

دور سلوكيات القيادة الاصيلية في إدارة الحسد التنظيمي  
دراسة استطلاعية في جامعة الموصل

أ.م.د. الاء عبدالموجود عبدالجبار العاني  
جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

Alaa\_abdalmawjod@uomosul.edu.iq

الباحثة . سارة احمد ابراهيم الاومري  
جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

sssarra1991@gmail.com

**The role of authentic leadership behaviors in managing  
organizational envy**

**An exploratory study at the University of Mosul**

Sarah Ahmed Ibrahim Al-Omari

Dr. Alaa Abdul-Mawgoud Abdul-

Jabbar Al-Ani

University of Mosul

University of Mosul

College of Administration &  
Economics

College of Administration &  
Economics

تاريخ استلام البحث 2022/7/24 تاريخ قبول النشر 2022/10/31 تاريخ النشر 2023/4 / 4

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2023.180699>

**المستخلص**

سعت الدراسة إلى إبراز مدى إسهام القيادة الاصيلية في ادارة الحسد التنظيمي في بعض كليات جامعة الموصل وتبلورت المشكلة البحثية في أنّ التدريسيين في كليات الجامعة يواجهون حالات من الحسد التنظيمي ومع ذلك لم تتوفر الاهتمامات البحثية الكافية لدراسة مسألة الحسد التنظيمي وتشخيص أسبابه ومحاولة ادارته للقضاء على تلك الأسباب وتنبؤ أهمية الدراسة الحالية على الصعيدين النظري والميداني؛ إذ برزت قيمتها واصالتها بعدّها محاولة لسد الفجوة المعرفية المتعلقة بدراسة متغيري الدراسة : (القيادة الاصيلية وإدارة الحسد التنظيمي). أمّا على الصعيد الميداني فهي تمثل الدراسة الأولى على حد اطلاق الباحثان التي تناولت هذه المتغيرات الى قطاع التعليم العالي في محافظة نينوى فضلاً عن عدّها محاولة لمعالجة مشكلة واقعية تمثلت بتفشي سلوكيات العمل السلبية الناتجة عن ظهور الحسد التنظيمي وعليه فقد جاءت هذه الدراسة محاولة للإسهام في تشخيص مدى إمكانية القيادة الاصيلية في ادارة الحسد التنظيمي عبر دراسة العلاقة والتأثير بين هذين المتغيرين. ولتحقيق ما سعت إليه الدراسة فقد تم تحديد مجتمع الدراسة في جامعة الموصل ممثلة ببعض الكليات التابعة لها وتطبيق الجانب التحليلي من الدراسة تم اختيار بذلك عينة عشوائية بما يلائم الدراسة التي بلغ عددها (300) فرد من التدريسيين العاملين في كليات جامعة الموصل وأستعملت في الدراسة مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية لتحليل الجانب العملي تمثلت بـ (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة ومعامل الارتباط وتحليل علاقتي الارتباط و الأثر) وتم ذلك باستعمال برمجية SPSS V26 للتوصل إلى النتائج الرقمية المتوخاة من الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاصيلية، الحسد التنظيمي، إدارة الحسد التنظيمي الحسد الحميد، الحسد الضار جامعة الموصل.

(\* البحث مستل من رسالة ماجستير الباحث الاول.

## Abstract

The study sought to highlight the extent to which the Authentic leadership contributed to managing organizational envy in some colleges of the University of Mosul. The importance of the current study is crystallized at the theoretical and field levels. As its value and originality emerged as an attempt to bridge the knowledge gap related to the study of the two variables of the study: (Authentic leadership and management of organizational envy). As for the field level, it represents the first study, according to the researcher's knowledge, that examined these variables to the higher education sector in Nineveh Governorate, as well as an attempt to address a real problem represented by the spread of negative work behaviors resulting from the emergence of organizational envy. Therefore, this study came as an attempt to contribute to diagnosing the extent of The possibility of authentic leadership in managing organizational envy by studying the relationship and influence between these two variables. 300) members of the teaching staff working in the colleges of the University of Mosul, and a set of tools and statistical methods were used in the study to analyze the practical side, represented by (arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, response ratio, correlation coefficient, and analysis of correlation and impact) and this was done using SPSS V26 software to reach a conclusion. The numerical results of the study.

**Keywords:** Authentic leadership, organizational envy, management of organizational envy, benign envy, harmful envy, University of Mosul.

## المقدمة

يتميز العالم الحديث بتطورات بيئية اقتصادية وسياسية واجتماعية وإبداعية متجددة ومستمرة، تزيد من الطلب على قياديين يظهرن أسلوب أخلاقي واضح في سلوكهم تجاه الآخرين. مما يؤكد على أن القيادة المعاصرة تتضمن أنماطا مختلفة منها القيادة التحويلية والأخلاقية الكاريزمية إذ أصبحت القيادة الأصيلة ذات أهمية كبيرة لاستمرارية المنظمات بوصفها نظاماً اجتماعياً تتعرض للتغيرات العالمية في مختلف الأصعدة إذ تؤدي هذه الأنماط القيادية الحديثة الى نتائج أداء أكثر إيجابية وذلك لأن القادة الأصلاء يؤكدون على التمسك بالقيم والاعراف والسلوكيات والافكار ولهم تأثيرهم في الجانب النفسي للعاملين.

وتعد جامعة الموصل من منظمات المجتمع الحيوية والتي تمارس اعمالها من خلال قياداتها الادارية والاكاديمية والتدريسيين والموظفين، هنالك دور مهم للعواطف في مواقف وسلوكيات العاملين في مثل هذه المنظمات، فالحسد التنظيمي هو أحد هذه المشاعر، الذي ينتشر على نطاق واسع في المنظمات عبر الثقافات، فالحسد يمثل المشاعر السلبية التي تنشأ عندما يرى الفرد العامل أنه أقل شأنًا مقارنة بالآخرين الذين يتفوقون في بعض السمات ذات الصلة ، إذ له تأثير كبير في المنظمات ، وكذلك ظهور المشاعر الإيجابية التي يمتلكها بعض الأفراد التي تعزز من العمل وتحفز العامل على أداء مهامه بأخلاص. من هنا تتبلور أشكالية البحث بتحديد ومعرفة دور سلوكيات القيادة الأصيلة في معالجة حالات الحسد التنظيمي (الحسد الضار والحسد الحميد) وبيان مفهومه وأهميته وأبعاده في الجانب الفكري.

تضمن البحث اربعة مباحث ، استهلها الاول بعرض المنهجية العلمية للبحث، تلاها الثاني الذي قدم الاطار النظري للبحث الذي غطى النواحي الفكرية للمتغيرين المستقل والمعتمد واختص المبحث الثالث بعرض نتائج الجانب العملي ليختتم البحث بالمبحث الرابع الذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات التي خرج بها البحث.

## المبحث الأول: منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

تعمل منظمات الاعمال في ظل بيئة مليئة بالتحديات التي تؤثر على مساراتها وعلى طبيعة التفاعلات الداخلية التي تحدث في المنظمة، والخارجية تحدث مع الأطراف المتعاملة معها وهذا ما نلاحظه في مجتمع الدراسة المبحوث، في عصر المنافسة يتنافس التدريسيون على أشياء عديدة في المنظمة مثل المنصب . والسلطة، والتفضيلات والاهتمام الإداري والتقدير والمكافآت إذ هناك دائماً خلل في توزيع هذه الأشياء بينهم في العمل عن قصد أو عن غير قصد وهذا بدوره يؤدي الى الانخراط في سلوكيات غير صحيحة وعكسية تؤدي الى انخفاض كل من مستوى التعاون، وتماسك المجموعة في مثل هذه البيئة.

وفي اطار هذه التفاعلات تظهر عدد من المشكلات التي تنعكس على نتائج الاعمال في المنظمات وعلى سبيل ذلك فقد ظهرت في العديد من الكليات المبحوثة بعض المؤشرات تم تأشيرها من خلال الملاحظة، وبعض المقابلات التي أجرتها الباحثتان لتحديد مشكلة البحث اذ قامتا باستطلاع عينة عشوائية من التدريسيين بلغ عددهم (35) تدريسي بهدف تشخيص مدى وجود الحسد التنظيمي بينهم ، واتضح وجود المؤشرات الاتية: عدم الالتزام التنظيمي ، وعدم الرضا الوظيفي، ووجود المشاعر والعواطف السلبية ، والصراع بين العاملين ، فضلا عن وجود التعاون والعمل الجماعي بين الافراد العاملين ولجوئهم الى تطوير مهاراتهم الوظيفية وادائهم في العمل للحصول على بعض الامتيازات الوظيفية اسوة بزملائهم ونتيجة لهذه السلوكيات السلبية والابجابية يظهر لدينا ما يسمى بالحسد التنظيمي، الذي ينقسم الى الحسد الضار، والحسد الحميد يرتبط الشكل الضار من الحسد بالمواقف، والسلوكيات السلبية وكان محور دراسات أبحاث الحسد، بينما يشير الحسد الحميد الى شكل الحسد الذي يُظهر فيه سلوكيات إيجابية مثل الحافز للعمل، وأداء العمل المتفوق وتتجسد مشكلة البحث بالتساؤل الآتي : كيف يمكن إدارة الحسد التنظيمي في الكليات المبحوثة من خلال تبني سلوكيات القيادة الأصيلة؟.

### ثانيا: أهمية البحث

تتلجى أهمية البحث من أهمية المشكلة التي يتناولها بأبعادها الفكرية والتطبيقية، التي كانت دافعا لاجل البحث من ايجاد حلول لها، كما يمكن بيان أهمية البحث من أهمية المتغيرات البحثية، من خلال تكريس سلوكيات المعالجة المتوازنة، والوعي الذاتي والسلوك الاخلاقي، والعلاقات الشفافة من قبل العاملين في جامعة الموصل إذ تعد القيادة الأصيلة ذات أهمية كبيرة للمنظمات بوصفها نظاماً اجتماعية تتعرض لتحديات التغييرات العالمية فالقيادة الأصلاء يمثلون العلامة التجارية الجديدة ( لـ اسلوب القيادة) فالقائد الأصيل لديه القدرة على تحفيز الموظفين لتحقيق أداء متفوق بما يمكنه من بناء منظمة مستدامة وتحقيق القيمة المضافة للمشاركين، فضلا عن تشجيع القيم والنزاهة في مكان العمل، تبرز الأهمية الميدانية في اختيار قطاع التعليم العالي الذي يعد من القطاعات المهمة بوصفه منظمة علمية و اكااديمية، وثقافية تعمل على تزويد الطلبة بالمعارف والخبرات والمهارات التي يحتاجون اليها الحاضرة والمستقبلية، ومن ثم فإن دراسة مشكلة جوهرية ترتبط بالتدريسيين في هذه الجامعة يسهم في اهداف الجامعة بكفاءة وفاعلية مما يفسح المجال تحقيق النجاح التنظيمي واستدامة في البيئة الراهنة .

### ثالثا: اهداف البحث

- 1- تسليط الضوء على المفاهيم الفكرية المعاصرة مثل القيادة الأصيلة والحسد التنظيمي.
- 2- تشخيص مدى امتلاك القادة لسلوكيات القيادة الأصيلة من ،وجهة نظر الأفراد العاملين.
- 3- تشخيص نوع الحسد التنظيمي هل هو حسد ضار، أم حسد حميد في الميدان المبحوث.
- 4- قياس وتحليل طبيعة العلاقة ،والآثر بين متغيرات الدراسة الرئيسية ،والفرعية.
- 5- الخروج بجملة من الاستنتاجات والتوصيات بناء على المعالجات الإحصائية لمتغيرات التي تخرج بها الدراسة.

### رابعا: الفرضية الرئيسية للبحث

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الأصيلة بأبعادها وإدارة الحسد التنظيمي.
- 2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الأصيلة بأبعادها وإدارة الحسد التنظيمي.

### خامسا: منهج البحث

اعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي في عرض الأسس النظرية ،وبالاستناد الى المصادر العربية والأجنبية، لما نتيجته الشبكة العالمية من فرصة إضافية لاطلاع الباحثتان على عدد من المصادر، أما الجانب العملي فقد استند الى تحليل نتائج الاستبائية للوصول الى الاستنتاجات، وتقديم المقترحات وآليات تنفيذها.

### سادسا: أساليب جمع البيانات والمعلومات

اعتمد البحث في تغطيته للجانب النظري على ما اتيح من المصادر الأجنبية والعربية التي تمثلت بالمراجع العلمية كالمجلات الجامعية والكتب والدوريات ذات الصلة سواء المتوفرة داخل العراق أو عبر الشبكة الدولية الانترنت، في حين استند البحث على الوسائل الآتية لجمع البيانات والمعلومات في الجانب العملي :

**الاستبائية:** اعتمدت الباحثتان الاستبائية بوصفها الوسيلة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات وهي الأكثر انسجاماً مع طبيعة وتوجهات البحث الحالي، وقد صممت وفقاً لأهداف البحث وفرضياته وتوجهاته بالاستفادة من الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بمتغيرات البحث الحالي، اعتمد الباحثتان على مقياس (Likert) الخماسي الذي يعد ذي مرونة في اختيار مدى الاتفاق مع الفقرات أو عدمها على مستوى محاور وفقرات الاستبائية والمرتبطة من عبارة (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) والتي حصلت على الاوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

### المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

#### أولاً: القيادة الأصيلة

## 1. مفهوم القيادة الأصيلة

صنفت القيادة الأصيلة على أنها أنثاق عن تغير اساسي في النهج التنظيمي نحو السلوك التنظيمي إذ يؤكد هذا النهج على نقاط القوة العظيمة في منظمة وهو ماتقوم عليه القيادة الأصيلة ، وكذلك جذور القيادة الإيجابية . (Stegers,2009:14) كما اسهم العديد من الباحثين في تعزيز هذا المفهوم من خلال التعبير عن اسهاماتهم الذي أدى الى عدم الاتفاق على مفهوم موحد، فتعرف القيادة الأصيلة بأنها ممارسات مهنية ، وذات اخلاق سليمة تتضمن وعياً وفهماً للإدارة إذ تستند الى المعرفة والاطلاع بالقيم(Begley,2001:353) وتعرف بأنها نمط سلوك القائد القائم على اساس تعزيز القدرات الإيجابية والمناخ الأخلاقي من أجل الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة ، للمعلومات، وشفافية العلاقات من قبل قادة ، ورؤساء المنظمة مع مرؤوسيهيم، وكذلك تعزيز التنمية الذاتية الإيجابية . (walumbwa et al.,2008:94) أما (البردان،2017،7:35) فيوضح أن القيادة الكاريزماتية تشبه القيادة الأصيلة من خلال قدرتهما في التأثير في الأخرين أما بالنسبة للأختلاف فإنَّ القائد الأصلي يقود الأهداف وليس بالضرورة أن يكون كاريزميا، اما القيادة الروحية فتشترك مع القيادة الأصيلة بالثقة، والشجاعة وبغرس قيم الحب بين القائد والتابعين أما الأختلاف فيكون من خلال تنظيم مناقشة الذات للقادة أما القيادة الأصيلة فأنها تدعم التنظيم الذاتي.

واشار ( Roux,2013:3 ) أن القيادة الأصيلة في المنظمات بأنها " عملية تنبثق من كل من القدرات النفسية والسياس التنظيمي المتطور للغاية، مما يؤدي الى زيادة الوعي الذاتي للمنظمة ذاتيا من جانب القادة والعاملين، وتعزيز الذات النفسية الإيجابية؛ بل تعمل القيم والسلوكيات الأصيلة للقائد على نموذج تطوير الافراد العاملين". وبنفس الاتجاه أيضا عرفها (Semedo,et;al 2019:44) على أنها العملية التي تجمع بين القدرات الإيجابية للقائد عالي التطور يظهر القادة الأصليون بعض الوعي لطريقة تفكيرهم.

وترى الباحثتان ان القيادة الاصيلة تمثل نمطاً من العلاقات والسلوكيات، التي يتم استخدامها من قبل القادة للتأثير في الأفراد العاملين وإقناعهم لتعزيز الهوية الذاتية للأفراد العاملين من خلال ادراكهم للوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة غير المنحازة للمعلومات والسلوك الأخلاقي الأصلي والعلاقات الأصيلة.

## 2. أهمية القيادة الأصيلة

حظيت نظرية القيادة الأصيلة باهتمام العديد من الباحثين لتوسيع تطبيقاتها على أرض الواقع ، وأن هذا ما بلور أهمية كبرى لها في مجالات مختلفة تتنوع وفقاً لحدود البحث ، ومجال تطبيقه.

تحظى القيادة الأصيلة باهتمام العديد من الباحثين والتخصصات بسبب تأثيرها.. الأكبر على الاتباع، ويؤثر القائد على أتباعه بطريقة إيجابية من خلال الممارسات الصحيحة ، وعلى الرغم من ظهور هذا المفهوم مؤخراً في الغرب ، إلا أن هذا المفهوم وتطبيقاته موجودة في العالم الإسلامي لفترة طويلة لأن وصفاته القيادية جزء من شخصيات القادة المسلمين (Makhmoor,2018:4) ومن ثم يلقي الضوء على أهمية القيادة الأصيلة لدرجة أن القادة يظلون "حقيقيين" أنفسهم ومن خلال ذلك تبرز القيادة الأصيلة أهميتها في مكان العمل عندما يوضح القادة ذواتهم الحقيقية ويحدث ذلك في سلوكيات مثل النفس والصدق مع الأخرين (Leroy,et;al,2012:2)

## 3. خصائص القائد الأصلي

يمتلك القائد الأصلي مجموعة من الصفات. التي تميزه عن القادة الآخرين وتميزه عن القائد التقليدي ولقد أشار كل من (Shamir&Eilam,2005:22)و(البردان،2017،30) الى اهم سمات القائد الأصلي على النحو الآتي:

- أ- القائد الأصلي هو قائد حقيقي تنبع صفاته من ذاته مما يعني أنه يختلف عن الآخرين في سماته الشخصية فضلا عن قيمه التي تتشابه في مضمونها لقيم الآخرين أقرأنه، يعتمد القائد الأصلي في أسلوب قيادته على وجهة نظره الشخصية.
- ب- لا يقبل القائد الأصلي على ممارسة الدور القيادي للحصول على منصب أو أي عائد شخصي ولكنه يتقبله من منطلق معتقداته الشخصية، لذا فإنه يقبل على المنصب القيادي أملا منه في التطوير للفضل.
- ت- تصرفات القائد الأصلي منسجمة مع ومعتقداته، وأقواله وأفعاله منسجمة مع معتقداته ونظرا لأنه يتصرف على هذا الاساس بغض النظر عن محاولة إرضاء من حوله، فإنه يحظى بالقبول من الأفراد وذلك لأنه يتسم بتوافر. مستويات عالية من التكامل والشفافية.

## 4. أبعاد أو سلوكيات القيادة الأصيلة

نعرض في هذا المحور سلوكيات القيادة الأصيلة التي تسهم في تشكيل سلوكيات القائد الاصيل وتهدف الى فهم نتائج القيادة الأصيلة لتحليل العمليات التي من خلالها يؤثر القادة الأصليون على أتباعهم (Ilies;al,et,2005:374) . فقد ركزت اغلب الدراسات والبحوث وبشكل أساس على السلوكيات الآتية : (الوعي الذاتي، العلاقات الأصيلة، السلوك الأخلاقي، المعالجة المتوازنة) وفيما يأتي توضيح لكل وأحدة منها.

#### 1- الوعي الذاتي (self-awareness)

يعد الوعي الذاتي من أهم سلوكيات القيادة الأصيلة ومن أهم عناصر الأصالة لما ينطوي عليه من الوعي والمعرفة بالقيم، والمعتقدات، والخبرات للقائد أالصيل بذاته، فالوعي الذاتي يشير الى سلوك القائد الناتج ورغباته، وتفضيلاته، إذ يساعد القائد على التحكم بعواطفه والتعامل مع الآخرين، ويعرف الوعي الذاتي بأنه عبارة عن السلوكيات المرتبطة بمتطلبات الفهم العميق لمناطق القوة للذات الشخصية والأوجه المتعددة لها والقدرة على إدارتها بكفاءة (Walumbwa et al ;2008)

وترى الباحثان أن الوعي الذاتي هو تصرف يقوم به القائد لفهم المحتوى الذاتي الخاص به ( المشاعر، والقيم، والأفكار) وكذلك يقوم بتشخيص مواطن القوة لمعرفة الكيفية التي يستطيع من خلالها التأثير على العاملين إذ يستند القائد لأصيل لهذا لضبط سلوكياته بما لا يشكل اختلالا بين ذاته الحقيقية وسلوكياته الفعلية.

#### 2- السلوك الأخلاقي (السلوك الأصيل) (Authentic behavior)

ويشير الى تصرف القائد وفقا لمعتقداته الداخلية وليس وفقا لما يطلبه المرؤوسين لإرضاء انفسهم وهي عبارة عن الخاصية التي من خلالها يعرف القائد بالمعايير الأخلاقية مع الآخرين وترشده كذلك عند التعامل داخل المنظمة أو المجتمع ( Walumbwa et al.,2008)، ويشير (Tahhan, 2019:8-9) بأنه قدرة القادة الذين يعتمدون السلوك الأصيل لأن تكون ومعتقداتهم قوية لا تتأثر بسلوكيات وآراء الآخرين. وترى الباحثان أن السلوك الأخلاقي هو مستوى المعايير والقيم الأخلاقية الراسخة التي تمثل البوصلة لسلوكيات القائد مع مرؤوسيه وللقرارات التي يتخذها.

#### 3- المعالجة المتوازنة

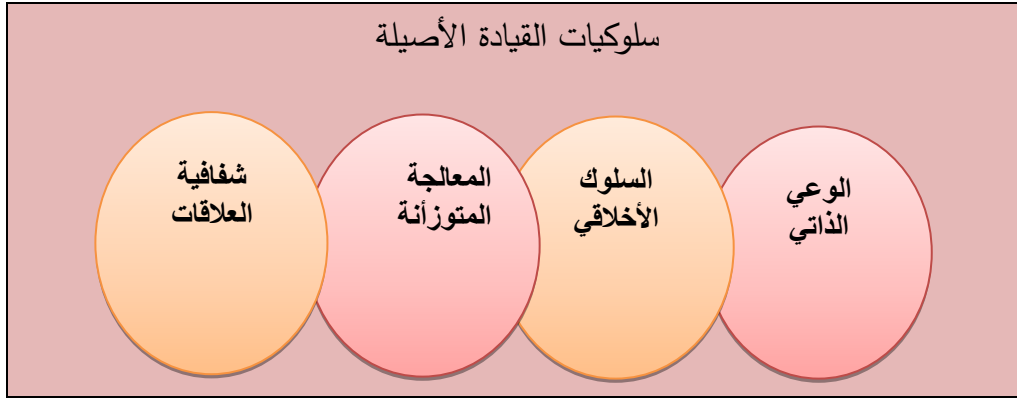
وتشير الى الدرجة التي يكون عندها القائد قادرا على تحليل المعلومات، ويتم على أساسها اتخاذ سلوكيات متوازنة ( Walumbwa et al,2008,34)، وتتعلق المعالجة المتوازنة أيضا بجمع المعلومات الموضوعية من التحيز قبل اتخاذ القرار، وتنطوي على التنظيم الذاتي مما يعني التحكم في سلوك الفرد مع الحفاظ على علاقات واضحة ومفتوحة من التابعين، وهي تتعلق بالعمليات الداخلية تشير المعالجة المتوازنة الى القادة الذين يتخذون مواقفهم وقيمهم بشكل موضوعي جميع المعلومات ذات الصلة، عند اتخاذ القرار (Qiu,al;et ,2019:77) .

وترى الباحثان أن المعالجة المتوازنة هي الإجراءات التي يقوم بها القائد قبل عملية اتخاذ القرار للتحقق من مدى موثوقية البيانات، والأخذ بنظر الاعتبار وجهات النظر المختلفة وذات الصلة بالموضوع، واتخاذ القرارات استنادا على المعلومات المتاحة دون أي مبالغة وبناء على تفسير موضوعي يحقق المراد من هذه القرارات.

#### 4- شفافية العلاقات (Relational Transparency)

ينبغي على القادة أن يتسموا بالشفافية في جميع علاقاتهم ومشاعرهم مع المرؤوسين، الذين ينعكس على بناء علاقات قوية بين القادة والمرؤوسين، وتعزيز سلوكيات العمل الجماعي (الحجار، 2017). وتظهر تلك الخاصية في سلوكيات مشاركة والحقائق، والأفكار، والاحاسيس الحقيقية في العلاقات الشخصية، وتجنب التعبيرات غير الملائمة (Avolio et al; 2004). كما تهدف العلاقات الأصيلة في القيادة الأصيلة الى بناء الثقة بين القادة .يصعب تأسيس الثقة في الاماكن أو عندما يشعر الناس بالضغط، أو غياب التوافق بسبب نقص الدعم أو المتصور لذواتهم الحقيقية (Jourian, 2014:8)

وترى الباحثان بأن شفافية العلاقات تمثل مدى تعبير القائد عن افكاره ومشاعره الحقيقية ورؤاه الفعلية بصورة شفافة، وتبادلها مع المرؤوسين ضمن اطرها السليمة فضلا عن تشجيعهم على الإفصاح عما يدور لديهم من أفكار والافصاح عنها بشكل صريح وواضح.



الشكل (1) سلوكيات القيادة الأصيلة

المصدر: اعداد الباحثتان

ثانيا: الحسد التنظيمي

1. مفهوم الحسد التنظيمي

تم اشتقاق "الحسد" من المصطلح اللاتيني (invidere)، فهو حالة نفسية ينجم عنها عواقب فردية وجماعية، ويعد تحمل الإرادة والعداء تجاه أولئك الذين يسببون الحسد أمرا أساسيا لما يدور حوله الحسد (Tai et al., 2012, 107)، وتشير العديد من الدراسات الى أن الحسد مخفي في معظم الحالات ويدعي البعض أن الحسد هو آخر العواطف التي يعترف بها الأفراد بمشاعرهم، فالميل الى إخفاء الحسد وأشكاله المتنوعة يفسر جزئيا عدم وجود دراسات بهذا الموضوع، بالأخص فيما يرتبط بالدراسات الإدارية (Ricci, 2015, 24).

يمكن ملاحظة أنه إذا حصل شخص ما في العمل على التقدير الذي تشعر أنك تستحقه بدلاً منه، فإنه ينبغي البحث عن سبب حصول الشخص تحديداً على تلك الأفضلية، ما الذي فعله ولم تفعله؟ أنه يخبرك أن لديك شيئاً يجب أن تتعلمه، تُعد هذه المواقف أهمية في أنها تسهل تعلم الإجراءات التي كان يجب على الأفراد اتخاذها في الماضي، مما يؤثر على النية اللاحقة لتصحيح المواقف فالحسد هو عاطفة اجتماعية تصاعدية معاكسة للواقع تحفز الآخرين، يأخذ الحسد في الاعتبار التصرفات التي كان من الممكن أن نتخذها، ولم نتخذها ولكن شخصاً آخر فعلها (سبقنا بها)، والتي من أجلها تعرفنا على نتيجة الشخص الآخر (المحسود) (Lee, 2019, 13).

ويعرفه (Li et al., 2021, 3) عاطفة مؤلمة يثيرها الحظ السعيد للآخرين، بسبب الاختلافات الشخصية وبيئات العمل التنافسية. بينما يرى (Tariq et al., 2022, 2) انه مصدر للسلوك الضار والعدائي في مكان العمل، وربما قد يؤدي الى نتائج إيجابية، مثل التحفيز على زيادة الأداء ومحاولات تحسين الذات.

ومن خلال ما تقدم من تعاريف الباحثين يمكن استخلاص الآتي:

1. الحسد هو عاطفة وشعور، وسلوك، يحدث الحسد التنظيمي نتيجة مقارنة الشخص لذاته، مع زملائه في العمل.
2. يُرافق الحسد شعوراً بالحقد، والغضب وهو دليل على ضعف ثقة الفرد بنفسه، والشعور بأن زملائه في العمل أفضل منه.
3. يُمثل الحسد التنظيمي استجابة أو ردة فعل شخصية عند حصول الآخرين على امتيازات.
4. يترتب على الحسد التنظيمي أحياناً حدوث نتائج ايجابية مثل التحفيز والتطوير الذاتي.
5. يترتب على الحسد التنظيمي أحياناً حدوث نتائج سلبية فقد يضر علاقات العمل ويعطلها.
6. إن معظم تعاريف الباحثين للحسد التنظيمي قد ركزت على العناصر المرتبطة بمشاعر العداة والغضب تجاه المحسود (أي الحسد الضار).

وترى الباحثتان أن الحسد التنظيمي هو نمط من الأفكار والسلوكيات التي تنتج عن فقدان احترام الذات استجابةً لحصول شخص آخر على النتائج المرغوبة، ويحدث عندما يفتقر الشخص الى والانجاز وامتلاك ما يرغب فيه أو يفتقر إليه.

## 2. العوامل المسببة للحسد التنظيمي

يعكس الحسد التنظيمي سمات شخصية الأفراد التي تؤثر في الآخرين، إذ وجدت العديد من الدراسات أن هناك علاقة سلبية بين الحسد التنظيمي، بمعنى آخر، يؤدي الحسد في المنظمة الى الاحتفاظ بالمعرفة دون مشاركتها، كما وجد أن هناك علاقة ايجابية بين الحسد وسلوكيات العمل غير المنتجة مثل الحفاظ على المعرفة بدلاً من تقديم المنافع المتبادلة مع الآخرين، ويشعر الأشخاص ذوو الحسد الشديد بعدم الارتياح عندما يكون لدى زملائهم أو مديريهم مؤهلات وقدرات أعلى من القيمة عندهم، يتخذ الأفراد ذوو الحسد التنظيمي الشديد بناءً على مصالحهم وليس على مصلحة المنظمة، لذلك يؤثر الحسد سلباً على اكتساب المعرفة الفريدة التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وكل هذه المؤشرات تؤثر سلباً في تحقيق أهداف المنظمة (AI- Al-Abedi & Dosh, 2021, 666). لذلك تم تصنيف العوامل المسببة للحسد في فئتين (Gholipoor et al., 2018, 420-421) هما:

- أ- **العوامل الظرفية:** يتعرض العاملون في العمل الى عدة مواقف التي تؤدي الى شعورهم بالحسد مثل تعرضهم للظلم نتيجة لحصول زملاء العمل على مميزات ظرفية كالتوصية مثلاً وعدم حصولهم عليها رغم تشابههم في الظروف إذ يرافق الحسد التنظيمي شعور الفرد بالظلم، لذلك غالباً ما يزيد احتمال نشوء الحسد في المنظمات كلما زاد التماثل في الصفات بين الفرد ومن يقارن نفسه به، في ظل العوامل الظرفية شديدة التأثير في بيئة العمل كالمنافسة، وتطبيقات الموارد البشرية غير العادلة مثل أنظمة المكافآت والعقوبات وغيرها.
- ب- **مدى ميل الفرد للحسد:** الحسد التنظيمي في ظل الطبيعة التنافسية لمكان العمل قد ينشأ نتيجة لشعور الفرد بالاستياء من المميزات التي يحصل عليها الآخرون، حتى وأن أدرك الفرد أن حصول أقرانه على استحقاقهم منصف لهم، وذلك بسبب النزعة المميزة لديه تجاه الحسد والتي ترجع الى المعتقدات والاتجاهات المكتسبة بالتفاعلات الاجتماعية فإن ميل العاملين نحو الحسد لا يتأثر ببيئة العمل فقط بل بالحياة الشخصية المكتسبة قبل المباشرة في الوظيفة.

## 3. أبعاد الحسد التنظيمي

اتفق عدد من الباحثين امثال (Liu et al., 2021) و (Tariq et al., 2022) و (Yasar et al., 2022) ان هناك نوعين من الحسد التنظيمي هما.

### أ. الحسد الحميد Benign Envy:

يعكس الحسد الحميد إعجاب الشخص الغير والتصميم على تحسين نفسه (Liu et al., 2021, 4)، العاملون الذين يعانون من الحسد الحميد يظهرون بعض المشاعر الإيجابية ويحترمون الإنجازات الأخرى. يمكن للحسد الحميد أن يبتدأ بدوافع العمل من خلال تعزيز مستويات الإعجاب والرغبة في التعلم يعد الحسد الحميد قوة تحفيزية متطورة تعمل على تحسين وضع الأشخاص في العمل بجدية أكبر وأن يكونوا جيدين مثل الحسد (الذي يحاول تحقيق مستوى الأخر). ويرى

(Tariq et al., 2022, 2) ان الحسد الحميد يمثل تحفيز الحسد على السعي نحو مستويات أعلى، ودفع الأفراد الى بذل المزيد من الجهد ليكونوا ناجحين مثل الأشخاص الآخرين.

ويرى (Yasar et al., 2022, 25) ان الحسد الحميد ، يوضح رغبة الحاسد في رفع نفسه الى موقع مماثل للفرد المحسود أو أفضل منه، وهنا يركز الفرد فقط على وضعه الخاص، ويأخذ الآخرين كمثل ، ويختبر الشعور بالتطور الذاتي من أجل تحقيق نجاحهم، إذ يكون الدافع الأساسي للفرد هو أن يكون ناجحًا مثل الآخرين ، وأثناء التفكير في ذلك ، فإنهم يقدرون نجاح الآخرين، وليس لديهم الموقف السلبي المتمثل في الرغبة في فشل الآخرين ، كما هو الحال في الحسد الضار.

### ب. الحسد الضار Malicious Envy:

يشير الحسد الضار الى الشخص الذي يرغب في أخذ ما يملكه شخص آخر بعيداً عنه، إذ يمثل علم النفس الحسد كحالة نفسية من اللامبالاة، والتقليل من القيمة، أو الرفض ، والعداء الذي يحمله الناس اتجاه أولئك الذين هم أفضل حالاً ويحصلون على حقوق ومصالح معينة، فهو مظهر من مظاهر ضعف العلاقات الشخصية ومظهر من مظاهر المشاعر الإنسانية (Liu et al., 2021, 4). ويرى (Tariq et al., 2022, 2) ان الحسد الضار يهدف الى إيذاء المحسود وتحفيز الناس على إبطاء الشخص الآخر، وتركز النظرة التقليدية للحسد في مكان العمل على الحسد الضار الذي يقارن فيه العامل الفردي نفسه مع أصدقائه.

يتميز الحسد الضار بأنه عاطفة سلبية هدامة وعدائية اتجاه تفوق الآخرين، يدفع الحسد الضار الى محاولة احداث ضرر للآخرين لفقد تفوقهم ومزاياهم، على النقيض من الحسد الحميد الذي من المتوقع أن يحفز الأفراد على تحسين أنفسهم لتحقيق المستوى المطلوب، يستند هذا التمييز بين النوعين الفرعيين للحسد على المنظور الوظيفي للعاطفة، إذ يعتمد على الطريقة التي يتفاعل فيها الفرد مع شعور الحسد، مما يؤكد الحاجة الى التمييز بين الحسد الحميد والضرر (Zurriaga et al., 2020, 1251). وتؤدي المشاعر السلبية التي تنبع من الحسد الضار الى التوتر والإرهاق والازدياد وزيادة الدوران الوظيفي، والشعور بالألم والذي يتضح من خلال العداء والبغضاء والدونية والمرارة التي تكونت من خلال إدراك أن شخصاً أو مجموعة أخرى تمتلك التفوق والإنجاز والنتائج المرغوبة (Khan&Noor, 2020, 170).

### المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

#### أولاً: وصف وتشخيص متغيرات وابعاد البحث

##### 1. وصف وتشخيص القيادة الاصلية

تبين نتائج الجدول (1) ان قيم الوسط الحسابي للقيادة الاصلية ولأبعدها كانت جميعها أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يؤشر تمتع القيادات الاكاديمية في جامعة الموصل بسلوكيات القيادة الاصلية من وجهة نظر الافراد المبحوثين، وأن اكثر سلوكية توافراً لديهم هي المعالجة المتوازنة اذ حصلت على اقل قيمة لمعامل الاختلاف بلغت (29%) فيما كانت شفافية العلاقة هل أقل السلوكيات توافراً لديهم اذ بلغت قيمة معامل الاختلاف لها (31%)

جدول (1) المؤشرات الاحصائية لأبعاد القيادة الاصلية من وجهة نظر التدريسيين

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد القيادة الاصلية
3	30	1.070	3.58	الوعي الذاتي
2	29.78	1.049	3.52	السلوك الاخلاقي
1	29	1.072	3.67	المعالجة المتوازنة
4	31.02	1.140	3.67	شفافية العلاقة
	29.96	1.083	3.61	المؤشر الكلي

المصدر : اعداد الباحثان

##### 2. وصف وتشخيص الحسد التنظيمي

من خلال المعطيات الاحصائية في الجدول (2) يتضح أن إدارة الكليات المبحوثة كانت تدير الحسد الضار بنسبة أكبر من الحسد الحميد إذ بلغ معامل الاختلاف لإدارة الحسد الضار (29%) مقارنة بإدارة الحسد الحميد الذي بلغ معامل الاختلاف له (30%).

جدول (2) المؤشرات الاحصائية لأبعاد إدارة الحسد التنظيمي



الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد إدارة الحسد التنظيمي
2	30	1.0922	3.64	الحسد الحميد
1	29.784	1.049	3.522	الحسد الضار
	29.88	1.0706	3.582	إدارة الحسد التنظيمي

ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط

استند البحث على فرضية ارتباط رئيسة سيجري اختبارها بالاستناد الى مصفوفة ارتباط كندال<sup>1</sup> (Kendall's tau\_b) وكما يأتي:

1- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الأصلية بأبعادها وإدارة الحسد التنظيمي، و تفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الذاتي وإدارة الحسد التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الأخلاقي وإدارة الحسد التنظيمي
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعالجة المتوازنة وإدارة الحسد التنظيمي
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين شفافية العلاقة وإدارة الحسد التنظيمي.

الجدول (3) اختبار معامل الارتباط بين القيادة الأصلية بأبعادها وإدارة الحسد التنظيمي.

القرار	SIG	معامل ارتباط كندال	المتغير الاستجابي	المتغير المستقل
قبول	.000	0.655	إدارة الحسد التنظيمي	القيادة الأصلية
قبول	.000	0.345**		الوعي الذاتي
قبول	.000	.480**		السلوك الأخلاقي
قبول	.000	.464**		المعالجة المتوازنة
قبول	.000	.929**		شفافية العلاقة

\*\* مستوى معنوية 0.01

تشير معطيات الجدول (3) الى قبول الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها . ويبدو على مجمل العلاقات ما يأتي:

1. حققت شفافية العلاقة الترتيب الأول في العلاقة بإدارة الحسد التنظيمي، بقيمة ارتباط (\*\*.929).
2. يليه بعد السلوك الأخلاقي إذ سجل ثاني مرتبة في علاقات الارتباط إذ بلغت (\*\*.480).

<sup>1</sup> . يعد معامل ارتباط كندال من ادق المعاملات اللاعلمية (Nonparametric) للكشف عن قوة العلاقة بين متغيرين لامعلميين، وقد تجنب الباحث استعمال معامل ارتباط سبيرمان مع كونه معاملا لامعلميا الا أن النتائج التي يحققها هذا المعامل تحتاج الى تصحيح التشوهات الحاصلة في البيانات من خلال معادلة (سبيرمان\_ براون)، لذا فأن استعمال معامل ارتباط كندال الذي يصحح التشوهات تلقائيا يعني عن اي معامل اخر (الساعدي، 2016).

3. جاء بعد المعالجة المتوازنة متراجعا بعض الشيء في قوة العلاقة بينه وبين الحسد التنظيمي (\*\*0.345) الذي سجل أقل قيمة لمعامل ارتباط كندال بين المتغيرين .

4. وأخيراً تراجع بشكل ملحوظ بعد الوعي الذاتي، إذ حقق معامل ارتباط ضعيف نسبياً بلغ \*\*0.345 وأن كان بمستوى معنوية (0.01) .

ثالثاً: اختبار فرضيات التأثير

افادت فرضية التأثير ب(وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الأصلية بأبعادها وإدارة الحسد التنظيمي) ، وتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الوعي الذاتي وإدارة الحسد التنظيمي.
  - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين السلوك الأخلاقي وإدارة الحسد التنظيمي
  - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المعالجة المتوازنة وإدارة الحسد التنظيمي
  - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين شفافية العلاقة وإدارة الحسد التنظيمي.
- وسوف يجري اختبار هذه الفرضية وكما يأتي:
- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الوعي الذاتي وإدارة الحسد التنظيمي.

كانت تقديرات معادلة الانحدار  $Y = a + BX1$  كما يأتي :

إدارة الحسد التنظيمي =  $2.064 + 0.434$  الوعي الذاتي

الجدول (4) جدول تحليل التباين ANOVA للعلاقة بين الوعي الذاتي وإدارة الحسد التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل F	مستوى المعنوية
الانحدار	53.240	1	66.336	111.347	0.000
البواقي	139.226	298	.596		
الكلي	192.466	299			

الجدول (5) معاملات الانحدار بين الوعي الذاتي وإدارة الحسد التنظيمي

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	معامل t	مستوى المعنوية
	بيتا	الخطا المعياري			
الثابت	2.064	.202	.415	10.214	0.000
الوعي الذاتي	.434	.055		7.875	0.000

أن مقدار الثابت ( $a=2.064$ ) يعني أن هناك وجوداً لإدارة الحسد التنظيمي مقداره (2.064) وأن كانت القيادة الأصلية ممثلة ببعد الوعد الذاتي تساوي صفراً، وهذا يعني أن عدم وجود الوعي الذاتي لا ينفي وجود إدارة الحسد التنظيمي ، كما أن زاوية ميل الانحدار (B) على وفق مؤشر بيتا ( $B1=.415$ ) تمثل مقدار تأثير الوعي الذاتي على المستوى

الجزئي للبعد (X1) في إدارة الحسد التنظيمي (Y)، وهذا يعني أن زيادة مقدارها (1) في الوعي الذاتي ستؤدي الى زيادة موجبة في إدارة الحسد التنظيمي مقدارها 415.

أن معامل التحديد البالغ (R Square = 0.172) يشير الى أن الوعي الذاتي تقسر ( 17%) من التباين الحاصل في إدارة الحسد التنظيمي، وأن المتبقي من التباين والبالغ (83%) من التباين الذي لم يفسره الوعي الذاتي هو ناتج من متغيرات اخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

يشير أنموذج الانحدار الى أن مستوى معنوية نموذج الانحدار هو (0.000)، وأن هذه التقديرات تشير الى أن إدارة الحسد التنظيمي (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية للوعي الذاتي (X1)، لقد بلغت معنوية متغير الوعي الذاتي على وفق معامل (t = 7.875) بمستوى معنوية (0.000) وعلى أساس هذه المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الوعي الذاتي وإدارة الحسد التنظيمي".

#### • اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين السلوك الأخلاقي وإدارة الحسد التنظيمي

كأنت تقديرات معادلة الانحدار  $Y = a + B X2$  كما يأتي :

إدارة الحسد التنظيمي = (1.672) + (.553) السلوك الأخلاقي

ويؤشر أنموذج الانحدار أن مستوى معنوية نموذج الانحدار هو (0.000) وأن هذه التقديرات تشير الى أن الحسد التنظيمي (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية للسلوك الأخلاقي، وبلغت معنوية متغير السلوك الأخلاقي على وفق معامل (t=10.242) بمستوى معنوية (0.000) وكما مبين في نموذج الانحدار وجدول المعاملات.

الجدول (6) جدول تحليل التباين للعلاقة بين السلوك الأخلاقي وإدارة الحسد التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل F	مستوى المعنوية
الانحدار	50.109	1	50.109	104.896	0.000
البواقي	142.357	298	.478		
الكلية	192.466	299			

الجدول (7) معاملات الانحدار بين السلوك الأخلاقي وإدارة الحسد التنظيمي

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	معامل t	مستوى المعنوية
	بيتا	الخطا المعياري			
الثابت	1.672	.194	.510	8.602	0.000
السلوك الأخلاقي	.553	.054		10.242	0.000

أن مقدار الثابت (a=1.672) يشير أن هناك وجوداً لإدارة الحسد التنظيمي مقداره (1.672) وأن كأنت القيادة الأصلية ممثلة ببعده السلوك الأخلاقي تساوي صفراً، وهذا يعني أن عدم وجود السلوك الأخلاقي لا ينفي وجود إدارة الحسد التنظيمي ، وأن زاوية ميل الانحدار (B) على وفق مؤشر بيتا (B1=.510) تمثل مقدار تأثير السلوك الأخلاقي على

المستوى الجزئي للبعد (X2) في إدارة الحسد التنظيمي (Y)، وهذا يعني أن زيادة مقدارها (1) في السلوك الأخلاقي ستؤدي إلى زيادة موجبة في إدارة الحسد التنظيمي مقدارها (0.510)، وهي زيادة كبيرة جدا يعول عليها في أحداث نقلة كبيرة في إدارة الحسد التنظيمي من خلال رفع واقع السلوك الأخلاقي.

أن معامل التحديد البالغ (R Square= 0.260) يشير إلى أن السلوك الأخلاقي يفسر (26%) من التباين الحاصل في إدارة الحسد التنظيمي وأن المتبقي من التباين والبالغ (74%) من التباين الذي لم يفسره السلوك الأخلاقي هو ناتج من متغيرات أخرى لم تدخل نموذج الانحدار، وعلى أساس هذه المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين السلوك الأخلاقي وإدارة الحسد التنظيمي".

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المعالجة المتوازنة وإدارة الحسد التنظيمي.

كأنت تقديرات معادلة الانحدار  $Y = a + B X3$  كما يأتي :

$$\text{إدارة الحسد التنظيمي} = (1.961) + (.452) \text{ المعالجة المتوازنة}$$

يشير أنموذج الانحدار إلى أن مستوى معنوية نموذج الانحدار هو (0.000) وأن هذه التقديرات تشير إلى أن إدارة الحسد التنظيمي (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية للمعالجة المتوازنة (X3)، لقد بلغت معنوية متغير المعالجة المتوازنة على وفق معامل (t=9.647) بمستوى معنوية (0.000) وكما مبين في نموذج الانحدار وجدول المعاملات.

الجدول (8) جدول تحليل التباين للعلاقة بين المعالجة المتوازنة وإدارة الحسد التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل F	مستوى المعنوية
الانحدار	45.805	1	45.805	93.071	0.000
البواقي	146.661	298	.492		
الكلية	192.466	299			

الجدول (9) معاملات الانحدار بين المعالجة المتوازنة وإدارة الحسد التنظيمي

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		معامل t	مستوى المعنوية
	بيتا	الخطا المعياري	بيتا	بيتا		
الثابت	1.961	.177	488		11.100	0.000
المعالجة المتوازنة	.452	.047			9.647	0.000

أن مقدار الثابت (a=1.961) وهذا يعني أن هناك وجوداً لإدارة الحسد التنظيمي مقدارها (1.961) وأن كانت القيادة الأصلية ممثلة ببعدها المعالجة المتوازنة تساوي صفراً، وهذا يعني أن عدم وجود المعالجة المتوازنة لا ينفي وجود إدارة الحسد التنظيمي أن زاوية ميل الانحدار (B) على وفق مؤشر بيتا (B1=488) تمثل مقدار تأثير المعالجة المتوازنة على المستوى الجزئي (X3) في إدارة الحسد التنظيمي (Y)، وهذا يعني أن زيادة مقدارها (1) في المعالجة المتوازنة ستؤدي إلى زيادة موجبة في إدارة الحسد التنظيمي مقدارها (0.488)، وهي زيادة كبيرة جدا يعول عليها في أحداث نقلة كبيرة في إدارة الحسد التنظيمي من خلال رفع واقع المعالجة المتوازنة.

أن معامل التحديد البالغ ( $R^2 = 0.238$ ) يشير الى أن المعالجة المتوازنة تفسر (24%) من التباين الحاصل في إدارة الحسد التنظيمي وأن المتبقي من التباين والبالغ (76%) من التباين الذي لم تفسره المعالجة المتوازنة هو ناتج من متغيرات أخرى لم تدخل نموذج الانحدار، وعلى اساس هذه المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على أنه "".

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

##### أولاً: الاستنتاجات

1. ظهر أن القيادة الأصيلة تؤدي دوراً بارزاً في إدارة الحسد التنظيمي في المنظمة المبحوثة ، وهذا نابع أساساً من قدرة القيادات الإدارية في الجامعة على إدراك مختلف الظواهر السلوكية التي تظهر في مكان العمل، ومن ثم لديها الاستعداد لمواجهتها وإدارتها بشكل سليم وفعلي . فكلما امتلكت القيادات المبحوثة لسلوكيات القيادة الأصيلة كلما زادت قدرتها على إدارة الحسد التنظيمي الذي يظهر في مكان العمل.
2. بينت النتائج أن أقوى علاقة ارتباط سجلت للعلاقة بين متغيري الدراسة كَأنت بين بُعد شفافية العلاقة وإدارة الحسد التنظيمي، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما تبنت القيادات الادارية المبحوثة الشفافية والصدق والانفتاح والثقة في التعامل مع التدريسيين وشجعتهم على التعبير عن آرائهم بوضوح وحرية وصدق وأظهرت مشاعرهم الحقيقية تجاه الأفراد العاملين بدون مبالغة ، كلما أسهم ذلك في القضاء على الحسد التنظيمي بينهم وبمعنى آخر فإنه يمكن إدارة الحسد التنظيمي عبر تبني شفافية العلاقات بوصفها اساساً للتعامل مع الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة.
3. سجلت أضعف علاقة ارتباط بين الوعي الذاتي وادار الحسد التنظيمي ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه الاستماع الى اراء التدريسيين واخذ آرائهم عن قدراته وتعديل قراراته وفقاً لأولويات العمل إنما يرتبط بشكل مباشر بإدارة الحسد التنظيمي في الميدان المبحوث.
4. يتأثر الحسد التنظيمي بعدة متغيرات في المنظمة لذا فإن إدارة هذا الحسد تتأثر بشكل مباشر بطبيعة النمط القيادي الذي يتبناه القائد ، كما أن نجاح القائد في إدارة الحسد التنظيمي تتحدد بطبيعة سلوكيات النمط الذي يتبناه ومن الأنماط التي أثبتت الدراسة الحالية فاعليتها في إدارة الحسد التنظيمي هو القيادة الأصيلة. إذ وجدت دراستنا أن القيادة الأصيلة تؤثر ايجابياً في إدارة الحسد التنظيمي وبما يسهم في معالجته والقضاء على مسبباته وتخفيف آثاره السلبية .
5. تبين أن إدارة الحسد التنظيمي تتأثر بشكل عالٍ وواضح بشفافية العلاقات السائدة بين القائد والتدريسيين وهذا يفسر لنا أن شفافية العلاقات تسهم وبشكل بارزاً في إدارة الحسد التنظيمي في المنظمة المبحوثة. وأنه إذا ما وظفت نتائج هذه الشفافية بصورة جيدة فأنها سوف تحدث التغيير الايجابي في توجهات التدريسيين المبحوثين حول ممارستهم للحسد التنظيمي بنوعيه الحميد والضار وبما يؤدي الى تقليلها.
6. أكدت نتائج التحليل بأن السلوك الأخلاقي للقيادات الادارية والاكاديمية يمارس دوراً تأثيرياً بارزاً في إدارة الحسد التنظيمي في المنظمة المبحوثة. وأن القيادات في الميدان المبحوث استطاعت توظيف سلوكياتها الأخلاقية المعتمدة على منظومة القيم الاساسية و معايير أخلاقية عالية في إدارة الحسد التنظيمي ، وهذا يعني أنه عندما تدرك القيادات الادارية أن الحسد التنظيمي أصبح ظاهرة سائدة في المنظمة وأنه لابد من مواجهتها أو ادارتها فإنه يمكنها الاعتماد على سلوكها الأخلاقي في إدارة الظاهرة كون هذا السلوك يمارس تأثيراً معنوياً مباشراً عليه.

### ثانيا: المقترحات

- 1- يتوجب على الجامعة المبحوثة الاطلاع على التجارب الدولية والعالمية في مجال إدارة الحسد التنظيمي كونه ظاهرة تحمل في ثنايا تأثيراتها أموراً سلبية تؤثر على نتائج الأعمال في المنظمات ومن ثم على مستوى أدائها.
- 2- توفير البرامج التدريبية والتأهيلية اللازمة لتنمية وتطوير مهارات وقدرات التدريسيين، بالتركيز على تنمية المهارات والمعرفة الفنية والادراكية لديهم وبما يقلل من ظهور الفوارق بينهم .
- 3- الاستفادة من نتائج تقييمات أداء التدريسيين لتشخيص أهم الأسباب التي تقف وراء انخفاض مستوى أدائهم وبما يمكن من ايجاد البدائل المناسبة لتطوير قدراتهم الوظيفية وبما يجعلهم قريبين من اقرانهم في العمل. وهنا لا بد من الوقوف على اهم نقاط القوة والضعف في أداء التدريسيين للعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية .
- 4- اعداد برامج تحفيزية على مستوى الجامعة أو على مستوى كل كلية تسهم في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين كافة والتدريسيين خاصة وبما يعزز من طاقاتهم المعرفية والاجتماعية وجعلهم يعملون كفريق عمل وأحد يقضي على الأسباب التي تظهر الحسد التنظيمي.
- 5- تنمية روح التعاون والتسامح بين التدريسيين في الجامعة المبحوثة بالشكل الذي يوطد العلاقات الوظيفية والاجتماعية بينهم فيكونوا اصدقاء محبين لبعضهم البعض حتى يتولد بينهم حسد حميد وليس ضاراً .
- 6- تشجيع مشاركة التدريسيين في الامور المرتبطة بأقسامهم العلمية كصياغة رؤية القسم واهدافه وبما يحفزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية كونهم اسهموا في صياغتها.

### المصادر:

#### أولاً: المصادر العربية

- 1- البردان، محمد فوزي امين (2017)، "دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل دراسة ميدانية" أطروحة دكتوراة الفلسفة في العلوم التجارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.

#### ثانياً: المصادر الأجنبية

1. .Abeyratna, W.A.M.I., Arachchige, B.J.H., 2019, "Impact of Envy on Emotional Engagement: A Study of the Academic Staff Members in the Private Higher Education Sector in Sri Lanka", IOSR Journal of Business and Management, . Vol. 21, Issue 10.

2. .Ahmed, Saba, Bashir, Sajid, 2022, “Power of Negative Emotions at workplace: Envy, Subjective career success, Thriving at work with moderating role of Self-control (An emerging trend of positive psychology)”, Journal of Managerial Sciences, Vol. 11, Issue 3.
3. Sterling, Christopher M., 2013, “A Tale of two Envy: A Social A Network Perspective on the Implications of Social Comparison in the Workplace”, Theses and Dissertations Management, University of Kentucky, USA.
4. Al-Abedi, Ali Razzaq, Dosh, Hydar Foad Hade, 2021, “How the Organizational Envy Effects on Organization's Brilliance? The Moderating Role of Contextual Leadership Intelligence”, Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, Vol. 12, Issue
5. am, Jia Yuin, Caroline, Yu Li Yapb, Sri, Bala Muruganc, 2020, “Benign and Malicious Envy Scale: An Assessment of its Factor Structureasychometric Properties”, Psychological Thought Journal, Vol. 13, Issue 1.
6. Begley, paul T.(2001) " In pursuit of authentic school leadership practices" International Journal of Leadership in Education, Vol. 4, NO.4, PP353-365.
7. -Gerge, Lee-Ann Mellssa (2015) "Authentic Leadership & Its Effects On Organisational Citizenship Behaviour In A Provincial Government Department In The Western Cape" Master's Theses, University Of The Western Cape
8. Gholipoor, Arian, Mohammad, Neda, Parsa, Fariba, 2018, “The Effect of Leader-member Exchange on Organizational Envy (Case of Study: A Survey on Iran's Melli Bank's Staff)”, Journal of Public Administration, Vol. 10, Issue 3
9. Jourian, T.J. (2014) " Trans Forming Authentic Leadership: A Conceptual Framework t.j." Journal Of Critical Thought & Praxis, Vol.2, N.2
10. Khan, Muhammad Haris, Noor, Ayesha, 2020, “Does Employee Envy Trigger the Positive Outcomes at Workplace? A Study of Upward Social Comparison, Envy and Employee Performance”, Journal of Global Business Insights, Vol. 5, Issue 2.
11. Khan, Muhammad Haris, Noor, Ayesha, 2020, “Does Employee Envy Trigger the Positive Outcomes at Workplace? A Study of Upward Social Comparison, Envy and Employee Performance”, Journal of Global Business Insights, Vol. 5, Issue 2.
12. Leroy, Hannes, Palanski, Michael E. & Simons Tony L. (2012) " Authentic Leadership & Behavioral Integrity As Drivers Of Follower Commitment & Performance" Journal Of Business Ethics, Vol.107, N.3.
13. Liu, Hongda, Jiejun, Geng, Pinbo, Yao, 2021, “Relationship of Leadership and Envy: How to Resolve Workplace Envy with Leadership—A Bibliometric Review Study”, Journal of Intelligence, Vol. 9, Issue 44.
14. Iles, R, Morgeson, P., & Nahrgang, Jennifer D. (2005) "Authentic leadership and eudemonic well-being: Understanding leader– follower outcomes" The Leadership Quarterly, 16, PP. 373–394
15. Al-Abedi, Ali Razzaq, Dosh, Hydar Foad Hade, 2021, “How the Organizational Envy Effects on Organization's Brilliance? The Moderating Role of Contextual Leadership Intelligence”, Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, Vol. 12, Issue
16. Makhmoor, Talat (2018) " Authentic Leadership: Concept Of Authenticity & Qualities Of Authentic Leaders" 84.Mandela, Nelson (2014)" Nelson Mandela’s Defence: A Psychological Capital Documentary Analysis “South African Journal Of Science,Vol.110, N.12.

17. Ricci, F., Scafarto, V., 2015, "Malicious Envy in the Workplace and Intangible Capital: An Interpretation from the Perspective of Management", International Journal of Management Sciences and Business Research.
18. Roux, Shayne (2010) "The Relationship Between Authentic Leadership, Optimism, Self-Efficacy & Work Engagement: An Exploratory Study", Master's Theses, Stellenbosch University.
19. Semedo, ana suzete, coelho, arnaldo & ribeiro, neuza (2019) " authentic leadership, happiness at work & affective commitment: an empirical study in cape verde" discover journals, books & case studies, Vol.31, N.3.
20. Shamir, Boas & Eilam, GGalit (2005) " What's your story? A life -stories approach to authentic leadership development " The Leadership Quarterly, 16 , PP. 395–417.
21. Shu, C. Y., Lazatkhan, J., 2017, "Effect of leader-member exchange on employee envy and work behavior moderated by self-esteem and neuroticism", Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Vol. 33, Issue 1.
22. Stegers, Pieter (2009) Human capital in organisational groups Group need for cognition and authentic leadership: contemporary endeavours. Thesis submitted to gain the degree of "Master In Organizational Studies", Tilburg University.
23. Tai, K., Narayanan, J., McAllister, D. J., 2012, "Envy as pain: Rethinking the nature of envy and its implications for employees and organizations", Academy of Management Review, Vol. 37, Issue 1.
24. Tariq, Hafiz Muhammad Burhan, Asif, Mahmood, Ayyaz, Ahmad, Maria, Khan, Shah, Ali Murtaza, 2022, "Span of Supervision and Repercussions of Envy: The Moderating Role of Meaningful Work", Frontiers in Psychology Journal, Vol. 12.
25. Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. and Peterson, S. (2008), "Authentic leadership: development and validation of a theorybased measure", Journal of Management, Vol. 34 No. 1, pp. 89-126.
26. Yaşar, Emre, Nesrin, Aydın Alakuş, Bilal, Nadir Alkan, 2022, "Examining the relationship between social comparison, intra-organizational competition, organizational envy behaviors: The case of tourism academicians", Tourism and Recreation, Vol. 4, Issue 1.
27. Zurriaga-Llorens , Navarro, González, , R., Tosin Olateju, A., Llinares-Insa, L., 2020, "Envy and counterproductive work behavior: The moderation role of leadership in public and private organizations", International journal of environmental research and public health, Vol. 15, Issue 7.
28. Qiu, Shaoping, Alizadeha, Amin, Dooleya, Larry M., & Zhang, Ruijuan(2019)" The Effects Of Authentic Leadership On Trust In Leaders, Organizational Citizenship Behavior, & Service Quality In The Chinese Hospitality Industry" Journal Of Hospitality & Tourism Management, Vol.40,N.11.