

توجهات القيادة الملهمة لمعالجة التهكم الوظيفي

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى^(*)

أ.م.د. ميسون عبدالله أحمد الشلما

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

Mayson_alshalma2@umosul.edu.iq

الباحثة: سحر شريف سعيد العباسي

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

sahar.2sbap187@student.umosul.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2022.3.6.12>

تأريخ النشر ٢٠٢٢/١٢/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٩/٥

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٨/٢٥

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق بيان توجهات القيادة الملهمة لمعالجة التهكم الوظيفي، ووفقاً لذلك تم تصميم مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث الحالية، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي. والتساؤل الرئيس للدراسة الحالية هو: هل هناك أثر للقيادات الملهمة في المديرية قيد البحث لمعالجة التهكم الوظيفي؟ ولغرض اختبار فرضيات البحث تم تطبيق البحث على عينة من الأفراد العاملين في (دائرة صحة نينوى) للحصول على المعلومات المطلوبة عن طريق (الاستبانة) التي أعدت لهذا الغرض، إذ كان مجتمع البحث مكون من (410) فرداً، سحب منه عينة بلغ حجمها (384) فرداً يمثلون شريحة العاملين في دائرة صحة نينوى من مسؤولي ومنتسبي هذه الدائرة. ومن أبرز الاستنتاجات (يوجد علاقة أثر مباشر ذات دلالة إحصائية ايجابية بين متغير القيادة الملهمة في معالجة التهكم الوظيفي) وأهم المقترحات (ينبغي على المنظمة قيد البحث زيادة الاهتمام بإظهار سمات القيادة الملهمة).
الكلمات المفتاحية: القيادة الملهمة، التهكم الوظيفي، دائرة صحة نينوى.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٣) العدد (٦) ٢٠٢٢

الصفحات: ١٩٧-٢١١

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحثة الأولى.

Inspiring Leadership Orientations to Address Job Cynicism An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in the Nineveh Health Department

Abstract

The current research aims to achieve a statement of the inspirational leadership trends to address job cynicism, and accordingly a hypothetical diagram was designed that explains the nature of the relationship between the current research variables, and the research relied on the descriptive analytical approach. The main question for the current study is, is there an effect of the inspiring leaders in the directorate under consideration to address job cynicism? For the purpose of testing the research hypotheses, the research was applied to a sample of individuals working in (Nineveh Health Department) to obtain the required information through the (questionnaire) prepared for this purpose, as the research community consisted of (410) individuals, from whom a sample of (384) was withdrawn). An individual representing the segment of employees in the Nineveh Health Department, among the officials and employees of this department. Among the most prominent conclusions (there is a direct impact relationship with positive statistical significance between the inspiring leadership variable in the treatment of job cynicism) and the most important proposals (the organization under consideration should increase interest in demonstrating the traits of inspiring leadership).

Keywords: Inspirational Leadership, Functional Sarcasm, Nineveh Health Department.

المقدمة:

إن موضوع القيادة الملهمة يُعد واحداً من أهم موضوعات نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، ومن الممارسات الإدارية الحديثة التي تتلاءم مع متطلبات وتطورات المرحلة الحالية والمستقبلية، إذ تمثل نظرية القيادة الملهمة أروع نماذج القيادة على الإطلاق التي تستند إلى الأفكار والقيم والمثل الروحية وتنادي بالفضائل الإنسانية، لذا فإن القائد الملهم يعطي تحفيزاً للأفراد ويؤمنهم ويجعلهم يشاركون في تحقيق الأهداف التي يسعون إليها وزيادة قدراتهم على مواجهة المعوقات المستقبلية.

وبالنسبة لمتغير التهكم الوظيفي وما يرتبط به من نتائج العمل السلبية من شعور العاملين بالغضب، واليأس، وعدم الثقة بالمنظمة والآخرين داخل المنظمة... الخ. فهو شعور وتصرف ناتج عن تلك المشاعر التي يدركها العاملون أثناء أدائهم الأعمال والتي قد ترجع لأسباب منها: النظرة السلبية للمنظمة من قبل الأطراف خارج المنظمة (الإدارة العليا) التي يعمل بها العاملون. ولقد تزايد الاهتمام بموضوع التهكم الوظيفي بشكل كبير الذي أصبح من الموضوعات الضرورية والحاسمة للمنظمة، لتصبح أكثر كفاءة وفاعلية وقدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة في بيئة العمل من أجل حل المشاكل التي توجهها مع الأفراد العاملين. وكان سبب اختيار دائرة صحة نينوى هدفاً لهذا البحث هو لأنها إحدى الدوائر الفعالة المهمة والخدمية المتعلقة بصحة المواطن والمجتمع.

المحور الأول: المنهجية العلمية للبحث:

أولاً: مشكلة البحث:

شخصت مشكلة البحث الحالي عن طريق الملاحظة الميدانية المباشرة للدائرة المبحوث، وتم ملاحظة وجود مشكلة تتعلق بوجود بعض حالات التهكم الوظيفي، عليه يمكن أن تحدد المشكلة بالتساؤل الرئيس الآتي:

* هل هناك أثر للقيادات الملهمة في معالجة التهكم الوظيفي في المنظمة المبحوث؟

ثانياً: أهمية البحث:

تحدد أهمية البحث من أهمية المتغيرات المبحوث التي يمكن أن نحددها:

١. الأهمية النظرية:

من الاطلاع على الأبحاث والدراسات والمصادر المتوافرة طيلة مدة البحث، فإن متغيرات هذه البحث لم تحظ بدراستهما مجتمعين من قبل الباحثين وعلى المستوى المحلي والعربي (على حد علم الباحثان)، الأمر الذي حفز على التحقيق من هذه المتغيرات في دائرة صحة نينوى.

٢. الأهمية العملية:

وتتضمن أهمية البحث العملية عن طريق الجوانب الآتية:

أ. محاولة لتقديم بعض المقترحات التي تمكن المنظمة المبحوث من محاولة معالجة حالات التهكم لديها بعد أن يتم تحديد وتشخيص مسبباتها.

ب. معالجة مشكلة واقعية وفعلية تتطلب إيجاد الحلول المناسبة في دائرة صحة نينوى.

ت. تشخيص ما تعانيه دائرة صحة نينوى من التهكم الوظيفي وتفتقر إلى القيادة الملهمة وبرامج الهندسة البشرية، مما يؤثر على أداء المنظمة ومدى تقدمها واقتدارها إلى الموظفين ذوي الخبرة والمهارة والابتكار.

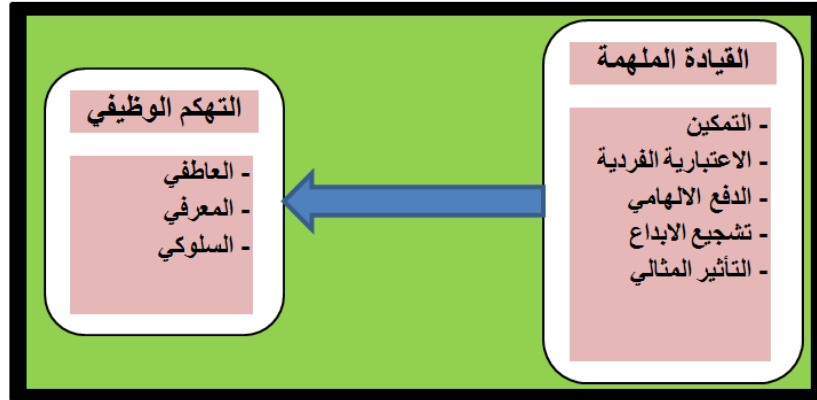
ثالثاً: أهداف البحث:

سعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى التهكم الوظيفي لدى العاملين في المنظمة قيد البحث ورفع مستوى الوعي لدى العاملين.
2. زيادة اهتمام إدارة في المنظمة قيد البحث والمجتمع المبحوث بموضوع البحث للاستفادة منها عند تطبيقها.
3. بيان أهمية ونتائج متغيرات البحث بالنسبة لموظفي الواقع الصحي.
4. تحديد واقع التفكير الذي يتبناه الموظفين في دائرة الصحة قيد البحث تجاه هذا الموضوع.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

يوضح الشكل (1) النموذج الفرضي للدراسة علاقات التأثير بين المتغيرات، وتشير الأسهم ذات الاتجاه الواحد فتشير إلى علاقات التأثير، إذ تم اعتبار متغير القيادة الملهمة متغير مستقل والتهكم الوظيفي متغير معتمد.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

خامساً: فرضية البحث:

يمكن أن تحدد فرضية البحث التي تُعد اجابة أولية على التساؤل البحثي بالآتي:
(هناك أثر معنوي بين القيادة الملهمة وحالات التهكم الوظيفي في المنظمة المبحوث على المستوى الكلي).

سادساً: نطاق البحث:

1. النطاق المعرفي:

يتضمن النطاق المعرفي دراسة (توجهات القيادة الملهمة لمعالجة التهكم التنظيمي).

٢. النطاق البشري:

تضمن النطاق البشري للدراسة على مدرء الأقسام ومسؤولي الشعب و مسؤولي الوحدات ومرؤوسيه في دائرة صحة نينوى.

سابعاً: منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذا البحث كونه المنهج الأنسب لوصف البيانات والتحليل الاحصائي للفرضيات، وكذلك ملائمة للمشكلة المدروسة.

ثامناً: بعض أساليب التحليل الاحصائية المستخدمة:

١. الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى تشتت الاجابة عن أساطها الحسابية.
٢. التوزيع التكراري والوسط الحسابي: يستخدم لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث.
٣. معامل الانحدار الخطي البسيط: لاختبار أثر متغير مستقل في متغير التابع.

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لمتغيرات البحث:

أولاً: مفهوم القيادة الملهمة:

تعد القيادة من أكثر الموضوعات أهمية في علم الإدارة، إذ يرتبط نجاح أي منظمة بقدرة قيادتها على التأثير في أعضائها والتفاعل معهم من أجل الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية ولغرض تحقيق الأهداف، ويعزى أي إخفاق في المنظمة لقيادتها، وقد تعددت تعريفات القيادة مع تطور علم الإدارة، إذ ارتبطت بعدة عوامل مختلفة حسب طبيعة المنظمة ونظام عملها (صيام، ٢٠١٧: ٢٣). والمفهوم اللغوي للقيادة هو: قاد، قيادة فهو قائد، يقود الآخر، قاد الفريق أي كان رئيساً له، يدبر أمره ويسيره، قيادة مصدر قاد، القيادة هي وظيفة القائد، المكان الذي يكون فيه القائد، أما المفهوم اللغوي للإلهام فهي كلمة أصلها الاسم الإلهام في صورة مفرد مذكر وجذرها لهم وجذعها إلهام، أما اصطلاحاً فسوف نتناول تعريف القيادة والالهام، فقد عرف (ولي وجميل، ٢٠٢٠: ٦٧١) القيادة على أنها عملية التأثير في جماعة في موقف معين ووقت وظروف محددة لاسترشادهم ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق اهداف المنظمة مانحة إياهم التشجيع وخبرة للمساعدة في تحقيق أهداف مشتركة. ولا بد من التطرق إلى مفهوم الإلهام الذي يعني بأنه درجة مستوى التشجيع والتحفيز داخل للمنظمة في تحقيق أهدافها، وأن الإلهام مرتبط بمدى البعد أو القرب من تحقيق الأهداف للمنظمة والشعور بالمسؤولية، وعليه فإن تحديد الأهداف مسألة هامة وضرورية في تحديد مستوى ومدى فعالية المنظمة. أما مفهوم القيادة الملهمة، فقد عرفت بأنها القدرة على التكيف مع الوضع وحب العمل وشعور الجميع بالقدرة على المساهمة بشكل خلاق في حل المشكلات، وأن القائد الملهم لديه القدرة على فعل شيء عن طريق الموهبة والمهارة (Nawaz,2016:3).

ويرى الباحثان أن مفهوم القيادة الملهمة بأنها عملية التأثير الايجابي في الآخرين، واستمالتهم وتحفيزهم لغرض انجاز المهام والنشاطات لمجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك عبر تبني إجراءات قيادة أكثر الهاما؛ لتحسين المشاركة والأداء في مكان العمل.

ثانياً: أبعاد القيادة الملهمة:

مُجمل الدراسات والبحوث السابقة والمعاصرة التي نُفذت من قبل الباحثين والمختصين في مجال إدارة الأعمال أمثال (Al-Qahtani, et.al., 2021:61-62)، (Odumeru, 2013:356)، (Davis, 2013:7)، اعتمدت مقياساً واحداً للقيادة الملهمة والمتكون من خمسة أبعاد وهي (التمكين، التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، تشجيع الإبداع، الاعتبارية الفردية)، وسوف نعتد هذه الأبعاد نفسها في بحثنا الحالي وذلك لملائمتها لظروف واقعنا الصحي وجعلها أكثر تعزيزاً في الدائرة المبحوث، وكما يأتي:

١. التمكين:

من المهم ضمان أن الموظف الفرد لديه قدرة تمكنه من أداء المهارات اللازمة لتلبية المسؤوليات المخصصة له، وعليه فإن التمكين هو عملية نقل سلطات كافية للأفراد كي يتمكنوا من أداء واجباتهم بحرية بدون قيود وتدخل مباشر من قبل الإدارة مع الدعم الكامل لقدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والبيئة الملائمة والعمل على تأهيلهم فنياً وسلوكياً وبث الثقة فيهم وقياس أدائهم بناءً على الأهداف المخططة (Odumeru, 2013:356).

٢. التأثير المثالي:

هي درجة تأثير القائد بشكل مثير للأعجاب على المرؤوسين مما يضمن اتخاذهم لمواقف محددة ايجابية اتجاه القائد، بحيث تتفق مع القائد وتوجهاته الذي يتملك بدوره مجموعة واضحة من القيم والمبادئ تؤهله ليكون قدوة ومثالاً يحتذى به لكادر وفريق العمل والإدارة العليا، إذ يركز القادة الملهمون التأثير نحو المهام على الحصول على المهمة أو مجموعة المهام الضرورية في المتناول لتحقيق هدف معين في المنظمة (Odumeru, 2013:357).

٣. الدفع الإلهامي (التحفيز):

ينبغي أن يتصف القائد بالطموح والثقة وحب التأثير ووزرع الحماس والاستقلالية وروح التحدي والأمانة والسيطرة، فيقوم بنقل هذه الصفات للمرؤوسين عن طريق تنمية الشعور بالانتماء لديهم، وكذلك الثقة في القدرة على أداء مهامهم واعمالهم، وقدرته على إلهام كواادر العمل بجعلهم يفكرون بكيفية حل المشاكل بطريقة مبتكرة وشخصية وجديدة، وهذا من شأنه أن يجعل الأفراد العاملين يبذلون الاحترام و الولاء لهؤلاء القادة (Al-Qahtani, et.al., 2021:61).

٤. تشجيع الإبداع:

القيادة الملهمة تعمل على تشجيع المبادرات وتنبني المبدعين وتصنع المنافسة الشريفة والصحية ولا تقتل الإبداع والحماس بأساليب الغيرة والغبن والقمع غير المهنية، إذ تتطلب هذه القيادة سبل الابتكار سمات معينة كالخبرة في المجال، والإبداع، والقدرة على تنفيذ سلوكيات القيادة الملهمة، والتخطيط والمنطقية، والمهارات الفردية، ويمكن تجنيد قادة مبتكرين عن طريق فرق المحترفين وإحالات مهنية أو العثور عليهم بدلاً من ذلك عن طريق التخطيط والمتابعة.

٥. الاعتبارية الفردية:

قدمت بعض الدراسات بحوثها حول هذا البعد في البيئة التنظيمية التي تشير إلى أن الحق في الاعتبارية الفردية يجب أن يُنظر إليه كحق مستقل يستحق حماية قانونية في حد ذاته، فهي مطلب من أجل تطوير حس الفرد بهويته الذاتية، إذ تلعب حواجز الخصوصية التنظيمية دوراً مهماً في هذه

العملية، فضلاً عن أنه يمكن اعتبار خصوصية الموظف على أنها حالة تعزز النمو الشخصي والمهني، وهي عملية متكاملة لتنمية الهوية الذاتية البشرية (Davis, 2013:7).

سادساً: مفهوم التهكم الوظيفي:

على الرغم من أن مفهوم التهكم في مختلف المجالات قد تم تحليله لفترة طويلة، إلا أن البحث المتعلق بالتهكم الوظيفي لم يبدأ إلا في العقد التاسع من القرن الماضي، فضلاً عن ذلك فإن وضع تصور للتهكم الوظيفي يطرح مشاكل بسبب تعقيد العملية، لذلك هناك العديد من المفاهيم جاء بها الباحثون الذين حاولوا من خلالها بيان مفهوم التهكم، إذ عرف على أنه المشاعر السلبية للأفراد العاملين مثل الازدراء واليأس لتقييم منظماتهم وإدارتها والأشياء الأخرى في مكان وبيئة العمل، ويدعو هذا الموقف السلبي الموظفين إلى الميل لليأس المغرض والأنشطة النقدية والسلبية المناهضة للتنظيم والاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى العدالة والنزاهة (Margelyt & Vveinhardt, 2018: 8)، ومع مرور الوقت ظهر التهكم الوظيفي كنموذج جديد للعلاقات بين أرباب العمل والعاملين، إذ وجد الباحثون أن نسبة كبيرة من الموظفين كانوا متهمين للغاية بشأن منظماتهم وإدارتها، فهو ينشأ عندما يفقد العاملون الثقة في منظماتهم ويشعرون أنه لا يمكن الوثوق بها، وترتبط معظم تعريفات التهكم الوظيفي بالعواطف مثل خيبة الأمل والقلق والغضب (Bayram, et.al., 2017: 5-6)، إذ تم تعريف التهكم الوظيفي بعدة موقفاً سلبياً تجاه المنظمة التي يعمل بها الفرد، أو هو موقف يمكن أن يشكله العامل بشأن سياسات أو إجراءات أو أساليب أو عناصر أخرى في المنظمة، إذ هو يشير إلى الفرد الذي يشعر بشعور سلبي مثل الغضب وخبية الأمل واليأس لكل من الموظفين والمنظمات، كما أنه يشير إلى اعتقاد معين بأن الموظفين حول منظماتهم يفتقرون إلى الصدق والنزاهة والجدارة بالثقة والإنصاف والإخلاص، فهو ينشأ عندما يعتقد الموظفون أن منظماتهم تفتقر إلى الصدق والعدالة (Kasalak & Bilgin 2014:125).

ويرى الباحثان أن مفهوم التهكم الوظيفي هو موقف أو رد فعل من الأفراد ينتج عنهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، مع ما يتلقاه الفرد من رؤساء الأعمال، إذ يعبر الأفراد من خلاله عن مواقفهم السلبية وسلوكياتهم وعواطفهم تجاه المنظمة التي يعملون بها.

تاسعاً: أبعاد التهكم الوظيفي:

اتفقت الكثير من الدراسات والباحثين أمثال (Abraham, 2000: 269-285)، (Ajzen, 2001: 28-31)، (Fitzgerald, 2002: 8-9)، (Nafei, 2013: 3)، (Divya, 2018: 102-106)، (Durrah, et.al., 2019: 2-7)، على ثلاث أبعاد للتهكم الوظيفي وهي (بُعد الاعتقاد، البُعد العاطفي، البُعد السلوكي) وفيما يأتي توضيح لكل واحدة منها:

١. البُعد المعرفي:

ويعني هذا البُعد الاعتقاد بأن القرارات الإدارية والممارسات التنظيمية تفتقر إلى مبادئ العدل والصدق والإخلاص، وأيضاً يعتقدون أن هذه المبادئ غالباً ما يتم التضحية بها كما هو سائد من أجل المنافع والأهداف التنظيمية، ويعتبرون في الكثير من الأحيان أن هنالك دوافع خفية وراء اتخاذ الإجراءات والقرارات الوظيفية، وأن تلك القرارات تنطوي على تضليل والتباس بدل أن تكون صريحة وواضحة، ومن غير المرجح أن يقبل الأفراد العاملون بالمنطق الرسمي وراء اتخاذها، كما ويعتقد المتهمون أن هذه المبادئ غالباً ما تُفقد وتُستبدل بأفعال ومواقف غير نزيهة، فضلاً عن ذلك يعتقد أيضاً المتهمون أن الأفراد لا يتفقون مع السلوك غير الموثوق بهم ويظهرونه، وتؤكد (٢٠٣)

الدراسات إلى أن البُعد المعرفي يشير بشكل أساسي إلى عدم ثقة وإيمان الموظف بمنظمته ويعتقد المتهكمون أن ممارسات وإجراءات منظماتهم تخون أمانتهم وثقتهم، ويرى الباحثين في بيان موجز أن معتقدات التهكم تعني بأن الناس يفتقرون للنزاهة والمصادقية (Kaygin, et.al., 2017: 1-2).

٢. البُعد العاطفي:

يتكون هذا البُعد من ردود أفعال عاطفية قوية، إذ يشعر المتهكمون بالغضب وعدم الاحترام تجاه منظماتهم أو يشعرون بعدم الراحة أو الكراهية والاشمئزاز أو حتى الإحراج من الغير عندما يجهرّون أو يفكرون في منظماتهم، وإن البُعد العاطفي من التهكم الوظيفي يضم العديد من هذه العواطف التي تكون سبباً رئيساً للتهكم، فعلى سبيل المثال يشعر الموظف المتهكم بالاحتقار والغضب تجاه منظمته، ويمكن أيضاً تجربة الشدة وحتى العار والاحباط عندما يفكرون في منظماتهم، وبالتالي يرتبط التهكم مع مجموعة متعددة من العواطف السلبية، ومن المفارقات التنظيمية أن المتهمكين يتمتعون بسر تفوقهم على المنظمة التي يعملون بها، التي يحكم عليها عن طريق معاييرها ورسالتها والرغبة الموجودة لديها، ولذلك يرى الباحثون أن المتهمكين التنظيميين بأنهم لا يحملون فقط المعتقدات والتصورات بشأن منظماتهم ولكن أيضاً يمرون بمجموعة متعددة من المشاعر والعواطف، وأضاف عدد من الباحثين أن البشر هم عاطفيين للغاية، فنحن نحب ونكره ونحن نقع في منخفضات انتحارية أو لحظات تجربة الفرح والنشوة ونحن نشعر بالذنب، العار، نحن الصالحون، والملتزمون، والإنسان العاقل هو الكائن الأكثر عاطفية من أي حيوان (Abraham, 2000: 269).

٣. البُعد السلوكي:

وهو نزعة سلوكية لأولئك الذين يحملون مواقف متهمكة على شكل انتقادات قوية موجهة نحو المنظمة، ويستخدم الموظفون أيضاً الفكاهة الساخرة والاستهزاء للتعبير عن المواقف المتهمكة، إذ يؤثر الموظفون ذوو السلوك المتهمك على أداء أعمالهم بشكل سلبي، وإن هذا البُعد يُعد الأكثر وضوحاً في التعبيرات النقدية القوية الذي يعبر عن النزعات السلبية في المواقف المهنية ويعيقون تحقيق أهداف المنظمة، وأكد (Dhar, 2009: 153-154) أن في هذا البُعد المتهمكون يصنعون تقديرات متشائمة للمستقبل باستخدام عناصر مثل التهكم، ويمكنهم استخدام مشاعر الاشمئزاز والازدراء، إذ هناك العديد من العوامل تؤثر على تطوير التهكم بين الموظفين مثل عدم الثقة في الإدارة، انتهاكات العقود النفسية، والسلوك الوهمي، قرارات الاختلاس، التغيير التنظيمي، الظلم التنظيمي الملحوظ، التعب والأفعال السلبية، خيبة الأمل في العمل، وإلى جانب العوامل التنظيمية، والتركيز على السيطرة، ومستويات الخصائص الفردية مثل احترام الذات، وفي السياق نفسه أشار (Tekin & Bedük, 2015: 2).

عاشراً: العلاقة بين القيادة الملهمة والتهكم الوظيفي:

تحتاج المنظمات إلى توفير برنامج لقيادة الموظفين نحو الرضا الوظيفي في مكان وبيئة العمل، أي قيادة السياق الوظيفي للمنظمة، وهو إحدى الطرق المتمثلة بإنشاء وبناء الهيكل الوظيفي للمنظمة وبرنامج التوجيه للموظفين (Kuenzi, et.al., 2019: 26)، إذ يمكن أن تنتشر السلوكيات التهمكية غير الأخلاقية في منظمة واحدة مثل "ثقافة فاسدة" دون هذه القيادة، ومن المحتمل أن تنتشر إلى منظمات أخرى ثم في المجتمع ككل، لهذا السبب أصبحت القيادة الملهمة التي يتم تصورها كقائد لتوجيه السلوك المناسب من الناحية المعيارية، وتشجيع مثل هذا السلوك بين أتباعه موضوعاً (٢٠٤)

مهما متزايداً الأهمية في كل من وسائل الإدارة والأوساط التنظيمية للمنظمات الأعمال (Byun, et.al., 2018:44)، فقد يكون سبب السلوك التهكمي في مكان العمل هو الافتقار إلى القيادة الملهمة في المنظمات، إذ إن القادة عندما يكونوا ملهمين فهم يقودوا منظماتهم نحو النجاح وبالعكس، أي إن الذين يرتكبون أفعالاً منحرفة وغير مهنية يقودوها للفشل، فالقادة يقومون بدور القدوة ويحثون الموظفين على ارتكاب الأفعال التي يتبنوها، فالموظفون يلاحظون الحكم الأخلاقي لمشرفيهم ومسؤوليهم ويتبعون ويقلدون تصرفاتهم بغض النظر عن حقيقة أن هذا التقليد ينطوي على التصرف بشكل أخلاقي أو مهكم، وعليه يمكن أن تؤثر القيادة الملهمة بشكل إيجابي وفعال على سلوك وأداء العمل التهكمي بين الموظفين (Brown & Mitchell, 2010:589).

المحور الثالث: الجانب التطبيقي للبحث:

أولاً: اختبار ثبات الاستبانة:

وظف في هذا الجانب اختبار (الفا كرو نبخ) لمعرفة ثبات الاستبانة ومعرفة اتساقها ونتائجها، فضلاً عن درجة البعد التنظيمي التي تكون فيها بعيدة عن الخطأ والحصول على النتائج نفسها، حال إعادة استعمالها لمرات متعددة وبمدد زمنية مختلفة وبنفس درجة البعد التنظيمي، إذ يوضح الجدول (1) نتائج معامل الصدق والثبات لكل محور من محاورها (القيادة الملهمة، التهكم التنظيمي)، إذ كانت النتائج بحسب الآتي:

١. المتغير المستقل (القيادة الملهمة):

قيس المتغير إجمالاً في العاملين لدى دائرة صحة نينوى عن طريق خمس أبعاد رئيسية (التمكين، التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، تشجيع الابداع، الاعتبارية الفردية)، فضلاً عن (25) فقرة موجهة بشكل مباشر لقياس توفرها عن طريق السلوكيات والأنشطة التي يؤديها العاملين في المنظمة المبحوث.

٢. صحة نينوى:

وتشير إلى القيادة الملهمة ممارسة وفعل، ليحصل المتغير المستقل القيادة الملهمة إجمالاً على معامل ثبات (0.818)، وبذلك يكون محور المتغير المستقل الأول صالحاً للقياس لأن قيمته معنوية تزيد على (0.05) ويعطي النتائج نفسها.

٣. المتغير المعتمد (التهكم التنظيمي):

قيس المتغير المعتمد إجمالاً عبر ثلاث أبعاد رئيسية (البعد المعرفي، البعد العاطفي، البعد السلوكي)، فضلاً عن (15) فقرة موجهة بشكل مباشر لقياس توفرها عن طريق السلوكيات التي يؤدونها العاملين في دائرة صحة نينوى، وترتبط بشكل رئيس بالتهكم التنظيمي ويتعرفون عليها عن طريق إجاباتهم على الاستبانة، فيما حصل التهكم التنظيمي إجمالاً على معامل ثبات (0.772)، وبذلك يكون محور المتغير المعتمد صالحاً للقياس ويعطي النتائج نفسها.

٤. وعند اعتماد البحث أسلوب التجزئة النصفية للتعرف على ترابط جزئي الاستبانة:

فقسمت الاستبانة إلى نصفين، كان نصفها الأول (الفقرات الفردية) متضمناً (30) فقرة حصلت على معامل كرونباخ الفا (0.837)، بينما كان النصف الثاني (الفقرات الزوجية) يحتوي (30) فقرة حصلت على معامل كرونباخ الفا (0.838)، فيما أظهرت قيمة معامل ارتباط نصفية استبانة (0.621) قوة الترابط بينهما، وقد حصلت الاستبانة على معامل سبيرمان براون (0.952)، (٢٠٥)

ومعامل جوتمان للتجزئة النصفية (0.767)، بينما كان معامل كرونبيخ ألفا للاستبانة إجمالاً (0.766)، بينما كانت قيمة معامل الصدق للاستبانة وعن طريق (60) فقرة (0.897) وهو مؤشر عالي للتعبير عن الظاهرة المبحوث.

الجدول (1) صدق وثبات أبعاد البحث (n=350)

الأبعاد	الترميز	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
القيادة الملهمة	STLR	25	0.818	0.904
التهكم التنظيمي	EDQS	15	0.772	0.878
ثبات الفقرات الفردية		30	0.837	
ثبات الفقرات الزوجية		30	0.838	
معامل ارتباطي نصف الاستبانة			0.621	
معامل سييرمان براون			0.767	
معامل جوتمان للتجزئة النصفية			0.766	
الثبات الكلي للاستبانة	عدد الفقرات		معامل ألفا	الصدق
	40		0.897	0.947

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ثانياً: نتائج التحليل الوصفي وترتيب المتغيرات وأبعادها بحسب معامل الاختلاف النسبي:

حل المتغير المستقل القيادة الملهمة بالترتيب الثاني وبمعامل اختلاف نسبي (13.91%)، وباهتمام نسبي جيد (66.4%)، وهذا ما يتوافق مع مشاهدات الباحث في تركيز العاملين في دائرة صحة نينوى على تشجيع الابداع وبما يعزز ممارسات القيادة الملهمة لديها، فضلاً عن استثمار الدافع الإلهامي، الاعتبارية الفردية، التمكين، التأثير المثالي في تحسين ممارساتها كل بحسب الأولوية، وجاء التهكم التنظيمي بالترتيب الثالث، من بين متغيرات البحث الثلاث، فحصل على معامل اختلاف نسبي (15.04%)، في ظل ممارستها وتبنيها باهتمام متوسط، وبوسط حسابي (3.29)، فيما اتضح مساهمة البعد السلوكي بالترتيب الأول وبمعامل اختلاف نسبي (20.58)، ثم تلتها الأبعاد (البعد المعرفي، البعد العاطفي)، ويوضح الجدول (2) ترتيب المتغيرات، وأبعادها وأولويات مساهمتها في تكوين كل متغير، وبهذا يكون الباحث قد أجاب عن بعض تساؤلات مشكلة البحث في الجانب التطبيقي.

الجدول (2) نتائج التحليل الوصفي وترتيب المتغيرات وأبعادها بحسب معامل الاختلاف النسبي

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الترتيب
القيادة الملهمة	3.32	0.462	13.91	66.4	الأول
التمكين	3.44	0.818	23.77	68.8	4
التأثير المثالي	3.31	0.845	25.52	66.2	5
الدافع الإلهامي	3.26	0.692	21.22	65.2	2
تشجيع الابداع	3.30	0.646	19.57	66	1
الاعتبارية الفردية	3.28	0.752	22.92	65.6	3
التهكم التنظيمي	3.29	0.495	15.04	65.80	الثاني
البعد المعرفي	3.36	0.821	24.43	67.2	2
البعد العاطفي	3.24	0.796	24.56	64.8	3
البعد السلوكي	3.26	0.671	20.58	65.20	1

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ثالثاً: اختبار تأثير القيادة الملهمة في التهكم التنظيمي:

حددت الفرضية الرئيسية الأولى للبحث: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة الملهمة مجتمعة (التمكين، والتأثير المثالي، والدافع الإلهامي، وتشجيع الابداع، والاعتبارات الفردية في التهكم التنظيمي) وللتحقق من صحة الفرضية من عدمها، تم تنفيذ أنموذج الانحدار الخطي المتعدد بطريقة (BACK WARD)، لاسيما وان الجدول (3) أوضح وجود علاقات مباشرة بين المتغيرات والأبعاد، لذلك توجه الباحث نحو التحقق من الفرضية الرئيسية الأولى وبحسب الآتي:

التحقق من الفرضية الرئيسية: تؤثر القيادة الملهمة بأبعادها (التمكين، والتأثير المثالي، والدافع الإلهامي، وتشجيع الابداع، والاعتبارات الفردية) مجتمعة في التهكم التنظيمي تأثيراً معنوياً. تبين من نتائج الجدول (3) أن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج الأفضل (157.944) وبقية احتمالية (0.000) وهي تزيد عن قيمتها الجدولة (3.928) وبقية احتمالية (0.05)، وبدرجة حرية (349)، لنشير إلى معنوية الانموذج وقوته التي تعزوها الباحثة إلى تداورية الأبعاد مجتمعة للقيادة الملهمة لتشكل انموذج مقبول إحصائياً، فضلاً عن وجود معامل تحديد (0.578)، وبمعامل تحديد مصحح (0.574)، إذ استطاعت أبعاد القيادة الملهمة مجتمعة (التمكين، والتأثير المثالي، الدافع الإلهامي، تشجيع الابداع، الاعتبارات الفردية) من تفسير ما نسبته (57.4%) من التغيرات التي تطرأ على التهكم التنظيمي، فيما تُعزى النسبة المتبقية (42.6%) لمتغيرات أخرى لم تدخل ضمن الانموذج المختبر.

إذ تبين وجود تأثير إيجابي للتأثير المثالي في التهكم التنظيمي مقداره (0.290) وبقية احتمالية (0.000)، وبقية (T) المحسوبة (10.166) التي تزيد عن قيمتها الجدولية (1.967) وبدرجة حرية (349)، وتبين وجود تأثير إيجابي للدافع الإلهامي في التهكم التنظيمي مقداره (0.215) وبقية احتمالية (0.000)، وبقية (T) المحسوبة (7.238)، ووجود تأثير للتمكين في التهكم التنظيمي مقداره (0.167) وبقية احتمالية (0.000) وقيمة (T) المحسوبة (8.012)، فضلاً عن عدم وجود أي تأثير لتشجيع الابداع والاعتبارات الفردية في التهكم التنظيمي، مما يشير إلى استثمار الانموذج بنسبة (60%) من مرتكزاته وعدم توظيف النسبة المتبقية الأخرى في دائرة صحة نيوى، ومن جميع ما عُرض من نتائج، تقبل الفرضية الرئيسية الأولى (تؤثر القيادة الملهمة بأبعادها مجتمعة في التهكم التنظيمي تأثيراً معنوياً)، وبحسب المعادلة الآتية:

$$\text{التهكم التنظيمي (Y)} = 1.035 + 0.290 \times (\text{التأثير المثالي}) + 0.215 \times (\text{الدافع الإلهامي}) + 0.167 \times (\text{التمكين})$$

الجدول (3) تأثير القيادة الملهمة بأبعادها مجتمعة في التهكم التنظيمي (n=350)

التهكم التنظيمي							المتغير المستقل
F	T	Sig	A R ²	R ²	β	A	
157.944 0.000	8.012	0.000	0.574	0.578	0.167	1.035 0.000	التمكين
	10.166	0.000			0.290		التأثير المثالي
	7.238	0.000			0.215		الدافع الإلهامي
	0.622	0.534			0.025		تشجيع الابداع
	1.201	0.230			0.044		الاعتبارات الفردية

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.28).

أما على مستوى أبعاد التهكم التنظيمي وهي تتأثر بأبعاد القيادة الملهمة مجتمعة، فقد تبين من الجدول (4) واختبار الانحدار المتعدد بطريقة (BACK WARD) الآتي:

١. استطاعت دائرة صحة نينوى من استثمار التمكين للتأثير في البعد المعرفي بنسبة (68.2%)، والتأثير المثالي بنسبة (9.5%)، والاعتبارات الفردية بنسبة (11.7%) وهذا ما يشكل توجه تحسيني، بينما كان نسبة تأثير الدافع الإلهامي (-9.8%) لتكون موجهة بشكل عكسي في البعد المعرفي، اما قيمة معامل تفسير الانموذج المصحح (0.704)، ومعامل التحديد (0.707)، وبقية الاختبار الفائي (208.019).

٢. استطاعت دائرة صحة نينوى من استثمار التأثير المثالي للتأثير في البعد العاطفي بنسبة (83.9%)، والدافع الإلهامي بنسبة (16.8%) وهذا ما يشكل أسلوب لتحسينها، فيما تبين التأثير العكسي للتمكين بنسبة (13.2%)، والتأثير العكسي للاعتبارات الفردية بنسبة (8.1%) أما قيمة معامل تفسير الانموذج المصحح (0.708)، ومعامل التحديد (0.705)، وبقية الاختبار الفائي (209.470).

٣. استطاعت دائرة صحة نينوى من استثمار الدافع الإلهامي في البعد السلوكي بنسبة (52.8%)، وتشجيع الابداع بنسبة (39.10%)، وهذا ما يشكل أسلوب لتحسينها، اما قيمة معامل تفسير الانموذج المصحح (0.294)، ومعامل التحديد (0.296)، وبقية الاختبار الفائي (146.327).

الجدول (4) الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الملهمة في أبعاد التهكم التنظيمي بطريقة (BACK WARD)

المؤشرات						الأبعاد
P	T	R ²	AR ²	β	F	
البُعد المعرفي						الانموذج الأول
0.000	26.943	0.707	0.704	0.682	208.019	التمكين
0.006	2.745			0.095		التأثير المثالي
0.009	2.645			-0.098		الدافع الإلهامي
0.000	3.727			0.117		الاعتبارات الفردية
البُعد العاطفي						الانموذج الثاني
0.000	4.564	0.708	0.705	-0.132	209.470	التمكين
0.000	21.196			0.839		التأثير المثالي
0.000	3.946			0.168		الدافع الإلهامي
0.026	2.243			-0.081		الاعتبارات الفردية
البُعد السلوكي						الانموذج الثالث
0.000	12.097	0.296	0.294	0.528	146.327	الدافع الإلهامي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.28).

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

في ضوء تحليل نتائج البحث التي سبق ذكرها انفا يمكن التوصل إلى عدد من الاستنتاجات وبالشكل الآتي:

١. ندرة البحوث والدراسات التي اهتمت بدراسة وتفسير العلاقة بين متغيرات البحث الحالية (القيادة الملهمة، التهكم الوظيفي) في بيئة المنظمات وتحديدًا في دائرة صحة نينوى.
٢. إن القيادة الملهمة تُعد من العناصر المهمة والاساسية المؤثرة بشكل مباشر على العاملين وادائهم وبقائهم او مغادرتهم للمنظمة بأبعادها الخمسة (التمكين، التأثير المثالي، الدفع الالهامي، تشجيع الابداع، الاعتبارية الفردية)، في المنظمة المبحوث.

٣. يؤثر التهكم الوظيفي سلباً على المنظمات ويُعد عاملاً خطيراً لأن ارتفاع معدل التهكم يؤدي إلى فقدان المنظمة للكفاءات والخبرات.
٤. إن المتغير المستقل (القيادة الملهمة) قد حصل على المستوى الكلي مستوى اهتمام جيد من قبل العينة المبحوث (دائرة صحة نينوى) لكن ليس بالمستوى المطلوب.
٥. حصل بعد التمكين على أعلى مستوى اهتمام من بين أبعاد القيادة الملهمة، وهذا يعني أن نقل سلطات كافية للعاملين تمكنهم من أداء مهامهم بحرية بدون تدخل مباشر من قبل الإدارة.
٦. إن متغير التهكم الوظيفي قد حصل على مستوى اهتمام جيد من قبل العينة المبحوث وهذا دليل على أن الأفراد العاملين يفكرون بالرحيل أو الانتقال إذا لم تتوفر البيئة المناسبة للعمل.
٧. إن بُعد التأثير المثالي التابع للمتغير المستقل القيادة الملهمة كان له تأثير مباشر وبدرجة عالية على الاستنزاف الوظيفي مقارنة بباقي الأبعاد لأنه يحرك الحافز لدى الأفراد.

ثانياً: المقترحات:

- عن طريق ما تم عرضه في المبحث الأول من هذا المحور من استنتاجات وما توصلت إليه الباحثة في مجال دراستها، يمكن تحديد أهم المقترحات التي قد تسهم مستقبلاً في تعديل مسار عمل المنظمات لاسيما منظمة قيد البحث وكالاتي:
١. ضرورة تبني المنظمة قيد البحث بناء ودعم شامل لنظم للقيادة الملهمة بتوفير كافة مستلزماتهم بحيث تضمن تشغيلها بصورة كفؤة وفاعلة على مستوى المنظمة واقسامها مع توفير بيئة مشجعة وملائمة.
 ٢. العمل على تبني وتعزيز دور القيادة الملهمة في الدائرة فكرياً ومضموناً وبشكل جدي من أجل الحد من عمليات الاستنزاف والدوران ومغادرة الكفاءات والخبرات مما لا يعرقل سير العمل.
 ٣. العمل على تعزيز الانتماء الوظيفي والشعور بالمسؤولية ومشاركة الرؤوسيين في اتخاذ القرارات وإشاعة روح الالهام والتحفيز في جميع مستويات الدائرة ذلك من أجل منح العاملين الإحساس بأنهم جزء لا يتجزأ من الدائرة.
 ٤. على الجهات المسؤولة العمل الجاد بحل المشاكل والمعوقات التي تعرقل أداء الأفراد عن طريق ايجاد الحلول المناسبة عن طريق تطبيق ممارسات الأساليب الحديثة لتمكين الافراد العاملين.
 ٥. الاهتمام بالجانب الإنساني والنفسي للعاملين مع تعزيز جوانب الاتصال والعمل الجماعي ودعم فرق العمل منعاً للانعزال والتباعد بين العاملين وما يسببه من إحباط ودفعهم للتهكم.
 ٦. على الدائرة المبحوث الاهتمام بقيادتها تجاه بمواردها البشرية من حيث حسن استقطاب العاملين وعدالة الترفيعات والترفيعات، وذلك من أجل خلق بيئة تنظيمية مناسبة وصحية تحد من حالات التهكم الوظيفي.
 ٧. الأخذ بمقترحات الأفراد العاملين حول برامج التغيير قبل تطبيقها وإجراء الحوار معهم للوصول إلى أفضل الحلول وأن تكون أهداف برامج التغيير واضحة وغير مبهمه على كواادر العمل.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. جودة، محفوظ، ٢٠٠٩، التحليل الاحصائي باستخدام SPSS، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٢. شرار، محمد بن صالح، 2015، التحليل الاحصائي للبيانات (SPSS)، ط١، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة.

٣. صيام، رسلان ابراهيم محمد، ٢٠١٧، فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية – غزة.
٤. ولي، احلام ابراهيم وجميل، بريشان معروف، ٢٠٢٠، أبعاد المناخ الأخلاقي ودورها في تبني النمط القيادي الانتقائي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق، مجلة قهلاى زانست العلمية - أربيل، كوردستان، العراق، مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية، المجلد (٥)، العدد (١).

ثانياً: المصادر الأجنبية:

5. Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 126(3), 269.
6. Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual review of psychology*, 52(1), 27-58.
7. Al-Qahtani, A. M., Elgzar, W. T., Ibrahim, H. A., El-Houfy, A., & El Sayed, H. A. (2021). Women empowerment among academic and administrative staff in Saudi universities: A cross-sectional study. *African journal of reproductive health*, 25(1), 60-68.
8. Bayram, A., Biçkes, D. M., Karaca, M., & Çakı, C. (2017). The role of mediation of the organizational cynicism the relationship between leader-member exchange and job performance: an examination on the elementary teachers of public personnel in Central Anatolia Region.
9. Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business ethics quarterly*, 20(4), 583-616.
10. Byun, G., Karau, S. J., Dai, Y., & Lee, S. (2018). A three-level examination of the cascading effects of ethical leadership on employee outcomes: A moderated mediation analysis. *Journal of Business Research*, 88, 44-53.
11. Davis, J. M. (2013). Supporting creativity, inclusion and collaborative multi-professional learning. *Improving Schools*, 16(1), 5-20.
12. Dhar, R. L. (2009). Cynicism in the Indian IT Organizations: An Exploration of the Employees' Perspectives. *Qualitative Sociology Review*, 5(1).
13. Divya, K., & Jisha, M. S. (2018). Chitosan nanoparticles preparation and applications. *Environmental chemistry letters*, 16(1), 101-112.
14. Durrah, O., Chaudhary, M., & Gharib, M. (2019). Organizational cynicism and its impact on organizational pride in industrial organizations. *International journal of environmental research and public health*, 16(7), 1203.
15. FitzGerald, M. R. (2002). Organizational cynicism: Its relationship to perceived organizational injustice and explanatory style. *University of Cincinnati*.
16. Kasalak, G., & Bilgin Aksu, M. (2014). The relationship between perceived organizational support and organizational cynicism of research assistants. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 14(1), 125-133.
17. Kaygin, E., Yilmaz, T., Gulluce, A. C., & Salik, N. (2017). A research for determining the relationship between the organizational cynicism and the organizational commitment. *Management and Organizational Studies*, 4(1), 1-9.
18. Kuenzi, M., Brown, M. E., Mayer, D. M., & Priesemuth, M. (2019). Supervisor-subordinate (dis) agreement on ethical leadership: An investigation of its antecedents and relationship to organizational deviance. *Business Ethics Quarterly*, 29(1), 25-53.
19. Margelytė-Pleskienė, A., & Vveinhardt, J. (2018). The quintessence of organizational commitment and organizational cynicism. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*= Management of organizations: systematic research. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, T. 80.
20. Nafei, W. A. (2013). The effects of organizational cynicism on job attitudes an empirical study on teaching hospitals in Egypt. *International Business Research*, 6(7), 52.

21. Nawaz, A., & Khan, I. U. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review
Leadership Theories and Styles: A Literature Review.
22. Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership
theories: Evidence in literature. International review of management and business
research, 2(2), 355.
23. Tekin, İ. Ç., & Bedük, A. (2015). A study on measuring public and private hospital
employees' organizational commitment and organizational cynicism levels: The case of
Konya. International Journal.

