

UKJAES

University of Kirkuk Journal  
For Administrative  
and Economic Science

ISSN 2222-2995

University of Kirkuk Journal For Administrative  
and Economic Science



Al-Hashemi Shimaa Mohammed Saleh Hassan & Mahmood Rahma Abdulla. The role of persuasive Leadership in Addressing Organizational Cynicism: A survey Study of the Opinions of a sample of Workers in the Mosul Municipality Directorate. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2024) 14 (4):55-69.

## The role of persuasive Leadership in Addressing Organizational Cynicism: A survey Study of the Opinions of a sample of Workers in the Mosul Municipality Directorate

Shimaa Mohammed Saleh Hassan Al-Hashemi <sup>1</sup>, Rahma Abdullah Mahmood <sup>2</sup>

<sup>(1,2)</sup> University of Mosul, Mosul, Iraq

[shaima\\_m\\_saleh@uomeosul.edu.iq](mailto:shaima_m_saleh@uomeosul.edu.iq)<sup>1</sup>  
[rahma\\_ibraheem@uemosul.edu.iq](mailto:rahma_ibraheem@uemosul.edu.iq)<sup>2</sup>

**Abstract:** The current study aimed to identify the nature of the relationship and influence of persuasive leadership in addressing the phenomenon of organizational cynicism in the field under study, which is the Mosul Municipality Directorate. The study problem was based on measuring the extent of the influence of persuasive leadership in its dimensions in addressing organizational cynicism in its various types that the directorate under study suffers from. The research adopted the descriptive analytical approach using the questionnaire form as a tool for collecting and analysing data related to the Mosul Municipality Directorate under study. The study sample included individuals working in a number of departments, branches and units, totalling (50) individuals. The study also sought to test a number of hypotheses related to the influential correlation between the study variables. The study data were processed using a number of statistical methods using the (SPSS) program, while the results of the statistical analysis showed the most important conclusions of the existence of correlation and inverse effect between persuasive leadership and organizational cynicism, in addition to the good representation of the dimensions of persuasive leadership in the researched directorate and its good employment contributes treating organizational cynicism and getting rid of the negative effects resulting from individuals feeling cynicism towards their organization and their unwillingness to stay and continue working for it.

**Keywords:** Organizational sarcasm, emotional sarcasm, persuasive leadership.

### دور القيادة الاقناعية في معالجة السخرية التنظيمية: دراسة مسحية لرأي عينة من العاملين في مديرية بلدية الموصل

م. د. شيماء محمد صالح حسن الهاشمي<sup>١</sup>, م.م رحمة عبد الله محمود<sup>٢</sup>

<sup>(١,٢)</sup> جامعة الموصل، الموصل، العراق

**المستخلص:** هدفت الدراسة الحالية التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير للقيادة الاقناعية في معالجة ظاهرة السخرية التنظيمية في الميدان وقد البحث والمتمثل في مديرية بلدية الموصل ، وقد ارتكزت مشكلة الدراسة في قياس مدى تأثير القيادة الاقناعية بأبعادها في معالجة السخرية التنظيمية بأنواعها التي تعاني منها المديرية المبحوثة وقد انتهى البحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدما استماره الاستبيان اداة لجمع وتحليل البيانات ذات الصلة بمديرية بلدية الموصل قيد الدراسة وشملت عينة الدراسة الافراد العاملين في عدد من الاقسام والشعب والوحدات والبالغ عددها (٥٠) فردا كما سعت الدراسة لاختبار عدد من الفرضيات المتعلقة بالعلاقة الارتباطية التأثيرية ما بين متغيرات الدراسة ، وتمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام عدد من الالاليب الاحصائية باستخدام برنامج (SPSS) في حين أظهرت نتائج التحليل الاحصائي اهم الاستنتاجات بوجود علاقة ارتباط وأثر عكسي بين القيادة الاقناعية والسخرية التنظيمية فضلا عن التأثير الجيد لأبعاد القيادة الاقناعية لدى المديرية المبحوثة وتوظيفها بشكل جيد يسهم في معالجة السخرية التنظيمية والتخلص من الاثار السلبية المترتبة عن شعور الافراد بالسخرية تجاه منظمتهم وعدم رغبتهم بالبقاء والاستمرار في العمل لديها .

**الكلمات المفتاحية:** السخرية التنظيمية، السخرية العاطفية، القيادة الاقناعية.

Corresponding Author: E-mail: [shaima\\_m\\_saleh@uomeosul.edu.iq](mailto:shaima_m_saleh@uomeosul.edu.iq)

#### المقدمة:

أصبح الاقناع في العمل في يومينا هذا مهارة ادارية ذات أهمية متزايدة وخاصة في بيئة العمل الصعبة والتنافسية. إن الاقناع هو الطريقة الأكثر ملائمة لجعل الأفراد يفعلون ما يريد المدراء منهم أن يفعلوه بشكل إيجابي و حقيقي، إذ تعد القدرة على اقناع الآخرين إحدى الكفاءات الأساسية للفادة، إذ يتم من خلاله بناء فرق عمل ناجحة داخل وخارج المنظمات، فرق العمل هذه تحدث فرقاً في المجتمع ويحصل العاملون ضمنها على فوائد ويسعون احترام مجتمعاتهم. ومع مرور الوقت ظهرت العديد من المعاملات والسلوكيات المختلفة بين المدراء والأفراد العاملين في المنظمات منها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي، وأحد هذه السلوكيات السلبية هي السخرية التنظيمية، إذ تمت دراسة موضوع السخرية على نطاق واسع من منظور نفسي ووجهة نظر تنظيمية، مما أستوجب وجود قيادة إدارية تمتلك القدرة على التعامل مع هذه المواقف والسلوكيات ومعالجتها من خلال إقناع الأفراد العاملين بأهمية العمل الذي يؤدونه وعدم السماح بالتحدث السبابي تجاه منظمتهم وزيادة مستوى الصدق والامانة والنزاهة والمشاركة في العمل والذي يدوره يعكس صورة القيادة الاقناعية.

#### المبحث الأول: المنهجية

##### اولاً: مشكلة الدراسة:

يواجه الأفراد العاملين في المنظمات العديد من المواقف الإيجابية والسلبية أثناء ممارستهم لمهامهم الوظيفية ، فقد تعزز المواقف الإيجابية من بيئة العمل الصحية والمتاغمة التي تساهم في تحقيق الاهداف المشتركة، في حين قد تؤثر المواقف السلبية على الفرد العامل نفسه وعلى المنظمة وبشكل اثاره الضارة على المدى البعيد ، وأحدى هذه المواقف السخرية التي يتعرض لها الموظفين في مكان عملهم، ومن هنا يمكن بيان مشكلة الدراسة ميدانياً من خلال دراسة ميدان التطبيق وتحديد طبيعة العمل فيه، إذ يعمل في مديرية بلدية الموصل فئات عديدة من الأفراد منهم، (المهندسين، الإداريين، حملة شهادة جامعية أخرى، إضافة إلى الأفراد من غير حملة الشهادة) وهذا التنوع بين الأفراد العاملين وطبيعة الاعمال التي يقومون بها قد يعرض البعض منهم إلى الشعور بنوع من السخرية في العمل، مما يعني بأن هذه المنظمة بحاجة إلى قيادة لها القدرة على التأثير في هؤلاء الأفراد العاملين واقناعهم من خلال معالجة شعورهم بالسخرية التي قد يتعرضون لها عند ادائهم للعمل، ومن هنا يمكن طرح إشكالية البحث الرئيسية في مجموعة من التساؤلات الآتية:

- ١- ما هو مستوى ممارسة القيادة الاقناعية لدى ادارة المنظمة المبحوثة؟
- ٢- هل يتباين مستوى وجود انواع السخرية التنظيمية لدى المنظمة المبحوثة؟
- ٣- هل يمارس القادة في المنظمة المبحوثة ممارسات القيادة الاقناعية لمعالجة السخرية التنظيمية التي تتعرض لها؟
- ٤- هل توجد علاقة ارتباط وأثر معنوية وموجبة بين القيادة الاقناعية بدلالة ابعادها وبين السخرية التنظيمية؟
- ٥- هل يوجد تباين في تأثير ممارسات القيادة الاقناعية في السخرية التنظيمية لدى المنظمة المبحوثة؟

##### ثانياً: أهمية الدراسة: تتجلى أهمية الدراسة بالمؤشرات الآتية:

- ١- تكمن أهمية الدراسة من خلال الظاهرة المبحوثة المتمثلة في مدى امكانية القيادة الاقناعية في معالجة السخرية التنظيمية والذي يعد أمرا ضروري يستوجب الاهتمام به من قبل مديرية بلدية الموصل وقد تجسدت تلك الاهمية بالأتي:
- ٢- تعد الدراسة محاولة لتأطير الإسهامات المعرفية ذات الصلة بالقيادة الاقناعية والسخرية التنظيمية في إطار نظري يتضمن عرض الإسهامات النظرية حول المفاهيم والابعاد ذات الصلة.
- ٣- محاولة الدراسة لقياس وتشخيص متغيرات البحث باعتبارها من الضروريات التي تحتم على مديرية بلدية الموصل إدراك وجوها وتأثيرها على المنظمة المبحوثة في ظل متغيرات البيئة الديناميكية.
- ٤- في حين تجسدت الأهمية التطبيقية للبحث في إحدى المنظمات الخدمية والتي تعد من المنظمات الحيوية في المدينة، لما لها من دور فاعل في المحافظة على نظافة وجمالية المدينة وخدمة المجتمع. وفي محاولة للحد من معالجة السخرية التنظيمية في

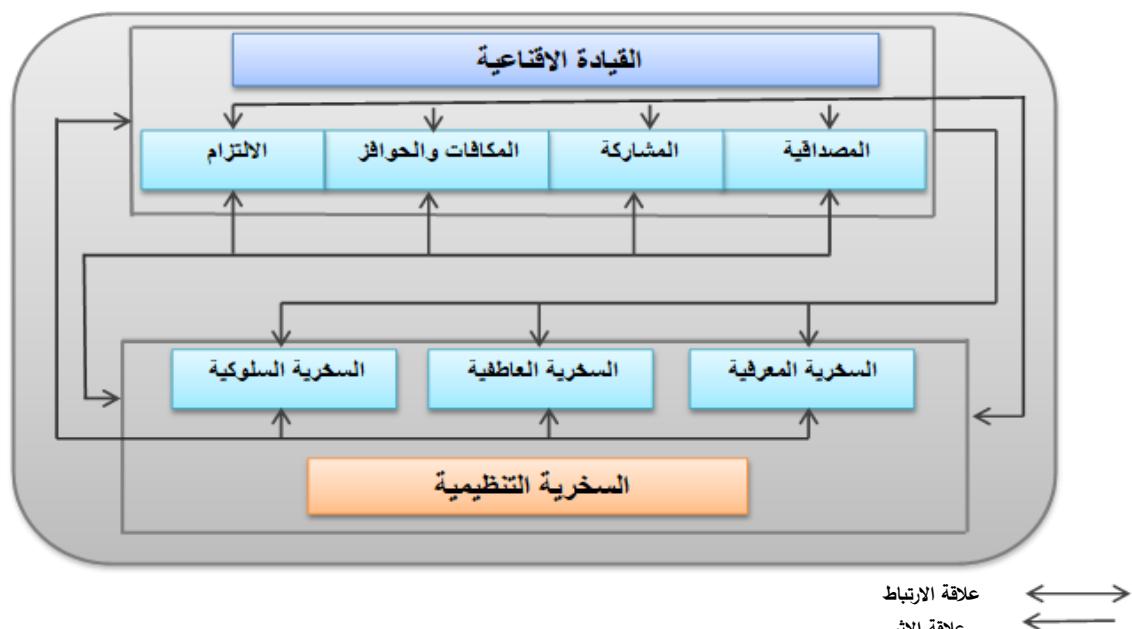
المديرية المبحوثة وفي بعض المنظمات لما لها من تأثير على اداء الافراد العاملين والمنظمة على حد سواء وذلك من خلال حث القيادات لدى المنظمة المبحوثة لممارسة السلوكيات الانفعالية.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

- ١- التعرف على الجوانب الفكرية والنظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالقيادة الانفعالية والسخرية التنظيمية.
- ٢- التعرف على الدور الذي تؤديه ممارسات القيادة الانفعالية في الحد من وجود السخرية التنظيمية في المديرية المبحوثة وذلك من خلال تشخيص ومعالجة جميع انواع السخرية التنظيمية السائدة لديها
- ٣- تحديد أي من ابعد القيادة الانفعالية التي يمكن توظيفها للتخلص من ظاهرة السخرية التنظيمية والاكثر قدرة في معالجة السخرية التنظيمية وبأنواعها والتي قد تؤثر سلبا على اداء الافراد فيما لم تتمكن ادارة المنظمة من توظيف قدرتها للتخلص من شعور الافراد بالسخرية تجاه منظتهم وما يضعف ثقفهم بأهداف المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.
- ٤- التصرف على طبيعة العلاقة التي تربط القيادة الانفعالية بدلالة ابعادها وبين السخرية التنظيمية وابعادها لدى المنظمة المبحوثة.
- ٥- معرفة الاثر الناجم بين متغيري البحث (القيادة الانفعالية والسخرية التنظيمية).
- ٦- الاستفادة من الاستنتاجات التي توصل اليها البحث وتقديم التوصيات والمقترنات التي تصب نحو معالجة حالات السخرية التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

### رابعاً: نموذج البحث

في ضوء مشكلة البحث واهدافه تم بناء نموذج افتراضي يبين دور القيادة الانفعالية في معالجة السخرية التنظيمية، والذي تم تحديده من خلال الاطلاع على البحوث الادارية في هذا المجال، وعلى النحو الاتي:



الشكل (١) نموذج البحث الافتراضي  
المصدر: الشكل من إعداد الباحثان

### خامساً: فرضيات الدراسة:

- بغية إيجاد إجابات منطقية للتساؤلات المطروحة في مشكلة الدراسة تم تبني الفرضيات الآتية:
- ١- **الفرضية الرئيسية الاولى (HO1:1)**: لا توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة الانفعالية مع السخرية التنظيمية عند مستوى معنوية .٠٠٥ . ويقرع منها الفرضيتين الفرعيتين الآتيتين:
    - أ- **الفرضية الفرعية الاولى (HO1:1)**: لا توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعد القيادة الانفعالية منفردة مع السخرية التنظيمية عند مستوى معنوية .٠٠٥ .
    - ب- **الفرضية الفرعية الثانية (HO1:2)**: لا توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة الانفعالية مع ابعد السخرية التنظيمية منفردة عند مستوى معنوية .٠٠٥ .
  - ٢- **الفرضية الرئيسية الثانية (HO2:2)**: لا يوجد تأثير عكسي معنوي ذي دلالة إحصائية للقيادة الانفعالية في السخرية التنظيمية عند مستوى معنوية .٠٠٥ . ويقرع منها الفرضيتين الفرعيتين الآتيتين:
    - أ- **الفرضية الفرعية الاولى (HO2:1)** : لا يوجد تأثير عكسي معنوي ذي دلالة إحصائية لأبعد القيادة الانفعالية منفردة في السخرية التنظيمية عند مستوى معنوية .٠٠٥ .

بـ. الفرضية الفرعية الثانية(HO2:2) : لا يوجد تأثير عكسي معنوي ذي دلالة إحصائية للقيادة الإقناعية في ابعاد السخرية التنظيمية مجتمعة عند مستوى معنوية ٠٠٥.

سادساً: حدود الدراسة: تحد الدراسة الحالية عدداً من الحدود، وهي:

١- الحدود الزمانية: تمثل بالمدة التي تم خلالها اعداد البحث بجانبيه النظري والعملي التطبيقي ٢٠٢٤/٣/٢٠ ولغاية ٢٠٢٤/٦/٣٠.

٢- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية في مديرية بلدية الموصل

٣- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية بالأفراد الذين تم توزيع استمار الاستبيان عليهم وبلغ عددهم (٥٠) فرداً وهم عينة من العاملين في مديرية بلدية الموصل.

#### سابعاً: منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم جمع المعلومات وتحليلها وتقسيرها بغية الوصول الى الاهداف الرئيسية من هذا البحث.

#### ثامناً: التقنيات وادوات البحث:

١- الجانب النظري: استخدم البحث الحالي ما متاح من مصادر علمية عربية واجنبية ذات علاقة بموضوع البحث، شملت الاطاريين والرسائل الجامعية وبحوث ومؤتمرات منشورة في المجالات وما متوفّر على شبكة الانترنت العالمية.

٢- استبانة الدراسة: استخدم البحث الاستبانة بوصفها الادارة الرئيسية في اطار جمع البيانات المتعلقة بالجانب العملي للبحث، واعتمد البحث الحالي على تدرج مقياس (Five-Point Likert) لقياس مستويات استجابات الافراد المبحوثين، إذ تم قياس القيادة الإقناعية بأبعادها الأربع (المصداقية، المشاركة، المكافآت والحوافز، الالتزام)، وذلك عن طريق تبني مقياس معتمد من مصادر عالمية والمكون من (٢٠) فقرة، كما مبين في الجدول (١)، في حين تم قياس السخرية التنظيمية بأبعادها الثلاثة (السخرية المعرفية ، السخرية العاطفية، السخرية السلوكية) عن طريق تبني مقياس عالمي أيضاً وكما موضح في الجدول (١)

٣- للتأكد من ثبات الاستبانة فقد تم استعمال معامل الثبات (معامل الفا كرو نياخ)، ويعتمد هذا الاختبار على قياس مدى الثبات الداخلي لقراءات الاستبانة ومقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة للإجابات فكانت نتيجة الاختبار (٤٦.٨٦٤) علمًا بأن القيمة المقبولة هي (٦٠٪) إذ بلغت النسب على النحو الآتي كما مبين في الجدول (٥).

الجدول (١): متغيرات الدراسة وسماتها الواردة في استمار الاستبانة

الدراسات المعتمدة	Cronbach's Alpha	الفترات	الوصف	البعد	المتغيرات
( Chu .et al. 2008) (Aaron& Korolkova, 2014) ( عجيل، ٢٠١٥ )	.920	٥	X <sub>1</sub> -X <sub>5</sub>	المصداقية	القيادة الإقناعية
		٥	X <sub>6</sub> -X <sub>10</sub>	المشاركة	
		٥	X <sub>11</sub> -X <sub>15</sub>	المكافآت والحوافز	
		٥	X <sub>16</sub> -X <sub>20</sub>	الالتزام	
(Pfrombeck et al, 2020)	.721	١٢	X <sub>21</sub> -X <sub>32</sub>	السخرية المعرفية	السخرية التنظيمية
		١٢	X <sub>21</sub> -X <sub>32</sub>	السخرية العاطفية	
		١٢	X <sub>21</sub> -X <sub>32</sub>	السخرية السلوكية	

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على برنامج spss

Uma, Sekaran, 1992, research Methods for Business, 2 thed, McGrawHill, Inc: new york, USA.

#### المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

##### اولاً: القيادة الإقناعية The Persuasive Leader

###### ١- المفهوم

ظهر في الآونة الأخيرة اهتمام متزايد بالقيادة بما في ذلك القيادة الإقناعية ويد الباحثان (Flood & Carroll, 2010) أول من استخدم مصطلح القيادة الإقناعية (PL) عن طريق كتابهما الشهير (Lessons from the Arts-The Persuasive Leader) (Zeynep, 2014, 1).

ان مهام القيادة ليست ممارسة الأدوار القيادية فحسب بل لابد من اقناع الافراد العاملين بالتغييرات المناسبة التي هي جوهر إدارة التغيير في العمل والتغيير المنظماتي كعملية ومارسة وهي تعتمد على كيفية التعامل مع الافراد العاملين لأنها ذات تأثير على دوافعهم، وعليه من المهم للمدراء التأثير والاقناع للموظفين ومساعدتهم ودعم الخطط والمقررات وتحفيزهم لتنفيذ قراراتهم وافكارهم (Quoqua et al, 2013, 17).

ويمكن استعراض مفهوم القيادة الاقناعية من وجهة نظر بعض من الباحثين والعلماء في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي وكما هو موضح في الجدول (٢).

جدول (٢): المفاهيم المتعلقة بالقيادة الاقناعية

المفهوم	الباحث، السنة، الصفحة	ت
"هي القيادة التي تؤكد على ممارسة واتقان فن الاقناع وتحفيز وتوجيه ولهام الأفراد العاملين". "هي وصف لتوجه وثقافة الإدارة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال القراءة التي يمارسها القائد في التأثير والاقناع على الآخرين لتعزيزهم على السعي لتحقيق الأهداف العامة والقدرة في الحصول على أفضل الجهود لتحقيق التمييز والإبداع واستغلال قدرات الأفراد العاملين المتميزة".	Panda, 2014, 266	١
"هي أحدى الأساليب الإدارية يمارسها القادة للتأثير على الأفراد العاملين من خلال الوسائل الاقناعية التي تحث الأفراد وتلهمهم على السعي لتحقيق الأهداف والحصول على أفضل الجهود والإنجازات".	Ajeel and Al-Abadi, 2015, (252)	٢
"هي القدرة على الدمج بين المهارات الإبداعية الإنسانية، لتحفيز السمات الأخلاقية لدى القائد من خلال الأمانة والصدق والمصداقية والإخلاص ومشاركة الآخرين وشعورهم بذلك بوضوح، ويظهر ذلك من خلال الالتزام والمشاركة الفعلية في تحقيق الأهداف والذي يدوره سيحقق لهم غاياتهم من مكافآت وحوافز".	(Wali and Jamil, 2020, 677)	٣
"هي مهارات التأثير على مواقف الآخرين أو على مجموعات من الناس من خلال حثهم والتأثير على أفكارهم وأفعالهم من خلال استراتيجيات محددة".	(Misri, 2021, 24)	٤
"هي أحدى الأنماط الفعالة من أنماط القيادة، يستند إلى قوة التأثير والاقناع والتواصل الفعال لتحفيز الآخرين وتوجيههم نحو الأهداف المشتركة وتحقيقها".	(Abdul Sattar, 2023, 62)	٥
"هي مهارة إدارية تتضمن تطوير شبكات اجتماعية من الأشخاص، لجعل الأفراد العاملين يفعلون ما يطلبون منهم المدراء بشكل إيجابي وحقيقي".	(Kord et al, 2023, 23)	٦
" هي السلوكيات الشخصية أو الأفعال القاترة والمتمنكة من تغيير سلوكيات وتصرفات المرؤوسين أو الأفراد أو الأحداث أو لفكرة معينة أو منطقة أو معلومات إلى الطرف المقابل الآخر أو مزيجاً من ذلك من خلال مجموعة من المبادي والقيم التي تحرك الآخرين كالحرية والعدل والمساواة".	Qardah and Ahmed, 2023, (282)	٧

المصدر: الجدول أعلاه من اعداد الباحثان.

من خلال التعاريف السابقة تستنتج الباحثان مفهوماً للقيادة الاقناعية بأنها: "مهارة التأثير والاقناع الموجهة من قبل القائد نحو الأفراد العاملين من أجل حثهم وتشجيعهم على انجاز الاعمال الموكلة إليهم وبلغ الغايات والاهداف المستقبلية للمنظمة والقائد والأفراد أنفسهم".

### أ- أهمية وأهداف القيادة الاقناعية

يشكل عام يظهر استخدام الاقناع في مختلف الانشطة الإنسانية مثل السياسة والتجارة والإدارة. وتكون أهمية الاقناع في التعامل مع الأفراد العاملين في المنظمات لنكليس جهودهم وتسخيرها لتحقيق أهداف المنظمة. أشار ( Khudhur&Abduljabbar, 2020, 1202 ) إلى ان أهمية القيادة الاقناعية تظهر في قدرة القيادة على توفير الاسباب لتنفيذ انشطة ومهام الأفراد العاملين، ودعم طموحاتهم الكبيرة للعمل في المنظمة. وتعتمد القيادة الاقناعية بشكل كبير على المهارات الإنسانية للقيادة في اقناع الأفراد على تنفيذ أوامرها في العمل حسب رغبتهم، والشعور بالرضا والراحة لأنها تراعي الفروق بين الأفراد في طاقتهم الفكرية والجسدية. كما وتنجلى أهمية هذه القيادة من خلال الاهتمام الكبير بالعمل والعلاقات الإنسانية واتاحة النقمة للأفراد لإنجاز الاعمال بأعلى انتاجية.

أما الهدف من القيادة الاقناعية هو اقناع الأفراد بضرورة اتخاذ اجراءات معينة، أو تبني سياسات محددة أو اللجوء إلى قرارات ذات طبيعة خاصة. لذلك تسعى القيادة الاقناعية إلى الاهتمام بالهيكل التنظيمي للمنظمة والاهتمام بالأفراد العاملين لتمكنهم من العمل في حدود انشطة المنظمة، والاهتمام بإنجازات هؤلاء الأفراد والتفاعل معها مما يؤدي إلى الثقة والاحترام. لذلك فإن تركيز القيادة ينصب على التنوع والتفاوت بين الأفراد في قدراتهم.

### ب- أبعاد القيادة الاقناعية

تعد القيادة الاقناعية أحد الأنماط القيادة التي تتضمن أبعاد عده متراقبة تعزز من فاعلية هذا النمط، ويمكن تحديد هذه الأبعاد وفقاً للمقاييس التي اعتمدتها مجموعة من الباحثين في دراستهم (Ajeel and Al-Abadi, 2015 ) ، (Misri, 2021 ) ، (Wali and Jamil, 2020 ) ، (Qardah and Ahmed, 2023 ) ، (Abdul Sattar, 2023 ) وكالاتي:

#### (١) المصداقية

هي إحدى الأساليب والمفاهيم المحيطة بكل جوانب العمل، من خلال توجيه الأفراد العاملين وإلهامهم نحو العمل بالمصداقية المستندة على العدالة والثقة إضافة للدقة في العمل. إذ ان الثقة هي أساس المصداقية باعتبارها واحدة من الاساسيات التي تمارسها

القيادات في منظمات الاعمال، ويحتاج الافراد المصداقية من أجل اتخاذ القرارات لصالح المنظمة، فعدم توفر المصداقية والثقة في مكان العمل يؤدي الى عدم قدرة المنظمات على تحقيق رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية الطويلة الامد (Ajeel, 2015, 45). وأشار (Qardah and Ahmed, 2023,283) الى ان المصداقية تعني تحقيق حالة من الرضا بين اعضاء الفريق عن طريق الهم وتشجيع الاخرين تجاه المصداقية المستندة على القيم الشخصية البارزة، وتمارس القيادة الاقناعية مصداقيتها في العمل من خلال تقليل مستويات التوتر والصراع بين الافراد العاملين والادارة نتيجة القلة المتباينة بينهما.

ويرى (Khudhur&Abduljabbar, 2020, 1202) ان القائد الاقناعي الذي لديه القراءة على الزام الافراد العاملين بالمنهج المطلوب منهم لأداء العمل في المنظمة من خلال طاعتهم له، معبرة عن اعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق اهدافهم، كما انها تزيد من الاحترام والتقدير والاستماع للأفراد وافكارهم واتجاهاتهم وآرائهم من أجل الحصول على أقصى استفادة ممكنة في العمل، وابداء الاهتمام بمصالح الافراد بالقول والفعل.

## **(٢) المشاركة**

هي عملية المساهمة في الاحداث والتفاعلات والانشطة المختلفة وتعكس اسهام الافراد في المجتمعات او مجموعات العمل بأفكارهم وآرائهم وتجاربهم بغية تحقيق الاهداف المشتركة. كما وتمثل مجموعة من الاهداف المشتركة التي يقوم بها القائد لتقويب الافراد ليس فقط منه بل من أجل تحقيق الرؤى والاهداف والمهام واظهار العاطفة والقدرة ايجاد الحلول التي ترضي المصالح المتعارضة والمتنوعة للأفراد (Abdul Sattar, 2023, 63).

في حين أوضح (Ajeel, 2015, 48) إن المشاركة ما هي إلا تفاعل الفرد وجذانياً وذهنياً واجتماعياً وعاطفياً مع فرق العمل، بالشكل الذي يساعد في توضيح دوره الذي يقوم به ضمنها، ويفيد في حشد طاقاته وجهوده لتحقيق الأهداف المشتركة، وفي ظل محددات ومعطيات البيئة التي تعمل خلالها المنظمات، وبما يحقق حالة التفاهم والانسجام بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة.

## **(٣) المكافآت والحوافز**

العنصر البشري هو أكثر العناصر تعقيداً وتقلباً لأنه يتميز بجملة من الاحاسيس والمشاعر التي يعكسها بصور مختلفة، وقد أولت القيادة الاقناعية أهمية كبيرة بالحوافز وتأثيرها المباشر وغير المباشر في سلوك الافراد العاملين، وذلك بحسب طاقتهم وخبراتهم المختلفة، فالحوافز هي العوامل والمحفزات التي تحت الافراد على القيام بأفعال او تحقيق نتائج أو تحفيز السلوك وتوجيهه نحو تحقيق أهداف معينة، إذ يستعمل القائد وسائل متعددة لتحفيز الفريق وتوجيهه نحو تحقيق أهداف معينة (Abdul Sattar, 2023, 63).

ان هذا النمط من القيادة يدرك بأن المكافآت والحوافز لها دور مهم في تحفيز وتحث الافراد العاملين وتعزيز ادائهم، شرط أن تكون هذه المكافآت والحوافز متناسبة ومتواقة مع القيم وتعكس العدالة والنزاهة معتبراً عنها من قبل القائد بتقديره وامتنانه للأفراد العاملين عن طريق الاشادة العلنية وتوجيه الثناء على الانجازات والجهود المبذولة، إذ تعد المكافآت والحوافز إحدى الوسائل الاقناعية التي يقدمها القائد لتحفيز الافراد العاملين (Qardah and Ahmed, 2023,284).

## **(٤) الالتزام**

الالتزام هو اقناع الافراد العاملين بإجراءات العمل المتبعة في المنظمة التي يعملون بها، بالشكل الذي يجعله يندمج معها ويبذل أقصى ما بوسعه من طاقة لتحقيق الاهداف المشتركة والنجاح والاستمرار فيها (Wali and Jamil, 2020, 679).

ان الالتزام يتضح من خلال قدرة القائد على التأثير واقناع الافراد العاملين برفع مستوى ادائهم والتزامهم بالسياسات والخطط المرسومة لتحقيق اهداف المنظمة، وتوافق هذه الاهداف مع اهداف الافراد ومن ثم بذل الجهود من اجل الاستمرار في هذا الالتزام من جانب كلا من الافراد والمنظمة. كما أن الالتزام في قيادة المنظمة يعد عنصراً مرجوحاً فيه وحاصلماً في سلوك الافراد العاملين، ولكنه موقف فيه نوع من الصعوبة بعض الشيء في أماكن العمل والمنظمات باعتباره استثماراً متبدلاً بين المنظمة والفرد باستمرار العلاقة ويتربّ عليه نوعاً من السلوك مرغوب فيه من جانب الفرد تجاه المنظمة (Ajeel, 2015, 54).

وأشار (Khudhur&Abduljabbar, 2020, 1202) ان اهم عناصر الاقناع هو الالتزام بالقيم الحميدة في العمل الجاد، وتدعم هذه القيادة الالتزام من خلال الارتباط بالولاء الفردي من خلال دمج المنظمة في تحقيق اهدافها وتعزيز قيمها والرغبة في مواصلة العمل من اجل المنظمة ذاتها.

## **ثانياً: السخرية التنظيمية Organizational Cynicism**

### **١- المفهوم**

يرجع مفهوم السخرية cynicism الى كلمة ساخر cynical والتي ترجع اصولها الى الفلسفة اليونانية القديمة منذ حوالي ٥٠٠ عام (ق-م) وهي تعكس طريقة تفكير معينة ونمط حياة معينة. وقد تداخل هذا المفهوم مع تخصصات عدة منها الاجتماع والفلسفة والسياسة وعلم النفس والادارة، وبدأ الاهتمام به وتطوره في أواخر الثمانينيات وبداية التسعينيات مستنداً إلى بعض أصول ونظريات الادارة مثل نظرية المساهمات ونظرية التوقعات والتبادل الاجتماعي، وبمرور السنوات زاد الاهتمام بالقضايا المتعلقة بالسخرية التنظيمية (Mahmoud, 2018, 3).

ويمكن استعراض مفهوم السخرية التنظيمية من وجهة نظر العديد من الباحثين والعلماء في مجال الادارة والسلوك التنظيمي وكما هو موضح في الجدول (3).

جدول (٣): المفاهيم المتعلقة بالسخرية التنظيمية

ت	الباحث، السنة، الصفحة	المفهوم
1	Aslam et al, 2016, 581	” انها موقف سلبي ناجم عن تقييمات حرجة لد الواقع وقيم واعمال المنظمة التي تمارسها ويكون موجهاً نحو جهود التغيير التنظيمي أو الادارة العليا أو زملاء في مكان العمل.“
2	Yuksel&Sahin, 2017, 291	” هي مشاعر سلبية مثل خيبة الامل واليأس والغضب، والتي تؤدي الى ظهور العديد من المشاكل لكل من الافراد العاملين والمنظمات.“
3	Toheed et al, 2019, 2	” انها سلوك او موقف او بيئة سلبية تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين وت تكون من ثلاثة اطر وهي المعرفي والعاطفي والسلوكي.“
4	Mughal, 2020, 2	” موقف سلبي للموظفين تجاه منظماتهم والذي عادة يفتقر للتزاهة ويؤدي الى تأثير سلبي على مكان العمل، يؤدي هذا الموقف الى الاحباط وعدم الثقة في المجموعة أو الفرد أو الاشخاص“
5	Behazad, 2020, 20	” هي سلوك سلبي وساخر تجاه الادارة، يستخدمه الموظفون للتعامل مع الضغوط المرتبطة بالعمل إذ ان هؤلاء الافراد ليس لهم ثقة في سياسات الادارة.“
6	Mohamed et al, 2022,2	” هي مواقف تؤدي الى نتائج سلبية على الافراد العاملين في المنظمات من حيث جودة الحياة العملية ورضاهماهم.“
7	Gallegos et al, 2023,2	”مجموعة من السلوكيات السلبية وعدم تزاهة وثقة العاملين والعاطفة السلبية تجاه المنظمة والتي تظهر من خلال سلوكيات غير سوية بشكل عانى مثل الانتهاك الصريح للمبادئ التوجيهية الاخلاقية للتعابير الاجتماعية في سياق العمل.“

المصدر: الجدول اعلاه من اعداد الباحثان.

من التعريف السابقة الواردة اعلاه تستنتج الباحثان مفهوماً للسخرية التنظيمية: ”بانها مواقف وسلوكيات سلبية تمثل حالة من الازدراء والتهمك تجاه المنظمة والأفراد العاملين فيها ويمكن أن تؤدي الى نتائج سلبية تتعكس أثارها على اداء الافراد العاملين وعدم شعورهم بالرضا عن عملهم فضلاً عن الاثار التي تلحقها بالمنظمات ذاتها من حيث الاداء التنظيمي وصورة ومكانة المنظمات في المجتمع الذي تعمل فيه.“.

## ٢- أنواع السخرية التنظيمية

أكيدت البحوث المكثفة والمفصلة حول موضوع السخرية التنظيمية إن السخرية التنظيمية لها أنواع وهي (Mahmoud, 2018, 9-8) و(Zhang et al , 2024, 3):

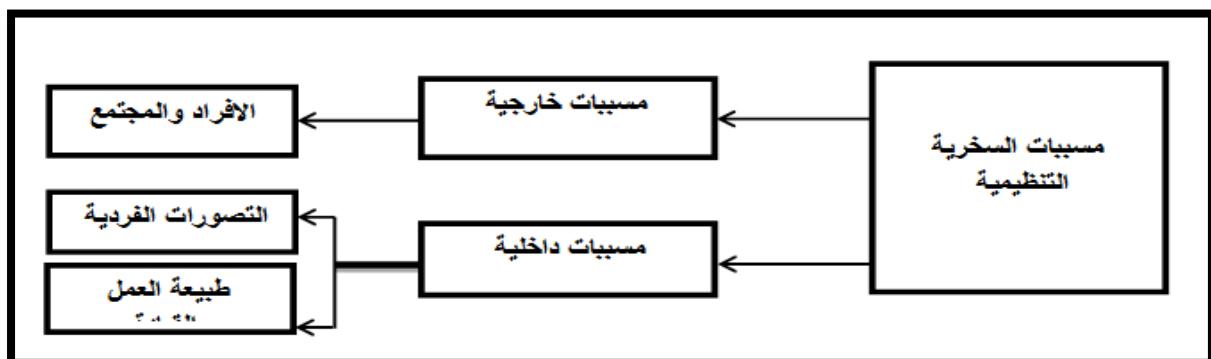
أ- **السخرية الشخصية:** تعكس السمات السلبية للفرد، وتتحول حول الاتجاهات العدائية والتصورات السلبية تجاه الآخرين.

ب- **السخرية المجتمعية:** هي موقف عدم الثقة تجاه المجتمع، من خلال انتهاء العقد الاجتماعي بين الفرد ومجتمعه.

ت- **السخرية المتعلقة بالعمل (الوظيفية):** تتعلق بالإرهاق الوظيفي وانعدام الاتفاق بين الفرد والمنظمة، وتعد الاكثر انتشاراً في الوظائف منخفضة التقدير والمكانة.

ث- **سخرية الموظفين:** تتعلق بـمواقف الموظفين للسلبية للموظفين والنتائج السلوكية مثل العمل لساعات طويلة وكثافة العمل والقيادة والإدارة غير الفعالة، مما يؤدي الى تخزين داخلي لدى الموظف بتوجه سلبي تجاه المنظمة.

ج- **السخرية التنظيمية:** هي شعور الموظفين بعدم الثقة والظلم تجاه المنظمة، ونظرة تشاورية حول نجاح المنظمة. من خلال ما ورد أعلاه ووفقاً لما تبين من أنواع للسخرية التنظيمية حسب اراء الباحثين في مجال الادارة تستنتج الباحثان أن مسببات السخرية التنظيمية قد تكون خارجية وداخلية، خارجية وداخلية، مثل المجتمع والأفراد خارج المنظمة، وداخلية سواء على المستوى الفردي من خلال التصورات الفردية والنظرة التشاورية وشعور الافراد بالظلم وعدم الثقة وعدم العدالة والنزاهة، أو على مستوى طبيعة وقوانين العمل والقيادة الإدارية.



الشكل (٢): مسببات السخرية التنظيمية

المصدر: الشكل اعلاه من اعداد الباحثان.

### ٣- أبعاد السخرية التنظيمية

بدأ الباحثين يدركون التأثير المهم الذي يمكن أن تحدثه السخرية على المنظمات، إذ ينظر إلى السخرية باعتبارها موفقاً أو اعتقاداً، وأتفق العديد من الباحثين منهم (Mahmoud, 2018, 9-10) و (Durrah et al, 2019, 3) و (Pfrombeck et al, 2020) و (Hegazy et al, 2024, 194) و (Zhang et al, 2024, 476) و (Elsayed et al, 2024, 3) على أن أبعاد السخرية التنظيمية هي:

#### أ- السخرية المعرفية:

تمثل جميع المعارف والخبرات الكامنة في داخل الفرد العامل عبر سنوات العمل في المنظمة وانتهى من خلالها إلى تصوره افتقار المنظمة التي يعمل فيها إلى النزاهة والعدالة والأخلاص والأمانة، والسخرية المعرفية تقلل من الأداء التنظيمي.

#### ب- السخرية العاطفية:

وتعكس ردود فعل عاطفية سلبية قوية تجاه المنظمة كالشعور بالغضب والانزعاج والتوتر وعدم الاحترام وعدم الراحة والحدق تجاه منظماتهم وأحياناً الخجل من الافتراح عن الانتماء إليها، فهي تمثل في مشاعر واحاسيس سلبية متنوعة ومختلفة.

#### ت- السخرية السلوكية:

وتتجسد في كافة المواقف والمعايير الحرجية والمحرجية الانتقادية تجاه المنظمة أمام الآخرين نظراً لافتقارها للإخلاص والصدق والاصرار على عدم الاستجابة لحالات التغيير التنظيمي.

### المبحث الثالث: النتائج والمناقشة

#### اولاً: وصف استجابات العينة لمتغيرات البحث

يعرض في هذا المحور نتائج الدراسة الميدانية وتحليل متغيراتها وفق أدوات احصائية وصفية بهدف رسم صورة أو إطار عام لتفضيل المستجيبين وتوجهاتهم العامة فيما يتعلق بمتغيرات البحث، إذ توضح معطيات الجدول (٣) قيم الاوساط الحسابية لكلا المتغيرين اذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير المستقل (القيادة الاقناعية) (٣,٢) بينما بلغت قيمته للمتغير المعتمد (السخرية التنظيمية) (٤,٣) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي الذي يبلغ وفق لمقياس ليكرت الخماسي (٣). وهذا يعني ان إدارة المنظمة المبحوثة تمتلك تصوراً واضحاً عن حاجتها لمعالجة السخرية التنظيمية التي تعاني منها جاء ذلك بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٩) على التوالي، مما يعكس وجود اتفاق وتجانس بين اجابات افراد العينة حول الأسئلة المطروحة فيها.

جدول (٤): ترتيب المتغيرات بحسب تواجدها في الميدان المبحوث

المتغيرات	الوسط الحسابي	الاتحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب بحسب الأهمية
القيادة الاقناعية	3.2	0.9	28.1	2
السخرية التنظيمية	3.4	0.7	20.5	1

المصدر: اعداد الباحثان

#### ➢ المؤشرات الاحصائية الوصفية للمتغير المستقل القيادة الاقناعية

١- المقاييس الوصفية بعد المصداقية: تظهر معطيات الجدول (٥) ان بعد المصداقية متواافق في الميدان المبحوث وذلك بدلالة قيمة المؤشر الكلي للوسط الحسابي التي بلغت (٣,٣) وبانحراف معياري بلغ (٠,٨) مما يفسر لنا مدى تعامل الادارة العليا للمنظمة المبحوثة بمصداقية مع الافراد العاملين.

جدول (٥): مؤشرات الاحصاء الوصفي بعد المصداقية

المتغير	فترات الاستبانة	الوسط الحسابي	الاتحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية
X1	تعامل المنظمة بشفافية ومصداقية (ثقة) فيما يخص تقاريرها المقدمة بشكل منتظم ودوري.	3.2	0.7	21.7	١
X2	تمتلك المنظمة موقع الكترونياً تعمل على تحديثه بالمعلومات والاعلانات التي لها علاقة بعمل المنظمة.	3.6	0.8	22.4	٢
X3	تحرص المنظمة على تنفيذ الخطط الموضوعة وفقاً لاستراتيجياتها ورؤيتها المستقبلية.	3.3	0.9	28.5	٤
X4	تعمل الادارة العليا استناداً إلى التوجيهات الاساسية لاستراتيجية المنظمة.	3.2	0.8	24.3	٣
X5	تعامل المنظمة بمصداقية ومهنية عالية مع جميع الادارات ذات العلاقة.	3.0	0.9	32	٥
	المؤشر الكلي	٣,٣	0.8	25.8	

المصدر: اعداد الباحثان (في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية) باعتماد برنامج SPSS).

٢- المقاييس الوصفية بعد المشاركة: تشير معطيات الجدول (٦) أن بعد المشاركة متوافر في الميدان المبحوث وذلك بدلالة قيمة المؤشر الكلي للوسط الحسابي التي بلغت (٣,٢) وانحراف معياري (٠,٩) وهذا يشير إلى ان الادارة العليا في المنظمة المبحوثة تتبع اسلوب المشاركة في ممارستها القيادية مع الافراد العاملين، فضلاً عن تبنيها لأنماط عمل جديدة تتيح فيها الفرصة للعاملين المشاركة بالأفكار والمقترنات ذات الصلة بالعمل فهي تعمل وفق هيكل تنظيمي يمتاز بالمرنة العالية وقدرة على التنسيق والتكميل في الأقسام المختلفة.

جدول (٦): مؤشرات الاحصاء الوصفي بعد للمشاركة

المتغير	فترات الاستبابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية
X6	تمنح إدارة المنظمة الفرصة للأفراد العاملين لإبداء آرائهم واقتراحاتهم فيما يخص المهام الموكلة اليهم.	3.0	1.0	38	5
X7	تلجا الادارة الى اقامة اجتماعات دورية بشكل منتظم للوقوف على أتم المشاكل المصاحبة لظروف العمل وسبل معالجتها.	3.2	1.0	31.5	2
X8	تبني المنظمة اسلوب العمل الجماعي وفرق العمل بهدف تحسين ادائها.	3.3	0.9	29	1
X9	تبني المنظمة انماط عمل جديدة تتيح الفرصة للعاملين المشاركة بالأفكار والمقترنات ذات الصلة بالعمل.	3.0	1.0	35.3	4
X10	تعمل المنظمة وفق هيكل تنظيمي يمتاز بالمرنة العالية وقدرة على التنسيق والتكميل في الأقسام المختلفة.	3.1	1.0	32.5	3
	المؤشر الكلي	3.2	0.9	33.26	

المصدر: اعداد الباحثان (في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية) باعتماد برنامج (SPSS) .

٣- المقاييس الوصفية بعد الحوافز والمكافآت: اظهرت معطيات الجدول (٧) أن بعد متوافر في الميدان المبحوث وذلك بدلالة قيمة المؤشر الكلي للوسط الحسابي الكلي الذي بلغ (٣,٠) وهو بعد أقل المتغيرات تمثيلاً بين ابعد القيادة الاقناعية ومؤشر يفسر لنا بان نظام المكافأة والحوافز لدى المنظمة المبحوثة غير فاعل بشكل مناسب مما قد يعكس سلباً على اداء العاملين لظهور حالة السخرية التنظيمية في المنظمة على المدى البعيد.

جدول (٧): مؤشرات الاحصاء الوصفي بعد المكافآت والحوافز

المتغير	فترات الاستبابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية
X11	تمنح المنظمة المكافآت والحوافز عن الاداء المتميز.	2.9	1.1	47.7	5
X12	تعزز المنظمة قدرات الافراد وفقاً لنظام المكافأة المتبع لديها.	3.0	1.1	43.1	4
X13	يمنح العاملين المكافآت المعنوية وغير المعنوية تشجيناً لجهودهم المبذولة.	3.0	1.0	36.9	1
X14	يكون المستوى العام للأجرور في المنظمة عاماً لجذب المواهب والاحتفاظ بهم.	3.3	1.1	43.4	3
X15	يسنم العاملون مكافآتهم على اساس العمل الجماعي كونهم فريق واحد.	3.0	1.1	40.7	2
	المؤشر الكلي	3.04	1.08	42.36	

المصدر: اعداد الباحثان (في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية) باعتماد برنامج (SPSS) .

٤- المقاييس الوصفية بعد الالتزام: حق هذا البعد وسطاً حسبياً بلغ (٣,٢) ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (٣,٠) على مساحة المقاييس فان ذلك يشير ان المنافع التي يحصل عليها الافراد العاملين من قبل المنظمة المبحوثة هي أحد الدوافع الرئيسية تدفعهم للبقاء والاستمرارية في العمل وتتمي لديهم شعور الانتماء القوي تجاه المنظمة وأنها تستحق الاخلاص والولاء لها. عموماً تشير هذه النتائج الى ان القيادات في المنظمة المبحوثة تلجا وبدرجة مناسبة الى الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه الافراد العاملين.

جدول (٨): مؤشرات الاحصاء الوصفي بعد للالتزام

المتغير	فترات الاستبابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية
X16	هناك رغبة عالية بالعمل في المنظمة مدى الحياة.	3.0	1.0	40.8	5
X17	توفر المنظمة الالتزام والمسؤولية تجاه الافراد العاملين.	3.2	0.9	30.8	2
X18	المنافع التي يحصل عليها الافراد العاملين أحد الدوافع الرئيسية للبقاء والاستمرار في العمل.	3.0	1.0	39	4
X19	يشعر العاملون بإحساس وانتماء قوي تجاه المنظمة.	3.1	1.0	37.3	3
X20	تستحق المنظمة الاخلاص والولاء لها.	3.1	0.8	28.3	1
	المؤشر الكلي	3.2	0.9	35.24	

المصدر: اعداد الباحثان (في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية) باعتماد برنامج (SPSS)

من خلال ما تقدم اظهرت المؤشرات الاحصائية الواردة في الجدول (٩) ان جميع قيم الاوساط الحسابية لأبعاد القيادة الاقناعية والتي تراوحت ما بين (٣،٣ - ٣،٣) كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣)، الامر الذي يفسر لنا توافر ابعاد القيادة الاقناعية لدى القيادات في الميدان المبحوث ويتبيّن من قيم معامل الاختلاف ان اكثر الاياب توافر لدى القيادات المبحوثة هو (المصداقية) فقد حصلت على اقل نسبة لمعامل الاختلاف بلغت (٢٥.٨) في حين حصل بعد (الحوافز والمكافئات) اقل الاياب توافر لدى المنظمة المبحوثة اذ حققت اعلى نسبة لمعامل الاختلاف بلغت (٤٢،٣) اذ يعد الامر الذي يعكس ادارك الافراد لفقرات الاستبانة بشكل ايجابي وبمستوى مناسب لكافة الاياب.

جدول (٩): المؤشرات الاحصائية لأبعاد القيادة الاقناعية

الاهمية	معامل الاختلاف	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	القيادة الاقناعية	ت
1	25.8	0.8	3.3	المصداقية	١
2	33.26	0.9	3.2	المشاركة	٢
4	42.3	1.0	3.0	الحوافز والمكافئات	٣
3	35.24	0.9	3.2	الالتزام	٤

المصدر: الجدول اعداد الباحثتان

#### ثانياً: وصف وتشخيص معالجة السخرية التنظيمية

##### ١- المقاييس الوصفية وبعد السخرية المعرفية:

بلغت قيمة المؤشر الكلي للوسط الحسابي بعد السخرية المعرفية (٣،٣) وانحراف معياري (٠،٨) وهذا يفسر لنا اعتقاد الافراد العاملين ان ادارة المنظمة المبحوثة تقوم بتنفيذ عدد قليل من الاعمال التي تخطط لها.

جدول (١٠): مؤشرات الاحصاء الوصفي وبعد السخرية المعرفية

المعامل	معامل الاختلاف	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات الاستبانة	المتغير
24.4	0.8	3.4		اعتقد أن منظمتي تقول شيء وتفعل شيء آخر.	X21
27.4	0.8	3.2		تقوم المنظمة بتنفيذ عدد قليل من الاعمال التي تخطط لها.	X22
21.9	0.7	3.3		يوجد القليل من القواسم المشتركة بين سياسات المنظمة واهدافها وممارستها.	X23
29.8	0.9	3.3		عندما تقول المنظمة أنها ستفعل شيئاً ما، أتسأل عما إذا كانت ستفعل ذلك حقاً.	X24
35	1.1	3.1		تطلب المنظمة عمل معين من موظفيها لكنها تكافئهم على عمل آخر.	X25
27.7	0.86	3.26		المؤشر الكلي	

المصدر: اعداد الباحثتان (في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية) باعتماد برنامج (SPSS)

##### ٢- المقاييس الوصفية وبعد السخرية العاطفية

بلغت قيمة المؤشر العام للوسط الحسابي بعد السخرية العاطفية (٣،٤) وانحراف معياري (٠،٧) وهذا يفسر لنا اعتقاد شعور الافراد العاملين بالغضب والتوتر تجاه منظمتهم.

جدول (١١): مؤشرات الاحصاء الوصفي وبعد السخرية العاطفية

المعامل	معامل الاختلاف	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات الاستبانة	المتغير
26.1	0.9	3.4		عندما أفكر في منظمتيأشعر بالازدراز.	X26
27.4	0.9	3.3		عندما أتحدث عن منظمتيأشعر بالغضب.	X27
28.8	0.9	٣.٣		عندما أفكر في منظمتيأشعر بالتوتر.	X28
26.1	0.8	3.4		عندما أفكر في منظمتيأشعر بالقلق.	X29
27.1	0.875	3.35		المؤشر الكلي	

المصدر: اعداد الباحثتان (في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية) باعتماد برنامج (SPSS).

٣- المقاييس الوصفية وبعد السخرية السلوكية: سجل بعد السخرية السلوكية وسطا حسابيا بلغ (٤،٤) ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (٠،٣) على مساحة المقاييس فان ذلك يشير الى كثرة تحدث الافراد العاملين مع الآخرين عن طرق ادارة العمل داخل منظمتهم وأنقدهم للممارسات والسياسات التنظيمية التي تمارسها ادارة المنظمة المبحوثة.

#### **جدول (١٢): مؤشرات الاحصاء الوصفي بعد السخرية السلوكية**

المعامل الاختلافي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات الاستثناء	المتغير
24.1	0.8	3.4	أنتقد الممارسات والسياسات التنظيمية مع الآخرين.	X30
26.5	0.9	3.5	أشتكي للأصدقاء خارج المنظمة من كافية سير الامور في منظمتي.	X31
29.2	0.9	3.2	كثيراً ما اتحدث مع الآخرين عن طرق ادارة العمل داخل المنظمة.	X32
26.6	0.86	3.36	المؤشر الكلي	

**المصدر:** اعداد الباحثان (في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية)

### **ثالثاً: تحليل علاقات الارتباط بين القيادة الاقاعية والسخرية التنظيمية**

ارتكزت فكرة فرضيات الارتباط المتعلقة بالأفراد العاملين في الميدان المبحوث على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل القيادة الاقناعية بأبعادها الاربعة (المصداقية، المشاركة، الحواجز والمكافآت، الالتزام) والسخرية التنظيمية بدلالة ابعادها بهدف التوصل الى حكم دقيق بشأن رفض أو قبول الفرضية وما أشتق منها من فرضيات فرعية تسعى هذه الفقرة لتوضيح قيمة الارتباطات الناشئة بين هذه المتغيرات، وبين مدى معنوياتها، وبحسب ما ورد في منهجية البحث ، إذ تتعلق هذه الفرضيات بعلاقة الارتباط بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث على النحو الآتي:

## ١- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

يوضح الجدول (١٣) ان معامل الارتباط بين القيادة الاقناعية والسخرية التنظيمية بلغ (٥٢.٥٠٪) عند مستوى معنوية (٠.٥٢)، وهو ارتباط عكسي ذات قيمة سالبة يعكس لنا أن وجود القيادة الاقناعية يقلل من حالات السخرية التنظيمية في الميدان المبحوث وبذلك يتم رفض فرضية البحث الرئيسية الاولى التي تنص " لا توجد علاقة ارتباط عكسيه معنوية ذات دلالة احصائية للقيادة الاقناعية مع السخرية التنظيمية عند مستوى معنوية ٠.٥٠٪".

**جدول (١٣):** معامل الارتباط ابعاد القيادة الاقناعية في السخرية التنظيمية

		الارتباط		ابعد القيادة الاقناعية
النتيجة	الفرضية	متغير السخرية التنظيمية	Measure	
رفض	الفرضية الرئيسية	-0.52	Correlations	القيادة الاقناعية
	الاولى	0.007	P-value	
رفض	الاولى	-0.167	Correlations	المصداقية
		0.02	P-value	
رفض	الثانية	-0.072	Correlations	المشاركة
		0.01	P-value	
رفض	الثالثة	-0.50	Correlations	الحوافز والكافيات
		0.04	P-value	
رفض	الرابعة	-0.015	Correlations	الالتزام
		0.02	P-value	

**المصدر:** اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي N=50

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين (الالتزام) و(السخرية التنظيمية) (015).- وهي قيمة سالبة معنوية عند مستوى دلالة (٠٠٥)، وتشير هذه النسبة الى وجود ارتباط عكسي بين الالتزام والسخرية التنظيمية، فكلما يكون العاملين ملتزمين بأداء مهامهم وواجباتهم وكلما التزمت الادارة بوعودها لهم كلما ادى ذلك الى تقليل السخرية التنظيمية في الميدان المبحوث.
- بلغت قيمة معامل الارتباط بين (الالتزام) و(السخرية التنظيمية) (010).- وهي قيمة سالبة معنوية عند مستوى دلالة (٠٠٥)، وتشير هذه النسبة الى وجود ارتباط عكسي بين الالتزام والسخرية التنظيمية، فكلما يكون العاملين ملتزمين بأداء مهامهم وواجباتهم وكلما التزمت الادارة بوعودها لهم كلما ادى ذلك الى تقليل السخرية التنظيمية في الميدان المبحوث.
- بلغت قيمة معامل الارتباط بين (الحوافز والمكافآت) و(السخرية التنظيمية) (050).- وهي قيمة سالبة معنوية ذات مستوى دلالة (٤)، وتشير هذه النسبة الى وجود ارتباط عكسي بين الحوافز والمكافآت والسخرية التنظيمية، فكلما يتم منح الحوافز والمكافآت للعاملين كلما ادى ذلك الى تقليل السخرية التنظيمية في الميدان المبحوث.
- بلغت قيمة معامل الارتباط بين (المشاركة) و(السخرية التنظيمية) (072).- وهي قيمة سالبة معنوية عند مستوى دلالة (٠٠٢)، وتشير هذه النسبة الى وجود ارتباط عكسي بين المشاركة والسخرية التنظيمية، فكلما كان هناك مشاركة للعاملين في وضع الاهداف واتخاذ القرار كلما ادى ذلك الى تقليل السخرية التنظيمية في الميدان المبحوث.
- بلغت قيمة معامل الارتباط بين (المشاركة) و(السخرية التنظيمية) (072).- وهي قيمة سالبة معنوية عند مستوى دلالة (٠٠١)، وتشير هذه النسبة الى وجود ارتباط عكسي بين المشاركة والسخرية التنظيمية، فكلما كان هناك مشاركة للعاملين في وضع الاهداف واتخاذ القرارات كلما ادى ذلك الى تقليل السخرية التنظيمية في الميدان المبحوث.
- بلغت قيمة معامل الارتباط بين (المصداقية) و(السخرية التنظيمية) (167).- وهي قيمة سالبة معنوية وعند مستوى دلالة (٠٠٢)، وتشير هذه النسبة الى وجود ارتباط عكسي بين المصداقية والسخرية التنظيمية.
- بلغت قيمة معامل الارتباط بين (المصداقية) و(السخرية التنظيمية) (12).- يمكن الاستعانة بالجدول (١٢) وكالاتي:

يتضح من النتائج اعلاه رفض فرضية البحث الفرعية الاولى من الرئيسة الاولى التي نصها "لا توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية ذات دلالة احصائية لأبعاد القيادة الاقناعية منفردة مع السخرية التنظيمية عند مستوى معنوية ٥٠٠، وقبول بديلتها".

## ٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

ولغرض اختبار فرضيات الارتباط الفرعية الثانية من الرئيسة الاولى نوضحها كما في موضع بالجدول (٤):

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين (القيادة الاقناعية) و(السخرية المعرفية) (-٠٣٧٥)، وهي قيمة سالبة معنوية وبنسبة (0.007) عند مستوى دلالة (٠٠٠٥)، وتشير الى انه كلما كان هنالك قيادة اقناعية في الميدان المبحوث فتقل بالمقابل السخرية المعرفية.
- بلغت قيمة معامل الارتباط بين (القيادة الاقناعية) و(السخرية العاطفية) (-٠٣٦٣)، وهي قيمة سالبة معنوية وبنسبة (0.017) عند مستوى دلالة (٠٠٠٥)، وتشير كلما كان هنالك قيادة اقناعية في الميدان المبحوث فتقل بالمقابل السخرية العاطفية.
- بلغت قيمة معامل الارتباط بين (القيادة الاقناعية) و(السخرية السلوكية) (-٠١٦٤)، وهي قيمة سالبة غير معنوية وبنسبة (٠٢٥٦) عند مستوى دلالة (٠٠٠٥)، وتشير الى انه كلما كان هنالك قيادة اقناعية في الميدان المبحوث فتقل بالمقابل السخرية السلوكية.

واعتماداً على قيم معاملات الارتباط للبعدين (السخرية المعرفية والسخرية العاطفية) مع القيادة الاقناعية يتضح لنا رفض فرضية البحث الفرعية الثانية من الرئيسة الاولى التي نصها "لا توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية ذات دلالة احصائية للقيادة الاقناعية مع ابعاد السخرية التنظيمية منفردة عند مستوى معنوية ٥٠٠، وقبول بديلتها".

جدول (٤): معاملات الارتباط بين القيادة الاقناعية وابعاد السخرية التنظيمية

المتغير والابعد	السخرية المعرفية	السخرية العاطفية	السخرية السلوكية	القيادة الاقناعية	الفرضية
					الفرعية الثانية من الرئيسة الاولى
Correlations	-0.336	-0.164	-	٠,٣٧٥-	النتيجة
P-value	0.017	0.254	0.254	0.007	رفض

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي N=50

## أ- تحليل علاقات التأثير بين القيادة الاقناعية والسخرية التنظيمية (١) اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

اختبرت هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) ، إذ توضح معطيات الجدول (٤) ، ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (٧,١٣١) وهي اكبر من (F) الجدولية البالغة (٦,٨٨) عند مستوى دلالة (٠٠٠٥) وبناء على ذلك نرفض الفرضية الرئيسة الثانية التي نصها"لا يوجد تأثير عكسي معنوي ذي دلالة احصائية للقيادة الاقناعية في السخرية التنظيمية عند مستوى معنوية ٥٠٠، "، وقد بلغت القيمة الثابتة (-α = 0.003)، وهذه القيمة تمثل عدم وجود تغيير في السخرية التنظيمية مهما كانت قيمة القيادة الاقناعية، اما قيمة معلم الانحدار (B = -0.052) فهي تدل على اي تغيير مقداره وحدة واحدة في القيادة الاقناعية سيؤدي الى التغيير بالمقدار ٥٢٠ في السخرية التنظيمية ولكن بالنقصان وهذا يعني وجود تأثير عكسي للقيادة الاقناعية في السخرية التنظيمية

جدول (٥): تأثير القيادة الاقناعية في السخرية التنظيمية

المتغير المستقل	معامل الانحدار	T	Sig	F	Sig	المعنوية	المتغير التابع
A	0.003	١٠٧.١١	٠,٧١٩	7.131	٠,٠٣	معنوي	السخرية التنظيمية

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

## (٢) اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الرئيسة الثانية

يوضح الجدول (٦) ، ان قيمة (F) المحسوبة للمصداقية بلغت (٨,٣٨٣) وللمشاركة (٧,٢٥٠) ، وللحوافر والمكافئات بلغت (٩,١١)، وللالتزام سجلت (٨,١٢٨) وهي قيم اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٤,٢١) عند مستوى دلالة (٠٠٠٥) ، وهذا يعني وجود تأثير عكسي ذو دلالة احصائية للقيادة الاقناعية بأبعادها (المصداقية، المشاركة، الحوافر والمكافئات، الالتزام) في

السخرية التنظيمية في المنظمة المبحوثة ، وبلغت قيمة البيتا للمصداقية ( $\beta = -0.132$ ) فهي تدل على أي تغيير مقداره وحدة واحدة في المصداقية سيؤدي الى تغيير في السخرية التنظيمية بنسبة (0.132). فيما بلغت قيمة البيتا للمشاركة ( $\beta = -0.033$ ) فهي تدل على أي تغيير مقداره وحدة واحدة في المشاركة سيؤدي الى تغيير بمقدار ضئيل جدا في السخرية التنظيمية بنسبة (0.033). فيما بلغت قيمة البيتا للحوافر والمكافآت ( $\beta = -0.027$ ) فهي تدل على أي تغيير مقداره وحدة واحدة في الحوافر والمكافآت سيؤدي الى تغيير بمقدار ضئيل في السخرية التنظيمية وبنسبة (0.027). فيما بلغت قيمة البيتا للالتزام ( $\beta = -0.008$ ) فهي تدل على أي تغيير مقداره وحدة واحدة في الالتزام سيؤدي الى تغيير بمقدار ضئيل جدا في السخرية التنظيمية وبنسبة (0.008). واعتماداً على قيم بيتا التي كانت جميعها سالبة يتأثر لنا وجود علاقة تأثير عكسية بين المتغيرين وبذلك يتم رفض فرضية البحث الفرعية الاولى من الرئيسة الثانية والتي تنص (لا يوجد تأثير عكسي معنوي ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإقناعية منفردة في السخرية التنظيمية عند مستوى معنوية 0.005).

جدول (١٦): تحليل تأثير ابعاد القيادة الإقناعية في السخرية التنظيمية

المتغير المستقل	معامل الانحدار	T	Sig	F	المعنوية	التأثير
المصداقية والسرية التنظيمية	.167	10.009	.245	8.383	معنوي	مؤثر
	-.052	-1.176	.023		معنوي	مؤثر
المشاركة والسرية التنظيمية	.072	17.479	.619	7.250	معنوي	مؤثر
	-.072	-.500	.006		معنوي	مؤثر
الالتزام والسرية التنظيمية	.015	12.871	.918	8.011	معنوي	مؤثر
	-.015	-.104	.007		معنوي	مؤثر
الحوافر والمكافآت والسرية التنظيمية	.050	13.295	.731	9.120	معنوي	مؤثر
	-.072	.346	.003		معنوي	مؤثر

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

### (٣) اختبار الفرضيات الفرعية الثانية من الرئيسة الثانية

يوضح الجدول (١٧)، ان قيمة (F) المحسوبة للسرية المعرفية بلغت (٧,٨٦١) وللسخرية العاطفية (٦,١١٧)، للسرية السلوكية بلغت (٥,٣٣٤)، وهي قيم أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (٤,٢١) عند مستوى دلالة (0.005)، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإقناعية مع ابعاد السخرية التنظيمية (كل على حدة) في المنظمة المبحوثة، فقد بلغت قيمة البيتا للمعرفية ( $\beta = -0.375$ ) فهي تدل على أي تغيير مقداره وحدة واحدة في القيادة الإقناعية سيؤدي الى تغيير بالنقصان في السخرية المعرفية وبنسبة (0.375).

فيما بلغت قيمة البيتا للسرية العاطفية ( $\beta = -0.336$ ) فهي تدل على أي تغيير مقداره وحدة واحدة في القيادة الإقناعية سيؤدي الى تغيير بالنقصان في السخرية العاطفية وبنسبة (0.336). فيما بلغت قيمة البيتا للسرية السلوكية ( $\beta = -0.164$ ) فهي تدل على أي تغيير مقداره وحدة واحدة في القيادة الإقناعية سيؤدي الى تغيير بالنقصان في السخرية السلوكية وبنسبة (0.164). واعتماداً على قيم بيتا التي كانت جميعها سالبة يتبيّن لنا وجود علاقة تأثير عكسية بين المتغيرين وبذلك يتم رفض فرضية البحث الفرعية الثانية من الرئيسة الثانية والتي تنص (لا يوجد تأثير عكسي معنوي ذي دلالة إحصائية للقيادة الإقناعية في ابعاد السخرية التنظيمية مجتمعة عند مستوى معنوية 0.005).

جدول (١٧): تحليل تأثير القيادة الإقناعية في ابعاد السخرية التنظيمية

المتغير المستقل	معامل الانحدار	T	Sig	F	المعنوية	التأثير
القيادة الإقناعية والسرية المعرفية	.141	6.424	.007	7.861	معنوي	مؤثر
	-.375	2.804	.007		معنوي	مؤثر
القيادة الإقناعية والسرية العاطفية	.113	9.565	.017	6.117	عنوي	مؤثر
	-.336	-2.473	.017		عنوي	مؤثر
القيادة الإقناعية والسرية السلوكية	.015	8.054	.254	5.334	معنوي	مؤثر
	-.164	-1.155	.254		معنوي	مؤثر

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقتراحات

### اولاً: الاستنتاجات

١. تمتلك القيادات في المنظمة المبحوثة لأبعد القيادة الاقناعية. وهذا يدل على وعي إدارة المنظمة بأهمية العمل الجماعي كفرق عمل يتبع من خلالها الفرصة للعاملين للمشاركة بالأفكار والمقترحات ذات الصلة بالعمل والتعامل بمصداقية ومهنية عالية فيما يخص تقاريرها المقدمة بشكل منظم مع جميع الادارات ذات العلاقة والمرتبطة بمديرية بلدية نينوى وهو أمر ضروري لضمان سير اداء المنظمة المبحوثة بشكل جيد.
٢. هناك وجود لحالات السخرية التنظيمية في الميدان المبحوث بوصفها أحد المشكلات التي تواجه المديرية المبحوثة وبحسب ما اظهرته تلك النتائج حققت السخرية السلوكية أكثر انواع السخرية التنظيمية التي تعانيها المديرية المبحوثة والذي ينعكس في كثرة الانتقادات الموجهة من قبل العاملين لطبيعة الممارسات والسياسات التنظيمية التي تمارسها ادارة المديرية المبحوثة وعن الية عملها.
٣. كلما كان هناك وجود لأبعد القيادة الاقناعية في الميدان المبحوث كلما أدى ذلك إلى تقليل السخرية التنظيمية التي تعانيها المديرية المبحوثة، وقد يعني أن التمثيل الجيد لأبعد القيادة الاقناعية في المنظمة المبحوثة وتوظيفها بشكل جيد يسهم في معالجة السخرية التنظيمية.
٤. بينت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير عكسي معمني بين القيادة الاقناعية بأبعادها ( كل على حده)في متغير السخرية التنظيمية بأبعادها ( مجتمعة) ، ويمكن ترجمة ذلك بأن وجود السخرية التنظيمية يتاثر بعدة متغيرات في المنظمة فهو يقل بوجود القيادة الاقناعية في المديرية المبحوثة ، فإذا تمكنت القيادة من توظيف سلوكيات القيادة الاقناعية بصورة جيدة فسيكون لها تأثير عكسي في السخرية التنظيمية.
٥. عند البحث في نتائج تحليل الاثر ظهر ان هناك اقوى علاقة اثر معمونية بين متغير القيادة الاقناعية (مجتمعة) في بعد السخرية المعرفية ويمكن تفسير ذلك بأن القيادات لدى الميدان المبحوث تدرك ان احد مسببات السخرية المعرفية يعود الى غياب الرؤيا المستقبلية، فتعمل قدر امكانها على صياغة رؤية جديدة واستثمارها وتوجيهها بشكل يتناسب وتطورات العاملين في العمل.

### ثانياً: المقتراحات

١. ضرورة ان تتحلى القيادات لدى المنظمة المبحوثة بنمط قيادي يمتاز بالمصداقية والشفافية والتعامل بمهنية تجاه المنظمات ذات العلاقة بها وقدر على التعامل مع الافراد باعتبارها قيمة ومورد اساسي وشريكها استراتيجيا.
٢. العمل على نشر ثقافة العمل الجماعي والمشاركة بالأراء والمقترحات المقدمة من قبل الافراد للإدارة العليا وفي كافة دوائر الدولة عامة والمنظمة المبحوثة خاصة، وبيان مدى اهميته في تبسيط الإجراءات وتحسين مستوى الأداء.
٣. ضرورة ان تبني القيادات سياسات تعزز من بيئة العمل ايجابية تقلل من السخرية التنظيمية ويتم ذلك من خلال:
  - تطوير برامج تدريبية يتم من خلالها تطوير مهارات القادة فيما يتعلق بمهارات التواصل الفاعل وبناء الثقة وتحفيز العاملين.
  - تعزيز بيئة العمل الاجابية التي تعزز من التعاون والشفافية والعدالة في التعامل مع العاملين.
  - تفعيل قنوات التواصل وإنشاء قنوات تواصل فاعلة بين الادارة والعاملين.
٤. ضرورة تفعيل دور نقابات العمال اذ تعدد أحد الركائز الأساسية لنشر الوعي بثقافة احترام قواعد العمل وتحمل المسؤولية تجاه المنظمة المبحوثة لما لهذه النقابات من دور واهمية في تحقيق أهداف المنظمات.
٥. الوعي بأهمية بناء علاقة قوية وتعاون بين الافراد العاملين والقيادات الادارية في المنظمة المبحوثة الامر الذي يسهم في التقليل من ظاهرة السخرية التنظيمية لدى العاملين والذي قد تعود مسبباته لنقص المعرفة والدرية باليات العمل وتعزيز حالة السخرية التنظيمية التي يشعر بها الفرد ازاء منظمتهم.
٦. الانتباه الى وجود حالة من السخرية لدى الافراد العاملين يحتم على القيادات في المنظمة المبحوثة التفكير بجدية ومحاولة ايجاد حلول جذرية لتفعيل نظام الحوافز والكافئات بالشكل الذي يرفع رغبتهم بالبقاء والاستمرار للعمل بالمنظمة.

### References

- 1- Abdul Sattar, Hala Saheb, the role of persuasive leadership in reducing job alienation for the opinions of a sample of employees of the College of Administration and Economics / Al-Mustansiriya University, Al-Kut Journal of Economic and Administrative Sciences, (2023), Volume (15), Issue (19).
- 2- Ajeel, Samia Hani, and Al-Abadi, Ali Razzaq, Persuasive leadership and its role in reducing resistance to change: An applied study on a sample of private banks in the Middle Euphrates, Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, (2015), Volume (10), Issue (33).
- 3- Ajeel, Samia Hani, the role of persuasive leadership in enhancing the requirements of resistance to change: A survey study in a sample of private banks in the Middle Euphrates, Unpublished Master's Thesis, College of Administration and Economics, University of Kufa, (2015)
- 4- Al-Masry, Nidal Hamdan, 2019, A proposed framework for developing persuasive leadership practices and their relationship to supporting the culture of excellence and creativity (A field study on Palestinian banks), Jarash Journal of Research and Studies, (2019), Volume (20), Issue (1).

- 5- Aslam, Usman&Ilyas, Muhammad & Imran, Muhammad Kashif&Rahman, Ubaid Ur, 2016, Detrimental effects of cynicism on organizational change An interactive model of organizational cynicism (a study of employees in public sector organizations), *Journal of Organizational Change Management*, (2016), Vol. (29), No. (4).
- 6- Behazad, Talat, Employee Cynicism and Organizational Change, *College of Management Sciences*, (2020), Vol. (15), No. (1).
- 7- Durrah, Omar, &Chaudhary, Monica, &Gharib, Moaz, *Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations*, (2019), *International Journal of Environmental Research and Public Health*.
- 8- Elsayed, Tahany Mohamed Osman, &Eid, Nermin Mohamed, & Mahmoud, Salwa Ibrahim, Effect of Organizational Cynicism Management Educational Program on Nurses Organizational Commitment and Job Embeddedness, *Journal of Nursing Science – Benha University*, (2024), Vol. (5), No. (1).
- 9- Gallegos, Walter L. Arias, & Ramos, Diego Velasquez, & Jimenez, AnderaGaldos, & Solis, Valeria G. Huertas, & Palomino, Katiuska Y. Salas, & Villanueva, Scarlet M. Olivares, 2023, Psychometric Analysis of the Organizational Cynicism Scale in workers from Arequipa City, Peru, *Journal Management*, (2023), Vol. (39), No. (76).
- 10-Hegazy, Aya M., &Diab, Gehan M., &Allam, Sohair M., &Elshall, Shima E., Organizational Identification and Organizational Cynicism and Their Effect on Nurses Job Performance, (*MNJ*) Menoufia Nursing Journal Faculty of Nursing, (2024), Vol. (9), No. (2).
- 11-Irawanto, & Hayati M., &Risal, Semuel, 2022, Implications of Leadership Style and Persuasive Communication on Performance Mediated by Employee Work Motivation, *East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR)*, (2022), Vol. (1), No. (3).
- 12-Khudhur, Shihab Ahmed, &Abduljabar, SardarBahri, THE ROLE OF PERSUASIVE LEADERSHIP IN REDUCING THE PHENOMENON OF JOB INFILTRATION A SURVEY OF OPININNS OF A SAMPLE OF EMPLOYEES IN THE COLLEGES AND INSTITUTES OF DUHOK POLY-TECHNIC UNIVERSITY, *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/ Egyptology*, (2020), Vol. (7), No. (4).
- 13-Kord, Homayoon, &Sayarkhala, Hamed, &Rahimi, Elahe, Behavioral assessment of persuasion: argumentative and rhetorical skills, *INNOVATIONS IN BUSINESS AND STRATEGIC MANAGEMENT*, (2023), Vol. (1), No. (1), pp. (23-33).
- 14-Madhulika, Panda,D. Persuasive Power of Ancient Spiritual Discourse for Modern Business Leaders- A Study with Reference to ShiridiSai Baba and Jesus Christ, *Scholars Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, (2014).
- 15-Mahmoud, Samia Al-Sayed, The impact of organizational sarcasm on job burnout in government units in the Eastern Province, *Journal of the Faculty of Commerce for Scientific Research - Alexandria University*, (2018), Volume (55), Issue (2).
- 16-Mohamed, Asmaa S.,&Abd El Rahman, Safaa M.,& Ali, Rasha M. Nagib, & Ali, Heba D., Effect of Organizational Cynicism on Quality of Work Life and Employee Effectiveness among Nursing Staff, *Minia Scientific Nursing Journal*, (2022), Vol.(11), No.(1).
- 17-Mughal, Yasir Hayat, A holistic model of organizational cynicism, cronyism and ingratiation, *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, (2020), Vol. (9), No. (1)
- 18-Pfrombeck , Julian, &Doden, Wiebke, & Grote, Gudela ,&Feierabend, Anja, A Study of Organizational Cynicism and How It Is Affected by Social Exchange Relationship at Work, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (2020), <https://doi.org/10.1111/joop.12306>.
- 19-Qardah Ghay, Kawa Muhammad Faraj, and Ahmed, Hajar Qader, the role of ethical persuasive leadership in reducing deviant work behavior: An analytical survey study of a sample of employees at Kirkuk University, *Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*, (2023), Volume (19), Issue (4).
- 20-SitiZaleha Abdul Rasid, Mohd. AizatAbdullManaf, FarzanaQuoquab,T, leadership and organizational commitment in the Islamic banking context: the role of organizational culture as a mediator, *American Journal of Economics*, (2013), 3(5C): 171-176
- 21-Toheed, Hira, & Ali, Jamshid, &Ramay, Ismail, & Ismail, Muhammad syarafi, Exploring the Consequences of Organizational Cynicism, *Internatinonal Journal of European Studies*, (2019), Vol. (3), No. (1).
- 22-Wali, Ahlam Ibrahim, and Jamil, Brishan Marouf, Dimensions of the ethical climate and its role in adopting the persuasive leadership style, *Qahlayzanist Scientific Jurnal - Erbil / Kurdistan Iraq*, (2020), Volume (5), Issue (1).
- 23-Yuksel,Hilmiye, &Sahin, Semiha, THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CYNICISM AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT, *European Journal of Education Studies*, (2017), Vol. (3), No.(8).
- 24-Zeynep Hale O "ner, Servant leadership and paternalistic leadership styles inthe Turkish business context, A comparative empirical study. Department of Business Administration, Dogus University, Istanbul, Turkey, (2014), Vol. (33), No. (3), pp. (300-316).
- 25-Zhang, Chang,&Irfan, Muhammad,&Sial, JunaidIqbal, Effect of Workplace Harassment on Organizational Cynicism with the Mediation of perceived Incivility and the Moderating Role of Perceived Organizational Obstruction, This is an open access article under the CC BY-NC-ND License, (2024), <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>