاملين والرضا الوظيفي عن العمل، وإيضاً قلة التشجيع والدعم الكافي والثناء على العاملين الجديين الذي قد يترك أثراً نفسياً بصورة سلبية لديهم مما يؤثر على رغبتهم في المشاركة وانخفاض مستوى الأداء وانتاجية العمل وبالتالي اندماجهم ورسوخهم التنظيمي.
- 2- ظهر بأن الثقة العاطفية بين الإدارة العليا والعاملين في هيئة السياحة العراقية ليست بالمستوى المطلوب وذلك نتيجة وجود بعض القصور في سعي الإدارة العليا للهيئة في معرفة احتياجات العاملين ومشاكلهم الشخصية والمهنية وتلبية احتياجاتهم، وكذلك الثقة بالعاملين من ناحية جدارتهم وامكانياتهم في أداء المهام المطلوبة وتقديم الأداء المتميز.
- 3- تين من خلال النتائج واجابات العينة المبحوثة بأن أسلوب القيادة المتعاطفة ليست بالمستوى المطلوب نتيجة قلة اظهار الإدارة العليا للهيئة التعاطف مع العاملين لفهم مشاعرهم ومشاكلهم على المستويين الشخصي والمهني، وضعف التواصل الدائم معهم وأخذ احتياجاتهم بنظر الاعتبار، وكذلك قلة المحاولات الجادة في بناء جسور الثقة والتعاون والاحترام المتبادل فيما بين الإدارة العليا والعاملين.
- 4- ثبت بأن الإدارة العليا لهيئة السياحة تتمتع بنزاهة سلوكية جيدة وانهم يوفون بوعودهم وقراراتهم، وأن تصرفاتهم تتنبع على أساس القيم والمبادئ والاهداف المعلنة، وأن الأساليب المتبعة في إدارة العمل وفق الأولويات المتفق عليها.
- 5- ظهر من خلال النتائج واجابات العينة المبحوثة بوجود روابط تنظيمية مرتفعة للموظفين للبقاء في الهيئة إذ توفر الإدارة الكثير من المزايا التي تزيد تمسكهم بالعمل ووجود علاقة احترام متبادل والعمل على وضع الحلول اللازمة للمشاكل التي تعرقل سير العمل.
- 6- نبين وجود مستوى جيد للملائمة والتضحية التنظيمية في هيئة السياحة العراقية حيث يشعر العاملين بأنهم مناسبين للعمل في الهيئة وأن خبراتهم ومواهبهم تتوافق مع متطلبات العمل والمهام المكلفين بها، وأن قيم والمبادئ التي تؤمن بها الهيئة تتناسم مع قيم ومبادئ العاملين، وبالتالي يولد ذلك لديهم رغبة في البقاء في الهيئة وعدم تركها لأن ذلك قد يؤدي إلى تكبدهم خسائر كبيرة مادية ونفسية، وأنها تساعد على تحقيق أهدافهم الشخصية وتطوير مساهمهم الوظيفي.
- 7- أثبتت النتائج بأن العاملين في الهيئة يتمتعون برسوخ تنظيمي عالي إذ يمتلكون روابط قوية في المنظمة قائمة على التعاون المشترك والاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعاملين وانهم يجدون أنفسهم ملائمين للعمل فيها وفق ما يتمتعون به من مواهب وخبرات وتوافق مع القيم التنظيمية، وقلة الرغبة في التضحية بالمزايا التي يحصلون عليها أو الخسائر التي يتعرضون لها لترك العمل.
- 8- تبين من خلال النتائج بوجود تأثير للقيادة المتعاطفة وأبداها الفرعية (التواصل التعاطفي، والثقة العاطفية) في الرسوخ التنظيمي، وكذلك وجود تأثير جيد للنزاهة السلوكية في الرسوخ التنظيمي للموظفين، وأن هناك تأثير إيجابي مشترك لكل من القيادة المتعاطفة والنزاهة السلوكية في تعزيز الرسوخ التنظيمي.

ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة زيادة اهتمام الإدارة العليا للهيئة بالتواصل التعاطفي فيما بينها وبين العاملين ومعالجة هذه الضعف، ويتم تنفيذ ذلك من خلال تخصيص أوقات محددة أسبوعية أو شهرية لعقد اجتماعات مع العاملين لتبادل الآراء والاحتياجات، ووضع صناديق للشكاوى والطلبات تتابع بشكل مستمر للتعرف على المشاكل العاطفية التي يعاني منها العاملين سواء كانت شخصية أو مهنية وتفهم مشاعرهم، والاهتمام برفاهية ورضا العاملين، لأن ذلك ينعكس بصورة إيجابية على كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المطلوبة.
- 2- ضرورة أن تعزز الإدارة العليا للهيئة الثقة العاطفية فيما بينها وبين العاملين، ويتم تنفيذ ذلك من خلال أن تستجيب الإدارة العليا لمتطلبات العاملين ومعالجة مشاكلهم العاطفية على المستوى الشخصي ومستوى العمل، وضرورة أن تؤمن الإدارة العليا للهيئة بقدرات العاملين وامكانياتهم في انجاز الاعمال لهم الحرية في أدائها، وأن تتبّع أيضاً سياسة الباب المفتوح لسماع صوت العاملين واحتياجاتهم والعمل على تلبيتها مما يعزز ثقة العاملين ورغبتهم في العمل.

- 3- ضرورة ان تعزز الإدارة العليا للهيئة من اهتمامها في اعتماد أسلوب القيادة المتعاطفة في التعامل مع العاملين، ويتم تنفيذ ذلك من خلال إقامة ورش وندوات للتعريف بمفهوم القيادة المتعاطفة والفوائد الناتجة عن تفهم مشاعر وعواطف العاملين الداخلية وذلك لتأثيرها الكبير على حالتهم النفسية في أداء المهام وانغماسهم في العمل، وكذلك بيان اهم سلوكيات هذا السلوب القيادي وابعاده من اجل ضمان التواصل الفعال مع المستويات التنفيذية والتعرف على مشاكلهم واحتياجاتهم، وتعزيز الثقة والتعاون والاحترام المتبادل بين جميع العاملين.
- 4- زيادة الاهتمام والاستثمار في النزاهة السلوكية للقادة، ويمكن تحقيق ذلك بأن تكون الإدارة العليا للهيئة واضحة وشفافة في تعاملها مع العاملين وأن اقوالها تتطابق مع افعالها لما لها من دوراً ايجابياً في ايمان العاملين بإدارتهم وانهم يوفون بوعودهم وقراراتهم المتخذة وتحقيق الأهداف المرسومة، ويمكن زيادة هذا الاستثمار في مبدأ النزاهة السلوكية من خلال عقد اجتماعات دورية توضح فيها الإدارة العليا قراراتها المستقبلية وأهدافها المطلوب تحقيقها، وايضاً أهم القيم والمبادئ والاولويات التي تؤمن بها وأنها تعمل وتنفذ خططها وفقاً لهذا الأساس.
- 5- زيادة الاهتمام بتعزيز الروابط التنظيمية للموظفين وزيادة شعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ من الهيئة وذلك من خلال وضع نظام عادل للمكافآت لدعم وتحفز العاملين الجيدين، وفتح أبواب التعاون المشترك بين الإدارة العليا والعاملين لمعالجة المشاكل وتلبية الاحتياجات المطلوبة.
- 6- تعزيز شعور العاملين بالملائمة والتضحية التنظيمية في الهيئة وذلك من خلال إنباطهم بأعمال ومهام تتناسب مع ما يتمتعون به من مواهب وخبرة وتعمل على استغلالها، وأن يكون اختيار العاملين يتناسب مع قيم ومبادئ هيئة السياحة، وتوفر لهم فرص النمو والتطور والترقية المستقبلية، وأن توفر لهم مزايا جيدة تجعلهم يشعرون بالخسارة في حال تركهم للعمل.
- 7- زيادة اهتمام هيئة السياحة بمفهوم الرسوخ التنظيمي للعاملين، وذلك من خلال زيادة احتفاظ الإدارة العليا للهيئة بالعاملين وخاصة الموهوبين منهم وبقائهم واندماجهم في العمل، وكذلك إقامة ورش واجتماعات مكثفة من قبل الإدارة العليا لدراسة الابعاد الأساسية التي تعزز الرسوخ التنظيمي للعاملين، ووضع آليات ومبادئ أساسية تعزز ارتباطهم بالهيئة على سبيل المثال وضع نظام عادل للمكافآت والانفتاح والتعاون المشترك فيما بينهم، وتصميم الوظائف بصورة تتناسب مع ما يتمتعون به من إمكانيات وقدرات وتوفير المزايا الضرورية التي تعزز عدم رغبتهم بالتضحية في الهيئة وترك العمل فيها.
- 8- ضرورة استثمار هيئة السياحة العراقية في العلاقة الاحصائية للتأثير المشترك لكل من القيادة المتعاطفة وابعادها الفرعية والنزاهة السلوكية في تعزيز الرسوخ التنظيمي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال اعتماد الإدارة العليا للهيئة على أسلوب القيادة المتعاطفة وتفهم مشاعر العاملين وعواطفهم، وبناء الثقة والتعاون الاحترام المتبادل بين الطرفين، وكذلك الاعتماد بشكل أساسي على مبدأ النزاهة السلوكية في العمل والتطابق بين الاقوال والقيم التي يؤمن بها قادة الهيئة والافعال والشفافية في العمل، وبالتالي فإن ذلك يجعل العاملين أكثر رغبة في البقاء والاندماج في منظماتهم ويعزز رسوخهم التنظيمي.

❖ المقترحات

- 1- ربط متغير القيادة المتعاطفة بمتغيرات أخرى كالرضا الوظيفي والسلوك الإبداعي ورفاهية العاملين.
- 2- ربط متغير القيادة المتعاطفة مع أنواع أخرى من القيادة كالقيادة الأخلاقية والتحويلية والتكيفية ودراسة تأثيرها على الأداء العالي وسلوك العمل الاستباقي للعاملين.

المصادر

- محمود، زيد خوام (2023) " القيادة القيادة المغناطيسية وتأثيرها في الرسوخ التنظيمي: بحث ميداني تحليلي لأراء العاملين في المقر الرئيسي للمركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات/وزارة التخطيط في بغداد". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 19، المجلد 62.
- Amankwaa, A., Seet, P. S., & Susomrith, P. (2022). Tackling hotel employees' turnover: A moderated-mediation analysis of transformational leadership, organizational embeddedness, and community embeddedness.
- Ampofo, E. T., Owusu, J., Coffie, R. B., & Asiedu-Appiah, F. (2022). Work engagement, organizational embeddedness, and life satisfaction among frontline employees of star-rated hotels in Ghana. *Tourism and Hospitality Research*, 22(2), 226-240.
- Ampofo, E. T., Owusu-Ansah, W., & Owusu, J. (2022). Organizational embeddedness and life satisfaction among star-rated hotel employees in Accra: The role of perceptions of organizational politics and job satisfaction. *Anatolia*, 33(3), 389-403.
- Bani-Melhem, S., Mohd. Shamsudin, F., Mazen Abukhait, R., & Quratulain, S. (2021). Paranoid personality and frontline employee's proactive work behaviours: a moderated mediation model of empathetic leadership and perceived psychological safety. *Journal of Service Theory and Practice*, 31(1), 113-135.
- Barman, A., & Ghosh, S. (2024). Beyond the Narratives on the Traits of Empathetic Leadership-Discovery from 20 Global Business Leaders. *International Journal of Innovative Research in Engineering and Management*, 11(4), 1-12.
- Boğan, E., & Dedeoğlu, B. B. (2017). The effects of perceived behavioral integrity of supervisors on employee outcomes: Moderating effects of tenure. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(5), 511-531.

- Butt, M. M., Khong, K. W., & Alam, M. (2020). Managing corporate brand behavioural integrity: a case of alleged violation of Halal certification. *Journal of Islamic Marketing*, 12(6), 1219-1238.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Second Edition, Taylor and Francis Group.
- Dewey, B. I. (2020). The power of empathetic and collaborative leadership. *Library Leadership & Management*, 34(2).
- Dineen, B. R., Lewicki, R. J., & Tomlinson, E. C. (2006). Supervisory guidance and behavioral integrity: relationships with employee citizenship and deviant behavior. *Journal of applied psychology*, 91(3), 622.
- Elsetouhi, A. M., Hammad, A. A., Nagm, A. E. A., & Elbaz, A. M. (2018). Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors. *Tourism Management*, 65, 100-115.
- Erkutlu, H. V., & Chafra, J. (2017). Leader narcissism and subordinate embeddedness: The moderating roles of moral attentiveness and behavioral integrity. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 146-162.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2016). Impact of behavioral integrity on organizational identification: The moderating roles of power distance and organizational politics. *Management Research Review*, 39(6), 672-691.
- Ete, Z., Epitropaki, O., Zhou, Q., & Graham, L. (2022). Leader and organizational behavioral integrity and follower behavioral outcomes: the role of identification processes. *Journal of Business Ethics*, 176(4), 741-760.
- Frieder, R. E., & Basik, K. J. (2017). Political skill, behavioral integrity, and work outcomes: Test of a multistage model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(1), 65-82.
- Friedman, R., Hong, Y. Y., Simons, T., Chi, S. C., Oh, S. H., & Lachowicz, M. (2018). The impact of culture on reactions to promise breaches: Differences between East and West in behavioral integrity perceptions. *Group & Organization Management*, 43(2), 273-315.
- Fuller, L. P. (2023). Empathetic leadership: Motivating organizational citizenship behavior and strengthen leader-member exchange relationships. *International Business Research*, 16(3), 1-38.
- Ghosh, D., Sekiguchi, T., & Gurunathan, L. (2017). Organizational embeddedness as a mediator between justice and in-role performance. *Journal of Business Research*, 75, 130-137.
- Guchait, P., Neal, J. A., & Simons, T. (2016). Reducing food safety errors in the United States: Leader behavioral integrity for food safety, error reporting, and error management. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 11-18.
- Holmes, W. T., & Parker, M. A. (2018). The relationship between behavioural integrity, competence, goodwill, trustworthiness, and motivating language of a principal. *School Leadership & Management*, 38(4), 435-456.
- Innocenti, L., Peluso, A. M., & Pilati, M. (2012). The interplay between HR practices and perceived behavioural integrity in determining positive employee outcomes. *Journal of Change Management*, 12(4), 399-415.
- Jadaun, U., Bano, S., Bagra, Y., Hazari, D. S., & Bhattarai, S. (2023). The Empathetic Leader: Harnessing Emotional Intelligence for Management. Vol 16 Issue 5, p.p 916-921.
- Jolly, P. M., & Self, T. T. (2020). Psychological diversity climate, organizational embeddedness, and turnover intentions: A conservation of resources perspective. *Cornell Hospitality Quarterly*, 61(4), 416-431.
- Joseph F. Hair Jr., William C. Black, Barr Y J. Babin, Rolph E. Anderson | *Multivariate Data Analysis*, 8th edition (2019), Cengage Learning Emea.
- Kapil, K., & Rastogi, R. (2018). Promoting organizational citizenship behaviour: The roles of leader-member exchange and organizational job embeddedness. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1), 1-20
- Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S., & De La Garza, L. M. (2019). Empathetic leadership: How leader emotional support and understanding influences follower performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 217-236.
- Lee, J., Oh, S. H., & Park, S. (2022). Effects of organizational embeddedness on unethical pro-organizational behavior: Roles of perceived status and ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 176(1), 111-125.

- Meirun, T., Bano, S., Jafri, S. K. A., Arshad, M. Z., & Javaid, M. U. (2022). Career adaptability as protagonist on contemporary rural migrant workers' turnover intention: The mediating effect of organization embeddedness and organizational identification. *Work*, 71(1), 223-234.
- Michele Kacmar, K., & Tucker, R. (2016). The moderating effect of supervisor's behavioral integrity on the relationship between regulatory focus and impression management. *Journal of Business Ethics*, 135, 87-98.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2014). Community embeddedness and work outcomes: The mediating role of organizational embeddedness. *Human Relations*, 67(1), 71-103.
- Peltokorpi, V., Allen, D. G., & Froese, F. (2015). Organizational embeddedness, turnover intentions, and voluntary turnover: The moderating effects of employee demographic characteristics and value orientations. *Journal of organizational behavior*, 36(2), 292-312.
- Peng, H., & Wei, F. (2020). How and when does leader behavioral integrity influence employee voice? The roles of team independence climate and corporate ethical values. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 505-521.
- Polymilis, C. (2010). Empathetic leadership in critical situations: how can leaders lead with empathy in times of trauma? (Doctoral dissertation, Monterey, California. Naval Postgraduate School).
- Qi, J., Li, J., & Zhang, Q. (2014). How organizational embeddedness and affective commitment influence job crafting. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(10), 1629-1638.
- Qi, J., Li, J., & Zhang, Q. (2014). How organizational embeddedness and affective commitment influence job crafting. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(10), 1629-1638.
- Sear, P. (2021). Understanding empathic leadership in sport (Doctoral dissertation, Loughborough University).
- Self, T. T., Gordon, S., & Ghosh, A. (2022). Increasing management retention: The mediating role of organizational embeddedness on coworker support and turnover intention. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 23(1), 107-125.
- Siddique, C. M., Siddique, H. F., & Siddique, S. U. (2020). Linking authoritarian leadership to employee organizational embeddedness, LMX and performance in a high-power distance culture: a mediation-moderated analysis. *Journal of Strategy and Management*, 13(3), 393-411.
- Simons, T. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13, 18–35.
- Singh, R. (2020). Organizational embeddedness as a moderator on the organizational support, trust and workplace deviance relationships. *Evidence-Based HRM*, 8 (1), 1-17.
- Singh, R. (2020). Organizational embeddedness as a moderator on the organizational support, trust and workplace deviance relationships. *Evidence-Based HRM*, 8 (1), 1-17.
- Stoermer, S., Davies, S., & Froese, F. J. (2021). The influence of expatriate cultural intelligence on organizational embeddedness and knowledge sharing: The moderating effects of host country context. *Journal of International Business Studies*, 52(3), 432-453.
- Thapliyal, R., & Chauhan, L. R. (2021). Empathetic leadership in Indian bureaucrats. *Webology*, 18(2), p.p 2009-2013.
- TUDOR, P. (2023). LEADERSHIP IN TIMES OF CRISIS-WHAT DOES IT MEAN TO BE AN EMPATHETIC LEADER IN THE CRUCIAL MOMENTS OF THE COMPANY?—A REVIEW. In *International Conference of Management and Industrial Engineering*, Vol. 11, pp. 299-306.
- Tufail, M. S., & Sandhu, M. A. (2022). Empathetic Leadership and Follower Workplace Engagement: Mediating Role of Climate for Inclusion. *Review of Education, Administration & Law*, 5(3), 231-243.
- Usman, M., Ghani, U., Cheng, J., Farid, T., & Iqbal, S. (2021). Does participative leadership matters in employees' outcomes during COVID-19? Role of leader behavioral integrity. *Frontiers in Psychology*, 12, 646442.
- Vogelgesang, G. R., Crossley, C., Simons, T., & Avolio, B. J. (2021). Behavioral integrity: examining the effects of trust velocity and psychological contract breach. *Journal of Business Ethics*, 172, 175-190.
- Wibowo, A., & Paramita, W. (2022). Resilience and turnover intention: the role of mindful leadership, empathetic leadership, and self-regulation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(3), 325-341.

- Yue, C. A., Thelen, P. D., & Walden, J. (2023). How empathetic leadership communication mitigates employees' turnover intention during COVID-19-related organizational change. *Management Decision*, 61(5), 1413-1433.
- Zhang, X., Ryan, S. D., Prybutok, V. R., & Kappelman, L. (2012). Perceived obsolescence, organizational embeddedness, and turnover of it workers: an empirical study. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 43(4), 12-32.
- Zhou, H., & Chen, J. (2021). How does psychological empowerment prevent emotional exhaustion? psychological safety and organizational embeddedness as mediators. *Frontiers in psychology*, 12, 546687.
- Masubelele, E. (2024). The role of empathetic leadership in fostering employee job satisfaction in the non-governmental organization.