

UKJAES

University of Kirkuk Journal  
For Administrative  
and Economic Science

ISSN 2222-2995

University of Kirkuk Journal For Administrative  
and Economic Science



Al-Hashemi Shimaam Mohammed Saleh Hassan & Mahmood Rahma Abdullah. 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

Shimaam 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@uomosul.edu.iq](mailto:shaima_m_saleh@uomosul.edu.iq)<sup>1</sup>  
[rahma\\_ibraheem@uomosul.edu.iq](mailto:rahma_ibraheem@uomosul.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 لآراء 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 قيد 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 انتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً استمارة الاستبيان أداة لجمع وتحليل البيانات ذات الصلة بمديرية بلدية الموصل قيد الدراسة وشملت عينة الدراسة الافراد العاملين في عدد من الاقسام والشعب والوحدات والبالغ عددها (٥٠) فرداً كما سعت الدراسة لاختبار عدد من الفرضيات المتعلقة بالعلاقة الارتباطية التأثيرية ما بين متغيرات الدراسة , وتمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام عدد من الاساليب الاحصائية باستخدام برنامج (SPSS) في حين أظهرت نتائج التحليل الاحصائي اهم الاستنتاجات بوجود علاقة ارتباط واثر عكسية بين القيادة الاقناعية والسخرية التنظيمية فضلاً عن التمثيل 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 منظمته 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 الاقتناع في العمل في يومنا هذا مهارة ادارية ذات أهمية متزايدة وخاصة في بيئات العمل الصعبة والتنافسية. إن الاقتناع هو الطريقة الأكثر ملائمة لجعل الافراد يفعلون ما يريد المدراء منهم أن يفعلوه بشكل ايجابي وحقيقي، إذ تعد القدرة على اقتناع الآخرين إحدى الكفاءات الاساسية للقادة، إذ يتم من خلاله بناء فرق عمل ناجحة داخل وخارج المنظمات، فرق العمل هذه تحدث فرقاً في المجتمع ويحصل العاملون ضمنها على فوائد ويكسبون احترام مجتمعاتهم. ومع مرور الوقت ظهرت العديد من المعاملات والسلوكيات المختلفة بين المدراء والافراد العاملين في المنظمات منها ما هو ايجابي 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 الافراد العاملين بأهمية العمل الذي يؤديه وعدم السماح بالتحدث السلبي تجاه منظمته وزيادة مستوى الصدق والامانة والنزاهة والمشاركة في العمل والذي بدوره يعكس صورة القيادة الاقناعية.

## المبحث الأول: المنهجية

### أولاً: مشكلة الدراسة:

يواجه الافراد العاملين في المنظمات العديد من المواقف الايجابية والسلبية اثناء ممارستهم لمهامهم الوظيفية ، فقد تعزز المواقف الايجابية من بيئة العمل الصحية والمتناغمة التي تساهم في تحقيق الاهداف المشتركة، في حين قد تؤثر المواقف السلبية على الفرد العامل نفسه وعلى المنظمة وبشكل تمتد اثاره الضارة على المدى البعيد ٦، وأحدى هذه المواقف السخرية التي يتعرض لها الموظفون 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 الافراد منهم، (المهندسين، الإداريين، حملة شهادة جامعية أخرى، إضافة الى الافراد من غير حملة الشهادة) وهذا التنوع بين الافراد العاملين وطبيعة الاعمال التي يقومون بيه قد يعرض البعض منهم الى الشعور بنوع من السخرية في العمل، مما يعني بأن هذه المنظمة بحاجة الى قيادة لها القدرة على التأثير في هؤلاء الافراد العاملين واقتناعهم 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 واثر 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 أمراً ضرورياً يستوجب الاهتمام به من قبل مديرية بلدية الموصل وقد تجسدت تلك الاهمية بالآتي:
- ٢- تعد الدراسة محاولة لتأطير الاسهامات 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 ومعالجة السخرية التنظيمية في

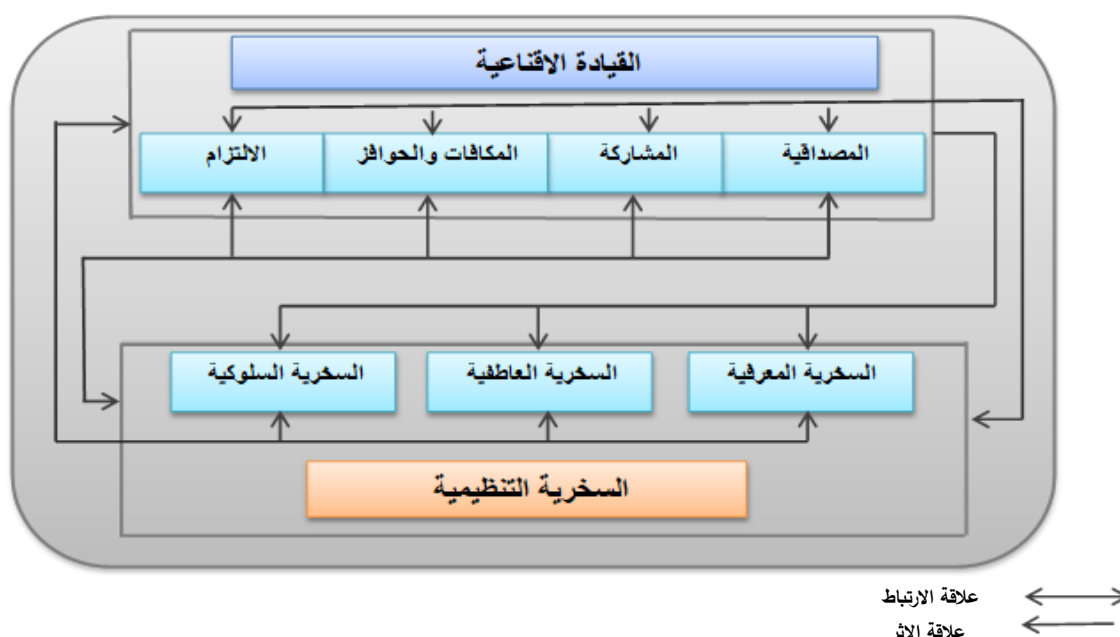
المديرية المبحوثة وفي بعض المنظمات لما لها من تأثير على أداء الافراد العاملين والمنظمة على حد سواء وذلك من خلال  
حث القيادات لدى المنظمة المبحوثة لممارسة السلوكيات الإقناعية.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

- ١- التعرف على الجوانب الفكرية والنظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالقيادة الإقناعية والسخرية التنظيمية.
- ٢- التعرف على الدور الذي توديه ممارسات القيادة الإقناعية في الحد من وجود السخرية التنظيمية في المديرية المبحوثة وذلك من خلال تشخيص ومعالجة جميع أنواع السخرية التنظيمية السائدة لديها
- ٣- تحديد أي من أبعاد القيادة الإقناعية التي يمكن توظيفها للتخلص من ظاهرة السخرية التنظيمية والاكثر قدرة في معالجة السخرية التنظيمية وبأنواعها والتي قد تؤثر سلباً على أداء الافراد فيما لم تتمكن ادارة المنظمة من توظيف قدرتها للتخلص من شعور الافراد بالسخرية تجاه منظماتهم ومما يضعف ثقتهم بأهداف المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.
- ٤- التصرف على طبيعة العلاقة التي تربط القيادة الإقناعية بدلالة أبعادها وبين السخرية التنظيمية وأبعادها لدى المنظمة المبحوثة.
- ٥- معرفة الاثر الناتج بين متغيري البحث (القيادة الإقناعية والسخرية التنظيمية).
- ٦- الاستفادة من الاستنتاجات التي توصل اليها البحث وتقديم التوصيات والمقترحات التي تصب نحو معالجة حالات السخرية التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

### رابعاً: أنموذج البحث

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



الشكل (١) أنموذج 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 (HO:1): لا توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة الإقناعية مع السخرية التنظيمية عند مستوى معنوية ٠,٠٥. ويتفرع منها الفرضيتين الفرعيتين الاتيتين:
    - أ- الفرضية الفرعية الاولى (HO1:1): لا توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإقناعية منفردة مع السخرية التنظيمية عند مستوى معنوية ٠,٠٥.
    - ب- الفرضية الفرعية الثانية (HO1:2): لا توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة الإقناعية مع أبعاد السخرية التنظيمية منفردة عند مستوى معنوية ٠,٠٥.
  - ٢- الفرضية الرئيسية الثانية (HO:2): لا يوجد تأثير عكسي معنوي ذي دلالة إحصائية للقيادة الإقناعية في السخرية التنظيمية عند مستوى معنوية ٠,٠٥. ويتفرع منها الفرضيتين الفرعيتين الاتيتين:
    - أ- الفرضية الفرعية الاولى (HO2:1): لا يوجد تأثير عكسي معنوي ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإقناعية منفردة في السخرية التنظيمية عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

ب- **الفرضية الفرعية الثانية (HO2:2):** لا يوجد تأثير عكسي معنوي ذي دلالة إحصائية للقيادة الإقناعية في أبعاد السخرية التنظيمية مجتمعة عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

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

- ١- **الحدود الزمانية:** تتمثل بالمدة التي تم خلالها اعداد البحث بجانبه 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 استمارة 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 وتفسيرها بغية الوصول الى الاهداف الرئيسة 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 الاطاريح والرسائل الجامعية وبحوث ومؤتمرات منشورة في المجلات وما متوفر على شبكة الانترنت العالمية.
- ٢- **استبانة الدراسة:** استخدم البحث الاستبانة بوصفها الادارة الرئيسة في اطار جمع البيانات المتعلقة بالجانب العملي للبحث، و اعتمد البحث الحالي على تدرج مقياس (Five-Point Likert) لقياس مستويات استجابات الافراد المبحوثين، إذ تم قياس القيادة الإقناعية بأبعادها الأربعة (المصادقية، المشاركة، المكافآت والحوافز، الالتزام)، وذلك عن طريق تبني مقياس معتمد من مصادر عالمية والمكون من (٢٠) فقرة، كما مبين في الجدول (1)، 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 نباخ)، ويعتمد هذا الاختبار على قياس مدى الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة ومقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة للإجابات فكانت نتيجة الاختبار (٠.864) علماً بأن القيمة المقبولة هي (٠.٦٠٪) إذ بلغت النسب على النحو الآتي كما مبين في الجدول (٥).

**الجدول (١):** متغيرات الدراسة وسماتها الواردة في استمارة الاستبانة

الدراسة المعتمدة	Cronbach's Alpha	الفقرات	الوصف	البُعد	المتغيرات
(Chu .et al. 2008) (Aaron& Korolkova, 2014) (عجيل، ٢٠١٥)	٠.920	٥	X <sub>1</sub> -X <sub>5</sub>	المصادقية	القيادة الإقناعية
		٥	X <sub>6</sub> -X <sub>10</sub>	المشاركة	
		٥	X <sub>11</sub> -X <sub>15</sub>	الحوافز والمكافآت	
		٥	X <sub>16</sub> -X <sub>20</sub>	الالتزام	
(Pfrombeck et al, 2020)	٠.721	١٢	X <sub>21</sub> -X <sub>٣٢</sub>	السخرية المعرفية	السخرية التنظيمية
				السخرية العاطفية	
				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

### أولاً: القيادة الإقناعية The Persuasive Leader

#### ١- المفهوم

ظهر في الآونة الأخيرة اهتمام متزايد بالقيادة بما في ذلك القيادة الإقناعية ويعد الباحثان (Flood & Carroll, 2010) أول من استخدم مصطلح القيادة الإقناعية (PL) عن طريق كتابهما الشهير (Lessons from the Arts-The Persuasive Leader) والذي قدما من خلاله إطار مفاهيمي متكامل لهذا المصطلح في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي. (Zeynep, 2014, 1).

ان مهام القادة ليست ممارسة الأدوار القيادية فحسب بل لابد من اقناع الافراد العاملين بالتغيرات المناسبة التي هي جوهر إدارة التغيير في العمل والتغيير المنظماتي كعملية وممارسة وهي تعتمد على كيفية التعامل مع الافراد العاملين لأنها ذات تأثير على دوافعهم، وعليه من المهم للمدراء التأثير والاقناع للموظفين ومساعدتهم ودعم الخطط والمقترحات وتحفيزهم لتنفيذ قراراتهم وافكارهم (Quoquab 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

ت	الباحث، السنة، الصفحة	المفهوم
١	Panda, 2014, 266	"هي القيادة التي تؤكد على ممارسة واتقان فن الاقناع وتحفيز وتوجيه والهام الافراد العاملين".
٢	Ajeel and Al-Abadi, 2015, (252)	"هي وصف لتوجه وثقافة الإدارة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال القدرة التي يمارسها القائد في التأثير والاقناع على الآخرين لحثهم على السعي لتحقيق الأهداف العامة والقدرة في الحصول على أفضل الجهود لتحقيق التميز والابداع واستغلال قدرات الافراد العاملين المتميزة".
٣	(Wali and Jamil, 2020, 677)	"هي إحدى الأساليب الإدارية يمارسها القادة للتأثير على الافراد العاملين من خلال الوسائل الاقناعية التي تحت الافراد وتلهمهم على السعي لتحقيق الأهداف والحصول على افضل الجهود والإنجازات".
٤	(Misri, 2021, 24)	"هي القدرة على الدمج بين المهارات الإبداعية والإنسانية، لتحفيز السمات الأخلاقية لدى القائد من خلال الأمانة والصدق والمصادقية والإخلاص ومشاركة الآخرين وشعورهم بذلك بوضوح، ويظهر ذلك من خلال الالتزام والمشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف والذي بدوره سيحقق لهم غاياتهم من مكافآت وحوافز".
٥	(Irawanto et al, 2022, 442)	"هي مهارات التأثير على مواقف الآخرين أو على مجموعات من الناس من خلال حثهم والتأثير على أفكارهم وفعالهم من خلال استراتيجيات محددة".
٦	(Abdul Sattar, 2023, 62)	"هي إحدى الأنماط الفعالة من أنماط القيادة، يستند الى قوة التأثير والاقناع والتواصل الفعال لتحفيز الآخرين وتوجيههم نحو الأهداف المشتركة وتحقيقها".
٧	(Kord et al, 2023, 23)	"هي مهارة إدارية تتضمن تطوير شبكات اجتماعية من الأشخاص، لجعل الافراد العاملين يفعلون ما يطلبه منهم المدراء بشكل إيجابي وحقيقي".
٨	(Qardah and Ahmed, 2023, 282)	"هي السلوكيات الشخصية أو الافعال القادرة والتمكنة من تغيير سلوكيات وتصرفات المرؤوسين أو الافراد او الاحداث أو لفكرة معينة أو منطق أو معلومات الى الطرف المقابل الاخر أو مزيجاً من ذلك من خلال مجموعة من المبادئ والقيم التي تحرك الآخرين كالحرية والعدل والمساواة".

المصدر: الجدول أعلاه من اعداد الباحثان.

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

#### أ- أهمية وأهداف القيادة الاقناعية

بشكل عام يظهر استخدام الاقناع في مختلف الأنشطة الانسانية مثل السياسة والتجارة والادارة. وتكمن أهمية الاقناع في التعامل مع الافراد العاملين في المنظمات لتكريس جهودهم وتسخيرها لتحقيق أهداف المنظمة.

أشار ( Khudhur&Abduljabbar, 2020, 1202 ) الى ان أهمية القيادة الاقناعية تظهر في قدرة القيادة على توفير الاسباب لتنفيذ أنشطة ومهام الافراد العاملين، ودعم طموحاتهم الكبيرة للعمل في المنظمة. وتعتمد القيادة الاقناعية بشكل كبير على المهارات الانسانية للقادة في اقناع الافراد على تنفيذ أوامرها في العمل حسب رغبتهم، والشعور بالرضا والراحة لأنها تراعي الفروق بين الافراد في طاقاتهم الفكرية والجسدية. كما وتتجلى أهمية هذه القيادة من خلال الاهتمام الكبير بالعمل والعلاقات الانسانية واتاحة الثقة للأفراد لإنجاز الاعمال بأعلى انتاجية.

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

#### ب- أبعاد القيادة الاقناعية

تعد القيادة الاقناعية أحد الانماط القيادة التي تتضمن أبعاد عدة مترابطة تعزز من فاعلية هذا النمط، ويمكن تحديد هذه الابعاد وفقاً للمقاييس التي اعتمدها مجموعة من الباحثين في دراساتهم (Ajeel and Al-Abadi, 2015) ، ( Khudhur&Abduljabbar, 2020 ) ، ( Wali and Jamil, 2020 ) ، ( Misri, 2021 ) ، ( Abdul Sattar, 2023 ) و (Qardah and Ahmed, 2023)، وكالاتي:

#### (١) المصادقية

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



القيادات في منظمات الاعمال، ويحتاج الافراد المصدقية من أجل اتخاذ القرارات لصالح المنظمة، فعدم توفر المصدقية 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 المصدقية تعني تحقيق حالة من الرضا بين اعضاء الفريق عن طريق الهام وتشجيع الآخرين تجاه المصدقية المستندة على القيم الشخصية البارزة، وتمارس القيادة الاقناعية مصداقيتها في العمل من خلال تقليل مستويات التوتر والصراع بين الافراد العاملين والادارة نتيجة الثقة المتبادلة بينهما. ويرى (Khudhur&Abduljabbar, 2020, 1202) ان القائد الاقناعي الذي لديه القدرة 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 اجل 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 أو مجموعات العمل بأفكارهم وآرائهم وتجاربهم بغية تحقيق الاهداف المشتركة. كما وتمثل مجموعة من الاهداف المشتركة التي يقوم بها القائد لتقريب الافراد ليس فقط منه بل من أجل تحقيق الرؤى والاهداف والمهام واطهار العاطفة والقدرة ايجاد الحلول التي ترضي المصالح المتعارضة والمتنوعة للأفراد (Abdul Sattar, 2023, 63). في حين أوضح (Ajeel, 2015, 48) ان المشاركة ما هي إلا تفاعل الفرد وجدانياً و ذهنياً 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 محدودات 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 طاقاتهم وخبراتهم المختلفة، فالحوافز هي العوامل والمحفزات التي تحث الافراد على القيام بأفعال أو 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 وحث الافراد العاملين وتعزيز ادائهم، شرط أن تكون هذه المكافآت والحوافز متناسقة ومتوافقة مع القيم وتعكس العدالة والنزاهة معبراً 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 الأهداف مع أهداف 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 مرغوباً فيه وحاسماً في سلوك الافراد العاملين، ولكنه موقف فيه نوع من الصعوبة بعض الشيء في أماكن العمل والمنظمات باعتباره استثماراً متبادلاً بين المنظمة والفرد باستمرار العلاقة ويترتب 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 cynic 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 الثمانينات وبداية التسعينات مستنداً الى بعض أصول ونظريات الادارة مثل نظرية المساهمات ونظرية التوقعات والاتجاهات 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 الإدارة 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 لدوافع 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 وتتكون من ثلاثة أطر وهي المعرفي والعاطفي والسلوكي".
4	Mughal, 2020, 2	" موقف سلبي للموظفين تجاه منظماتهم والذي عادة يفقر للنزاهة ويؤدي الى تأثير سلبي على مكان العمل، يؤدي هذا الموقف الى الاحباط وعدم الثقة في المجموعة أو الفرد أو الأشخاص"
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 ورضاهم".
7	Gallegos et al, 2023,2	"مجموعة من السلوكيات السلبية وعدم نزاهة وثقة العاملين والعاطفة السلبية تجاه المنظمة والتي تظهر من خلال سلوكيات غير سوية بشكل علني مثل الانتهاك الصريح للمبادئ التوجيهية الاخلاقية للتعايش الاجتماعي في سياق العمل".

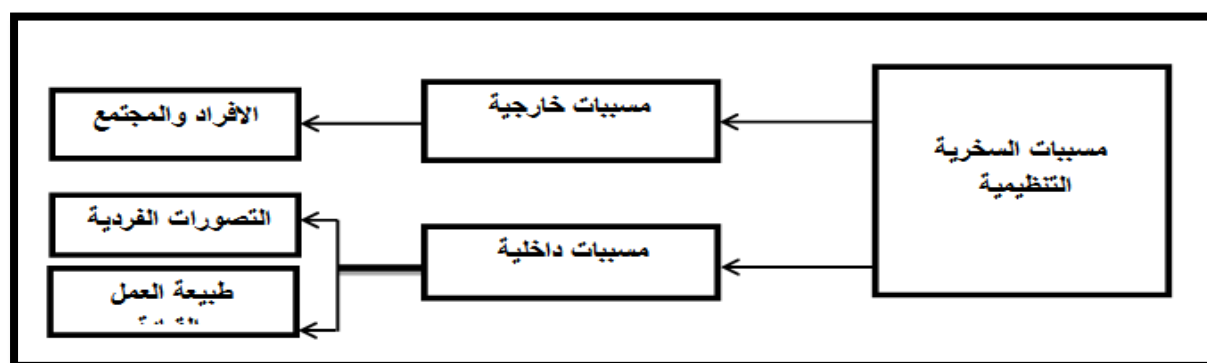
المصدر: الجدول اعلاه من اعداد الباحثان.

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

## ٢- أنواع السخرية التنظيمية

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

- أ- السخرية الشخصية: تعكس السمات السلبية للفرد، وتتمحور حول الاتجاهات العدائية والتصورات السلبية تجاه الآخرين.
  - ب- السخرية المجتمعية: هي موقف عدم الثقة تجاه المجتمع، من خلال انتهاك العقد الاجتماعي بين الفرد ومجتمعه.
  - ت- السخرية المتعلقة بالعمل (الوظيفية): تتعلق بالإرهاق الوظيفي وانعدام الاتفاق بين الفرد والمنظمة، وتعد الأكثر انتشاراً في الوظائف منخفضة التقدير والمكانة.
  - ث- سخرية الموظفين: تتعلق بالمواقف السلبية للموظفين والنتائج السلوكية مثل العمل لساعات طويلة وكثافة العمل والقيادة والادارة 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 تشاؤمية 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 مثل المجتمع والافراد خارج المنظمة، وداخلية سواء على المستوى الفردي من خلال التصورات الفردية والنظرة التشاؤمية وشعور الافراد بالظلم وعدم الثقة وعدم العدالة والنزاهة، أو على مستوى طبيعة وقوانين العمل والقيادة الادارية.



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 الى السخرية باعتبارها موقفاً أو اعتقاداً، وأتفق العديد من الباحثين منهم (Mahmoud, 2018, 9-10) و (Durrah et al, 2019, 3) و (Pfrombeck et al, 2020) و (Zhang et al, 2024, 3) و (Hegazy et al, 2024, 194) و (Elsayed et al, 2024, 476) 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 الى تصويره افتقار المنظمة التي يعمل فيها الى النزاهة والعدالة والاخلاص والامانة، والسخرية المعرفية تقلل من الاداء التنظيمي.

#### ب- السخرية العاطفية:

وتعكس ردود فعل عاطفية سلبية قوية تجاه المنظمة كالشعور بالغضب والانزعاج والتوتر وعدم الاحترام وعدم الراحة والحقد تجاه منظماتهم واحياناً الخجل من الافصاح عن الانتساب اليها، فهي تتمثل في مشاعر واحاسيس سلبية متنوعة ومختلفة.

#### ت- السخرية السلوكية:

وتتجسد في كافة المواقف والتعبير الحرجة والمدرجة الانتقادية تجاه المنظمة امام 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 إذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير المستقل (القيادة الاقناعية) (٣,٢) بينما بلغت قيمته للمتغير المعتمد (السخرية التنظيمية) (٣,٤) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي الذي يبلغ وفق لمقيس ليكرت الخماسي (٣). وهذا يعني ان إدارة المنظمة المبحوثة تمتلك تصوراً واضح عن حاجتها لمعالجة السخرية التنظيمية التي تعاني منها جاء ذلك بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٩) و(٠,٧) على التوالي، مما يعكس وجود اتفاق وتجانس بين اجابات أفراد العينة حول الأسئلة المطروحة فيها.

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

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف 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 لبعدها المصادقية: تظهر معطيات الجدول (٥) ان بعد المصادقية متوافر 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 بمصادقية مع الافراد العاملين.

جدول (٥): مؤشرات الاحصاء الوصفي لبعدها المصادقية

المتغير	فقرات الاستبانة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
X1	تتعامل المنظمة بشفافية ومصادقية (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 الى التوجهات الاساسية لاستراتيجية المنظمة.	3.2	0.8	24.3	٣
X5	تتعامل المنظمة بمصادقية 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 لبعء المشاركة:** تشير معطيات الجدول (6) أن بعد المشاركة متوافر في الميدان المبحوث وذلك بدلالة قيمة المؤشر الكلي للوسط الحسابي التي بلغت (٣,٢) وانحراف معياري (٠,٩) وهذا يشير الى ان الادارة العليا في المنظمة المبحوثة تتبع اسلوب المشاركة في ممارساتها القيادية مع الافراد العاملين، فضلاً عن تبنيتها لأنماط عمل جديدة تتيح فيها الفرصة للعاملين المشاركة بالأفكار والمقترحات ذات الصلة بالعمل فهي تعمل وفق هيكل تنظيمي يمتاز بالمرونة العالية والقدرة على التنسيق والتكامل في الاقسام المختلفة.

جدول (٦): مؤشرات الاحصاء الوصفي لبعء للمشاركة

المتغير	فقرات الاستبانة	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	تلجأ الادارة الى اقامة اجتماعات دورية بشكل منظم للوقوف على أتم المشاكل المصاحبة لظروف العمل وسبل معالجتها.	3.2	1.0	31.5	2
X8	تتبع المنظمة اسلوب العمل الجماعي و فرق العمل بهدف تحسين ادائها.	3.3	0.9	29	1
X9	تتبع المنظمة انماط عمل جديدة تتيح الفرصة للعاملين المشاركة بالأفكار والمقترحات ذات الصلة بالعمل.	3.0	1.0	35.3	4
X10	تعمل المنظمة وفق هيكل تنظيمي يمتاز بالمرونة العالية والقدرة على التنسيق والتكامل في الاقسام 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 لبعء 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 يعد اقل المتغيرات تمثيلاً بين ابعاد القيادة الاقناعية ومؤشر يفسر لنا بان نظام المكافأة والحوافز لدى المنظمة المبحوثة غير فاعل بشكل مناسب مما قد ينعكس سلباً على اداء العاملين لتظهر حالة السخرية التنظيمية في المنظمة على المدى البعيد.

جدول (٧): مؤشرات الاحصاء الوصفي لبعء المكافآت والحوافز

المتغير	فقرات الاستبانة	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 تشجيعاً لجهودهم المبذولة.	3.0	1.0	36.9	1
X14	يكون المستوى العام للأجور في المنظمة عاملاً لجذب المواهب والاحتفاظ بهم.	3.3	1.1	43.4	3
X15	يستلم 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 لبعء الالتزام:** حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (٣,٢) ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (٣,٠) على مساحة المقياس فان ذلك يشير ان المنافع التي يحصل عليها الافراد العاملين من قبل المنظمة المبحوثة هي أحد الدوافع الرئيسية تدفعهم للبقاء والاستمرارية في العمل وتنمي لديهم شعور الانتماء القوي تجاه المنظمة وأنها تستحق الاخلاص والولاء لها. عموماً تشير هذه النتائج الى ان القيادات في المنظمة المبحوثة تلجأ وبدرجة مناسبة الى الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه الافراد العاملين.

جدول (٨): مؤشرات الاحصاء الوصفي لبعء للالتزام

المتغير	فقرات الاستبانة	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) كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) , الامر الذي يفسر لنا توافر أبعاد القيادة الاقناعية لدى القيادات في الميدان المبحوث ويتبين من قيم معامل الاختلاف ان اكثر الابعاد توافر لدى القيادات المبحوثة هو ( المصادقية ) فقد حصلت على اقل نسبة لمعامل الاختلاف بلغت (25.8) في حين حصل بعد (الحوافز والمكافآت) اقل الابعاد توافرا لدى المنظمة المبحوثة اذ حققت اعلى نسبة لمعامل الاختلاف بلغت (٤٢,٣) اذ يعد الامر الذي يعكس ادراك الافراد لفقرات الاستبانة بشكل ايجابي وبمستوى مناسب لكافة الابعاد.

جدول (٩): المؤشرات الاحصائية لأبعاد القيادة الاقناعية

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

المصدر: الجدول اعداد الباحثان

## ثانياً: وصف وتشخيص معالجة السخرية التنظيمية

### ١- المقاييس الوصفية لبعد السخرية المعرفية:

بلغت قيمة المؤشر الكلي للوسط الحسابي لبعد 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 لبعد السخرية المعرفية

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

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

### ٢- المقاييس الوصفية لبعد السخرية العاطفية

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

جدول (١١): مؤشرات الاحصاء الوصفي لبعد السخرية العاطفية

المتغير	فقرات الاستبانة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
X26	عندما أفكر في منظمتي أشعر بالازدراء.	3.4	0.9	26.1
X27	عندما اتحدث عن منظمتي أشعر بالغضب.	3.3	0.9	27.4
X28	عندما أفكر في منظمتي أشعر بالتوتر.	٣.3	0.9	28.8
X29	عندما أفكر في منظمتي أشعر بالقلق.	3.4	0.8	26.1
	المؤشر الكلي	3.35	0.875	27.1

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

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

جدول (١٢): مؤشرات الاحصاء الوصفي لبعده السخرية السلوكية

المتغير	فقرات الاستبانة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
X30	أنتقد الممارسات والسياسات التنظيمية مع الآخرين.	3.4	0.8	24.1
X31	أشككي للأصدقاء خارج المنظمة من كيفية سير الأمور في منظمتي.	3.5	0.9	26.5
X32	كثيراً ما اتحدث مع الآخرين عن طرق ادارة العمل داخل المنظمة.	3.2	0.9	29.2
	المؤشر الكلي	3.36	0.86	26.6

المصدر: اعداد الباحثان (في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية)

### ثالثاً: تحليل علاقات الارتباط بين القيادة الاقناعية 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 (المصادقية، المشاركة، الحوافز 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 بعلاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسة والفرعية للبحث على النحو الآتي:

#### ١- اختبار الفرضية الرئيسة الاولى

يوضح الجدول (١٣) ان معامل الارتباط بين القيادة الاقناعية والسخرية التنظيمية بلغ (-0.52) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٧) 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 الرئيسة الاولى التي تنص " لا توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة الإقناعية مع السخرية التنظيمية عند مستوى معنوية ٠,٠٠٥".

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

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

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

- ولغرض اختبار فرضية الارتباط الفرعية الاولى المنبثقة من الرئيسة الاولى يمكن الاستعانة بالجدول (١٢) وكالاتي:
- بلغت قيمة معامل الارتباط بين (المصادقية) و(السخرية التنظيمية) (-0.167) وهي قيمة سالبة معنوية وعند مستوى دلالة (٠,٠٠٢)، وتشير هذه النسبة الى وجود ارتباط عكسي بين المصادقية والسخرية التنظيمية.
  - بلغت قيمة معامل الارتباط بين (المشاركة) و(السخرية التنظيمية) (-0.072) وهي قيمة سالبة معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٠١)، وتشير هذه النسبة الى وجود ارتباط عكسي بين المشاركة والسخرية التنظيمية، فكلما كان هنالك مشاركة للعاملين في وضع الاهداف واتخاذ القرار كلما ادى ذلك الى تقليل السخرية التنظيمية في الميدان المبحوث.
  - بلغت قيمة معامل الارتباط بين (الحوافز والمكافآت) و(السخرية التنظيمية) (-0.050) وهي قيمة سالبة معنوية ذات مستوى دلالة (٠,٠٠٤)، 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 (الالتزام) و(السخرية التنظيمية) (-0.015) وهي قيمة سالبة معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٠٥)، وتشير هذه النسبة الى وجود ارتباط عكسي بين الالتزام والسخرية التنظيمية، فكلما يكون العاملون ملتزمين بأداء مهامهم وواجباتهم وكلما التزمت الادارة بعودها لهم كلما ادى ذلك الى تقليل السخرية التنظيمية في الميدان المبحوث.

يتضح من النتائج اعلاه رفض فرضية البحث الفرعية الاولى من الرئيسة الاولى التي نصها "لا توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإقناعية منفردة مع السخرية التنظيمية عند مستوى معنوية ٠,٠٥" وقبول بديلتها.

## ٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

ولغرض اختبار فرضيات الارتباط الفرعية الثانية من الرئيسة الاولى نوضحها كما في موضح بالجدول (١٤):

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين (القيادة الإقناعية) و(السخرية المعرفية) (-٠,٣٧٥) وهي قيمة سالبة معنوية وبنسبة (0.007) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وتشير الى انه كلما كان هنالك قيادة اقناعية في الميدان المبحوث فتقل بالمقابل السخرية المعرفية.
- بلغت قيمة معامل الارتباط بين (القيادة الإقناعية) و(السخرية العاطفية) (-0.336) وهي قيمة سالبة معنوية وبنسبة (0.017) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وتشير كلما كان هنالك قيادة اقناعية في الميدان المبحوث فتقل بالمقابل السخرية العاطفية.
- بلغت قيمة معامل الارتباط بين (القيادة الإقناعية) و(السخرية السلوكية) (-0.164) وهي قيمة سالبة غير معنوية وبنسبة (0.256) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، 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 الإقناعية يتضح لنا رفض فرضية البحث الفرعية الثانية من الرئيسة الاولى التي نصها "لا توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة الإقناعية مع ابعاد السخرية التنظيمية منفردة عند مستوى معنوية ٠,٠٥" وقبول بديلتها.

جدول (١٤): معاملات الارتباط بين القيادة الإقناعية وابعاد السخرية التنظيمية

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

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

## أ- تحليل علاقات التأثير بين القيادة الإقناعية والسخرية التنظيمية

### (١) اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

اختبرت هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، إذ توضح معطيات الجدول (١٤) ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (٧,١٣١) وهي اكبر من (F) الجدولية البالغة (٦,٨٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبناءً على ذلك نرفض الفرضية الرئيسة الثانية التي نصها "لا يوجد تأثير عكسي معنوي ذي دلالة إحصائية للقيادة الإقناعية في السخرية التنظيمية عند مستوى معنوية ٠,٠٥"، وقد بلغت القيمة الثابتة ( $\alpha = 0.003$ ) وهذه القيمة تمثل عدم وجود تغيير في السخرية التنظيمية مهما كانت قيمة القيادة الإقناعية، اما قيمة معمل الانحدار ( $B = -0.052$ ) فهي تدل على أي تغيير مقداره وحدة واحدة في القيادة الإقناعية سيؤدي الى التغيير بالمقدار ٠,٥٢ في السخرية التنظيمية ولكن بالنقصان وهذا يعني وجود تأثير عكسي للقيادة الإقناعية في السخرية التنظيمية

جدول (١٥): تأثير القيادة الإقناعية في السخرية التنظيمية

المتغير المستقل	معامل الانحدار	T	Sig	F	Sig	المعنوية	المتغير التابع
القيادة الإقناعية	A	١٠٧,١١	٠,٧١٩	7.131	٠,٠٣	معنوي	السخرية التنظيمية
	B	-٣٦٢	٠,٧١٩				

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

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

يوضح الجدول (١٦)، ان قيمة (F) المحسوبة للمصادقية بلغت (٨,٣٨٣) وللمشاركة (٧,٢٥٠)، وللحافز والمكافآت بلغت (٩,١١)، وللالتزام سجلت (٨,١٢٨) وهي قيم أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٤,٢١) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهذا يعني وجود تأثير عكسي ذو دلالة احصائية للقيادة الإقناعية بأبعادها (المصادقية، المشاركة، الحوافز والمكافآت، الالتزام) في

السخرية التنظيمية في المنظمة المبحوثة ، وبلغت قيمة البيتا للمصادقية (  $\beta = -0.132$  ) فهي تدل على أي تغيير مقداره وحدة واحدة في المصادقية 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 للحوافز والمكافآت (  $\beta = 0.027$  ) فهي تدل على أي تغيير مقداره وحدة واحدة في الحوافز 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 0.05).

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

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

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

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

يوضح الجدول (١٧)، ان قيمة (F) المحسوبة للسخرية المعرفية بلغت (٧,٨٦١) وللسخرية العاطفية (٦,١١٧)، للسخرية السلوكية بلغت (٥,٣٣٤)، وهي قيم أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (٤,٢١) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإقناعية مع ابعاد السخرية التنظيمية (كل على حدة) في المنظمة المبحوثة، فقد بلغت قيمة البيتا السخرية المعرفية (  $\beta = -0.375$  ) 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 للسخرية 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 للسخرية 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 يتبين 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 مجمعة عند مستوى معنوية 0.05).

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

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

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي



## المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

### أولاً: الاستنتاجات

١. تمتلك القيادات في المنظمة المبحوثة لأبعاد القيادة الاقناعية. وهذا يدل على وعي إدارة المنظمة بأهمية العمل الجماعي كفرق عمل يتيح من خلالها الفرصة للعاملين للمشاركة بالأفكار والمقترحات ذات الصلة بالعمل والتعامل بمصادقية ومهنية عالية فيما يخص تقاريرها المقدمة بشكل منتظم مع جميع الإدارات ذات العلاقة والمرتبطة بمديرية بلدية نينوى وهو أمر ضروري لضمان سير أداء المنظمة المبحوثة بشكل جيد.
٢. هناك وجود لحالات السخرية التنظيمية في الميدان المبحوث بوصفها أحد المشكلات التي تواجه المديرية المبحوثة وبحسب ما أظهرته تلك النتائج حققت السخرية السلوكية أكثر أنواع السخرية التنظيمية التي تعانيها المديرية المبحوثة والذي ينعكس في كثرة الانتقادات الموجهة من قبل العاملين لطبيعة الممارسات والسياسات التنظيمية التي تمارسها إدارة المديرية المبحوثة وعن البنية عملها.
٣. كلما كان هناك وجود لأبعاد القيادة الاقناعية في الميدان المبحوث كلما أدى ذلك إلى تقليل السخرية التنظيمية التي تعانيها المديرية المبحوثة، وقد يعني أن التمثيل الجيد لأبعاد القيادة الاقناعية في المنظمة المبحوثة وتوظيفها بشكل جيد يساهم في معالجة السخرية التنظيمية.
٤. بينت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير عكسي معنوي بين القيادة الاقناعية بأبعادها ( كل على حده) في متغير السخرية التنظيمية بأبعادها ( مجتمعة) ، ويمكن ترجمة ذلك بأن وجود السخرية التنظيمية يتأثر 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 الأثر ظهر ان هناك اقوى علاقة اثر معنوية 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 وتطلعات العاملين في العمل.

### ثانياً: المقترحات

١. ضرورة ان تتحلى القيادات لدى المنظمة المبحوثة بنمط قيادي يمتاز بالمصادقية والشفافية والتعامل بمهنية تجاه المنظمات ذات العلاقة بها وقادر على التعامل مع الافراد باعتبارها قيمة ومورد اساسي وشريكا 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 تتبنى 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 الايجابية التي تعزز من التعاون والشفافية والعدالة في التعامل مع العاملين.
  - تفعيل قنوات التواصل وانشاء قنوات تواصل فاعلة بين الادارة والعاملين.
٤. ضرورة تفعيل دور نقابات العمال اذ تعد 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 ثقة وتعاون بين الافراد العاملين والقيادات الادارية في المنظمة المبحوثة الامر الذي يساهم في التقليل من ظاهرة السخرية التنظيمية لدى العاملين والذي قد تعود مسبباته لنقص المعرفة والدربة باليات العمل وتعميق 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 ومجاوله ايجاد حلول جذرية كتنفيذ نظام الحوافز والمكافآت 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-Mustansiriyah 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, Katuska 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, Samuel, 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 INSTTTUTES 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, *Internatinoal 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 Journal - 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 ˆ 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/>