



## Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



### The impact of leadership integrity in reducing organizational sarcasm: an analytical study of the opinions of a sample of employees at Tikrit University

Ali Burhan Abid Alhosine\*

Salah ad-Din Education Directorate

**Keywords:**

Leadership integrity, trust, organizational cynicism, Tikrit University.

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received	14 May. 2025
Received in revised form	08 Jun. 2025
Accepted	25 Jun. 2025
Available online	31 Dec. 2025

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:

**Ali Burhan Abid Alhosine**

Salah ad-Din Education Directorate



**Abstract:** The aim of the research is to measure the impact of leadership integrity in its dimensions (optimism, trust, tolerance, empathy, integrity) in the researched organization in reducing organizational sarcasm in its dimensions (belief, emotions, behaviors). The research was conducted at Tikrit University, and to achieve the research objectives, a questionnaire consisting of (30) items was prepared to collect data from the research individuals, numbering (120) individuals, targeting (a sample of workers) to reach the results. The researcher used the descriptive analytical approach with the help of the statistical program (SPSS) to study the problem, analyze it, and show the relationship between its variables at Tikrit University as a field of research. (120) questionnaires were distributed, of which (116) were returned, and the valid forms for analysis were (110), after excluding (6) invalid forms, from the original research community consisting of (170) individuals. The study reached several conclusions, the most important of which was the significant influence and correlation between the dimensions of leadership integrity in reducing organizational cynicism in the organization under study. The study recommended the need to incorporate the concept of leadership integrity as a means of achieving the goals of the organization and its employees.

## تأثير استقامة القيادة في الحد من التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة تكريت

علي برهان عبد الحسين

مديرية تربية صلاح الدين

### المستخلص

هدف البحث قياس تأثير استقامة القيادة بأبعادها (التفاؤل، الثقة، التسامح، التعاطف، النزاهة) في المنظمة المبحوثة في الحد من التهكم التنظيمي بأبعاده (الاعتقاد، العواطف، السلوكيات). أجري البحث في جامعة تكريت، ولتحقيق أهداف البحث تم اعداد استبانة مكونة من (30) فقرة لجمع البيانات من افراد البحث البالغ عددهم (120) فرداً، مستهدفة (عينة من العاملين) للوصول إلى النتائج، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS) لدراسة المشكلة وتحليلها وبيان العلاقة بين متغيراتها في جامعة تكريت كميداناً للبحث. تم توزيع (120) استبانة استرد منها (116)، وكانت الاستثمارات الصالحة للتحليل (110)، بعد استبعاد (6) استمارة غير صالحة، من أصل مجتمع البحث المكون من (170) فرد. وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات كان اهمها، وجود تأثير وارتباط معنوي لأبعاد استقامة القيادة في الحد من التهكم التنظيمي في المنظمة المبحوثة، وأوصى البحث بضرورة ادخال فكرة استقامة القيادة كشيء لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها.

**الكلمات المفتاحية:** استقامة القيادة، الثقة، التهكم التنظيمي، جامعة تكريت.

### المقدمة

نظراً إلى التطورات السريعة والتغيرات الكثيرة والمتداخلة التي تمر بها المنظمات اليوم، واشتداد السباق نحو الميزة التنافسية والعالمية، وأصبح استقرار المنظمة هدف رئيسي تسعى تحقيقه، فهناك منظمات تسعى إلى استقطاب العاملين من ذوي الكفاءة العليا والتميزة، إذ يكتسب الموضوع أهمية كبيرة لما له من تأثيرات جوهرية في تحديد الاتجاه العام لأداء المنظمة التعليمية المبحوثة، وانطلاقاً من الأهمية الأنفة الذكر فقد تطلب الأمر من المنظمات التعليمية مواكبة التطورات الفكرية الادارية الحديثة في ادارة الأفراد العاملين من خلال مفهوم استقامة القيادة، الذي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة المبحوثة عن طريق توفير اجواء للأبداع وجودة الخدمات التعليمية المقدمة، فضلاً عن سعيه إلى التحسين المستمر للأداء الذي يكون له أثراً ايجابياً على المنظمة التعليمية، في المحافظة على موردها البشري لإدراكها خطورة التسرب الوظيفي عن طريق الحد من التهكم التنظيمي للعاملين، فالمورد البشري في المنظمات الحديثة يعد الركيزة الأساسية الذي من دونه تنهار المنظمة، في حين أصبح الحفاظ على المورد البشري الفعال أكثر صعوبة لانتشار ثقافة سرعة الاستخدام والتسريح في المنظمات الحديثة، فصار العاملين يبحثون عن المنظمة التي توفر لهم بيئة عمل صحية وأمنة جسمياً ونفسياً لكي يتحقق التوازن التنظيمي في عملهم، وفي هذا السياق برز مفهوم استقامة القيادة كونه اتجاه حديث ينظر إلى المورد البشري أصل من أصول المنظمة، وهو مرتبط بالحد من التهكم التنظيمي عن توفير بيئة عمل ايجابية ومناسبة وعلاقات عمل ايجابية تسودها، التفاؤل، التعاطف، الثقة، التسامح، فضلاً عن الادارة الكفوءة لبيئة العمل، وهذا ما يجعل المورد البشري قوة عاملة ملتزمة قادرة على الصمود، مما يرفع من مستوى انتمائه للمنظمة.

ومن هذا المنطلق، فإن الإطار الفكري لهذه البحث، يتمحور من خلال التعرف على استقامة القيادة وأبعادها، والتهكم التنظيمي وطبيعة العلاقة والاثار بينهم، وتم تقسيم البحث على ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناول الإطار المنهجي للبحث، المبحث الثاني تناول الإطار النظري للبحث، المبحث الثالث الجانب الميداني للبحث، وفي ضوء تلك المعطيات تم اختيار (جامعة تكريت) ميدانا لتشخيص تلك المنطلقات.

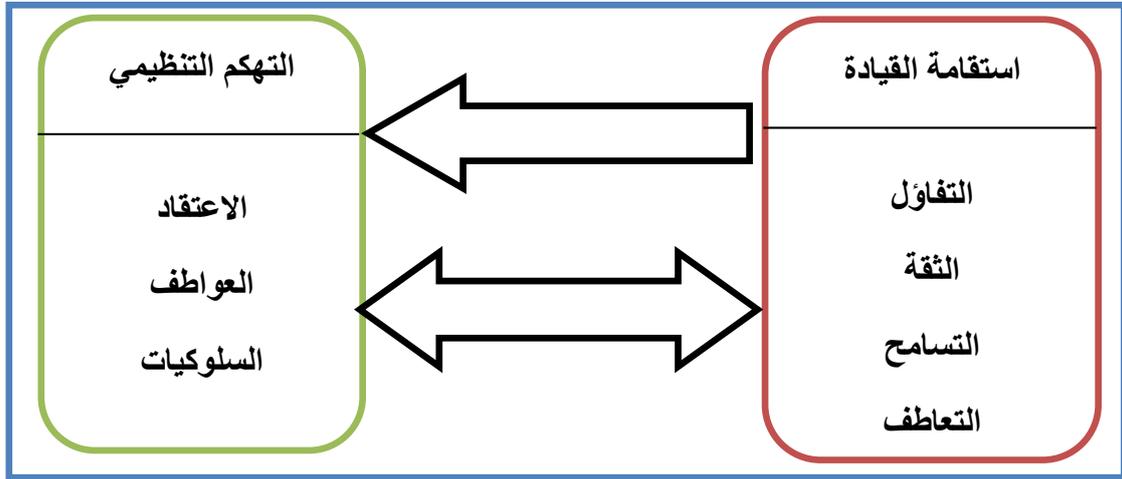
### المحور الاول: الإطار المنهجي للبحث

**أولاً. مشكلة البحث وتساؤلاتها:** المنظمات العراقية على اختلاف أنواعها تعمل في ظل بيئة معقدة تتسم بكثرة التغيرات والتعقيدات، اذ تلقي بظلالها على المنظمات بشكل عام وعلى المنظمات التعليمية بشكل خاص، نتيجة للتحديات التي تواجهها المنظمة المبحوثة (ارتفاع معدت دوران العمل، التسرب الوظيفي، الاستقالة، الاعتقادات السلبية عن المنظمة، انخفاض الرضا الوظيفي)، الأمر الذي يسهم في ارتفاع معدلات التهكم التنظيمي عند الأفراد العاملين والتي تنعكس سلبا على أداء المنظمة المبحوثة، فضلا عن عدم قدرة المنظمة على المضي قدما في تحقيق أهدافها المنشودة، الأمر الذي فرض على تلك المنظمات ضرورة تبني المفاهيم المعاصرة والمتمثلة باستقامة القيادة والتي تشير إلى (وهي مجموعة من السلوكيات والفضائل الايجابية ذات الأثر في الحياة التنظيمية، التي يتعمق محتواها في تصرفات وافعال الافراد اعتماداً على تمسكهم بأبعاد، التفاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة، التسامح، في التعامل مع الآخرين وترجمتها إلى ثقافة مدعمة تنتشر على مستوى أنشطة واقسام المنظمة) والذي يمكنها من تقديم خدمات تعليمية متميزة للمجتمع، فضلا عن زيادة قدرتها على تحقيق الموائمة والتكيف مع المستجدات والتطورات البيئية المتسارعة، الأمر الذي يمكنها من مواجهة المشاكل والظواهر السلبية من جهة، واقتناص الفرص المتاحة من جهة اخرى.

ومن خلال ما تقدم من عرض يمكن صياغة السؤال الرئيس لمشكلة البحث، والذي مفاده ما هو تأثير استقامة القيادة في الحد من التهكم التنظيمي في المنظمات المبحوثة؟ فضلا عن مجموعة من الأسئلة الفرعية وكما مبين أدناه:

1. ما مدى إدراك العاملين في المنظمة المبحوثة لمفهوم استقامة القيادة؟
  2. ما مستوى التهكم التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟
  3. هل توجد علاقة ارتباط بين أبعاد استقامة القيادة والتهكم التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟
  4. هل يوجد تأثير لأبعاد استقامة القيادة على التهكم التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟
- ثانياً. أهمية البحث:** يكتسب البحث الحالي أهميته من أهمية المتغيرات المبحوثة، والموقع المختار للبحث، إذ يسهم البحث عبر طرح الأفكار النظرية لمتغيرات البحث المتمثلة باستقامة القيادة في الحد من التهكم التنظيمي للمنظمة المبحوثة، وتتضح أهمية البحث في المجالات الآتية:
1. يعد القطاع التعليمي وبالأخص (الجامعات) من القطاعات الحيوية والمهمة في المجتمعات لاسيما في المجتمع العراقي فهو يعد من القطاعات التي لها تأثير مباشر على تقدم وازدهار المجتمع، لذا فإن اجراء دراسات وبحوث من شأنها أن تزيد من فرص نجاح وتطور هذا القطاع.
  2. أهمية المتغيرات المبحوثة على المستوى الفكري والتطبيقي في مجال ادارة السلوك التنظيمي والمنظمة، إذ يسهم البحث بإثراء الجانب المعرفي لمواضيع تفتقر إليها المكتبة المحلية والعربية ومنها موضوع استقامة القيادة والتهكم التنظيمي والتي تعد من المتغيرات التي تلاقي اهتماماً كبيراً من الباحثين.

3. كما يؤمل أن تفيد هذه الدراسة الجامعات في بلدنا العزيز في تكوين إطار متكامل يمكن الاعتماد عليه في ايجاد وسيلة للوصول إلى استقامة القيادة، والحد من التهكم التنظيمي في المنظمة المبحوثة.
- ثالثاً. أهداف البحث:** في ضوء مشكلة البحث والتي تم التعبير عنها بمجموعة من الأسئلة، يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأخرى لعل أهمها:
1. التعرف على مدى إدراك المنظمة المبحوثة لأبعاد استقامة القيادة.
  2. تحديد مستوى التهكم التنظيمي في المنظمة المبحوثة.
  3. بيان تأثير توافر استقامة القيادة بأبعادها في الحد من التهكم التنظيمي في المنظمة المبحوثة.
  4. اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين استقامة القيادة وبين التهكم التنظيمي في المنظمة المبحوثة.
  5. تقديم عدد من التوصيات التي تم توصل إليها من خلال الإطار النظري والميداني للبحث.
- رابعاً. المخطط الفرضي للبحث:** استناداً إلى الإطار الفكري للأدبيات المتعلقة بمتغيرات البحث (استقامة القيادة، التهكم التنظيمي) وبالاعتماد على مشكلة البحث وسريانها لتحقيق أهدافه تم صياغة المخطط الفرضي للبحث، والموضح في الشكل رقم (1) والذي بدوره يجسد العلاقات بين متغيرات البحث واتجاهات التأثير فيها.



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث.

المصدر: من اعداد الباحث.

- خامساً. فرضيات البحث:** تماشياً مع أهداف البحث ولاختبار مخططه تم وضع مجموعة من الفرضيات الرئيسية نعرضها على النحو الآتي:
1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد استقامة القيادة مجتمعة ومنفردة للحد من التهكم التنظيمي بأبعاده مجتمعة ومنفردة في المنظمة المبحوثة.
  2. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استقامة القيادة بأبعادها مجتمعة ومنفردة للحد من التهكم التنظيمي بأبعاده مجتمعة ومنفردة في المنظمة المبحوثة.
- سادساً. حدود البحث:** تمثلت حدود البحث بالآتي:
1. **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية للبحث بعينة من الأفراد العاملين في جامعة تكريت.
  2. **الحدود المكانية:** انحصرت الحدود المكانية للبحث في جامعة تكريت والتي تقع ضمن الحدود البلدية لمحافظة صلاح الدين.

3. **الحدود الزمانية:** انحصرت الحدود الزمانية للبحث في المدة الزمنية التي أجريت فيها البحث للفترة من (2025/1/1) إلى الفترة (2025/2/28).

4. **الحدود المعرفية:** تمثلت الحدود المعرفية للبحث في متغيرين (استقامة القيادة، التهكم التنظيمي) وبما تتضمنه من أبعاد فرعية.

**سابعاً. أساليب جمع البيانات:** من أجل تحقيق أهداف البحث تم اعتماد نوعين من الأساليب في جمع البيانات وكالاتي:

1. النوع الأول: الجانب النظري للبحث، وتم تغطيته من خلال مجموعة من المصادر التي تمثلت، بالمراجع العلمية، كالكتب، والمجلات، والرسائل الجامعية، والدوريات المتوفرة في المكتبات، فضلاً عن الاعتماد على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

2. النوع الثاني: استمارة الاستبانة: أما فيما يتعلق بالبيانات النهائية للبحث، فقد تم استعمال استمارة الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث، وتعد هذه الاستمارة الأداة الرئيسة لجمع تلك البيانات والمعلومات.

#### ثامناً. الإضافة العلمية للبحث:

1. يشكل البحث الحالي وبتواضع، مساهمة فكرية في الجانب النظري لرفد مكنتات المنظمات التعليمية.

2. تناول البحث الحالي متغيرين في الفكر الإداري والتنظيمي، يعززان الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي وبالشكل الذي يسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها بفاعلية.

3. اعتمد البحث الحالي جامعة تكريت ميداناً له وعينة من العاملين فيها.

4. تناول البحث الحالي متغيرات رئيسة وإبعاد فرعية، تتناسب مع طبيعة مجتمع البحث وخصوصيته.

#### المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

##### أولاً. استقامة القيادة:

1. **مفهوم استقامة القيادة:** للاستقامة جذور وهي تعني الامتياز باللغة اللاتينية بمعنى القوة والتميز، وهي واحدة من أهم الفضائل والتي يتوجب على الأشخاص امتلاكها (Arjoon, 2000: 161). قديماً وصف أرسطو وافلاطون الفضائل، بأنها الرغبات والاجراءات التي تنتج الصالح الشخصي، وفي الأونة الاخيرة وصفت الاستقامة بأنها أفضل حالة بشرية وأكثرها تشويقاً للسلوكيات والنتائج. وهي كلمة تشير إلى الحالة المثالية للتميز في الطابع الانساني والتنظيمي. إن فكرة الاستقامة التنظيمية متجذرة في علم النفس التنظيمي الإيجابي، الذي يفترض أن الاستقامة التي تسنها منظمة ما تساهم في الأداء الأمثل للعاملين في العمل من خلال تعزيز معانهم الإيجابي والشعور بالالتزام والمشاركة، وعلى المستوى التنظيمي الكلي تعد الاستقامة التنظيمية أحد السلوكيات الإيجابية التي أظهرت تأثيراً على الأداء الكلي للمنظمة (Hur et al., 2017: 7).

وتعرف أيضاً على أنها مجموعة من السلوكيات والفضائل الايجابية ذات الأثر في الحياة التنظيمية التي يتعمق محتواها في تصرفات وأفعال العاملين اعتماداً على تمسكهم بأبعاد التقاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة، والتسامح في التعامل مع الآخرين، وترجمتها إلى ثقافة مدعمة تنتشر على مستوى أنشطة وأقسام المنظمة (Malkawi, 2018: 148). كما أنها الحالة العليا لشؤون العاملين في المنظمة هذه الحالة العليا هي محددة للبشر، وهي تتألف من عناصر القوة والديناميكية، النشاط، الحيوية والفاعلية وإنها توفر معنى لعمل الفرد (Nemr & Liu, 2021: 669).

فيما يأتي الجدول رقم (1) نستعرض عدد من تعريفات استقامة القيادة كما ورد في عددٍ من الأدبيات المتخصصة وحسب اطلاع الباحث وقراءاته بصدد الموضوع كالاتي:  
جدول (1): بعض تعريفات استقامة القيادة

التعريفات	الباحث، السنة، الصفحة
وهي الممارسات القيادية التي تسمح بتعميم السلوك الفاضل، والسمات الثقافية، والتي تحسن بيئة العمل لتحقيق المنفعة الاجتماعية.	Nartgun & Dilekci, 2016: 364
أفعال القادة والافراد والانشطة الجماعية، والسمات الثقافية، التي تمكن من نشر واستدامة الفضيلة بالمنظمات، والفضيلة من خلال المنظمات.	Magnier Watanabe, et al., 2018: 6
الوسيلة التي تشكل شخصية القائد الفاضل بما يؤثر على سلوكه واهدافه، والتي يمكن ان يكون لها تأثير عميق على النتائج التنظيمية وسلوكيات المرؤوسين.	Hendriks et al., 2020: 17

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه.

ومن خلال التعريفات الواردة اعلاه يرى الباحث استقامة القيادة، بأنها مجموعة المثل العليا التي يتمتع بها الأفراد، والسلوك الكريم، والفضائل التي يمكن من خلالها خلق جو من الوثام الاجتماعي بالمنظمة، مما يعزز من السلوك الايجابي للعاملين ويجعلهم يشعرون بمشاعر ايجابية، مما يحسن من الأداء الفردي والتنظيمي.

2. أهمية استقامة القيادة: يمكن تحديد أهمية استقامة القيادة من خلال التصورات والآراء التي قدمها مجموعة من الكتاب والباحثين وكما يأتي:

أ. قدرتها في التأثير في بعض القدرات الجوهرية وتعزز هذه الفضيلة من القدرة المنظمة على مواجهة الضغوط التنظيمية وزيادة قدرتها على مواجهة المواقف المتوقعة وغير المتوقعة (Cameron, 2003: 20).

ب. الاستقامة كقدرة اخلاقية تزيد من قدرة المنظمة على الابتكارات التي تحتاج اليها المنظمات لتزدهر في البيئات المضطربة (Solomon, 2004: 103).

ج. تزيد من المشاعر الايجابية لدى العاملين مما ينعكس على السلوك الايجابي للافراد داخل المنظمة (Cameron, et al., 2004: 771).

د. استقامة القيادة تحدد الكفاءة الاخلاقية للمنظمة وترتبط بشكل معقد بالقدرات التنظيمية (Gowri, 2007: 387).

3. مزايا استقامة القيادة: أشار (Abedi, et al., 2014: 6) إلى وجود خمس مزايا تتعلق باستقامة القيادة تظهر في أي منظمة وعلى النحو الآتي:

أ. استقامة القيادة تقدم الخبرات من خلال جوانب ادراكية وعاطفية وسلوكية.

ب. استقامة القيادة تخلق التوازن والانسجام في الاتصالات.

ج. استقامة القيادة تزيد من مرونة في مواجهة التحديات.

د. استقامة القيادة تطور وتعزز الشعور بالخير واحترام الافراد العاملين.

ثانياً. ابعاد استقامة القيادة: أشارت دراسة (Ebrahimpour & Sareban, 2018: 720) إن استقامة القيادة هي بناء متعدد يضم خمسة أبعاد تستند عليها في اي منظمة وهي (التفاؤل، الثقة، التسامح، التعاطف، النزاهة).

**1. التفاؤل:** الموارد البشرية هي المصدر الرئيس الذي يمكن المنظمات من تحقيق أفضل النتائج مقارنة بالموارد الأخرى المادية والمالية والتنظيمية. ويمكن ومن خلال الاستفادة القصوى من الموارد البشرية أن يوفر ميزة تنافسية دائمية. وهذا الأمر أصبح يشكل حلم للمنظمات على اختلاف أنواعها. يستخدم مصطلح التفاؤل عادة في حياتنا من خلال لغتنا اليومية في العديد من المواقف والأفعال، إذ يشير التفاؤل إلى ميل الشخص إلى الإيمان بأفضل النتائج الممكنة في مواجهة عدم التأكد، وهو بمثابة الحفاظ على التوقعات الإيجابية بمرور الوقت والمواقف، إذ يميل الأفراد إلى الإيمان بتحقيق أهدافهم (Kalshoven, et al., 2011: 11). الباحثين اعترفوا بأهمية دمج علم النفس الايجابي في مكان العمل، إذ ساهمت العديد من الدراسات في فهم السلوكيات في مكان العمل المرتبطة بتفاؤل الانسان ونظريات التحفيز (Beheshtifar & Rahimi-Nezhad, 2012: 162). والتفاؤل هو البنية الأساسية لحركة علم النفس الاجتماعي الإيجابي أو الشعور العميق بالغرض الذي يؤدي إلى ردود الفعل الايجابية، وبسببه يتوقع العاملين النجاح والأداء الجيد في مواجهة التحديات (Cameron & Caza, 2004:677).

**2. التعاطف:** نواجه جميعا ماسي في مراحل مختلفة من حياتنا، سواء كانت تلك الماسي مالية أو مادية أو معنوية تتمثل بفقداننا لأحد الأفراد الأجزاء سواء كان من الأسرة أو صديق أو أصابتنا بمرض شديد. على الرغم من أن الماسي شخصية، إلا أن المعاناة تنعكس وتؤثر على حياتنا المهنية، مما يجعل المأساة والمعاناة من الحقائق الواقعية في الحياة الوظيفية (Frost, 1999: 130). يشير التعاطف إلى الملاحظة الجماعية والشعور والاستجابة للألم داخل المنظمة (Cameron, et al., 2004: 766). الرحمة هي سمة إنسانية محددة تنطوي على قلق الفرد على الآخرين وتعد أحد أهم أسس الحياة الأخلاقية (Moeller, et al., 2018: 96). أن التعاطف هو عملية الشعور بمشاعر الآخرين ورؤية الأشياء من منظور الآخرين، كما أنها تجلب فوائد جماعية، بما في ذلك مستويات أعلى من المشاعر الإيجابية المشتركة (مثل الفخر والامتنان) فضلاً عن الالتزام الأكبر للمجموعة، ومعدلات دوران أقل، ومستوى عالٍ من التعاون (Cameron & Caza, 2013: 677).

**3. الثقة:** تعد الثقة من حيث التضامن والتعاون بين الأفراد أحد الشروط الأساسية للعلاقات الاجتماعية المستقرة، وعلى الرغم من تعدد المفاهيم فهناك اجماع على وجود درجة من الاعتماد المتبادل بين الشخص الذي يقدم الثقة وبين الشخص الموثوق به (Mehrabi, et al., 2012: 141). الثقة هي توقع إيجابي، وهي عملية تعتمد على سيرة الشخص وتاريخه، والثقة مبنية على التوقع، فمتوقع الأمر الذي سيجعل الطرف الآخر يتصرف بطريقة مماثلة في موقف يتطلب ثقة عالية (Mahd-hussein, et al., 2020: 774). والثقة هي عنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة إذ أنها تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء المنظمة (Oveis, et al., 2010: 623).

**4. التسامح:** نادراً ما يتم مناقشة المغفرة في مكان العمل، على الرغم من وجود الكثير من المواقف تتطلب التسامح في بيئة العمل والتي تعد أداة مفيدة جداً. فقد أشار (Aquino, et al., 2003: 214) إلى أنه بمجرد أن يعمل الناس معاً، سوف تتولد فرص كثيرة للإساءة أو الحاق الأذى بالآخرين عن

قصد أو بدون قصد، وعليه يكون التسامح مصدر مهم للمنظرين التنظيميين وقادة المنظمات، كونه وسيلة مهمة لإصلاح بيئة العمل غير المناسبة، والتغلب على الأفكار والعواطف السلبية. يعني قبول الاعتذار بصدق عن الأخطاء التي يرتكبها الموظف وهي فرصة للمنظمة للحصول على مستويات أعلى من الأداء، إذ يشير التسامح إلى الإجراءات التي تهدف إلى كسر أو منع سلسلة من الأحداث الناتجة عن التفاعل الإنساني (Nartgun, et al., 2016: 371). والتسامح هو الرغبة في التخلي عن حق الاستياء والحكم السلبي والسلوك غير المبال تجاه من يضر بالمنظمة بشكل غير عادل مع تعزيز سمات التعاطف والحب تجاهه (Magnier-Watanabe, 2018: 11).

**5. النزاهة:** شهدت بيئة الأعمال تغييرات جذرية على مدى العقود الماضية، فقد أحدثت هذه التعديلات النموذجية توقعات جديدة عند الأفراد حول العمل وبيئة العمل. أن تقليص عدد الأفراد العاملين وإعادة هندستهم خلال العقود الماضية حول أماكن العمل العالمية إلى بيئات تعرض فيها العاملين للكثير من الاحباط، وحولها إلى بيئات عمل غير صحية وغير آمنة (Fry & Cohen, 2009: 273). وقد عرف (Zamor-Garcia 2003: 430) النزاهة بأنها الآلية التي تمكن القادة الانسانيين من خلق بيئات عمل توجه فيها القيم الروحية لصنع القرار، ويتم تزويد العاملين باستمرار بفرص الأداء في أفضل حالاتهم، ومن الممكن أن تصل ثقافة الرعاية والمشاركة في نهاية المطاف إلى جميع اصحاب المصلحة في المنظمة، وفي بيئة العمل الانسانية يكون الأفراد أكثر ابداعا ويكون لديهم معنويات عالية. وتعرف النزاهة في المنظمات بأنها النزاهة الاخلاقية للجهات الفاعلة الفردية، والجودة الاخلاقية لتفاعلها، وكذلك تلك الخاصة بالمعايير والأنشطة السائدة واجراءات اتخاذ القرارات والنتائج داخل المنظمة (Palazzo, 2007:113).

### ثانياً. التهكم التنظيمي:

**1. مفهوم التهكم التنظيمي:** تعود الجذور التاريخية لموضوع التهكم، إلى العصور القديمة وتحديدًا إلى القرنين الرابع والخامس قبل الميلاد، وبصورة خاصة إلى اليونان القديمة، إذ ظهرت أولى بواعث هذه الظاهرة إلى قرية (Cynosarge) القريبة من أثينا، فقد تم تأسيس أول مدرسة للأشخاص المتهكمين هناك، وقد تأسست هذه المدرسة على يد أحد تلاميذ الفيلسوف الكبير سقراط هو (Antisthenes)، وعد هذا التلميذ ومن معه من الأشخاص المتهكمين في تلك الحقبة التاريخية أول من قام بتأسيس هذه المدرسة (العطوي، 2012: 17). أصبحت اليوم المنظمات تواجه تحديات كبيرة ومعقدة في مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ومن بين هذه التحديات هو كيفية المحافظة على القدرات البشرية واستثمارها بالشكل الذي يحقق العائد المادي والاجتماعي، خصوصاً وإن المنظمات تواجه مشكلات في ندرة الموارد الطبيعية، فضلاً عن التحديات الاقتصادية التي تواجه جميع المنظمات في مختلف أنحاء العالم (James, 2005: 2)، ونتيجة لهذه التحديات قامت مجموعة من الدراسات بالتركيز على الاتجاهات الإيجابية في العمل وبشكل أكثر تخصص في مجالات الدراسات التنظيمية، وركزت هذه الدراسات على موضوعات إيجابية في العمل كالرضا الوظيفي والالتزام والمواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية وجمع هذه الموضوعات تمثل الاتجاهات الإيجابية لإدارة المنظمة تجاه العاملين، أما في الوقت الحاضر فقد اتجهت جميع المنظمات إلى الموضوعات التي تمثل الجوانب السلبية للمنظمات، ومن هذه الموضوعات ما يعرف بالتهكم التنظيمي، فقد أشارت الدراسات بأنه من الموضوعات المهمة التي ينبغي على المنظمات التركيز عليها، لأنه ينتج عنه جملة من الآثار السلبية التي من الممكن أن تؤثر على نجاح المنظمات (العطوي، 2012: 1).

ومن هذا المنطلق سيتم عرض مجموعة من التعريفات التي تناولت التهمك التنظيمي، وفق آراء وتصورات الباحثين، وهذا ما يظهره الجدول رقم (2).

جدول (2): تعريف التهمك التنظيمي

الباحث، السنة، الصفحة	
Dhar, 2009: 155	اسلوب يستعمله العاملون في المنظمات، لغرض الدفاع عن أنفسهم ضد الأحداث المتنوعة التي تحصل في المنظمة.
الفتلاوي، 2014: 61	مجموعة من المشاعر السلبية المتولدة لدى العاملين، نتيجة لخيبة الأمل، والاحباط، وعدم النزاهة، وعدم الرضا، وانعدام العدالة، التي يتعرضون لها في الحياة العملية مما تترك عندهم شعورا ساخطا بالانفصال عاطفياً عن بيئة العمل.
Kudo, et al., 2016: 976	موقف سلبي تجاه المنظمة، وإدارتها الذي يستند إلى إيمان العاملين بأن هذه الإدارة تعمل ضدهم.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد المصادر اعلاه.

2. أسباب التهمك التنظيمي: أشارت العديد من الدراسات إلى وجود جملة من الأسباب التي تؤدي إلى حصول التهمك التنظيمي، ومن هذه الدراسات دراسة (الكعبي، 2017: 168)، فقد أشارت إلى مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث التهمك التنظيمي وكالاتي:

- انتهاك العقد النفسي المبرم بين كل من العاملين والمنظمة.
- المبالغة من قبل الإدارة العليا في تقديم مصالحها الشخصية على مصلحة العاملين وعلى حساب نزاهة وسمعة المنظمة.
- انعدام الاحترام من قبل إدارة المنظمة للعاملين، وهذا الأمر يولد شعور الإهمال لدى العاملين.
- عدم السماح للأفراد العاملين في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمات.
- ممارسة مجموعة من الأمور التي تزيد من حدة التهمك لدى الأفراد العاملين، ومن هذه الأمور حصر التحفيز والمكافأة للمديرين داخل المنظمة، فضلا عن عمليات التقليل من أعداد العاملين داخل المنظمات بصورة مستمرة.

3. أبعاد التهمك التنظيمي: ينطوي التهمك التنظيمي على عدد من الأبعاد، كل بعد لديه تأثير على بعض المتغيرات داخل التنظيم:

- الاعتقاد: إذ يشير إلى معتقدات العاملين التي يكونوها تجاه منظماتهم، وأن هذه المعتقدات تشير إلى أن المنظمة ينقصها أن تتحلّى بالنزاهة والمصادقية معهم، ونتيجة لهذه المعتقدات يقومون ببناء اتجاهاتهم السلبية تجاه المنظمة، وعدها غير أهل لتقتهم (Ozler & Atalay, 2011: 28). العاملين المتهمكين وفقا لهذا البعد يعتقدون بأن قائد المنظمة، شخص كاذب واستغلالي غير عادل لا يعمل وفق القواعد الخاصة بالعمل، ولا يعير للقواعد الرسمية أي اعتبار ويفضل مصالحه الشخصية ورفاهيته الاقتصادية فوق رفاهية ومصالح العاملين في المنظمة، إن العاملين المتهمكين داخل المنظمات لا يكتفون ببناء معتقداتهم السلبية تجاه إدارتهم فقط، بل إن معتقداتهم تشمل زملائهم في المنظمات فهم يعتقدون بأن زملائهم أنانيون يقدمون مصالحهم الشخصية على مصالح الآخرين، أي إن كل عامل داخل المنظمة يعمل لإثبات نفسه دون الأخذ بنظر الاعتبار مصالح زملائه

(Nafei, 2015: 53). اعتقاد العاملين بأن منظماتهم تهتم بهم وتعمل على خدمتهم، لكن بعد قيامهم بجمع المعلومات سوف تتكون لديهم معتقدات جديدة تعبر عن رفضهم لسياسات منظماتهم وأنهم أصبحوا على يقين من أن إدارة منظماتهم لا تعمل على الإيفاء بوعودها التي قد أعطتهم إياها، أي إن إدارة المنظمات تقول شيئاً وتنفيذ شيئاً آخر، وأن جميع الأعمال التي تقوم بها تبنى على أساس خدمة مصالحها من دون الأخذ بنظر الاعتبار مصالح عاملها، فضلاً عن أن سياساتها وأهدافها لا تنفذ بصورة مشتركة مع العاملين (العطوي، 2016: 283).

ب. **العاطفة:** ويعبر عنها بشكل ردود فعل سلبية من قبل العاملين، اتجاه منظماتهم التي يعملون فيها، إن العاملين الذين تكونت لديهم المعتقدات السلبية لا يكتفون بها بل يعملون على ترجمتها بشكل عواطف سلبية تأخذ مجموعة من الأشكال، كالاشمئزاز، الاحتقار، الكراهية، الاحباط، عدم الراحة، الخزي والعار، وأن هذه المشاعر سوف تسوغ من قبل العاملين عندما يتأكدون من أن منظماتهم لا تعمل بالشكل الذي يضمن تحقيق العدالة والمساواة في ما بينهم، وهذا الأمر يكون بمثابة الدعامة التي تعزز تكوين المشاعر السلبية، وتعمل على ترسيخ معتقداتهم بأن معهم الحق في فقدان الثقة بمنظماتهم (نجم وآخرون، 2016: 188). المشاعر السلبية التي تتولد لدى العاملين وتكون نتيجة اعتقادهم بأن إدارة منظماتهم تقدم مصالحها الشخصية على مصالحهم (Yasin & Khalid, 2015: 570). العواطف السلبية التي تتمثل بالاحتقار والازدراء والغضب والكراهية التي تتكون لدى العاملين تجاه منظماتهم (Mijani & Rahbar, 2016: 196).

ج. **السلوك:** يعبر عن التصرفات والردود الافعال السلبية، والتي تتمثل بالنزاعات القوية التي يكون لها تأثير قوي وسلبي على المنظمة (Dahar, 2009: 153). تعبيرات لفظية انتقادية، يوجه من خلالها العاملون المتهمون الاتهامات إلى إدارة منظماتهم والتحدث بأسلوب سيء عنها (Nafei, 2013: 32). ويعبر عنه بالأفعال العلنية والسرية من قبل العاملين المتهمين في المنظمات، وهذه الأفعال والتصرفات تتصف بالعدوانية، لأن العاملين فقدوا ثقتهم بإدارة منظماتهم، أي بمعنى إن هذه السلوكيات نتيجة العواطف والمعتقدات السلبية التي كونها العاملين تجاه منظماتهم (إسماعيل، 2016: 119).

### ثالثاً. العلاقة النظرية بين استقامة القيادة والتهكم التنظيمي:

1. العلاقة بين التفاؤل التهكم التنظيمي التفاؤل يعني الميل العام للفرد الى النتائج المرجوة في الحياة العملية والخاصة (Lucas, et al., 1996: 617)، والقائد يستخدم التفاؤل في بيئة العمل لتعزيز التأثير الايجابي وزيادة الرضا والانجاز لدى العاملين، مما ينعكس على اعتقادهم ان اعمالهم تنتهي بالنتائج المرجوة، لذلك فهم يبذلون المزيد من الجهود في اعمالهم، وبالعكس في حالة انحسار ذلك المحفز (التفاؤل) سيولد مشاعر سلبية لدى العاملين مما يجعلهم يرون بان اعمالهم لا تنتهي بالنتائج المرجوة. ونتيجة للتفاؤل فان العاملين سيختبرون عواطف أكثر ايجابية مما يزيد من مستويات التأثير الايجابي ويولد القبول بالرضا بالإنجاز وانحسار التأثير السلبي الذي يلقي بضلاله على الاداء الفردي والجماعي للعاملين والاداء المنظمي. فضلا عن زيادة توقعات الافراد العاملين المتفائلين يتسبب في توجيه سلوكياتهم بشكل يقربهم من النجاح.

2. العلاقة بين الثقة التهكم التنظيمي أشار (Lau & May, 1998: 213) الى ان بناء بيئة عمل تسودها الثقة من خلال استجابة المنظمة لحاجات الافراد المادية والمعنوية، وتوفير نظم واليات تتيح للأفراد فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات بشأن الاعمال التي يمارسها الافراد من جانب، من جانب اخر فان تطوير بيئة العمل وزيادة مستوى الثقة المتبادلة. سوف يعزز التأثير والاعتقاد الايجابي وزيادة الرضا

- والقبول لديهم، مما يمكنهم من تطوير واستخدام جميع القدرات لديهم. كما أشار (Lin, 2010: 517) الثقة المتبادلة بين القادة والعاملين تؤثر على سلوكيات العاملين، أي أنه كلما زاد مستوى الثقة فإن الأفراد العاملين سوف يكون أكثر مساندة للمنظمة، إذ يتولد لديهم رضا عالٍ عن بيئة العمل مما يؤدي إلى انحسار المشاعر السلبية ويعزز من العلاقة الإيجابية بين المنظمة والعاملين ويعزز الانتماء، فضلاً عن تولد الرغبة لديهم للتصرف بالأساليب التي تحقق للمنظمة أهدافها.
3. العلاقة بين التسامح والتهكم التنظيمي. إن مراقبة السلوكيات الفاضلة والمتمثلة بالتسامح وغفران الأخطاء، ينتج عنه المشاعر السلبية لدى العاملين إلى مشاعر إيجابية تؤدي إلى ما يشبه العدوى بين صفوف التنظيم، مما يجعل الآخرين أكثر عرضه للتسامح في المقابل تبني المشاعر الإيجابية علاقات عالية الجودة تزيد من الروابط الاجتماعية بين أعضاء التنظيم، مما يقلل أو يحد من التهكم التنظيمي بأبعاده (الاعتقاد، السلوكيات، والعواطف) (Barsade, 2002: 646).
4. العلاقة بين التعاطف والتهكم التنظيمي. إن التعاطف الذي يبديه قادة المنظمات يؤدي إلى تعزيز الروابط العاطفية في العمل ويعزز من قدرة الأفراد على العمل كموظفين منتجين، وفي الأونة الأخيرة بدأنا نتعرف على الآثار الإيجابية للتراحم في العمل كحدث عاطفي مهم يؤدي إلى المزيد من المشاعر الإيجابية إذ تم الكشف عن تأثير التعاطف في الحد من التهكم التنظيمي للعاملين في بيئة العمل (Maitlis & Ozcelik, 2004: 390).
5. العلاقة بين النزاهة والتهكم التنظيمي. أشار (Fry & Slocum jr, 2008:90) إلى أن القادة الذين يتمتعون بمستويات عالية من النزاهة يجعلون من مكان العمل روحاني يراعون فيه الثقافات التي تستند إلى قيم الحب الإيثاري، إذ يشعر العاملون بالفهم والتقدير وتكون لديهم رعاية حقيقية واهتمامات وتقدير لكل من الذات والآخرين، عندما يعبر العاملون عن مخاوفهم للقادة ويتبادلون معهم الملاحظات الصادقة وحصول الاستجابة لذلك فإن هذا من شأنه أن يعزز المشاعر الإيجابية ويحد من المشاعر السلبية مما يجعلهم يشعرون بارتياح كبير في حياتهم العملية مما يحد من التهكم التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

### المحور الثالث: الجانب الميداني للبحث

**وصف وتشخيص متغيرات البحث واختبار فرضياتها:** بهدف التعرف على المتغيرات المعتمدة في نموذج البحث، وفرضياتها وطبيعة علاقة الارتباط والتأثير (دور استقامة القيادة في الحد من التهكم التنظيمي)، تم اختيار عينة عشوائية، وبحسب إجابات أفراد البحث (عينة من العاملين في ديوان جامعة تكريت)، على الاستبانة في المنظمة المختارة وهي (جامعة تكريت) والبالغ عددها (120) استمارة.

جدول (3): نتائج توزيع استبانة البحث

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاسترداد	نسبة الاستجابة
120	116	110	.966	.916

**أولاً. وصف وتشخيص أبعاد البحث ومتغيراتها:** يتضمن هذا المبحث التعرف على طبيعة الآراء والمواقف، التي أبدتها المبحوثون حول المتغيرات الرئيسية للبحث، والمتمثلة بدور استقامة القيادة في تحقيق النصر الحاذية التنظيمية، فضلاً عن العوامل المكونة لهذه الإبعاد، وكالاتي:

1. وصف وتشخيص أبعاد استقامة القيادة: يتضمن المتغير المستقل للبحث (استقامة القيادة)، في الاستبانة على خمسة أبعاد فرعية، اذ قام الباحث باستخراج، (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية)، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول (4).

جدول (4): نتائج إجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد استقامة القيادة

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	مستوى التقييم
1	التفاؤل	4.395	0.594	13.63%	87.18%	عالي جدا
2	الثقة	4.539	0.525	11.57%	90.77%	عالي جدا
3	التسامح	4.413	0.498	11.29%	88.26%	عالي جدا
4	التعاطف	4.288	0.589	13.73%	85.75%	عالي جدا
5	النزاهة	4.667	0.444	9.52%	93.33%	عالي جدا
	استقامة القيادة ككل	4.453	0.403	9.06%	89.06%	عالي جدا

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18)

نلاحظ من نتائج الجدول (4) أن مستوى استقامة القيادة من وجهة نظر المبحوثين في المنظمة المبحوثة، جاءت بمستوى أهمية (عالي جدا). بوسط حسابي عام قدره (4.453) وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري ككل بلغ (0.403) ومعامل اختلاف قيمته اقل من (50%)، والذي يشير إلى التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة المبحوثة، أي هناك تقارب في وجهات نظرهم تجاه استقامة القيادة الذي تمارسه إدارة المنظمة المبحوثة، أما على مستوى الابعاد الفرعية للمتغير ككل جاءت ايضاً جميعها بمستوى أهمية (عالي جدا)، ولكن تختلف في ترتيب اهميتها، حيث نلاحظ بعد (النزاهة) جاء بالمرتبة الأولى، ويليه بعد (الثقة)، ويليه بالمرتبة الثالثة بعد (التسامح)، ويليه بالمرتبة الرابعة بعد (التفاؤل)، واخيراً جاء بعد (التعاطف)، كما جاء معامل الاختلاف لجميع الابعاد عند قيمة (9.06%) عند مستوى التشتت المنخفض، وهذا ما يعكس التقارب والتجانس في إجابات أفراد عينة البحث ومدى تصورهم عن أهمية ابعاد استقامة القيادة التي يمكن أن تمارسها إدارة المنظمة المبحوثة.

2. وصف وتشخيص أبعاد التهكم التنظيمي: يتضمن المتغير التابع للبحث (التهكم التنظيمي)، في الاستبانة على ثلاثة ابعاد فرعية، حيث قام الباحث باستخراج (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية)، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول (5).

جدول (5): نتائج إجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد التهكم التنظيمي

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية	مؤشر الأهمية النسبية
1	الاعتقاد	2.72	0.97	0.446	1	متوسط
2	العاطفة	2.60	0.90	0.451	3	متوسط
3	السلوك	2.47	0.80	0.432	2	متوسط
	التهكم التنظيمي ككل	2.59	0.89	0.443%	-	متوسط

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18).

نلاحظ من نتائج الجدول (5) وجود التهكم التنظيمي لدى المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين، وجاء بمستوى أهمية (متوسط) بوسط حسابي عام قدره (2.59) وما يؤكد هذه النتيجة قيمة

الانحراف المعياري ككل بلغ (0.89) ومعامل اختلاف قيمته أقل من (50%)، والذي يشير إلى التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة المبحوثة، أي هناك تقارب في وجهات نظرهم تجاه مستوى التهكم التنظيمي في المنظمة المبحوثة، أما على مستوى الأبعاد الفرعية للمتغير ككل جاءت أيضاً جميعها بمستوى أهمية (متوسط)، ولكن تختلف في ترتيب أهميتها، حيث نلاحظ ان بعد (الاعتقاد) جاء بالمرتبة الأولى، ويليه بعد (السلوك)، ويليه بالمرتبة الثالثة بعد (العاطفة)، كما جاء معامل الاختلاف لجميع الأبعاد أقل من (50%) عند مستوى التشتت المنخفض، وتشير هذه النتائج إلى ان ادارة المنظمة المبحوثة لا تكافئ العاملين على جهودهم المبذولة، شعور العاملين بالظلم في معاملتهم، فضلا عن ان ادارة المنظمة المبحوثة لا تهتم بمشاركة العاملين في مقترحاتهم وأرائهم.

#### خامساً. اختبار فرضيات البحث:

1. اختبار فرضيات الارتباط: يتناول هذا الجزء اختبار علاقة الارتباط، بين ابعاد متغيرات البحث إذ يستخدم معامل ارتباط سبيرمان (Spearman's Correlation)، لبيان قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها، ويمثل الارتباط الايجابي بين متغيرين إلى أن الزيادة في إحدى المتغيرات يقابلها زيادة في المتغير الآخر، أما الارتباط السلبي فيشير إلى الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها انخفاض في المتغير الآخر، إذ يكون الارتباط ايجابياً قوياً عندما يكون (+0.3 to +0.7). وايجابياً ضعيفاً عندما يكون (0.0 إلى +0.3). في حين يكون الارتباط سلبياً قوياً عندما يكون بين (-0.3) وقيمة (-0.7)، ويكون سلبياً ضعيفاً عندما يكون محصور ضمن الفترة (-0.3 to 0.0). أما إذا كان معامل الارتباط (+1) فهذا يشير إلى ارتباط ايجابي تام، وكذا الحال (-1) يشير إلى ارتباط سلبي تام، و(0.0) يشير إلى عدم وجود ارتباط. وادناه فرضيات الارتباط كما مرتبة في منهجية البحث.
2. فرضية الارتباط: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (استقامة القيادة بأبعاده مجتمعة ومنفردة)، والمتغير المعتمد (التهكم التنظيمي) بأبعاده مجتمعة ومنفردة في المنظمة المبحوثة؟

جدول (6): اختبار سبيرمان (Spearman) لقياس علاقة الارتباط بين استقامة القيادة بأبعاده مجتمعة للحد من التهكم التنظيمي.

المتغير التابع للبحث	الوصف	استقامة القيادة	النزاهة	التعاطف	التسامح	الثقة	التفاؤل
التهكم التنظيمي	معامل الارتباط	.657**-	.480**-	.474**-	.488**-	.485**-	.516**-
	الدلالة الاحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	110	110	110	110	110	110

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18).

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (6) إن معامل الارتباط بين (استقامة القيادة والحد من التهكم التنظيمي)، بلغت قيمته (-0.657)، عند مستوى دلالة احصائية (0.000) وهي اقل من مستوى دلالة معنوية (0.05) القياسية، وتدل على وجود علاقة بين (استقامة القيادة والتهكم التنظيمي)، وكانت علاقة الارتباط سلبية وتشير القيمة السالبة إلى العلاقة العكسية بين المتغيرين، وعلى مستوى ابعاد

استقامة القيادة حيث كانت أعلى علاقة ارتباط بين (التفاؤل والتهكم التنظيمي) بلغت قيمتها (-0.516)، وادنى علاقة ارتباط بلغت (-0.474) بين (التعاطف والتهكم التنظيمي)، أي إنه كلما ارتفعت ممارسة استقامة القيادة من قبل المنظمة المبحوثة أدى إلى الحد من التهكم التنظيمي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة، وهذه النتيجة ترفض الفرضية الرئيسة الثالثة بصيغتها الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استقامة القيادة بأبعادها مجتمعة، والتهكم التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

### 3. ثالثاً. اختبار فرضيات التأثير المباشر:

**فرضية التأثير:** لا يوجد تأثير معنوي لاستقامة القيادة، بأبعادها مجتمعة ومنفردة في التهكم التنظيمي بأبعادها مجتمعة ومنفردة في المنظمة المبحوثة؟

ولمعرفة تأثير استقامة القيادة بأبعادها في التهكم التنظيمي، تم من خلال اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أكثر من متغير في متغير تابع، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول رقم (7):

جدول (7): اختبار الانحدار المتعدد لأثر استقامة القيادة بأبعادها مجتمعة في التهكم التنظيمي

Sig. مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		Df درجة الحرية		.*Sig مستوى الدلالة	t المحسوبة	F المحسوبة	ملخص النموذج	
								R	R <sup>2</sup>
.002	.251	الاعتقاد	4	الانحدار	.000a	3.150	22.887	0.682	0.466
.021	.215	العاطفة				2.337			
.014	.230	السلوك	109	المجموع		2.506			

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18)

تظهر نتائج الجدول رقم (7) أن قيمة (F) بلغت (22.887) عند مستوى دلالة إحصائية (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وتؤكد هذه النتيجة على معنوية الفرضية الرئيسة، أي أن هناك أثر ذو دلالة معنوية لاستقامة القيادة في الحد من التهكم التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.466)، وتمثل القوة التفسيرية التي تفسر ما نسبته (46.6%) من التباين الحاصل في التهكم التنظيمي لدى المنظمة ناتج عن التغيرات التي تحدث من خلال ممارسة استقامة القيادة من قبل إدارة المنظمة المبحوثة، إما النسبة المتبقية (53.4%) تعود لعوامل أخرى لم تدخل في أنموذج البحث، وبالنسبة للأبعاد الفرعية لاستقامة القيادة وللتعرف على التباين بين الأبعاد من خلال معاملات الانحدار المبينة في الجدول رقم (9) أظهرت النتائج أن أعلى أثر كان (لاعتقاد) حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (β) 0.251، ويليه بعد (السلوك) بلغت (0.230). ويليه (العاطفة) بلغ (0.215)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في قيمة معامل الانحدار لجميع الأبعاد الفرعية سيؤدي إلى الحد من التهكم التنظيمي لدى المنظمة المبحوثة. وما يؤكد تلك القيم قيمة (t) المحسوبة للأبعاد (3.150, 2.337, 2.506) على التوالي عند مستوى دلالة قيمتها أقل من (0.05)، ومن ثم هذه النتائج ترفض الفرضية الرئيسة الرابعة بصيغتها الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد تأثير معنوي لأبعاد استقامة القيادة في الحد من التهكم التنظيمي بأبعادها مجتمعة ومنفردة في المنظمة المبحوثة.

## المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً. الاستنتاجات:

1. أظهرت النتائج أن مستوى بعد (النزاهة)، كأحد أبعاد استقامة القيادة جاء بالمرتبة الأولى، ما يفسر على أن أفراد مجتمع الدراسة كانوا متفقين تماماً بضرورة أن يتحلى قادة المنظمة المبحوثة بقدر عال من النزاهة والمسؤولية والشرف والفضيلة، مما يساعد المنظمة المبحوثة على تحقيق أهدافها بشكل أفضل من المنظمات المنافسة.
2. كما بين البحث أن هناك ثقة متبادلة بين قادة المنظمة المبحوثة والعاملين، مما أسهم في تعزيز العلاقات الاجتماعية وساهم في تهيئة مناخ عمل يلئم جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.
3. وجود تأثير لاستقامة القيادة بأبعادها الخمسة (التقاول، الثقة، التسامح، التعاطف، النزاهة) في الحد من التهكم التنظيمي بأبعاده (الاعتقاد، العاطفة، السلوك) في المنظمة المبحوثة.

### ثانياً. التوصيات:

1. ضرورة ممارسة فضيلة (الثقة)، بين القادة في المنظمة المبحوثة وبين العاملين فيها، بما يحقق العدالة في التعامل فيما بينهم، ويكون حافزاً في أداء الواجبات والمهام بكل انسيابية.
- آلية التنفيذ: تعزيز السلوك التعاوني من أجل خلق جو من الثقة بين العاملين والقادة في المنظمة المبحوثة، بالشكل الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى التهكم لدى العاملين. التوجه الفعلي للمنظمة المبحوثة نحو تحسين العمل الفردي والجماعي.
2. التركيز على تقوية العلاقات والروابط الانسانية بين العاملين والقادة من خلال (التسامح، التعاطف)، بما يقلل من التهكم التنظيمي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.
- آلية التنفيذ: التوجه الفعلي للقيادات الاكاديمية في جميع المستويات التنظيمية للجامعة المبحوثة نحو التقليل من البيروقراطية والروتين التنظيمي فضلا عن تقليل صراعات العمل.
3. التوجه بشكل جاد نحو دراسة أسباب وجود التهكم التنظيمي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة، وإيجاد الحلول المناسبة في معالجتها من قبل القيادات الإدارية.
- آلية التنفيذ: اتباع أسلوب التشاور مع العاملين والأخذ بأرائهم لتطوير الأعمال المتعلقة بأساليب العمل وحل مشكلاته. فسخ المجال أمام العاملين للمشاركة في عملية صنع القرارات المهمة المتعلقة بتطوير واقع المنظمة المبحوثة.

### المصادر

#### أولاً. المصادر العربية:

1. إسماعيل، عمار فتحي موسى، (2015)، دور القيادة الأصلية كمتغير وسيط في العلاقة بين الإخلال بالعقد النفسي والتهكم التنظيمي – دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد (3)، جامعة بور سعيد.
2. العطوي، عامر علي حسين، (2012)، تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البدني لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (14)، العدد (2).
3. العطوي، عامر علي، (2016)، طبيعة وأسباب التهكم التنظيمي بين الموظفين العراقيين دراسة تجريبية - حقلية باستخدام السيناريوهات، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (23)، العدد (2).

4. الفتلاوي، ميثاق هاتف، والسعدي، صفاء سعدون، والخفاجي، ياسمين قاسم، (2014)، العلاقة بين التهكم التنظيمي والتزام العاملين – بحث تحليلي لآراء منتسبي الدفاع المدني في كربلاء، [www.alsafua.edu.iq](http://www.alsafua.edu.iq).

5. الكعبي، حميد سالم غياض، (2017)، دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في كلية الرافدين الجامعة، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (4)، العدد (111).

6. نجم، عبدالحكيم أحمد وعبداللطيف، محمد محمود والحديدي، إسلام علي عبدالسلام، (2016)، العلاقة بين التهكم التنظيمي والاعتراب الاجتماعي - دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (40)، العدد (2).  
**ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Abedi, S. H., Eslami, H., & Amrolahi, N. (2014). The role of organizational virtuousness on the organizational commitment of employees (Case study: Islamic Azad university). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(10), 118-130.
2. Aquino, K., Grover, S. L., Goldman, B., & Folger, R. (2003). When push doesn't come to shove: Interpersonal forgiveness in workplace relationships. *Journal of Management Inquiry*, 12(3), 209-216.
3. Arjoon, S. (2000). Virtue theory as a dynamic theory of business. *Journal of Business Ethics*, 28(2), 159-178.
4. Baker, W., & Dutton, J. E. (2007). Enabling positive social capital in organizations. Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation. *Positive organizational scholarship*.
5. Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Journal Administrative science quarterly*, 47(4), 644-675.
6. Beheshtifar, M., & Rahimi-Nezhad, Z. (2012). Role of Self-Concept in organizations. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 44, 159-165.
7. Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *Journal American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.
8. Dhar, Rajib Lochan, (2009), "Cynicism in the Indian I.T. Organizations: An Exploration of the Employees Perspectives", *Qualitative Sociology Review*, V.7, N.1.
9. Ebrahimpour, H., & Heidari Sareban, V. (2018). Examining the Role of Organizational Virtue in Professional Ethics Augmentation. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(2017) 536-544.
10. Frost, P. J. (1999). Why compassion counts. *Journal of Management Inquiry*, 8(2), 127-133.
11. Fry, L. W., & Cohen, M. P. (2009). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. *Journal of business ethics*, 84(2), 265-278.
12. Fry, L. W., & Slocum Jr, J. W. (2008). Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. *Organizational dynamics Journal*, 37(1), 86-96.

13. Garcia-Zamor, J. C. (2003). Workplace spirituality and organizational performance. *Public administration review Journal*, 63(3), 355-363.
14. Gowri, A. (2007). On corporate virtue. *Journal of Business Ethics*, 70(4), 391-400.
15. Hendriks, M., Burger, M., Rijsenbilt, A., Pleeging, E., & Commandeur, H. (2020). Virtuous leadership: a source of employee well-being and trust. *Management Research Review*. (Early Cite), 1-20.
16. Hur, W. M., Shin, Y., Rhee, S. Y., & Kim, H. (2017). Organizational virtuousness perceptions and task crafting: The mediating roles of organizational identification and work engagement. *Career Development International Journal*, 22(4), 436-459.
17. James, M., (2005), Antecedents and Consequences of Cynicism in Organization: An Examination of The Potential Positive and Negative Effects on School System, ph.D Dissertation, University of Florida State.
18. Kalshoven, k., den hartog, d. N., & de hoogh, a. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (elw): development and validation of a multidimensional measure. *The leadership quarterly*, 22(1), 51-69.
19. Kudo, T. Franklin, Sakuda, H. Keith, Tsura, K., Goryn, (2016), Mediating Organizational Cynicism: Exploring the Role of Hope Theory on Job Satisfaction, *Universal Journal of Management*, V.4, N.12.
20. Lau, R. S., & May, B. E. (1998). A win-win paradigm for quality of work life and business performance. *Human Resource Development Quarterly Journal*, 9(3), 211-226.
21. Lin, C. P. (2010). Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 517-531.
22. Lucas, R. E., Diener, E., & Suh, E. (1996). Discriminant validity of well-being measures. *Journal of personality and social psychology*, 71(3), 616-628.
23. Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. F. (2018). The Mediating Role of Subjective Well-Being on Organizational Virtuousness and Job Performance: A Comparison between France and Japan. *Journal of Strategic Management Studies*, 10(1), 5-18.
24. Mah'd-hussein, d., & al-qurashi, d. R. (2020). The role of critical success factors in achieving organizational excellence an empirical study on cellular communications companies operating in jordan. *Palarch's journal of archaeology of egypt/egyptology*, 17(7), 6008-6028.
25. Maitlis, S., & Ozcelik, H. (2004). Toxic decision processes: A study emotion and organizational decision making. *Organization Science Journal*, 15(4), 375-393.
26. Malkawi, N. M. (2018). using electronic human resource management for organizational excellence-case study at social security corporation-Jordan. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 5(5), 146-166.
27. Mehrabi, J., Javadi, M. H. M., AliAbadi, K., Tanhaei, M. H., & Samangoei, B. (2012). Studying Relationships between Tools of Ethics Management and Organizational Trust of Education Organization in City of Kermanshah Province. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1), 139-146.

28. Mijani, Mohadese & Rahbar, Afshin, (2016), A Study on The Effect of Organizational Cynicism on Deviant Behaviors of The Employees in The Organization for Economic Affairs and Finance of Kerman Provin, *Journal of Current Research in Science*, V.4, N.2.
29. Moeller, J., Ivcevic, Z., White, A. E., Menges, J. I., & Brackett, M. A. (2018). Highly engaged but burned out: intra-individual profiles in the US workforce. *Career Development International*. 23(1), 86-105.
30. Nafei, W., (2015), The Role of Psychological Capital on Job Embeddedness and Organizational Cynicism: A Study on Menoufia University Hospital, *Journal of Management and Sustain-Ability*, Vol. 5, N.1.
31. Nafi, Awageen & Kaifi, Abelal, (2013), The Impact of Organizational Cynicism Organizational Commitment: An Applied Study on Teching Hospital in Egypt, *European Journal of Business and Management*, V.5, N.12.
32. Nartgun, S. S., & Dilekci, U. (2016). Teacher views on administrators|| leadership styles and level of organizational virtuousness. *The Anthropologist Journal*, 24(1), 363-372.
33. Nartgun, S. S., & Dilekci, U. (2016). Teacher views on administrators|| leadership styles and level of organizational virtuousness. *The Anthropologist Journal*, 24(1), 363-372.
34. Nemr, M. A. A., & Liu, Y. (2021). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behaviors: Moderating role of organizational cynicism. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1865860.
35. Oveis, C., Horberg, E. J., & Keltner, D. (2010). Compassion, pride, and social intuitions of self-other similarity. *Journal of personality and social psychology*, 98(4), 618-630.
36. Ozler, Derya; Ergun, Atalay & Ceren, Giderler, (2011), A Research to Determine The Relationship Between Organizational Cynicism and Burnout Levels of Employ in Health Sector, *Business and Management Review*, V.1, N.4.
37. Palazzo, G. (2007). *Organizational integrity understanding the dimensions of ethical and unethical behavior in corporations*. Corporate ethics and corporate governance. Springer, Berlin.
38. Solomon, R. C. (1998). The moral psychology of business: Care and compassion in the corporation. *Business Ethics Quarterly Journal*, 8(3), 515-533.
39. Yasin, Tahreem & Khalid, Shazia, (2015), Organizational Cynicism, Work Related Quality of Life and Organizational Commitment in Employees, *Pakistan Journal of Commerce and Social Social Science*, V.9, N.2, P-P. 568-582.