

## القيادة الاصيلية وانعكاساتها على التنمر في مكان العمل

"دراسة تحليلية لآراء عينة من الافراد العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة دهوك"

كاوار فرهاد علي حسين\* ورنج محمد نوري داود

تاريخ الاستلام: 2021/05 تاريخ القبول: 2021/07 تاريخ النشر: 2021/09 <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2021.9.3.706>

### الملخص:

يتناول البحث احدى المواضيع المعاصرة في المجال التنظيمي ، إذ تعد الاصاله احدى اهم الاسس التي تعتمدها القيادة والتي تترك اثراً ايجابيا في التابعين والاداء المنظمي ككل ، والفكرة الأساسية لهذا البحث يتمحور حول انعكاسات نمط القيادة الاصيلية لدى القيادات الادارية على التنمر في مكان العمل لدى الافراد العاملين من خلال تشخيص ابعاد القيادة الاصيلية وتأثيرها في التنمر وتحديداً في المستشفيات الحكومية في قطاع الصحة في محافظة دهوك في اقليم كردستان العراق ، يتضمن مجتمع الدراسة بالافراد العاملين في (10) من المستشفيات الحكومية والتي تتكون نسبة (80٪) من المستشفيات، ومن أجل الاختبار الفرضيات تم تصميم استمارة الاستبانة بالاستناد الى الدراسات السابقة ، واختار الباحث عينة مكونة من (230) من الافراد العاملين في تلك المستشفيات، وتم اخضاع (197) استمارة صالحة للتحليل لتشكيل عينة البحث ، ومن اجل التحقق من اهداف البحث تم تشخيص وتحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS, V:17 . تمثلت أهم استنتاجات الدراسة بوجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد القيادة الاصيلية والمتمثلة ب (الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، المنظور الاخلاقي، الشفافية في العلاقات) والتنمر في مكان العمل ، فضلاً عن وجود تأثير معنوي معنوية للقيادة الاصيلية في التنمر في مكان العمل ، وان المعالجة المتوازنة والمنظور الاخلاقي تؤثران معنويًا في التنمر، بينما لم تظهر كل من الوعي الذاتي والشفافية في العلاقات بعلاقة تأثير معنوية في التنمر، وخلصت الدراسة بضرورة الاستفادة من نموذج العلاقة بين القيادة الاصيلية والتنمر فضلاً عن اقتراح الدراسات المستقبلية عن الجوانب التطويرية.

الكلمات الدالة: القيادة الاصيلية ، التنمر في مكان العمل، المستشفيات الحكومية.

### 1. المقدمة

صحية من حيث الولاء والالتزام والعدالة والاندماج والتماثل فضلاً عن تقليل مستوى السلوكيات السلبية كالتنمر والسلوكيات الاخرى التي تؤثر سلباً على الاداء التنظيمي، من شأنها ان تؤثر في توفير مناخ تنظيمي تشجع اداء الفرد والمنظمة ككل ، وفي ضوء الدور التأثيري للقيادة الادارية فان هذا البحث يتمحور حول التحقق من دور احد اهم الانماط القيادية والمتمثل بالقيادة الاصيلية وانعكاساتها في التنمر في مكان العمل وبالتالي تحقيق اداء التنظيمي افضل في القطاع الصحي . واستناداً الى ما سبق وبغرض تحقيق اهداف البحث فقد اتخذت القيادة الاصيلية وانعكاساتها في التنمر في مكان العمل عنواناً للبحث الحالي . ومن اجل ذلك فقد شرع الباحثان في تقديم هيكل البحث ليشمل اربعة فصول : خصص الفصل الاول لمنهجية البحث وتضمن الفصل الثاني الاطار النظري عن مفهوم القيادة الاصيلية والتنمر في مكان العمل ، وتناول الفصل الثالث الجانب التطبيقي وتحليل البيانات ، وفي الفصل الرابع تم عرض اهم المقترحات والاستنتاجات .

استحوذ التنمر في مكان العمل على اهتمام العديد من الباحثين والمنظمات خلال السنوات الماضية بوصفه مشكلة مهمة في المنظمات المختلفة ، حيث تدرك المنظمات التكاليف المرتبطة بهذه السلوكيات العدوانية وما يصاحبها من آثار سلبية نفسية وجسدية للفرد ، وبرغم أن العديد من حالات التنمر لا يتم تسجيلها داخل مكان العمل نظراً لخوف الضحية من الإبلاغ عنها حتى لا تتعرض للعزل أو الإقصاء من العمل .

ومن جانب اخر تعد القيادة من اهم العناصر التنظيمية التي لها الدور التأثيري النابع من السلطة التي تستخدمها للتأثير في التابعين والمنظمة ككل بحيث تعزز الكثير من السلوكيات التنظيمية الايجابية لديهم والموجهة نحو تحقيق الاهداف التنظيمية ، ونظراً لكون القيادة الادارية هي التي ترسم التوجهات المستقبلية للمنظمة فانه ينتظر من قادة اليوم التركيز على العناصر الاصيلية التي من شأنها ان تولد بيئة تنظيمية

\* الباحث المسؤول.

## 2. الإطار المنهجي

### 1.2. مشكلة البحث:

أن الاختلافات العرقية والثقافية والخلفيات الاجتماعية والطموحات لدى الافراد في التنظيم وانعكاساتها على مواقف الفرد في طريقة الكسب وتحقق الطموحات جعلت من مهمة القيادة صعبة للغاية، وحاولت الكثير من النظريات معالجة تلك الاختلافات التي ركزت على الاصلة وتوليد الهوية الجماعية الموجهة نحو تحقيق الرؤية والرسالة منها ما قدمه ( Luthans & Avolio, 2003) من نظرية التي تناولت تفعيل محتوى الاصلة في القيادة على كون الاصلة تجمع بين السلوك الإيجابي والقيادة التحويلية ، مما تفتح الافق عن امكانية توظيف الاصلة في تقليل من السلوكيات السلبية، فالقيادة الاصلة تتقبل هذه الاختلافات ويعامل الجميع معاملة متوازنة وتدعم التابعين، والكيفية التي يمكن من خلالها نقل الثقة الى الاخرين من أجل التأثير على التابعين لتحقيق الأهداف المشتركة.

وفي ضوء استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ، والدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث فان مشكلة هذه الدراسة يمكن تجسيدها بصورة رئيسة في سلوكيات التنمر في المستشفيات في محافظة دهوك ، والذي قد ينعكس بالسلب على مستوى اداء العاملين ، ومن ثم دور القيادة الاصلة في انخفاض او الحد من هذه السلوكيات لدى العاملين في المستشفيات محل البحث. وبناء على ما سبق فان البحث يحاول من خلال التشخيص والتحليل إلى تقديم اجابات على عدد من التساولات البحثية والتي يمكن حصرها فيما يأتي:-

- هل تتوفر ابعاد القيادة الاصلة لدى القيادة الادارية في المستشفيات المبحوثة في محافظة دهوك؟  
- ما هي مستويات التنمر لدى الافراد العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة دهوك؟

- كيف تساهم القيادة الاصلة في التقليل من مستويات التنمر لدى الافراد العاملين لدى المستشفيات الحكومية في محافظة دهوك؟

### 2.2. اهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في كونه يتناول قطاعا قلما اجريت فيه مثل هذه الدراسات في القطاع الصحي في بيئة إقليم كردستان ، اذ تكتسب الدراسة أهميتها في الجانب الميداني من خلال تطبيق المفاهيم والأفكار

النظرية للدراسة في ميدان العمل على عينة من العاملين في عدد من المستشفيات في محافظة دهوك وما ينتج عن ذلك من استنتاجات تساهم في تطوير قدرات تلك المنظمات في تبني نمط القيادة الاصلة للحد من السلوكيات السلبية وبالاخص التنمر في مكان العمل. تأتي أهمية الدراسة في الناحية الاكاديمية من خلال محاولة تحديد دور ابعاد القيادة الاصلة في الحد من سلوكيات التنمر في مكان العمل، لان مثل هذا الربط بحد ذاته إضافة علمية جديدة بالاهتمام من خلال عرض اهم واحداث ما كتبه الباحثون عن القيادة الاصلة والتنمر والتي يمكن ان يكون مفيدا للدراسات المستقبلية.

### 3.2. اهداف البحث:

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها فان هدف الدراسة الجوهرية يتمثل في تحديد وتشخيص دور ابعاد القيادة الاصلة في الحد من سلوكيات التنمر في مكان العمل فضلا عن انه يسعى إلى تحقيق الآتي :

1- تقديم دراسة نظرية وميدانية لإدارة المنظمات عينة الدراسة عن طبيعة ودور ابعاد القيادة الاصلة في الحد من سلوكيات التنمر في مكان العمل.

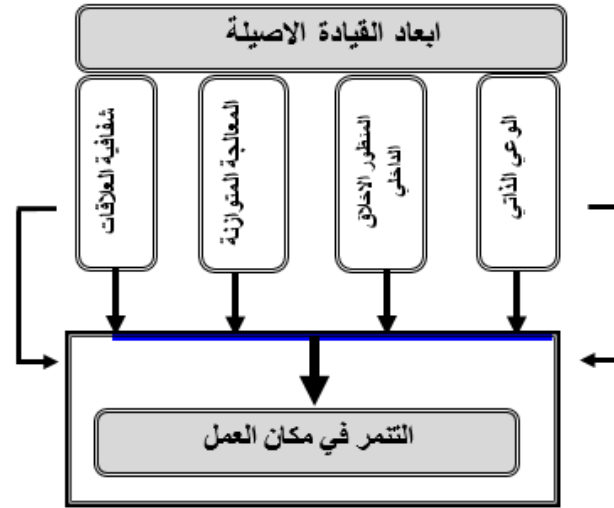
2- تشخيص مستويات ابعاد القيادة الاصلة لدى القيادات في المستشفيات قيد البحث.

3- معرفة مدى انتشار سلوكيات التنمر لدى الافراد العاملين في المستشفيات قيد البحث.

4- الاختبار الميداني للعلاقات الارتباطية والتأثيرية بين القيادة الاصلة والتنمر في مكان العمل.

### 4.2. أنموذج الدراسة الإفتراضي وفرضياتها:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وفرضياتها بناء أنموذج يعبر عن العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة، والتي تعطي تصورات وإجابات أولية للفرضيات التي افترضها الباحث للإجابة عن الأسئلة المطروحة في مشكلة الدراسة، إذ يتضمن أنموذج الدراسة متغيرين رئيسيين، الأول: يتناول المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الاصلة والذي يضم أربعة أبعاد، وهي: ( الوعي الذاتي، المنظور الاخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة، والشفافية في العلاقات )، في حين أن المتغير الثاني المعتمد يتمثل بالتنمر في مكان العمل ويوضح الشكل ( 1 ) الآتي الأنموذج الافتراضي للدراسة:



الشكل ( 5 ) أنموذج الدراسة الافتراضي

- 1- الموضوعية : وتشمل:
  - أ- أبعاد القيادة الاصيلية التي تمثلت ب: ( الوعي الذاتي ، المنظور الاخلاقي الداخلي ، المعالجة المتوازنة وشفافية العلاقات) .
  - ب- التنمر في مكان العمل متمثلة باهم المؤشرات التي اشارت اليها الكتاب والباحثين عن التنمر.
- 2- الزمانية: استغرق إجراء الدراسة الحالية مدة زمنية بدأت 01/12/2020 ولغاية 01/06/2021.
- 3- الحدود المكانية: امتدت الحدود المكانية للدراسة بعدد من المستشفيات الحكومية في محافظة دهوك.
- 4- الحدود البشرية: تمثلت بالعاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة دهوك.

#### 6.2. اساليب جمع البيانات:

بغية الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية لإتمام هذه الدراسة تم الاعتماد على ما قدمت الدراسات والكتاب في الرسائل والأطاريح العربية والاجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة وعدد من الكتب فضلاً عن الاستفادة من مواقع الانترنت وذلك بهدف إكمال متطلبات الجانب النظري للبحث. اعتمد الباحث على استمارة الاستبانة" للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني، والتي تعد الوسيلة الرئيسية في جمع البيانات ، وتم تصميمها اعتماداً على عدد من الدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت مؤشرات قياس ابعاد القيادة الاصيلية ومؤشرات التنمر في مكان العمل، وقد اعتمدت الدراسة مقياس (Likert) الخماسي لما يوفره من مزايا في عملية القياس للبحث قيد الدراسة، وتم

الفرقيته الاولى: هناك علاقة ارتباط معنوي بين القيادة الاصيلية والتنمر الوظيفي في المستشفيات قيد الدراسة، وتتجزء منها الفرضيات الفرعية وكالاتي:-

- 1- يوجد ارتباط معنوي بين الوعي الذاتي والتنمر في مكان العمل في المستشفيات المبحوثة.
  - 2- يوجد ارتباط معنوي بين المنظور الاخلاقي والتنمر في مكان العمل في المستشفيات المبحوثة.
  - 3- يوجد ارتباط معنوي بين المعالجة المتوازنة والتنمر في مكان العمل في المستشفيات المبحوثة.
  - 4- يوجد ارتباط معنوي بين الشفافية العلاقات والتنمر في مكان العمل في المستشفيات المبحوثة.
- الفرضية الثانية: هناك تأثير معنوي للقيادة الاصيلية في التنمر في مكان العمل في المستشفيات المبحوثة. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:-

- 1- هناك تأثير معنوي للوعي الذاتي في التنمر في مكان العمل في المستشفيات المبحوثة.
- 2- هناك تأثير معنوي للمنظور الاخلاقي الداخلي في التنمر في مكان العمل في المستشفيات المبحوثة.
- 3- هناك تأثير معنوي للمعالجة المتوازنة في التنمر في مكان العمل في المستشفيات المبحوثة.
- 4- هناك تأثير معنوي لشفافية العلاقات في التنمر في مكان العمل في المستشفيات المبحوثة.

#### 5.2. حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة الحالية بالآتي :

المستشفيات المذكورة 44.2٪. ويلاحظ تقارب نسبي في كلا الجنسين، وهذا يدل بأن قطاع الصحة في محافظة دهوك تهتم بتعين الفئتين بشكل متقارب، ويعود ذلك الى ضرورة توفر كلا الجنسين لخدمة المجتمع التي تتضمن هذين الجنسين.

- **العمر:** بوبت أعمار عينة الدراسة ضمن ثلاث فئات، وقد بلغت أعلى نسبة للمبوحثين في الفئة العمرية (من 31 - 40 سنة) إذ بلغت بنسبة (45.2٪) من إجمالي عينة البحث، ثم تلتها الفئة العمرية (30 سنة فأقل) في المرتبة الثانية بنسبة بلغت (37.1٪)، وتؤكد هذه النسب أن أغلبية المبوحثين في المستشفيات الحكومية في محافظة دهوك من الشباب ومتوسطي العمر.

- **المستوى العلمي:** يتبين من خلال اجابات الافراد على استمارة الاستبانة أن اغلبية الأفراد المبوحثين يحملون شهادتي الدبلوم وبكالوريوس، إذ بلغت نسبة حاملي شهادة الدبلوم 39.2٪. ونسبة شهادة بكالوريوس 34.5٪. وهذا بين أن الافراد العاملين في المستشفيات قيد البحث تمتلك مؤهلات علمية فضلا عن توفر الكادر الوسطي الذين يسلمون بشكل فعال في الانشطة المساندة في القطاع الصحي وهذا ما يعطي مؤشراً جيداً على قدرة الأفراد المبوحثين على التعامل مع أسئلة الاستبانة ومتغيراتها.

- **سنوات الخدمة في القطاع الصحي:** يتبين من النتائج الدراسة أن توزيع الأفراد عينة البحث استنادا الى مدة الخدمة في المستشفيات الحكومية في محافظة دهوك أن غالبيتها تتركز في الفئة (6 سنوات فأكثر) ، إذ بلغت نسبة 62.4٪. مما يعني أن العينة المبحوثة هم ممن لديهم الخبرة والمعرفة في القيام بالانشطة الطبية في المستشفيات المبحوثة.

**الدورات التدريبية في القطاع الصحي:** يتبين من النتائج الواردة من الدراسة أن أكثر من 26٪ من افراد المبوحثين قد شاركوا في أكثر من (6) دورات وهي نسبة جيدة، وان 24.4٪ هم من شاركوا في (3-5) من الدورات التدريبية. ويعد يدل على اهتمام الادارات مجتمع الدراسة بتنمية مهارات وقدرات العاملين لديها ، وكذلك تطوير إمكاناتهم، لرفع مستوى أدائهم في القطاع الصحي.

### 3. الإطار النظري

#### 3.1 القيادة الاصيلية:

أولاً: مفهوم القيادة الاصيلية: Authentic Leadership Concept of

يعود مفهوم مصطلح الأصال (Authenticity) إلى الكلمة (Authento) اليونانية القديمة والتي تعني (امتلاك كامل للسلطة) (Kernis & Goldman , 2006) ، واستنادا الى قاموس ويبستر

عرضها على عدد من الخبراء المتخصصين في ادارة الاعمال ، فضلا عن المتخصصين في اللغة العربية للتأكد من صحة الفقرات وملائمتها وضمان صدق العبارات في قياس الابعاد، ثم تم توزيعها على عينة تجريبية وذلك لاختبارها للاختبارات القبليّة والبعدية وتم استخدام معامل (Chronbach alpha) للوقوف على دقة اجابات افراد عينة الدراسة ، وبلغ قيمة الثبات (0.79) وبذلك أخذت الاستبانة مستويات مقبولة من مصداقية القياس.

#### 7.2. وصف مجتمع الدراسة وعينتها:

أ- **وصف مجتمع الدراسة:** يعد مجتمع الدراسة المصدر الأساسي في الحصول على البيانات للاختبار الميداني، وبناء على تلك التوجهات تم اختيار المستشفيات الحكومية في القطاع الصحي في محافظة دهوك بوصفها مجتمعاً للبحث، وتم اختيار (10) من تلك المستشفيات والتي تمثل نسبة (80٪) من المستشفيات لتكون عينة البحث وذلك من أجل الاختبار لأنموذج البحث وفرضياته.

ويعود اختيار هذه المستشفيات الى مبررات الآتية:-

1- نظراً لعدم توافر دراسات سابقة حسب علم الباحث والسادة الذين تمت مقابلتهم في هذه المستشفيات بالطريقة التي تناولته البحث الحالي.  
2- تعد تلك المستشفيات منظمات عامة وتمتلك هياكل ادارية كبيرة مقارنة بالمستشفيات الاخرى فضلا عن ضخامة عدد الكوادر الصحية فيها من حيث الكم والنوع.

3- ان أنشطة هذه المستشفيات تكون واسعة مما يتطلب كوادر متنوعة وذات تخصصات متباينة، إذ تقدم مجالاً خصباً لبروز الظواهر التنظيمية من حيث السلوكيات السلبية والايجابية ، بحيث يمكن من خلالها دراستها الخروج بنتائج يمكن الاستفادة منها وتعميمها على المستشفيات الأخرى.

4- وقد أختيرت المنظمات عينة البحث نظرا لإمكانية اختبار متغيرات الدراسة في هذه المنظمات بشكل أكثر دقة من غيرها من المنظمات لما لها من كوادري يمكنهم الاجابة بدقة اكبر.

ب- **وصف عينة البحث:** انسجاما مع توجهات الدراسة قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبانة على الأفراد المبوحثين، إذ تم توزيع (230) استمارة وزعت جميعها على مدراء المستشفيات رؤساء الأقسام والشعب والتشكيلات الرئيسية. وتم الحصول على (197) استمارة صالحة للتحليل.

ومن معطيات التحليل لإجابات الأفراد المبوحثين على الفقرات الخاصة في الاستبانة ضمن المعلومات التعريفية ظهرت الخصائص الآتية:-

- **الجنس:** كانت العينة مكونة من 197 من الافراد العاملين في محافظة دهوك الذين يعملون في المستشفيات (العامة) ، منها بلغ عدد الذكور 110 اي بنسبة 55.8٪ وبلغ نسبة الاناث العاملات في

اصالة القائد وبموجبه يحدد العلاقة بين القائد والتابعين. ويؤكد (Elrehail et al.,2018:35) على الشفافية اذ يرى بان القيادة الاصلية تشجع الانفتاح وبناء الثقة بين القادة والتابعين فضلا عن انها تبنى شرعيتها بناءً على اسس اخلاقية والاحترام والعلاقات النزيهة مع التابعين لتحقيق الابتكار والابداع.

هنالك الكثير من التعاريف للقيادة الاصلية ولا يوجد اجماع لدى الباحثين حول تعريف موحد للقيادة الاصلية، اذ عرف (Duignan,2012:141) بان القيادة الاصلية هي القيادة التي تبرز بوضوح الهدف الأخلاقي والقيم في المنظمة والتركيز حول ما يحدث في بيئة المحيطة بالمنظمة، ويرى (Wherry,2012:33) بانها القيادة التي لديها استعداد لقياس قيمه الذاتية من حيث نقاط القوته والضعف (الوعي الذاتي) ويتصرف استناداً الى القيمه والاعتقادات (شفافية العلاقات) ويتمكن من تحليل جميع المعلومات المتوفرة قبل اتخاذ القرار (المعالجة المتوازنة) ويتعمق في قيمه ومعتقداته الذاتية (نظرة الأخلاقية الداخلية). ويتفق (Pope,2018: 11) في تعريفه للقيادة الاصلية ويرى بانها أسلوب قيادي يؤكد على التواصل الصريح ، ويحدد أهداف أخلاقية عالية ومعالجة متوازنة للمعلومات واستعداد للتقييم الذاتي.

بناء على ما سبق يمكن تقديم تعريف اجرائي للقيادة الاصلية بانها القيادة التي تمتلك الوعي الذاتي العالي وتعتمد سياسة الباب المفتوح في العلاقات مع الاخرين مع نظرة اخلاقية عالية القائمة على القيم عند صنع القرارات مع الاخذ بنظر الاعتبار المعالجة المتوازنة للمعلومات قبل اتخاذ القرارات.

#### پائنياً: أهميه القيادة الّاصيله the Importance of Authentic Leadership

تنبع أهمية القيادة الاصلية من كونها تؤثر على الكثير من الجوانب التنظيمية ، اذ تركت تأثيراً ايجابياً على نفسية المرؤوسين ، مما يولد الثقة العالية بالنفس والشفافية والتوجه نحو هدف مشترك والتركيز على تنمية التابعين (Laguerre,2010:25). فالقيادة الاصلية ترتبط مع عدد كبير من النتائج الإيجابية، اذ أكدت نتائج دراسة (Stander & Stander,2015:11) على وجود العلاقة بين القيادة الاصلية والتفاؤل كأحد أبعاد الرئيسية لرأس المال النفسي والثقة في المؤسسة. ويرى (Mubarak & Noor,2018:4) بأن القيادة الاصلية يعزز التحفيز الايجابي لدى العاملين من خلال بناء ارتباطات شفافة والايجابية الداعمة والهادفة معهم مما يدفعهم نحو الابتكار. ويركز (Kim,2014:23-24) على مصداقية وموثوقية القائد ويعدها نموذجاً ذات قيمة عالية لدى التابعين ، اذ يحاول التابعون الاقتداء به وتعلمه، ويرى بان القيادة الاصلية يمكن ان يكون نموذجاً ايجابياً التي تمكن القائد الاصيل والتابعين من بناء علاقة اصيلة مما ينتج عنه مواقف عمل ايجابية مثل الالتزام في العمل والرضا الوظيفي والاندماج، اذ ان القائد الاصيل لديه وعي ذاتي لقيمه وهويته ومشاعره واهدافه

فهناك معاني متعددة لمصطلح (Authentic) فيشير الى من يمتلك سلطة متأصلة على عكس مما هو زائف، كاذب، مزور او ملفق، لذا فهو يدعم ماهو اصيل، والاصالة تعني السلطوي او الموثوق (Authoritative) الذي يمتلك سلطة حقيقية موثوقة وذات مصداقية ، وتدور المعاني المذكورة في القواميس على ان الاصالة تتمحور حول كون الشيء حقيقيا واصيلا (Avolio&Gardner,2005:319).

والقيادة احدى اهم العناصر المنظمية التي تطورت مفهومها مع تطور الفكر التنظيمي ابتداء بالنظريات الكلاسيكية مروراً بالنظريات التقليدية والنظريات والحديثة، ويلاحظ من النماذج المعاصرة للقيادة ان غالبيتها تركز على الجوانب المستقبلية وتحفيز التابعين وتهيئتهم فكرياً لمواجهة البيئة المتغيرة (Cannon,2014:4). وتعد القيادة الاصلية احدى الانماط المعاصرة للقيادة، وقد تطرق اليها الكتاب والباحثون في بداية الالفية الجديدة بكونها القيادة القائمة على القيم في المضمون، اذ يشير (Iqbal et al.,2018:3) الى نشأة القيادة الاصلية ويرى بأنها وليدة القرن نتيجة ظهور التصرفات الغير الاخلاقية والتي اثارت انتباه الباحثين للتعرف على مفهوم القيادة القائمة على القيم بتسميتها القيادة الاصلية وان جذور نظرية القيادة الاصلية تعود الى سلوك التنظيمي الايجابي وأخذ النظرة الأخلاقية فضلاً عن القيادة التحويلية.

ويشير (Bishop,2013:7) الى ان القيادة الاصلية هي أكثر من مجرد أسلوب للقيادة ، اذ إنه ينطوي على أكثر من مجرد الشعور بالرضا او صدق مع الذات، فالقيادة الاصلية هي الذات الحقيقية وان تحديد متضمناته يمثل تحدياً لأنه يعتمد بشكل كبير على الإدراك في الصميم، ويتضمن السلوك الأخلاقي الذي يقوم على اسس القيم السلمية التي تتوافق مع الآخرين والتنظيم، والذي يتطور باستمرار من خلال العلاقات مع الأقران والتابعون، ويرى (Kim,2014:17) بان ما يميز القيادة الاصلية هي ان جذورها تأتي من المداخل الايجابية لنظريات القيادة، اذ انها تشمل الجوانب الايجابية لكل من القيادة التحويلية والخادمة والكاريزمية.

ويركز (Sercan,2016:39) على الجانب الاخلاقي ويرى بان القيادة الاصلية تكون نابعة اصلاً من المعايير القيمية الشخصية والوعي الذاتي والمبادئ الأخلاقية وهذه الخصائص تقدم نظرة واضحة للقائد في كيفية التصرف ويوضح سببية نجاح بعض القادة عن غيرهم . ويؤكد (Pope,2018:17) بان القيادة الاصلية تتضمن أيضاً إدراج منظور أخلاقي ليسترشد السلوك بالقيم الأساسية للقائد ومعتقداته وأفكاره ومشاعره بدلاً من توجيهه من خلال الضغط الخارجي .

ويرى (Syam et al.,2017:3) بان القيادة الاصلية هي القيادة التي تتمكن من معرفة الذات وماهي القيم والمعتقدات الذاتية ويتصرف وفق تلك القيم ويحافظ على الشفافية مع الآخرين، ويدرك التابعين

(al., إلى أن أبعاد القيادة الأصيلة الأربعة ترتبط بشكل مرتفع مع القيادة التحويلية وكان الحافز الرئيسي في تطوير القيادة الأصيلة هي كونها أسلوب قيادة تعزز من حالات السلوك التنظيمي الإيجابي كالتفاؤل والمرونة والأمل.

ويوضح (Kim,2014) بان خصائص القيادة التحويلية تعد خصائص القيادة الأصيلة في نفس الوقت، إذ ان القيادة التحويلية لديها نظرة تفألية وذات توجهات اخلاقية تقوم بدعم و اسناد التابعين، ويضيف بان القيادة التحويلية والتي تحمل الخصائص الكاريزمية الأساسية فانها تظهرها من خلال دعم التابعين وحاجاتهم وتمكينهم لتحقيق الرؤية المشتركة وتحفيز طموحات التابعين فضلاً عن الاعتبارات الفردية ، الا انه يميز القيادة الاصيلة عن القيادة التحويلية في انه يتطلب من القادة التحويليين ان يمتلكوا خصائص القيادة الأصيلة بينما ليس بالضرورة ان تكون القيادة الأصيلة قادة تحويليين.

ويرى (Kim,2014:22-24) بان هناك خصائص مماثلة بين القيادة الخادمة والقيادة الأصيلة، إذ ان كلاهما يقودان من خلال الحكم الشخصي والرغبة الأصيلة لخدمة ومساعدة التابعين، الا ان الاختلاف تكمن في ان القيادة الخادمة تضع أولوية لمنفعة التابعين ومن اجل ذلك يحاولون ارضاء واشباع حاجات ورغبات التابعين ، بينما القيادة الاصيلة قد لاتستجيب لرغبات التابعين بقدر ما تحاول عرض اصالته وحقيقة ذاته للتابعين. اما القيادة الكاريزمية فانها تؤثر في التابعين من خلال جعل التابعين ليكونوا محفزين ويقومون بأداء افضل وان القائد الكاريزمي يستخدم فنون الخطابة للتأثير في التابعين، وفي القيادة الأصيلة فان الوعي الذاتي للقيم والنظرة الاخلاقية الذاتية هي التي تؤثر في التابعين . بينما يرى (George,2015:20) بان القيادة الاصيلة قد لا تكون كاريزمية ويؤكد بان القيادة الاصيلة تهدف إلى بناء علاقات دائمة وهادفة ومستندة على القيم والعمل الجاد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .

#### رابعاً: أبعاد القيادة الأصيلة: Dimensions of Authentic Leadership

تباينت الأبحاث السابقة التي تناولت أبعاد القيادة الأصيلة، حيث حددتها بعض الدراسات الأولية في أربعة أبعاد فقط ، إذ اشار (Kernis,2003:13) الى ان ابعاد القيادة الاصيلة تتضمن (الوعي Awareness ، المعالجة الغير المتحيزة Unbiased processing ، التصرف Action ، التوجه نحو العلاقات Relation Orientation ) ، بينما حددتها (Tuttle,2009) في خمسة أبعاد و اشار الى انها تتضمن الوعي الذاتي ، المعالجة المتوازنة، المنظور الاخلاقي الايجابي، شفافية العلاقات فضلاً عن السلوك الاصيل . في حين تناولتها دراسات أخرى في سبعة ابعاد.

ودوافعه وان هذا الوعي يصنع القرارات المستندة على المعالجة المتوازنة، وفي نفس السياق يرى (Mubark & Noor,2018:5) بأن القيادة الاصيلة تعد ضرورية في المنظمات لمساعدة العاملين والارتباطهم في العمل وجعلهم مميزين، ويؤكد بان الحلقة التي تربط القيادة الأصيلة والاندماج لدى العاملين هي ان التابعين الذين يعملون تحت مظلة القيادة الاصيلة يمتلكون مستويات عالية من الاندماج والناجحة عن ميل القائد الاصيل نحو تحفيز قيم التابعين مما يجعل من التابعين شفافين وذات قيم اخلاقية، فضلاً عن خطابات القائد الاصيل عندما يستخدم عبارات "نحن" مما يولد الاندماج ويتجنب الضغوطات. ويرى (Rego et al.,2012) بان هناك علاقة إيجابية بين القيادة الأصيلة ومستوى الإبداع لدى العاملين ، فالقيادة الأصيلة تعزز من مستوى الإبداع لدى العاملين كمورد حاسم لمساعدة المنظمات لمواجهة التحديات في البيئة التنافسية ، والاستفادة من فرص الأعمال وتحسين الفعالية التنظيمية. ويتطرق (Makhmoor,2018:4) الى اهمية القيادة الاصيلة من خلال أربعة جوانب وهي :-

- 1- يلعب القائد الاصيل دوراً رئيسياً في قيم المنظمة ، كما يركز على نقاط القوة لدى التابعين بدلاً من نقاط ضعفهم والعمل على تعزيزها فيهم كونها مرتبطة ارتباطاً مباشراً بأداء عملهم.
- 2- يساعد الافراد على انجاز مهامهم بشكل أكثر كفاءة وحماس من خلال غرس الامل فيهم .
- 3- القادة الحقيقيون يبعثون التفاؤل المرتبط بنجاحهم ونجاح التابعين.
- 4- يظهر القيادة الاصيلة المرونة عند مواجهة الصعوبات وتعليمهم أيضاً .

بناءً على ما سبق يرى الباحث ان أهمية القيادة الأصيلة تكمن في كونها احدى اهم الانماط المعاصرة في القيادة الايجابية والتي تحتاجها المنظمات في بيئة التنافسة التي تشهدها المنافسة الشديدة والتعقيد والاختلافات العالية والتي تتطلب مضمون القيادة واصالتها من حيث الشفافية ومعالجة المشاكل مستندة على المعلومات الحقيقية بشكل متوازن بحيث يبرز فيها الجوانب الاخلاقية المستندة الى القيم الداخلية للقائد بما يخدم اهداف المنظمة ونجاحها.

#### پالیا: أوجه التشابه و الاختلاف بين القيادة الاصيلة والانماك الايجابية للقيادة

تعد القيادة الاصيلة احدى اهم الانماط المعاصرة للقيادة ، إذ ان هناك خمسة انماط من القيادة الإيجابية التي ساهمت في تنمية وتطوير القيادة الاصيلة، وقد ازداد اهتمام الباحثين بشأن التداخل بين القيادة الأصيلة وأنماط القيادة الأخرى، وقد حاول ( Avolio & 2005 Gardner, ) التمييز بين القيادة الاصيلة والانماط الأخرى من خلال المقارنة بين أبعاد القيادة الأصيلة والقيادة الكاريزمية والقيادة التحويلية والقيادة الروحية والخادمة. و اشار(Walumbwa et 2008 :95)

جوانب القوة للقادة وانما نقاط الضعف والتعرف عليها وادراكها وإظهارها بشغافية وموثوقية مع أتباعه.

## ٢ - المعالجة المتوازنة Balanced Processing :

يشير المعالجة المتوازنة الى جمع تلك المعلومات التي تكون لها الصلة واخذ وجهات النظر المختلفة ، سواء كانت إيجابية أو سلبية قبل اتخاذ قرارات مهمة (Laschinger & Fida, 2013: 2).

ويرى (George,2015:22) بأن المعالجة المتوازنة تظهر عند هؤلاء القادة الذين يطلون الحقائق والبيانات بموضوعية داخلياً (التحليل الذاتي) وخارجياً (أخذ في الاعتبار النقد البناء من الآخرين)، حيث ان القائد الاصيل لا يتجاهل أي معلومات ويأخذ في الاعتبار وجهات نظر الأفراد الذين يقودونهم قبل اتخاذ القرارات النهائية فضلاً عن التقليل من التحيز.

ويرى (Davidson,2017:8) بأنه يجب على القائد ان يكون قادر على أخذ كل شيء بعين الاعتبار قبل اتخاذ اي قرار ، ويضع في اعتباره جميع الأطراف حتى يكون قائداً أصيلاً، على الرغم من الاختلاف في بعض جوانب والأطراف من حيث القيم و المعتقدات. ويتفق (Elrehail et al.,2018:35) على ان المعالجة المتوازنة تتعلق بكيفية صنع القرار استناداً الى المعلومات والبيانات ومتابعتها قبل اتخاذ القرار.

ويشير (Anderson,2018:15) الى المعالجة المتوازنة بانها تتضمن تركيز القائد على تحليل موضوعي لجميع المعلومات ذات الصلة بشغافية قبل اتخاذ القرار والتفاعل مع الآخرين ، أن القيادات الأصيلة منفتحة وصادقين بشأن قيمهم ومعتقداتهم والقرارات التي يتخذونها. بالإضافة إلى انهم منفتحة على قيم ومعتقدات أتباعهم ايضاً ، ويأخذون وجهات النظر مختلفة عند صنع القرارات.

## 3 — المنقور الـاخلاقي الداخلي Internalized Moral Perspective :

يعرف (Coxen et al.,2016:2) المنظور الاخلاقي الداخلي بأنه قدرة القائد على الصمود من الضغوط الخارجية من خلال الالتزام بأخلاقياته والقيم الأخلاقية. ويرى (Crawford,2015:13) المنظور الأخلاقي بانها الدرجة التي يعرف بها الشخص نفسه على أنه شخص أخلاقي وعلى هذا النحو فإن المنظور الأخلاقي هو التزام إحساس الفرد بذاته . فالأفراد ذوي المنظور الأخلاقي العالي هم ملتزمين اكثر بالمعايير اخلاقية ، وان ملخص القيم الأخلاقية هي الهام الآخرين للتصرف بشكل أخلاقي، ووضع المصلحة الجماعية فوق مصالحهم الشخصية.

أن المنظور الأخلاقي الداخلي يشير الى ان القائد ينظر إلى دوره على أنه يتضمن المسؤولية الأخلاقية لأصحاب المصلحة مما يسمح للقائد الأصليل إدراك وتقييم القضايا الأخلاقية ، وكذلك استخدام التجارب السابقة في التعامل مع قضايا الأخلاقية في العمل ، من خلال هذه

ويتفق كل من ( Elrehail et al.,2018 ) و (Anderson,2018) و (lqbal et al.,2019) على ان ابعاد القيادة الاصيلية يتضمن: الوعي الذاتي (Self Awareness ، المعالجة المتوازنة (Balanced processing) ، المنظور الاخلاقي الايجابي (Positive Moral perspective) ، شغافية العلاقات (Relational transparency).

وبناء على ما ذكر أعلاه فقد اعتمد البحث على الأبعاد الأربعة التي أشار إليها كل من ( Elrehail, et al.,2018 ) و (Anderson,2018) و (lqbal et al.,2019) ويمكن تقديم قدر من التوضيح لتلك الابعاد وكالاتي:-

## 1 - الوعي الرئائي Self Awareness :

يعد الوعي الذاتي من الجوانب الرئيسية للقيادة الاصيلية فالوعي الذاتي ضروري لاكتساب الأصالة وتحقق من خلال الانعكاس الذاتي لأفعال الفرد وأفكاره وتأثير ذلك على السلوك الفعلي الذي يصوره القائد. فمن خلال الوعي الذاتي يمكن للقائد أن يوجه انتباهه إلى الذات الداخلية عن طريق سؤال نفسه باستمرار "من أنا" وماذا تعني أفعالي ؟ (Nkwabi,2017:9).

ويعرف (Sercan,2014:42) الوعي الذاتي بأنه القدرة على فهم المواهب الذاتية ونقاط القوة والقيم الاصيلية فضلاً عن الرغبات والاعتقادات. ويؤكد (Davidson ,2017 :8) بان الوعي الذاتي هو الأساس لجميع الأبعاد الأخرى للقيادة الأصيلة، وانه يجب أن يتمتع القائد الأصليل بالوعي الذاتي، اذ ان معرفة النفس أو الذات تعد اساساً لتحقيق القدرة على إثبات ابعاد الثلاثة الاخرى في القيادة الاصيلية.

ويرى (Elrehail et al.,2018:35) بان الوعي الذاتي يشير الى مدى ادراك القائد لمحدودياته ونقاط قوة لديه وكيفية التأثير في الآخرين. ويتفق (lqbal et al.,2019:3) على ان الوعي الذاتي يرتبط بإدراك نقاط القوة والضعف لدى الفرد وقيمه ومعتقداته . القادة الحقيقيون لديهم شعور ثابت بمعرفة الذات.

وفي نفس السياق يركز (Saeed,2019:50) على بناء الوعي الذاتي لدى القادة ويرى بأنه يتم بناء الوعي الذاتي لدى القائد في الغالب من خلال الإدراك والانتباه لقواه وعيوبه ورغباته ومشاعره وعواطفه ، المشاعر والمعتقدات والأهداف. القائد المدرك للذات قادر على تحسين مستواه الإلهام وأيضاً زيادة كفاءة أتباعه بكفاءة .

ويرى الباحث بأن الوعي الذاتي يمكن القادة من أن يكونوا قادرين على فهم ذاتهم ، وغرس ذلك في معتقدات التابعين فضلاً عن القادة في المستويات الفرعية للمنظمة، بهذه الطريقة يمكن أن تنتشر أصالة القائد وذاته الحقيقية عبر المنظمة بأكملها. ولا تنحصر ذلك فقط في

وتشير شفافية العلاقات إلى قدرة القائد على المشاركة المعلومات بشكل مفتوح وتقديم الذات بطريقة متواضعة ( Stander & Stander, 2015:8). ويتفق (Crawford, 2015:12-13) في تعرّفه لشفافية العلاقات على أنها تقديم الذات من خلال المشاركة المفتوحة للمعلومات والمشاعر والتعبير القائد عن نفسه علانية و بصراحة مع التابعين، غالباً ما يتم استخدام مصطلح المصادقية العلائقية والشفافية العلائقية بالتبادل. ومع ذلك ، فهي ليست نفس الشيء، الأصالة العلائقية يعني علاقة القائد بالآخرين بشكل حقيقي وصادق. ويرى (Nkwabi,2017:9) بأنه يمكن للقادة إظهار مستويات عالية من الشفافية التي من شأنها أن تزيد من ثقة المتابعين وبالتالي تؤثر عليهم بشكل إيجابي في التصرف بالطريقة الصحيحة. ومن ثم فإن التنظيم الذاتي يمكن القادة من مواءمة أفعالهم وقيمتهم بشكل أفضل لخلق نتائج إيجابية لأتباعهم. ويرى (Iqbal et al.,2019:3) بأن شفافية العلاقات مرتبط بتقديم الذات الحقيقية للآخرين ، والمساعدة في تكوين الثقة والتعاون ، والرعاية العمل الجماعي بين التابعين.

وبناء على ما سبق فان الشفافية العلاقات يشير إلى الانفتاح والصدق مع الآخرين بحيث يمكن للتابعين أن يكونوا قادرين على ملاحظة الجوانب الإيجابية والسلبية لقاداتهم. ومن خلال إدراك حدود القادة وقيمتهم ومبادئهم وإيمانهم وطريقة فهمهم ووجهات النظر، فانه من المتوقع أن يقدم التابعون المشاركة والإبداع والابتكار أكثر في المنظمة.

### 2.3. المبحث الثاني: التنمر في مكان العمل Workplace Bullying

#### أولاً : مفهوم التنمر في مكان العمل:

يعد التنمر احدى السلوكيات التي ظهرت في نهايات القرن العشرين ويعد الطبيب الألماني (Leymann) من أوائل الذين تطرقوا الى ظاهرة التنمر في مكان العمل، ففي الثمانينيات من القرن العشرين اعتمد مصطلح "المهاجمة" على نمط منهجي للعداء والتواصل غير الأخلاقي في مكان العمل من قبل فرد واحد أو عدة افراد تجاه شخص واحد ولاحظ أن الشخص المستهدف في بيئة العمل غير قادر على الدفاع عن نفسه أو نفسها. واستخدمت الصحافة البريطانية مصطلح "التنمر في مكان العمل" لأول مرة في التسعينيات من قبل (Adams Andrea) والتي جلبت اهتمام الجمهور في بريطانيا نتيجة عملها في إذاعة (BBC) البريطانية وظهرت اهتمامها بدراسة التنمر من خلال تقديمها لسلسلة من البث الاذاعي الذي وصف سلوك "التنمر" من خلال تجربة مختبرية في مختلف المنظمات التي واجهتها ظاهرة المهاجمة، وتستخدم مصطلحات مختلفة للدلالة عن التنمر في مكان العمل اذ يستخدم مصطلح "التسلط" في الولايات المتحدة وكندا وأيرلندا وأستراليا

العدسة الأخلاقية التي يدرك بها القائد الأصيل المعضلات الأخلاقية ، وقيم الخيارات ويتخذ الإجراءات الأصيلية فالمنظور الأخلاقي الداخلي لعمل القائد الذي يسترشد بالقيم والمعايير الأخلاقية له جذور عميقة وهي غير نابذة من الضغوط الخارجية سواء من جانب الزملاء أو المنظمة أو المجتمع ، وفي ظل ذلك فإن عملية التنظيم الذاتي الداخلي تضمن الاتساق في السلوك . (البردان،2017:40) ويرى (Mubark&Noor,2018:3) بأن المنظور الاخلاقي الداخلي تشير الى نظام التنظيم الذاتي والتي تفعل من خلال القيم الاخلاقية. وفي سياق التنظيم الذاتي يرى (Anderson,2018:15) بان البعد الاخر للقيادة الاصيلية هو منظور أخلاقي داخلي ويمثل الشكل الداخلي والمتكامل ل التنظيم الذاتي الذي يسترشد بالمعايير والقيم الأخلاقية الداخلية وينتج عنه التعبير عن اتخاذ القرار والسلوك الذي يتوافق مع هذه القيم. فالقادة الحقيقيين متفائلون ولديهم ثقة ومرونة عالية في الشخصية الأخلاقية. القادة ليس فقط إظهار الأصالة ، ولكن الأخلاق والصدق والموثوقية والجدارة بالثقة.

ويرى (Saeed,2019:220) بان القيادات الأصيلية محترمون ويظهرون المساواة والاحبر والفضيلة والوضوح والنقاء والتضحية في العلاقة مع التابعين وإنهم لا يرتكبون أي ممارسات سيئة ولديهم إيمان بالقيادة الاصيلية لان بنظرهم تدل على التواصل وعدم التكبر والأخلاق الحميدة واللفظ والأخلاق في تعاملهم مع الآخرين ويعتقدون بأن المغفرة هو أفضل من الانتقام. ويساعدون الآخرين في وقت الصعوبات وهم لا يقبلون أي ضغط خارجي ويظهرون أخلاقياً.

#### 4- شفافية العلاقات Relational Transparency

يعرف (Walumbwa,2005:95) شفافية العلاقات بأنها تشير الى مشاركة المعلومات باسلوب مفتوح والتعبير عن الحقائق الذاتية من خلال مشاعر مع محاولة تقليل في العواطف الغير مناسبة. وتعتبر شفافية العلاقات عن الدرجة التي من خلالها يقدم القائد ذاته الحقيقية للآخرين ( في مقابل ذاته الوهمية أو المشوهة )، ويشترك المعلومات بشكل علني، ويعبر عن مشاعره ومعتقداته الحقيقية، ويعزز من مستـــــوى الإنفـــــتاح مع الآخرين موفــــــرـــــاً لهم فرصــــــة التنبؤ بأفكاره وتحدياته وآرائه، وهذا يسمح للقائد بنقل مشاعره الحقيقية والآراء والمشاعر بشكل متبـــــادل مع (Rego et al ., 2012:13).

ويرى (Laschinger&Fida,2013:2) بأن شفافية العلاقات تنطوي على تبادل الأفكار والمشاعر لدى القادة وتشجيع الآخرين على مشاركة أفكارهم وآرائهم، فهي تتضمن كشف القائد عن دوافعه ومشاعره الأساسية التي تتضمن التعبيرات سواء السلبية او الإيجابية التي يتم تقديمها للآخرين، والتي تتضمن افصاح القادة عن المعلومات المرؤوسين، والتقليل من مظاهر العواطف السلبية.



والتي قد يلاقي الضحية صعوبة في الدفاع عن النفس مما يسبب اضراراً نفسية واختلال توازن القوة.

#### ثانياً: اشكال التنمر في مكان العمل:

يتفق معظم الباحثين على أن التنمر يتخذ أشكالاً عديدة ، وان المتمتم يعتمد السلوكيات والتكتيكات اللفظية والغير اللفظية ، ولكنها ليس بالضرورة ان تصل إلى مستوى العنف جسدي، وان اختلال توازن القوة هو الذي يميز التنمر وطبيعة التنمر، اذ انه غالباً ما ينطوي التنمر على إعداد السليبي للموظفين للتوجه نحو الفشل. فالمتمتم قد يستبعد الضحية من اجتماع أو نشاط عمل مشابه او قد يحجب المعلومات الضرورية عن الموظف ، أو يحدد أعباء عمل لا يمكن إدارتها أو مهام غير قابلة للتحقيق أو مهام غير معقولة من الناحية العملية (Halley,2013:8)

ويشير (Smit, 2014: 43) نوعين من سلوك التنمر الوظيفي ويتضمن التنمر المباشر والتنمر غير المباشر ويمكن توضيحهما كالآتي:

1- التنمر المباشر : هذا النوع من التنمر يكون وجهاً لوجه بين الطرفين وتسمى بالتنمر العلني ويتضمن الاساءة اللفظية مثل التصريحات الخاطئة والاذلال العام والنقد والاتهامات والاهانة المفرطة ونشر الشائعات والنقد المستمر والانخراط في التهريب، ويلاحظ أنه واحد من أكثر انواع التنمر شيوعاً الذي غالباً ما تبلغ عنه الضحايا.

2- التنمر الغير المباشر : يشير اليه بالتنمر السري ، وهو نوع أكثر دهاءً، ويهدف إلى التلاعب بعلاقات وإيذاء الافراد على المستوى العاطفي والقيام بأعمال التنمر عن طريق نشر الشائعات، واستبعاد الضحايا من التجمعات الاجتماعية، وعدم إبلاغ الموظفين عن القرارات التي يمكن أن تؤثر فيهم مباشرة، والتلاعب في المعلومات التي تخص الضحايا وإهمال ظروف العمل المتعلقة بالعاملين. أن التنمر اليوم أكثر تطوراً في الصور الغير مباشرة عن الصور المباشرة ، من خلال استخدام الطرق المتطورة كالإنترنت مثل إرسال رسائل عن الكترونيًا أو من خلال الهاتف الخليوي أو نشر الاشاعات خلال صفحات الانترنت ، وهذا يعطي مساحة إضافية للتنمر الغير مباشر ، وهنا لابد من القول إن هذه الأشكال السابقة قد تظهر معا أو بشكل منفرد.

ويشير (شطنواوي،2019:15) (المنديل واخرون،2018:75) الى ان التنمر في مكان العمل ينقسم إلى ثلاثة انواع رئيسية وهي :

1- التنمر اللفظي : ويشمل الاستفزاز والتعليقات غير اللائقة والسخرية والإغاظة والتهديد المباشر .

2- تنمر الجسدي : ويتضمن العنف والضرب والصفع والطعن وغيرها من طرق الإيذاء البدني .

3- التنمر العاطفي : من خلال الإحراج الدائم للشخص ونشر الشائعات حوله .

ونيوزيلندا (Namie & Namie,2009:203) . ويستخدم احيانا مصطلح التحرش أو المضايقة في مكان العمل والتي تستخدم في الوقت الحاضر بشكل متزايد.

ويرى (Schilpzand *et al.*,2016:60) ان التنمر يشير الى إساءة المعاملة ويتضمن تكرار الافعال السلبية المتعمدة ضد شخص آخر، فهي تتجاوز حالة الفظاظه ، وعلى الرغم من ان التنمر والفظاظه في مكان العمل يتضمن سلوكيات سلبية ، الا ان الفظاظه قد لا تصل الى مستوى الأفعال التي تشتمل على نية غامضة للتسبب في إيذاء الضحية ، ويؤكد على ان الفظاظه هي احدى السلوكيات التي تعتبر بمثابة أعمال ويتضمن احتمال سوء المعاملة للتصعيد والتحول إلى تنمر أو عنف في مكان العمل ، وبهذا فان الفظاظه تأتي بمستويات اقل من التنمر وان التنمر يتضمن مستويات عالية من السلوك فيما يتعلق بمستويات شدة سوء المعاملة .

ويتطرق (Reese,2018:1) الى التنمر بأنه احدى أشكال المضايقات التي تولد بيئة معادية في العمل ، وتنعكس سلباً في مكان العمل نتيجة تأثيراتها على الصحة العقلية والاجتماعية للضحية ، فالموظفون الذين يقعون ضحية التنمر في مكان العمل يكونون أكثر عرضة لمخاطر زيادة مستويات التوتر وارتفاع ضغط الدم والحالات الصحية الأخرى ذات الصلة، هذه الآثار السلبية يمكن أن يكون مكلفاً لأصحاب العمل لأنهم يسعون إلى تعويض الخسائر الناتجة عن الموظفين مثل زيادة الغياب عن العمل وانخفاض الإنتاجية والاستقالة والاستنزاف في نهاية المطاف.

تشير مراجعة الأدبيات الحالية إلى أن العديد من الباحثين والمنظمات أنشأت تعريفات تحتوي على عناصر مشتركة ، ولكن لا يوجد تعريف واحد للتنمر في العمل، اذ يعرف (Magee,2014:6) التنمر الوظيفي بأنه السلوك المتكرر وغير المعقول الموجهة نحو عامل أو مجموعة من العمال مما يخلق خطراً على الصحة و السلامة . ويتفق (Longton,2014:243) على ان التنمر يشير الى أفعال غير معقولة ومتكررة من قبل فرد أو مجموعة تركز على الفرد أو مجموعة تهدف إلى الحط من قدرهم ، تقويض أو إذلال أو خلق خطر على سلامة وصحة الموظف. ويشير (Jung & Yoon, 2018) الى التنمر في مكان العمل إلى انها يتضمن الإساءة المكثفة والمتكررة في مكان العمل ، ويرى (شوابكة،2019: 14) بانها العدوان أو العنف والممارسات السلبية التي تعرض العاملين لإجهاد والقلق، وتضر باحترام الذات، وتهدد صحتهم الجسدية والنفسية.

وبناء على ما سبق من التعاريف الواردة فان القواسم المشتركة في التعاريف المطروحة تشير الى ان التنمر هي السلوكيات المباشرة وغير المباشرة وتتضمن مجموعة واسعة من الأفعال السلبية متكرر مدة طويلة

### ثالثاً: دور القيادة في التنمر:

ان القيادة الإدارية لها الدور الرئيس في نجاح المنظمات وفشلها ، إذ أنها تحدد سير العملية الإدارية واستمرار العمل ، كما إنها تقوم بوضع الإجراءات والتعليمات اللازمة لتنفيذ العمل وتتخذ القرارات الضرورية لحل المشكلات وتحسين الأداء . وبذلك فان الكثير من السلوكيات الفردية والجماعية في المنظمات يمكن أن تتأثر بالأنماط القيادية السائدة في تلك المنظمات. ( داوده،2005: 2) ويرى ( Chekwa & Thomas, 2013: 47) بانه لم يعد التركيز المنظمات المعاصرة على تكوين بيئة تنظيمية مستقرة ، اذ انه نتيجة للتركيز على زيادة الأرباح باستمرار فانه قد يؤدي الى خلق المساهمون ثقافة سامة داخل المنظمات. في مثل هذه البيئة فان كل من القادة والموظفين يركزون على إنجازاتهم قصيرة الأجل ، مما يؤدي إلى زيادة المنافسة بين الموظفين والممارسات غير الأخلاقية والتجاهل لزملاء العمل. و من بين الآثار المالية الذي يتسبب بها القادة المتنمرون تتمثل في زيادة تكاليف الرعاية الصحية وتكاليف التوظيف والاحتفاظ بهم ، وتكاليف المبيعات والمعاملات وتكاليف التشغيل ويرى (Salin& Hoel,2011:228) بانه غالباً ما ينطوي التنمر الوظيفي على إساءة استعمال السلطة أو تكون القيادة سيئة وغير فعالة. ويرى (Tavanti,2011:131) بان القادة المتنمرون يضعون الضحية في موقف خاضع وعاجز حيث يسهل التأثير عليهم والسيطرة عليهم ، في من أجل تحقيق مكاسب شخصية أو تنظيمية.

ويشير (King,2019:34) الى ان التنمر في مكان العمل قد تنشأ من خلال القادة الذين يظهرون عدم المبالاة تجاه التنمر في مكان العمل التي قد يؤدي ذلك الى فك الارتباط أو ترك المنظمة وإلى تقليل ثقة الموظف وتقليله الإنتاجية. وقد اشار ايضاً الى الحلول للتخفيف من التنمر منها: عدم التسامح مطلقاً مع التنمر في مكان العمل وضرورة التركيز على الشفافية لدى القيادة وإمكانية الوصول إليها ووضوحها وان تكون القيادة الواعية تعالج السلوكيات غير اللائقة التي قد تعززها دعم الموظفين وتشجيع المشاركة فضلاً عن اعتماد تقييم 360 سنوياً وتشير الدراسات الحديثة التي أجرتها مؤسسة جالوب في USA أن أكثر من 66% من الافراد الذين يتكون وظائفهم يستقيلون يعزى الى

مدير غير ناجح أو غير كفوءة . وبعبارة أخرى أكثر وضوحاً ، فإن الأغلبية العظمى من الموظفين الذين يتكون شركاتهم لا يغادرون المنظمة نفسها وإنما يتكون القائد. ولذلك فإن وجود قائد فعال ومؤثر وجيد في بيئة العمل متطلب ضروري لكل من المؤسسة وللعاملين بها . لأن القادة غير الفعالين يتسببون في كثير من مشاكل العمل . وهذا ما أوضحتها نتائج دراسة ( Yun *et.al.*, 2014) عن توفر علاقة ارتباط معنوية بين النمط التسلسلي للإدارة وانتشار ظاهرة التنمر في بيئة العمل ، في حين وجدت دراسة ( Erkutlu&Chafra,2014 ) وجود علاقة ارتباط سلبية بين القيادة الاخلاقية والتنمر في مكان العمل لدى اعضاء الهيئة التدريسية ( أرنوط،2017:352)

ويشير (Feijó *et al.*,2019:21) يجب فهم التنمر على أنه سلوك غير مقبول تماماً وغير أخلاقي في أماكن العمل. يجب أن تتعامل سياسات منع التنمر مع ثقافة المنظمات ومواجهة التحدي المتمثل في تطوير السلامة النفسية والاجتماعية في بيئات العمل. تعزيز المدخلات الجديدة في إطار الإدارة والقيادة ، وزيادة القيم الديمقراطية ، وتعزيز المشاركة الموظفين في قرارات العمل بحيث يمكن تنفيذها وتقييمها من أجل تقديم أفضل معلمات لممارسة في الصحة الوظيفية.

#### 4. الجانب التطبيقي للدراسة

##### 1.4. وصف وتشخيص متغيرات البحث:

##### أولاً- وصف ابعاد القيادة الاصيلية:

يتناول هذا المحور وصف أبعاد القيادة الاصيلية التي تمت الإشارة إليها من الجانب النظري والمعتمد في أنموذج الدراسة والمتمثلة بالوعي الذاتي ، والمعالجة المتوازنة ، والمنظور الاخلاقي ، والشفافية في العلاقات .

1- الوعي الذاتي: تشير معظم إجابات الباحثين في معظم مستشفيات عينة الدراسة بأنها تميل نحو الاتفاق على مؤشرات الوعي الذاتي لدى القادة في المستشفيات المبحوثة من خلال فقراته (-X5 X1). بوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.09) ، ويدل هذا على أن القيادة الادارية في المستشفيات عينة الدراسة يمتلكون الوعي الذاتي لاهدافهم ونقاط ضعفهم وقوتهم، كما مبين في الجدول رقم (1).

2- الجدول (1): الأوساط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات قياس الوعي الذاتي

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الوعي الذاتي	3.48	1.095
المعالجة المتوازنة	3.44	1.080

0.794	4.23	المنظور الاخلاقي
0.901	3.33	الشفافية في العلاقات
0.967	3.62	المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

المتوسطات بلغت (2.20) وبانحراف معياري مقداره (1.11)، يتبين أن مؤشر (X48) قد حققت أعلى نسبة من عدم الاتفاق إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر (1.81) والانحراف المعياري بلغ (1.007)، ويلاحظ من المؤشرات التي تقيس التنمر في مكان العمل فان أعلى متوسط متحقق كانت (X29) و (X39) وبوسط حسابي قدره (2.73) و (2.71) على التوالي ، وانحراف معياري مقداره (1.3) للفقرتين.

#### 2.4. اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها:

تم تبويب هذا المبحث في محورين أساسيين، وذلك من أجل التعرف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة باستخدام مجموعة من الاساليب والأدوات الإحصائية التي اعتمدت لإجراء التحليل على متغيرات الدراسة وهي كالآتي:

أولاً- تحليل علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الاصيلية والتنمر في مكان العمل:

لأجل التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الاصيلية والتنمر في مكان العمل على مستوى جميع المستشفيات عينة الدراسة ، يشير الجدول (2) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة الاصيلية والتنمر في مكان العمل ، إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.472). وبناء على تلك المعطيات فان أبعاد القيادة الاصيلية تقترن والتنمر في المستشفيات المبحوثة وبهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسية الأولى ، وبهدف إعطاء مؤشرات تفصيلية عن علاقة كل بعد من أبعاد القيادة الاصيلية مع التنمر في مكن العمل. وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى. فقد تم تحليل علاقة الارتباط بين كل بعد من أبعاد القيادة الاصيلية والتنمر في مكان العمل على انفراد وكالاتي:-

1-علاقة الارتباط بين بُعد الوعي الذاتي التنمر في مكان العمل: يشير الجدول (2) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد الوعي الذاتي والتنمر في مكان العمل ، إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.340) ، وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، وعليه فإنه كلما توفرت مستويات من الوعي الذاتي لدى القيادات الادارية كلما اقترنت ذلك مع التنمر في المستشفيات المبحوثة.

3- علاقة الارتباط بين بُعد المعالجة المتوازنة والتنمر في مكان العمل:

3- المعالجة المتوازنة: تتجه معظم إجابات المبحوثين نحو الاتفاق على توفر خاصية المعالجة المتوازنة لدى القيادات الادارية في المستشفيات المبحوثة من خلال فقراته (X6-X10) بوسط حسابي مقداره (3.44) وبانحراف معياري مقداره (1.08) وهذا يدل على أن القيادات الادارية المبحوثة يقومون بالمعالجة المتوازنة للمعلومات قبل اتخاذ اي قرار.

4- المنظور الاخلاقي: تعكس معطيات الجدول (1) آراء المبحوثين بخصوص اعتماد قيادات المنظمات المبحوثة بعد المنظور الاخلاقي من خلال فقراته (X11-X15)، ومن خلال تحليل تلك الإجابات يتبين أن إجابات المبحوثين تميل باتجاه اتفاق واتفاق بشدة أغلب المبحوثين على توفر بعد المنظور الاخلاقي في المنظمات المبحوثة. بوسط حسابي (4.23) وبانحراف معياري (0.794)، وهي اعلى نسبة من حيث اتفاق المبحوثين وهذه إشارة الى أن القيادة الادارية في المستشفيات عينة الدراسة لديهم منظور اخلاقي بمستويات عالية نسبياً.

4- الشفافية في العلاقات: يتبين من معطيات الجدول(1) إلى إجابات الأفراد عينة الدراسة حول بعد الشفافية في العلاقات لدى القيادات الادارية في المستشفيات المبحوثة من خلال مؤشرات (X20-X16) ويتبين بأن قيمة الوسط الحسابي بلغ (3.33) مما يشير الى اتفاق نسبي على امتلاك القيادات الادارية في مجتمع عينة الدراسة ما يشير الى الشفافية في العلاقات من حيث مشاركة المعلومات وقول الحقيقة التي من شأنه ان تتكيف المستشفيات المبحوثة مع التغيرات الحاصلة البيئية المحيطة.

وتبين النتائج الدراسة أن تسلسل الأهمية لأبعاد القيادة الاصيلية حسب آراء الأفراد المبحوثين تشير إلى أن تركيز القيادات في المستشفيات عينة الدراسة يكون على المنظور الاخلاقي بالمستوى الأول ، يليه الوعي الذاتي ثانياً ، في حين جاءت بعد المعالجة المتوازنة من حيث الأهمية في المرتبة الثالثة، وأخيراً جاءت بعد الشفافية في العلاقات.

ثانياً: وصف التنمر في مكان العمل:

يظهر من الجدول (1) في الملحق (1) الوسط الحسابي والانحراف المعياري على المستوى الكلي لعينة البحث ، ويتبين من اجابات الأفراد المبحوثين انهم غير متفقون على توفر التنمر في مكان العمل في المستشفيات المبحوثة، ومن متابعة قيمة المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع

زاد اهتمام قيادات المستشفيات المبحوثة بالمعالجة المتوازنة فإنها من شأنها أن تؤدي التي تقليل من سلوكيات التنمر في مكان العمل في المستشفيات المبحوثة.

تشير معطيات جدول رقم (2) إلى وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين بعد المعالجة المتوازنة والتنمر في مكان العمل، حيث حققت أعلى قيمة معامل ارتباط بلغت (0.447)، وهذا يشير إلى أنه كلما

جدول (2): علاقة الارتباط بين كل بعد من أبعاد القيادة الاصيلية والتنمر في مكان العمل

التنمر في مكان العمل	المتغير المعتمد	
	المتغير المستقل	أبعاد القيادة الاصيلية
0.340**	الوعي الذاتي	
0.447**	المعالجة المتوازنة	
0.433**	المنظور الاخلاقي	
0.424**	شفافية العلاقات	
**0.472	المؤشر الكلي	

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية N=197 ، \* P ≤ 0.05 ، \*\* P ≤ 0.01 .

موجبة مما يعني تحقق فرضية الدراسة الرئيسية الأولى وجميع فرضياتها الفرعية .

**ثانياً- تحليل تأثير القيادة الاصيلية في التنمر في مكان العمل:**  
وتشير معطيات جدول (3) تحليل الانحدار على مستوى جميع المستشفيات عينة الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الاصيلية في التنمر الوظيفي. إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (24.94) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.89) وبمستوى الدلالة (0.000) وهي اقل بكثير من مستوى معنوية (0.05)، وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.223) لها التي توضح بان ما نسبته (22.3٪) من الاستجابة يعود الى هذا المتغير، اما البقية النسبة (77.7٪) فتفسرها العوامل الاخرى لم يتضمنه هذا البحث، ومن خلال متابعة معاملات بيتا (B) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (7.484) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.02) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل بكثير من مستوى معنوية (0.05) وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسية الثانية. وفيما يأتي بيان لتأثير كل بعد من أبعاد القيادة الاصيلية في التنمر في مكان العمل وكما موضح في الجدول (4).

3-علاقة الارتباط بين بعد المنظور الاخلاقي والتنمر في مكان العمل:

يرتبط بعد المنظور الاخلاقي بعلاقة ارتباط معنوية موجبة مع التنمر في مكان العمل كما مبين في جدول (2)، وتحققت بمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.433)، وهذا يدل على وجود حالة اقتران بين بعد المنظور الاخلاقي والتنمر في المستشفيات، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد تركيز قيادات المنظمات المبحوثة على المنظور الاخلاقي فإن تركيزها يقلل من حالات التنمر في المستشفيات المبحوثة.

4- علاقة الارتباط بين بعد الشفافية في العلاقات والتنمر في مكان العمل:

يوضح الجدول (2) معطيات علاقات الارتباط بين بعد الشفافية في العلاقات والتنمر الوظيفي والذي يشير إلى أن هناك علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين هذا البعد من أبعاد القيادة الاصيلية والتنمر الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.424)، وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01).

بناءً على ما تقدم يتضح أن نتائج تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة أظهرت أن جميع العلاقات على المستوى الكلي والجزئي معنوية

الجدول (3): تأثير القيادة الاصيلية في التنمر في مكان العمل

Sig.	التنمر في مكان العمل			$R^2$	$\beta_1$	$\beta_0$	المتغير المعتمد
	T	F					المتغير المستقل
	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				

0.000	7.484	3.89	24.94	0.223	0.472	0.482	القيادة الاصيلية
-------	-------	------	-------	-------	-------	-------	------------------

(1,195) = 2.02 Tabulated t. at: DF N=197

**1- تأثير بعد الوعي الذاتي في التنمر الوظيفي:**

يشير الجدول (4) إلى وجود تأثير غير معنوي لبعد الوعي الذاتي كاحد ابعاد القيادة الاصيلية في التنمر الوظيفي حيث إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (0.045)، الا انها غير معنوية عند مستوى المعنوية (0.05)، ان ظهرت قيمة (0.637) وهي اكبر من مستوى المعنوية المقبول في هذا البحث، وبذلك يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية لم تتحقق، وتفسر هذه النتيجة بأنه لا يوجد تأثير لبعد الوعي الذاتي في التنمر في مكان العمل.

**2- تأثير بعد المعالجة المتوازنة في التنمر الوظيفي:**

يتبين من تفحص معطيات الجدول (4) ان قيمة الحد المطلق ( $B_0$ ) بين بعد المعالجة المتوازنة والتنمر الوظيفي بلغت (0.206) وقيمة ميل خط الانحدار ( $B_1$ ) بينهما بلغت (0.242) وقيمة (t) المحسوبة بينهما بلغت (2.115) وتؤشر هذه القيمة وجود علاقة تأثير معنوية بينهما عند مستوى المعنوية (0.03)، بمقدار 24٪ من الاستجابة الايجابية، واستناداً إلى طبيعة هذه العلاقة فإن عينة البحث متفقة على أن للمعالجة المتوازنة تأثيراً ايجابياً في الحد من سلوكيا التنمر في المستشفيات التي يعملون فيها.

الجدول (4): تأثير كل بعد من أبعاد القيادة الاصيلية في التنمر في مكان العمل

التنمر في مكان العمل				المتغير المعتمد	
Sig.	Calculated T	$\beta_1$	$\beta_0$	المتغير المستقل	
0.637	0.045	0.045	0.042	الوعي الذاتي	
0.037	* 2.115	0.242	0.206	المعالجة المتوازنة	
0.014	* 2.221	0.221	0.215	المنظور الاخلاقي	
0.258	0.120	0.120	0.099	الشفافية في العلاقات	

Tabulated t. at: DF (4,192) = 1.65 N=197 -5

**3- تأثير بعد المنظور الأخلاقي في التنمر الوظيفي:**

يتبين من الجدول (4) بان هناك معنوية تأثير المنظور الاخلاقي عند القيادات الادارية وتقليل مستويات التنمر بمقدار 22٪ عند وجود وحدة واحدة من المنظور الاخلاقي في المستشفيات المبحوثة، ان بلغت قيمة ميل خط الانحدار ( $B_1$ ) بينهما (0.221)، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (2.221) وهي اكبر من القيمة الجدولية (1.65)، عند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يشير إلى اتفاق عينة الدراسة على أن المنظور الاخلاقي ينعكس ايجابياً على الحد من حالات التنمر في المستشفيات المبحوثة.

واستناداً الى ما سبق فان نتائج التحليل تبين اهمية كل من بعدي (المعالجة المتوازنة والمنظور الاخلاقي) ابعاد القيادة الاصيلية، وذلك نظراً لتأثيرها في تقليل مستويات التنمر، وهذه النتائج تؤكد بأنه يتطلب التركيز على تلك الأبعاد في القيادة الاصيلية بحيث يمكن ان تترك اثرا ايجابيا في الميدان المبحوث.

**5. الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات**

استناداً الى النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية من استنتاجات اعتماداً على نتائج وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وطبيعة العلاقة بينها، فضلاً عما نجده ضرورياً من توصيات ومقترحات في ضوء تلك الاستنتاجات:

**1.5. الاستنتاجات:**

**1- هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير العملية القيادية وان القيادة الاصيلية هي احدى الانماط القيادية التي توصف بالقيادة الايجابية ويمكن ان يحقق النجاح عند تفعيل ابعادها في العملية القيادية.**

**4- تأثير بعد الشفافية في العلاقات في التنمر الوظيفي:**

تشير بيانات الجدول (4) إلى عدم وجود علاقة تأثير معنوية إحصائياً لبعد الشفافية في العلاقات في الحد من سلوكيات التنمر في مكان العمل، وذلك بالاستناد إلى قيمة (t) المحسوبة بينهما والبالغة (0.120)، وظهر مستوى المعنوية (0.25)، وهي اكبر بكثير من مستوى المعنوي البالغ (0.05) وبذلك فإن هذه النتيجة تعني أن بعد شفافية في العلاقات لا تؤثر في التنمر الوظيفي.

## 6. المصادر

### 1.6. المصادر العربية:

البردان، محمد فوزي أمين (2017) دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاصلية والارتباط بالعمل، دراسة ميدانية لأعضاء هيئة التمريض في المستشفيات التعليمية في محافظة في الاردن، وهي جزء من المتطلبات نيل شهادة دكتورا فلسفة في العلوم التجارية، جامعة مدينة السادات ، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال.

ارنوط ، بشرى إسماعيل أحمد (2017) التنمر في بيئة العمل وعلاقته بكل من جودة القيادة والاكثاب لدى أعضاء هيئة التدريس، بحث منشور، مجلة آداب ذي قار، كلية الآداب، العدد 23 .

المنديل، صيته بنت منديل، السلمي، رباب بنت محمد، الشماسي، أريج بن عبدالرحمن (2018) السمات الشخصية وأثرها في تفشي ظاهرة التنمر في بيئة العمل، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الملك عبدالعزيز، المجلد الثاني، العدد: 9

الشطنائي، نواف موسى (2019) التنمر الاداري في الجامعات الاردنية في محافظة اربد وعلاقته بالروح المعنوية للعاملين فيها من وجه نظرهم، دراسة ميدانية في الجامعات الاردنية، وهي جزء من المتطلبات نيل شهادة ماجستير في التربية، جامعة اليرموك، الاردن.

الشوابكة، عرين عدنان (2019) أثر سلوكيات التنمر في مكان العمل على دوران العمل الطوعي :المناخ التنظيمي متغير معدل، دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان- وهي جزء من المتطلبات نيل شهادة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط ، كلية الاعمال.

ارنوط، بشرى إسماعيل أحمد (2018) فعالية برنامج قائم على العلاج بالقبول والالتزام عبر الانترنت في خفض أعراض التنمر الوظيفي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس، بحث منشور، مجلة الاستاذ بكلية التربية، جامعة الملك خالد وكلية الاداب جامعة الزقازيق، العدد : 227

داوده، ره نج محمد نوري (2005) الاثر التبايعي للقيادة الكاريزمية والثقة التنظيمية في العمل المعرفي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، اقليم كوردستان - العراق

### 2.6. المصادر الاجنبية:

Anderson, L. (2018) *The Influence Of Authentic Leadership On Fourth-Year Nursing Students' Experience Of Workplace Bullying And Withdrawal Intentions*, Electronic Thesis And Dissertation Repository.

Avolio, B.J., & Gardner, W.L. (2005) *Authentic Leadership Development: Getting To The Root Of Positive Forms Of Leadership*. Leadership Quarterly. P:315-338.

Bishop, W. H. (2013). *Defining The Authenticity In Authentic Leadership*. The Journal Of Values-Based Leadership. P: 1-8.

Canoon, Sophie (2014) *Building Leadership Capabilities, How L& D Is Developing Today's Leaders*, Discoveries, Report, Knowledge Pool Group, Www.Knowledgepool.Com.

Coxen, L., Van Der Vaart, L., & Stander, M. W. (2016) *Authentic Leadership And Organisational Citizenship Behaviour In The Public Health Care*

2- اثبتت نتائج التحليل بأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين القيادة الاصلية والتنمر في مكان العمل على مستوى الكلي لدى المستشفيات قيد الدراسة ، وان هذه النتائج تتفق مع ما جاءت به البحوث والنظريات والدراسات في الحقل الادارة والتنظيم الحديث.

3- يتبين مما يظهر نتائج البحث بأن هناك معنوية العلاقة الاحصائية بين ابعاد القيادة الاصلية (الوعي الذاتي ، المعالجة المتوازنة، المنظور الاخلاقي، الشفافية في العلاقات) والتنمر في مكان العمل، مما يعني وجود اقتران بين ابعاد الاصلية في القيادة والتنمر في مكان العمل.

4- يتبين من نتائج اختبار الميداني المتعلق بتحليل علاقة تأثير القيادة الاصلية في التنمر في مكان العمل الى استنتاج بانه كلما اعتمد القيادات الادارية على مضمون الاصلية في القيادة وادواتها ، ساهم ذلك في تقليل مستويات التنمر لدى الافراد العاملين في المستشفيات المبحوثة.

5- اثبتت نتائج الدراسة الحالية ان تقليل مستويات التنمر لدى الافراد العاملين في القطاع الصحي يعتمد الى حد كبير على تفعيل المعالجة المتوازنة والمنظور الاخلاقي لدى القيادة الادارية في المستشفيات المبحوثة .

### 2.5. المقترحات:

1- بناءً على الاطر النظرية ومتضمنات النتائج الميدانية فانه ينبغي على الكتاب والباحثين التعمق في دراسة الجوانب النظرية فيما يتعلق بالانماط القيادة الإيجابية وتطورها، وتركيز البحوث على تناول الابعاد والتوجهات التي يمكن ان تؤثر ايجابيا في المناخ التنظيمي.

2- ضرورة اهتمام ادارة المستشفيات بالسلوكيات والمواقف الغير المقبولة والغير المرئية لدى الافراد والتي يمكن ان تؤثر سلبا في الاداء التنظيمي واعتماد اليات مناسبة لتقليل منها.

3- يقترح الباحثان بضرورة التركيز على استحضار ابعاد المعالجة المتوازنة والمنظور الاخلاقي لدى القيادات الادارية نظرا لتأثيرهما الايجابي في التقليل من ظاهرة التنمر في مكان العمل .

4- ينبغي التركيز على تفعيل ابعاد الوعي الذاتي والشفافية في العلاقات لدى القيادات الادارية كونها تعد من ابعاد القيادة الاصلية والتي يمكن ان تؤثر ايجابيا في الكثير من الجوانب المنظمية والاداء في المنظمات عموما ومنظمات الخدمة الصحية تحديدا.

5- من اجل التعمق في دراسة الانماط المعاصرة للقيادة يقترح الباحثان في الدراسات المستقبلية اجراء دراسات مستقبلية للتحقق من دور القيادة الاصلية في جوانب تنظيمية اخرى منها تأثير القيادة الاصلية في الامن الوظيفي وانعكاسات ابعاد القيادة الاصلية في العلاقات التنظيمية في مكان العمل ، فضلا عن التوسع في العينة ودراسة انماط ايجابية اخرى للقيادة وتأثيرها في المنظمة والدراسة في بيئات اخرى.

- Turnover Intentions*, European Journal Of Work And Organizational Psychology. P:1-15.
- Makhmoor., Talat (2018) *Authentic Leadership: Concept Of Authenticity And Qualities Of Authentic Leaders*, Islamic Online University, Karachi, Pakistan, Doi: 10.13140/Rg.2.2.30915.71208
- Mubarak, F & Noor, A. (2018) *Effect Of Authentic Leadership On Employee Creativity In Project-Based Organizations With The Mediating Roles Of Work Engagement And Psychological Empowerment*: Journal Cogent Business & Management. P: 1-14.
- Northouse, P. G. (2013) *Leadership: Theory And Practice*. (6th Ed.). Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.
- Pope, T. Y. (2018) "Effects Of The Authentic Leadership Style On Job Satisfaction In Subordinate Employees", Dissertation Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy College Of Social And Behavioral Sciences/Psychology In A Walden University.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. (2012). "Authentic Leadership Promoting Employees' Psychological Capital And Creativity, Journal Of Business Research. P:429-437.
- Saeed, S. (2019) *Exploring Authentic Leadership In Relation To Organizational Development Of Public And Private Sector Universities*, Submitted To The Abdul Wali Khan University Mardan In The Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Phd In Education.
- Sercan, G. (2016) *Authentic Leadership On Widespread Organization As An Authentic Leader Provincial Gendarmerie Commander's Impacts On Creativity, Organisational Identification, Leader-Member Exchange (Lmx), And Emergence Of His Staff's Potential Capabilities*, Thesis Submitted As Partial Requirement For The Conferral Of Phd In Management, Specialization In Human Resources And Organisational Behaviour.
- Stander, F., Beer, L., & Stander, M. (2015) *Authentic Leadership As A Source Of Optimism, Trust In The Organisation And Work Engagement In The Public Health Care Sector*, South Africa Journal Of Human Resource Management. P: 1-12.
- Syam, M., Ghozali, I., Achmad, T., & Faisal, N. (2017) *The Impact Of Authentic Leadership, Corporate Ethical Values, Employee Incentives And Workload/Task Complexity On Dysfunctional Auditor Behavior*, International Journal Of Economic Research. P: 1-15.
- Tuttle, M. (2009) *True North Or Traveled Terrain? An Empirical Investigation Of Authentic Leadership* (2009). Graduate Theses And Dissertations.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). *Authentic Leadership: Development And Validation Of A Theory-Based Measure*. Journal Of Management. P: 89-126.
- Wherry, H. M. S., (2012) *Authentic Leadership, Leader-Member Exchange, And Organizational Citizenship Sector: The Role Of Workplace Trust*. South African Journal Of Industrial Psychology. P: 1-13.
- Crawford, J. (2015) *Authentic Leadership In Student Leaders: An Empirical Study In An Australian University*, Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Bachelor Of Business.
- Davidson. E. S. (2017) *Presence Of Authentic Leadership And Bullying In The Nursing Workplace: A Correlational Study*. Doctor's Degree; University Of Arkansas For Medical Sciences.
- Duignan, P. (2012) *Educational Leadership: Together Creating Ethical Learning Environments* (2nd Ed.). Cambridge: Cambridge University Press. P: 139-155.
- Elrehail, H. Emeagwali, O.L., Alsaad, A., & Alkgnoul, A. (2018) *The Impact Of Transformational And Authentic Leadership On Innovation In Higher Education: The Contingent Role Of Knowledge Sharing, Telemaiesand And Informatics*. P: 55-67.
- Erkutlu, Hakan & Jamel Chafra (2014) *Ethical Leadership And Workplace Bullying In Higher Education*, Yükseköğretimde Etik Liderlik Ve İşyeri Zorbalığı, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal Of Education) 29(3), 55-67
- George, L.M. (2015) *Authentic Leadership And Its Effects On Organisational Citizenship Behaviour In A Provincial Government Department In The Western Cape*, Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements Of The Degree Of Magister In The Department Of Industrial Psychology.
- Iqbal, S., Farid, T., Khan, M.K., Zhang, Q., Khattak, A., & Ma, J. (2019) *Bridging The Gap Between Authentic Leadership And Employee's Communal Relationships Through Trust*. International Journal Of Environmental Research And Public Health. P: 250-271
- Kernis, M. H. (2003) *Toward A Conceptualization Of Optimal Self-Esteem*. Psychological Inquiry. P: 1-26.
- Kernis, M.H., & Goldman, B.M. (2006) *A Multicomponent Conceptualization Of Authenticity: Thee And Research*. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances In Experimental Social Psychology* San Diego Academic Press. P:283-357
- Kim, H. (2014) *The Effect Of Authentic Leadership On Employees, Attitudes, Behaviors, And Performances In A Korean Context*, Phd, Dissertation, Submitted To The Faculty Of The Graduate College Of The Oklahoma State University In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy.
- Laguerre, J. (2010) *Can Leadership Be Developed By Applying Leadership Theories? An Examination Of Tree Theory-Based Approaches You The Leadership Development*, Honors Projects Overview. Rhode Island College
- Laschinger, H.& Fida, R. (2013) *A Time-Lagged Analysis Of The Effect Of Authentic Leadership On Workplace Bullying, Burnout And Occupational*

Among Korean Intensive Care Unit Nurses, Asian Nursing Research, Elsevier, Volume 8, Issue 3, , 219-225

Behavior: A Multilevel Analysis. (Ph.D. Thesis). University Of Nebraska-Lincoln, Lincoln. Yun, Seonyoung , Jiyeon Kang , Young Lee Younghee Yi, ( 2014) Work Environment And Workplace Bullying

#### پۆختە:

ئەف ئەكولینە ئیكە ژ بابەتین هەفجەرخ دبواری ریکخستنێ دا رەسەناتیا وی دەیتە هژمارتن ئیک ژ بنچینەتین ئین کو سەرکردایەتی پشتبەستنێ ل سەر دکەت کاریگەرێهەکا ئەرتینی یاھە ی ل سەر ئاستی دیقەلانک وپیزابونین ریکخراوی هەمی، هزرا سەرەکی یا فی ئەكولینێ یا د رەنگەدانین شیوازی سەرکرداتیا رەسەن ل دەف سەرکردین کارگیری ل سەر تەنەمری ل جەھێ کاری دا لدەف کارکەرەن بریکا دەستنیشانکرنا رەهەندین سەرکرداتیا رەسەن وکارتیکرنا وی تەنەمری دا د نەخوشخانین حکومی ل بیافی ساخلەمی لپاریزگەها دەوکی ل حکومەتا هەریم کوردستانا عیراقی، کومەلگەها ئەكولینێ پیک دەیت ژ هەمی کریکارین ل (10) ژ نەخوشخانین پاریزگەها دەوکی کو پیکهاتی وان دیتە(80٪) ژ نەخوشخانان ل سەر رانسەری پاریزگەها دەوکی، ژبو تاقیکرنا گریمانین ئەكولینێ لیستین رونکرنی هاتە نەخشەکیشان بیشتبەستن ل سەر خواندین بەری، هەر وەسا عینا ئەكولینا پیک دەیت ژ (230) کارکەرەن ل نەخوشخانین حکومی، و (197) لیستە دتەندروست بو بوقەكولینێ، ژبو گەشتنا ئارمانجین سەرکی ئین ئەكولینێ داتایتین ئەكولین هاتنە دەستنیشانکرنا وشولوقەکرنا بریکا کۆمەکا شیوازین ئاماری د پروگرامی (SPSS V.22). ژگرنگترین دەرئەنجامین ئەكولین گەشتیتێ ئەوژی هەبونا پەییوەندی پیکهەگریانا بلند وگەلەک دناقبەرە رەهەندین سەرکرداتیا رەسەن ئین کو پیکهەین ژ (هشیاریا خوبوتی، چارەسەریا هەفسەنگ، و دیتنا رەوشتی، ورونی دپەییوەندیانا) وتەنەمری دجەھێ کاری دا، زیدەباری هەبونا کارتیکرنا بلند وگەلەک دناقبەرە رەهەندین سەرکرداتیا رەسەن وتەنەمری دجەھێ کاری دا، هەر وەسا رەهەندین چارەسەریا هەفسەنگ و دیتنا رەوشتی ل سەر ئاستی تاکی کارتیکرنی دکەنە سەر تەنەمری دجەھێ کاری دا، بەلێ رەهەندین هوشیاریا خوبوتی ورونی دپەییوەندیانا ل سەر ئاستی تاکی کارتیکرنی ناکەنە سەر تەنەمری ل جەھێ کاری، ولدوماھی ئەف ئەكولینە بگرنگ دبینیت مفا ژنموزجی پەییوەندی دناقبەرە سەرکرداتیا رەسەن وتەنەمری دجەھێ کاری دا بەیتە وەرگرتن زیدەباری، زیدەباری پیشنیارکرنا خواندین داھاتی دبیافی پیشقەچونێ دا.

### Authentic Leadership and its implications for Workplace Bullying: An Analytical study of the Opinions of a Sample of Individuals Working in Governmental Hospitals in Dohuk Governorate

#### Abstract:

The research deals with one of the contemporary issues in the organizational field, as authenticity is one of the most important foundations adopted by the leadership that has a positive impact on the subordinates and the organizational performance. The basic idea of this study involves the reflection of the Authentic leadership dimensions of administrative leaders on bullying among individuals in the workplace in the Health sector. It aims to diagnose the dimensions of Authentic leadership and its impact on bullying, specifically in State hospitals in Dohuk Governorate in the Kurdistan Region-Iraq, the research population included individuals working in (10) governmental hospitals, which represent 80% of all governmental hospitals in Duhok city. To test research hypotheses, Questionnaires used as a main tool for collecting primary data. 230 of questionnaires were given to individuals working in the studied hospitals and only (197) valid questionnaires entered the process of data analysis. In order to reach the Research objectives and test its hypotheses, all data were analyzed using the SPSS 23. The study revealed that there is a significant correlation between the dimensions of the Authentic leadership which represented by Self-awareness, Balanced Processing, Internalized Moral Perspective, Relational Transparency and bullying in workplace. However, Balanced Processing and the Internalized Moral Perspective showed statistically significant impact on minimizing bullying in workplace, whereas both self-awareness and Relational transparency have not shown statistically significant impact on bullying in workplace. The study concluded with the necessity of more studying the literature by researchers and it need more investigating in future, as well as recommending future studies on developmental orientation.

**Keywords:** Authentic leadership, Bullying in workplace and Governmental hospitals.

□