

سلوكيات القيادة الرنانة ودورها في الحد من التهكم التنظيمي

دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة السليمانية

أ.م.د. نافعا عمر فتاح جامعة السليمانية كلية الإدارة والاقتصاد Ava.fatah@univsul.edu.iq	أ.م.د. ده رون فريدون عبدالله جامعة السليمانية كلية الإدارة والاقتصاد daroon.abdulla@univsul.edu.iq	م.م. سazan علاء الدين عمر جامعة السليمانية كلية الإدارة والاقتصاد sazan.omer@univsul.edu.iq
م.م. ميديا اراس محمد سعيد جامعة السليمانية كلية الإدارة والاقتصاد media.mohammed@univsul.edu.iq	م. زانا مجيد صادق جامعة كويه كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية Zana.sadq@koyauniversity.org	بنار عبدالرزاق جلال مديرية التربية / السليمانية إعدادية تجارة السليمانية للبنات

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.5.18>

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٣/٥/٢٢ تاريخ قبول النشر ٢٠٢٣/٦/٤ تاريخ النشر ٢٠٢٣/١١/٣٠

المستخلص

يهدف البحث إلى بيان دور سلوكيات القيادة الرنانة بأبعادها (اليقظة الذهنية، الأمل، الرحمة) في الحد من التهكم التنظيمي من خلال (بُعد الاعتقاد، البُعد العاطفي، البُعد السلوكي)، إذ تم تصميم نموذج البحث وفرضياته استناداً على سلوكيات القيادة الرنانة والتهكم التنظيمي. ولجمع البيانات، تم الاعتماد على استمارة الاستبانة وتم توزيعها إلكترونياً على العينة المبحوثة والمتمثلة بجميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة السليمانية، وقد استجاب (123) من الكوادر التدريسية لمحتويات الاستمارة. واعتمد البحث النهج الوصفي التحليلي. وتم إجراء صدق الثبات (معامل ألفا كرونباخ) للتحقق من ثباتها وموثوقيتها والتأكد من صلاحيتها في قياس المتغيرات، فضلاً عن استخراج التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية لفقرات الاستبانة وذلك باستخدام برنامج (SPSS V25). لغرض قياس شدة علاقات الارتباط والانحدار بين متغيرات البحث، فضلاً عن تحليل الارتباط البسيط والانحدار الخطي البسيط، إذ أظهرت النتائج بوجود علاقة ارتباط وعلاقة أثر بين المتغيرات وأبعادها. وبناءً على ذلك، تم تقديم عدد من المقترحات المتعلقة بضرورة توظيف سلوكيات القيادة الرنانة في الجامعة المبحوثة في مستوى أعضاء الهيئة التدريسية أو كافة مجالاتها على النحو الأفضل، في إطار حرصها على البقاء، والتكيف، والنمو.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرنانة، اليقظة الذهنية، الأمل، الرحمة، التهكم التنظيمي، جامعة السليمانية.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٥) العدد (٥) ٢٠٢٣
الصفحات: ٣٤٥-٣٢١

(٣٢١)

Resonant leadership behaviors and their role in reducing organizational cynicism

An analytical study of the opinions of a sample of faculty members at Sulaymaniyah University

Assist.Prof.Dr. Ava Omar Fattah

University of Sulaimani

College of Administration and Economics

Ava.fatah@univsul.edu.iq

Assist.Lect. Sazan Aladdin Omar

University of Sulaimani

College of Administration and Economics

sazan.omer@univsul.edu.iq

Lect. Zana Majeed Sadiq

Koya University

College of Humanities and Social Sciences

Zana.sadq@koyauniversity.org

Assist.Prof.Dr. DaRon Fereydoun Abdullah

University of Sulaimani

College of Administration and Economics

daroon.abdulla@univsul.edu.iq

Assist.Lect. Media Aras Muhammad Saeed

University of Sulaimani

College of Administration and Economics

media.mohammed@univsul.edu.iq

Panar Abdul Razzaq Jalal

Directorate of Education / Sulaymaniyah

Sulaymaniyah Commerce Preparatory School

for Girls

Abstract

This research aims to identify the role of resonant leadership behaviors with its dimensions (mental alertness, hope, and compassion) in reducing organizational cynicism (after belief, emotional dimension, and behavioral dimension). After reviewing a group of studies and literature, theoretical concepts written and a model and hypotheses built based on resonant leadership behaviors and organizational cynicism. In order to collect data, the electronic questionnaire was relied upon, which was distributed electronically to the research community represented by all faculty members at the University of Sulaymaniyah, while only (123) teachers responded to the contents of the form. The validity of stability (Cronbach's alpha coefficient) carried out to verify its stability and reliability, and to ensure its validity in measuring variables, as well as to extract frequency distributions and arithmetic means of the questionnaire items, using (SPSS v25) program. In order to measure the strength of the correlation and regression relationships between the research variables, simple correlation analysis and simple linear regression used. The results showed that there is a correlation and effect between the variables and their dimensions. Based on the results, a number of recommendations made related to the necessity of employing resonant leadership behaviors in the researched university at the level of faculty members or in all its fields in the best way, within the framework of its keenness to survive, adapt, and grow.

Key words: Resonant Leadership, Mental Alertness, Hope, Compassion, Organizational Cynicism.

المقدمة:

يرتبط أداء المنظمات بشكل وثيق مع أداء قياداتها، ومع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات في الوقت الحاضر التي تتمثل بتسارع الظروف البيئية المعقدة، ووجود الصراعات الداخلية والخارجية في البيئة والمتمثلة بظاهرة العولمة التي جعلت العالم بأسره حقبة صغيرة في متناول المجتمع، أظهرت حاجة المنظمة إلى قيادة فعالة يكون لها الدور الكبير في تحويلها من حالة الضعف والانحدار إلى منظمة قوية ورائدة ذات أداء عالي في مجال أعمالها، ومن أجل تحفيز المنظمة يجب أن يكون هناك قيادة رنانة قادر على نقل تصور المنظمة إلى العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية فيما يتصل بعملية التميز، وأن هذه التصور يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وطرح الأفكار الجيدة والإبداعية وتهيئ الظروف المساعدة للتميز، وتعد القيادة الرنانة مهمة للغاية خاصة عند إعادة الهيكلة والتغيير، فهي تقوم بالمساعدة بكل الطرائق في سبيل الوصول لتحقيق الأهداف. ولتكون قادراً على الاستفادة من هذه الفرص، أثبت القادة الذين يُعرفون بأنهم ذات صدق أن لديهم القدرة على التصرف بشكل صحيح حتى في ظروف غير مؤكدة وإلهام الأشخاص الذين يعملون معهم في مؤسساتهم، إذ يضع القادة ذو الرنين، أهدافاً جديدة في ظروف صعبة ويعطون الأمل بدلاً من التصرف بشكل محبط أو مثير للقلق وينشط هؤلاء القادة الآخرين بطريقة قوية وعاطفية وهادفة ويعملون بالصدق معهم. بعبارة أخرى، يتواصلون بشكل مستمر للغاية مع التابعين. وللوقوف على حقيقة ما سبق فقد قسم البحث إلى أربعة محاور، تمثل الأول بالإطار المنهجي للبحث، أما الثاني فتشمل الإطار النظري باستعراض ما أورده الباحثون فيما يخص متغيري البحث، فيما عرض المحور الثالث الجانب العملي واختبار الفرضيات، واختتم البحث بالمحور الرابع والذي خصص لعرض الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث:

١. مشكلة البحث:

يشهد عالم اليوم بيانات عمل معقدة وديناميكية وتلاحق التغيرات في مختلف مجالات الأعمال التي تؤدي إلى كثير من الصراعات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمات ومن أجل أن تكون المنظمات أكثر فاعلية وإبداعاً في تدبير شؤونها يجب أن تمتلك قادة قادرين على مواجهة هذه التحديات، وأن تمتلك نوع من القيادة قادرة على تغيير سلوكيات العاملين التابعين، وفي ظل الوضع الراهن تحتاج المنظمات إلى تحفيز الموظفين لخلق سلوك استباقي في العمل، لذلك تعد القيادة الرنانة (Resonant Leadership) من المتغيرات المهمة للمهتمين بدراسة السلوك البشري إليها وخاصة في الوقت الحاضر. ويعد التهكم التنظيمي من بين المشكلات التي ظهرت في مكان العمل، وتنامت هذه المشكلة لأنها تشير إلى المواقف والسلوكيات السلبية التي تضعف قدرات المنظمة على تحقيق أهدافها التي تسعى لتحقيقها، ويمكن الإشارة إلى أن التهكم التنظيمي يختلف من منظمة إلى أخرى، مما يتطلب تشخيص هذه الظاهرة وتحديد مستوياتها وأسبابها وإمكانية معالجتها، بالاعتماد على ما ورد أعلاه، يمكن بلورة مشكلة الدراسة المقترحة من خلال التساؤل الرئيسي الآتي: (ما دور سلوكيات القيادة الرنانة في الحد من التهكم التنظيمي)، واستناداً إلى مشكلة الدراسة، وضعت مجموعة من التساؤلات الفرعية، والتي تمثل تساؤلات الدراسة المقترحة على النحو الآتي:

أ. هل تتوافر سلوكيات القيادة الرنانة لدى القيادات الإدارية في جامعة السليمانية باقليم كوردستان العراق حسب وجهة نظر الأفراد عينة البحث؟ وما مستوياتها؟

- ب. هل هناك دراية ومعرفة كافية بموضوع التهكم التنظيمي موضوع الدراسة حسب وجهة نظر الأفراد عينة البحث؟ وما مستوياتها؟
- ت. هل توجد اية علاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة بكل من القيادة الرنانة والتهكم التنظيمي في الجامعة قيد الدراسة؟ وما هي طبيعتها؟
- ث. هل يوجد تأثير للقيادة الرنانة في الحد من التهكم التنظيمي في الجامعة قيد الدراسة؟

٢. أهمية البحث:

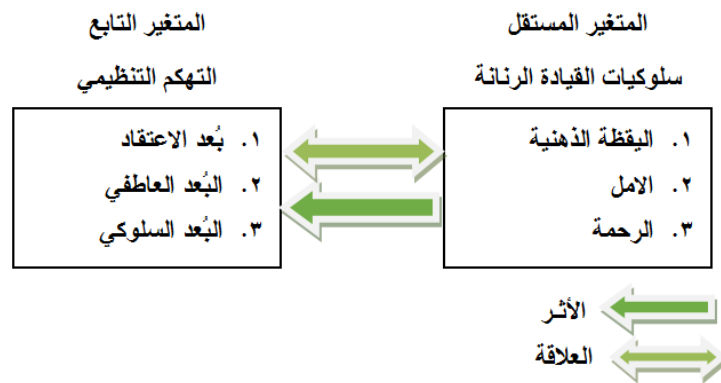
- أ. تكمن أهمية البحث المقترحة في الآتي:
- أ. اتباع الباحثين منهجاً علمياً قد يضيف معرفة علمية في مجال الإدارة بشكل عام ومجال كل من إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بشكل خاص.
- ب. تسليط الضوء على متغيرات حيوية في الأدب والفكر الإداري وهما القيادة الرنانة والتهكم التنظيمي.
- ت. إبراز العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة نظرياً بالاعتماد على الدراسات السابقة ونتائجها.
- ث. تصميم أنموذج فرضي واختباره في الميدان المبحوث.
- ج. إمكانية استفادة إدارة الجامعة المبحوثة من نتائج البحث بالشكل الذي يعزز قدرتها على الحد من التهكم التنظيمي للعاملين فيها.

٣. أهداف البحث:

- في ضوء مشكلة البحث وأهميتها يتجسد الهدف الرئيس للبحث في تشخيص وتحليل العلاقات بين متغيرات البحث في الجامعة قيد الدراسة، وبشكل عام يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها منها:
- أ. بناء إطار مفاهيمي فلسفي متكامل لمتغيرات الدراسة المقترحة من خلال مراجعة الجهود المعرفية والعلمية الحديثة في هذا المجال.
- ب. معرفة مدى تبني القيادات الإدارية في جامعة السليمانية موضوع الدراسة في اقليم كردستان العراق لسلوكيات القيادة الرنانة.
- ت. توضيح مدى اهتمام جامعة السليمانية في اقليم كردستان العراق بأبعاد التهكم التنظيمي وبيان كيفية الحد منها.
- ث. الكشف عن طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين القيادة الرنانة والتهكم التنظيمي في الجامعة موضوع الدراسة في اقليم كردستان العراق.

٤. الأنموذج الافتراضي للبحث:

- من أجل المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وتحقيق أهدافه بشكل علمي ومتسلسل، تم تصميم مخطط فرضي للبحث يوضح العلاقة والأثر بين سلوكيات القيادة الرنانة بوصفها متغيراً مستقلاً والتهكم التنظيمي بوصفها متغيراً تابعاً كما هو موضح في الشكل (1).



الشكل (1) النموذج الافتراضي للدراسة المقترحة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.

٥. فرضيات البحث:

اتساقاً مع أهداف البحث وانسجاماً مع أنموذجها، تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي ستكون بمثابة حلول يجري اختبارها بأساليب ووسائل مختلفة، لغرض التأكد من صحتها أو نفيها، حيث تمثلت الفرضيات بالآتي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط عكسية ومعنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرنانة والتهكم التنظيمي في الجامعة المبحوثة وعلى المستوى الكلي والفرعي.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي سالب ذات دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة الرنانة على التهكم التنظيمي وعلى المستوى الكلي والفرعي.

٦. منهج البحث:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بسبب ملائمة المنهج مع طبيعة وأهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات وأهداف البحث، ويهدف إلى وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وتفسير العلاقات السببية بين مكوناتها بصورة أكثر واقعية للمنطق العلمي والبحثي لوصف الظواهر بدقة أكثر وينتقل الباحثين في أثناءه من الجزء إلى الكل، إذ تم توجيه الاستبانة إلكترونياً عن طريق (Google Form) إلى الكوادر التدريسية (أعضاء الهيئة التدريسية) في جامعة السليمانية في إقليم كردستان العراق موضوع الدراسة.

٧. مكونات الاستبانة:

تم استخدام الاستبانة لأغراض جمع البيانات المطلوبة للدراسة. وقد اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي يتألف من خمس أنواع من الاستجابات تمثلت بكل من (أتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً) وبأوزان متدرجة من (5) إلى (1) على التوالي. ويوضح الجدول (1) مضامين الاستبانة موزعة بموجب متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها.

الجدول (1) مكونات الاستبانة

الفقرة	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	العبارات		المصادر المعتمدة
			العدد	المجموع	
١.	سلوكيات القيادة الرنانة	البقطة الذهنية	5	15	(Boyatz & McKee, 2005), (McKee & Massimilian, 2006), (Bawafaa, 2015) (الحكيم وآخرون، ٢٠١٦)، (الريبيعي، ٢٠١٩)
		الأمل	5		
		الرحمة	5		
٢.	التهكم التنظيمي	البُعد المعرفي (الاعتقاد)	5	15	(Cinar, et.al., 2014), (Aly, et.al., 2016), (Acaray & Yildirim, 2017), (Kaygin, et.al., 2017), (Rehan, et.al., 2017), (Sak, 2018), (Tuna, 2018), (Kwantesa & Bond, 2019)
		البُعد العاطفي	5		
		البُعد السلوكي	5		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

المحور الثاني: الجانب النظري:

أولاً: القيادة الرنانة:

١. مفهوم القيادة الرنانة (Resonant Leadership):

يعود نشأة مفهوم القيادة الرنانة إلى (Goleman, et.al., 2002) عن طريق عرض كتابهم بعنوان: (Primal leadership: learning to lead with emotional intelligence)، وقد أكد الباحثون الثلاث أن مزاج القائد يؤثر بدرجة كبيرة على أتباعه، وأن المهمة الأساسية للقائد تتمثل في إيقاظ مشاعر أتباعه الإيجابية، ويمكن أن يحدث ذلك عندما يتحول القائد إلى قائد رنان يتكيف مع أتباعه ويبني علاقات شفافة معهم، مؤكداً أن من أبرز سمات القائد الرنان هي التفاوض وإثارة الحماس لدى أتباعه (المصري، ٢٠٢٠: ٥)، ثم توسع الاهتمام بهذا المفهوم بالتزامن مع تزايد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، إذ قدم أول كتاب في القيادة الرنانة من قبل (Boyatz & McKee) في عام ٢٠٠٥ بعنوان: (Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion). وأن أصل كلمة الرنانة يعود إلى المصطلح اللاتيني (Resonare)، وحسب قاموس أوكسفورد أن الرنين يعني "أن تكون ذات صدى ورنه وتأثير مع العاملين الآخرين في المنظمة". أما مصطلح القيادة فيعود إلى الفعل (قاد، يقود) وحسب قاموس أوكسفورد فالقيادة يعني السمات التي من الممكن أن يتصف بها من يتخذ دور القائد وتأتي بمعنى (زعامة أو رئاسة) (الزبيدي والمولى، ٢٠١٦: ١٦٠)، ويعد مفهوم القيادة الرنانة من المفاهيم الحديثة والحيوية في الفكر الإداري والمنظمي، والتالي هي مجموعة من تعاريف القيادة الرنانة من وجهات النظر المختلفة للكتاب والباحثين:

أ. القيادة الرنانة سلوك القادة الذين يهتمون بالمستوى العالي من الذكاء العاطفي والتي تتوافق مع مشاعر العاملين من حولهم وإدارة عواطفهم بنحو فعال لبناء علاقات قوية بينهم وخلق مناخ يسوده الثقة والتعاون لغرض تحقيق الالتزام التنظيمي (Squires, et.al., 2010: 916).

ب. أسلوب يستعمل الذكاء العاطفي والمالي والبيئي والاجتماعي والثقافي لتحفيز وتشجيع العاملين وتلبية طموحاتهم واستخراج أفضل ما لديهم لتحقيق أفضل النتائج (Bawafaa, et.al., 2015: 15).

ت. القيادة الرنانة أحد أساليب القيادة المركزة في تطوير العلاقات التي تهدف إلى تحقيق بيئات عمل إيجابية والتي تعزز مشاركة الموظفين وتؤدي إلى تحقيق أكبر قدر من الرضا الوظيفي وزيادة كفاءة العمل والإنتاجية (Laschinger, 2014:7).

ويعرف الباحثون القيادة الرنانة بأنها التأثير في الآخرين من خلال السلوكيات الإيجابية، التي يمكنها غرز مبادئ الثقة والأمل والتفاؤل والرحمة والسعي إلى تحقيق الأهداف، التي يمكنها من توفير السعادة والرفاهية لجميع العاملين وجعلها راسخة في أذهانهم، التي غالباً ما تكون ذات صدى ورنه في ذاكرتهم وتفكيرهم وعملهم.

٢. أهمية القيادة الرنانة:

يمكن تلخيص أهمية القيادة الرنانة إلى النقاط الآتية:

أ. أن القيادة الرنانة لها أهمية بالغة لأنها تعد نوع من نمط القيادة عن طريق العلاقات المتجذرة في الذكاء العاطفي، ويعتمد هؤلاء القادة على خلق المشاعر الإيجابية وإشاعة الثقافة الإيجابية لتحفيز اتباعهم والتي تكون شعورة ذات صدى ورنه في أذهان العاملين لتقديم أفضل ما لديهم في كل عمل ولتحقيق أهداف المنظمة (Bawafaa, et.al., 2015:12).

ب. يساعد القيادة الرنانة على مزج رأس المال البشري والفكري إلى مجموعة فعالة لأداء متميز في المنظمات وذلك من أجل الوصول إلى أفضل النتائج والذي يتطلب معرفة القادة بالسوق والتكنولوجيا والعاملين والعديد من العوامل الأخرى التي تؤثر على نجاح المنظمات (الربيعي، ٢٠١٩: ٢٢١).

ت. وتسهم القيادة الرنانة في زيادة الروحانية في مكان العمل، إذ أن هؤلاء القادة لديهم القدرة على التصرف بنحو صحيح حتى في ظروف عدم التأكد (الربيعي، ٢٠١٩: ٢٢١).

ث. القيادة الرنانة لها أهمية بالغة في إدامة وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يساعد على زرع الأمل والتفاؤل ويسهل عملية تنفيذ الخطط الموضوعية وبناء علاقات جيدة، والقدرة على إشراك الآخرين في الأهداف التنظيمية مع توافر الاستقلالية للموظفين لاتخاذ القرارات من أجل تحقيق الأهداف (الحكيم وآخرون، ٢٠١٦: ٢١٢).

ويرى الباحثون بأن القيادة الرنانة هي القيادة التي لها القدرة في حل المشاكل ومواجهة الصعوبات في بيئة العمل وتحقيق التفوق والتميز المنظمي وإن الممارسات القيادية الرنانة تسهم في تحقيق نتائج العمل الإيجابية مثل زيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وزيادة معدلات التوظيف وتحسين صحة العاملين وانخفاض القلق، والإرهاق العاطفي، والإجهاد، وزيادة الإنتاجية.

٣. خصائص القيادة الرنانة:

بيّن (Bawafaa, et.al., 2015:6) ثلاث خصائص للقيادة الرنانة والتي تسهم في تطوير كفاءة العاملين وتطوير إمكانياتهم وهي:

أ. التدريب: تعني تطوير قابليات وقدرات العاملين في المنظمة.

ب. الانتماء: بناء علاقات إيجابية مع العاملين.

ت. القيادة الديمقراطية: تعني بها تركيز القائد على توافق الآراء بين العاملين من خلال تعزيز العمل الجماعي وتطوير قابليات الابتكار لديهم.

٤. أدوار القيادة الرنانة:

تؤكد الدراسات أن القائد الرنان لا يعتمد في تواصله مع أتباعه على المزاجية والأنانية، وإنما يعتمد على الإيجابية وحسن العلاقة معهم، والتركيز على تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم، فالأخلاق والإيجابية هما أساس تعامل القائد الرنان مع أتباعه، ويمكن تحديد أدوار القائد الرنانة في النقاط الآتية: (المصري، ٢٠٢٠: ٧)

- أ. **نقل المشاعر الإيجابية لاتباعه:** وإثارة مشاعرهم الإيجابية من خلال الوعي والثقة والرحمة، فيساعد أتباعه في أداء الأعمال المكلفين بها، ويعزز الثقة والانسجام الاجتماعي بينهم.
- ب. **يحدد المعيار العاطفي لاتباعه:** من خلال قدرته على تهيئة مناخ عاطفي إيجابي، وتقديم التغذية الراجعة، فضلاً عن التفاعل العاطفي مع المواقف، وتشجيع أتباعه على طرح الأفكار والمبادرات والمقترحات لمواجهة المشكلات والأزمات.
- ت. **القائد الرنان ديمقراطي وذو بصيرة:** ويرى الصورة بأبعادها المختلفة، ولديه القدرة على توقع التغيرات.

٥. أبعاد القيادة الرنانة:

تضم القيادة الرنانة مجموعة من الأبعاد التي يحددها كل من (Boyatzis & McKee, 2005:12-14) و (McKee & Massimilian, 2006:2) و (Bawafaa, et al., 2015:15) و (الحكيم وآخرون، ٢٠١٦: ٢١٣) و (الربيعي، ٢٠١٩: ٢٢٢). وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات اعلاه كونها أكثر اتفاقاً وأكثر شمولية، فضلاً عن ملائمتها لميدان المبحوث، وكما يأتي:

أ. **الرحمة: (Compassion):** يعني مساعدة العاملين على تضمين مشاعرهم خلال عملية التفكير، واتخاذ القرار في فهم رغبات واحتياجات الآخرين ومدى تعاطفهم مع المواقف، وتعد الرحمة واحدة من أبعاد القيادة الرنانة الهامة التي تعزز المشاعر الإيجابية للعاملين وتوافر أجواء الود والتراحم بين جميع أفراد المنظمة لتحقيق أهدافها المنشودة. كما أن رحمة القيادة تسهم في تلبية احتياجات العاملين في العمل مما يدل على مصداقية المنظمة ومن ثم يسهل التطور الإيجابي والسمعة الإيجابية للمنظمة (الربيعي، ٢٠١٩: ٢٢٣).

ب. **اليقظة الذهنية (Mindfulness):** تعبر عن درجة الوعي الحسي والمرونة العقلية التي يمتلكها القياداء والتي تمكنه من تحليل الأحداث والمواقف من حوله وصقل توقعاته للمستقبل وتحسين الاستبصار والأداء الوظيفي. وأنها حالة الوعي الحسي التي تتصف بالتمييز النشط والفعال وتجعل القائد منفتحاً على الأحداث الجديدة (المصري، ٢٠٢٠: ١٠).

ت. **الأمل (Hope):** يمثل الأمل حالة تحفيز إيجابية تعتمد على إحساس مستمد بنحو تفاعلي من القوة والمسارات، إذ تشير القوة إلى الهدف الذي يوجه الطاقة في حين تشير المسارات إلى التخطيط لمقابلة الأهداف (الحكيم وآخرون، ٢٠١٦: ٢١٣). ويعرف بأنه التفاعل لغرض تحقيق الأهداف المخطط لها مستقبلاً وأنه حالة الدافعية الإيجابية التي يستمدّها العاملون من خلال إدراكهم للنجاح فهو يتميز بالتداؤوب (Agency) أي الطاقة الموجهة تجاه الهدف والمسار، لذلك يمثل الأمل قوتين، الأولى قوة الإرادة أو قوة التصميم نحو الأهداف والثانية قوة المسار والذي يمثل التخطيط لمقابلة الأهداف (الربيعي، ٢٠١٩: ٢٢٢).

ثانياً: التهكم التنظيمي:

١. مفهوم وتعريف التهكم التنظيمي (Organizational Cynicism):

ارتبط التهكم بسلسلة من العناصر السلبية مثل اللامبالاة، والاستقالة، والعزلة، وانعدام الأمل، وانعدام الثقة في الآخرين، والشك، وخيبة الأمل أو الأداء المنخفض، والصراعات الشخصية، والتغيب، والإرهاق (Blanca & Ramona, 2016:49)، وهناك أنواع مختلفة من التهكم مثل التهكم الاجتماعي، تهكم الموظفين، تهكم موظفي الخدمة المدنية، تهكم العمل، والتهكم التنظيمي، ويعتقد العمال الذين لديهم صفة التهكم تجاه منظماتهم بأن العدالة والصدق والإخلاص يتم التضحية بها من أجل المصالح الذاتية للمديرين (Cinar, et.al., 2014:431)، يمكن فهم التهكم أيضاً على أنها شكل من أشكال الدفاع عن النفس من جانب الموظفين، وطريقة لمواجهة أحداث غامضة أو مخيبة للأمل، وان التهكم في سياق التغيير التنظيمي تمثل رد فعل على محاولات التغيير الفاشلة، والتي تتكون من التشاؤم تجاه الجهود المستقبلية والافتقار بأن عوامل التغيير كسولة وغير كفوءة. يُنظر إلى الإدارة على أنها تخلت عن التزامها بالبحث المستمر عن وسائل لتحسين الأداء (Blanca & Ramona, 2016:49).

وتعكس التهكم الاعتقاد بأن البشر يخدمون أنفسهم وأنانيتهم ولا يمكن الوثوق بهم، وأن السخرية تتطور عندما يكون لدى العاملين (أ) توقعات عالية لن يتحقق فيما بعد، (ب) محبطين (ج) خيبة الأمل (Kwantesa & Bond, 2019:1). ويتم تعزيز التهكم التنظيمي عندما يكون هناك أداء ضعيف من قبل المنظمة، فضلاً عن ذلك، أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل الطريقة التي يتم بها تسريح العمال، يمكن أن تعزز من التهكم التنظيمي (Kwantesa & Bond, 2019:1)، وان التهكم هي إحدى الطرق التي يتعامل بها الناس مع عالم غير ودي وغير مستقر وغير آمن، ويقوم الموظفون غير الأمنين بشأن وظائفهم في بيئة اقتصادية غير مستقرة بتطوير دفاعات وقائية ذاتية مثل البحث عن طرق للحصول على ميزة في شركتهم، وفقدان الثقة في الإدارة، والتنافس مع زملائهم في العمل (Cinar, et.al., 2014:431). ويرى (Cinar, et.al., 2014:431) بأن التهكم هي استراتيجية المواجهة أو التعامل (Coping Strategy) لأنها توفر للأفراد مبرراً لسلوكهم الذي يخدم مصالحهم الذاتية، فضلاً عن ذلك يرى (Cinar, et.al., 2014:431)، (Sak, 2018:646) بأن التهكم التنظيمي تتألف من ثلاثة أبعاد:

أ. الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة.

ب. التأثير السلبي تجاه المنظمة.

ت. الميل إلى الاستخفاف والسلوك النقدي تجاه المنظمة التي تتوافق مع هذه المعتقدات والتأثيرات. ويشبه مفهوم التهكم مفاهيم مثل الشك وعدم الثقة وعدم الإيمان والتشاؤم، كما أنه يستخدم لوصف الأشخاص الذين يصعب إرضائهم أو الذين يعتبرون مخطئين. على وجه الخصوص، يمكن القول أن خيبة الأمل تعكس التهكم بشكل عام لأن التهكم تحدث عندما لا يتم تلبية توقعات العاملين مثل العدالة والصدق والإخلاص. ويتضمن التهكم موقفاً عاماً من وجود مشاعر سلبية تجاه المجموعات أو المنظمات الاجتماعية (Acaray & Yildirim, 2017:66)، ويمكن تعريفها بأنها مواقف عامة أو محددة من خيبة الأمل، وانعدام الأمن، واليأس، والغضب، وعدم الثقة في المؤسسات أو الأشخاص، والجماعة، والأيدولوجيا، والمهارات الاجتماعية (Aly, et.al., 2016:85). ويعرف بأنها موقف سلبي تجاه المنظمة وإنه انعكاس للمشاعر السلبية تجاه القواعد والعمليات والسياسات والإجراءات التي وضعتها تلك المنظمة (Rehan, et.al., 2017:4).

ويعرف الباحثين التهكم التنظيمي بأنه عبارة عن تفكير ضار تجاه المنظمة والآخرين أيضاً، مما يترتب على الفرد المتهكم جملة من الآثار السلبية كالإجهاد العاطفي والإرهاق وانخفاض الولاء التنظيمي، وزيادة عدم الرضا، وانخفاض الحماس، وعدم الثقة بالإدارة. ويعتقد الفرد المتهكم بأن المنظمة التي يعمل بها تفقر إلى مبادئ المساواة والإخلاص والأمانة والنزاهة والشفافية.

٢. خصائص الشخصية التهكمية:

إن التهكم مواقف شخصية متعلقة بالفرد نفسه وتتميز خصائص الفرد التهكمي بالخصائص الآتية: (الكعبي، ٢٠١٧: ١٦٧)

- أ. النظر إلى الآخرين على أنهم أنانيون وكذابون وغير مباليين.
- ب. التشكيك في دوافع الآخرين.
- ت. الحذر وعدم الشعور بالثقة في طبيعة العلاقات الإنسانية.
- ث. عدائيون وقمعيون.
- ج. يمتعضون من مطالب الآخرين.
- ح. غير ودودين ولا يقدمون المساعدة للآخرين.

٣. أنواع التهكم التنظيمي:

هنالك خمس أنواع للتهكم التنظيمي وعلي النحو الآتي: (الرميدي، ٢٠١٩: ٣٤٦)

- أ. **التهكم الشخصي:** يرتبط هذا النوع بالنظرة السلبية للسلوكيات البشرية غير القابلة للتغيير، وتنطوي على التقليل من واحتقار العلاقات الشخصية، وضعف الترابط والعلاقات بين العاملين.
- ب. **التهكم الاجتماعي:** يرتبط هذا النوع بانتهاك العقد النفسي بين الفرد والمجتمع، وينطوي على خيبة أمل وإحباط تجاه المجتمع والمؤسسات.
- ت. **التهكم المهني:** يعرف بتهكم العمل، ويتميز هذا النوع بعدم الإدراك، والخلافات، وعدم الاهتمام، وعدم الشفافية (الصراع بين المنظمة والقيم الشخصية).
- ث. **تهكم العامل:** يرتبط هذا النوع بالمواقف السلبية تجاه المنظمة، والإدارة، والزملاء وكافة عناصر المنظمة نتيجة انعدام الأمان الوظيفي، وضغط العمل. ويمثل هذا النوع نموذج جديد للعلاقة بين العاملين والإدارة، وانعكاس للضغط الوظيفي، والتغيير المستمر، والإدارة غير الفعالة، والتغيير المستمر في أساليب العمل.
- ج. **التهكم نحو التغيير التنظيمي:** ويرتبط هذا النوع بتهكم العاملين عندما لم يحقق التغيير النتائج المرجوة منه، ويزداد هذا السلوك مع الاستمرار في تطبيق التغيير بنفس الأسلوب الخاطئ، والفشل في برامج التغيير المعتمدة من قبل الإدارة.

٤. الآثار السلبية للتهكم التنظيمي:

تشير الدراسات إلى أن التهكم التنظيمي لها تأثيرات على العاملين التي تؤدي إلى انخفاض الأداء، وعدم الرغبة في سلوك المواطنة التنظيمية، والسلوك غير الأخلاقي، وانخفاض التحفيز، والصراع بين العاملين، والتغيب، وزيادة الدوران عن العمل، وانخفاض الالتزام التنظيمي، وعدم الرضا عن العمل، وكل ذلك قد تؤثر سلباً على الكفاءة التنظيمية (Tuna, et.al., 2018:1708)، ويزداد (Cinar, et.al., 2014:431)، ويرى (Kaygin, et.al., 2017:2) بأن التهكم التنظيمي يؤدي إلى زيادة نية ترك الوظيفة، تقليل الترقبات في بيئة المنافسة، نقص الدعم الاجتماعي، صنع القرار تكون

غير فعالة، الابتعاد عن القيم التي تمتلكها المنظمة، عدم الانسجام مع المنظمة. ويؤدي النتائج السلبية في التهكم التنظيمي إلى انخفاض قبول الذات والمشاركة المجتمعية والسلوكيات الاجتماعية، فضلاً عن مقاومة التغيير (Kwantesa & Bond, 2019:2).

٥. العوامل المسببة للتهكم التنظيمي:

هناك عاملان رئيسيان يسببان التهكم التنظيمي وهما العوامل الشخصية والتنظيمية:

أ. **العوامل الشخصية (Individual Factors):** هي الخصائص مثل الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والأقدمية والدخل والمستويات التعليمية (Kaygin, et.al., 2017:2)، المشاعر المختلفة، والمواقف المختلفة، والسلوكيات المختلفة في كل مجال من مجالات الحياة البشرية (Acaray & Yildirim, 2017:66).

ب. **العوامل التنظيمية (Organizational Factors):** هي عدم وجود العدالة التنظيمية، وخرق الاتفاقيات، وحروب الأدوار الفردية التي تؤدي إلى التهكم (Kaygin, et.al., 2017:2)، عدم وجود الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وأجور منخفضة، وأداء تنظيمي منخفض، ودعم تنظيمي منخفض، والاعترا ب عن العمل والإرهاق النفسي (Acaray & Yildirim, 2017:66).

ويرى الباحثين بأنه يوجد مجموعة من العوامل التي قد تؤدي إلى التهكم التنظيمي منها:

أ. **البنية التنظيمية:** مثل الرواتب المرتفعة للمدراء، وعملية التسريح غير المبرر للعاملين، وأرباح الشركة الغير مبررة وعدم الشعور بالمسؤولية من قبل الإدارة.

ب. **العوامل التنظيمية:** مثل عدم كفاية الاتصالات الإدارية، محدودية التعبير عن الآراء من قبل العاملين المعاملة غير الودية ما بين العاملين، وعدم كفاءة الإدارة.

ت. **خصائص العمل:** غموض دور العاملين والصراع وضغوط العمل.

٦. أبعاد التهكم التنظيمي:

تتكون أبعاد التهكم التنظيمي من البعد المعرفي، البعد العاطفي، والبعد السلوكي (Cinar, et.al., 2014:431)، (Aly, et.al., 2016:85)، (Acaray & Yildirim, 2017:66)، (Kaygin, et.al., 2017:2)، (Rehan, et.al., 2017:4)، (Sak, 2018:645)، (Tuna, 2018: 1709)، (Kwantesa & Bond, 2019:4)، ويتفق البحث الحالي مع الدراسات اعلاه كونها أكثر شمولية وملائمة لميدان المبحوث. وفيما يأتي شرح لتلك الأبعاد:

أ. **البعد المعرفي (الاعتقاد) (Cognitive Dimension):** عند مراجعة العلاقة بين البعد المعرفي والتهكم التنظيمي، يلاحظ أن العاملين في المنظمات الذين لديهم موقف ساخر يفتقرون إلى المبادئ والقواعد، عدم أخذ الأعمال والقواعد الرسمية بجدي، وإظهار سلوكيات غير متسقة مليئة بالكذب والحيل، ومشاكل في الثقة بالآخرين، وإعطاء الأولوية للمصالح الشخصية. في هذا البعد، فإن الإيمان المؤكد بأن التهكم التنظيمي هو الافتقار إلى الصدق، ويعتقد الموظفون أن المنظمة تخونهم (Kaygin, et.al., 2017:2). ويعتقد العاملون الذين يعانون من التهكم المعرفي أن المبادئ غالباً ما يتم التضحية بها من أجل المنافع الشخصية، وأن الازدواجية والمصلحة الذاتية شائعة في المنظمة (Rehan, et.al., 2017:4). ويرى الطالب بأنه إيمان العاملين بعدم صدق المنظمة معهم، ويتكون من الاعتقاد بأن ممارسات المنظمة تفتقر إلى العدالة والصدق والإخلاص.

ب. **البُعد العاطفي (Affective Dimension):** يشمل البعد العاطفي للتهكم التنظيمي ردود فعل عاطفية قوية مثل عدم الاحترام والغضب والمحن والإحراج. في هذا البعد، تحدث المشاعر السلبية مثل عدم الاحترام، والاستخفاف بالآخرين، والغضب، والكراهية تجاه الآخرين، ويشعرون بعدم الراحة، وخيبة الأمل وعدم الموثوقية (Kaygin, et.al., 2017:2). ويرى الطالب بأن نتائج البعد العاطفي تكون عدم احترام وازدراء وغضب وعصبية وتوتر وخجل وكراهية وخيبة أمل، وينطوي هذا البعد على ردود فعل نفسية أيضاً مثل عدم الراحة والتوتر والقلق، هي عرضة للحد من إلهام العمل والالتزام تجاه المنظمة.

ت. **البُعد السلوكي (Behavioral Dimension):** في هذا البُعد، يلاحظ أن الموظفين الذين يظهرون سلوكاً ساعراً يقومون بتنبؤات متشائمة للأحداث المستقبلية في المنظمة، لديهم حس فكاهي ساعراً، ولديهم شعور بالاحتقار تجاه المنظمة واستخدام تعبيرات نقدية (Kaygin, et.al., 2017:2). وتشير هذا البُعد إلى الميول السلبية والمواقف المهينة، ويتكون من المواقف السلبية والانتقادية في كثير من الأحيان. أبرز الميول السلوكية هو التعبير القوي عن النقد تجاه المنظمة. قد تحدث هذه في أشكال مختلفة. أكثرها وضوحاً هو التعبيرات عن المنظمة التي تؤكد أنها تقتصر إلى المفاهيم مثل الصدق والإخلاص (Aly, et.al., 2016:85). ويرى الطالب بأن البُعد السلوكي عبارة عن الإحباط الذي يشعر به العامل المتهكم من ممارسات الإدارة والتفسيرات السلبية للأحداث التنظيمية المختلفة والتي يقود الموقف السلبي للعاملين إلى تقديم معلومات سلبية عن المنظمات إلى الجهات الخارجية.

المحور الثالث: الجانب الميداني:

يركز هذا المحور على تحليل مشكلة البحث واختبار فرضياتها، ووصف عينة البحث ومتغيراتها، واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، واختبار علاقات التأثير بين المتغيرات، ومن ثم التعرف على الفروقات بين متغيرات البحث.

١. وصف مجتمع البحث وعينته:

تم الاعتماد لاختبار الجانب الميداني على تحديد جامعة السليمانية وضمن محافظة السليمانية - العراق، لتمثل مجتمع البحث، إذ قام الباحثون باختيار العينة القصدية من الكوادر التدريسية في جامعة السليمانية لتكون مجالا للاختبار الميداني، من خلال توزيع استمارات الاستبيان لجمع ارائهم نحو متغيرات البحث، إذ تم توزيع استمارة البحث إلكترونياً وقد استجاب (123) كادر تدريسي على محتويات الاستمارة والتي تمثل عينة البحث، ووفقاً للإجابات التي تم الحصول عليها من المستجيبين الذين قاموا بإجابات فقرات الاستبانة نعرض النتائج فيما يأتي:

أ. **وصف الجنس:** يظهر من النتائج في الجدول (2) أن أغلبية الأفراد الذين استجابوا للبحث التي تشكل عينتها هم من ذكور بنسبة بلغت (50.4%) من المجموع الكلي لأفراد العينة، في حين كانت نسبة الاناث (49.6%).

الجدول (2) توزيع العينة بحسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة %
ذكور	62	50.4
إناث	61	49.6
المجموع	123	100

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي.

ب. وصف العمر: تشير نتائج الجدول (3) أن نسبة أفراد العينة من الفئة العمرية (38 سنة إلى 47 سنة) بلغت أعلى نسبة من بين الفئات العمرية الأخرى، إذ بلغت (39.0%)، ثم تلتها الفئة العمرية (أكثر من 47 سنة) بنسبة (30.9%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة، أما الذين يقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (28 سنة إلى 37 سنة) فقد بلغت نسبتهم (23.6%)، ويليهما الفئة العمرية (18 سنة إلى 27 سنة)، إذ بلغت نسبتها (6.5%) من أفراد عينة البحث. وهذا يشير إلى أن أغلبية المستجيبين هم من فئات العمرية متوسطة وكبار السن أكثر اهتماماً بسلوكيات المتبعة في الجامعة.

الجدول (3) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للفئات العمرية

الفئات العمرية	العدد	النسبة %
18-27 سنة	8	6.5
28-37 سنة	29	23.6
38-47 سنة	48	39.0
أكثر من 47 سنة	38	30.9
المجموع	123	100%

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي.

ت. وصف سنوات الخدمة: يبين الجدول (4) أن أعلى نسبة لعدد سنوات الخدمة في الجامعة لأفراد عينة البحث كانت للفئة (11 سنة إلى 20 سنة) بنسبة (32.5%) يليها فئة من ذوي خدمة ما بين (21 إلى 30) سنة وبنسبة (30.9%) من أفراد العينة. وان التدريسيين ذوي خدمة أكثر من 30 سنة قد يشكلون نسبة (18.7%) ونسبة (17.9%) من ذوي خدمة بين (1 إلى 10) سنوات، مما يشير إلى أن أغلبية كوادرات الجامعة المبحوثة هم من الذين لديهم فترات وظيفية طويلة الخدمة في التعليم الجامعي.

الجدول (4) توزيع العينة بحسب سنوات الخدمة

الفئات	العدد	النسبة %
من 1 إلى 10 سنوات	22	17.9
من 11-20 سنة	40	32.5
من 21-30 سنة	38	30.9
أكثر من 30 سنة	23	18.7
المجموع	123	100%

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي.

٢. اختبارات صدق وثبات الاستبانة:

لغرض التأكد من ثبات المقياس المستخدم، تم الاعتماد على معامل (الفا كرونباخ) للوقوف على دقة إجابات أفراد العينة. واعتماداً على نتائج التحليل اتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي (0.939) على المستوى الإجمالي للمتغيرين (سلوكيات القيادة الرنانة والتهكم التنظيمي). ومن خلال الجدول (5) توضح بأن قيمة الفا كرونباخ مرتفعة وان عدد العناصر هو (30) عنصراً وهي موجبة الإشارة، حيث من الممكن في بعض الأحيان أن تكون سالبة القيمة نظراً لوجود تغاير سالب بين البيانات وفي هذه الحالة لابد من إعادة النظر بالبيانات كما موضح في الجدول (5).

الجدول (5) قيمة معامل الفا كرونباخ

المتغيرات	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	96.0325	538.769	0.723	0.935
X2	96.0488	543.670	0.740	0.935
X3	96.0000	543984	0.699	0.935
X4	95.8699	547.393	0.679	0.936
X5	95.9106	545803	0.742	0.935
X6	95.8862	541.971	0.744	0.935
X7	95.9350	544.209	0.765	0.935
X8	95.9837	537.951	0.800	0.934
X9	96.0732	539.757	0.783	0.934
X10	95.8862	543.315	0.762	0.935
X11	96.1138	541.692	0.726	0.935
X12	95.9675	540.589	0.779	0.934
X13	95.8455	543.148	0.764	0.935
X14	95.9350	542.160	0.776	0.935
X15	95.9268	541.921	0.743	0.935
Y1	96.9919	575.844	0.198	0.941
Y2	96.9756	574.401	0.229	0.941
Y3	96.7642	578.936	0.160	0.941
Y4	96.8780	578.141	0.169	0.941
Y5	96.7805	583.992	0.076	0.942
Y6	96.9350	581.750	0.125	0.941
Y7	95.5041	562.203	0.469	0.938
Y8	95.5528	555.872	0.618	0.936
Y9	96.1057	555.079	0.528	0.937
Y10	96.0650	554.061	0.595	0.937
Y11	96.1463	557.028	0.519	0.937
Y12	96.1301	557.475	0.519	0.937
Y13	96.3984	554.029	0.565	0.937
Y14	96.2439	550.825	0.582	0.937
Y15	96.2602	556.965	0.488	0.938

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول اعلاه ان جميع فقرات الاستبانة تتسم بالثبات ماعدا واحدة منها، إذ أن إزاحة واحدة من هذه الفقرات يزيد قيمة معامل الالفا كرونباخ بنسبة (0.001) فقط، وهذا لا يؤثر كثيراً على النتائج النهائية لذلك تم تجاوزه، إذ أن الارتباط يبين جميع الفقرات موجبة ولا يوجد ما يدل على أن إزاحته يؤدي إلى زيادة الثبات.

٣. تحليل آراء وإستجابات أفراد مجتمع البحث حول متغيرات البحث:

يتضمن هذا المحور عرض البيانات التي تتضمنها إستمارة التستبانة، والنتيجة من خلال استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) لقياس الاتجاهات، وتحليل الاستجابات باستخدام التحليلات الإحصائية، كالتوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، وأهمية النسبية، لكل من متغيرات البحث والمتمثلة بـسلوكيات القيادة الرنانة وبأبعادها الستة بوصفها متغيراً (مستقلاً)، والتهكم التنظيمي بأبعاده بوصفها متغيراً (تابعاً)، باستخدام برنامج (SPSS).

أ. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بعينة البحث حول المتغير المستقل (سلوكيات القيادة الرنانة):
(١) البُعد الأول: وصف بُعد اليقظة الذهنية:

يتضح من خلال نتائج الجدول (6) ان الوسط الحسابي على مستوى العام لبُعد اليقظة الذهنية قد بلغ (3.50)، وبانحراف معياري (1.29)، وبأهمية نسبية (70.16)، وهو أعلى من الوسط الافتراضي الذي قيمته (3)، إذ أن نسبة (55.5%) عند مستوى (اتفق واتفق بشدة) من أفراد العينة لهم نظرة إيجابية حول فقرات هذا البُعد، ونسبة (14.6%) غير متأكدين، ونسبة (29.9) عند مستوى (لا أتفق و لا أتفق بشدة) من أفراد عينة لهم نظرة سلبية حول فقرات هذا البُعد. ومن أبرز الفقرات التي ساهمت في اغناء هذا البُعد التي جاءت بترتيب (1) هي فقرة (X4)، التي تشير إلى (تأخذ إدارة الجامعة بنظر الاعتبار أفكار العاملين حتى ولو كانت بسيطة)، بأعلى وسط الحسابي (3.61)، وبانحراف معياري (1.32)، وبأهمية نسبية (72.2). ونسبة (56.1%) عند مستوى (اتفق واتفق بشدة)، ونسبة (18.7%) غي متأكدين، ونسبة (25.2%) عند مستوى (لا أتفق و لا أتفق بشدة)، وهذا يدل أن إدارة الجامعة تأخذ بنظر الاعتبار أفكار العاملين حتى ولو كانت بسيطة، وتليها فقرة (X5) في المرتبة الثانية من حيث الترتيب، التي تشير إلى (تساهم إدارة الجامعة بتوفير حالة الوعي الحسي التي تتصف بالتمييز النشط والفعال وتجعل الفرد منفتحاً على الأحداث الجديدة)، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.57)، و بانحراف معياري (1.26)، وبأهمية نسبية (71.4)، ونسبة (58.5%) عند مستوى (اتفق واتفق بشدة)، ونسبة (14.6%) غير متأكدين، ونسبة (26.8%) عند مستوى (لا أتفق و لا أتفق بشدة)، وهذا يدل على مساهمة إدارة الجامعة بتوفير حالة الوعي الحسي التي تتصف بالتمييز النشط والفعال وتجعل الفرد منفتحاً على الأحداث الجديدة. وجاءت الفقرة (X3) بأدنى نسبة بين الفقرات التي تشير إلى (تهتم إدارة الجامعة بتقديم دراسات جديدة عن كيفية أداء العمل)، إذ بلغ وسط حسابي (3.48)، وبانحراف معياري (1.39)، وبأهمية نسبية (69.6)، ونسبة (54.5%) عند مستوى (اتفق واتفق بشدة)، ونسبة (13.0%) غير متأكدين، ونسبة (32.5) عند مستوى (لا اتفق و لا أتفق بشدة)، وهذا يدل أن أفراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة.

الجدول (6) وصف بُعد اليقظة الذهنية

المحور	موافق بشدة العدد %	موافق العدد %	متأكد العدد %	غير موافق العدد %	غير موافق بشدة العدد %	المتوسط Mean	الانحراف المعياري S.D	الأهمية النسبية	الترتيب Trent
X ₁	48	19	12	29	15	3.45	1.15	69.0	4
	39.0	15.4	9.8	23.6	12.2				
X ₂	35	31	21	25	11	3.43	1.33	68.6	5
	28.5	25.2	17.1	20.3	8.9				
X ₃	43	24	16	30	10	3.48	1.39	69.6	3
	35.0	19.5	13.0	24.4	8.1				
X ₄	46	23	23	23	8	3.61	1.32	72.2	1
	37.4	18.7	18.7	18.7	6.5				
X ₅	38	34	18	27	6	3.57	1.26	71.4	2
	30.9	27.6	14.6	22.0	4.9				
مجموع	210	131	90	134	50	3.50	1.29	70.16	
	34.2	21.3	14.6	21.7	8.2				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS21.

(٢) البُعد الثاني: وصف بُعد الأمل:

يتضح من خلال نتائج الجدول (7)، بأن الوسط الحسابي على المستوى العام لبُعد الأمل قد بلغ (3.53)، وبانحراف معياري (1.33)، وبأهمية نسبية (70.64)، وهو أعلى من الوسط الافتراضي الذي قيمته (3)، وأشارت هذه الفقرة أن نسبة (54.1%) عند مستوى (اتفق واتفق بشدة) من أفراد عينة البحث لهم وجهة نظر ايجابية حول اسئلة هذا البُعد، ونسبة (16.3%) غير متأكدين، ونسبة (29.6%) عند مستوى (لا اتفق ولا أتفق بشدة) من أفراد عينة لهم نظرة سلبية حول فقرات هذا البُعد، ومن أبرز الفقرات التي ساهمت بأغناء هذا البُعد التي جاءت بترتيب رقم (1) هي فقرة (X10)، التي تشير إلى (تسعى إدارة الجامعة لتوفير الأمل من خلال الحوافز الإيجابية التي تعتمد على أحساس مستمد بنحو تفاعلي من القوة والمسارات)، بأعلى وسط حسابي (3.61)، وبانحراف معياري (1.30)، وبأهمية نسبية (72.0)، ونسبة (58.5%) عند مستوى (اتفق ولا أتفق بشدة)، ونسبة (14.6%) غير متأكدين، ونسبة (26.8%) عند مستوى (لا أتفق ولا أتفق بشدة)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على أن إدارة الجامعة تسعى لتوفير الأمل من خلال الحوافز الإيجابية التي تعتمد على أحساس مستمد بنحو تفاعلي من القوة والمسارات، وتليها فقرة (X6) إذ بلغ الوسط الحسابي (3.60)، وبانحراف معياري (1.37)، وبأهمية نسبية (72.0)، ونسبة (59.4%) عند مستوى (اتفق واتفق بشدة) لهم نظرة ايجابية لهذه الفقرة، ونسبة (11.4%) غير متأكدين، ونسبة (29.3%) عند مستوى (لا أتفق ولا أتفق بشدة)، وهذا يدل أن إدارة الجامعة تسعى إلى تحفيز والهام العاملين وجعلهم قادرين على تحقيق الأهداف المرسومة. وجاءت الفقرة (X9) بأدنى نسبة بين الفقرات، التي تشير إلى (يتصرف المسؤولون في الجامعة بحزم باتجاه حل المشكلات التي تعترض سبيل انجاز العمل)، إذ بلغ وسط حسابي (3.41)، وبانحراف معياري (1.36)، وبأهمية نسبية (68.2)، ونسبة (47.1%) عند مستوى (اتفق واتفق بشدة)، ونسبة (19.5%) غير متأكدين، ونسبة (33.3%) عند مستوى (لا اتفق ولا أتفق بشدة)، وهذا يدل أن أفراد العينة يوافقون بنسبة قليلة على محتوى هذه الفقرة.

الجدول (7) وصف بُعد الأمل

المحور	موافق بشدة العدد %	موافق العدد %	غير متأكد العدد %	غير موافق العدد %	غير موافق بشدة العدد %	المتوسط Mean	الانحراف المعياري S.D	الأهمية النسبية	الترتيب Trent
X6	46	27	14	27	9	3.60	1.37	72.0	2
	37.4	22.0	11.4	22.0	7.3				
X7	40	25	28	23	7	3.55	1.27	71.0	3
	32.5	20.3	22.8	18.7	5.7				
X8	46	19	16	35	7	3.50	1.38	70.0	4
	37.4	15.4	13.0	28.5	5.7				
X9	42	16	24	33	8	3.41	1.36	68.2	5
	34.1	13.0	19.5	26.8	6.5				
X10	42	30	18	26	7	3.61	1.30	72.0	1
	34.1	24.4	14.6	21.1	5.7				
مجموع	216	117	100	144	38	3.53	1.33	70.64	
	35.1	19.0	16.3	23.4	6.2				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS21.

(٣) البُعد الثالث:

وصف بُعد الرحمة: يتضح من خلال نتائج الجدول (8) بأن الوسط الحسابي على المستوى العام لبُعد الرحمة قد بلغ (3.52)، وبانحراف معياري (1.34)، وبأهمية نسبية (70.56)، وهو أعلى من الوسط الافتراضي الذي قيمته (3)، إذ أن نسبة (51.9%) عند مستوى (اتفق واتفق بشدة) من أفراد عينة البحث لهم نظرة ايجابية حول فقرات هذا البُعد، وبنسبة (19.6%) غير متأكدين، وأن نسبة (28.5) عند مستوى (لا أتفق ولا أتفق بشدة) من أفراد عينة لهم آراء سلبية حول فقرات هذا البُعد. ومن أبرز الفقرات التي ساهمت بأغناء هذا البُعد التي جاءت بترتيب رقم (1) هي فقرة (X13) التي تشير إلى (لدى إدارة الجامعة الكثير من الاهتمام والرعاية بالعاملين في الجامعة)، بأعلى وسط حسابي (3.64)، وبانحراف معياري (1.30)، وبأهمية نسبية (72.8)، ونسبة (58.6%) عند مستوى (اتفق واتفق بشدة)، ونسبة (16.3%) غير متأكدين، ونسبة (25.2%) عند مستوى (لا أتفق ولا أتفق بشدة)، وهذا يدل على أن القادة في جامعة السليمانية لديهم الثقافة الاخلاقية للتعامل مع أفراد العاملين بشكل الذي يرغبون. تليها فقرة (X15) التي تشير إلى (تسهم إدارة الجامعة في تلبية احتياجات العاملين في العمل)، إذ بلغت نسبة الوسط الحسابي (3.56)، وبانحراف معياري (1.37) وبأهمية نسبية (71.2) وأشارت هذه الفقرة إلى أن نسبة (54.5%) عند مستوى (اتفق واتفق بشدة)، وان نسبة (17.9) غير متأكدين، ونسبة (27.6) عند مستوى (لا أتفق ولا أتفق بشدة)، وهذا يشير إلى أن القيادة تلبية احتياجات ورغبات العاملين فيها. وجاءت الفقرة (X11) بأدنى نسبة بين الفقرات، التي تشير إلى (تعمل إدارة الجامعة على الاهتمام والالتزام بالقيم الانسانية التي تخدم وتحقق أهداف الجامعة والعاملين)، إذ بلغ وسط حسابي (3.37)، وبانحراف معياري (1.41)، وبأهمية نسبية (67.4)، ونسبة (57%) عند مستوى (أتفق واتفق بشدة)، ونسبة (28%) غير متأكدين، ونسبة (38) عند مستوى (لا أتفق ولا أتفق بشدة)، وهذا يدل أن أفراد العينة يوافقون بنسبة قليلة على محتوى هذه الفقرة.

الجدول (8) وصف بُعد الرحمة

المحور	موافق بشدة العدد	موافق العدد	غير متأكد العدد	غير موافق العدد	غير موافق بشدة العدد	المتوسط Mean	الانحراف المعياري S.D	الأهمية النسبية	الترتيب Trent
X11	41	16	28	24	14	3.37	1.41	67.4	5
	33.3	13.0	22.8	19.5	11.4				
X12	47	14	23	34	5	3.52	1.35	70.4	4
	38.2	11.4	18.7	27.6	4.1				
X13	45	27	20	24	7	3.64	1.30	72.8	1
	36.6	22.0	16.3	19.5	5.7				
X14	44	19	28	25	7	3.55	1.31	71.0	3
	35.8	15.4	22.8	20.3	5.7				
X15	46	21	22	24	10	3.56	1.37	71.2	2
	37.4	17.1	17.9	19.5	8.1				
مجموع	223	97	121	131	43	3.52	1.34	70.56	
	36.2	15.7	19.6	21.3	7.2				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS21.

ب. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بعينة البحث حول المتغير التابع (التهكم التنظيمي):
(١) وصف بُعد الاعتقاد:

يتضح من خلال نتائج الجدول (9) بأن الوسط الحسابي على مستوى العام لبُعد الاعتقاد قد بلغ (2.60)، وبانحراف معياري (1.39)، وبأهمية نسبية (52.08)، وهي أقل من الوسط الافتراضي الذي قيمته (3)، ونسبة (29.9%) عند مستوى (اتفق واتفق بشدة) من أفراد عينة البحث لهم نظرة ايجابية حول فقرات هذا البُعد، ونسبة (17.4%) غير متأكدين، ونسبة (52.7%) عند مستوى (لا أتفق ولا أتفق بشدة) من أفراد عينة لهم نظرة سلبية حول فقرات هذا البُعد. ومن أبرز الفقرات التي ساهمت بأغناء هذا البُعد التي جاءت بترتيب (1) هي فقرة (Y3)، التي تشير إلى (تفتقد إدارة الجامعة للمصداقية والاستقامة)، بأعلى وسط حسابي (2.72)، وبانحراف معياري (1.36) وبأهمية نسبية (54.4)، ونسبة (30.9%) عند مستوى (أتفق واتفق بشدة)، ونسبة (23.6%) غير متأكدين، ونسبة (45.5%) عند مستوى (لا أتفق ولا أتفق بشدة)، وهذا يدل أن إدارة الجامعة لا تلتزم بالمصداقية والشفافية مع العاملين، يليها فقرة (Y5) في المرتبة الثانية من حيث الترتيب، التي تشير إلى (إدارة الجامعة لا تركز على مبادئ النزاهة والعدالة)، إذ بلغ وسط حسابي (2.70)، وبانحراف معياري (1.44)، وبأهمية نسبية (54.0)، ونسبة (34.9%) عند مستوى (اتفق واتفق بشدة)، ونسبة (14.6%) غير متأكدين، ونسبة (50.5%) عند مستوى (لا أتفق ولا أتفق بشدة)، ونسبة وهذا يدل أن إدارة الجامعة لا تركز على مبادئ النزاهة. وجاءت الفقرة (Y1) بأدنى نسبة بين الفقرات، التي تشير إلى (تتنصف إدارة الجامعة بعدم الثبات في القول والفعل تجاه العاملين)، إذ بلغ وسط حسابي (2.49)، وبانحراف معياري (1.42)، وبأهمية نسبية (49.8)، ونسبة (27.6%) عند مستوى (أتفق واتفق بشدة)، ونسبة (13.0%) غير متأكدين، ونسبة (59.3%) عند مستوى (لا أتفق ولا أتفق بشدة)، وهذا يدل أن أفراد العينة غير متفقين على هذه الفقرة.

الجدول (9) وصف بُعد الاعتقاد

المحور	موافق بشدة العدد	موافق العدد	غير متأكد العدد	غير موافق العدد	غير موافق بشدة العدد	المتوسط Mean	الانحراف المعياري S.D	الأهمية النسبية	الترتيب Trent
Y1	17	17	16	33	40	2.49	1.42	49.8	5
	13.8	13.8	13.0	26.8	32.5				
Y2	14	19	22	29	39	2.51	1.37	50.2	4
	11.4	15.4	17.9	23.6	31.7				
Y3	16	22	29	24	32	2.72	1.36	54.4	1
	13.0	17.9	23.6	19.5	26.0				
Y4	16	20	22	30	35	2.60	1.38	52.0	3
	13.0	16.3	17.9	24.4	28.5				
Y5	18	25	18	27	35	2.70	1.44	54.0	2
	14.6	20.3	14.6	22.0	28.5				
مجموع	81	103	107	143	181	2.60	1.39	52.08	
	13.2	16.7	17.4	23.2	29.5				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS21.

(٢) وصف بُعد العاطفة:

يتضح من خلال نتائج الجدول (10) بأن الوسط الحسابي على المستوى العام لبُعد العاطفة قد بلغ (3.45)، وبانحراف معياري (1.27)، وبأهمية نسبية (69.04)، وهي أكبر من الوسط

الافتراضي الذي قيمته (3)، إذ أن نسبة (54.1%) عند مستوى (اتفق وأتفق بشدة) من أفراد عينة البحث لهم نظرة ايجابية حول فقرات هذا البُعد، ونسبة (15.3%) غير متأكدين، ونسبة (30.6%) عند مستوى (لا أتفق ولا أتفق بشدة) من أفراد عينة لهم نظرة سلبية حول فقرات هذا البُعد. ومن أبرز الفقرات التي ساهمت بأغناء هذا البُعد التي جاءت بترتيب (1) هي فقرة (Y7)، إذ تشير إلى (اشعر بالاحراج عند اخبار الآخرين عن مكان عملي)، بأعلى وسط حسابي (3.98)، وبانحراف معياري (1.24) وبأهمية نسبية (79.6)، ونسبة (74.8) عند مستوى (اتفق وأتفق بشدة)، ونسبة (6.5) غير متأكدين، ونسبة (18.7%) عند مستوى (لا أتفق ولا أتفق بشدة)، وهذا يدل على ان أفراد العينة يشعرون بالاحراج لتحديث عن مكان عملهم. يليها فقرة (Y8) في المرتبة الثانية من حيث الترتيب التي تشير إلى (عملي في الجامعة يجعلني اشعر بعدم الرضا)، إذ بلغ وسط حسابي (3.93)، وبانحراف معياري (1.17)، وبأهمية نسبية (78.6)، ونسبة (69.6%) عند مستوى (اتفق وأتفق بشدة)، ونسبة (13.0%) غير متأكدين، ونسبة (17%) عند مستوى (لا أتفق ولا أتفق بشدة)، وهذا يدل أن أفراد العينة المبحوثة يؤكدون أن عملهم في الجامعة يجعلهم يشعرون بعدم الرضا، و جاءت الفقرة (Y6) بالمرتبة الأخيرة من حيث الترتيب، التي تشير إلى (إدارة الجامعة تقتصر على البيئة المناسبة لاقبال العاملين ذوي النوايا الحسنة)، وهي أدنى نسبة في الفقرات، إذ بلغ الوسط الحسابي (2.55)، وبانحراف معياري (1.30)، وبأهمية نسبية (51.0)، ونسبة (26%) عند مستوى (اتفق وأتفق بشدة)، ونسبة (15.4%) غير متأكدين، ونسبة (58.6%) عند مستوى (لا أتفق ولا أتفق بشدة) وهذا يدل ان الأفراد العينة المبحوثة يؤكدون على عدم ملائمة بيئتها لجذب الكوادر.

الجدول (10) وصف بُعد العاطفة

المحور	موافق بشدة العدد	موافق العدد	غير متأكد العدد	غير موافق العدد	غير موافق بشدة العدد	المتوسط Mean	الانحراف المعياري S.D	الأهمية النسبية	الترتيب Trent
Y6	14	18	19	43	29	2.55	1.30	51.0	5
	11.4	14.6	15.4	35.0	23.6				
Y7	58	34	8	17	6	3.98	1.24	79.6	1
	47.2	27.6	6.5	13.8	4.9				
Y8	53	33	16	18	3	3.93	1.17	78.6	2
	43.1	26.8	13.0	14.6	2.4				
Y9	36	27	22	24	14	3.38	1.38	67.6	4
	29.3	22.0	17.9	19.5	11.4				
Y10	34	26	29	26	8	3.42	1.27	68.4	3
	27.6	21.1	23.6	21.1	6.5				
مجموع	195	138	94	128	60	3.45	1.27	69.04	
	31.7	22.4	15.3	20.8	9.8				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS21.

(٣) وصف البُعد السلوكي:

يتضح من خلال نتائج الجدول (11) بأن الوسط الحسابي في المستوى العام لبُعد السلوكي، قد بلغ (3.24)، وبانحراف معياري (1.35)، وبأهمية نسبية (64.92)، وهي أكبر من الوسط الافتراضي الذي قيمته (3)، إذ أن نسبة (44.7%) من أفراد عينة البحث لهم نظرة ايجابية حول فقرات هذا البُعد، ونسبة (19.1%) غير متأكدين، ونسبة (36.2%) من أفراد عينة لهم نظرة سلبية

عند مستوى (لا أتفق ولا أتفق بشدة) حول فقرات هذا البُعد. ومن أبرز الفقرات التي ساهمت بأغناء هذا البُعد والتي جاءت بترتيب (1) هي فقرة (Y12)، إذ تشير إلى (تسخر إدارة الجامعة المبادرات المقدمة من قبل العاملين)، بأعلى وسط حسابي (3.35)، وبانحراف معياري (1.31) وبأهمية نسبية (67.0)، ونسبة (47.9%) عند مستوى (أتفق وأتفق بشدة) ونسبة (21.1%) غير متأكدين، ونسبة (30.9%) عند مستوى (لا أتفق ولا أتفق بشدة) وهذا يدل أن أفراد العينة يؤكدون أن إدارة الجامعة تخسر المبادرة المقدمة من قبل العاملين. يليها فقرة (Y11) في المرتبة الثانية من حيث الترتيب، إذ تشير إلى (سياسات إدارة الجامعة تجعلني أتبادل في الغالب نظرات الاستياء والضجر مع زملائي في الجامعة)، إذ بلغ وسط حسابي (3.34)، وبانحراف معياري (1.32)، وبأهمية نسبية (66.8)، ونسبة (47.1%) عند مستوى (أتفق وأتفق بشدة)، ونسبة (22.8%) غير متأكدين، ونسبة (30.1%) عند مستوى (لا أتفق ولا أتفق بشدة)، وهذا يدل أن أفراد العينة المبحوثة يؤكدون أن لهم نظرة الاستياء والضجر مع سياسات التي تتبعها الجامعة مع العاملين. وجاءت الفقرة (Y13) المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب التي تشير إلى (امتلك القدرة على فهم لغة الجسد السلبية لزملائي الآخرين في الجامعة)، وهي أدنى نسبة في الفقرات، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.08)، وبانحراف معياري (1.33) وبأهمية نسبية (61.6)، ونسبة (37.4) عند مستوى (أتفق وأتفق بشدة)، ونسبة (19.5) غير متأكدين، ونسبة (43%) عند مستوى (لا أتفق ولا أتفق بشدة)، وهذا يدل نسبة قليلا جدا يفهمون لغة الجسد لزملائهم في الجامعة.

الجدول (11) وصف البُعد السلوكي

الترتيب Trent	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	غير موافق	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق	المحور
				بشدة	موافق	متأكد	موافق	بشدة	
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
2	66.8	1.32	3.34	12	25	28	25	33	Y11
				9.8	20.3	22.8	20.3	26.8	
1	67.0	1.31	3.35	10	28	26	26	33	Y12
				8.1	22.8	21.1	21.1	26.8	
5	61.6	1.33	3.08	11	42	24	17	29	Y13
				8.9	34.1	19.5	13.8	23.6	
3	64.8	1.41	3.24	12	37	20	17	37	Y14
				9.8	30.1	16.3	13.8	30.1	
4	64.4	1.40	3.22	16	30	19	26	32	Y15
				13.0	24.4	15.4	21.1	26.0	
	64.92	1.35	3.24	61	162	117	111	164	مجموع
				9.9	26.3	19.1	18.1	26.6	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS21.

٤. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

يهدف هذا المحور من البحث لقياس واختبار معنوية علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، وما تنبثق عنها من فرضيات، وقد استخدم الباحثون معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الأولى، التي تشير إلى أنه "توجد علاقة ارتباط عكسي معنوية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة الرنانة والتهكم التنظيمي". تشير الفرضية الرئيسية الأولى إلى أنه "توجد علاقة ارتباط عكسي ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة الرنانة والتهكم التنظيمي". ويبين الجدول (13) أن قيمة معامل الارتباط بين

متغيري البحث يساوي (-0.810) عند مستوى معنوي (0.00)، إذ بلغ قيمته (0.00) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بأن قيمته أقل من (0.01) وهذا يعني انه دالة إحصائياً ويوجد ارتباط عكسي بين متغيري البحث، وهذا يؤكد وقبول الفرضية الرئيسة، وتشير النتائج من الجدول (12) ان علاقة الارتباط الإحصائي بين محور سلوكيات القيادة الرنانة (بُعد اليقظة الذهنية) مع التهكم التنظيمي هي الاضعف وهي لا تزال دالة إحصائياً عند مستوى معنوي (0.01)، إذ بلغ قيمته (0.00) وهي أقل من المستوى المعنوي المحدد. فيما يخص الارتباط الاقوى فهي تعود إلى علاقة (بُعد الرحمة) مع التهكم التنظيمي ومن خلال الجدول (12) يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بينهم يساوي (-0.761) عند مستوى معنوي (0.01) إذ بلغ قيمته (0.00) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بأن قيمته أقل من (0.01) وهذا يعني انه دالة إحصائياً ويوجد ارتباط معنوي عكسي بين متغيري البحث.

الجدول (12) علاقة ارتباط بين سلوكيات القيادة الرنانة وأبعادها والتهكم التنظيمي

علاقة ارتباط	التهكم التنظيمي	
	علاقة ارتباط	Sig
سلوكيات القيادة الرنانة	-0.810**	.000
بُعد اليقظة الذهنية	-0.702**	.000
بُعد الأمل	-0.734**	.000
بُعد الرحمة	-0.761**	.000

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2 -tailed).

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS21.

٥. تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث واختبار الفرضية الثانية:

نستدل من الجدول (13) علاقات الانحدار وقيم معامل بيتا وتربيع قيمة الارتباط وقيم توزيعي F و T لكل من المتغيرين المستقل والتابع. ويمكن اختبار صحة الفرضية الثانية "يوجد تأثير معنوي سالب ذات دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة الرنانة في التهكم التنظيمي"، إذ يتضح من الجدول (14) وجود تأثير معنوي لمتغير سلوكيات القيادة الرنانة كمتغير مستقل على التهكم التنظيمي باعتبارها متغيراً تابعاً ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (10.220) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.325) عند درجتَي حرية (1 و 121) ضمن مستوى معنوية (0.01) وبمعامل تحديد (R^2) قدره (0.656)، وهذا يعني ان نسبة (65.6%) من الاختلافات في التهكم التنظيمي يفسرها سلوكيات القيادة الرنانة بأبعادها الثلاثة ويعود الباقي (34.4%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً. ويمكن اختبار صحة الفرضية الثانية للانحدار حول تأثير سلوكيات القيادة الرنانة كمتغير مستقل على أبعاد التهكم التنظيمي كمتغير تابع باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط مستقلة من الأبعاد الأخرى، فضلاً عن أن قيمة معامل الانحدار (Beta) والبالغ (0.191) يدل على أن التغير في التهكم التنظيمي بنسبة (19.1%) يعزى إلى متغير سلوكيات القيادة الرنانة. ويتم التعبير عن معنوية هذا التأثير من خلال قيمة (T) وقد بلغت (3.197) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.154) وبمستوى دلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوي (0.01) في درجة الحرية (121)، وبهذا تم قبول الفرضية الثانية التي تنص على انه "يوجد تأثير معنوي سالب ذات دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة الرنانة على التهكم التنظيمي".

الجدول (13) ملخص قيم الارتباطات والانحدارات والتوزيعات لمتغيرات البحث

الارتباط والانحدار	المتغير التابع: التهكم التنظيمي						df
	Beta	F	T	R	R ²	Sig.	
Constant	2.433	10.220	10.951	-0.810	0.656	0.000	
المتغير المستقل: سلوكيات القيادة الرنانة	0.191		3.197			0.002	
Pearson Correlation / Simple Regression							1
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							121
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							122

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS21.

المبحث الخامس: الإستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

يعرض هذا المبحث أهم الإستنتاجات التي خلصها البحث إستناداً إلى ما تم عرضه، وتحليله في الإطار (العملي "التطبيقي") للبحث، ويمكن إيجاز أهم الإستنتاجات التي توصل إليها البحث بالآتي:

١. الاستنتاجات المتعلقة بسلوكيات القيادة الرنانة:

أ. أفرزت نتائج التحليل الوصفي، والتشخيص لأبعاد سلوكيات القيادة الرنانة حصول بُعد البقطة الذهنية نسبة إتفاق إيجابي عالي، مما يدل على أن إدارة الجامعة السليمانية تأخذ بنظر الاعتبار أفكار العاملين حتى ولو كانت بسيطة، وأيضاً مساهمة إدارة الجامعة بتوفير حالة الوعي الحسي التي تتصف بالتميز النشط والفعال وتجعل الفرد منفتحاً على الأحداث الجديدة.

ب. أوضحت نتائج التحليل الوصفي، والتشخيص لأبعاد سلوكيات القيادة الرنانة حصول بُعد الأمل نسبة إتفاق إيجابي عالي، مما يدل على أن إدارة الجامعة تسعى لتوفير الأمل من خلال الحوافز الإيجابية التي تعتمد على أحساس مستمد بنحو تفاعلي من القوة والمسارات، وأيضاً تسعى إلى تحفيز والهام العاملين وجعلهم قادرين على تحقيق الأهداف المرسومة.

ت. أفرزت نتائج التحليل الوصفي، والتشخيص لأبعاد سلوكيات القيادة الرنانة حصول بُعد الرحمة نسبة إتفاق إيجابي عالي، مما يدل على أن القادة في جامعة السليمانية لديهم الثقافة الاخلاقية للتعامل مع الأفراد العاملين بشكل الذي يرغبون، وتلبي احتياجات ورغبات العاملين فيها.

٢. الاستنتاجات المتعلقة بالتهكم التنظيمي:

أ. من خلال نتائج التحليل الوصفي، والتشخيص لأبعاد التهكم التنظيمي حصول بُعد الاعتقاد على أدنى مستوى متوسط من الإتفاق بين أبعاد التهكم التنظيمي، أن إدارة الجامعة لا تلتزم بالمصادقية والشفافية مع العاملين ولا تركز على مبادئ النزاهة والعدالة.

ب. أفرزت نتائج التحليل الوصفي، والتشخيص لأبعاد التهكم التنظيمي حصول بُعد العاطفية نسبة إتفاق إيجابي عالي، مما يدل على أن أفراد العينة يشعرون بالاحراج لتحديث عن مكان عملهم ويؤكدون أن عملهم في الجامعة يجعلهم يشعرون بعدم الرضا.

ت. أوضحت نتائج التحليل الوصفي، والتشخيص لأبعاد التهكم التنظيمي حصول بُعد السلوكي نسبة إتفاق إيجابي عالي، مما يدل على أفراد العينة المبحوثة يؤكدون أن إدارة الجامعة تخسر المبادرة المقدمة من قبل العاملين، وأيضاً يؤكدون أن لهم نظرة الاستياء و الضجر مع سياسات التي تتبعها الجامعة مع العاملين.

٣. هناك علاقة إرتباط عكسي معنوية بين سلوكيات القيادة الرنانة مجتمعة، والتهكم التنظيمي، وأيضاً وجود علاقة إرتباط عكسي معنوية بين كل بُعد من أبعاد سلوكيات القيادة الرنانة (اليقظة الذهنية، الأمل، الرحمة)، والتهكم التنظيمي وعلى هذا الأساس أن العلاقة المعنوية بين بُعد الرحمة، والتهكم التنظيمي هي أقوى العلاقات من بين الأبعاد الأخرى لسلوكيات القيادة الرنانة، ومما يدل على أن الرحمة في مجال ممارسات القيادة في الجامعة المبحوثة له دور كبير في الحد من التهكم التنظيمي بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة السليمانية.

٤. أوضحت نتائج الدراسة معامل الإنحدار سالبة، على وجود التأثير، وهذا يعني أن العلاقة طردية بين سلوكيات القيادة الرنانة، والتهكم التنظيمي؛ أي يؤثر سلوكيات القيادة الرنانة مجتمعة تأثيراً سالباً في التهكم التنظيمي، فزيادة الإهتمام بالسلوكيات القيادة الرنانة يزيد من الدعم في الحد من التهكم التنظيمي في الجامعة المبحوثة.

ثانياً: التوصيات:

١. في ضوء الإستنتاجات المذكورة سابقاً يمكن طرح مجموعة من المقترحات وهي:
١. توظيف سلوكيات القيادة الرنانة في جامعة المبحوثة في مستوى أعضاء الهيئة التدريسية أو كافة مجالاتها على النحو الأفضل، في إطار حرصها على البقاء، والتكيف، والنمو.
٢. على الجامعة المبحوثة الإهتمام بأفكار العاملين حتى لو كانت بسيطة، وتطوير ذاتهم خلال دورات تدريبية المناسبة لمواجهة الأحداث وضروف الجديدة.
٣. على إدارة الجامعة المبحوثة أن تسعى لتوفير الأمل من خلال الحوافز الإيجابية التي تركز على إحساسهم وقدراتهم تفاعلية في أثناء عمل، وتسعى أيضاً إلى تحفيز وإلهام العاملين وجعلهم قادرين على تحقيق الأهداف المرسومة.
٤. اعتماد إدارة الجامعة المبحوثة على الأسس العلمية، والنفسية والموضوعية، في تكوين قاداتهم لكي كيف يكون القادة التعامل مع الأفراد العاملين بشكل جيد، وتلبي احتياجاتهم ورغباتهم العاملين بشكل مستمر.
٥. إن بُعد الرحمة أفضل البعد من أبعاد سلوكيات القيادة الرنانة، لذلك من الضروري إدارة الجامعة المبحوثة يجب أن يأخذ بنظر الاعتبار ويأخذ الأمر بالجدية ويجعله أولوية في عمله لحد من الظاهرة التهكم التنظيمي.
٦. تحتاج جامعة المبحوثة إلى إلتزامات بالمصداقية والشفافية مع العاملين وتركز على مبادئ النزاهة والعدالة بين العاملين خاصة في أثناء العمل، وبناء النظام الحوافز والعقوبات والرواتب المناسب لإحتفاظ بحق العاملين بشكل إيجابي.
٧. للحد من التهكم التنظيمي من الضروري أن تمتلك إدارة الجامعة المبحوثة القدرة على خلق فرص العمل للعاملين في البيئة العمل المناسبة، ورفع روح المعنوية بين العاملين والتعاون وتوجيه العاملين إلى العمل كفريق واحد، والمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وتعريف العاملين بالتغييرات جديدة في البيئة الأعمال.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. الحكيم، ليث علي يوسف والسكافي، ليث زهير والعبدي، عصام عليوي صاحب (٢٠١٦). الأنتوجرافيا التنظيمية وإنعكاسها في القيادة الرنانة: دراسة حالة في جامعة الكوفة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (٩٤)، المجلد (٢٢)، ص: ٢٠٤-٢٢٨.
٢. الربيعي، لؤي راضي خليفة (٢٠١٩). دور القيادة الرنانة في تحقيق النجاح المنظمي: دراسة تطبيقية لأراء المديرين العاملين في المديرية العامة للتربية / الرصافة الثانية، مجلة دراسات تربوية، العدد (٤٥)، ص: ٢١٤-٢٤١.
٣. الرميدي، بسام سمير (٢٠١٩). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة المهمة علي التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد (٣)، العدد (١)، ص: ٣٣٩-٣٥٧.
٤. الزبيدي، لمياء سلمان والمولى، سماح مؤيد (٢٠١٦). تأثير التيقظ القيادي في تحقيق الرافعة المعرفية: دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد (١٠٧)، ص: ١٥٧-١٨٩.
٥. الكعبي، حميد سالم غياض (٢٠١٧). دور الدعم التنظيمي المدرب في تقليل التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في كلية الرافدين الجامعة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (١١١)، ص: ١٦٢-١٧٥.
٦. المصري، مروان وليد (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظات غزة وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية لديهن، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، الاصدار الخامس، ص: ١-٥٢.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

7. Acaray, A. & Yildirim, S. (2017). The Impact of Personality Traits on Organizational Cynicism in the Education Sector, World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 13(1): 65-76.
8. Aly, N.A.E., Ghanem, M. & El-Shanawany, S. (2016) Organizational Cynicism and Its Consequences on Nurses and Quality of Care in Critical Care and Toxicology Units, Journal of Education and Practice, 7(8): 85-96.
9. Aravopoulou, E., Mitsakis, F.V. & Malone, C. (2017) A Critical Review of the Exit-Voice-Loyalty-Neglect Literature Limitations, Key challenge and directions for future research. The international journal of management, 6(3): 1-11.
10. Bawafaa, E., Wong, C. A. & Laschinger, H. (2015). The influence of resonant leadership on the structural empowerment and job satisfaction of registered nurses. Journal of Research in Nursing, 20(7), 610-622.
11. Blanca, G. & Ramona, T. (2016). Change, Resistance to Change and Organizational Cynicism. Studies in Business and Economics. 11(3): 47-54.
12. Bovatiz, R. & McKee, A. (2002). Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion. Harvard Business Review Press. USA.
13. Cinar, O., Karciiglu, 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, 150, 429-437.
14. Goleman, D., Bovatiz, R. & McKee, A. (2002). Primal leadership: learning to lead with emotional intelligence. Harvard Business Review Press. USA.
15. Hassan, M. & Qureshi, A. (2019). Resonant Leadership At Workplace: How Emotional Intelligence Impacts Employees' Attitudes: A Cross-Sectional Study. Pakistan Business Review. 21(2):237-251
16. Kaygin, E., Yilmaz, T., Güllüce, A. & 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.
17. Kwantesa, C.T. & Bond, M.H. (2019) Organizational justice and autonomy as moderators of the relationship between social and organizational cynicism. Personality and Individual Differences, 151: 1-10.

18. Laschinger, H.K., Wong, L., Cummings, G.G. & Grau, A.L. (2014) Resonant leadership and workplace empowerment: the value of positive organizational cultures in reducing workplace incivility. *Nursing Economic*, 32(1): 5-15
19. McKee, A. & Massimilian, D. (2006). Resonant leadership: A new kind of leadership for the digital age. *Journal of Business Strategy*, 27(5), 45-49.
20. Rehan, M., Iqbal, M.Z., Fatima, A. & Nawab, S. (2017). Organizational Cynicism and its Relationship with Employee's Performance in Teaching Hospitals of Pakistan. *International Journal of Economics & Management Sciences*. 6(3): 1-6.
21. Sabino A., Nogueira, F. & Cesário, F. (2019) An extension to the EVLN model: the role of employees' silence, *Management Research. Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. 17(3).
22. Sak, R. (2018). Gender Differences in Turkish Early Childhood Teachers' Job Satisfaction, Job Burnout and Organizational Cynicism. *Early Childhood Education Journal*. 46: 643-653.
23. Squires, M., Tourangeau, A., Lachinger, H.K., & Doran, D., (2010) The link between leadership and safety outcomes in hospital". *Journal of Nursing Management*, PP: 914-925.
24. Tuna, R., Bacaksız, F.E. & Seren, A.K. (2018). The Effects of Organizational Identification and Organizational Cynicism on Employee Performance among Nurses. *International Journal of Caring Sciences*. 11(3): 1707-1714.

