

# المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي (دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة)

أ.م.د. علي رزاق جواد العابدي / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

تاريخ التقديم: 2017/3/6  
تاريخ القبول: 2017/3/20

## المستخلص:

يختبر البحث الحالي الدور التفاعلي بين استقامة القيادة والمرح في مكان العمل في التألق التنظيمي لعينة من الكادر التدريسي في جامعة الكوفة بلغت (325) من أصل (2069) تدريسي. ويقوم البحث على نموذج فرضي يعكس طبيعة فرضياته المنبثقة من متغيراته الرئيسية التي تتمثل باستقامة القيادة (التفاؤل، التسامح، الثقة، الرحمة، النزاهة) متفاعلاً مع المرح في مكان العمل والمتمثل بـ(الأنشطة الترفيهية، التنشئة الاجتماعية لزملء العمل، ودعم المدراء للمرح) وإن التألق التنظيمي سيزداد بزيادة أبعاده المتمثلة بـ(تألق القيادة، تألق الخدمة والابتكار، وتألق المعرفة)، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، واستعين بعدد من الوسائل الإحصائية لإثبات صحة فرضيات البحث كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية وتحليل الانحدار. وقد جاءت نتائج البحث مطابقة لأغلب فرضياته صيغت بصدها مجموعة من التوصيات كان من أهمها توفير وتهيئة مناخ مرح وممتع للعاملين وتوظيف ممارسات استقامة القيادة تماشياً مع متطلبات العمل ومما ينعكس على التألق التنظيمي للمنظمة.

**المصطلحات الرئيسية للبحث / استقامة القيادة، المرح في مكان العمل، التألق التنظيمي.**



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

العدد 97 المجلد 23

الصفحات 153-173



## المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي [دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة]

### المقدمة

يحتاج قطاع التعليم العالي في العراق بشكل عام وجامعة الكوفة بشكل خاص إلى التكيف والمنافسة في مجال الأداء الأكاديمي وتحقيق التألق التنظيمي على المستويات كافة، إذ إن هذه المرحلة وتوجهاتها تحتم على القيادات التعليمية في الجامعة بشكل خاص والجامعات العراقية بشكل عام بكونها جهات تتحمل مسؤوليتها من ناحية، ومن ناحية أخرى لما تعول الدولة الكثير عليها في بناء الكليات، ان تعمل على تبني ممارسات حقيقية من اجل احداث التغيير وتحقيق التميز والتألق في عملها وهذه الممارسات تسمى ممارسات الاستقامة في القيادة التي لها دور كبير في تحقيق ذلك، وهنا يطرح سؤال مفاده كيف تستطيع جامعة الكوفة أن تتبنى ممارسات الاستقامة في القيادة؟

ولقد أدرك العديد من الباحثين والكتاب في مجال إدارة الموارد البشرية أهمية تهيئة وتوفير مناخ ايجابي ومرح وممتع للعاملين تسوده الأنشطة والمسابقات الترفيهية والتنشئة الاجتماعية لزملاء العمل في المنظمة ومدى اهتمام القادة ودعمهم لهذا المناخ. وهنا يطرح سؤال مفاده كيف يستطيع القادة والمدراء في جامعة الكوفة من تهيئة المرح في مكان العمل؟

ومن اجل تحقيق أهداف البحث الحالي فإن الباحث قسمه الى أربعة مباحث أساسية، الأول يشير الى الجانب المنهجي للبحث، أما المبحث الثاني فيقدم استعراض الجانب النظري للبحث، أما المبحث الثالث تناول الجانب العملي للبحث، أما المبحث الأخير فيسلط الضوء على الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الأول / الجانب المنهجي للبحث

#### أولاً: مشكلة البحث

تتبلور فكرة هذا البحث الحالي لتفسير طبيعة العلاقة بين ثلاث متغيرات رئيسة هي: (استقامة القيادة والمرح في مكان العمل والتألق التنظيمي)، وعلى الرغم من إسهامات الكتاب والباحثين حول تلك المتغيرات الثلاثة وإطلاع الباحث على حد علمه الى الدراسات والبحوث السابقة في هذا المجال تبين عدم وجود أي دراسة أو بحث عربي أو أجنبي يجمع تلك المتغيرات في بحث واحد، وخاصة في قطاع التعليم العالي وهذا ما يدل على وجود فجوة معرفية تتعلق بتحديد طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات. إذ يقوم البناء المعرفي والتطبيقي لمشكلة البحث على محورين أساسيين اتجاه إعداد البحث الحالي، وهما كالآتي:-

➤ **المحور المعرفي:** قدم (Cameron and Winn 2012) في كتابهم "Virtuousness in organizations" الاستقامة في المنظمات وذلك بتقديمهم إطاراً مفاهيمي متكامل عن استقامة القائد في التعامل مع العاملين، إذ ان استقامة القيادة يمكن أن تكون المفتاح للحفاظ على الموارد البشرية المخلصة والداعمة للمنظمة والتي يمكن أن تساعد في التعافي من المشكلات التنظيمية ويمكن أن تخلق المشاعر الإيجابية، مع بناء العلاقات الفاضلة وبالتالي تحقيق التألق التنظيمي من خلال تحقيق اعلى درجات التميز في عملها وهذا التألق سيزداد في حال تهيئة مناخ مرح وممتع للعاملين.

➤ **المحور التطبيقي:** يمكن تمثله بشكل أكثر دقة من خلال صياغة المشكلة الميدانية للبحث الحالي بالآتي (إن ضعف اهتمام جامعة الكوفة بالتألق التنظيمي ناتج عن ضعف ممارسات الاستقامة في القيادة وعدم الاهتمام بالأنشطة المرحية والترفيهية في مكان العمل).

#### ثانياً: تساؤلات البحث

- 1- ما هو مستوى تبني جامعة الكوفة قيد البحث الاستقامة في القيادة ؟
- 2- هل إن جامعة الكوفة قيد البحث تسعى الى استخدام المرح في مكان العمل؟
- 3- ما هو مستوى اهتمام جامعة الكوفة قيد البحث الى تحقيق التألق التنظيمي ؟
- 4- هل توجد علاقة بين متغيرات البحث المتمثلة ب (استقامة القيادة، المرح في مكان العمل، والتألق التنظيمي) في جامعة الكوفة قيد البحث؟
- 5- هل تؤثر استقامة القيادة في التألق التنظيمي؟ وهل يتغير مستوى التأثير بتوفر المرح في مكان العمل كمتغير ملطف (تفاعلي)؟



## المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي [دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة]

### ثالثاً: أهداف البحث

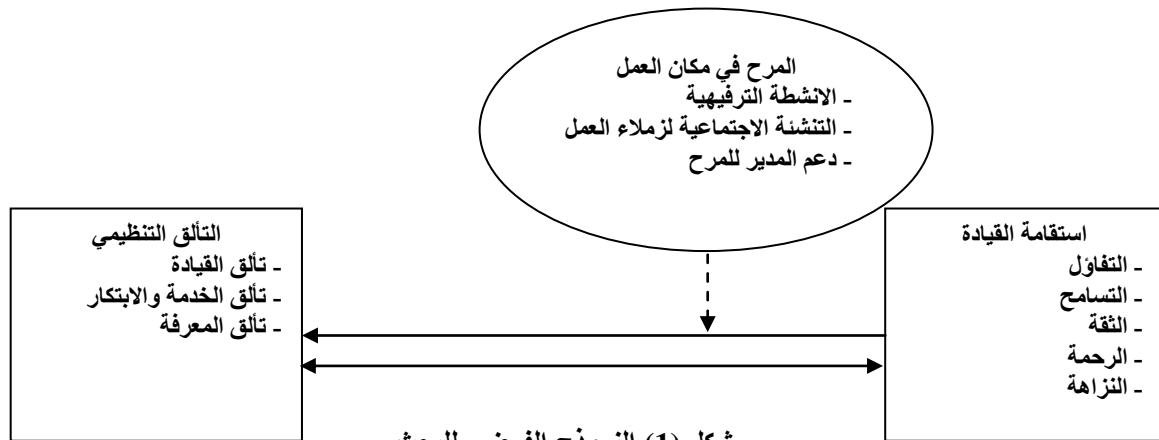
- تتبع أهداف البحث من خلال النقاط الآتية :-
- 1- التعرف على مستوى توافر استقامة القيادة (التفاؤل، التسامح، الثقة، الرحمة، النزاهة) من وجهة نظر أعضاء الكادر التدريسي عينة البحث .
  - 2- الكشف عن مستوى توافر المرح في مكان العمل (الأنشطة الترفيهية، التنشئة الاجتماعية لزملاء العمل، ودعم المدراء للمرح) من وجهة نظر أعضاء الكادر التدريسي عينة البحث.
  - 3- التعرف على مدى توافر التألق التنظيمي (تألق القيادة، تألق الخدمة والابتكار، وتألق المعرفة) من وجهة نظر أعضاء الكادر التدريسي عينة البحث .
  - 4- تحديد العلاقة والأثر بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي في الجامعة عينة البحث.
  - 5- تحليل الدور التفاعلي بين استقامة القيادة والمرح في مكان العمل في التألق التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الكادر التدريسي عينة البحث.

### رابعاً: أهمية البحث

- تتمثل أهمية البحث في الآتي :-
- 1- يعد قطاع التعليم العالي الذي ينتمي إليه مجتمع البحث وعينته من القطاعات المهمة والحيوية في العالم بشكل عام والعراق بشكل خاص في الوقت الراهن، وإجراء مثل هذا البحث سيعمل على مساعدة الجامعة حل مشكلة حقيقية وتقليل الفجوة لبناء وتطوير الجامعة.
  - 2- طرح واغناء موضوع المرح في مكان العمل (Workplace Fun) يعد مساهمة حديثة وجديدة في مجال إدارة الموارد البشرية وهي مساهمة بسيطة تزداد الفجوة المعرفية على المستوى المحلي والإقليمي وخصوصاً في ظل قلة ان لم نقل انعدام الدراسات التي تتناوله على حد المراجعة المتواضعة التي أجراها الباحث حول الأدبيات ذات الصلة.
  - 3- الاهتمام المتزايد لجامعة الكوفة بالسعي المتواصل الى تحقيق تصنيف مرموق لها من بين الجامعات الاخرى لخلق قيمة عليا لها.
  - 4- قد تفيد النتائج والتوصيات التي سيتوصل لها البحث قيادات التعليم العالي بشكل عام والقيادات التعليمية في جامعة الكوفة بشكل خاص في تكوين إطار عمل لفهم ممارسات القيادة الموجهة نحو الاستقامة للوصول الى التألق التنظيمي في عملها في مجال التميز في الخدمة التعليمية.

### خامساً: انموذج البحث الفرضي:

استناداً إلى الإطار الفكري والمعرفي حول متغيرات البحث وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه الأساسية، تم تصميم مخطط فرضي في الشكل (1)، الذي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيراته الأساسية والفرعية، وكالاتي:-





## المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي [دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة]

### سادساً: فرضيات البحث:

- بناءً على فلسفة أنموذج البحث وأسلوب تطبيقه، فإن البحث تشمل عدة ثلاثة فرضيات رئيسية فرضية تتعلق بالارتباط واخرى للتأثير المباشر، وفرضية تتعلق باختبار التأثير غير المباشر (التفاعلي) وكالاتي:-
- 1-توجد علاقة ارتباط معنوية بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي.
  - 2-يوجد تأثير معنوي لاستقامة القيادة في التألق التنظيمي.
  - 3-يوجد تأثير تفاعلي معنوي (ملطف) للمرح في مكان العمل في العلاقة بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي.

### سابعاً: مقاييس البحث

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذا البحث، وتتكون الاستبانة من ثلاث أجزاء، الجزء الأول يتعلق بمتغير استقامة القيادة تم الاعتماد فيه على مقياس (Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004))، وفق مقياس (Likert) الخماسي (موافق جداً – غير موافق جداً)، وعدد فقرات هذا المقياس هي (15) فقرة كما هو موجود في الملحق رقم (1)، اما الجزء الثاني فيختص بمتغير المرح في مكان العمل ويشمل هذا الجزء على ثلاثة أبعاد فالبعد الأول يتعلق بالأنشطة الترفيهية ويتكون من (5) فقرات تم صياغته بالاعتماد على (Ford et al. (2003))، اما البعد الثاني فيتعلق بالتنشئة الاجتماعية لزميل العمل تم تكيفه من (McDowell's (2004)) ويتكون من (4) فقرات، اما البعد الأخير فيتعلق بدعم المدير للمرح وقد تم صياغته بالاعتماد على (Shanockand Eisenberger (2006)) وهو يتكون من (5) فقرات. واعتمد الباحث مقياس (Al Shobaki and Naser, 2016) لقياس التألق التنظيمي الذي تكون من (12) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد فرعية وفق تدرج (Likert) الخماسي (أتفق جداً – لا أتفق جداً).

### ثامناً: مجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث جامعة الكوفة، وقد اختير عينه من أعضاء الهيئة التدريسية في كل كليات الجامعة والبالغة (325) تدريسي على وفق رأي (Sekaran & Bougie (2010, p. 295)، لتمثيل حجم العينة المناسب من أصل (2069) تدريسي من مجتمع البحث الكلي كما مبين في الجدول (1). ومن اجل تمثيل العينة بالكامل قام الباحث بتوزيع (390) استمارة، وتم استرجاع (325) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي. الجدول (1) عينة البحث الحالية

ت	الكلية	مجموع التدريسيين	ت	الكلية	مجموع التدريسيين
1	الأثار	19	11	الصيدلة	88
2	الاداب	147	12	الطب	237
3	الادارة والاقتصاد	104	13	الطب البيطري	59
4	التخطيط العمراني	47	14	العلوم	242
5	التربية	80	15	العلوم السياسية	25
6	التربية الاساسية	52	16	الفقه	74
7	التربية البدنية وعلوم الرياضة	25	17	القانون	48
8	التربية للبنات	279	18	اللغات والترجمة	16
9	التمريض	24	19	الهندسة	280
10	الزراعة	99	20	طب الاسنان	63
			21	علوم الحاسبات والرياضيات	61
مجتمع البحث الكلي 2069			العينة المطلوبة 325		

المصدر: رئاسة جامعة الكوفة، قاعدة بيانات شعبة الاحصاء، 2017.



## المبحث الثاني / الجانب النظري للمبحث

### أولاً: استقامة القيادة (Leadership Virtuousness)

#### 1- مفهوم وأهمية استقامة القيادة

يبين (Rego, et al, 2010, 217) ان اصل كلمة الاستقامة Virtuousness يعود الى الكلمة اللاتينية VIRTUS والتي تعني " القوة " أو " التميز " وتعرف الاستقامة بأنها العادات، والرغبات، والإجراءات التي تنتج فضائل شخصية واجتماعية جيدة .

ويعرف ( Peterson & Seligman, 2004 ) الاستقامة بأنها " الخصائص الأساسية التي تستمد قيمتها من قبل فلاسفة الأخلاق والمفكرين الدينيين، وتشمل هذه ست فئات رئيسية وهي: الحكمة والشجاعة والإنسانية والعدل، والاعتدال، والتعالى، كما يذكر (Bright et al., 2006, 250) بان الاستقامة تشير إلى السعي لتحقيق أعلى الطموحات في حالة الإنسان، وقد دفعت فضائح الشركات الأخيرة اهتماماً متزايداً في هذا الموضوع كخاصية او ميزة تنظيمية، سواء في مجتمع الأعمال او الأوساط الأكاديمية.

ويذكر (Tsachouridi et al., 2016, 1305) ان الاستقامة يمكن أن تخلق المشاعر الإيجابية، وتسهم في بناء رأس المال الاجتماعي وتثير السلوك الاجتماعي الإيجابي، وكذلك أشار (Cameron & Winn, 2012, 232) الى ان الاستقامة تعني التميز الأصيل وذلك لأنها تخدم الأهداف الأخلاقية للمنظمة من خلال مزيج من الفضائل التي يمارسها المدراء (Nikandrou & Tsachouridi, 2015, 1823).

ويذكر (Nikandrou & Tsachouridi, 2015, 1825) ان استقامة القيادة يمكن أن تكون المفتاح للحفاظ على القوة العاملة المخلصة والداعمة حتى خلال فترات الأزمات المالية، فالاستقامة التنظيمية يمكن أن تساعد المنظمات في التعافي من الصدمات مثل تقليص حجمها على الأمد البعيد، ان مراقبة الاستقامة يمكن أن تخلق المشاعر الإيجابية، مع بناء العلاقات مع المثل الفاضلة واطلاق العنان لنزعة الفرد في التصرف بطريقة تعود بالفائدة على الآخرين، وعلى هذا النحو، لدينا أسباب للاعتقاد بأن الاستقامة التنظيمية يمكنها تحويل ردود الفعل الموظف حتى خلال الأوقات الصعبة من الأزمة المالية.

كما تسهم استقامة القيادة في إدراك أهمية المصاعب والأفعال التي تواجه المدراء والتي لها القدرة على امتصاص ردود العاملين السلبية الناجمة عن بعض الإجراءات التنظيمية.

#### 2- ابعاد الاستقامة التنظيمية

صمم (Cameron et al., 2004) وزملائه نموذجاً يتكون من خمسة ابعاد لقياس استقامة القيادة وكالاتي:

أ- التفاؤل Optimism: ويعني أن القادة يعملون على تطوير الاعتقاد بأنهم سينجحون في عمل الخير وفعل الخير، حتى عندما يواجهون تحديات كبيرة. ويشير (Gabris, et al., 1998, 335) إلى ان التفاؤل له جذور في البراغمة الإدارية التي صممت لتحديد كيف يمكن للتغيرات في بيئة العمل ان تؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين. ويذكر (Tuten & Neidermeyer, 2004, 26) ان التفاؤل يعمل على التخفيف من مخاوف الإجهاد وزيادة قدرة الفرد على الأداء، إذ أن المتفانين من ذوي الخبرة تكون لهم أعراض جسدية أقل من الإجهاد. عكس التفاؤل الذي يعد أحد العوامل الخطرة لسوء الحالة الصحية في الحياة التنظيمية.

ب- التسامح Forgiveness: ويعني أن الأخطاء تكون مغفورة بسرعة من القادة وتستخدم فرص التعلم في سياق يتميز بمعايير عالية من الأداء. ويبين (Cameron & Caza, 2002, 34) ان التسامح هو واحد من فضائل الإنسان الفطرية والتي نادى به كل الديانات السماوية الكبرى في العالم ، ومع ذلك، يتفق معظم الباحثين على أن التسامح يحدث عندما يختار الطرف المعتدى عليه التخلي عن الاستياء، والحكم السلبي والمرارة، والسلوك غير المبالي رداً على الإساءة ويتم استبدال تلك المشاعر والمواقف السلبية الى المشاعر الايجابية والدوافع الإيجابية والسلوك الاجتماعي الإيجابي تجاه المسيء، وعلى هذا الأساس يمكن القول بان التسامح هو اختيار واعٍ يجعل المواقف الايجابية تحل محل المواقف السلبية مما يحسن العلاقة بين الأفراد الآخرين.



## المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي [دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة]

ويشير (Feh & Gelfand, 2012, 665) ان مفهوم التسامح يوصف بأنه ظاهرة تحفيزية مع العوامل الوجدانية والمعرفية، والسوابق السلوكية وعواقبها، ومن ثم، يمكن اعتباره عملية التغيير الاجتماعي الإيجابي داخل الفرد التعدي الذي يصدر من افراد معينين. ويشار الى أن التسامح يمكن أن ينشأ على المستوى التنظيمي حيث يعمل المدراء نموذجاً للقيادة مع التركيز المستمر على احتياجات واهتمامات العاملين. ويؤكد (Cameron & Caza, 2002, 36) ان التسامح على مستوى المنظمة يساهم في ارتفاع الروح المعنوية والرضا، وزيادة رأس المال الاجتماعي والثقة، ورعاية العلاقات الانسانية في المنظمات، وعلاوة على ذلك، يتجلى عند تسامح القيادة التخلي الجماعي عن الاحقاد والمرارة، واللوم، واعتماد النهج الإيجابي عند التعامل تجاه العاملين.

ج- الثقة Trust: وتشير الى المجاملة، واحترام قواعد المنظمة وأن الافراد يثقون في بعضهم البعض ويثقون كذلك بقادتهم. ويؤكد (Mey, et al., 2014, 457) ان ثقة القيادة تعد عامل حاسم في تعزيز النجاح على المدى الطويل للمنظمة، حيث تمثل الثقة التنظيمية رغبة الفرد في بناء العلاقات مع الآخرين، بغض النظر عن ما إذا كانت الإجراءات والقرارات ذات الصلة للطرف الآخر يمكن رصدها أو السيطرة عليها. ويبين (Häkkinen et al., 2010, 2010) ان الثقة تتكون من مجموعة من الأبعاد والعوامل السلوكية المختلفة التي تكون جديرة بالثقة، مثل الكفاءة والقدرة على التنبؤ وتدقيق المعلومات، الاتصال التنظيمي والنزاهة والسلوك المتوازن من قبل المدراء وكذلك الإخلاص والصدق والشفافية، كما ان هناك أيضا عدد من عناصر الثقة التي لها تأثير على تنمية الثقة بين الافراد في المنظمات.

د- الرحمة Compassion: وتعني أن الافراد يهتمون ببعضهم البعض، وأن أعمال الرحمة والمساعدة تكون شائعة في المنظمة. ويشير (Simpson et al., 2014, 347) ان الرحمة طبقت في مجال إدارة الموارد البشرية لاستكشاف مدى المعرفة والتفاعل مع السلطة من خلال البناء الذاتي للعاملين عن طريق بعض الممارسات الرؤوفة التي تبدو بسيطة في التوظيف والاختيار والاستقراء. ويؤكد (Simpson et al., 2014, 348) ان الرحمة في المنظمة تمثل المبدأ الأساسي العنفي لجميع استراتيجيات الاتصالات وان تحليل هذه المجموعة من الاستراتيجيات " تعكس إقامة الرحمة والحرص على الافراد، كما ان تصور الرحمة ليس مجرد حالة أو سمة نفسية ولكن أيضا تعتبر كممارسة علائقية اجتماعية معقدة حيث ان الرحمة تتشكل من خلال وسائط المعرفة، وعلاقات القوة الحيوية والظهور مستمر. كما تسهم رحمة القيادة بتلبية احتياجات الافراد أثناء العمل مما يدل على مصداقية المنظمة، وبالتالي يسهل التطور الإيجابي والسمعة الإيجابية للمنظمة، إذ ان النهج الفعال للرحمة يكون مؤشر ايجابي على فاعلية الإجراءات المتبعة، ويبين (Lilius et al., 2011, 873) ان رحمة القائد تسهل ليس فقط التعافي السريع من المعاناة ولكنها تهتم أيضا بالمشاعر الإيجابية وتعزز من مستويات الالتزام تجاه زملاء العمل والمنظمة ككل.

هـ- النزاهة Integrity: يذكر (Rego, et al., 2010, 218) ان نزاهة القائد تشير الى ظواهر الصدق والأمانة، والشرف التي تسود في المنظمة. في حين يرى (Palazzo, 2007, 114) ان نزاهة القائد تمثل النزاهة الأخلاقية للجهات الفاعلة الفردية، وجودة تفاعلهم الأخلاقي مع المعايير والأنشطة والإجراءات والنتائج ضمن عمليات اتخاذ القرار داخل منظمة معينة، كما ان النزاهة التنظيمية تتجاوز مفهوم النزاهة الإدارية فهي أكثر من وجود الافراد مع شخصيات جيدة داخل المنظمة او وجود مدراء جيدين وهو بالتأكيد شرطا مسبقا للنزاهة التنظيمية، ولكن ذلك لا يمنع المنظمات من الحصول على نتائج أخلاقية سيئة. ويؤكد (Iltis, 2005, 11) يتطلب من المنظمة التي تسعى لامتلاك النزاهة ان تبتذل مزيدا من الجهد من صياغة رسالتها بما ينطوي على فهم الآثار المترتبة لجميع جوانب الحياة التنظيمية، وإيجاد وسائل فعالة لاستخدام هذه الرسالة بتوجيه القرارات في جميع مجالات المنظمة، إذ ان المخاوف الأخلاقية التنظيمية تتخلل في جميع مجالات الحياة التنظيمية، بما في ذلك القضايا المهنية، وللحفاظ على نزاهتها لا يمكن ان تقوم المنظمات بعزل الالتزامات وقيمتها واستخدامها لتوجيه القرارات فقط في جوانب معينة من الحياة التنظيمية، إذ يجب أن تكون الالتزامات الأساسية للمنظمة توجه جميع القرارات التنظيمية.





## ثانياً: المرح في مكان العمل (The workplace Fun)

### 1- مفهوم وأهمية المرح في مكان العمل

يرى (Choi, et al., 2015:412) بأن وجود بيئة عمل ممتعة وفيها مجموعة من الأنشطة الممتعة تؤثر إيجاباً على موقف وإنتاجية الأفراد والجماعات وتزيد من رفاهيتهم والتفاعل بين العاملين مع بعضهم البعض. ويرى (In & Ching, 2010:5) إن المرح في مكان العمل يرتبط بشكل رئيسي في ثلاثة جوانب أساسية هي "المناخ المرح" وهو المناخ الذي توجد فيه العناصر الممتعة في المنظمة، والجانب الثاني "مرح الفرد" وهي الأسلوب الفردي المتجه نحو المتعة والهرج، وأخيراً "متعة مكان العمل" الذي يوجد فيه الأنشطة الترفيهية الممتعة، والتسلية والأنشطة الاجتماعية والشخصية، وروح الدعابة. ويعرف (McDowell, 2005: 9) مرح مكان العمل بأنه الانخراط في أنشطة الممتعة، والتسلية التي تزيد من نفسية العاملين. في حين يرى (Bolton and Houlihon, 2009: 557) هي الأنشطة التي توجه المرح وتزيد من الأداء المؤسسي، وتشجع العاملين نحو والإبداع والرضا الوظيفي.

### 2- ابعاد المرح في مكان العمل

ركز الباحثين والعلماء على أهمية الفكاهة والمرح في مكان العمل لما له أهمية في مخرجات المنظمة. إذ المرح في مكان العمل يتكون من ثلاث أبعاد مترابطة وهي؛ الأنشطة الترفيهية، التنشئة الاجتماعية لزميل العمل ودعم المدير للمرح (Tews, et al., 2014) وكما يأتي:-  
أ- الأنشطة المرحية Fun activities: وتشير إلى الأنشطة الرسمية التي تشكل من قبل المنظمة مثل المسابقات، وبناء أنشطة الفريق. وأنها قد توفر هيكل للأفراد للتواصل مع بعضها البعض بشكل واضح، ومن خلال تعريف ذاته، يتعلق بتعزيز الاتصالات الودية والصداقة الحميمة بين أقرانه، وفي كثير من الأحيان وبسياقات غير مهمة والتي تبرهن بأن هذه الأنشطة هي جزء أساسي من أنسنة المنظمات (Tews, et al., 2014:930). وتعتبر الأنشطة الترفيهية في مكان العمل بمثابة وسيلة فعالة لخلق بيئة عمل ممتعة، إذ يرى العاملين بانها أكثر متعة في خلق أداء فعال (Tews, et al., 2012:106).  
ب- التنشئة الاجتماعية لزميل العمل Coworker socializing: والتي تتشكل من الأنشطة غير الرسمية من قبل زملاء العمل مثل الخروج معاً أو المزاح مع بعضهم البعض. وتفاعل زميل العمل العالية للمرح وطوال اليوم (Lamm & Meeks, 2009:614). ويلتقي العديد من الأفراد الذين يعملون في المنظمة، بما ينسجم مع الأفراد المعينين حديثاً وتنشئتهم الاجتماعية في المنظمة إذ يتطلب من الجميع في المنظمة أن يتمتعوا بعلاقة ودية وحميمة. وكل شخص يقترب جنباً إلى جنب مع آخر يزيد من عملية المرح. ويبدو أن تفاعل الأفراد بانتظام مع بعضهم البعض يزيد من رفاهيتهم نحو العمل (Müceldili & Erdila, 2016:380).  
ج- دعم المدير للمرح Manager support for fun: هو الدعم المطلوب من قبل المدير لكافة الأنشطة الرسمية وغير الرسمية مثل التشجيع للمتعة والمرح والسماح بالمسابقات الرسمية واللقاءات الودية والنوادي الاجتماعية (Müceldili & Erdil, 2016:308). وان دعم المدير للمرح من الأنشطة الترفيهية كافة يكون له تأثير قوي على إنتاجية وأداء الفرد (Tews, et al., 2014:931).

## ثالثاً: التألق التنظيمي The Organizational brilliance

### 1- مفهوم وأهمية التألق التنظيمي

اصبح السعي الى التميز شرطاً أساسياً للمنظمات التي تسعى لتحقيق التميز والمنافسة في بيئة العمل نتيجة للتغيير المتسارع وتزايد الاضطرابات والعولمة (Johnston, 2001:121). ومن خلال ذلك والقدرات الهائلة في مجال الخدمات والتكنولوجيا باتت تلك المنظمات البحث عن مستوى عال من التميز (top-level of Excellence) وهو ما يعرف بالتألق وفقاً لرأي (Leslie, et al, 2015:265) إذ يعرف التألق التنظيمي مستوى عال من التميز الذي يقوم به العاملين نتيجة للمعارف والمهارات القيادية والابتكار التي يمتلكونها او هو تميز المنظمات عن بقية المنظمات في الأمد البعيد في مجال القيادة والخدمة والمعرفة، والفرق بين التميز والتألق هو ان التميز يركز على إدارة العمليات وتحسينها، في حين ان التألق يركز على الموارد والقدرات التنظيمية وإدارة المعرفة التي يصعب تقليدها لتحقيق اهداف المنظمة (O'Shea and Alonso, 2013:556)(Terouhid, et al, 2016 :916).



## المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي [دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة]

### 2- ابعاد التألق التنظيمي

يتكون التألق التنظيمي من مجموعة من الابعاد يحددها كل من (Al Shobaki and Naser, 2016:5) و (O'Shea and Alonso, 2013: 561) وكالاتي:

1- التألق في القيادة Leadership brilliance : التألق في القيادة اهم الركائز التي تقوم عليها الإدارة الحديثة اذ ان الإدارة المعاصرة تتطلب القدرات الفانقة للقائد من اجل ان تكون قادرة على مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة. اذ انه ليس هنالك شك في ان القادة الذين لديهم إحساس عالي في التعرف على أوجه القصور والمشاكل وفي جميع الحالات لديهم فرصة في زيادة المنافسة ومن ثم تحقيق التألق.

2- التألق في الخدمة والابتكار Service & Innovation brilliance : تحت إدارة التألق، فان لجوء الزبائن الى المنافسين هو إشارة بان هنالك خطأ في طريقة تقديم الخدمة وهذه الاعراض تؤدي الى وضع خطة عمل لتصحيح الأخطاء او العيوب. ليس هنالك شك بان استخدام مدخل مهيكله لحل المشاكل يساعد في التحرك نحو التحسين المستمر. ويعني التألق في الخدمة والابتكار تطوير مواصفات فريدة من نوعها تعطي المنظمة فرصة لوضع أسعار استثنائية على سبيل المثال اذ قام مورد بزيادة أسعار المدخلات فان المنظمة سوف تنقلها الى الزبائن وبالمقابل فان الزبائن لا يمكنهم التحول الى المنظمات الأخرى للحصول على سلع وخدمات بديلة بسبب الصفات الفريدة لمنتجات المنظمة (O'Shea and Alonso, 2013:55)

3- التألق في المعرفة Knowledge brilliance: أوضح العديد من الباحثين ان الصفات التي تميز المعرفة عن المورد الأخرى للمنظمة هي الصفات غير الملموسة، يصعب قياسها وحيوية ويتم استخدامها على نحو متزايد كما يمكن استخدامها في عمليات مختلفة في نفس الوقت والتي تتجسد في اشخاص لديهم تأثير واسع على المنظمة، ويمكن استخدامها لمدة طويلة.

### المبحث الثالث/ الجانب العملي للبحث

#### أولاً: وصف وترميز متغيرات البحث

يوضح الجدول (2) وصف وترميز متغيرات البحث لضمان الدقة والسهولة في التحليل الاحصائي كما مبين في ادناه:

الجدول (2) وصف وترميز متغيرات البحث

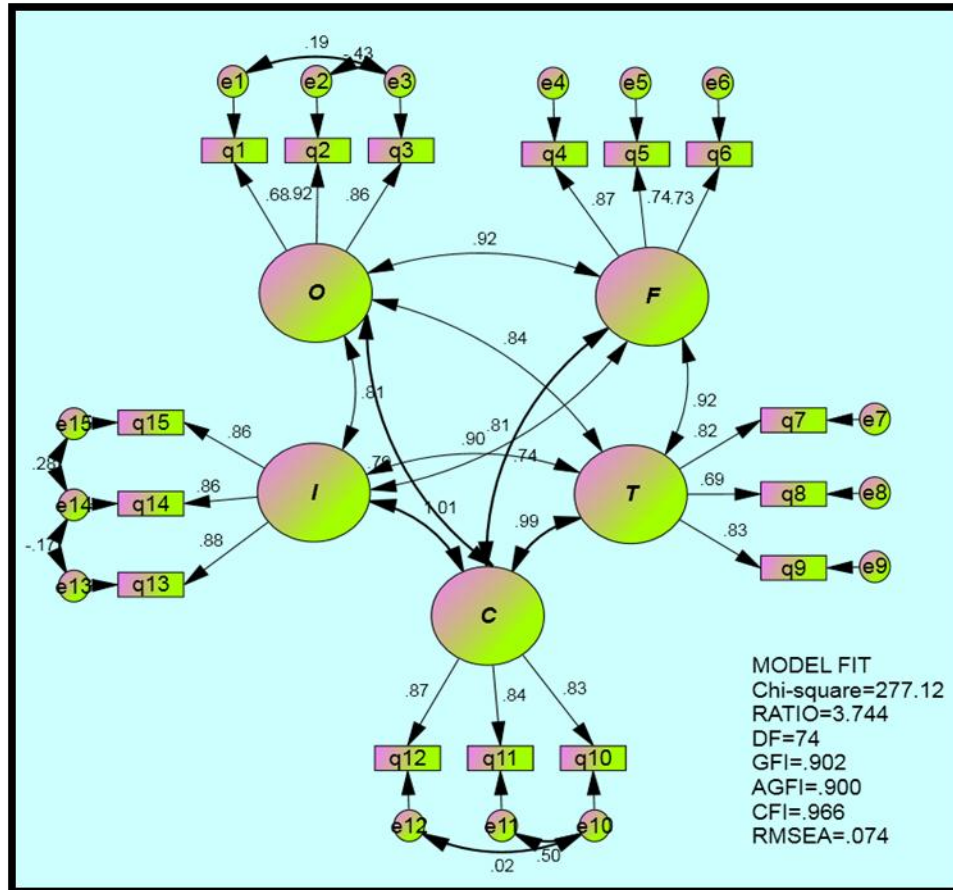
الرمز	عدد الفقرات	البعد	المتغير
O	3	التفاؤل	استقامة القيادة (LV)
F	3	التسامح	
T	3	الثقة	
C	3	الرحمة	
I	3	النزاهة	
FI	5	الأنشطة الترفيهية	المرح في مكان العمل (WF)
CS	4	التنشئة الاجتماعية لزميل العمل	
MSF	5	دعم المدير للمرح	
LB	3	التألق في القيادة	التألق التنظيمي (OB)
SIB	3	التألق في الخدمة والابتكار	
KB	3	التألق في المعرفة	



### ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث

استعمل الباحث أسلوب التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من جودة مقاييس البحث وبناءه، إذ تكون البحث من ثلاثة متغيرات رئيسية وهي:-

1- التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل استقامة القيادة : يعرض الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي المعدل لنموذج متغير استقامة القيادة وفقاً لمؤشرات التعديل (Modification Indices) والذي يتكون من خمسة ابعاد اساسية والمؤلف من (15) فقرة، وكما يأتي:-



الشكل (2)  
النموذج المعدل لمتغير استقامة القيادة

المصدر: برنامج (AMOS v.18)

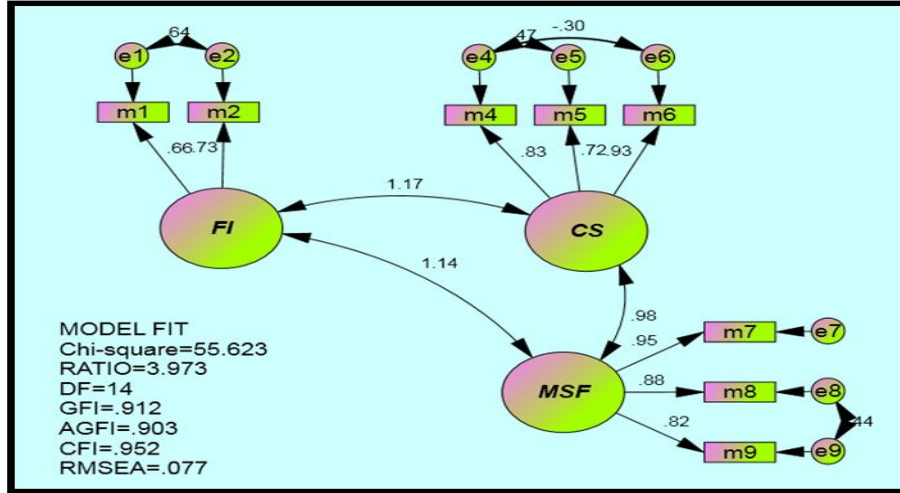
يتضح من الشكل (2) إن جميع فقرات مقياس استقامة القيادة بعد التعديل هي أكبر من (0.50) وهي مطابقة لمؤشرات جودة او حسن المطابقة (Goodness of Fit) وهي ما يعطي مؤشراً جيداً لإجراء كافة التحليلات الإحصائية الأخرى.



## المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي [دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة]

2- التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التفاعلي (الملطف) المرح في مكان العمل: يعرض الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي المعدل لنموذج متغير المرح في مكان العمل وفقاً لمؤشرات التعديل (*Modification Indices*) والذي يتكون من ثلاثة ابعاد اساسية والمؤلف من (14) فقرة، وكما يأتي:-

الشكل (3) الأ نموذج المعدل لمتغير المرح في مكان العمل

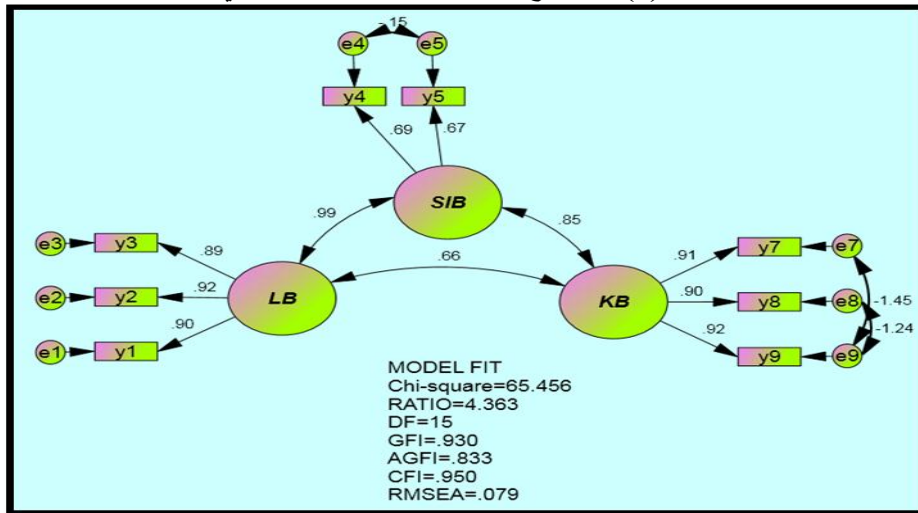


المصدر: برنامج (AMOS v.18)

يتضح من الشكل (3) إن جميع فقرات مقياس المرح في مكان العمل بعد التعديل والحذف هي أكبر من (0.50) وهي مطابقة لمؤشرات جودة او حسن المطابقة (*Goodness of Fit*) وهي ما يعطي مؤشراً جيداً لإجراء كافة التحليلات الإحصائية الأخرى.

3- التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعتمد التألق التنظيمي: يعرض الشكل (4) التحليل العاملي التوكيدي المعدل لنموذج متغير التألق التنظيمي وفقاً لمؤشرات التعديل (*Modification Indices*) والذي يتكون من ثلاثة ابعاد اساسية والمؤلف من (9) فقرات، وكما يأتي:-

الشكل (4) الأ نموذج المعدل لمتغير التألق التنظيمي



المصدر: برنامج (AMOS v.18)



## المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي [دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة]

يتضح من الشكل (4) إن جميع فقرات مقياس التألق التنظيمي بعد التعديل والحذف هي أكبر من (0.50) وهي مطابقة لمؤشرات جودة أو حسن المطابقة (*Goodness of Fit*) وهي ما يعطي مؤشراً جيداً لإجراء كافة التحليلات الإحصائية الأخرى.

### ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث المتمثلة بالمالك التدريسي لجامعة الكوفة البالغ (325) تدريسي اتضح إن الأوساط الحسابية العامة والانحرافات المعيارية للمتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث كما مبينه في الجدول (3) الآتي:

الجدول (3) الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث (n=325)

رموز متغيرات وأبعاد البحث	الوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري
O	3.42	0.89
F	2.96	0.99
T	3.81	0.98
C	3.21	0.99
I	3.16	1.10
VL	3.312	0.99
FI	2.51	0.99
CS	3.78	0.90
MSF	2.90	0.96
FW	3.306	0.95
LB	3.15	1.13
SIB	3.06	1.08
KB	3.07	1.06
OB	3.093	1.09

يتضح من الجدول أعلاه ما يأتي:-

#### 1- استقامة القيادة (VL)

حصلت أبعاد استقامة القيادة (التفاؤل، التسامح، الثقة، الرحمة، النزاهة) على أوساط حسابية عامة بلغت (VL=3.312) وعلى التوالي، ويتبين بأن بعد الثقة قد حصل على أعلى المتوسطات الحسابية. أما الانحرافات العامة لهذه الأبعاد فهي (O=0.89; F=0.99; T=0.98; C=0.99, I=1.10) وتشير جميع هذه الانحرافات المعيارية إلى تناسق إجابات عينة البحث حول فقرات هذه الأبعاد.

وفي ضوء ما تقدم فإن متغير استقامة القيادة قد حصل على متوسط حسابي عام بلغ (VL=3.312) وبانحراف معياري (VL=0.99) مما يدل على تناسق الفقرات الخاصة بهذا المتغير. ويلاحظ من خلال المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود تقبل معتدل من قبل أفراد عينة البحث اتجاه استقامة القيادة في كليات جامعة الكوفة.

#### 2-المرح في مكان العمل (FW)

حصل أبعاد المرح في مكان العمل (الأنشطة الترفيهية، التنشئة الاجتماعية لزميل العمل، دعم المدير للمرح) على أوساط حسابية عامة بلغت (FW=3.306) وعلى التوالي، ويتبين بأن بعد التنشئة لزميل العمل قد حصل على أعلى المتوسطات الحسابية. أما الانحرافات العامة لهذه الأبعاد فهي (FI=0.99; SC=0.90; MSF=0.96) ، وتشير جميع هذه الانحرافات المعيارية إلى تناسق إجابات عينة البحث حول فقرات هذه الأبعاد.



## المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي [دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة]

وفي ضوء ما تقدم فإن متغير المرح في مكان العمل قد حصل على متوسط حسابي عام بلغ (FW=3.306) وبانحراف معياري (FW=0.95) مما يدل على تناسق الفقرات الخاصة بهذا المتغير. ويلاحظ من خلال المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود تقبل معتدل من قبل أفراد عينة البحث اتجاه متغير المرح في مكان العمل في جامعة الكوفة.

### 3-التألق التنظيمي (OB)

حصلت أبعاد التألق التنظيمي (تألق القيادة، تألق الخدمة والابتكار، تألق المعرفة) على أوساط حسابية عامة بلغت (LB=3.15; SIB=3.06; KB=3.07) على التوالي، ويتبين بأن بعد تألق القيادة قد حصل على أعلى المتوسطات الحسابية. إما الانحرافات العامة لهذه الأبعاد فهي (LB=1.13; SIB=1.08; KB=1.06)، وتشير جميع هذه الانحرافات المعيارية إلى تناسق إجابات عينة البحث حول فقرات هذه الأبعاد.

وفي ضوء ما تقدم فإن متغير التألق التنظيمي قد حصل على متوسط حسابي عام بلغ (OB=3.09) وبانحراف معياري (OB=1.09) مما يدل على تناسق الفقرات الخاصة بهذا المتغير. ويلاحظ من خلال المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود تقبل معتدل من قبل أفراد عينة البحث اتجاه متغير التألق التنظيمي في جامعة الكوفة.

## رابعاً: اختبار فرضيات البحث

1- فرضيات الارتباط: لاختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، استخدم الباحث معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) وكما مبين في الجدول (4) الآتي:

الجدول (4) نتائج معامل الارتباط بين متغيرات البحث

	O	F	T	C	I	VL	LB	SIB	KB	OB
O	1									
F	.793**	1								
T	.750**	.817**	1							
C	.760**	.780**	.875**	1						
I	.595**	.651**	.681**	.717**	1					
VL	.880**	.903**	.927**	.928**	.815**	1				
LB	.644**	.631**	.625**	.750**	.759**	.765**	1			
SIB	.694**	.697**	.698**	.787**	.743**	.812**	.875**	1		
KB	.581**	.583**	.572**	.596**	.459**	.627**	.654**	.738**	1	
OB	.700**	.698**	.692**	.781**	.720**	.806**	.925**	.956**	.863**	1

\*\*  $p \leq 0.01$  ; \*  $p \leq 0.05$  n = 325



## المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي [دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة]

يتضح من الجدول (4) أعلاه الآتي :

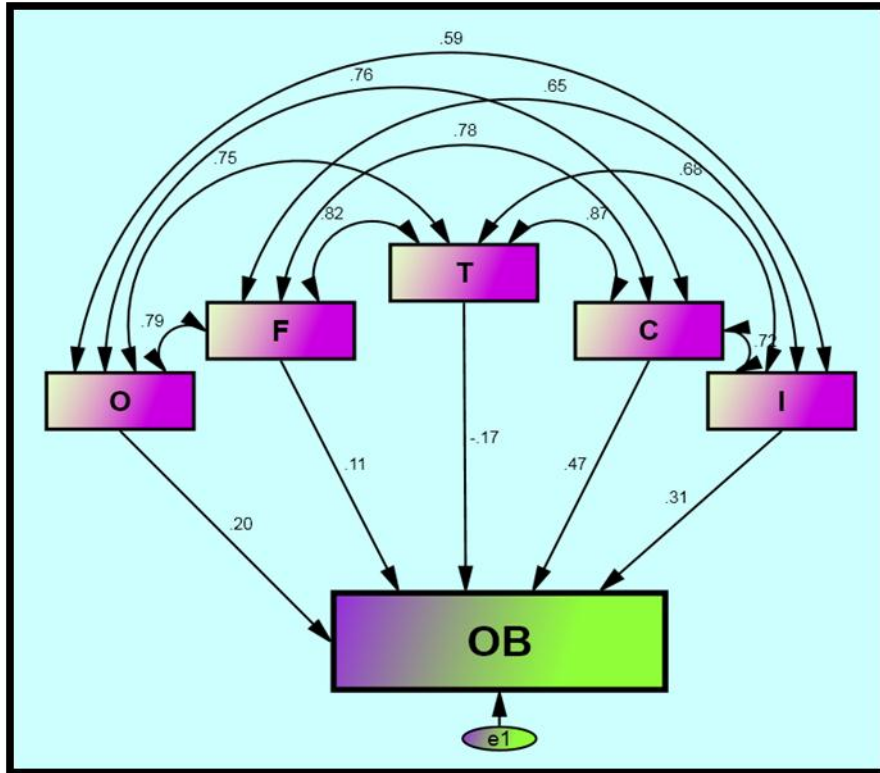
أ- تشير النتائج الى ان هنالك علاقة ارتباط معنوية بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي بصورة مجتمعة، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما ( $0.806^{**}$ ) بمستوى معنوية ( $0.01$ )، وهذا يوفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص (هنالك علاقة ارتباط معنوية بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي في جامعة الكوفة).

ب- تشير النتائج أيضاً الى ان هنالك علاقة ارتباط معنوية بين استقامة القيادة وأبعاد التألق التنظيمي على المستوى الفرعي، إذ بلغت قيم معاملات الارتباط ( $0.765$ ،  $0.812$ ،  $0.627$ ) على التوالي، وجميعها عند مستوى معنوية ( $0.01$ )، وهذا ما يدعم الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى.

2- **فرضيات التأثير:** لاختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث، يبين الشكل (5) والجدول (5) نتائج التحليل الإحصائي لعلاقات التأثير وكما يأتي:-

### الشكل (5)

معاملات نموذج الانحدار المتعدد لتأثير استقامة القيادة في التألق التنظيمي



المصدر: برنامج (AMOS v.18)

وعلى مستوى الأبعاد مجتمعة تشير المؤشرات التحليلية في الشكل (5) والجدول (5) الى أن أبعاد استقامة القيادة كان لها تأثيراً معنوياً في التألق التنظيمي، إذ اظهرت إن أبعاد (التفاؤل، الثقة، الرحمة، النزاهة) لها تأثيراً معنوياً في التألق التنظيمي ما عدا بعد (التسامح) ليس له تأثير معنوي ضمن نموذج الانحدار المتعدد وبالاعتماد على قيمة (P)، وان القدرة التفسيرية للنموذج بلغت ( $64.9\%$ ) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (التألق التنظيمي) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.649$ ).



## المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي [دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة]

الجدول (5) خلاصة نتائج التحليل لأثر ابعاد استقامة القيادة في التألق التنظيمي

P	F	R <sup>2</sup>	β	α	الأبعاد
0.000	140.76	0.649	0.199	0.411	التفاؤل
0.082			0.109		التسامح
0.023			-0.166		الثقة
0.000			0.469		الرحمة
0.000			0.307		النزاهة

المصدر: برنامج (SPSS v.18)

### 3- اختبار علاقة التأثير غير المباشرة (التفاعلي، الملطف):

للتحقق من صحة فرضية التأثير غير المباشرة التي تشير (وجود تأثير تفاعلي للمرح في مكان العمل للعلاقة بين استقامة القيادة والتفاؤل التنظيمي)، فقد تم استخدام الباحث اختبار الملطف (Testing Moderator) من خلال البرنامج الاحصائي (Amos)، إذ يبين الجدول (6) وجود تأثير معنوي لاستقامة القيادة والمرح في مكان العمل ومتغير التفاعل (Interaction) في التألق التنظيمي وذلك لأن قيمة (C.R) اعلى من المعيار المحدد (1.96) كما إن معامل التفسير للمتغير التفاعلي بلغ (R<sup>2</sup>=0.711)، إذ يتم التحقق من صحة التفاعل من خلال ملاحظة قيمة (B) ومقدار التغير في قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) لمصطلح التفاعل بين استقامة القيادة والمرح في مكان العمل، فإذا كانت قيمة (B) موجبة وهناك تغير ايجابي في قيمة معامل (R<sup>2</sup>)، فهذا يدل على دعم وثبوت الفرضية الثالثة المتعلقة بفرضية التفاعل (الملطف).

الجدول (6) علاقات التأثير غير المباشرة للمتغير التفاعلي (الملطف)

Path	Estimate	S.E	C.R	P
VL ---- OB	.378	.034	12.456	***
FW ---- OB	.582	.072	8.255	***
Interaction ---- OB	.564	.097	3.949	***

بعد الانتهاء من اختبار المتغير التفاعلي لابد من اختبار معنوية هذا الاختبار، إذ استخدم الباحث اختبار (Sobel) للتحقق من معنوية التحليل التفاعلي وكما مبين في الجدول (7) الآتي:

الجدول (7) نتائج اختبار Sobel للمتغير التفاعلي

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a .378	Sobel test: 6.53790657	0.0336493	0.0000234
b .582	Aroian test: 6.52067362	0.03373823	0.0000846
s <sub>a</sub> .034	Goodman test: 6.55527688	0.03356014	0.0000981
s <sub>b</sub> .072	Reset all	Calculate	

يتضح من الجدول اعلاه معنوية جميع الاختبارات الخاصة بالمتغير التفاعلي (المرح في مكان العمل) للعلاقة بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي.





## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

- 1- تبين من خلال الوصف الإحصائي تباين الكادر التدريسي عينة الدراسة حول الممارسات التي يتبناها القادة في كليات الجامعة عينة البحث، ويسود هذا التباين نتيجة لاختلاف السمات القيادية لهم، إذ يركز العديد من قيادات الجامعة من وجهة نظر الكادر التدريسي على الثقة والتفاؤل، أكثر من تأكيدهم على تحقيق التسامح نتيجة للقوانين التي تلتزم بها الجامعة وكلياتها اتجاه العاملين.
- 2- أظهرت إجابات الكادر التدريسي عينة الدراسة، بأن هنالك تقبل وتوجه منخفض حول انتهاج القيادات في كليات الجامعة نحو ممارسة الأنشطة الترفيهية ودعمهم للمرح يقابله تقبل وتوجه عالي حول اهتمامهم بتثنية زملاء العمل في الكليات، وهذا يشير إلى إن أغلب القيادات ينتهجون يلتزمون بالمعايير والسياسات والإجراءات التنظيمية من وجهة نظر الكادر التدريسي.
- 3- هنالك إدراك واهتمام كليات الجامعة نحو تحقيق التألق التنظيمي في العمل من خلال اهتمام الجامعة بتميز قادتها وتألقهم في عملهم وخدماتهم وابتكاراتهم والدعم القيادي للقيم والاعتبارات والعادات التي تسود الجامعة، فضلاً عن استثمار المعرفة الضمنية والصريحة في عملهم.
- 4- أظهرت إجابات عينة البحث انخفاض التسامح من قبل القيادات في الجامعة من وجهة نظر الكادر التدريسي نتيجة لعدم مغفرتهم للأخطاء التي يرتكبونها في العمل.
- 5- وجد من خلال معاملات الارتباط صحة فرضيت البحث من حيث قوة ومعنوية علاقات الارتباط بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي وهذا ينسجم مع توجهات البحث.
- 6- أظهرت نتائج تحليل الانحدار في أغلبها بأن معاملات التفسير تفسر القدرة التأثيرية لمدى تأثير أبعاد استقامة القيادة في الجامعة في تحقيق التألق التنظيمي وإن هذا التألق سيزداد بوجود ممارسات فاضلة وموجهة نحو الاستقامة. فعلى سبيل المثال فإن قوة التأثير بين وجود ممارسات قيادية متماز بالتركيز على التفاؤل والثقة والنزاهة والرحمة ستزداد بادر الكادر التدريسي لوجود ذلك الدعم القيادي وتحقيق التألق التنظيمي.
- 7- اثبت البحث بان المرح في مكان العمل له دور تفاعلي (ملطف) للعلاقة بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي، أي إن التألق التنظيمي لجامعة الكوفة سيزداد في حال وجود ممارسات فاعلة للقيادة الموجهة بالاستقامة وتدعم من خلال تهيئة مناخ مرح وممتع للعاملين يتميز بالأنشطة والمسابقات الترفيهية لتغير رفاهيتهم النفسية، وهذا ما يدعم عنوان البحث وفرضيته التفاعلية.

### ثانياً: التوصيات

- 1- من الضروري على جامعة الكوفة وكلياتها إن تهتم وتعزز من السياسات والممارسات التنظيمية التي تضمن الفضائل الموجهة نحو الاستقامة التي يمارسها القيادات على المستوى التنظيمي لبناء ما يسمى منظمات مستقيمة وفاضلة تسهم في بناء رأس المال الاجتماعي وتعزز من سلوكيات العاملين.
- 2- إن تأخذ جامعة الكوفة وكلياتها بالاعتبار بأن تحقيق التألق التنظيمي لا يمكن تحقيقه ما لم يتم تحقيق مستويات عالية من التميز على مستوى المنظمة والفرد والتركيز على الموارد والقدرات التنظيمية المتميزة والفريدة من نوعها لتحقيق أهداف التنظيمية.
- 3- ضرورة تبني جامعة الكوفة وكلياتها التسامح في القيادة، لان التسامح في الأخطاء ومعالجتها يعد من السمات الحقيقية والفاضلة التي تمتص الردود السلبية للعاملين بشرط ان لا يتم يخل بالقواعد والقوانين المنصوص عليها.
- 4- ينبغي توفير بيئة عمل ممتعة ومرحة في جامعة الكوفة وكلياتها تسهم إيجاباً بدعم الأنشطة الاجتماعية والنفسية للعاملين وتزيد من اتجاهاتهم وسلوكياتهم وتعزز من العلاقات الشخصية وبالتالي كل ذلك يؤدي إلى تحقيق مخرجات تنظيمية.
- 5- يجب على القادة في جامعة الكوفة وكلياتها ان يكون لديهم واجب أخلاقي لخلق ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع، واحترام القوانين، والمبادرة الشخصية التي تكون متسقة مع رسالة الجامعة وأهدافها.



## المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي [دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة]

6- إن المرحلة الراهنة والحالية لجامعة الكوفة في ظل المنافسة والحصول على تصنيفات محلية ودولية على مستوى جودة التعليم والاعتماد الاكاديمي يتطلب خلق المعارف الجديدة والابتكارات التي تسهم في تألقها التنظيمي، فضلاً عن تألقها في قيادة الفكر والذكاء التنظيمي لبناء المنظومة التعليمية وتحافظ على التعلم والابتكارات بما يتوافق مع تقديم الخدمات للمجتمع.

### References

- 1- Al Shobaki, M. J., & Naser, S. S. A. (2016). The Dimensions Of Organizational Excellence In The Palestinian Higher Education Institutions From The Perspective Of The Students.
- 2- Bolton S and Houlihan M (2009). Are we having fun yet? A consideration of workplace fun and engagement. *Employee Relations* 31(6): 556–568.
- 3- Bright, D. S., Cameron, K. S., & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 249-269.
- 4- Cameron, K. and Winn, B. (2012). "Virtuousness in organizations", in Cameron, K.S. and Spreitzer, G.M. (Eds), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, New York, NY, pp. 231-243.
- 5- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.
- 6- Cameron, K., & Caza, A. (2002). Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (1), 33-48.
- 7- Choi Young Gin Junehee Kwon Wansoo Kim, (2013)."Effects of attitudes vs experience of workplace fun on employee behaviors", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25 Iss 3 pp. 410 – 427.
- 8- Fehr, R., & Gelfand, M. J. (2012). The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work. *Academy of Management Review*, 37(4), 664-688.
- 9- Ford RC, McLaughlin FS and Newstrom JW (2003). Questions and answers about fun at work. *Human Resource Planning* 26(4): 18–33.
- 10- Gabris, G. T., Maclin, S. A., & Ihrke, D. M. (1998). The leadership enigma: toward a model of organizational optimism. *Journal of Management History*, 4(4), 334-349.
- 11- Häkkinen, S., Ikonen, M., & Savolainen, T. (2010, December). Do Leader's Expressions of Emotions Build Trustworthiness. In *Proceedings of the 9th International Conference of Studying Leadership, ICSL (Vol. 13, No. 14.12, p. 2010)*.
- 12- Iltis, A. S. (2005). Values based decision making: organizational mission and integrity. *HEC fórum*, 17(1), 6-17.



- 13- Johnston, R. (2001). Strategies for Survival in the Global Marketplace: A Study of the Australian Pharmaceutical Industry. Excellence in Communicating Organizational Strategy, 121.
- 14- Lamm E and Meeks MD (2009). Workplace fun: The moderating effects of generational differences. Employee Relations 31(6): 613–631.
- 15- Leslie, S. J., Cimpian, A., Meyer, M., & Freeland, E. (2015). Expectations of brilliance underlie gender distributions across academic disciplines. Science, 347 (6219), 262-265.
- 16- Lilius, J. M., Worline, M. C., Dutton, J. E., Kanov, J. M., & Maitlis, S. (2011). Understanding compassion capability. Human Relations, 64(7), 873-899.
- 17- McDowell T (2005). Fun at Work: Scale Development, Confirmatory Factor Analysis, and Links to Organizational Outcomes. Unpublished doctoral dissertation, Alliant International University, San Diego, CA.
- 18- Mey, Michelle & Amanda Werner & Anthonie Theron (2014). The influence of perceptions of organizational trust and fairness on employee citizenship, Problems and Perspectives in Management, Volume 12, Issue 3.
- 19- Müceldilia Büşra , Erdila Oya (2016). Finding Fun in Work: The effect of workplace fun on taking charge and job engagement. 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey, Procedia - Social and Behavioral Sciences 235, 304 – 312.
- 20- Nikandrou, I., & Tsachouridi, I. (2015). Towards a better understanding of the “buffering effects” of organizational virtuousness’ perceptions on employee outcomes. Management Decision, 53(8), 1823-1842.
- 21- O’Shea, M., & Alonso, A. D. (2013). Fan moderation of professional sports organizations’ social media content: strategic brilliance or pending disaster?. International journal of web based communities, 9(4), 554-570.
- 22- Palazzo, G. (2007). Organizational integrity—understanding the dimensions of ethical and unethical behavior in corporations. In Corporate ethics and corporate governance. Springer Berlin Heidelberg, (pp. 113-128).
- 23- Peterson, C. and M. E. P. Seligman: (2004). Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification (American Psychological Association and Oxford University Press, Washington).
- 24- Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. Journal of Business Ethics, 93(2), 215-235.
- 25- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). "Research methods for business: A skill building approach", (5th ed.). UK: John Wiley & Sons.
- 26- Shanock LR and Eisenberger R (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates’ perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. Journal of Applied Psychology 91(3): 689–695.



## المرح في مكان العمل كمغزير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي [دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة]

- 27- Simpson, A. V., Clegg, S., & Pitsis, T. (2014). "I Used to Care but Things Have Changed" A Genealogy of Compassion in Organizational Theory. *Journal of Management Inquiry*, 23(4), 347-359.
- 28- Terouhid, S. A., Terouhid, S. A., Ries, R., & Ries, R. (2016). Organizational sustainability excellence of construction firms—a framework. *Journal of Modelling in Management*, 11(4), 911-931.
- 29- Tews Michael J, Michel John W, Allen David G (2014). Fun and friends: The impact of workplace fun and constituent attachment on turnover in a hospitality context. *human relations*, Vol. 67(8) 923– 946.
- 30- Tews, M.J., Michel, J.W. & Barlett A. (2012). The fundamental role of workplace fun in applicant attraction. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19, 1, 105-114.
- 31- Tsachouridi, I., Tsachouridi, I., Nikandrou, I., & Nikandrou, I. (2016). Organizational virtuousness and spontaneity: a social identity view. *Personnel Review*, 45(6), 1302-1322.
- 32- Tuten, T. L., & Neidermeyer, P. E. (2004). Performance, satisfaction and turnover in call centers: The effects of stress and optimism. *Journal of Business Research*, 57(1), 26-34.

### ملحق (1) الاستبانة

#### أولاً: استقامة القيادة Virtuousness of Leadership

1- التفاؤل Optimism					
غير موافق جداً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق جداً	العبارات
					رئيسي في العمل...
					1 لديه غرض وشعور عميق على ما يقوم به من عمل
					2 ملتزم بفعل الخير والقضايا المرتبطة بالعمل وبشكل جيد
					3 متفائل بنجاح العاملين حتى عندما تواجههم تحديات في العمل
2- التسامح Forgiveness					
غير موافق جداً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق جداً	العبارات
					رئيسي في العمل...
					1 يغفر الأخطاء بسرعة لغرض التعلم منها
					2 يعتبر الكلية متسامحة ويراعي القضايا الانسانية في العمل
					3 يمتلك معايير أداء عالية في العمل ويغفر الأخطاء عندما يتم الاعتراف بها ويتم تصحيحها



المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق  
التنظيمي [دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة]

3- الثقة Trust					
غير موافق جداً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق جداً	العبارات
					رئيسي في العمل...
					1 يعلم بأن بالأفراد العاملين لديهم ثقة مع بعضهم البعض
					2 يتفق الأفراد العاملين في قيادته وإدارته
					3 يتعامل ويحترم الأفراد العاملين بكل ود وتقدير
4- الرحمة Compassion					
غير موافق جداً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق جداً	العبارات
					رئيسي في العمل...
					1 لديه تراحم مألوف وشانغ في الكلية
					2 لديه الكثير من الاهتمام والرعاية بالأفراد العاملين في الكلية
					3 يتبادل الأفراد العاملين في الكلية الأحاديث والقصص بخصوص التعاطف والاهتمام الذي يقوم به.
5- النزاهة Integrity					
غير موافق جداً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق جداً	العبارات
					رئيسي في العمل...
					1 يتمتع بأعلى مستويات النزاهة في هذه الكلية
					2 يتسم بالشرف والفضيلة في هذه الكلية
					3 يمتلك سمعة أخلاقية وعلمية في هذه الكلية

ثانياً: المرح في مكان العمل The workplace Fun

1- الأنشطة الترفيهية. Fun activities.					
غير موافق جداً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق جداً	العبارات
					تهتم كليتي ...
					1 بالاحتفالات العامة والإنجازات والعمل
					2 ببناء أنشطة الفرق الترفيهية
					3 بالاعتراف بالمعالم الشخصية
					4 بالأحداث والمناسبات الاجتماعية
					5 بالمسابقات الترفيهية
2- التنشئة الاجتماعية لزميل العمل Coworker socializing					
غير موافق جداً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق جداً	العبارات
					أغلب زملائي في الكلية...
					1 اشاركهم الأحاديث والقصص في العمل
					2 أمازحهم في العمل
					3 اختلط وانسجم معهم في العمل
					4 اختلط وانسجم معهم خارج العمل
3- دعم المدير للمرح Manager support for fun					
غير موافق جداً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق جداً	العبارات
					رئيس المباشر في العمل ...
					1 يشجع العاملين أن يتمتعوا في الوظيفة
					2 يؤكد على المرح في مكان العمل
					3 يحاول أن يجعل العمل أكثر مرحاً
					4 يهتم بالعاملين الذين يمرحون بالوظيفة
					5 يسمح للعاملين أن يمرحوا بالوظيفة



المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق  
التنظيمي [دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة]

ثالثاً: التألق التنظيمي The Organizational brilliance

1- التألق في القيادة Leadership brilliance						
غير موافق جداً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق جداً	العبارات	
					رئيسي في العمل... متألق في شخصيته والتزامه وابتكاراته وتحقيق الأداء المتميز	1
					ملتزم بالقواعد والسياسات الرسمية ويحافظ عليها	2
					يملك القدرة على انجاز اهداف الكلية	3
2- التألق في الخدمة والابتكار Service & Innovation brilliance						
غير موافق جداً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق جداً	العبارات	
					رئيسي في العمل... يهتم بالتطورات الجديدة في مجال الخدمة التعليمية	1
					يعمل على تطوير الخدمة التعليمية من خلال التحسين المستمر والبحث والتطوير	2
					يملك خبرة وموهبة قيادية في مجال الابتكارات العلمية	3
3- التألق في المعرفة Knowledge brilliance						
غير موافق جداً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق جداً	العبارات	
					رئيسي في العمل... متألق في توظيف المعرفة واستثمارها بشكل أمثل وصحيح	1
					يعمل على توفير المعرفة المناسبة في الوقت المناسب وللأشخاص المناسبين لمواكبة التطورات.	2
					يسعى الى اقامة علاقات شراكة في المجالات العلمية لغرض تبادل المعرفة	3





## The Workplace Fun as Moderator Variable between Leadership Virtuosity and Organizational Brilliance (Applied study at the University of Kufa)

### Abstract

The current research tested the interactive role between the workplace fun and the leadership virtuosity in the organizational brilliance, in a sample of the teaching staff at the University of Kufa reached (325 staff) out of (2069) professor. The research based on hypothesis model which reflect the research hypotheses from main variables presented the leadership virtuosity (optimism, forgiveness, trust, compassion and integrity) for moderating affect with the workplace fun (fun activities, Coworker socializing, manager support for fun). The organizational brilliance will increase in case of providing sub-variables which (leadership brilliance, service & innovation brilliance, and knowledge brilliance).

The questionnaire was used as the major method for the data collection, hired a number of statistical methods for validating the research hypotheses such as computational variable and the standard deviation and simple correlation coefficient, structural equation modeling and multiple regression analysis.

It was identical to the search results most hypotheses which formulated a set of recommendations to hasten the most important the provision and to create fun environment for employees as well as using leadership virtuosity practices and adaptation in line with the requirements of the current stage and the cumulative pressures of prior periods which will reflect the organizational brilliance of the organization.

**Keywords:** Leadership Virtuosity, The Workplace Fun, Organizational Brilliance.