

UKJAES

University of Kirkuk Journal  
For Administrative  
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For  
Administrative and Economic Science



Al-Zubaidi Majeed Hamid, Al-Tarboli Ali Majid & Mahmoud Naji Abdel Sattar. The role of ethical leadership in reducing workplace bullying: an analytical study of the opinions of a sample of workers at Tikrit Teaching Hospital. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (3) Part (2):196-210.

## The role of ethical leadership in reducing workplace bullying: an analytical study of the opinions of a sample of workers at Tikrit Teaching Hospital

Majeed Hamid Al-Zubaidi <sup>1</sup>, Ali Majid Al-Tarboli <sup>2</sup>, Naji Abdel Sattar Mahmoud <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Department of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Fallujah, Anbar, Iraq

<sup>2,3</sup> Department of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Tikrit, Tikrit, Iraq

[mjydh2457@gmail.com](mailto:mjydh2457@gmail.com) <sup>1</sup>

[AM230028pad@st.tu.edu.iq](mailto:AM230028pad@st.tu.edu.iq) <sup>2</sup>

[Naje.abdulsattar@tu.edu.iq](mailto:Naje.abdulsattar@tu.edu.iq) <sup>3</sup>

**Abstract:** The research aims to know the role of ethical leadership in reducing bullying in Tikrit Teaching Hospital. The study raised a question: What is the role of ethical leadership in reducing bullying in the workplace? To achieve the research objectives, the researcher adopted the descriptive analytical approach. The research dealt with the opinions of a sample of individuals working in Tikrit Teaching Hospital within Salah al-Din Governorate. The data was collected using the questionnaire as a basic tool, where (300) questionnaires were applied to workers in Tikrit Teaching Hospital. The research reached a set of results, the most important of which is the existence of a correlation between ethical leadership and reducing bullying in the workplace, as well as ethical leadership positively affects reducing bullying in the workplace. In addition, the research presented many recommendations.

**Keywords:** Ethical leadership, bullying in the workplace, Tikrit Teaching Hospital.

## دور القيادة الأخلاقية في الحد من التنمر في مكان العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى تكريت التعليمي

د. مجيد حميد الزويبي <sup>١</sup>، الباحث: علي ماجد الطربولي <sup>٢</sup>، أ.د. ناجي عبد الستار محمود <sup>٣</sup>

<sup>١</sup> قسم ادارة الاعمال-كلية الادارة والاقتصاد-جامعة تكريت، تكريت، العراق  
<sup>٢,٣</sup> قسم ادارة الاعمال-كلية الادارة والاقتصاد-جامعة الفلوجة، الانبار، العراق

**المستخلص:** يهدف البحث الى معرفة دور القيادة الاخلاقية في الحد من التنمر في مستشفى تكريت التعليمي. وطرحت الدراسة تساؤل مفاده ما دور القيادة الاخلاقية في الحد من التنمر في مكان العمل، ولتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتناول البحث آراء عينة من الأفراد العاملين في مستشفى تكريت التعليمي ضمن محافظة صلاح الدين، وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة أداة أساسية لها، حيث تم تطبيق (٣٠٠) استبياناً على العاملين في مستشفى تكريت التعليمي، وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج أهمها، وجود علاقة ارتباط بين القيادة الاخلاقية والحد من التنمر في مكان العمل، وكذلك تؤثر القيادة الاخلاقية ايجاباً في الحد من التنمر في مكان العمل. بالإضافة إلى ذلك، قدم البحث العديد من التوصيات.

## المقدمة

تعتبر القيادة الإدارية المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فغالباً ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى كفاءة أو عدم كفاءة القيادة، ولكل نمط قيادي يتسم بطبيعة وخصائص تميزه عن الأنماط الأخرى، وعلى الرغم من توافر العديد من الأنماط القيادية بالدراسات والبحوث التنظيمية إلا أن الباحثين يرون أن القيادة الأخلاقية هي الحل الأمثل لأزمة القيادة المعاصرة في المنظمات حيث تؤسس علاقتها على احترام مشاعر وقيم واهتمامات الآخرين. كما سعت المنظمات للاهتمام بالبعد الأخلاقي للقيادة الإدارية لما له من تأثير في تخفيض الاتجاهات السلبية لدى العاملين، وتقليل السلوكيات السلبية المنتشرة في بيئة العمل والتفاعل الإيجابي.

كما سعت المنظمات للاهتمام بالبعد الأخلاقي للقيادة الإدارية لما له من تأثير في تخفيض الاتجاهات السلبية لدى العاملين، وتقليل السلوكيات السلبية المنتشرة في بيئة العمل والتفاعل الإيجابي، حيث تشير القيادة الأخلاقية إلى توجيه وتنظيم موارد المنظمة بما يتوافق مع القواعد والمعايير المتعارف عليها، مع التفرقة بين الأنماط السلوكية الصحيحة والخاطئة.

أما التمر الوظيفي (التمر في مكان العمل) يشير إلى سلوكيات سلبية من خلال قيام فرد أو مجموعة من الأفراد باستهداف مجموعة أخرى (يطلق عليها ضحية التمر) بممارسة العديد من السلوكيات السلبية، ومنها الإيذاء والإساءة النفسية أو الجسدية الموجهة من قبل مجموعة من الأفراد تكون الأضعف في الغالب في الدرجة الوظيفية، ويمكن أن يكون من خلال الاعتداء البدني أو اللفظي أو غيرها من أساليب الإكراه أو الإساءة في مكان العمل من المضايقات والتنازب بالألقاب والإساءات اللفظية والاستخفاف وتقليل من قيمة شئون العاملين.

ويهدف البحث الحالي الى التعرف على طبيعة تأثير القيادة الاخلاقية على التمر في مكان العمل، وكذلك معرفة طبيعة علاقة الارتباط بينهم، وتتجسد أهمية البحث في توضيح مفهوم القيادة الاخلاقية لما لها من أهمية كبيرة في تحسين بيئة العمل للعاملين، وكذلك في مساهمتها الكبيرة في الحد من التمر، لتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحثين المنهج الوصفي التحليلي وما يتضمنه من أدوات تحليله لمساعدة الباحثين على تحديد نوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وطريقة تأثيرها، وقد تم اختيار القطاع الصحي في العراق ميداناً للبحث أعداد البحث، واتخذ البحث من مستشفى تكريت التعليمي مجتمعاً له، وتضمنت العينة العاملين في مستشفى تكريت التعليمي، وقسم البحث الى اربع محاور تضمن المحور الاول المنهجية، بينما تضمن المحور الثاني الاطار النظري، في حين تناول المبحث الثالث الاطار العملي، واخيراً المحور الرابع تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

## اولاً: مشكلة البحث

تواجه المنظمات الصحية في العراق اليوم ظروفاً بيئية مختلفة تمتاز بالتغير الشديد المترتب في عواملها المتنوعة، الأمر الذي يؤدي الى ضرورة اجراء تغييرات تنظيمية تشمل الجوانب القيادية للمنظمة، وهذا ما يتطلب قيادات ذات مستوى عالي من الاخلاقية في الادارة العليا لديها القدرة على تحسين سلوكيات العاملين والتخلص من السلوكيات الغير مرغوبة وحل المشكلات التي تنتج في بيئة العمل والتي تواجه العاملين داخل المنظمة الصحية، وأن عدم توفير هذه النوع من القيادات يؤدي إلى عواقب وخيمة خاصة أن القطاع الصحي مهم بدرجة كبيرة لأنه يؤثر في المجتمع.

قد لاحظ الباحث من خلال الزيارات الاستطلاعية لمستشفى تكريت التعليمي في محافظة صلاح الدين، أن هناك مشكلة بين العاملين، حيث يرى الباحث هنالك سلوكيات غير مرغوبة بين العاملين تتضمن تنمر بعض الافراد العاملين على زملائهم في العمل وهذا يؤدي الى انزعاج العاملين مما يؤثر على نفسياتهم وينعكس على الاداء وانخفاض مستوى كفاءة العاملين وانجازهم للواجبات المكلفين بها، لذلك من الضروري التطلع الى اساليب قيادية جديدة للعمل على تحسين المناخ العملي للعاملين، لذلك يأتي هذه البحث لتحسين واقع العاملين والحد من السلوكيات الغير مرغوبة عن طريق القيادات الاخلاقية لجعل أنظمة العمل أكثر عطاء . وبناء على ما سبق تتبلور مشكلة البحث في سؤال مركزي وهو " ما دور القيادة الاخلاقية في الحد من التمر في مكان العمل؟ " .

## ثانياً: أهمية البحث

وتتضمن الأهمية النظرية والأهمية العلمية:

١. الأهمية النظرية: تتجسد الأهمية النظرية في توضيح مفهوم القيادة الاخلاقية لما لها من أهمية كبيرة في تحسين بيئة العمل للعاملين، وكذلك في تعريف العاملين في مفهوم التمر في مكان العمل وكيفية الحد منه والتخلص من الظاهرة السلبية ومعالجتها.

٢. الأهمية العملية: تتجسد الأهمية العلمية في أهمية الميدان المبحوث كونه يمس صحة الانسان، وكذلك تحفيز ادارة مستشفى تكريت التعليمي على الاهتمام بالقيادة الاخلاقية من اجل تحسين تصرفات العاملين مما ينعكس على جودة الخدمة المقدمة.

## ثالثاً: أهداف البحث

وتتضمن:

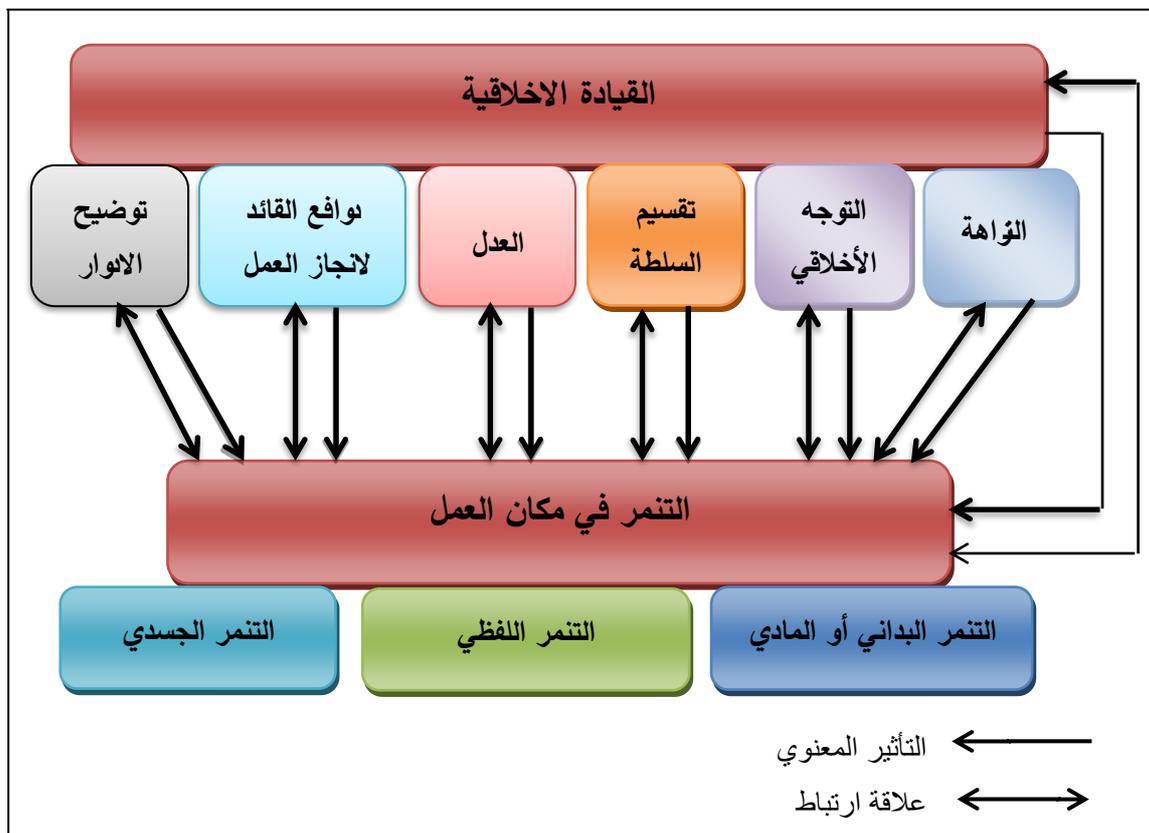
١. التعرف على طبيعة تأثير القيادة الاخلاقية على التمر في مكان العمل في مستشفى تكريت التعليمي.
٢. معرفة طبيعة علاقة الارتباط بين المتغيرات في المستشفى المبحوث.

٣. تعريف الافراد المبحوثين في المستشفى بمفهوم القيادة الاخلاقية واهميتها.  
٤. التخلص من السلوكيات الغير مرغوبة لدى العاملين عن طريق القيادة الاخلاقية.

رابعاً: مخطط وفرضيات البحث

١. المخطط الفرضي للبحث

قام الباحثين بتصميم نموذج البحث بالاعتماد على مشكلة البحث وأهميته واهدافه الشكل (١):



الشكل (١) : المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثين

٢. فرضيات البحث

- استناداً الى نموذج البحث وتماشياً مع مشكلة البحث, تمت صياغة الفرضيات الآتية :
- أ. الفرضية الرئيسية الاولى Ha1 : توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاخلاقية والتنمر في مكان العمل في مستشفى تكريت التعليمي, وتتفرع منها الفرضيات الآتية :
- ❖ الفرضية الفرعية الأولى Ha1-1 : توجد علاقة ارتباط معنوية بين النزاهة والتنمر في مكان العمل.
  - ❖ الفرضية الفرعية الثانية Ha1-2 : توجد علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الأخلاقي والتنمر في مكان العمل .
  - ❖ الفرضية الفرعية الثالثة Ha1-3 : توجد علاقة ارتباط معنوية بين تقسيم السلطة والتنمر في مكان العمل.
  - ❖ الفرضية الفرعية الرابعة Ha1-4 : توجد علاقة ارتباط معنوية بين العدل والتنمر في مكان العمل.
  - ❖ الفرضية الفرعية الخامسة Ha1-5 : توجد علاقة ارتباط معنوية بين نوافع القائد لانجاز العمل والتنمر في مكان العمل.
  - ❖ الفرضية الفرعية السادسة Ha1-6 : توجد علاقة ارتباط معنوية بين توضيح الأدوار والتنمر في مكان العمل.
- ب. الفرضية الرئيسية الثانية Ha2 : يوجد تأثير معنوي للقيادة الاخلاقية في الحد من التنمر في مكان العمل في مستشفى تكريت التعليمي, وتتفرع منها الفرضيات الآتية:
- ❖ الفرضية الفرعية الأولى Ha2-1 : يوجد تأثير معنوي للنزاهة في الحد من التنمر في مكان العمل.
  - ❖ الفرضية الفرعية الثانية Ha2-2 : يوجد تأثير معنوي للتوجه الأخلاقي في الحد من التنمر في مكان العمل.
  - ❖ الفرضية الفرعية الثالثة Ha2-3 : يوجد تأثير معنوي لتقسيم السلطة في الحد من التنمر في مكان العمل.
  - ❖ الفرضية الفرعية الرابعة Ha2-4 : يوجد تأثير معنوي للعدل في الحد من التنمر في مكان العمل.
  - ❖ الفرضية الفرعية الخامسة Ha2-5 : يوجد تأثير معنوي لدوافع القائد لإنجاز العمل في الحد من التنمر في مكان العمل.
  - ❖ الفرضية الفرعية السادسة Ha2-6 : يوجد تأثير معنوي لتوضيح الأدوار في الحد من التنمر في مكان العمل.

### خامساً: منهج البحث

لتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحثين المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد من أبرز المناهج العلمية المستخدمة في إجراء البحوث، لمساعدته على تحديد نوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وتحليلها والتعرف على حقيقتها على أرض الواقع من خلال جمع البيانات، وكذلك وصف الظاهرة المبحوثة كما هي .

### سادساً: حدود البحث

تم أعداد البحث في مدة زمنية امتدت من ٢٠٢٥/١/١٤ إلى ٢٠٢٥/٧/١٢، واتخذ البحث من مستشفى تكريت التعليمي مجتمعاً له ويشمل العاملين في مستشفى تكريت التعليمي والبالغ عددهم (٣٠٠)، وتحدد البحث معرفياً في متغيرين هما القيادة الأخلاقية متغيراً مستقلاً، والتنمر في مكان العمل متغيراً معتمداً، وما تتضمن المتغيرات من أبعاد فرعية.

## المحور الثاني: الإطار النظري

### أولاً: القيادة الأخلاقية

#### ١. مفهوم القيادة الأخلاقية

لا بد للقائد ان يكون متمتعاً بصفات أخلاقية كي يكون قادر على خلق اجواء من المحبة والانسجام والعمل على نسج العلاقات بين العاملين مما يكون له بالغ الاثر الايجابي على المنظمة فيساهم في رفعتها وتطويرها فعلى القائد ان يمتلك البعد الاخلاقي اللازم للقيام بمستوى مسؤوليه ورفع كفاءتهم.

تمثل الاخلاق محورا مركزيا بالنسبة للقيادة، فالقادة يساعدون في ارساء وتعزيز القيم التنظيمية، ولكل قائد فلسفة ووجهة نظر مميزة، وجميع القادة لديهم برامج وسلسلة من الاعتقادات والمقترحات والقيم والأفكار والقضايا التي يرغبون في طرحها على الطاولة، وللقيم التي يرسخها القائد تأثير كبير في القيم التي تتبناها المنظمة، فالقادة بما لديهم من تأثير يقومون بدور رئيس في ارساء المناخ الأخلاقي في منظماتهم، فالأخلاق مركزية بالنسبة للقيادة بسبب طبيعة عملية التأثير والحاجة إلى إشراك الاتباع في تحقيق الأهداف المشتركة والاثار الذي يملكه القادة في تأسيس قيم المنظمة ( نورث، وبيتر، ٢٠٠٦، ٣٣٨ ).

المقدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال الفاعل مع الاتباع والزملاء بهدف حل المشكلات واتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف، كما أنها فن إشباع حاجات العاملين بغية تحقيق الرضا الوظيفي لديهم من خلال التحفيز وإثارة الدافعية للعمل، وتقدير الطاقات، والحرص على التدريب وتنمية المهارات، ويتم كل ذلك في إطار من الشفافية والعدل والأمانة والاستقامة ( النجار، ٢٠٠٧، ٥٨ ).

السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد تجاه المرؤوسين مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها اكساب المرؤوس الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعاً لمجتمعه ووطنه ( عثمان، ٢٠٠٨، ٢٥٠ ).

التأثير في الاتباع لتحقيق الكفاءة والفاعلية ويجاد مناخ منظمي منتج يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي، وبما تسمح به القوانين والانظمة ( الطراونة، ٢٠١٠، ١٠٣ ).

نمط قيادي يرتكز على أخلاقيات القادة، وفيه نرى أن الأخلاق تفوق مفاهيم القوة والسلطة، لتعزز استناد القائد والعاملين الى طموحات وحاجات متبادلة، وبالتالي فإن القيادة الأخلاقية هي ذلك النوع من القيادة الذي يستطيع فيه القادة أن يحدثوا تغييراً اجتماعياً يلبي الحاجات الحقيقية للتابعين ( السعود، ٢٠١٣، ٢٢ ).

فن التأثير في سلوك الأتباع، وينعكس ذلك على أخلاق الأتباع بحيث يظهر تأثير ذلك من خلال تعاملهم مع فريق عمل المنظمة ومع مراجعي المنظمة ( عتاي، ٢٠١٦، ٤٢ ).

#### ٢. أهمية القيادة الأخلاقية

إن أهمية القيادة الأخلاقية تشكل محوراً أساسياً يجب العناية به عند استقطاب القادة ومن المفروض أن يتم التأكد من تمتع القادة بمفاهيم أخلاقية صحيحة، وأن تنمي فيهم روح الالتزام بالسلوك التنظيمي، وأن للبعد الأخلاقي خصائص خاصة في المنظمات التعليمية باعتبارها نظاماً معنية ببلورة وإثراء ودعم البعد الأخلاقي لمدخلاتها البشرية وإثرائه ودعمه، ويحتل الأفراد العاملون في المنظمات التعليمية مكانة اجتماعية مميزة، لأن للمنظمات التعليمية منظوراً اجتماعياً بارزاً إذ إنها منظمات إنسانية في معظم مكوناتها لذا فإن للبعد الأخلاقي للقائمين عليها ولمختلف الأفراد العاملين فيها أهمية خاصة، إذ يواجه العاملون فيها مواقف يومية متكررة تختبر من خلالها خصالهم الأخلاقية ( الحبسية، ٢٠١٢، ٤١ ).

ومن الضروري أن تكون للمجتمعات البشرية قيادة ترتب حياتها وتقيم العدل بينها، وقد أمرنا نبينا محمد صلى الله عليه وسلم بذلك، فقال "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" وجاء هذا الأمر ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف.

وعليه فأهمية القيادة الأخلاقية تكمن كما يراها ( القطرانة، ٢٠١٧، ٢١ ) هي :

- أ. تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة، وتقليل الجوانب السلبية.
- ب. تعد حلقة الوصل بين الأفراد العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- ت. تعد المركز التي يضم بداخله كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- ث. تنمية وتدريب الأفراد العاملين باعتبارهم أهم موارد المنظمة.
- ج. توكب التغيرات في البيئة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

ح. تسيطر على مشكلات العمل وتعمل على حلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء. وتعد القيادة الأخلاقية نفعية، أي إنها تحقق نفعاً للقائد والمنظمة، فتجذب العاملين والمستفيدين، لما يجوده من أمن ومصحة وعدل في ظلها، وكذلك عندما تكون العلاقة بين القائد الأفراد العاملين، والأفراد العاملين فيما بينهم مبنية على الخلق الحسن والطابع الإنساني فإنه يتم تعزيز نوعية العمل (عابدين، وآخرون، ٢٠١٠، ٢٣٢).

### ٣. عناصر القيادة الأخلاقية

تعد القيادة الأخلاقية، ضرورية لصيانة أو إنجاز التغيير في ثقافة المنظمة لتحقيق الأفضل أو الأمثل، إن الثقافة المحددة والمطلوبة والتحديات التي يجب أن تواجهها سوف تُحدد بواسطة طبيعة مسؤوليتها الاجتماعية الضرورية وديناميكية وحركية مجتمعها الأكبر.

كما أنه لا يوجد معيار واحد يناسب الكل ولا يوجد أسلوب واحد للقيادة يناسب كل المنظمات في كل المواقف، فالقيادة الأخلاقية تخاطب عناصر القيادة من خلال الصيغة المناسبة للموقف، وهذه العناصر ديناميكية وهي منظمة وسلسلة. وفيما يأتي توضيح لعناصر القيادة الأخلاقية الخمسة والتي تمثل معياراً للممارسة المميزة والأفضل للقادة الأخلاقيين، وهي: الاتصال، والجودة، والتعاون، والتخطيط المتعاقب، والسيطرة (الحبسية، ٢٠١٢، ٧٧).

#### أ. الاتصال الأخلاقي

يعد موضوع الاتصال من الموضوعات التي تناولتها العديد من الدراسات في جميع الميادين العلمية، نظراً لأهميتها إذ يعد الاتصال أساس النظم الاجتماعية، فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها أو هدفها سواء داخل نواة المجتمع (الأسرة) أو في المدرسة أو المصنع أو في أي مكان يتواجد فيه الإنسان، فلا بد أن يكون هناك اتصال بينهم، وما يهمننا أكثر هو الاتصال التنظيمي داخل المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدمية، فهو يعد أمراً ضرورياً وأساسياً من خلاله يتمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، ويساعد على إيجاد التعاون في العمل، وتوجيه وتحفيز العاملين والتأثير في سلوكهم، ويساعدهم على التعرف على المحيط الذي يعملون فيه (جلال الدين، ٢٠٠٩، ٢٨).

ومن مستلزمات تطوير القيادة ترشيد الاتصالات واستخدامها لمصلحة العمل وفاعليته، مما يتطلب نوعاً من العلاقات القائمة على الموضوعية والعدالة والتعامل مع الآخرين وإن لمنط الشخصي في العلاقات يؤدي إلى اتصالات القصد منها المدح والثناء والمجاملات للقائد، من هنا ينبغي تحييد عواطف الناس في الاتصالات التي تقوم على العقلانية والمصلحة العامة (الحبسية، ٢٠١٢، ٧٧).

#### ب. الجودة الأخلاقية

يشهد العالم اليوم تحديات كثيرة ومتنوعة تتمثل أبرزها في شحة الموارد المتاحة، وتزايد الحاجات المجتمعية، والتغيرات المتسارعة للأحداث، وهذا يتطلب تحديد الأولويات وتوزيع فاعل لما هو متاح من الموارد البشرية والمادية، فضلاً عن إن المنظمات تعاني من ضغوطات توفير خدمات ذات جودة عالية وتكاليف منخفضة، لذلك لجأت إلى اتخاذ مدخل استراتيجي لوضع الأهداف، وتوزيع الموارد، واستخدام إدارة الجودة الشاملة بوصفها منهجاً متكاملاً يعتمد على أداء إدارة الموارد البشرية وكل إدارة في المنظمة، وهو أحد النظم المتبعة لمواجهة تلك الضغوطات، وذلك لأنها نظام قائم على التحسين المستمر للأداء في جميع المستويات العلمية والإدارية، وفي كل المجالات الوظيفية للمنظمة باستخدام كافة الموارد المتاحة، وفي الوقت ذاته تؤكد على أن يعمل الفرد بشكل صحيح من المرة الأولى (زديرة، ٢٠١٧، ٢).

#### ج. التعاون الأخلاقي

تُعد القيادة التشاركية فلسفة إدارية تتضمن التقليل من السياقات المركزية في الإدارة والتركيز على عنصر المشاركة والتعاون في اتخاذ القرار وحل المشكلات، وقد أصبحت التشاركية من ضروريات العمل في المنظمات، وذلك بسبب كثرة الأعباء والمسؤوليات الوظيفية التي يتحملها مديري تلك المنظمات (البكري، ٢٠١٧، ١).

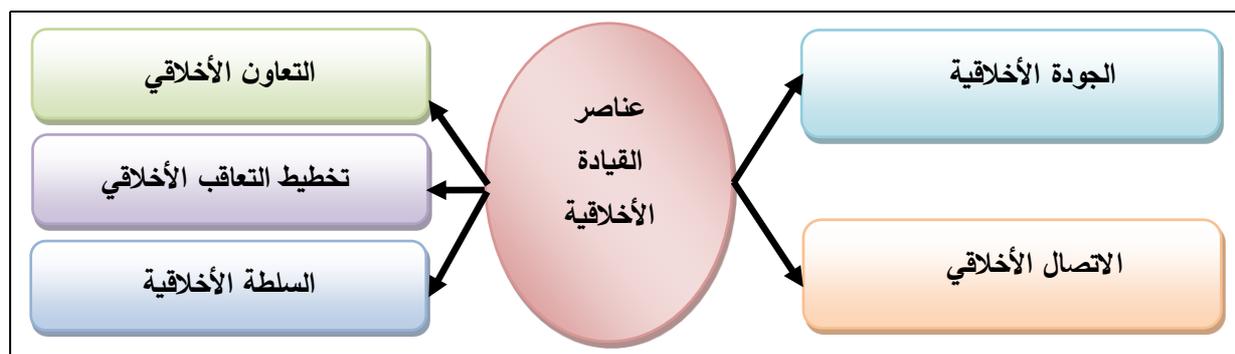
فالقادة الأخلاقيون يحتاجون للعديد من المستشارين، وعليهم اختيار الأكثر ذكاءً في منظماتهم، ويستأجرون البعض من المنظمات الأخرى، والقادة يتعاونون فيما بينهم لتجسيد أفضل الممارسات وحل المشكلات، ويتحدون في مواجهة القضايا التي تواجه منظماتهم، والقائد الذي يتعاون أخلاقياً يتوصل إلى أفضل قرارات للمنظمة، وإن المساهمة بخبرات مختلفة مع الأشخاص أو الجماعات من مختلف البيئات يثري حياة هؤلاء المشاركين، ويحسن عملية صنع القرار بالكامل (الحبسية، ٢٠١٢، ٧٨).

#### خ. تخطيط التعاقب الأخلاقي

من أجل نجاح المنظمة على المدى البعيد يجب على القادة الأخلاقيين أن يضعوا جانباً القضايا المتدنية أو الصغيرة، ويسمحوا للقادة الآخرين بالظهور داخل المنظمة، ويعطوا خلفائهم المحتملين الفرصة من أجل ممارسة وبناء مهاراتهم القيادية، وأن يمنحهم نصائح مخلصاً ويفسحوا لهم المجال للاتصال، فضلاً عن تدريبهم على الأدوار التي من المحتمل أن يقوموا بها في المستقبل (Haughe, 2003 : 5).

## ز. السلطة الأخلاقية

السلطة الأخلاقية تتمثل أهميتها بصفاتها الركييزة الأساسية والنواة المكونة لشخصية الفرد والتركيبية الأسرية والتكوين المجتمعي لأنها الموجه والمحرك للسلوك الإنساني الذي يظهر ويتجلى في أعمال وأفعال الإنسان التي تحمل، وتمثل قيم الفرد عادلة أو متسلطة، وذلك وفق فئات ومبادئ وأعراف ودين الإنسان وتركيبته النفسية من دون خوف أو أي مؤثر خارجي. السلطة الأخلاقية هي أن نستخدم حريتنا وقدرتنا على الاختيار وفقاً لمبادئ الاحترام والاخلاص والصدق والسلطات، فالقيادة لا تعني القيام بكل شيء لأن مسؤوليتها ليست عمل كل شيء ولكنها رؤية لإنجاز العمل، وهو يحدث بتفويض الموظفين الأكفاء بالسلطات اللازمة (الحبسية، ٢٠١٢، ٨٠). ويوضح الشكل (١) عناصر القيادة الأخلاقية:



الشكل (٢) : عناصر القيادة الأخلاقية  
المصدر: من إعداد الباحثين

## ٤. ابعاد القيادة الاخلاقية

### أ. النزاهة

تمثل النزاهة الشفافية والأصالة، وتعكس اهتمام الأفراد العاملين بالشرف والقيم الأخلاقية، والنزاهة قيمة أساسية لأخلاقيات لا تتعلق بالدوافع الخارجية مثل الخوف من العقوبة أو تشويه صورة الفرد في المجتمع، كما إن النزاهة قيمة جوهرية يتصف بها الأفراد العاملون، ولا تتطور بفعل عنصر خارجي، ولكن بسبب ثقافة الأخلاق الداخلية وأهمية النزاهة تظهر من خلالها دورها في تحقيق ترابط المنظمة على جميع المستويات الإدارية والتنفيذية وإشاعة النظام والانضباط والحرص والدقة والإنجاز وتقوية الترابط المجتمعي مع ضمان الحقوق الاجتماعية والاقتصادية للفئات المهمشة والفقراء ( Kelly, 2012 : 4 ). وللنزاهة قيم تحتل مقاما عالياً في منظومة القيم الأخلاقية لأنها المسؤولة عن بروز مجموعة من سلوكيات الإنسان السوية، إذ لا تستقيم تصرفات المرء بدونها وتمثل في: (الأمانة، الشفافية، المصادقية، المساواة) والتي تقتضي بالدرجة الأولى توفر مجموعة من المبادئ الإيجابية التي تعزز السلوك الشريف، وتشجع الممارسات السليمة أخلاقياً، انطلاقاً من الرقابة الذاتية التي تمكن الفرد من الترفع عن كل تصرف، بمعنى إن النزاهة هي نوع من الالتزام بالواجب الأخلاقي الذي يفصل بين المصلحة الشخصية والنزعة الانسانية حينما يوضع الفرد في موقف اختياري حقيقي (العاني، وآخرون، ٢٠١٩، ٧).

### ب. التوجه الأخلاقي

يعد التوجه الأخلاقي قاعدة أساسية لبناء المجتمعات، إذ تبنى عليه جميع القوانين والأحكام، وهو الأساس التي تقوم عليه مبادئ الشريعة الاسلامية، الأمر الذي يجعله أساس صلاح المجتمع، والدرع الواقي من المسببات المؤدية لانهيائه، واهتمام القائد الأخلاقي بالأفراد العاملين معه ورعاية مصالحهم والدفاع عنهم والعمل على تشجيعهم من أجل الإنجاز والأبداع والابتكار سينعكس بصورة إيجابية على الممارسات القيادية التي يبنها القائد " وللتوجه الأخلاقي أهمية كبيرة، إذ لا يعد سلوكاً فحسب، بل هو عبادة يجازي الله الإنسان عليها، وتعد مؤشراً واضحاً على استمرار أي منظمة كانت، وينهي العداوة وبالتالي زيادة المحبة والمودة بين الأفراد العاملين، وصياغة القوانين والأعراف التي تحسن المنظمة وتحافظ عليها من الانهيار والفساد، وتقوية الروابط الاجتماعية بين الأفراد العاملين، كما تنظم العلاقات فيما بينهم، وبالتالي تقوي الأواصر والألفة والتماسك ( الطائي، وآخرون، ٢٠١٧، ٢٨٢ ).

### ت. تقسيم السلطة

على القيادة الأخلاقية أن تفصل بين المستويات الإدارية ولكل مستوى له مسؤولياته وصلاحياته وتوزيع القوى فيما بين الأفراد العاملين وبحسب الأعمال المناطة بهم، ويعد توزيع هذه الأعمال فلابد من متابعة ومراقبة تنفيذ هذه الأعمال لأجل تحديد الانحرافات ومعالجتها، وهذه العملية تجعل الأفراد العاملين على معرفة بما عليه من واجبات وأعمال، وهو مسائل عليها من قبل القائد الأخلاقي الذي يتابع الأعمال بكل مهنية وحرفية وتوجيه الأفراد العاملين غير القادرين على الإنجاز وتسهيل مهامهم وتقليل حالات الهدر والضياع إن وجدت ( الطائي، وآخرون، ٢٠١٧، ٢٨٢ ).

### ث. العدل

يوجه القائد الأخلاقي اهتماماته إلى المبادئ الأساسية المتمثلة بالعدل والنزاهة والامانة، وهذا يتطلب منه، يضع قضايا العدل محور اتخاذ قراراته عند توزيع المكافآت، أو توجيه العقوبات، وعندما يتعامل القائد الأخلاقي بعدالة مع جميع الأفراد العاملين، وكل فرد يأخذ استحقاقه ولا يشعر بالغبن أو ضياع حقه، هذا سيجعلهم من أوائل المدافعين عن المنظمة وعدم السماح لأي فرد من داخل المنظمة أو خارجها من الإساءة إلى المنظمة أو نشر ثقافة الفساد الإداري ضمن المنظمة، وأن تفشي العدل في المنظمة سيكون رادعاً لكل عملية فساد تواجهها المنظمة ( الطائي، وآخرون، ٢٠١٧، ٢٨١ ).

### ج. دوافع القائد لإنجاز العمل

إن سلوك القائد الأخلاقي يؤثر على تحديد وتوجيه سلوك الأفراد العاملين إذ إن إنتاجيتهم تتوقف على عدة عوامل أغلبها يعود الى فاعلية القيادة في خلق مناخ سيكولوجي يعمل على إشباع حاجات الأفراد المختلفة، وبالتالي ضبط وتوجيه اتجاهاتهم وجهودهم وإعلاء مستوى دافعيتهم للإنجاز باستثارتهم على بذل الجهد، وذلك باستخدام أساليب مختلفة في التحفيز للإنجاز، كما يظهر بمظهر القوي والتمكن والمسيطر على تصرفاته وانفعالاته والمتوازن في شخصيته داخل المنظمة وخارجها، والمدافع عن حقوق الأفراد العاملين المادية والمعنوية من مكافآت وزيادات في الرواتب وتهيئة الفرص للنمو المهني، والتدريب وحصولهم على شهادات ذات تقدير وترقيات في وظائفهم، بهذه الطريقة يكسب حب الأفراد العاملين وولاءهم وبالتالي إنتاجيتهم العالية وإبقائهم في حالة تحفيز مستمرة تعود بالنفع عليهم وعلى المنظمة ( Ekaningtias, 2016 : 125 ).

### ح. توضيح الأدوار

يهدف توزيع الأدوار وتوضيحها لأعضاء المنظمة إلى توضيح المطلوب من الأعضاء أو ما هو متوقع منهم فعله داخل المنظمة ولا سيما فيما يتصل بالتعبير عن الآراء والمشاعر وتوفير الدعم والتعاطف للآخرين، ومن أبرز الأساليب المحققة لهذا الغرض أسلوب عرض الأعمال السابقة المصورة في أشرطة الفيديو والتمثيل ( Burnes, 2012 : 98 ).

### ثانياً: التنمر في مكان العمل

#### ١. مفهوم التنمر

يرجع بداية مفهوم التنمر في بيئة العمل Workplace Bullying إلى العالم السويدي هانز ليمان Heinz Leymann (عالم النفس السويدي) في بداية الثمانينيات، وقد أطلق عليه ليمان في البداية مصطلح المهاجمة Mobbing. وفي عام ١٩٩٠ قدمت أندريا آدمز A. Adams مصطلح التنمر في بيئة العمل لأول مرة في إذاعة BBC، وفي عام ١٩٩٢ نشرت آدمز أول كتاب في التنمر الوظيفي بعنوان "التنمر في العمل: كيفية مواجهته والتغلب عليه". وقد قام غراي نامي Gray Namie في الولايات المتحدة بتشغيل وإدارة معهد التنمر في بيئة العمل "WBI-Workplace Bullying Institute" لمدة عشر سنوات، ليتعامل مع قضية التنمر في بيئة العمل بين كل من العامل وصاحب العمل، من أجل توفير حلول للتغلب على هذه المشاكل في بيئة العمل ( Rajalakshmi & Naresh, 2018 : 91 ).

وتعرف اندريا آدمز Andrea Adams التنمر في بيئة العمل بأنه "سلوك غير مبرر ومسيء ومهين تجاه عامل أو مجموعة من العاملين، ويتضمن إساءة استخدام السلطة أو المنصب، ويمكن أن يتسبب في فقدان العاملين تدريجياً كل إيمانهم بأنفسهم، ومعاناتهم من اعتلال الصحة الجسدية، والاضطراب العقلي كنتيجة مباشرة للتنمر" ( Saunders et al, 2007 : 341 ).  
والتعريف الأكثر قبولاً للتنمر في بيئة العمل هو التعريف الذي اقترحه Einarsen وزملاؤه (٢٠١١)، حيث أشاروا إلى أن التنمر في مكان العمل ينطوي على الإساءة أو الاستبعاد الاجتماعي للعامل، أو التأثير سلباً على مهام عمله. ويعتبر السلوك الذي يحدث في مكان العمل تنمراً إذا حدث بشكل متكرر ومنتظم، واستمر لفترة معينة، بالإضافة إلى عدم قدرة الضحية على الدفاع عن نفسها ضده، ويجب أن يكون التنمر واضحاً، ويشمل التنمر أنواع مختلفة من السلوكيات غير المرغوبة، تتراوح من السلوكيات البسيطة إلى السلوكيات المتطرفة. ( Antonio et al, 2021 : 2 ).

#### ٢. العوامل التي تؤدي إلى التنمر

هناك عدة عوامل تؤدي إلى التنمر كما يلي ( Mackey et al, 2019 : 519-522 ), ( Mannix et al, 2017 : 86-88 ).  
أ. نظام العمل وبيئته: تلك غير المستقرة أو التي تعرضت لإعادة هيكلة أو لإدخال تكنولوجيا حديثة في نظامها تتصف بأنها تمثل لموظفيها تهديداً وظيفياً كبيراً، بحيث تحض على المنافسات الشرسة والحاجة إلى الترقى وبعضهم يحاول التسلق الوظيفي السريع ليبقي على عمله، وهي بذلك بيئة غير آمنة وتحفها المخاطر.  
ب. العقلية الاستهلاكية: أصبحت العقلية الاستهلاكية التي دشنتها الرأسمالية العالمية والتي تركز على إشباع الحاجات الفردية الأنانية والشعور الفوقي بالاستحقاق والتميز من آفات البيئات الأكاديمية في العالم اليوم حيث أثرت التوجه الخدمي لعمليات التعليم على تقديم الخدمة باعتبارها سلعة وطالب الخدمة لا بد أن يحصل عليها وإلا حدث التنمر.  
ت. التنافسية الشديدة: تتميز بيئات الأعمال التي تشهد فيها التنافسية بزيادة سلوكيات التنمر والبلطجة والخصومة والاستعداد والتسلق وذلك عن طريق الحيل غير الشريفة والمكائد والإشاعات والاستهدافات.  
ث. خصائص الوظائف: إن طبيعة الأعمال التي تتصف بالاعتمادية والملل والخط بين الأدوار والأعباء الإضافية تؤدي إلى التنمر للتأكيد على أهمية العمل ومقاومة حالات الإحباط وتأكيد سيطرة الموظف.

ج. **نمط القيادة:** قد تتساهل القيادة أو تتسلط أو تتواطىء أو لا تعبا بما يحدث حولها في بيئة العمل، فلا تعمل على رفع الظلم عن كاهل المظلومين ولا تتخذ موقفا داعمة للضعفاء الصامتين، ولا تهتم باسترداد الحقوق لأصحابها أو الوقوف بصرامة في وجه جماعات المصالح، وتتخذ موقفا محايدا أو أحيانا مشاركا في التمر كحيلة خبيثة للتخلص من المنافسين.

ح. **السلم الطبقي الوظيفي:** تُعد الطبقة الوظيفية الهيراركية داعما أساسيا للتمر حيث تدعم الفوقية والأنوية والتسلط، بالإضافة إلى الإحساس الزائف بالتميز والاستحقاق.

خ. **الظلم والاستقواء وسوء استعمال السلطة:** ويحدث ذلك من الأقوى إلى الأضعف، حيث يستغل القوي سلطاته ونفوذه في تعذيب والتنكيل بالضحايا وإيذائهم وظلمهم واستغلال صلاحياته في تنفيذ أهدافه وأغراضه بغض النظر عن المظالم التي يرتكبها المعتدي أو المتتمر (القضاء الإداري، س6ق، ٢٤/١١/١٩٥٣).

### ٣. النظريات المفسرة للتمر في بيئة العمل وآثاره

#### أ. نظرية الحفاظ على الموارد Conservation of Resources Theory

تؤكد نظرية الحفاظ على الموارد (COR) أن العاملين يحاولون الحفاظ على مواردهم أو الدفاع عنها، بالإضافة إلى الحصول على موارد جديدة خوفا من الخسارة المحتملة لمواردهم في المستقبل. وتشير الموارد إلى الظروف أو الطاقات أو الخصائص الشخصية أو الأشياء القيمة. ويعتبر العامل أن التمر في مكان العمل يهدده بفقدان الموارد (استنزاف طاقات وعواطف العامل، والتأثير السلبي على حالته النفسية) ويؤدي إلى العديد من المخرجات التنظيمية السلبية (Said & Tanova, 2021 : 3).

#### ب. نظرية العقد النفسي Psychological Contract Theory

تؤكد النظرية أن العقد النفسي يلزم العامل وصاحب العمل بالقيام بالأدوار المشتركة للوفاء بالالتزامات غير المكتوبة وغير الرسمية فيما بينهما، حيث يؤدي هذا لتوقع المتبادل إلى الرضا الوظيفي، وولاء العامل، وجودة العمل، وزيادة إنتاجية العامل، وعندما يتم خرق العقد النفسي من أحد الطرفين ينعكس في عدة آثار سلبية. ويعد التمر الوظيفي هو أحد مظاهر خرق العقد النفسي من جانب التنظيم، فمن المفترض أن يلتزم التنظيم بحماية العامل من التمر، وفشل التنظيم في حماية العامل من التمر يعد خرقا للعقد النفسي، وينعكس ذلك في العديد من الآثار السلبية. ووفقا لشين Schein، فإن التوقع بين العامل وصاحب العمل يشمل الجوانب الأخلاقية والنفسية وحماية الحقوق، ويجب على العامل تلبية توقعات صاحب العمل من خلال الأداء، وبالمثل يجب على صاحب العمل أيضا تلبية احتياجات العامل من خلال الأجر المدفوع مقابل عملهم، وحمايتهم من كل مظاهر التمر وصوره (Rajalakshmi & Naresh, 2018 : 93).

#### ج. نظرية عملية العمل Labor Process Theory

تركز النظرية على العلاقة بين العامل وصاحب العمل، وأكدت النظرية بأن الإدارة تستغل وتسيطر على العمال لتحقيق مزيد من الأرباح. ويمكن تصور التمر في بيئة العمل كأسلوب ضبط إداري مع الأساليب التقليدية (أساليب الإدارة الاستبدادية)، حيث أن التمر هو أسلوب استبدادي صارم، وينطوي على مراقبة وإشراف دقيقين من المديرين. وإذا تم استخدامه بشكل صحيح، يمكن أن يؤدي إلى نتائج فعالة جدا على المدى القصير دون تكبد الإدارة أي تكاليف إضافية، حيث أنه أحد عوامل التحفيز لجعل العمال الكسالى يعملون بجد أكثر. فالعامل ضحية التمر يحاول تحسين صورته الذاتية من خلال العمل بجدية أكبر ولفترة أطول، وتعزيز احترامه لذاته من خلال أي وسيلة متاحة (Vega & Comer, 2005 : 106).

#### د. نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

تركز نظرية التبادل على العلاقة بين العاملين والتنظيم، من حيث تقدير التنظيم للعاملين، وفي المقابل يخلق ذلك التزامات داخل العاملين تجاه التنظيم (Settoon et al. 1996 : 220)، ويميل العاملون إلى الاستجابة للتنظيم بسلوكيات أدوار إضافية عندما يشعرون أن التنظيم يستثمر فيهم. وعندما يحصل العاملون على الموارد الاقتصادية وكذلك الاجتماعية والعاطفية في مكان العمل، يشعرون بواجب تعويض التنظيم بمواقف وسلوكيات أفضل.

#### ٤. ابعاد التمر الوظيفي

##### أ. التمر البدني او المادي

وهو ما يسمى أيضا بالإساءة الجسدية (Physical Abuse)، وعادة ما يكون أكثر اشكال التمر تمييزاً وأكثرها صعوبة في الاخفاء، ولا يمكن ان يعرف الا بالسلوك العنيف الذي يولد الخوف ويتضمن ضرب الضحايا او حجب الاحتياجات الجسدية او التهديد بالإيذاء الجسدي وذلك للسيطرة عليهم، وقد يعني مهاجمة الأشياء مثل ضرب او ركل الجدران او الأبواب اثناء الجدل ورمي الأشياء بغضب وتدمير الممتلكات، وتحدث الإساءة الجسدية على ثلاث مراحل تسمى المرحلة الأولى مرحلة شهر العسل حيث يكون المتتمر لطيفا ويظهر السلوك الساحر للضحية، ثم تليها المرحلة الثانية التي تتميز بالتوتر المتولد عندما يعاني المتتمر من الضغط والتهيج العصبي، ويعتبر المتتمر نفسه خلال هذه المرحلة الضحية، اما المرحلة الثالثة فتتمثل مرحلة الازمة وهي عندما يصل غضب المتتمر الى درجة الغليان ويتم تفريره من خلال العنف الجسدي (O'shea, 2011 : 40).

يعاني ضحايا التمر الجسدي بالإضافة الى الآلام والواجع الجسدية من صعوبة النوم والقلق والاكتئاب والخوف والتشاؤم (Litwiller & Brausch, 2013 : 676).

### ج. التنمر اللفظي

التنمر او الإساءة اللفظية عبارة عن كلام يتضمن كلمات لتدمير او احراج الضحايا بشكل مباشر مثل التهديد او استدعاء الأسماء والاستهزاء (Farrell, 2014 : 1). او انه قول شخص ما مرارا وتعددا أشياء سيئة او مؤذية، سواء مكتوبة او منطوقة، الى شخص آخر يواجه صعوبة في الدفاع عن نفسه، وهو من السلوكيات المسيئة بشكل علني أي يمكن رؤيتها او سماعها وتحديدتها بسهولة وهي تشترك مع التنمر او الإساءة الجسدية. وتتضمن الإساءة او التنمر اللفظي الكلمات المنطوقة التي تكون وجها لوجه او تعليقات خلف الظهر حيث يتقصد المتنمر استدعاء الأسماء واللقاب والتهديد والاثارة مما يتسبب في ضائقة نفسية للضحية.

### ج. التنمر الجسدي

التخويف الجسدي او الترهيب المادي في مكان العمل هو استخدام سلوكيات سلبية مخيفة للضحية، مثل الصراخ والتهديدات بالعنف (Vogelpohl et al, 2013 : 417). إن التعرض لسلوكيات التنمر في مكان العمل في شكل تخويف جسدي هو عامل خطر للتفكير في الانتحار.

التخويف الجسدي على انه نوع من الإرهاب الجسدي الذي يمارسه الشخص المتنمر ضد الضحية بصورة مباشرة عند تواجدهما بنفس مكان العمل مثل الإعاقة للضحية او قطع الطريق عليه والتهديد والوعيد بوجهه وغيرها من الأساليب التي تؤدي الى ترهيب وتخويف الضحية (ولاء، ٢٠٢٠).

## المحور الثالث: الإطار الميداني

### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تمثلت الفرضية في هذه الفقرة بما يلي :

١. الفرضية الرئيسية الأولى **Ha1** : توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاخلاقية والتنمر في مكان العمل في مستشفى تكريت التعليمي، وتتفرع منها الفرضيات الآتية :

أ. الفرضية الفرعية الأولى **Ha1-1** : توجد علاقة ارتباط معنوية بين النزاهة والتنمر في مكان العمل.

للتأكد من الفرضية تم اعتماد معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لتحديد معنوية وقوة واتجاه العلاقة بين النزاهة والتنمر في مكان العمل، ويظهر الجدول (١)، نتائج قيمة معامل الارتباط .

جدول (١) : معامل الارتباط بين النزاهة والتنمر في مكان العمل

الابعاد	البيان	التنمر في مكان العمل
النزاهة	قيمة معامل بيرسون	0.251**
	قيمة الاحتمالية (Sig.)	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS Ver.22)

يلاحظ من خلال الجدول (١) توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية (طردية) بين النزاهة والتنمر في مكان العمل، بمعنى أن توافر النزاهة في مستشفى تكريت التعليمي سيرافقه الحد من التنمر في مكان العمل، ويدل المستوى الضعيف لعلاقة الارتباط على وجود ضعف لدى ادارة المستشفى في تطبيق القيادة الاخلاقية، واستناداً لهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

ب. الفرضية الفرعية الثانية **Ha1-2** : توجد علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الأخلاقي والتنمر في مكان العمل.

للتأكد من الفرضية تم اعتماد معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لتحديد معنوية وقوة واتجاه العلاقة بين التوجه الاخلاقي والتنمر في مكان العمل، ويظهر الجدول (٢)، نتائج قيمة معامل الارتباط.

جدول (٢) : معامل الارتباط بين التوجه الاخلاقي والتنمر في مكان العمل

الابعاد	البيان	التنمر في مكان العمل
التوجه الاخلاقي	قيمة معامل بيرسون	0.234**
	قيمة الاحتمالية (Sig.)	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS Ver.22)

يلاحظ من خلال الجدول (٢) توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية (طردية) بين التوجه الاخلاقي والتنمر في مكان العمل، بمعنى أن توافر التوجه الاخلاقي في مستشفى تكريت التعليمي سيرافقه الحد من التنمر في مكان العمل، ويدل المستوى الضعيف لعلاقة الارتباط على وجود ضعف لدى ادارة المستشفى في تحديد التوجه الاخلاقي، واستناداً لهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة **Ha1-3** : توجد علاقة ارتباط معنوية بين تقسيم السلطة والتنمر في مكان العمل.

للتأكد من الفرضية تم اعتماد معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لتحديد معنوية وقوة واتجاه العلاقة بين تقسيم السلطة والتنمر في مكان العمل، ويظهر الجدول (٣)، نتائج قيمة معامل الارتباط.

جدول (٣) : معامل الارتباط تقسيم السلطة والتنمر في مكان العمل.

الابعاد	البيان	التنمر في مكان العمل
تقسيم السلطة	قيمة معامل بيرسون	0.241**
	قيمة الاحتمالية (Sig.)	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS Ver.22)

يلاحظ من خلال الجدول (٣) توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية (طردية) بين تقسيم السلطة والتنمر في مكان العمل، بمعنى أن توافر تقسيم السلطة في مستشفى تكريت التعليمي سوف يحد من التنمر في مكان العمل، ويدل المستوى الضعيف لعلاقة الارتباط على وجود ضعف لدى ادارة المستشفى في توزيع السلطات، واستناداً لهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

ث. الفرضية الفرعية الرابعة: **Ha1-4** توجد علاقة ارتباط معنوية بين العدل والتنمر في مكان العمل.

للتأكد من الفرضية تم اعتماد معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لتحديد معنوية وقوة واتجاه العلاقة بين العدل والتنمر في مكان العمل، ويظهر الجدول (٤)، نتائج قيمة معامل الارتباط.

جدول (٤): معامل الارتباط بين العدل والتنمر في مكان العمل

الابعاد	البيان	التنمر في مكان العمل
العدل	قيمة معامل بيرسون	0.257**
	قيمة الاحتمالية (Sig.)	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS Ver.22)

يلاحظ من خلال الجدول (٤) توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية (طردية) بين العدل والتنمر في مكان العمل، بمعنى أن توافر العدل في مستشفى تكريت التعليمي سيرافقه الحد من التنمر في مكان العمل، ويدل المستوى الضعيف لعلاقة الارتباط على وجود ضعف لدى ادارة المستشفى في تطبيق العدالة، واستناداً لهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

ج. الفرضية الفرعية الخامسة: **Ha1-5** توجد علاقة ارتباط معنوية بين دوافع القائد لانجاز العمل والتنمر في مكان العمل.

للتأكد من الفرضية تم اعتماد معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لتحديد معنوية وقوة واتجاه العلاقة بين دوافع القائد لانجاز العمل والتنمر في مكان العمل، ويظهر الجدول (٥)، نتائج قيمة معامل الارتباط.

جدول (٥) : معامل الارتباط بين دوافع القائد لانجاز العمل والتنمر في مكان العمل

الابعاد	البيان	التنمر في مكان العمل
دوافع القائد لانجاز العمل	قيمة معامل بيرسون	0.263**
	قيمة الاحتمالية (Sig.)	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS Ver.22)

يلاحظ من خلال الجدول (٥) توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية (طردية) بين دوافع القائد لانجاز العمل والتنمر في مكان العمل، بمعنى أن توافر دوافع القائد لانجاز العمل في مستشفى تكريت التعليمي سيساهم في الحد من التنمر في مكان العمل، ويدل المستوى الضعيف لعلاقة الارتباط على وجود ضعف لدى ادارة المستشفى في تطبيق القيادة الاخلاقية، واستناداً لهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

ح. الفرضية الفرعية السادسة: **Ha1-6** توجد علاقة ارتباط معنوية بين توضيح الأدوار والتنمر في مكان العمل.

للتأكد من الفرضية تم اعتماد معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لتحديد معنوية وقوة واتجاه العلاقة بين توضيح الأدوار والتنمر في مكان العمل، ويظهر الجدول (٦)، نتائج قيمة معامل الارتباط.

جدول (٦): معامل الارتباط بين توضيح الأدوار والتنمر في مكان العمل

الابعاد	البيان	التنمر في مكان العمل
توضيح الأدوار	قيمة معامل بيرسون	0.272**
	قيمة الاحتمالية (Sig.)	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS Ver.22)

يلاحظ من خلال الجدول (٦) توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية (طردية) بين توضيح الأدوار والتنمر في مكان العمل، بمعنى أن توافر توضيح الأدوار في مستشفى تكريت التعليمي سيرافقه الحد من التنمر في مكان العمل، ويدل المستوى الضعيف لعلاقة الارتباط على وجود ضعف لدى ادارة المستشفى في تحديد وتوضيح الادوار للعاملين، واستناداً لهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية السادسة.

وبناءً على نتائج الفرضيات الفرعية يمكن القول بقبول الفرضية الرئيسية الاولى

كما تم التأكد من العلاقة بين متغير القيادة الاخلاقية مجتمعة والتنمر في مكان العمل، باعتماد معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لتحديد معنوية وقوة واتجاه هذه العلاقة، ويظهر الجدول (٧)، نتائج قيمة معامل الارتباط.

جدول (٧): معامل الارتباط بين متغير القيادة الاخلاقية مجتمعة والتنمر في مكان العمل

الابعاد	البيان	التنمر في مكان العمل
القيادة الاخلاقية	قيمة معامل بيرسون	0.248**
	قيمة الاحتمالية (Sig.)	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS Ver.22)

يلاحظ من خلال الجدول (٧) وتوجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية (طردية) بين القيادة الاخلاقية مجتمعة والتنمر في مكان العمل، بمعنى أن توافر متغير القيادة الاخلاقية مجتمعة في مستشفى تكريت التعليمي سيرافقه الحد من التنمر في مكان العمل، وهذه النتيجة تؤكد قرار قبول الفرضية.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

١. الفرضية الرئيسية الثانية Ha2 : يوجد تأثير معنوي للقيادة الاخلاقية في الحد من التنمر في مكان العمل في مستشفى تكريت التعليمي، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى Ha2-1 : يوجد تأثير معنوي للنزاهة في الحد من التنمر في مكان العمل.

للتأكد من الفرضية تم اعداد معادلة الانحدار الخطي البسيط لتقدير التنمر في مكان العمل من خلال النزاهة، وذلك لتحديد مدى تأثير الأخير في المتغير التابع، ومن خلال الجدول (٨) تظهر نتائج هذا التأثير.

جدول (٨): نتائج تأثير النزاهة في التنمر في مكان العمل

الابعاد	(R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	(Sig.)	الدلالة
النزاهة	معامل الانحدار (β)	قيمة (T)	(Sig.)	دالة احصائياً
	0.253	3.417	0.000	دالة احصائياً

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS Ver.22)

يلاحظ من خلال الجدول (٨) ثبات صحة نموذج معادلة الانحدار بدلالة قيمة (F) البالغة (18.422) عند مستوى دلالة معنوية 5%، مما يعني إمكانية تقدير التنمر في مكان العمل من خلال النزاهة، كما تشير قيمة (T) البالغة (3.417) عند مستوى دلالة معنوية 5%، على وجود تأثير معنوي، كما يشير معامل الانحدار بيتا (β) الموجب البالغ (0.253) إلى أن التأثير ايجابي، بمعنى أن توافر النزاهة في مستشفى تكريت التعليمي هذا سوف يؤثر ايجاباً ويحد من مستوى التنمر في مكان العمل، في حين تدل قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.062) على أن النزاهة تفسر ما نسبته (6.2%) من التغير الحاصل في التنمر في مكان العمل، ويدل مستوى التأثير الضعيف الى ان ادارة المستشفى لا تطبق النزاهة بالمستوى المطلوب، واستنادا الى النتائج تقبل الفرضية الفرعية الأولى .

ب. الفرضية الفرعية الثانية Ha2-2 : يوجد تأثير معنوي للتوجه الأخلاقي في التنمر في مكان العمل.

للتأكد من الفرضية تم اعداد معادلة الانحدار الخطي البسيط لتقدير الحد من التنمر في مكان العمل من خلال التوجه الاخلاقي، وذلك لتحديد مدى تأثير الأخير في المتغير التابع، ومن خلال الجدول (٩) تظهر نتائج هذا التأثير.

جدول (٩): نتائج تأثير التوجه الاخلاقي في التنمر في مكان العمل

الابعاد	(R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	(Sig.)	الدلالة
التوجه الاخلاقي	معامل الانحدار (β)	قيمة (T)	(Sig.)	دالة احصائياً
	0.373	4.766	0.000	دالة احصائياً

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS Ver.22)

يلاحظ من خلال الجدول (٩) ثبات صحة نموذج معادلة الانحدار بدلالة قيمة (F) البالغة (16.297) عند مستوى دلالة معنوية 5%، مما يعني إمكانية تقدير التنمر في مكان العمل من خلال التوجه الاخلاقي، كما تشير قيمة (T) البالغة (4.766) عند مستوى دلالة معنوية 5%، على وجود تأثير معنوي، كما يشير معامل الانحدار بيتا (β) الموجب البالغ (0.373) إلى أن التأثير ايجابي، بمعنى أن توافر التوجه الاخلاقي في مستشفى تكريت التعليمي هذا سوف يؤثر ايجاباً ويحد من مستوى التنمر في مكان العمل، في حين تدل قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.139) على أن التوجه الاخلاقي تفسر ما نسبته (13.9%) من التغير الحاصل في التنمر في مكان العمل، ويدل مستوى التأثير الضعيف الى ان ادارة المستشفى ليس لديها توجه اخلاقي بالمستوى المطلوب، واستنادا الى النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثانية .

ت. **الفرضية الفرعية الثالثة Ha2-3:** يوجد تأثير معنوي لتقسيم السلطة في الحد من التنمر في مكان العمل.

للتأكد من الفرضية تم اعداد معادلة الانحدار الخطي البسيط لتقدير التنمر في مكان العمل من خلال تقسيم السلطة، وذلك لتحديد مدى تأثير الأخير في المتغير التابع، ومن خلال الجدول (١٠) تظهر نتائج هذا التأثير.

جدول (١٠) : نتائج تأثير التوجه الاخلاقي في التنمر في مكان العمل

الابعاد	(R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	(Sig.)	الدلالة
لتقسيم السلطة	معامل الانحدار (β)	قيمة (T)	(Sig.)	الدلالة
	0.677	15.611	0.000	دالة احصائياً
	0.823	3.936	0.000	دالة احصائياً

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS Ver.22)

يلاحظ من خلال الجدول (١٠) ثبات صحة نموذج معادلة الانحدار بدلالة قيمة (F) البالغة (15.611) عند مستوى دلالة معنوية 5%، مما يعني إمكانية تقدير التنمر في مكان العمل من خلال تقسيم السلطة، كما تشير قيمة (T) البالغة (3.936) عند مستوى دلالة معنوية 5%، على وجود تأثير معنوي، كما يشير معامل الانحدار بيتا (β) الموجب البالغ (0.823) إلى أن التأثير إيجابي، بمعنى أن توافر تقسيم السلطة في مستشفى تكريت التعليمي هذا سوف يؤثر إيجاباً ويحد من مستوى التنمر في مكان العمل، في حين تدل قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.677) على أن تقسيم السلطة تفسر ما نسبته (6.7%) من التغير الحاصل في التنمر في مكان العمل، ويدل مستوى التأثير الضعيف الى ان ادارة المستشفى لم توزع السلطات بالشكل المناسب، واستناداً الى النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثالثة .

ث. **الفرضية الفرعية الرابعة Ha2-4:** يوجد تأثير معنوي للعدل في الحد من التنمر في مكان العمل.

للتأكد من الفرضية تم اعداد معادلة الانحدار الخطي البسيط لتقدير التنمر في مكان العمل من خلال العدل، وذلك لتحديد مدى تأثير الأخير في المتغير التابع، ومن خلال الجدول (١١) تظهر نتائج هذا التأثير.

جدول (١١): نتائج تأثير العدل في التنمر في مكان العمل

الابعاد	(R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	(Sig.)	الدلالة
العدل	معامل الانحدار (β)	قيمة (T)	(Sig.)	الدلالة
	0.461	16.692	0.000	دالة احصائياً
	0.679	4.183	0.000	دالة احصائياً

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS Ver.22)

يلاحظ من خلال الجدول (١١) ثبات صحة نموذج معادلة الانحدار بدلالة قيمة (F) البالغة (16.692) عند مستوى دلالة معنوية 5%، مما يعني إمكانية تقدير التنمر في مكان العمل من خلال العدل، كما تشير قيمة (T) البالغة (4.183) عند مستوى دلالة معنوية 5%، على وجود تأثير معنوي، كما يشير معامل الانحدار بيتا (β) الموجب البالغ (0.679) إلى أن التأثير إيجابي، بمعنى أن توافر العدل في مستشفى تكريت التعليمي هذا سوف يؤثر إيجاباً ويحد من مستوى التنمر في مكان العمل، في حين تدل قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.461) على أن العدل تفسر ما نسبته (4.6%) من التغير الحاصل في التنمر في مكان العمل، ويدل مستوى التأثير الضعيف الى ان ادارة المستشفى لا تطبق العدالة بين العاملين، واستناداً الى النتائج تقبل الفرضية الفرعية الرابعة

ج. **الفرضية الفرعية الخامسة Ha2-5:** يوجد تأثير معنوي لدوافع القائد لإنجاز العمل في الحد من التنمر في مكان العمل.

للتأكد من الفرضية تم اعداد معادلة الانحدار الخطي البسيط لتقدير التنمر في مكان العمل من خلال دوافع القائد لإنجاز العمل، وذلك لتحديد مدى تأثير الأخير في المتغير التابع، ومن خلال الجدول (١٢) تظهر نتائج هذا التأثير.

جدول (١٢): نتائج تأثير دوافع القائد لإنجاز العمل في التنمر في مكان العمل

الابعاد	(R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	(Sig.)	الدلالة
دوافع القائد لإنجاز العمل	معامل الانحدار (β)	قيمة (T)	(Sig.)	الدلالة
	0.373	17.109	0.000	دالة احصائياً
	0.611	4.247	0.000	دالة احصائياً

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS Ver.22)

يلاحظ من خلال الجدول (١٢) ثبات صحة نموذج معادلة الانحدار بدلالة قيمة (F) البالغة (17.109) عند مستوى دلالة معنوية 5%، مما يعني إمكانية تقدير التنمر في مكان العمل من خلال دوافع القائد لإنجاز العمل، كما تشير قيمة (T) البالغة (4.247) عند مستوى دلالة معنوية 5%، على وجود تأثير معنوي، كما يشير معامل الانحدار بيتا (β) الموجب البالغ (0.611) إلى أن التأثير إيجابي، بمعنى أن توافر دوافع القائد لإنجاز العمل في مستشفى تكريت التعليمي هذا سوف يؤثر إيجاباً ويحد من مستوى التنمر في مكان العمل، في حين تدل قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.373) على أن دوافع القائد لإنجاز العمل تفسر ما نسبته (3.7%) من التغير الحاصل في التنمر في مكان العمل، ويدل مستوى التأثير الضعيف الى ان دوافع القادة لإنجاز العمل ليست بمستوى عالي، واستناداً الى النتائج تقبل الفرضية الفرعية الخامسة .

ح. الفرضية الفرعية السادسة Ha2-6: يوجد تأثير معنوي لتوضيح الأدوار في الحد من التمر في مكان العمل.

للتأكد من الفرضية تم اعداد معادلة الانحدار الخطي البسيط لتقدير التمر في مكان العمل من خلال توضيح الأدوار، وذلك لتحديد مدى تأثير الأخير في المتغير التابع، ومن خلال الجدول (١٣) تظهر نتائج هذا التأثير.

جدول (١٣) : نتائج تأثير توضيح الأدوار في التمر في مكان العمل

الابعاد	(R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	(Sig.)	الدلالة
توضيح الأدوار	معامل الانحدار (β)	قيمة (T)	(Sig.)	الدلالة
	0.290	16.723	0.000	دالة احصائياً
	0.539	4.622	0.000	دالة احصائياً

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS Ver.22)

يلاحظ من خلال الجدول (١٣) ثبات صحة نموذج معادلة الانحدار بدلالة قيمة (F) البالغة (16.723) عند مستوى دلالة معنوية 5%، مما يعني إمكانية تقدير التمر في مكان العمل من خلال توضيح الأدوار، كما تشير قيمة (T) البالغة (4.622) عند مستوى دلالة معنوية 5%، على وجود تأثير معنوي، كما يشير معامل الانحدار بيتا (β) الموجب البالغ (0.539) إلى أن التأثير إيجابي، بمعنى أن توافر توضيح الأدوار في مستشفى تكريت التعليمي هذا سوف يؤثر ايجاباً ويحد من مستوى التمر في مكان العمل، في حين تدل قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.290) على أن تقسيم توضيح الأدوار تفسر ما نسبته (2.9%) من التغير الحاصل في التمر في مكان العمل، ويبدل مستوى التأثير الضعيف الى ان ادارة المستشفى لم توضح وتحدد الادوار للعاملين، واستنادا الى النتائج تقبل الفرضية الفرعية السادسة.

وبناءً على نتائج الفرضيات الفرعية يمكن القول بقبول الفرضية الرئيسية الثانية

كما تم اعداد معادلة انحدار خطي بسيط لتقدير التمر في مكان العمل من خلال متغير القيادة الاخلاقية مجتمعة، وذلك لتحديد مدى تأثير الأخير في الحد من التمر في مكان العمل، وبظهر الجدول (١٤) نتائج هذا التأثير.

جدول (١٤): نتائج تأثير متغير القيادة الاخلاقية مجتمعة في التمر في مكان العمل

المتغيرات والابعاد	(R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	(Sig.)	الدلالة
القيادة الاخلاقية	معامل الانحدار (β)	قيمة (T)	(Sig.)	الدلالة
	0.062	18.749	0.000	دالة احصائياً
	0.249	4.330	0.000	دالة احصائياً

المصدر: الجدول من إعداد الباحث باعتماد برنامج (SPSS Ver.22)

يلاحظ من الجدول (١٤) ثبات صحة نموذج معادلة الانحدار بدلالة قيمة (F) البالغة (18.749) عند مستوى دلالة معنوية 5%، مما يعني إمكانية تقدير الحد من التمر في مكان العمل من خلال متغير القيادة الاخلاقية مجتمعة، كذلك تشير قيمة (T) البالغة (4.330) عند مستوى دلالة معنوية 5%، على وجود تأثير معنوي، كما تشير قيمة معامل الانحدار بيتا (β) الموجبة البالغة (0.249) إلى أن التأثير إيجابي، بمعنى أن توافر القيادة الاخلاقية مجتمعة في مستشفى تكريت التعليمي هذا سوف يؤثر ايجاباً ويحد من مستوى التمر في مكان العمل، في حين تدل قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.062) على أن متغير القيادة الاخلاقية مجتمعة يفسر ما نسبته (6.2%) من التغيرات الحاصلة في الحد من التمر في مكان العمل، ويبدل مستوى التأثير الضعيف الى ان ادارة المستشفى لا تدرك اهمية القيادة الاخلاقية، وما لها من دور في الحد من السلوكيات الغير مرغوبة .

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

توصل الباحثين إلى مجموعة من الاستنتاجات وهي كالآتي :

١. اثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين القيادة الاخلاقية مجتمعة والحد من التمر في مكان العمل، مما يشير الى انه كلما اهتمت ادارة مستشفى تكريت التعليمي بالقيادة الاخلاقية كان هنالك تقليل لعملية التمر في مكان العمل .
٢. اثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين الابعاد الست لمتغير القيادة الاخلاقية مع متغير التمر في مكان العمل، وهذا يدل على انه كلما عملت المستشفى على تطبيق العدل والنزاهة وكانت ذو توجه اخلاقي وتقسيم السلطة بالشكل المناسب وتوضح الادوار للعاملين وتوجد بها دوافع للقائد لانجاز العمل، ينعكس ذلك بشكل ايجابي على التمر في مكان العمل، حيث يساهم في الحد من مستويات التمر في مكان العمل.
٣. اثبتت النتائج أن القيادة الاخلاقية تؤثر ايجاباً في الحد من التمر في مكان العمل، وهذا يشير الى ان من خلال تطبيق القيادة الاخلاقية بمضامينها، وتدريب المدراء والقادة على القيادة الاخلاقية، تساهم في الحد من التمر في المستشفى المبحوث.
٤. اثبتت النتائج أن الابعاد الست للقيادة الاخلاقية تؤثر ايجاباً في الحد من التمر في مكان العمل، وهذا يوضح اهمية تمتع الادارة بالعدل مع جميع الموظفين وتطبيق النزاهة والابتعاد عن الفساد الاداري، وتكون الادارة ذو توجه اخلاقي، وضرورة تقسيم السلطات بشكل مناسب وتوزيع الادوار للعاملين بدون قضايا شخصية ومحاباة، وكذلك العمل على تعزيز دوافع القائد لانجاز العمل، حيث تساهم هذه الابعاد في الحد من مستوى التمر في مستشفى تكريت التعليمي.

## ثانياً: التوصيات

- يتضمن هذا المحور مجموعة مهمة من التوصيات، التي يقدمها الباحثين لإدارة مستشفى تكريت التعليمي وكالاتي :
١. حث ادارة مستشفى تكريت التعليمي على ضرورة تعزيز القيادة الاخلاقية للحد من التتمر في مكان العمل مع توفير البيئة التنظيمية المناسبة لتنفيذ القيادة الاخلاقية بكفاءة وفاعلية .
  ٢. تعاون الوزارة الصحة مع ادارة المستشفى وتوجيههم نحو اقامة الندوات التي توضح اهمية القيادة الاخلاقية داخل المستشفى .
  ٣. حث ادارة مستشفى تكريت التعليمي على توضيح الادوار للقيادات وعدم تداخلها، وتطبيق سياسات تشجع التوجه الاخلاقي داخل المستشفى .
  ٤. حث وزارة الصحة على تطبيق القواعد الصارمة فيما يخص العدالة والنزاهة في مستشفى تكريت التعليمي .
  ٥. ضرورة تبني مستشفى تكريت التعليمي تقسيمات واضحة للسلطات، والعمل على منح السلطات والادوار للقيادات الادارية الأدنى .
  ٦. حث ادارة مستشفى تكريت التعليمي على اقامة دورات توضح انواع التتمر وعواقبه للقيادة والعاملين .
  ٧. تبني ادارة مستشفى تكريت التعليمي برامج مكافأة تحفز القادة لانجاز الاعمال بسرعة ودقة .
  ٨. حث ادارة مستشفى تكريت التعليمي على وضع عقوبات تحد من التتمر في مكان العمل .

## المصادر

### اولاً: المصادر العربية

- ١- البكري، حلا حكمت شاكر، اسهامات القيادة التشاركية في تحقيق التماثل التنظيمي، رسالة دبلوم عالي ادارة المستشفيات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ٢٠١٧.
- ٢- الحبسية، رضية بنت سليمان، القيادة الأخلاقية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٢.
- ٣- السعود، راتب، القيادة التربوية مفاهيم وأفاق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٣.
- ٤- الطائي، يوسف حبيب، وعبد الله، ده رون فريدون، ورشيد، نجم وريا، القيادة الاخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الاداري، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد(٣)، العدد(٢)، العراق، ٢٠١٧.
- ٥- الطراونة، تحسين أحمد. الأخلاق والقيادة. تأليف. قسم العلوم الإدارية. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. ٢٠١٠.
- ٦- العاني، الاء عبد الموجود، ودهام، علاء، ونذير، سجي، دور الأبعاد الأخلاقية للعمل في إدارة الازمات التنظيمية، دراسة ميدانية، المؤتمر العلمي الثالث لجمعية إدارة الأعمال العراقية، إدارة الأزمات واستراتيجيات مواجهتها بين الواقع والمستقبل، جامعة الموصل، العراق، ٢٠١٩.
- ٧- القطرانة، زياد حمد، (٢٠١٧)، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٨- النجار، فريد، التغيير والتنمية التنظيمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٧.
- ٩- جلال الدين، بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية لعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، تونس، ٢٠٠٩.
- ١٠- زديرة، شرف الدين، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية " اطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، ٢٠١٧.
- ١١- عابدين، محمد عبد القادر، وشعيبات، محمد عوض، وحليبة، بنان محمد، درجة ممارسة المديرين القيادة الاخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدارسات، المجلد(٢)، العدد(٢٨)، فلسطين، ٢٠١٠.
- ١٢- عتايي، محسن رشيد مصيحب، تأثير سلوكيات القيادة الاخلاقية في ممارسات القوة في ضوء نظرية أصحاب المصالح، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ٢٠١٦.
- ١٣- عثمان، اسامة زيد الدين، المتطلبات الاخلاقية للقيادة المدرسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة، دراسة تحليلية، المؤتمر العلمي العربي المالي، التعليم وقضايا المجتمع المعاصر، جامعة سوهاج، مصر، ٢٠٠٨.
- ١٤- ناصر، رضية بنت سليمان، واقع ممارسات القيادة الاخلاقية في مدارس التعليم الاساسي، بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سلطان قابوس، سلطنة عمان، ٢٠٠٩.
- ١٥- نورث، هاوس، وبيتر، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة المعيوف صلاح بن معاذ البرعي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ٢٠٠٦.
- ١٦- ولاء جلال، تأثير مناخ العمل الأخلاقي في الحد من سلوكيات التتمر الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٠٢٠.

### ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Abdeen, Mohammed Abdul Qader, Shuaibat, Mohammed Awad, and Halabiya, Banan Mohammed, The Degree of Principals' Practice of Ethical Leadership as Estimated by Public School Teachers, Journal of Al-Quds Open University for Research and Studies, Volume (2), Issue (28), Palestine, 2010.
- 2- Al-Ani, Alaa Abdul Mawgoud, and Wadham, Alaa Nadhir, Saja, The Role of Ethical Dimensions of Work in Organizational Crisis Management, A Field Study, The Third Scientific Conference of the Iraqi Business Administration Association, Crisis Management and Confrontation Strategies: Current and Future, University of Mosul, Iraq, 2019.
- 3- Al-Bakri, Hala Hekmat Shaker, "The Contributions of Participatory Leadership in Achieving Organizational Alignment," Postgraduate Diploma in Hospital Administration, College of Administration and Economics, University of Mosul, Iraq, 2017.
- 4- Al-Habsiyya, Radhia Bint Suleiman, "Ethical Leadership," Dar and Library of Al-Hamed for Publishing and Distribution, Amman, Jordan, 2012.
- 5- Al-Najjar, Farid, Organizational Change and Development, University House, Alexandria, Egypt, 2007.
- 6- Al-Qatneh, Ziad Hamad (2017), Effective Leadership and Decision-Making Methods, Dar Al-Akademoon for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

- 7- Al-Saud, Rateb, Educational Leadership: Concepts and Prospects, Safa Publishing and Distribution House, Amman, Jordan, 2013.
- 8- Al-Taie, Yousef Hajim, Abdullah, Dehron Faridoun, and Rashid, Najm Waria, Ethical Leadership and Its Role in Organizational Integrity to Reduce the Feeders of Administrative Corruption, Journal of the University of Human Development, Volume (3), Issue (2), Iraq, 2017.
- 9- Al-Tarawneh, Tahseen Ahmed. Ethics and Leadership. Authored by: Department of Administrative Sciences, College of Graduate Studies, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, 2010.
- 10-Atabi, Mohsen Rashid Musaihib, The Impact of Ethical Leadership Behaviors on Power Practices in Light of the Theory of Stakeholders, Unpublished PhD Thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad, Iraq, 2016.
- 11-Jalal Al-Din, Bouatit, "Organizational Communication and Its Relationship to Job Performance," Unpublished Master's Thesis, College of Humanities and Social Sciences, University of Mentouri Mahmoud Constantine, Tunisia, 2009.
- 12-Nasser, Radhia bint Sulaiman, The Reality of Ethical Leadership Practices in Basic Education Schools in the Sultanate of Oman, Unpublished Master's Thesis, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman, 2009.
- 13-North, House, and Peter, Administrative Leadership: Theory and Practice, translated by Al-Muayouf Salah bin Muadh and Al-Barai, Institute of Public Administration, Riyadh, Saudi Arabia, 2006.
- 14-Othman, Osama Zaid Al-Din, The Ethical Requirements of School Leadership in Light of Some Contemporary Social Changes, An Analytical Study, The Arab Financial Scientific Conference, Education and Contemporary Society Issues, Sohag University, Egypt, 2008.
- 15-Walaa Jalal, The Impact of an Ethical Work Climate on Reducing Workplace Bullying Behaviors, Published Master's Thesis, University of Baghdad, College of Administration and Economics, 2020.
- 16-Zadira, Sharaf Al-Din, "The Role of Total Quality Management in Improving the Quality of Hospital Services: A Case Study of a Sample of Hospitals," Unpublished Doctoral Thesis, College of Economics and Business and Management Sciences, Mohamed Khedir University, Biskra, Algeria, 2017.

ثالثاً: المصادر الاجنبية

- 1- Antonio, Ariza-Montes et al.(2021), "Workplace bullying and presenteeism in the cruise industry: Evaluating the effect of social support Antonio", International Journal of Hospitality Management, 94 , PP. 1-9.
- 2- Burnes, Bernard, Rune Todnem, (2012), " Leadership and Change: The Case for Greater Ethical Clarity", Journal of Business Ethics, Vol. 108, No.2.
- 3- Ekaningtias, Diah, (2016), "Effect Of Commitment, Ethical Leadership And Attitude Towards The Performance Of Regional Work Unit In East Java Provincial Government", Human Resource Management Research, Vol.6, No.2.
- 4- Farrell, A. (2014). Predicting physical, verbal, social, racial, and sexual bullying with individual and environmental factors from an evolutionary ecological framework, thesis in social science, Jawaharlal Nehru Technological University.
- 5- Haughey, Laurie, (2003), The Business Ethics Activity Book: 50 Exercises for promoting Integrity atwork,.
- 6- Kelly, monahan, (2012), "A Review of the Literature Concerning Ethical Leadership in Organizations", Emerging Leadership Journals, Vol.5, No.1.
- 7- Litwiller, B. J., & Brausch, A. M.(2013). Cyber bullying and physical bullying in adolescent suicide: the role of violent behavior and substance use. Journal of youth and adolescence, 42(5), pp. 675-684. Methods.
- 8- Mackey, J. D.; Bishoff, J. D.; Daniels, S. R.; Hochwarter, W. A.; Ferris, G. R. (2019). Incivility's Relationship with Workplace Outcomes: Enactment as a Boundary Condition in Two Samples. Journal of Business Ethics, 155(2), 513-528.
- 9- Mannix McNamara, P.; Fitzpatrick, K.; Mac Curtain, S.; O'Brien, M. (2017). Workplace Bullying and Redress Procedures: Experiences of Teachers in Ireland. Journal of Research in Organizations and Management, 13(1), 79–97. DOI: 10.1108/QROM-10-2016-1440.
- 10-O'Shea, J. (2011). Abuse, Domestic Violence, Workplace and School Bullying,Cork University Press.
- 11-Rajalakshmi, M. & Naresh, B. (2018), "Influence of psychological contract on workplace bullying", Aggression and Violent Behavior, 41, PP. 90-97.
- 12-Saunders, Paula et al.(2007),"Defining workplace bullying behaviour professional lay definitions of workplace bullying", International Journal of Law and Psychiatry ,30, PP. 340–354.
- 13-Settoon, Randall P. et al.(1996),"Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity", Journal of Applied Psychology, 81 (3) , PP. 219-227.
- 14-Vega, G. & Comer, D. (2005), "Sticks and stones may break you bones, but words can break your spirit: Bullying in the workplace", Journal of Business Ethics, 58, PP.101-109.
- 15-Vogelpohl, D. A., Rice, S. K., Edwards, M. E., & Bork, C. E. (2013). New graduate nurses' perception of the workplace: Have they experienced bullying?. Journal of Professional Nursing, 29 (6), pp.414-422.