دور القيادة الاخلاقية في الحد من التهكم التنظيمي

دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة صلاح الدين اربيل

مظفر حمد علي

قسم ادارة الاعمال /كلية الادارة والاقتصاد / جامعة صلاح الدين اربيل/ اقليم كوردستان العراق

mudhafar.ali@su.edu.krd

احلام ابراهيم ولي

قسم ادارة الاعمال/ كلية الادارة والاقتصاد / جامعة صلاح الدين اربيل اقليم كوردستان العراق

ibrahemahlam@yahoo.com

الملخص

يهدف البحث الى دراسة دور القيادة الاخلاقية في الحد من التهكم التنظيمي ، وتم تحديد مشكلة البحث من خلال طرح عدة التساؤلات تركزت حول طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرين وتم تصميم مخطط فرضي للبحث والذي انبثقت عنه عدة فرضيات رئيسية وفرضية تم اخضاعها لمجموعة اختبارات الاحصائية وانتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استمارة الاستبيان لهذا الغرض وتوزعت على عينة من التدريسيين في كليات جامعة صلاح الدين اربيل البالغ عددهم (327) تم رجوع (317) استمارة صالحة للتحليل ، وتم استخدام برنامج (SPSS) لدراسة العلاقات المفترضة في انموذج البحث وتوصل الباحث الى مجموعة الاستنتاجات والمقترحات اهمها وجود علاقة عكسية وتأثير بين القيادة الاخلاقية والتهكم التنظيمي بحيث ممارسة القيادات الاكاديمية لخصائص القيادة الخادمة في الكليات يحد من التهكم التنظيمي اما المقترحات فقد اوصى الباحث القيادة الاكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين اربيل الى العمل بتخفيض اعتقاد التدريسيين بان القيادات الاكاديمية تنفذ الى الثقة

معلومات البحث

تاريخ البحث:

الاستلام: 2020/6/21

القبول: 2020/7/28

النشر: صيف 2020

الكلمات المفتاحية:

words (Ethical leadership ,
Organizational Cynicism ,
Affect; Cognition;
Behavior)

والنزاهة وذلك من خلال تفضيل مصالح العامة والتدريسيين على مصالحهم الشخصية وان تعزز من مصداقيتهم والاستقامة.

Doi:

10.25212/lfu.qzj.5.3.28

المقدمة:

غالبا ما تظهر الشواهد بأن المنظمات تعمل كأدوات للهيمنة التي تعزز المصالح الأنانية لنخبة على حساب الآخرين داخل المنظمة وهذا الإدراك عاجلا أو آجلا سيولد اعتقاد لدى العاملين بأن المنظمة تفتقد للمصداقية والاستقامة وان مبادئ الصدق والإخلاص والعدالة يضحي بها من أجل تحقيق المصالح الذاتية لنخبة مصحوب بمشاعر سلبية من اليأس كالأحباط والاستياء ينتج عنها حالة تدمير وشكوى كسخت ومثل هذه المواقف غير المفضلة تعرف في أدبيات السلوك التنظيمي بالتهكم التنظيمي والتي لها اثار سلبية على تحقيق المنظمة لأهدافها ،ومن هنا اقتضت الضرورة التركيز على بناء شخصية أخلاقية للقادة من خلال إكسابهم المعارف والمهارات اللازمة، وتفعيل مبادئ القيادة الأخلاقية لديهم ومنها :الإخلاص، والأمانة، والصدق، والتواضع، والمساءلة، والعدالة، والالتزام، والوضوح، والسرية في العمل، والموضوعية، وتقييم أداء العاملين بصدق ، عليه جاء البحث لتتناول دور القيادة الأخلاقية في الحد من التهكم التنظيمي في ثلاث المحاور خصص الاول لمنهجية البحث اما الثاني تناول الجانب النظري واما المحور الثالث فقد تضمن الجانب العملي اضافة الى الاستنتاجات والمقترحات

المحور الاول منهجية البحث

اولا مشكلة البحث

شهد بيئة الأعمال الحالية أزمة أخلاقية كبيرة نتيجة لزيادة الظروف البيئية المتغيرة والتحول الاجتماعي والثقافي والاقتصادية السريعة وزيادة تعقد حياة العمل واقتقاد المنظمات الى الصدق والنزاهة وتغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة كل ذلك ادى الى ظهور ظاهرة التهكم التنظيمي و يعد احدى القضايا والمشاكل المهمة في مكان العمل مما يوجب على المنظمات أن تواجه هذه التحديات بكفاءة وفاعلية لازمة لتصل لأهدافها، ويكون مواكبة هذه التغيرات والتحديات بإعداد القيادات الناجحة القادرة على التغيير والابتكار، ولديها القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات في المواقف المناسبة ، وتعتبر القيادة الأخلاقية احد انماط القيادة الحديثة و التي لها دورا كبيرا في توجيه المنظمات للقيام بأدوارها ومسؤولياتها ، عليه فقد حظي هذان الموضوعان باهتمام واسع من الباحثين والممارسين في مجال السلوك التنظيمي، لكونهما يعدان من ابرز مشكلات العصر الحديث التي تواجه العاملين في المنظمات المختلفة بسبب تأثيرهما الكبير على المنظمات والعاملين على حد سواء ، عليه جاء مشكلة البحث لتتناول الموضوعين من خلال طرح التساؤلات الآتية

ما مستوى توفر القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة المبحوثة ؟

ما هي مؤشرات ظاهرة التهكم التنظيمي وماهي مستوياتها ؟

ما طبيعة ونوع علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي ؟

ثانياً أهداف البحث:

يتمثل هدف الدراسة الرئيسي في الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين اربيل و مستوى التهكم التنظيمي في الجامعة المبحوثة، ولتحقيق هذا الهدف انبثقت عدة أهداف فرعية هي:

1. التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة صلاح الدين اربيل.
2. التعرف على مؤشرات او ابعاد التهكم التنظيمي بجامعة صلاح الدين اربيل ومستوياتها.
3. التعرف على العلاقة والاثر بين القيادة الاخلاقية والتهكم التنظيمي في كليات جامعة صلاح الدين اربيل.

ثالثاً أهمية البحث

1 . يعد هذا البحث احدى الدراسات الهامة التي تساهم في تطوير ممارسات القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين اربيل من أجل الحد من التهكم التنظيمي التي قد تواجهها .

1. توضيح طبيعة العلاقات والتأثير بين متغيرات الدراسة تزود إدارة كليات جامعة صلاح الدين اربيل بمعلومات واقعية حول ابعاد المتغيرات المبحوثة و تساعد على اختيار الآليات و السبل الكفيلة للحد من التهكم التنظيمي.

2. تنبع أهمية الدراسة ميدانياً من خلال تحليل آراء أعضاء هيئة التدريس في الكليات الجامعة المبحوثة حيث يتميز هذه النخبة بامتلاك القدرة الإدارية و الأكاديمية مما تفسر عن الحصول على نتائج واقعية و موثوقة يمكن من خلالها عرض مقترحات ملائمة يفيد المجال المبحوث.

3. مساعدة المسؤولين في مجال التطبيق في الحد من الجوانب السلبية لدى اعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة صلاح الدين اربيل بما يؤدي الى رفع روحهم المعنوية وزيادة دافعيتهم حيث يستطيع المسؤولون مكافحة والتصدي لظاهرة التهكم التنظيمي بنجاح اذا وجهوا اهتماماً مباشراً وفي الوقت المناسب القضايا والعوامل التي تحد من سلبية العاملين وتعزز من التوقعات الايجابية والاحساس بالانتماء

رابعا / نموذج الافتراضي للبحث

الشكل (1) يمثل المخطط الافتراضي الذي يبين ابعاد مشكلة البحث والعلاقة والاثر بين متغيراتها ، إذ عدت القيادة الاخلاقية متغيراً مستقلاً واعتبر التهكم التنظيمي متغيراً تابعاً

الشكل (1) مخطط نموذج الافتراضي

وتنبثق من الانموذج الافتراضي للبحث الفرضيتين الرئيسيتين والفرضية الآتية
الاولى يوجد علاقة عكسية معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الاخلاقية والتهكم التنظيمي ويتفرع
منها

هناك علاقة عكسية معنوية بين بُعد توافر السلوك الاخلاقي والتهكم التنظيمي

هناك علاقة عكسية معنوية بين بُعد ممارسة السلوك الاخلاقي والتهكم التنظيمي

هناك علاقة عكسية معنوية بين بُعد تعزيز السلوك الاخلاقي والتهكم التنظيمي

الثانية هناك تأثير عكسي للقيادة الاخلاقية في التهكم التنظيمي ويتفرع منها

هناك تأثير عكسي لتوافر السلوك الاخلاقي في التهكم التنظيمي

هناك تأثير عكسي بين ممارسة السلوك الاخلاقي والتهكم التنظيمي

هناك تأثير عكسي بين تعزيز السلوك الاخلاقي والتهكم التنظيمي

خامسا/ منهجية البحث

ينتهج البحث الاسلوب الوصفي التحليلي كونه يركز على استطلاع الآراء ويتميز هذا الاسلوب بنظرة شمولية حيث يتم إقتران وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الاساسية إذ يستخدم الوصف في جمع البيانات والمعلومات ويستخدم التحليل لأغراض تحديد النتائج والوقوف على ابرز المؤشرات لاختبار صحة الفرضيات او نفيها والمنبثقة من المخطط الافتراضي

سادسا/ حدود البحث

1- الحدود المكانية تناول البحث جميع الكليات التابعة لجامعة صلاح الدين اربيل البالغ (14) كلية

2- الحدود الزمانية اجري البحث بجانبها النظري والميداني في المدة الواقعة 2020\1\1 حتى

2020\3\1

3- الحدود البشرية يشمل البحث الحالي عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة صلاح

الدين اربيل

سابعا اساليب جمع البيانات

1- الجانب النظري بهدف تغطية الجانب النظري تم اعتماد على المصادر العربية والاجنبية المتمثلة في الرسائل واطاريح الجامعية والدوريات العلمية والمؤتمرات العالمية والكتب فضلا عن الاطلاع على الشبكة المعلومات العالمية

2- الجانب الميداني تم الاعتماد على الاستبيان بوصفه الاداة الرئيسة لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث وقد روعي في صياغتها على قياس ابعاد البحث ومتغيراتها الفرعية وقد اعتمد الباحث في تحديد هذه المتغيرات على العديد من الابحاث والدراسات فضلا عن الافادة من اراء السادة الخبراء والمحكمين وذوي التخصص في مجال والجدول (1) يوضح جدول هيكل استمارة الاستبيان

الجدول (1) هيكل استمارة الاستبيان

المصدر	العبارات		الأبعاد	المتغيرات الرئيسة	الفقرة
	المجموع	العدد			
استمارة الاستبيان	7	7	بيانات أفراد العينة	المعلومات العامة	1.
(الشتوي: 2016) (الثقفي: 2016)	15	5	توافر سلوك الاخلاقي	القيادة الاخلاقية	
(الدروبي: 2016) (الفقيه: 2019)		5	ممارسة سلوك الاخلاقي		
(ولي وعمر 2019) (راضي وحسن 2012)		5	تعزيز سلوك الاخلاقي		
(العطوي: 2012) (رهيو: 2014)	12	4	بُعد الاعتقاد	التهكم التنظيمي	3.
		4	بُعد العاطفة		
		4	البُعد السلوك		

3- سابعا / مجتمع وعينة البحث

تمثلت عينة البحث بعدد من الاعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة صلاح الدين اربيل والبالغ عددهم (327) من مجموع الاعضاء الهيئة التدريسية (1921) بعد استبعاد المجازين والمعارين اي بنسبة (17%) وكانت نسبة استمارات الصالحة للتحليل بلغ (96.8) والجدول (2) يوضح ذلك

جدول (2) عدد استمارات الموزعة على التدريسيين حسب الكليات

النسبة %	المعاداة وصالحة للتحليل	عدد الموزعة	الكليات	
97.5	39	40	الأداب	1
96	24	25	اللغات	2
97.142	34	35	التربية	3
93.33	28	30	العلوم	4
96.66	29	30	الهندسة	5
100	25	25	الزراعة	6
96.66	30	30	الادارة والاقتصاد	7
100	12	12	التربية الرياضية	8
100	12	12	القانون	9
100	7	7	العلوم السياسية	10
83.33	10	12	العلوم الاسلامية	11
96	24	25	التربية الاساس	12
100	12	12	الفنون الجميلة	13
95.45	21	22	التربية الشقلاوة	14
100	10	10	التربية المخمور	15
96.8	317	327	المجموع	

الجدول / من اعداد الباحث

المحور الثاني/ الجانب النظري اولا /القيادة الاخلاقية

1- تعريف القيادة الاخلاقية

إن موضوع القيادة الاخلاقية منذ فترة طويلة اعتبره العديد من الكتاب والباحثين في بحوثهم الوصفية على انه مفهوم حديث نسبياً حيث ركزت بعض البحوث الاولى على مفهوم القيادة الاخلاقية من منظور وصفي هي ان القائد الاخلاقي هو الشخص المعنوي ومدير اخلاقي ويشير البعد المعنوي للشخص القائد للصفات الايجابية والتي يتأثر بها المرؤوسين والشخص الاخلاقي يتمتع بالقوة والصدق وجدير بالثقة ، والمدير الاخلاقي يستمد قوته من قوة المجموعة التي يشرف عليها ويعتبر نفسه قدوة في مكان العمل وقادر على جعل الاخلاق سلوك العمل من ضمن السلوك الاخلاقي للعاملين لديه ، وله القدرة على التواصل ضمن المعايير الاخلاقية ويرى (Brown & Mitchell: 2010: 584) ويؤكد (بركات والآخرين: 2018: 158) على أنّ القائد الأخلاقي ليس فقط الذي يعطي اهتماماً للأخلاق، ولكن أيضاً يمنح العاملين حق التعبير عن آرائهم ويؤسس للمعايير الأخلاقية، ويكافئ التصرف الأخلاقي المناسب، ويعاقب أولئك الذين لا يتبعون المعايير في تصرفاتهم، ويتخذ القرار العادل الذي يمكن أن يتبع من قبل الآخرين ، وعلى الرغم من التباين في تناول مفهوم القيادة الاخلاقية الا ان هناك العديد من الباحثين حاولوا تعريف القيادة الاخلاقية بحسب نوع المجالات البحثية التي تناولتها ، على نعرض عدد من اهم التعاريف التي اوردها الكتاب والباحثون عند تعريفهم للقيادة الاخلاقية

جدول (3) بعض من التعاريف للكتاب والباحثين حول مفهوم القيادة الاخلاقية

1	الطراونة: 2010	فن التأثير على الاتباع لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية ويجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الاطار الاخلاقي وبما تسمح بها القوانين والانظمة
2	Yarmohammadian: 2011	صورة من صور القيادة التي تمكن القائد من السير في الوجهة السليمة نحو الشراكة في القيم الاخلاقية مع العاملين
3	عابدين: 2012: 337	إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك لدى الأتباع والمرؤوسين
4	المسعود 2013	ذلك النوع من القيادة الذي يستطيع فيه القادة أن يحدثوا تغييراً اجتماعياً يلبي الحاجات الحقيقية للتابعين
5	الشملان 2014	مجموعة من السلوكيات التي تتسم بخصائص اخلاقية ملائمة مثل المصادقية والامانة والعدالة و الايثار والرحمة الصادرة من القيادات الادارية
6	نسيمة : 2015 ، 147	تتمثل في اولئك الافراد القادة الذين قاموا بوضع مجموعة من القيم والمعايير الجيدة لتكون دليلاً لنشاط يقومون به مع تقديم العون الدائم واطهار الالتزام الكلي والمطالبة به وخلق مناخ من الثقة تسوده الحرية في الحوار والاقتراح
7	Fox et al., 2016: 21	البوصلة التي تمكن من استخدام سلوكيات معينة لتعزيز البيئة والثقافة الاخلاقية في المنظمة والتي تحاول ترسيخ العمل الايجابي ونبذ كل ما هو سلبي او غير اخلاقي
8	Wang, An-chih et all: 2017: 507	اظهار سلوك قيادي اخلاقي يلتزم بالمعايير المعتمدة والمقبولة في السلوكيات الشخصية والعلاقات بين الاشخاص ونشر ذلك السلوك بين المرؤوسين للاقتداء به

9	باداود والزهراني 2018:43:	التعامل النبيل مع الاتباع المتوافق مع القيم الاخلاقية ومحاولة غرس تلك القيم الاخلاقية فيهم بالقنوة والمعاملة الحسنة والتوجيه السليم وجعل تلك الاخلاق والسلوكيات الفاضلة هي المبدأ الاساسي للتعامل داخل المنظمة ومحفزة وملهمة لكل العاملين لتحقيق كل اهداف المنظمة المطلوبة
10	ولي وعمر : 2019 : 278	مجموعة من الخصائص والسلوكيات الايجابية كالمصداقية والامانة والرحمة والايثار يتبناها القائد للتأثير على التابعين وتوظيف امكاناتهم ومواهبهم وقدراتهم على وفق قيم العادلة واطار الاخلاقي لتحقيق اهداف المنشودة

الجدول من اعداد الباحث

بناء على ما ورد يتضح ان معظم الكتاب والباحثين يرون ان القائد الاخلاقي لابد ان يتحلى او يتبنى مجموعة من القيم الاخلاقية ويعززها في التابعين من خلال الافعال التي يقوم بها القائد وان يكون نموذجاً يقتدى به من اجل خلق ثقافة اخلاقية ومناخ اخلاقي للمنظمة تساهم في تحقيق اهداف المنظمة والعاملين

2 - اهمية القيادة الاخلاقية

ان أهمية القيادة الأخلاقية في المنظمة تكمن في مدى تأثيره في الكثير من المجالات مما يجبر المنظمات على الالتزام به وتوجيهه كتعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين، وتزويد المنظمات بالربح والمساعدة في تحسين عملية صنع القرارات، وإيجاد المصداقية بين المنظمة والمجتمع، والمحافظة على المجتمع والبيئة بمستوى أكبر من القوانين والأنظمة (حمائل، ٢٠١٢، 82)، في حين لخص (شراد : 2014 : 27) اهمية القيادة الاخلاقية بالنقاط الاتية :

- 1- إنها تقلل من الخسائر التي يمكن أن تتحملها المنظمة جراء تجاهل الالتزام بالمعايير الأخلاقية.
- 2- تعمل على تعزيز سمعة المنظمة على الصعيد المحلي و الدولي
- 3- تجاهل الأخلاقيات العمل يؤدي إلى ردود فعل الأطراف الأخرى، والتي تكون سلبية بالتأكيد، مما يعود بالضرر على المنظمة

وذكر (ولي وعمر :2019 : 279) ان اهمية القيادة الاخلاقية تكمن في كونها تساهم في بناء مناخ ايجابي في المنظمة وتتيح ظهور مبادي الصحة التنظيمية التي تمثل مرتكز اساسي وقاعدة نحو الادارة الحديثة المبنية على القيم والمكونات الثقافية الداعمة لحصول التوافق والتجانس بين الاهداف الشخصية والاهداف التنظيمية

ويرى الباحث تبرز اهمية القيادة الاخلاقية كون القادة الأخلاقيون يقومون بزرع الثقة والاحترام في تفاعلاتهم مع التابعين ، ويقومون بتوصيل ما هو السلوك المناسب، القيادة الأخلاقية مهمة بشكل خاص لان السلوك المحترم والقيم في مكان العمل هو أمر أساسي لرغبة وقدره العاملين علي التعاون وتجنب تصعيد الصراعات ونظرا لاختلاف المصالح والقيم ، فان النزاعات كثيرا ما تخلق الاستياء وتعيق استعداد العاملين للعمل معا

3- ابعاد القيادة الاخلاقية

نوقشت أبعاد القيادة الأخلاقية من زوايا مختلفة من قبل العديد من الرواد، والباحثين، والذين اختلفوا في تحديدها، وتسميتها، وعددها تبعاً لاختلاف وجهات نظرهم، والتي تبقى رهينة الاعتقادات الرئيسة لأولئك الكتاب والباحثين (ابراهيم: 2016: 46)، هناك دراسات الغربية كدراسة (Chambers: 2011,44) وغيرها استخدمت لقياس القيادة الأخلاقية مقياس نزاهة القائد المدركة (Perceived Leader Integrity Scale (PLIS) وهذا المقياس يحتوي على (31) فقرة بدون ابعاد طوره (Craig & Gustafson:1998:144) كما ان هناك دراسات اخرى كثيرة استخدمت مقياس القيادة الأخلاقية الشهير the Ethical Leadership Scale الذي طوره (Brown , Trevino & Harrison:2006:126) مثل دراسة (Hatice & Muhammet :2005) ودراسة (Fowler2014) وهذا المقياس يحتوي على (10) فقرة بدون ابعاد واعتمد دراسات (الشثوي 2016)، (الثقفي 2016)، (الدروبي 2016)، (الفقيه 2019: 4) (ولي وعمر 2019: 279) (راضي وحسن 2012: 111) (العنقري: 2014: 240) بالابعاد الاتية وهي اكثر ابعاد استخداما وملائمة للبحث والتي يعتمده الباحث

ا- توافر السلوك الاخلاقي

يعد توافر السلوك الاخلاقي بعدا رئيسا في القيادة وان السلوك الاخلاقي ضروري لنجاح الفرد كقائد في المنظمة وان النماذج المتعددة الفاعلية التنظيمية والقيادة اكدت بان الاهتمام بالقضايا الاخلاقية يعد احد العناصر الاساسية للقيادة (الدجاني، 2018: 11) القائد الاخلاقي يتحرى الصدق في تعاملاته، ويتميز بالنزاهة والامانة في سلوكه وتصرفاته ويتحمل المسؤولية تجاه اخطائه ويعترف بها، ويتقبل النقد، ولا يتأثر بسهولة، وهو القائد الذي يمثل قدوة للآخرين في سلوكه وتعاملاته

ب- ممارسة السلوك الاخلاقي

لابد للقائد ان يعد الاخلاق ركنا اساسيا في اسلوب وطريقة العمل للمنظمة حيث لابد له ان يمارس السلوك الاخلاقي في الحياة الشخصية وفي العلاقات الخاصة به وفي المنظمة التي تعمل بها ويجب عليه ان يتجنب اذى الآخرين ويحترم حقوق الغير والا يكون مخادعا او كاذبا (الشاعر، 2017: 26)، ويؤكد (22 Ponnu & Tennakoon , 2009) بأن القائد يمكن أن يوضح السلوك الأخلاقي عمليا عندما يفعل ما هو صحيح، وعادل، وجيد إذ ينبغي على القائد أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية، وفي منظمته، وفي علاقاته.

ج- تعزيز السلوك الأخلاقي: حيث يجب على القائد أن يراقب العاملين ويعاقب من يبتعد عن السلوك الأخلاقي، وعليه أيضا أن يطور مدونات أخلاقية قيمة، وأن يوفر التدريب الأخلاقي، ويوفر نظام مكافآت يعزز من خلالها السلوك الأخلاقي (الشاعر، 2017: 26). ويمكن للمديرين تعزيز السلوك الأخلاقي كما يرى Kinicki & Kreithner (2007:41) من خلال (التدريب الأخلاقي، مدونات أخلاقيات، القائد

نموذجاً قوياً، نظام مكافآت)

ثانيا / التهكم التنظيمي

1- مفهوم التهكم التنظيمي

ان مفهوم التهكم التنظيمي من المفاهيم والمصطلحات التي تثير الجدل بين المهتمين والباحثين ومن خلال مراجعته للأدبيات الاجنبية والعربية تبين له عدم وجود اتفاق بين الباحثين على تعريف محدد للتهكم التنظيمي (ابو زعتير : 2018 : 26): وبهذا الصدد يرى (Byrne &Hochwarter:2008,56) بان التهكم التنظيمي يمثل موقفا سلبيا موجها تجاه الافراد في المنظمة ككل وهو يحدث عندما ينظر الى الوكيل او المنظمة المخالفة لذا فهو تعبير عن موقف ويتألف من التأثير ،والمعتقدات ، والاتجاهات السلوكية وان هذا الموقف ناتج من تقييم نقدي للدوافع والاجراءات والقيم عن احد أفراد المنظمة، وكذلك تناوله (460, 1997: Andersson & Bateman) باعتباره موقفا عاما وخاصة يتسم بالغضب والاحباط والياس وخيبة الامل فضلا عن الازدراء وعدم الثقة تجاه شخص او جماعة او ايديولوجية او تقاليد اجتماعية او منظمة معينة، وفي محاولة لتقديم تعريف شامل للتهكم التنظيمي وضع (Dean et all:1998 , 345) تصورا جديدا للتهكم وكان الغرض من هذا التصور الجديد توضيح المفهوم بصفة عامة وتوفير اساس سليم لدراسة وقياس التهكم التنظيمي وعلى ذلك يعرف (Dean) وزملاؤه التهكم التنظيمي باعتباره اتجاها سلبيا يكونه الشخص تجاه المنظمة التي يعمل فيها يضم ثلاث ابعاد

- 1- اعتقاد بان المنظمة تفتقر الى النزاهة
- 2- عاطفة سلبية تجاه المنظمة
- 3- ميل او نزعة نحو سلوكيات السلبية تجاه المنظمة بشكل ينسجم ويتوافق مع هذا الاعتقاد وتلك العاطفة

وبذلك يختلف تعريف Dean وزملاؤه عن تعريف Andersson في اضافته للمكون السلوكي ، وتماشيا مع مفهوم التهكم الذي قدمه Dean وزملاؤه 1998 يعرف Abraham التهكم التنظيمي بانه اعتقاد الافراد العاملين ان المنظمة تفتقر الى التماسك الاخلاقي وان مبادئ الصدق والعدالة والاخلاص يتم التضحية بها في سبيل تحقيق المصالح الذاتية للإدارة وهذا الاعتقاد عندما يقترن مع رد عاطفي قوى ينتج منه سلوك سلبى ضد المنظمة ويؤكد (Sajid:2011,48) ان التهكم التنظيمي ليس مجرد شعور او موقف سلبى بل هو تفكير ضار تجاه الآخرين والمنظمة ايضا مما يترتب على الفرد المتهم جملة من اثار السلبية كالإجهاد العاطفي ،والارهاق، وانخفاض الولاء ،وزيادة عدم الرضا ، انخفاض الحماس وعدم الثقة بالقيادة ، و يمكن اعطاء مفهوم اوسع من خلال استعراض وجهات النظر لعدد من الكتاب والباحثين في هذا المجال لمفهوم التهكم التنظيمي من خلال الجدول الاتي

الجدول (4) بعض من التعاريف للكتاب والباحثين حول مفهوم التهكم التنظيمي

الباحث والسنة	تعريف الباحث
Nair 2012	عدم الثقة بالقيادة والاعتقاد بان ارباب العمل يستغلون مساهماتهم في لحظة مواتية وان مواقف المتهمه نحو المنظمة يمكن ان يكون لها اثار بعيدة المدى على كل من المنظمة

والعاملين على شكل نتائج سلبية مما يؤدي الى سلوكيات غير اخلاقية بين العاملين انفسهم	
عدم وجود المبادئ التي تشكل النزاهة التنظيمية مثل الصدق والاخلاص	Karadag et all 2014
موقف سلبي يؤثر على مدركات العاملين ويظهر في سلوكياتهم بشكل يؤدي بالنتيجة الى انخفاض مستوى ادائهم	بناي 2014
شعور العاملين بالظلم والاحباط وخيبة الامل وإدراكهم بأن المنظمة تتسم بنزاهة ضعيفة ولا يمكن الوثوق بها	Shaharruddin et al., 2016
تعبير عن المشاعر الفرد السلبية من احباط وخيبة امل وعدم الثقة تجاه سياسة المنظمة وادارتها التي تسير عكس مصالح العاملين	خضير 2017
بانه مواقف سلبية تجاه عمل المنظمة وتتكون من ثلاث عناصر وهي الاعتقاد بان المنظمة تفتقد النزاهة ، والمشاعر السلبية تجاه المنظمة والميل نحو سلوكيات الاستخفاف نحو المنظمة بما ينسجم تلك المعتقدات والمشاعر	مزعل 2018
مواقف العاملين السلبية تجاه العمل وانعدام الثقة في الادارة والاحباط وخيبة الامل في تحقيق اهداف المنظمة وتغلب مشاعر الانانية والحسد والكراهية والعداوة بين زملاء العمل داخل المنظمة	الفتلاوي وآخرون 2019

الجدول من اعداد الباحث

من الجدول ان يمكن تعريف التهكم التنظيمي اجرائي باعتباره سلوكيات ومواقف سلبية تجاه المنظمة وادارتها ناتجة عن الاستجابة لمثيرات خارجية تتمثل بانعدام الثقة والمصادقية والعدالة في المنظمة ومثيرات داخلية تتمثل في نمط الشخصية والقيم الثقافية والاطر الاخلاقية للعاملين وقد تأخذ هذه السلوكيات اشكال التنمر والتشائم والاعترا ب والشكل يوضح التعريف الاجرائي للتهكم التنظيمي

2 / اهمية التهكم التنظيمي

يمكن النظر الى اهمية التهكم من محورين الاول يتعلق بالأفراد الذين هم غير جديرين فعلا بالثقة والذين قد يستغل هؤلاء حالة التهكم لدى بعض الافراد لتحقيق مصالحهم الشخصية اما المحور الثاني فيتعلق بالمنظمة فالمتهكم يمكن ان يكون صوت الضمير داخل المنظمة وعليه سوف يفضل تقديم المبادئ على المنافع الذاتية لذا يشكل التهكم اهمية خاصة للأفراد والمنظمة (Dean:1998: 347)

ويرى (Bommer et al .,2005) أن المتهمين يهتمون اهتماماً عميقاً بما يحيط بمنظمتهم ويقدمون توصيات دقيقة ونظامية للمشاكل التنظيمية (Nause et al ., 2007: 691) , ويكونوا اقل نية في الامتثال لطلبات المشاركة في السلوكيات غير الاخلاقية (Andersson, 1997) ,

3 / ابعاد التهكم التنظيمي

بدأت بحوث التهكم التنظيمي في التحسن في عام 1989 وبداية عام 1990 وهناك اتجاهين في الدراسات التي تناول التهكم التنظيمي الاول حاول استكشاف السوابق والنتائج في سياقات ومتغيرات الظرفية (Andersson 1996, Andersson&Bateman1997) واعتبر التهكم التنظيمي احادي الابعاد يستند على المعرفة يستبعد البعد العاطفي والسلوكي (Mete, 2013, 442) اما التوجه الثاني ركز على تعريف التهكم وقياسه (Dean et al, 1998 , Abraham2000) واعتبر التهكم التنظيمي متعدد الابعاد ويعد عمل (Dean) وزملاؤه نقطة البداية للاتجاه الثاني عندما وضعوا نموذج ثلاثي الابعاد المتضمن (الاعتقاد (الادراك) والعاطفة والسلوك) ووضح بان هذه الابعاد يعطي للباحثين القدرة على تميز التهكم التنظيمي عن العديد من المفاهيم الاخرى مثل الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي ومن خلال مراجعتنا للعديد من الدراسات الاجنبية والعربية استشفنا الابعاد الاتية (Ozler&Atalay, 2011:28) (KASALAK&AKSU, 2014:126)

(Aktas&Soyuk, 2015:1) (Ozeretal., 2014:121) (Cemalogluetal2014:121)

(POLAT, 2013:107) (Konaki et al., 2013:2318) (العطوي، 2012) (رهيو، 2014) (حسن، 2015) (كاظم، 2016) (نجم وآخرون، 2016) (خضير وأحمد، 2017) اتضح بانهم تبنا على الابعاد (Dean) وزملاؤه وعليه يعتمد على هذه الابعاد في الدراسة وهي

ا- بعد الاعتقاد

يقصد بها الايمان بافتقار المنظمة للنزاهة ، وتعرف النزاهة بأنها سلامة المبدأ الأخلاقي فيما يتعلق بالحقيقة والتعامل العادل مع جميع العاملين والاستقامة والصدق والإخلاص (Dean et al, 1998). ويعتقد المتحكمون أن مبادئ الصدق والنزاهة يتم التضحية بها من قبل المنظمة لتعزيز مصلحتها الذاتية ، ما يؤدي إلى اتخاذ إجراءات تقوم على الخداع والدوافع الخفية . (Abraham : 2000 , 67) حيث يشكل العامل معتقداته من خلال خبراته السابقة في التعامل مع المنظمة (Delken:2004 , 55) وعندما تعبر هذه المعتقدات عن حالة عدم تحقيق التوقعات التي يكونها العاملین بخصوص ما يعتقدونه من قبل المنظمة يتولد لديهم ميول نحو إنكار مصداقية أفعال وممارسات المنظمة (Ince&Turan:2011,56)

ب- بعد العاطفي

وتتجسد في ردود فعل عاطفية قوية تجاه المنظمة كالشعور بعدم الاحترام والغضب وعدم الراحة والحقق و احيانا الخجل من الاعراب عن انتسابه اليها والشعور بالضيق والاشمئزاز، ويتمثل السبب الرئيسي لظهور مشاعر العاطفية القوية في عدم تحقق التوقعات فيما يتعلق بالعدل والإنصاف والرغبة بالمعاملة المحترمة والكرامة من قبل المنظمة (Proefschrift: 2007,89)، و ردود افعال قد تكون قوية او ضعيفة وتأخذ اشكال متنوعة لقد اظهر الكثير من الدراسات ان ردود الافعال العاطفية تلعب دورا رئيسا في تقليل او زيادة مستوى التهكم لدى العاملين (Brief & Weiss , 2002 :288)

ويشير (Yildize et al: 2013,90) ان الافراد اللين يحملون التهمكية تجاه منظماتهم ليس لديهم فقط معتقدات سلبية ولكن ايضا يطورون مجموعة من العواطف السلبية ضد منظماتهم كالاقتدار والكرهية والاحباط واوضح (Abraham:2000,78) ان الافراد المتهمكين قد تكون لديهم متعة متغترسة نتيجة فشل المنظمة في تحقيق المعايير الاخلاقية العالية وبالتالي اثبات صحة فرضية تهكمهم وعدم ثقهم بالمنظمة ج- البعد السلوكي

يتمثل في ميل الافراد الى قيام بسلوكيات مسيئة ومهينة تجاه المنظمة تماشيا مع ذلك الاعتقاد وتلك العواطف السلبية وفيه تصبح المشاعر السلبية للعاملين علنية ويبدأ العاملون في اظهارها وبمعنى اخر يتصرف الافراد في توافق وانسجام مع العناصر الادراكية والعاطفية (Dean et al:2014,223) وتشير الدراسات السابقة الى ان المواقف التهمكية الساخرة تشتمل على ميول ونزاعات نحو انواع محددة من السلوكيات ويتمثل الميل السلوكي الاكثر وضوحا لذوي المواقف التهمكية في تعبيرات انتقادية قوية تجاه المنظمة وهذه التعبيرات قد تأخذ مجموعة متنوعة من الاشكال والشكل المباشر منها التعبيرات اللفظية الانتقادية الصريحة والواضحة حول افتقار المنظمة الى مبادئ الصدق والعدالة والاخلاص كما يمكن للعاملين استخدام الفكاهة

المحور الثالث الجانب التطبيقي

اولا/ وصف متغيرات البحث

يستعرض هذا المحور وصف متغيرات البحث عبر تحليل آراء الأفراد المستجيبين، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية مثل: التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسبة الاتفاق، وعلى النحو الآتي:

1- وصف متغيرات القيادة الاخلاقية

تشير معطيات الجدول (5) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X15 X1 -) والخاصة بوصف آراء عينة البحث تجاه متغير القيادة الاخلاقية، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات منخفضة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (38.1192%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات ويدعم ذلك الوسط حسابي (1.905) وانحراف معياري (0.70098). مما يعطي دلالة أولية على ممارسة القيادات الاكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين لنمط القيادة الخادمة وبمستوى منخفض

اما بخصوص المستوى الجزئي (الابعاد) لهذا المتغير كان النتائج على النحو الاتي

ا- وصف بعد توافر السلوك الاخلاقي

تشير معطيات الجدول (5) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X5 X1 -) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد توفر السلوك الاخلاقي والتي تميل إلى الاتفاق

وبمستويات منخفضة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (34.95%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات ، ويؤكد ذلك الوسط حسابي (1.74766) وانحراف معياري (0.661). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر بعد السلوك الاخلاقي لدى القيادات الاكاديمية بالجامعات المبحوثة وبمستويات منخفضة

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X4) والتي بلغت (36.152%)، وبوسط حسابي بلغ (1.8076)، والتي تشير إلى القيادات الاكاديمية تسمح للتدريسيين بالتعبير عن مقترحات وآراءهم ، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الأفراد العينة فقد بلغ الانحراف المعياري للعبارة ما قيمته (0.744)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد توافر السلوك الاخلاقي.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات لخاصية الثقة فهي لعبارة (X1) والتي بلغت (32.682%)، وبوسط حسابي بلغ (1.6341)، والتي تنص التزام القيادات الاكاديمية بعدالة نظام تقييم الأداء. ولتأكيد أهمية هذه العبارات من وجهة نظر المستجيبين فقد بلغت الانحراف المعياري (0.555) مما يؤكد معنوية إجابات المستجيبين تجاه العبارة المذكورة

ب- وصف بعد ممارسة السلوك الاخلاقي

تشير معطيات الجدول (5) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X6 – X10) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد ممارسة السلوك الاخلاقي والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات منخفضة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (35.7984%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات ، وجاء ذلك بوسط حسابي (1.7899) وانحراف معياري (0.7364). وهذا يمثل نتيجة أولية على قيام القيادات الاكاديمية لبعده ممارسة السلوك القيادي على التدريسيين في كليات الجامعة المبحوثة وبمستويات منخفضة

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات لهذا الخاصية هي للعبارة (X8) والتي بلغت (37.982%)، وبوسط حسابي بلغ (1.8991)، والتي تشير إلى حرص القيادات الاكاديمية باتخاذ القرارات عادلة ومتوازنة، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الأفراد العينة فقد بلغ الانحراف المعياري للعبارة ما قيمته (0.80891) مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد ممارسة السلوك الاخلاقي

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات لخاصية التمكين فهي لعبارة (X6) والتي بلغت (31.168%)، وبوسط حسابي بلغ (1.5584)، والتي تنص القيادات الاكاديمية تصغي لا آراء ومقترحات التدريسيين بالكلية. ولتأكيد أهمية هذه العبارات من وجهة نظر المستجيبين فقد بلغت الانحراف المعياري (0.64182) مما يؤكد معنوية إجابات المستجيبين تجاه العبارة المذكورة

ج- وصف بعد تعزيز السلوك الاخلاقي

تشير معطيات الجدول (5) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X11- X15) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد تعزيز السلوك الاخلاقي والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات منخفضة إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (38.1192%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات ، وجاء ذلك بوسط حسابي (90.1) وانحراف معياري (0.7009). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر بعد تعزيز السلوك الاخلاقي لدى القيادات الاكاديمية بالتدريسيين في كليات الجامعة المبحوثة وبمستويات منخفضة وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات لهذا البعد هي للعبارة (X13) والتي بلغت (40.82%)، وبوسط حسابي بلغ (041.2)، والتي تشير إلى ان القيادات الاكاديمية يتسأل دائما عن الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الأفراد العينة فقد بلغ الانحراف المعياري للعبارة ما قيمته (0.764) مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد تعزيز السلوك الاخلاقي. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات لهذا البعد فهي لعبارة (X11) والتي بلغت (32.996%)، وبوسط حسابي بلغ (1.6498)، والتي تنص القيادات الاكاديمية تعاقب التدريسيين الذين ينتهكون معايير الاخلاقية. ولتأكيد أهمية هذه العبارات من وجهة نظر المستجيبين فقد بلغت الانحراف المعياري (0.61658) مما يؤكد معنوية إجابات المستجيبين تجاه العبارة المذكورة الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق لا راء المستجيبين للمتغير القيادة الاخلاقية

القيادة الاخلاقية	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق
توفر السلوك الاخلاقي	x1	1.6341	0.55562	32.682
	x2	1.694	0.59353	33.88
	x3	1.8013	0.69464	36.026
	x4	1.8076	0.74473	36.152
	x5	1.8013	0.71706	36.026
المعدل		1.74766	0.661116	34.9532
ممارسة السلوك الاخلاقي	x6	1.5584	0.64182	31.168
	x7	1.8139	0.69814	36.278
	x8	1.8991	0.80891	37.982
	x9	1.8549	0.76167	37.098
	x10	1.8233	0.77154	36.466

35.7984	0.736416	1.78992	المعدل	
32.996	0.61658	1.6498	x11	تعزيز السلوك الاخلاقي
38.548	0.65924	1.9274	x12	
40.82	0.76404	2.041	x13	
40.63	0.72846	2.0315	x14	
37.602	0.73658	1.8801	x15	
38.1192	0.70098	1.90596	المعدل	
36.29027	1.848806	1.814513	المعدل العام	

الجدول من اعداد الباحث

2- وصف التهكم التنظيمي

تشير النتائج الواردة في الجدول (6) الى ان اجابات المستجيبين على مستوى الكلي حول هذا المتغير من خلال عبارات (Y15-Y1) الى توفر هذا المتغير بمستوى مرتفع و يؤكد هذا نسبة الاتفاق (70.97%) و بوسط حسابي مقداره (3.548) وانحراف معياري مقداره (0.903402) وهذا يؤكد على ان اغلب المبحوثين يوافقون على وجود التهكم التنظيمي و بمستوى مرتفع

أما أعلى المستوى الجزئي لكل بعد من ابعاد التهكم التنظيمي يتضح بان بعد العاطفي يساهم بشكل اكبر في وجود التهكم التنظيمي من ابعاد الأخرى حيث بلغ بنسبة الاتفاق لهذا البعد (72.8456%) وبوسط الحسابي (3.64228) و انحراف معياري (0.947414) مما يدل على ردة الفعل العاطفية الناتجة عن اعتقاد التدريسيين تجاه القيادات الاكاديمية او اتجاه زملائهم تعبر عن الشعور ، الاستياء ، الضجر ، التشاؤم ، القلق ، الغضب

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى لهذا المتغير فهي لبعد الاعتقاد اذ بلغت نسبة الاتفاق لهذا البعد (67.7472%)، وبوسط حسابي بلغ (3.38736)، الانحراف المعياري (0.794828) مما يشير ميل التدريسيين الى قيام بسلوكيات مسيئة ومهينة تجاه الكلية والقيادات الاكاديمية تماشياً مع ذلك الاعتقاد وتلك العواطف السلبية وفيه تصبح المشاعر السلبية للعاملين علنية

الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق لا راء المستجيبين للمتغير التهكم التنظيمي

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق
Y1	3.1987	0.84284	63.974
Y2	3.4763	0.75698	69.526

65.868	0.74993	3.2934	Y3	
69.148	0.77271	3.4574	Y4	
70.22	0.85168	3.511	Y5	
67.7472	0.794828	3.38736	المعدل	
70.6	1.04785	3.53	Y6	بعد العاطفي
75.332	0.99798	3.7666	Y7	
71.23	0.92444	3.5615	Y8	
73.69	0.83525	3.6845	Y9	
73.376	0.93155	3.6688	Y10	
72.8456	0.947414	3.64228	المعدل	
62.902	1.12975	3.1451	Y11	بعد السلوكي
67.192	0.92607	3.3596	Y12	
69.086	0.94565	3.4543	Y13	
75.268	0.92308	3.7634	Y14	
87.13	0.91527	4.3565	Y15	
72.3156	0.967964	3.61578	المعدل	
70.97	0.903402	3.548473	المعدل العام	

الجدول من اعداد الباحث

ثانيا / اختبار أنموذج البحث وفرضياتها

يهدف هذا الفقرة إلى اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية للبحث إحصائياً وتحليل أنموذجها للتعرف على العلاقات، والتأثير بين متغيراتها، والتحقق من مدى صحة الافتراضات، وعلى النحو الآتي

1- اختبار فرضية العلاقات

نحاول في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والمتصلة بفرضية العلاقات والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل بعد من القيادة الأخلاقية منفردة ومجموعة وبين التهكم التنظيمي). إذ تم استخدام معامل الارتباط البسيط باعتباره الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف

على الارتباط بين متغيرات البحث ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما يأتي:

١- العلاقة حسب المؤشر الكلي

بينت نتائج تحليل الارتباط بين متغيري البحث وحسب المؤشر الكلي الموضحة في الجدول (7) وجود علاقة ارتباط عكسية بين تلك المتغيرات وعلى مستوى المؤشر وبمستويات عالية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير القيادة الأخلاقية ومتغير التهكم التنظيمي قيمة (-0.280^{**}) وعند مستوى معنوية (0.05) ، إذ تؤكد هذه النتيجة أن هنالك علاقة عكسية بين المتغيرين مما يمكن معه الاستنتاج بأن انخفاض اعتماد القيادات الأكاديمية في كليات بالجامعة المبحوثة على القيادة الأخلاقية يؤدي إلى زيادة التهكم التنظيمي لديها. وبذلك فإن هذه النتيجة تثبت صحة الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط عكسية بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي

ب- العلاقة حسب المؤشر الجزئي

من أجل فهم أوسع لعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث وعلى مستوى أبعاد كل منها منفردة وبحسب المؤشر الجزئي فإن النتائج في الجدول (7) تشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية عكسية بين بعدين متغير القيادة الأخلاقية هما (اتوافر السلوك الأخلاقي وممارسة السلوك الأخلاقي) والتهكم التنظيمي إذ بلغت قيمة قوة الارتباط بين البعدين ومتغير التهكم التنظيمي قيمة (-0.211^{**}) (-0.158^{**}) على التوالي وعند مستوى (0.001) (0.005) أما بخصوص علاقة الارتباط بين بعد تعزيز السلوك الأخلاقي والتهكم التنظيمي فتشير نتائج الجدول إلى عدم وجود علاقة الارتباط إذ بلغ مؤشر قيمة قوة الارتباط (-0.045) ويؤكد هذه النتيجة معامل الارتباط (0.422) وهو أكبر من مستوى المعنوي (0.000)

وبذلك فإن نتائج تحليل العلاقات على المستوى الجزئي تثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى والثانية التي تنص على وجود علاقات ارتباط عكسية بين بعدين اتوافر سلوك الأخلاقي وممارسة سلوك الأخلاقي والتهكم التنظيمي أما الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى فتقبل فرضية عدم أي عدم وجود علاقة ارتباط بين بعد تعزيز السلوك الأخلاقي والتهكم التنظيمي)

جدول (7) علاقة الارتباط بين القيادة الأخلاقية وابعادها والتهكم التنظيمي

p.v	التهكم التنظيمي	التهكم التنظيمي القيادة الأخلاقية
0.001	0.211- ^{**}	توافر السلوك الأخلاقي
0.005	0.158- ^{**}	ممارسة السلوك الأخلاقي
0.422	0.045-	تعزيز السلوك الأخلاقي
0.000	-0.280 ^{**}	القيادة الأخلاقية

*(Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

N317

الجدول من اعداد الباحث

2- تحليل التأثير بين متغيري البحث

يستعرض هذا الفقرة تحليل تأثير المتغير المستقل المتمثلة بالقيادة الاخلاقية في المتغير المعتمد المتمثل في التهكم التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي، ولاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وتفرعاتها تم استخدام معامل الانحدار (Regression Coefficient) البسيط بطريقة (Enter) كونها الأدوات الإحصائية المناسبة للتعرف على علاقات التأثير بين متغيرات البحث وأبعادها، إذ سيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضيات وذلك كما يأتي:

- يتضح من الجدول (8) وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (القيادة الاخلاقية) في المتغير المستجيب أو المعتمد (التهكم التنظيمي) وعلى مستوى المؤشر الكلي، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.001) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمدته الدراسة (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) والبالغة (11.956) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود العلاقة التأثيرية العكسية لمتغير القيادة الأخلاقية في متغير التهكم التنظيمي والذي يشير إلى أن عدم أو انخفاض اعتماد القيادات الأكاديمية في الجامعة المبحوثة على القيادة الأخلاقية يؤثر في وجود أو توفر القيادة الأخلاقية بمستويات مرتفعة، كما وتشير نتائج التحليل على المستوى الكلي إلى الآتي:
 - في ضوء معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت (B0) والبالغة (3.878) أن هناك ظهوراً مرتفعاً للتهكم التنظيمي وبمقدار (3.878) وذلك عندما تكون قيمة القيادة الأخلاقية ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التهكم التنظيمي تزيد من ظهورها من خلال انخفاض ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة المبحوثة.
 - أما قيمة (R2) فقد بلغت (0.037) والتي تشير إلى أن ما نسبته (3.7%) من التغير الذي يحدث في التهكم التنظيمي يعود إلى القيادة الأخلاقية، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (3.7%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (96.3%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في النموذج الافتراضي الذي أعتمد في البحث الحالية. وهذه النتائج تثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود علاقة تأثير عكسية بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي
- و بهدف التعرف على مستويات التأثير لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل القيادة الاخلاقية في المتغير المعتمد والمتمثل بالتهكم التنظيمي فقد أفصحت نتائج التحليل عن وجود (التأثير) الموضحة في الجدول (8) وكالاتي:

ا- وجود تأثير معنوي عكسي للبعد توافر السلوك الاخلاقي في المتغير المستجيب أو المعتمد (التهكم التنظيمي) وعلى مستوى قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.00) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمدته الدراسة (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) والبالغة (14.607) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود العلاقة التأثيرية العكسية لبعد توافر السلوك الاخلاقي في متغير التهكم التنظيمي والذي يشير إلى أن انخفاض اعتماد القيادات الاكاديمية في الجامعة المبحوثة على توفير السلوك الاخلاقي كأحد ابعاد القيادة الاخلاقية يؤثر في وجود او توفر التهكم التنظيمي بمستويات مرتفعة كما وتشير نتائج التحليل إلى الآتي

- في ضوء معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت (B0) والبالغة (3.805) أن هناك ظهوراً منخفضاً للتهكم التنظيمي وبمقدارها (3.805) وذلك عندما تكون قيمة بعد توافر السلوك التنظيمي ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التهكم التنظيمي تزيد من ظهورها من خلال انخفاض ممارسة بعد توافر السلوك الاخلاقي من قبل القيادات الاكاديمية في الجامعة المبحوثة.

- أما قيمة (R2) فقد بلغت (0.044) والتي تشير إلى أن ما نسبته (4.4%) من التغير الذي يحدث في التهكم التنظيمي يعود إلى بعد توافر السلوك الاخلاقي، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (4.4%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (95.6%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في النموذج الافتراضي الذي أعتمد في البحث الحالية. وهذه النتائج تثبت صحة الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود علاقة تأثير عكسية بين بعد توافر السلوك الاخلاقي والتهكم التنظيمي

ب- يتضح من الجدول (8) وجود تأثير عكسي للبعد ممارسة السلوك الاخلاقي في المتغير المستجيب أو المعتمد (التهكم التنظيمي) وذلك حسب مستوى قيمة المعنوية (P-Value) المحسوبة البالغة (0.005) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمدته الدراسة (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) والبالغة (8.068) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05)، وكما تشير نتائج التحليل إلى الآتي

- في ضوء معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت (B0) والبالغة (3.733) أن هناك ظهوراً مرتفعاً للتهكم التنظيمي وبمقدار (3.733) وذلك عندما تكون قيمة بعد ممارسة السلوك الاخلاقي ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التهكم التنظيمي تزيد من ظهورها من خلال انخفاض بعد ممارسة السلوك الاخلاقي من قبل القيادات الاكاديمية في كليات الجامعة المبحوثة.

- أما قيمة (R2) فقد بلغت (0.025) والتي تشير إلى أن ما نسبته (2.5%) من التغير الذي يحدث في الصراع التنظيمي يعود إلى بعد ممارسة السلوك الاخلاقي، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (2.5%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (97.5%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في النموذج الافتراضي الذي أعتمد في البحث

الحالية. وهذه النتائج تثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود علاقة تأثير عكسية بين بعد ممارسة السلوك الاخلاقي والتهكم التنظيمي

ج - يتضح من الجدول (8) عدم وجود تأثير العكسي للبعد تعزيز السلوك الاخلاقي في المتغير المستجيب أو المعتمد (التهكم التنظيمي) وذلك حسب مستوى قيمة المعنوية (P-Value) المحسوبة البالغة (0.422) وهي اكبر من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمدته الدراسة (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) والبالغة (0.645) مما يشير إلى عدم معنوية التأثير وعند مستوى (0.05)، وكما تشير نتائج التحليل إلى الآتي

- في ضوء معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت (B0) والبالغة (3.617) أن هناك ظهوراً مرتفعاً للتهكم التنظيمي وبمقدار (3.617) وذلك عندما تكون قيمة بعد ممارسة السلوك الاخلاقي ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التهكم التنظيمي تزيد من ظهورها من خلال انخفاض بعد ممارسة السلوك الاخلاقي من قبل القيادات الاكاديمية في كليات الجامعة المبحوث.. وهذه النتائج تثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود علاقة تأثير عكسية بين بعد تعزيز السلوك الاخلاقي والتهكم التنظيمي

جدول () اثر القيادة الاخلاقية مجتمعا وباعادها في التهكم التنظيمي

التهكم التنظيمي				المعتمد المستقل
R Square	F	B1	B0	
0.037	11.956 .Sig 0.001	(-0.181 3.458) .Sig(0.001)	3.878 t (40.077) .Sig (0.00)	القيادة الاخلاقية
0.044	14.607 .Sig 0.000	-0.146 t (-3.822) Sig(0.000)	3.805 t (54.85) Sig (0.000)	توافر السلوك الاخلاقي

0.025	8.068 Sig 0.005	-0.102 t (-2.840) Sig(0.005)	3.733 t (55. 576) Sig (0.000)	ممارسة السلوك الاخلاقي
0.002	0.645 Sig 0.422	-0.035 t (-0.803) Sig(0.422)	3. 617 t (42. 469) Sig (0.000)	تعزير السلوك الاخلاقي

الاستنتاجات والمقترحات

اولا الاستنتاجات

- 1- بين نتائج البحث عن وجود مستوى منخفض للممارسات القيادة الاخلاقية من قبل القيادات الاكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين اربيل
- 2- دل نتائج التحليل عن وجود مستوى مرتفع للتهكم التنظيمي في كليات جامعة صلاح الدين حسب اراء العينة المبحوثة
- 3- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط عكسية بين درجة ممارسة القيادات الاكاديمية للقيادة الاخلاقية وبين مستوى التهكم التنظيمي، بحيث أن انخفاض درجة ممارسة للقيادة الاخلاقية يؤدي إلى زيادة مستوى التهكم التنظيمي في كليات جامعة صلاح الدين اربيل
- 4- استنتج الباحث من النتائج عن وجود علاقة ارتباط عكسية بين درجة ممارسة القيادات الاكاديمية لبعدين القيادة الاخلاقية (توافر السلوك القيادة الاخلاقية ، ممارسة سلوك القيادة الاخلاقية) وبين مستوى التهكم التنظيمي
- 5- كشف نتائج تحليل عدم وجود علاقة بين ممارسة القيادات الاكاديمية لبعدين السلوك الاخلاقي ومستوى التهكم التنظيمي
- 6- أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير القيادة الاخلاقية على مستوى التهكم التنظيمي

ثانيا المقترحات

- 1- العمل على زيادة سلوكيات القيادة الاخلاقية لدى القيادات الاكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين اربيل لما لها من تأثير على مستوى تهكم التنظيمي واعتمادها كأسلوب إداري في إدارتها وعملها اليومي عن طريق الاختيار والتدريب بعناية لمن يتولون مواقع قيادية وإشرافية من خلال وضع برامج ومعايير لقياس الخصائص والسمات الشخصية
- 2- ضرورة اعطاء اهتمام اكثر لتعزيز السلوك الاخلاقي من قبل القيادات الاكاديمية فبي الكليات وذلك من خلال معاقبة التدريسيين الذين ينتهكون المعايير الاخلاقية والسعي الى تطبيق مخرجات انظمة الحوافز على وفق السلوكيات الاخلاقية.
- 3- زيادة الوعي لدى الأفراد في المناصب القيادية سواء في قطاع التعليم بتأثير القيادة الاخلاقية على التهكم التنظيمي، لتقليل مستوى التهكم وعدم انتشاره
- 4- نوصي القيادة الاكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين اربيل الى العمل بتخفيض الاعتقاد التدريسيين بان القيادات الاكاديمية تفتقد الى الثقة والنزاهة وذلك من خلال تفضيل مصالح العامة على مصالحهم الشخصية وان تعزز من مصداقيتهم والاستقامة
- 5- أن تتبع القيادات الاكاديمية بعض الإجراءات التي تساهم في توفير وتدعيم الثقة بينها وبين العاملين عن طريق تحقيق العدالة والمساواة وعدم التمييز بين العاملين وتوفير وسائل للاتصالات لمشاركة العاملين للمعلومات المرتبطة بالعمل
- 6- زيادة الوعي لدى القيادات الاكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين اربيل وفي قطاع التعليم بتأثير القيادة الاخلاقية على التهكم التنظيمي، لتقليل مستوى التهكم وعدم انتشاره

المصادر العربية

- 1- ابراهيم، دعاء محمد رزق (2016) نموذج مقترح لحوكمة الشركات كمدخل لتحسين السلوك الأخلاقي في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان. رسالة دكتوراه، (جامعة قناة السويس، مصر.
- 2- بركات ، غسان و صبيحة، فؤاد وتفاحة ، عصام ناصر (2018) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها ببعض المتغيرات دراسة ميدانية من وجهة نظر المدرّسين في مدينة اللاذقية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ،سلسلة الآداب والعلوم الانسانية المجلد 40، عدد 6.
- 3- بناي ، ضياء فالح (2014) علاقة الهيبة المدركة والعدالة التنظيمية المدركة واثرها في التهكم التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة كربلاء ، ادارة الاعمال .
- 4- الثقفي ، طارق عيضة (2016) القيادة الاخلاقية لقادة المدارس وعلاقتها بأداء الوظيفي للمعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، كليات الشرق العربي قسم الادارة والاشرف التربوي.
- 5- حمائل، عبد عطاه (٢٠١٢). القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا-جامعة القدس المفتوحة- رام الله-القدس.
- 6- خضير آرادن وأحمد شبناز (2017) الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني وأثرهما في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي ،بحث ميداني لأراء عينة من العاملين في ديوان وزارة الشباب،مجلة الدنانير، عدد 10.

- 7- الدجاني ، ياسمين محمد ناصر (2018) درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة لمحافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم رسالة ماجستير غير منشورة ، عمان ، جامعة الشرق الاوسط .
- 8- الدروبي ، احمد عبدالله (2016) درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ،رسالة ماجستير غير منشورة ، عمان ، جامعة الشرق الاوسط.
- 9- رضي، جواد وحسن، عبد الله. (2010) العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي: دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، السنة السابعة العدد 21.
- 10- رهيو، سحر عناوي (2014) دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهمك التنظيمي " دراسة تحليلية لأراء عينية من منتسبي كلية التربية، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 4 ، عدد 4
- 11- الشاعر ، عماد سعيد محمد (2017) ممارسات القيادة الاخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الاداري ،رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الاسلامية ،ادارة الاعمال ، غزة.
- 12- الشنوي، سلمان. (2016 م) القيادة الأخلاقية القوة الناعمة، مجلة التدريب والتنمية .
- 13- الشملان ، خالد بن العزيز (2016) دور سلوكيات القيادة الاخلاقية في تعزيز الارشاد الاكاديمي دراسة مقارنة مجلة كلية التربية جامعة بنها ،مصر ، مجلد 27 ، عدد 16 .
- 14- الطراونة، تحسين أحمد (2010). الأخلاق والقيادة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض .
- 15- عابدين، محمد وشعبيات، محمد وحلبية، بنان. (2012). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يراها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. مجلة جامعة القدس المفتوحة. (2) للأبحاث والدراسات، 28 .
- 16- العطوي ، عامر (٢٠١٢) ، تفسير ظاهر التهمك في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترق الداخلي ، مجلة. القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد ١٤ ، العدد ٢
- 17- علي عبد الحسن عباس الفتلاوي، سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهمك التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية، دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من جامعات الفرات الأوسط، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة كالاقتصاد جامعة كربلاء
- 18- العنقري، عبد العزيز بن سلطان (2014) أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة ،المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة أسيوط ، مصر.
- 19- الفتلاوي، ميثاق هاتف و السعدي، صفاء سعدون و الخفاجي ، ياسمين قاسم (2016) العلاقة بين التهمك التنظيمي والتزام العاملين مجلة الغري للعلوم الادارية المجلد 2 العدد 1
- 20- الفقيه ،هند بنت محمد (2019) ممارسات القيادة الاخلاقية بالمدارس اليابانية وامكانية الافادة منها بالمدارس السعودية ، مجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية ، عدد 9.
- 21- كاظم أميرة، (2016)، تأثير ضغط العمل في التهمك التنظيمي دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من الملاك التمريضي في مشفى الصدر التعليمي في محافظة النجف،المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 12 50.
- 22- مزعل ، محمد مظهر (2018) اثر التهمك التنظيمي على راس المال الاجتماعي بالمصارف العراقية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة تكريت ، كلية الإدارة والاقتصاد ،المجلد 19 العدد 2.
- 23- المسعود، عينة (2010) القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دالي ، الجزائر.

- 24- نجم عبد الحكيم؛ عبد المطيف محمد والحديدي إسلام (2016) العلاقة بين التهكم التنظيمي والاعترا ب الاجتماعى: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم لجامعة المنصورة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة – جامعة المنصورة .
- 25- نسيمه، خدير. (2015 م). مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية ،رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوقرة، الجزائر.
- 26- ولي، احلام ابراهيم ، عمر ، زالة حيدر (2019) القيادة الاخلاقية ودورها في ادارة المواهب (مجلة العلوم الانسانية) جامعة صلاح الدين – اربيل المجلد 23 العدد 5 المصادر الاجنبية

1. Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 126.
2. Andersson, LM and Bateman TS (1997), Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects ,Journal of Organizational Behaviors, sep, vol.18, no5 .
3. Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework., Human Relations , Vol. 49.
4. Bayram .A, Biçkes .D.M., Karaca.M., & Çakı.C,(2016)," 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", Journal of Business and Management, Vol. 18 Iss.12.
5. Bommer WH, Rich GA and Rubin RS (2005) Changing Attitudes About Change: Constitutional Effects of Transformational Leader Behaviour on Employee Cynicism about Organizational Change, Journal of Organizational Behavior, vol. 26.
6. Brandes P, Dharwadkar R and Dean JW (1999) Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspective on Work Outcomes, Academy of Management Review, vol.23.
7. Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual review of psychology*, 53(1).
8. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (Volume 97, Issue 2).

9. Brown, Michelle; Cregan , Christina (2008) , Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement , Human Resource Management, Vol. 47, No. 4.
10. Brown,Michael E. & Mitchell,Marie S.,(2010),"Ethical And Unethical Leadership: Exploring New Avenues For Euture Research",Business Ethics Quarterly 20:4 (October 2010); ISSN 1052-150X.
11. Chambers, J. H. (2011). The Relationship Between Secondary School Teachers' Perceptions of Principal Ethical Leadership and Organizational Health. Knoxville: University of Tennessee.
12. Craig, S. B., & Gustafson, S. B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. he Leadership Quarterly.
13. Daft, R. (2004). Organization Theory and Design, south – western Thomson, 8th ed, ohio, VSA.
14. Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. Academy of Management Review, 23(2).
15. Delken , Menno (2004) , Organizational cynicism: A study among call centers , A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Economics University of Maastricht.
16. Fowler, D. J. (2014). An investigation of ethical leadership perspectives among Ohio school district superintendents. Athens: Ohio University.
17. Fox, Ellen & Crigger, Bette-Jane & Bottrell, Melissa & Bauck, Paul , (2016), "Ethical Leadership Fostering an Ethical Environment & Culture", This document and other Integrated Ethics materials are available online through the website of the National Center for Ethics in Health Care.
18. Hatice, Ş., & Muhammet, S. D. (2015). The Relationship among Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: a study of private primary and high school teachers in Bosnia and Herzegovina. International Conference on Economic and Social Studies (pp. 138-144). International Burch University.
19. Ince, M., & Turan, S. (2011). Organizational Cynicism as A Factor that Affects the organizational Change in the Process of Globalization and An Application in Karaman's Public Institutions. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Issue 37.

20. KASALAK,G.,& AKSU,M.(2014)" The Relationship between Perceived Organizational Support and Organizational Cynicism of Research Assistants" ,Educational Sciences: Theory & Practice • 14(1)
21. Knights,John,(2015),"Transpersonal Leadership Series: White Paper One How to Develop Ethical Leaders.
22. Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). Organizational Behavior. (7th Edition). Boston, MA: McGraw –Hill Irwin.
23. Nair, P. and Kamalanabhan, T. (2010). The impact of cynicism on ethical intentions of Indian managers: The moderating role of seniority. *Journal of International Business Ethics*, Vol.3, No.1.
24. Naus, Fons ;Ad van Iterson and Robert Roe(2007) Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace ,; 60; 683 Human Relations.
25. Özler , Derya; Ergun , Atalay ; Ceren, Giderler (2011) , A Research To Determine The Relationship Between Organizational Cynicism And Burnout Levels Of Employees in Health Sector , Business and Management Review Vol. 1(4) .
26. Ponnu, Cyril H. & Tennakoon, Girinda (2009). The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian cas.Electronic Journal of Business Ethics and organization studies.
27. Proefschrift, (2007) Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, And Consequences of Employee Cynicism Toward the Employing Organization, vrijdag
28. sajid. (2011). *Organizational Cynicism Development and Testing of an Integrated Model A Study of Public Sector Employees in Pakistan*. Ialamabad: , Mohammad Ali Jinnah University.
29. Shaharruddin .S, Ahmad .F, & MuhaizamMusac .M.,(2016)," Cynicism in Organizations: Does Organizational Justice Matter?", International Journal of Research in Business Studies and Management, Vol. 3 , Iss.2,pp. 49–60
30. Yarmohammadian, M. H. (2011). Value based leadership paradigm. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, Retrieved June 20, from Science Direct Database

31. Yildiz, s. and Saylikay, M. (2013). The Effect of Organizational Cynicism on Alienation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.109.

پوخته

ئامانج لهم تويزنهمويه ليكولينهمويه له رولي سهركرديهمويه رهوشي له كهه كردنهمويه يا سنوردار كردني سوكايمتي ريخستنه ، كيشه تويزنهمويه ديارى كرا له ريگاي ورژاندني چهند پرسياريك جهختي كرده له سهر سروشتي پيروهني و كاريگهري نيوان دوو گوراوهكه كه چهند گريمانى سهركى و لاوهكى ليكهوتهمويه ، تويزم پشته بهست به ريگاي وهصفى و شيكردهوه ، وه بو گهيشتن به ئامانجى تويزنهمويه فورميك داريزرا و دابهش كرا بهسهر ماموستايانى كوليزمكاني زانكوى سهلاحهدين كه ژمارميان (327) ماموستا (317) فورم گهرانهوه و دروست بوو بو شى كردنهمويه ، بهرنامهى spss (بهكارهينرا بو تاقى كردنهمويه و ليكولينهمويه له گريمانهمويه تويزنهمويهكه

تويزم گهيشته به كوممليك ئهجام و پيشنيار ، گرنگترين ئهجام برىتي بوو له ههيووني پيروهني و كاريگهري نيوان سهركردهى رهوشي سووكايمتي ريخستنه به شيويهك بهكارهينانى سهركرديهمويه رهوشته دهبيته هوى كهه كردنهمويه سووكايمتي ريخستن ، وه گرنگترين پيشنيار پيروهسته بوو به گرنگى دان بهكهه كردنهمويه ئهو بير وبامرهى سهارمه نهيووني متمانه له لايهن ماموستايانى زانكو ئهههش له ريگاي پيش خستني بهرژمونهدى ريخراو له سهرووى بهرژمونهدى كهسيه

The Role of Ethical Leadership On Reduce Organizational Cynicism, An Analytical Study of a Sample of Faculty Members in Salaheddine Erbil University Faculties

Mudhafar Hamad Ali

Department of Businesses Administration, College of Economic and Administration, Salahaddin University – Erbil \Iraq

mudhafar.ali@su.edu.krd

Ahlam Ibrahim Waly

Department of Businesses Administration, College of Economic and Administration, Salahaddin University – Erbil \Iraq

ibrahemahlam@yahoo.com

Abstract

The research aims to study the role of ethical leadership in reducing the organizational cynicism. The problem of research was identified by asking several questions focused on the nature of the relationship and impact between the two variables.

The design of a hypothetical research plan, which resulted in several main and sub-hypotheses that were subjected to the set of statistical tests. The research followed the descriptive analytical method. The questionnaire was designed for this purpose and distributed to a sample of the faculties of Salahaddin Erbil University numbering (327). The data collected was valid for analysis. The program (SPSS) was used to study the supposed relationships in the research model. The researcher reached a set of conclusions and proposals, the most important of which is the existence of an inverse relationship and an influence between ethical leadership and organizational cynicism so that the practice of academic leadership for the characteristics of leadership server in colleges reduces the organizational conflict. The researcher recommended the academic leadership in the faculties of Salaheddine Erbil University should work to reduce the belief that academic leaders lack confidence and integrity through preference of public interests over their personal interests and that enhances their credibility and integrity.