

دور النزاهة السلوكية للقائد في الحد من التهكم التنظيمي - دراسة تطبيقية على العاملين بمديرية الخدمات بمحافظة سوهاج

The Role of the Leader's Behavioral Integrity in Reducing Organizational Cynicism- Applied Study on Employees of the Services Directorates in Sohag Governorate

د. أسامة أحمد المصري علي أبوكرينة

مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة
جامعة سوهاج

د. محمد حسن أحمد مهدي

أستاذ مساعد إدارة الأعمال - كلية التجارة
جامعة سوهاج

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف علي العلاقة بين النزاهة السلوكية للقائد بأبعادها متمثلة في: التناسق، والشرعية، والغرض الأخلاقي، والثقة بموقف القائد، والهوية وبين التهكم التنظيمي بأبعاده متمثلة في: التهكم المعرفي، والتهكم السلوكي، والتهكم العاطفي بمديرية الخدمات بمحافظة سوهاج، وكذلك التعرف على درجة تأثير النزاهة السلوكية للقائد علي التهكم التنظيمي، بالتطبيق على عينة حجمها (٣٢٤) مفردة من العاملين بمديرية الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة سلبية بين النزاهة السلوكية للقائد بأبعادها متمثلة في: التناسق، والشرعية، والغرض الأخلاقي، والثقة بموقف القائد، والهوية وبين التهكم التنظيمي بأبعاده متمثلة في: التهكم المعرفي، والتهكم السلوكي، والتهكم العاطفي بمديرية الخدمات بمحافظة سوهاج، كما كشفت الدراسة عن وجود تأثير سلبي ذو دلالة احصائية للنزاهة السلوكية للقائد علي التهكم التنظيمي. وبناءً على النتائج التي تم التوصل اليها، قام الباحثان بتقديم مجموعة من الدلالات النظرية والتطبيقية، ومجموعة من التوصيات وآليات تنفيذها.

الكلمات المفتاحية: النزاهة السلوكية للقائد، التهكم التنظيمي، مديريات الخدمات، محافظة سوهاج.

Abstract

The study aimed to identify the relationship between the leader's behavioral integrity in its dimensions represented in: consistency, lawful, ethical purpose, trust leader, and identity and organizational cynicism in its dimensions represented in: cognitive cynicism, behavioral cynicism, and emotional cynicism in the service directorates of Sohag Governorate, as well as to identify the degree of effect of the leader's behavioral integrity on organizational cynicism, by applying it to a sample size of (324) individuals from employees in the service directorates of Sohag Governorate, the subject of the study. The results of the study revealed a negative statistically significant relationship between the leader's behavioral integrity in its dimensions represented in: consistency, lawful, ethical purpose, trust leader, and identity and organizational cynicism in its dimensions represented in: cognitive cynicism, behavioral cynicism, and emotional cynicism in the service directorates of Sohag Governorate. The study also revealed a negative statistically significant effect of the leader's behavioral integrity on organizational cynicism. Based on the results reached, the researcher presented a set of theoretical and applied implications, and a set of recommendations and mechanisms for their implementation.

Keywords: The Leader's Behavioral Integrity, Organizational Cynicism, Services Directorates in Sohag Governorate.

مقدمة:

أصبح الاهتمام بالموارد البشرية داخل المنظمات محاولة لفهم سلوكياتهم التنظيمية، وخاصة السلوكيات السلبية التي تعوق تحسين أداء المنظمات، ومنها سلوكيات التهكم التنظيمي، والذي يُعد مكونًا تفسيريًا للسلوكيات السلبية المضرة بأداء المنظمات، ولذا كان من الضروري على المنظمات اتخاذ إجراءات للتصدي لمثل هذه السلوكيات السلبية، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية والتحفيزية فيها.

كما أدرك الباحثون في السنوات الماضية ان التهكم التنظيمي له تأثير سلبي على المنظمات، من خلال اثارته لعدد من المواقف العكسية المضرة بقدرة المنظمة على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف، حيث كشفت دراسة (Bobbio et al., 2012) عن وجود تأثير سلبي للتهكم التنظيمي على قدرة المنظمات على تحسين أدائها.

وتُعد النزاهة السلوكية للقائد من المتغيرات الحديثة والهامة، فالمنظمات تحتاج الي قيادة تتسم بالسلوك المتناسق والشرعي والأخلاقي، بمعنى ان يكون القائد عادل بين مرؤوسيه، الامر الذي يؤدي الى الدافعية الذاتية للمرؤوسين في العمل، والذي بدوره يحسن من مستوى أداء المنظمات وتحقيق أهدافها. فوجود النزاهة السلوكية للقائد يمكن ان يحد او يقلل من وجود ظاهرة التهكم التنظيمي.

وأن مديريات الخدمات بمحافظه سوهاج ليست ببعيدة عن مجريات الأمور، حيث انها منظمات مثلها مثل أي منظمة أخرى، يتوافر فيها عديد من الأنماط القيادية، وكذلك تنتشر فيها ظاهرة التهكم التنظيمي والتي تُخفض من مستوى أدائها وتُعرقل تحقيق أهدافها، وهذا ما جعل الباحثان يهتما بالدراسة الحالية لإبراز دور النزاهة السلوكية للقائد في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي بها.

أولاً: مراجعة الدراسات السابقة

يتناول الباحثان هنا مراجعة للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وذلك كما يأتي:

١/١ الدراسات السابقة المتعلقة بالنزاهة السلوكية للقائد:

يوجد عديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغير النزاهة السلوكية للقائد، سواء بطريق مباشر أو غير مباشر، من أهمها دراسة (الدليمي وآخرون، ٢٠١٩) والتي هدفت الى تحديد طبيعة العلاقة والتأثير للنزاهة السلوكية للقائد على المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالتطبيق على عينة من هيئة التمريض في المستشفيات الاهلية. وتوصلت الدراسة الي وجود تأثير إيجابي ومعنوي للنزاهة السلوكية للقائد في بناء المقدرات الجوهرية للموارد البشرية. بينما هدفت دراسة (العبيدي، ٢٠١٩) الى التعرف علي طبيعة العلاقة بين النزاهة السلوكية للقائد والقيادة المتواضعة، بالتطبيق على العاملين في كلية الامام الكاظم اقسام بابل. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية طردية ومعنوية بين النزاهة السلوكية للقائد والقيادة المتواضعة، ووجود تأثير إيجابي ومعنوي للنزاهة السلوكية للقائد والقيادة المتواضعة.

بينما هدفت دراسة (الحسناوي، والفتلاوي، ٢٠١٦) الى التعرف على الدور الوسيط للنزاهة السلوكية للقائد في العلاقة بين روحانية مكان العمل بأبعاده المتمثلة في: الاستغراق في العمل، والاحساس بالجماعة، والتواصل الروحي، والتجربة الروحية، وبين الالتزام التنظيمي بأبعاده المتمثلة في: الالتزام

الوجداني، والالتزام المستمر، والالتزام لأعضاء هيئة التدريس بكلّيات جامعة كربلاء. وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للنزاهة السلوكية للقائد على الالتزام التنظيمي، وان النزاهة السلوكية للقائد تتوسط جزئياً العلاقة بين أبعاد روحانية مكان العمل وأبعاد الالتزام التنظيمي.

وكشفت دراسة (Engelbrecht et al., 2015) عن وجود تأثير إيجابي ومعنوي لكل من: النزاهة السلوكية للقائد والقيادة الأخلاقية على الثقة في القائد من قبل العاملين. بينما كشفت دراسة (Erkutlu & Chafra, 2016) عن وجود تأثير إيجابي ومعنوي للنزاهة السلوكية للقائد على أداء المنظمات من خلال الدور للوسيط للسياسات التنظيمية. وكذلك كشفت دراسة (Simons et al., 2013) عن أن النزاهة السلوكية للقائد تؤثر إيجابياً ومعنوياً في توليد المناخ التنظيمي الداعم لتحسين الالتزام التنظيمي من خلال القيم والمعايير الإنسانية والأخلاقية.

وأظهرت نتائج دراسة (Zarghamifard & Danaeefard, 2020) أن المنظمات تبذل جهوداً كثيفة في تعزيز النزاهة السلوكية للقائد والتي تساعد في منع السلوكيات غير الأخلاقية، وان السلوك الأخلاقي يفسر النزاهة السلوكية للقائد في عديد من المواقف الوظيفية من خلال الشفافية والمصادقية والثقة بين القادة والمرؤوسين.

وتوصلت عديد من الدراسات السابقة منها: (Peng et al., 2021; Gagne et al., 2019 & Fauzi, 2022) الى وجود دور واضح للنزاهة السلوكية للقائد في الحد من السلوكيات غير الاخلاقية للعاملين والسيطرة على هذا السلوك وتوجيه سلوكيات العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمي، من خلال المصادقية والشفافية والثقة.

٢/١ الدراسات السابقة المتعلقة بالتهكم التنظيمي:

يوجد عديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغير التهكم التنظيمي، سواء بطريق مباشر أو غير مباشر، من أهمها دراسة (Barnes, 2010) والتي هدفت الى التعرف العلاقة بين التهكم التنظيمي وكلاً من: الالتزام التنظيمي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الدور المعدل لكلاً من: المشاركة بالعمل، والمتعة بالعمل في هذه العلاقات، وطبقت الدراسة على العاملين بكلّيات جامعة California الأمريكية. وتوصلت الدراسة الى أن العاملين الذين يدركون مستويات مرتفعة من المتغيرات المعدلة، يقل لديهم التأثير السلبي للتهكم التنظيمي على الالتزام التنظيمي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، عن العاملين الذين يدركون مستويات منخفضة من تلك المتغيرات. واتفقت النتائج مع نتائج دراسة (Evans, 2011).

كما توصلت دراسة (Nair & Kamalanbhan, 2010) الى وجود علاقة ارتباط سلبية بين التهكم التنظيمي والسلوكيات الأخلاقية بالمنظمة، بمعنى تواجد التهكم التنظيمي يرفع النوازع غير الأخلاقية نحو المنظمة لدى العاملين بالإدارات العليا والوسطى في قطاع الخدمات، وقطاع الصناعات التحويلية بالهند. بينما توصلت دراسة (Neves, 2012) إلى وجود علاقة ارتباط سلبية بين التهكم التنظيمي والأداء الوظيفي بالمنظمات البرتغالية، وأكدت على أن التهكم التنظيمي يؤثر على علاقات العاملين بالمشرفين، وأن للتهكم التنظيمي عواقب سلبية على الأداء الوظيفي. واختلفت نتائج تلك الدراسة مع دراسة (Naus et al., 2007).

كما هدفت دراسة (Shahzad & Mohmood, 2012) الي التعرف على طبيعة العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للعاملين بالبنوك الخاصة الباكستانية. وتوصلت الدراسة الي وجود علاقة ارتباط إيجابية وجوهرية بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. وفي نفس السياق جاءت نتائج دراسة (Spector & Fox, 2002) تؤكد علي وجود علاقة ارتباط إيجابية وجوهرية بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وعلاقة ارتباط سلبية وجوهرية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية. وتتعارض نتائج تلك الدراسات مع نتائج دراسة (James et al., 2011) والتي أكدت على عدم وجود تأثير للتهكم التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. بينما قامت دراسة (نجم وآخرون، ٢٠١٦) بالتعرف علي اختبار تأثير متغير التهكم التنظيمي على الاغتراب الاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية جامعة المنصورة. وكشفت الدراسة عن وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتهكم التنظيمي على فقدان المعايير، ولا يوجد تأثير معنوي للتهكم السلوكي على العزلة الاجتماعية.

كما اشارت دراسة (Chiaburu et al., 2013) لوجود عديد من المردودات الاتجاهية والسلوكيات السلبية منها سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للعاملين في المنظمات. وتوصلت دراسة كل من: (Ahmed, 2013; Stavrova, 2015) الي ان التهكم التنظيمي يرتبط ايجابيا بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ووجود التهكم التنظيمي يزيد من وجود هذه السلوكيات. واتفقت معه نتائج دراسة (حسانين، ٢٠١٣). وعلى نفس السياق توصلت دراسة (الفتلاوي، ٢٠١٤) الى وجود علاقة ارتباط سلبية ومعنوية بين التهكم التنظيمي ومرونة ممارسات الموارد البشرية من خلال الدور الوسيط لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في العلاقة بينهما.

وتوصلت دراسة كل من: (Ezeh et al., 2018; Park et al., 2016) الي وجود تأثير إيجابي ومعنوي للإشراف المسيء على التهكم التنظيمي بالمنظمات المختلفة. بينما كشفت دراسة (Jiang et al., 2017) عن وجود تأثير إيجابي وجوهري للقيادة الاستبدادية على التهكم التنظيمي. وكشفت دراسة (Ince, 2018) عن وجود تأثير ايجابي وجوهري للقيادة السامة على التهكم التنظيمي لدي العاملين. واتفقت معها دراسة (Dobbs & Do, 2019). وعلى نفس السياق اثبتت دراسة (ريان وآخرون، ٢٠١٨) وجود علاقة ارتباط إيجابية وجوهرية بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للعاملين بجامعة أسيوط.

وكشفت دراسة (عيسي وآخرون، ٢٠٢٠) عن وجود تأثير سلبي وجوهري للتهكم التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمات الصناعية. بينما توصلت دراسة (حنا، ٢٠٢٠) الي وجود تأثير إيجابي وجوهري للتهكم التنظيمي على متغير الصمت التنظيمي للعاملين بشركات السياحة المصرية، واتفقت نتائجها مع نتائج دراسة (Farjam et al., 2018). وكشفت دراسة (عبدالهادي وآخرون، ٢٠٢٠) عن وجود علاقة ارتباط سلبية ومعنوية وتأثير معنوي للتهكم التنظيمي علي الإحباط الوظيفي للعاملين بشركات السياحة المصرية. كما كشفت دراسة (المحمود، والباشقالي، ٢٠٢٠) الي ان أدوار القيادة بالضيافة متمثلة في: الدور البطولي، والدور الخادم، والدور المضيف، لها تأثير سلبي ومعنوي في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي. وكذلك تعرفت دراسة (زيادة، ٢٠٢٣) على تأثير التهكم الوظيفي على

سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية للعاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين التهم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

٣/١ الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين النزاهة السلوكية للقائد والتهم التنظيمي:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، يتضح للباحث - على حد علمه - أنه لا توجد دراسة تناولت العلاقة بين النزاهة السلوكية للقائد والتهم التنظيمي، وبناءً على ذلك يتوقع الباحثان أن وجود النزاهة السلوكية للقائد كمتغير مستقل له تأثير على الحد من ظاهرة التهم التنظيمي، وهذا ما تدور حوله الدراسة الحالية.

٤/١ تعليق عام على الدراسات السابقة:

يُخلص الباحثان من مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، الي ما يأتي:

١/٤/١ وجود عديد من الدراسات التي تناولت متغير النزاهة السلوكية للقائد، وعلاقتها بعديد من المتغيرات المختلفة، وطبقت في عديد من المنظمات والشركات المختلفة، واعتمد الباحثان منها الأبعاد التالية والتي يتم تناولها في الدراسة الحالية: التناسق، والشرعية، والغرض الأخلاقي، والثقة بموقف القائد، والهوية، مثل دراسة: (الدليمي وآخرون، ٢٠١٩، العبيدي، ٢٠١٩، الحسناوي، والفتلاوي، ٢٠١٦، Engelbrecht et al., 2015; Erkutlu & Chafra, 2016; Simons et al., 2013; Zarghamifard & Danaeefard, 2020; Peng et al., 2021; Gang et al., 2019 & Fauzi, 2022).

٢/٤/١ وكذلك وجود عديد من الدراسات التي تناولت متغير التهم التنظيمي، وعلاقته بعديد من المتغيرات المختلفة، وطبقت في عديد من المنظمات والشركات المختلفة، واعتمد الباحثان على هذه الدراسات في التوصل الى اهم الأبعاد التالية للتهم التنظيمي والتي يتم تناولها في الدراسة الحالية: البعد المعرفي، والبعد السلوكي، والبعد العاطفي، مثل دراسة كل من: (Branes, 2010; Evans, Goodman & Davis, 2011; Nair & Kamalanbhan, 2010; Neves, 2012; Naus et al., 2007; Shahzad & Mohmood, 2012; Spector & Fox, 2002; James et al., 2011; Chiaburu et al., 2013; Ahmed, 2013; Stavrova, 2015; Ezech et al., 2018; Park et al., 2016; Jiang et al., 2017; Ince, 2018; Dobbs & Do, 2019; Farjam et al., 2018، ٢٠١٦، حسائين، ٢٠١٣، الفتلاوي، ٢٠١٤، ريان وآخرون، ٢٠١٨، عيسي وآخرون، ٢٠٢٠، حنا، ٢٠٢٠، عبدالهادي وآخرون، ٢٠٢٠، المحمود، والباشقالي، ٢٠٢٠، زيادة، ٢٠٢٣).

٣/٤/١ لا توجد دراسات تناولت العلاقة بين النزاهة السلوكية للقائد والتهم التنظيمي - على حد علم الباحثين، وهذا ما تتناوله الدراسة الحالية في البيئة المصرية بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج، ويمثل الفجوة البحثية للدراسة. الأمر الذي يجعلها دراسة تضيف للعلم في هذا المجال.

ثانياً: مشكلة الدراسة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة النزاهة السلوكية للقائد والتهكم التنظيمي، اتضح للباحثين وجود فجوة بحثية تمثلت في عدم وجود دراسة سابقة - على حد علم الباحثين - تناولت دور النزاهة السلوكية للقائد في الحد من التهكم التنظيمي، لذا فقد جاءت الدراسة الحالية لسد الفجوة البحثية من خلال إبراز دور النزاهة السلوكية للقائد في الحد من التهكم التنظيمي بمديرية الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة.

وبناءً على ذلك قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة حجمها (٤٠) مفردة من العاملين بمديرية الخدمات بمحافظة سوهاج، وتم توجيه مجموعة من العبارات لهم مثل: مدي وفاء المديرين بالوعود، ومدي مطابقة ما يقوله المديرون بما يفعلوه، ومدي محافظة المديرين علي الحقوق المادية والمعنوية للآخرين، ومدي توفير المديرين الأمان للعاملين، ومدي إقرار المديرين بأخطائهم التي يرتكبونها، ومدي مطالبة المديرين باتخاذ مواقف تتلاءم مع السلوك الأخلاقي، ومدي ثقة العاملين بالمديرين في كل المواقف، ومدي إضافة المديرين لشخصية العاملين، ومدي اتفاق وعود المصلحة مع ما تعمله بالفعل، ومدي شكوي العاملين خارج العمل بالأشياء السيئة التي تحدث داخل العمل، ومدي الإحساس بالتوتر والقلق عند التفكير في المصلحة التي يعمل بها العاملين.

وبتحليل وجهة نظر أراء مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية حول هذه العبارات، توصل الباحثان الى وجود قصور في توافر أبعاد النزاهة السلوكية للقائد من حيث التناسق، والشرعية، والغرض الأخلاقي، والثقة بالمواقف، والهوية، كذلك وجود توافر لأبعاد التهكم التنظيمي لدي العاملين من حيث التهكم المعرفي، والتهكم السلوكي، والتهكم العاطفي بمديرية الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة.

وبناءً على ما سبق تكمن مشكلة الدراسة الحالية حول إبراز دور النزاهة السلوكية للقائد في الحد من التهكم التنظيمي بمديرية الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة، ومن ثم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل التالي: ما دور النزاهة السلوكية للقائد بأبعادها متمثلة في: التناسق، والشرعية، والغرض الأخلاقي، والثقة بموقف القائد، والهوية في الحد من التهكم التنظيمي بأبعاده متمثلة في: التهكم المعرفي، والتهكم السلوكي، والتهكم العاطفي بمديرية الخدمات بمحافظة سوهاج؟ وينبثق عن هذا التساؤل التساؤل الفرعي التاليين:

١/٢ ما طبيعة العلاقة بين النزاهة السلوكية للقائد بأبعادها متمثلة في: التناسق، والشرعية، والغرض الأخلاقي، والثقة بموقف القائد، والهوية وبين التهكم التنظيمي بأبعاده متمثلة في: التهكم المعرفي، والتهكم السلوكي، والتهكم العاطفي بمديرية الخدمات بمحافظة سوهاج ؟

٢/٢ ما درجة تأثير النزاهة السلوكية للقائد بأبعادها متمثلة في: التناسق، والشرعية، والغرض الأخلاقي، والثقة بموقف القائد، والهوية علي التهكم التنظيمي بأبعاده متمثلة في: التهكم المعرفي، والتهكم السلوكي، والتهكم العاطفي بمديرية الخدمات بمحافظة سوهاج بأبعاده متمثلة في: التهكم المعرفي، والتهكم السلوكي، والتهكم العاطفي بمديرية الخدمات بمحافظة سوهاج؟

ثالثاً: اهداف الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في:

١/٣ تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد النزاهة السلوكية للقائد متمثلة في: التناسق، والشرعية، والغرض الأخلاقي، والثقة بموقف القائد، والهوية وبين التهكم التنظيمي بأبعاده متمثلة في: التهكم المعرفي، والتهكم السلوكي، والتهكم العاطفي بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج.

٢/٣ معرفة درجة تأثير أبعاد النزاهة السلوكية للقائد متمثلة في: التناسق، والشرعية، والغرض الأخلاقي، والثقة بموقف القائد، والهوية علي التهكم التنظيمي بأبعاده متمثلة في: التهكم المعرفي، والتهكم السلوكي، والتهكم العاطفي بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج.

٣/٣ تقديم مجموعة من التوصيات تسهم في تحسين النزاهة السلوكية للقائد والتي تؤدي الى الانخفاض في مستوى التهكم التنظيمي، والتوصل لبعض الدلالات العلمية والعملية التي تساعد المسؤولين والباحثين في فهم أوسع وتعمق لموضوع الدراسة.

رابعاً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في التالي:

١/٤ تصنيف متغيرات الدراسة الحالية للمعرفة في إدارة الاعمال بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، والتي تساعد الباحثين والقائمين على التدريس وطلاب العلم، وتساعد عديد من المجالات التي لها اهتمام بمتغيرات الدراسة، لوجود اهتمام محدود وغير كافٍ بهذه المتغيرات من قبل الباحثين السابقين.

٢/٤ تساعد النتائج التي تم التوصل اليها المسؤولين بمديريات الخدمات محل الدراسة على الفهم العميق للإيجابيات الناتجة من النزاهة السلوكية للقائد، وما تسهم به في انخفاض مستوى التهكم التنظيمي للعاملين، والذي بدوره يؤدي الي التحسين في مستوى أداء مديريات الخدمات محل الدراسة بصفة عامة.

خامساً: الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

يتناول الباحثان هنا الاطار النظري لمتغيرات الدراسة: النزاهة السلوكية للقائد (المتغير المستقل)، والتهكم التنظيمي (المتغير التابع)، وذلك كما يأتي:

١/٥ النزاهة السلوكية للقائد (المتغير المستقل): The Leader's Behavioral Integrity

تعد النزاهة السلوكية للقائد من الضروريات التي تساعد في فعالية القيادة، وتعمل على توليد الشجاعة والثقة والمثابرة والامل والتواصل الفعال وسلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي (Eschenbach, 2012)، كما انها تعمل على تحقيق الروحانية في مكان العمل واحترام المسؤوليات، وفيما يلي يعرض الباحثان، مفهوم النزاهة السلوكية للقائد، وأهم أبعادها:

١/١/٥ مفهوم النزاهة السلوكية للقائد:

تُعد النزاهة الشيء التام أو الكامل، وتعني الوضع الممتاز أو الحكم المتميز وغير فاسد (Tomlinson, 2014)، ويعرفها (Huberts et al., 2007) بأنها جودة القيم التي تمثل القواعد الأخلاقية والأعراف المقبولة لدى المجتمع، ويشير كل من (Petrick & Quien, 2008; Chapfca, 2008) بأن النزاهة تعبر عن نوعية الحياة المتميزة بالانسجام الروحي والتفاهم والهدوء العقلي الذي يسعى للمعرفة واتخاذ القرارات السليمة وتهتم دائماً بالخير والمحبة والمرونة والانفتاح والعدالة والصدق، كما انها تمثل قمة اشكال الذكاء البشري والتنمية البشرية حيث انها سمة شخصية واخلاقية تمتاز بالحكم الأخلاقي والقدرة والابداع وقوة العقل التحليلية.

وتعنى النزاهة السلوكية النموذج الذي من خلاله يمكن ادراك ما يقوله القائد وافعاله والمتابعة للوعود المعلنة من قبل القائد والالتزام بالمبادئ الأخلاقية والمعنوية وهي عملية ذاتية تتأثر بمدرجات العاملين ان النزاهة السلوكية تعني بناء تصورات العاملين عن السلوك الأخلاقي للقادة، مع ضرورة توافق تصريحاتهم مع سلوكياتهم فيما يتعلق بالقيم التي يؤمن بها القادة وتوقعات العاملين والأساليب الإدارية المتبعة من قبلهم في العمل والمؤثرة في توجيه سلوكيات العاملين لتحقيق اهداف المنظمة. ويضيف (Erkutlu & Chafra, 2016) ان النزاهة السلوكية للقائد هي الثقة العالية لدى العاملين في الإجراءات التي يقوم بها القائد وتؤثر ايجابياً في توليد الدوافع والرغبة والمشاعر لسياسة المنظمة.

ويخلص الباحثان لمفهوم للنزاهة السلوكية للقائد وهو معرفة تصورات العاملين لسلوك القادة في تنفيذ العمل، ودرجة الاتفاق بين ما يقوله القادة ويصرحون به وبين ما يفعله القادة، ويؤثر ذلك بالإيجاب على العاملين في مشاعرهم ورغبتهم ودافعيتهم في تحقيق اهداف المنظمة وفقاً لسياستها.

٢/١/٥ أبعاد النزاهة السلوكية للقائد:

اتفقت معظم الدراسات السابقة ومنها: (Leigh, 2009; Worden, 2003; Hooijberg, 2005; Reave, 2005; Grover, 2007; Kolthoff, 2010; Thomas, 2013; Mihelic et al., 2010; Simons, 2013; Erkutlu & Chafra, 2016) على وجود خمسة أبعاد للنزاهة السلوكية للقائد، كما يأتي:

١/٢/١/٥ التماسق Consistency: يقصد به التماسق بين ما يقوله القادة وبين سلوكياتهم، وهذا يؤثر بطريقة مباشرة في ثقة العاملين في القائد، ويخفض من المخاطر المتوقعة للعاملين تجاه القائد، ويعكس قدرتهم على التنبؤ بالإجراءات التي يتخذها القائد بناءً على الاحداث الماضية. كما ان التماسق يشير الى التكامل الشخصي بين السلوك الظاهري والقيم الداخلية، ويعكس صورة القائد وهويته الذاتية.

٢/٢/١/٥ الشرعية Lawful: يقصد بها الحفاظ على حقوق الآخرين في التعاملات بحكم القانون، وتوفر للعاملين الحماية من تجاوزات بعض القادة، وهي احترام النزاهة التي تُعبر عن الاخلاق الاجتماعية.

٣/٢/١/٥ **الغرض الأخلاقي: Ethical Purpose** يقصد به ان النزاهة ترتبط بالفلسفة الأخلاقية وتعمل على صقل السمات الأخلاقية مثل: الإخلاص، والصدق، والثقة، والتي تساهم في توجيه التنظيم الذاتي للقائد في جميع إجراءاته تجاه الآخرين، وهو ضرورة للنزاهة ويركز على القيم الكامنة لها، ويشير أيضاً الى السلوك الذي يعيشه الفرد للوصول الى النتائج المرجوة.

٤/٢/١/٥ **الثقة بموقف القائد: Trust Leader** يقصد بها اعتبار ان خصائص النزاهة والعدالة تكون حاسمة في تحسين أسلوب القيادة، واعتبار ان الثقة هي سر العلاقة بين النزاهة السلوكية للقائد ومخرجات العمل، والتي تجعل العاملين يتقبلون مسؤولية أي عمل إضافي، وتوجد علاقة مباشرة بين النزاهة السلوكية للقائد والثقة، ومنه توافر علاقات ثقة صادقة في مجال الاتصالات والعلاقات مع مرور الزمن.

٥/٢/١/٥ **الهوية: Identity** يقصد بها التزامات القائد التي يتمسك بها وتتبع من قيمه الأخلاقية التي تعبر عن الذات، ومعرفة الذات واحترامها من الدوافع المحددة للهوية، والتي عن طريقها يتم معرفة الصفات الشخصية والفكرية والثقافية.

٢/٥ **التهكم التنظيمي (المتغير التابع): Organizational Cynicism**

يُعد التهكم التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي ظهرت كمعوق أمام المنظمات، حيث يكون للتهكم التنظيمي آثاراً سيئة على المدى الطويل، وتؤدي إلى تفكك المنظمة، مما يؤدي الى ان فعالية وجدوى المنظمات تكون على محك الخطر (Proefschrif, 2007). وبناءً على ما سبق عرضه من دراسات سابقة، أصبح واضحاً لدى الباحثين والمنظمات أن التهكم التنظيمي يؤثر على العاملين، وعليه زاد اهتمام الباحثين بترسيخ مفهوم التهكم التنظيمي بالأدبيات التنظيمية، من خلال وضع المفاهيم والمقاييس واختبار تأثيرها على المتغيرات التنظيمية، ولا تزال البحوث تنمو حول طبيعة التهكم التنظيمي ومسبباته ومرتباته. وفيما يلي يعرض الباحثان، مفهوم التهكم التنظيمي، وأبعاده، ومحدداته، ومرتباته، والجانب المضيء له:

١/٢/٥ **مفهوم التهكم التنظيمي:**

يوجد عديد من الآراء لمفاهيم التهكم التنظيمي، ومنها يشير (Shahzad & Mahmood, 2012) الى ان التهكم التنظيمي اتجاه سلبي لدى الموارد البشرية عندما يشعرون بأن منظماتهم تنخفض فيها النزاهة، واحساسهم بالقلق تجاه قرارات المنظمة، والاعتقادات السلبية تجاه المنظمة، مما يؤدي الى ميلهم للسلوكيات السلبية تجاه المنظمة. ويرى (حسين، ٢٠١٣) ان التهكم التنظيمي نظرة المورد البشري الي العاملين بالمنظمة بانهم اشخاص تنعدم فيهم الثقة، وادراكه بانهم انانيين ولا يعتمد عليهم.

كما يرى (Ozer et al., 2014) ان التهكم التنظيمي هو الإحساس بالإحباط وخيبة الامل لعدم اهتمام المنظمة بتحقيق ما يتوقعه العاملين فيها. وان التهكم التنظيمي هو الاحاسيس التي تظهر من العاملين تجاه المنظمة مثل: قلقهم، وعدم رضاهم، واضطرابهم، وانخفاض روحهم المعنوية. بينما يرى (Formiga et al., 2016) ان التهكم التنظيمي شعور أغلبية العاملين بعدم الانتماء للمنظمة، بسبب عدم جودة الحياة الوظيفية وصعوبة الثقة في المنظمة، وناتج ذلك عن وجود تعارض بين الأدوار الشخصية والاهداف التنظيمية، وعليه عدم ادراكهم بالمساهمة في نجاح المنظمة. ويرى (Akpola &

(Oguz, 2021; Mumcu & Aras, 2021) ان التهكم التنظيمي عبارة عن التوقعات السلبية للسلوك البشري مثل: عدم الثقة، والكراهية، وفقدان الامل، واليأس تجاه التغيير التنظيمي الذي ينتج عن المحاولات المتكررة في تغيير الإدارة السيئة. ويشير (Cicek et al., 2021) الى ان التهكم التنظيمي المواقف السلبية مثل: خيبة الامل، والإحباط تجاه العاملين، والأعراف، والعقائد والعمليات التنظيمية وإدارتها.

ويخلص الباحثان لمفهوم التهكم التنظيمي بأنه الاتجاه السلبي للعاملين تجاه المنظمة، نتيجة احساسهم بخيبة الامل، والظلم، وعدم الرضا، والنزعة للسلوك الناقد، والذي ينتج عنه سلوكيات سلبية تؤثر على مستوى أدائهم.

٢/٢/٥ أبعاد التهكم التنظيمي:

يوجد ثلاثة أبعاد أساسية للتهكم التنظيمي، كما أشار إليها كل من: (Ince & Turan, 2011; Mousa, 2017; kaifi, 2012)، كما يأتي:

١/٢/٢/٥ البُعد المعرفي Cognitive: ويشير الى انعدام الشفافية والقيم الصادقة والعدالة، والاتجاه في التعاملات الى انعدام الاخلاق، وانعدام القيم السليمة في العمل، وعدم مساهمة العاملين في اتخاذ وصنع القرارات، مما يؤدي الى انعدام الثقة في القرارات المتخذة من قبل الإدارة.

٢/٢/٢/٥ البُعد السلوكي Behavioral: ويقصد به رد الفعل للمعتقدات السلبية المتهمة للعاملين تجاه منظماتهم، مثل: اتجاهاتهم السلبية تجاه منظماتهم، وعدم اهتمامهم بالعمل، وتوافر عدم الأمانة، والتضليل، واستهزائهم بمنظماتهم.

٣/٢/٢/٥ البُعد العاطفي Emotional: ويشير الى انعدام الثقة والعدالة التنظيمية والأمانة في المنظمة، والذي ينتج عنه السلوكيات العاطفية للعاملين تجاه منظماتهم، مثل: الاشمئزاز من المنظمة، والغضب، والكراهية، والتشاؤم، والإحباط، والضيق.

٣/٢/٥ محددات التهكم التنظيمي:

تعرضت عديد من الدراسات السابقة لمحددات التهكم التنظيمي (O'Leary, 2003; James, 2005; Chiaburu et al., 2013، حسانين، ٢٠١٣، وتوصلت للعوامل التالية المحددة للتهكم التنظيمي، كما يأتي:

١/٣/٢/٥ العوامل الديموجرافية: من أهمها المستوى التعليمي، ومدة العمل، والتي تؤثر على وجود التهكم التنظيمي من عدمه عند العاملين في المنظمة، بمعنى انه كلما ارتفع المستوى التعليمي، وعدالة الاجر حسب مدة العمل، كلما انخفض مستوى التهكم التنظيمي وانخفضت سرعة استجابة العاملين له.

٢/٣/٢/٥ العوامل الشخصية: تؤثر العوامل الشخصية على ميل العاملين الى التهكم التنظيمي، بمعنى كلما كانت مشاعر العاملين إيجابية كلما كان ميلهم اقل للتهكم التنظيمي، وكلما كانت مشاعرهم سلبية كلما كان ميلهم اكثر للتهكم التنظيمي.

٣/٣/٢/٥ **العوامل التنظيمية الإيجابية:** تؤثر هذه العوامل مثل: الدعم التنظيمي المدرك ، والعدالة المدركة علي سلوك التهكم التنظيمي، بمعنى انخفاض هذه العوامل التنظيمية الإيجابية أدى ذلك الى اندفاع العاملين الي التهكم التنظيمي وزادت اتجاهاتهم السلبية نحو المنظمة.

٤/٣/٢/٥ **العوامل التنظيمية السلبية:** تؤثر هذه العوامل مثل: مُدركات السلوك السياسي، وخرق العقد النفسي، والضغط النفسي علي سلوك التهكم التنظيمي، بمعنى زيادة هذه العوامل التنظيمية السلبية أدى ذلك الى اندفاع العاملين الي التهكم التنظيمي وزادت لديهم عدم الثقة في قرارات المنظمة، وزيادة شعورهم بفقدان الإدارة للاستقامة والنزاهة.

٤/٢/٥ **مترتبات التهكم التنظيمي:**

يترتب على التهكم التنظيمي عديد من المترتبات من أهمها (Chiaburu et al., 2013) ، حسانين، (٢٠١٣) :

١/٤/٢/٥ **مترتبات الاتجاهات السلبية:** من هذه المترتبات التي تؤدي الى التهكم التنظيمي، انعدام الالتزام التنظيمي، وانخفاض الرضا الوظيفي، والنية لترك العمل، بمعنى ينخفض الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وزيادة النية لترك العمل لدي العاملين في حالة توافر التهكم التنظيمي لديهم.

٢/٤/٢/٥ **مترتبات الاتجاهات السلوكية:** منها انخفاض سلوكيات الدور الأساسي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بمعنى يترتب على توافر التهكم التنظيمي لدي العاملين في المنظمة، انخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات الدور الأساسي وتؤدي الى الانخراط في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وكذلك تزيد من عمليات الاغتراب النفسي للعاملين.

٥/٢/٥ **الجانب المضيء للتهكم التنظيمي:**

على الرغم من ان التهكم التنظيمي، يعيق أي منظمة من تقديم المنافع الذاتية، الا ان لها وجه مضيء يكون صوت الضمير داخل المنظمة، ومن اهم المنافع التي تعود من التهكم التنظيمي ما يأتي:

١/٥/٢/٥ يساعد التهكم التنظيمي في التغيير التنظيمي، اذ ان استكشاف حالات التهكم تجاه التغيير، يُمكن المنظمة من توافر استراتيجية تغيير ناجحة.

٢/٥/٢/٥ يقدم العاملون الذين يتوافر لديهم التهكم التنظيمي أحياناً توصيات تساعد في حل المشاكل التنظيمية.

٣/٥/٢/٥ يساعد التهكم التنظيمي في تحديد أسباب المشاكل التنظيمية في المنظمات.

٤/٥/٢/٥ يقوم العاملون الذين يتوافر لديهم التهكم التنظيمي أحياناً كجهاز سيطرة وحماية على كافة حالات الاحتيال وتغليب المصلحة الشخصية.

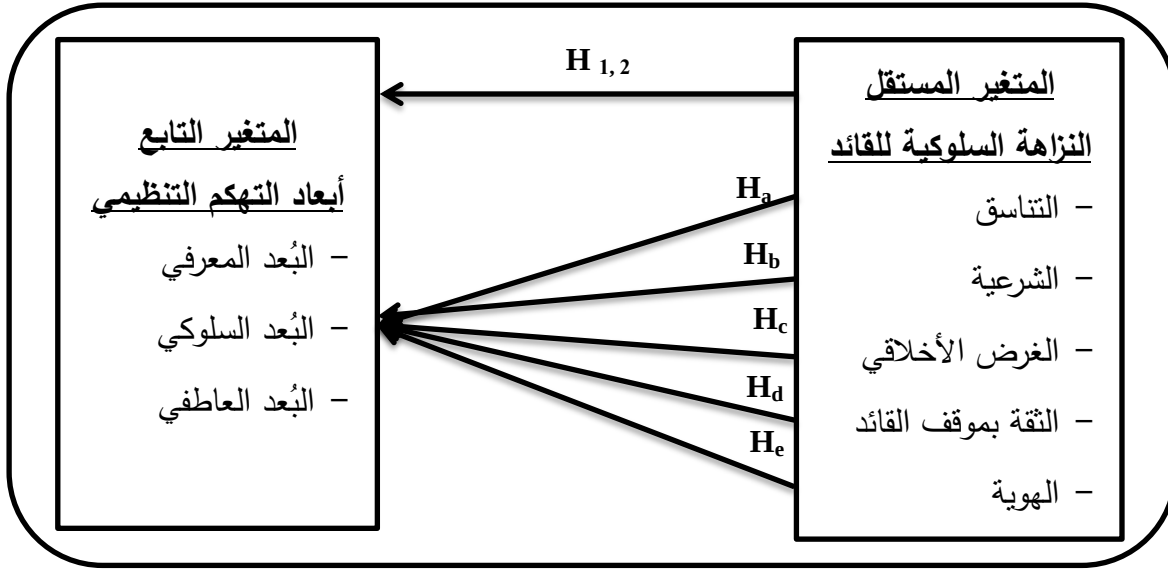
٥/٥/٢/٥ يساعد التهكم التنظيمي العاملين ذوي الكفاءة والفاعلية في المنظمات.

سادساً: منهجية الدراسة وخطوات إجراؤها

يتناول الباحثان هنا منهجية الدراسة وخطوات إجراؤها، من حيث مخطط الدراسة، ومتغيراتها، وأداة جمع البيانات، وتقييم المخطط الفرضي للدراسة، وفروض الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة ووحدة المعاينة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وحدود الدراسة، وذلك كما يلي:

١/٦ مخطط الدراسة:

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة، تمكن الباحثان من عرض مخطط العلاقات بين متغيرات الدراسة، كما بالشكل التالي:



شكل (١)

المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: الشكل من اعداد الباحثين

٢/٦ متغيرات الدراسة:

يتضح من المخطط الفرضي للدراسة بين متغيراته، أنه يقوم على المتغيرات الآتية:

١/٢/٦ النزاهة السلوكية للقائد (المتغير المستقل):

يقصد بالنزاهة السلوكية للقائد معرفة تصورات العاملين لسلوك القادة في تنفيذ العمل، ودرجة الاتفاق بين ما يقوله القادة ويصرحون به وبين ما يفعله القادة، ويؤثر ذلك بالإيجاب على العاملين في مشاعرهم ورغبتهم ودافعيتهم في تحقيق اهداف المنظمة وفقاً لسياساتها، وتم الاعتماد في قياس النزاهة السلوكية للقائد (المتغير المستقل) على الدراسات التالية: (Engelbrecht et al., 2015; Erkutlu & Chafra, 2016; Simons et al., 2013; Zarghamifard & Danaeefard, 2020; Peng et al., 2021; Gang et al., 2019 & Fauzi, 2022). وذلك بعد إجراء بعض التعديلات علي عباراتها لتتلاءم مع بيئة الدراسة الحالية. وتم قياس النزاهة السلوكية للقائد بعدد (٢٥) عبارة بأداة الدراسة،

يتكون البُعد الأول (التناسق) من (٦) عبارات، والبُعد الثاني (الشرعية) من (٥) عبارات، والبُعد الثالث (الغرض الاخلاقي) من (٥) عبارات، والبُعد الرابع (الثقة بموقف القائد) من (٥) عبارات، والبُعد الخامس (الهوية) من (٤) عبارات على الترتيب، من رقم (١: ٢٥) بقائمة الاستقصاء.

٢/٢/٦ التهكم التنظيمي (المتغير التابع):

يقصد بالتهكم التنظيمي الاتجاه السلبي للعاملين تجاه المنظمة، نتيجة احساسهم بخيبة الامل، والظلم، وعدم الرضا، والنزعة للسلوك الناقد، والذي ينتج عنه سلوكيات سلبية تؤثر على مستوي أدائهم. وتم الاعتماد في قياس التهكم التنظيمي (المتغير التابع) على الدراسات التالية: (Branes, 2010; Evans, Goodman & Davis, 2011; Nair & Kamalanbhan, 2010; Neves, 2012; Naus et al., 2007; Shahzad & Mohmood, 2012; Spector & Fox, 2002; James et al., 2011; Chiaburu et al., 2013; Ahmed, 2013; Stavrova, 2015; Ezeh et al., 2018; Park et al., 2016; Jiang et al., 2017; Ince, 2018; Dobbs & Do, 2019; Farjam et al., 2018). وذلك بعد إجراء بعض التعديلات علي عباراتها لتتلاءم مع بيئة الدراسة الحالية، وتم قياسه بعدد (١٤) عبارة بأداة الدراسة، يتكون البُعد الأول منها (المعرفي) بعدد (٤) عبارات، والبُعد الثاني (السلوكي) بعدد (٥) عبارات، والبُعد الثالث (العاطفي) بعدد (٥) عبارات على الترتيب، من رقم (٢٦: ٣٩) بقائمة الاستقصاء.

واستخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي الأبعاد ويتراوح ما بين (١: ٥)، ويشير التقدير (١) الي غير موافق تمامًا، والتقدير (٥) الي موافق تمامًا. وكشفت معظم الدراسات السابقة المستخدم مقاييس متغيرات الدراسة المتمثلة في: أبعاد النزاهة السلوكية للقائد، وأبعاد التهكم التنظيمي عن معامل ألفا كرونباخ يتراوح ما بين (٠,٧١، ٠,٩٢)، ويؤكد ذلك وجود درجة عالية من الثبات لمتغيرات الدراسة الحالية.

٣/٦ أداة جمع البيانات:

قام الباحثان بالمقابلات الشخصية لمفردات العينة محددان لهم الهدف من الدراسة، وقام بتوزيع قوائم الاستقصاء عليهم كأداة لجمع البيانات، ووضح لهم كيفية الإجابة على عباراتها، ثم قام بجمعها منهم بعد الإجابة عليها واستيفائها. ويحقق هذا الأسلوب درجة عالية من التحكم والرقابة على مفردات العينة، حيث يسمح هذا الإجراء بالحصول على معلومات مرتدة من مفردات عينة الدراسة، حيث تُظهر قيمة فيما يتعلق ببعض الجوانب مثل: خصائص المفردات، واتجاهاتهم نحو الدراسة، وأسباب عدم الرغبة في مشاركة البعض منهم في الإجابة على القائمة ان وجد.

٤/٦ تقييم المخطط الفرضي للدراسة:

استخدم الباحثان في تقييم المخطط الفرضي للدراسة ثلاثة معايير متمثلة في: الصلاحية التقاربية Convergent Validity، والاعتمادية Reliability، والصلاحية التمييزية Discriminant validity (Hair et al., 2014). ويظهر الجدول التالي نتائج تقييم المخطط الفرضي للدراسة:

جدول (١)

تقييم المخطط الفرضي للدراسة

المتغيرات	مؤشر الصلاحية التقاربية	مؤشر الاعتمادية		مؤشر الصلاحية التمييزية			
		الفا كرونباخ	الثبات المركب	التناسق	الشرعية	الغرض الأخلاقي	الثقة بموقف القائد
التناسق	٠,٦٣٤	٠,٩٢	٠,٧٣				
الشرعية	٠,٦٨١	٠,٧٤	٠,٧٩	٠,٤٦			
الغرض الأخلاقي	٠,٥٨٢	٠,٨٦	٠,٩٥	٠,٤٩	٠,٥٦		
الثقة بموقف القائد	٠,٥٤١	٠,٧٢	٠,٨٣	٠,٦٩	٠,٤٥	٠,٥٤	
الهوية	٠,٥٩٣	٠,٨٦	٠,٨٢	٠,٦٣	٠,٨٧	٠,٦٣	٠,٧١
التهكم التنظيمي	٠,٦٢٩	٠,٩٣	٠,٧٦	٠,٧٤	٠,٦٢	٠,٧٣	٠,٧٨
							٠,٦٧

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS V.26.

ويُظهر الجدول السابق الآتي:

١/٤/٦ **مؤشر الصلاحية التقاربية:** ويعبر عن نسبة تفسير المقياس للمتغير، ولابد ان يزيد المؤشر عن (٥٠%)، وكما هو مبين بالجدول ان كل المقاييس تزيد عن (٥٠%)، ولهذا فإن كل المقاييس تتمتع بالصلاحية التقاربية (Hair et al., 2014).

٢/٤/٦ **مؤشر الاعتمادية:** ويقصد به اتساق كل العبارات لكل مقياس مع بعضها البعض، وتم استخدام معامل الفا كرونباخ، ومعامل الثبات المركب، وحيث انها جميعاً تجاوزت (٦٠%)، ولهذا فجميع المقاييس تتميز بالاعتمادية (Sekaran & Bougie, 2016).

٣/٤/٦ **مؤشر الصلاحية التمييزية:** ويتضح من الجدول ان كل قيم هذا المؤشر تقل عن (٩٠%)، وهي القيمة المتعارف عليها (Henseler et al. 2015; Hair et al., 2014)، ولهذا فان كافة المقاييس تتسم بالصلاحية التمييزية.

٥/٦ فروض الدراسة:

بناءً على ما تم عرضه لمشكلة الدراسة ومراجعة الجهود البحثية السابقة، يُخلص الباحثان منها الي فرضين أساسيين، كما يلي:

١/٥/٦ توجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية لأبعاد النزاهة السلوكية للقائد متمثلة في: التناسق، والشرعية، والغرض الأخلاقي، والثقة بموقف القائد، والهوية على أبعاد التهكم التنظيمي متمثلة في: التهكم المعرفي، والتهكم العاطفي، والتهكم السلوكي للعاملين بعمليات الخدمات بمحافظه سوهاج.

٢/٥/٦ يوجد تأثير إيجابي سلبي ذو دلالة إحصائية لأبعاد النزاهة السلوكية للقائد متمثلة في: التناسق، والشرعية، والغرض الأخلاقي، والثقة بموقف القائد، والهوية على أبعاد التهكم التنظيمي متمثلة

في: التهكم المعرفة، والتهكم العاطفي، والتهكم السلوكي للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج.

٦/٦ مجتمع وعينة ووحدة معاينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من كافة مديريات الخدمات العاملة في محافظة سوهاج، وبلغت ستة عشر مديرية، وهي: مديرية الطرق والنقل، ومديرية الإسكان، ومديرية الضرائب العقارية، ومديرية المنطقة الازهرية، ومديرية التنظيم والإدارة، ومديرية الثقافة، ومديرية الشباب والرياضة، ومديرية الأوقاف، ومديرية الإصلاح الزراعي، ومديرية الشؤون الاجتماعية، ومديرية الصحة، ومديرية الطب البيطري، ومديرية التربية والتعليم، ومديرية القوى العاملة، ومديرية الزراعة، ومديرية التموين والتجارة، وأيضاً يتكون المجتمع من كافة العاملين بهذه المديريات، ما عدا العاملين بالخدمات المعاونة، لعدم قدرتهم وعلاقتهم بأداة الدراسة، وصعوبة إجابتهم علي عباراتها، وبلغ إجمالي عددهم (٩٧٣٤) عامل (مركز نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ديوان عام محافظة سوهاج، ٢٠٢٤).

وقام الباحثان بالحصص الشامل لهذه المديريات، لقلّة عددها، وتقاربهم الجغرافي. واتبع الباحثان أسلوب العينة عند تجميع البيانات من العاملين بها، لكبر الحجم. واعتمد على العينة العشوائية الطبقية، ولوجود إطار كامل غير متقادم بجميع الأسماء والعناوين لمفردات العينة، بالإضافة إلى عدم تجانسها من حيث النشاط، وحُدد حجم العينة من العاملين من الجداول الإحصائية، وبلغ حجمها (٣٧٠) مفردة بمعامل ثقة ٩٥%، ومستوى معنوية ٥% (ريان، ٢٠١٣)، وتم توزيعها بالتوزيع المتناسب في ضوء عدد العاملين بكافة المديريات محل الدراسة، كما بالجدول التالي:

جدول (٢)

مجتمع وعينة الدراسة

م	المديرية	توزيع مجتمع الدراسة		توزيع العينة ونسبة الردود		
		العاملين	النسبة %	العينة(*)	قوائم مفقودة	قوائم مستلمة(**)
١	الطرق والنقل	٤٣٨	٤,٥	١٧	٢	١٥
٢	الإسكان	٦٧٤	٦,٩	٢٦	٥	٢١
٣	الضرائب العقارية	١٩٤	٢	٧	—	٧
٤	المنطقة الازهرية	١٩١	٢	٧	—	٧
٥	التنظيم والإدارة	١٣٩	١,٤	٥	—	٥
٦	الثقافة	١٥١	١,٦	٦	—	٦
٧	الشباب والرياضة	٢٥٣	٢,٦	١٠	١	٩
٨	الأوقاف	١٢٩	١,٣	٥	—	٥
٩	الإصلاح الزراعي	٩٧	١	٤	—	٤
١٠	الشئون الاجتماعية	٩٥٣	٩,٨	٣٦	٦	٣٠
١١	الصحة	٦٦٣	٦,٨	٢٥	٤	٢١
١٢	الطب البيطري	١٣٩٦	١٤,٣	٥٣	١٠	٤٣
١٣	التربية والتعليم	٢٦٧٨	٢٧,٥	١٠٢	١٢	٩٠
١٤	القوي العاملة	٤٣٤	٤,٥	١٧	١	١٦
١٥	الزراعة	٣٩٧	٤,١	١٥	١	١٤
١٦	التموين والتجارة	٩٤٧	٩,٧	٣٥	٤	٣١
	الإجمالي	٩٧٣٤	١٠٠	٣٧٠	٤٦	٣٢٤

المصدر: الجدول أعده الباحثان، بالاعتماد على مركز نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ديوان عام محافظة سوهاج، ٢٠٢٤م

٧/٦ أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة:

تم تبويب وجدولة وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS (Version 26)، واستخدم الباحثان الأساليب الإحصائية التالية:

١/٧/٦ أساليب تقييم نموذج الدراسة: تم استخدام مؤشر الصلاحية التقاربية، ومؤشر الاعتمادية من خلال معامل الفا كرونباخ ومعامل الثبات المركب، ومؤشر الصلاحية التمييزية.

٢/٧/٦ أساليب التحليل الإحصائي الوصفي: مثل: التكرارات، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف كأساليب إحصائية وصفية تساعد في توصيف بيانات متغيرات الدراسة.

(*) حجم العينة = نسبة (عدد العاملين ÷ الإجمالي) × حجم العينة.

(**) القوائم المستلمة من مفردات العينة (٣٢٤) قائمة وتمثل (٨٧,٧%) تقريباً من القوائم الموزعة على مفردات العينة بالمديريات محل الدراسة، وتعتبر نسبة مقبولة.

٣/٧/٦ معامل الارتباط البسيط، ومعامل التحديد، لاختبار العلاقة بين أبعاد النزاهة السلوكية للقائد كمتغير مستقل وأبعاد التهكم التنظيمي كمتغير تابع (اختبار الفرض الأول). ولتحديد قوة واتجاه العلاقة بينهما تم استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط (اختبار الفرض الثاني).

٨/٦ حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة الحالية في الآتي:

١/٨/٦ الحدود العلمية: تمثلت في أبعاد النزاهة السلوكية للقائد متمثلة في: التناسق، والشرعية، والغرض الأخلاقي، والنقّة بموقف القائد، والهوية كمتغير مستقل معتمداً على الدراسات التالية:

(Engelbrecht et al., 2015; Erkutlu & Chafra, 2016; Simons et al., 2013; Zarghamifard & Danaeefard, 2020; Peng et al., 2021; Gang et al., 2019 & Fauzi, 2022). وأبعاد التهكم التنظيمي متمثلة في: التهكم المعرفي، والتهكم العاطفي، والتهكم السلوكي كمتغير تابع معتمداً على الدراسات التالية: (Branes, 2010; Evans, Goodman & Davis, 2011; Nair & Kamalanbhan, 2010; Neves, 2012; Naus et al., 2007; Shahzad & Mohmood, 2012; Spector & Fox, 2002; James et al., 2011; Chiaburu et al., 2013; Ahmed, 2013; Stavrova, 2015; Ezeh et al., 2018; Park et al., 2016; Jiang et al., 2017; Ince, 2018; Dobbs & Do, 2019; Farjam et al., 2018)

٢/٨/٦ الحدود البشرية: تمثلت في جميع العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج، ما عدا العاملين في الخدمات المعاونة أو أفراد أمن.

٣/٨/٦ الحدود المكانية: تمثلت في جميع مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج وعددها ستة عشر مديرية، وتتميز جميعها بالتقارب الجغرافي.

سابعاً: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

قام الباحثان بإجراء التحليلات الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية التي تم جمعها بأداة الدراسة، وتوصل منها الى النتائج التالية:

١/٧ النتائج المبدئية للدراسة:

يقدم الباحثان النتائج المبدئية للدراسة، المتعلقة بالإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، كما بالجدول التالي:

يقدم الباحثان هنا النتائج المبدئية للدراسة بدءاً بتوصيف خصائص عينة الدراسة، ثم توصيف لمتغيراتها، وأخيراً يقدم الباحثان نتائج اختبار فرضي الدراسة، وذلك كما يأتي:

١/١/٧ توصيف خصائص عينة الدراسة:

يقدم الباحثان هنا توصيفاً لخصائص عينة الدراسة كما بالجدول (٣) التالي:

جدول (٣)

توصيف خصائص عينة الدراسة

النوع:	الخصائص	التكرارات	%
- ذكور.	٢٣٤	%٧٢,٢	
- إناث.	٩٠	%٢٧,٨	
السن:	- أقل من ٣٠ سنة.	٥٥	%١٧
	- من ٣٠ إلى أقل من ٤٥ سنة.	١٢٦	% ٣٨,٩
	- من ٤٥ إلى أقل من ٥٥ سنة.	٩٤	%٢٩
	- من ٥٥ سنة فأكثر.	٤٩	%١٥,١
الخبرة:	- أقل من ٥ سنوات.	٥٤	%١٦,٧
	- من ٥ إلى أقل من ١٥ سنوات.	٦٥	%٢٠
	- من ١٥ إلى أقل من ٢٥ سنة.	٥٦	%١٧,٣
	- من ٢٥ سنة فأكثر.	١٤٩	%٤٦
التعليم:	- تعليم متوسط وفوق المتوسط.	١٢٦	%٣٨,٩
	- تعليم جامعي.	١٨٤	%٥٦,٨
	- دراسات عليا.	١٤	%٤,٣
الإجمالي	٣٢٤	%١٠٠	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS V.26 - القسم الثاني.

ويتبين من الجدول السابق (٣)، ان نتائج الاجابات لمفردات عينة الدراسة غالبيتها من الذكور وتمثلت بنسبة (٧٢,٢%) من اجمالي حجم العينة، كما أن نسبة (٣٨,٩%) من اجمالي حجم العينة تقع في المدى العمري من (٣٠) سنة إلى أقل من (٤٥) سنة، وكذلك تمثلت نسبة (٤٦%) من اجمالي حجم العينة كانت خبرتهم في العمل تزيد عن (٢٥) سنة، كما أن معظم حجم العينة من الحاصلين علي تعليم جامعي وتمثلت بنسبة (٥٦,٨%)، وتمثلت نسبة (٣٨,٩%) من اجمالي حجم العينة من الحاصلين علي تعليم متوسط وفوق المتوسط، ونسبة (٤,٣%) من الحاصلين علي دراسات عليا.

٢/١/٧ توصيف متغيرات الدراسة:

يقدم الباحثان هنا توصيفاً لمتغيرات الدراسة، ومعاملات الارتباط الخطي البسيط بينهما، وذلك كما يتضح من الجدول (٤) التالي:

جدول (٤)

توصيف متغيرات الدراسة

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	متغيرات الدراسة
						١	١- التناسق
					١	**٠,٢٦	٢- الشرعية
				١	*٠,٣٨	**٠,٣٢	٣- الغرض الأخلاقي
			١	*٠,٣٤	*٠,٢٣	**٠,٣٧	٤- الثقة بموقف القائد
		١	*٠,٢٩	**٠,٢١	*٠,٣٨	*٠,٣١	٥- الهوية
	١	*٠,٣٩	*٠,٢٧	**٠,٣٤	*٠,٣٦	*٠,٣٧	٦- مج نزاهة سلوكية للقائد
١	*٠,٧٨-	*٠,٧١-	*٠,٧٣-	*٠,٦٨-	*٠,٦٩-	*٠,٧٢-	٧- التهكم التنظيمي
٣,٢٣	٣,٨٧	٣,٧٢	٣,٦٣	٣,٨٢	٣,٥٦	٣,٧٨	وسط حسابي
٠,٧٣	٠,٨٣	٠,٧٧	٠,٨٨	٠,٨٢	٠,٧٩	٠,٨٤	انحراف معياري
٠,٢٢	٠,٢١٤	٠,٢٠٧	٠,٢٤٢	٠,٢١٥	٠,٢٢٢	٠,٢٢٢	معامل اختلاف
	٢,٦٣٣	٢,٥١٢	٢,٣٨٧	٢,١١٢	١,٨٦١	١,٧٥٤	VIF
	٠,٥٧٢	٠,٦١٣	٠,٥٦١	٠,٦٤٢	٠,٥٣١	٠,٥٣٤	Tolerance

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS V.26 * معنوية عند ٠,٠٥ ** معنوية عند ٠,٠١

يستنتج الباحثان من الجدول السابق الآتي:

١/٢/١/٧ ادراك مفردات العينة بنسبة مرتفعة الي حد ما لأبعاد النزاهة السلوكية للقائد متمثلة في: التناسق، والشرعية، والغرض الأخلاقي، والثقة بموقف القائد، والهوية وكانت المتوسطات الحسابية: (٣,٧٨ ، ٣,٥٦ ، ٣,٨٢ ، ٣,٦٣ ، ٣,٧٢) على الترتيب، وكان المتوسط الحسابي لإجمالي أبعاد النزاهة السلوكية للقائد (٣,٨٧) مرتفع أيضاً، وكان المتوسط الحسابي للتهكم التنظيمي (٣,٢٣)، ومعني ذلك توافر النزاهة السلوكية للقائد لدي القيادات بدرجة مرتفعة الى حد ما، مما ينعكس على التهكم التنظيمي بالمديريات محل الدراسة.

٢/٢/١/٧ بلغت قيمة الانحراف المعياري لكافة المتغيرات متمثلة في: أبعاد النزاهة السلوكية للقائد، والتهكم التنظيمي اقل من واحد صحيح، ومعني ذلك وجود توافق مرتفع لجميع آراء مفردات العينة.

٣/٢/١/٧ واطهرت قيمة معامل الاختلاف لكافة المتغيرات تفسر وجود تجانس بين آراء مفردات عينة الدراسة لقائمة الاستقصاء المعدة لجمع البيانات.

٤/٢/١/٧ واطهرت قيم معاملات الارتباط الخطي البسيط بين كل بُعد من أبعاد النزاهة السلوكية للقائد وبين التهكم التنظيمي بالمديريات محل الدراسة، وجود علاقة ارتباط سالبة ومعنوية بينهم، عند مستوى معنوية (٠,٠٥ ، ٠,٠١).

٥/٢/١/٧ كشفت قيم معامل تضخم التباين (VIF) والذي كانت أقل من ١٠، وكشفت قيمة التباين المسموح به Tolerance والتي كانت تفوق (٠,٠٥)، عدم وجود التداخل الخطي المتعدد

Multicollinearity بين أبعاد النزاهة السلوكية للقائد (المتغير المستقل)، حيث انخفاض قيم معاملات الارتباط الخطي البسيط بين المتغيرات المستقلة بعضها البعض، ومعني ذلك عدم وجود مشكلة في الانحدار والارتباط الخطي، والتي من الاحتمال ان تؤثر في دقة نتائج الدراسة.

٢/٧ نتائج اختبارات صحة فروض الدراسة :

يعرض الباحثان هنا نتائج اختبارات صحة فروض الدراسة، كما يأتي:

١/٢/٧ نتائج اختبار صحة الفرض الأول:

هدف الفرض الأول للدراسة الى اختبار العلاقة بين أبعاد النزاهة السلوكية للقائد متمثلة في: التناسق، والشرعية، والغرض الأخلاقي، والثقة بموقف القائد، والهوية كمتغير مستقل من جانب وبين أبعاد التهكم التنظيمي متمثلة في: المعرفي، والسلوكي، والعاطفي (بصفة اجمالية) بالمديريات محل الدراسة كمتغير تابع من جانب آخر، وينص هذا الفرض على: توجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية لأبعاد النزاهة السلوكية للقائد متمثلة في: التناسق، والشرعية، والغرض الأخلاقي، والثقة بموقف القائد، والهوية على أبعاد التهكم التنظيمي متمثلة في: المعرفي، والعاطفي، والسلوكي للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج.

واستخدم الباحثان معامل الارتباط، لاختبار هذا الفرض، لمعرفة نوع العلاقة وقوتها بين أبعاد النزاهة السلوكية للقائد وبين التهكم التنظيمي كمتغير تابع بالمديريات محل الدراسة. ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار هذا الفرض:

جدول (٥)

نتائج اختبار الفرض الأول

المتغير المستقل	Beta	B	R	المعنوية
التناسق	٠,٧٢-	٠,٦٣	٠,٧٢-	٠,٠٣١
الشرعية	٠,٦٩-	٠,٥٦	٠,٦٩-	٠,٠٢٣
الغرض الأخلاقي	٠,٦٨-	٠,٥٤	٠,٦٨-	٠,٠٤٣
الثقة بموقف القائد	٠,٧٣-	٠,٦٧	٠,٧٣-	٠,٠١٣
الهوية	٠,٧١-	٠,٦٨	٠,٧١-	٠,٠٤٧
مج النزاهة لسلوكية	٠,٧٨-	٠,٧١	٠,٧٨-	٠,٠١٤
المتغير التابع: التهكم التنظيمي				

$P < 0.05$

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS V.26

يستخلص الباحثان من الجدول السابق، ما يلي:

١/١/٢/٧ أظهرت قيم معاملات الارتباط (**R**) وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد النزاهة السلوكية للقائد متمثلة في: التناسق، والشرعية، والغرض الأخلاقي، والثقة بموقف القائد، والهوية وبين اجمالي أبعاد التهكم التنظيمي بالمديريات محل الدراسة، وكانت قيم المعاملات

(R): (٠,٧٢-، ٠,٦٩-، ٠,٦٨-، ٠,٧٣-، ٠,٧١-) على الترتيب، وهي علاقات قوية الى حد ما، عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

٢/١/٢/٧ أظهرت قيمة معامل الارتباط وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين اجمالي أبعاد النزاهة السلوكية للقائد كمتغير مستقل وبين التهمك التنظيمي بالمديرية محل الدراسة كمتغير تابع، وكانت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٨-) وهي علاقة قوية، عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

ومن النتائج السابقة لاختبار الفرض الأول، يتم قبول صحة الفرض الأول للدراسة، والتي تم اثباته إحصائياً انه يوجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية لأبعاد النزاهة السلوكية للقائد والتهمك التنظيمي بالمديرية محل الدراسة.

٢/٢/٧ نتائج اختبار صحة الفرض الثاني:

هدف الفرض الثاني للدراسة الى اختبار تأثير أبعاد النزاهة السلوكية للقائد متمثلة في: التناسق، والشرعية، والغرض الأخلاقي، والثقة بموقف القائد، والهوية كمتغير مستقل من جانب علي أبعاد التهمك التنظيمي متمثلة في: المعرفي، والسلوكي، والعاطفي (بصفة اجمالية) بالمديرية محل الدراسة كمتغير تابع من جانب آخر، وينص هذا الفرض على: يوجد تأثير إيجابي سلبي ذو دلالة إحصائية لأبعاد النزاهة السلوكية للقائد متمثلة في: التناسق، والشرعية، والغرض الأخلاقي، والثقة بموقف القائد، والهوية على أبعاد التهمك التنظيمي متمثلة في: المعرفة، والعاطفي، والسلوكي للعاملين بمديرية الخدمات بمحافظة سوهاج.

واستخدم الباحثان تحليل الانحدار الخطي البسيط، لاختبار هذا الفرض، للتعرف على درجة تأثير أبعاد النزاهة السلوكية كمتغيرات مفسرة على اجمالي أبعاد التهمك التنظيمي كمتغير تابع بالمديرية محل الدراسة. ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار هذا الفرض:

جدول (٦)

نتائج اختبار الفرض الثاني

المتغير المفسر	R	R ²	Adj. R ²	T. Value	F. Value	Sig. F.
التناسق	٠,٧٢-	٠,٥١٨	٠,٥١٦	١٣,٨٣	٥٤,٦٢	٠,٠٣١
الشرعية	٠,٦٩-	٠,٤٧٦	٠,٤٧٤	١٢,٤٥	٥٣,٣٤	٠,٠٢٣
الغرض الأخلاقي	٠,٦٨-	٠,٤٦٢	٠,٤٥٩	١١,٤٩	٥٤,٧٤	٠,٠٤٣
الثقة بموقف القائد	٠,٧٣-	٠,٥٣٣	٠,٥٣١	١٢,٦٣	٥٢,٤٨	٠,٠١٣
الهوية	٠,٧١-	٠,٥٠٤	٠,٥٠٢	١٢,١٩	٥٠,٧٣	٠,٠٤٧
مج النزاهة لسلوكية	٠,٧٨-	٠,٦٠٨	٠,٦٠٥	١١,٥٣	٥٠,٥٣	٠,٠١٤
المتغير التابع: التهمك التنظيمي						

P < 0.05

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS V.26

يستخلص الباحثان من الجدول السابق، ما يلي:

١/٢/٢/٧ تكشف النتائج عن وجود تأثير سلبي ذات دلالة إحصائية لأبعاد النزاهة السلوكية للقائد متمثلة في: التناسق، والشرعية، والغرض الأخلاقي، والثقة بموقف القائد، والهوية كمتغيرات مستقلة على اجمالي أبعاد التهكم التنظيمي بالمديريات محل الدراسة، ويؤكد ذلك قيم معامل التحديد المعدل $Adj. R^2$ حيث أن بُعد التناسق يفسر بنسبة ٥١,٦% من التباين في اجمالي أبعاد التهكم التنظيمي، بينما بُعد الشرعية يفسر بنسبة ٤٧,٤% من التباين في اجمالي أبعاد التهكم التنظيمي، وبفسر بُعد الغرض الأخلاقي بنسبة ٤٥,٩% من التباين في اجمالي أبعاد التهكم التنظيمي، وبفسر بُعد الثقة في موقف القائد بنسبة ٥٣,١% من التباين في اجمالي أبعاد التهكم التنظيمي، وأخيراً يفسر بُعد الهوية بنسبة ٥٠,٢% من التباين في اجمالي أبعاد التهكم التنظيمي، والنسبة المتممة من التباين لكل بُعد ترجع لعوامل أخرى.

٢/٢/٢/٧ تكشف النتائج عن وجود تأثير سلبي ذات دلالة إحصائية لإجمالي أبعاد النزاهة السلوكية علي اجمالي أبعاد التهكم التنظيمي بالمديريات محل الدراسة، ويؤكد ذلك قيمة معامل التحديد المعدل $Adj. R^2$ حيث أن اجمالي أبعاد النزاهة السلوكية تفسر بنسبة ٦٠,٥% من التباين في اجمالي أبعاد التهكم التنظيمي، وأن نسبة ٣٩,٥% من التباين ترجع لعوامل أخرى.

٣/٢/٢/٧ تكشف النتائج عن معنوية هذا الاختبار عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، ويؤكد ذلك معامل جوهرية النموذج ($Sig. F$)، كما تؤكد اشارات المعلمات للنموذج سلبية التأثير لمتغيراته.

ومن النتائج السابقة لاختبار الفرض الثاني، يتم قبول صحة الفرض الثاني للدراسة، والتي تم اثباته احصائياً أنه يوجد تأثير سلبي ذات دلالة إحصائية لأبعاد النزاهة السلوكية للقائد على اجمالي أبعاد التهكم التنظيمي بالمديريات الخدمية محل الدراسة.

ثامناً: نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

تمكن الباحثان بعد التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، التوصل لمجموعة نتائج قام بمناقشتها وتفسيرها، كما يأتي:

١/٨ قامت الدراسة الحالية باختبار فرضين تناولوا العلاقة بين أبعاد النزاهة السلوكية للقائد متمثلة في: التناسق، والشرعية، والغرض الأخلاقي، والثقة بموقف القائد، والهوية وبين اجمالي أبعاد التهكم التنظيمي، وكذلك تأثير أبعاد النزاهة السلوكية للقائد علي اجمالي أبعاد التهكم التنظيمي، على عينة حجمها (٣٧٠) مفردة من العاملين بالمديريات الخدمية محل الدراسة. وبلغت نسبة الردود في هذه الدراسة (٨٧,٧%)، وتمثل نسبة مقبولة في الدراسات المتعلقة بإدارة الأعمال.

٢/٨ لقد كان تنبؤ الفرضين بوجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد النزاهة السلوكية للقائد متمثلة في: التناسق، والشرعية، والغرض الأخلاقي، والثقة بموقف القائد، والهوية وبين اجمالي أبعاد التهكم التنظيمي، وكذلك بوجود تأثير سلبي لأبعاد النزاهة السلوكية للقائد على اجمالي أبعاد التهكم التنظيمي. واثبتت النتائج من خلال التحليل للارتباط والانحدار البسيط صدق التنبؤات

لفروض الدراسة، وتبين وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد النزاهة السلوكية للقائد متمثلة في: التناسق، والشرعية، والغرض الأخلاقي، والثقة بموقف القائد، والهوية وبين اجمالي أبعاد التهكم التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = -0.72, -0.69, -0.68, -0.73, -0.71$) بالترتيب، وتفسير ذلك انه كلما ارتفع ادراك العاملين بالمديريات محل الدراسة بأبعاد النزاهة السلوكية للقائد، كلما انخفض الاتجاه الى أبعاد التهكم التنظيمي بالمديريات محل الدراسة، والعكس صحيح.

٣/٨ وتبين من نتائج الدراسة ان بُعد التناسق يفسر بنسبة ٥١,٦% من التباين في اجمالي أبعاد التهكم التنظيمي، ويفسر بُعد الشرعية بنسبة ٤٧,٤% من التباين في اجمالي أبعاد التهكم التنظيمي، ويفسر بُعد الغرض الأخلاقي بنسبة ٤٥,٩% من التباين في اجمالي أبعاد التهكم التنظيمي، ويفسر بُعد الثقة في موقف القائد بنسبة ٥٣,١% من التباين في اجمالي أبعاد التهكم التنظيمي، وأخيراً يفسر بُعد الهوية بنسبة ٥٠,٢% من التباين في اجمالي أبعاد التهكم التنظيمي. ويفسر ذلك أن أبعاد النزاهة السلوكية للقائد متمثلة في: التناسق، والشرعية، والغرض الأخلاقي، والثقة بموقف القائد، والهوية يؤثر كل منها على حدة تأثير سلبي وذات دلالة إحصائية على اجمالي أبعاد التهكم التنظيمي بالمديريات محل الدراسة.

تاسعاً: دلالات الدراسة

توصل الباحثان من مناقشتها وتفسيرهما لنتائج الدراسة لبعض الدلالات العلمية والعملية، كما يأتي:

١/٩ الدلالات العلمية:

١/٩/١ تناولت الدراسة الحالية المتغيرات التالية: النزاهة السلوكية للقائد كمتغير مستقل، والتهكم التنظيمي كمتغير تابع، وتُعد من المتغيرات الحديثة في إدارة الاعمال بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، وعليه فالاهتمام بثقافة النزاهة السلوكية للقائد والحد من التهكم التنظيمي، يجب أن يمثل اهتمام كافي ومبكر في المنظمات.

٢/١/٩ كشفت الدراسة الحالية عن أن النزاهة السلوكية للقائد تؤثر على التهكم التنظيمي وتحد منه، وتم اختيار مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج مجالاً لتطبيقها دون غيرها من الدراسات السابقة، ولذا تعتبر الدراسة الحالية إضافة للأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال من الدراسة.

٢/٩ الدلالات العملية:

١/٢/٩ توصلت الدراسة الي ان النزاهة السلوكية للقائد تؤثر علي التهكم التنظيمي، وكانت النزاهة السلوكية للقائد متغير مُفسر للتباين في التهكم التنظيمي والحد منه بالمديريات محل الدراسة، ويدل ذلك على أن النزاهة السلوكية للقائد متغير مُفسر في معادلة انحدار التهكم التنظيمي علي النزاهة السلوكية للقائد، والتي تؤثر في خلق جيل من الموارد البشرية يمتلك القدرة القيادية والنزاهة والثقة والشرعية والتناسق والسلوك الاخلاقي، والتي تؤدي الي التحسين في مستوى أداء المديريات الخدمية محل الدراسة.

٢/٢/٩ كما تعطي النتائج التي تم التوصل اليها دلالة مهمة للجهود التنظيمية الرامية للحد من ظاهرة التهكم التنظيمي، حيث يجب على المسؤولين في المديريات محل الدراسة تحسين النزاهة السلوكية للقادة، والحد من أبعاد ظاهرة التهكم التنظيمي من خلال تحقيق المعيارية التنظيمية، واكساب الثقة التنظيمية لدي العاملين.

عاشراً: توصيات الدراسة وافاقها المستقبلية

بناء علي نتائج الدراسة المباشرة وغير المباشرة في تأثير النزاهة السلوكية للقائد على التهكم التنظيمي والحد منه بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة، يمكن تعزيز دور النزاهة السلوكية للقائد في الحد من التهكم التنظيمي من خلال التحسين في ممارسات القادة وتنمية النزاهة السلوكية لديهم، ولذا يقوم الباحثان بتقديم مجموعة توصيات وآليات تنفيذها، وذلك كما يأتي:

١/١٠ ضرورة اهتمام المسؤولين بمديريات الخدمات محل الدراسة بتحقيق وتنمية ثقافة الثقافة لسلوكية للقيادات بها، وذلك من خلال:

- إضافة معايير حديثة بتقارير تقييم أداء العاملين، بما يعكس مدي توافر السلوكيات النزيهة لديهم، وبما يحقق توافر السلوكيات النزيهة في جميع القيادات.
- بناء ثقة كبيرة للعاملين مع القيادات والزملاء في العمل، وتحقيق المصداقية في التعامل للقيادات مع العاملين.
- تصميم ورش عمل، ودورات تدريبية مستمرة للقيادات ويتم التركيز فيها علي تحقيق النزاهة السلوكية لديهم لتأثيرها الإيجابي على العاملين.

٢/١٠ تصميم بيئة العمل ووضع الخطط والاستراتيجيات التي تساعد في نشر ثقافة النزاهة السلوكية للقيادات، وذلك من خلال: التنسيق مع الكفاءات والخبرات المتخصصة في تعزيز ثقة العاملين وتحفيزهم لتحسين مستوى أدائهم.

٣/١٠ ضرورة تبني مديريات الخدمات محل الدراسة اصدار مدونات السلوك الأخلاقي والمطبوعات والنشرات التي تساعد في تحفيز القيادات والعاملين للالتزام بأخلاقيات العمل والسلوكيات النزيهة في العمل، وذلك من خلال تصميم ورش عمل لنشر هذه المدونات والمطبوعات والنشرات وتوضيح جميع نقاطها للقيادات والعاملين.

٤/١٠ ضرورة قيام مديريات الخدمات محل الدراسة بمحاولة تقليل مستوى التهكم التنظيمي في العمل لما له من التأثيرات السلبية على العمل، وذلك من خلال :

- القيام باستمرار بقياس مستوى ادراك العاملين للنزاهة السلوكية للقيادات.
- محاولة تقليل الشعور بعدم تحقيق المديريات لوعودها والتزاماتها تجاههم.

٥/١٠ محاولة دراسة ممارسات ومبادرات التغيير بمديريات الخدمات محل الدراسة، لان الفشل في تحقيقها سينعكس سلباً علي شعور العاملين تجاهها، وذلك من خلال عقد ورش عمل لدراسة كيفية آليات الممارسات ومبادرات التغيير لخروجها في احسن صورة والتقليل من الفشل.

٦/١٠ ضرورة اعلان مديريات الخدمات محل الدراسة عن سياسات مكافحة التهكم التنظيمي تحمي العاملين من التهكم التنظيمي وتشجعهم على الإبلاغ في حالة وجود حالات تهكم بالمنظمة وذلك من خلال الإعلان عن سياسات مكافحة التهكم التنظيمي بأي وسيلة مناسبة للإعلان سواء وسيلة الكترونية أو اجتماعات دورية ومستمرة للعاملين.

٧/١٠ ضرورة تدريب العاملين على آليات توعيتهم بمخاطر التهكم التنظيمي ، وذلك من خلال التدريب المستمر للعاملين بمخاطر التهكم التنظيمي وكيفية التعامل مع الحالات المختلفة.

٨/١٠ يجب علي مديريات الخدمات محل الدراسة توفير الجو النفسي والمادي المناسب في بيئة العمل والتخلص من الروتين والملل الذي يؤثر سلبياً على نفسية ومعنويات العاملين، وذلك من خلال تهيئة الجو العام لبيئة العمل والقضاء على الاعمال التي تؤثر وتضغط على العاملين.

٩/١٠ ضرورة العمل على ترسيخ القيم الأخلاقية لدي العاملين بمديريات الخدمات محل الدراسة، وذلك من خلال وضع دستور أخلاقي يسري على كل العاملين بالمديريات محل الدراسة لتقليل مستوى التهكم التنظيمي لديهم والحد من تأثيراته السلبية.

١٠/١٠ يوصي الباحثان بمجموعة نقاط بحثية تصلح ان تكون نواة لإعداد بحوث في المستقبل، كما يأتي:

١/١٠/١٠ كشفت الدراسة الحالية عن تأثير النزاهة السلوكية للقائد على التهكم التنظيمي والحد منه، ولن تتعرف على متغير النزاهة السلوكية للقائد من حيث: المحددات، والمرتبات له، والنتائج المترتبة عليه، وهذا الأمر جدير بإعداد دراسات في المستقبل. وكذلك لن تتعرف على ظاهرة التهكم التنظيمي من حيث النتائج المترتبة عليه، وهذا الأمر أيضاً يحتاج لدراسات مستقبلية.

٢/١٠/١٠ تم اختيار مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج كمجال لتطبيق الدراسة الحالية، ويرى الباحثان ان تغيير المجال التطبيقي يؤثر على العلاقة بين متغيري الدراسة، ولذا يوصي الباحثان بدراسة متغيرات الدراسة الحالية على مجالات تطبيق أخرى مثل: التعليم، والصناعة، والمنظمات الصحية، ومنظمات قطاع الاعمال. ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية، وتحديد مدى تشابه واختلاف النتائج التي سيتم الحصول عليها مع نتائج الدراسة الحالية.

٣/١٠/١٠ يتوقع الباحثان ان العلاقة بين النزاهة السلوكية والتهكم التنظيمي علاقة غير مباشرة، ولذا يوصي الباحثان أنه من المحتمل وجود متغيرات وسيطة أو معدلة بين المتغيرين تساعد في انخفاض ظاهرة التهكم التنظيمي والحد منه ويمكن دراستها مثل: الدعم التنظيمي المُدرك، وعدم الأمان الوظيفي، والرضا الوظيفي، والرفاهية النفسية، ورأس المال النفسي، والتمكين النفسي، والثقة في القائد، والهندسة النفسية.

٤/١٠/١٠ يمكن دراسة أبعاد النزاهة السلوكية للقائد كمتغير مستقل وقياس تأثيره علي متغيرات أخرى كمتغير تابع مثل: الاحترق الوظيفي، والإحباط الوظيفي، والصمت التنظيمي، والانحراف عن العمل، وعدم الأمان الوظيفي.

المراجع:

مراجع باللغة العربية:

- الحسناوي، حسين حريجة غالي، والفتلاوي، علي عبد الحسن عباس (٢٠١٦). التأثير الوسيط للنزاهة السلوكية للقائد في العلاقة بين روحانية مكان العمل والالتزام التنظيمي - بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كربلاء، **مجلة جامعة كربلاء العلمية**، ١٤ (١): ٢٣-١.
- الدليمي، محمود مهند، والحسناوي، حسين حريجة، ومهدي، رؤي صالح (٢٠١٩). دور النزاهة السلوكية للقائد في بناء المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بحث تحليلي لآراء عينة من الكوادر الصحية في المستشفيات الاهلية، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، ١٤ (٦): ٧٠-١٠٥.
- العبيدي، عصام عليوي صاحب (٢٠١٩). النزاهة السلوكية وانعكاسها في القيادة المتواضعة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أساتذة كلية الامام الكاظم = اقسام بابل، **المجلة العربية للإدارة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٣٩ (٣): ١٤٥-١٦٢.
- الفتلاوي علي عبد الحسن عباس (٢٠١٤) ، سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهمك التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية دراسة استطلاعية تحليله في عينة من جامعات الفرات الأوسط، رسالة دكتوراه **في إدارة الأعمال**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء - العراق.
- المحمود، سعد فاضل عباس، والباشقالي، محمود محمد أمين (٢٠٢٠). أثر أدوار القيادة بالضيافة في الحد من ظاهرة التهمك التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر الوظيفية والتدريسية في عدد من الكليات والمعاهد التقنية التابعة لجامعة دهوك التقنية، **المجلة العربية للإدارة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٤٠ (٣): ٢١-٤٢.
- حسانين، أسامة أحمد (٢٠١٣). خرق العقد النفسي ومدرجات السلوك السياسي كمحددات للتهمك التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية، **مجلة البحوث التجارية المعاصرة**، كلية التجارة، جامعة سوهاج، ٢٧ (١): ٧١-١١١.
- حنا، يوسفينا رزق سليمان (٢٠٢٠)، أثر التهمك التنظيمي على مستوى الصمت التنظيمي من العاملين في شركات السياحة المصرية، **مجلة كلية السياحة والفنادق**، جامعة مدينة السادات، ٤ (١): ١٤-٢٩.
- ريان، عادل ريان محمد (٢٠١٣). **بحوث التسويق : المبادئ والقياس والطرق**، أسبوط: مطبعة الصفا والمروة للنشر.
- _____ ، ومحمد، نادية امين، وعبدالجليل، امانى موسى (٢٠١٨)، العلاقة بين التهمك التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية - دراسة تطبيقية. **المؤتمر الدولي الثاني: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية، الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية** ، كلية التجارة ، جامعة جنوب الوادي، ١: ٤٧٨-٥٠٨.
- زيادة، رانية محمد محمود (٢٠١٣)، تأثير أبعاد التهمك التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمنطقة الدقهلية، **مجلة للتجارة والتمويل**، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٤٣ (١): ١-٣٦.
- عبدالهادي، اميرة احمد، وعبدالوارث، مروة فوزي، وفهمي، تقي محروس (٢٠٢٠)، العلاقة بين التهمك التنظيمي والإحباط الوظيفي بشركات السياحة المصرية، **مجلة كلية السياحة والفنادق**، جامعة مدينة السادات، ٤ (٢): ٥٦-٦٩.
- عيسى، محمد محمد، ونافع، وجيه عبدالستار، والبشوتى، رحاب محمد محمد (٢٠٢٠)، أثر التهمك التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية ، **مجلة الدراسات والبحوث التجارية**، كلية التجارة، جامعة بنها، ٤٠ (٢): ٥٤٧-٥٧٢.

- نجم، عبدالحكيم احمد ربيع، وعبداللطيف، محمد محمود، والحديدي، اسلام علي عبدالسلام (٢٠١٦)، العلاقة بين التهكم التنظيمي والاعترا ب الاجتماعي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة، **المجلة المصرية للدراسات المصرية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٤٠(٢): ١٨٣-٢٤٣.**

مراجع باللغة الإنجليزية:

- Ahmed, W.; Kiyani, A. A. & Hashmi, S. H. (2013): The Study on Organizational Cynicism, Organizational Injustice & Breach of Psychological Contract as the Determinants of Deviant Work Behavior. **Actual Problems of Economics**, 2 (140):145-154.
- Akpolat, T. & Oguz, E. (2021). Orgutsel Sinizm Algılanan Orgutsel Sinerjiyi Nasıl Yordar? Egitim Orgutlerinde Bir Inceleme, **Manas Journal of Social Studies**, 10(3):1692-1705.
- Barnes, L. L.(2010). The Effects of Organizational Cynicism on Community Colleges : Exploring Concepts from Positive Psychology. **PhD Thesis**. University of Claremont Graduate University.
- Bobbio, A.; Dierendonck, D. V. & Manganelli, A. M. (2012). Servant Leadership in Italy and its Relation to Organizational Variables, **Leadership**,8(3):229-243.
- Chapfica, B. (2008). The Role of Integrity in Higher Education, **International Journal For Educational Integrity**,4(1): 43-49.
- Chiaburu, D. S; Peng, Ann, C; Oh, I.; Banks, G. C. & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and Consequences of Employee Organizational Cynicism: A Meta-Analysis, **Journal of Vocational Behavior**, 83(2):1-17.
- Cicek, B.; Turkmenoglu, M. A. & Ozbilgin, M. F. (2021). Examining the Mediating Role of Organizational Support on Between Organizational Cynicism and Turnover Intention in Technology Firms in Istanbul. **Frontiers in Psychology**,12(1621):1-13.
- Dobbs, J. M., & Do, J. J. (2019). The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. **Procedia - Armed Forces & Society**,45 (1): 3-26.
- Engelbrecht ,A.S., Mahembe,B.,Heine, G.,(2015). The Influence of Integrity and Ethical Leadership on Trust in the Leader, **Journal of The Southren Africa Institute for Management Scientists**, 24(1):1-10.
- Erkutlu, H. & Chafra, J. (2016). Impact of Behavioral Integrity on Organizational Identification: The Moderating Roles of Power Distance and Organizational Politics, **Management Research Review**, 39:(6):672-691.
- Eschenbach,V. W. (2012). Integrity Commitment and a Choherent Self, **Journal Value Inquiry**, 1-12.
- Evans, W. R. (2011). The Impact of Perceived Corporate Citizenship on Organizational Cynicism, OCB, and Employee Deviance. **Human Performance**, 24:79-97.
- Ezeh, L. N.; Etodike, C. E. & Chukwura, E. N. (2018). Abusive Supervision and Organizational Cynicism as Predictors of Cyberloafing among Federal Civil Service Employees in Anambra State, **Nigeria. European Journal of Human Resource Management Studies**, 1(2): 19 -35.
- Farjam, S., Almodarresi, S. M., Pirvali, E., Saberi, H., Malekpour, S. (2018). The Mediator Effect of Occupational Burnout on the Relationship Between Organizational

- Cynicism and Organizational Silence (Case Study: Employees of Farokhshahr Social Security Organization Hospital), **Revista Publication**, 15(2):1136-1159.
- Fauzi, M. A. (2022). Knowledge Hiding Behavior in Higher Education Institutions: a Scientometric Analysis and Systematic Literature Review Approach, **Journal of Knowledge Management**, 27(2):302-327.
 - Formiga, N. S.; Oliveira, L.; Martinez, A. & Aguiar, M. (2016). Empirical Evidence of an Organizational Anomie the Measure in Brazilian Workers, **Revista de Psicologia**, 18 (1): 134-149.
 - Gagne, M.; Tian, A. W.; Soo, C.; Zhang, B.; Ho, K. S. B. & Hosszu, K. (2019). Different Motivations for Knowledge Sharing and Hiding: The Role of Motivating Work Design, **Journal of Organizational Behavior**, 40(7):783-799.
 - Grover, S. L. & Moor, R. H. (2007). Grasping the Meaning and Interpretation of Integrity in Business Leadership, **European Management Journal**, 25(3): 167-170.
 - Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Sage Publications.
 - Henseler, J., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2015), A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 43 (1): 115-135.
 - Hooijberg, R. & Lane, N. (2005). Leader Effectiveness and Integrity: Wishful Thinking? **International Institute for Management Development**, 23: 1-43.
 - Huberts, L. W. (2018). Integrity: What it is and Why it is Important, **Public Integrity**, 20(1): 18- 32.
 - ———; Kaptein, M & Kaptein, L. (2007). A study of The Impact of Three Leadership Styles on Integrity Violations Committed by Police Officers, **Policing an International Journal of Police Strategies & Management**, 30(4): 587-607.
 - Ince, F. (2018). Toxic Leadership as a Predictor of Perceived Organizational Cynicism. **International Journal of Recent Scientific Research**, 9(2): 24343–24349.
 - 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**, 37(37):104-121.
 - James, M. S. (2005). **Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations**. PhD Thesis. University of Florida.
 - ———; Miles, A. K. & Mullins, T. (2011). The Interactive Effects of Spirituality and Trait Cynicism on Citizenship and Counterproductive Work Behaviors. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, 8(2):165-182.
 - Jiang, H.; Chen, Y.; Sun, P. & Yang, J. (2017). The Relationship between Authoritarian Leadership and Employees' Deviant Workplace Behaviors: The Mediating Effects of Psychological Contract Violation and Organizational Cynicism. **Frontiers in Psychology**, 8:1–12.
 - Kaifi, B. (2012). **Organizational Behavior Managing and Leading Organizations**, Liumina Press.
 - Kolthoff, E. (2010). The Importance of Integrity in The Security Profession: Bringing in Human Rights, **Ethics and Security**, 39-55.
 - Leigh, A. (2009). Integrity: Are Your Leader up to it, **Human Resource Management International Digest**, 17(6):3-7.

- Mihelic, K. K.; Lipicnik, B. & Tekavcic, M. (2010). Ethical Leadership, International, **Journal of Management & Information Systems**, 14(5): 31-42.
- Mousa, M. (2017). Diversity Challenges and Organizational Cynicism: a Study on Egyptian Physicians, **Journal Intercultural of Management**, 9(1): 41-74.
- Mumcu, A. & Aras, M. (2021). The Mediating Role of The Interactional Justice on the Effect of Mushroom Management on Organizational Cynicism, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 16(2): 300 –316.
- Nair, P. & Kamalanabhan, T.J. (2010). The Impact of Cynicism on Ethical Intentions of Indian Managers: The Moderating Role of Their Level of Management. **International Journal of Trade, Economics and Finance**, 1(2):155-159.
- Naus, F.; Iterson, A. D & Roeb, R. A.(2007).Organizational Cynicism: Extending the Exit, Voice, loyalty and Neglect Model of Employee's Response to a Diverse Condition in the Workplace . **Human Relation**, 60(5): 683-718.
- Neves, P.(2012). Organizational Cynicism: Spillover Effects on Supervisor-Subordinate Relationships and Performance . **The Leadership Quarterly**, 23(5): 965-976.
- O'Leary, M. (2003). From Paternalism to Cynicism: Narratives of A Newspaper Company. **Human Relation**, 56(6): 685-704.
- Ozer, O.; Songur, C.; Kar, A.; Top, M. & Eriguc, G. (2014). Organizational Stress Organizational Cynicism Organizational Revenge Intention to Quit: A Study on Research Assistants, **The Macrotheme Review**, 3(8): 121-128.
- Park, J. H., Carter, M. Z., DeFrank, R. S. & Deng, Q. (2016). Abusive Supervision, Psychological Distress, and Silence: The Effects of Gender Dissimilarity between Supervisors and Subordinates, **Journal of Business Ethics** :1-18.
- Peng, Q.; Zhong, X.; Liu, S.; Zhou, H. & Ke, N. (2021). Job Autonomy and Knowledge Hiding: The Moderating Roles of Leader Reward Omission and Person–Supervisor Fit. **Personnel Review**.
- Petrick, J. A. & Quinn, J. F. (2000). The Integrity Capacity Construct and Moral Progress in Business, **Journal of Business Ethics**, 23: 3-18.
- Proefschrift, A. (2007). **Organizational Cynicism on the Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism toward the Employing Organization**. PhD. Thesis, University of Maastricht.
- Prottas, D. J. (2008). Perceived Behavioral Integrity Relationships With Employee Attitudes Well-Being, and Absenteeism, **Journal of Business Ethics**.81:313-322.
- Reave , L. (2005) Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness, **The Leadership Quarterly**, 16: 655-687.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). **Research Methods for Business: A Skill-Building Approach**, 7th Edition, Wiley & Sons, West Sussex.
- Shahzad, A. & Mahmood, Z. (2012). The Mediating - Moderating Model of Organizational Cynicism and Workplace Deviant Behavior: (Evidence from Banking Sector in Pakistan). **Middle-East Journal of Scientific Research** , 12(5): 580-588.
- Simons, T.; Palanski, M. & Treviño, L. (2013). Toward a Broader – But Still Rigorous– Definition of Leader Integrity, **Commentary The Leadership Quarterly**, 24: 391–394.

- Spector, P. E. & Fox, S. (2002). An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior Some Parallels between Counterproductively Work Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors .**Human Resource Management Review**, 12(2): 269-292.
- Stavrova, O. & Ehlebracht, D. (2015). Cynical Beliefs About Human Nature and Income: Longitudinal and Cross-Cultural Analyses, **Journal of Personality and Social Psychology**, 25:1-17.
- Thomas, C. C. (2013). Integrity and the Boardroom, **Strategic Direction**, 29:(6): 32-34.
- Tomlinson, E.C.; Lewicki, R. J. & Ash, S. R. (2014). Disentangling the Moral Integrity Construct: Values Congruence as a Moderator of the Behavioral Integrity – Citizenship Relationship, **Group & Organization Management**, 39(6), 720-743.
- Worden, S. (2003). The Role of Integrity as A mediator in Strategic Leadership: A recipe for Reputational Capital, **Journal of Business Ethics**,46: 31-44.
- Zarghamifard, M. & Danaeefard, H. (2020). What drives leader integrity?, **International Journal Business Governance and Ethics**, 14(1): 1–33.

ملحق الدراسة

قائمة استقصاء الدراسة الميدانية

الأستاذ (ة) الفاضل (ة) /

تحية طيبة وبعد ،،،،

يقوم الباحثان بدراسة تأثير النزاهة السلوكية للقائد على التهمك التنظيمي بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج، بهدف توفير بيئة عمل تدعم وترتقي بمستوى أداء المديريات. ويقدم الباحثان خالص الشكر والامتنان، لتعاونكم معه بإجاباتكم الصادقة والدقيقة عن عبارات قائمة الاستقصاء المرفقة لخدمة اغراض الدراسة. وسوف تعامل جميع المعلومات الواردة بموضوعية وسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وأشكر حضراتكم على حسن تعاونكم ،،،،

الباحثان

د. محمد حسن احمد مهدي

د. أسامة احمد المصري علي أبوكريشة

القسم الاول: مقياس متغيرات الدراسة

تصف العبارات التالية متغيرات الدراسة المختلفة: أبعاد النزاهة السلوكية للقائد، وأبعاد التهكم التنظيمي. والمطلوب منكم تحديد مدى الموافقة عليها. ودرجة الموافقة وعدم الموافقة موزعة على الأرقام من ١: ٥ كما هو مبين أدناه.

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماماً
١	يوجد تطابق بين كل ما يقوله رئيسي المباشر وأفعاله.					
٢	تتسجم أفعال رئيسي المباشر مع قيمة الشخصية التي يؤمن بها.					
٣	يوجه رئيسي المباشر ذاته عن طريق نفس القيم التي يتحدث عنها.					
٤	يفي رئيسي المباشر بوعوده.					
٥	يقوم دائماً رئيسي المباشر بتنفيذ ما يقوله كأولوية خاصة.					
٦	سلوكيات رئيسي المباشر منضبطة يومياً بشكل ملفت النظر.					
٧	يحافظ رئيسي المباشر علي حقوق الآخرين المادية والمعنوية.					
٨	التزام رئيسي المباشر بتعليمات انضباط العاملين واحكام الحياة الوظيفية.					
٩	يوفر دائماً رئيسي المباشر الأمان للعاملين.					
١٠	يحارب رئيسي المباشر المحسوبية في قيادته للآخرين.					
١١	يضحي رئيسي المباشر بمصلحته الشخصية تحقيقاً لمصالح العاملين.					
١٢	تتبع تصرفات رئيسي المباشر منظومة السلوك الأخلاقي.					
١٣	يقر رئيسي المباشر بأخطائه التي يرتكبها.					
١٤	ينشر رئيسي المباشر ثقافة السلوك النزيه بين العاملين.					
١٥	يطالبن رئيسي المباشر باتخاذ مواقف تتلاءم مع السلوك الأخلاقي.					
١٦	يراعي رئيسي المباشر احساس وعواطف العاملين.					
١٧	ثقتي برئيسي المباشر في كل المواقف.					
١٨	تعاملني مع المواقف وفقاً لاستجابات رئيسي المباشر.					
١٩	تحملني للمسئولية التي يكلفني بها رئيسي المباشر.					
٢٠	ارتباطي برئيسي المباشر بعلاقة ثقة قوية وصداقة.					
٢١	ثقة رئيسي المباشر في حالة اطلاعي على اسرار العمل.					
٢٢	سمعة رئيسي المباشر مرموقة بين أقرانه من الرؤساء.					
٢٣	اهتمام رئيسي المباشر بانتماي للمجموعة.					

٢٤	يضيف رئيسي المباشر كثير الي شخصيتي.				
٢٥	ينبهر العاملون الاخرون عند معرفتهم بهوية رئيسي المباشر.				
٢٦	اعتقد بأن المصلحة تقول شيء وتفعل شيء آخر.				
٢٧	اعتقادي بأنه لا يوجد اتفاق بين سياسات وأهداف المصلحة من جانب وممارساتها من جانب آخر.				
٢٨	أري قليل من الاتفاق بين وعود المصلحة بالعمل وبين ما تعمله بالفعل.				
٢٩	اعتقادي بأن المصلحة تنتقد المصادقية.				
٣٠	أشكو لأصدقائي خارج العمل عن الأشياء السيئة التي تحدث داخل العمل.				
٣١	اتبادل دائماً نظرات الاستياء مع زملائي في العمل.				
٣٢	دائماً انتقد ممارسات وسياسات العمل مع الاخرين.				
٣٣	دائماً اسخر من الشعارات في العمل.				
٣٤	أشارك في الأنشطة المؤثرة بشكل مباشر على تقييم أدائي.				
٣٥	اشعر بالتوتر عند التفكير في المنظمة التي اعمل بها.				
٣٦	اشعر بعدم الرضا عند التفكير في المنظمة التي اعمل بها.				
٣٧	اشعر بالتشاؤم عند التفكير في المنظمة التي اعمل بها.				
٣٨	اشعر بالقلق عند التفكير في المنظمة التي اعمل بها.				
٣٩	اشعر بالضجر عند التفكير في المنظمة التي اعمل بها.				

القسم الثاني: بيانات عامة

الرجاء من سيادتكم وضع علامة (√) في المكان المناسب:

- أ- النوع: ذكر () أنثى ()
- ب- السن: > ٣٠ سنة () من ٣٠ إلى > ٤٥ ()
- ج- الخبرة: > ٥ سنوات () من ٥ إلى > ١٥ ()
- د- التعليم: تعليم متوسط وفوق المتوسط () تعليم جامعي ()
- دراسات عليا ()

مع خالص الشكر والتقدير ،،،،،