

يا صاحبَ القُبَّةِ البِيضاءِ

يا صاحبَ القُبَّةِ البِيضاءِ في النَّجَفِ

مَنْ زارَ قَبْرَكَ واسْتَشْفَى لَدَيْكَ شُفِي

زوروا أبا الحَسَنِ الهادي لَعَلَّكُمْ

تُحْظَوْنَ بالأجرِ والإقبالِ والزُّلفِ

زوروا لِمَنْ تُسَمِّعُ النَّجوى لَدَيْهِ فَمَنْ

يَزُرُّهُ بالقَبْرِ مَلْهُوفاً لَدَيْهِ كُفِّي

إِذَا وَصَلَ فَاحْرِمِ قَبْلَ تَدْخُلِهِ

مُلبَّياً وإِسْعَ سَعياً حَوْلَهُ وطُفِ

حَتَّى إِذَا طُفَّتْ سَبْعاً حَوْلَ قُبَّتِهِ

تَأْمَلُ البابَ تَلْقَى وَجْهَهُ فَقِفِ

وَقُلْ سَلامٌ مِنَ اللَّهِ السَّلامِ على

أَهْلِ السَّلامِ وَأَهْلِ العِلْمِ والشَّرَفِ





مَجَلَّةُ
الْقَيْدِ لِلْبَصَائِرِ



فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (٦)

السنة الثالثة شعبان ١٤٤٦ هـ شباط ٢٠٢٥ م

تصدر عن دائرة البحوث والدراسات في ديوان الوقف الشيعي

المشرف العام

علاء عبد الحسين جواد القسم
مدير عام دائرة البحوث والدراسات



التدقيق اللغوي

أ. م. د. علي عبد الوهاب عباس
التخصص / اللغة والنحو
الجامعة المستنصرية / كلية التربية الأساسية
الترجمة

أ. م. د. رافد سامي مجيد
التخصص / لغة إنكليزية
جامعة الإمام الصادق (عليه السلام) كلية الآداب

رئيس التحرير

أ. د. سامي حمود الحاج جاسم
التخصص / تاريخ إسلامي
الجامعة المستنصرية / كلية التربية

مدير التحرير

حسين علي محمد حسن
التخصص / لغة عربية وآدابها
دائرة البحوث والدراسات / ديوان الوقف الشيعي

هيئة التحرير

أ. د. علي عبد كنو
التخصص / علوم قرآن / تفسير
جامعة ديالى / كلية العلوم الإسلامية
أ. د. علي عطية شرقي
التخصص / تاريخ إسلامي
جامعة بغداد / كلية التربية ابن رشد
أ. م. د. عقيل عباس الريكان
التخصص / علوم قرآن تفسير
الجامعة المستنصرية / كلية التربية الأساسية
أ. م. د. أحمد عبد خضير
التخصص / فلسفة
الجامعة المستنصرية / كلية الآداب
م. د. نوزاد صفر بخش
التخصص / أصول الدين
جامعة بغداد / كلية العلوم الإسلامية
أ. م. د. طارق عودة مري
التخصص / تاريخ إسلامي
جامعة بغداد / كلية العلوم الإسلامية
هيئة التحرير من خارج العراق

أ. د. مها خير بك ناصر
الجامعة اللبنانية / لبنان / لغة عربية.. لغة
أ. د. محمد خاقاني
جامعة اصفهان / إيران / لغة عربية.. لغة
أ. د. خولة خمري
جامعة محمد الشريف / الجزائر / حضارة وآديان.. آديان
أ. د. نور الدين أبو لحية
جامعة باتنة / كلية العلوم الإسلامية / الجزائر
علوم قرآن / تفسير

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (٦)

السنة الثالثة شعبان ١٤٤٦ هـ شباط ٢٠٢٥ م

تصدر عن دائرة البحوث والدراسات في ديوان الوقف الشيعي

العنوان الموقفي

مجلة القبة البيضاء

جمهورية العراق

بغداد / باب المعظم

مقابل وزارة الصحة

دائرة البحوث والدراسات

الاتصالات

مدير التحرير

٠٧٧٣٩١٨٣٧٦١

صندوق البريد / ٣٣٠٠١

الرقم المعياري الدولي

ISSN3005_5830

رقم الإيداع

في دار الكتب والوثائق (١١٢٧)

لسنة ٢٠٢٣

البريد الإلكتروني

إيميل

off reserch@sed.gov.iq

hus65in@gmail.com

IRAQI

Academic Scientific Journals

الرقم المعياري الدولي

(3005-5830)

دليل المؤلف.....

- ١- إن يتسم البحث بالأصالة والجدة والقيمة العلمية والمعرفية الكبيرة وسلامة اللغة ودقة التوثيق.
- ٢- إن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
 - أ. عنوان البحث باللغة العربية .
 - ب. اسم الباحث باللغة العربية . ودرجته العلمية وشهادته.
 - ت. بريد الباحث الإلكتروني.
 - ث. ملخصان أحدهما باللغة العربية والآخر باللغة الإنكليزية.
 - ج. تدرج مفاتيح الكلمات باللغة العربية بعد الملخص العربي.
- ٣- أن يكون مطبوعاً على الحاسوب بنظام (office Word ٢٠٠٧ أو ٢٠١٠) وعلى قرص ليزري مدمج (CD) على شكل ملف واحد فقط (أي لا يُجزأ البحث بأكثر من ملف على القرص) وتزوّد هيئة التحرير بثلاث نسخ ورقية وتوضع الرسوم أو الأشكال، إن وُجدت، في مكانها من البحث، على أن تكون صالحة من الناحية الفنية للطباعة.
- ٤- أن لا يزيد عدد صفحات البحث على (٢٥) خمس وعشرين صفحة من الحجم (A٤).
٥. يلتزم الباحث في ترتيب وتنسيق المصادر على الصيغة APA
- ٦- أن يلتزم الباحث بدفع أجور النشر المحددة البالغة (٧٥,٠٠٠) خمسة وسبعين الف دينار عراقي، أو ما يعادلها بالعملة الأجنبية.
- ٧- أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
- ٨- أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو الآتي:
 - أ. اللغة العربية: نوع الخط (Arabic Simplified) وحجم الخط (١٤) للمتن.
 - ب. اللغة الإنكليزية: نوع الخط (Times New Roman) عناوين البحث (١٦). والملخصات (١٢). أما فقرات البحث الأخرى؛ فبحجم (١٤) .
- ٩- أن تكون هوامش البحث بالنظام التلقائي (تعليقات ختامية) في نهاية البحث. بحجم ١٢.
- ١٠- تكون مسافة الحواشي الجانبية (٢,٥٤) سم والمسافة بين الأسطر (١) .
- ١١- في حال استعمال برنامج مصحف المدينة للآيات القرآنية يتحمل الباحث ظهور هذه الآيات المباركة بالشكل الصحيح من عدمه، لذا يفضل النسخ من المصحف الإلكتروني المتوافر على شبكة الانترنت.
- ١٢- يبلغ الباحث بقرار صلاحية النشر أو عدمها في مدّة لا تتجاوز شهرين من تاريخ وصوله إلى هيئة التحرير.
- ١٣- يلتزم الباحث بإجراء تعديلات المحكمين على بحثه وفق التقارير المرسلة إليه وموافاة المجلة بنسخة معدّلة في مدّة لا تتجاوز (١٥) خمسة عشر يوماً.
- ١٤- لا يحق للباحث المطالبة بمتطلبات البحث كافة بعد مرور سنة من تاريخ النشر.
- ١٥- لا تعاد البحوث الى أصحابها سواء قبلت أم لم تقبل.
- ١٦- دمج مصادر البحث وهوامشه في عنوان واحد يكون في نهاية البحث، مع كتابة معلومات المصدر عندما يرد لأول مرة.
- ١٧- يخضع البحث للتقويم السري من ثلاثة خبراء لبيان صلاحيته للنشر.
- ١٨- يشترط على طلبة الدراسات العليا فضلاً عن الشروط السابقة جلب ما يثبت موافقة الاستاذ المشرف على البحث وفق النموذج المعتمد في المجلة.
- ١٩- يحصل الباحث على مستل واحد لبحثه، ونسخة من المجلة، وإذا رغب في الحصول على نسخة أخرى فعليه شراؤها بسعر (١٥) الف دينار.
- ٢٠- تعبر الأبحاث المنشورة في المجلة عن آراء أصحابها لا عن رأي المجلة.
- ٢١- ترسل البحوث على العنوان الآتي: (بغداد - شارع فلسطين المركز الوطني لعلوم القرآن) أو البريد الإلكتروني: (hus65in@Gmail.com) بعد دفع الأجور في الحساب المصرفي العائد إلى الدائرة.
- ٢٢- لا تلتزم المجلة بنشر البحوث التي تُخلّ بشرط من هذه الشروط .



ت	عنوانات البحوث	اسم الباحث	ص
١	مجمع اللغة السريانية في العراق ١٩٧٢-٢٠٠٣ (دراسة وثائقية)	أ.د. وسن حسين محميد	٨
٢	الأفعال المجردة وأبنيتها في آيات مادة (برك) بين الدلالة المعجمية والاستعمال القرآني	أ.م.د. هدى محمد صالح	١٨
٣	دور القيادة التكميلية في الحد من التهكم الوظيفي دراسة تحليلية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية	م.د. سنان فاضل حمد القيسي	٣٦
٤	حاشية على شرح الوقاية: ليعقوب باشا دراسة وتحقيق من اللوحة: ٥٣-٥٩ مسائل في النكاح - الولي والكفو والمهر -	م. د. محمد عبد الله خلف	٥٨
٥	المثير البصري وتجليات المغايرة في العرض المسرحي المعاصر	م. د. يوسف هاشم عباس	٨٨
٦	أثر السبك النحوي في تماسك النص في شعر كشاجم دراسة تطبيقية على نماذج مختارة «تفسير الطبري أمودجا»	م. د. أشواق هاشم لفتة	٩٨
٧	أثر استراتيجية التعلم المعتمد على الواقع المعزز في تحصيل قواعد اللغة العربية	م. د. علاء عبدالحالاق حسين	١١٤
٨	الاستقرار النفسي لدى المرشدين التربويين في محافظة واسط	م.د. نزار راهي خصاف	١٣٠
٩	الإذاعات العراقية مؤشرات العزوف وفرص التأثير من وجهة نظر عينة من جمهور مدينة بغداد	م. د. سهاد عدنان جلوب	١٥٦
١٠	أثر الاختلاف بين القائمين على العملية التعليمية في الصف الأول الابتدائي (معلمون ومعلمات) في تباين النتائج التعليمية لدى التلاميذ	م. د. قاسم عبد الأمير حميدي	١٦٨
١١	النهي عن إكراه المرأة على الزواج في السنة النبوية دراسة موضوعية	م.د. عبد الرحمن عبد الغفور	١٨٤
١٢	نفي التجسيم عن الذات الإلهية [دراسة قرآنية]	م.د. نعمه جابر محمد	١٩٨
١٣	صناعة العوالم في مسرح الطفل الحسيني	م.د. محمد علي إبراهيم م.د. ستار داخل صيفي	٢١٢
١٤	طرق الرقابة السياسية في التشريع العراقي والسوري والإيراني	ظافر ماهر العزاوي الدكتور أحمد ديلملي	٢٢٦
١٥	Embodied Ecologies of Metaphor: Cognitive Linguistics and Cultural Resonance in Laila al-Othman's (LOVE HAS PICTURES)	Dr. Ayaad M. Abood	٢٤٨
١٦	تمثيلات الهوية الثقافية في عروض المسرح الراقص (الكوريغرافي) مسرحية (طلقة الرحمة) أمودجا	م. د. وسام حميد حسن	٢٨٤
١٧	تقويم كتاب القرآن الكريم والتربية الإسلامية للصف الأول المتوسط في ضوء القضايا الاجتماعية	م. شفاء حسين واردة	٢٩٨



دور القيادة التكوينية في الحد من التهكم الوظيفي
دراسة تحليلية
في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية

م.د سنان فاضل حمد القيسي
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / الدائرة الادارية والمالية



المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مستويات التهكم الوظيفي لدى العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فضلاً عن تحليل علاقة التأثير بين القيادة التكيفية والتهكم الوظيفي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ومن أجل تحقيق هدف البحث، قام الباحث بتصميم مخطط يوضح طبيعة العلاقة القيادية التكيفية والتهكم الوظيفي، كما واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل التحقق من فرضيات البحث تم تطبيقه في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على عينة من العاملين في المستويات الادارية العليا والوسطى بواقع (٥٠) فرداً، ولجمع المعلومات تم تصميم استبانة، ولغرض تحليل البيانات تم استعمال كلاً من الادوات المتمثلة بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، والاهمية النسبية)، وقد تم التوصل إلى جملة من الاستنتاجات أهمها أن القيادة التكيفية تعد متغيراً رئيسياً في تحسين الأداء داخل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. استناداً إلى التحليل الإحصائي، حصلت القيادة التكيفية على وسط حسابي مرتفع (٤,٠٧)، مما يعكس توافقاً كبيراً بين العاملين حول أهميتها، لذا وبناءً عليه يوصي الباحث الوزارة تعزيز هذا النوع من القيادة من خلال برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات القادة في التكيف مع التغيرات البيئية وحل المشكلات بطرق مبتكرة.

الكلمات المفتاحية : القيادة التكيفية ، التهكم الوظيفي ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

Abstract:

The current research aims to identify the levels of job cynicism among employees in the Ministry of Higher Education and Scientific Research, as well as to analyze the relationship of influence between adaptive leadership and job cynicism in the Ministry of Higher Education and Scientific Research. In order to achieve the goal of the research, The researcher designed a chart that explains the nature of the relationship between adaptive leadership and functional cynicism. The research also relied on the descriptive analytical method, and in order to verify the research hypotheses, it was applied in the Ministry of Higher Education and Scientific Research on a sample of workers at the upper and middle administrative levels, numbering (50). Individually, to collect information, a questionnaire was designed, and for the purpose of analyzing the data, the tools represented by (arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, and relative importance) were used. A number of conclusions were reached, the most important of which is that adaptive leadership is a major variable in improving performance within the Ministry of Higher Education and Scientific Research. Based on statistical analysis, adaptive leadership obtained a high arithmetic mean (4.07), This reflects a great consensus among employees about its importance. Therefore, the researcher recom-



mends that the Ministry strengthen this type of leadership through training programs aimed at developing leaders' skills in adapting to environmental changes and solving problems in innovative ways.

Keywords: adaptive leadership, career cynicism, Ministry of Higher Education and Scientific Research.

المقدمة:

تمثل القيادة التكيفية نمًا قياديًا يركز على القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة والمفاجئة في بيئة العمل، إذ يتميز نمط القيادة التكيفية بالمرونة والاستجابة السريعة للتحديات المتغيرة، مما يساعد في تعزيز الأداء الوظيفي وتقليل المشاعر السلبية بين الموظفين، مثل التهكم الوظيفي، فالتهكم الوظيفي، الذي يُعرف أيضًا بالتهكم التنظيمي، هو استجابة سلبية غالبًا ما تكون نتيجة شعور الموظفين بعدم الرضا أو الإحباط من السياسات أو القرارات التنظيمية، مما يؤدي إلى نشر الأفكار السلبية وتأثيرها على بيئة العمل بشكل عام.

وتعد القيادة التكيفية أداة فعالة للحد من التهكم الوظيفي من خلال عدة آليات، فنتيجة للمرونة التي تمتاز بها القيادة التكيفية، فإن القائد التكيفي يكون دائماً في موضع الاستماع إلى مشكلات العاملين وفهمها بعمق، مما يساعد على خلق بيئة عمل تدعم المشاركة والإيجابية، فضلاً عن ذلك تتيح القيادة التكيفية للقادة القدرة على تعديل أساليبهم الإدارية بناءً على التغيرات في بيئة العمل والاحتياجات الفردية للعاملين، مما يقلل من احتمالات شعورهم بالإهمال أو عدم الأهمية.

كما أن القيادة التكيفية تشجع على الحوار المفتوح والتواصل المستمر بين القادة والعاملين، مما يساهم في بناء الثقة وتقليل التوتر والشكوى في بيئة العمل، كما يتم فيها تشجيع العاملين على المشاركة وإبداء آرائهم، وبناءً عليه ويشعرون بقيمة مساهمتهم، مما يقلل من مشاعر التهكم.

وكون الباحث ضمن تشكيلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فقد لاحظ من خلال المعاشية الميدانية أن العاملين يشعرون بمستويات عالية من التهكم نتيجة للقرارات التي تتخذها الوزارة لمواكبة التطورات العالمية في ميدان البحث العلمي، لذا فقد ركز البحث على تشخيص دور القيادة التكيفية في الحد من مستويات التهكم الوظيفي لدى العاملين في الوزارة.

المبحث الأول: منهجية البحث

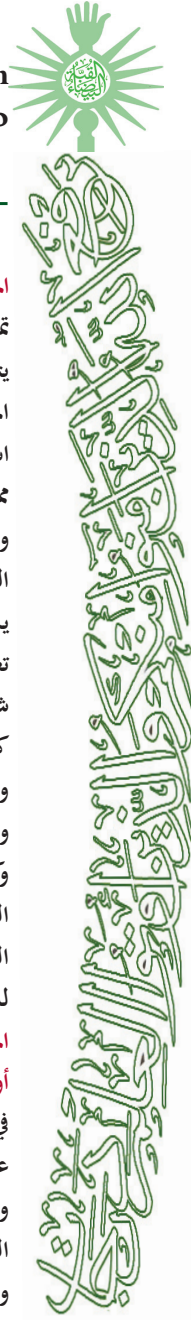
أولاً : مشكلة البحث

في ظل التطور العالمي في المجال الأكاديمي والبحث العلمي، وما رافقها من مناساليب حديثة في هذا المجال، كان على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مواكبة هذه التطورات ومسايرتها للحصول على موقع ضمن الركب العلمي والأكاديمي حول العالم، لذا جاءت فكرة البحث الحالي لتوضيح دور القيادة التكيفية في الحد من مستويات التهكم الوظيفي لدى العاملين في الوزارة وما لذلك من تأثير على مستوى أداء العاملين في الوزارة، ومع تزايد التحديات والتغيرات السريعة في بيئات العمل، يبرز التهكم الوظيفي كظاهرة سلبية تؤثر على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي. وتبرز مشكلة البحث من مدى قدرة القيادة التكيفية في الحد من التهكم من خلال تعزيز التواصل، المرونة، والاستجابة لاحتياجات الموظفين. ويمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال اثاره التساؤلات الآتية :

١. ما مدى تبني الوزارة المبحوثة لنمط القيادة التكيفية ؟

٢. ما مستويات التهكم الوظيفي لدى العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ؟

٢. هل تؤثر القيادة التكيفية في التهكم الوظيفي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ؟



فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (٦)

السنة الثالثة شعبان ١٤٤٦ هـ شباط ٢٠٢٥ م

ثانياً : أهمية البحث

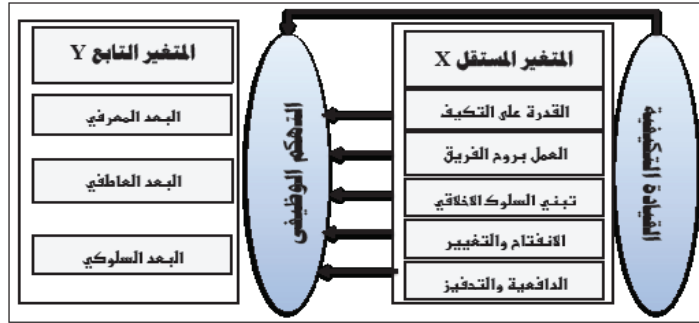
تتبع أهمية البحث الحالي من الحاجة الملحة لفهم كيفية تأثير القيادة التكيفية في الحد من التهكم الوظيفي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ففي ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل، يصبح دور القادة في إدارة هذه التحولات بكفاءة أمراً حاسماً، فالتهكم الوظيفي يُعد من الظواهر السلبية التي تؤثر بشكل كبير على معنويات العاملين وإنتاجيتهم، إذ يمكن أن يؤدي إلى تدهور بيئة العمل وزيادة معدلات الدوران الوظيفي، كما وتبرز أهمية البحث في العلاقة بين القيادة التكيفية والتهكم الوظيفي في تقديم رؤى عملية يمكن أن تساعد الوزارة على تبني أساليب قيادة أكثر فعالية، من خلال تقليل التهكم الوظيفي، وتحقيق بيئة عمل أكثر إيجابية، مما ينعكس بشكل مباشر على رضا العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

ثالثاً : أهداف البحث

أن الهدف من البحث الحالي هو التحقق مما يأتي :

١. بيان ما إذا كانت الوزارة المبحوثة تمتلك قيادات تكيفية.
٢. التعرف على مستويات التهكم الوظيفي لدى العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
٣. تحليل علاقة التأثير بين القيادة التكيفية والتهكم الوظيفي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث



المصدر : من عمل الباحث.

الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

خامساً : فرضيات البحث

تمت صياغة فرضيات البحث الحالي وفقاً لما جاء في مشكلة البحث وأهميته ومخططة الفرضي، إذ أن الفرضيات هي انعكاس لطبيعة العلاقة بين متغيري البحث، وسوف يتم فيما بعد اختبار البحث احصائياً، ويمكن توضيح الفرضية الرئيسية كما يأتي :

تؤثر القيادة التكيفية في التهكم الوظيفي تأثيراً معنوياً. وتنشق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

١. تؤثر القدرة على التكيف في التهكم الوظيفي تأثيراً معنوياً.
٢. يؤثر العمل بروح الفريق في التهكم الوظيفي تأثيراً معنوياً.
٣. يؤثر تبني السلوك الأخلاقي في التهكم الوظيفي تأثيراً معنوياً.
٤. يؤثر الانفتاح والتغيير في التهكم الوظيفي تأثيراً معنوياً.
٥. تؤثر الدافعية والتحفيز في التهكم الوظيفي تأثيراً معنوياً.

سادساً : منهج البحث

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (٦)

السنة الثالثة شعبان ١٤٤٦ هـ شباط ٢٠٢٥ م

أن البحث الحالي قد أخذ بالمنهج الوصفي التحليلي، فالمنهج الوصفي التحليلي هو أحد المناهج العلمية المستخدمة في الدراسات البحثية لتحليل الظواهر والمشكلات. يقوم هذا المنهج بوصف الظاهرة أو المشكلة بشكل دقيق ومنهجي، ثم تحليل عناصرها وأبعادها لفهم الأسباب والعوامل المؤثرة فيها. يعتمد الباحث في هذا المنهج على جمع البيانات من مصادر مختلفة مثل الدراسات السابقة، الملاحظات، والاستبيانات، ثم معالجتها بطريقة علمية. يتميز المنهج الوصفي التحليلي بالقدرة على تقديم صورة شاملة عن الظاهرة المدروسة، مما يساعد في الوصول إلى استنتاجات دقيقة وتوصيات عملية.

سابعاً : مقياس البحث وفقرات الاستبانة

اعتمد الباحث على ما توافر من مصادر (الكتب ، الرسائل والاطاريح الجامعية ، والبحوث العلمية) المتعلقة بمتغيرات البحث ، والموجودة في المكتبات والأترنت، والجدول (١) يوضح مقاييس البحث المعتمدة :

الجدول (١) مقاييس الاستبانة وفقراتها

ت	المتغيرات	الإبعاد	عدد الفقرات	مقياس الإبعاد
	القيادة التكيفية	الفترة على التكيف	٦	(Sherren, 2000) (Robin Koeiler, 2008)
		العمل بروح الفريق	٦	
		تنشئ فصوله الأهلالي	٦	
		الإفلااح والتغيير	٦	
		الدافعية والتكيف	٦	
	التحكم الوظيفي	البعد المعرفي	٥	(المعيسى، ٢٠٢٢)
		البعد العاطفي	٥	
		البعد السلوكي	٥	

المصدر : من عمل الباحث.

المبحث الثاني:

الجانب النظري:

أولاً : القيادة التكيفية، المفهوم، والأهمية:

تعد نظرية القيادة التكيفية نظرية حديثة أسسها (هيفيتز ولينسكي) (Heifetz & Linsky, ٢٠١١) جراء ما لمسوه من معاناة المنظمات في مواكبة التغيرات والتطورات التقنية والاقتصادية السريعة وشدة المنافسة عالمياً، وقد ذكرت المؤسسة العالمية للتطوير البشري (On Track) أن التكيف هو التفكير والشعور والتصرف بطريقة مختلفة (الرويس، ٢٠٢١ : ١٠٠). وقد برز مفهوم القيادة التكيفية كمفهوم معاصر نتيجة لتطور النظريات الطرفية والتحويلية والتعقيد الشديد كما وصفها (Nastanski, ٢٠٠٢) ثم جرى تنقيحها من قبل (Yuki, ٢٠٠٢) و (Bennis, ٢٠٠٣) والليان يعدان من رواد الفكر التكيفي المعاصر، وبالتوافق مع التطورات التي حلت في العالم من أحداث سياسية واقتصادية وحتى اجتماعية كان لا بد من ظهور نهج قيادي وعقائدي يعزز من إمكانية تنمية قدرات القادة في المنظمة في البيئة المعقدة التي يواجهونها، ومن هنا برزت نظرية القيادة التكيفية لتمكين القادة من التكيف مع البيئة المحيطة من خلال إيجاد تقنيات وتكتيكات جديدة (Cojocar, ٢٠٠٩ : ١). ومع التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال تغيرت أنماط القيادة تماشياً مع تلك التغيرات، ولم يعد من الممكن اعتبار القائد عامل التغيير المنفرد والفعال في أعلى التسلسل الهرمي، فبدلاً من ذلك، يحتاج القادة إلى التفاوض على علاقاتهم مع رؤوسهم، ويحتاجون إلى قيادة منظماتهم في تفاعلها مع بيئتها الخارجية بشكل مباشر (Barentsen, ٢٠١٥ : ٥١). فالمنظمات عموماً سواء كانت حكومية أم غير حكومية تواجه أزمات متنوعة وموارد غير كافية



للعمل في ظل بيئة ديناميكية تتم بالتعقيد وعدم التأكد والغموض، لذا فلا بد لتلك المنظمات من إيجاد نمط قيادي يتناسب وتلك الظروف بقدرة عالية على التفكير التكييفي (Raybourn, ٢٠٠٥ : ٢). ويشير (Khan, ٢٠١٧ : ١٧٩) إلى أن القيادة التكييفية تسمح للقيادة بتعبئة العاملين في المنظمة لمواجهة التحديات الصعبة وتحقيق الازدهار. أيضاً يشير (Mensah & Zimmerman, ٢٠١٧ : ٣) للقيادة التكييفية بأنها نمط يسعى من خلاله القائد إلى اشراك وتعبئة وتحفيز مرؤسيه نحو مواجهة التحديات الصعبة والتغلب عليها لتحقيق الازدهار المطلوب. وقد عرف (Bagwell, ٢٠٢٠ : ٣١) أيضاً القيادة التكييفية بأنها نمط قيادي يساهم في تعزيز مسؤوليات القيادة في المنظمة من خلال توزيع المسؤوليات وفقاً للمستوى الإداري. أيضاً اشار (Kuluski et al, ٢٠٢٠ : ١٧٩) إلى أن القيادة التكييفية تعمل على الهام العاملين في المنظمة من خلال مساعدتهم على التفكير في التحديات والتفكير في المستقبل والتخطيط له. ويعرف الباحث القيادة التكييفية بأنها نمط قيادي يركز على قدرة القائد على التكيف مع التغيرات والمستجدات في البيئات المختلفة. تعتمد على فهم القائد للتحديات غير المتوقعة، وإيجاد حلول مبتكرة توازن بين احتياجات المنظمة وأفرادها. تتميز بالمرونة، وحل المشكلات بطرق إبداعية لتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة.

وفي سياق منفصل، اشار (Ramalingam et al, ٢٠٢٠ : ٣) إلى أن أهمية القيادة التكييفية تأتي كونها تعمل على تقييم أفعال الفرق والمنظمات بشكل مستمر، ثم تقوم بعملية تقارب وتكييف بين الاداء الفعلي والاداء الذي تسعى المنظمة اليه. كما تتضمن القيادة التكييفية تعبئة العاملين لمواجهة التحديات الغامضة الكبيرة التي لا توجد حلول متاحة لها بسهولة، ومن أجل القيام بذلك يجب عليهم تحدي أنظمة معتقداتهم وسلوكياتهم الحالية (Curran & Tillapaugh, ٢٠١٣ : ٩٣-٩٤). وتعد القيادة التكييفية نظرية تتناول عملية التغيير والاستجابة للأزمة، حيث يميل القادة في الأزمات إلى التركيز على الحلول قصيرة المدى، مثل إعادة الهيكلة (Sunderman et al, ٢٠٢٠ : ٢٤). ويرى الباحث أن أهمية القيادة التكييفية تبرز من خلال الدول الذي يلعبه القائد التكييفي في محاكاة البيئة الخارجية للمنظمة والتأقلم مع جميع الظروف المحيطة، فضلاً عن قدرته على تغيير سلوكيات الافراد نحو الافضل في سبيل التغلب على جميع المشكلات التي تتعرض لها المنظمة، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وضمان بقائها ضمن حلقة المنافسة.

ومن أجل قياس القيادة التكييفية قام الباحثين بوضع العديد من المقاييس، وقد صنفت تلك المقاييس بشكل مختلف عن بعضها البعض. إذ يشير (Sherron, ٢٠٠٠ : ٣٨) بأن أبعاد القيادة التكييفية تتمثل بـ (العمل بروح الفريق، تبني السلوك الاخلاقي، الانفتاح للتغيير، الدافعية والتحفيز). إما (Andenoro et al, ٢٠١٧ : ٨) إلى أن أبعاد القيادة التكييفية تتمثل بـ (الوعي الذاتي، المهارة، الاتصالات، الرقابة، التفكير النظامي). أيضاً يشير (Jafferies, ٢٠١٧ : ٤٧) بأن أبعاد القيادة التكييفية تتمثل بـ (التدريب والتوجيه، مهارات صنع القرار، ردود الفعل، التعلم التنظيمي، المهارات الاجتماعية). كما يحدد (Potchana et al, ٢٠٢٠ : ٩٥) بأن أبعاد القيادة التكييفية تتمثل بـ (مهارات الادارة، البصيرة، حرية التصرف، التحدي التكييفي). ويتفق الباحث مع الابعاد التي جاء بها مقياس (Sherron, ٢٠٠٠) ومقياس (Kessler, ٢٠٠٨) كونها الأكثر ملائمة ومكان التطبيق، ويمكن توضيحها كما يأتي :

١. القدرة على التكيف

يعرف التكيف بأنه العملية التي يمكن من خلالها أن يعدل الفرد بناءه النفسي أو سلوكه ليستجيب لشروط المحيط الطبيعي والاجتماعي ويحقق لنفسه الشعور بالتوازن والرضا (محمد ويونس، ٢٠١٢ : ٩). وتعرف القدرة على التكيف بأنها مواكبة التغير البيئي الذي ينتج عنه انحرافات في الاوضاع التنظيمية والمنظمية (المعاضيدي والطائي،

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (٦)

السنة الثالثة شعبان ١٤٤٦ هـ شباط ٢٠٢٥ م

٢٠١١ : ١١٨). ويرى (Coetzee & Stoltz, ٢٠١٥ : ٨٣) أن القدرة على التكيف بمثابة بناء مركزي في علم النفس المهني، وذلك للدور الذي تلعبه في بناء حياة العاملين مهنيًا. ويرى (Hirschi et al, ٢٠١٥ : ٢) أن القدرة على التكيف تعد قوة أو مورد يربط الفرد بالبيئة المحيطة للمنظمة، بنفس الطريقة التي يتم بها ربط الهوية بالدور الاجتماعي، وقد عرف (Maggiore et al, ٢٠١٣ : ٤٣٨) القدرة على التكيف على أنها قدرات الأفراد في التعامل مع المهام الحالية والمتوقعة، والانتقالات والصدمات في الأدوار المهنية التي يشغلونها.

٢. العمل بروح الفريق

أصبح العمل الجماعي أكثر أهمية وأكثر قدرة على تحدي الصعوبات والضغوط في بيئة العمل، خصوصاً أثناء الازمات (Tannenbaum et al, ٢٠٢٠ : ٥٩). ويتم تحديد فريق العمل على أنها فردين أو أكثر يعملون معاً لتحقيق أهداف محددة ومشتركة، ولديهم كفاءات محددة المهام وأدوار عمل متخصصة، ويستخدمون الموارد بشكل مشترك ويتواصلون فيما بينهم للتنسيق والتكيف مع التغيير (Manseer, ٢٠٠٩ : ١٤٣). ويمكن تعريف العمل بروح الفريق على أنها سمة أساسية لمنهج الرعاية الشاملة لطبيعة العمل في المنظمة من خلال فتح تشاركي وتعاوني ومنسق لصنع القرار بشكل مشترك (Körner et al, ٢٠١٥ : ٢).

٣. تبني السلوك الاخلاقي

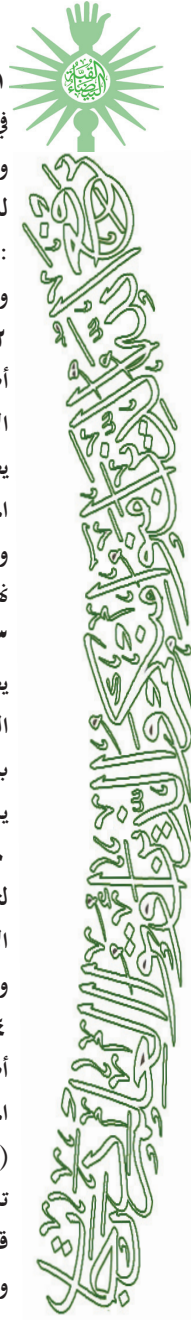
يعد السلوك الاخلاقي والاخلاق دراسة نقدية للافتراضات التي تتطور داخل المنظمة، والتي ترتبط جزئياً بالأدوار القيادية (Al-Halbusi et al, ٢٠١٩ : ٢). ويعكس السلوك الاخلاقي في أبسط أشكاله التزام القائد بالامانة والشفافية والانصاف والعدالة التنظيمية، حيث أن الاستمرار في تبني القيم الاخلاقية يجعل العاملين يشعرون بثقة عالية تجاه القائد، وبالتالي يزيد من مستويات الولاء التنظيمي لديهم (Astrachan et al, ٢٠٢٠ : ٢). ويشير (Constandt et al, ٢٠١٨ : ١٨٦) أن تبني القيادة سلوكاً أخلاقياً يعد ضروري لتحقيق رفاهية مستدامة للمنظمة. في سياق متصل يناقش (Mai et al, ٢٠١٧ : ٦) أن تبني السلوك الاخلاقي من قبل القائد يؤثر بشكل مباشر على سلوكيات العاملين ويزيد من مستويات الرضا الوظيفي لديهم ويحفز الرغبة في تقديم المساعدة دون تردد.

٤. الانفتاح والتغيير

أصبح عدم اليقين بشأن المستقبل، والتعامل مع التغيير أمراً صعباً بالنسبة للأفراد والمنظمات، لذا دأبت العديد من المنظمات على تطوير استراتيجيات للتعامل مع الانفتاح العالمي الحاصل والتغيير في سياسات واساليب سوق العمل (Basit & Siddiqui, ٢٠٢٠ : ٢٩٢). ويعد الانفتاح والتغيير سمة من سمات المنظمات الناجحة التي تستجيب للتغيرات التنظيمية نتيجة للتغيرات البيئية خارج المنظمة (Yae et al, ٢٠١٩ : ٢). وقد تتمثل قوة الانفتاح والتغيير في السيطرة على الموارد الاساسية، مما يمكن القادة في المنظمة من إدارة التأثيرات الداخلية والخارجية وصولاً إلى استراتيجيات مناسبة للبيئة الخارجية المنفتحة للمنظمة (Chiu et al, ٢٠٢٠ : ٢). وقد تم تعريف عملية التغيير من قبل الباحثين بأنها عملية التحول من حالة إلى أخرى بطريقة مخططة أو غير مخططة (Sywelem & Al-Mahdy, ٢٠١٩ : ٥٩٧).

٥. الدافعية والتحفيز

أصبح مفهوم الدافع موضوع بحث مهم في مجال العمل التنظيمي (Sarkis et al, ٢٠٢٠ : ٢). ويعرف الدافع بأنه الرغبة في التصرف التي يسببها عامل دافع داخلي (Wardani et al, ٢٠٢٠ : ٢٧٦). ويشير





(Kursurkai, ٢٠١٩ : ١٠٨٤) بأنه يمكن للأفراد أن يشعروا بالخافز اذا كانوا يمتلكون استقلالية في اتخاذ القرار ورغبة في التعلم ويعشرون بكفاءة ما يتعلمونه، وبالتالي تعزيز الارتباط بينهم وبين زملائهم. وفي ذات السياق يناقش (Gupta, ٢٠٢٠ : ٢) أن التحفيز يعد مهم لأداء العاملين بشكل أمثل وزيادة إنتاجية المنظمة، وبالتالي فهم يمثل قضية مهمة لبقاء واستمرار المنظمة.

ثانياً : التهكم الوظيفي - المفهوم والاهمية

التهكم لغة واصطلاحاً تعني ترمخ وتكبر على غيره واشتد غضبه وحمقه، ويقال تهكم فلان يعني استكبر، والتهكم هو الشرير المقتحم على ما لا يعنيه، والأهكومة الاستهزاء بالغير، وفي مصدر آخر ورد معناه تهكم فلان على غيره واستهزاء به أي استخف (عبد العظيم، ٢٠٢١ : ٤٠)، ويمكن إرجاع كلمة التهكم إلى القرن الرابع الميلادي في اليونان، إذ ان هناك مجموعة من الفلاسفة الذين أطلقوا على أنفسهم بأنهم أتباع (Antisthenes)، إذ يعتقد الكثير من أن هؤلاء الأتباع استهزأوا بالرأي العام أو المعتقدات العامة السائدة آنذاك لجرد القيام بذلك اعتبروا هؤلاء الأتباع متهمين ومع مرور الزمن وتقدم الوقت تم إحياء التهكم كمدرسة فكرية، ونشرت فكرة التهكم من أنماط السلوك والمعتقدات السائدة والأعراف والتقاليد (Omar et al, ٢٠١٩ : ٢). ومع مرور الوقت ظهر التهكم الوظيفي كنموذج جديد للعلاقات بين ارباب العمل والعاملين، إذ وجد الباحثون أن نسبة كبيرة من الموظفين كانوا متهمين للغاية بشأن منظماتهم واداراتها، 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, ٢٠١٧ : ٥-٦). وقد عرف (Kasalak & Bilgin, ٢٠١٤ : ١٢٥) التهكم الوظيفي بأنه موقف يمكن أن يشكله العامل حول سياسات أو إجراءات أو اساليب أو عناصر أخرى في المنظمة. في حين عرفه (Chi et al, ٢٠٢٠ : ١) بأنه مجموعة مواقف مرتبطة بالمنظمة تتصف بالمعتقدات والمشاعر السلبية والسلوكيات العدائية وهي تمثل استجابة لممارسة اجتماعية او شخصية والتي يمكن ان تغير بفعل التأثيرات التنظيمية. فالتهكم الوظيفي ايضاً يشار اليه بأنه حالة مشتركة للعقل في مجتمع اليوم وهو رد فعل الشخص الذي يعتقد بان الأفراد لا يفعلون اشياء من اجل الخير لأسباب خالصة او نبيلة (Griep et al, ٢٠٢٢ : ٤). ويرى الباحث أن التهكم الوظيفي هو حالة نفسية تصيب الموظفين نتيجة الشعور بالإحباط أو الاستياء من بيئة العمل، ويتجلى هذا الشعور في شكل سلوكيات ساخرة وانتقادات لاذعة تجاه زملاء العمل أو الإدارة. وللتهكم الوظيفي أهمية بالغة تأتي من كونه أحد أهم العوامل التي تتعلق باستجابة الموظفين في المنظمات للقرارات والاجراءات التي يرون من وجه نظرهم أنها خاطئة وغير سليمة (Mousa et al, ٢٠٢١ : ٢). كما يساعد التهكم الوظيفي المنظمة في جهود عمليات التغيير إذ أن استكشاف حالات سلبية تجاه التغيير يمكن المنظمة من إيجاد إستراتيجية تغيير ناجحة ترضي الاغلبية (Aly et al, ٢٠١٦ : ٨٤). كما ويعمل المتهمون كجهاز حماية وسيطرة على حالات النصب الاحتيال وتغليف المصلحة الشخصية داخل بيئة العمل (Chi et al, ٢٠٢٠ : ٤). ويساعد التهكم الوظيفي المنظمة في تحديد أسباب المشاكل التنظيمية في التعرض المباشر لهم واستكشاف سبب تهكمهم (الشمري، ٢٠١٨ : ٥٤). وقد اشار (Chi et al, ٢٠٢٠ : ٣) أن التهكم الوظيفي يتم قياسه من خلال (البعد المعرفي، البعد العاطفي، البعد السلوكي). في حين اشار (Mughal, ٢٠٢٠ : ٧) أن أبعاد التهكم الوظيفي تتمثل بـ(البعد المعرفي، البعد العاطفي). وفي ذات السياق يشير (عبد العظيم، ٢٠٢١ : ٤٧) أن أبعاد التهكم الوظيفي تتمثل بـ(البعد المعرفي، البعد السلوكي، البعد العصبي، الضجر). وفي ذات السياق اشارت (العباسي، ٢٠٢٢ : ٨٦) أن ابعاد التهكم الوظيفي هي (البعد المعرفي، البعد العاطفي،

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (٦)

السنة الثالثة شعبان ١٤٤٦ هـ شباط ٢٠٢٥ م

البعد السلوكي، البعد النفسي). يتفق الباحث مع كلاً من (Chi et al, ٢٠٢٠) و (العباسي، ٢٠٢٢)، ويمكن توضيح هذه الابعاد كما يأتي :

١. البعد المعرفي

ويعني هذا البعد الاعتقاد ومعرفة الافراد العاملين بأن القرارات الإدارية والممارسات التنظيمية تفتقر إلى مبادئ العدل والصدق والإخلاص (Terzi & Derin, ٢٠١٦ : ١٩٤). وتؤكد دراسات عديدة أن البعد المعرفي يعكس في الأساس افتقار الموظف إلى الإيمان والثقة في شركته. ويشعر المتشككون بأن سياسات وممارسات مؤسساتهم تخون ثقتهم بها. وفي بيان موجز، خلص الباحثون إلى أن المعتقدات المتشككة تشير إلى افتقار إلى المصداقية والنزاهة (Kaygin et al, ٢٠١٧ : ١). و اضاف (Mokotedi, ٢٠١٠ : ٢٢) ان المعتقدات المتولدة لدى العاملين لها أثراً سلبية على أداء العمل الوظيفي والالتزام التنظيمي لا سيما عندما يعتقد الموظفون بأن منظمهم لا قيمة لها أو لا يهتمون بها، وان القيم والمعتقدات والثقافة التنظيمية ليست متطابقة مع تلك الموجودة لديهم وهم يعتقدون ان المرؤوسين يحملون اجندات خفية غير هادفة عن الموظفين.

٢. البعد العاطفي

عندما يتحدث الآخرون أو يفكرون في منظمهم، يشعر المتشككون بردود فعل عاطفية قوية، مثل الغضب وعدم الاحترام، أو قد يشعرون بعدم الارتياح، أو الكراهية، أو الاشتزاز، أو حتى الإحراج، (Bedük et al, ٢٠١٧ : ٣١٧٠). إن الإدراكات المتعلقة بالنكهة العاطفية، مثل الإحباط، وخيبة الأمل، والفشل، أو التشاؤم، والغضب، وخيبة الأمل، تشير إلى البعد العاطفي للسخرية. تحدث هذه المشاعر عندما يشعر الناس بأن التوقعات المتعلقة بالصدق، والعدالة، والإنصاف، والرغبة في الكرامة والاحترام متأصلة وقوية بعمق (Magno, ٢٠١٠ : ٤٩). وبحسب الباحثين، فإن البعد العاطفي يشمل مجموعة من المشاعر والعواطف السلبية، بما في ذلك المشاعر القوية والدقيقة مثل الغضب وعدم الاحترام واليأس والملل (Gündüz & Ömür, ٢٠١٦ : ١٣٨٢).

٣. البعد السلوكي

البعد السلوكي هو نزعة سلوكية لأولئك الذين يحملون مواقف متهمكة على شكل تصرفات وانتقادات قوية موجهة نحو المنظمة، ويستعمل الموظفون الفكاهة الساخرة والاستهزاء للتعبير عن المواقف المتهمكة (Pircher et al, ٢٠١٥ : ٢٣٤). وقد أكد (Dhar, ٢٠٠٩ : ١٥٣) ان في هذا البعد المتشككون يصنعون تقديرات متشائمة للمستقبل باستعمال عناصر مثل التهكم الوظيفي، ويمكنهم استعمال مشاعر الاشتزاز والازدراء. وقد اضاف (Polat, ٢٠١٣ : ١٤٨٤) بأن البعد السلوكي بوصفه حالة من مواقف التهكم الوظيفي يتأثر في الخبرات في مكان العمل، وبانه يتميز بانتقاد سلوك المنظمة وبشكل مؤثر.

المبحث الثالث

عرض البيانات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

يهدف المبحث الحالي من البحث على عرض وتحليل ما ستفسره نتائج الدراسة الميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وذلك تبعاً لآراء أفراد العينة، والتحقق من مدى صحة نموذج الدراسة الذي تم بنائه واختبار فرضياتها التي تم وضعها في المنهجية، وكما موضح ادناه :

أولاً : صدق المقياس وثباته

للتأكد من مدى صدق أداة البحث لتحقيق الغاية من اعدادها في قياس متغيراتها وأبعادها حسب ما هو مخطط له، فقد عمل الباحث على اجراء العديد من الاختبارات لتحقيق من مدى صدقها وثباتها، بحيث تم الأخذ بعين الاعتبار



فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (٦)

السنة الثالثة شعبان ١٤٤٦ هـ شباط ٢٠٢٥ م



البساطة والوضوح عند اعداد الاستبانة وصياغة كافة أسئلتها وترتيب فقراتها، وتم اختبار صدق وثبات استبانة الدراسة للتحقق من قدرة الأداة على قياس متغيراتها حسب المقاييس التي وضعت لها، ومن أجل الحصول على بيانات دقيقة وموضوعية وتحقيق ذلك، فقد تم خضوع الاستبانة للعديد من الاختبارات قبل توزيعها على المبحوثين وفيما بعد، بحيث تم اجراء عليها نوعين من اختبارات الصدق قبل توزيعها على أفراد العينة وهي :

١. **قياس الشمولية** : تم اجراء قياس الشمولية لكافة عناصر الاستبانة ومتغيراتها خلال عدد من الأسئلة التي تم توجيهها للمُحكّمين عن شمولية مضامين الاستبانة وعواملها، وإضافة العديد من الفقرات واستبدالها بفقرات أخرى، وتصحيح العديد من العبارات واستبدالها وصياغة بعضها الآخر بشكل ملائم، وأسفرت نتائج التحكيم في حصول معظم الفقرات على درجة اتفاق ما بين المُحكّمين وقد بلغت (٩٤٪)، مما اتضح بأن معظم عبارات الأداة جيدة، وتحمل صدقاً ظاهرياً جلياً، كما أنها ملائمة للتطبيق على مجتمع الدراسة، واستجاب الباحث لآراء السادة المُحكّمين بشكل كامل، وتم اجراء ما يلزم من حذف واستبدال وتعديل الفقرات تبعاً لكافة مقترحاتهم.

٢. **ثبات أداة القياس** : التأكد من مدى موثوقية أداة البحث المستخدمة، فقد تم استخدام مقياس (كرونباخ ألفا)، وتبين بأنه قيمة معامل ألفا بلغت (٩٧,٣٪) وهي أكبر من (٧٠,٠٪)، مما يدل على صحة وقوة أداة الدراسة المستخدمة، وبالتالي يمكن إعادة تطبيقها على نفس المجتمع والعينة في فترات أخرى، أو تطبيقها على مجتمع وعينة أخرى. والجدول (١) يوضح ذلك.

الجدول (١) قياس الثبات لمتغيرات الدراسة وأبعادها

المتغيرات	الأبعاد	الرموز المستخدمة	معامل كرونباخ ألفا لكل بُعد	معامل ألفا لكافة الأبعاد مجتمعة
القدرة التكيفية	القدرة على التكيف	١-٦	0.756	0.973
	العمل بروح الفريق	٧-١٢	0.844	
	تبني السلوك الاخلاقي	١٣-١٨	0.814	
	الانفتاح والتعبير	١٩-٢٤	0.765	
	القدرة على التحمل	٢٥-٣٠	0.850	
التحكم في الانفعالات	البعد المعرفي	١-٥	0.888	0.825
	البعد العاطفي	٦-١٠	0.825	
	البعد السلوكي	١١-١٥	0.831	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) بنسخته (٢٤).

ثانياً : وصف وتشخيص القيادة التكيفية

يتمثل المتغير المستقل وبحسب المخطط الفرضي للبحث بالقيادة التكيفية، وقد قيس من خلال خمس ابعاد فرعية (القدرة على التكيف، العمل بروح الفريق، تبني السلوك الاخلاقي، الانفتاح والتعبير، الدافعية والتحفيز) إذ تمثل بـ (٣٠) فقرة، وقد لخص التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير القيادة التكيفية إلى حصوله على وسط حسابي موزون (٤,٠٧) مرتفع المستوى ويزيد عن الوسط الفرضي (٣) ليؤشر قوة في مجمل العملية المهادفة الى تبني قيادات وزارة التعليم نمط قيادة عملي يساعد الأفراد والمنظمات على التكيف مع البيئة المتغيرة والاستجابة بفاعلية للمشكلات المتكررة بالاعتماد على استراتيجيات وتقنيات للتغلب على التحديات التي تواجهها، إذ اهتمت عينة البحث فيها بنسبة (٨٤,٤٪)، فيما اتضح اتفاقهم وتجانس آرائهم حول توفره، وبمعامل اختلاف نسبي (١٩٪) بينما حصل المتغير أجمالاً على انحراف معياري (٠,٧٩٦).

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (٦)

السنة الثالثة شعبان ١٤٤٦ هـ شباط ٢٠٢٥ م



الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأولوية
١. تتكيف مع تغيرات البيئة وحاجات المجتمع إذ ضمان تقديمها أفضل الخدمات واستمراريتها بفاعلية.	3.42	1.02	0.3	6
٢. تعتمد أساليب إنجاز تد من المهار في مواردها وبما يوجد منه مخرجاتها.	4.23	0.75	0.18	1
٣. تتكيف هيكل من يستجيب للتغيرات البيئية.	4.17	0.76	0.18	3
٤. توظف ثقافتها الوظيفية في إطار التغيرات البيئية.	4.07	0.86	0.21	4
٥. تستطيع أقسام عمل جديدة في ضوء الحلول البيئية المتجددة.	4.01	0.89	0.22	5
٦. تحافظ على فاعلية أفرادها.	4.23	0.75	0.18	2
القدرة على التكيف	4.02	0.84	0.21	الرابع
٧. تستثمر العمل الفردي لزيادة التعاون والتكاتف بين الأفراد.	٤,٤٠	٠,٦٤	0.15	1
٨. تقوم بتدريب الأفراد للتعاون فيما بينهم.	٤,٢٥	٠,٧٥	0.18	2
٩. ذمهم في تعزيز تفاعلات الاجتماعية بين أعضاء الفريق.	٤,٢١	٠,٧٦	0.18	3
١٠. تؤدي إلى توحيد الرأي ومواجهته لتحديات غير المتوقعة لأعضاء الفريق.	٤,١٠	٠,٨٤	0.20	4
١١. تحفز العمل بروح الفريق من خلال العمل الجماعي بين الأفراد.	٤,٠٣	٠,٩١	0.23	5
١٢. لدى فريق د من يمتلكون مهارات تميزهم عن الجميع.	٣,٩٥	١,٠٣	0.26	6
العمل بروح الفريق	٤,١٦	.82	0.20	الثالث
١٣. تتعامل بمهنية لصدق والحيثية مع الأفراد.	٤,٠٩	٠,٦٥	٠,١٦	2
١٤. يلتزم بمعايير أخلاقية عالية في تعاملاتها مع الأفراد وتكسبهم إنجاز مهمهم بكفاءة.	٤,٣٠	٠,٦١	٠,١٤	1
١٥. تدافع عن إذ صواب فكرة كبيرة وتحافظ على معايير السلوك الأخلاقية.	٣,٨١	٠,٨٧	٠,٢٣	6
١٦. تمثل بضرورة عالية في تصرفاتها.	٣,٩٦	٠,٧٩	٠,٢٠	5
١٧. تظهر التزاماً عالياً بدممارسكس الأخلاقية في	٣,٥٥	٠,٧٤	٠,١٩	٣

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (٦)

السنة الثالثة شعبان ١٤٤٦ هـ شباط ٢٠٢٥ م



١٨. تحديد معايير السلوك الدافعة للموظفي للأفراد.	٤,٠١	٠,٧٧	٠,١٩	4
تبني السلوك الأخلاقي	٤,٠٢	٠,٧٤	٠,١٨	الثاني
١٩. استكشف الفرص من خلال التجربة العملية ووضع الحلول الجديدة للمشكلات التي تواجهها.	4.19	.56	0.13	1
٢٠. تعد التغيير مصدراً لاستثمار الفرص الحيوية واستكشف المعرفة الجديدة.	4.20	.59	0.14	2
٢١. تعمل على إزالة أغلب عقبات التي تحول دون إجراء التغييرات المطلوبة.	4.05	.62	0.15	3
٢٢. تطبق وتبني التغييرات الإيجابية لإحداث التغيير الوظيفي المطلوب والمحافظة على حيوية ما وفريقها.	4.07	.85	0.20	6
٢٣. تبني المفاهيم الإدارية والأفكار الحديثة وتعتمد عن الأفكار والأساليب القديمة.	4.17	.83	0.20	5
٢٤. تبحث أفرادها على الأفكار ببرامج الدعم النفسي والفكري لتطوير أفكارهم.	4.12	.72	0.17	4
الافتتاح والتغيير	4.13	0.70	0.16	الأول
٢٥. تخرس روح التحدي بشكل كبير.	4.17	0.76	0.18	1
٢٦. تحفز الأفراد لتحقيق أهدافهم والأهداف المتوقعة بالعمل.	4.07	0.86	0.21	3
٢٧. تقدم التشجيع للمطلوب لتحسين الأداء بشكل جيد.	4.01	0.89	0.22	4
٢٨. تبرز أفضل ما في الأفراد بخرصة تحسين الأداء وحياتهم الوظيفية.	4.01	0.89	0.22	5
٢٩. يشترك الأفراد في أعداد البرامج التحفيزية	3.92	1.03	0.26	6
٣٠. تشجع الأفراد بالرضا عن تحولات التي تقدمها الإدارة.	3.93	0.84	0.21	2
الدافعية والتحفيز	4.02	0.88	0.22	الخامس
				٨١,٤

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (٦)

السنة الثالثة شعبان ١٤٤٦ هـ شباط ٢٠٢٥ م

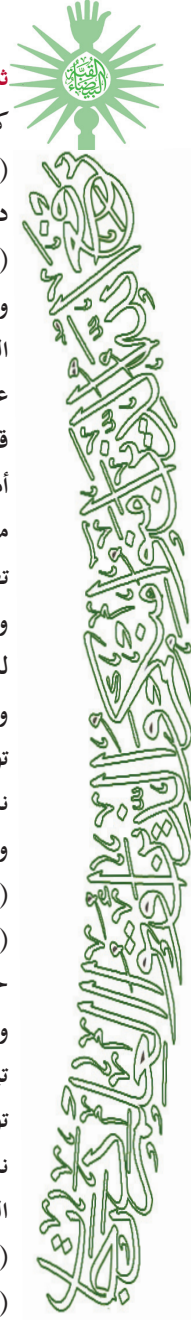
ثالثاً : عرض وتحليل وتشخيص المتغير المعتمد التهكم الوظيفي

كما هو مبين في نتائج الجدول (٢) فقد تم قياس المتغير التابع للدراسة وهو السخرية الوظيفية في ثلاثة أبعاد (المعرفي، والعاطفي، والسلوكي) ومن خلال خمسة عشر فقرة، وحصل على متوسط محسوب بلغ (٤,١١) درجة عالية، وانحراف معياري بلغ (٠,٨١)، واهتمام نسبي مرتفع بلغ (٨٢,٢٪)، ومعامل اختلاف نسبي بلغ (١٩,٦٪)، مما يدل على الاتفاق، وعلى مستوى الأبعاد تم ترتيبها على النحو التالي:

ولتحقيق متوسط حسابي مرتفع المستوى (٤,١٣) اتجه موظفو وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى تبني البعد السلوكي أولاً عند استهدافهم تحسين مستوى السخرية الوظيفية، كما مارسوه باهتمام نسبي (٨٢,٦٪) بدرجة عالية، مع ميل إلى الاهتمام بسلوكيات الموظفين ذوي التوجهات الساخرة وفي صورة انتقادات شديدة موجهة إلى قسمهم، إذ دلت إجاباتهم على التقارب في الاجابة وانحراف معياري (٠,٧٥)، ومعامل اختلاف نسبي (١٨٪)، أما على مستوى الفقرات (١١-١٥)، فحصلت على وسط حسابي (٣,٩٣-٤,٣٩) مرتفع المستوى، وانحراف معياري (٠,٨٤-٠,٥٥) ومعامل اختلاف (٠,١٣-٠,٢٠) منح القيادة لحالات الشعور الإيجابي غطاءً لأي تصرفات غير مهذبة اثناء العمل، فضلاً عن توظيف قدراتها لتأمين استقرارهم وتوجيههم إلى الابتعاد عن السخرية وتجنبها، وتأمين درجة من الثقة بين العاملين دون أي شك، وهذا ما دعا قيادة الدائرة إلى تحديد وقت مناسب للانسجام وراحة عامليها.

واتضح اعتماد العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي البعد المعرفي بالترتيب الثاني وبما يسهم في تحسين توجه الوزارة من مستوى التهكم الوظيفي، فحصلت على وسط حسابي (٤,١٦) مرتفع المستوى، إذ نال اهتمام نسبي (٨٣,٢٪) المرتفع بتبني بعض القرارات الإدارية والممارسات الوظيفية التي تنم عن الافتقار إلى العدل والصدق والاخلاص، فكانت اجاباتهم تؤكد على الاتفاق وانحراف معياري (٠,٧٨)، ومعامل اختلاف نسبي (١٩٪)، اما على مستوى الفقرات (١-٥) فحصلت على وسط حسابي (٣,٩٦-٤,٢٩)، وانحراف معياري (٠,٩٣-٠,٦٧) يشير إلى الاتفاق، ومعامل اختلاف نسبي (٠,١٦-٠,٢٣) فنالت اهتمام نسبي في السعي لتأمين حقوق العاملين، وتحديد مواقع الضرر ومعالجتها، فضلاً عن مراعاة العدالة عند اتخاذ القرارات ذات الصلة بالعاملين وترسيخ الممارسات الوظيفية الصحيحة في العمل.

تبين اعتماد العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي البعد العاطفي بالترتيب الثالث وبما يسهم في تحسين توجه الوزارة إلى تحسين مستوى التهكم الوظيفي، فحصلت على وسط حسابي (٤,٠٤) مرتفع المستوى، واهتمام نسبي (٨٠,٨٪) المرتفع في ابداء ردود الفعل العاطفية القوية تجاه الوزارة والمتمثلة بالتشاؤم والغضب والشعور بعدم الراحة والكراهية والاحراج عندما يفكر العاملون بدائرهم، فكانت اجاباتهم تؤكد على الاتفاق وانحراف معياري (٠,٨٩) ومعامل اختلاف نسبي (٢٢٪)، أما على مستوى الفقرات (٦-١١) فحصلت على وسط حسابي (٣,٩٢-٤,١٧) مرتفع، وانحراف معياري (٠,٧٦-١,٠٣) يشير إلى الاتفاق، ومعامل اختلاف (٠,١٨-٠,٢٦) رتبها من الأدنى إلى الأعلى اختلاف، فنالت اهتمام قياداتها النسبي في تسخير قيادة الدائرة قدرتها للحد من حالات عدم الارتياح التي تواجهها، والعمل على تخفيض حالات الغضب السائدة لدى البعض منهم عبر الاصغاء والانجذاب نحو هذه الحالات لاسيما وانما تضع كرامتهم في مقدمة اهتماماتها، وهذا ما دفعها إلى منحهم الفرص والامل والتوجه للمستقبل، ورفض المحاباة وترسيخ العدالة الإجرائية بينهم.



فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (٦)

السنة الثالثة شعبان ١٤٤٦ هـ شباط ٢٠٢٥ م



الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأولوية
١. توظيف الوزارة المبادئ الأخلاقية لصالح العمل	4.19	0.88	0.21	٤
٢. ترسيخ الوزارة للممارسات الوظيفية الصحيحة في العمل	3.96	0.93	0.23	٥
٣. تدعيم الوزارة إلى تأمين حقوق العاملين	4.19	0.69	0.16	٢
٤. تقوم الوزارة بتحديد مواقع التسيير للعاملين وإقلام بمسجلتها	4.29	0.67	0.16	١
٥. تراعى الوزارة لحدثة عدد كتحقق قرارات كتي لهم الموظفين	4.15	0.75	0.18	٣
البعد المعرفي	4.16	0.78	0.19	الثاني
٦. تدبر الوزارة كترافها لتخفيف حالات عدم الانفتاح التي تتعرض للعاملين في منظماتها	4.17	0.76	0.18	١
٧. تختلف الوزارة من حالات التذبذب السلوكي لدى بعض العاملين غير الانسجام لهم والاحتجاب نحو هذه الحالات	4.07	0.86	0.21	٢
٨. تراعى الوزارة للصحة في ميدان العمل وترسيخ كترا من الصحة	4.01	0.89	0.22	٣
٩. تلتزم الوزارة للعاملين للخدمة والامل والالتفاد للمستقل	4.01	0.89	0.22	٤
١٠. تتدبر الوزارة كرامة العاملين في منظماتها في مقدمة لخدماتها	3.92	1.03	0.26	٥
البعد العاطفي	4.04	0.89	0.22	الثالث
١١. توجه الوزارة للعاملين في منظماتها إلى تجنب السخرية	4.13	0.78	0.19	٢
١٢. تصمد الوزارة إلى تأمين درجة من الثقة بين العاملين دون أي شك	4	0.81	0.2	٤
١٣. تجعل الوزارة من حالات الشعور الإيجابي خطاء لاية تصرفات غير مهيبة في ميدان العمل	3.93	0.84	0.21	٥
١٤. توظف الوزارة كترافها لتأمين استقرار للعاملين في منظماتها	4.18	0.79	0.19	٣
١٥. تحدد الوزارة وقتاً للتسكيم والراحة للعاملين في منظماتها	4.39	0.55	0.13	١
البعد السلوكي	4.13	0.75	0.18	الأول
اجمالي التهكم	4.11	0.81	٠,١٩٦	82.2%

رابعاً : اختبار فرضيات الاعداد

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير متغيرات الدراسة (المتغير المستقلة) والمتمثل في متغير القيادة التكيفية ومحاوره (القدرة على التكيف ، العمل بروح الفريق ، تبني السلوك الاخلاقي، الانفتاح والتغيير، الدافعية والتحفيز) مع المتغير المعتمد والمتمثل في متغير التهكم الوظيفي، وكانت النتائج كما يلي:

اولاً: اختبار الفرضية الرئيسية والقائلة (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة التكيفية في التهكم الوظيفي) ظهرت النتائج من خلال الجدول رقم (٣).

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (٦)

السنة الثالثة شعبان ١٤٤٦ هـ شباط ٢٠٢٥ م

جدول (٣) يبين تأثير القيادة التكيفية في التهكم الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	القيمة الفاتية المحسوبة	الدلالة
القدرة التكيفية	التهكم الوظيفي	٠,٩٥٨	٠,٧٩٦	٠,٧٨٢	٤٢٢,٢٩٢	وجود تأثير

قيمة F للمصوبة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٣,٩٦

عند مستوى دلالة ٠,٠٥، كانت قيمة F المحسوبة ٤٢٢,٢٩٢، وهي أعلى من قيمتها الجدولية ٣,٩٦. وهذا يشير إلى أن السخرية من الوظيفة تتأثر بشكل كبير بالقيادة التكيفية. التأثير إيجابي لأن إشارة معامل بيتا موجبة. يمكن للقيادة التكيفية أن تمثل ٧٨٪ من التغيرات في السخرية من الوظيفة، وفقاً لقيمة معامل التحديد ٠,٧٨٢. كان معامل بيتا ٠,٧٩٦، مما يشير إلى نتيجة إيجابية. هذا يشير إلى أنه سيكون هناك زيادة بنسبة ٧٩,٦٪ في السخرية من الوظيفة لكل وحدة من وحدات القيادة التكيفية التي يتم تغييرها. كان ما يلي معادلة الانحدار:

$$Y = 0,958X + 0,796$$

Y: تمثل التهكم الوظيفي

X: تمثل القيادة التكيفية

وبهذا قد تم اثبات الفرضية الرئيسية، وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية وكما في الجدول (٤):

جدول (٤) يبين تأثير محاور القيادة التكيفية في التهكم الوظيفي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	القيمة الفاتية المحسوبة	الدلالة
القدرة على التكيف	التهكم الوظيفي	١,٦٥٨	٠,٦٤٦	٠,٥٩٦	١٧٤,٣٢٠	وجود تأثير
لحل بروج الفريق		٢,١٠٠	٠,٥٩٤	٠,٦٢٢	١٩٥,١٦٤	وجود تأثير
تبني السلوك الايجابي		١,٦٨٠	٠,٦٢٤	٠,٥٧٤	١٥٨,٩٥٧	وجود تأثير
الانفتاح والتعبير		١,٤٨٨	٠,٦٥٦	٠,٥٨٥	١٦٦,٦١٤	وجود تأثير
الدافعية والتحفيز		١,٥٢٩	٠,٦٥٦	٠,٧٤٨	٣٥٠,٥٦٣	وجود تأثير

قيمة F للمصوبة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية (١١٩ ، ١) = ٣,٩٦

١. إن القدرة على التكيف مع السخرية في مكان العمل لها تأثير كبير، وذلك وفقاً للفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية. فعند مستوى دلالة ٠,٠٥، كانت قيمة F المحسوبة ١٧٤,٣٢٠، وهي أعلى من قيمتها الجدولية ٣,٩٦. وهذا يشير إلى أن القدرة على التكيف مع السخرية في مكان العمل لها تأثير كبير، إن التأثير إيجابي لأن إشارة معامل بيتا موجبة. إن القدرة على التكيف يمكن أن تفسر ٦٠٪ من التغيرات في السخرية الوظيفية، وفقاً لمعامل التحديد، الذي بلغت قيمته ٠,٥٩٦. وكان معامل بيتا ٠,٦٤٦، مما يدل على نتيجة إيجابية. وهذا يشير إلى أنه سيكون هناك زيادة بنسبة ٦٥٪ في السخرية الوظيفية لكل وحدة تغيير في القدرة على التكيف. وكانت معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Y = 0,646X_1 + 1,658$$

اذ ان:

X₁: تمثل القدرة على التكيف



فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (٦)

السنة الثالثة شعبان ١٤٤٦ هـ شباط ٢٠٢٥ م



٢. لاختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنبع من الفرضية الرئيسية والتي تقول أن العمل الجماعي له تأثير كبير على السخرية في مكان العمل: عند مستوى دلالة ٠,٠٥، كانت قيمة F المحسوبة ١٩,١٥٦٤، وهي أعلى من قيمتها الجدولية ٣,٩٦. وهذا يشير إلى أن العمل الجماعي له تأثير كبير على السخرية في مكان العمل، وهذا يشير إلى أن التأثير إيجابي لأن إشارة معامل بيتا موجبة. وكان معامل التحديد ٠,٦٢٣، مما يعني أن العمل الجماعي مسؤول عن ٦٢٪ من التغيرات في السخرية الوظيفية. وكان معامل بيتا بقيمة ٠,٥٣٤، وهي قيمة موجبة. وهذا يشير إلى أنه سيكون هناك زيادة بنسبة ٥٣٪ في السخرية الوظيفية لكل تغيير وحدة في العمل الجماعي. وكانت معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Y = 2,100 + 0,534 \cdot X_2$$

اذ ان:

X_2 : تمثل العمل بروح الفريق

٣. ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية والتي تؤكد على أن تبني السلوك الأخلاقي في السخرية الوظيفية له تأثير كبير: عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بلغت قيمة F المحسوبة ١٤٠,٣٩ وهي أعلى من قيمتها الجدولية ٣,٩٦ وهذا يدل على أن استخدام السلوك الأخلاقي في السخرية الوظيفية له تأثير كبير، وهذا يدل على أن التأثير إيجابي لأن إشارة معامل بيتا موجبة، ووفقاً لمعامل التحديد الذي بلغ ٠,٥٧٤ فإن تبني السلوك الأخلاقي يمكن أن يشكل ٥٧٪ من التغيرات في السخرية الوظيفية، وبقيمة (٠,٦٢٤) فإن معامل بيتا كان موجباً، وهذا يدل على أنه سيكون هناك زيادة في السخرية الوظيفية بنسبة ٦٢٪ لكل وحدة تغيير في تبني السلوك الأخلاقي، وكانت معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Y = 1,680 + 0,624 \cdot X_3$$

اذ ان:

X_3 : تمثل تبني السلوك الاخلاقي

٤. الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنبع من الفرضية الرئيسية وتؤكد أن «الانفتاح والتغيير لهما تأثير كبير على السخرية من الوظيفة» يجب اختبارها: عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، كانت قيمة F المحسوبة ١٦٦,٦٠٤، وهي أعلى من قيمتها الجدولية ٣,٩٦. وهذا يشير إلى أن السخرية من الوظيفة تتأثر بشكل كبير بالانفتاح والتغيير، وهذا يشير إلى أن التأثير إيجابي لأن علامة معامل بيتا موجبة. وكان معامل التحديد ٠,٥٨٥، مما يعني أن الانفتاح والتغيير يمكن أن يشكل ٨٦٪ من التغيرات في التشاؤم الوظيفي. وكان معامل بيتا ٠,٦٥٦، مما يشير إلى نتيجة إيجابية. وهذا يشير إلى أنه سيكون هناك زيادة بنسبة ٦٦٪ في التشاؤم الوظيفي لكل وحدة تغيير في الانفتاح والتغيير. وكانت معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Y = 1,488 + 0,656 \cdot X_4$$

اذ ان:

X_4 : تمثل الانفتاح والتغيير

٥. لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة من الفرضية الرئيسية والتي تؤكد أن الحوافز والتحفيز لها تأثير كبير على السخرية في مكان العمل: عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ كانت قيمة F المحسوبة ٣٥٠,٥٦٣ وهي أعلى من

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (٦)

السنة الثالثة شعبان ١٤٤٦ هـ شباط ٢٠٢٥ م

قيمتها الجدولية ٣,٩٦ وهذا يدل على أن الحوافز والتحفيز لها تأثير كبير على السخرية في مكان العمل والتأثير إيجابي كما تدل عليه الإشارة الموجبة لمعامل بيتا وقد تم الحصول على قيمة معامل التحديد (٠,٧٤٨)، يشير هذا إلى أن الحوافز والتحفيز تمثل ٧٥٪ من التغيرات في السخرية من الوظائف. وقد تم الحصول على قيمة موجبة قدرها ٠,٦٥٦ بواسطة معامل بيتا. وهذا يشير إلى أنه ستكون هناك زيادة بنسبة ٦٦٪ في السخرية من الوظائف لكل وحدة تغيير في التحفيز والحوافز. وكانت معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Y = 0.656 + 3.96X$$

اذ ان:

X : تمثل الدافعية والتحفيز

وبهذه النتائج قد تم اثبات الفرضية الرئيسية وفرعياتها.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

تشير النتائج إلى أن القيادة التكميلية تعد متغيراً رئيسياً في تحسين الأداء داخل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. استناداً إلى التحليل الإحصائي، حصلت القيادة التكميلية على وسط حسابي مرتفع (٤,٠٧)، مما يعكس توافقاً كبيراً بين العاملين حول أهميتها.

أن نمط القيادة التكميلية يساعد الوزارة في التعامل مع التغيرات البيئية والمشكلات المتكررة من خلال استخدام استراتيجيات فعالة

رت نتائج الدراسة أن العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي يركزون على البعد السلوكي كأولوية لتحسين مستوى التهكم الوظيفي، مع اعتماد سلوكيات تهدف إلى الحد من التصرفات غير المهذبة وتعزيز الثقة والانسجام بين العاملين.

اشارت النتائج إلى أن العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي يعتمدون على البعد المعرفي كأولوية ثانية لتحسين مستوى التهكم الوظيفي. يظهر هذا من خلال تركيزهم على القرارات الإدارية التي تعكس العدالة والصدق، مع توجيه اهتمام نحو تصحيح الممارسات الوظيفية وضمان حقوق العاملين، مما يساهم في تقليل التهكم وتعزيز المصادقية والإنصاف في بيئة العمل.

ظهرت الدراسة أن العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي يعتمدون على البعد العاطفي كأولوية ثالثة لتحسين مستوى التهكم الوظيفي. تعكس هذه النتائج ردود فعل عاطفية قوية مثل التشاؤم والغضب والشعور بعدم الراحة، مما يشير إلى وجود عدم رضا لدى العاملين تجاه الوزارة.

ثانياً : التوصيات

نظراً لأهمية القيادة التكميلية في تحسين الأداء داخل وزارة التعليم العالي، يجب على الوزارة تعزيز هذا النوع من القيادة من خلال برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات القادة في التكيف مع التغيرات البيئية وحل المشكلات بطرق مبتكرة.

بما أن البعد السلوكي يُعتبر أولوية في تحسين مستوى التهكم الوظيفي، فمن الضروري تنفيذ سياسات واضحة تعزز السلوكيات الإيجابية مثل التعاون والاحترام بين العاملين. يمكن تعزيز ذلك من خلال برامج توعوية حول أهمية الثقة والانسجام في بيئة العمل.

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (٦)

السنة الثالثة شعبان ١٤٤٦ هـ شباط ٢٠٢٥ م



تعزيز العدالة والممارسات الإدارية الشفافة لضمان استمرار تحسين مستوى التهكم الوظيفي من خلال البعد المعرفي، يُوصي الباحث بتبني ممارسات إدارية شفافة وعدالة في اتخاذ القرارات، مما يساهم في تقليل التهكم وتعزيز المصداقية والإنصاف في بيئة العمل.

ينبغي على قيادة الوزارة التركيز على تقليل المشاعر السلبية مثل التشاؤم والغضب من خلال إنشاء قنوات اتصال مفتوحة والاستماع إلى شكاوى الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، توفير الدعم النفسي وبرامج الرفاهية لتحسين شعور الموظفين بالراحة والرضا.

يجب على الوزارة الاهتمام بخلق بيئة عمل صحية وداعمة للعاملين، حيث يتم تشجيع التعاون والعمل الجماعي، وتوفير الفرص للتطوير المهني والشخصي، مما يساهم في تحسين الحالة النفسية للعاملين ويقلل من مستويات التهكم الوظيفي.

يوصي الباحث بتخصيص مكافأة للسلوكيات الإيجابية لتحفيز العاملين على تبني السلوكيات المرغوبة، يمكن للوزارة تطبيق أنظمة مكافآت وحوافز للعاملين الذين يظهرون التزامًا بتعزيز الثقة والاحترام والتعاون في العمل.

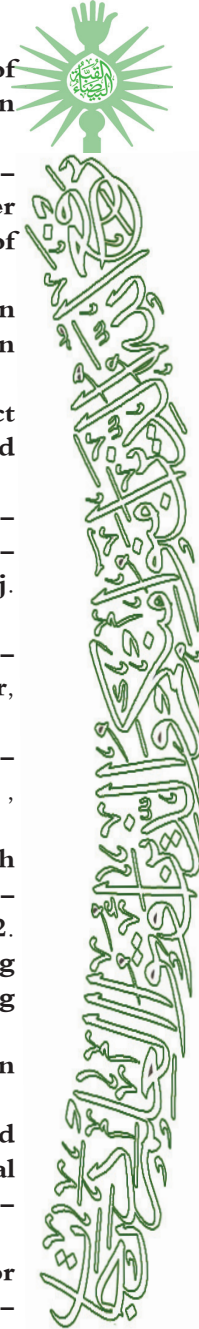
المصادر

أولاً : المصادر العربية

- الرويس، شيخة سلطان، (٢٠٢١)، « درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكوينية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي في المملكة العربية السعودية »، بحث منشور، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد (٦)، العدد (١).
- عبد العظيم، صادق خضير، ٢٠٢١، تحيز اتخاذ القرارات وتأثيرها في التهكم التنظيمي، بحث دبلوم عالي (منشور)، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، التخطيط الاستراتيجي، العراق.
- محمد، جاجان جمعة، ويونس، زينب أحمد، (٢٠١٢)، « التكيف الأكاديمي وعلاقته بالأفكار اللاعقلانية لدى طلبة جامعة دهوك »، بحث منشور، مجلة الدراسات التاريخية والحضارية، المجلد ٤، العدد ١١.
- المعاضدي، معن وعد الله، والطائي، أيمن جاسم محمد، (٢٠١١)، « أسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال - دراسة لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى »، بحث منشور، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٣٣، العدد ١٠٥.

ثانياً : المصادر الأجنبية

- Al Halbusi, H., Williams, K. A., Mansoor, H. O., Hassan, M. S., & Hamid, F. A. H. (2019). Examining the impact of ethical leadership and organizational justice on employees' ethical behavior: Does person-organization fit play a role? Ethics & Behavior, 1-19. doi:10.1080/10508422.2019.1694024.
- Aly, N. A. E. F. M., 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.
- Astrachan, J. H., Binz Astrachan, C., Campopiano, G., & Baù, M. (2020). Values, Spirituality and Religion: Family Business and the Roots of Sustainable Ethical Behavior. Journal of Business Ethics. doi:10.1007/s10551-019-04392-5
- Bagwell, Jack, (2020), " Leading Through a Pandemic: Adaptive Leadership and Purposeful Action ", Journal of School Administration Research and Development, Volume 5, Issue S1, www.ojed.org/jsard.
- Barentsen, Jack, (2015), "Church Leadership as Adaptive Identity Construction in a Changing Social Context ", Journal of Religious Leadership 15, no. 2.
- Basit, Abdul & Siddiqui, Danish Ahmed, (2020), " Authentic Leadership and



Openness to Change in Pakistani Service Industry: The Mediating Role of Trust and Transparent Communication “, International Journal of Human Resource Studies, Vol. 10, No. 3, <http://ijhrs.macrothink.org>.

– 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.

– Bedük, A., Eryeşil, K., & Altınışık, G. D. (2017). The relationship between mobbing and organizational cynicism: An empirical study. Journal of Human Sciences, 14(4), 3167–3176.

– Chi, J. L., Chi, G., Khanfar, N. M., Gao, G., & Kaifi, B. A. (2020). The impact of innovative executive servant leadership on organizational citizenship, and organizational cynicism.

– Chiu, S. S., Pathak, S., Hoskisson, R. E., & Johnson, R. A. (2020). Managerial commitment to the status quo and corporate divestiture: Can power motivate openness to change? The Leadership Quarterly, 101459. doi:10.1016/j.leaqua.2020.101459.

– Coetzee, M., & Stoltz, E. (2015). Employees’ satisfaction with retention factors: Exploring the role of career adaptability. Journal of Vocational Behavior, 89, 83–91. Doi :10.1016/j.jvb.2015.04.012.

– Cojocar, Bill, (2009), «Adaptive Leadership: Leadership Theory or Theoretical Derivative? “, Academic Leadership: The Online Journal: Vol. 7 : Iss. 1 , Article 5. Available at: <https://scholars.fhsu.edu/alj/vol7/iss1/5>

– Constandt, Bram & Waegeneer, Els De & Willem, Annick, (2018), “ Coach Ethical Leadership in Soccer Clubs: An Analysis of Its Influence on Ethical Behavior “, Journal of Sport Management, <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0182>.

– Curran, Paige Haber & Tillapaugh, Daniel, (2013), “ Leadership Learning through Student–Centered and Inquiry–Focused Approaches to Teaching Adaptive Leadership “, Journal of Leadership Education, Volume 12, Issue 1.

– Dhar, R. L. (2009). Cynicism in the Indian IT Organizations: An Exploration of the Employees’ Perspectives. Qualitative Sociology Review, 5(1).

– Griep, Y., Hansen, S. D., & Kraak, J. M. (2022). Perceived identity threat and organizational cynicism in the recursive relationship between psychological contract breach and counterproductive work behavior. Economic and Industrial Democracy, 0143831X211070326.

– Gündüz, H. B., & Ömür, Y. E. (2016). Supervision anxiety as a predictor for organizational cynicism in teachers. Journal of Human Sciences, 13(1), 1381–1394.

– Gupta, V. (2021). Relationships between leadership, motivation and employee–level innovation: evidence from India. Personnel Review, 49(7), 1363–1379. doi:10.1108/pr-11-2019-0595.

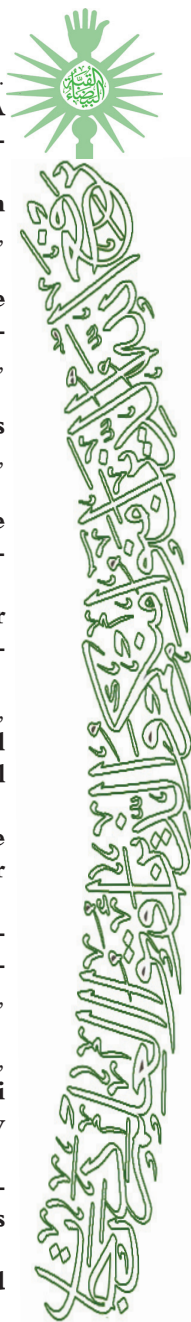
– Hirschi, A., Herrmann, A., & Keller, A. C. (2015). Career adaptivity, adaptability, and adapting: A conceptual and empirical investigation. Journal of

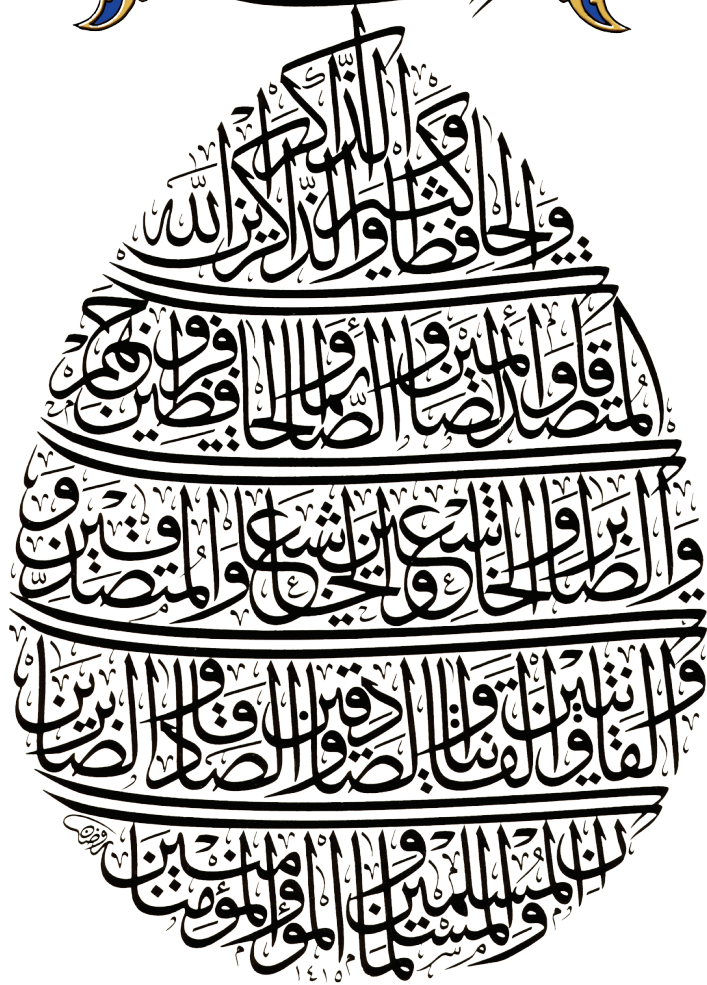


Vocational Behavior, 87, 1–10. doi:10.1016/j.jvb.2014.11.008.

- 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.
- 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.
- Kessler, Robin, (2008), “ competency-based performance reviews How to Perform Employee Evaluations the Fortune 500 Way “, competency-based performance reviews, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Khan, N. (2017), “ Adaptive or Transactional Leadership in Current Higher Education: A Brief Comparison “, *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3), <https://doi.org/10.19173/irrodl.v18i3.3294>
- Körner, M., Wirtz, M. A., Bengel, J., & Göritz, A. S. (2015). Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. *BMC Health Services Research*, 15(1). doi:10.1186/s12913-015-0888-y
- Kuluski, Kerry & Reid, Robert & Baker, Ross, (2020), “ Applying the principles of adaptive leadership to personcentred care for people with complex care needs: Considerations for care providers, patients, caregivers and organizations “, *Health Expectations* published by John Wiley & Sons Ltd, DOI: 10.1111/hex.13174.
- Maggiori, C., Johnston, C. S., Krings, F., Massoudi, K., & Rossier, J. (2013). The role of career adaptability and work conditions on general and professional well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 437–449. doi:10.1016/j.jvb.2013.07.001.
- Magno, C. (2010). Korean students ‘language learning strategies and years of studying English as predictors of proficiency in English. *Teaching English to Speakers of Languages Journal*, 2, 39–61.
- Mai, Yiyuan & Zhang, Wenge & Wang, Lihua, (2017), “ The effects of entrepreneurs’ moral awareness and ethical behavior on product innovation of new ventures “, Chinese National Science Foundation Grant, Chinese Management Studies, DOI 10.1108/CMS-10-2017-0302.
- Manseer, T. (2009), “ Teamwork and patient safety in dynamic domains of healthcare: a review of the literature “, *Journal compilation, Acta Anaesthesiol Scand, Journal compilation, The Acta Anaesthesiologica Scandinavica Foundation*, doi: 10.1111/j.1399-6576.2008.01717.x.
- Mensah, Nana Arthur & Zimmerman, Jeffery, (2017), “ Changing Through Turbulent Times – Why Adaptive Leadership Matters, *The Journal of Student Leadership*, Available at: <https://journals.uvu.edu/index.php/jsl/article/view/44>
- Mokotedi, P. N. (2010). Methodological challenges in the measurement of police cynicism: A critique of the Niederhoffer’s police cynicism scale as applied in the South African Police Service (SAPS) (Doctoral dissertation), Stellenbosch: University of Stellenbosch.

- Mousa, M., Abdelgaffar, H. A., Aboramadan, M., & Chaouali, W. (2021). Narcissistic leadership, employee silence, and organizational cynicism: A study of physicians in Egyptian public hospitals. *International Journal of Public Administration*, 44(15), 1309-1318.
- Mughal, Y. H. (2020). A holistic model of organizational cynicism, cronyism and ingratiation. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(1), 1-12.
- Pircher Verdorfer, A., Steinheider, B., & Burkus, D. (2015). Exploring the socio-moral climate in organizations: An empirical examination of determinants, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 132(1), 233-248.
- Polat, S. (2013). The impact of teachers organizational trust perceptions on organizational cynicism perception. *Educational Research and Reviews*, 8(16), 1483-1488.
- Ramalingam, Ben & Nabarro, David & Oqubuy, Arkebe & Camall, Dame Ruth & Wild, Leni, (2020), " 5 Principles to Guide Adaptive Leadership ", Sensor Spot/Getty Images, Harvard Business Review.
- Raybourn, Elaine M, (2005), " Adaptive Thinking & Leadership Training for Cultural Awareness and Communication Competence ", nteractive Technology & Smart Education, Troubador Publishing Ltd.
- Sarkis, A.-S., Hallit, S., Hajj, A., Kechichian, A., Karam Sarkis, D., Sarkis, A., & Nasser Ayoub, E, (2020), " Lebanese students' motivation in medical school : does it change throughout the years? A cross-sectional study ", BMC Medical Education, doi:10.1186/s12909-020-02011-w.
- Sherron, Charles T, (2000), " psychometric development of the adaptive leadership competency profile ", Dissertation Prepared for the Degree of doctor of philosophy university of north texas.
- Sunderman, Hannah M & Headrick, Jason & McCain, Kate, (2020), "Addressing Complex Issues and Crises in Higher Education With an Adaptive Leadership Framework ", Change: The Magazine of Higher Learning, 52:6, 22-29, DOI: 10.1080/00091383.2020.1839322
- Sywelem, Mohamed M. Ghoneim, & Al-Mahdy, Yasser F. Hendawy, (2019), " Exploring Teachers' Perceptions on Schools' Openness to Change in Omani & Saudi Public Schools ", The Asian Institute of Research Education Quarterly Reviews, Vol.2, No.3, DOI: 10.31014/aior.1993.02.03.91.
- Tannenbaum, Scott I & Traylor, Allison M & Thomas, Eric J & Salas, Eduardo, (2020), " Managing teamwork in the face of pandemic : evidence-based tips ", BMJ Qual Saf : first published as 10.1136/bmjqs-2020-011447.
- Terzi, A. R., & Derin, R. (2016). Relation between Democratic Leadership and Organizational Cynicism. *Journal of Education and Learning*, 5(3), 193-204.
- Wardani, Adetya Dewi & Gunawan, Imam & Kusumaningrum, Desi Eri & Benty, Djum Djum Noor & Sumarsono, Raden Bambang & Nurabadi, Ahmad & Handayani, Lestari, (2020), " Student Learning Motivation: A Conceptual Paper ", Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 487, Proceedings of the 2nd Early Childhood and Primary Childhood Education.





فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (٦)
السنة الثالثة شعبان ١٤٤٦ هـ شباط ٢٠٢٥ م

Website address

White Dome Magazine
Republic of Iraq
Baghdad / Bab Al-Muadham
Opposite the Ministry of Health
Department of Research and Studies

Communications

managing editor

07739183761

P.O. Box: 33001

International standard number

ISSN3005_5830

Deposit number

In the House of Books and Documents (1127)

For the year 2023

e-mail

Email

off reserch@sed.gov.iq

hus65in@gmail.com





General supervision the professor

Alaa Abdul Hussein Al-Qassam

Director General of the

Research and Studies Department editor

a . Dr . Sami Hammoud Haj Jassim

managing editor

Hussein Ali Muhammad Hassan Al-Hassani

Editorial staff

Mr. Dr. Ali Attia Sharqi Al-Kaabi

Mr. Dr. Ali Abdul Kanno

Mother. Dr . Muslim Hussein Attia

Mother. Dr . Amer Dahi Salman

a. M . Dr. Arkan Rahim Jabr

a. M . Dr . Ahmed Abdel Khudair

a. M . Dr . Aqeel Abbas Al-Raikan

M . Dr . Aqeel Rahim Al-Saadi

M. Dr.. Nawzad Safarbakhsh

M. Dr . Tariq Odeh Mary

Editorial staff from outside Iraq

a . Dr . Maha, good for you Nasser

Lebanese University / Lebanon

a . Dr . Muhammad Khaqani

Isfahan University / Iran

a . Dr . Khawla Khamri

Mohamed Al Sharif University / Algeria

a . Dr . Nour al-Din Abu Lihia

Batna University / Faculty of Islamic Sciences / Algeria

Proofreading

a . M . Dr. Ali Abdel Wahab Abbas

Translation

Ali Kazem Chehayeb