



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بابل – كلية الإدارة والاقتصاد
قسم الإدارة الصناعية – الدراسات العليا

تأثير القيادة الرنانة في الحد من الأنوميا التنظيمية الدور اللطيف للتماسك التنظيمي

دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء عينه من العاملين في مديرية بلدية الحلة

رسالة مقدمة إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة الصناعية

تقدمت بها الطالبة

بتول فاضل جابر عمران الحمر

بإشراف

الأستاذ الدكتورة

زينب عبد الرزاق الهنداوي

م ٢٠٢٣

هـ ١٤٤٥

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ
أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمَلُوا
لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ﴾

صَدَقَ اللهُ الْعَلِيِّ الْعَظِيمِ

(سورة الروم: جزء ٢١: آية: ٤١)

إقرار المشرف

أشهد أنّ الرسالة الموسومة بـ (تأثير القيادة الرنانة في الحد من الأتوميا التنظيمية الدور الملطف للتماسك التنظيمي : دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية الحلة) التي تقدمت بها الطالبة (بتول فاضل جابر عمران) قد جرت تحت إشرافي في قسم الإدارة الصناعية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بابل ، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة الصناعية، ولأجله وقعت.

التوقيع:

الاسم:

التاريخ:

توصية رئيس قسم الإدارة الصناعية

بناءً على توصية إقرار المشرف أرشح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع:

الاسم:

التاريخ:

إقرار الخبير الاستلال الإلكتروني

أشهد أنّ الرسالة الموسومة بـ (تأثير القيادة الرنانة في الحد من الأنوميا التنظيمية الدور الملطف للتماسك التنظيمي: دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية الحلة) التي تقدمت بها الطالبة (بتول فاضل جابر عمران) قد وجدت نسب الاستلال فيها تحت اشرافي واصبحت مؤهلة للمناقشة ولأجله وقعت.

التوقيع:

الاسم:

اللقب العلمي :

التاريخ:

العنوان:

إقرار المقوم اللغوي

أشهد أنّ الرسالة الموسومة بـ (تأثير القيادة الرنانة في الحد من الأنوميا التنظيمية الدور الملطف للتماسك التنظيمي: دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية الحلة) التي تقدمت بها الطالبة (بتول فاضل جابر عمران) قد تمت مراجعتها من الناحية اللغوية حتى باتت سليمة خالية من الأخطاء اللغوية ولأجله وقعت.

التوقيع:

الاسم:

اللقب العلمي :

التاريخ:

العنوان:

إقرار الخبير الإحصائي

أشهد أنّ الرسالة الموسومة بـ (تأثير القيادة الرنانة في الحد من الأثوميا التنظيمية الدور الملطف للتماسك التنظيمي : دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية الحلة) التي تقدمت بها الطالبة (بتول فاضل جابر عمران) قد تمت مراجعتها من الناحية الاحصائية حتى باتت سليمة من الاخطاء الاحصائية ولأجله وقعت.

التوقيع:

الاسم:

اللقب العلمي :

التاريخ:

العنوان:

إقرار لجنة المناقشة

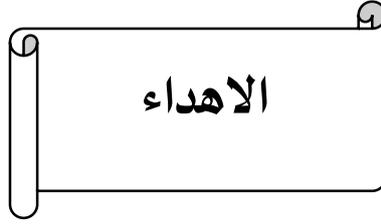
نشهد أعضاء لجنة المناقشة بأننا قد أطلعنا على هذه الرسالة الموسومة بـ (تأثير القيادة الرنانة في الحد من الأنوميا التنظيمية الدور الملطف للتماسك التنظيمي: دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية الحلة) ، وقد تمت مناقشة الطالبة (بتول فاضل جابر عمران) في محتوياتها وكل ما يتعلق بها ، ونرى بأنها جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في الادارة الصناعية بتقدير () .

رئيس اللجنة	عضو لجنة
التوقيع:	التوقيع:
الاسم:	الاسم:
اللقب العلمي:	اللقب العلمي :
التاريخ:	التاريخ:
عضو لجنة	عضو لجنة (المشرف)
التوقيع:	التوقيع:
الاسم:	الاسم :
اللقب العلمي:	اللقب العلمي:
التاريخ:	التاريخ:

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل على قرار لجنة المناقشة.

عميد كلية الإدارة والاقتصاد



الى مروح أمي الغالية مرحمها الله برحمته الواسعة وأسكنها فسيح
جناته . . أهدي ثمرة هذا الجهد..

الباحثة

الشكر والإمتنان

أشكر الله تعالى وأحمده، فهو المنعم والمتفضل قبل كل شيء، وأشكره أن حقق ما أصبو له في إكمال هذه الرسالة العلمية والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين محمد وعلى آله الطيبين الطاهرين وصحبه الغر الميامين أما بعد .

يتطلب مني واجب الوفاء والعرفان بالجميل أن أتقدم بالشكر الخاص والإمتنان والتقدير الكبير إلى الاستاذة الدكتورة (زينب عبد الرزاق الهنداوي) على جهودها المبذولة طيلة فترة إشرافها في متابعة المراحل التي مرت بها عملية إعداد هذه الرسالة، وذلك لما ابتدئه من جهد مخلص وتوجيهات قيمة ومتابعة علمية رصينة كان لها الأثر في أنجاز هذه الرسالة على النحو الذي هي عليه الآن، ودعائي لها أن يوفقها الباري للخير وأن يسدد خطاها، إنه سميع الدعاء.

وأقدم بالشكر الجزيل و الامتنان والتقدير إلى عميد كلية الإدارة والاقتصاد والأساتذ الأفاضل في قسم إدارة الأعمال، الذين كان لجهودهم الأثر الطيب في مسيرتي العلمية لهم مني أصدق الدعوات بالموفقية والسلامة.

كما ويقتضي واجب الوفاء أن أشكر السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة المحترمين لتفضلهم مشكورين بقراءة ومناقشة هذه الرسالة ومساهماتهم في اغناء وتعزيز مكانتها العلمية، وكل ما سيطرحونه من ملحوظات قيمة ستعني رسالتي هذه إن شاء الله فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وكذلك يطيب لي أن أسجل اعتزازي وتقديري الكبير وخالص شكري إلى صديقتي ورفيقات دربي داعية الله أن يوفقهم.

كما أشكر أخواتي العزيزات و أتمنى لهم المزيد من التوفيق أعز الناس على قلبي أهلي وأحبتي. وأخيراً أشكر كل من أعانني برأي سديد أو كلمة طيبة وقدم لي يد العون ولقد غفلت عن ذكره فجزاهم الله عني خير الجزاء .

والله ولي التوفيق

الباحثة

المستخلص

تمثلت مشكلة الدراسة هو بتفشي حالة الانحرافات في العمل والقيم والمعايير الأخلاقية التي أدت إلى حدوث الفجوة بين العاملين وأدى ذلك إلى ظهور مشاكل عديدة داخل مديرية بلدية الحلة موضع الدراسة وكانت تعاني من أنتشار حالة الأنوميا التنظيمية لدى العاملين، وتكمن أهمية الدراسة الحالية في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة التي يمكن من خلالها تقديم الإرشادات والتعليمات في مكان العمل سواء في مجال الوقاية أو العلاج منها ، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الرنانة بأبعاده الأتية(اليقظة الذهنية ، الأمل ، الرحمة) كمتغير مستقل وبين والأنوميا التنظيمية بأبعاده (اللامعيارية التنظيمية، التهكم التنظيمي، أنعدام القيم التنظيمية) كمتغير تابع، وبين التماسك التنظيمي للمنظمة بأبعاده كل من (جاذبية العمل ،التعاون في أنجاز المهام ، الأنسجام بين زملاء العمل، مشاركة المنافع ، الألتزام بالقيم) كمتغير تفاعلي . تم اختيار مديرية بلدية الحلة مجتمعاً ميدانياً للدراسة وبلغ حجم المجتمع(٦٣٠) موظفاً لتطبيق أطر الدراسة العلمية وكان حجم العينة (٢٣٩) وزعت أالاستبانة عليهم . وأختبرت فرضيات الدراسة وتم تحليلها بواسطة الحزمة البرمجية الجاهزة (SPSSV.25) ولقد تم التوصل إلى تقديم مجموعة من النتائج أهمها تمارس القيادة الرنانة دور مهم في التأثير على الأنوميا التنظيمية في المنظمة المبحوثة أذ أكدت نتائج التحليل على أستثمار اليقظة والأفادة من القدرات والأمكانات وتشجيع الموظفين على زيادة الأمل والاهتمام بمصلحة الاخرين سوف ينعكس على تقليل مستوى الأنوميا التنظيمية ، يزداد الدور الذي تمارسه القيادة الرنانة في الأنوميا التنظيمية من خلال الدور التفاعلي الذي يمارسه التماسك التنظيمي .

المصطلحات الرئيسية: القيادة الرنانة ، الانوميا التنظيمية ، التماسك التنظيمي .

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
أ	الآية القرآنية
ب	الاهداء
ت	الشكر والامتنان
ث	المستخلص
ج- ذ	فهرست المحتويات
ر- س	فهرست الجداول
ش	فهرست الاشكال
ص	فهرست الملاحق
٢-١	المقدمة
٢٤-٤	الفصل الاول : المنهجية العلمية للدراسة والدراسات السابقة
١٦-٤	المبحث الاول : المنهجية العلمية للدراسة
٥-٤	اولاً : مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
٥	ثانياً : أهمية الدراسة
٥	ثالثاً : اهداف الدراسة
٧-٦	رابعاً : المخطط الفرضي للدراسة

٨	خامساً : فرضيات الدراسة
٩	سادساً : منهج الدراسة
٩	سابعاً : مبررات اختيار موقع التطبيق
٩	ثامناً : نبذة مختصرة عن موقع التطبيق
٩	تاسعاً : أدوات ومصادر جمع البيانات
١٠	عاشراً مجتمع وعينة الدراسة
١٣	الحادي عشر : حدود الدراسة
١٤-١٣	الثاني عشر : التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
١٥-١٤	الثالث عشر: مقياس الدراسة
١٦-١٥	الرابع عشر: الأساليب المعتمدة في التحليل الإحصائي
٢٤ -١٦	المبحث الثاني : بعض الاسهامات المعرفية السابقة
٧١-٢٦	الفصل الثاني : الجانب النظري:
٣٧-٢٦	المبحث الاول : القيادة الرنانة
٢٦	التوطئة :
٢٩-٢٦	اولاً : مفهوم الرنين والقيادة الرنانة
٣٠-٢٩	ثانياً : أهمية القيادة الرنانة
٣١	ثالثاً : خصائص القادة الرنانون
٣٢-٣١	رابعاً : صفات القادة الرنانين

٣٢	خامساً : السلوك الايثاري للقادة الرنانين
٣٧ - ٣٣	سادساً : أبعاد القيادة الرنانة
٥٣ - ٣٩	المبحث الثاني : الانوميا التنظيمية
٣٩	التوطئة :
٤٠ - ٣٩	اولاً : التطور التاريخي للانوميا التنظيمية
٤٢ - ٤٠	ثانياً : مفهوم الانوميا
٤٤ - ٤٢	ثالثاً : الانوميا التنظيمية
٤٥ - ٤٤	رابعاً : تأثيرات الانوميا التنظيمية
٤٦ - ٤٥	خامساً : الوقاية من الانوميا التنظيمية وطرق المعالجة
٤٦	سادساً : أسباب دراسة الأنوميا
٥٣ - ٤٦	سابعاً : أبعاد الانوميا التنظيمية
٦٥ - ٥٤	المبحث الثالث : التماسك التنظيمي
٥٤	التوطئة :
٥٤	اولاً : التطور التاريخي للتماسك التنظيمي
٥٧ - ٥٤	ثانياً : مفهوم التماسك التنظيمي
٥٨ - ٥٧	ثالثاً : أهمية التماسك التنظيمي
٥٩ - ٥٨	رابعاً : اهداف التماسك التنظيمي
٦٥ - ٦٠	خامساً : ابعاد التماسك التنظيمي

٧٠ - ٦٦	المبحث الرابع : العلاقة بين المتغيرات
١١٩ - ٧٣	الفصل الثالث : الجانب العملي:
٧٣	التوطئة:
٨٥-٧٣	المبحث الاول : اختبارات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة:
٧٣	اولاً : ترميز مقاييس الدراسة
٧٥ - ٧٤	ثانياً : اختبار صدق المحكمين لاداة القياس
٧٦ - ٧٥	ثالثاً : اختبار اعتدالية التوزيع
٨٢-٧٦	رابعاً : التحليل العاملي التوكيدي
٨٤-٨٣	خامساً : قياس الثبات ومعولية المقاييس
٨٥ - ٨٤	سادساً : قياس الاتساق الداخلي
١٠١-٨٦	المبحث الثاني : وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتفسير نتائجها
٨٦	التوطئة :
٩٠-٨٦	اولاً : وصف وتشخيص القيادة الرنانة
٩٧-٩١	ثانياً : وصف وتشخيص التماسك التنظيمي
١٠١-٩٧	ثالثاً : وصف وتشخيص الانوميا التنظيمية
١١٩ - ١٠٢	المبحث الثالث : اختبار فرضيات وتحليل وتفسير نتائج الدراسة
١٠٢	التوطئة :
١٠٨-١٠٢	اولاً : اختبار فرضيات الارتباط

١٠٨ - ١١٤	ثانياً : اختبار فرضية التأثير
١١٦-١١٣	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المستقبلية المقترحة
١١٣	أولاً : الاستنتاجات
١١٤-١١٣	ثانياً : التوصيات
١١٤	ثالثاً : الدراسات المستقبلية المقترحة
١٤٠-١١٨	المصادر
١٢٠-١١٨	اولاً: المصادر العربية
١٣٧-١٢٠	ثانية المصادر الاجنبية
—	الملاحق
—	العنوان والمستخلص الانكليزي

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
١٠	النوع الاجتماعي	١
١١	معلومات حول الفئة العمرية	٢
١١	التحصيل الدراسي	٣
١٢	سنوات الخدمة في الوظيفة	٤
١٢	عدد المديرين والعاملين	٥
١٥	مقاييس الدراسة	٦
١٧-١٦	الاسهامات المعرفية الخاصة بمتغير القيادة الرنانة	٧
١٩-١٨	الاسهامات المعرفية الخاصة بمتغير الانوميا التنظيمية	٨
٢١-١٩	الاسهامات المعرفية الخاصة بمتغير التماسك التنظيمي	٩
٢١	الاسهامات المعرفية الخاصة للدراسات الأجنبية لمتغير القيادة الرنانة	١٠
٢٣-٢٢	الاسهامات المعرفية الخاصة للدراسات الأجنبية لمتغير الانوميا التنظيمية	١١
٢٤-٢٣	الاسهامات المعرفية الخاصة للدراسات الأجنبية لمتغير التماسك التنظيمي	١٢
٢٩-٢٧	مفاهيم القيادة الرنانة حسب وجهة نظر مجموعة من الباحثين	١٣
٤٢-٤١	مفاهيم الانوميا التنظيمية على وفق اراء مجموعة من الباحثين	١٤
٥٨-٥٦	مفاهيم التماسك التنظيمي بحسب اراء الباحثين	١٥
٧٣	ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة	١٦
٧٥-٧٤	نسب اتفاق السادة الخبراء حول فقرات اداء القياس	١٧

٧٦	اختبار (Kolmogrov-Smirnov test) لمتغيرات الدراسة الثلاث	١٨
٧٧	معايير الجودة المطابقة لنتائج التحليل التوكيدي	١٩
٧٩	نتائج التحليل العاملي التوكيد للقيادة الرنانة	٢٠
٨١-٨٠	نتائج التحليل العاملي التوكيدي للتماسك التنظيمي	٢١
٨٢	نتائج التحليل العاملي التوكيدي للانوميا التنظيمية	٢٢
٨٤-٨٣	قيم اختبار كرو و بناخ الف والصدق الهيكلي لمقياس الدراسة	٢٣
٨٥-٨٤	قيم الارتباط بين اسئلة المقياس ومتغيراته وابعاده	٢٤
٨٦	تفسير قيم الوسط الحسابي	٢٥
٨٧	المقاييس الوصفية لبعء اليقظة الذهنية	٢٦
٨٨	المقاييس الوصفية لبعء الامل	٢٧
٨٩	المقاييس الوصفية لبعء الرحمة	٢٨
٩٠	المقاييس الوصفية للقيادة الرنانة بابعاده	٢٩
٩٢	المقاييس الوصفية لبعء جاذبية العمل	٣٠
٩٣	المقاييس الوصفية لبعء التعاون في انجاز المهام	٣١
٩٤	المقاييس الوصفية لبعء الانسجام بين زملاء العمل	٣٢
٩٥	المقاييس الوصفية لبعء مشاركة المنافع	٣٣
٩٦	المقاييس الوصفية لبعء الالتزام بالقيم	٣٤
٩٦	وصف وتحليل التماسك التنظيمي بابعاده	٣٥
٩٨	المقاييس الوصفية لبعء اللامعيارية التنظيمية	٣٦
٩٩	المقاييس الوصفية لبعء التهكم التنظيمي	٣٧

١٠٠	المقاييس الوصفية لبعء انعدام القيم التنظيمية	٣٨
١٠١	وصف وتحليل الانوميا التنظيمية بابعاده	٣٩
١٠٢	تفسير قيمة علاقة الارتباط	٤٠
١٠٣	علاقة الارتباط بين القيادة الرنانة والانوميا التنظيمية	٤١
١٠٥-١٠٤	علاقات الارتباط بين التماسك التنظيمي والانوميا التنظيمية	٤٢
١٠٩	مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الرنانة في الانوميا التنظيمية	٤٣
١١١	معلمات تأثير ابعاد القيادة الرنانة في الانوميا التنظيمية	٤٤
١١١	مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرابعة	٤٥

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٧	المخطط الفرضي للدراسة	١
٣٧	ابعاد القيادة الرنانة	٢
٥٣	ابعاد الانوميا التنظيمية	٣
٦٦	ابعاد التماسك التنظيمي	٤
٧٩	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الرنانة	٥
٨١-٨٠	التحليل العاملي التوكيدي للتماسك التنظيمي	٦
٨٢	التحليل العاملي التوكيدي للانوميا التنظيمية	٧
٩٠	الشكل البياني لابعاد القيادة الرنانة	٨
٩٧	الشكل البياني لابعاد التماسك التنظيمي	٩
١٠١	الشكل البياني لابعاد الانوميا التنظيمية	١٠
١٠٩	تأثير القيادة الرنانة في الانوميا التنظيمية	١١
١١١	تأثير ابعاد القيادة الرنانة في الانوميا التنظيمية	١٢
١١٣	الانموذج الهيكلي الاول والثاني الخاص باختبار الفرضية الرئيسة الرابعة	١٣
١١٤	الشكل البياني لمستويات التماسك التنظيمي كمتغير معدل للعلاقة بين القيادة الرنانة والانوميا التنظيمية	١٤

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق
١	قائمة محكمي الاستبانة
٢	الاستبانة
٣	كتاب تسجيل المهمة

المقدمة :

شهدت نهاية القرن الواحد والعشرين تغيرات بارزة غير مسبوقه في إدارة المنظمات بسبب التغييرات المتكررة المفروضة على المنظمات وعدم اليقين في بيئة العمل مما أدى إلى ظهور الكثير من الجوانب السلبية وهو ما بات يعرف(بالأنوميا) التي أصبحت متأصلة في البنية الاجتماعية العراقية . وعليه فإن البنية التنظيمية لم تكن غائبة عن هذه التغيرات والتحويلات التي تجري في المجتمع العراقي ، إذ ألقت الأنوميا بظلالها على المنظمات المختلفة مما ساهم في خلق ما يعرف بالأنوميا التنظيمية ، مسببتا "إنهيارا" في القيم والمعايير الأخلاقية . وهنا دعت الحاجة إلى قادة قادرين على خلق عمل داعم لتقليل الأنوميا التنظيمية وعواقبها السلبية وزيادة الرضا الوظيفي . لذلك كان الغرض من هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير القيادة الرنانة في الحد من الأنوميا من خلال الدور التفاعلي للتماسك التنظيمي، وتبرز أهمية التغيرات الثلاثة للمنظمة المبحوثة باعتبارها من مقومات النجاح التنظيمي .

فإن القيادة الرنانة مهمة للغاية لا سيما عند إعادة الهيكلة والتغيير فهي تقوم بالمساعدة بكل الطرق والوسائل في سبيل الوصول لتحقيق الأهداف . في دراسته هذه تم التركيز على متغير القيادة الرنانة باعتبارها الأسلوب الذي يثير الأنماط السلوكية لدى الأفراد بأبعادها (اليقظة، الأمل ، الرحمة) والتي لها دور في تعزيز التماسك التنظيمي بأبعاده (جاذبية العمل، التعاون في أنجاز المهام، مشاركة المنافع، الأنسجام بين زملاء العمل ، الألتزام بالقيم) حيث أن التماسك التنظيمي مهم بالنسبة لأي منظمة لما يمكن أن يحققه لها من تقليل الانوميا التنظيمية وبالتالي تحقيق أهدافها والوصول الى النجاح المنظمي .

تحاول الدراسة الخوض في الموضوعات الجديدة والمتطورة من خلال تبني نموذج يربطها معا" ونركز على القيادة الرنانة بوصفها عاملا" أساسيا" في تقليل الأنوميا التنظيمية وبشكل أكثر فاعلية عند تبني التماسك التنظيمي في المنظمة المبحوثة وأن الدراسة الحالية هي ثلاثية المتغيرات وتمتلك عناصر متناغمة مع بعضها لتقديم دراسة تتميز بالحدثة .

من المبررات المهمة التي دعت إلى إختيار موضوع الدراسة هو تفشي حالة الانحرافات في العمل والقيم والمعايير الأخلاقية التي أدت إلى حدوث الفجوة بين العاملين مما أدى إلى ظهور مشاكل عديدة داخل المنظمة موضع الدراسة وكانت مديرية بلدية الحلة خير مثال على ذلك إذ تعاني من أنتشار حالة الأنوميا التنظيمية لدى العاملين ، وفي محاولة مني لأجد بعض الحلول التي يمكن الاستفادة منها مستقبلا" بشأن عمل بلدية الحلة.

لقد واجهت عدة معوقات عند القيام بأجراء الدراسة منها عدم أستجابة العاملين في المنظمة بمساعدتي على ملء أستمارة الأستبانة والخوف الشديد منها فضلا" عن أمتناع الآخرين عن أستلامها مدعين أنشغالهم بالعمل وغير متفرغين .

ومن اجل الاجابة عن تساؤلات المشكلة جاءت الدراسة مكونة من اربعة فصول يتضمن الفصل الأول فيها المنهجية العلمية وبعض الدراسات السابقة وكان مقسما" على مبحثين تناول المبحث الاول فيها منهجية الدراسة أما المبحث الثاني فتضمن عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات دراستنا.

بينما الفصل الثاني أهتم بالجانب النظري والمعرفي للدراسة في أربعة مباحث كان الأول يخص متغير القيادة الرنانة وتناول المبحث الثاني متغير الأنوميا التنظيمية في حين جاء المبحث الثالث بمتغير التماسك التنظيمي وأخيرا" المبحث الرابع وضح العلاقة الرابطة بين متغيرات الدراسة .

أما الفصل الثالث فتناول الإطار التطبيقي للدراسة في ثلاثة مباحث يتضمن المبحث الاول اختبار الصدق والثبات لمغيرات الدراسة في حين تضمن المبحث الثاني التحليل الاحصائي الوصفي لمغيرات الدراسة ،يهتم المبحث الثالث بأختبار الفرضيات وتحليل وتفسير النتائج.

واخيرا" جاء الفصل الرابع متضمنا" الاستنتاجات والتوصيات والاقتراحات المستقبلية .

الفصل الاول

المنهجية العلمية للدراسة وبعض من الأسهامات المعرفية

السابقة

المبحث الاول

المنهجية العلمية للدراسة

المبحث الثاني

الأسهامات المعرفية السابقة

المبحث الاول : المنهجية العلمية للدراسة

أولاً : مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تعد الأنوميا من المتغيرات غير المتداولة في البحوث والدراسات في منظمات الاعمال سابقاً إلا إن هذا المتغير بدأ في الوقت الحاضر يلفت انظار المهتمين في السلوك التنظيمي لمعرفة تأثيره في أداء هذه المنظمات .

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في الآتي:-

من خلال تتبع الأدبيات الإدارية المتعلقة بمتغير الأنوميا التنظيمية نجد أن للمتغير دورا "مهما" في المشاكل الناجمة في المنظمات ولم تكن المؤسسات التنظيمية غائبة عن هذه المشكلات التي أظهرت الكثير من الجوانب السلبية في ظهور الأنوميا التنظيمية كحالة من عدم الاستقرار أو الأضطراب والقلق الناجم عن انهيار المعايير وإنعدام القيم وضعف الإدارة العليا في محاولة للحد من الأنوميا التنظيمية وذلك من خلال نمط قيادة يساهم مساهمة جادة من أجل تغيير وتطوير واقع القيادة في الدائرة المبحوثة . ومن خلال أيضا" مساهمة التماسك التنظيمي كمتغير تفاعلي يساعد في الحد من الأنوميا التنظيمية أن مديرية بلدية الحلة تعاني من مشاكل منها حالة ضعف في إدارتها متمثلة بتوتر العلاقة بينهم والأعداد الكبيرة للعاملين وعدم الرضا للعاملين عن الإدارة مما أدى إلى ارتفاع حالة الأنوميا التنظيمية .

ومما تقدم يمكن توضيح مشكلة الدراسة بطرح التساؤل الرئيس الآتي والذي مفاده:

(هل للتماسك التنظيمي دوراً تفاعلياً" في العلاقة بين القيادة الرنانة والأنوميا التنظيمية في المنظمة المبحوثة)؟

ومن هذا التساؤل الرئيس أ طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية المعبرة عن مشكلة الدراسة في المنظمة المبحوثة وكالآتي:

١- ما مستوى ممارسة القيادة الرنانة في مديرية بلدية الحلة من وجهة نظر المستجيبين؟

٢- ما مستوى ممارسة التماسك التنظيمي في مديرية بلدية الحلة من وجهة نظر المستجيبين؟

٣- ما مستوى توافر الأنوميا التنظيمية في مديرية بلدية الحلة من وجهة نظر المستجيبين؟

٤- ما العلاقة بين القيادة الرنانة والأنوميا التنظيمية ؟

٥- هل هناك دور للتماسك التنظيمي في العلاقة بين القيادة الرنانة والأنوميا التنظيمية ؟

٦- ما طبيعة العلاقة بين التماسك التنظيمي والأنوميا التنظيمية ؟

٧- ما تأثير القيادة الرنانة في الأنوميا؟

ثانياً : أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الموضوع الذي تعالجه وتجسدت في الآتي:

١- أهمية المتغيرات : قلة الدراسات التي أهتمت بدراسة طبيعة العلاقة التي تجمع بين القيادة الرنانة والأنوميا التنظيمية والتماسك التنظيمي في أنموذج فرضي واحد .وعليه تحاول هذه الدراسة زيادة وعي القائمين بالمنظمات بأهمية اتباع القيادة الرنانة كفلسفة عمل وكيف تؤثر في الحد من الأنوميا .

٢- أهمية هذه الدراسة للباحثين الآخرين: بناء إطار لمتغيرات الدراسة الحالية فضلاً عن عرض تراكم معرفي يعد نقطة بداية وباعثاً للباحثين الآخرين في إغناء هذا الموضوع في الدراسات المستقبلية في محاولة لقياس وتشخيص واقع متغيرات وأبعاد الدراسة في منظمات الاعمال.

ثالثاً: أهداف الدراسة

من خلال التعرف على مشكلة الدراسة يمكن توضيح الهدف الرئيس لهذه الدراسة ويتمثل بأختيار العلاقة بين المتغيرات الثلاثة المتمثلة (بالقيادة الرنانة ، والأنوميا التنظيمية ، والتماسك التنظيمي) فضلاً عن تحقيق مجموعة من الأهداف وعلى النحو الآتي :

١- التعرف على الأفكار والمفاهيم لكل من القيادة الرنانة والأنوميا التنظيمية والتماسك التنظيمي وعن مدى ممارستها في مديرية بلدية الحلة .

٢- معرفة مدى أسهام نمط القيادة الرنانة في الحد من الأنوميا التنظيمية في الدائرة المبحوثة ومدى اهتمامها في السعي لتقليل الأنوميا التنظيمية .

٣- تسعى الدراسة إلى تبني القيادة الرنانة في مجتمع الدراسة وذلك للحد من الأنوميا التنظيمية .

٤- التأكد أن القيادة الرنانة لها دور في الحد من الأنوميا التنظيمية من خلال الدور التفاعلي للتماسك التنظيمي وما هي طبيعة هذه العلاقة .

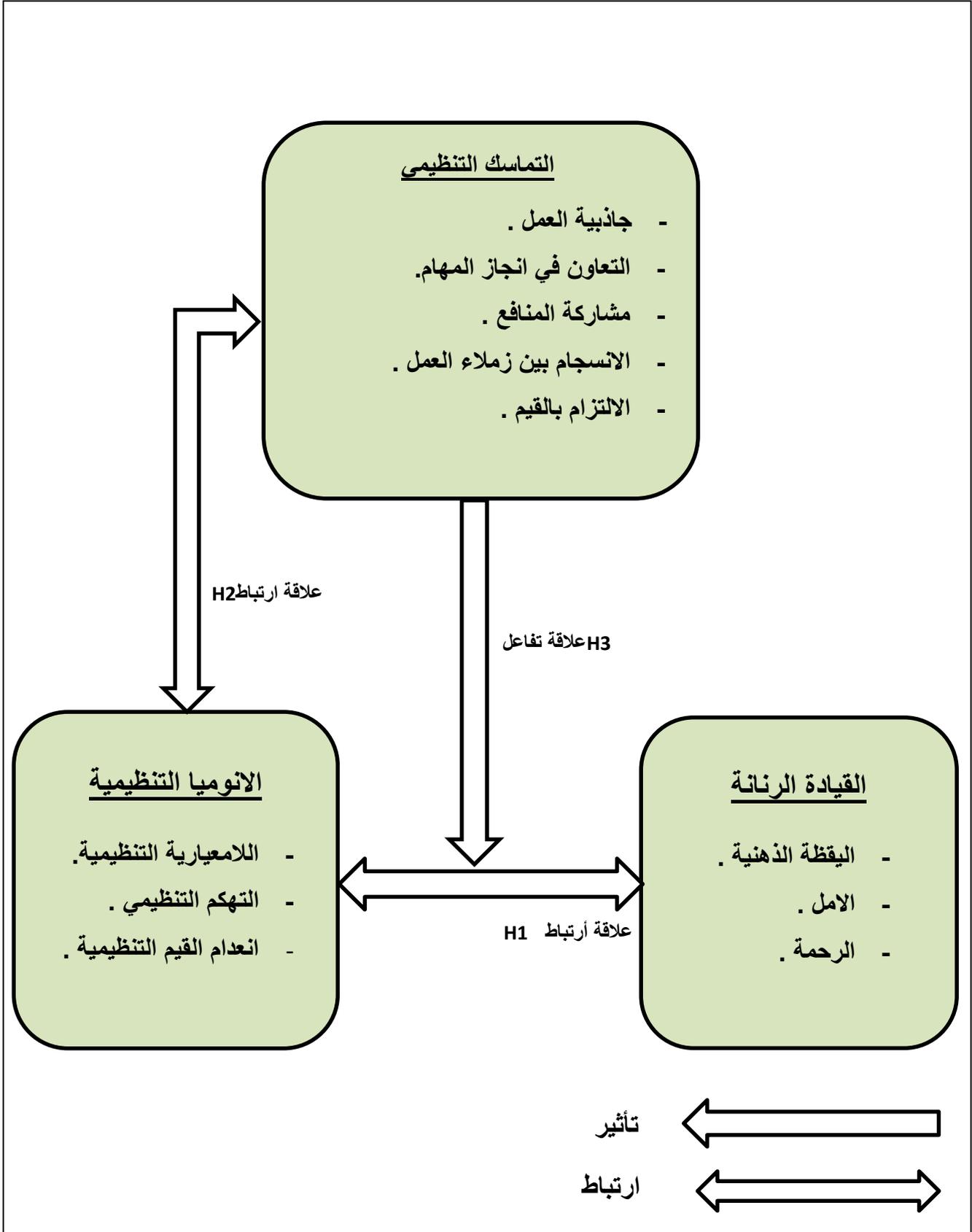
٥- اختبار علاقات التأثير لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالتماسك التنظيمي كمتغير تفاعلي بين القيادة الرنانة والأنوميا التنظيمية .

٦- قياس مدى سعي المنظمة في الحد من الأنوميا التنظيمية.

٧- تفعيل القيادة الرنانة في المجتمع قيد الدراسة من خلال تعزيز التماسك التنظيمي للموظف وجعله عاملاً أساسياً لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها المنشودة.

رابعاً : المخطط الفرضي للدراسة

يفسر مخطط الدراسة بأنه تركيبة متناغمة من المسارات المقترحة للدراسة الحالية لحل مشكلة ما وفق مشكلة وأهداف الدراسة فمن خلال المسح الشامل للادبيات ذات الصلة بأهتمامات الدراسة تم تطوير المخطط الفرضي الذي يعكس طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيراتها المبحوثة فضلاً عن توضيح المتغيرات الفرعية لها حيث عدت القيادة الرنانة متغيراً "مستقلاً" أما الأنوميا التنظيمية فهي متغير تابع وكان المتغير التفاعلي هو التماسك التنظيمي ويمكن توضيح ذلك في الشكل (١) الآتي:



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة

خامساً: فرضيات الدراسة

بناءً على فلسفة أنموذج الدراسة وأسلوب تطبيقها ، أشتملت الدراسة على ثلاث فرضيات رئيسية ، وهي كالآتي:

١- الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين القيادة الرنانة والأنوميا التنظيمية) ومنها تتفرع مجموعة من الفرضيات وكما يأتي:

أ- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد اليقظة الذهنية والأنوميا التنظيمية.

ب- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد الأمل والأنوميا التنظيمية.

ت- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد الرحمة والأنوميا التنظيمية.

٢- الفرضية الرئيسية الثانية : (يوجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين التماسك التنظيمي والأنوميا التنظيمية) ومنها تتفرع مجموعة من الفرضيات وكما يأتي :

ا- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد جاذبية العمل والأنوميا التنظيمية .

ب- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد التعاون في إنجاز المهام والأنوميا التنظيمية

ت- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد مشاركة المنافع والأنوميا التنظيمية .

ث- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد الأنسجام بين زملاء العمل والأنوميا التنظيمية .

ح- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد الالتزام بالقيم والأنوميا التنظيمية .

٣- الفرضية الرئيسية الثالثة : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للقيادة الرنانة في الأنوميا التنظيمية) ومنها تتفرع مجموعة من الفرضيات وكما يأتي:

أ- يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد اليقظة الذهنية في الأنوميا التنظيمية .

ب- يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد الأمل في الأنوميا التنظيمية .

ج- يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد الرحمة في الأنوميا التنظيمية .

٤- الفرضية الرئيسية الرابعة: (يوجد تأثير تفاعلي للتماسك التنظيمي في العلاقة بين القيادة الرنانة والأنوميا التنظيمية) .

سادساً: منهج الدراسة

أعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الاستطلاعي التحليلي بسبب ملائمة المنهج مع طبيعة وأهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات وأهداف الدراسة ويهدف في وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وتفسير العلاقات السببية بين مكوناتها بصورة أكثر واقعية للمنطق العلمي والبحثي لوصف الظواهر بشكل أكثر دقة حيث ينتقل الباحث من خلاله من الجزء إلى الكل .

سابعاً: مبررات اختيار موقع التطبيق

تعد مديرية بلدية الحلة من الدوائر القديمة في الحلة وسجلت حضوراً على المستوى المحلي لكونها تقدم الخدمات للمواطنين ، يلاحظ أن البيئة التنظيمية تتأثر بالعديد من العوامل والظروف والمتغيرات التي تمتاز بعدم الثبات والتعقيد مع عدم القدرة على تحديدها بصورة واضحة مما يلزم ضرورة وجود العديد من الدراسات والبحوث من قبل الباحثين لتجنب تدهور هذا القطاع الخدمي المهم . وبذلك يكون موقع التطبيق للدراسة الحالية يشمل مديرية بلدية الحلة . ولقلة الدراسات التي حاولت الجمع بين متغيرات الدراسة الحالية فإن الباحثة تحاول توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة الرنانة بأبعدها الثلاث والأنوميا التنظيمية بأبعدها الثلاث والتماسك التنظيمي بأبعده الخمس .

ثامناً: نبذة مختصرة عن موقع التطبيق

تعد مديرية بلدية الحلة أحد المعالم القديمة في مدينة الحلة ،فهي بناية قديمة المنشأ تم أفتتاحها عام (١٩٥٧)م ، تقع في محلة الجباويين على يمين شط الحلة وتشغل مساحة (١٢٤٣) مترمربع وتحتوي على (٣٤) غرفة مختلفة الأبعاد إضافة إلى أحتوائها على حديقة أمامية وجانبية ومرأب للسيارات مع وجود ملحقات إضافية للمبنى بالإضافة إلى أحتوائها برج الساعة الضخم والشاهق الذي ينقل عمارة المبنى العادية إلى مستوى فوق العادي ، إلى منسوب مميز وأستثنائي مقارنة إلى طبيعة الأبنية المحيطة يرتفع البرج ذو المسقط المربع عالياً فوق كتلة المبنى المتكونه اساساً من طابقين، وتتوج نهايته بأربع ساعات كبيرة .

تاسعاً: أدوات ومصادر جمع البيانات

إعتمدت الباحثة على الأستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة لأن متغيراتها وصفية وتتوافق مع اهداف الدراسة وذلك وفق (تدرج ليكرت الخماسي)، وتتألف الأستبانة من ثلاثة أقسام أساسية وهي : **القسم الأول** : يشمل المعلومات الشخصية لعينة الدراسة وهي: (النوع الاجتماعي ، الفئة العمرية ، التحصيل الدراسي ، عدد سنوات الخدمة الوظيفية) .

القسم الثاني: يتألف من الأسئلة المتعلقة بمفاهيم الدراسة ويتكون من (٣٧) فقرة ذات إجابات متعلقة بمتغيرات الدراسة .

وإلى جانب ذلك أعتمدت على العديد من المصادر العلمية العربية والأجنبية المتمثلة (بالرسائل والأطاريح والمقالات الأجنبية المنشورة في المجلات العلمية الرصينة) التي تم الحصول عليها من الأنترنت .

عاشرا" : مجتمع وعينة الدراسة

تعد مديرية بلدية الحلة من المنظمات المهمة التي حققت الكثير من الإنجازات للمواطنين على مستوى المحافظة ككل فهي تعمل على توفير الخدمات والميزات التي يمكن للمواطن الاستفادة منها .

١- مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة بمجموعة من الموظفين العاملين في الأقسام والشعب البالغ عددها (١٠) ومن ثم فإن مجتمع الدراسة الكلي يبلغ (٦٣٠) موظفاً .

٢- عينة الدراسة : تمثلت عينة الدراسة بمجموعة من الموظفين البالغ عددهم (٢٣٩) وحسب المعادلة المدرجة أدناه وكان عدد المستجيبين (٢٣٠) مستجيباً في الأقسام والوحدات والشعب قيد الدراسة .

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times \{0.50\}^2 - 1\right]}$$

معادلة ريتشارد جيجر

N حجم العينة

الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (٠,٩٥) وتساوي (١,٩٦) (Z

d نسبة الخطأ

وفي الجداول المدرجة نوضح خصائص أفراد العينة :

الجدول (١) يوضح النوع الاجتماعي

النسبة %	التكرار	النوع الاجتماعي
46.956	108	ذكور
53.043	122	اناث
100	230	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحث

ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن عينة المستجيبين لهذه الدراسة تتوافر فيها مجموعة من الخصائص التي يمكن أن تسهم في تحقيق أهدافها. إذ أظهرت النتائج الخاصة بالجنس أن عدد الذكور كان (108) من العدد الكلي لعينة الدراسة وبنسبة (46.956)، في حين كان عدد الإناث (122) وبنسبة (53.043)

جدول (٢) يوضح معلومات حول الفئة العمرية

النسبة%	التكرار	العمر
11.304	26	سنة(30-20)
19.130	44	سنة(40-31)
43.478	100	سنة(50-41)
26.086	60	(٥١) سنة فما فوق
100	230	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة

أما فيما يتعلق بمؤشر العمر نجد إن الفئة العمرية كانت أعمارهم تتراوح ما بين (30-20) بنسبة (11.304) من أفراد عينة الدراسة والفئة العمرية (40-31) سنة كانت (19.130) تليها الفئة العمرية (50-41) من أفراد عينة الدراسة بنسبة (43.478) ثم الفئة العمرية (51) سنة وما فوق وبنسبة (26.086) وجميعها تمثل نسب جيدة لأغراض تحقيق أهداف الدراسة مما يدل على إمكانية إستيعاب أفراد عينة الدراسة لفقرات الإستبانة والإجابة الواعية لها.

جدول (٣) التحصيل الدراسي

النسبة%	التكرار	الشهادة
34.347	79	دبلوم
63.478	146	بكالوريوس
0.4347	1	دبلوم عالي
1.3043	3	ماجستير
0.4347	1	دكتوراه
100	230	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة

بينما مؤشر التحصيل العلمي فقد أظهرت النتائج إن حملة شهادة البكالوريوس قد نالوا أعلى نسبة فلقد بلغت (63.478) ثم حملة شهادة الدبلوم بنسبة (34.347) ثم حملة شهادة الماجستير بنسبة

(1.304) ثم يليها حملت شهادة الدبلوم العالي وبنسبة (0.434) ثم حملة شهادة الدكتوراه بنسبة(0.434) وهذه النسب تمنحها دلالة واضحة على قدرة عينة الدراسة على تفهم وإستيعاب فقرات الإستبانة .

جدول (٤) سنوات الخدمة في الوظيفة

النسبة %	التكرار	سنوات الخدمة
10.869	25	سنة (15-11)
15.217	35	سنة (20-16)
38.695	89	سنة (25-21)
35.217	81	سنة (٢٦) فما فوق
100	230	المجموع الكلي

المصدر: من أعداد الباحثة

أما بالنسبة لمؤشر عدد سنوات الخبرة (الخدمة) نتائج الجدول (٤) إلى إن نسبة (10.869) من أفراد عينة الدراسة قد تراوحت مدة خبرتهم ما بين (15-11) سنة ثم تليها مباشرة نسبة (15.217) للمدة من (20-16) سنة ثم نسبة (38.695) لمدة الخبرة من (25-21) سنة ونسبة (35.217) لمدة الخبرة (26) سنة فما فوق وهذا يبين لنا أن لعينة الدراسة الخبرة الكافية التي تمكنهم من الإجابة عن تساؤلات الإستبانة.

جدول (٥) عدد المديرين والعاملين

النسبة %	التكرار	المنصب الوظيفي
0.4347	1	مدير عام
1.3043	3	معاون مدير عام
3.4782	8	مسؤول شعبة
16.956	39	مسؤول وحدة
77.826	179	موظف
100	230	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة

وفيما يتعلق بمؤشر المنصب الوظيفي فلقد أظهرت نتائج الجدول (٥) أن منصب (المدير العام) كان بنسبة (0.434) أما منصب (معاون المدير العام) بنسبة (1.304) ومنصب (مسؤول شعبة) بنسبة

(3.478) في حين كان منصب (مسؤول الوحدة) بنسبة (16.956) وأخيراً"بلغت نسبة الموظفين (77.826) .

الحادي عشر: حدود الدراسة

أما حدود الدراسة فهي كالآتي :

١- **الحدود المكانية:** اتخذت الدراسة حداً "مكانيًا" في مديرية بلدية الحلة وتم الاعتماد عليها لتناغمها مع متغيرات الدراسة الحالية .

٢- **الحدود الزمنية :** تم إجراء الدراسة من المدة (٢٠٢٢/١١/١ - ٢٠٢٣/٥/٣٠) وتضمنت هذه المدة جمع البيانات والمعلومات الخاصة بلجان النظرية وتوزيع الأسئلة وأسترجاعها وأجراء التحليل الإحصائي للبيانات.

٣- **الحدود البشرية:** تكون مجتمع الدراسة الكلي من (٦٣٠) عاملاً وبلغت عينة الدراسة (٢٣٩) عاملاً".

الثاني عشر: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

١- **القيادة الرنانة :** هي القيادة التي تمتلك قوة التأثير والصدى في الأفراد لما تتمتع به من التوجه العاطفي والإيجابي الصادق تجاههم ليخلق لديهم الشعور ببذل المزيد من الجهود والسلوك النشط الذي يسهم في زيادة الكفاءة والإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام في العمل .

تعريف أبعاد القيادة الرنانة وكما يأتي:

أ- **اليقظة الذهنية:** هي زيادة الوعي ببيئة الفرد والانفتاح على المعلومات الجديدة مما يؤدي إلى ظهور وجهات نظر متعددة حول حل المشكلات .

ب - **الأمل:** الأيمان برؤية متفائلة يمكن تحقيقها للمستقبل ،إنه ليس مجرد تفائل وإنما الطاقة التي بداخلك هي التي تدفعك أنت والأخرين للإيمان بمستقبل أفضل.

ت - **الرحمة:** هي التعاطف في العمل وحالة تمكنا من فهم رغبات الناس وأحتياجاتهم على نحو أفضل وتحفز على التصرف وفق مشاعرنا .

٢- **الأنوميا التنظيمية :** هي حالة عدم الأستقرار في المجتمع نتيجة لأنهييار المعايير الاجتماعية التي تنظم سلوك الفرد وطريقة تفاعله مع المجتمع وعدم فاعلية القواعد وتفكك النظام الاجتماعي.

تعريف أبعاد الأنوميا التنظيمية كالاتي:

أ- **اللامعيارية التنظيمية** : هي عدم تمكن العاملين من إيجاد القواعد الواضحة التي تنظم وتوجه رغباتهم وأهدافهم فتنشأ عنها صعوبة في التكيف فيما يؤدي إلى الاحباط وعدم الرضا عن المنظمة .

ب - **التهكم التنظيمي**: إنه الموقف السلبي من السياسات والإجراءات التي تقوم بها المنظمة لزيادة الأداء أو لتكوين علاقة طيبة تجمع العامل بالإدارة أو بزلاء العمل.

ت - **انعدام القيم التنظيمية** : هو عدم الإحساس بوجود إرتباط يجمع الموظفين بالمنظمة والتي تكون دافعاً لإنخفاض الأداء.

٣- **التماسك التنظيمي**: هو حالة من التكامل والأنسجام بين مجموعة الأفراد داخل المنظمة والعمل معا" لتحقيق الأهداف المشتركة التي تميزهم عن المجموعات الأخرى العاملة معهم.

تعريف أبعاد التماسك التنظيمي كالاتي:

أ- **جاذبية العمل**: ونقصد بها وصف لمدى أنجذاب كل عضو من أعضاء المجموعة إلى بقية الأعضاء الآخرين والترابط الذي يشعر به العاملون مع مجموعة العمل.

ب- **التعاون في أنجاز المهام**: يؤدي التعاون في أنجاز المهام في حل المشكلات عبر تنسيق المهام بين أعضاء الفريق واعطائهم صلاحيات تساعدهم في إتخاذ قرارات لمصلحة المنظمة.

ت - **الأنسجام بين زملاء العمل**: ونعني به السلوك التقديري للعاملين الذي يتجنب السعي وراء السلطة والمصالح الشخصية التي قد تؤثر سلباً في الآخرين أو المنظمة.

ث - **مشاركة المنافع**: إن مشاركة المنافع بين المنظمة والعاملين تؤدي إلى مكاسب زيادة الأرباح الطويلة الأجل للعاملين وتعمل على جذب رأس المال البشري ذو الكفاءة العالية والأحتفاظ به.

ح - **الالتزام بالقيم**: يرى العامل أن تصور القيمة أو الفوائد التي يمكن الحصول عليها من خلال العمل كموظف في منظمة أداة تشخيصية لتحديد استراتيجيات مشاركة العاملين والأحتفاظ بهم.

الثالث عشر : مقياس الدراسة

أعتمدت هذه الدراسة على مقياس (Tiwari&Lenka,2015) لمتغير القيادة الرنانة المتكون من (١٢) فقرة شملت كل من (اليقظة الذهنية، الأمل، الرحمة) ،ولقياس الأنوميا التنظيمية أستعملت مقياس (Durkheim,1893) ،مقياس(Srole,1956) وهناك دراسة (حسين، ٢٠١٣) اعتمدت على نفس المقياس ويتضمن ثلاثة أبعاد وهي: (اللامعيارية التنظيمية ، إنعدام القيم التنظيمية ، التهكم

التنظيمي) ويتكون من (١٥) فقرة ، ولقياس التماسك التنظيمي أستعملت مقياس (Li&Zhang,2010) ويتضمن خمسة أبعاد وهي : (جاذبية العمل، التعاون في أنجاز المهام ، الانسجام بين زملاء العمل ، مشاركة المنافع، الالتزام بالقيم) ويتكون من (١٥) فقرة. وهذا ما يوضحه لنا الجدول (٦) الآتي:

الجدول (٦) مقاييس الدراسة

متغيرات الدراسة	الابعاد	عدد الفقرات	المقياس
القيادة الرئاسية	اليقظة الذهنية	(٤) فقرات	Tiwari&Lenka,2015
	الأمل	(٤) فقرات	
	الرحمة	(٤) فقرات	
الأنوميا التنظيمية	اللامعيارية	(٦) فقرات	Durkheim,1893 Srole,1956 (الحكيم وآخرون، ٢٠١٣)
	إنعدام القيم	(٤) فقرات	
	التهكم التنظيمي	(٥) فقرات	
التماسك التنظيمي	جاذبية العمل	(٣) فقرات	Li&Zhang,2010
	التعاون في انجاز المهام	(٣) فقرات	
	الانسجام بين زملاء العمل	(٣) فقرات	
	مشاركة المنافع	(٣) فقرات	
	الالتزام بالقيم	(٣) فقرات	

المصدر: من أعداد الباحثه

الرابع عشر: الاساليب المعتمدة في التحليل الاحصائي

وبغية الحصول على النتائج المطلوبة من الدراسة والتحقق من صحة العلاقات في فرضيات الدراسة ولغرض تحقيق أهداف الدراسة فلقد إختبرت الحزمة البرمجية الجاهزة (SPSSv.25) وأعدمت على الأساليب الإحصائية إدناه في تحليل بيانات الدراسة :

١- مؤشرات الوسط الحسابي، الانحراف المعياري،معامل الاختلاف ، الاهمية النسبية .

٢- اختبار الصدق والثبات .

- ٣- اختبار اعتدالية التوزيع.
- ٤- التحليل العاملي التوكيدي .
- ٥- اختبار (test Kolmogorov- Smirnov).
- ٦- تفرغ بيانات الاستبانة وأستخراج النسب لاختبار الفرضيات من خلال برنامج الاكسل.
- ٧- برنامج (Amos V. 25) .

المبحث الثاني : بعض الأسهامات المعرفية السابقة

توطئة

يقدم هذا المبحث بعض الجهود المعرفية السابقة التي بحثت في متغيرات الدراسة وتم تصنيف الدراسات على أساس التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث وهي كالآتي:

الجدول (٧) الأسهامات المعرفية الخاصة بمتغير القيادة الرنانة

العبيدي ٢٠١٦	دراسة ١
الأثنوجرافيا التنظيمية وإنعكاسها في القيادة الرنانة: (دراسة حالة في جامعة الكوفة)	عنوان الدراسة
قياس الأثنوجرافيا التنظيمية ومدى تأثيرها في القيادة الرنانة .	هدف الدراسة
جامعة الكوفة (٤٥٠) موظفا .	مجتمع وعينة الدراسة
دراسة حالة	نوع الدراسة
اليقظة الذهنية ، الأمل، الرحمة	أبعاد الدراسة
إن القيادة الرنانة تسهم بشكل كبير بنشرقيم التعاون ومشاركة الآخرين في المعرفة مما يؤدي إلى إمتلاك المرؤوسين للذكاء العاطفي في العمل	أهم الأستنتاجات
تم الأستفادة منها في الجانب النظري لمتغير القيادة .	مجالات الإفادة
الربيعي ٢٠١٩	دراسة ٢
دور القيادة الرنانة في تحقيق النجاح المنظمي: (دراسة تطبيقية لآراء المديرين العاملين في المديرية العامة للتربية / الرصافة الثانية).	عنوان الدراسة
قياس دور القيادة الرنانة في تحقيق النجاح المنظمي .	هدف الدراسة
المديرية العامة للتربية (الرصافة الثانية) (٥٨) مستجيبا".	مجتمع وعينة الدراسة
تطبيقية	نوع الدراسة
اليقظة الذهنية ، الأمل، الرحمة	أبعاد الدراسة
وجود علاقة قوية بين القيادة الرنانة والنجاح المنظمي في مديرية تربية الرصافة.	أهم الاستنتاجات
تم الاستفادة منها في الجانب النظري لمتغير القيادة .	مجالات الإفادة
المصري ٢٠٢٠	دراسة ٣
درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظة	عنوان الدراسة

غزة وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية لديهن	
التعرف على درجة ممارسة القيادة الرنانة في رياض الأطفال .	هدف الدراسة
رياض الاطفال بمحافظات غزة (٢٥٢) مربية .	مجتمع وعينة الدراسة
وصفيه	نوع الدراسة
اليقظة الذهنية ، الأمل، الرحمة	أبعاد الدراسة
وجود علاقة قوية بين درجة ممارسة القيادة الرنانة ومستوى الاستقامة التنظيمية.	أهم الاستنتاجات
تم الاستفادة منها في الجانب النظري لمتغير القيادة.	مجالات الإفادة
الماضي ٢٠٢١	دراسة ٤
الدور التفاعلي للسلوك الأستباقي للموظف في العلاقة بين القيادة الرنانة والعواقب الأستراتيجية: (دراسة أستطلاعية لأراء عينة من موظفي رئاسة جامعة الكوفة).	عنوان الدراسة
قياس دور القيادة الرنانة في تقليل العواقب الأستراتيجية.	هدف الدراسة
رئاسة جامعة الكوفة (٤٥٥) موظفا.	مجتمع وعينة الدراسة
أستطلاعية	نوع الدراسة
اليقظة الذهنية ، الأمل، الرحمة	أبعاد الدراسة
إن المنظمات التي تمتلك القيادة الرنانة تكتسب أهمية كبيرة فهي احدى مقومات النجاح التنظيمي حيث تكون أكثر تأثيراً في التابعين لأن المنظمات المعاصرة التي لا تهتم بهذا النوع من القيادة قد تعاني من مشاكل تنظيمية .	أهم الاستنتاجات
تم الاستفادة منها في الجانب النظري لمتغير القيادة.	مجالات الإفادة

المصدر: من اعداد الباحثه بالاستناد على الباحثين الوارد ذكرهم بالجدول

الجدول (٨) الأسهامات المعرفية السابقة الخاصة بمتغير الانوميا التنظيمية

حسين ٢٠١٣	دراسة ١
التفكير الأخلاقي كمتغير وسيط بين الانومية التنظيمية وسلوك العمل	عنوان الدراسة

العكسي: (دراسة تطبيقية في شركات السياحة والسفر العراقية).	
تحديد العلاقة بين الأنومية التنظيمية وسلوك العمل العكسي	هدف الدراسة
شركات السياحة والسفر العراقية (٢٣٤) مديراً".	مجتمع وعينة الدراسة
تطبيقية في شركات السياحة والسفر العراقية .	نوع الدراسة
اللامعيارية التنظيمية ، أنعدام القيم التنظيمية ، التهكم التنظيمي	أبعاد الدراسة
هناك دور للمسؤولية الأخلاقية كمتغير وسيط بين الأنومية التنظيمية وسلوك العمل العكسي .	أهم الاستنتاجات
وكانت الإفادة منها في الجانب النظري لمتغير الأنوميا التنظيمية .	مجالات الإفادة
حسين وآخرون ٢٠٢٠	دراسة ٢
الدور التفاعلي للرشاقة التنظيمية بين الأنومية التنظيمية وسلوك الموارد البشرية المخطط:(دراسة أستطلاعية لعينة من العاملين في وزارة الأعمار والأسكان).	عنوان الدراسة
تشخيص الدور التفاعلي الذي تمارسه الرشاقة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الأنومية التنظيمية وسلوك الموارد البشرية المخطط.	هدف الدراسة
عينة من العاملين في وزارة الأعمار والإسكان (٢٣٩) عاملاً".	مجتمع وعينة الدراسة
أستطلاعية في وزارة الأعمار والأسكان	نوع الدراسة
اللامعيارية التنظيمية ، أنعدام القيم التنظيمية ، التهكم التنظيمي	أبعاد الدراسة
تمارس الأنوميا التنظيمية دوراً " مهما" في التأثير على سلوكيات الموارد البشرية العاملة .	أهم الاستنتاجات
تم الاستفادة منها في الجانب النظري لمتغير الأنوميا التنظيمية .	مجالات الإفادة
أبو سليم /أبو شقفة ٢٠٢٢	دراسة ٣
النزاهة السلوكية ودورها في الحد من الأنوميا التنظيمية: (دراسة تطبيقية على العاملين في كلية فلسطين التقنية دير البلح) .	عنوان الدراسة
التعرف إلى واقع الأنوميا التنظيمية والكشف عن تأثير أبعاد النزاهة السلوكية في الحد من الأنوميا التنظيمية في كلية فلسطين التقنية.	هدف الدراسة
كلية فلسطين التقنية دير البلح (١٨٦) موظفاً.	مجتمع وعينة الدراسة
تطبيقية	نوع الدراسة

أبعاد الدراسة	اللامعيارية التنظيمية ، أعدام القيم التنظيمية ، التهكم التنظيمي
أهم الاستنتاجات	وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد النزاهة السلوكية والحد من الأنوميا التنظيمية من وجهة نظر العاملين .
مجالات الإفادة	تم الاستفادة منها في الجانب النظري لمتغير الأنوميا التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحثه أستناداً" إلى المصادر الوارد ذكرهم في الجدول

الجدول (٩) الأسهامات المعرفية السابقة الخاصة بمتغير التماسك التنظيمي

دراسة ١	الخياط ٢٠١٩
عنوان الدراسة	التماسك الجماعي ودوره في تعزيز الاستغراق الوظيفي: (دراسة ميدانية في شركة توزيع المنتجات النفطية فرع نينوى).
هدف الرسالة	تحديد الابعاد النظرية للتماسك الجماعي، التعرف على طبيعة الاستغراق الوظيفي نظريا .
مجتمع وعينة الدراسة	شركة توزيع المنتجات النفطية فرع نينوى (٩٧) عاملاً".
نوع الدراسة	ميدانية
أهم الاستنتاجات	يعد الاستغراق الوظيفي من المفاهيم التي تركز عليها المنظمات وأهتمام منظمات الاعمال في عصرنا الحالي بجماعات العمل.
أبعاد الدراسة	روح الفريق، الانتماء الى المجموعة، الإيجابية والتأثير
مجالات الإفادة	تم الاستفادة منها في الجانب النظري لمتغير التماسك
دراسة ٢	عبدالله ٢٠٢٢
عنوان الدراسة	تأثير المسؤولية الاجتماعية للقائد في تعزيز تماسك مجموعة العمل من خلال الدور الوسيط لثقافة إدارة الخطأ التنظيمي: (دراسة تطبيقية على عينة من الأطباء في مستشفى النسائية والتوليد

التعليمي في كربلاء المقدسة .	
هدف الدراسة	بيان طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة.
مجتمع وعينة الدراسة	مستشفى النسائية والتوليد التعليمي في كربلاء المقدسة (١٣٢) طبيبا".
نوع الدراسة	تطبيقية
أهم الاستنتاجات	أهمية ابعاد المسؤولية الاجتماعية للقائد تؤدي المسؤولية الاجتماعية للقائد دورا " مهما" في تعزيز تماسك المجموعة .
أبعاد الدراسة	تماسك المهام، تماسك المجموعة
مجالات الإفادة	تم الاستفادة منها في الجانب النظري لمتغير التماسك.
دراسة ٣	الانصاري ٢٠٢٢
عنوان الدراسة	إدمان العمل وعلاقته بالتماسك التنظيمي في سياق الدور التفاعلي لسلوكيات القائد الازدواجية.
هدف الدراسة	يتمثل بتحديد مستوى توافر ثلاثة متغيرات هي:(القيادة المزدوجة والتماسك التنظيمي وإدمان العمل) وتحليل طبيعة العلاقة التي تجمعها في المصرف المبحوث.
مجتمع وعينة الدراسة	مصرف الطيف للاستثمار والتمويل TIB(نجف، بابل، ديوانية، كربلاء) (١٠٠) موظفا".
نوع الدراسة	تحليلية
أهم الاستنتاجات	إنهم يدركون جيداً أهمية متغيرات إدمان العمل وسلوكيات القائد الازدواجية والتماسك التنظيمي. إن توظيف إدمان العمل الايجابي في المصرف المبحوث يؤدي إلى تطوير العمل الاداري فيها وتحسين الأداء من خلال الممارسات التي تؤدي للحفاظ على

موارده وتحقيقه للنجاح، لذلك لا بد من مواجهة كل الحالات التي تؤدي الى ظهور ادمان العمل السلبي.	
جاذبية العمل، التعاون في أنجاز المهام،، مشاركة المنافع، الأنسجام بين زملاء العمل، الألتزام بالقيم	أبعاد الدراسة
تم الاستفادة منها في الجانب النظري لمتغير التماسك التنظيمي.	مجالات الإفادة

المصدر: من اعداد الباحثة إستناداً إلى المصادر الواردة بالجدول

الجدول (١٠) الأسهامات المعرفية السابقة للدراسات الأجنبية لمتغير القيادة الرنانة

(Bawafaa,2014)	دراسة ١
The Influence of Resonant Leadership and Structural the Influence of Resonant Leadership and Structural Empowerment on the Job Satisfaction of Registered Nurses تأثير القيادة الرنانة والتأثير الهيكلي للقيادة الرنانة والتمكين الهيكلي على الرضا الوظيفي للممرضات المسجلات	عنوان الدراسة
فحص تأثير القيادة الرنانة للمديرين والتمكين الهيكلي للممرضات على رضاهم الوظيفي	هدف الدراسة
تسع مقاطعات في مستشفيات/ كندا(١٢١٦) ممرضة	مجتمع وعينة الدراسة
مسح غير تجريبي	نوع الدراسة
اليقظة الذهنية،الامل ، الرحمة	أبعاد الدراسة
التركيز على تطوير مهارات القيادة الرنانة سيعمل قادة التمريض في مؤسسات الرعاية الصحية على النهوض بخلق عمل صحي بين البيئات التي تعزز الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالممرضات .	أهم الاستنتاجات
تم الأستفادة منها في الجانب النظري لمتغير القيادة الرنانة .	مجالات الافادة

الجدول (١١) الأسهامات المعرفية السابقة للدراسات الأجنبية لمتغير الانوميا التنظيمية

Rosenbaum & Kuntze,2003	دراسة ١
The Relationship between Anomie and Unethical Retail Disposition العلاقة بين الانوميا والسلوك غير الأخلاقي لبائعي التجزئة	عنوان الدراسة
التعرف على العلاقة التي تربط الانوميا والسلوك غير الاخلاقي	هدف الدراسة
طلاب جامعة (١٩٠) طالبا"	مجتمع وعينة الدراسة
تحليلية	نوع الدراسة
التهكم التنظيمي، اللامعيارية التنظيمية	أبعاد الدراسة
المستهلكين الذين يكون لديهم مستوى مرتفع من التهكم يكون لديهم ميل للسلوك غير الأخلاقي	أهم الاستنتاجات
وكانت الإفادة منها في الجانب النظري لمتغير الأنوميا التنظيمية .	مجالات الإفادة
Zoghbi & Rodriguez,2007	دراسة ٢
Organizational Anomie as Moderator of the Relationship between an Unfavorable Attitudinal Environment and Citizenship Behavior (OCB) An Empirical Study among University Administration and Services personnel الانوميا التنظيمية كمتغير وسيط بين الموقف السلبي تجاه البيئة والمواطنة التنظيمية:دراسة تطبيقية بين إدارة الجامعة والعاملين في الخدمات	عنوان الدراسة
تسليط الضوء على الانوميا التنظيمية وتأثرها بالمعايير والقيم الاجتماعية ومدى ارتباطها بالسلوكيات ذات العلاقة بالمواطنة التنظيمية	هدف الدراسة
الموظفين في الجامعات الحكومية (١٥٤ موظفا")	مجتمع وعينة الدراسة
تطبيقية	نوع الدراسة
اللامعيارية التنظيمية ، التهكم التنظيمي، انعدام القيم التنظيمية	أبعاد الدراسة

أهم الاستنتاجات	الانوميا التنظيمية لها سيطرة انتقائية على العلاقة بين المواقف السلبية والمواطنة التنظيمية .
مجالات الإفادة	تمت الإستفادة منها في الجانب النظري لمتغير الأنوميا التنظيمية .

الجدول (١٢) المساهمات المعرفية السابقة للدراسات الأجنبية لمتغير التماسك التنظيمي

دراسة ١	Lee et al.2012
عنوان الدراسة	Empirical Study on the Influence among Corporate Sponsorship, Organizational Commitment, Organizational Cohesiveness and Turnover Intention
هدف الرسالة	دراسة تجريبية حول التأثير بين رعاية الشركات والالتزام التنظيمي والتماسك التنظيمي ونية الدوران
مجتمع وعينة الدراسة	موظفون من مؤسسات أجنبية /تايوان
نوع الدراسة	تجريبية
أهم الاستنتاجات	العاملون الذين يتمتعون بمستوى أعلى من الالتزام التنظيمي لديهم مستوى أقل من نية دوران العاملين يمكن أن يعزز الالتزام التنظيمي التماسك التنظيمي .
مجالات الافادة	تم الاستفادة منها في الجانب النظري لمتغير التماسك التنظيمي
دراسة ٢	Wu 2019
عنوان الدراسة	How Demographic Factors Effect

Organizational Cohesion for Sports Management Business Employees كيف تؤثر العوامل الديموغرافية على التماسك التنظيمي لموظفي إدارة الأعمال الرياضية	
التعرف على العوامل الديموغرافية وكيفية تأثيرها على التماسك التنظيمي لموظفي إدارة الاعمال الرياضية	هدف الدراسة
إدارة الاعمال الرياضية في تايوان (٤٦٥)موظفا"	مجتمع وعينة الدراسة
تجريبية	نوع الدراسة
وجود علاقة كبيرة بين العوامل الديموغرافية والتماسك التنظيمي لموظفي إدارة الأعمال الرياضية	أهم الاستنتاجات
تم الاستفادة منها في الجانب النظري لمتغير التماسك.	مجالات الافادة

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول أن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو الآتي:

- ١- لا توجد أية دراسة سابقة تبنت متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة فضلا" أن متغير القيادة الرنانة يعد من المتغيرات الحديثة على حد علم الباحثة .
- ٢- تحاول الدراسة أن تمهد الطريق من أجل البحث والأهتمام أكثر في دراسة متغير القيادة الرنانة لما لها من دور مهم في المنظمات .
- ٣- هذه الدراسة سلطت الضوء على متغير الأنوميا التنظيمية والتي يمكن للمنظمات أن تتفادها لانها تمثل متغير سلبي .
- ٤- تميزت الدراسة الحالية بمحاولة أستعراض أدبيات المتغيرات الثلاثة بشكل أكثر تفصيلا" .

الفصل الأول الجانب النظري

المبحث الأول القيادة الرنانة

المبحث الثاني الأنوميا التنظيمية

المبحث الثالث التماسك التنظيمي

المبحث الرابع العلاقة بين المتغيرات

المبحث الأول

القيادة الرنانة (Resonant leadership)

توطئة :

يعد موضوع القيادة الرنانة موضوعا جديدا لم يتم التطرق له بشكل كبير ولا بد من تسليط الضوء عليه والاستفادة مما سوف يحققه هذا النمط من القيادة مستقبلا في تقليل عواقب المظاهر السلبية في المنظمة والتي تؤثر على عملها بشكل مباشر او غير مباشر.

أولاً: مفهوم الرنين والقيادة الرنانة

يعد مفهوم الرنين الذي يعود الى المصطلح اللاتيني (Resonare) وبحسب قاموس اوكسفورد الرنين هو أن تكون ذا صدى ورنه وتأثير مع الآخرين العاملين في المنظمة (Goleman et.al.,2002:9) ويشير الرنين أيضا الى تقوية الصوت او إطالة امده بالانعكاس وبعبارة ادق هو الاهتزاز المترام . (Goleman et. Al,2004:11) .

اما مصطلح القيادة فيعود الى الفعل (قاد ،يقود) وبحسب قاموس اوكسفورد تعني الصفات او السمات التي يتحلى بها من يتخذ دور القائد وتاتي أيضا بمعنى (الزعامة او الرئاسة)(الزبيدي والمولى ،٢٠١٦:١٦٠) إن مفهوم القيادة الرنانة من المفاهيم الحديثة والحيوية في المجال الإداري والمنظمي فالجنور الأولى لهذا المفهوم تعود الى العلماء الذين قدموه لأول مرة وهم (Daniel Goleman &Richard &Boyatzis&Annie Mckee) في عام ٢٠٠٢ في كتابهم (Primal Leadership) (Rifkin,2009)(Decenty&lcke, 2009) وازداد الاهتمام بهذا المفهوم بالتزامن مع زيادة التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة . إذ كان اول كتاب في القيادة الرنانة من قبل (Boyatzis et . al ,2013:19)(Boyatzis&Mckee,2005) . ان القادة الرنانين هم الافراد الذين فتحوا آفاقا جديدة في مناطق جديده وعملوا بجراءة في دعم منظماتهم والمجتمع الذي يكونون فيه فضلا عن أنهم يواجهون التعقيد وعدم اليقين في أعمالهم اليومية وينقلون الناس الى نوع من القادة القادرين في التأثير بالآخرين في العمل (Menezes,2018:113) .

ولقد عرفت القيادة الرنانة من قبل (Squires et al.,2010:916) بأنها سلوك القادة الذين يتمتعون بمستوى ذكاء عاطفي عالي الذي يتوافق مع مشاعر الافراد وادارة عواطفهم بفعاليه لاجل بناء علاقات قوية بينهم وخلق بيئة متاحة يسودها الثقة والتفائل لغرض تحقيق الالتزام التنظيمي .

الفصل الثاني . . . المبحث الاول : القيادة الرنانة

ويذكر (Bawafaa et. al , 2015:3) ان القيادة الرنانة تمثل احد الأساليب القيادية التحويلية القائمة على الذكاء العاطفي والمرتبطة أيضا بنتائج العمل الفاعله.

ومن وجهة نظر(Longhurst, 2014:13) إن القيادة الرنانة تركز على جانبيين اساسين إذ يمكن ان يؤثر القائد في الجماعة من خلالهما، ركز الجانب الأول منها على الطاقة الإيجابية من العواطف وذلك من خلال تحريك مشاعر الافراد والتاثير بهم عبر السلوك الإيجابي مما يؤدي الى تحقيق النتائج الإيجابية على مستوى الأداء الكلي للمنظمة في حين ركز الجانب الثاني على الطاقة السلبية من العواطف وما تحققه من نتائج سلبية . والجدول رقم (١٣) يوضح بعض من مفاهيم القيادة الرنانة وكالاتي :

الجدول (١٣) مفاهيم القيادة الرنانة حسب وجهة نظر مجموعة من الباحثين

المفهوم	الاسم ،السنة ،الصفحة
ونعني بها إن القادة ذو صدى أي لديهم القدرة على التصرف بشكل صحيح حتى في الظروف غير المؤكدة والهام الأشخاص الذين يعملون معهم والمجموعات الأخرى.	(Boyatzis&Mckee,2005:3)
هو تحقيق النتائج من خلال حشد مواردهم المالية والفكرية والبشرية والاجتماعية لاشراك وتعبئة طاقة الناس من حولهم	(Mckee&Massimilian,2006:46)
هو مكان القائد الإيجابي المطلوب في القيادة الذكية عاطفيا لتحقيق نتائج افضل كما تؤدي الى تخفيف العديد من الاثار السلبية .	(Cummings,2010:17)
أن تكون رنانا أي متناغما او متزامنا مع الاخرين من حولك أن تشارك الناس وان تتحدث معهم حول ما يروونه مهما".	(Boyatzis et.al,2013:19)
هي القدرة على ان تكون ذات دور ارشادي اقوى في نظرية القيادة وممارسة الإدارة ولديها الأثر الإيجابي للرفاهية	(LI,2013:11)
إنها القدرة على التصرف بالشكل الصحيح حتى في الظروف غير المستقرة والمعقدة وإعطاء الالهام للافراد العاملين وللمنظمة مع منحهم الامل والتفاؤل والابتعاد عن الشعور بالإحباط والفشل من اجل الوصول الى الأهداف	(Assistant,2013:595)

الفصل الثاني . . . المبحث الاول : القيادة الرنانة

المخطط لها .	
هي الأسلوب الذي يعتمد على العلاقات الإيجابية ما بين الافراد العاملين من اجل إيجاد نتائج العمل الفاعله كذلك اعتمادها على تصورات الافراد وادراكه والقابليات والمهارات التي تساعده على إقامة علاقات يمكن أن يفخر بها وتكون لها وقع ورنه وصدى في اذهان الاخرين والمجتمع.	(Bawafaa&Wong,2014:20)
إنها القيادة العلاقية التي تخلف بينات العمل الإيجابية من خلال تعزيزها لمشاركة الافراد العاملين فيها مما يؤدي الى المزيد من الرضا في العمل والإنتاجية وخاصة انها تركز على الذكاء العاطفي والوعي الذاتي للقائد من اجل تحريك مشاعر الاخرين اتجاهه ومن ثم تحقيق الأهداف المخطط لها في الوقت المناسب.	(Wong etal,2013:7)
هي تحفيز المرونة العاطفية للعاملين وإدارة عواطفهم من خلال الاهتمام بالقضايا المتعلقة بعملهم والتخفيف من توترهم وتعزيز راحتهم في العمل .	(Lenka&Tiwari,2016:696)
هي تلك التي تحافظ على العلاقات الاكثر شفافية لأن الرنين يقلل من الضوضاء في النظام وبالتالي فان العواطف تشكل الرابط الأساس للفريق.	(Romani&Rivera,2017:99)
القادة الرنانين هم الافراد الذين يديرون مشاعرهم وعواطف الاخرين بطرق تؤدي الى النجاح.	(Turk et al,2019:150)
إن القادة الرنانون يهتمون بمشاعر الناس وتوجههم في اتجاه إيجابي عاطفيا وذلك من خلال التعبير بصدق عن قيمهم الخاصة وعواطف الافراد من حولهم.	(Ramirez et al,2019:1232)

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا" على المصادر الواردة في هذا الجدول

ومن خلال المفاهيم أعلاه نستنتج أن القيادة الرنانة هي :

١- قيادة علائقية إيجابية تسعى لتحقيق النتائج الفاعله .

الفصل الثاني . . . المبحث الاول : القيادة الرنانة

- ٢- إن القائد الرنان يهتم بأداء المنظمة وتقدمها اكثر من تقدمه على نحو فردي .
- ٣- ليس لها مكاسب شخصية لأن دورها ارشادي وتوجهي لتحقيق المنفعة العامة.
- ٤- يحفز القائد على السلوك الإيجابي للأفراد الذي يؤدي الى زيادة جهودهم في العمل.
- ٥- من مقومات القيادة الرنانة هي (الإيجابية والتفائل واليقظة).

إستناداً" لما تقدم تعرف الباحثة القيادة الرنانة : إنها القيادة التي تمتلك قوة التأثير والصدى في الأفراد لما تتمتع به من توجه عاطفي وايجابي صادق تجاههم ليخلق لديهم شعوراً" ببذل المزيد من الجهود والسلوك النشط الذي يسهم في زيادة الكفاءة والإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام في العمل.

ثانياً: أهمية القيادة الرنانة

يبرز دور واهمية القيادة الرنانة في كل منظمة على اختلاف حجمها وانشطتها وبحسب الغرض الذي تهدف الى تحقيقه ك(النمو والتقدم والاستمرار والاستدامة في عملها). إن للقيادة الرنانة أهمية بالغة لانها تعد نوعاً" من نمط القيادة العلائقية المتجذرة في الذكاء العاطفي إذ يعتمد هؤلاء القادة على خلق المشاعر الإيجابية وإشاعة الثقافة لتحفيز اتباعهم والتي تكون شعوراً ذا صدى ورنه في اذهان العاملين لتقديم افضل ما لديهم ولتحقيق اهداف المنظمة (Bawafaa,2014:12).

يذكر (Boyatzis&Mckee,2005:5) أن القيادة الرنانة يمكن ان تساعد على مزج راس المال البشري والفكري بمجموعة الفاعله للاداء المتميز في المنظمات من اجل الحصول على افضل النتائج والذي يتطلب معرفة القادة بالسوق والتكنولوجيا والعديد من العوامل الأخرى .

تسهم القيادة الرنانة في زيادة الروحية في مكان العمل كما اثبتت الدراسات والبحوث أن هؤلاء القادة لديهم القدرة على التصرف بنحو صحيح حتى في ظروف عدم التأكد. (Taner,2013:8)

يذكر (Wagner et al,2013:110) الممارسات القيادية التي تسهم في تحقيق نتائج العمل الإيجابية مثل (زيادة الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وزيادة معدلات التوظيف، وتحسين صحة العاملين، وانخفاض القلق والارهاق العاطفي والاجهاد، وزيادة الإنتاجية).

ويضيف (Tiwari&Lenka,2015:118) إن للقيادة الرنانة أهمية بالغة في ادامة وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يساعد على زرع الامل والتفاؤل ويسهل عملية تنفيذ الخطط الموضوعه من اجل تحقيق الأهداف اذ يركز القادة على الموظفين وتصوراتهم والنوايا والسلوكيات والقرارات لتحقيق

الفصل الثاني . . . المبحث الاول : القيادة الرنانة

الأهداف المشتركة ولها أهمية كبيرة في تحقيق ما تسمى بنظرية العدوى العاطفية الإيجابية كدعم الفريق والإرشاد والقدرة على اشراك الآخرين في الأهداف التنظيمية مع توافر الحكم الذاتي للعاملين لاتخاذ القرارات وخلق حياة ذات مغزى وجعلها مؤثرة جدا" في نفوس الافراد العاملين معها في المنظمة والمجتمع . ويؤكد (Boyatzis&Mckee,2005:1) أن القيادة الرنانة يمكن أن تزيد من مستويات الذكاء العاطفي لدى جميع الافراد العاملين في المنظمة فضلا" عن مساهمتها في تنمية كفاءات الوعي الذاتي والإدارة الذاتية وادارة العلاقات مما ستؤدي الى إشاعة الثقافة الإيجابية التي تخلق شعوراً ذا صدى وتحفيزاً في مكان العمل .

ويمكن تحديد أهمية القيادة الرنانة وفق ما ذكره الباحثين (Tiwari ,& Lenka,2015:118) بما يأتي:-

- ١- يركز القادة على العاملين وسلوكياتهم وتصوراتهم لتحقيق اهداف المنظمة .
- ٢- يخلق القادة الرنانين مناخاً تنظيمياً نابضاً بالحياة من خلال المشاعر الإيجابية بين العاملين.
- ٣- يظهر القادة الرنانين مهارات التعامل مع الآخرين من خلال دعم الفريق والإرشاد وبناء العلاقات القوية والقدرة على اشراك الآخرين في تحقيق الأهداف التنظيمية .
- ٤- يوفر القادة الرنانين الاستقلالية للعاملين في اتخاذ القرارات باستخدام الموارد المثلى في العمل.
- ٥- يرتبط العاملون برابط عاطفي وفكري مع وظائفهم وقرانهم ومشرفيهم ومرؤسيهم .
- ٦- تحفز العاملين على التطلع الى تقديم افضل ما لديهم في جميع المواقع لتحقيق النتائج المرجوة .
- ٧- تظهر مدى ارتباط العاملين بالمشاركة الجسدية والعاطفية والمعرفية والسلوكية في انجاز المهام.
- ٨- إن دعم الإدارة العليا يعزز العمل الهادف والاستقلالية لدى الافراد وذلك للتعبير عن الآراء الذاتية للعاملين ومن ثم الشعور بالانتماء الى المنظمة .

أما الباحثة فتري أن أهمية القيادة الرنانة تتمثل بتطبيقها في المنظمات المعاصرة يعد من الأمور الإيجابية التي يمكن أن تدفع المنظمة وانجازاتها الى الامام وجعلها قادرة على مواجهة الصعاب والتهديدات المحيطة بها نتيجة التقدم التكنولوجي والعولمة والسرعة الكبيرة في نظم المعلومات فضلا" عن جعلها منسجمة ومتناسكة ومتفاهمة فيما بينها وبين الافراد العاملين معها مما يؤدي الى ان تكون ذات سمعة طيبة ترن في اذهان زبائنها والمجتمع المحيط بها.

ثالثاً: خصائص القادة الرنانون

القادة الرنانون يلهمون الافراد العاملين من خلال طريقة تفكيرهم الايجابية والرؤية الواضحة ومساعدتهم في أن يكون لديهم عواطف قوية وهناك عدد من الخصائص التي يجب أن يتصف بها القائد الرنان . كما حددها كل من (Bawafaa & Wong, 2014:6) و(الحكيم واخرون، ٢٠١٦، ٢١٢) و (1 : Moisio, 2019) وهي:

- ١- أن يمتلك عقلية متميزة وفطنة كبيرة قادرة على التبصر والحكمة.
 - ٢- يمتلك شخصية تمكنه من مواجهة المواقف الصعبة والقدرة على تحمل المسؤولية .
 - ٣- يهتم بتطوير اداء المنظمة اكثر من اهتمامه بتطويره الشخصي أي تفضيل المصلحة العامة على الخاصة كونه قائداً" .
 - ٤- قدرة القائد على اظهار افضل الصفات لكل فرد مع التشجيع والثناء لكل موظف على ما يقوم به من عمل لتحفيزه لتقديم افضل اداء .
 - ٥- القدرة على التواصل مع الآخرين وكيفية التعامل ويعرف متى يتم ذلك ،ولماذا؟
 - ٦- يبتكر طريقة للتأثير وذلك عن طريق هيكلة موارده الفكرية والبشرية والمالية والبيئية والاجتماعية لأدراك طاقة الافراد في المكان نفسه.
- إن القائد الرنان يفكر ويتناغم عاطفياً" مع من حوله ويتواصل معهم جيداً" ويشاركهم افكارهم ومشاعرهم حول ما يجب فعله وذلك عن طريق تحسين انفسهم من خلال (Taner, 2015:595):-
- ١- الوعي الذاتي من خلال ادراك عواطفهم ومعرفة جوانب القوة لديهم .
 - ٢- الإدارة الذاتية وذلك من خلال قدرة التحكم في عواطفهم والقدرة والمرونة على التكيف.
 - ٣- الوعي الاجتماعي من خلال المسؤولية والتعاطف والاهتمام التنظيمي.
- فالأشخاص العاطفين لديهم القدرة على إدارة عواطف الآخرين ولديهم علاقات قوية ويمكن الاعتماد عليهم لأنهم يعرفون أن المشاعر تنتقل إلى الآخر كالعُدوى و تؤثر في الآخرين ومن ثم تؤثر في الأداء.

رابعاً: صفات القادة الرنانين

هناك مجموعة من الصفات للقادة الرنانين حددها (Boyatzis, 2005:16-17) بالاتي :

الفصل الثاني . . . المبحث الاول : القيادة الرنانة

١- القادة الرنانون لديهم استراتيجيات للقيادة والقدرة على ضبط الموجة من حولهم بالتوجيه يعمل الافراد في انسجام تام ولا يجادلون حول ما يطلب منهم وما يجب القيام به حيث يتم التوصل الى اتفاق فكري وعاطفي بينهم .

٢- يمتلك القادة الرنانون مهارات مثل (الوعي الذاتي، وضبط النفس، والحساسية الاجتماعية، وإدارة العلاقات) هذه المهارات تجعلهم يفهمون الأمور بشكل حدسي وهو جوهر الذكاء العاطفي او ينخرطون في تطوير هذه المهارات.

٣- إن القادة الذين يمتلكون الذكاء العاطفي لديهم القدرة على التحكم في مشاعرهم والقدرة أيضا على إدارة مشاعر الآخرين وبناء علاقات ثقة قوية . وإن القادة يدركون أن لحالتهم النفسية تأثيرا " كبيرا" في الحالة المزاجية ومدى تأثيرها على أداء العاملين الآخرين.

٤- يلهم القادة المرؤوسين بشغفهم وتفانيهم واهتمامهم الصادق بمصير المنظمة وموظفيها وذلك بمنحهم الامل وابقاظ افضل الصفات فيهم .

٥- يعرف القادة كيفية الجمع بين الموارد المالية والعمالية والفكرية والاجتماعية والبيئية بطريقة تجعل المنظمة تخلف الإمكانيات القوية التي تمكنها من تحقيق النتائج البارزة.

خامساً: السلوك الايثاري للقادة الرنانين

هناك بعض الدراسات بينت اهم خصائص السلوك الايثاري للقادة الرنانين وبحسب ما جاء بدراسة (Lenka & Tiwari, 2016:699) وهي :

١- ينشر القادة المشاعر الإيجابية بين مرؤوسيه من خلال التعاطف والايثار والرؤية والمزاج الإيجابي العام. إذ يساعد سلوكهم الايثاري في التغلب على حالة الاختلاف في السلوك الذي يحدث بسبب الاجهاد والأرهاق وعندما يكون القادة متعاطفين ومدركين لمشاعر الآخرين وعواطفهم يغرس القادة دافع الايثار في موظفيهم ويوفرون لهم فرصا" لدعم الآخرين في المسؤوليات الوظيفية وأداء الأدوار.

٢- يزود القادة الرنانين العاملين بالخبرة المطلوبة للمساهمة في النجاح التنظيمي وتوفير الاستقلالية للعاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأدوار الوظيفية المحددة وهذا يشعر العاملين بالرضا والأرتباط والمشاركة عاطفيا" ويخلق بيئة من الثقة والعلاقة القوية بين القادة والعاملين ،أن المنظمات غير المنظمة تواجه التعقيدات الاقتصادية وغالبا" ما يركز العاملون على احتياجاتهم ومصالحهم على نحو أكثر من التعاطف النشط مع ضائقة الآخرين. وهذا الافتراض يتفق مع النظرية التي تحث على العاطفة

الفصل الثاني . . . المبحث الاول : القيادة الرنانة

وتتطور بين القائد والمرؤوس عندما يظهر الأول سلوكاً "محبياً" ورعاية الآخرين خلال الازمة الاقتصادية .

٣- يقدم القادة الدعم العاطفي والنفسي للعاملين. إذ يمكن للمنظمات التي تواجه تعقيدات تتبنى طريقة محددة لتطوير القادة والعاملين من خلال (ممارسة اليوجا، والتأمل، والوعظ الأخلاقي) مع الحفاظ على الاستقرار المالي للمنظمات والمجتمع . فيخلق هؤلاء القادة إحساساً بالوعي بين العاملين حول المواقف الحالية ومن ثم تقليل انعدام الامن الوظيفي والقلق ومعدلات الاستنزاف .

وعليه يطور القادة الرنانين منظمة تقودها القيمة ليس فقط لتعزيز الأداء ولكن أيضاً لتطوير اهتمامها بالناس والارباح .

سادساً: ابعاد القيادة الرنانة

نظراً لحدثة موضوع القيادة الرنانة وقلة مصادرها في الدراسات المحلية التي تطرقت إلى هذا الموضوع ومن خلال اطلاعي على الدراسات السابقة التي ركزت اغلبها على ثلاثة ابعاد والتي حددها عـدداً من الباحثين وهـم (Mckee&Boyatzis,2005:12-14) و (McKee&Massimiliano,2006:2) و (Taner,2013:596) و (Bawafaa,2014:55) و (Tiwari&Lenka,2015:118) والابعاد هي: (اليقظة الذهنية، الرحمة، الامل).

(18 : Boyatzis et.al., 2013) و (Manzoor et.al.2019:17) فقد أعتمدوا أربعة أبعاد وهي : (الذكاء العاطفي، الرؤيا، التدريب، الديمقراطية).

وتم اقتراح ثلاثة ابعاد للقيادة الرنانة لأنها أكثر أنسجماً في مجال تطبيق الدراسة التي تم التركيز عليها من قبل الباحثين وتمثل ب(اليقظة الذهنية) التي ركزت على (الوعي، والتركيز على الذات، وقوة العاطفة) أما البعد الثاني (الامل) ركز على الحماس تجاه المستقبل في حين ركز البعد الثالث وهو (الرحمة) على التعاطف في العمل .

١- اليقظة الذهنية Mindfulness:

هي العيش في حالة من الوعي للذات الكامل والادراك وهذا يعني تنمية عقلنا والاهتمام بروحانيتنا وأجسادنا بأستخدام قوة عواطفنا (Mckee & Boyatzis,2005:73) بالنسبة لهم تعد اليقظة واحدة من المكونات الأساسية للقادة الرنانين، فغالباً ما يهتم القادة بتطوير الذات أو تطوير حياتهم المهنية لغرض الحصول على راتب افضل، يعرب كل من Mckee و Boyatzis عن أهمية تنمية اليقظة لتصبح قائداً"رناناً" بزرع اليقظة ويدفعون الى الانتباه الى الذات كلها(العقل والروح والقلب والجسد) ويمكن ان يكون أسرع وأكثر نكاء" وأكثر فاعلية من أولئك الذين يركزون على النجاح القصير المدى (Mckee & Boyatzis,2005:74). وأن القائد ليس فقط يحل المشاكل والنزاعات وإنما تحسين حياة الآخرين . أن الأشخاص الذين يزرعون اليقظة الذهنية لديهم مهارات معرفية أكثر ومهارات حل المشكلات والابداع والمرونة (Mckee&Boyatzis,2006:34).

واليقظة تشير الى قدرة القائد على التحكم الكامل في كل شيء عن أنفسهم والآخرين وأيضاً البيئة التي يعملون ويعيشون فيها وملاحظة القائد للتأثير السلبي لضغط القوة وأخذ الاجراء المناسب قبل ان تصبح المشكلة خطيرة . أن القائد الذي يمتلك اليقظة يعرف حقا" ما هو مهم بالنسبة له وما هو غير مهم (Li,2013:2015). إذ يؤدي فعل اليقظة الى زيادة الوعي ببيئة الفرد والانفتاح على استقبال المعلومات الجديدة ليؤدي الى قبول وجهات النظر المتعددة حول حل المشكلات . وذلك لأرتباط اليقظة والقيادة على المستوى الفردي وأدراك الاحتمالات والتصرف بناء"عليها.

هناك ثلاثة جوانب مترابطة من اليقظة المتعلقة بالقيادة وهي:(اليقظة لوجهات النظر المتعددة، الانتباه لأستخدام اللغة، إعادة التقييم الذاتي النشط). (Guajardo,2020:5-7).

أما الباحثة تعرف اليقظة الذهنية: هي زيادة الوعي ببيئة الفرد والانفتاح على المعلومات الجديدة مما يؤدي إلى ظهور وجهات نظر متعددة حول حل المشكلات.

٢- الأمل Hope:

هو الأيمان بأن المستقبل الذي نتخيله يمكن تحقيقه، ونتحرك نحو رؤانا وأهدافنا ونلهم الآخرين إلى تلك الأهداف ، أن تجربة الأمل تسبب تغييرات في أدمغتنا والتي تسمح لنا بتجديد عقولنا وقلوبنا وأجسادنا ، لأننا عندما نشعر بالأمل نشعر بالحماس تجاه المستقبل ونعتقد أن المستقبل الذي نتخيله يمكن تحقيقه لأن الأمل هو مغناطيس عاطفي يساعد على استمرارية الناس حتى في خضم التحديات.(Mckee & Boyatzis,2006:34).

الفصل الثاني . . . المبحث الاول : القيادة الرنانة

فالأمل يشير الى قدرة القائد على توضيح الأهداف بوضوح ، وأمكانية الوصول اليها، وصياغة خطة عمل ، والسماح بتجربة السعادة للمتابعين أثناء الوصول الى الأهداف . (Li,2013:2016) لأن الأمل من الأيمان برؤية متفائلة للمستقبل والتقدم بخطى نحو الأهداف مع الهام الآخرين للقيام بالمثل ، فالطاقة التي بداخلك هي التي تدفعك أنت والآخرين للأيمان بمستقبل أفضل أي أنه ليس مجرد تفائل ، فلقد أظهرت إحدى الأبحاث في علم الأعصاب أن تجربة الأمل تسبب بفعلا "تغيرات في هرموناتنا وأدمغتنا وتعمل على تجديد عقولنا وقلوبنا وأجسادنا، ويعمل الأمل على رفع روحنا المعنوية ويحشد طاقتنا ويزيد من المرونة . (Mckee et.al.2009:68)

الأمل هو الأيمان الذي يجعل أهدافنا قابلة للتحقيق ويحفز ويلهم الآخرين للوصول الى هذه الأهداف (Mckee & Boyatzis,2005:9). ممكن أن تكون ملهما" ومتفائلاً في هذا العالم غير المحدود للأعمال . إذ يحلم الناس بمستقبل أفضل قابل للتحقيق ونعتقد أنهم سيقفوه ويطورون وجهة نظر متفائلة (Assistant,2013:596).

ويشير الأمل الى قدرة الفرد المتصورة لأستنباط مسارات لتحقيق الأهداف المرجوة وتحفيز نفسك من خلال التفكير البديل لأستخدام تلك المسارات وبين أن الأمل يتكون من تفكير المسارات ، والتفكير البديل، ويشير التفكير في المسار إلى القدرة المتصورة لاستحضار الخطط والوصول الى الهدف، أما تفكير الوكالة فيشير الى القدرة على البدء في العمل واستدامة نحو الهدف . (Chen, &Lim,2012:3)

وتعرف الباحثه الأمل: هو الأيمان برؤية متفائلة يمكن تحقيقها مستقبلا" ،أنه ليس مجرد تفائل الطاقة التي بداخلك هي التي تدفعك أنت والآخرين للإيمان بمستقبل أفضل .

٣- الرحمة mercy:

هو الشعور بالتعاطف يعني أن نتناغم مع الأشخاص من حولنا ونفهم رغباتهم واحتياجاتهم الرحمة مثل الأمل تستدعي التجديد في أذهاننا وقلوبنا وعقلنا الأ أن التعاطف يختلف في أنه مزيج من الفهم والأهتمام والاستعداد للتصرف . إذ نحتاج إلى أن نظهر التعاطف مع التجديد عندما نكون في حالة اضطراب عاطفي لا سيما عندما نجد أن بعض أسس حياتنا تتداعى وحاجتنا الى معرفة هل أن الآخرين يهتمون بنا ، ويعرضون اهتمامهم وحنانهم وحبهم علينا (Mckee & Boyatzis,2006:35) أن القادة قادرين على فهم مشاعر الآخرين وتجاربهم والاهتمام بالآخرين من منظور الشخص الآخر وأستعداده للتصرف بناء"على فهم المشاعر من التجارب. (Li,2013:2016)

الفصل الثاني . . . المبحث الاول : القيادة الرنانة

الرحمة هي الحالة التي تمكننا من فهم رغبات الناس وأحتياجاتهم بشكل أفضل والتصرف وفق مشاعرنا ، والرحمة مثل الأمل معديه وتوازي التعاطف ، الرحمة هي التعاطف في العمل (Mckee et.al. 2009:68) . وينظر إلى الرحمة على أنها قيمة إنسانية فهي تعد عرضية أن لم تكن غير ذات صلة ، أن الرحمة يتجاوز كونها ملائمة لأنها جزء لا يتجزأ . أن القائد المحاصر بمتلازمة المقدسات ، يتعامل مع الآثار المدمرة لضغوط العمل والقوة من دون أهتمامه بالآخرين الا بالقدر الذي يحتاج اليه الآخرون لتحقيق أهدافه فالقائد يضغط على نفسه والآخرين بقوه من غير أن يدرك التأثير على من حوله ويزداد النفور ، عندها يتغذى وحش ضغط القوة على نفسه وينمو. وفي هذه الحالة لا يمكن أن يوجد التعاطف وضغط القوه جنباً الى جنب لانهم أضداد أساسية . فالرحمة تعني الأنسجام مع الناس والتعاطف وفهم الآخرين والعمل على تلبية أحتياجاتهم .

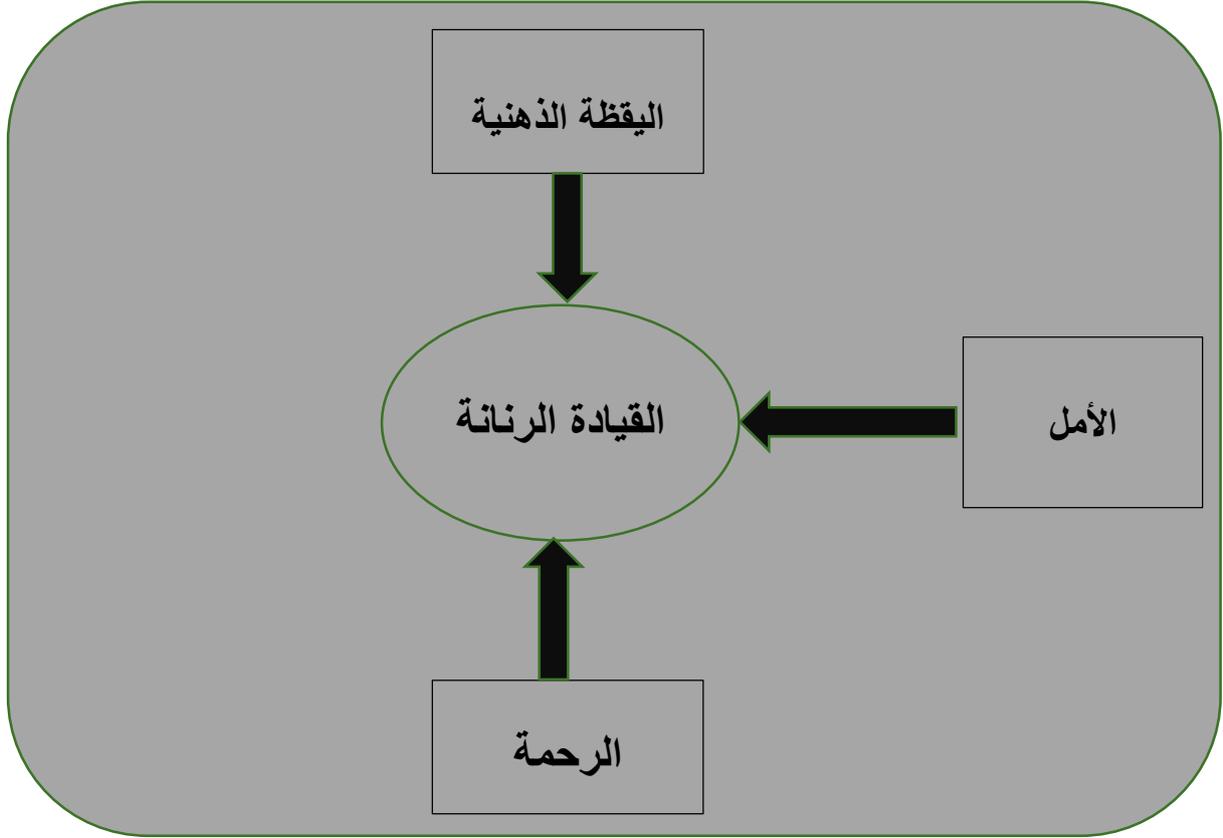
ويبدأ التعاطف في الرحمة بالفضول تجاه الآخرين من حولنا ، والاستعداد لمعرفة المزيد عن الأشخاص وتعليق أحكامنا بشأنهم قدر الأماكن ويعني الاستماع أكثر من الكلام. (Mckee & Massimiliano,2006:48) فمن سمات القائد الرنان معاملة كل أولئك الذين يخدمونهم بتعاطف ورحمة عندما يواجهون صعوبات أو تتاح لهم الفرص(Boyatzis & Mckee,2005:9) وحجج التعاطف تعود الى العصور المبكرة بالرغم من أن للأديان وجهات نظر فلسفية مختلفة. يساعد التعاطف في المنظمات على رؤية الإجراءات الاستباقية والاستجابة التي يقوم بها زملاء العمل (Frost,et al.2005:45) . فالتعاطف موجود في جميع الممارسات الدينية والروحية والأخلاقية وينصح بمعاملة الآخرين بالطريقة نفسها التي نحب أن نعامل بها(Rynes, &Margolis,2012:506).

ونعني بالتعاطف التنظيمي :أنه الملاحظة الجماعية والشعور والاستجابة لجميع أعضاء نظام ما لأي ألم أو معاناة للأعضاء الآخرين في النظام نفسه. والتحدث عن الاستجابة الجماعية ،ويجب إضفاء الشرعية عليها وتنسيقها بين الناس . أن تحقيق هذا النوع من التنسيق والشرعية وذلك من خلال القيم والممارسات أو المعايير التنظيمية. أن فحص التعاطف التنظيمي سيظهر لنا القدرة على الملاحظة الجماعية والشعور والأستجابة (Kanov el al .2004:810). فالرحمة تساعد الناس على تضمين عواطفهم أثناء عملية التفكير والتصرف والقرار من خلال فهم رغبات واحتياجات الآخرين فهم يتعاطفون من خلال وضع أنفسهم في موقف الآخرين.

يرى (Assistant,2013:596) أن الرحمة هي موجودة في صميم جميع الممارسات الروحية والدينية والأخلاقية ويجب أن نعامل الآخرين بنفس الطريقة التي نريد أن نعامل بها.

وتعريف الباحثه الرحمة: هي التعاطف في العمل وحالة تمكننا من فهم رغبات الناس واحتياجاتهم بشكل أفضل وتحفز على التصرف وفق مشاعرنا .

والشكل (٢) ادناه يوضح لنا القيادة الرنانة



المصدر: من اعداد الباحثة

الشكل (٢) أبعاد القيادة الرنانة

المبحث الثاني

الأنوميا التنظيمية (Organizational anemia)

توطئة :

إن السبب الرئيس الذي يؤدي إلى ظهور الأحداث الاجتماعية السلبية هو (الأنوميا) وبوصف المنظمات كجزءاً لا يتجزأ من المجتمع فهي بذلك تتأثر به وتؤثر فيه لذا يمكن أن يتكون في داخلها ما يعرف ب(الأنوميا التنظيمية)نتيجة لعوامل داخلية أو خارجية وبدرجات متفاوتة وتعني انعدام القانون والانحراف في العمل والتمرد مما يؤدي الى فشل المعايير الاجتماعية في ضبط أعضائها وتعجز عن قيادة الافراد الى مواقعهم المناسبة وهي حالة انهيار المعايير التي تؤدي الى ضعف التماسك التنظيمي للافراد في المنظمة .

أولاً: التطور التاريخي للأنوميا التنظيمية

أكدت الدراسات السابقة ولعدد من الباحثين ان مصطلح الأنوميا يعود في جذوره الى أصول يونانية قديمة وهي (Anomos) وتعني الخروج عن القانون (Heydari et al , 2011,:1086) والفيلسوف الفرنسي (Jean Marie Guyau) هو اول من استخدمها سنة (١٨٨٥)م وتعبر عن حالة عدم وجود القانون الثابت والمكتوب (Tshuridu, 2010,:297) ومع التطورات التكنولوجية والتغيرات الاجتماعية وتسارع الاحداث إزداد اهتمام الباحثين في علم الاجتماع المعاصر بالتأثيرات السلبية التي تفرضها الأنوميا على الفرد والمجتمع لذلك قدم عالم الاجتماع اميل دروكايم سنة (١٨٩٣)م نظريته حول الأنوميا والتي تعد اول نظرية في هذا المجال (Mansfield, 2004,p:90) وفيما بعد قام الكثير من علماء الاجتماع أمثال (Merton,1950) (Maclver,1938) (Cloward,1959)(Srole,1956)(Cohen,1955) بتطوير هذه النظرية لتصبح من اهم النظريات في علم الاجتماع المعاصر.

وإزداد الاهتمام بنظرية الأنوميا في الفكر الإداري الحديث حيث ظهرت عدة دراسات اهتمت بها في منظمات الاعمال كدراسة (Hanson,1999)و (Nazalan et al. 2012)

فضلاً عن ذلك فلقد برزت بعض المفاهيم في المجال الإداري مثل نظرية الأنوميا المؤسساتية (Rosenfeld, 1997, Jensen,2002, Polgar- (Instutational Anomie Theory) (Matthews, 2011,Messner)

الفصل الثاني . . . المبحث الثاني : الانوميا التنظيمية

وانوميا العاملین Anomie Employees (Tsahuridu,2006,Zoghbi
(Rosenbaum Consumer Anomie وانوميا الزبون &Espino,2007,Form,1975)
&Kuntze,2003,Minor&Oyedele,2011)

أما من وجهة نظرالباحثه فبسبب زيادة الأنوميا ومعدلات الفوضى والانحراف الأخلاقي هو التدفق المتلاحق للتغيرات والثورة الكونية وإيقاعها السريع غير المعهود وتدفق الغزو الثقافي المتنامي للثقافات المغايرة أهرتز معها البناء الاجتماعي في المجتمع بعناصره المختلفة وتعددت أشكال الأنوميا لأشكال وصور الفوضى واللامبالاة والطموحات غير المشروعة .

ثانياً: مفهوم الأنوميا

إن المنظمات في العقود الماضية كانت لا تعطي الاهتمام الكافي لفهم سلوك العاملين في العمل لذلك بدأت الدراسات الحديثة تولي اهتماماً متزايداً لتحليل وتفسير هذا السلوك من أجل تعزيز السلوك الإيجابي والسيطرة على السلوك المنحرف ويرجع سبب هذا الاهتمام الى الأدلة المتزايدة على تأثير سلوك العاملين في الأداء الوظيفي او استخدامه كمؤشر الى جودة وكفاءة الاداء (Zoghbi & Espino,2007,p:844) إن المنظمات التي تسجل معدلات عالية من الانوميا لعاملها تفتقر الى وجود قواعد تنظيمية ثابتة ومستقرة مما يؤدي الى ارتفاع معدل الدوران فضلاً عن انخفاض روحهم المعنوية التي ينتج عنها السلوك المنحرف وبذلك تكون اكثر عرضه من غيرها للانهياب التنظيمي .

يصف (Caruana et al,2001,p.325) الانوميا النفسية بخسارة الفرد للقيم إلى جانب التغييرات الاجتماعية السريعة التي تؤدي إلى افتقار الفرد إلى التكامل مع مجتمعه.

أن الانوميا التنظيمية تظهر نتيجة لتضارب البيئة الداخلية مع البيئة الخارجية وتؤدي إلى أنهياب الأخلاق وغياب المبادئ الموجهه للسلوك ضمن الأطار القانوني والأخلاقي وتشير إلى أستمرارية ثقافة عدم الأنضباط (أبو سليم، ٢٠٢٢: ٢٨٩) .

يضيف (عقلي، ٢٠١٦: ٢٨٦) بأن الأنوميا هي حالة عدم الأستقرار والأضطراب والقلق الناجم عن أنهياب المعايير والقيم والأفتقار إلى الأهداف والمثل العليا أي انفصال الأهداف المعلنة عن الوسائل الصحيحة لتحقيق هذه الأهداف .

أن العاملين المصابين بالأنوميا النفسية يكونوا أكثر جشعاً وأنانية تجاه إشباع حاجاتهم . لأنهم غير مستقرين من الناحية الاجتماعية ، ولأن الانوميا هي حاله غير مرغوبة فهي تعرقل المبادئ التوجيهية

الفصل الثاني . . . المبحث الثاني : الأنوميا التنظيمية

وتساهم أيضا" في عدم تحقيق رفاهية العاملين ، وتؤدي إلى تجريدهم من المشاعر الإنسانية وعجزهم وأستسلامهم للأمر الواقع . وهناك تأثير واضح ومتبادل للأنوميا على مستوى الفرد والمنظمة من زبائن وعاملين ، وهو الضرر على المستوى الجزئي الذي يمكن أن ينتقل إلى المستوى الكلي والعكس صحيح (Tsahuridu, 2006,p:166). والجدول (١٤) يوضح بعض من مفاهيم الأنوميا التنظيمية .

الجدول (١٤) مفاهيم الأنوميا التنظيمية وفق آراء مجموعة من الباحثين

المفهوم	الباحث، السنة، الصفحة
هو عدم الاستقرار الناتج من التخلي عن القيم والمعايير الأخلاقية .	(Bane-Aldred et al,2011, 2)
هو الحالة التي تمثل غياب المبادئ المعيارية الموجهة للسلوك .	(Johnson et al.2011,.437)
إنهيار المعايير والقيم أو النقص في الأفكار وذلك لعدم الأستقرار في المجتمعات أو الأفراد .	(Nazalan et al.2012,.20)
أنخفاض السيطرة الاجتماعية ضد السلوك المنحرف نتيجة تجاهل المعايير والقيم التنظيمية والقواعد.	(Ntayi et al . 2011.12)
الشعور بعدم وجود تنظيم إجتماعي وعدم وجود قيم ومعايير إجتماعية واضحة .	(Huschka& MAU,2006. 498)
إتخاذ قرارات قد تكون متناقضة من قبل الأفراد مع القيم الاجتماعية التي تنتج عنها سلوك غير طبيعي .	(Robert,2012, 376)
الأخطاء التي يعاني منها المجتمع بسبب الأفتقار إلى المعايير القانونية والأخلاقية مما أدى إلى أنهيار نظام القيم في المجتمع .	(de-Lara & Medina:2015,.72)
الأثار السلبية على سلوك الموارد البشرية ومدى رضاهم تجاه المنظمة مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وتدمير الذات والخوف وبالتالي انعدام الأمن في العمل .	(Caruana et al:2001,.329)
حالة أنهيار القواعد أو عدم وضوحها في سياق ثقافة المنظمة أو الثقافات الأخرى الفرعية التابعة لها .	(Mansfield,2004,.89)
أستخدام الموارد البشرية للوسائل غير الأخلاقية لتحقيق مجموعة من الأهداف بسبب الضغط الذي تمارسه المنظمة لتحقيق الأهداف الصعبة المنال .	(Tsahuridu,2010,.300)

الفصل الثاني . . . المبحث الثاني : الأنوميا التنظيمية

العمل على تخفيض الأنوميا في مكان العمل وذلك من خلال توسيع مشاركة العاملين وعدم تهميش القوى العاملة والتركيز على القواعد المعيارية في تكيف السلوكيات والخبرات في مكان العمل .	(Formiga et al ,2016,137)
حالة الفرد السلبية تجاه المنظمة التي يعمل فيها نتيجة أنهيار القيم اللامعيارية والتهكم وأنعدام القيم مما ينعكس على السلوك وانخفاض الروح المعنوية في العمل .	(Choi et al ,2017,20)

المصدر: من إعداد الباحثة أعتامادا" على الجهود المعرفية لعدد من الباحثين السابقين

ومن خلال التعريفات الواردة أعلاه يمكننا تعريف الأنوميا التنظيمية: هي حالة عدم الاستقرار في المجتمع نتيجة لأنهيار المعايير الاجتماعية التي تنظم سلوك الفرد وطريقة تفاعله مع المجتمع وعدم فاعلية القواعد وتفكك النظام الاجتماعي .

ثالثاً : الأنوميا التنظيمية :

ذهب (حسين، ٢٠١٣) إلى دراسة الأنوميا على مستوى المجتمع والآنوميا على المستوى الفردي ، وعليه سنركز هنا على الأنوميا على مستوى المنظمة ككل والآنوميا على مستوى العاملين بتقسيمها إلى مستويين رئيسيين وهما:

١- الأنوميا على مستوى المنظمة ككل :-

إن الأهتمام بالأنوميا على مستوى المنظمات ظهر في سنة (١٩٩٤) من قبل الباحثين Messner & Rosenfeld وهما من أطلق تسمية الأنوميا المؤسساتية (Institutional Anomie Theory) على نظريتهما .

وقسم (Messner & Rosenfeld) المنظمات إلى نوعين ، النوع الأول من المنظمات ويسعى إلى تحقيق مكاسب مادية ، أما النوع الآخر فيهدف إلى تكوين علاقة متبادلة مع المجتمع ، أن ارتفاع معدلات الجريمة مثل (الاحتيال والغش في المجتمع) ويكون نتيجة الإفراط في التركيز من قبل المنظمات على تحقيق المكاسب المادية مقابل إنخفاض القيم (Polgar- Matthews, 2011, .10) لذلك ظهرت أسباب عدة يمكنها أن تؤدي إلى الأنوميا على مستوى المنظمة.

ويرى (Lafler,2005, .22) أن التنافر ووجود بيئة داخلية وخارجية غير منظمة تؤدي إلى ظهور الأنوميا في المنظمة ،بالإضافة إلى تصورات العاملين تجاه أهداف المنظمة غير واضحة وذلك لعدم

الفصل الثاني . . . المبحث الثاني : الأنوميا التنظيمية

وجود توجيهات متوازنة من قبل الإدارة العليا ويمكن للمنظمة من خلاله تحديد الوسائل المناسبة للوصول للأهداف إلى جانب عدم وجود التنسيق بين الأقسام والوحدات المختلفة.

هذا ويشير (Zhao,2007,.57) إلى الأبحاث التي درست الأنوميا على مستوى المنظمة قد ركزت على أنماط التكيف التي تؤدي إلى الانحراف السلبي، ويمكن الإشارة إلى وجود حالة من التكيف الإيجابي ، من الممكن للمنظمة أن تتعامل مع الضغوط البيئية والتغيرات التي تحدث بطريقة مبتكرة، وذلك يشجع المنظمة على زيادة هذا السلوك (السلوك الابتكاري) من خلال إختيار طرق ووسائل جديدة وذلك من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية .

وبين (Johnson et al,2011, 474) ضمن هذا المجال أن هناك عوامل خارجية تؤدي إلى الأنوميا وهي(التغيير المستمر للقواعد والقوانين التي تحكم عمل الشركات) بالإضافة إلى الضغوط التي تفرض على المنظمة من زبائن وعاملين ومنافسة. والعوامل الداخلية التي ترتبط بالثقافة التنظيمية للمنظمة مثل (استخدام استراتيجية عدوانية ، والمرونة الاستراتيجية ، والألتزام طويل الأمد).

أما (Polgar- Matthews, 2011,.10) فلقد أضاف أن لظهور الأنوميا في النظام الرأسمالي عامل أساسي على مستوى المنظمة وذلك لسعي المنظمات إلى تحقيق المكاسب الاقتصادية بعيداً عن المعايير الأخلاقية والقيم .

ويرى (Bame-Aldred et al,2011, 2) أن للتطورات الاقتصادية عاملاً " أساس في ظهور الأنوميا في المنظمات حيث تؤدي إلى الانحراف عن المعايير والضوابط القانونية والأخلاقية، على سبيل المثال تهرب الشركات من دفع الضرائب .

٢- الأنوميا على مستوى العاملين:-

إن المنظمات في العقود الماضية كانت لا تولي لفهم سلوك العاملين في مكان العمل الأهتمام الكافي ، وكذا الحال مع المتطلبات الوظيفة من سلوك ما. في حين يشكل الافراد العاملين المحرك الأساس لموارد المنظمة ، ولذلك عبر الباحثين (Srole و MacIver) عن الأنوميا النفسية والتي تصيب الأفراد بأنهيأ أحساسهم بوجود رابطة تربطهم بعملهم نتيجة لعدم وضوح الأهداف والأفتقار إلى الوسائل المناسبة لتحقيقها إلى جانب عدم وجود القواعد التنظيمية الثابتة والمستقرة ،مما يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العاملين وبالتالي انخفاض روحهم المعنوية أي ينتج عنهم السلوك المنحرف ،وبذلك تكون المنظمة أكثر من غيرها عرضة للانهيأ وتدمير الذات وأنعدام الأمن الوظيفي (Armitage & Conner, 2001:476) .

الفصل الثاني . . . المبحث الثاني : الأنوميا التنظيمية

ويرى كل من (Raychem & Weisber,2009,p189) لتعزيز سلوك العاملين كوسيلة لزيادة فاعلية المنظمة لابد من أشاعة روح التفاهم والتعاون بين الأفراد العاملين والأهتمام بأنجازاتهم في العمل مما يؤدي إلى تقليل آثار الأنوميا التنظيمية فيما بينهم .

بينما ترى الباحثة أن الأنوميا التنظيمية سواء كانت على مستوى المنظمة أو الفرد العامل فأنها تقود إلى ما يأتي:

حدوث فوضى تشمل جميع المستويات التنظيمية إلى جانب الأعباط التنظيمي وزيادة السلوك المنحرف في العمل وزيادة معدلات دوران العاملين وعدم الأيمان بالمعايير الأخلاقية والقيم المشتركة والتركيز على المكاسب المادية وأهمال الجانب النفسي والمعنوي للعاملين.

رابعاً : تأثيرات الأنوميا التنظيمية

أن للأنوميا التنظيمية تأثيرات يمكن أن تظهر أيضا"في ثلاثة إتجاهات رئيسة وهي كما يأتي:

أ- **الفوضى التنظيمية** : تعبر عن حالة غياب الغرض أو الهدف ، وعندها تولد نوعا" ما من العدائية تجاه أي حالة نظامية طبيعية (Cakar & Alakavuklar, 2011,.392).

وحالة الفوضى تستند إلى العشوائية والتعقيد ،وتؤثر الفوضى على مدى قوة النظام واستعداده لتقبل مثل هذه الحالات ،ويمكن تعريف الفوضى على أنها حالة عدم أستقرار نتيجة القطيعة مع النظام الديناميكي (Guo et al, 2009, 105-102).

ب - **الكارثة التنظيمية** : هناك نوعان من الكوارث إما طبيعية وأما من صنع الأنسان، وتعبر الكوارث عن الأحداث التي تتضمن الخسائر الجسيمة في الأرواح وفي البنية التحتية للمنظمة (Weeks, 2007,.480) .

يرى (Mansfield,2004, 95) أن الكارثة التنظيمية هي الإنحراف عن العمليات الطبيعية في حياة المنظمة والتي تكون مع بداية ونهاية مميزة، ترتبط الكارثة بالشعور في إنعدام الأمل والذهول النفسي والأرتباك وفقدان الذات .

ويرى (Weeks,2007,480) أن هناك ثلاث صفات للكارثة التنظيمية وهي:

- الخسائر قد تفوق إمكانات المنظمة .

الفصل الثاني . . . المبحث الثاني : الأنوميا التنظيمية

- تكون الخسائر مفاجئة ولا يمكن توقعها .
 - تهدد الخسائر وجود المنظمة حالياً" او في المستقبل .
- وهناك من الطرق التي يمكن للمنظمات الاعتماد عليها في معالجة الكوارث التنظيمية هو أستمراية التخطيط التنظيمي (Duncan et al , 2011, 173) .

ت - سلوك العمل العكسي تجاه المنظمة والأشخاص : يمكن التعرف على تأثير الأنوميا من خلال سلوك العمل العكسي للعاملين لأن لكل فعل رد فعل ، وهو السلوك الذي يهدف إلى إلحاق الضرر بالمنظمة والأشخاص (Fox et al, 2001,p.292) . ومن امثلة السلوك العكسي (التغيب ، الخيانة، وعدم الاستجابة للتعليمات) وغيرها الكثير من السلوكيات التي تعبر عن حالة عدم الرضا (Maclane & Walmsley, 2010, 62) .

ويشير (Mount et al,2006, 593) إلى الكثير من العوامل التي تسبب السلوك العكسي منها داخلية وترتبط بالعامل ، أما الخارجية فلها علاقة بالبيئة .

بينما يرى (Hashim,2011, 1) أن هناك الكثير من الأشكال لسلوك العمل العكسي وأهمها (الأحماب ، والانتقام ، والعدوانية ، والإغتراب) .

خامساً : الوقاية من الأنوميا التنظيمية وطرق المعالجة

إن الأنوميا تؤثر في السلوك الإنساني الذي يستند إلى القرار الأخلاقي والرقيب الذاتي في مكان العمل ، لذلك على المنظمة والعاملين أن يزيدوا من السلوكيات الأخلاقية ، ويجب الأخذ بنظر الاعتبار مجموعة من العوامل للوقاية وهي (Mansfield,2004, 95-96) :

١- **الضغوط :** أن البيئة الديناميكية يصعب فيها توقع الأحداث المستقبلية والأهداف التي يمكن الوصول إليها في الوقت المحدد وقبل المناقسين ، فالسياق التنظيمي وطبيعة المهمة الموكلة والضغوط التي يتحملها العامل في مكان عمله كلها تؤثر في مستوى أدائه .

٢- **القيم :** يجب تفعيل القيم التنظيمية لأن الانحراف عن الممارسات الإنسانية يتأثر بقيم العاملين والمنظمة وقدرتهم على تحمل الضغوط .

٣- **الوسائل:** يجب تحديد الوسائل التي يمكن الاعتماد عليها في ممارسة الأنشطة وذلك من خلال التمييز بين المشروعة وغير المشروعة منها .

الفصل الثاني . . . المبحث الثاني : الأنوميا التنظيمية

ويرى كل من (Mcshane & Glinow, 2008, 51) بأن السلوك الأخلاقي يتأثر بالثقافة التنظيمية إذا كانت تساعد على دعم القرارات والسلوك الأخلاقي .

ويشير (Caruana, 2000, 24) إلى صنع القرار الأخلاقي الذي يتأثر بثلاثة عوامل هي (الخصائص الفردية ، والبنوية ، والتنظيمية) .

سادسا": أسباب دراسة الأنوميا

اتفق عدد من الباحثين على وجود أسباب عديدة تدعو إلى دراسة الأنوميا في المنظمات من أجل التنبؤ بالسلوك المنحرف وتفسير هذه الحالة (Ntayi et al , 2011, .18) تخفيض التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة للانحرافات التي قد تحصل في العمل والأضرار النفسية .

فقام كل من (Saini & Krush 2008, p.850) بتحديد أهم أسباب دراسة الأنوميا في المنظمات وكانت في ثلاثة محاور رئيسة هي:

أ- **وحدة التحليل** : نظرية الأنوميا هي لتحليل أنماط من العلاقات والسلوكيات الاجتماعية داخل الوحدات والمنظمات .

ب - **تأثير البنية الاجتماعية في السلوك** : تحليل الظروف البنوية لإدارة المنظمة من خلال آليات الرقابة لغرض مراقبة السلوك في تقدمه لتحقيق الأهداف وتحديد الأهداف التنظيمية ، قد تخلق بيئة تؤثر في كثير من جوانب الحياة التنظيمية بما في ذلك السلوك .

ت - **القدرة التوضيحية** : لتوضح الممارسات غير أخلاقية من خلال دراسة التوازن بين الأهداف والوسائل .

سابعا": أبعاد الأنوميا التنظيمية

تعددت أبعاد الأنوميا ولكن يعد مقياس (Durkheim) اللامعيارية ومقياس (Srole) أنعدام القيم ، والتهكم هما الأكثر استعمالاً" من قبل العديد من الباحثين لغرض معرفة مستوى الأنوميا في الأفراد أو المجتمع ، وأكد أميل دروكايم أن أنوميا المجتمع تتأثر بحالة اللامعيارية، وأكد (Shanahan, 2002, P.95) بطريقة ما يمكن معرفة مستوى الأنوميا من خلال حالة اللامعيارية لدى الأفراد . وأشار (Caruana et al, 2000, 24) عند إجراء المسح الوطني في أمريكا سنة (١٩٧٣) (أعتمد المركز على مقياس (Srole) ويتكون المقياس من تسعة أسئلة . وفي دراسات أخرى وجد أن

الفصل الثاني . . . المبحث الثاني : الانوميا التنظيمية

الأسئلة الخمس لمقياس (Srole) تشير إلى التهكم والأربع الأخرى تشير إلى حالة أعدام القيم (ودراسة (حسين، ٢٠١٣) أشارت إلى (اللامعيارية التنظيمية ، التهكم التنظيمي، أعدام القيم التنظيمية) وفي أدناه توضيح وبشكل مفصل لكل بعد من هذه الأبعاد الآتية:

١- اللامعيارية التنظيمية **Organizational non-standard**:

ارتبط مفهوم اللامعيارية بنظرية الأنوميا ل (أميل دروكايم) ويشير هذا البعد إلى الحالة التي يتم فيها كسر القواعد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف محددة ، والألتفات على بعضها لتنفيذ المهام ، وتمثل اللامعيارية عدم التوافق بين ثقافة الجماعة وثقافة الأفراد، لذلك يجب التعامل معها كحالة مرضية أو خلل وظيفي وعلاجها بأسرع وقت ممكن، ولقد عرفت بانها الخلل الذي يحدث نتيجة أنهيار القيم الخاصة بالأفراد والمجتمع. (Dagli & Averbek:2017,.29)

ويرى (خالد، ٢٠١٨، ٣٦٨، ٣٨٧-٣٧٢) أن اللامعيارية هي انخفاض السيطرة على سلوك العاملين المنحرف وذلك نتيجة تجاهلهم للمعايير والقيم التنظيمية والقواعد. والمنظمات التي تسجل معدلات عالية من اللامعيارية لدى عاملها تفتقر إلى القواعد التنظيمية الثابتة ، وذلك يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل وتدهور الروح المعنوية للعاملين ويسبب السلوك المنحرف فتكون عرضة للأنهيار أكثر من أي منظمة أخرى.

ويشير (Hammer,2004,84) إلى المعايير التنظيمية بأنها القواعد المكتوبة وغير المكتوبة وتفرض على العاملين اتخاذها نهجا" عند ممارسة الأعمال والتفاعل فيما بينهم. وهناك شروط واجب توافرها في المعايير وهو وجود إجماع عليها ،ويجب أن تعطي فهما" مشتركا" ومعنى لمكان العمل ، وتكمن قوة المعايير في الضغط وتقييد سلوك العاملين وعندها يحدث الاصدام عندما تكون التوقعات الشخصية لا تتفق مع توقعات الآخرين التي تكون سببا" في الأجهاد والتوتر النفسي ،أن المعايير تختلف من منظمة إلى أخرى ولكن القواعد الضمنية هي ذاتها وتعبّر عن الحضور والإداء والعلاقات الاجتماعية الإيجابية والالتزام.

ويمكن أن تنشأ المعايير أما من خلال تفكير الشخص وما يتوقعه الآخرون منه ،أو من خلال التعرف على سلوكيات الآخرين أو ملاحظة الشخص ، وتعد المعايير الاجتماعية الدليل الرسمي لسلوك العامل داخل وخارج المنظمة فهي ذات أهمية كبيرة . ولقد أثبتت الأبحاث التجريبية إلى المعايير وقدرتها على التأثير في سلوك وخبرات العاملين في مكان عملهم ، وهي بذلك تمثل محور الكياسة في مكان العمل(Walsh et al, 2012, 408-409).

الفصل الثاني . . . المبحث الثاني : الأنوميا التنظيمية

وهناك النقيض لما تقدم أن اللامعيارية هي أنهيار المعايير الاجتماعية التي تنظم السلوك لم تعد فاعلة كقواعد للسلوك ، أو حالة البيئة عندما يفشل المجتمع في كبح رغبات وأهداف أعضائه ، أو هي عدم أماكن الفرد من إيجاد قواعد واضحة تنظم وتوجه رغباته وعواطفه .

كما تشير اللامعيارية إلى عدة حالات مثل القواعد الضعيفة أو غير الواضحة وعدم وجود القواعد القانونية في المجتمع أو الأنهيار الاجتماعي أو عدم وجود القواعد والنظام أو فقدان الاتجاه أو عدم وجود نظم يسيطر عليها، ولللامعيارية أسباب منها(حالة عدم المساواة، والتهميش، وعدم وجود تكامل بين العوامل الأخرى) (Lenshie et al , 2012, 47) .

وفقاً لـ Merton يمكن للامعيارية أن تظهر بثلاث طرق وهي:

الأولى: يرى (Merton) أن الأنوميا يمكن أن تتجسد بمقدار النزاع حول المعايير المحددة وعدم وجود التوافق في الآراء بشأن المعايير المشروعة .

الثاني : مؤشر يغطي مجموعة واسعة من ردود الفعل على جرائم ذوي الياقات البيضاء .

الثالث: وينسجم هذا المؤشر مع المعتقدات. أي القواعد المعروفة للمخالفين لها لكن الدعم العاطفي قد أفسد إلى حد كبير هذه القواعد نتيجة المغالاة الثقافية لأهداف النجاح. (Zhao&Cao,2010, 1214)

إلا أن أغلب الدراسات حددت نوعين من اللامعيارية (Ucel,et al,2010, 3948) هما:

الأول: بمعنى (الغرض) أو الهدف ويحدد الأنوميا في ضوء هذا الاتجاه غياب القيم التي تعطي الغرض أو التوجيه في الحياة وفقدان الذات والقيم الاجتماعية وانعدام الأمن الذي يؤدي إلى الاضطراب.

الثاني: هي حالة نزاع المعايير التي تفقد المعايير قدرتها على إلزام الفرد بالقوانين الاجتماعية مما يؤدي إلى اللامعيارية التي تظهر نتائجها على شكل عزلة واغتراب بحكم التنشئة الاجتماعية

وتعرف اللامعيارية التنظيمية: بعدم تمكن العاملين من إيجاد القواعد الواضحة التي تنظم وتوجه رغباتهم وأهدافهم فتنشأ عنها صعوبة في التكيف ويؤدي ذلك إلى الإحباط وعدم الرضا عن المنظمة.

٢- التهكم التنظيمي Organizational Cynicism:

إن مصطلح التهكم (Cynicism) من المصطلحات التي حظيت بالأهتمام الشديد منذ القرن الخامس قبل الميلاد ، وذلك عند إنشاء مدرسة المتهكمين في اليونان القديمة . والمعنى الدقيق للتهكم لم يتغير منذ

الفصل الثاني . . . المبحث الثاني : الانوميا التنظيمية

ذلك الحين فلا يزال يفرز أشكالاً" من الشر، التي يعتقد بوجودها في مكان العمل (Neves, 2012, 965).

وذكر علماء الإدارة مجموعة من المفاهيم للتهكم منها (موقف يترافق والأعمال الجديدة ، أو هو خيبة الأمل الناتجة عن فشل المنظمات في تلبية التوقعات، أو موقف يمثل اليأس والتشاؤم تجاه مستقبل التغيير التنظيمي والناجم عن التعرض المتكرر لمحاولة تغيير قد أساء إدارتها)(Andersson&Batemanb,2007, 450).

ويضيف (Qian & Daniels,2008, 320)التهكم هو مشاعر الإحباط وخبية الأمل والمشاعر السلبية وعدم الثقة تجاه شخص أو جماعة أو منظمة .

ووصف (Mete,2013, 477) التهكم التنظيمي بأنه مواقف الشخص السلبية التي تتكون من الأبعاد السلوكية والعاطفية والأدراكية تجاه منظمته ، ويعني المواقف السلبية للشخص تجاه منظمته.

وقد عرفه كل من (Polatcan & Titrek, 2014, 1292-1294) بأنه خيبة أمل وعدم رضا عن المواقف العامة أو الخاصة سواء كانت جماعية أم فردية والتي حددت من قبل المنظمات والتقاليد الاجتماعية ، والتهكم يؤثر على بعض السلوكيات التنظيمية مثل (الرضا الوظيفي) فعندما يزداد مستوى التهكم لدى العاملين فسينخفض رضاهم الوظيفي وأن وجد التهكم في المنظمة فالمتهمون الذين لا يتقنون في المنظمة لديهم وجهة نظر سلبية ، لأن التهكم يجلب الأغرراب وكلما أزداد التهكم ازدادت نسبة الأغرراب تجاه المنظمة وكل ما يتعلق بها وهناك علامات للتهكم هي (عدم وجود الثقة).

ومن أسباب التهكم هو (ضغط العمل ، وعدم كفاية الدعم الاجتماعي ، وقصور في الترويج من حيث المنافسة ، وصراع الغايات، وزيادة التكلفة التنظيمي ، وعدم الكفاءة في صنع القرار (Mete,2013, 477) .

وللتهكم التنظيمي مخاطر كونه يشتمل على العواقب غير المقصودة التي تهزأ من أيماننا بقدرتنا على تقييم الأمور بعقلانية لتلك العواقب ، يهاجم أستقرار المنظمات وامكاناتها في تعزيز القرارات الجماعية ويعمل على سقوطها مستقبلاً" والتي قد تفقد المنظمة فرصتها في النهوض ، أيضا"يعيد صياغة المفاهيم نحو مصطلحات فارغة ومتدهورة مثل الأستقلال الفكري بدلاً من القيم

الفصل الثاني . . . المبحث الثاني : الانوميا التنظيمية

الجماعية (Mazella, 2007, 9) لأن التركيز على التهكم ليس بسبب قدرته على الانتشار ولكن لقدرته على تحييد محاولة بناء الثقة داخل المنظمة (Whitener, 2006, 5).

فالتهكم مثل العدوى ينتشر بسرعة من خلال الشائعات على الشبكات الاجتماعية غير الرسمية بدلاً من الشبكة التنظيمية الرسمية لان الفرد العامل المتهكم في أغلب الأحيان يدخل في أحاديث مع زملائه المقربين في العمل بدلاً من التحدث رسمياً" وهذه الأحاديث تستدعي إثارة الأنتباه تجاه الجوانب السلبية للمنظمة (Qian & Daniels, 2008, 320-323).

فعند تفشي التهكم في مكان العمل سيكون هناك انخفاضاً في كل من الأداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الدافع والألتزام والشكوى والتغيب وزيادة الصراع وسيكون دوران العاملين أمراً لا مفر منه. (Mete, 2013, 477).

أن وجود الأزمات الاقتصادية وارتفاع فضائح المنظمات يوفر بيئة خصبة لنمو التهكم وعدم تلبية طلبات وطموحات العاملين من قبل المنظمة يؤدي أيضاً إلى ظهور التهكم. (Neves, 2012, 965) إذ تشير أغلب الأبحاث والدراسات إلى وجود خمسة أنواع من التهكم التنظيمي (Ergun Ozler & Atalay, 2011, 27-28) وفي أدناه توضيح لهذه الأنواع :

١- **التهكم الشخصي** : يبين هذا النوع وهي النظرة السلبية من التهكم للسلوك البشري الغير قابل للتغيير، وهذا النوع يتميز بالاحتقار الساخر والعلاقات الشخصية الضعيفة ويتركز التهكم على توجهات عدائية والتصور السلبي أتجاه الآخرين .

٢- **التهكم الاجتماعي / المؤسسي** : في حين يعد هذا النوع أنتهاكاً للعقد الاجتماعي بين الفرد والمجتمع ويمثل خيبة أمل إزاء المجتمع ومؤسساته وتتألف عادة من أنطباعات العاملين تجاه الآخرين

٣- **تهكم الموظف**: هو موقف سلبي تجاه المديرين والمنظمة وزملاء العمل وغيرها بسبب أنعدام الأمل ، وينتج عنها إعاقة وخيبة أمل .

٤- **التهكم المهني** : ويعرف أيضاً بتهكم العمل ويتميز بالخلاف وعدم الأحساس والأدراك وتنتشر في المهن التي يتدنى فيها الوضع المادي والبيئي والإحترام .

٥- **تهكم التغيير التنظيمي** : أما هذا النوع فيعبر عن وجهة النظر المتشائمة حول جهود نجاح التغيير وفشل محاولة التغيير من قبل المسؤولين وبشكل متكرر .

الفصل الثاني . . . المبحث الثاني : الانوميا التنظيمية

وتعرف الباحثة التهكم التنظيمي: الموقف السلبي من السياسات والإجراءات التي تقوم بها المنظمة لزيادة الأداء أو لتكوين علاقة طيبة تجمع العامل بالإدارة أو بزملاء العمل.

٣- انعدام القيم التنظيمية Lack of organizational values :

أستعمل مصطلح القيم في العصور القديمة وحتى نهاية القرن التاسع عشر إذ كانت القيم تستعمل في المجال الفلسفي في المقام الأول ، أما في القرن العشرين أصبحت موضوعاً للبحث المنهجي في (علم الاجتماع وعلم النفس) وغيرها من العلوم الاجتماعية ، وكذلك أصبحت موضوعاً مهماً ورئيساً للمفكرين وتعد جزءاً أساس من الحياة الروحية، في حين أستعمل هذا المفهوم في العقود الأخيرة في مجال إدارة الأعمال (Laissani et al , 2012, 55) .

وأشار إليها (Garza & Morgeson, 2012, 271-273) هي تحديداً للعناصر التي تتمحور حولها الرموز والطقوس والأنشطة الثقافية والمعايير ،وبعبارة أخرى هو دليل العمل والسلوك، ويشير إلى تشكيل الخيارات والتوجيه والسلوكيات والمواقف الخاصة بالمنظمات والعاملين.

إن القيم هي تكوين فرضي يستدل عليه من خلال التعبير اللفظي والسلوك الاجتماعي والشخصي يتعلمها الفرد ويكتسبها من التنشئة الاجتماعية وهي نتاج اجتماعي (صالح،،٢٠١٧،٧١).

بينما يرى (Johnson, 2009,8) أن القيم هي الأساس الذي تقوم عليه أي منظمة وهو جوهرها من أجل النجاح ، وتوفر الشعور المشترك تجاه العاملين وتعد من المبادئ التوجيهية للسلوك اليومي . يمكن توضيح تأثير القيم وإنعدامها على المنظمة بما يأتي :

- تسهم في مساعدة الإدارة العليا في توجيه وتعزيز ثقافة التحول .
 - تؤثر القيم في توزيع وإدارة الأفراد العاملين في المنظمة .
 - إن بيانات القيم التنظيمية تستعمل في التأثير في سلوك العاملين.
 - يؤدي عدم الالتزام بالقيم التنظيمية إلى طرد العاملين من مكان عملهم .
- وثمة وجهة نظر أخرى ل (Ranta,2005, 162-173) في حالة توافر القيم أو أنعدامها على

المنظمة من خلال شكلين هما:

١- توافر القيم وتتضمن الآتي :

- وجود الإدارة الفاعلة .
- زيادة القدرة والكفاءة وتكاملها.
- زيادة المعرفة للمنظمة والموظفين .

الفصل الثاني . . . المبحث الثاني : الانوميا التنظيمية

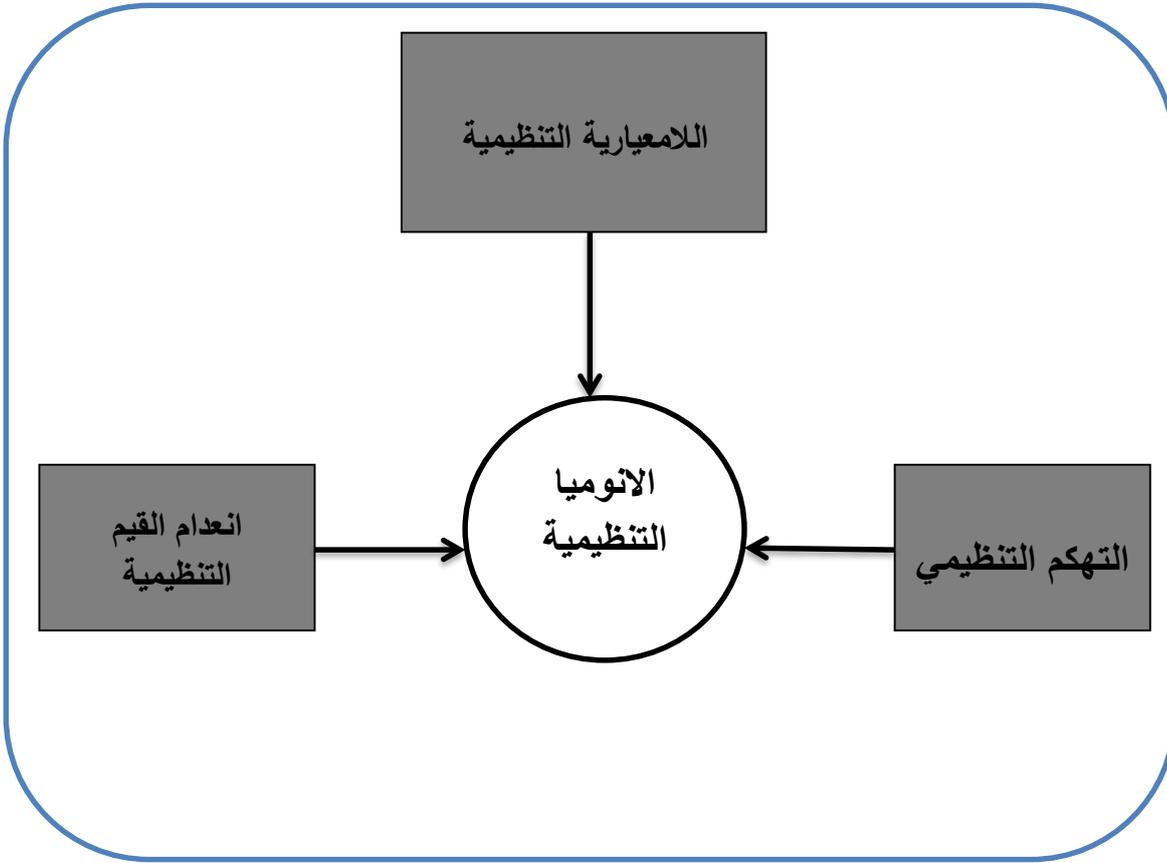
٢- إنعدام القيم وتتضمن الآتي :

- تؤدي إلى تضارب المصالح .
- تؤدي إلى فشل الإدارة .
- عدم الأمتثال لتوجيهات الإدارة العليا.
- زيادة التعقيد الثقافي.
- ظهور الشخصية الانتهازية .
- تؤدي إلى فقدان البصيرة الجماعية .
- السياسة البيروقراطية .

وهذا البعد يشير إلى عدم الألتزام بالطرق المشروعة في تحقيق الإنجازات الوظيفية وعدم وجود خطط تهتم بتعزيز أخلاقيات العمل للأفراد العاملين،بالأضافة إلى عدم وجود الاهتمام الكافي بإشاعة روح التعاون بينهم داخل المنظمة ولهذا لا يجدون وظائفهم مثيرة للاهتمام ولا يمكنهم أحداث التوازن بين الأشياء التي يودون القيام بها ومتطلبات وظائفهم (Fandino et al,2015:3) .

أما الباحثة فتعرف أنعدام القيم التنظيمية : هو عدم الإحساس بوجود إرتباط يجمع بين العاملين والمنظمة وتضارب المصالح وعدم الأمتثال للسلطة يكون دافعا" لإنخفاض الأداء .

والشكل (٣) يوضح أبعاد الأنوميا التنظيمية



الشكل (٣) أبعاد الأنوميا التنظيمية

المصدر : من اعداد الباحثة

المبحث الثالث

التماسك التنظيمي (organizational cohesion)

توطئة :

إن التغيرات المستمرة في بيئة الاعمال جعلت المنظمات تتجه نحو الاهتمام بتحقيق أهدافها وذلك بالاعتماد على التماسك التنظيمي لانه يعد مدخلاً من مداخل تحقيق النجاح على وفق رأي مختلف الباحثين والمهتمين بهذا المجال يمنح المنظمات القدرة على المواجهة والاستجابة الاستباقية للتغيرات البيئية السريعة والمختلفة.

أولاً :- التطور التاريخي للتماسك التنظيمي

ينال التماسك التنظيمي النصيب الأكبر من الدراسات والبحوث التي ظهرت في القرن التاسع عشر لما لها من أهمية كبيرة وفاعلية في التأثير في السلوك التنظيمي والاهداف داخل المنظمة . فلقد ظهر التماسك في فترة الخمسينات والستينات من القرن الماضي وكان من اهم تطبيقاته تلك المتعلقة بالعلوم الاجتماعية والنفسية ، ولقد اهتم علماء السلوك والاجتماع في تحديد المفهوم الدقيق للتماسك لكن واجهتهم صعوبة واضحة بسبب الاختلافات في وجهات نظرهم ولتعدد العوامل التي يمكن ان تؤثر على تماسك الجماعة من جهة أخرى (Beal etal,2003:989).

هذا ولقد حدد الباحثون الاجتماعيون والسياسيون مختلف التهديدات المحتملة للتماسك التنظيمي مثل (ارتفاع عدم المساواة ، والبطالة، والجريمة ، والدخل ، و تدهور العلاقات التقليدية، والطقوس الدينية، وتأثير السياسة والأعراف السائدة للفردية ، والمصلحة الذاتية ، والتطرف السياسي، والإرهاب (Green & et al,2009:4) . جعلت منه يتجه نحو التدهور .

إذ يرى عالم الاجتماع (أميل دروكايم) أن المجتمع التماسك يعتمد على الولاءات المشتركة إذ يشعر افراد المجتمع بالاعتماد المتبادل بينهم وبين الآخرين وكذلك العاملين في المنظمة بينهم وبين زملائهم لتحديد الاهداف العامة والمشاركة في وضع حزمة المبادئ الأخلاقية التي تحكم العلاقات فيما بينهم .

ثانياً :- مفهوم التماسك التنظيمي

يذهب بعض الباحثين الى الربط بين التعاون والتماسك اذ يعد التماسك مرادفا للتعاون في بعض الأحيان وعرف (Lee&Chen,2012:44) التماسك على أنه درجة انجذاب أعضاء المجموعة نحو بعضهم البعض واشتراكهم في تحقيق اهدافها.

الفصل الثاني . . . البحث الثالث : التماسك التنظيمي

في حين عرفه (Ruga,2014:8) بأنه دافعية أعضائه للبقاء داخل المجموعة والانجذاب لها ومقاومة تركها. في حين يرى (Nafei,2015:55) أن التماسك التنظيمي يرتبط بالإدراك حول تماسك المجموعة بأعضائها والطريقة التي تلبي بها المجموعة احتياجات أعضائها الخاصة فيما يعكس روح الفريق والرغبة في البقاء داخل المجموعة وأمتلاكهم للمزيد من الاهتمامات المشتركة والرغبة الكبيرة جدا" في التجمع والتعاون .

وعرفه كل من (Jahan&Mahmud,2013:35) بأن التماسك التنظيمي يشير الى جانبيين الجانب الأول يتمثل بالمواقف السلوكية والاجتماعية والمنظمية التي تشمل القيم الأخلاقية المشتركة والاهداف المشتركة والشعور بالانتماء والهوية المشتركة والتسامح والاحترام المتبادل بين الثقافات المكونة للمجتمع والثقة الشخصية والمنظمية والمشاركة الفاعله والالتزام بالسلوكيات المشرعة من القانون في حين يتضمن الجانب الثاني المنظمات المتخصصة في توفير الحماية الاجتماعية وتقاسم المخاطر وتكافؤ الفرص بين افراد المجتمع وآليات حل المشكلات . أما (الحافظ وآخرين،٢٠١٧،١٤٨٢) فقد عرفه بأنه عبارة عن حالة طبيعية بين مجموعة من الأفراد الذين تجمعهم ثقافه مشتركة خاصة بهم فضلا" عن وجود سياسة منظمة تدعم هذه الثقافة بين الأفراد وتعمل على تعزيز تماسكهم لغرض تحقيق الأهداف المرجوة منها. أما (Urien&Garcia,2017:137) أن للتماسك التنظيمي تأثيرا" معتدلا" مزدوجا" حيث يؤدي إلى الحد من التأثير السلبي لمتطلبات العمل على المواقف الوظيفية أو الوظائف شديدة المتطلبات التي تتحد مع مستويات عالية من موارد الوظائف والتي قد تؤدي إلى مستويات أعلى من الوظائف الأيجابية.

والجدول (١٥) يعرض بعض مفاهيم التماسك التنظيمي

الجدول (١٥) مفاهيم التماسك التنظيمي بحسب آراء الباحثين

المفهوم	الباحث/ السنة / الصفحة
هو مجموعة المبادئ التي تعمل على أستقطاب فئة من الأفراد للعمل معا" داخل جماعة وتؤثر على درجة تماسكهم بهذه الجماعة من الناحية الاجتماعية وتؤثر بدرجة كبيرة على أندفاعهم للعمل لأنجاز عدد من المهام الموكلة اليهم .	(Chang & Bordia.2006:332)
هي أقصى درجات التفاعل والتعاون بين أفراد الجماعة والنتائج عن التقاسم في القيم والعادات والتقاليد والذي ينعكس بالتالي على الرغبة في بناء ثقافة منظمة مشتركة بينهم داخل المنظمة بالشكل الذي يساعدهم	(Sanchez & Yurrebaso.2009:97)

الفصل الثاني . . . المبحث الثالث : التماسك التنظيمي

على تحقيق الأهداف المخططة لهم .	
إن الأعضاء الكفوئين في المجموعات الشديدة التماسك ينخرطون في التفاعل التآزري مما يؤدي الى تحقيق افضل أداء للمنظمة .	(Shin&Park,2009:2)
الربط بين الأهداف التنظيمية واهداف العاملين وهذا يتطلب الفهم المشترك لرسالة واهداف المؤسسة والاتساق بين كل هدف والخطة الموضوعة للتنفيذ .	(عبد الرحيم،٢٠١٤،١٤)
من اهم خصائص المجموعات العالية الأداء فضلا على انه يعود بالفوائد العديدة على أعضاء المجموعة بشكل فردي او جماعي وكذلك الكيان التنظيمي الذي ينتمي اليه الافراد والجماعة.	(Severt& Estrada,2015:7)
أعداد الأهداف والغايات الأساسية الطويلة الاجل للمنظمة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.	(ابو عودة،٢٠١٦،٢٢)
هو عملية اندماج شخصين او اكثر مرتبطين ببعضهم البعض من خلال العلاقات الاجتماعية والمجموعة تقوم على التواصل والتاثير والتفاعل والترابط والمهام والاهداف المشتركة وتسعى إلى عمل أعضائها مع بعضهم البعض من اجل التعلم على النحو الافضل .	(Anwar,2016:205)
قوة العلاقة التي تربط الأعضاء ببعضهم البعض وبالمجموعة نفسها وهذا ينعكس على أداء المجموعة حيث تميل المجموعات المتماسكة الى العمل على نحو اكثر إنتاجية والمجموعات الأكثر إنتاجية تكون اكثر تماسكا .	(Leslis,2017:246)
عملية ثبات المجموعة الى الحد الذي يتم فيه تحفيز أعضاء المجموعة لتعزيز استمراريتها ورفاهيتها	(Tulin& Lehmann,2018:2)
الدرجة التي تحدث فيها مشاركة المعلومات والتعاون بين الإدارات والعاملين إذ يكون لأعضاء المجموعة أدوار مختلفة وغالبا ما يكونون متخصصين ذوي خبرات مختلفة يؤدون أجزاء مختلفة من المهمة والترتيب المرن .	(Yano &Matsuo,2018:1)

الفصل الثاني . . . المبحث الثالث : التماسك التنظيمي

هو التآزر والتعاون بين الأعضاء في مجموعة مترابطة ولديهم شعور بالوحدة لدعم نجاح بعضهم بعضاً" من أجل تماسك المجموعة .	(McCaffree & Shults, 2021:1)
هو التأثيرات المفيدة على الأداء عن طريق تقليل القلق وزيادة الاستمتاع او عن طريق تعزيز الجهد المتزايد .	(Shi & Ring, 2021:3)

المصدر: من اعداد الباحثة أستاذنا" إلى المصادر الواردة في هذا الجدول

ومن خلال ما تقدم نستنتج ان التماسك التنظيمي :هو حالة من التكامل والانسجام بين مجموعة الافراد داخل المنظمة والعمل معا لتحقيق الأهداف المشتركة التي تميزهم عن المجموعات الأخرى العاملة معهم .

ثالثاً:- أهمية التماسك التنظيمي

يساهم التماسك في تحقيق بيئة عمل ناجحة داخل المنظمة كما يعمل على تحقيق الميزة التنافسية وسرعة نجاح المنظمة ، ويمكن تحديد أهمية التماسك التي ذكرها الباحثين (عثمان، ٢٠٠٣:٢٠) (عماري، ٢٠٠٤:٢) في النقاط الآتية:-

١- يعد التماسك ضرورة ملحة للمنظمة لأنه يحقق الكفاءة في الأداء وهذا ما تجمع عليه كل المنظمات العالمية التي تستخدمه .

٢- الهدف الرئيس من التماسك هو معرفة مفاهيم أساسية ،ونقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية وهذا التشخيص يبني على دراسة المنظمة من جوهرها والمحيط الذي هو من حولها .

٣- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل المؤثرة ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منهما ،حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها

الفصل الثاني . . . المبحث الثالث : التماسك التنظيمي

٤- سعى الكثير من المنظمات إلى التأقلم مع عوامل محيطها المتغيرة ، وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذا المحيط وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور المنظمة.

وبين (Robinson,2016:5) أن التماسك التنظيمي له أهمية كبيرة داخل المنظمات وذلك من خلال وجود فريق متحمس و متماسك وهو امر مهم جدا" لتحقيق النجاح التنظيمي والتأثير على تحفيز الفرد العامل وتماسكه في مكان العمل مما يؤدي الى تقليل معدل الدوران والالتزام التنظيمي وتقليل الضغط في مكان العمل والثقافة التنظيمية .

ويمكن القول إن التماسك التنظيمي هو اقصى درجات التفاعل والتعاون بين افراد الجماعة والنتائج عن التقاسم في القيم والعادات والتقاليد وأنعكاسه على الرغبة في بناء ثقافة منظمة مشتركة بينهم داخل الجماعة او المنظمة على نحو يساعدهم على تحقيق الأهداف المخططة لهم .

رابعاً :- أهداف التماسك التنظيمي

إن التماسك التنظيمي يؤدي الى تلبية الاحتياجات وتحقيق اهداف المنظمة وذلك من خلال السعي المستمر من قبل المجموعات المتماسكة الى تحقيقها ويمكن أن نوضح اهم اهداف التماسك التنظيمي بما يأتي: (Treviono,2013:34) , (الانصاري،٢٠٢٢)

١- **التواصل والتعاون:** إن التواصل والتعاون يعملان كوظيفة جماعية من ناحية يعززان الانفتاح كوظيفة مرتبطة بالمهمة . فهو ينظم التواصل والتعاون الجهود الجماعية ويسهل تبادل المعلومات ويبني علاقة إيجابية مع أداء المجموعة كما يؤدي التواصل والتعاون دوراً" في تماسك المهام ويشير بها الى الدرجة التي يشارك بها أعضاء المجموعة ويعملون لتحقيقها فضلاً عن إن تماسك المهام هو التزام ودافع مشترك لتنسيق جهود المجموعة لتحقيق المهام والاهداف المشتركة. (Nwizia& Gloria,2020:32-34)

٢- **جودة صنع القرار:** إن التركيز على التماسك التنظيمي لاتخاذ قرار جودة المجموعة سوف يؤدي الى قرارات منخفضة الجودة وإيجاد علاقة إيجابية بين صنع القرار التشاركي والعمل الجماعي مما يؤدي الى اتخاذ القرار الجيد للتماسك (Shrestha & Von Krogh,2019:5)

٣- **الإشراف الداعم :** ويعمل على تقليل التوتر ومؤشر على الرضا الوظيفي والأداء الفردي . إن الإشراف الداعم له تأثيراً" في الرضا الوظيفي أيضاً" عند تكليف العاملين بالواجبات المعقدة . فالعاملين

الفصل الثاني . . . المبحث الثالث : التماسك التنظيمي

ذوي الجهود المنخفضة كان أدائهم جيداً" عندما كان المشرفون عليهم داعمين لهم
(Bethell et al, 2018:3) .

٤- **الدعم التنظيمي:** يتأثر الدعم التنظيمي للعاملين بشدة تصورهم لالتزام المنظمة تجاههم. فلقد ركز الدعم التنظيمي على التكاليف الاقتصادية والفوائد والترقية المتوقعة التي تؤثر على التزام العامل بالمنظمة ومن وجهة الارتباط العاطفي إن التحقيق في العلاقة بين الرابطة العاطفية للعامل بالمنظمة يفيد بوجود علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي ومساعدة الفرد العامل. (Kurtessis& Adis,2017:3)

٥- **الترابط بين المهام:** إن الترابط بين المهام يعد عاملاً مهماً يؤثر في مجموعات العمل في حين يكون لأعضاء المجموعة أدوار مختلفة وغالباً ما يكونوا متخصصين ذوي خبرات مختلفة تؤدي هذه المجموعة أعمالاً مختلفة من المهام بترتيب مرن. ويتطلب من المجموعة التنسيق بين الأعضاء والترابط بين المهام فهو يتعلق بأداء المجموعة لأنه يمكن اكمال المهام المترابطة بشكل أكثر كفاءة في المجموعات. (Akkerman & Jansen,2020:4)

أما من وجهة نظر الباحثة: هناك اهداف أخرى يمكن طرحها بشكل مبسط وهي : على المنظمة توفير ارض خصبة لنمو التماسك مما يؤدي الى بقاء وديمومة المنظمة وتلبية الاحتياجات ومن ثم تحقيق اهدافها . أما الهدف الآخر فهو إزالة العقبات التي تقف عائقاً امام تماسك الجماعة لغرض العمل بإيجابية مع توفير مناخ متماسك .

خامساً: أبعاد التماسك التنظيمي

من خلال الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة وجدت الباحثة أن ابعاد (Li& Zhang,2010:653) هي الأقرب لهذه الدراسة كونه يتضمن من خمسة ابعاد وهي: (جاذبية العمل، التعاون في أنجاز المهام، الأنسجام بين زملاء العمل، مشاركة المنافع، الالتزام بالقيم) وكذلك أبعاد الباحث (الانصاري، ٢٠٢٢) ويمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو الآتي :

١- جاذبية العمل work attractiveness:

هي المجموعة الوظيفية والمكونة من شخصية المرشح وخصائص المنظمة وتعتبر مزايا المنظمة التي ينظر اليها المرشحون المحتملون بأنها افضل مكان للعمل ،وتتكون من خمسة ابعاد هي (القيمة الاقتصادية، القيمة الاجتماعية، القيمة المثيرة للاهتمام، قيمة التطبيق، القيمة التنموية)

الفصل الثاني . . . المبحث الثالث : التماسك التنظيمي

ويمكن تعريف جاذبية العمل : مستوى ادراك العاملين الحاليين والمحتملين للميزة للتنافسية للمنظمة، وتعد أفضل مكان للعمل يعود بالمزايا التنافسية الطويلة الأجل والمستدامة للمنظمة . تقسم جاذبية العمل إلى الجاذبية الداخلية ووفقا" لجاذبية العاملين الذين يعملون في المنظمة ، والجاذبية الخارجية وتشير إلى جاذبية المنظمة للمرشحين المحتملين. (Ha & et al,2021:4)

هذا وأكد (Coetzer, &Poisat,2017:2) على أن جاذبية العمل هي وصف مدى انجذاب كل عضو من أعضاء المجموعة لبعضه البعض . كونهم جزءا" من المجموعة ، وأن التماسك العالي لأعضاء المجموعة يمتلك القيادة الجيدة في الحفاظ على المجموعة أن كل عضو لديه وجه شبه وتفاعل تستمر لمدة طويلة ، أن أداء المجموعة يعد أكثر فاعلية من الأداء الفردي .

ويشير (Liang & Lin, 2020:4) إلى أن جاذبية العمل تقاس من خلال الترابط الذي يشعر به العاملون مع المجموعة ، واستقرار العامل في المجموعة ، والشعور بالمسؤولية التي يشعر بها العاملون تجاه المجموعة ، كذلك قدرة المجموعة على مقاومة الاضطرابات ، فهي تقلل من تغييب العامل في الأنشطة الجماعية .

وتعرف جاذبية العمل: وصفا" لمدى أنجذاب كل عضو في المجموعة لبعضه البعض والترابط الذي يشعر به العاملون مع مجموعة العمل .

٢- التعاون في إنجاز المهام : Collaboration in completing tasks

إن زيادة عدد المهام الغير تفاعلية وروتينية يواجه عندها الأفراد والمنظمات مجموعة من التحديات الجديدة . مع وجود مجموعة واسعة من الوظائف ،ينخرط الأفراد في حل المشكلات مباشرة من دون اللجوء إلى ممارسات وإجراءات تنظيمية محددة ،إذ تحتاج المنظمات إلى اختيار وتدريب الأفراد والفرق والقادة القادرين على التعامل مع متطلبات العمل الناشئة (Neubert & Greiff a,2015:2)

أن تنسيق المهام عبر المنظمات يستلزم من أعضاء الفريق المخصص أستعمال وسائل التواصل الاجتماعي المتنقلة كأدوات تعاونية تطوعية في المشاريع المشتركة بين المنظمات ،إذ تتمتع المهمة والفريق بحرية كبيرة جدا"، مما يجعل تنسيقهم المتبادل قضية بارزة . فالفحص المستقل لثلاثة عناصر تعاون وصفي بطبيعته مثال على ذلك تكوين الفريق ووظائف الأداء وتعقيد المهام والعلاقة فيما بينهم من ناحية مدى جودة تنفيذ مشروع مشترك بين المنظمات إذا كانت أداة التعاون مناسبة لتسهيل المهمة وأعتقاد الفريق عليها على نطاق واسع وأستخدامها وكيفية تنسيق أعضاء الفريق مع بعضهم البعض للعمل على المهام . (Zhang & Wang,2018:4)

الفصل الثاني . . . المبحث الثالث : التماسك التنظيمي

تعاون العاملين يمكنهم من إنجاز أعمال أكثر من عمل الأفراد المنفصلين ولكن لا يزال تحقيق التعاون الجماعي يمثل تحدياً كبيراً . لذا تكافح المنظمات لأنجاح عملية التعاون ،وفي معظم الأحيان يلجأون الى تطبيق التقنيات في حين أظهرت التجارب أن التكنولوجيا نادراً ما تكون هي الحل . ويجب أن تكون عمليات التعاون مداراة ومنظمة جيداً "التعظيم تركيز الجهد وفهم تكنولوجيا التعاون تصمم وتجري عملية جماعية تقلل من التشتت وتركز الانتباه وتعزز التواصل.(Strayer,2012:3)

ويشير كل من(Puck & Pregernig,2014:1) إلى أن التعاون في إنجاز المهام إذ يواجه الأفراد مشاكل صعبة ومعقدة بحيث لا يستطيع فرد واحد إنجاز المهمة فالمنظمات موجوده لخلق قيمة لأصحاب المصلحة لا يستطيعون خلقها لأنفسهم لأن التعاون شرط لا غنى عنه يخلق قيمة للمنظمات ويهدف إلى تحقيق نجاح يمكن التنبؤ به بين ممارسي المهام التعاونية ذات المهام الحرجة .

بينما يرى (Wu et al,2019:1) أن التعاون هو بذل الجهد المشترك لتحقيق الهدف في حين يعمل الأفراد معا لتحقيق هدف ما . وأنهم ينتقلون في بعض العمليات إلى الجمع بين خبراتهم ومواردهم وآرائهم ويتحملون المهمة المناطة بهم ويؤكدون أنهم يقومون بطريقة تلبي احتياجات ومصالح أصحاب المصلحة .

إذ يؤدي التعاون في إنجاز المهام إلى إنتاجية كبيرة ونتائج جيدة . فالمهمة الحاسمة هي التي تخلق قيمة كبيرة وتقلل من مخاطر فقدان القيمة لأصحاب المصلحة . (Luan & et al ,2020:2).

أما الباحثة فتعرف التعاون في إنجاز المهام: هو ذلك التعاون الذي يؤدي إلى حل المشكلات عبر تنسيق المهام بين أعضاء الفريق وأعطائهم صلاحيات تساعد في اتخاذ قرارات لمصلحة المنظمة .

٣- مشاركة المنافع Benefit sharing:

هي توزيع المنافع النقدية وغير النقدية والناجمة عن نشاط استخراج الموارد ، وعلى الصعيد العالمي يؤدي مشاركة المنافع إلى التعايش السلمي بين الصناعات الاستخراجية والمنظمات . إذ تهدف إلى تحويل الموارد إلى أصول تنموية من شأنها أن تعزز رفاهية العاملين وتوفر رؤى أكثر منهجية وتركيزاً، وهي دقيقة حول مشاركة المنافع في المنظمة .(Petrov & Tysiachniouk,2019:4)

المنظمات توظف مشاركة المنافع لتصبح بديل الأجور الثابتة (الأجور والمزايا) وتلائم تكاليف العمالة في المنظمة بطريقة أفضل مع التقلبات وقدرتها على الدفع . فعندما تكون قدرة المنظمة المالية عالية عندها يتلقى العاملون أعلى مستوى من الأرباح ،وإذا أنخفضت القدرة المالية للمنظمة أنخفضت

الفصل الثاني . . . المبحث الثالث : التماسك التنظيمي

أرباح العاملين مما يؤدي إلى تقليل تكاليف الأيدي العاملة . فالمنظمات ذات التباين المالي العالي والتي تعد الأجور المتغيرة أكثر جاذبية لديها تكون في الواقع أكثر ميلاً إلى استعمال مشاركة المنافع ، فلقد خلقت استقراراً وظيفياً أكبر في المنظمات ..(Gupta et al, 2012:3)

أما (Khabarov et al, 2019:1) فيرى أن مشاركة المنافع بين المنظمة والعاملين تعمل على زيادة إنتاجية المنظمة، وبدورها توفر وسيلة لزيادة أرباح العاملين من خلال مكافآت مشاركة المنافع . أن الأرباح المستمدة من زيادة الإنتاج لا تنتج فقط مكافأة مشاركة أرباح أكبر يمكن لصاحب العمل توفيرها ، وستزود صاحب العمل بقدرة مالية أكبر يمكن على أساسها بناء الزيادات على مكونات الأجور .

بينما يرى (Lairdet al, 2020:5) أن تقاسم الأرباح يؤدي إلى مكاسب صافية طويلة الأجل في إجمالي الأرباح للعاملين ، والحقيقة أن العاملين الخاضعين لمشاركة المنافع تهدف المنظمة إلى زيادة إجمالي الأرباح للعاملين ، وتعزيز جذب رأس المال البشري ذو الجودة العالية والأحتفاظ به .

في حين تعرف الباحثة مشاركة المنافع: أن مشاركة المنافع بين المنظمة والعاملين تؤدي إلى مكاسب زيادة الأرباح الطويلة الأجل للعاملين وتعمل على جذب رأس المال البشري عالي الكفاءة والأحتفاظ به .

٤- الانسجام بين زملاء العمل Harmony between co-workers:

يعزز الانسجام إبداع العامل والرغبة في علاقة شخصية متناغمة ومفيدة للطرفين لتجنب التفكك والميل لتجنب تعطيل علاقة الفرد العامل لحماية المصلحة الذاتية . أن تعزيز التناغم له علاقة إيجابية ودافع لتجنب التفكك مع الجهد الإبداعي . فإن بيئة الأعمال ديناميكية وضرورية على نحو متزايد متزايد فالشركات التي تسعى إلى الميزة التنافسية والتي تعتمد على أبداع العاملين الفرديين (Chen & Ou, 2015:2).

وفي الوقت الحالي تكون بيئة الأعمال متقلبة ومعقدة ويمثل أحد التحديات الحاسمة للمنظمة في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين فيها. أن الانسجام بين زملاء العمل تقليد ثقافي ثمين يعزز ويحافظ على علاقات متناغمة . الأفراد الذين لديهم أنسجام كبير بين العاملين لا يسمح بسيطرة التأثير السلبي في أفعالهم لكنهم سيأخذون موقفاً "متسامحاً" بعد إعادة تقييم عواقب أعمالهم . (Sawaumi, 2015:2)

الفصل الثاني . . . المبحث الثالث : التماسك التنظيمي

ويشير كل من (Wang & Zhou, 2014:5) إلى أن الانسجام هو سلوك تقديري للعاملين ، وتجنب السعي وراء السلطة والمصالح الشخصية التي قد تؤثر سلباً في الآخرين أو المنظمة . فالانسجام يؤدي دوراً مهماً في كيفية تعامل العاملين مع الإشراف المسيء في مكان العمل مما يؤدي إلى تكوين حلقات جماعية داخل المجموعة لتعزيز أداء العاملين والفريق.

ولمواجهة العولمة المتزايدة وانتشار بيئات الأعمال الديناميكية أعتمدت المنظمات في جميع أنحاء العالم على الفرق والهياكل القائمة على الفريق لتوليد الحلول الإبداعية والأفكار بوصفها الموارد الأكثر أهمية للمنظمة، وتعزيز الانسجام يزيد من التواصل المتبادل بين أعضاء الفريق ويساعد في التغلب على الصعوبات الموجودة في عمليات البحث والتطوير . أن تولد الصراعات يولد في كثير من الأحيان أفكاراً " وطرقاً جديدة تعد أكثر إبداعاً . (Chen et al, 2021:2)

إذ يرى كل من (Chen & et al, 2022:3) أن الانسجام يمكن أن يساعد الأفراد في الحفاظ على العاملين من خلال الحلقات الجماعية داخل المجموعة في الآتي :خلق بيئة من الثقة ،تحسين سلوك القائد الداعم عن الفريق ،تنسيق النزاعات ،التوافق للنشاط للاختلافات ، تحسين الالتزام التنظيمي . فالانسجام يؤكد على التنظيم الذاتي الفردي أي تصحيح السلوك الذاتي عبر آليات التغذية الراجعة مثل (مراقبة الموقف، والتأمل الذاتي).

أما الباحثه فتعرف الانسجام بين زملاء العمل: هو سلوك تقديري للعاملين الذي يتجنب السعي وراء السلطة والمصالح الشخصية التي قد تؤثر سلباً في الآخرين أو المنظمة.

٥- الالتزام بالقيم Commitment to values :

أن تصور القيمة أو الفوائد التي يمكن للعامل الحصول عليها من خلال عمله كموظف في منظمة هي أداة تشخيصية تحدد استراتيجيات مشاركة العاملين والاحتفاظ بهم . أن الرئيس التنفيذي يحاول الحفاظ على التوازن بين ما يقدمه العامل بطريقة الأداء لصاحب العمل وما يحصل عليه في المقابل. فيكون التوازن بين ما يمنحه ويحصل عليه كل طرف في المقابل ومجموعة علاقة العمل التي تحتويها قيم العامل ويعدها العاملون قيمة أو مكاسب من العمل مثل (مجموع المزايا، والمكافآت، وسياسة العمل، والصفات التي يكتسبها العامل مقابل عمله) (Abshere, 2016:3)

المنظمات التي تواجه تحدي جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها إذ أصبح ذلك الأمر من أولويات أي منظمة لضمان العرض المقدم لجذب المواهب يمتد إلى ما هو أبعد من الراتب . لأن قيمة العامل هي أداة استراتيجية يمكن من خلاله التأكد أن العرض المقدم للعاملين هو عرض ذو قيمة ،مع الأخذ بنظر الاعتبار الصفات الجوهرية الداخلية والخارجية للمنظمة وذلك لضمان جذب المواهب والاحتفاظ

الفصل الثاني . . . المبحث الثالث : التماسك التنظيمي

بها ومعرفة إذا ما كانت هناك فجوة بين عرض قيمة العامل المتبنى المكان الذي سوف يعمل فيه ومدى شعورهم بالقيمة في هذه المنظمات (Prins,2018:1) .

فالعاملون الموهوبون يعدون من أكثر الأسلحة قيمة في أي منظمة ولكي يكونوا أداة استراتيجية لتحقيق النتائج التنظيمية عند إدارتها استراتيجياً" . فإن التزام العاملين هو ارتباط نفسي بينهم وبين المنظمة مما يجعلهم أقل احتمالاً لمغادرة المنظمة. كما يعد عاملاً مهماً محددًا للاحتفاظ بالعاملين (Arasanmi & Krishna,2019:2) .

لأن المنظمات التي تحافظ وتنمي سمعتها من أجل رعاية رفاهية العاملين تكون قادرة على جذب متقدمين أفضل . أن الأهتمام برفاهية العاملين هي أحد أبعاد الأداء الاجتماعي للمنظمة الذي يشير إلى العاملين المحتملين فيما يتعلق بظروف العمل . فالوفاء بالمسؤوليات الاجتماعية لا يسمح للمنظمات بعرض المستويات العالية من السلوك الأخلاقي بل يمكن أيضاً أن يوفر أنواعاً مختلفة من الميزة التنافسية ومزايا مفيدة . والفوائد تشمل أشياء مثل (الأداء المالي المتفوق ، والسمعة الحسنة ، القدرة على جذب العاملين ، وقوى العمل الأكثر تحفيزاً). (Albinger & Freeman, 2000:244)

هذا وأكد كل من (Kaur & Syal,2017:3) في عصر العولمة كل منظمة تريد أن يكون لديها أفضل الموارد البشرية الماهرة والموهوبة . فيطمح أصحاب العمل في بناء وتطوير منظماتهم من خلال العاملين لديها لأنهم الشخصية الأساسية لتحقيق نجاحها. فلقد أصبح من الضروري الاحتفاظ بالعاملين والعمل على كسب المواهب الجديدة . وبذلك يزداد أدراك العاملين المحتملين أن لجاذبية صاحب العمل تزيد المنظمة قوة ، وتوفر ميزة إضافية لصاحب العمل لجذب العاملين الموهوبين والاحتفاظ بهم .

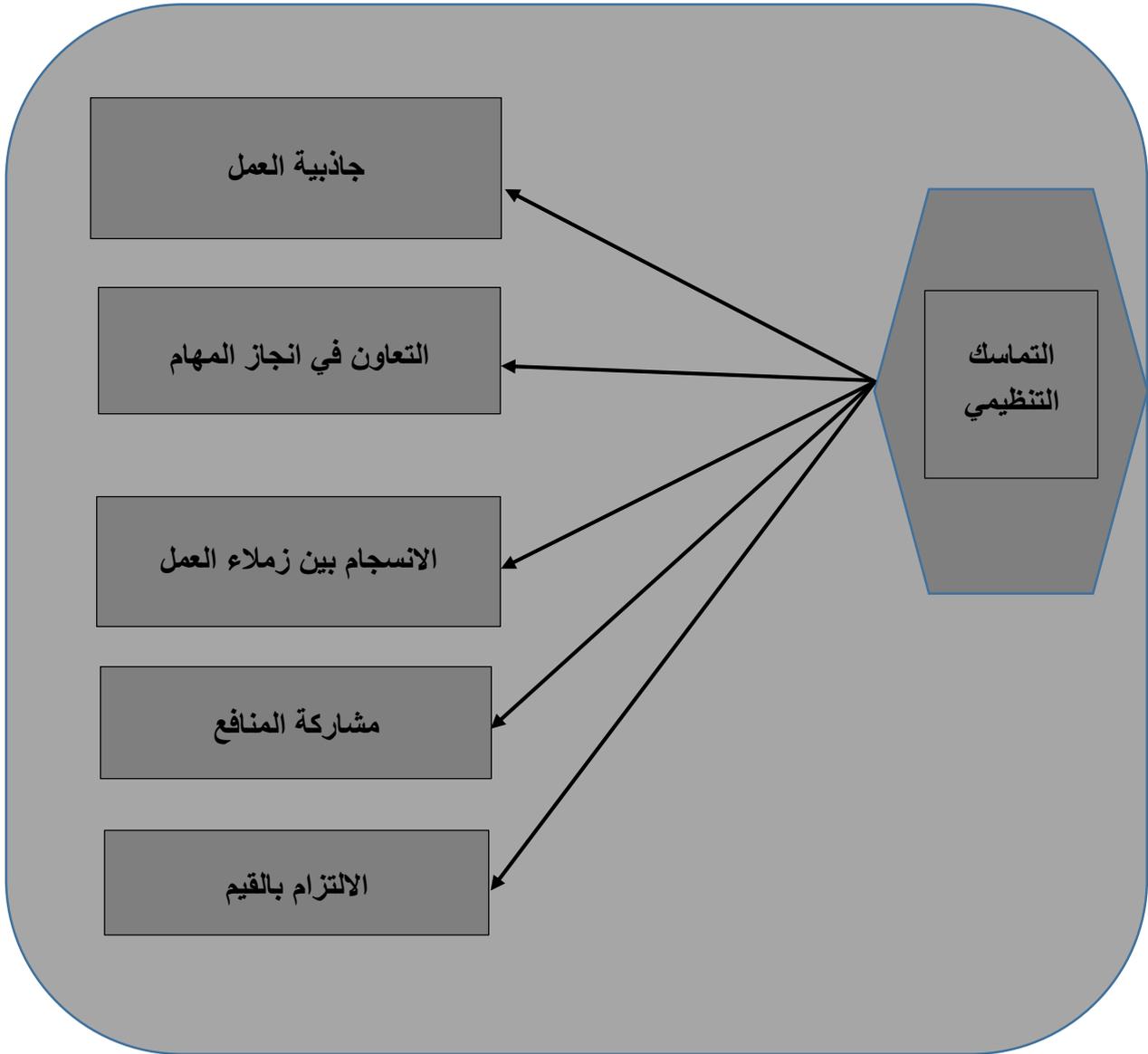
كما أشار كل من (Ronda & Abril,2018:1) إلى أن إدارة علاقات العاملين تؤدي إلى إدارة علاقات الزبائن بكفاءة مما يشعر العاملين بأنهم سعداء بالمنظمة . فيقوم أصحاب العمل بقياس وتحليل ووضع العلامة التجارية لصاحب العمل في السوق إذ سيتم الحفاظ على قوتهم العاملة الحالية مبتهجة ومتنافسة ويمكنهم أيضاً من جذب القوى العاملة المحتملة .

كما أكد كل من (Dabirian & et al,2019:4) ثقافة المنظمة ومواقفها وأنظمتها والعلاقة ما بين العامل وصاحب العمل جنباً إلى جنب وتشجيع القوى العاملة في تبني أهداف النجاح والرضا ومشاركتها على المستويين المهني والشخصي ، وأصبح من الضروري خلق عمليات خدمة ممتازة وناجحة تعتمد اعتماداً كاملاً على الموارد البشرية العاملين في المنظمة.

الفصل الثاني . . . المبحث الثالث : التماسك التنظيمي

وعليه تعرف الباحثه الالتزام بالقيم : بأنه رؤية العامل للقيم أو الفوائد التي يمكن الحصول عليها من خلال العمل كموظف في منظمة أداة تشخيصية لتحديد استراتيجيات مشاركة العاملين والاحتفاظ بهم.

والشكل (٤) الآتي يوضح لنا أبعاد التماسك التنظيمي



الشكل (٤) يوضح أبعاد التماسك التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة

المبحث الرابع

العلاقة بين المتغيرات (the relationship between the variables)

توطئة :

بعد الأطلاع على الجهود المعرفية السابقة الخاصة بمتغيرات الدراسة وجدت الباحثه ليست هناك دراسة تناولت المتغيرات الثلاث مجتمعة في انموذج فرضي واحد لهذا تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين متغيراتها ووضعها في انموذج فرضي واحد ولأول مرة .

العلاقة بين القيادة الرنانة والأنوميا التنظيمية الدور الملطف للتماسك التنظيمي يتصرف القادة الرنانون على أساس خطة واضحة لا تخضع للترغبات المفاجئة أو الأهواء العشوائية، والقادة الذين يتمتعون بالذكاء العاطفي يعرفون أنفسهم جيداً ولديهم القدرة على التحكم في مشاعرهم، ويعرفون كيفية إدارة مشاعر الآخرين وبناء علاقة ثقة قوية . كما أنهم يدركون القوة المعديّة للعواطف وأن حالتهم النفسية ذات تأثير كبير في الحالة المزاجية، وبالتالي تؤثر في أداء العاملين الآخرين . فالقادة يعرفون أن المنبهات السلبية مثل (الغضب والخوف) يمكن أن تعمل كمحفز للناس على أن يكونوا نشيطين، ولكن هذه المشاعر لا تدوم طويلاً وسرعان ما تنطفئ ويبقى فقط القلق والأرتباك والشعور بالعجز. كما أن الحكماء منهم متعاطفون لأنهم يعرفون جيداً " مزاج الآخرين ، ويشعرون بالمناخ العاطفي للفريق وعلى هذا الأساس يخلقون علاقة قوية بمرؤوسيهـم ويلهمهم بالشغف والتفاني والأهتمام الصادق بمصير المنظمة وعاملها . فيثيرون الرغبة في من حولهم في السير نحو المستقبل معاً، وإيقاظ أفضل الصفات فيهم، ومنحهم الأمل فهم قادرون على الجمع بين الموارد المالية والفكرية والبيئية والعمالية والاجتماعية بطريقة تجعل المنظمة تحقق نتائج بارزة لأنها تشكل إمكانات قوية . القدرة على إثارة الصدى أو الأستجابة العاطفية للناس ، هي القدرة التي تساعد القائد على تطبيق معرفته المهنية لمصلحة المنظمة ، وإشراك جميع العاملين وشركاء الأعمال في هذا العمل.

(Boyatzis & at.el.,2005:16-17)

وتحدث القيادة الرنانة عندما يكون هناك أستثمار في الطاقة العلائقية لبناء العلاقة وإدارة العاطفة في مكان العمل (Cummings,2004:76) . تصف ممارسات القيادة التي تميل إلى تحقيق عواقب إيجابية مثل (الالتزام التنظيمي، وزيادة الرضا الوظيفي، وزيادة معدل التوظيف، والأحتفاظ بالعاملين ، وزيادة الإنتاجية ، وتحسين صحتهم) مثل (إنخفاض القلق، والأجهاد، والإرهاق العاطفي)(Joan,2013:110). كما تؤدي أيضاً دوراً مهماً في بناء الثقة داخل الفرق ، إذ أظهرت

الفصل الثاني . . . المبحث الرابع : العلاقة بين المتغيرات

الأبحاث أن الأشخاص الذين لديهم نفسية إيجابية أكثر عرضة من غيرهم لتطوير المهارات والموارد المطلوبة للأداء ، لأنها تنتج عن ارتباط الفرد مع الذات فهي قيادة فاعله (Guillet,2016:6) . يمتلك القادة الرنانون مستوى عال من الذكاء العاطفي ومقومات تتوافق مع مشاعر عاملهم في الرحمة والإيثار والرؤية والمزاج الإيجابي العام والوعي بمشاعر الآخرين، والمزاج الإيجابي العام يعبر عن تصور العامل لعمله وتنظيمهم. وتعد الرؤية إحساساً مقنعاً بالاتجاه لتحقيق أهداف المنظمة المحددة . والإيثار هو الأهتمام برفاهية الذات والآخرين . إذ يركز القادة على تصورات العاملين ونواياهم وسلوكياتهم لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمات . فهي تمكن بيئة العمل من تحقيق الرضا والهدف من خلال الرحمة والأمل واليقظة والتفاؤل بشأن الأهداف المستقبلية . كما تحفز الكفاءات العميقة العاملين على التطلع في تقديم أفضل ما لديهم وفي جميع المواقف لتحقيق النتائج المرجوة ، و يوفر القادة الاستقلالية للعاملين في اتخاذ القرارات باستخدام الموارد المثلى لخلق حياة ذات مغزى لتمييز منافسيهم (Tiwari& Lenka, 2015:117) . فالقيادة الرنانة تلهم الآخرين وتطورهم وتدريبهم وتشركهم أيضاً"في مواجهة الشدائد (Cumminga,2010:2) . لأن الأفراد الذين يحققون أداءً وظيفياً متفوقاً يرجع إلى سلوك القائد المناسب من حيث الموقف .

تعد الأنوميا التنظيمية عامل أساس لخلق بيئة تنظيمية غير مسيطر عليها أو تساهم في توفير الشروط اللازمة لوجود بيئة فوضوية وتمارس الأنوميا التنظيمية مجموعة من الآثار السلبية على سلوك الأفراد العاملين فهي تؤدي إلى تدمير سلوكيات المواطنة التنظيمية ومعنويات العاملين ورضاهم اتجاه منظماتهم ومن ثم تدمير الذات وأنعدام الأمن الوظيفي ، وتمثل اللامعيارية عدم تمكن العاملين من إيجاد القواعد الواضحة التي تنظم وتوجه رغباتهم وعواطفهم ، ويعبر عن أنعدام القيم التنظيمية وعدم الأحساس بوجود ارتباط يجمع العاملين بالمنظمة وتكون دافعاً لإنخفاض الأداء ، أما التهكم التنظيمي فيمثل الموقف السلبي من السياسات والإجراءات التي تقوم بها المنظمة لزيادة الأداء أو لتكوين علاقة طيبة تجمع العامل بالأدارة أو بزملاء العمل (Armitage & Conner,2001:476).

للأنوميا مستويان أو جانبان ركز الأول منها على النظام الاجتماعي ، أما الثاني فركز على الفرد ، وتضمن الجانب الأول على مستويين هما الأنوميا على مستوى المجتمع ويعبر هذا المستوى عن حالة عدم الاستقرار في المجتمع ، نتيجة لعدم وجود الهوية المستقلة ولعدم وجود القواعد الأخلاقية والقانونية التوجيهية (Tsahurdu,2010:298) ، وأشار (Caruana et al,2001:324-325) إلى أن الأنوميا تعني نقص وعدم فاعلية القواعد أو عدم قدرة المجتمع على تنظيم الرغبات الخاصة بالأفراد .

الفصل الثاني . . . المبحث الرابع : العلاقة بين المتغيرات

والمستوى الثاني الأنوميا فهو على صعيد الفرد ويعبر عنها ب(الأنوميا الجزئية أو الأنوميا النفسية) وهي أنهيار إحساس الفرد بوجود رابط يربطه بمجتمعه لعدم وضوح الأهداف والأفئقار إلى الوسائل المناسبة لتحقيقها وأن الانوميا النفسية تؤدي إلى عزلة الفرد عن مجتمعه نتيجة للتغيرات الاجتماعية والإقتصادية وتصف بأنها خسارة الفرد للقيم (Zhao,2007:41) .

وللامعيارية أسباب هي حالة عدم المساواة والتهميش وعدم التكامل بين العوامل الأخرى (Lenshie et al, 2012,p.47) إذ يمكن للامعيارية أن تظهر من خلال عدم التوافق في الآراء بشأن المعايير المشروعة وأن الأنوميا تتجسد بمقدار النزاع حول المعايير المحددة، وهذا مؤشر يغطي مجموعة واسعة من ردود الفعل على الجرائم لذوي النياقات البيضاء، وينسجم هذا المؤشر مع المعتقدات . أن القواعد معروفة للمخالفين لكن الدعم العاطفي قد أفسد إلى حد كبير هذه القواعد نتيجة المغالاة الثقافية لأهداف النجاح. (Zhao&Cao,2010,p.1214)

لقد أظهر البحث الذي تم إجراؤه من قبل {Taillon & Huhmann, 2019:3} عن القيادة الرنانة التي تنعكس أثارها في الأنوميا التنظيمية والحد منها فهي تركز على الأفئقار إلى المعايير الأخلاقية والقانونية .

أما التماسك التنظيمي فأن التشكيل والعصف والمعيار والأداء والتأجيل هي عوامل للتماسك . ويعبر عن التشكيل عندما يصبح أعضاء المجموعة على دراية بالمهمة المشتركة (Kane,2006:4) . والعصف يعبر عن الصراع الذي يحدث بين المجموعات بسبب عدم وجود اتفاق (Bonebright, 2010:5) . والمعيار هو عندما يبدأ الأفراد في قبول الاختلافات وآراء الفرد العامل للأعضاء الآخرين (Vigoda,2007:7) . أما الأداء بتوجيهه جهد المجموعة فيشير إلى إكمال الهدف المشترك (Kim,2018:2) . والتأجيل هو اتخاذ المنظمة إجراءات لتصحيح المشكلة قبل أن يتم اتخاذ الاجراء التصحيحي تم وصفه بالتأجيل المتعمد وغير المعقول للقرارات المتخذة، (Gargari & et al, 2011) . أن القيادة الملهمة التي لا تركز فقط على العلاقات ورعاية جميع العاملين ولكنها تدعمهم لتحقيق غرض المنظمة وتوافق نماذج السلوكيات مع مهمتها وفلسفتها، تؤدي إلى زيادة رضا العاملين ، أن ممارسات القيادة التي تركز على العلاقات تؤدي إلى نتائج إيجابية كونها تركز على الأنجاز من خلال بناء العلاقات وتأثيرها في المواقف والسلوكيات في مكان العمل (Wagner,2014:293) . فهي تعزز التماسك التنظيمي وبدوره يقوم لتغيير البيئة الداخلية للمنظمة مثل (الابتكار الفردي، وتولي المسؤولية، والصوت ، ومنع المشكلات ، وضمان الأتساق بين المنظمة والبيئة) (Guan & Huan,2019:4045) .

الفصل الثاني . . . المبحث الرابع : العلاقة بين المتغيرات

ويمكن تعزيز التماسك التنظيمي من خلال فرق العمل والتعاون الجماعي الذي يؤدي إلى تقليل آثار الأنوميا التنظيمية وأشاعة روح التعاون والتفاهم بين العاملين وتقليل عدم الألتزام بالقيم والمعايير والقواعد والاهتمام بإنجازات زملائهم بالعمل (Raychem & Weisber,2009:189).

ويعد عامل جذب للمجموعة ويتم تقييمه من خلال سؤال الأعضاء عن المدة التي يرغبون في بقائها في المجموعة (Ismail & et al ,2018:238). ومن ميزات التماسك إنه يشير إلى درجة الثقة والصدقة والتعاون داخل المنظمة . وتؤدي هذه الأنشطة إلى زيادة الفعالية التنظيمية نظرا" لأن التماسك القوي يخلق إحساسا" بالجماعة ويزيد من ولاء الأعضاء للمنظمة (Wegge &et al, 2019:5) كما أشار (Khalid & Shaharudin,2021:386) إلى أن التماسك احد العناصر الجاذبة للعمل وأن أنجذاب العضو الشديد للمجموعة هو المعاملة الجيدة والدعم والأفكار السارة حول تنفيذ مهمة المجموعة ، والشعور بالتضامن بين أعضاء المجموعة يتشكل من علاقات الفرد القوية والشعور بالمنفعة المتبادلة بين بعضهم البعض وعندما يجذب كل عضو بالمنظمة لبعضه البعض ويتم تحفيزهم على نحو متزايد للبقاء في المنظمة (Hutabarat & et al ,2020:10).

ومما سبق نستنتج أن وجود المتغيرات الثلاث في هذه الدراسة يبين لنا ارتباط قوي بين متغيرات الدراسة يتمثل بالقيادة الرنانة ودورها في تحقيق الفاعلية التنظيمية ومدى تأثيره في إداء المنظمات بوصولها إلى النجاح ، فهناك العديد من المشكلات والتعقيدات التي أظهرت الكثير من الجوانب السلبية في ظهور الأنوميا التنظيمية كحالة من عدم الأستقرار أو الأضطراب والقلق الناجم عن أنهيار المعايير وإنعدام القيم لكن القيادة الرنانة ساهمت في التقليل أو الحد من الأنوميا ، كما أظهر التماسك التنظيمي كدور تفاعلي بشعور العاملين بمستوى عالٍ من المسؤولية التي تكون دائماً الدافع للعمل، وعلى اساسه يتم خلق حالة من التعاون والجذب القوي لبعضهم البعض من اجل إكمال كل المهام التنظيمية كفريق عمل واحد، فالمنظمات التي تفتقر إلى وجود التماسك التنظيمي في أعمالها تؤدي إلى ظهور مشاكل عدة منها (عدم الرضا الوظيفي، وعدم الشعور بالانتماء) فضلا" عن ارتفاع معدل دوران العمل . ولقلة الدراسات التي تجمع بين متغيرات الدراسة الحالية فأنا نحاول توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة الرنانة وبين الانوميا التنظيمية وبين متغير التماسك التنظيمي .

الفصل الثالث

المبحث الاول

اختبارات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

المبحث الثاني

وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتفسير نتائجها

المبحث الثالث

اختبار الفرضيات وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

المبحث الأول

اختبارات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

توطئة ...

يتناول هذا المبحث الخطوات الأولى اللازمة لإتمام الجانب الميداني للرسالة ، إذ يشتمل هذا المبحث على اختبار مصداقية وثبات المقاييس المعتمدة على مستوى مديرية بلدية الحلة عينة الدراسة ، وبذلك يتضمن المبحث ترميز المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية، ومن ثم الشروع في اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وفحص انسجامها مع اجابات العينة للتأكد من ملائمتها للأساليب الإحصائية اللازمة، ومدى ثباتها واتساقها مع بيئة التطبيق .

أولاً : ترميز مقاييس الدراسة

إن توصيف المتغيرات وترميزها يعد من اساسيات التحليل الاحصائي وخطوة مهمة تيسر تعريف المقاييس وتعزز عملية فهم اجراءات تحليلها واختبارها ، وبذلك سنعتمد على الرموز المشتقة من المصطلحات الانكليزية كما هي عليه في الجدول (١٦) .

الجدول (16) ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة

عدد الفقرات	رمز المؤشر الاحصائي	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
4	MI	اليقظة الذهنية	القيادة الرنائة ResLea
4	HO	الامل	
4	ME	الرحمة	
3	WA	جاذبية العمل	التماسك التنظيمي OrgCoh
3	CCT	التعاون في انجاز المهام	
3	HBC	الانسجام بين زملاء العمل	
3	BS	مشاركة المنافع	
3	CV	الالتزام بالقيم	
3	ONS	اللامعيارية التنظيمية	الانوميا التنظيمية OrgAne
3	OC	التهمك التنظيمي	
4	LOV	انعدام القيم التنظيمية	

المصدر : اعداد الباحثة

ثانيا- اختبار صدق المحكمين لأداة القياس

تعد اختبارات الصدق من أكثر الاختبارات اهمية لدى الباحثين كونها تحدد مدى جودة المقياس في تحقيق غرض القياس وهي تتضمن اختبار الصدق الظاهري للمقياس وصدق المحتوى التي تهتم بتشخيص الخصائص السيكومترية لفقرات القياس وتحديد التدابير السليمة في القياس من حيث شكله الظاهر وما يتضمنه من تقييم وادلة نوعية تحقق هدف تطوير المقياس بأسلوب سهل وواضح ومنهج بحيث يحقق توقعات الباحث وبنفس الوقت يكون سهل الفهم والاختيار من قبل افراد العينة في بيئة التطبيق (2 : Bartroli et al. , 2022) وتحدد اختبارات الصدق عملية تحديد ما اذا كانت فقرات القياس كافية من حيث مضمونها ومحتواها لتغطية بناء المقياس وما هو مدى تمثيل صياغة الفقرات لمحتوى بيئة التطبيق ، وهذا يمكن أن يتحدد بمساعدة الاساتذة المحكمين في حقل الاختصاص (Abdullah et al. , 2021 : 94)

ولضمان توافر انواع الصدق اعلاه على مستوى المقاييس الحالية وضمان تمثيل وانتفاء كل فقره ومستوى وضوحه استناداً الى محتواه وصياغته ومعالجة ما ينبغي معالجته من الفقرات مع الاهتمام بإضافة أو حذف ما يراه المحكم من عبارات في الابعاد الفرعية للقياس . واستناداً الى الاقتراحات التي قدمها السادة المحكمين على محتوى المقياس اجرت الباحثة اهم المعالجات اللازمة وتغيير اغلب الصياغات التي تتعلق ببعض العبارات التي رأى المحكمون اهمية معالجتها. ويعبر الجدول (١٧) عن النسب المتحققة التي تحدد اتفاق المحكمين على فقرات الاستبانة ، علماً ان بعض الفقرات التي لم تحصل على اتفاق تام تم تعديل ومعالجة صياغتها بحسب المقترحات التي ثبتها الاساتذة .

الجدول (١٧) : نسب اتفاق السادة الخبراء حول فقرات اداة القياس

ت	المتغيرات	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات الكلي	عدد الفقرات المتفق عليها	نسبة الاتفاق %	نوع التعديل
١	القيادة الرنانة	اليقظة الذهنية	4	٤	100	اعادة صياغة
		الامل	4	٣	75	
		الرحمة	4	٤	100	
٢	التماسك التنظيمي	جاذبية العمل	3	٢	67	
		التعاون في انجاز المهام	3	٢	67	
		الانسجام بين زملاء العمل	3	٣	100	
		مشاركة المنافع	3	٣	100	

	100	٣	3	الالتزام بالقيم		
	100	٣	3	اللامعيارية التنظيمية	الانوميا التنظيمية	٣
	67	٢	3	التهكم التنظيمي		
	75	٣	4	انعدام القيم التنظيمية		
	86	٣٢	٣٧	المجموع		

المصدر : اعداد الباحثة في ضوء نتائج تحكيم اداة القياس .

ثالثا- اختبار اعتدالية التوزيع

يكتسب هذا التوزيع اهمية بالغة للتأكد مما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا ، مما يعطي للباحث حرية اختيار الإحصاءات المناسبة لهذه البيانات ، اذ تعد اعتدالية التوزيع من اهم الاختبارات الميدانية التي يتم اجرائها في جميع فروع المعرفة ، اذ تطبق الأساليب الإحصائية بطريقة علمية توافق المنطق ، وتعد الأساليب الأكثر شيوعاً كالارتباط والانحدار وتصميم التجارب ضعيفة الموثوقية مالم تستند جميعها الى افتراض أساس واحد هو ملاحظة أنها تتبع التوزيع الطبيعي ام لا ، لذلك من المفترض على الباحثين عند جمع البيانات من عيناتهم التأكد من كونها تخضع لاعتدالية التوزيع الطبيعي ، لهذا السبب تتطلب الطرق الاستنتاجية في مجمل العلوم التحقق من افتراض الحالة الطبيعية للبيانات (5 : 2016 , Das & Imon) ، ولغرض معرفة طبيعة التوزيع للبيانات محل الدراسة ، اعتمدت الباحثة على اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) ، اذ يقيم اسلوب كولموكوروف سميرنوف من خلال قيمة (P-Value) فاذا كان مستوى المعنوية لهذا المؤشر اكثر من (0,05) فإن ذلك الأمر يدل على ان البيانات تخضع لأعتدالية التوزيع وبخلافه يكون التوزيع غير طبيعي (Hassani & Silva , 2015 : 590) وكما يأتي :

اذ يتبين لنا من نتائج الاختبار في الجدول (١٨) بان قيمة احصائية الاختبار قد بلغت (0,045) ، (0,052 ، 0,056) على التوالي للمتغيرات الرئيسة الثلاث (القيادة الرنانة ، التماسك التنظيمي ، والانوميا التنظيمية) في حين بلغ مستوى المعنوية الاحتمالية لإحصائية الاختبار (0,200 ، 0,094 ، 0,086) على التوالي ، وهذه المستويات اكثر من (0,05) وبالتالي فان توزيع البيانات ليس دال من الناحية المعنوية ، وهذا يؤكد ان جميع بيانات متغيرات الدراسة الثلاث تدخل ضمن اعتدالية التوزيع ، وهذا يسمح بأعتماد اساليب التحليل المعلمي في كل اجراءات التحليل.

الجدول (١٨) : اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) لمتغيرات الدراسة الثالث

اختبار Shapiro-Wilk			اختبار Kolmogorov-Smirnova			المتغيرات
Sig.	df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
.٢01	230	.977	.200*	230	.045	القيادة الرنانة
.066	230	.898	.094	230	.052	التماسك التنظيمي
.071	230	.987	.086	230	.056	الانوميا التنظيمية

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

رابعاً : التحليل العاملي التوكيدي

إن الغرض من اجراء التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) هو التأكد من سلامة النماذج النظرية ومدى الموثوقية والصدق في استعمال البيانات التجريبية ، ويعد اختبار (CFA) عنصر اساسي من تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية الواسعة الانتشار ، اذ يستعمل على نحو شائع في الابحاث والدراسات على مستوى مختلف مجالات المعرفة بما في ذلك تطوير وتقييم أدوات القياس وتقييم الصلاحية ، ومقارنة نمط الاستجابة ، ومقارنة النماذج الهيكلية ، ويعد تقييم مصداقية البناء النظري لبنية أي متغير أكثر تطبيقات (CFA) استعمالاً وعلى نطاق واسع (: Alavi et al. , 2020) (2209)

ولأجل التأكد من نتائج التحليل التوكيدي لمتغيرات الدراسة الحالية ، سنعمل على تدقيقه في ضوء معيارين هما : (Hair et al. , 2014 : 115)

١. نسب التشبعات المعيارية : وتعد مقبولة في حال تجاوز قيمها نسبة (40). وبخلاف ذلك ستحذف من التحليل ، كما سيعتمد على قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) كأداة لقبول معنوية التقديرات المعيارية ، فهي تكون مقبولة كلما كانت (C.R.) معنوية.
٢. معايير جودة المطابقة : تحدد مؤشرات المطابقة مدى جودة ملائمة المقياس ، ولهذه المؤشرات مدى مقبول في حال وصلته يتم قبولها وبعكسه يخضع النموذج الهيكلي الى مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج .

والجدول (١٩) يوضح اهم معايير المطابقة المعتمدة في تدقيق نماذج التحليل الخاصة بالمتغيرات.

الجدول (١٩) معايير جودة مطابقة نتائج التحليل التوكيدي

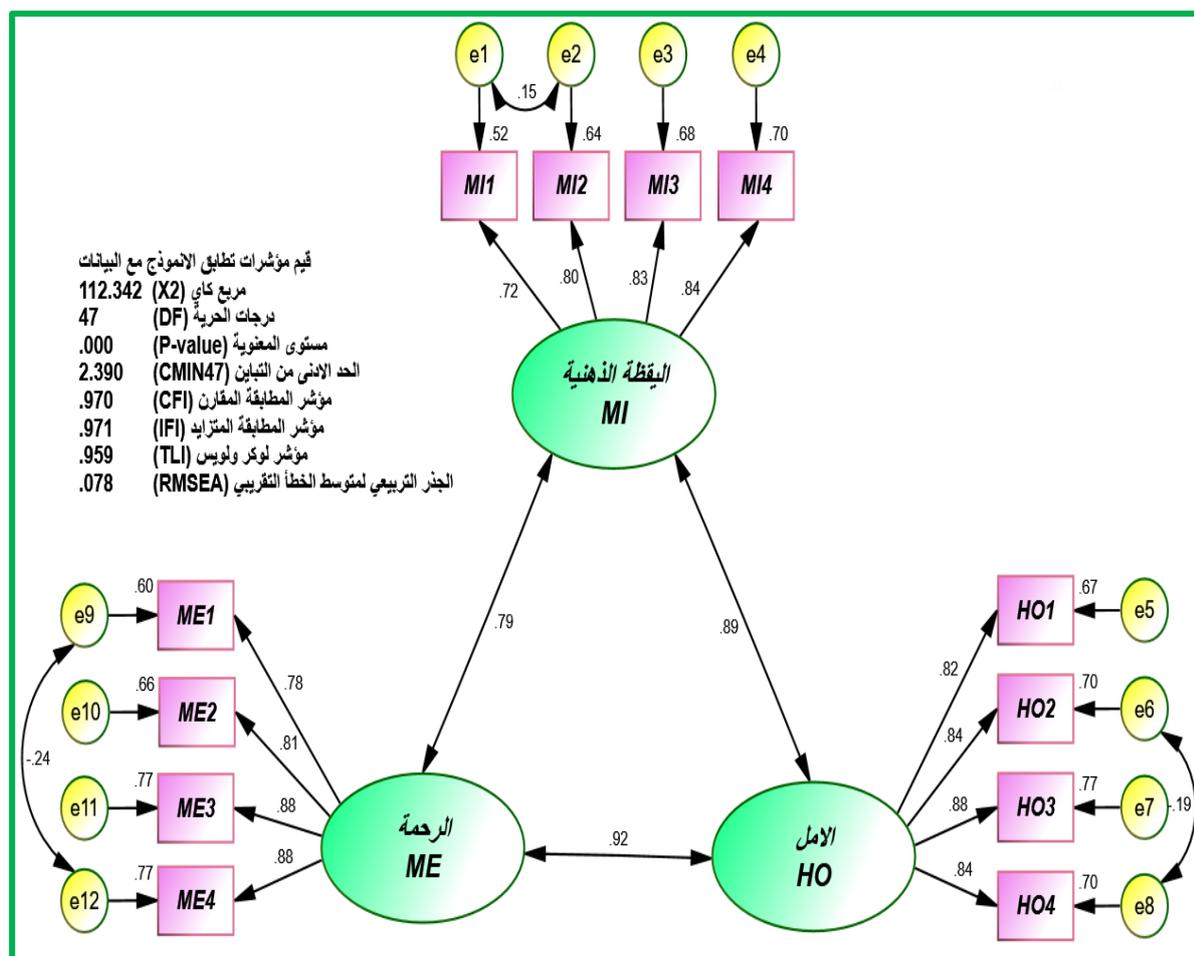
قاعدة جودة المطابقة	المؤشرات	ت
CMIN/DF < 5	معيار قيم χ^2 الى درجات الحرية df	1
CFI > 0.90	معيار المطابقة المقارن (CFI) Comparative fit Index	2
IFI > 0.90	معيار المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental fit Index	3
TLI > 0.90	معيار توكر ونويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	4
RMSEA < 0.08	معيار جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) "Root Mean Square Error of Approximation"	5

Source : Singh ,V., (2016) " Perceptions of emission reduction potential in air transport : a structural equation modeling approach ", Environ Syst Decis 36 , P. 388 .

واستناداً لما سبق ، كانت نتائج التحليل على النحو الاتي :

١. التحليل العاملي التوكيدي للقيادة الرنانة

يتضمن متغير القيادة الرنانة ثلاثة ابعاد اساسية هي (اليقظة الذهنية (٤) فقرة ، الامل (٤) فقرة ، والرحمة (٤) فقرة). اذ يظهر من نتائج الشكل (٦) ان نسب التشبعات قد تجاوزت (0.40) وهي نسب تتمتع بالدلالة المعنوية العالية وذلك لأن قيم النسب الحرجة (Critical Ratio) المتحققة كما هي موضحة في الجدول (٢٠) ظهر انها كلها قيم معنوية عند المستوى البالغ (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التشبعات ومدى صدقها. وعند تدقيق معايير مطابقة الشكل الهيكلي المتحقق وبعد القيام بثلاثة من مؤشرات التعديل فقد اتضحت النتائج بان جميع معايير المطابقة هي ضمن مدى وحدود القبول الخاصة بها ، وهذا يؤكد ان نموذج التحليل التوكيدي قد حصل على مستوى ممتاز من المطابقة ، أي ان القيادة الرنانة تتمثل بواقع (١٢) فقرة موزعة على ثلاثة ابعاد اساسية متساوية .



الشكل (٥) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الرنانة

المصدر: من اعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (٢٠) : نتائج التحليل العاملي التوكيدي للقيادة الرنانة

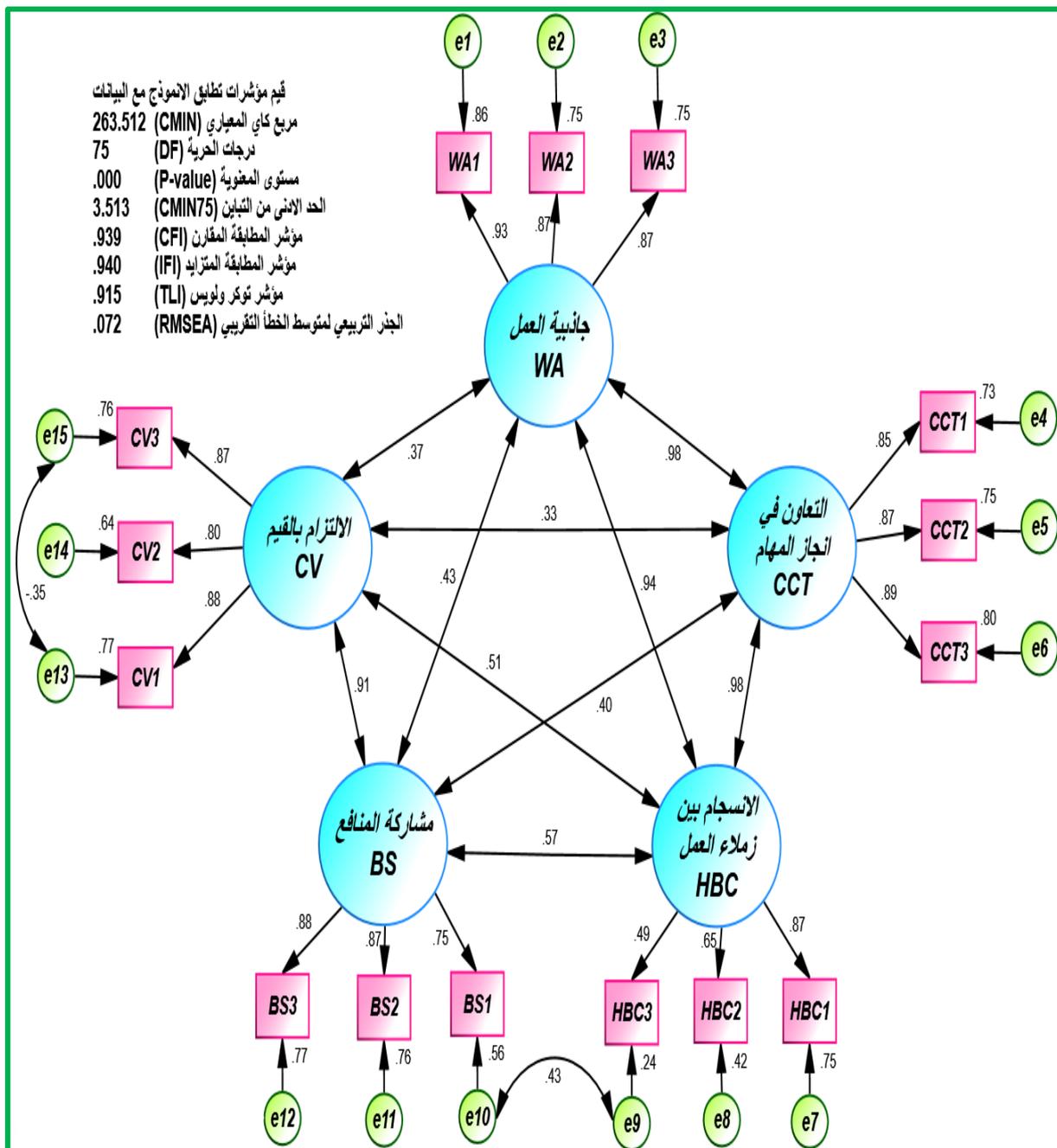
المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
MI4 <--- اليقظة الذهنية	.839	1.222	.102	12.022	***
MI3 <--- اليقظة الذهنية	.826	1.241	.105	11.866	***
MI2 <--- اليقظة الذهنية	.798	1.241	.099	12.543	***
MI1 <--- اليقظة الذهنية	.722	1.000			
HO1 <--- الامل	.817	1.083	.072	15.090	***
HO2 <--- الامل	.836	1.146	.080	14.387	***
HO3 <--- الامل	.876	1.126	.067	16.828	***
HO4 <--- الامل	.839	1.000			

ME3	<---	الرحمة	.878	.973	.053	18.291	***
ME2	<---	الرحمة	.811	.922	.058	15.829	***
ME1	<---	الرحمة	.778	.876	.066	13.342	***
ME4	<---	الرحمة	.880	1.000			

المصدر: من اعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات برنامج (Amos V.25)

٢. التحليل العاملي التوكيدي للتماسك التنظيمي

يتضمن التماسك التنظيمي خمسة ابعاد اساسية هي (جاذبية العمل (٣) فقرة ، التعاون في انجاز المهام (٣) فقرة ، الانسجام بين زملاء العمل (٣) فقرة ، مشاركة المنافع (٣) فقرة ، والالتزام بالقيم (٣) فقرة). اذ يظهر من نتائج الشكل (٦) ان نسب التشبعات قد تجاوزت (0.40) وهي نسب تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لأن قيم النسب الحرجة (Critical Ratio) المتحققة كما هي مثبتة في الجدول (٢١) ظهر انها كلها قيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التشبعات ومدى صدقها. وعند تدقيق معايير مطابقة الشكل الهيكلي المتحقق وبعد القيام بأثنين من مؤشرات التعديل فقد اتضحت النتائج بان جميع معايير المطابقة كانت ضمن مدى وحدود القبول الخاصة بها ، وهذا يؤكد ان نموذج التحليل التوكيدي لقد حصل على مستوى ممتاز من المطابقة ، أي إن التماسك التنظيمي متمثل ب (١٥) فقرة موزعة على خمسة ابعاد اساسية متساوية.



الشكل (٦) : التحليل العائلي التوكيدي للتماسك التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات برنامج (Amos V.25)

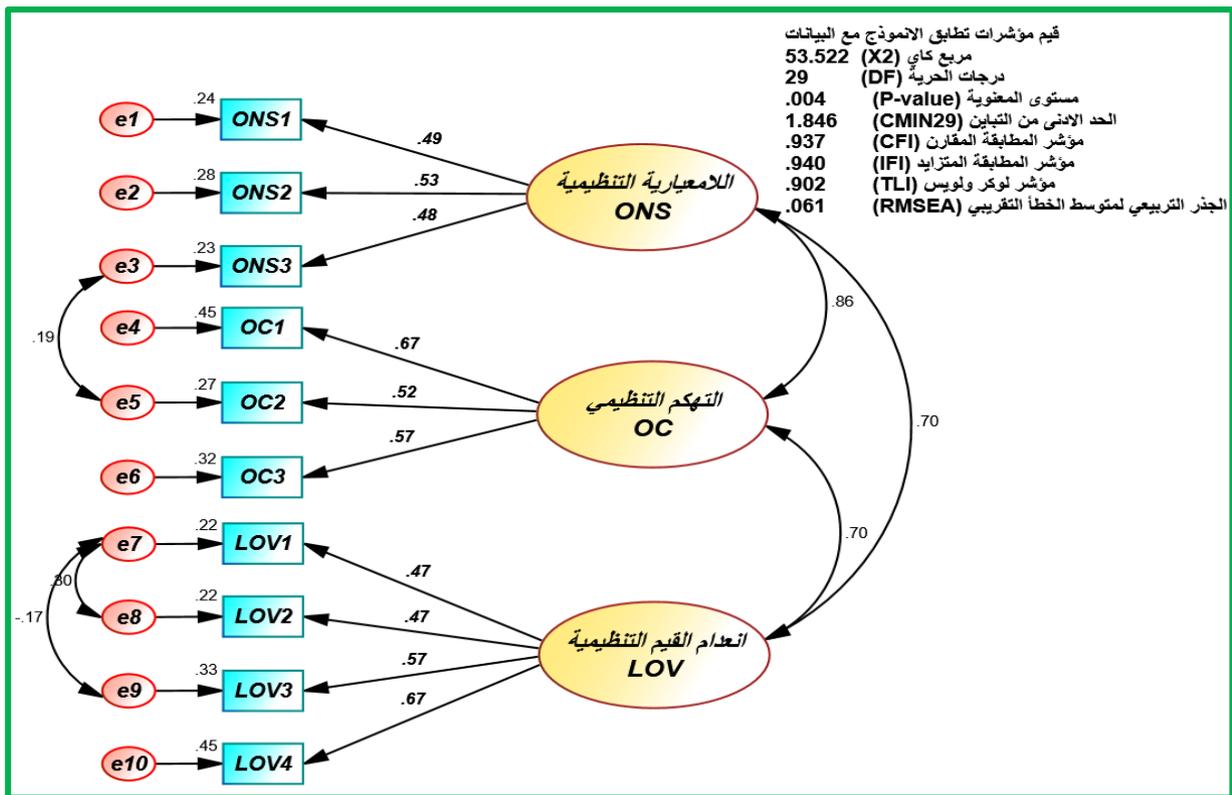
الجدول (٢١) : نتائج التحليل التوكيدي للتماسك التنظيمي

المسارات		التقدير المعياري	التقدير اللامعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
WA1	<---	.927	1.043	.051	20.617	***
WA2	<---	.868	1.018	.056	18.167	***
WA3	<---	.868	1.000			
CCT1	<---	.852	1.000			
CCT2	<---	.868	1.095	.063	17.443	***
CCT3	<---	.893	1.147	.062	18.394	***
HBC3	<---	.494	1.000			
HBC2	<---	.646	1.329	.184	7.230	***
HBC1	<---	.869	1.753	.209	8.381	***
BS1	<---	.748	.789	.057	13.913	***
BS2	<---	.872	.959	.057	16.970	***
BS3	<---	.875	1.000			
CV1	<---	.879	1.000			
CV2	<---	.800	.926	.066	14.053	***
CV3	<---	.869	1.062	.072	14.796	***

المصدر: من اعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات برنامج (Amos V.25)

٣. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الانوميا التنظيمية

يتضمن مقياس الانوميا التنظيمية ثلاثة ابعاد اساسية هي (اللامعيارية التنظيمية (٣) فقرة ، التهكم التنظيمي (٣) فقرة ، وانعدام القيم التنظيمية (٤) فقرة). اذ يظهر من نتائج الشكل (٧) ان نسب التشبعات قد تجاوزت (0.40) وهي نسب تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لأن قيم النسب الحرجة (Critical Ratio) المتحققة كما هي مذكوره في الجدول (٢٢) ظهر انها قيم معنوية عند المستوى البالغ (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التشبعات ومدى صدقها. وعند تدقيق معايير مطابقة الشكل الهيكلي المتحقق وبعد اجراء ثلاثة من معايير التعديل وجدنا بأن جميع معايير المطابقة هي ضمن مديات وحدود القبول الخاصة بها ، وهذا يؤكد ان نموذج التحليل التوكيدي قد حصل على مستوى ممتاز من المطابقة ، وهذا يضمن ان الانوميا التنظيمية تتمثل ب (١٠) فقرات موزعة على ثلاثة ابعاد اساسية.



الشكل (٧) التحليل العاملي التوكيدي للانوميا التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا" إلى مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (٢٢) : نتائج التحليل العاملي التوكيدي لانوميا التنظيمية

المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعيارى	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
ONS3 <--- اللامعيارية التنظيمية	.483	1.000			
ONS2 <--- اللامعيارية التنظيمية	.526	1.207	.253	4.777	***
ONS1 <--- اللامعيارية التنظيمية	.489	1.007	.219	4.605	***
OC3 <--- التهكم التنظيمي	.567	.831	.133	6.243	***
OC2 <--- التهكم التنظيمي	.516	.731	.126	5.818	***
OC1 <--- التهكم التنظيمي	.672	1.000			
LOV4 <--- انعدام القيم التنظيمية	.673	1.273	.217	5.871	***
LOV3 <--- انعدام القيم التنظيمية	.573	1.000			
LOV2 <--- انعدام القيم التنظيمية	.467	.911	.186	4.903	***
LOV1 <--- انعدام القيم التنظيمية	.470	.776	.170	4.564	***

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا" إلى مخرجات برنامج (Amos V.25)

خامساً : قياس الثبات ومعدلية المقاييس

يعد قياس الثبات ومعامل الصدق الهيكلي على مستوى المقاييس السلوكية خطوة مهمة لتحديد سلامتها والاطمئنان لنتائجها ، وقياس الثبات هنا يتحقق من خلال (معامل كرونباخ الفا) وهو أداة أو تصنيف يتم تقييمه من قبل الموضوعات التي ستشير إلى استقرار الأدوات ، وكانت هذه الاداة تستعمل في الأصل لقياس موثوقية أداة القياس النفسي ، وتتراوح قيمة كرونباخ ألفا ما بين (الصفر – الواحد) على اعتبار ان القيم الأعلى تدل على أن العناصر تقيس نفس البعد ، وعلى العكس من ذلك ، إذا كانت قيمة كرونباخ الفا منخفضة (بالقرب من ٠) ، فهذا يعني أن بعض العناصر أو كلها لا تقيس نفس البعد (Bujang et al. , 2018 : 85). وتعد قيمته معتمدة وموثوقة كلما تجاوزت نسبة (٠,٧٠) (Tavakol & Dennick , 2011 : 54) . اما معامل الصدق الهيكلي فهو يقيس نسبة الصدق في المقياس ويستخرج اعتمادا على الجذر التربيعي لمعامل الثبات .

اذ نلاحظ في الجدول (٢٣) أن قيم معامل الثبات للمتغيرات وابعادها الفرعية كانت ما بين (0.722 - 0.950) وهذه نسب عالية استناداً الى قيم الثبات المقبولة ، كما يتضح ان معامل الصدق الهيكلي قد حقق نسباً عالية ايضاً ، وعليه أصبحت المقاييس جاهزة للتطبيق النهائي وتتميز بالدقة والثبات والصدق اللازم على مستوى بيئة التطبيق الميدانية على مستوى مديرية بلدية الحلة عينة الدراسة .

الجدول (٢٠) : قيم اختبار كرونباخ الفا والصدق الهيكلي لمقاييس الدراسة

ت	المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية	قيمة كرونباخ الفا	قيمة معامل الصدق الهيكلي
١	اليقظة الذهنية	0.880	0.938
	الامل	0.903	0.950
	الرحمة	0.879	0.938
	القيادة الرنانة	0.950	0.975
٢	جاذبية العمل	0.916	0.957
	التعاون في انجاز المهام	٠.904	0.951
	الانسجام بين زملاء العمل	0.736	0.858
	مشاركة المنافع	0.891	0.944
	الالتزام بالقيم	0.871	0.933
	التماسك التنظيمي	0.934	0.966

0.850	٠.722	اللامعيارية التنظيمية	٣
0.854	0.730	التهمك التنظيمي	
0.864	0.746	انعدام القيم التنظيمية	
0.940	0.883	الانوميا التنظيمية	

المصدر: من اعداد الباحثه استنادا" إلى مخرجات برنامج (SPSS V.25)

سادساً : قياس الاتساق الداخلي

لأختبار الاتساق الداخلي تبنت الباحثة (معامل الارتباط البسيط بيرسون) ، والذي يتحقق من مستوى علاقات الارتباط بين اسئلة المقياس والمتغيرات والابعاد التي تقيسها ، وعليه فإن قيم الارتباط المعنوية تؤكد انسجام المقياس ومدى اتساقه ، اذ يُبين الجدول (٢٤) نسب معاملات الارتباط بين الاسئلة وابعادها ومتغيراتها ، حيث تشير نسب نتائج التحليل الظاهرة في هذا الجدول (٢٤) الى وجود علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين اسئلة المقياس والابعاد والمتغيرات ، اذ كانت معاملات الارتباط بين (0.502^{**} - 0.933^{**}) عند مستوى دلالة (0.01) ، وهذا يشير الى وجود اتساق داخلي ظاهر ضمن محتوى المقاييس .

الجدول (٢٤) : قيم الارتباط بين اسئلة المقياس ومتغيراته وابعاده

مستوى المعنوية	اتساق الفقرة مع المتغير	اتساق الفقرة مع البعد	الفقرات	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
.01	.715**	.817**	MI1	اليقظة الذهنية	القيادة الرنانة
.01	.776**	.877**	MI2		
.01	.793**	.865**	MI3		
.01	.817**	.869**	MI4		
.01	.829**	.884**	HO1	الامل	
.01	.837**	.872**	HO2		
.01	.862**	.898**	HO3		
.01	.823**	.870**	HO4		
.01	.764**	.829**	ME1	الرحمة	
.01	.781**	.874**	ME2		
.01	.819**	.910**	ME3		
.01	.826**	.885**	ME4		

.01	.799**	.933**	WA1	جاذبية العمل	التماسك التنظيمي
.01	.730**	.929**	WA2		
.01	.753**	.916**	WA3		
.01	.725**	.897**	CCT1	التعاون في انجاز المهام	
.01	.723**	.918**	CCT2		
.01	.763**	.932**	CCT3		
.01	.767**	.816**	HBC1	الانسجام بين زملاء العمل	
.01	.672**	.828**	HBC2		
.01	.736**	.783**	HBC3		
.01	.725**	.899**	BS1	مشاركة المنافع	
.01	.705**	.913**	BS2		
.01	.706**	.908**	BS3		
.01	.696**	.892**	CV1	الالتزام بالقيم	
.01	.666**	.894**	CV2		
.01	.667**	.889**	CV3		
.01	.540**	.719**	ONS1	اللامعيارية التنظيمية	الانوميا التنظيمية
.01	.588**	.740**	ONS2		
.01	.567**	.670**	ONS3		
.01	.652**	.789**	OC1	التهكم التنظيمي	
.01	.590**	.707**	OC2		
.01	.585**	.744**	OC3		
.01	.526**	.654**	LOV1	انعدام القيم التنظيمية	
.01	.516**	.747**	LOV2		
.01	.502**	.646**	LOV3		
.01	.597**	.733**	LOV4		

المصدر: من اعداد الباحثه استنادا " إلى مخرجات برنامج (SPSS V.25)

المبحث الثاني

وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتفسير نتائجها

توطئة...

يعتمد التحليل الإحصائي الوصفي على تقديم ملخص عن اجابات العينة المبحوثة حول مقاييس الدراسة اعتمادا على المؤشرات الإحصائية الوصفية، إذ يمثل التحليل الوصفي جانباً مهماً لتحليل البيانات النوعية ، كونه يصف البيانات المعتمدة من خلال وصف سلوك العينة المدروسة أي العينة التي اعتمدت في جمع البيانات، مما يعطي للباحثة تصوراً وفهماً لطبيعة البيانات التي تم تحليلها ويمكن الاعتماد على مؤشرات الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف ، والاهمية النسبية لتحقيق هذا الغرض ، وكما يأتي :

أولاً- وصف وتشخيص القيادة الرنانة

من أجل التحديد الأفضل لمستوى استجابات الأفراد عينة الدراسة فقد اعتمدت الباحثة في تشخيص مستوى المتغيرات على رأي (Mazahreh et al. , 2009 : 403) الذي اشار الى أنه في حالة الاعتماد على تدرج (Likert) الخماسي (اتفق بشدة – لا اتفق بشدة) فإن هناك خمسة تصنيفات تفسر في ضوءها قيم المتوسط الحسابي ، وكما هو موضح في الجدول (٢٥) الآتي:

الجدول (٢٥) : تفسير قيم الوسط الحسابي

التفسير	المدى	التسلسل
منخفض جداً	1.80 – 1	1
منخفض	2.60 – 1.81	2
معتدل	3.40 – 2.61	3
مرتفع	4.20 – 3.41	4
مرتفع جداً	5.00 – 4.21	5

Source : Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) " The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges Jordan " Journal of Social Sciences 5 (4): P. 403.

وعليه يتضمن وصف وتشخيص القيادة الرنانة فقرتين ، تتناول الاولى منها الوصف الإحصائي لفقرات وابعاد هذ المتغير بشكل مفصل ، اما الثانية فتتناول التشخيص والوصف الإحصائي بشكل إجمالي ، وكالاتي:

١- وصف وتحليل القيادة الرنانة مفصلاً

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لأبعاد القيادة الرنانة بصوره مفصله وكما يأتي:

أ. وصف وتحليل اليقظة الذهنية

يتبين لنا من الجدول (٢٦) نتائج المقاييس الوصفية لبعد اليقظة الذهنية الذي جرى قياسه في أربعة فقرات (MI₁-MI₄) ، اذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً "كلياً" بلغ (٣,١٢٨) وانحرافاً "معياريًا" قدره (1.046) ومعامل اختلاف بلغ(33.43%) واهمية نسبية كانت(62.56%) ، مما يشير الى ان اتفاق الافراد على محتوى البعد كان معتدلاً أي إن الادارة العليا في الدائرة عينة الدراسة تهتم الى حد ما بالقدرات الذهنية لموظفيها خاصة ما يتعلق بتقديم الافكار الجديدة المطورة للعمل ،وكيفية انجاز المهام والمسؤوليات المكلفين بها لافضل الاساليب وياقل التكاليف من اجل ضمان انسيابية المعلومات وتدفقها ضمن خطوات الاتصال وبما يحقق مصلحة الدائرة.

ولقد حقق الفقرة (١) الذي يتضمن (تسعى الإدارة العليا إلى التفكير بالطرق الحديثة لتطوير العمل وأنجزه) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (٣,٣٨٧) وحقق انحرافاً " قدره (١,١٤٢) وحصل على معامل اختلاف قدره (٣٣,٧١%) واهمية قدرها (٦٧,٧٤%) ، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن المستوى المعتدل عن هذا السؤال .

اما الفقرة (٢) الذي يتضمن (تسعى الإدارة العليا إلى مراقبة البيئة المحيطة بها والتكيف معها من الناحية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والقانونية) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (٢,٩٧٠) وحقق انحرافاً " قدره (١,٢٨٣) وحصل على معامل الاختلاف قدره (٤٣,١٩%) واهمية قدرها (٥٩,٤٠%) ، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي ، الا انه لا زال يتمتع بالمستوى المعتدل من الاجابات بحسب استجابات عينة الدراسة .

الجدول (٢٦) : المقاييس الوصفية لبعد اليقظة الذهنية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	التفكير بالطرق الحديثة لتطوير العمل وأنجزه	3.387	1.142	33.71	67.74	١
٢	مراقبة البيئة المحيطة بها والتكيف معها من الناحية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والقانونية	2.970	1.283	43.19	59.40	٤
٣	تقديم دراسات جديدة عن كيفية أداء العمل	3.135	1.248	39.82	62.70	٢
٤	الأهتمام بأفكار الموظفين مسؤولين كانوا ام مرؤوسين حتى ولو كانت بسيطة	3.022	1.202	39.78	60.44	٣
-	المتوسط العام لبعد اليقظة الذهنية	3.128	1.046	33.43	62.56	-

المصدر: اعداد الباحثة استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ب. وصف وتحليل بعد الامل

نلاحظ في الجدول (٢٧) نتائج المقاييس الوصفية لبعء الامل الذي جرى قياسه بأربعة فقرات (HO₁-HO₄) ، اذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً كلياً بلغ (٣,٢٢٥) وانحرافاً معيارياً قدره (1.048) ومعامل اختلاف هو (32.49%) واهمية نسبية كانت (64.50%) ، مما يشير الى أن اتفاق الافراد على محتوى البعد كان معتدلاً أي أن الادارة العليا في الدائرة عينة الدراسة تسعى لتحفيز الموظفين وتشجيعهم على تنفيذ الواجبات وتحمل المسؤوليات الوظيفية والتصدي للتحديات التي تواجههم بالعمل وحسن التفاعل مع المستفيدين من الخدمات المقدمة وحل المشاكل التي تعترض سير العمل بين الحين والآخر ولكن دون المستوى الطموح .

ولقد حققت الفقرة (4) الذي يتضمن (تسعى الإدارة العليا إلى أن يتصرف المدير بحزم باتجاه حل المشكلات التي تعترض سبيل انجاز العمل) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (٣,٣٣٥) وحقق انحرافاً قدره (١,٠٩٦) وحصل على معامل اختلاف قدره (٣٢,٨٧%) في حين بلغت الأهمية النسبية (٦٦,٧٠%) ، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن المستوى المعتدل على هذا السؤال .
اما الفقرة (٢) الذي يتضمن (الإعتماد على إجراءات عمل واضحة تضمن لها النجاح في أداء الأعمال الموكلة اليها) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (٣,١١٧) وحقق انحرافاً قدره (١,٢٦١) وحصل على معامل اختلاف قدره (٤٠,٤٤%) واهمية قدرها (٦٢,٣٤%) ، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي ، الا أنه لا زال يتمتع بالمستوى المعتدل من الاجابات بحسب استجابات عينة الدراسة .

الجدول (٢٧) : المقاييس الوصفية لبعء الامل

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	تحفيز والهام العاملين وجعلهم قادرين على تحقيق الأهداف المرسومة	3.152	1.218	38.64	63.04	٣
٢	الإعتماد على إجراءات عمل واضحة تضمن لها النجاح في أداء الأعمال الموكلة اليها	3.117	1.261	40.44	62.34	٤
٣	تعزيز نقاط القوة للمرؤوسين وتطويرها	3.296	1.182	35.86	65.92	٢
٤	يتصرف المدير بحزم باتجاه حل المشكلات التي تعترض سبيل انجاز العمل	3.335	1.096	32.87	66.70	١
-	المتوسط العام لبعء الامل	3.225	1.048	32.49	64.50	-

المصدر: اعداد الباحثة استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ج. وصف وتحليل بعد الرحمة

يتبين من الجدول (٢٨) نتائج المقاييس الوصفية لبعده الرحمة الذي جرى قياسه بأربعة فقرات (ME₁-ME₄) ، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (٣,٢٥٤) وانحراف معياري قدره (0.987) ومعامل اختلاف (30.34%) واهمية نسبية (65.08%) ، مما يشير الى ان اتفاق الافراد على محتوى البعد معتدلاً مما يدل على ان الادارة العليا في الدائرة عينة الدراسة تركز الى حد ما على تعزيز المناخات الايجابية ودعم الروح المعنوية لدى الموظفين وبث روح التعاون والمساعدة بينهم بهدف تحسين مستوى الاداء الجماعي والعمل على حل المشاكل الشخصية التي يعاني منها بعضهم من اجل رفع مستوى اداءهم بالمجمل .

وقد حقق الفقرة (١) الذي يتضمن (لدى الإدارة الكثير من الاهتمام والرعاية بالأفراد العاملين فيها) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (٣,٣٢٢) وحقق انحراف قدره (١,١١٠) وحصل على معامل اختلاف قدره (٣٣,٤٢%) واهمية قدرها (٦٦,٤٤%) ، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى معتدلاً على هذا السؤال .

اما الفقرة (٢) الذي يتضمن (تهتم الإدارة بتوافر أجواء التراحم والتعاون بين الإدارة والعاملين) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (٣,١٨٧) وحقق انحراف قدره (١,١٣٩) وحصل على معامل اختلاف قدره (٣٥,٧٣%) واهمية قدرها (٦٣,٧٤%) ، وعلى الرغم من حصول هذه الفقرة على ادنى وسط حسابي ، الا انه لا زال يتمتع بمستوى معتدل من الاجابات حسب استجابات عينة البحث .

الجدول (٢٨) : المقاييس الوصفية لبعده الرحمة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	تعمل الإدارة العليا على الاهتمام والالتزام بالقيم الإنسانية التي تخدم وتحقق أهداف الدائرة والعاملين	3.222	1.129	35.03	64.44	٣
٢	تهتم الإدارة بتوافر أجواء التراحم والتعاون بين الإدارة والعاملين	3.187	1.139	35.73	63.74	٤
٣	لدى الإدارة الكثير من الاهتمام والرعاية بالأفراد العاملين فيها	3.322	1.110	33.42	66.44	١
٤	تسعى الإدارة إلى تعزيز المشاعر الإيجابية التي تعزز من مستويات الالتزام تجاه زملاء العمل في	3.287	1.139	34.65	65.74	٢
-	المتوسط العام لبعده الرحمة	3.254	0.987	30.34	65.08	-

المصدر: اعداد الباحثة استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

٢- وصف وتحليل القيادة الرنانة بشكل اجمالي

تشمل هذه الفقرة وصف وتشخيص القيادة الرنانة بشكل اجمالي ، اذ يتبين من الجدول (٢٩) نتائج توافر مستوى القيادة الرنانة والذي جرى قياسه بـ(٣) ابعاد فرعية ، اذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً "كلياً" بلغ (٣,٢٠٣) وانحراف معياري قدره (0.948) ومعامل اختلاف (29.58%) واهمية نسبية (64.06%) ، مما يؤكد ان القيادة الرنانة حصلت على المستوى المعتدل من الاهمية استناداً الى استجابات افراد عينة الدراسة .

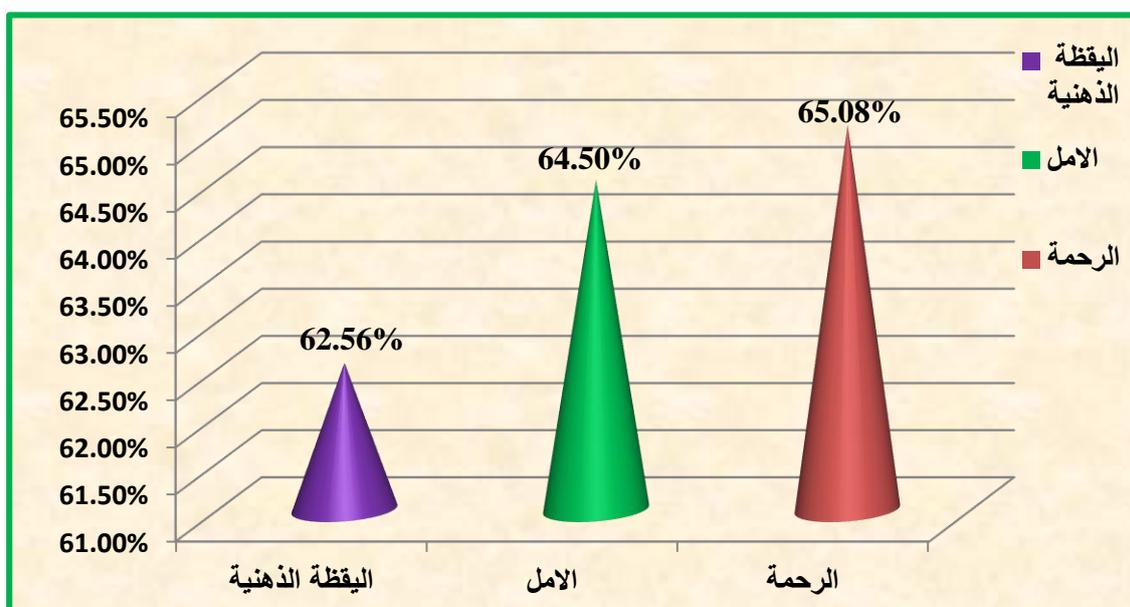
واستناداً الى ما تقدم يمكن ترتيب ابعاد القيادة الرنانة على مستوى مديرية البلدية عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها (الرحمة ، الامل ، واليقظة الذهنية) وكما موضح في الجدول (٢٩).

الجدول (٢٩) : المقاييس الوصفية للقيادة الرنانة بأبعاده

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	اليقظة الذهنية	3.128	1.046	33.43	62.56	٣
٢	الامل	3.225	1.048	32.49	64.50	٢
٣	الرحمة	3.254	0.987	30.34	65.08	١
-	المتوسط العام لمتغير القيادة الرنانة	3.203	0.948	29.58	64.06	-

المصدر: اعداد الباحثة استناداً الى نتائج برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (٨) ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير القيادة الرنانة على مستوى مديرية البلدية عينة الدراسة بالاعتماد على الاهمية النسبية المتحققة .



الشكل (٨) : الشكل البياني لابعاد القيادة الرنانة

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

ثانياً- وصف وتشخيص التماسك التنظيمي

وبذلك يتضمن وصف وتحليل التماسك التنظيمي فقرتين ، تتناول الاولى الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد هذ المتغير بشكل تفصيلي ، اما الثانية فتتناول التشخيص والوصف الاحصائي بشكل اجمالي ، وكالاتي:

١- وصف وتحليل التماسك التنظيمي بشكل تفصيلي

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات وابعاد التماسك التنظيمي بشكل تفصيلي وكما يأتي:-

أ. وصف وتحليل بعد جاذبية العمل

يتبين من الجدول (٣٠) نتائج المقاييس الوصفية لبعء جاذبية العمل الذي جرى قياسه بثلاثة فقرات (WA_1-WA_3) ، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (٢,٩٦٨) وانحراف معياري قدره (1.097) ومعامل اختلاف (36.94%) واهمية نسبية (59.36%) ، مما يشير الى ان اتفاق الافراد على محتوى البعد معتدلاً مما يدل على ان افراد عينة الدراسة نوعا ما هم على اهتمام بالانتماء الى الدائرة ولديهم ولاء للوظيفة التي يقومون بها وهذا يجعلهم ينغرسون في قيم وثقافة الدائرة بنسبة متوسطة من الاهمية ويقدمون امكاناتهم وقدراتهم الشخصية لاداء العمل وتحمل المسؤولية وانجاز المهام المكلفين بها وقد حققت الفقرة (3) الذي يتضمن (أشعر بالفخر لأنني أعمل في هذه الدائرة) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (٣,٠٣٩) وحقق انحراف قدره (١,١٨٧) وحصل على معامل اختلاف قدره (٣٩,٠٦%) واهمية قدرها (٦٠,٧٨%) ، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى معتدلاً على هذا السؤال .

اما الفقرة (٢) الذي يتضمن (أعتقد حقاً أن الدائرة عبارة عن فريق عمل متماسك، وانا جزء من هذا الفريق) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (٢,٨٤٣) وحقق انحراف قدره (١,٢٠٨) وحصل على معامل اختلاف قدره (٤٢,٥٠%) واهمية قدرها (٥٦,٨٦%) ، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي ، الا انه لا زال يتمتع بمستوى معتدل من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة .

الجدول (٣٠) : المقاييس الوصفية لبعدها جاذبية العمل

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	لدي شعور قوي بالانتماء إلى هذه الدائرة	3.022	1.158	38.31	60.44	٢
٢	أعتقد حقاً أن الدائرة عبارة عن فريق عمل متماسك، وأنا جزء من هذا الفريق.	2.843	1.208	42.50	56.86	٣
٣	أشعر بالفخر لأنني أعمل في هذه الدائرة.	3.039	1.187	39.06	60.78	١
-	المتوسط العام لبعدها جاذبية العمل	2.968	1.097	36.94	59.36	-

المصدر: اعداد الباحثة استناداً الى نتائج برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

ب. وصف وتحليل بعدها التعاون في إنجاز المهام

نجد في الجدول (٣١) نتائج المقاييس الوصفية لبعدها التعاون في إنجاز المهام الذي جرى قياسه بثلاثة فقرات (CCT₁-CCT₃) ، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (٢,٨٥٩) وانحراف معياري قدره (1.074) ومعامل اختلاف (37.57%) واهمية نسبية (57.18%) ، مما يشير الى ان اتفاق الافراد على محتوى البعد معتدلاً مما يدل على ان افراد عينة الدراسة يسعون بمستوى متوسط الى التعاون فيما بينهم في انجاز وظائفهم والمهام الموكلة اليهم وهذا قد يعود الى وجود روح المنافسة بينهم والسعي الى تحقيق اعلى مستويات الاداء وهذا لا يمنع من وجود نسب من سلوك المساعدة والروح الجماعية في العمل .

وقد حقق الفقرة (3) الذي يتضمن (يذكر الجميع زملائهم بالمشكلات التي قد تحدث في العمل) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (٢,٩٦٥) وحقق انحراف قدره (١,٢١٤) وحصل على معامل اختلاف قدره (٤٠,٩٦%) واهمية قدرها (٥٩,٣٠%) ، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى معتدلاً على هذا السؤال .

اما الفقرة (١) الذي يتضمن (يتم التعاون الجماعي بشكل كبير في انجاز العمل) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (٢,٦٥٧) وحقق انحراف قدره (١,١٠٩) وحصل على معامل اختلاف قدره (٤١,٧٥%) واهمية قدرها (٥٣,١٤%) ، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي ، الا انه لا زال يتمتع بمستوى معتدل من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة .

الجدول (٣١) : المقاييس الوصفية لبعء التعاون في أنجاز المهام

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	يتم التعاون الجماعي بشكل كبير في انجاز العمل	2.657	1.109	41.75	53.14	٣
٢	يقدم كل عامل عن طيب خاطر نصائح لزملائه حول كيفية إنجاز المهام.	2.957	1.192	40.32	59.14	٢
٣	يذكر الجميع زملائهم بالمشكلات التي قد تحدث في العمل.	2.965	1.214	40.96	59.30	١
-	المتوسط العام لبعء التعاون في أنجاز المهام	2.859	1.074	37.57	57.18	-

المصدر: اعداد الباحثة استناداً الى نتائج برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

ج. وصف وتحليل بعد الانسجام بين زملاء العمل

نجد في الجدول (٣٢) نتائج المقاييس الوصفية لبعء الأنسجام بين زملاء العمل الذي جرى قياسه بثلاثة فقرات (HBC_1-HBC_3) ، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (٣,١٥٢) وانحراف معياري قدره (0.986) ومعامل اختلاف (31.28%) واهمية نسبية (63.04%) ، مما يشير الى ان اتفاق الافراد على محتوى البعد معتدلاً مما يدل على ان افراد عينة الدراسة يسعون الى تحقيق مستوى جيد من الانسجام والتلائم فيما بينهم خاصة على مستوى السلوكيات والتصرفات التي تصدر منهم وكيف يمكنهم تقوية العلاقات الاجتماعية بينهم من اجل تحسين مستوى انجاز الخطط وتحقيق الاهداف.

وقد حقق الفقرة (3) الذي يتضمن (ينظم الزملاء بعض الأحداث الاجتماعية بشكل متكرر. على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (٣,٤٠٠) وحقق انحراف قدره (١,٢٤٢) وحصل على معامل اختلاف قدره (٣٦,٥٣%) واهمية قدرها (٦٨,٠٠%) ، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى معتدلاً على هذه الفقرة .

اما الفقرة (٢) الذي يتضمن (كل الزملاء يعرفون بعضهم بعضاً، وكأننا في بيت واحد). فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (٢,٩٤٣) وحقق انحراف قدره (١,٢١٩) وحصل على معامل اختلاف قدره (٤١,٤٢%) واهمية قدرها (٥٨,٨٦%) ، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي ، الا انه لا زال يتمتع بمستوى معتدل من الاجابات حسب استجابات عينة دراسه .

الجدول (٣٢) : المقاييس الوصفية لبعء الانسجام بين زملاء العمل

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	غالباً ما يقوم الزملاء بالرحلات والأنشطة الرياضية وما إلى ذلك معاً خارج اوقات العمل.	3.113	1.195	38.39	62.26	٢
٢	كل الزملاء يعرفون بعضهم بعضاً، وكأننا في بيت واحد.	2.943	1.219	41.42	58.86	٣
٣	ينظم الزملاء بعض الأحداث الاجتماعية بشكل متكرر.	3.400	1.242	36.53	68.00	١
-	المتوسط العام لبعء الانسجام بين زملاء العمل	3.152	0.986	31.28	63.04	-

المصدر: اعداد الباحثة استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

د. وصف وتحليل بعد مشاركة المنافع

يتبين من الجدول (٣٣) نتائج المقاييس الوصفية لبعء مشاركة المنافع الذي جرى قياسه بثلاثة فقرات (BS₁-BS₃) ، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (٣,٣٨٦) وانحراف معياري قدره (1.101) ومعامل اختلاف (32.52%) واهمية نسبية (67.72%) ، مما يشير الى ان اتفاق الافراد على محتوى البعد معتدلاً مما يدل على ان افراد عينة الدراسة يركزون علي تطوير امكاناتهم وقدراتهم المهنية وهذا يتحقق من خلال منحهم فرص التطوير وادخالهم في برامج تدريبية مخططة من اجل تحسين مستوى تنفيذهم للقرارات وتهيئتهم على المشاركة في صياغتها وتنمية قدراتهم الفكرية وامكاناتهم التقنية.

وقد حقق الفقرة (١) الذي يتضمن (يرتبط تطوير الدائرة ارتباطاً وثيقاً بالمزايا الشخصية للعاملين) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (٣,٤٣٩) وحقق انحراف قدره (١,٢٤٨) وحصل على معامل اختلاف قدره (٣٦,٢٩%) واهمية قدرها (٦٨,٧٨%) ، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفعاً على هذه الفقرة .

اما الفقرة (٢) الذي يتضمن (يتمتع العاملون بمساحة تطوير واسعة جنباً إلى جنب مع نمو الدائرة) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (٣,٣٥٧) وحقق انحراف قدره (١,١٧٦) وحصل على معامل اختلاف قدره (٣٥,٠٣%) واهمية قدرها (٦٧,١٤%) ، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي ، الا انه لا زال يتمتع بمستوى معتدل من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة .

الجدول (٣٣) : المقاييس الوصفية لبعء مشاركة المنافع

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	يرتبط تطوير الدائرة ارتباطاً وثيقاً بالمزايا الشخصية للعاملين.	3.439	1.248	36.29	68.78	١
٢	يتمتع العاملون بمساحة تطوير واسعة جنباً إلى جنب مع نمو الدائرة.	3.357	1.176	35.03	67.14	٣
٣	منافع الدائرة مرتبطة بإحكام بتحقيق منافع العاملين.	3.361	1.220	36.31	67.22	٢
-	المتوسط العام لبعء مشاركة المنافع	3.386	1.101	32.52	67.72	-

المصدر: اعداد الباحثة استناداً الى نتائج برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

هـ. وصف وتحليل بعء الالتزام بالقيم

يتبين من الجدول (٣٤) نتائج المقاييس الوصفية لبعء الالتزام بالقيم الذي جرى قياسه بثلاثة فقرات (CV₁-CV₃) ، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (٣,٣٥١) وانحراف معياري قدره (1.083) ومعامل اختلاف (32.32%) واهمية نسبية (67.02%) ، مما يشير الى ان اتفاق الافراد على محتوى البعد معتدلاً مما يدل على ان افراد عينة الدراسة على دراية باهمية الالتزام بالقيم التنظيمية داخل بيئة العمل من اجل ضمان تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة وتحقيق الاهداف ووضع سبل التعاون والمساعدة وتشارك المعلومات كأساسيات للعمل الجماعي والفرقي ودعم ثقافة العمل الايجابية.

وقد حققت الفقرة (3) الذي يتضمن (قيم الدائرة مقبولة على نطاق واسع من قبل العاملين) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (٣,٤٧٨) وحقق انحراف قدره (١,٢٦٣) وحصل على معامل اختلاف قدره (٣٦,٣٢%) واهمية قدرها (٦٩,٥٦%) ، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع على هذه الفقرة .

اما الفقرة (٢) الذي يتضمن (يعمل العاملون في هذه الدائرة من أجل تحقيق هدف مشترك) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (٣,٢٣٩) وحقق انحراف قدره (١,٢٠٠) وحصل على معامل اختلاف قدره (٣٧,٠٥%) واهمية قدرها (٦٤,٧٨%) ، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي ، الا انه لا زال يتمتع بمستوى معتدل من الاجابات حسب استجابات عينة دراسته.

الجدول (٣٤) : المقاييس الوصفية لبعء الألتزام بالقيم

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	يلتزم العاملون بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للدائرة.	3.335	1.181	35.40	66.70	٢
٢	يعمل العاملون في هذه الدائرة من أجل تحقيق هدف مشترك.	3.239	1.200	37.05	64.78	٣
٣	قيم الدائرة مقبولة على نطاق واسع من قبل العاملين.	3.478	1.263	36.32	69.56	١
-	المتوسط العام لبعء الألتزام بالقيم	3.351	1.083	32.32	67.02	-

المصدر: اعداد الباحثة استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

٢- وصف وتحليل التماسك التنظيمي بشكل اجمالي

تشمل هذه الفقرة وصف وتحليل التماسك التنظيمي بشكل اجمالي ، اذ يتبين من الجدول (٣٥) نتائج توافر مستوى التماسك التنظيمي والذي جرى قياسه بـ(٥) ابعاد فرعية ، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (٣,١٤٣) وانحراف معياري قدره (0.867) ومعامل اختلاف (27.58%) واهمية نسبية (62.86%) ، مما يؤكد ان التماسك التنظيمي قد حصل على المستوى المعتدل من استنادا الى استجابات افراد عينة الدراسة .

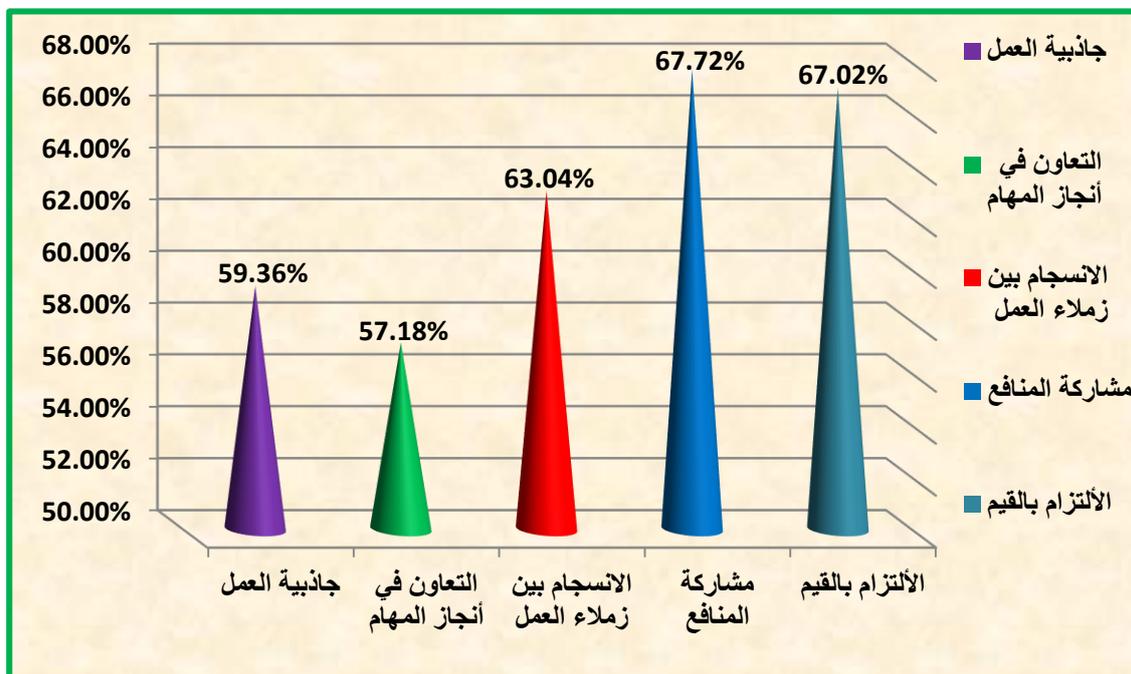
واستناداً الى ما تقدم يمكن ترتيب ابعاد التماسك التنظيمي ميدانياً على مستوى مديرية البلدية عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (مشاركة المنافع ، الألتزام بالقيم ، الانسجام بين زملاء العمل ، جاذبية العمل ، والتعاون في أنجاز المهام) وكما موضح في الجدول (٣٥).

الجدول (٣٥) : وصف وتحليل التماسك التنظيمي بأبعاده

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	جاذبية العمل	2.968	1.097	36.94	59.36	٤
٢	التعاون في أنجاز المهام	2.859	1.074	37.57	57.18	٥
٣	الانسجام بين زملاء العمل	3.152	0.986	31.28	63.04	٣
٤	مشاركة المنافع	3.386	1.101	32.52	67.72	١
٥	الألتزام بالقيم	3.351	1.083	32.32	67.02	٢
-	المتوسط العام لمتغير التماسك التنظيمي	3.143	0.867	27.58	62.86	-

المصدر: اعداد الباحثة استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ويوضح الشكل (٩) الاعمدة البيانية لترتيب ابعاد التماسك التنظيمي على مستوى مديرية البلدية عينة الدراسة استناداً الى قيم الاهمية النسبية المتحققة وفي ضوء اجابات العينة .



الشكل (٩) : الشكل البياني لإبعاد التماسك التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثة استناداً الى مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

ثالثاً- وصف وتشخيص الانوميا التنظيمية

تتضمن هذه الفقرة وصف وتحليل الانوميا التنظيمية من خلال فقرتين ، تتناول الاولى الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد هذ المتغير بشكل تفصيلي ، اما الثانية فتتناول الوصف الاحصائي بشكل اجمالي ، وكالاتي:

١- وصف وتحليل الانوميا التنظيمية بشكل تفصيلي

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الاحصائي لفقرات وابعاد الانوميا التنظيمية بشكل تفصيلي وكما يأتي:

أ. وصف وتحليل بعد اللامعيارية التنظيمية

يتبين من الجدول (٣٦) نتائج المقاييس الوصفية لبعء اللامعيارية التنظيمية الذي جرى قياسه بثلاثة فقرات (ONS₁-ONS₃) ، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (٢,٣١٣) وانحراف معياري قدره (0.345) ومعامل اختلاف (14.91%) واهمية نسبية (46.26%) ، مما يشير الى ان اتفاق

الفصل الثالث . . المبحث الثاني : وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتفسير نتائجها

الأفراد على محتوى البعد كان منخفضاً مما يدل على ان اهتمام افراد عينة الدراسة بالقواعد والتعليمات والمعايير التنظيمية قد يكون معتدلاً بسبب سعيهم الى تحقيق الاهداف وتنفيذ القرارات وتحقيق مصالحهم الشخصية من جهة ومصحة الدائرة من جهة اخرى والضغط على انفسهم وتقديم جهود اضافية من اجل الالتزام بالتوجيهات وتنفيذ رغبات الادارة.

وقد حققت الفقرة (٣) الذي يتضمن (يفضل الافراد العاملين في الدائرة المبحوثة بعدم التفكير في مستقبل المنظمة) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (٢,٣٢٦) وحقق انحراف قدره (٠,٤٧٠) وحصل على معامل اختلاف قدره (٢٠,٢٠%) واهمية قدرها (٤٦,٥٢%) ، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى منخفض على هذه الفقرة.

اما الفقرة (٢) الذي يتضمن (تسعى الدائرة في ممارسة ضغوط كبيرة على مواردها البشرية لتحقيق الأهداف بأية وسيلة ممكنة) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (٢,٢٩٦) وحقق انحراف قدره (٠,٥٢٠) وحصل على معامل اختلاف قدره (٢٢,٦٤%) واهمية قدرها (٤٥,٩٢%) ، وعلى الرغم من حصول هذه الفقرة على ادنى وسط حسابي ، الا انه لا زال ضمن مستوى منخفض من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة .

الجدول (٣٦) : المقاييس الوصفية لبعد اللامعيارية التنظيمية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	يلجأ الأفراد العاملين في الدائرة المبحوثة إلى كسر القواعد التنظيمية لتحقيق أهداف محددة خاصة بهم	2.317	0.467	20.13	46.34	٢
٢	تسعى الدائرة في ممارسة ضغوط كبيرة على مواردها البشرية لتحقيق الأهداف بأية وسيلة ممكنة	2.296	0.520	22.64	45.92	٣
٣	يفضل الأفراد العاملين في الدائرة المبحوثة بعدم التفكير في مستقبل المنظمة	2.326	0.470	20.20	46.52	١
-	المتوسط العام لبعد اللامعيارية التنظيمية	2.313	0.345	14.91	46.26	-

المصدر: اعداد الباحثة استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ب. وصف وتحليل بعد التهكم التنظيمي

يتبين من الجدول (٣٧) نتائج المقاييس الوصفية لبعد التهكم التنظيمي الذي جرى قياسه بثلاثة فقرات (OC₁-OC₃) ، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (٢,٣٥٤) وانحراف معياري قدره (0.357) ومعامل اختلاف (15.18%) واهمية نسبية (47.08%) ، مما يشير الى ان اتفاق الافراد على

الفصل الثالث . . المبحث الثاني : وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتفسير نتائجها

محتوى البعد منخفضاً مما يدل على ان تهكم الافراد عينة الدراسة كان ذا مستوى منخفض وهذا يفسر اهتمامهم بالعمل بنسبة معينة وكيفية تكاتف الجهود من اجل التعاون والتشارك ونقل المهارات الخاصة بتقديم الخدمات الى المستفيدين وتحقيق نسب انجاز مقبولة على الاقل من احتياجاتهم .

وقد حققت الفقرة (١) الذي يتضمن (لا يشعر الفرد العامل في الدائرة المبحوثة بالاندماج في بيئة العمل الخاصة بها) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (٢,٣٨٧) وحقق انحراف قدره (٠,٤٨٨) وحصل على معامل اختلاف قدره (٢٠,٤٥%) واهمية قدرها (٤٧,٧٤%) ، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى منخفضاً على هذه الفقرة .

اما الفقرة (٢) الذي يتضمن (انعدام روح التعاون بين الأفراد العاملين في الدائرة المبحوثة) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (٢,٣١٣) وحقق انحراف قدره (٠,٤٦٥) وحصل على معامل اختلاف قدره (٢٠,٠٩%) واهمية قدرها (٤٦,٢٦%) ، وعلى الرغم من حصول هذه الفقرة على ادنى وسط حسابي ، الا انه لا زال ضمن مستوى منخفض من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة .

الجدول (٣٧) : المقاييس الوصفية لبعد التهكم التنظيمي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	لا يشعر الفرد العامل في الدائرة المبحوثة بالاندماج في بيئة العمل الخاصة بها	2.387	0.488	20.45	47.74	١
٢	انعدام روح التعاون بين الأفراد العاملين في الدائرة المبحوثة	2.313	0.465	20.09	46.26	٣
٣	لا تهتم الدائرة المبحوثة بتعزيز اخلاقيات العمل بين مواردها البشرية	2.361	0.481	20.39	47.22	٢
-	المتوسط العام لبعد التهكم التنظيمي	2.354	0.357	15.18	47.08	-

المصدر: اعداد الباحثة استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ج. وصف وتحليل بعد إنعدام القيم التنظيمية

يتبين من الجدول (٣٨) نتائج المقاييس الوصفية لبعد إنعدام القيم التنظيمية الذي جرى قياسه باربعة فقرات (LOV₁-LOV₄) ، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (٢,٣٠٢) وانحراف معياري قدره (0.350) ومعامل اختلاف (15.19%) واهمية نسبية (46.04%) ، مما يشير الى ان اتفاق الافراد على محتوى البعد منخفضاً مما يدل على ان افراد عينة الدراسة يعملون وبمستوى دون

الفصل الثالث . . المبحث الثاني : وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتفسير نتائجها

الطموح على الاهتمام بالعمل والوظائف المكلفين بها والتصدي للمشاكل التي تواجههم ضمن بيئة الدائرة وهذا يؤهلهم للمساهمة وتحقيق الاهداف المرجوة .

وقد حققت الفقرة (٤) الذي يتضمن (لا تهتم الموارد البشرية في الدائرة المبحوثة بمراعاة الإنجازات التي يتم تحقيقها من قبل زملائهم) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (٣٥٧.٢) وحقق انحراف قدره (٠,٥٢٤) وحصل على معامل اختلاف قدره (٢٢,٢١%) واهمية قدرها (٤٧,١٤%) ، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى منخفضاً على هذه الفقرة .

اما الفقرة(٢) الذي يتضمن (لا تراعي الموارد البشرية العاملة في الدائرة المبحوثة الاهتمام الكافي للمشكلات التي تواجه زملائهم في العمل) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (٢٦٥.٢) وحقق انحراف قدره (٠,٥٤٠) وحصل على معامل اختلاف قدره (٢٣,٨٥%) واهمية قدرها (٤٥,٣٠%) ، وعلى الرغم من حصول هذه الفقرة على ادنى وسط حسابي ، الا انه لا زال ضمن مستوى منخفض من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة .

الجدول (٣٨) : المقاييس الوصفية لبعء إنعدام القيم التنظيمية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	يوجد إهتمام بالجوانب المادية أكثر من أي شيء آخر	2.296	0.457	19.92	45.92	٢
٢	لا تراعي الموارد البشرية العاملة في الدائرة المبحوثة الاهتمام الكافي للمشكلات التي تواجه زملائهم في العمل	2.265	0.540	23.85	45.30	٤
٣	يمتاز نمط الحياة الوظيفية في الدائرة المبحوثة بكونه غير ملائم لمواردها البشرية	2.291	0.483	21.10	45.82	٣
٤	لا تهتم الموارد البشرية في الدائرة المبحوثة بمراعاة الإنجازات التي يتم تحقيقها من قبل زملائهم	2.357	0.524	22.21	47.14	١
-	المتوسط العام لبعء إنعدام القيم التنظيمية	2.302	0.350	15.19	46.04	-

المصدر: اعداد الباحثة استناداً الى نتائج برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

٢- وصف وتحليل الانوميا التنظيمية بشكل اجمالي

تشمل هذه الفقرة وصف وتحليل الانوميا التنظيمية بشكل اجمالي ، اذ يتبين من الجدول (٣٩) نتائج توافر مستوى الانوميا التنظيمية والذي جرى قياسه بـ(٣) ابعاد فرعية ، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (٢,٣٢٣) وانحراف معياري قدره (0.278) ومعامل اختلاف (11.98%) واهمية

الفصل الثالث . . المبحث الثاني : وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتفسير نتائجها

نسبية (46.46%) ، مما يؤكد ان الانوميا التنظيمية قد حصلت على مستوى منخفض استنادا الى استجابات افراد عينة الدراسة .

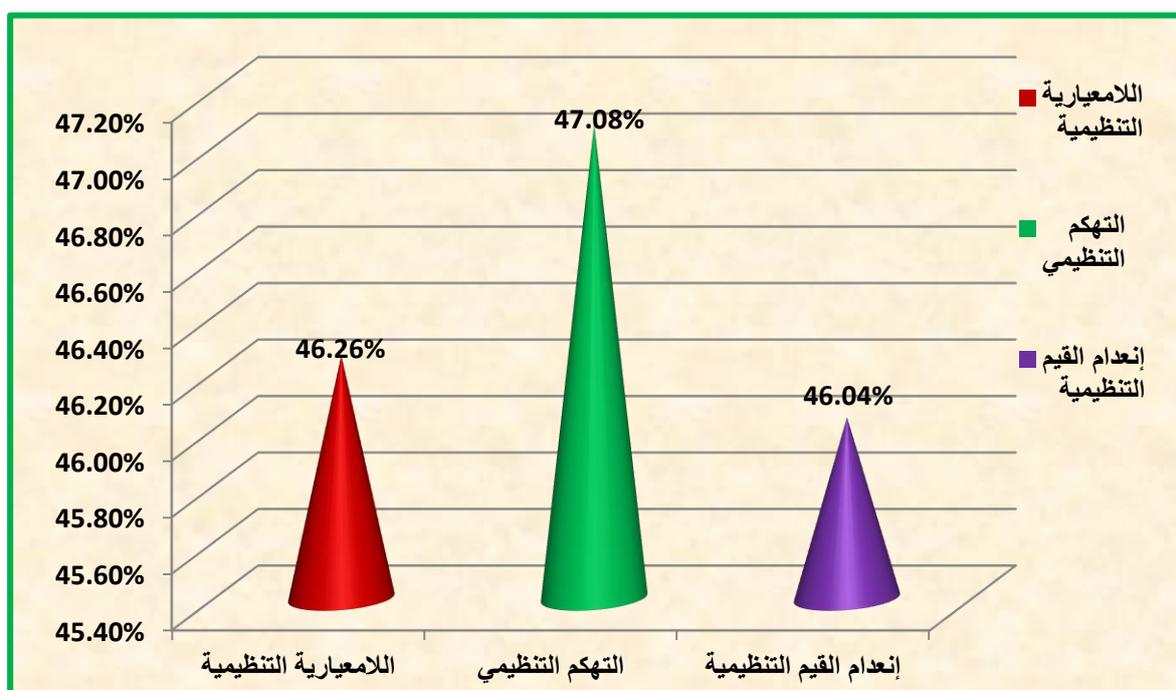
واستناداً الى ما تقدم يمكن ترتيب ابعاد الانوميا التنظيمية ميدانياً على مستوى مديرية البلدية عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالآتي (التهكم التنظيمي ، اللامعيارية التنظيمية ، وإنعدام القيم التنظيمية) وكما موضح في الجدول (٣٩).

الجدول (٣٩) : وصف وتحليل الانوميا التنظيمية بأبعاده

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	اللامعيارية التنظيمية	2.313	0.345	14.91	46.26	٢
٢	التهكم التنظيمي	2.354	0.357	15.18	47.08	١
٣	إنعدام القيم التنظيمية	2.302	0.350	15.19	46.04	٣
-	المتوسط العام لمتغير الانوميا التنظيمية	2.323	0.278	11.98	46.46	-

المصدر: اعداد الباحثة استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ويوضح الشكل (١٠) ترتيب ابعاد الانوميا التنظيمية على مستوى مديرية البلدية عينة الدراسة استناداً الى الاهمية النسبية المتحققة .



الشكل (١٠) : الشكل البياني لإبعاد الانوميا التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحثة استناداً الى مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

المبحث الثالث

اختبار الفرضيات وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

توطئة :

بعد ان تم التأكد من خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي فضلا عن التأكد من صدقها واتساقها وثباتها على مستوى بيئة التطبيق في مديرية بلدية الحلة ، سيتم استعمال الادوات المعلمية في اختبار الفرضيات (اختبار علاقات الارتباط والتأثير والتفاعل بين المتغيرات) والتعرف على مستواها بهدف تفسيرها وبحسب اجابات افراد العينة ، وكما يأتي :

أولاً : اختبار فرضيات الارتباط :

سيتم اختبار فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية اعتماداً على معامل الارتباط البسيط (Pearson) للتأكد من مدى التوافق بين متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية ، وقد وُظف لتحقيق هذا الهدف البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) ، وللحكم على قوة معامل الارتباط وكيفية تفسيره ، سيجري الاعتماد على التقييم الخاص بتقسيمه الى خمس فئات وحسب الجدول (٤٠) :

الجدول (٤٠) : تفسير قيمة علاقة الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " *Research methods for business students* " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

وتأسيساً على ما تقدم ، سيتم اختبار فرضيات الارتباط كما يأتي :

١. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين القيادة

الرنانة بأبعادها والانوميا التنظيمية)

يظهر من خلال الجدول (٤٠) وجود علاقة ارتباط عكسية قوية وذات دلالة معنوية بين القيادة الرنانة والانوميا التنظيمية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**-0.539) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (١%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (٩٩%) ، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والعلاقة بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى مديرية البلدية في الحلة عينة الدراسة.

الجدول (٤١) : علاقات الارتباط بين القيادة الرنانة والانوميا التنظيمية

ابعاد القيادة الرنانة			القيادة الرنانة	المتغير المستقل
الرحمة	الامل	اليقظة الذهنية		المتغير التابع
-0.500**	-0.530**	-0.462**	-0.539**	الانوميا التنظيمية
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط عكسية قوية ذات دلالة معنوية عند المستوى ٠,٠١ بين القيادة الرنانة والانوميا التنظيمية				النتيجة (القرار)

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) N=230 , P ≥ 0.01

وبناءً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى .

واستناداً الى مخرجات الجدول (٤١) يمكن اختبار فرضيات الارتباط الفرعية الناتجة عن الفرضية الرئيسية الاولى ، وكالاتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد اليقظة الذهنية والانوميا التنظيمية)

يظهر من خلال الجدول (٤١) وجود علاقة ارتباط عكسية وذات دلالة معنوية بين بعد اليقظة الذهنية والانوميا التنظيمية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**-0.462) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (١%) مما يثبت نسبة الثقة لنتائج العلاقة قدرها (٩٩%) ، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والعلاقة بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى مديرية بلدية الحلة عينة الدراسة.

استناداً إلى ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد الامل والانوميا التنظيمية)

يظهر من خلال الجدول (٤١) وجود علاقة ارتباط عكسية وذات دلالة معنوية بين بعد الامل والانوميا التنظيمية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**-0.530) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (١%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (٩٩%) ، مما يؤكد وجود

الفصل الثالث . . المبحث الثالث : اختبار الفرضيات وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

مستوى من الانسجام والعلاقة بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى مديرية بلدية الحلة عينة الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد الرحمة والانوميا التنظيمية)

يظهر من خلال الجدول (٤١) وجود علاقة ارتباط عكسية وذات دلالة معنوية بين بعد الرحمة والانوميا التنظيمية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**-0.500) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (١%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (٩٩%) ، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والعلاقة بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى مديرية بلدية الحلة عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تشير الى اهتمام القادة في مديرية البلدية عينة الدراسة بتبني العوامل الانسانية والاخلاقية في التعامل مع الاخرين وكيف يوجهون الموظفين على تبني هذه السلوكيات الايجابية والانغماس الوظيفي الايجابي ومساعدة الاخرين على انجاز مهامهم وحل المشاكل التي تواجههم والتعامل حسب مشاعرهم وعواطفهم من اجل تحسين مخرجات الخدمة المقدمة وتقليل مستوى الانوميا التنظيمية .

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

٢ - اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين التماسك التنظيمي والانوميا التنظيمية)

يظهر من خلال الجدول (٤٢) وجود علاقة ارتباط عكسية قوية وذات دلالة معنوية بين التماسك التنظيمي والانوميا التنظيمية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**-0.493) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (١%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (٩٩%) ، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والعلاقة بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى دائرة البلدية في الحلة عينة الدراسة.

الجدول (٤٢) : علاقات الارتباط بين التماسك التنظيمي والانوميا التنظيمية

ابعاد التماسك التنظيمي					التماسك التنظيمي	المتغير المعدل
الالتزام بالقيم	مشاركة المنافع	الانسجام بين زملاء العمل	التعاون في انجاز المهام	جاذبية العمل		المتغير التابع
-0.472**	-0.394**	-0.388**	-0.385**	-0.369**	-0.493**	الانوميا التنظيمية

الفصل الثالث . . المبحث الثالث : اختبار الفرضيات وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط عكسية قوية ذات دلالة معنوية عند المستوى ٠,٠١ بين التماسك التنظيمي والانوميا التنظيمية						النتيجة (القرار)

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) $N=230, P \geq 0.01$

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه كلما يسعى افراد عينة الدراسة الى الاهتمام بتماسكهم كفريق عمل او كمجموعة عمل يساعد اعضاءها بعضهم البعض الاخر في تنفيذ الخطط وانجاز المهام وتحقيق الاهداف وتقديم المساعدة والارشاد فيما بينهم اضع الى ذلك اهمية عوامل التعاون والانسجام بينهم من حيث السلوكيات والتصرفات المهنية في العمل ومشاركة المنافع واهمية الالتزام بالقيم التنظيمية من شأنه ان يحسن قدرات الدائرة ويقلل الانوميا التنظيمية .

وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية .

واستناداً الى مخرجات الجدول (٤٢) يمكن اختبار فرضيات الارتباط الفرعية الناتجة عن الفرضية الرئيسية الثانية ، وكالاتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد جاذبية العمل والانوميا التنظيمية)

يظهر من خلال الجدول (٤٢) وجود علاقة ارتباط عكسية وذات دلالة معنوية بين بعد جاذبية العمل والانوميا التنظيمية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-0.369^{**}) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (١%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (٩٩%) ، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والعلاقة بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى دائرة بلدية الحلة عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تشير الى اهتمام افراد عينة الدراسة بالعمل ومدى تحقيقه للاغراض الشخصية لهم وكيف تسهم الدائرة في تعزيز تعويضات الموظفين من حيث الراتب والمكافآت والحوافز التي من شأنها ان تحقق افضل مستوى معيشي لهم وما تقدمه لهم كذلك من وجهة اجتماعية ومكانة شخصية مهمة على مستوى المجتمع وهذا بدوره ان يقلل الانوميا التنظيمية .

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

الثانية.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد التعاون في انجاز المهام والانوميا التنظيمية)

يظهر من خلال الجدول (٤٢) وجود علاقة ارتباط عكسية وذات دلالة معنوية بين بعد التعاون في انجاز المهام والانوميا التنظيمية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**-0.385) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (١%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (٩٩%) ، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والعلاقة بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى دائرة بلدية الحلة عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام افراد عينة الدراسة بتبني سلوكيات التعاون والتشارك في العمل والمشاركة الجماعية في عمليات اتخاذ القرارات واهمية التكاتف في اوقات الذروة بتقديم الخدمات الى المستفيدين واهمية التفاعل معهم ومد جسور العلاقة المتينة معهم اضافة الى ذلك اهمية مشاركتهم في اللجان وفرق العمل بهدف تهيئتهم لتسلم مواقع ادارية افضل وهذا من شأنه ان يحد من الانوميا التنظيمية.

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد الانسجام بين زملاء العمل والانوميا التنظيمية)

يظهر من خلال الجدول (٤٢) وجود علاقة ارتباط عكسية وذات دلالة معنوية بين بعد الانسجام بين زملاء العمل والانوميا التنظيمية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**-0.388) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (١%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (٩٩%) ، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والعلاقة بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى دائرة بلدية الحلة عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تشير الى اهتمام افراد عينة الدراسة بانسجامهم السلوكي وكيف تلتقي تصرفاتهم واستجاباتهم في المواقف الوظيفية المختلفة وهذا يتحقق من خلال اتفاق ارائهم في التعامل الوظيفي وكيفية تفسير الموضوعات وعمليات تطوير الخدمة والسعي الى تحسين الاداء في المستقبل وهذا من شأنه ان يحد من الانوميا التنظيمية .

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد مشاركة المنافع والانوميا التنظيمية)

يظهر من خلال الجدول (٤٢) وجود علاقة ارتباط عكسية وذات دلالة معنوية بين بعد مشاركة المنافع والانوميا التنظيمية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**-0.394) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (١%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (٩٩%) ، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والعلاقة بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى دائرة بلدية الحلة عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تشير الى اهتمام افراد عينة الدراسة بالمنافع المتحققة لهم من خلال عملهم الوظيفي في الدائرة من حيث المنافع النقدية وكذلك المعنوية التي يمكن ان تتحقق من خلال بذل الجهود الكبيرة في تحقيق الاهداف وانجاز خطط العمل واكمال معاملات المراجعين بالوقت المناسب وباقل التكاليف وهذا من شأنه ان يحد من الانوميا التنظيمية .

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد الالتزام بالقيم والانوميا التنظيمية)

يظهر من خلال الجدول (٤٢) وجود علاقة ارتباط عكسية وذات دلالة معنوية بين بعد الالتزام بالقيم والانوميا التنظيمية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**-0.472) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (١%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (٩٩%) ، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والعلاقة بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى دائرة بلدية الحلة عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تشير الى اهتمام افراد عينة الدراسة بالسعي الى الالتزام بالقيم التنظيمية التي تتبناها الدائرة خاصة ما يتعلق بالقيم الاخلاقية وممارسة السلوكيات الايجابية التي تتوافق مع مدونات السلوك الاخلاقي الايجابي والعمل على تبني قيم المساعدة والاهتمام بمصالح الاخرين بمستوى الاهتمام

بتحقيق المصلحة الشخصية فضلا عن عوامل الالتزام التنظيمي والولاء للدائرة والانتماء له وهذا من شأنه ان يقلل من مستوى الانوميا التنظيمية.

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

ثانياً : اختبار فرضيات التأثير :

لغرض اختبار فرضيات التأثير المباشر سيتم الاعتماد على اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) الذي شاع استعماله بأعتبره تقنية إحصائية خاصة توفر اطاراً شاملاً للعلاقات الاحصائية بين مجموعة من المتغيرات الكامنة ، تعتمد في علوم عديدة وتستعمل في تشخيص مستوى العلاقات والتأثير بين المتغيرات وتوفر اجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) الذي يحدد نوع وعدد المؤشرات الميدانية التي تقيس المتغيرات الكامنة ، وبذلك تحل هذه التقنية مكان جميع انواع تحليلات الانحدار التقليدية ، وبالتالي فان (SEM) هي تقنية تحليلية يمكن استعمالها إما لإجراء تحليل الانحدار بمختلف انواعه او تحليل المسار أو (CFA) أو الجمع بين هذين التحليلين (6: Mehmetoglu & Venturini , 2021) ، وعلى النحو الاتي :

٣. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للقيادة الرنانة في الانوميا التنظيمية)

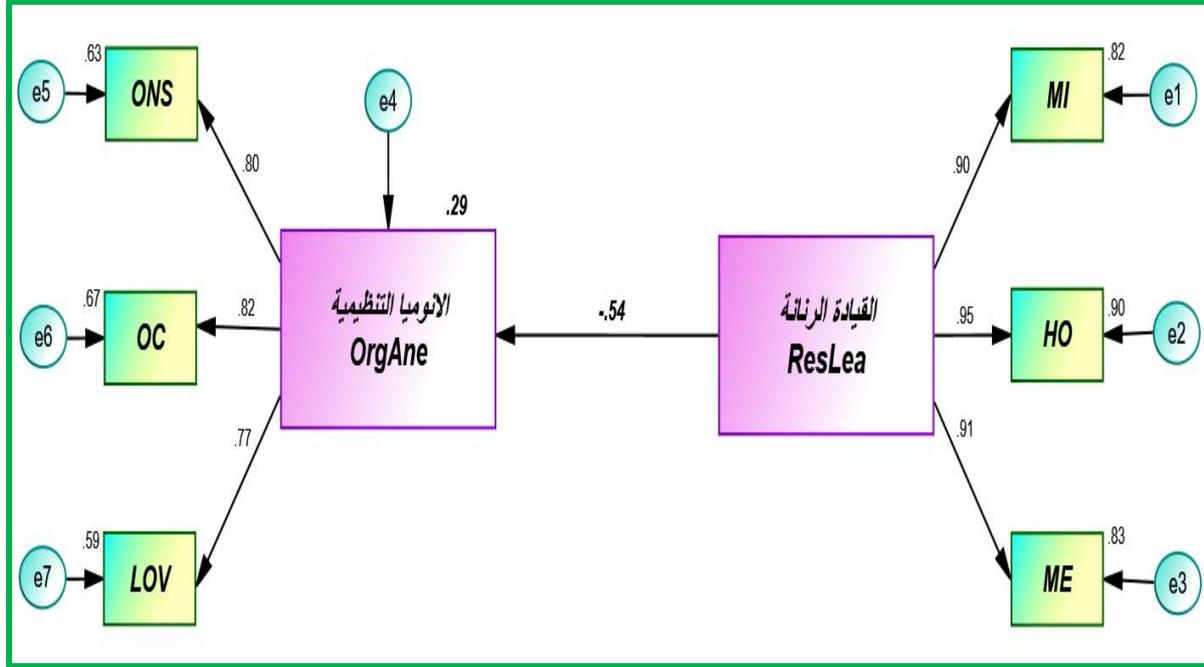
يوضح لنا الجدول (٤٠) وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الرنانة في الانوميا التنظيمية ، اذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (-0.54) وهذا يعني ان متغير القيادة الرنانة يؤثر في متغير الانوميا التنظيمية بنسبة (-54%) على مستوى مديرية بلدية الحلة عينة الدراسة ، وهذا يعني ان متغير الانوميا التنظيمية سينخفض بمقدار (-54%) في حال زيادة الاهتمام بسلوكيات القيادة الرنانة بمقدار وحدة واحدة . كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في هذا الجدول (٤٠) البالغة (-٩.٦٨٢) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (١١) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.29) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير الانوميا التنظيمية يعود (29%) منها الى تغير سلوكيات القيادة الرنانة والنسبة المتبقية البالغة (71%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة . وهذه النتيجة

الفصل الثالث . . المبحث الثالث : اختبار الفرضيات وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

تشير الى وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للقيادة الرنانة في الانوميا التنظيمية على مستوى مديرية البلدية عينة الدراسة .

واعتماداً على ما ذكر اعلاه ، يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثالثة .



الشكل (١١) : تأثير القيادة الرنانة في الانوميا التنظيمية

المصدر : من اعداد الباحثه استناداً إلى مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (٤٣) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الرنانة في الانوميا التنظيمية

المسارات	الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعيارى	الخطأ المعيارى	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية	
الانوميا التنظيمية <---	القيادة الرنانة	-.539	-.158	.016	-9.682	***
MI <---	القيادة الرنانة	.905	.998	.031	32.180	***
ME <---	القيادة الرنانة	.912	.950	.028	33.561	***
HO <---	القيادة الرنانة	.951	1.052	.023	46.581	***
ONS <---	الانوميا التنظيمية	.797	.988	.050	19.947	***
OC <---	الانوميا التنظيمية	.816	1.047	.049	21.324	***
LOV <---	الانوميا التنظيمية	.768	.965	.053	18.147	***

المصدر : من اعداد الباحثه استناداً إلى مخرجات برنامج (Amos V.25)

الفصل الثالث . . المبحث الثالث : اختبار الفرضيات وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

وبناءً على ما سبق ، يمكن اختبار فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة وكما يأتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (توجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعء اليقظة الذهنية في الانوميا التنظيمية).

يوضح لنا الجدول (٤٣) وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعء اليقظة الذهنية في الانوميا التنظيمية ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (-0.16) وهذا يعني ان بعء اليقظة الذهنية يؤثر في متغير الانوميا التنظيمية بنسبة (-16%) على مستوى دائرة البلدية عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعء اليقظة الذهنية في مديرية البلدية عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الانوميا التنظيمية بنسبة (-16%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الشكل (١٣) البالغة (-٢,١٣٠) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.041).

استناداً إلى ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (توجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعء الامل في الانوميا التنظيمية).

يوضح الشكل (١٢) وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعء الامل في الانوميا التنظيمية ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (-0.24) أي إن بعء الامل يؤثر في متغير الانوميا التنظيمية بنسبة (-24%) على مستوى مديرية البلدية عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعء الامل في مديرية البلدية عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الانوميا التنظيمية بنسبة (-24%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٤٣) البالغة (-٢,٣٤٤) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.021).

واستناداً إلى ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة.

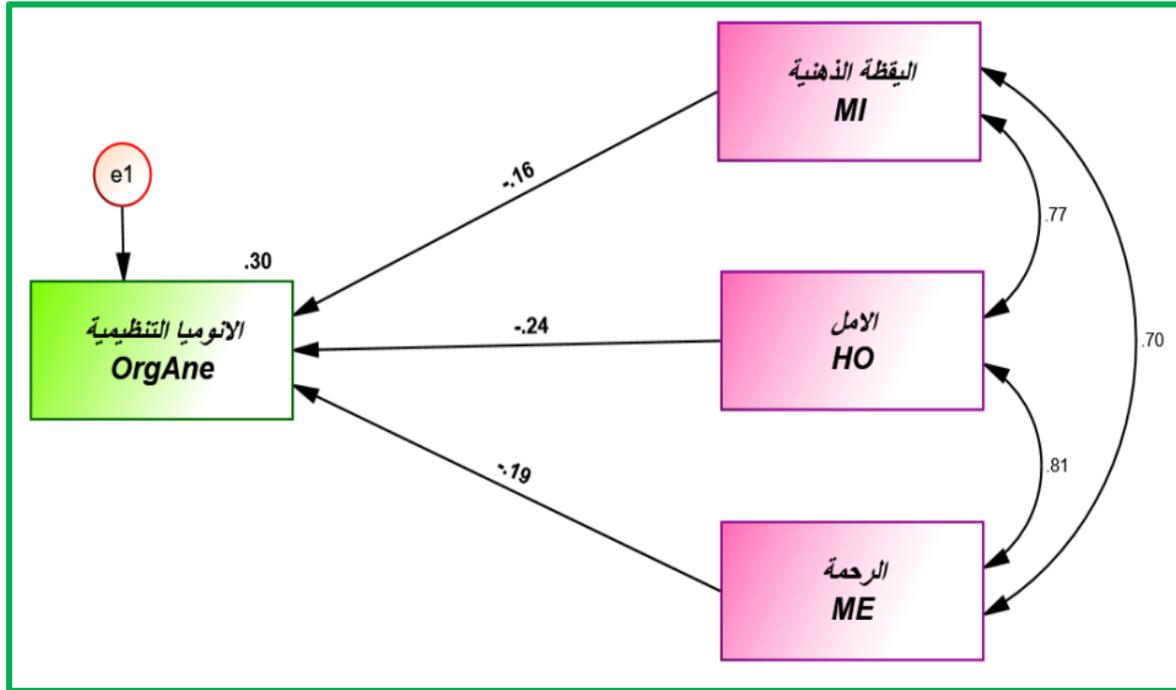
ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعء الرحمة في الانوميا التنظيمية).

يوضح الشكل (١٢) وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعء الرحمة في الانوميا التنظيمية ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (-0.19) وهذا يعني ان بعء الرحمة يؤثر في متغير الانوميا التنظيمية بنسبة (-19%) على مستوى مديرية البلدية عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة

الفصل الثالث . . المبحث الثالث : اختبار الفرضيات وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

انحراف واحدة من بعد الرحمة في مديرية البلدية عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الانوميا التنظيمية بنسبة (-19%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٣٦) البالغة (-٢,٢٦٩) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.037).

وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة.



الشكل (١٢) : تأثير ابعاد القيادة الرنانة في الانوميا التنظيمية

المصدر : من اعداد الباحثه استنادا" إلى مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (٤٤) : معاملات تأثير ابعاد القيادة الرنانة في الانوميا التنظيمية

المسارات	الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
الانوميا التنظيمية <---	اليقظة الذهنية	-0.164	0.023	-2.130	0.041
الانوميا التنظيمية <---	الامل	-0.236	0.029	-2.344	0.021
الانوميا التنظيمية <---	الرحمة	-0.192	0.026	-2.269	0.037

المصدر : من اعداد الباحثه استنادا" إلى مخرجات برنامج (Amos V.25)

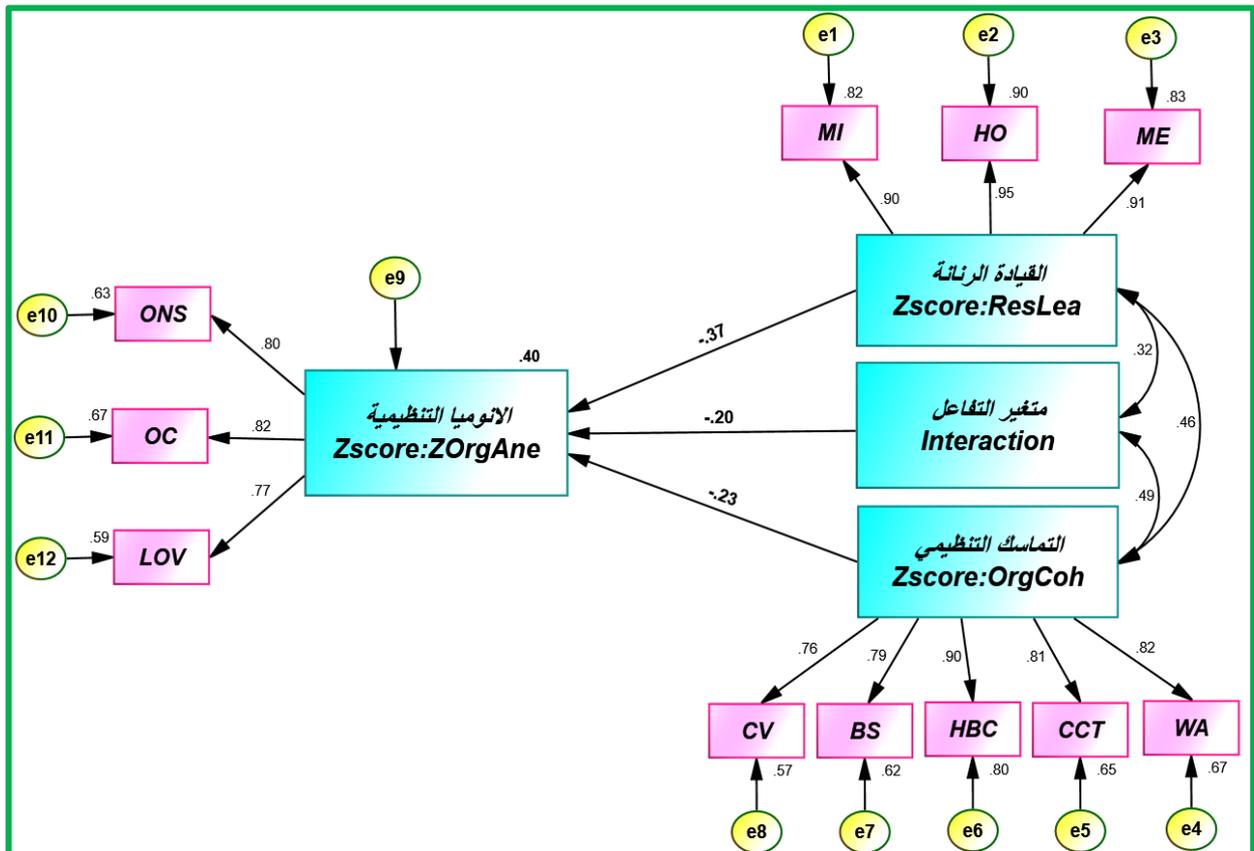
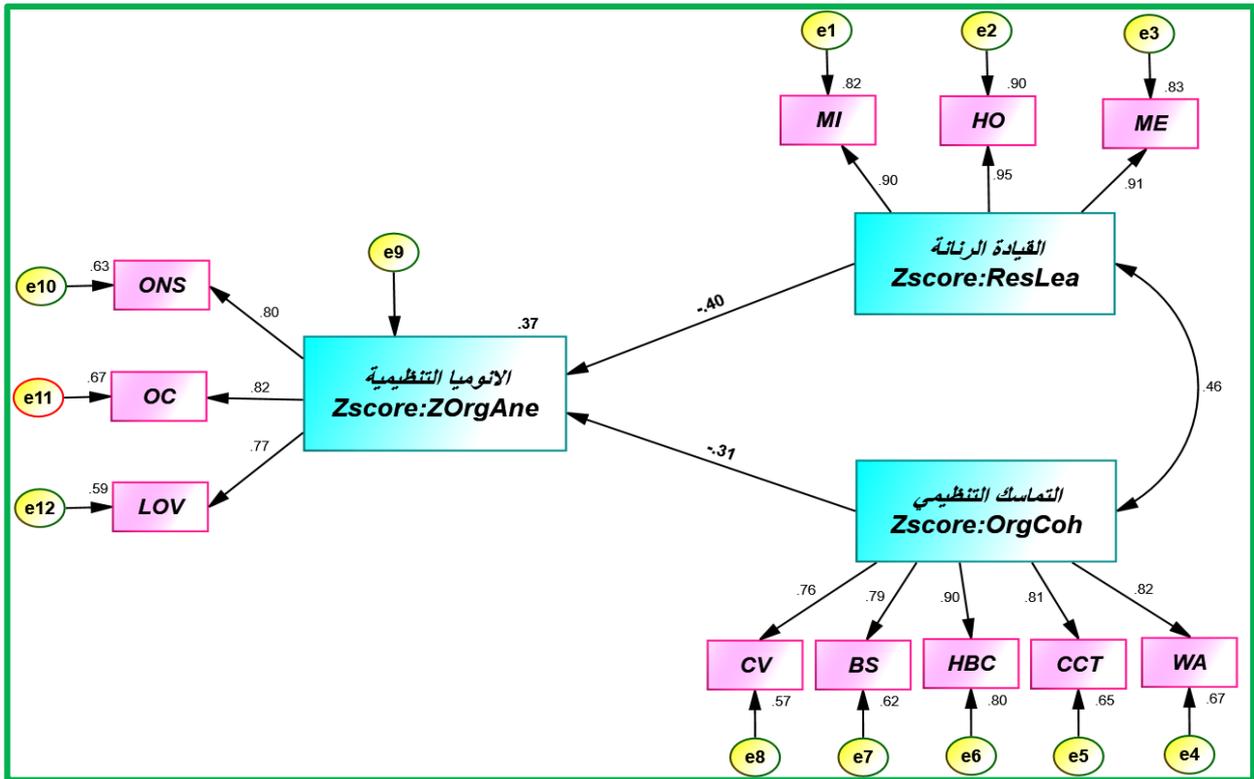
٤. الفرضية الرئيسية الرابعة : يوجد تأثير معدّل ذو دلالة معنوية لمتغير التماسك التنظيمي في العلاقة بين القيادة الرنانة والانوميا التنظيمية.

يوضح لنا الشكل (١٣) اختبار فرضية التفاعل التي تتمثل بتحديد مستوى الدور المعدّل للتماسك التنظيمي في تعزيز العلاقة بين القيادة الرنانة والانوميا التنظيمية.

اذ نلاحظ من الانموذج الهيكلي الاول ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل الانحدار) لمتغير التفاعل البالغة (٠,٢٠-) تتمتع بالدلالة المعنوية وذلك استدللاً بقيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٣٧) البالغة (٣,٣٠٩-) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. كما نلاحظ من خلال الانموذج الهيكلي الاول ان قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (٠,٣٧٠) في حين ان القيمة ازدادت في الانموذج الهيكلي الثاني بفعل وجود متغير التفاعل التماسك التنظيمي اذ بلغت (٠,٤٠٤) ، وهذا يعني ان التغير كان ايجابى وقد بلغت قيمته (٠,٠٣٤).

وبالتالي فان ذلك يثبت الدور المعدل (الملطف) لمتغير التماسك التنظيمي في العلاقة بين القيادة الرنانة والانوميا التنظيمية ، اي ان مستوى العلاقة العكسية بين القيادة الرنانة والانوميا التنظيمية سوف يزداد بتغير مستوى التماسك التنظيمي بمقدار وحدة واحدة ، وبعبارة اخرى فانه بالإمكان لمديرية بلدية الحلة عينة الدراسة ان تعتمد على ابعاد التماسك التنظيمي في زيادة التأثير العكسي للقيادة الرنانة في الانوميا التنظيمية.

وتؤكد النتائج اعلاه امكانية قبول الفرضية الرئيسية الرابعة



الشكل (١٣) الانموذج الهيكلي الأول والثاني الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

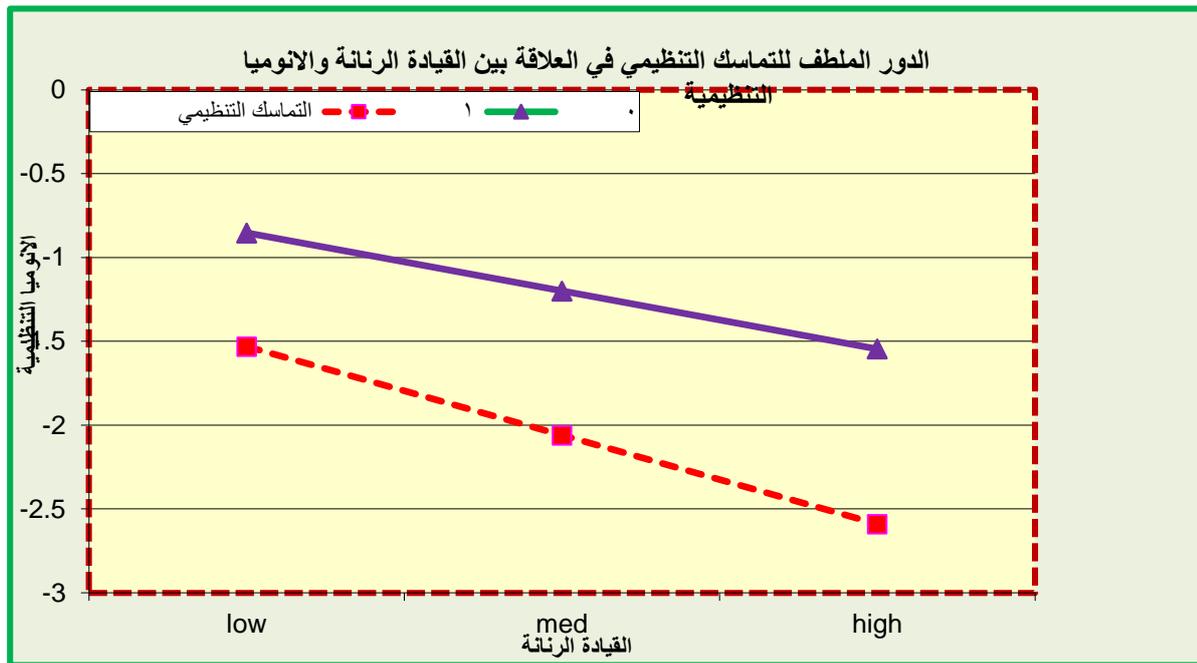
المصدر: من اعداد الباحثة استنادا الى مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (٤٤) : مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

المسارات		الاوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرية	النسبة المعنوية	R ²	
الانوميا التنظيمية	<---	القيادة الرنانة	-0.371	-0.371	0.058	-6.381	***	Model 1 R ² = .370
الانوميا التنظيمية	<---	التماسك التنظيمي	-0.228	-0.228	0.063	-3.618	***	Model 2 R ² = .404
الانوميا التنظيمية	<---	متغير التفاعل	-0.196	-0.162	0.049	-3.309	***	Change of R ² = .034

المصدر : من اعداد الباحثه استنادا "إلى مخرجات برنامج (Amos V.25) .

ويوضح الشكل (١٤) المخطط البياني للعلاقة التفاعلية بين متغيرات الدراسة الذي يظهر المستويات الثلاثة للمتغير المعدل التماسك التنظيمي (منخفض ، متوسط ، عالي) وكيف انها تعدل العلاقة (تزيد تأثيرها) بين القيادة الرنانة والانوميا التنظيمية.



التماسك التنظيمي	low	Med	High
1	-1.53	-2.06	-2.59
0	-0.85	-1.20	-1.55

الشكل (١٤) : الشكل البياني لمستويات التماسك التنظيمي كمتغير معدل للعلاقة بين القيادة الرنانة والانوميا التنظيمية

المصدر : من اعداد الباحثه استنادا "إلى مخرجات برنامج (Mod Graph).

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

والدراسات المستقبلية المقترحة

أولاً : الاستنتاجات

توطئة

يتضمن هذا المبحث تقديم أهم الاستنتاجات النظرية التي توصلت إليها الباحثة فهي تمثل الحصيلة النهائية التي نتجت عن تلك الجهود المبذولة لإنجاز الدراسة والتي كانت ثمرة استقرار الأسس الفكرية لمتغيرات الدراسة وأنعكاسها الميداني في أرض الواقع وبحسب نتائج التحليل الأحصائي ،وعليه ستقدم الفقرات الآتية صورة شاملة عن هذا المبحث على النحو الآتي :

تتمثل هذه الاستنتاجات بما يأتي:

- ١- تمارس القيادة الرنانة دور مهم في التأثير على الأنوميا التنظيمية في المنظمة المبحوثة إذ أكدت نتائج التحليل على أستثمار اليقظة والأفادة من القدرات والأماكنات وتشجيع الموظفين على زيادة الأمل والاهتمام بمصلحة الآخرين سوف ينعكس على تقليل مستوى الأنوميا التنظيمية .
- ٢- يمارس التماسك التنظيمي دوراً مهماً في التأثير على الأنوميا التنظيمية في المنظمة المبحوثة إذ أكدت نتائج التحليل على وجود علاقة ارتباط عكسية .
- ٣- يزداد الدور الذي تمارسه القيادة الرنانة في الأنوميا التنظيمية من خلال الدور التفاعلي الذي يمارسه التماسك التنظيمي .
- ٤- هناك تأثير للقيادة الرنانة في الأنوميا التنظيمية في المنظمة المبحوثة إذ أكدت النتائج على وجود تأثير عكسي للقيادة .
- ٥- هناك دور مهم للتماسك التنظيمي في زيادة التأثير العكسي للقيادة الرنانة في الأنوميا التنظيمية في المنظمة المبحوثة وحسب نتائج التحليل .

ثانياً: التوصيات

استناداً الى النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب الميداني سيتم عرض مجموعة من التوصيات وآلية تطبيقها وعلى النحو الآتي:

- ١- ضرورة العمل على تقليل تأثير أبعاد الأنوميا التنظيمية في مديرية بلدية الحلة ،وذلك من خلال الحفاظ على القواعد التنظيمية لتحقيق الأهداف المحددة من قبل العاملين وتحسين نمط الحياة الوظيفية الخاصة بهم . ويتم ذلك بتوعية العاملين في الحفاظ على المبادئ والقيم والمعايير الأخلاقية لديهم

الفصل الرابع . . . الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المستقبلية المقترحة

٢- يتوجب زيادة الأهتمام وتعزيز التماسك التنظيمي في مديرية بلدية الحلة وأشاعة روح التعاون بينهم في سبيل توليد الشعور بالاندماج في بيئة العمل . وذلك بتوعية العاملين بأهمية التماسك وضرورة العمل الجماعي لإنجاز المهام الموكلة اليهم .

٣- ضرورة تعزيز القيادة الرنانة في مديرية بلدية الحلة من خلال تقديم خدمات جديدة وأستخدام التكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب ، فضلاً عن تلبية أحتياجات المراجعين والشكاوى دون تأخير . من خلال إقامة دورة تدريبية لتأهيل القادة وجعلهم قادرين على مواجهة وحل المشاكل التي تواجه العاملين .

٤- ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتوجيه رساله إلى العاملين لديها حول أهمية النتائج المترتبة على الأنوميا التنظيمية والقيادة الرنانة والتماسك التنظيمي في قدرتهم على تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم . وذلك بأقامة ورشات عمل لتوعية العاملين بخطر الأنوميا للعمل على الوقاية منها

٥- يتوجب على المنظمة المبحوثة تأسيس حلقات اتصال مع المؤسسات الأكاديمية والبحثية للتعرف على كل ما هو جديد وبقدر تعلق الامر بالمتغيرات المبحوثة . وذلك للاستفادة من النتائج المتحققة من هذه الدراسة والعمل على تطبيقها لتفادي الأخطاء مستقبلاً"

ثالثاً : الدراسات المستقبلية المقترحة

سعت هذه الدراسة إلى إظهار دور القيادة الرنانة الإيجابي في الحد من الانوميا التنظيمية ، ونظراً لأهمية هذا الموضوع فان الباحثة تدعو إلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث عن متغيري القيادة الرنانة والأنوميا التنظيمية في منظمات أخرى ، إذ تقدم هذه الدراسة مجموعة من الرؤى والأفكار البحثية الخاصة بالنطاق المعرفي والميداني لمتغيري القيادة الرنانة والأنوميا التنظيمية لتكون مجالاً للبحوث والدراسات المستقبلية وتتمثل بالآتي:

١- ذكاء القادة وعلاقتة بتعزيز الأنسجام في مكان العمل من خلال الحد من التأثير السلبي للأنوميا التنظيمية .

٢- تأثير القيادة الرنانة في إداء العاملين للتماسك التنظيمي كمتغير تفاعلي .

المصادر

أولاً : المصادر العربية

- القرآن الكريم

أ- المجلات والدوريات

- ١- أبو سليم، شذا سليم، أبوشقفة، ناهض، (٢٠٢٢) النزاهة السلوكية ودورها في الحد من الأنوميا التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين في كلية فلسطين التقنية) ،مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية ، المجلد(٢٦) العدد(٣)٠
- ٢- الجبوري، مها صباح، (٢٠١٩)، أنعكاس القيادة الرنانة على التنمية البشرية المستدامة في التعليم ، مجلة مسار العلوم التربوية والاجتماعية ،المجلد(٦)،العدد(١٠)٠
- ٣- الحكيم والسكافي والعبدي، ليث علي يوسف ،ليث زهير، عصام عليوي صاحب ،(٢٠١٦)،الاتنوجرافيا التنظيمية وانعكاساتها في القيادة الرنانة / دراسة حالة في جامعة الكوفة ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد(٩٤)، المجلد(٢٢)، ص (٢٠٤-٢٢٨) .
- ٤- حافظ، عبد الناصر علك، حسين . علي حسين ،محمود احمد عبد ،٢٠١٧، الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وانعكاسه في تعزيز تماسك الجماعة، مجلة جامعة بابل ،العلوم الصرفة والتطبيقية،العدد(٤)،المجلد(٢٥)،العراق .
- ٥- حليحل ،مصطفى صباح، عبد الامير علي،٢٠١٨،الاحترق الوظيفي وعلاقتة بتماسك جماعات العمل / دراسة تطبيقية في معمل إطارات الديوانية، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية ،كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة سومر،المجلد(٢٦)،العدد(٨)،العراق .
- ٦- حسين ،حسين وليد وآخرون،(٢٠٢٠)،الدور التفاعلي للرشاقة التنظيمية بين الأنوميا التنظيمية وسلوك الموارد البشرية المخطط (دراسة إستطلاعية لعينة من العاملين في وزارة الأعمار والأسكان) ،مجلة الأقتصاد والعلوم الإدارية،العدد(٢٦)المجلد(٢٠)٠
- ٧- خالد، علي ،٢٠١٨، أثر اللامعيارية التنظيمية على السلوك المنحرف في مكان العمل دراسة استطلاعية على عينه من موظفي الإدارة العمومية ،حوليات جامعة الجزائر ،العدد ٣٢،الجزء ٢،ص:٣٦٨-٣٨٧ .

- ٨- الربيعي ، لؤي راضي ،(٢٠١٩) دور القيادة الرنانة في تحقيق النجاح المنظمي (دراسة تطبيقية لأراء المديرين العاملين في المديرية العامة للتربية / الرصافة الثانية)، مجلة الدراسات التربوية العدد(٤٥) لسنة (٢٠١٩) .
- ٩- الزبيدي، لمياء سلمان والمولى ،سماح مؤيد،(٢٠١٦)، تأثير التيقظ القيادي في تحقيق الرفاعة المعرفية – دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العدد(١٠٧)، ص: ١٥٧-١٨٩ .
- ١٠- صالح ،هنا فاروق ،٢٠١٧، دور الشفافية في دعم مصداقية المؤسسات الصحفية لدى الجمهور، دراسة ميدانية ،المجلة المصرية لبحوث الإعلام ،المقال ٢، المجلد ٢٠٢٠، العدد٧١
- ١١- عبد الرحيم ،محمد عبد الرحيم،٢٠١٤ . دور الخرائط الاستراتيجية في تحقيق الترافف وبناء نموذج العمل المؤسسي ،المؤتمر ٣ لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية، دول مجلس التعاون الخليجي .
- ١٢- عبدالله ،حسين علي ،(٢٠٢٢)، تأثير المسؤولية الاجتماعية للقائد في تعزيز تماسك مجموعة العمل من خلال الدور الوسيط لثقافة إدارة الخطأ التنظيمي (بحث تطبيقي على عينة من الأطباء في مستشفى النسائية التعليمي في كربلاء ،مجلة وارث العلمية، العدد(١) المجلد(٤) .
- ١٣- عقلي، حكمت، (٢٠١٦)، هل نعاني من الأنوميا ، مقالة أدبية نشرت في ٢٨/١/٢٠١٦ .
- ١٤- عثمان،حسن عثمان،(٢٠٠٣) المؤسسات الاقتصادية ، مجلة العلوم الإنسانية ، كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة منتوري .
- ١٥- عماري ،وأخرون (٢٠٠٤) أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات ورقة مقدمة للملتقى الوطني حول (تقييم المؤسسات الجامعة سكيكدة ، كلية العلوم الاقتصادية .
- ١٦- غانم، عصام جمال سليم،(٢٠١٦)،إمكانية توظيف القيادة التنموية في المؤسسات التعليمية المصرية ،رؤية مقترحة ،مجلة العلوم التربوية ، العدد(٢)،الجزء(١) .
- ١٧- المصري،مروان وليد،(٢٠٢٠)، درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظات غزة وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية لديهن، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية ،العدد(٥) لسنة (٢٠٢٠) .

ب- الرسائل والاطاريح

- ١- أبو عودة ،ماجدة ماجد محمد،٢٠١٦ . التماسك النصي في قصة داوود وسليمان في القرآن الكريم ،رسالة ماجستير،كلية الاداب والعلوم الإنسانية.
 - ٢- حسين ،وائل حاتم ،الحكيم،(٢٠١٣)، التفكير الأخلاقي كمتغير وسيط بين الأنوميا التنظيمية وسلوك العمل العكسي(دراسة تطبيقية في شركات السياحة والسفر العراقية .
 - ٣- الخياط،(٢٠١٩)، التماسك الجماعي ودوره في تعزيز الأستغراق الوظيفي (دراسة ميدانية في شركة توزيع المنتجات النفطية فرع نينوى) .
 - ٤- غالي ،محمد أحمد،عبد دهليز،(٢٠١٥) القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة .
 - ٥- الفريجي،حيدر جري،(٢٠٢٠)، دور القيادة التمكينية في تعزيز التماسك الأستراتيجي من خلال هندسة العمليات المصرفية كمتغير تفاعلي (دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المصارف التجارية بمحافظة البصرة) .
 - ٦- الماضي،يصغ رحيم،(٢٠٢١)، الدور التفاعلي للسلوك الأستباقي للموظف في العلاقة بين القيادة الرنانة والعواقب الأستراتيجية (دراسة إستطلاعية لأراء عينة من موظفي رئاسة جامعة الكوفة) .
 - ٧- الأنصاري،صفا،(٢٠٢٢)، إدمان العمل وعلاقتة بالتماسك التنظيمي في سياق الدور التفاعلي لسلوكيات القائد الأزواجية .
- ثانياً: المصادر الأجنبية**

A- books

1. Akkerman, A, Sluiter,R, & Jansen, G. (2020). Temporary work and deviant behavior the role of workplace cohesion. The Sociological Quarterly, 61(4),678-702.
2. Anwar ,K.(2016). Working With Group- Tasks and Group Cohesiveness. International Education Studies,9(8), 105-111

3. Aranki, D.H, Suifan, T.S, & Sweis,R .J. (2019). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Modern Applied Science*,13(4),137-154.
4. Arasanmi, C. N, & Krishna, A. 2019. Employer branding: perceived organizational support and employee retention- the mediating role of organizational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3),174-183.
5. Assistant,t, (2013) the role of Resonant Leaderhip in Organizations Mersin University, turkey
6. Bartroli, M., Angulo-Brunet, A., Bosque-Prous, M., Clotas, C., & Espelt, A. (2022). The Emotional Competence Assessment Questionnaire (ECAQ) for children aged from 3 to 5 years: validity and reliability evidence. *Education Sciences*, 12(7), 489.
7. Bethell, J, Chu, C.H, Wodchis, W. P, Walker,K, Stewart, S. C, & McGilton, K. S.(2018). Supportive supervision and staff intent to turn over in long – term care homes. *The Gerontologist*, 58(5),953-959.
8. Bonebright, D. A. (2010). 40 years of storming: a historical review of Tuckman s model of small group development. *Human Resource Development International*, 13(1),111-120.
9. Boyatzis, Richard and Mckee, Annie (2005), *Resonant Leadership* , Massachusetts, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts,USA.
- 10.Chen,L., Ye, Z, Shafait, Z, & Zhu, H. 2022.the Effect of Abusive Supervision on Employee Creativity: The Mediating Role of Negative Affect and Moderating Role of Interpersonal Harmony. *Frontiers in Psychology*, 666.
- 11.Coetzer,A, Inma, C.,& Poisat,P.(2017).The job embeddedness turnover relationship: effects of organization size and work group cohesion *Personnel Review*.

12. Decety, J, & Ickes, W.J.(2009).the social neuroscience of empathy. Cambridge, MA: MIT press.
13. De-Lara, Manrique & Medina, Agustin J. Sanchez (2015)An exploration of anomia as origin of work absence, Department of Economics and Management,University of Las Palmas de Gran Canaria, The Canary Islands,Spain.
14. Gargari,B.P, Aghamohammadi,V. & Aliasgharzadeh, A.(2011). Effect of folic acid supplementation on biochemical indices in overweight and obese men with type 2 diabetes. Diabetes research and clinical practice, 94(1), 33-38.
15. Giao,H.N.K, Vuong, B.N, Huan,D.D, Tushar, H,& Quan, T.N.(2010). The effect of emotional intelligence on turnover intention and the moderating role of perceived organizational support :Evidence from the banking industry of Vietnam. Sustainability,12(5),1857.
16. Goleman , Daniel & Boyatzis, Richard & Anne Mckee, (2002), Primal Leadership, Edward Elgar Publishing ,Inc. Northampton, U.S.A
17. Goleman, D,& Boyatzis, R, Mckee, A. (2004). Primal Leadership: Learning to lead with emotional intelligence: Harvard Business Press.
18. Green, A, Janmaat, G, & Han,(2009). Regimes of social cohesion .Centre for Learning and Life Chances in Knowledge Economies and Societies ,Institute of Education, University of London.
19. Guajardo,M(2020).Mindfulness Matters in Leadership. In Oxford Research Encyclopedia of Education.
20. Hair, J. F; Black, W. C; Babin, B. J; Anderson, R. E & Tatham, R. L, (2014) " Multivariate Data Analysis " , 7th edition., Pearson Education Limited. United States of America.
21. Hassani , H. & Silva , E. (2015). A Kolmogorov-Smirnov Based Test for Comparing the Predictive Accuracy of Two Sets of Forecasts , Econometrics, 3, 590-609.

22. Herindrasti, V. L., yesyca, M, Hutabarat, L.F, Robertua, V, Wene, A.L, & Elin, E. (2020). Module on the European Integration and Interregionalism of Europe- Southeast Asia (EIIES).
23. Heydari, A, Davoudi, I, & Teymoori, A. (2011). Revising the Assessment of Feeling of Anomie: Presenting a Multidimensional Scale procedia- Social And Behavioral Sciences, Vol.30, p.1086-1090.
24. Huschka, D. & Mau, S. (2006). Social Anomie and Racial Segregation in South Africa. Social Indicators Research, Vo.76, p.467-498.
25. Ismail, M, Baki, N. U, & Omar, Z. (2018). The influence of organizational culture and organizational justice on group cohesion as perceived by merger and acquisition employees. Organizations and markets in Emerging Economies, 9(2), 233-250.
26. Johnson, J.L, Martin, K.D, & Saini, A. (2011). Strategie Culture And Environmental Dimensions As Determinants of Anomie in Publicly-Traded and Privately- Held Firms. Business Ethics Quarterly, Vol. 21, No.3, p.473-502.
27. Kaur, J, & Syal, G. 2017. Determinative impact of employer attractiveness dimensions of employer branding on employee satisfaction in the banking industry in India. Business Analyst, 37(2), 129-144.
28. Khalid, s.A, Rahman, N.A, Noor, A.N.M, & Shaharudin, M.R. (2021). A Conceptual paper on the Role of Cohesion as a Moderator on the Relationship Between Citizenship Behavior and Withdrawal Behaviour.
29. Kim, M. (2018). The effects of authentic leadership on employees well-being and the role of relational cohesion. In Leadership. Intech open.
30. Laird, S, Wynberg, R, Rourke, M, Humphries, F, Muller, M.R. & Lawson, C. 2020, Rethink the expansion of access and benefit sharing. Science, 367(6483), 1200-1202.
31. Laschinger, H.K.S, Wong, C.A, Cummings, G.G, & Grau, A.L. (2014). Resonant leadership and Workplace empowerment: the value of positive

- organizational cultures in reducing Workplace incivility. *Nursing economics*, 32(1), 5-15
- 32.Leslis, C.E.(2017).Group cohesion and learning opportunities in peer interaction. *Porta Linguarum : revista internacional de didactica de las lenguas extranjeras*,(2),245-265.
- 33.Li,H,& Zhang, M.(2010). The development and validation of an organizational cohesion inventory. *Frontiers of Business Research in China*,4(4),653-684.
- 34.Luan, H, Xu, Y, Lin ,Du, Z, Qian ,H ,Lin, X,& Tong, X,(2020).Energy efficient task cooperation for multi- UAV networks: A coalition formation game approach .*IEEE Access*,8,149372-149384.
- 35.Matthews, M.p. 2011. Exploring Anomie In A Special Life-Stage: Adolescent Anomie And Aggression.
- 36.Mazella, David, *The Making of Modern Cynicism*, University of Virginia Press, USA, led,2007.
- 37.McCaffree,K, & Shults,F.L.(2021).Distributive effervescence: emotional energy and social cohesion in secularizing societies. *Theory and society*,1-36.
- 38.Mckee, A, & Boyatzis, R.E. (2006). Renewing and sustaining leadership. *Leader to Leader*,2006(40),30-36.
- 39.Mcshane , S.L,Glinow, M.A.V.(2008).*Organizational Behavior* (4th). New York, McGraw-Hill Companies.
- 40.Mehmetoglu, M., & Venturini, S. (2021). *Structural equation modelling with partial least squares using Stata and R*. Crc Press.
- 41.Mount,M, lliers, R, & Johnson,E.(2006).Relationship of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects of Job Satisfaction. *Personnel psychology*, V ol.59,p.591-622.
- 42.Nwizia,T.J.& Gloria, O.O.C.(2020).Group cohesiveness and organizational effectiveness in the telecommunication sector, rivers state .*Group*,6(3).

43. Petrov, A. N, & Tysiachniouk, M. S. 2019. Benefit sharing in the Arctic : A systematic view. Resources, 8(3),155.
44. Prins, A. 2018. Espoused and actual employee value proposition (EVP) at the spar Group-Eastern cape (SPAR EC).
45. Ramirez Molina, R.J, del Valle Marcano , M, Ramirez Molina, R.I, Lay Raby, N.D, & Herrera Tapias, B.A. (2019). Relationship Between social intelligence and resonant leadership in health Institutions.
46. Ranta, T. (2005). Organizational Value Creation and Destruction in Corporate Venturing. Dissertation Doctor, Industrial Engineering and Management, Helsinki University of Technology.
47. Rifkin, J. (2009). The empathic civilization: the race to global consciousness in a world in crisis. New York: Penguin.
48. Ruga ,K.(2014). Construct validity analysis of the organizational cohesion scale.
49. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England.
50. Severt, J.B, & Estrada, A.X.(2015). On the function and structure of group cohesion .In Team cohesion: Advances in psychological theory, methods and practice. Emerald Group publishing limited.
51. Shanahan, K. J.(2002). The renaissance of anomie theory to explain aberrant behavior. Dissertation Doctor, Business Administration, New Mexico State University.
52. Shi, X. Kavussanu, M, Cooke, A, McIntyre, D, & Ring ,C.(2021). Im worth more than you! Effects of reward interdependence on performance, cohesion, emotion and effort during team competition. psychology of sport and Exercise, 55, 101953.
53. Shrestha, Y. R, Ben- Menahem, S.M, & Von Krogh, G.(2019). Organizational decision- making structures in the ago of artificial intelligence. California Management Review, 61(4), 66-83.

- 54.Singh, V. (2016). Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach. *Environment Systems and Decisions*, 36(4), 377-403.
- 55.Strayer, J. F.(2012). How learning in an inverted classroom influences cooperation, innovation and task orientation. *Learning environments research*, 15(2), 171-193.
- 56.Taner B, (2015), the Role of Resonant Leadership in Organizations.
- 57.Taner, Bahar,(2013), the Role of Resonant Leadership in Organizational, Mersin University, Turkey
- 58.Tomé-Fernández, M., Fernández-Leyva, C., & Olmedo-Moreno, E. M. (2020). Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the Social Skills Scale for Young Immigrants. *Sustainability*, 12(17), 6897.
- 59.Wegge, J, & Meyer, B. (2019). Age diversity and age-based faultlines in teams: Understanding aBrezel phenomenon requires a Brezel theory. *Work , Aging and Retirement*,6(1),8-14.
- 60.Whitener, Ellen M, Brodt, Susan E, & Korsgaard ,M. Audrey, Understanding the Relationship between Cynicism and Trust, University of (Virginia, Canada, South Carolina), 2006,p:1- 46.
- 61.Wu, M. C.(2019) How Demographic Factors Effect Organizational Cohesion for Sports Management Business Employees.
- 62.Yano,K,& Matsuo,A.(2018). Adjusting dependency- based software clusters using semantic cohesion. *IEICE Technical Report,IEICE tech. Rep. 118(69)*,43-48.
- 63.Zamani, A, & Khorasgani, N.S. (2018),Relationship Between Resonant Leadership perception and organizational citizenship Behavior among Isfahan azad . University staffs. pp:12-15
- 64.Zhang, Y,& Yang, F.(2020). How and when spiritual leadership enhances employee innovative behavior. *Personnel review*.
- 65.Zhao, R. (2007). Determinants of anomie: A cross- national study. *Dissertation Doctor, graduate college, university of Nebraska*.

66.Zhao,R, & Cao, L.(2010).Social Change and Anomie:A Cross- National Study. Social Forces, Vol. 88,No.3,P.1209-1230.

B- Magazines and periodicals

1. Abdullah, M. N. L. Y., Omar, A. F., Ping, T. A., & Chun, T. C. (2021). Validity and Reliability of the Postgraduate Self-Determined Learning Questionnaire (PSLQ). *Asian Journal of University Education*, 18(1), 91-105.
2. Alavi, M., Visentin, D. C., Thapa, D. K., Hunt, G. E., Watson, R., & Cleary, M. L. (2020). Chi-square for model fit in confirmatory factor analysis. wileyonlinelibrary.com/journal/jan pp. 2209-2011.
3. Albinger, H , S,& Freeman, S.J. 2000. Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations *Journal of business ethics*, 28(3),243-253.
4. Andersson,L.M,Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L.(2007).On the Relationship of Hope And Gratitude To Corporate Social Responsibility . *Journal of Business Ethics*, Vol.70,No.4,p.401-409.
5. Armitage, C. J and Conner, M(2001) efficacy of the theory of planned behavior , aMeta analytic review , *British journal of psychology*,Vol 40.
6. Arredondo,M, Sabate,M,Valveny, N, Langa,M , Dosantos,R,Moreno,J, &Botella,L.(2017).A mindfulness training program based on brief practices (M-PBI) to reduce stress in the workplace: a randomised controlled pilot study. *International journal of occupational and environmental health*,23(1),40-51.
7. Bame-Aldred, C.W., Cullen, J.B, Martin, K.D, Parboteeah, K.P.(2011).National Culture And Firm- Level Tax Evasion. *Journal Of Business Research*, Vol.1,p.1-7.
8. Bawafaa, Eunice & Carol Awong & Heather Laschinger,(2015). The influence of resonant leadership on the structural empowerment and job satisfaction of registered nurses,*Journal of Research in Nursing*, pp:1-13
9. Beal, Daniel J.& Cohen, Robin R.& Burke ,Michael J.& Michael J.& Mclendon ,Christy L .,2003," Cohesion and performance in Groups:A Meta- Analytic clarification of Construct Relation ,*Joural of*
- 10.Boyatzis, Richard & Melvin L. Smith & Ellen Van Osten & Lauris Woolfor,(2013), *Developing Resonant Lwaders through Emotional*

- Intelligence, vision and coaching, *Organizational Dynamics*, Volume 42, pp:17-24
11. Bujang, M. A., Omar, E. D., & Baharum, N. A. (2018). A review on sample size determination for Cronbach's alpha test: a simple guide for researchers. *The Malaysian journal of medical sciences: MJMS*, 25(6), 85.
 12. Cakar, U. & Alakavuklar, O.N.(2011). Inherent Chaos in the Organizational Order : an Epistemological Approach. *International Journal of Business and Management Studies*, Vol.3,No.1,p.1309-8047.
 13. Caruana A, Ewing MT, Ramaseshan B(2001) . Anomia and deviant behavior in marketing: Some preliminary evidence, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16, No5\6:p.322-388.
 14. Caruana, A, Ramaseshan, B, & Ewing, M.T. (2000). The Effect of International Journal of Educational Management, Vol.14,No.1,p.23-30.
 15. Caruana, A, Ramaseshan, B, & Ewing, M.T. (2001). Anomia and Deviant Behaviour In Marketing: Some preliminary Evidence. *Journal of Managerial psychology*, Vol.16,No.p.322-338.
 16. Casale, K. R.(2017). Exploring nurse faculty incivility and resonant leadership. *Nursing Education perspectives*, 38(4),177-181.
 17. Chen, D.J, & Lim, V.K..(2012). Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search . *Journal of Organizational Behavior*, 33(6),811-839.
 18. Choi, yun Hyeok & Jae Kyu Myung & Joung Dae Kim(2017) The Effect of Employees Perceptions of CSR)Activities on Employee Deviance: The Mediating Role of Anomie , *Journal of Sustainability*, Vol,10,No.601
 19. Chang.Artemis, & Bordia. Prashant,(2006) A multi-Dimensional Approach to the Group Cohesion Group Research, Vol(37),No(4).
 20. Cummings, G.G, MacGregor, T, Davey, M, Lee, H, Wong, C.A, Lo, E, & Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing work force and work environment: a systematic review. *International journal of nursing studies*, 47(3),363-385.
 21. Cummings, G.G.(2004). Investing relational energy: the hallmark of resonant leadership. *Canadian Journal of Nursing Leadership*, 17(4),76-87

22. Dabirian, A, Paschen, J, & Kietzmann, J 2019. Employer branding: Understanding employer attractiveness of IT companies. *IT professional*, 21(1),82-89.
23. Dagli ,Abidin & Emel Averbek (2017) Investigating Organizational Alienation Behavior in Terms of Some Variables, *Universal Journal of Educational Research*, Vol.5,No.2,p.228-237.
24. Das, K. R., & Imon, A. H. M. R. (2016). A brief review of tests for normality. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 5-12.
25. De Lara, Pablo zoghbi Manrique & Rodriguez, Tomas F, Espino(2007) Organizational anomie as moderator of the relationship between an unfavorable attitudinal environment and citizenship behavior: An empirical study among university administration and services personnel, Emerald Group publishing Limited, Vol.36 No.6:p.843-866.
26. Fandino, Antonio, Souza, Marcos Aguiar, Nilton Soares Formiga, Rui Menezes, Sonia Ricardo Bentes (2015) Organizational Anomie, Professional Self-Concept and Organizational Support Perception : Theoretical Model Evidences for Management, *International Journal of Business and Social Science* Vol.6,No.11(1)
27. Formiga, N, Oliveira,L, Martinez, A.& Aguiar, M.(2016) Empirical evidence of an organizational anomie the measure in Brazilian workers, *Revista de psicologia*, vol.18 No(1),134-149.
28. Fox, S, Spector, P.E. & Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB)in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 59,p.291-309.
29. Garza, A.S. & Morgeson, F.P.(2012). Exploring The Link Between Organizational Values and Human Resource Certification. *Human Resource Management Review*, Vol.1053, No.4822,p.271-278.
30. Goleman, D. (1998). The emotionally competent leader. *Healthcare Forum Journal*, 41(2), 36-37,76.
31. Guan,X. H, & Huan, T.C.(2019). Talent management for the proactive behavior of tour guides. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
32. Guan,X. H, & Huan, T.C.(2019). Talent management for the proactive behavior of tour guides. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

33. Guo, X, Vogel, D, Zhou, Z, & Chen, H. (2009). Chaos Theory as a Lens for Interpreting Blogging. *Journal of Management Information Systems*, Vol.26, No.1, p.101-127.
34. Ha, N. M., Luan, N. V. & Trung, N. M. (2021). Employer attractiveness: Measurement scale development and validation. *Ho CHI MINH CITY open university journal of science- economics and business administration*, 11(1), 3-18.
35. Hammer, T.H, Torvatn, H. & Bayazit, M. (2004). Expanding the psychosocial Work Environment: Workplace Norms and Work Family Conflict as Correlates of Stress and Health. *Journal of occupational Health psychology*, Vol.9, No.1, p:83-97.
36. Hashim, J. (2011). Spirituality, Integrity And Counterproductive Work Behaviours among Employees of Selected Islamic Organisations in Malaysia. *Economics & Management*, Vol.31, p.1-19.
37. Im, S., Chung, Y. W, & Yang, J.Y. (2018). The mediating roles of happiness and cohesion in the relationship between employee volunteerism and job performance. *International journal of environmental research and public health*, 15(12), 2903.
38. Jensen, G. 2002. Institutional Anomie and Societal Variations In Crime: A Critical Appraisal. *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol.22, No.7, p.45-74.
39. KANE- URRABAZO, C. H. R. I.S.T.I.N.E. (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Journal of nursing management*, 14(3), 188-194.
40. Khabarov, N, Lubowski, R, Krasovskii, A, & Obersteiner, M. 2019. Flobsion- Flexible Option with Benefit Sharing. *International Journal of Financial Studies*, 7(2), 22.
41. Kurtessis, J. N, Eisenberger, R, Ford, M. T, Buffardi, L.C, Stewart, K.A, & Adis, C.S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884.
42. Laissani, V, Antoncic, B, Antoncic, J.A, & Aydinlik, U.A. (2012). Organizational Values and Firm Growth: Evidence From Turkey. *Middle Eastern Finance and Economics*, Vol.1450, No.2889, p:54-64.

- 43.Lenka, U, & Tiwari, B. (2016). Achieving triple P bottom line through resonant leadership : An Indian perspective. International Journal of Productivity and Performance Management.
- 44.Lenshie, Edward, N, & Abel, J.(2012). Religious Fundamentalism and Problem of Normlessness:Issues in Value,System In Nigeria.Global Journal of Human Social Science Sociology, Economics & political Science, Vol.12,No.9,p.42-54.
- 45.LI, C. (2013). Resonant Leadership: Dimension, Measurement and Its Mechanism. Advances in psychological Science, 21(12), 2103-2109
- 46.Lusiani,M,and Langley,A,(2018). The social construction of strategic coherence:Practices of enabling leadership, journal Long Range Planning,Volume(3),Issue(4),(pp1-23)
- 47.Maclane,C. N. & Walmsley, p.T.(2010). Reducing Counterproductive Work Behavior Through Employee Selection.Human Resource Management Review, Vo.20, p.62-72.
- 48.Mainert, J., Kretzschmar, A, Neubert ,J .c., & Greiff, S. (2015). Linking complex problem solving and general mental ability to career advancement: Does a transversal skill reveal incremental predictive validity ?. International Journal of Lifelong Education, 34(4), 393-411.
- 49.Mansfield, P(2004). Anomie and Disaster in Corporate Culture: The Impact of Mergers and Acquisitions on the Ethical Climate of Market Organizations, The Marketing Management Journal, Vol.14,No.2:p.88-99.
- 50.Manzoor S, Hussain M, Afzal M, Gilani S. A, (2019), the Influence of Structural Empowerment and Resonant Leadership on job Satisfaction of Registered Nurses At Public Hospital of Lahore Pakistan, International Journal of Advancements in Research & Technology, Vol.(8),Issue(1),ISSN 2278-7763.
- 51.Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) " The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan " Journal of Social Sciences 5 (4): , pp. 401-407.
- 52.Mckee Annie & Dick Massimilian,(2006), Resonant leadership: a new kind of leadership for the digital age, Journal of Business Strategy , VOL. 27no.5 , 2006,pp:45-49

53. Mckee, Annie & Frances, Johnston & Massimilian Richard, (2006), Mindfulness, Hope and Compassion: A Leaders Road Map to Renewal, Ivey Business Journal, pp:1-5
54. Mckee, A, Tilin, F, & Mason, D. (2009). Coaching from the inside: Building an internal group of emotionally intelligent coaches. International Coaching psychology Review, 4(1), 59-70.
55. Mustafa, M.Z.B, Nordin, M.B, Razzaq , A.R.B.A, & bin Ibrahim, B. (2020). Organizational Commitment of Vocational College teachers in Malaysia. Palarchs Journal of Archaeology of Egypt – Egyptology, 17(9), 5023- 5029.
56. Nazalan, N, Wafa, S.A, & Hassan, R.A. (2012). The Relationship Between Values, Attitudes And Organisational Politice. Internattional Journal of Management & Business Studies, Vol. 2, No. 2, p.19-23.
57. Neves, Pedro, Organizational Cynicism: Spillover effects on supervisor-subordinate relationships and performance, The Leadership Quarterly 23, 2012. p:965-976.
58. Ntayi, J.M, Ahiauzu, A, & Eyaa, S. (2011). Psychological Climate, Catharsis, Organizational Anomie, Psychological Wellness and Ethical Procurement Behaviour in Uganda s Public Sector. Journal of Public Procurement , Vol. 11, No.1, p.1-32.
59. Oyedele, A. & Minor, M. S. 2011. Emerald Article: Customer Typology: 3D Virtual World. Journal of Research in Interactive Marketing, Vol. 5, No. 1, p.29-49.
60. Ozler, D.E. & Atalay, C.G. (2011). A Research to Determine the Relationship Between Organizational Cynicism and Burnout Levels of Employees in Health Sector. Business and Management Review, Vol.1, No.4, p:26-38.
61. Puck , J., & Pregernig, U. (2014). The effect of task conflict and cooperation on performance of teams: Are the results similar for different task types?. European Management Journal, 32(6), 870-878.
62. Qian, Yuxia & Daniels, Tom D, A communication model of employee Cynicism toward organizational change, Corporate communications: An International Journal, VOL .13, No.3, 2008. P:319-332.
63. Raychem, Iris and Weisberg , Jacob (2009) good for workers: good for companies: how knowledge sharing benefits individual employees, journal Knowledge and process management, Vol 16, No(4).

64. Roberts, J.A. & Wasieleski, D.M. (2012). Moral Reasoning in Computer-Based Task Environments: Exploring The Interplay Between Cognitive and Technological Factors on Individuals Propensity to Break Rules. *J Bus Ethics*, Vol.110, p.355-376.
65. Romani, U, OJS, J. R, & Rivera, J. (2017). The resonant leadership from the perspective of the intercultural education in undergraduate students. *Cienciay Desarrollo*, 20(1), 97-104.
66. Ronda, L, Valor, C, & Abril, C. 2018. Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of product & Brand Management*.
67. Rosenbaum, M.S. & Kuntze, R. 2003. The Relationship Between Anomie and Unethical Retail Disposition. *Psychology & Marketing*, Vol. 20, No. 12, p.1067-1093.
68. Saini, A, Krush, M. & Johnson, J. L, (2008). Anomie and the Marketing Function: The Role of Control Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, Vol.83, p.845-862.
69. Sanchez, Josec & Yurrebaso, Amaia, (2009) Group Cohesion : Relationships with work team culture, *Journal of psicothema*, Vol(121), No(1).
70. Sawaumi, T, Yamaguchi, S, Park, J, & Robinson, A.R. 2015. Japanese control strategies regulated by urgency and interpersonal harmony: Evidence based on extended conceptual framework. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 46(2), 252-268.
71. Shin, S.Y, & park, W.W. (2020). Moderation effects of group cohesiveness in competency- performance relationships: A multi-level study. *Journal of Behavioral Studies in Business*.
72. Squires, M, Tourangeau & A, Lachinger, H.K, & Doran, D, (2010), the link between leadership and safety outcomes in hospital. *Journal of Nursing Management*, pp:914-925
73. Taillon, B. J, & Huhmann, B. A. (2019). Strategic consequences of self-service technology evaluations. *Journal of Strategic Marketing*, 27(3), 268-279.
74. Taillon, B. J, & Huhmann, B. A. (2019). Strategic consequences of self-service technology evaluations. *Journal of Strategic Marketing*, 27(3), 268-279.

- 75.Taner,Bahar and Aysen, Berna (2013), the Role of Resonant Leadership in Organizations, European Scientific Journal, No.1, European Scientific Institute, France,p:594-601
- 76.Tavakol, M. & Dennick, R. (2011) " Making sense of Cronbach's alpha " International Journal of Medical Education ,Vol.2, pp.53-55.
- 77.Tiwari,Binita &. Usha Lenka, (2015) Role of Resonant Leaders in Engaging Employees of Firms Facing Economic Crisis, International Conference on Trends in Economics, Humanities and Management, Singapore,pp:117-121
- 78.Tsahuridu, E.E. (2010).An Exploration of Factors Affecting Work Anomia.Journal of Businss Ethics, Vol.99,p.297-305.
- 79.Tsahuridu, E.E. 2006. Anomie and Ethics At Work. Journal of Business Ethics, Vol. 69, p.163-174.
- 80.Turk, E.W, &Wolfe, Z.M. (2019). Principal s perceived Relationship between Emotional Intelligence, Resilience, and Resonant Leadership throughout their Career. International Journal of Educcational Leadership preparation,14(1),147-169.
- 81.Ucel,E.B, Gunerergin, M, & Cerit, A.(2010). An Empirical Study of the Relationship Between Normlessness,Business Ethics and Social Responsibility. African Journal of Business Management, Vol.4,No.18,p:3947-3956.
- 82.Wagner, J. Warren,S, Cummings, G, Smith, D.L, & Olson, J.K.(2013).Resonant leaderhip, Workplace empowerment, and spirit at work: impact on RN job satisfaction and organizational commitment. Canadian Journal of Nursing Research Archive,45(4)
- 83.Wagner, J.I, Warren, S,Cummings, G, Smith, D.L, & Olson,J.K.(2014).Work place model for physical therapists and occupational therapists. Journal of health organization and management.
- 84.Wagner, Joan I.J. & Sharon Warren & Greta Cummings, (2013), Resonant leadership , the power to act in the workplace and the spirit at work their effect on job satisfaction and degree of attachment to the organization of nurses, CJNR 2013, Vol. 45 No4,pp:108-128
- 85.Wagner, Joan I.J. & Sharon Warren &Greta Cummings, (2013) Resonant leaderhip, the power to act in the workplace and the spirit at work their effect on job satisfaction and degree of attachment to the organization of nurses, CJNR2013, Vol. 45No4, pp:108-128

86. Walsh, B.M, Magley, V.J,Reeves,D.W, Davies- Schriels, A.K, Marmet,M.D,& Gallus, J.A.(2012). Assessing Work group Norms for Civility: the Development of the Civility Norms Questionnaire-Brief. Vol.27,p.407-420.
- 87.Zhou,K.Z,Gao, G.Y, Yang, Z, & Zhou, N .(2005). Developing strategic orientation in China: Antecedents and consequences of market and innovation orientations.Journal of business research,58(8), 1049-1058.

C- Messages and thesis

1. Abshere, E.2016.The relationship between employee value propositions and teacher employment decisions (Doctoral dissertation, University of Southern California).
2. Acuna B.P. & Bobadilla G.W.F (2015),the Emotional Leadership of Managers Applied to University Teaching Role, 2nd International Conference on Education Reform and Modern Management.
3. Bawafaa, E, Wong,(2014) the Influence of Resonant Leadership and structural Empowerment on the Job Satisfaction of Registered Nurses Electronic thesis and Dissertation Repository.
4. Bawafaa, Eunicem(2014), The Influence of Resonant Leadership and Structural Empowerment on the Job Satisfaction of Registered Nurses, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Nursing,University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.
5. Gupta, B, Joshi, S, & Agarwal, M. 2012. The effect of expected benefit and perceived cost on employees knowledge sharing behavior:A study of IT employees in India. Organizations and Markets in Emerging Economies,3(1),8-19.
6. Jahan, H.& Mahmud ,A.(2013) ,"social cohesion in Multicultural Society :A case of Bangladeshi –Immigrants in stockholm ",Masters

- Thesis ,Stockholm University Applied Psychology, Vol(88), NO(6) : PP989-1004.
7. Johnson , K. M. (2009). The Influence of Organizational Values on Profitability. Dissertation Doctor, Auburn University.
 8. Lafler, S. D. (2005). Organizational Anomie: A grounded theory study. Dissertation Doctor , fielding graduate university.
 9. Lee,D.C, Hung, L.M,& chen, M.L.(2012). Empirical study on the influence among corporate sponsorship, organizational commitment, organizational cohesiveness and turnover intention. J. Mgmt. & Sustainability,2, 43.
 - 10.Longhurst, Terri,(2014),Emotional Leadership:Phenomenological Examination of Emotions for Leadership Academy Alumni, In partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Colorado State University Fort Collins, Colorado.
 - 11.Menezes Jr. (2018) A. Adaptive and Resonant Leadership for Social Justice: the Role of Leadership for Social Change- An Exploratory Case Study of the School of public Health Professor Makiguti. This file has been cleaned of potential threats,110.
 - 12.Mete, Yar Ali, (2013), Relationship Between Organizational Cynicism and Ethical Leadership Behavior: A Study At Higher Education, Procedia- Social and Behavioral Sciences 89 (2013) 476-483.
 - 13.Moisio M,(2019), the Power ofbeing a Mindful Leader, thesis, Degree Programme in International Business, Saimaa University of Applied Sciences, Faculty of Business Administration Lappeenranta.
 - 14.Nafei, W.(2015). The effects of organizational cohesiveness on organizational performance: A study on the Egyptian commercial banks. International Business Research,8(3),54.

15. Polgar –Matthews, M. 2011. Exploring Anomie in a Special Life-Stage: Adolescent Anomie and Aggression. Master Thesis, The Faculty of Social Science and Humanities, University of Ontario Institute of Technology.
16. Robinson, T.L. (2016). A quantitative investigation of employee motivation and cohesion with or without servant leadership (Doctoral dissertation, Capella University)
17. Trevino, M. (2013). Predictors of Employee Group Cohesion and Group Performance: A Study of Primary Care Practices (Doctoral dissertation).
18. Tulin, M., Pollet, T.V, & Lehmann-Willenbrock, N. (2018). Perceived group cohesion versus actual social structure: A study using social network analysis of egocentric Facebook networks. *Social Science Research*, 74, 161-175.
19. Urien, Osca, A., & Garcia-Salmones, L. (2017). Role ambiguity, group cohesion and job satisfaction: A Demands-Resources Model (JD-R) Study from Mexico and Spain. *Revista Latinoamericana de psicología*, 49(2), 137-145.
20. Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees performance: An empirical examination two competing models. *Personnel Review*.
21. Zoghbi, P. & Espino, T.F. 2007. Organizational Anomie As Moderator of the Relationship Between An Unfavorable Attitudinal Environment and Citizenship Behavior (OCB): An Empirical Study Among University Administration And Services Personnel . *personnel Review*, Vol. 36, p 843-866.

الملاحق

الملحق (١)

أسماء السادة المحكمين للإستبانة

مكان العمل	الإختصاص	الإسماء	ت
جامعة بابل	إدارة الموارد البشرية	أ. كامل شكر الوطيفي	١
جامعة بابل	إدارة التسويق	أ. د. ثامر هادي الجنابي	٢
جامعة بابل	الإدارة المالية	أ. د. مهدي عطية موحى	٣
جامعة كربلاء	إدارة الموارد البشرية	أ. د. حسين حريجة الحسناي	٤
جامعة كربلاء	إدارة الموارد البشرية	أ. م. د. رشا عباس عبود	٥
جامعة بابل	الإدارة الاستراتيجية	أ. م. ظفر ناصر حسين	٦
جامعة بابل	إدارة الجودة الشاملة	أ. م. رحاب حسين جواد	٧
جامعة بابل	إدارة الإنتاج والعمليات	أ. م. د. فاطمة حسين كاظم	٨

الملحق (٢)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم الإدارة الصناعية / الدراسات العليا

م/ استبانة

السادة والسيدات المجييون المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم الإستبيان الخاص بالبحث الموسوم : (تأثير القيادة الرنانة في الحد من الأنوميا التنظيمية الدورالملطف للتماسك التنظيمي)، أملين تعاونكم معنا وإبداء الرأي الصريح والصحيح، فالإجابة الصريحة والدقيقة على فقرات هذه الإستبانة لها بالغ الأهمية في التوصل إلى نتائج دقيقة وموضوعية ومعبرة عن واقع ما تحويه الدراسة، لتتمكن الباحثة من تقديم مقترحات بناءة.

ونود أحاطتكم علما انه لا ضرورة لذكر الاسم والتوقيع على الإستبانة، وان نتائج الإجابات ستظهر بهيئة مجاميع إحصائية لا علاقة لها بكم شخصياً، كما نأمل منكم الإجابة عن جميع فقرات الإستبانة خدمة لسير البحث العلمي في بلدنا العزيز.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لكم

الباحثة

بتول فاضل جابر

المشرف

أ.د. زينب عبد الرزاق الهنداوي

معلومات عامة:

١- النوع الاجتماعي : ذكر أنثى

٢- العمر:

٣- الشهادة الحاصل عليها: الأختصاص :

٤- عدد سنوات الخدمة الوظيفية :

٥- المنصب الوظيفي الحالي :

٦- مدة الخدمة في هذه الدائرة :

القيادة الرنانة: هي القيادة التي تمتلك قوة التأثير والصدى في الأفراد لما تتمتع به من التوجه العاطفي والايجابي الصادق تجاههم ليخلق لديهم الشعور ببذل المزيد من الجهود والسلوك النشط الذي يسهم في زيادة الكفاءة والإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام في العمل .						
البعد الأول : اليقظة الذهنية: هي زيادة الوعي ببيئة الفرد والانفتاح على المعلومات الجديدة مما يؤدي ظهور وجهات نظر متعددة حول حل المشكلات.						
ت	تسعى الإدارة العليا إلى	أتفق تماما"	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما"
١	التفكير بالطرق الحديثة لتطوير العمل وأجازة					
٢	مراقبة البيئة المحيطة بها والتكيف معها من الناحية الاجتماعية والثقافية والأقتصادية والسياسية والقانونية					
٣	تقديم دراسات جديدة عن كيفية إداء العمل					
٤	الأهتمام بأفكار الموظفين مسؤولين كانوا ام مرؤوسين حتى ولو كانت بسيطة					
البعد الثاني: الأمل : الأيمان برؤية متفائلة يمكن تحقيقها للمستقبل ،أنه ليس مجرد تافائل وإنما الطاقة التي بداخلك هي التي تدفعك أنت والأخرين للإيمان بمستقبل أفضل.						
تسعى الإدارة العليا إلى						
٥	تحفيز والهام العاملين وجعلهم قادرين على تحقيق الأهداف المرسومة					
٦	الإعتماد على إجراءات عمل واضحة تضمن لها النجاح في أداء الأعمال الموكلة اليها					
٧	تعزير نقاط القوة للمرؤوسين وتطويرها					
٨	يتصرف المدير بحزم باتجاه حل المشكلات التي تعترض سبيل انجاز العمل					
البعد الثالث: الرحمة : هي التعاطف في العمل وحالة تمكنا من فهم رغبات الناس وأحتياجاتهم على نحو أفضل وتحفز على التصرف وفق مشاعرنا.						
٩	تعلم الإدارة العليا على الأهتمام والالتزام بالقيم الإنسانية التي تخدم وتحقق أهداف الدائرة والعاملين					
١٠	تهتم الإدارة بتوافر أجواء التراحم والتعاون بين الإدارة والعاملين					
١١	لدى الإدارة الكثير من الاهتمام والرعاية بالأفراد العاملين فيها					
١٢	تسعى الإدارة إلى تعزير المشاعر الإيجابية التي تعزز من مستويات الالتزام تجاه زملاء العمل في الدائرة					

الأنوميا التنظيمية: هي حالة عدم الاستقرار في المجتمع نتيجة لأنهييار المعايير الاجتماعية التي تنظم سلوك الفرد وطريقة تفاعله مع المجتمع وعدم فاعلية القواعد وتفكك النظام الاجتماعي.					
البعد الأول: اللامعيارية التنظيمية: بعدم تمكن العاملين من إيجاد القواعد الواضحة التي تنظم وتوجه رغباتهم وأهدافهم فتنشأ عنها صعوبة في التكيف مما يؤدي إلى الإحباط وعدم الرضا عن المنظمة .					
لا	لا	أتفق	أتفق	أتفق	الفقرات
أتفق	أتفق	إلى حد ما	أتفق	تماما"	
					١٣ يلجأ الأفراد العاملين في الدائرة المبحوثة إلى كسر القواعد التنظيمية لتحقيق أهداف محددة خاصة بهم
					١٤ تسعى الدائرة في ممارسة ضغوط كبيرة على مواردها البشرية لتحقيق الأهداف بأية وسيلة ممكنة
					١٥ يفضل الافراد العاملين في الدائرة المبحوثة بعدم التفكير في مستقبل المنظمة
البعد الثاني: التهكم التنظيمي: هو الموقف السلبي من السياسات والإجراءات التي تقوم بها المنظمة لزيادة الأداء أو لتكوين علاقة طيبة تجمع العامل بالإدارة أو بزملاء العمل.					
					١٦ لا يشعر الفرد العامل في الدائرة المبحوثة بالاندماج في بيئة العمل الخاصة بها
					١٧ انعدام روح التعاون بين الأفراد العاملين في الدائرة المبحوثة
					١٨ لا تهتم الدائرة المبحوثة بتعزيز اخلاقيات العمل بين مواردها البشرية
البعد الثالث: إنعدام القيم التنظيمية : هو عدم الإحساس بوجود إرتباط يجمع بين العاملين والمنظمة وتضارب المصالح وعدم الأمتثال للسلطة فيكون دافعا" لإنخفاض الأداء.					
					١٩ يوجد إهتمام بالجوانب المادية أكثر من أي شيء آخر
					٢٠ لا تراعي الموارد البشرية العاملة في الدائرة المبحوثة الاهتمام الكافي للمشكلات التي تواجه زملائهم في العمل
					٢١ يمتاز نمط الحياة الوظيفية في الدائرة المبحوثة بكونه غير ملائم لمواردها البشرية
					٢٢ لا تهتم الموارد البشرية في الدائرة المبحوثة بمراعاة الإنجازات التي يتم تحقيقها من قبل زملائهم
التماسك التنظيمي: هو حالة من التكامل والانسجام بين مجموعة الافراد داخل المنظمة والعمل معا لتحقيق الأهداف المشتركة التي تميزهم عن المجموعات الأخرى العامله معهم .					

البعد الأول : جاذبية العمل: هو وصفا" لمدى أنجذاب كل عضو في المجموعة لبعضه البعض والترابط الذي يشعر به العاملون مع مجموعة العمل.					
لا	لا	أتفق	أتفق	أتفق	الفقرات
أتفق	أتفق	إلى حد ما	تماما"	تماما"	
					٢٣ لدي شعور قوي بالانتماء إلى هذه الدائرة
					٢٤ أعتقد حقاً أن الدائرة عبارة عن فريق عمل متماسك، وأنا جزء من هذا الفريق.
					٢٥ أشعر بالفخر لأنني أعمل في هذه الدائرة.
البعد الثاني: التعاون في أنجاز المهام: هو ذلك التعاون الذي يؤدي إلى حل المشكلات عبر تنسيق المهام بين أعضاء الفريق وأعطائهم صلاحيات تساعدهم في إتخاذ القرارات لمصلحة المنظمة .					
					٢٦ يتم التعاون الجماعي بشكل كبير في انجاز العمل
					٢٧ يقدم كل عامل عن طيب خاطر نصائح لزملائه حول كيفية إنجاز المهام.
					٢٨ يذكر الجميع زملائهم بالمشكلات التي قد تحدث في العمل.
البعد الثالث: الأنسجام بين زملاء العمل: هو سلوك تقديري للعاملين الذي يتجنب السعي وراء السلطة والمصالح الشخصية التي قد تؤثر سلباً" في الآخرين أو المنظمة.					
					٢٩ غالباً ما يقوم الزملاء بالرحلات والأنشطة الرياضية وما إلى ذلك معاً خارج اوقات العمل.
					٣٠ كل الزملاء يعرفون بعضهم بعضاً، وكأننا في بيت واحد.
					٣١ ينظم الزملاء بعض الأحداث الاجتماعية بشكل متكرر.
البعد الرابع: مشاركة المنافع: أن مشاركة المنافع بين المنظمة والعاملين تؤدي إلى مكاسب زيادة الأرباح الطويلة الأجل للعاملين وتعمل على جذب رأس المال البشري ذو الكفاءة العالية والأحتفاظ به.					
					٣٢ يرتبط تطوير الدائرة ارتباطاً وثيقاً بالمزايا الشخصية للعاملين.
					٣٣ يتمتع العاملون بمساحة تطوير واسعة جنباً إلى جنب مع نمو الدائرة.
					٣٤ منافع الدائرة مرتبطة بإحكام بتحقيق منافع العاملين.
البعد الخامس: الألتزام بالقيم: هو رؤية العامل للقيم أو الفوائد التي يمكن الحصول عليها من خلال العمل كموظف في منظمة أداة تشخيصية لتحديد استراتيجيات مشاركة العاملين والأحتفاظ به.					
					٣٥ يلتزم العاملون بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للدائرة.
					٣٦ يعمل العاملون في هذه الدائرة من أجل تحقيق هدف مشترك.
					٣٧ قيم الدائرة مقبولة على نطاق واسع من قبل العاملين.

الملحق (٣)

<p>MINISTRY OF HIGHER EDUCATION & SCIENTIFIC RESEARCH BABYLON UNIVERSITY COLLEGE OF ADMINISTRATION & ECONOMIC</p>	<p>بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ جمهورية العراق</p> 	<p>وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة بابل كلية الإدارة والاقتصاد الدراسات العليا</p>
<p>العدد: بابل - كلية الإدارة والاقتصاد التاريخ: ١٤/٣/٢٠٢٣ الصادرة: التاريخ:</p>	<p>الى / دائرة بلدية الحلة</p>	<p>بلدية الحلة ٧١٩٢ ٢٠٢٣/٣/١٤</p>
<p>برية بلدية الحلة الأرشيف الإلكتروني</p>	<p>م / تسهيل مهمة</p>	<p>تحية طيبة...</p>
<p>يرجى تفضيكم بتسهيل مهمة طالبة الدراسات العليا (ماجستير / ادارة صناعية) (بتول فاضل جابر) في كليتنا لإنجاز متطلبات بحثها وذلك للحصول على البيانات والمعلومات من قبلكم علماً ان البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط شاكرين تعاونكم معنا خدمة لبلدنا العزيز والمسيرة العلمية.</p>		
<p>**مع التقدير**</p>		
<p>أ.د. بشار عباس الحميري معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا 2023/3/ 13</p>	<p>الكواد الشريفة تسهيل المهمة ٢٠٢٣/٣/١٤</p>	
<p>تؤيد حضور السيدة بتول فاضل جابر صيرتنا بتاريخ ١٤/٣/٢٠٢٣</p>		
<p>حوراء</p>		
<p>نسخة منه الى/// - الدراسات العليا .مع الأوليات. - الملف الشخصي للطلاب. - الصادرة.</p>		
<p>من به الحلة - بابل - العراق هاتف (030) 249562 هاتف/فاكس 8851398 P.O.BOX4.HILLABABYLON.IRAQ.TEL/FAX 8851398.TEL.(030) 249562 E.mail:babilon@yahoo.com adminst@babylon-uni.com</p>		
<p>STARS RATED FOR EXCELLENCE 2018</p>		

Abstract

The problem of the study was the spread of anemia at work and the contemporary values of animals, which lead to all factors among workers. This led to the emergence of many problems within the Hilla Municipality Directorate, the subject of the study, because it suffers from the spread of anemia and owns workers. The importance of the current study lies in taking effective corrective measures. Through which guidelines and instructions can be developed in the workplace, whether in the field of prevention or treatment, This study aims to identify the role of resonant leadership with its following dimensions (mental alertness, hope, compassion) as an independent variable and between organizational anomia and its dimensions (organizational non-normality, organizational cynicism, lack of organizational values) as a dependent variable, and between the organizational cohesion of the organization with its dimensions each of (work attractiveness, Cooperation in accomplishing tasks, harmony between co-workers, sharing of benefits, commitment to values (as an interactive variable). The Hilla Municipality Directorate was selected as a field community for the study, and the size of the community was (630) employees for the application of the frameworks of the scientific study, and the sample size was (239), and the questionnaire was distributed to them. The study hypotheses were tested and analyzed by the ready-made software package (SPSSV.25), and a number of results were important role in influencing organizational anemia in the researched organization. Hope and concern for the interests of others will be reflected in reducing the level of organizational anemia. The role played by resonant leadership in organizational anemia increases through the interactive role that exercises organizational cohesion.

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Babylon University
College of Administration and Economics
Department of Industrial Management



The effect of resonant leadership in reducing organizational anemia and the moderating role of organizational cohesion

**An exploratory and analytical study of the opinions of a sample
of workers in the Municipality Directorate of Hilla**

Introduction letter to

**Council of the College of Administration and Economics, University
of Babylon**

**It is part of the requirements for obtaining a master's degree in industrial
management**

submitted by the student

Batool Fadel Jaber Imran Al-Hamar

Professor Dr.

Zainab Abd Ulrazzaq Abood Hindawi

2023 AD

1445 AH