



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economics Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Ethical leadership and its role in reducing the phenomenon of  
organizational cynicism: An analytical study of the opinions of a sample  
of workers at the College of Administration and Economics -  
Salahaddin University-Erbil**

**Hisham Azwar mohammed\*<sup>A</sup>, Abdulrahman Sharif Hamad<sup>A</sup>, Azad Hussain Taha<sup>B</sup>**

<sup>A</sup> College of Administration and Economics, Salahaddin University-Erbil,

<sup>B</sup> Bardarash Technical Institute, Duhok Technical University

**Keywords:**

Moral leadership, organizational cynicism,  
College of Administration and Economics,  
Salahaddin University, Erbil.

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received 20 Apr. 2023  
Accepted 24 May. 2023  
Available online 30 Jun. 2023

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

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



\*Corresponding author:



**Hisham Azwar mohammed**

College of Administration and  
Economics, Salahaddin University-Erbil

**Abstract: Objective:** The current study aimed to know the role of moral leadership in reducing the phenomenon of organizational cynicism, an analytical study of the opinions of a sample of workers in the College of Administration and Economics / Salah al-Din University - Erbil. Where the dimensions of the independent variable included moral leadership (justice, integrity, respect, moral orientation), while the dimensions of organizational cynicism (belief, emotions, behavior) were represented.

**Study methodology:** The research used the descriptive approach for the purpose of describing the main variables, and using the analytical approach to analyze the relationships and correlation between the variables of the study and its dimensions. an employee. The hypotheses were tested by the computer program (SPSS.Ver.22)

**Conclusions and Suggestions:** The study concluded that there is an inverse and negative significant correlation and impact relationship at a good level between ethical leadership and organizational cynicism at both the macro and partial levels, which indicates that the more the researched college applies the values and principles of ethical leadership, the more this leads to a decrease or non-proliferation of the phenomenon of organizational cynicism. Finally, the study put forward a set of proposals, the most important of which is working to deepen the moral leadership behaviors of the academic leaders in the college under study because of its impact on the level of sarcasm behavior and its adoption as an administrative method in its management and daily work by carefully selecting and training those who assume leadership and supervisory positions in the college under study.

## القيادة الأخلاقية ودورها في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة صلاح الدين - أربيل

هشام أزور محمد	عبد الرحمن شريف حمد	ازاد حسين طه
كلية الإدارة والاقتصاد	كلية الإدارة والاقتصاد	المعهد التقني بردرش
جامعة صلاح الدين- أربيل	جامعة صلاح الدين- أربيل	جامعة دهوك التقنية

### المستخلص

**الهدف:** هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور القيادة الأخلاقية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة صلاح الدين - أربيل. حيث شملت أبعاد المتغير المستقل القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، الاحترام، التوجه الأخلاقي) فيما تمثلت أبعاد التهكم التنظيمي (الاعتقاد، العواطف، السلوك).

**منهج الدراسة:** استخدم البحث المنهج الوصفي لغرض وصف المتغيرات الرئيسية، والاستعانة بالمنهج التحليلي لتحليل العلاقات والارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها، وأقتصر مجتمع البحث بكلية الإدارة والاقتصاد، حيث بلغ عدد الافراد المستجيبين للإجابة على استمارة الاستبانة (85) فرداً وكانت عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الاحصائي بواقع (78) موظفاً. وتم اختبار الفرضيات بواسطة البرنامج الحاسوبي (SPSS.Ver.22).

**الاستنتاجات والمقترحات:** توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير وارتباط معنوية عكسية وسالبة وبمستوى جيد بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي بحسب المستويين الكلي والجزئي، مما يشير إلى أنه كلما زاد تطبيق الكلية المبحوثة القيم والمبادئ القيادة الأخلاقية كلما أدى ذلك إلى انخفاض أو عدم الانتشار ظاهرة التهكم التنظيمي. وأخيراً طرحت الدراسة مجموعة من المقترحات أهمها العمل على زيادة تعميق سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية في الكلية المبحوثة لما لها من تأثير على مستوى سلوك التهكم واعتمادها كأسلوب إداري في إدارتها وعملها اليومي عن طريق الاختيار والتدريب بعناية لمن يتولون مواقع قيادية وإشرافية بالكلية محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الأخلاقية، التهكم التنظيمي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين أربيل.

### المقدمة

إن التغييرات الكبيرة التي حدثت في العصر الحالي فرضت على المنظمات بجميع أشكالها وأنواعها عدد من التحديات، لا سيما في ظل العولمة الجديدة والتقدم التكنولوجي. الأمر الذي يتطلب من المنظمات مواجهة هذه التحديات بكفاءة وفعالية للوصول إلى أهدافها، ولما كسبت هذه التغييرات والتحديات يتطلب إعداد قادة ناجحين قادرين على التغيير والابتكار. ولديهم القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات في المواقف المناسبة. وتهتم المنظمات المعاصرة بتحقيق نتائج الأعمال على المستوى الفردي، إيماناً منها بأن هذا سوف يساهم في تحقيق الأهداف على مستوى المنظمة، لذلك تتبنى إدارة المنظمات مهمة قيادية ترسل إشارات إيجابية للعاملين تحفزهم على الالتزام بثقافة المنظمة وتحقيق أهدافها، وتتميز قيادة المنظمات المعاصرة بالسلوكيات القيادية الأخلاقية، متمثلة في العدالة والنزاهة والاحترام، وتشمل القيم والمواقف والعادات الأفكار والسياسات التي توجه سلوك العاملين تحت قيادتهم فضلاً عن تأثيرهم على فعالية وكفاءة وإنتاجية المنظمة. هذا يمكن أن يساهم في تحقيق التزام العالي للأفراد الذين يعملون مع رؤية المنظمة ورسالتها. وأحد أهم الأنماط المعاصرة للقيادة هي القيادة

الاخلاقية التي تساهم بشكل كبير في نجاح المنظمة في أي قطاع من قطاعات المجتمع لما لها من تأثير على سلوك الأفراد العاملين. ويعد التهكم التنظيمي، واحدة من أبرز القضايا المرتبطة بالمنظمات الأعمال في الوقت الحاضر لما لها من آثار كبيرة على الحياة المهنية للعاملين، وإن هذا المصطلح أخذ منحى كبيراً في اهتمامات الكتاب والاكاديميين والباحثين من أجل الوصول إلى أفضل تفسير لهذا الظاهرة، التي ترتبط بسلوكيات منحرفة في العمل مما يؤدي إلى شعور سلبي من قبل العاملين نحو المنظمة والذي تشكل مصدر قلق لإدارة المنظمات إذ ينبغي عليها إيجاد الحلول لمواجهة هذه المشكلة؛ لغرض البقاء والاستمرار في بيئة العمل، فالسلوك السلبي المتمثل بالسلوك المنحرف للعاملين ينبثق نتيجة الموقف السلبي وعندما يدركوا العاملين أن المنظمة وممارساتها التنظيمية وممارسات القائدين عادلة، فهذا يحثهم على إظهار مواقف وسلوكيات إيجابية تجاه المنظمة ومديريها، في حين أنه عندما يشعرون أن منظماتهم غير عادلة فهذا يحثهم على إظهار سلوكيات سلبية ضد المنظمة والقائدين، في ضوء ذلك قام الباحثين بتقسيم الدراسة على أربعة محاور وكالاتي: تناول المحور الأول منهجية الدراسة في حين تطرق المحور الثاني إلى الجانب النظري واستعراض لمتغيرات البحث وقد اختص المحور الثالث على الجانب العملي، وختمت الدراسة بالمحور الرابع إذ قدمت مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات.

### المحور الاول: الإطار العام للدراسة ومنهجيتها

**اولاً. مشكلة الدراسة:** شهدت بيئة الأعمال الحالية أزمة أخلاقية كبيرة نتيجة التغيرات البيئية المتزايدة والتحولات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية السريعة وزيادة تعقد حياة العمل وافتقار المنظمات إلى الصدق والنزاهة، كل هذا أدى إلى ظهور ظاهرة التهكم التنظيمي، وهي إحدى الظواهر والقضايا والمشاكل المهمة في مكان العمل التي تتطلب من المنظمات معالجتها بكفاءة وفاعلية وبذات الوقت يتم اعداد قادة ناجحين قادرين على التغيير والابتكار، ولديهم القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات في المواقف المناسبة، وتعد ظاهرة التهكم التنظيمي من أبرز مشكلات العصر الحديث التي تواجه العاملين في المنظمات العراقية لما له تأثير على أداء العاملين داخل المنظمات.

ومن هذا المنطلق استشعر الباحثون بالدور الذي تلعبه القيادة الاخلاقية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي، وعليه قاموا بصياغة مشكلة الدراسة من خلال طرح الأسئلة الآتية:

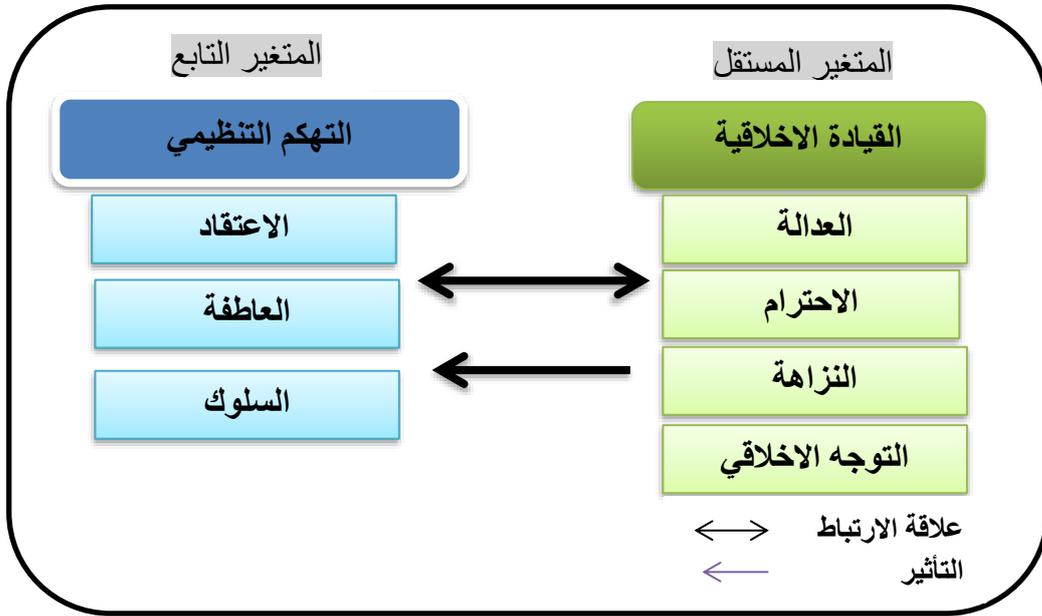
1. ما مدى إدراك العاملين لأهمية تطبيق نمط القيادة الاخلاقية وأهمية كل بعد من أبعادها؟
2. ما هي مؤشرات وجود التهكم التنظيمي في الميدان المبحوث؟
3. هل هناك دور للقيادة الاخلاقية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي؟

**ثانياً. اهداف الدراسة:** تنبثق من أسئلة الدراسة الحالية مجموعة من الأهداف تتلخص بما يأتي:

1. الكشف عن مستوى إدراك عينة الدراسة لموضوع القيادة الاخلاقية بأبعادها المختلفة.
2. تسليط الضوء على القيادة الاخلاقية ودورها في تعزيز قيم وهوية الكلية وزيادة روح الانتماء والتعاون والابتعاد عن الانانية بين العاملين.
3. التعرف على مؤشرات التهكم التنظيمي بكلية الادارة والاقتصاد ومستوياتها.
4. معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين القيادة الاخلاقية والتهكم التنظيمي، للحد من ظاهرة التهكم وبناء علاقات جيدة بين العاملين وبما ينعكس على رفع كفاءة العمل الاداري.

**ثالثاً. أهمية الدراسة:**

1. إن هذه الدراسة تعد من الدراسات الحديثة نسبياً التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية ودورها في الحد من التهكم التنظيمي في إحدى المنظمات الخدمية بمدينة أربيل.
  2. تعزيز الاسهام النظري لمتغيرات الدراسة الحالية عن طريق استعراض خلاصة لأفكار البعض من المفكرين والباحثين في مجال (القيادة الاخلاقية، التهكم التنظيمي في مكان العمل وأبعادهما) بصورة مجتمعة.
  3. توضيح طبيعة العلاقات والتأثير بين متغيرات الدراسة تزود كلية الادارة والاقتصاد بمعلومات واقعية عن أبعاد المتغيرات المبحوثة ومساعدتها على اختيار الآليات للحد من التهكم التنظيمي.
- رابعاً. مخطط الدراسة الفرضي:** في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تم تطوير مخطط الدراسة ذات صلة بمتغيرين ويقدم انموذج البحث صورة معبرة عن فكرة البحث، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيرين، وكما موضح في الشكل رقم (1) ليكون مشتماً لمتغيرات الدراسة ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها ولكي يتم فهم المخطط بشكل أكثر تفصيلاً لابد من توضيح الآتي:
- المتغير المستقل:** يشمل القيادة الاخلاقية والذي يتضمن أربعة أبعاد الموضحة في المخطط وهم (العدالة، النزاهة، الاحترام، التوجه الاخلاقي).
- المتغير المعتمد:** يشمل التهكم التنظيمي والذي يتضمن ثلاثة أبعاد موضحة في المخطط وهي (الاعتقاد، العاطفة، السلوك)



الشكل (1): مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثون.

**خامساً. فرضيات الدراسة:** من أجل إيجاد اجابات المنطقية لأسئلة الدراسة الحالية وتحقيقاً لأهدافه فهناك فرضيتين رئيسيتين توضح العلاقة الارتباط وتأثير بين متغيرات البحث التي تنبثق من انموذج البحث التي تبنتها البحث، وعلى النحو الآتي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية بين أبعاد القيادة الاخلاقية التهكم التنظيمي مجتمعة ومنفردة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك تأثير عكسي بين ابعاد القيادة الاخلاقية والتهكم التنظيمي مجتمعة ومنفردة.

**سادساً. أدوات جمع البيانات:** من أجل أن تحقق هذا البحث غاياته المنشودة فقد تم الاعتماد في عملية جمع البيانات وتحليلها على عدد من الأدوات بجانبها النظري والميداني، ويمكن تلخيصها بالآتي:

**الجانب النظري:** بهدف تغطية الجانب النظري للدراسة تم الاعتماد على عددٍ من المصادر والمراجع العلمية والمتمثلة بالأدبيات العربية والانكليزية من كتب ودراسات وبحوث ودوريات علمية ورسائل وأطاريح سابقة لدارسين وأكاديميين معنيين لهم صلة بموضوع البحث، فضلاً عن الاطلاع على مواقع الانترنت المهتمة بمجال البحث العلمي لإغناء الجانب النظري.

**الجانب الميداني:** اعتمد البحث الاستبانة كمصدر رئيسي في جمع المعلومات الأولية من عينة البحث وكذلك في الحصول عن الاجابة عن الأسئلة لغرض اجراء التحليل الاحصائي وقد وزعت بصورة مباشرة من قبل الباحثين خلال المدة الواقعة بين 2023-1-2 إلى 2023-3-4 على عينة البحث وقد قسمت على جزئين اساسين، كما هو موضح في الجدول رقم (2)

**الجزء الأول:** ويضم معلومات عامة عن بعض المتغيرات الشخصية لعينه البحث وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدورات التدريبية).

**الجزء الثاني:** ويضم 31 فقرة ذات اجابات مقيدة تتعلق بمتغيرات البحث مقسمة على محورين هما:

**المحور الأول:** يتكون من (16) عبارة خاصة بأبعاد القيادة الاخلاقية.

**المحور الثاني:** يتكون من (12) فقرة خاصة بأبعاد التهكم التنظيمي.

الجدول (1): هيكل الاستبانة

الاجزاء	المتغيرات	نوعها	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
الجزء الاول	المتغيرات الديموغرافية للمستجيبين	خصائص الشخصية	5	من اعداد الباحثين
الجزء الثاني	القيادة الاخلاقية وابعادها	المتغير المستقل		Northouse, 2013
	العدالة	4		
	النزاهة	4		
	الاحترام	4		
المحور الاول	التوجه الاخلاقي	4		
المحور الثاني	التهكم التنظيمي وابعاده	المتغير المعتمد		رهبو، 2014 العتوي، 2012 الفتلاوي، 2019
	الاعتقاد	4		
	العواطف	4		
	السلوك	4		

المصدر: من اعداد الباحثين.

ولتأكد من ثبات أداة البحث تم حساب معامل ألفا كرونباخ Alfa s' Cronbach بحيث يكون مقبولاً إذا كانت قيمته متساوية أو أكبر من (0.70) حسب ما اقترح الاحصائيون وبالاطلاع على

نتائج التحليل الإحصائي تبين ان معامل الثبات للاستمارة عالية بشكل عام وهذا يدل على أن الاستمارة الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات كما موضح في الجدول الآتي:

الجدول (2): معامل الثبات الفاكرونباخ للمحاور الاستبانة

الفكرونباخ للعبارة	عدد العبارات	البعد
0.735	4	العدالة
0.910	4	النزاهة
0.845	4	الاحترام
0.929	4	التوجه الاخلاقي
0.920	16	المحور الاول: القيادة الاخلاقية
0.958	12	المحور الثاني: التهكم التنظيمي
0.913		معامل الثبات العام

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.22 N=78

سابعاً. حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: اجريت الدراسة في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة صلاح الدين - اربيل بأقسامها المختلفة.
2. الحدود الزمانية: اجريت الدراسة الجانب الميداني خلال المدة الواقعة بين (2-1-2023) لغاية (4-3-2023) وقد تم توزيع الاستبانة خلال هذه المدة في الميدان المبحوث.
3. الحدود الموضوعية: ويشمل المتغيرات البحث الفرعية والرئيسية وكما يأتي:
  - أ. أبعاد القيادة الاخلاقية التي تمثلت بالعدالة والنزاهة والاحترام فضلاً عن التوجه الاخلاقي.
  - ب. أبعاد التهكم التنظيمي التي تمثلت بالاعتقاد والعاطفة والسلوك.
4. الحدود البشرية: الحدود البشرية للبحث توصف بالعاملين في كلية الادارة والاقتصاد-جامعة صلاح الدين- اربيل.

**ثامناً. مجتمع وعينة الدراسة:** نظراً لطبيعة متغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة في (القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي)، فقد لجأ الباحثون إلى الاستعانة بأراء العاملين في كلية الادارة والاقتصاد عينة البحث لإكمال متطلبات البحث الحالي وذلك لإدراكهم العالي لتأثيرات هذه المتغيرات المباشرة وغير المباشرة على الأداء العام للكلية التي يعملون فيها. لذلك اقتصر مجتمع البحث على كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة صلاح الدين- اربيل المتمثلة بالعاملين والبالغ عددهم (148) عامل، بينما تمثلت العينة المبحوثة بالعاملين في الأقسام والوحدات والشعب المختلفة للكلية. واعتمد الباحثون العينة العشوائية إذ تم توزيع (85) استبانة وتم استرداد (78) استبانة مدققة وصالحة للتحليل بما يشكل (91.7%) من عدد الاستمارات الموزعة.

**تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:** إذ اعتمد الباحثين على برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences v.22 (SPSSv.22) في عملية تحليل ومعالجة واختبار الفرضيات وصولاً إلى أهداف البحث ولوصف ومناقشة البيانات والمعلومات التي يتم تفرغها وتبويبها إحصائياً واختبار الفرضيات على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية، تتمثل في الآتي:

النسب المئوية، التكرارات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وعرض النتائج الأولية ومناقشتها. معامل ارتباط سبيرمان (Spearman correlation Coefficient) لأغراض قياس قوة العلاقة بين متغيرين، فضلاً عن

استخدامه في تحديد الاتساق الداخلي بين فقرات متغيرات الدراسة. استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لأغراض توضيح التأثيرات بين متغيرين أحدهما تفسيري والآخر استجابي. معامل ألفا كرونباخ Alpha s'Cronbach للتحقق من ثبات أداة البحث (الاستمارة الاستبانة).

## المحور الثاني: التأطير النظري للدراسة

### اولا القيادة الاخلاقية

أ. مفهوم القيادة الاخلاقية وتعريفها: يرتبط مفهوم الأخلاق بنشأة الكون وخلق الانسان، ويستدل على ذلك بما جاء به القرآن الكريم وما جاء على لسان نبينا الأكرم صلوات الله وسلامه عليه حين قال: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق، فقد اوضح هذا الحديث وجود الاخلاق منذ القدم، وقد جاءت بعثة المصطفى عليه السلام لتعزيزها وتثبيت دعائم الصالح منها والنهي عن الذميمة منها؛ ولقد كان السبب في نجاح الدعوة الاسلامية ومؤسساتها هو تمسكها بالأخلاق والمنظومة القيمية والتي كانت أساسا لانطلاقها وسيادتها على مر العصور (العتيبي، 2013: 10).

يشير مفهوم القيادة الأخلاقية الى مظاهر السلوك المناسب معياريا من خلال الاجراءات والعلاقات الشخصية، وتعزيز هذا السلوك للأتباع من خلال التواصل في اتجاهين، التعزيز، وصنع القرار، والسلوك المناسب للقيادة الأخلاقية هو من خلال الاجراءات والعلاقات العمل والتي تظهر من خلال النزاهة، الاحترام، التوجه الاخلاقي، والعدالة في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، ونبذ أشكال الأعمال السلبية مثل الفساد الاداري وغيره. والقيادة الأخلاقية تعمل على تعزيز السلوك الاخلاقي بشكل علني ومحاولة التأثير على اجراءات السلوك الاخلاقي المناسب لاتباع من خلال المكافآت والعقوبات. أن القيادة الاخلاقية تتمثل في مظاهر في استخدام القيم الاخلاقية في اختيار البدائل الملائمة لحل المشاكل التي تواجه متخذ القرار، وبذلك فهي تسعى جاهدة الى عمل الشيء الصحيح في الوقت الصحيح من أجل تحقيق الأهداف ومن أهم خصائصها العدالة أو الأنصاف والنزاهة والاحترام والتوجه الاخلاقي في بيئة العمل ونبذ مظاهر الفساد. (Deutsch, 2003: 49)

تأسيساً على ما سبق ولغرض بلورة مفهوم القيادة الاخلاقية بشكل سليم سيتم عرض بعض الآراء والتصورات الخاصة للكتاب والباحثين وكما موضح في الجدول رقم (3).

الجدول (3): تعريف القيادة الاخلاقية على وفق ترتيبها الزمني

ت	الباحث	التعريف
1	محمد، 2012: 5	هي عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تتسم بخصائص الأخلاقية ملائمة مثل (المصداقية، والامانة، والعدالة، والايثار، والرحمة) الصادرة من القيادات الادارية قاصدة بذلك تعديل، وتحسين، وتعزيز السلوكيات بين مرؤوسيههم، وذلك عن طريق توضيح التوقعات الاخلاقية، ومناقشة القضايا الاخلاقية، ودعم المعايير والسلوكيات الاخلاقية.
2	الكبير، 2016: 12	التأثير على الاخرين لتحقيق أهداف المنظمة، والمساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره، عبر تميز القائد بسمات، ومهارات، وأنماط، قيادية وقدرات موقفية، ونجاحه في إحداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الاطراف، ومراعاة دقيقة لأبعاد الاخلاقية والقانونية.

التعريف	الباحث	ت
مجموعة السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد تجاه الافراد، مستخدما في ذلك الوسائل وسبل ملائمة والتي يمكن من خلالها اكساب الفرد الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه انسانا صالحا نافعا لمجتمعه.	المطيري، 2017: 21	3
بأنها مجموعة من السلوكيات النابعة من قيم متأصلة وثابتة في شخصية القائد والتي تعمل على تفعيل الجوانب إيجابية لدى العاملين".	الشاعر، 2017: 8	4
عملية تأثير يمارسها القادة لحث الآخرين على تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الالتزام بسلوكيات تتميز بسمات أخلاقية، بقصد تعديل وتحسين وتعزيز السلوكيات الأخلاقية في العمل.	محمد، 2018: 11	5

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على الادبيات السابقة.

تأسيساً على ما سبق ذكره نورد تعريفاً إجرائياً للقيادة الاخلاقية على أنها احدى انماط القيادة المعاصرة تتميز بسمات الاخلاقية وتتعامل مع الجانب الاخلاقي للإنسان من خلال تجسيد القيم كالصدق والمحبة والتواضع والنزاهة والشجاعة والعدالة والتي تنعكس ايجابيا على صحة الفرد وسلوكه واخلاقه وانتاجيته فضلا عن شعور بالخير والاحترام والتقدير والمنفعة.

**ب. أهمية القيادة الأخلاقية:** تبرز أهمية القادة اخلاقية عندما توجد قوانين وأنظمة وتعليمات ولكن القائد الاخلاقي يعززها من خلال سلوكيات القيادة الاخلاقية، ويكون القائد هنا بحاجة إلى الاجتهاد، وتحكيم الضمير في أي قرار قد يصدر عن الإدارة، ومعرفة أن هذا القرار قد يحمل على المساعدة في تفاني العاملين بالعمل، والحصول منهم على أفضل إنجاز ممكن، وهذا لن يتأتى من فراغ، بل بمعاملة العاملين معاملة حسنة، والعمل على فهم مشاعرهم، وفهم مشاكلهم، والعمل على المساهمة في حلها، والعمل على تحقيق الألفة بين العاملين بعضهم البعض، وهذا كله يحتاج بقوة إلى قيادة اخلاقية (Sontaite & Kristensen, 2009: 33). صارت مشكلة أخلاقيات القيادة العامة من أبرز مشكلات العمل في الوقت الحاضر وقد اهتمت العديد من الدراسات والبحوث بتحديد العوامل التي تؤثر على سلوكيات العاملين وما يحفزهم لأداء العمل بصورة جيدة وبعيدة عن الأخطاء المتعمدة والعفوية، حيث أجمع كثير من الباحثين على الضرورة التزام العاملين بالسلوك القويم الذي يهدف إلى التقيد بقواعد ونظم العمل وأداء الواجبات الملقاة على عاتقهم بصورة صحيحة وعادلة ومتساوية وبطاعة الرؤساء في حدود ونطاق الطاعة الأخلاقية، وتلعب القيادة دوراً هاماً ومحورياً في تنمية الجوانب الاخلاقية للوظيفة العامة وذلك من خلال بعض الممارسات الادارية على النحو الآتي: (القريوتي والمطيري، 2011: 43)

1. أن تكون قدوة ونموذج للأداء الأخلاقي.
2. انتقاء أفضل العناصر من ذوي الكفاءة والجدارة.
3. شروط العمل من أجور وحوافز وترقيات.
4. العدل والمساواة بين الأفراد.
5. الالتزام بالمواثيق الاخلاقية والتعامل بصدق مع كافة الأطراف.
6. العلاقات الانسانية.
7. التدريب.

**ج. مبادئ القيادة الأخلاقية:** القائد هو الشخصية المحورية في الإدارة والمنظمة وهو العقل المفكر والمدرك للجميع، كما أنه النموذج والقوة للأفراد، وباستقامته يستقيم الأفراد ويستقيم العمل والإنتاج. لذلك فإن إعداد وتأهيل القادة محل اهتمام كبير لأصحاب المنظمات، ومن أهم جوانب إعداد وتأهيل القادة البناء والمزيج القيمي لشخصيتهم، وثقافة القائد تعد المصدر الأساسي لكل ما يصدر عنه من الأفكار وقرارات وسلوكيات، فيما يلي المبادئ الأساسية للسلوك التي تم تحديدها بواسطة مجموعة من المتخصصين، والتي ينبغي للقادة الأخلاقيين العمل بها من أجل أن ينظر الآخرين إليهم كقادة حقيقيون: (عبدالغني، 2017: 41)

1. مبدأ القائد: يعد القائد عضواً من أعضاء المنظمة والمتحدث الرسمي باسمها، لذلك يجب أن تكون جميع أفعاله في خدمة أهداف ومنافع المنظمة حتى وإن تعارضت مع مصالحه الخاصة.
2. مبدأ الانسجام: يحترم القائد زملاء العمل وينظر إليهم على أنهم شركاء في الهدف، ويصون خصوصياتهم وحررياتهم في حدود الالتزام بالسلوك الأخلاقي.
3. مبدأ الناتج: يسخر القائد القيم لخدمة ودعم كافة أصحاب المصالح فضلاً عن المجتمع ككل، وأن تكون رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها وأهدافها على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي قد تم وضعها في إطار الفهم العميق للمثل الأخلاقية.
4. مبدأ العمليات والمهارات: يتقبل القائد جميع وجهات النظر والأفكار والآراء، ويعمل على خلق نوع من التواصل الحيوي والبناء مع كل أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين .
5. مبدأ السياق والموقف: يستخدم القائد الأحكام الأخلاقية لاتخاذ القرارات التي ستتمس بالأخلاقية بطبيعة الحال وكذلك عندما تتعدى الاختلافات في الآراء والأفكار حدود الاختلاف المتفق عليها، لذلك فالقائد الأخلاقي يعلم حدود القيم والمبادئ الأخلاقية التي يعيشها .
6. مبدأ الأخلاق: يتفهم القائد الأخلاق بوصفها عملية متكاملة وجزئيات محددة وأهدافاً داخل الإطار والمبدأ الأخلاقي.

**د. أبعاد القيادة الأخلاقية:** من خلال مراجعة الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية يتبين لنا أن للقيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال مجموعة من الأبعاد السلوكية، ومن أهم الدراسات العلمية في هذا المجال بحث براون والتي ارتكزت على ثلاثة أبعاد هي (الإنصاف، توضيح الدور، مشاركة السلطة) ثم اعتمدت عليها الدراسات اللاحقة، فقد استخدمت دراسات أخرى أيضاً نفس الأبعاد مع تعديل طفيف وهي (العدالة والأخلاقيات، توضيح الدور، مشاركة السلطة). (العنبي، 2013: 15). ثم قامت دراسات أخرى باستحداث أربعة أبعاد جدد فضلاً عن الثلاثة سالف الذكر لتصبح سبعة أبعاد هي (العدل، مشاركة السلطة، توضيح الدور، الاهتمام بتحقيق الاستدامة، التوجيه الأخلاقي، التوجه نحو العاملين، النزاهة) وجاء أيضاً بعد التوجه البيئي في إحدى الدراسات مدمجاً مع بعد الاستدامة، وبناءً على الاتفاق الحاصل بين الباحثين والكتاب تم اختيار أربعة أبعاد هم (العدالة، النزاهة، الاحترام، التوجه الأخلاقي) نظراً لانسجامهم مع متطلبات الدراسة الحالية وفيما يأتي استعراض للأبعاد قيد الدراسة:

1. **العدالة:** ينظر إليه على أنه البعد الأكثر أهمية في سلوك القائد الأخلاقي، وهو يعني أن القائد الأخلاقي يتصرف بعدالة ويعامل الآخرين باحترام وتقدير أو بصياغة أخرى أن يقوم القائد باتخاذ القرارات العادلة وأن يكون محلاً للثقة وجديرة بها، وأن يتصف بالصدق وتحمل المسؤولية وكرهية المحسوبية

- والوساطة وبمعنى أكثر إيجازاً هي أن يعامل كل فرد وفقاً لاحتياجاته الشخصية وحقوقه الشخصية وجهوده الفردية ومساهماته الجماعية وجدارته في العمل (عبدالغني، 2017: 45).
2. **النزاهة:** توصف النزاهة بأنها الرابط بين القول والفعل وبصياغة أخرى إلى أي مدى يتطابق ما يقوله الفرد مع ما يفعله. القادة الذين يحافظون على وعودهم وتعهداتهم باستمرار ينم الوثوق بهم من قبل العاملين لأن تصرفاتهم وأفعالهم تكون متوقعة وغير مفاجئة للمرؤوسين. القائد الأخلاقي هو القائد الذي يحافظ على وعوده ويتصرف بشكل عام بطريقة يمكن التنبؤ بها (الشاعر، 2017: 42).
3. **الاحترام:** وهو يعني أن يكون للقائد اهتماماً حقيقياً بالآخرين ومشكلاتهم، واحترام اهتماماتهم، وتقديم الدعم اللازم لهم، والتأكد من تلبية احتياجاتهم ما استطاع. إن القائد الأخلاقي يقوم بتوصيل وتوضيح المعايير المتعلقة بالسلوك الأخلاقي المطلوب من الأفراد وذلك من خلال قيام القيادة العليا في المنظمة بتوضيح مجموعة القواعد والمعايير الأخلاقية والسلوكيات المستهدفة أن تسود بالمنظمة. كذلك فإن القادة يمكنهم رفع مستوى اهتمام العاملين بهذه الأبعاد كذلك فإن القادة يستخدمون السلطة المخولة لهم بالثواب والعقاب من أجل إبقاء العاملين يشعرون بالمسؤولية عن أفعالهم أملاً في الثواب والمكافأة وخوفاً من العقوبات (حاكم والميالي، 2018: 20).
4. **التوجه الأخلاقي:** إن القائد الأخلاقي يوجه مرؤوسيه منطقياً ويساعدهم في تحديد الأولويات، ويقدم لهم ما لديهم من خبرات حول المشكلات الأخلاقية التي واجهتهم وكيفية مواجهتها، وهذه السلوكيات من قبل القادة تجاه مرؤوسيهم يطلق عليها التوجه الأخلاقي والتي تعني بشكل محدد عملية الاتصال حول الأخلاق، توضيح القواعد الأخلاقية، مكافأة السلوك الأخلاقي والترويج له. (صباح، 2020، 25)

#### ثانياً. **التهكم التنظيمي:**

- أ. **مفهوم التهكم التنظيمي وتعريفه:** من وجهة نظر (Peter, & Chima, 2018: 417-418) أن التهكم التنظيمي لها تأثير سلبي على الأداء العمل مع ذلك يناقش الكتاب والباحثين بأن العاملين المتهمون قد يكونوا مصدر قوة إيجابية للتهكم وإدائهم يتغير من خلال تحدي السياسات والروتينيات غير الفعال وبالتالي يؤثر على فعالية العمل بشكل إيجابي. ويوضح (Abugre, 2017: 205) إلى أن التهكم التنظيمي هي العلاقة السلبية بين تصرفات العاملين وقدرة المنظمة على تحسين أدائها وقدرتها على المنافسة. أن التهكم بين العاملين بطريقة متزايدة يؤدي إلى عواقب سلبية على المستوى الشخصي إلى الاجتهاد المفرط، واحباط دور الحمل الزائد، والغياب وعلى المستوى المنظمي تدني أداء العامل في مكان الوظيفة، وزيادة النزاعات مع زملاء الوظيفة، وارتفاع معدل دوران العمل. ويرى (المحمود، والباشقالي، 2020: 29) بأن التهكم التنظيمي هو رد فعل للمشاعر السلبية تجاه القواعد والعمليات والسياسات والفعاليات التي تتخذها المنظمة، يحدث عندما يرى العاملين أن المنظمة تفقر إلى النزاهة والأمانة والإخلاص، ويؤدي إلى مجموعة من النتائج السلبية كالأجهاد العاطفي وعدم الرضا وتدني الأداء، وهو حالة سلوكية يمكن أن تتغير بمرور الوقت، ويمكن تقليده من خلال إزالة مسبباته من خلال تبني الأنماط القيادية التي تؤثر إيجاباً على أداء العاملين ويجعلهم يشعرون بالطمأنينة تجاه المنظمة. يشير معاني التهكم اصطلاحاً إلى المفاهيم السلبية، فهو وسيلة للسخرية من السلطة، ويشير إلى الاستهزاء بالمنظمة لانعدام الثقة والنزاهة (خضير وأحمد، 2017: 298). ويشير (العطوي، 2012: 19) إلى أن التهكم التنظيمي هي موقف سلبي تجاه المنظمة بشكل عام وتجاه أجراءاتها وفعاليتها وإدارتها والذي يعتمد على إيمان راسخ بأن هذه المكونات تعمل بشكل عام ضد

المصالح الجيدة للموظف. يمكن عرض مجموعة من التعريفات حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين، وكما موضح في الجدول ادناه:

الجدول (4): تعاريف التهكم التنظيمي من وجهة نظر الباحثين والكتاب

ت	المصدر	التعريف
1	Penney & Spector, 2005: 148	هي مجموعة من الايدولوجيا والاتجاهات السلبية التي يتبناها العاملين تجاه المنظمة، والذي ينطوي على ثلاث مجالات رئيسية وهم انعدام الثقة بالنفس والصدق داخل المنظمة، والميل للفردية تجاه الجماعية، والسلبية مقابل العمل والسلوك المنظمي.
2	Cinar, & Aslan, 2014: 429	انه سلوك سلبي الذي تؤثر سلبا على العاملين وذلك يؤدي الى اداء اقل، ويمنع سلوك المواطنة التنظيمية، سلوك غير اخلاقي، شعور بعدم التحفيز، الصراع في العلاقات الشخصية، زيادة في توقف العمل، عدم التزام بالعمل، وعدم الرضا عن العمل مما يؤدي الى عدم فاعلية وكفاءة المنظمة.
3	Shaharruddin et al., 2016: 50	انها موقف عام يتسم بالغضب وخيبة الأمل، وكذلك الميل الى عدم الثقة في الاشخاص أو المجموعات أو الافكار أو القدرات الاجتماعية أو المنظمات.
4	كاظم، 2016: 27	هي رد الفعل الطبيعي الذي يظهره العاملين نتيجة اللامبالاة والإحباط وخيبة الأمل، وبالتالي يؤدي الى اتجاهات ايجابية منخفضة تجاه المنظمة، حيث ان فشل المنظمة في تلبية توقعات العاملين والوفاء باحتياجاتهم يطلق عليه الإحباط وخيبة الأمل الذي يسبب التهكم التنظيمي.
5	Goldenberg, et al., 2017: 3	انه موقف يتميز بالإحباط وخيبة الأمل بالإضافة الى المشاعر غير الايجابية تجاه شخص او المجتمع او المنظمة.
6	ابو الذهب، 2017: 47	انه التأثير السلبي على المنظمة من خلال اثارته للعديد من المواقف السلبية التي يضر بقدرة المنظمة على تطوير ادائها وتحقيق اهدافها.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات السابقة.

واستنادا إلى ما سبق يرى الباحثون بأن التهكم التنظيمي: هي ظاهرة تنظيمية تقوم على مجموعة من المشاعر والمعتقدات السلبية للعاملين تجاه قيادة المنظمة والتي تؤدي إلى خيبة الأمل والإحباط واللامبالاة نتيجة فشل المنظمة في تطبيق العدالة والنزاهة والاستقامة والصدق وعدم الاهتمام باحتياجات العاملين لديها.

#### ب. ابعاد التهكم التنظيمي:

1. **البعد الادراكي (الاعتقادي):** وهو التفكير بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة وحسب قاموس أكسفورد النزاهة تعني سلامة المبدأ الأخلاقي وشخصية فاضلة نزوهة وخاصة فيما يتعلق بالتعامل مع الحقيقة والمعاملة العادلة والاستقامة والصدق والإخلاص (الكعبي، 2017: 12). هي صميم الطبيعة الانسانية، وإن بعض المنظمة فقط تسعى لخدمة مصالحها الذاتية (نباي، 2014: 110). ويرى (Polatcan, & Titrek, 2013: 1293) بأن الأفراد المتهمون يشعرون بأن المنظمة تخوفهم أو تتأمر عليهم بسبب تدني المبادئ مثل الصدق والأمانة. وهو الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى الصدق

والنزاهة والعدالة، وعدم التعامل وفقاً للمبادئ السليمة، والخداع، وأن المنظمة تهتم بمصالحها الذاتية على حساب مصلحة العاملين والتضليل وانعدام الأخلاق، والغموض في اتخاذ القرار، وشعور العاملين بأن هناك دوافع خفية وراء القرارات، مما يعكس على شعور العاملين بالاحتقار، وعدم الإيمان بصدق الأفعال وعدم الثقة في أقوال الإدارة (سعد، 2020: 496). ويعتقد العاملون المتهكمون أن الازدواجية والمصلحة الشخصية ظاهرة في منظماتهم، زيادة على ذلك اعتقادهم أن المنظمة لا تقدر جهودهم وتعبهم، وبالتالي قد يكون من غير المحتمل أن يبذلوا قصارى جهدهم من أجل المنظمة (3: 2017, Rehan, et al.).

2. **البعد العاطفي:** يرى (Ince et al., 2011: 106) بأن هذا البعد يعبر عن حالة رد فعل العاطفية والشعورية في إدراك عدم مصداقية فعاليات وممارسات المنظمة، فالعامل المتهكم قد يشعر بالغضب والألم والتحيز والاشمئزاز، بل يتضمن ردود فعل عاطفية قوية. أن البعد السلوكي قد يترجم أو يظهر من خلال النقد بشدة، والتكهن بأحداث متشائمة والتعبير الساخر والسلوك غير اللفظي مثل النظر بشكل مقيت، والابتسام بتكلف وتقاسيم الوجه ومعانيه وحركة الرأس التي يبديها العاملون المتهكمون بشكل متكرر (188: 2010, Kutanis R. O. & Cetinel, E.).

3. **البعد السلوكي:** إن وجود الفعاليات التي تكون ظاهرة للآخرين أو مخفية عنهم والتي تتصف بنوع من العدوانية وعدم الإيمان بالرؤساء وعدم الثقة بالأشخاص أو المجموعات أو سياسات المؤسسة تشكل البعد السلوكي (المرزوق، 2020: 114). وهي الاتجاهات والأفعال السلبية والمهينة تجاه المنظمة، سواء كان ذلك السلوك علناً أو سرا بجانب الانتقاد الذي يوجه للمنظمة نتيجة عدم الدقة، وخيانة الأمانة، والذم، وإهمال العمل، والنقد بشدة، والتكهن بأحداث متشائمة، والتعبير الساخر (7: 2020, Khalid).

ج. **أنواع التهكم التنظيمي:** هناك اختلافات كثيرة بين الباحثين في تحديد أنواع التهكم التنظيمي، ومع ذلك فإن أغلبيتهم أكدوا واتفقوا بأن هناك خمسة أنواع من التهكم التنظيمي وكالاتي:

1. **التهكم الشخصي:** يعكس النظرة السلبية للأفعال البشري غير القابلة للتغيير، يتميز هذا النوع بالتهكم والعلاقات الشخصية المنخفضة، وترتكز شخصية العاملون المتهكمون حول توجهات عدوانية وتصورات سلبية اتجاه الآخرين (سارة، والنعاس، 2019: 74). بينما ينظر كل من (خضير وأحمد، 2017: 289) (Özler & Atalay, 2011: 27) بأنه يتعلق بالنظرة السلبية لسلوكيات الشخص غير القابلة للتغيير، وينطوي على ضعف العلاقات بين الأشخاص أو لتخفيض من واحتقار العلاقات الشخصية.

2. **التهكم الاجتماعي:** ويتعلق هذا النوع من التهكم بالمشاعر السلبية للفرد تجاه المجتمع ككل، وخيبة الأمل والإحباط تجاه المجتمع والمنظمات (سعد، 2020: 495). حيث يشير (Peter & Chima, 2018: 8) بأن التهكم الاجتماعي تعكس التفاعلات الاجتماعية للإنسان وتتعلق بشكل جوهري بخيبة الأمل الاجتماعية.

3. **التهكم العامل:** هو الموقف والسلوكيات السلبية من عمد العامل تجاه العمل ومديره (محمد، محمد، 2020: 501). ويمثل موقفاً سلبياً اتجاه المنظمة والرؤساء وزملاء الوظيفة، بسبب انعدام الأمن وخبية الأمل، وهي بمكانة نموذج جديد للعلاقات بين العاملين وأصحاب العمل الناشئة نتيجة لساعات عمل طويلة، أو التغيير باستمرار وكثافة العمل والقيادة غير الفعالة (خضير وأحمد، 2017: 291). ويتعلق هذا النوع من التهكم بالنتائج السلوكية والمواقف

السلبية للعاملين تجاه الإدارة، والمنظمة، وزملاء العمل نتيجة ضغط الواجبات والمسؤوليات وانعدام الأمان الوظيفي، مما يعكس بالضرورة على العملية الإنتاجية والفعاليات التنظيمية (Aslan & Eren, 2014: 617).

4. التهكم نحو التغيير: وهي وجهة نظر متشائمة حول نجاح جهود ومحاولة التغيير، لأنه يتم القاء اللوم على العاملين المسؤولين عن التغيير كونهم غير راغبين وغير كفؤين، وقد تكون هناك مشاعر غير ايجابية عندما تكون هناك مواقف تغيير فاشلة سابقا أو يقدم مدير المنظمة برامج تغيير جديدة، وهكذا يشك المتكلمون في صدق ما يتحدث القادة حوله (shrestha, 2012: 3). ويتعلق بعدم ثقة العامل تجاه أي تغيير تنظيمي، ويحدث عندما لا تتحقق النتائج المستهدفة من التغيير، كما يتزايد مع الاستمرار في تطبيق التغيير بنفس الأسلوب الخاطئ (Wanous et al., 2000: 59).

5. التهكم المهني: هي الخلاف حول العمل (Peter & Chima, 2018: 8). ويتعلق بعدم الاهتمام واللامبالاة من جانب المنظمة تجاه وظيفة العامل والاستعداد لتقييم أداء العمال في العمل بكلمات سلبية، وخلق الصراع بين المنظمة والقيم الشخصية (Reijseger al., 2017; Taris al., 2017).

### المحور الثالث: الإطار الميداني

أولاً. وصف مجتمع الدراسة: تأسست جامعة صلاح الدين أربيل عام 1968 في السليمانية حيث بدأ العام الدراسي عام (1968-1969) بثلاث كليات هي كلية العلوم، كلية التربية، كلية الهندسة، وفي العام الدراسي (1971-1972) تم افتتاح كلية الآداب، وبعدها عام (1975-1976) افتتحت كلية الادارة، ثم افتتحت كلية التربية عام (1976-1977)، في عام (1977-1978) أفتتحت كلية الطب، ومن خلال هذه الفترة القصيرة تطورت الكليات وتوسعت وافتتحت فيها أقسام علمية جديدة. في عام 1981 انتقلت الجامعة إلى مدينة أربيل وأصبح اسمها (جامعة صلاح الدين- أربيل). والان تحتل جامعة صلاح الدين مكانة مرموقة في إقليم كردستان لدورها البارز في التقدم العلمي والحضارة ومساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. تم اختيار جامعة صلاح الدين كمجال لدراسنا لأنها تمثل أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنطقة في إثراء سوق العمل في جميع التخصصات من الأيدي العاملة اللازمة المؤهلة للعمل في جميع القطاعات.

وصف عينة الدراسة: تضمنت عينة الدراسة العاملين بكلية الادارة والاقتصاد بجامعة صلاح الدين ولغرض اختبار فرضيات البحث تم اختيار هذه العينة بناءً على عدة اسباب منها:

تعتبر كلية الإدارة والاقتصاد من أقدم الكليات داخل الجامعة صلاح الدين، وتتميز بالاستقرار النسبي من ناحية العاملين ولديها أكبر نسبة من العاملين مقارنة بباقي الكليات في الجامعة. منح الكلية أكثر من شهادة وهي البكالوريوس والدبلوم العالي وماجستير ودكتوراه وأكثر من تخصص مثل ادارة الاعمال والمحاسبة والاقتصاد والإحصاء والعلوم المصرفية والسياحة وفضلا عن قيامه بالعديد من الأنشطة الأخرى فضلا عن أنشطتها الأكاديمية مثل الاستشارات والمؤتمرات والدورات وندوات الأعمال.

ثانياً. وصف الافراد المبحوثين: يوضح الجدول رقم (5) وصف الأفراد المبحوثين من حيث: الجنس: يمكن القول اعتماداً على معطيات الجدول رقم (5) بنسج عينة البحث، وذلك لأن أفرادها، سواء الذكور الذين بلغت أعدادهم (42) فرداً، أو الإناث اللواتي بلغت أعدادهن (36) امرأة يعدون من ناحية العمر في قمة عطائهم، لكونهم واقعون وعلى نحو شامل ضمن الفئات العمرية. من ذوي الخبرة.



ثانياً. مواقف المستبينة آراؤهم من مؤشرات متغيري الدراسة  
أ. مواقفهم تجاه مؤشرات القيادة الاخلاقية: تعكس معطيات الجدول رقم (6) مواقف المستبينة آرائهم  
تجاه مؤشرات القيادة الاخلاقية، ويمكن من خلال تفحصها القول: بأنها استحوذت على رضاهم على  
نحو عام، وذلك بدلالة معدل الأوساط الحسابية لمجمل هذه المؤشرات، والذي جاء مرتفع بواقع  
(4.42) وبانحراف معياري مقداره (0.980).

الجدول (6) مواقف المستبينة آرائهم تجاه مؤشرات القيادة الأخلاقية

الابعاد	المؤشر	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
العدالة	X1	7.6	6	7.6	6	7.6	6	7.6	6	7.6	6	0.502	43.60
	X2	42.3	33	42.3	33	8.9	7	31.6	25	31.6	25	0.699	87.00
	X3	26.6	21	26.6	21	29.1	23	29.1	23	2.5	2	0.935	86.40
	X4	35.8	28	35.8	28	10.1	8	10.1	8	5.1	4	0.651	88.40
النزاهة	X5	48.7	38	48.7	38	10.2	8	10.2	8	6.4	5	0.672	86.00
	X6	45.6	36	45.6	36	15.2	11	15.2	11	0	0	0.728	79.20
	X7	32.9	26	32.9	26	31.9	25	31.9	25	1.3	1	0.884	85.60
	X8	43	34	43	34	10	8	10	8	1.3	1	0.767	86.4
الاحترام	X9	50.6	40	50.6	40	8.9	7	8.9	7	1.5	2	0.925	78.00
	X10	20.3	16	20.3	16	15.2	12	15.2	12	1.5	2	0.900	71.60
	X11	54.4	43	54.4	43	6.3	5	6.3	5	1.5	2	0.886	78.00
	X12	8.9	7	8.9	7	6.4	8	6.4	8	4.6	6	0.521	80.60
التوجه الاخلاقي	X13	29.1	23	29.1	23	12.4	16	12.4	16	1.5	2	0.800	79.80
	X14	27.8	22	27.8	22	10.1	8	10.1	8	2.3	3	0.980	80
	X15	15.6	20	15.6	20	6.2	8	6.2	8	1.5	2	0.980	78.20
	X16	25.3	20	25.3	20	17.7	14	17.7	14	2.5	2	0.936	58.20

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على SPSS V.22 N=78

1. **العدالة:** الفقرات (X4-X1) لقياس هذا البعد حيث تراوحت أوساط الحسابية بين (2.18) و(4.42) وانحرافات المعيارية بين (0.502) و(0.651) وهذا يعطي نتيجة أولية على توفر بعد العدالة في الميدان المبحوث. وبحسب المؤشر الجزئي كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى العبارات في هذا البعد هي للعبارة (X4) بوسط حسابي بلغ (4.42) وبانحراف معياري بلغ (0.935) وبنسبة الاتفاق بلغت (88.4%) والتي تشير إلى محاولة الكلية المبحوثة تطبيق الاجراءات الادارية والأنظمة والتعليمات على جميع العاملين دون استثناء. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد الرؤية كانت للعبارة (X1) بوسط حسابي بلغ (2.18) وبانحراف المعياري بلغ (0.502) وبنسبة الاتفاق (43.6)، وهذا يدل على عدم الاتفاق بشكل كبير من قبل افراد المتستجيبين على هذه الفقرة والتي تنص على اتخاذ القادة الكلية قرارات عادلة ومتوازنة في العمل.

**2. النزاهة:** تراوحت الأوساط الحسابية لمؤشرات بعد (النزاهة) (X5-X8) بين (3.96) و(4.32) وانحرافات المعيارية بين (0.672) و(0.884) وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بعد النزاهة في الميدان المبحوث. وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X8) بنسبة (86.4%) وبوسط حسابي (4.32) وانحراف المعياري بلغ (0.767) والتي تشير إلى اهتمام كلية المبحوثة بالنزاهة في تعاملها اليومي مع الآخرين. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد النزاهة هي للعبارة (X6) بنسبة (79.20) وبوسط حسابي (3.96)، وانحراف المعياري بلغ (0.728) والتي تنص على تكافؤ كليتنا العاملين الذين يتمتعون بالشفافية والنزاهة.

**3. الاحترام:** تركزت متغيرات هذا البعد بالعبارات (X12-X9) والتي تراوحت أوساط الحسابية وانحرافات المعيارية بين (4.03) (3.55) وانحراف المعياري بين (0.521) و(0.900) على التوالي وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بعد الاحترام في الميدان المبحوث. وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X12) بنسبة اتفاق (80.6%) وبوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف المعياري بلغ (0.521) والتي تشير إلى شعور العاملين في الميدان المبحوث باستجابة القادة في الكلية بشكل منصف تجاه الشكاوى والقضايا العالقة. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد الاحترام هي للعبارة (X10) والتي بلغ وسط حسابي (3.58)، وانحراف المعياري بلغ (900)، والتي تنص على أن الكلية المبحوثة تتصف بالمرونة في تعاملها مع الآخرين.

**4. التوجه الاخلاقي:** العبارات (X16-X13) والخاصة بوصف آراء الافراد المستجيبين تجاه بعد التوجه الاخلاقي إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن الأوساط الحسابية وانحرافات المعيارية تراوحت بين (4.00) و(2.91) وانحراف المعياري (0.980) و(0.936) على التوالي، وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بعد التوجه الاخلاقي في الميدان المبحوث. وبحسب المؤشر الجزئي كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X14) بنسبة الاتفاق بلغت (80%) والتي بلغ وسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري بلغ (0.980)، والتي تشير إلى اهتمام القادة في كلية بتعزيز القيم الإيجابية لدى العاملين. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد التوجه الاخلاقي هي للعبارة (X16) بوسط حسابي (2.91) أقل من مؤشر العام (3) وانحراف المعياري بلغ (0.936)، وهذا يدل على عدم اتفاق المستجيبين على هذا المؤشر بشكل كبير والتي تنص على شعور العاملين تمسك القادة في كليتنا بالقيم الأخلاقية مثل: الإخلاص، والنزاهة، والعدالة، والاحترام، والتسامح.

**ب. مواقفهم تجاه مؤشرات خيارات التهكم التنظيمي:** ويعكس الجدول رقم (7) مواقف المستبينة آراؤهم تجاه مؤشرات خيارات التهكم التنظيمي، ويمكن القول إنها قد استحوذت على رضا هؤلاء أيضاً، وذلك بدلالة معدل الأوساط الحسابية لمجمل الإجابات عليها، والذي جاء مرتفع أيضاً، بواقع (2.26) وانحراف معياري قدره (1.097). أما بخصوص المرتبة الأولى (أعلى مستوى من الرضا)، فكانت من نصيب المؤشر (Y2) والتي تنص على (أرى بعض التشابه بين ما تقول الكلية بإنها ستفعله وبين ما تعلمه فعلاً)، لأن الوسط الحسابي لمجمل الإجابات عليه، كانت الأعلى (2.26) مقارنة بالأوساط الحسابية لبقية المؤشرات، وهذا يدل على عدم الاتفاق على هذا مؤشر من قبل المستجيبين بشكل كبير في حين كانت المرتبة الأخيرة من نصيب المؤشر (Y11) والتي تنص على (أشكو لأصدقائي خارج

الكلية عن الأشياء السيئة التي تحدث داخل الكلية)، لانخفاض الوسط الحسابي لمجمل الإجابات عليه (1.72)، أما بقية المؤشرات الأخرى فتراوحت أوساطها الحسابية ما بين الوسطين المشار إليهما أيضاً.

الجدول (7): مواقف المستبينة آرائهم تجاه مؤشرات التهكم التنظيمي

المؤشر	اتفق تماماً		اتفق		محايد		اتفق		لا اتفق تماماً		الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
Y1	7.6	6	59.5	47	5.1	4	6.3	5	20.3	16	2.13
Y2	6.3	5	38	30	20.3	16	2.5	2	31.6	25	2.26
Y3	11.4	9	25.3	20	19	15	5.1	4	38	30	2.05
Y4	1.3	1	32.9	26	29.1	23	2.5	2	32.9	26	2.04
Y5	5.1	4	36.7	29	15.2	12	5.1	4	36.7	29	1.96
Y6	6.3	5	25.3	20	16.5	13	3.8	3	46.8	37	1.82
Y7	2.5	2	17.7	14	22.8	18	2.5	2	53.2	42	1.81
Y8	1.3	1	45.6	36	12.7	10	1.3	1	38	30	2.04
Y9	6.3	5	31.6	25	19	15	2.5	2	39.2	31	1.96
Y10	2.5	2	7.6	6	15.2	12	6.3	5	67.1	53	1.82
Y11	2.5	2	15.2	12	11.4	9	7.6	6	62	49	1.72
Y12	8.9	7	15.2	12	15.2	12	5.1	4	54.4	43	1.97

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على SPSS V.22 N=78

ثالثاً. اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها احصائياً:

اختبار فرضية العلاقات: نحاول في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتصلة بفرضية العلاقات والتي تنص على أنه: (توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد كل من القيادة الاخلاقية منفردة ومجموعة وبين أبعاد التهكم التنظيمي منفردة ومجموعة). إذ تم استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد بطريقة (Spearman) بعده الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على الارتباط بين متغيرات الدراسة ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما يأتي:

1. العلاقة حسب المؤشر الكلي: بينت نتائج تحليل الارتباط بين متغيري الدراسة الموضحة في الجدول رقم (8) وجود علاقة عكسية سالبة قوية بين تلك المتغيرات على مستوى المؤشر الكلي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير القيادة الاخلاقية ومتغير التهكم التنظيمي بقيمة (\*\*-0.864) وعند مستوى معنوية (0.01)، إذ تؤكد هذه النتيجة أن هنالك تلازماً عكسياً بين المتغيرين مما يمكن معه الاستنتاج بأن زيادة اعتماد كلية الادارة والاقتصاد المبحوثة على القيادة الاخلاقية ومبادئها يؤدي إلى الحد من التهكم التنظيمي لدى موظفيها. وبناءً على هذه النتيجة يمكن للباحثون الاستنتاج بأن هنالك مستويات معنوية عالية من التلازم بين متغيري الدراسة لدى الكلية المبحوثة، مما يشير إلى أنه كلما زاد تطبيق كلية الادارة والاقتصاد مبادئ القيادة الاخلاقية كلما أدى ذلك إلى تحسين اسلوبها في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي.

الجدول (8): العلاقة بين القيادة الاخلاقية والتهكم التنظيمي على المستوى الكلي

التهكم التنظيمي (Y)		المتغير المعتمد المتغير المستقل
(Sig) القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	القيادة الاخلاقية (X)
0.000	- **0.864	

N= 78

\* العلاقة معنوية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS 22.

2. **العلاقة حسب المؤشر الجزئي:** من أجل فهم أوسع للعلاقات بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى أبعاد كل منهما منفردة ومجموعة وبحسب المؤشر الجزئي فإن النتائج في الجدول رقم (9) تشير إلى وجود علاقات معنوية عكسية سالبة قوية بين أبعاد متغير القيادة الاخلاقية ومتغير التهكم التنظيمي مجموعة، إذ كانت أقوى علاقة منفردة بين بعد التوجه الاخلاقي ومتغير التهكم التنظيمي والتي بلغت قيمة المعامل لهذه العلاقة (-0.857\*\*) وبمستوى معنوية (0.000)، في حين أن أقل علاقة معنوية منفردة كانت بين بعد العدالة ومتغير التهكم التنظيمي وبقية بلغت (-0.365\*\*) وبمستوى معنوية (0.000). أما العلاقات بين كل من النزاهة والعدالة مع التهكم التنظيمي بلغت (0.823) (0.852) كانت معنوية قوية. وبذلك فإن هذه النتائج تدعم تحليل الارتباط حسب المؤشرين الكلي والعام، وأنه كلما انخفض توجه الكلية على تطبيق أبعاد القيادة الاخلاقية أدى ذلك إلى زيادة ظاهره سلوك التهكم لديها.

الجدول (9): نتائج تحليل علاقات الارتباط بين ابعاد القيادة الاخلاقية والتهكم التنظيمي في الميدان المبحوث

القرار الإحصائي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	التهكم التنظيمي (Y)	المتغير المعتمد المتغير المستقل (X)
معنوية	0.000	-**0.365	العدالة
معنوية	0.000	-**0.823	النزاهة
معنوية	0.000	-**0.852	الاحترام
معنوية قوية	0.000	-**0.857	التوجه الاخلاقي

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS 22.

\*\* معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.01)

\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) N= 78

وبذلك فإن نتائج تحليل العلاقات على المستوى الجزئي تدعم وبقوة نتائج تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة الرئيسية على المستوى الكلي والعام، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على أنه (توجد علاقة عكسية معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاخلاقية منفردة ومجموعة وبين التهكم التنظيمي مجموعة).

**تحليل التأثير بين متغيري الدراسة:** يستعرض هذا المحور تحليل تأثير المتغير المستقل المتمثلة القيادة الاخلاقية في المتغير المعتمد المتمثل في التهكم التنظيمي على المستوى الكلي، ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية ومتفرعاتها تم استخدام معامل الانحدار (Regression Coefficient) البسيط بطريقة (Enter) والمتعدد بطريقة (Stepwise) كونها الأدوات الإحصائية المناسبة للتعرف على التأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها، إذ سيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضيات وذلك كما يأتي:

1. تحليل الانحدار البسيط: تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتعرف على تأثير المتغير المستقل (القيادة الاخلاقية) في المتغير المعتمد (التهكم التنظيمي) وعلى المستوى الكلي لتلك المتغيرات حيث تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول رقم (10) إلى الآتي:

تشير نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول رقم (10) إلى تأثير القيادة الاخلاقية في التهكم التنظيمي، إذ تبين أن هناك تأثيراً معنوياً للقيادة الاخلاقية في التهكم التنظيمي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (74.042) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، لذا يعدّ نموذج الانحدار مقبول في تفسير العلاقة، أي القيادة الاخلاقية تؤثر في التهكم التنظيمي في الميدان المبوحث إيجابياً، وفسرت القيادة الاخلاقية ما نسبته (74.6%) من التأثير الحاصل في التهكم التنظيمي، وهذا ما أوضحته قيمة معامل التحديد (Radj)، أما النسبة المتبقية والبالغة (25.4%) فهي تعود إلى متغيرات أخرى لم تناولها الدراسة الحالية، وتشير قيمة معامل (β1) التي بلغت (7.394) إلى أن التغيير في القيادة الاخلاقية بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغيير في التهكم التنظيمي بمقدار (7.394)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (20.167) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وفيما تشير قيمة ثابت (C) البالغة (0.367) إلى وجود التهكم التنظيمي حتى لو كانت قيمة القيادة الاخلاقية صفراً. وبموجب ذلك تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية. الجدول (10): أثر القيادة الاخلاقية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي على مستوى الكلي

التهكم التنظيمي				المتغير المعتمد
Radj	F	B1	الثابت -B0	المتغير المستقل
%74.6	74.042 Sig. (0.000)	- 0.367 t(-14.941) Sig.(0.000)	7.394 t(20.167) Sig.(0.000)	القيادة الاخلاقية

\*\* معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية  $N=78$   $F(1, 63) = 3.99$  (Sig. ≤ 0.05)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

استناداً على ذلك يمكن القول بأن هناك تأثير عكسي معنوي للقيادة الاخلاقية في التهكم التنظيمي وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن عدم او انخفاض اعتماد الكلية على ممارسة القيادة الاخلاقية تزيد من ظهور ظاهرة التهكم التنظيمي والعكس صحيح وهذه النتائج يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود علاقة تأثير عكسي معنوي بين القيادة الاخلاقية والتهكم التنظيمي.

2. تحليل الانحدار المتعدد: بهدف التعرف على مستويات التأثير لكافة أبعاد المتغير المستقل القيادة الاخلاقية في المتغير المعتمد والمتمثل بالتهكم التنظيمي فقد تم اللجوء إلى تحليل الانحدار المتعدد، إذ أفصحت نتائج التحليل عن وجود عدة نماذج للانحدار (التأثير) الموضحة في الجدول رقم (11) وكالآتي:

أ. العدالة: تشير معطيات الجدول رقم (11) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للعدالة في التهكم التنظيمي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (64.755) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (78%) من التباين الحاصل في التهكم التنظيمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (64.1%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما إن قيمة (B0) قد بلغت (- 0.153) وهي تشير إلى أن التغيير الحاصل في العدالة بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في التهكم التنظيمي بمقدار (- 0.153)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (15.617) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى

وجود التهكم التنظيمي بمقدار (0.202) حتى لو كانت قيمة العدالة صفراً. واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن استنتاج بوجود العلاقة التأثيرية العكسية لبعد العدالة في متغير التهكم التنظيمي والذي يشير إلى أن انخفاض اعتماد القيادات الأكاديمية في الميدان المبحوث على توفير السلوك الاخلاقي كأحد ابعاد القيادة الاخلاقية يؤثر في وجود أو توفر التهكم التنظيمي بمستويات مرتفعة.

**ب. النزاهة:** تشير معطيات الجدول رقم (11) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للنزاهة في التهكم التنظيمي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (49.757) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (73.2%) من التباين الحاصل في التهكم التنظيمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (26.8%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (B0) قد بلغت (-0.445) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في النزاهة بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في التهكم التنظيمي بمقدار (-0.445) ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (11.123) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود التهكم التنظيمي بمقدار (0.589) حتى لو كانت قيمة النزاهة صفراً. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التهكم التنظيمي تزيد من ظهورها من خلال انخفاض ممارسة بعد النزاهة من قبل القيادات الأكاديمية في الميدان المبحوث.

**ج. الاحترام:** تشير معطيات الجدول رقم (11) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً الاحترام في التهكم التنظيمي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (45.803) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (71.5%) من التباين الحاصل في التهكم التنظيمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (28.5%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما إن قيمة (B0) قد بلغت (-0.342) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الاحترام بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في التهكم التنظيمي بمقدار (-0.342)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (19.278) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود التهكم التنظيمي بمقدار (0.537) حتى لو كانت قيمة الاحترام صفراً. وهذه النتائج يشير إلى وجود علاقة تأثير عكسية بين بعد الاحترام والتهكم التنظيمي.

**د. التوجه الاخلاقي:** تشير معطيات الجدول رقم (11) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للتوجه الاخلاقي في التهكم التنظيمي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (144.427) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (65.1%) من التباين الحاصل في التهكم التنظيمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (34.9%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (B0) قد بلغت (-0.825) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في التوجه الاخلاقي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في التهكم التنظيمي بمقدار (-0.825)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (20.167) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود التهكم التنظيمي بمقدار (1.268) حتى لو كانت قيمة التوجه الاخلاقي صفراً وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التهكم التنظيمي تزيد من ظهورها في حال انخفاض بعد التوجه الاخلاقي من قبل القادة في كلية المبحوثة.

الجدول (11): تأثير ابعاد القيادة الاخلاقية والتهكم التنظيمي

التهكم التنظيمي (Y)				المتغير المعتمد	
F	R2	B0	الثابت-C	المتغير المستقل	
64.755 Sig.=0.000	78%	-0.153 T(12.483) Sig.=0.000	0.202 T(15.617) Sig.=0.000	العدالة	القيادة الاخلاقية (X)

التهكم التنظيمي (Y)				المتغير المعتمد	
F	R2	B0	الثابت-C	المتغير المستقل	
49.757 Sig.=0.000	73.2%	0.445- T(17.405) Sig.=0.000	0.589 T(11.123) Sig.=0.000	النزاهة	
45.802 Sig.=0.000	71.5%	0.342- T(13.862) Sig.=0.000	0.537 T(19.278) Sig.=0.000	الاحترام	
144.427 Sig.=0.000	65.1%	0.825- T(14.941) Sig.=0.000	1.268 T(20.167) Sig.=0.000	التوجه الاخلاقي	

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS  $F(df 1, 63) = 3.99$   $N=78$  وتأسيساً على نتائج تحليل الإنحدار فإنه يمكن القول بقبول فرضية الرئيسة الثانية التي تنص على أنه "يوجد تأثير عكسي معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05 لأبعاد القيادة الاخلاقية في التهكم التنظيمي (مجتمعة)", وهذا يدل على وجود تأثير عكسي للقيادة الاخلاقية في التهكم التنظيمي، أي كلما انخفض تطبيق القيادة الاخلاقية وأبعادها في الميدان المبحوث كلما أدى إلى زيادة مستويات ظاهرة التهكم التنظيمي لديها.

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

##### اولاً: الاستنتاجات

1. أصبح مفهوم التهكم التنظيمي موضوعاً شائعاً في العديد من المنظمات، ومن أهم العوامل التي تساهم في خلق التهكم التنظيمي (عوامل إدارية وتنظيمية وشخصية). وتعود أصول التهكم التنظيمي الحاجة إلى تجنب ردود الفعل السلبية.
  2. اتضح من خلال تحليل البيانات اهتمام ادارة الكلية وقادتها بأبعاد القيادة الاخلاقية إذ حظى بعد الاحترام على اعلى نسبة الاهتمام من قبل قادة الكلية مع انخفاض ملحوظ في نسبة التهكم التنظيمي لدى العاملين في الميدان المبحوث.
  3. أفرزت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط عكسية سالبة بين درجة ممارسة القيادات الاكاديمية للقيادة الاخلاقية وابعادها وبين مستوى التهكم التنظيمي على مستوى الكلي وجزئي، وهذا يدل على أنه كلما زاد توجه القيادات الاكاديمية في الميدان المبحوث نحو القيادة الاخلاقية أدى ذلك إلى انخفاض مستويات ظاهرة التهكم التنظيمي.
  4. أظهرت النتائج التحليل الاحصائي عن وجود تأثيرات عكسية معنوية ذات دلالة إحصائية لمتغير القيادة الاخلاقية على مستوى التهكم التنظيمي مجتمعة ومنفردة.
  5. حسب نتائج البيانات الاحصائية أن أفراد عينة البحث كان لديهم إدراك كافي بأهمية تطبيق سلوكيات القيادة الاخلاقية وتبين ذلك من خلال معدل العام للإجابات على المحاور والتي كانت مرتفعة.
  6. تبين أن الاكثريّة العظمى من العاملين في الميدان المبحوث هم من ذوي الخدمة الاجمالية من 6-10 سنوات وهذا يدل على صقل المواهب وكسب المهارات والخبرات المناسبة في مجال التخصص والتعامل مع العقبات بالشكل الصحيح، فضلا عن استيعاب المبادئ والقيم الاخلاقية في المنظمة.
- ثانياً المقترحات:

1. توصي الدراسة ضرورة قيام الكلية المبحوثة بزيادة الاهتمام بالجانب الاخلاقي لموظفيها من خلال نشر القيم وتوفير المعلومات الضرورية لهم ومنحهم الاستقلالية وحرية التصرف بشكل اوسع ومشاركتهم في صياغة الرؤية وحثهم على امتلاك المعرفة اللازمة لأداء مهامهم ووظائفهم بكفاءة من خلال الندوات والدورات والمحاضرات.
2. ضرورة تطوير نماذج عمل جديدة مبنية على القيادة الاخلاقية التي تؤدي إلى زيادة رفاهية العاملين دون التضحية بالأداء في الميدان المبحوث.
3. ضرورة تبني مفهوم القيادة الاخلاقية كحل للقضاء على سلوكيات السلبية من خلال رفع مستوى الوعي داخل الكلية وعلى مستويات كافة.
4. ضرورة تهيئة الظروف لدمج القيم الاخلاقية في القيادة وتعزيز النزاهة التنظيمية في الميدان المبحوث.
5. ضرورة زيادة الوعي لدى الأفراد في المناصب القيادية سواء في قطاع التعليم بتأثير القيادة الاخلاقية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي، لتقليل مستوى هذا السلوك والسلوكيات السلبية الأخرى وعدم انتشاره.
6. العمل على تعميق سلوكيات القيادة الاخلاقية لدى القيادات الاكاديمية في الميدان المبحوث لما لها من تأثير على مستوى سلوك التهكم واعتمادها كأسلوب إداري في إدارتها وعملها اليومي عن طريق الاختيار والتدريب بعناية لمن يتولون مواقع قيادية وإشرافية من خلال وضع برامج ومعايير لقياس الخصائص والسمات الشخصية.
7. ضرورة بناء مناخ يدعم وجود ثقافة الاحترام والعدالة والنزاهة والسلوك الاخلاقي بين العاملين داخل الكلية واستخدام التغذية العكسية لتخفيض مستويات التهكم التنظيمي.
8. على القيادات الكلية المبحوثة ولغرض التخلص وعدم انتشار الظواهر المنحرفة والتهكم التنظيمي على وجه الخصوص الاهتمام بأراء ومقترحات موظفيه وتشجيعهم على الافصاح عن مشاعرهم وتبادل افكارهم بالتزامن مع النقد البناء فضلا عن انتشار القيم الاخلاقية كاحترام والنزاهة والعدالة بينهم.

#### المصادر

#### اولاً. المصادر العربية:

1. ابو الذهب، محمد صبحي احمد، (2017)، أثر التهكم التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي، دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد، ص، 47.
2. حاكم والميالي، حميد الحدراوي، وسجاد الجنابي، (2018)، دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة مركز دراسات الكوفة، عدد 49.
3. خضير، ارادن حاتم، وأحمد، شهناز فاضل، (2017)، الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني وأثرهما في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي، دراسة ميدانية لأراء عينة من العاملين في ديوان وزارة الشباب، مجلة الدناير، العدد (10)، ص 289.
4. رهيو، سحر، (2014)، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي كلية التربية، جامعة القادسية.
5. سارة، بن بولرباح، والنعاس، سعيد علي، (2019)، أثر انعكاس التهكم الوظيفي على مرونة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بمستشفى الام والطفل بالجلفة، مجلة اقتصاد الدولي والعولمة، م 2، ع 4.
6. سعد، بهاء الدين مسعد، (2020)، الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 21، العدد 4.

7. الشاعر، عماد سعيد محمد، 2017، ممارسات القيادة الاخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الاداري، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال بكلية التجارة في جامعة الاسلامية بغزة.
8. صباح، عبد الرحمن علي، 2020، ابعاد المنظمة الاخلاقية ودورها في بناء السمعة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، فلسطين.
9. عبد الغني، عمرو محمد مؤمن، 2017، أثر القيادة الاخلاقية على جودة حياة العمل، اطروحة دكتوراه، جامعة عين الشمس، مصر.
10. العتيبي، أحمد بركي، (2013)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
11. العطوي، عامر علي حسين، (2012)، طبيعة واسباب التهكم التنظيمي بين العاملين العراقيين، دراسة تجريبية حقلية باستخدام السيناريوهات، المجلة العربية للعلوم الادارية، مج 23، ع 2، جامعة الكوت.
12. القريوتي، محمد قاسم، المطيري، يوسف محمد، 2016، العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي للعاملين في الوزارات الخدمية في دولة الكويت، مجلة الاقتصاد والادارة، العدد الاول، مج 25، جامعة الملك عبد العزيز.
13. كاظم أميرة، (2016)، تأثير ضغط العمل في التهكم التنظيمي دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من الملاك التمريضي في مشفى الصدر التعليمي في محافظة النجف، المجلة العراقية لعلوم الإدارية، 12، 50، 246-215.
14. الكبير، د.احمد بن عبدالله، 2016، القيادة الاخلاقية من منظور اسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة.
15. الكعبي، حميد سالم غياض، (2017)، دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في كلية الرافدين الجامعة، كلية رافدين الجامعة، بغداد، العراق.
16. محمد، شليلر عبدالرحمن علي، ومحمد، شان عصمت، (2020)، دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دوك، مجلة جامعة دهوك، م 23، ع 2.
17. محمد، لطرش، 2018، دور القيادة الاخلاقية في تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين، مجلة البناء الاقتصادي، جامعة الجلفة، عدد2.
18. محمد، محمد سليمان، (2012)، نموذج مقترح لتأثير سلوكيات القيادة الاخلاقية، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات، المجلة العلمية لاقتصاد والتجارة.
19. المحمود، سعد فاضل عباس، والباشقالي، محمود محمد امين، (2020)، أثر أدوار القيادة بالضيافة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الكوادر الوظيفية والتدريسية في عدد من الكليات والمعاهد التقنية التابعة لجامعة دهوك التقنية، المجلة العربية للإدارية، مج 40، ع 3، ايلول 2020، ص:29.
20. المرزوق، فاروق جعفر عبدالكريم، (2020)، التهكم التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس بدماعة القاهرة، دراسة تحليلية نقدية، مجلة كلية التربية المنصورة، مج 1، ع 109.
21. المطيري، هدى، (2017)، دور القيادة الاخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الاردنية في علوم التربية، مجلد 13، عدد2.
22. نباي، ضياء فالح، (2014)، علاقة الهيئة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة وأثرهما في التهكم التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، مقدمة إلى مجلة كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء، العراق.

## ثانياً. المصادر الاجنبية:

1. Abugre, James B., (2017), Relations at workplace, cynicism and intention to leave: A proposed conceptual framework for organisations, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25 Issue: 2.
2. Aslan, S, Eren, S, (2014), The effect of cynicism and the organizational cynicism on alienation. In *Proceedings of the Clute Institute International Academic Conference, Munich, Germany*, 8, 617.
3. Cinar, O, Karcioglu, F., & Aslan, I., (2014), The relationships among organizational cynicism, job insecurity and turnover intention: a survey study in Erzurum/Turkey, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 429.
4. Deutsch, Y., & Ross, T.W, (2003), You are known by the directors you keep: reputable directors as a signaling mechanism for young firms, *Management Science*, 49: 1003-1017
5. Goldenberg, Irina, Kocum, Lucie & Laplante, Joelle, (2017), Uncommitted to the Unfair: The Mediating Role of Work and Organizational Cynicism, *ERGOMAS*, Nol. 4.
6. Ince et. Al., (2011), cynicism in the Indian, *Organizations, Au Exploration of the Employees, Perspectives Qualitative Sociology Review*, Vol,5. No,1, 106.
7. Khalid, K., (2020), Organizational Cynicism and Employee Performance, The Moderating Effect of Occupational Self-Efficacy in Pakistan, *International Transaction Journal of Engineering, Management and Applied Sciences and Technologies*, 11(2), 1--17.
8. Koçoglu, M., (2014), Cynicism as a mediator of relations between job stress and work alienation: A study from a developing Country-Turkey. *Global Bus. Manag. Res*, 6, 24.
9. Kutanis R. O. & Cetinel, E., (2010), Does the perceptions of injustice trigger to cynicism, A Case Study, *Journal of Social Sciences, Dumlupinar University*, vol.1, no.26.
10. Penney, L, M., & Spector, P. E., (2005), Job stress incivility and counterproductive work behavior (CWB), The moderating role of negative affectivity, *Journal of Organizational Behavior, The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26 (7), 777-796.
11. Peter, Batholomew & Chima, Onuoha Benedict, (2018), Organisational Cynicism and Employees' Intention to Quit, *International Journal of Management Science*, Vol. 5, No. 1.
12. Polatcan ,M., &Titrek,O.:" The Relationship Between Leadership Behaviors Of School Principals And Their Organizational Cynicism Attitudes", *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 141 ,2013.
13. Rehan, Muhammad, Iqbal, Muhammad Zafar, Fatima, Anum and Nawab, Samina, (2017), Organizational Cynicism and its Relationship with Employee's Performance in Teaching Hospitals of Pakistan, *International Journal of Economics & Management Sciences*,6, 3, pp 1-6.
14. Reijseger, G.; Peeters, M.C.; Tavis, T.W.; Schaufeli, B., (2017), From motivation to activation: Why engaged workers are better performers. *J. Bus. Psychol.*, 32, 117–130.
15. shrestha, s. k., (2012), Organizational Cynicism. *Peace and Development Research Journal*, 3,, 3.
16. Sontaite, Migele & Kristensen, Tore, (2009), Aesthetics Based Corporate Reputation Management in the Context of Higher Education. *Management Organizations Vadyba, Systematic Research is the Property of Management of Organizations Teminai Tyrina*, VOL.51.
17. Wanous, J, P., Reichers, A.E., Austin, J.T., (2000), Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. ,*Group Organ. Manag*, 25, 132.
18. Özler, Derya E. & Atalay, Ceren Giderler. "A Research to Determine the Relationship Between Organizational Cynicism and Burnout Levels of Employees in Health Sector", *Business and Management Review* Vol. 1(4), June 2011, 26–38.  
<http://businessjournalz.org/articlepdf/bmr1408.pdf> (erişim tarihi: 17.10.2017)