

أثر الفكاهاة التنظيمية على العلاقة بين القيادة التحويلية والتنمر في العمل (دراسة ميدانية على المصارف الحكومية العراقية في بغداد)

نغم كاظم شنيور أحمد
قسم إدارة الأعمال، الجامعة التقنية الوسطى، العراق
البريد الإلكتروني: naghham.Kadhm@mtu.edu.iq

الملخص

هدف البحث إلى تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية) في الحد من التنمر في العمل بالمصارف الحكومية العراقية في بغداد، مع اختبار الدور الوسيط للفكاهاة التنظيمية بأبعادها (الفكاهاة الذاتية والفكاهاة العدوانية). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة بلغت (363) مفردة وتحليلها باستخدام برنامج (Smart PLS). وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز الفكاهاة التنظيمية الإيجابية والحد من الفكاهاة العدوانية، مما يؤدي إلى خفض مستويات التنمر الوظيفي. كما تبين أن الفكاهاة التنظيمية تؤدي دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية والتنمر في العمل، بما يؤكد أهمية الممارسات القيادية الداعمة في تعزيز بيئة عمل إيجابية والحد من السلوكيات السلبية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التنمر في العمل، الفكاهاة التنظيمية.

The Impact of Organizational Humor on the Relationship Between Transformational Leadership and Bullying in the Workplace (A Field Study on Iraqi Government Banks in Baghdad)

Nagham Kadhim Shniour Ahmed

Department of Business Administration, Middle Technical University, Iraq

Email: nagham.Kadhm@mtu.edu.iq

ABSTRACT

The study aimed to analyze the impact of transformational leadership dimensions (idealized influence, inspirational motivation, and intellectual stimulation) on reducing workplace bullying in Iraqi governmental banks operating in Baghdad, while examining the mediating role of organizational humor dimensions (self-enhancing humor and aggressive humor). The study adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected from a sample of 363 respondents and analyzed using Smart PLS software. The results revealed that transformational leadership contributes to enhancing positive organizational humor and reducing aggressive humor, which in turn leads to lower levels of workplace bullying. The findings also indicated that organizational humor plays a partial mediating role in the relationship between transformational leadership and workplace bullying, highlighting the importance of supportive leadership practices in fostering a positive work environment and reducing negative workplace behaviors.

Keywords: Transformational Leadership, Workplace Bullying, Organizational Humor.

المقدمة:

تواجه المنظمات المعاصرة، ولاسيما المؤسسات الخدمية الحساسة مثل المصارف، تحديات تنظيمية متزايدة نتيجة ضغوط العمل وتسارع التغيرات وارتفاع توقعات العملاء، الأمر الذي قد يهيئ بيئة مناسبة لظهور سلوكيات سلبية، وفي مقدمتها التنمر الوظيفي. ويُعد التنمر من السلوكيات العدائية المتكررة التي تؤثر سلباً على الصحة النفسية للعاملين والاستقرار الوظيفي وجودة الأداء، كما تسهم في زيادة نوايا ترك العمل وانخفاض مستويات المشاركة والالتزام التنظيمي (Einarsen et al., 2020).

وفي مواجهة هذه التحديات، برزت القيادة التحويلية كأحد أكثر الأنماط القيادية قدرةً على الحد من السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل، من خلال ترسيخ الثقة بين العاملين، وتبني رؤية مشتركة، وتقديم الدعم النفسي والمهني، بما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الاحترام والتعاون والإنصاف. وقد أكدت الأدبيات أن القيادة التحويلية تلعب دوراً مهماً في الحد من السلوكيات العدوانية وتعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي (Bass & Riggio, 2019).

ومع ذلك، تشير الدراسات إلى أن فاعلية القيادة التحويلية في الحد من التنمر الوظيفي قد تتأثر بوجود عوامل تنظيمية أخرى داعمة للمناخ الإيجابي، ومن أبرزها الفكاكة التنظيمية. فالفكاكة الإيجابية تساهم في تخفيف الضغوط والتوترات اليومية، وتعزيز التواصل بين العاملين، وتقوية العلاقات الاجتماعية داخل فرق العمل، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى التعاون والتفاهم بينهم. كما بينت الأدبيات أن الفكاكة التنظيمية تمثل أداة فعالة في الحد من الصراعات والسلوكيات العدوانية، وتعزيز أثر القيادة التحويلية في مواجهة التنمر الوظيفي (Mesmer-Magnus et al., 2012).

وتزايد أهمية تناول هذه الإشكالية في المصارف الحكومية العراقية بحفاوة بغداد نظراً لطبيعة العمل المصرفي التي تتسم بالحساسية والدقة والضغوط المرتفعة، فضلاً عن التفاعل المستمر مع العملاء في ظل ظروف اقتصادية واجتماعية متغيرة. وقد تؤدي هذه الظروف إلى زيادة التوترات المهنية وظهور بعض الممارسات السلبية بين العاملين، ومن بينها التنمر الوظيفي (Allozi et al., 2022). ومن ثم تبرز الحاجة إلى دراسة الدور التفاعلي للفكاكة التنظيمية في تعزيز تأثير القيادة التحويلية في الحد من التنمر الوظيفي، بما يساهم في بناء بيئة عمل أكثر إيجابية ودعماً للعاملين وتحقيق استدامة الأداء المؤسسي.

(1) الخلفية النظرية:

هدف الباحثة من خلال هذا الإطار النظري إلى تناول المفاهيم والأبعاد المرتبطة بمتغيرات الدراسة بصورة منهجية متعمقة، وذلك على النحو التالي:

(1/1) المتغير المستقل: القيادة التحويلية Transformational Leadership:

تشير الأدبيات إلى أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز الدافعية الداخلية للعاملين من خلال الإلهام والتحفيز وتشجيع التفكير الإبداعي وتنمية القدرات بما يدعم تحقيق أداء متفوق ومستدام (Mittal & Dhar, 2020). كما تُعد مدخلاً فعالاً لتعزيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية وبناء رؤية مشتركة وتحسين العلاقات الوظيفية والحد من الصراعات داخل بيئة العمل (Alrowwad et al., 2022). وفي السياق ذاته، تؤكد الدراسات أن القيادة التحويلية تركز على التأثير القيمي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية، بما يعزز مشاركة العاملين وسلوكياتهم الإيجابية وأداءهم التنظيمي (Ike et al., 2024). كما أظهرت الدراسات الحديثة أنها تساهم في تعزيز الفكاكة الذاتية والسلوك التعاوني من خلال تشجيع المبادرات الذاتية وتقوية الشعور بالمعنى والغاية في العمل، خاصة في البيئات الديناميكية والضاغطة (Helalat et al., 2025).

استندت الباحثة إلى الدراسات الحديثة التي تحدد ثلاثة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والتي تفسر مكونات هذا النمط القيادي في البيئات التنظيمية المختلفة (Bass & Riggio, 2021; Northouse, 2022; Nadiri & Tanova, 2023; Han et al., 2024). الأبعاد إطاراً مناسباً لقياس القيادة التحويلية في هذا البحث.

(1/1/1) التأثير المثالي:

يُشير التأثير المثالي إلى قدرة القائد التحويلي على أن يكون قدوة للعاملين من خلال الالتزام بالقيم الأخلاقية والمصادقية والعدالة في التعامل. ويساهم هذا البعد في بناء الثقة والاحترام المتبادل بين القائد ومروءسيه، وتعزيز

الانتماء والولاء التنظيمي، بما يدفع العاملين إلى تبني رؤية المنظمة والحد من السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل (Bass & Riggio, 2021; Northouse, 2022; Han et al., 2024).

(2/1/1) التحفيز الملهم:

يرتكز التحفيز الإلهامي على قدرة القائد التحويلي على إلهام العاملين وتحفيزهم من خلال تقديم رؤية مستقبلية واضحة ومشجعة، بما يعزز الحماس والالتزام نحو تحقيق أهداف المنظمة. كما يسهم هذا البعد في رفع الروح المعنوية، وتعزيز التعاون بين العاملين، وتحفيزهم على تحقيق مستويات أداء مرتفعة، فضلاً عن دوره في نشر المشاعر الإيجابية والحد من التوتر والصراعات داخل بيئة العمل (Nadiri & Tanova, 2023; Lee et al., 2023; Han et al., 2024).

(3/1/1) الاستثارة الفكرية:

تعكس الاستثارة الفكرية اهتمام القائد التحويلي بتشجيع العاملين على التفكير الإبداعي والنقدي والبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات والتحديات. ويسهم هذا البعد في تعزيز التعلم المستمر وتطوير القدرات الفكرية للعاملين، بما يدعم تحسين الأداء ويرفع مستوى المشاركة والابتكار داخل المنظمة، ويحد من السلوكيات السلبية الناتجة عن الجمود الفكري أو ضعف المشاركة (Alqatawenh, 2022; Northouse, 2022; Afsar, 2023).

(2/1) المتغير التابع: التمر في العمل Workplace Bullying:

يُعد التمر الوظيفي من السلوكيات السلبية المتكررة التي تستهدف العاملين نفسياً أو مهنيًا، وتؤثر سلباً على أدائهم والمناخ التنظيمي داخل المؤسسة (Einarsen et al., 2020). وتشير الدراسات إلى أن هذا السلوك يعتمد على التكرار والترهيب واستغلال اختلال القوة بين المتتمر والضحية، مما يحد من قدرة الضحية على مواجهة هذه الممارسات (Farley et al., 2023). كما يؤدي التمر إلى الإقصاء والتهميش وانخفاض الرفاه الوظيفي والأداء، وقد يُمارس من قبل الرؤساء أو الزملاء عبر الإساءة اللفظية أو السلوكية أو النفسية، الأمر الذي يدفع بعض العاملين إلى الانسحاب أو تراجع مشاركتهم المهنية نتيجة الضغوط المستمرة (Nguyen et al., 2024). اعتمدت الباحثة في تحديد أبعاد التمر في العمل على دراسات سابقة (Hadlington ؛ Panteli et al., 2025؛ Murphy, 2021)، التي أوضحت بُعدين رئيسيين هما: التمر اللفظي والتمر الجسدي، وسيتم توضيحهما لدعم الإطار المفاهيمي للدراسة.

(1/2/1) التمر اللفظي:

يُعد التمر اللفظي من أكثر أشكال التمر الوظيفي شيوعاً، ويتمثل في سلوك عدائي متكرر يتخذ صورة الإهانة أو السخرية أو التهديد أو التقليل من شأن الموظف بهدف المساس بكرامته وصورته المهنية (Einarsen et al., 2020). وتشير الدراسات الحديثة إلى أن هذا النوع يشمل الألفاظ الجارحة، والانتقاد العلني المتعمد، والتعليقات المهينة، والتهديدات اللفظية المباشرة أو غير المباشرة (Farley et al., 2023; Goh et al., 2022). كما لا يقتصر التمر اللفظي على التفاعل المباشر، بل قد يمتد إلى وسائل الاتصال الرقمية، مثل البريد الإلكتروني ومنصات التواصل الداخلية، من خلال السخرية المتكررة أو اللغة العدائية، بما يؤدي إلى خلق بيئة عمل ضاغطة وغير آمنة نفسياً (Nguyen et al., 2024).

(2/2/1) التمر الجسدي:

يمثل التمر الجسدي الصورة الأكثر حدة وعدواناً من صور التمر في بيئة العمل، ويُعرّف بوصفه أي فعل بدني متعمد يستهدف الإيذاء، مثل الاعتداء، الدفع، التهديد المباشر بالعنف، أو استخدام القوة الجسدية لإخافة الموظف أو ترويعه (Farley et al., 2023). وتشير الأبحاث إلى أن هذا النمط، على الرغم من كونه أقل شيوعاً من التمر اللفظي، فإنه يُعد الأخطر من حيث نتائجه السلوكية والنفسية والمهنية (Nielsen, 2024).

(3/1) المتغير الوسيط: الفكاهة التنظيمية Organizational Humor:

تُعرّف الفكاهة التنظيمية بأنها سلوك أو تواصل يُمارس داخل المنظمة بهدف إضفاء المتعة أو الترفيه، وتُستخدم كأداة لتعزيز التواصل وبناء الثقة والتعاون بين العاملين (Cooper & Schweitzer, 2024). كما تُعد أسلوباً سلوكياً يسهم في تخفيف التوتر وتقوية الروابط الاجتماعية وتحسين المناخ التنظيمي، إلا أن تأثيرها يتوقف على السياق والنية وطريقة تقديمها (Rosenberg et al., 2021). وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن الفكاهة التنظيمية تعتمد على مهارات معرفية وعاطفية مرتبطة بفهم المواقف ووضوح الرسائل، ويمكن أن تحقق نتائج إيجابية أو

سلبية تبعًا لأسلوب استخدامها، لذا تُعرّف بأنها سلوك تواصل مقصود يهدف إلى إحداث استجابة مرحة أو ترفيفية داخل بيئة العمل (Rosenberg et al., 2024).

اعتمدت الباحثة في تناول أبعاد الفكاهة التنظيمية على ما أشارت إليه الأدبيات الحديثة في هذا المجال (Martin et al., 2003؛ Cann & Matson, 2019؛ Gkorezis et al., 2021)، والتي اتفقت في معظمها على إمكانية قياس الفكاهة داخل بيئة العمل من خلال بُعدين أساسيين، هما: الفكاهة الذاتية والفكاهة العدوانية. وفيما يلي عرض مفصل لكل بعد وخصائصه داخل السياق التنظيمي.

(1/3/1) الفكاهة الذاتية:

تُعرّف الفكاهة الذاتية بأنها استخدام الفرد للفكاهة بوعي داخلي للتخفيف من الضغوط والحفاظ على حالة نفسية إيجابية، مع تجنب إيذاء الآخرين أو إحراجهم داخل بيئة العمل. وتركز هذه الفكاهة على التفاوض والتنظيم الانفعالي ومواجهة ضغوط العمل بروح مرحة تساهم في تعزيز الرفاه الوظيفي (Cann & Matson, 2019).

(2/3/1) الفكاهة العدوانية:

تُعرّف الفكاهة العدوانية بأنها استخدام السخرية أو الاستهزاء أو التهكم بهدف التقليل من شأن الآخرين أو إحراجهم أو فرض السيطرة عليهم داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى خلق مناخ نفسي سلبي يزيد من مستويات الصراع والتوتر التنظيمي (Gkorezis et al., 2021).

(2) الدراسات السابقة:

لصياغة مشكلة الدراسة وتحديد فجوتها وبناء فروضها ونموذجها المفاهيمي، أجرت الباحثة مراجعة منهجية للدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات البحث:

(1/2) العلاقة بين القيادة التحويلية والتأثير في العمل:

أوضحت دراسة (Qi et al., 2022) أن السلوكيات المنحرفة في بيئة العمل، مثل التمر والتصرفات غير المهذبة والإساءة الوظيفية، تساهم في زيادة نية العاملين لترك العمل، كما أظهرت أن القيادة التحويلية تؤدي دورًا تعديليًا مهمًا في الحد من تأثير بعض هذه السلوكيات السلبية، خاصة التمر والتصرفات غير المهذبة. كما بينت دراسة (Domínguez et al., 2022) أهمية القيادة التحويلية في تعزيز السلوكيات الإيجابية لدى العاملين، حيث كان لها تأثير إيجابي ومعنوي على سلوك تشكيل الوظيفة (Job Crafting)، في حين لم يظهر للقيادة المعاملاتية أو المتساهلة تأثير معنوي، وهو ما يعكس قدرة القيادة التحويلية على تحسين مناخ العمل وتوفير الموارد اللازمة للعاملين. وفي السياق ذاته، هدفت دراسة (Stapinski et al., 2023) إلى تفسير دور العوامل التنظيمية في نشوء التمر الوظيفي، وتوصلت إلى أن القيادة الداعمة والعدالة تُضعف من تأثير ضغوط الدور، مثل غموض الدور وتعارضه، على التعرض للتمر في بيئة العمل. كما أكدت دراسة (Nguyen et al., 2024) أن القيادة الأخلاقية ترتبط إيجابيًا بالالتزام العاطفي للعاملين، وترتبط في الوقت نفسه بانخفاض مستويات التمر الوظيفي. وتدعم هذه النتائج ما توصلت إليه دراسة (Ågotnes et al., 2024) التي أكدت أن القيادة التحويلية تحد من تأثير ضغوط الدور في توليد السلوكيات التمرية، بينما تؤدي القيادة المتساهلة إلى زيادة هذا التأثير، بما يبرز الدور المحوري للقيادة في خلق بيئة عمل صحية وآمنة.

(2/2) العلاقة بين القيادة التحويلية والفكاهة التنظيمية:

كشفت دراسة (Mao et al., 2017) أن الفكاهة التي يمارسها القادة تعزز الثقة والتواصل بين أعضاء الفريق، مما يساهم في تحسين إدراك العاملين للقيادة التحويلية ورفع أداء الفرق. كما أوضحت دراسة (Amah, 2019) أن الفكاهة القيادية ترتبط إيجابيًا برضا العاملين والتزامهم التنظيمي وتعاونهم، وأن القيادة التحويلية تعزز من قوة هذا التأثير. وفي السياق ذاته، بينت دراسة (Ergün & Akcaoglu, 2020) أن أنماط الفكاهة الإيجابية ترتبط بالقيادة التحويلية والداعمة، في حين ترتبط الفكاهة السلبية بالأنماط القيادية الأقل دعمًا. كما أكدت دراسة (Masih et al., 2022) أن الفكاهة القيادية تساهم في تعزيز السلوكيات الإيجابية والمواطنة التنظيمية الموجهة نحو التغيير، بينما توصلت دراسة (Jun & Lee, 2024) إلى أن الفكاهة القيادية تعزز الانتماء التنظيمي من خلال تنمية المشاعر الإيجابية وإدراك العدالة التنظيمية، بما يؤكد دورها في دعم العلاقات الإيجابية والالتزام المؤسسي داخل بيئة العمل.

(3/2) العلاقة بين الفكاهاة التنظيمية والتتمر في العمل:

تناولت دراسة (Trif & Fodor, 2019) الجانب السلبي للفكاهاة التنظيمية، وأظهرت أن الفكاهاة العدوانية تزيد من مستويات الإرهاق الوظيفي وترفع نية العاملين لترك المنظمة، مما يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي. وفي المقابل، هدفت دراسة (Akram, 2021) إلى فحص أثر الفكاهاة على أداء الفرق من خلال التتمر في مكان العمل كمتغير وسيط، وتوصلت إلى أن الفكاهاة الإيجابية تسهم في الحد من سلوكيات التتمر وتعزيز أداء الفريق والتعاون بين أعضائه. كما قدمت دراسة (Cooper & Schweitzer, 2024) مراجعة شاملة للفكاهاة التنظيمية، وأكدت دورها في تحسين العلاقات التنظيمية والالتزام المؤسسي والرضا الوظيفي، مع الإشارة إلى إمكانية ظهور آثار سلبية عند سوء استخدامها. وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة (Hsiao et al., 2024) أن الفكاهاة الترابطية التي يمارسها القادة تعزز العلاقات الإيجابية وتحد من الإقصاء الوظيفي، بينما تؤدي الفكاهاة العدوانية إلى زيادة السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل، بما يؤكد أهمية توظيف الفكاهاة الإيجابية في دعم بيئة عمل صحية ومنتجة.

❖ التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء استعراض الدراسات والأبحاث السابقة، يتضح أن القيادة التحويلية تمثل أحد العوامل الرئيسية في الحد من السلوكيات السلبية والتتمر داخل بيئات العمل، من خلال قدرتها على تخفيف تأثير ضغوط الدور وتعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي (Agotnes et al., 2024؛ Stapinski et al., 2023؛ Qi et al., 2022). كما تشير النتائج إلى أن فاعلية القيادة التحويلية قد تختلف باختلاف نوع السلوك السلبي محل التأثير، وهو ما يبرز الحاجة إلى دراسة العوامل التنظيمية المساندة لهذا الدور.

ومن ناحية أخرى، أكدت الدراسات أهمية الفكاهاة التنظيمية كأداة قيادية تسهم في تعزيز الثقة والتواصل والانتماء التنظيمي، كما أن القيادة التحويلية تعزز من فاعلية الفكاهاة الإيجابية في تحسين الأداء والالتزام التنظيمي (Mao et al., 2017؛ Amah, 2019؛ Jun & Lee, 2024). كذلك أوضحت النتائج أن الفكاهاة الإيجابية تساعد في الحد من التوترات والصراعات والتتمر داخل فرق العمل، بينما ترتبط الفكاهاة العدوانية بزيادة السلوكيات السلبية والإقصاء الوظيفي والإرهاق النفسي (Ergün & Akcaoglu, 2020؛ Akram, 2021؛ Trif & Fodor, 2019؛ Hsiao et al., 2024).

كما اتسمت الدراسات السابقة بالتنوع في المنهج والأساليب البحثية المستخدمة، مما يدعم موثوقية النتائج. ورغم ذلك، لا تزال هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التي تتناول الدور الوسيط للفكاهاة التنظيمية في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية والتتمر في العمل، خاصة في البيئات العربية والقطاع المصرفي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

❖ تحديد الفجوة البحثية:

بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية أو الفكاهاة التنظيمية أو التتمر في العمل، إلا أن معظمها ركز على متغير أو علاقة ثنائية محددة، مع ندرة الدراسات التي تناولت المتغيرات الثلاثة ضمن نموذج تفسيري متكامل. كما أن أغلب الدراسات أجريت في بيئات أجنبية، في حين لا تزال الدراسات العربية، ولا سيما في القطاع المصرفي العراقي، محدودة في هذا المجال. كذلك ركزت الأدبيات على الآثار العامة للفكاهاة التنظيمية، مع قلة الدراسات التي تناولت بصورة متزامنة تأثير كل من الفكاهاة الذاتية والفكاهاة العدوانية في التتمر الوظيفي. إضافة إلى ذلك، تشير الأدبيات إلى أن تأثير القيادة التحويلية في الحد من التتمر قد يتأثر بعوامل تنظيمية وسياقية متعددة، الأمر الذي يستدعي اختبار متغيرات وسيطة تسهم في تفسير هذه العلاقة بصورة أكثر عمقاً (Nguyen et al., 2024؛ Agotnes et al., 2024).

وانطلاقاً من هذه الفجوات، تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار الدور الوسيط للفكاهاة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والتتمر في العمل داخل المصارف الحكومية العراقية بمحافظة بغداد. ويوضح الشكل رقم (1) الإطار المقترح للعلاقات بين متغيرات الدراسة.



الشكل رقم (1): النموذج المفاهيمي المقترح الذي يوضح العلاقات بين متغيرات الدراسة
 المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى النتائج المستخلصة من الدراسات السابقة

(3) مشكلة وتساؤلات البحث:

تشير الدراسات إلى أن بيئات العمل قد تتأثر بسلوكيات سلبية مثل التنمر الوظيفي، والتي تؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي، تراجع الالتزام التنظيمي، وزيادة الإرهاق النفسي للموظفين (Einarsen et al., 2020, 2023; Farley et al., 2023). كما أظهرت الأدبيات أن القيادة التحويلية يمكن أن تحدّ من هذه السلوكيات السلبية من خلال تعزيز التواصل والثقة والالتزام الوظيفي (Ågotnes et al., 2024; Qi et al., 2022). بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسات الحديثة أن الفكاهة التنظيمية، خاصة الإيجابية منها، تُعد أداة مهمة لتحسين بيئة العمل وتقليل سلوكيات التنمر (Akram, 2021; Hsiao et al., 2024).

رغم ذلك، هناك نقص في الدراسات التي تربط بين القيادة التحويلية، الفكاهة التنظيمية، والتنمر في العمل ضمن نموذج واحد، خصوصاً في البيئات العربية والمصرفية مثل المصارف الحكومية العراقية، بالإضافة إلى قلة الدراسات التي توضح دور أنواع الفكاهة المختلفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتنمر (Trif & Fodor, 2019; Cooper & Schweitzer, 2024). ويستند البحث إلى التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى تؤثر القيادة التحويلية على التنمر في العمل بالمصارف الحكومية العراقية بمحافظة بغداد، وما الدور الوسيط الذي يلعبه الفكاهة التنظيمية في هذه العلاقة؟ وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- (1/3) ما مدى تأثير القيادة التحويلية على مستوى التنمر في العمل داخل المصارف الحكومية العراقية بالمصارف الحكومية العراقية بمحافظة بغداد؟
- (2/3) ما العلاقة بين القيادة التحويلية والفكاهة التنظيمية في بيئة العمل بالمصارف الحكومية العراقية بمحافظة بغداد؟
- (3/3) كيف تؤثر الفكاهة التنظيمية على مستوى التنمر في العمل بالمصارف الحكومية العراقية بمحافظة بغداد؟
- (4/3) هل تعمل الفكاهة التنظيمية كمتغير وسيط يفسر العلاقة بين القيادة التحويلية والتنمر في العمل بالمصارف الحكومية العراقية بمحافظة بغداد؟

(4) أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف استناداً إلى أسئلة البحث، وهي:

- (1/4) قياس مدى تأثير القيادة التحويلية على مستوى التنمر في العمل داخل المصارف الحكومية العراقية بمحافظة بغداد.
- (2/4) استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والفكاهة التنظيمية في بيئة العمل بالمصارف الحكومية العراقية.
- (3/4) تحليل تأثير الفكاهة التنظيمية على مستوى التنمر في العمل داخل المصارف الحكومية العراقية.
- (4/4) تحديد دور الفكاهة التنظيمية كمتغير وسيط يفسر العلاقة بين القيادة التحويلية والتنمر في العمل بالمصارف الحكومية العراقية بمحافظة بغداد.

(5) فروض البحث:

- استناداً إلى أهداف البحث، يمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي:
- (1/5) يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتنمر في العمل بالمصارف الحكومية العراقية بمحافظة بغداد.
- (2/5) يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والفكاهة التنظيمية بالمصارف الحكومية العراقية بمحافظة بغداد.
- (3/5) يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الفكاهة التنظيمية والتنمر في العمل بالمصارف الحكومية العراقية بمحافظة بغداد.
- (4/5) يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتنمر في العمل في ظل توسط الفكاهة التنظيمية بالمصارف الحكومية العراقية بمحافظة بغداد.

(6) أهمية البحث:

- تتبع أهمية هذا البحث من سعيه لتقديم إسهام علمي وتطبيقي من خلال:
- (1/6) **الأهمية العلمية:**
- (1/1/6) يساهم البحث في سد الفجوة في الأدبيات الأكاديمية حول العلاقة بين القيادة التحويلية والفكاهة التنظيمية والتنمر في بيئة العمل، خصوصاً في السياق العربي والمصري.
- (2/1/6) يضيف معرفة جديدة حول دور الفكاهة التنظيمية كمتغير وسيط في الحد من التنمر الوظيفي، ما يدعم تطوير نماذج قيادية واستراتيجية في المؤسسات.
- (2/6) **الأهمية التطبيقية:**
- (1/2/6) يوفر البحث رؤى عملية للمصارف العراقية لتطوير أساليب القيادة وتحسين بيئة العمل، بما يقلل من التنمر ويعزز الأداء المؤسسي.
- (2/2/6) يساعد القادة والمديرين على استخدام الفكاهة التنظيمية كأداة استراتيجية لتحفيز الموظفين وتحسين العلاقات التنظيمية.

(7) حدود البحث:

- (1/7) **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على المصارف في محافظة بغداد نظراً لكثافة الموظفين وتنوع الهيكل التنظيمي، ما يجعلها نموذجاً مناسباً لدراسة تأثير القيادة التحويلية والفكاهة التنظيمية على التنمر في العمل.
- (2/7) **الحدود الزمنية:** يركز البحث على البيانات المجمعة خلال فترة الدراسة الميدانية لضمان صلة النتائج بالواقع الحالي للمؤسسات المصرفية.
- (3/7) **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على العلاقة بين القيادة التحويلية والتنمر في العمل، مع الأخذ في الاعتبار دور الفكاهة التنظيمية كمتغير وسيط.
- (4/7) **الحدود البشرية:** يقتصر البحث على الموظفين الإداريين والعمال في المصارف الحكومية العراقية ببغداد ذوي الخبرة العملية الكافية للتفاعل مع القيادة والفكاهة التنظيمية، والذين يستجيبون مباشرة للاستبانة.

(8) منهجية البحث:

- (1/8) **مجتمع وعينة البحث:**
- يشمل مجتمع البحث جميع موظفي المصارف الحكومية العراقية ببغداد البالغ عددهم نحو 6716 موظفاً من مختلف الفئات الوظيفية. تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 363 موظفاً لضمان تمثيل الإدارات والمستويات الوظيفية بشكل متناسب، وجمعت الاستبانات مباشرة أثناء الزيارات الميدانية مع متابعة تعبئتها بالكامل، ما يضمن دقة وشمولية البيانات للمتغيرات الثلاثة: القيادة التحويلية، الفكاهة التنظيمية، والتنمر في العمل.
- (2/8) **أسلوب جمع البيانات:**
- اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المتعلقة بالقيادة التحويلية والفكاهة التنظيمية والتنمر في العمل، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة. وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت (363) موظفاً من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية بالمصارف الحكومية العراقية في محافظة بغداد، مع تقديم الإرشادات اللازمة لضمان دقة البيانات وصحتها.

(3/8) الأساليب الإحصائية والأدوات التحليلية المستخدمة بالبحث:

اعتمدت الباحثة على مزيج من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية باستخدام برنامجي SPSS v.27 و Smart PLS 4 حيث تم في SPSS إدخال البيانات، إجراء التحليلات الوصفية، اختبار صدق وثبات الاستبانة (كرونباخ ألفا)، وحساب معاملات الارتباط بين المتغيرات. أما في Smart PLS 4، فتم تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة، تحليل الدور الوسيط للفكاهة التنظيمية، وفحص مؤشرات جودة النموذج مثل Q^2 ، R^2 ، AVE ، $SRMR$ لضمان دقة النتائج.

(9) الدراسة الميدانية واختبارات الفروض البحث:

(9.1) الإحصاء الوصفي:

يتكون نموذج الدراسة من ثلاثة متغيرات رئيسية: القيادة التحويلية، والفكاهة التنظيمية كمتغير وسيط، والتأثير في العمل كمتغير تابع، كما يوضح الجدول (1) النتائج الوصفية لها

الجدول (1): التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث

المتغير	الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح
التأثير المثالي	X1	3.630	0.734	-0.841	1.749
التحفيز الملهم	X2	3.571	0.721	-0.098	0.031
التحفيز الفكري	X3	3.534	0.732	-0.669	0.352
القيادة التحويلية (X)		3.579	0.487	-0.175	-0.038
الفكاهة الذاتية	M1	3.563	0.673	-0.082	-0.288
الفكاهة العدوانية	M2	3.859	0.834	-0.696	0.814
الفكاهة التنظيمية (M)		3.711	0.544	-0.158	0.157
التأثير اللفظي	Y1	4.007	0.770	-1.337	3.414
التأثير الجسدي	Y2	3.948	0.809	-1.789	4.439
التأثير في العمل (Y)		3.977	0.729	-1.642	4.501

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.27.

يوضح الجدول رقم (1) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة وأبعادها، حيث أظهرت النتائج ارتفاع المتوسطات الحسابية نسبياً، بما يعكس إدراك أفراد العينة لتوافر متغيرات الدراسة بدرجات متفاوتة. كما تشير قيم الانحرافات المعيارية إلى وجود تباين مقبول في الاستجابات، في حين جاءت معاملات الالتواء والتفرطح ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يؤكد اعتدال توزيع البيانات وصلاحياتها لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار فروض الدراسة.

(9.2) تقييم نماذج قياس متغيرات البحث:

يتم التحقق من نماذج قياس متغيرات البحث من خلال الاعتماد على فحص معاملات الصدق والثبات.

(9.2.1) فحص الثبات والصدق لمقياس القيادة التحويلية:

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل العامل التوكيدي لمتغير القيادة التحويلية بأبعاده الثلاثة، والمتمثلة في: التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية.

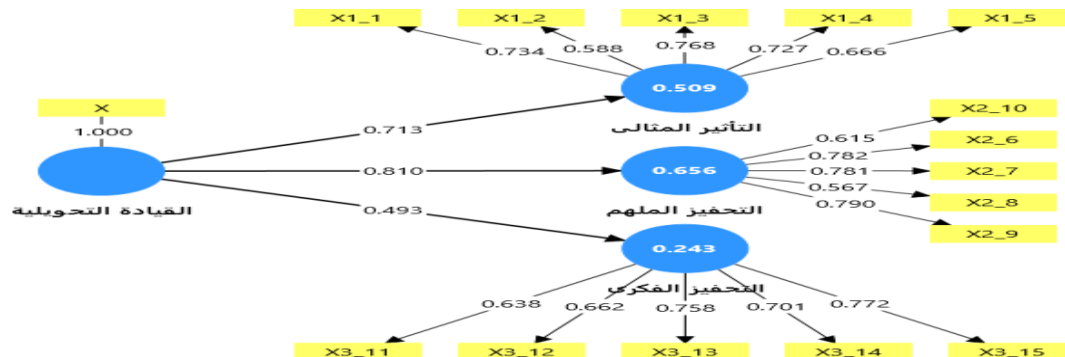
الجدول رقم (2): معاملات التحميل والصدق والثبات لمتغير القيادة التحويلية

البعد	العبرة	معامل التحميل	ألفا كرونباخ	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المفسر (AVE)
التأثير المثالي (X1)	X1_1	0.734	0.736	0.826	0.489
	X1_2	0.588			
	X1_3	0.768			
	X1_4	0.727			
	X1_5	0.666			
التحفيز الملهم	X2_6	0.782	0.752	0.836	0.509

متوسط التباين المفسر (AVE)	الموثوقية المركبة	ألفا كرونباخ	معامل التحميل	العبرة	البعد
			0.781	X2_7	(X2)
			0.567	X2_8	
			0.790	X2_9	
			0.615	X2_10	
0.502	0.833	0.751	0.638	X3_11	الاستشارة الفكرية (X3)
			0.662	X3_12	
			0.758	X3_13	
			0.701	X3_14	
			0.772	X3_15	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Smart PLS 4.

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار الثبات والصدق البنائي لأبعاد القيادة التحويلية، حيث أظهرت معاملات التحميل ارتباطاً جيداً بين البنود وأبعادها النظرية، بما يؤكد صلاحية العبارات المستخدمة في القياس. كما أشارت قيم ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة إلى توافر مستوى جيد من الثبات والاتساق الداخلي، في حين جاءت قيم متوسط التباين المفسر (AVE) ضمن الحدود المقبولة، مما يدعم توافر الصدق التلازمي للنموذج. ويعرض الشكل التالي نموذج القياس لمتغير القيادة التحويلية موضحاً معاملات التحميل الخاصة بكل عبارة على البعد الذي تنتمي إليه.



شكل رقم (2): نموذج قياس متغير القيادة التحويلية

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 4 للتحليل الإحصائي

(9.2.2) فحص الثبات والصدق لمقياس الفكاهة التنظيمية:

يُعرض الجدول التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الفكاهة التنظيمية، والذي يتكون من بُعدين رئيسيين هما: الفكاهة الذاتية والفكاهة العدوانية.

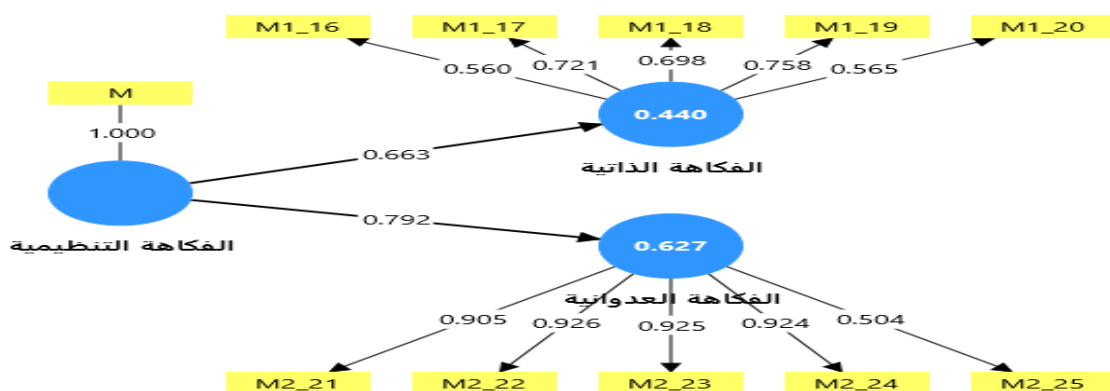
الجدول رقم (3): معاملات التحميل والصدق والثبات لمتغير الفكاهة التنظيمية

متوسط التباين المفسر (AVE)	الموثوقية المركبة	ألفا كرونباخ	معامل التحميل	العبرة	البعد
0.443	0.797	0.683	0.560	M1_16	الفكاهة الذاتية (M1)
			0.721	M1_17	
			0.698	M1_18	
			0.758	M1_19	
			0.565	M1_20	

البعد	العبارة	معامل التحميل	ألفا كرونباخ	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المفسر (AVE)
الفكاهة العدوانية (M2)	M2_21	0.905	0.897	0.928	0.728
	M2_22	0.926			
	M2_23	0.925			
	M2_24	0.924			
	M2_25	0.504			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Smart PLS 4.

تشير نتائج التحليل إلى تمتع أبعاد الفكاهة التنظيمية بمستويات مقبولة من الثبات والصدق البنائي. فقد أظهرت معاملات التحميل لبعدي الفكاهة الذاتية والفكاهة العدوانية ارتباطاً جيداً ببنديهما، كما جاءت قيم ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة ضمن الحدود المقبولة، مما يؤكد اتساق أداة القياس. وبرز بعد الفكاهة العدوانية بمستويات أعلى من الثبات والصدق مقارنة بالفكاهة الذاتية، في حين جاءت قيم متوسط التباين المفسر داعمة للصدق التلازمي للأبعاد بدرجات متفاوتة. وبوجه عام، تؤكد النتائج صلاحية متغير الفكاهة التنظيمية للقياس والتحليل. ويوضح الشكل التالي نموذج القياس ومعاملات التحميل الخاصة بكل عبارة على البعد المرتبط بها.



شكل رقم (3): نموذج قياس متغير الفكاهة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 4 للتحليل الإحصائي.

(9.2.3) فحص الثبات والصدق لمقياس التمر في العمل:

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل العائلي التوكيدي لمتغير التمر في العمل، والذي يتكون من بُعدين أساسيين هما: التمر اللفظي والتمر الجسدي.

الجدول رقم (4): معاملات التحميل والصدق والثبات لمتغير التمر في العمل

البعد	العبارة	معامل التحميل	ألفا كرونباخ	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المفسر
التمر اللفظي (Y1)	Y1_26	0.851	0.837	0.884	0.605
	Y1_27	0.714			
	Y1_28	0.770			
	Y1_29	0.789			
	Y1_30	0.760			
التمر الجسدي (Y2)	Y2_31	0.517	0.789	0.859	0.561
	Y2_32	0.553			

البعد	العبرة	معامل التحميل	ألفا كرونباخ	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المفسر
	Y2_33	0.900			
	Y2_34	0.846			
	Y2_35	0.841			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Smart PLS 4.

تشير نتائج التحليل إلى تمتع بعدي التمر في العمل (التمر اللفظي والتمر الجسدي) بمستويات جيدة من الثبات والصدق البنائي. فقد أظهرت معاملات التحميل ارتباطاً قوياً بين البنود وأبعادها، كما جاءت قيم ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة ضمن الحدود المقبولة، بما يؤكد اتساق أداة القياس وثباتها. كذلك تجاوزت قيم متوسط التباين المفسر (AVE) الحد المعياري المقبول، مما يدعم توافر الصدق التلازمي وقدرة البنود على تفسير الأبعاد التي تنتمي إليها بصورة مناسبة. ويوضح الشكل التالي نموذج القياس لمتغير التمر في العمل، متضمناً معاملات التحميل الخاصة بكل عبارة على البعد المرتبط بها.



شكل رقم (3): نموذج قياس متغير التمر في العمل
المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 4 للتحليل الإحصائي

(1/9) معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات البحث:
تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحليل قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات وأبعاد الدراسة، بهدف التحقق من الصدق البنائي للنموذج ومدى تجانس واتساق العلاقات بين المتغيرات، كما يوضح الجدول رقم (5).

الجدول رقم (5): مصفوفة الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات البحث

الابعاد	الرمز	الابعاد المتغير المستقل	الابعاد المتغير الوسيط	الابعاد المتغير التابع
		X3	M2	Y2
		X2	M1	Y1
التأثير المثالي	X1	1		
التحفيز الملهم	X2	.544**		
الاستشارة الفكرية	X3	0.085		
الفكاهة الذاتية	M1	0.081	1	
الفكاهة العدوانية	M2	0.168**	0.032	
التمر اللفظي	Y1	0.127*	0.642**	1
التمر الجسدي	Y2	0.416**	0.709**	0.707**

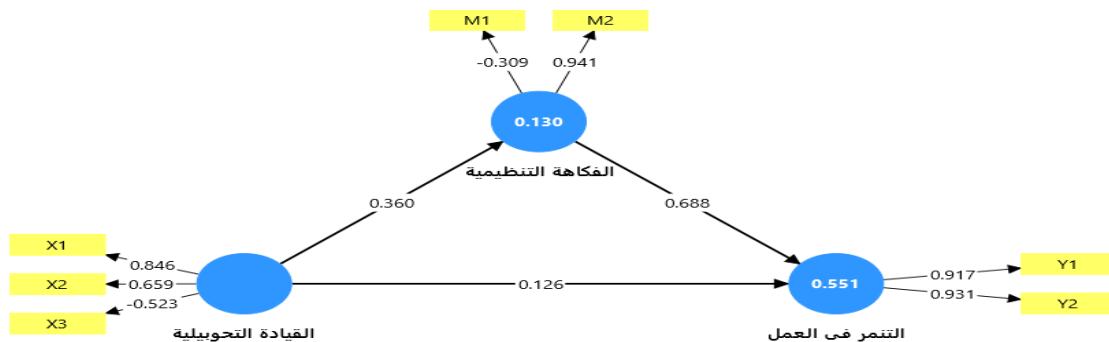
المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Smart PLS 4.
**دال إحصائي عند مستوى معنوية 0.01

يوضح الجدول رقم (5) وجود علاقات ارتباطية دالة إحصائياً بين متغيرات الدراسة وأبعادها عند مستوى معنوية (0.01)، بما يعكس اتساقاً وترابطاً منطقياً بين مكونات النموذج. وقد أظهرت النتائج ارتباطاً موجباً بين

الفكاهة العدوانية وأبعاد التمر في العمل، في حين ارتبطت الفكاهة الذاتية وأبعاد القيادة التحويلية، وخاصة الاستثارة الفكرية، بعلاقات سالبة مع التمر، مما يشير إلى دورها في الحد من السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل. كما تبين وجود ارتباطات موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية والفكاهة التنظيمية، وهو ما يدعم العلاقة التفاعلية بين القيادة الإيجابية والمناخ التنظيمي الداعم. وبوجه عام، تؤكد هذه النتائج ملاءمة النموذج البنائي وصلاحيته الانتقال إلى اختبار الفروض السببية باستخدام تحليل المسار برنامج Smart PLS.

(9.3) مناقشة وتفسير نتائج اختبار فروض البحث:

اعتمدت الباحثة على نمذجة المعادلات البنائية (SEM) باستخدام تحليل المسار (Path Analysis) لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة والتحقق من فروضها. ويوضح الشكل رقم (4) والجدول رقم (6) نتائج النموذج البنائي، مبينين أثر القيادة التحويلية على التمر في العمل في ظل الدور الوسيط للفكاهة التنظيمية.



شكل رقم (4): نموذج تحليل المسار لتأثير القيادة التحويلية على التمر في العمل في ظل الدور الوسيط للفكاهة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 4 للتحليل الإحصائي

تعرض الجداول التالية نتائج اختبار النموذج البنائي، حيث يوضح الجدول رقم (6) مسارات العلاقات بين متغيرات الدراسة والدور الوسيط للفكاهة التنظيمية، بالإضافة إلى مؤشرات جودة النموذج وملاءمته الإحصائية.

الجدول رقم (6): نتائج تحليل المسار من القيادة التحويلية إلى التمر في العمل في ظل توسط الفكاهة التنظيمية

الفرض	المسار	معامل المسار (B)	الخطأ المعياري (SE)	قيمة (T)	قيمة (P)
المسارات المباشرة	القيادة التحويلية -> التمر في العمل	0.126	0.064	1.959	0.050
	القيادة التحويلية -> الفكاهة التنظيمية	0.360	0.200	1.799	0.072
	الفكاهة التنظيمية -> التمر في العمل	0.688	0.046	15.111	0.000

الفرض	المسار	معامل المسار (B)	الخطأ المعياري (SE)	قيمة (T)	قيمة (P)
المسار غير المباشر	القيادة التحويلية -> الفكاها التنظيمية -> التمر في العمل	0.248	0.135	1.829	0.067
معايير جودة التمر	المتغير	R ²	f ²	AVE	Q ²
	القيادة التحويلية	-	0.149	0.474	--
	التمر في العمل	0.549	--	0.853	0.125
	الفكاها التنظيمية	0.127	0.918	0.490	0.119
SRMR= 0.184					

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Smart PLS 4.

(9.3.1) تحليل نتائج نموذج العلاقات البنائي (PLS-SEM)

يبين الجدول نتائج تحليل المسارات للتحقق من العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين القيادة التحويلية، الفكاها التنظيمية، والتمر في العمل بالمصارف الحكومية العراقية في محافظة بغداد.

الفرض الأول:

أظهرت نتائج تحليل المسار وجود تأثير مباشر دال إحصائياً للقيادة التحويلية على التمر في العمل، حيث بلغ معامل المسار (B=0.126)، وبلغت قيمة (T=1.959) عند الحد المقبول للدلالة الإحصائية، فيما سجل مستوى الدلالة (P=0.050). وتشير هذه النتائج إلى وجود تأثير معنوي محدود للقيادة التحويلية في التمر في العمل، بما يعكس أهمية الممارسات القيادية في تعزيز السلوك الأخلاقي والعدالة التنظيمية والحد من السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل.

الفرض الثاني:

أظهرت نتائج تحليل المسار أن العلاقة بين القيادة التحويلية والفكاها التنظيمية جاءت موجبة، حيث بلغ معامل المسار (B=0.360)، إلا أن قيمة (T=1.799) ومستوى الدلالة (P=0.072) يشيران إلى عدم دلالة هذا التأثير إحصائياً. وعليه، لا يوجد تأثير مباشر معنوي للقيادة التحويلية في الفكاها التنظيمية. ويمكن تفسير ذلك بطبيعة العمل المصرفي التي تنسم بال رسمية والانضباط المهني، مما قد يحد من تأثير الممارسات القيادية في تعزيز التفاعلات الفكاها داخل بيئة العمل.

الفرض الثالث:

أظهرت نتائج تحليل المسار وجود تأثير دال إحصائياً للفكاها التنظيمية على التمر في العمل، حيث بلغ معامل المسار (B=0.688)، وبلغت قيمة (T=15.111)، فيما جاء مستوى الدلالة (P=0.000)، مما يؤكد قوة العلاقة ومعنويتها الإحصائية. وتشير هذه النتائج إلى أن أنماط الفكاها التنظيمية تؤدي دوراً مؤثراً في تشكيل سلوكيات العاملين داخل بيئة العمل، إذ قد تسهم الفكاها العدوانية في تعزيز مظاهر التمر، بينما تساعد الفكاها الإيجابية في الحد من التوترات والصراعات بين العاملين.

الفرض الرابع:

أظهرت نتائج تحليل المسار أن الأثر غير المباشر للقيادة التحويلية على التمر في العمل من خلال الفكاها التنظيمية جاء موجباً، حيث بلغ معامل المسار (B=0.248)، إلا أن قيمة (T=1.829) ومستوى الدلالة (P=0.067) يشيران إلى عدم دلالة هذا التأثير إحصائياً عند مستوى (0.05). وعليه، لا تؤدي الفكاها التنظيمية دوراً وسيطاً معنوياً في العلاقة بين القيادة التحويلية والتمر في العمل، وإن كانت النتائج تشير إلى وجود أثر وساطة محدود يقترب من مستوى المعنوية الإحصائية.

(9.3.2) معايير جودة النموذج البنائي:

تشير نتائج جودة النموذج إلى أن النموذج يفسر نسبة متوسطة من التباين في التمر في العمل (R²=0.549)، في حين جاءت قدرته على تفسير الفكاها التنظيمية محدودة (R²=0.127). كما أظهرت قيم (Q²) الموجبة

تمتع النموذج بقدرة تنبؤية مقبولة، بينما دعمت قيم متوسط التباين المفسر (AVE) توافر الصدق التلازمي للأبعاد محل الدراسة. ورغم ارتفاع قيمة مؤشر (SRMR) عن الحد الموصى به، فإن بقية مؤشرات الجودة تشير إلى ملاءمة مقبولة للنموذج البنائي.

وبوجه عام، توضح النتائج أن الفكاكة التنظيمية تمثل المتغير الأكثر تأثيراً في تفسير التمر في العمل، في حين جاءت تأثيرات القيادة التحويلية المباشرة وغير المباشرة محدودة أو غير معنوية، مما يشير إلى أن دور الفكاكة التنظيمية يفوق دور القيادة التحويلية في تفسير سلوكيات التمر داخل المصارف الحكومية العراقية.

(10) نتائج وتوصيات البحث والدراسات المستقبلية:

(1/10) مناقشة نتائج البحث:

1. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً وبشكل محدود في التمر في العمل، مما يشير إلى أن ممارسات القائد التحويلي قد تخفف من السلوكيات العدوانية، ولكن بدرجة غير قوية. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة (Nguyen et al. (2024 التي أوضحت أن القيادة التحويلية تسهم في الحد من السلوكيات السلبية في بيئة العمل.
2. أظهرت النتائج أن العلاقة بين القيادة التحويلية والفكاكة التنظيمية غير دالة إحصائياً، مما يشير إلى أن القائد التحويلي في البيئة المصرفية العراقية لا يُعد مصدراً مباشراً للفكاكة التنظيمية، وقد يعود ذلك إلى طبيعة بيئة العمل الرسمية. وتختلف هذه النتيجة عن نتائج دراسة (Romero & Pescosolido (2023 التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية واستخدام الفكاكة الإيجابية في العمل.
3. أوضحت النتائج وجود علاقة قوية وموجبة بين الفكاكة التنظيمية والتمر في العمل، وهو ما يشير إلى أن بعض أنماط الفكاكة، خاصة العدوانية، يمكن أن تتحول إلى سلوكيات تتمر. وتتسم هذه النتيجة مع دراسة (Agotnes et al. (2024 التي أكدت أن الفكاكة العدوانية تمثل شكلاً من أشكال العنف اللفظي الذي يزيد احتمالية التتمر.
4. أظهرت النتائج أن الفكاكة التنظيمية لا تؤدي دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتتمر في العمل، مما يعني أن الفكاكة ليست آلية فعالة لنقل تأثير القيادة في هذا السياق. وهذه النتيجة تتفق مع (Tahir et al. (2025 الذين وجدوا أن بعض المتغيرات التنظيمية لا تمارس دوراً وسيطاً مؤثراً في بيئات العمل ذات الطابع الرسمي.
5. تُظهر النتائج بوجه عام أن تأثير القيادة التحويلية في خفض التتمر في العمل يظل محدوداً ما لم يُدعم بثقافة تنظيمية إيجابية وفكاكة بناءة، مما يعكس طبيعة المؤسسات المصرفية التي تميل إلى الجدية والانضباط، وهو ما أشار إليه أيضاً (Stapinski et al. (2023 في دراسته حول القيادة والسلوكيات العدوانية في بيئات العمل الرسمية.

(2/10) التوصيات وآلية التنفيذ:

استناداً إلى نتائج البحث واختبار فروضه، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات وخطة تنفيذية لدعم بيئة العمل الإيجابية والحد من التتمر في العمل:

الجدول رقم (14): جدول التوصيات وخطة تنفيذية

المدى الزمني	الجهة المسؤولة	آلية التنفيذ	التوصيات
قصير الأجل (عام واحد).	إدارة التدريب والموارد البشرية.	تنفيذ برامج تدريبية مكثفة لقادة الإدارات حول مهارات القيادة التحويلية (التحفيز، الإلهام، الاستشارة الفكرية).	تعزيز تطبيق مبادئ القيادة التحويلية في بيئة العمل المصرفية.
متوسط الأجل (2-3 سنوات).	الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية.	إعداد دليل سلوك وظيفي يُشجع الفكاكة البناءة ويمنع الممارسات العدوانية أو الساخرة.	دمج الفكاكة التنظيمية الإيجابية في السياسات الداخلية للمصارف.
قصير الأجل (عام واحد).	الإدارة القانونية ووحدات شؤون العاملين.	صياغة لوائح تنظيمية وآليات للإبلاغ السري، وتشكيل لجنة مختصة لمتابعة حالات التتمر ودعم الموظفين المتضررين.	وضع سياسة مؤسسية واضحة للحد من التتمر في العمل.

المدى الزمني	الجهة المسؤولة	آلية التنفيذ	التوصيات
مستمر على مدار العام.	إدارة العلاقات العامة والموارد البشرية.	عقد ورش عمل دورية ومبادرات جماعية لتعزيز القيم الإيجابية والاتصال المفتوح داخل بيئة العمل.	تحسين المناخ التنظيمي عبر تعزيز ثقافة التعاون والاحترام المتبادل.
نصف سنوي.	وحدات التدريب وتطوير الأداء.	تنظيم ندوات تثقيفية داخلية لتوضيح دور الفكاهاة الإيجابية في تحسين التفاعل والعمل الجماعي.	رفع الوعي بأهمية الفكاهاة الإيجابية كأداة للحد من الضغوط والتوتر الوظيفي.
متوسط الأجل (2-3 سنوات).	إدارة الموارد البشرية.	تعديل استمارات التقييم لتشمل مؤشرات مثل التعاون، الفكاهاة الإيجابية، والاحترام المتبادل.	إدراج مؤشرات السلوك الإيجابي ضمن تقييم الأداء السنوي.
طويل الأجل (3-5 سنوات).	الجامعات - البثك المركزي - إدارات البحوث في المصارف.	عقد اتفاقيات بحثية ومؤتمرات علمية لتبادل الخبرات وتطبيق نتائج الدراسات الميدانية.	التعاون بين الجامعات والمصارف في دراسات تطبيقية حول القيادة والفكاهاة والتميز.

المصدر: إعداد الباحثة

(3/10) دراسات مستقبلية مقترحة :

1. تطبيق النموذج الحالي على قطاعات أخرى (التعليم - الصحة - الاتصالات) للمقارنة.
2. إجراء دراسات طولية لقياس تطور العلاقة بين المتغيرات عبر الزمن.
3. اختبار متغيرات بسيطة أو معدلة جديدة مثل الرضا الوظيفي أو العدالة التنظيمية.
4. دراسة الاختلافات الثقافية في أثر الفكاهاة التنظيمية على التميز في بيئات عربية وأجنبية.
5. استخدام منهج نوعي (مقابلات أو دراسات حالة) للكشف عن الأسباب العميقة وراء تحول الفكاهاة إلى تميز.

المراجع

1. Afsar, B. (2023). Transformational leadership and innovative work behavior. Journal of Management Development, 42(1), 45-63.
2. Ågotnes, K. W., Nielsen, M. B., Skogstad, A., Gjerstad, J., & Einarsen, S. V. (2024). The role of leadership practices in the relationship between role stressors and exposure to bullying behaviours—a longitudinal moderated mediation design. Work & Stress, 38(1), 44-72.
3. Akram, W. (2021). The Effect of Humor Orientation on Team Performance with Mediating Role of Workplace Bullying. Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol, 27(06).
4. Allozi, A., Alshurideh, M., AlHamad, A., & Al Kurdi, B. (2022). Impact of transformational leadership on the job satisfaction with the moderating role of organizational commitment: Case of UAE and Jordan manufacturing companies. Academy of Strategic Management Journal, 21(2), 1-13.
5. Alqatawenh, A. (2022). Transformational leadership and organizational innovation. International Journal of Organizational Leadership, 11(2), 133-147.
6. Altoobi, S., & Awashreh, R. (2025). Workplace Bullying Framework for Organizational Health and Employee Well-Being. In Big Data in Finance: Transforming the Financial Landscape: Volume 1 (pp. 413-421). Cham: Springer Nature Switzerland.

7. Amah, O. E. (2019). Leaders' use of humor and its outcomes: the moderating role of transformational leadership. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 34(2), 83–101
8. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press
9. Cann, A., & Matson, C. (2019). Adaptive and maladaptive humor styles are related to well-being. *Humor*, 32(3), 483–499.
10. Cooper, C. D., & Schweitzer, M. E. (2024). Organizational humor: A foundation for future scholarship, a review, and a call to action. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 12.
11. Domínguez, L. C., Dolmans, D., de Grave, W., Donkers, J., Sanabria, A., & Stassen, L. (2022). Supervisors' transformational leadership style and residents' job crafting in surgical training: The residents' views. *International Journal of Medical Education*, 13, 74.
12. Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2020). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. In *Bullying and harassment in the workplace* (pp. 3-53). CRC press.
13. Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds.). (2020). *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice*. CRC press.
14. Ergün, M., & Akcaoğlu, M. Ö. (2020). Predictive Power of Humor Types in Explaining Leadership Styles in Different Organizations. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 921-937.
15. Farley, S., Mokhtar, D., Ng, K., & Niven, K. (2023). What influences the relationship between workplace bullying and employee well-being? A systematic review of moderators. *Work & Stress*, 37(3), 345-372.
16. Gkorezis, P., Kalampouka, T., & Vasilakopoulos, G. (2021). Leader aggressive humor and employee outcomes: The role of psychological contract breach. *Current Psychology*, 40, 5290–5299.
17. Goh, H. S., Hosier, S., & Zhang, H. (2022). Prevalence, antecedents, and consequences of workplace bullying among nurses—a summary of reviews. *International journal of environmental research and public health*, 19(14), 8256.
18. Han, J., Lee, K., & Shin, M. (2024). Leadership and employee outcomes in modern organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(2), 120–138.
19. Helalat, A., Sharari, H., Alhelalat, J., & Al-Aqrabawi, R. (2025). Transformational Leadership and Employee Performance: A Further Insight Using Work Engagement. *Economics-Innovative and Economics Research Journal*, 13(1), 333-352.
20. Hsiao, M. J., Teng, H. Y., Chen, C. Y., & Hsieh, C. H. (2024). The impact of leaders' affiliative humor and aggressive humor on the workplace ostracism: a serial mediation model. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 33(4), 525-54
21. Ike, O. O., Attamah, I. J., & Eze, I. C. (2024). Employee voice behaviour: a pathway to effective transformational leadership and employee work

engagement. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 8(2), 115-135.

22. Jun, K., & Lee, J. (2024). Enhancing organizational identification through leader humor: the roles of positive affect and organizational justice. *Current Psychology*, 43(23), 1-16.

23. Lee, H., Kim, S., & Park, J. (2023). Inspirational motivation and employee engagement. *Journal of Organizational Effectiveness*, 10(3), 250–268.

24. Irowwad, A., Abualrob, A., & Khattab, S. (2022). Transformational leadership and organizational behavior: A multi-level analysis. *Journal of Workplace Learning*, 34(5), 389–405

25. Mao, J. Y., Chiang, J. T. J., Zhang, Y., & Gao, M. (2017). Humor as a relationship lubricant: The implications of leader humor on transformational leadership perceptions and team performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 494-506.

26. Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., & Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the Humor Styles Questionnaire. *Journal of research in personality*, 37(1), 48-75.

27. Masih, S. H. A. H. B. A. Z. (2022). The Effect of Humor in Leadership on the Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Telecom Sector of Pakistan: A Moderated Mediation Model of Power Distance Orientation and Leader-Member Exchange. *Limkokwing University of Creative Technology*.

28. Mesmer-Magnus, J., Glew, D. J., & Viswesvaran, C. (2012). A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial psychology*, 27(2), 155-190.

29. Mittal, S., & Dhar, R. (2020). Transformational leadership and employee outcomes: The moderating role of organizational culture. *Journal of Management Development*, 39(4), 467–482.

30. Nadiri, H., & Tanova, C. (2023). Inspirational motivation and employee performance. *European Business Review*, 35(4), 512–528.

31. Nguyen, D., Tuckey, M., Teo, S., Le, T. T., & Khoi, N. V. (2024). Boundaries of ethical leadership in mitigating workplace bullying: the moderation effect of team power distance orientation. *Public Management Review*, 26(8), 2471-2498.

32. Nielsen, M. B., Einarsen, S. V., Parveen, S., & Rosander, M. (2024). Witnessing workplace bullying—A systematic review and meta-analysis of individual health and well-being outcomes. *Aggression and violent behavior*, 75, 101908.

33. Pauksztat, B., Salin, D., & Kitada, M. (2022). Bullying behavior and employee well-being: how do different forms of social support buffer against depression, anxiety and exhaustion? *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 95(7), 1633-1644.

34. Qi, L., Chaudhary, N. I., Yao, K., Mirza, F., & Khalid, R. (2022). The moderating role of transformational leadership on the relationship between deviant workplace behaviors and employee turnover intentions in China. *Frontiers in Psychology*, 13, 1005055.

35. Rosenberg, C., Caballero, C. L., Hayley, A., & Walker, A. (2024). The success elements of humor use in workplace leadership: A proposed framework with cognitive and emotional competencies. *Plos one*, 19(5), e0304650.
36. Rosenberg, C., Walker, A., Leiter, M., & Graffam, J. (2021). Humor in workplace leadership: A systematic search scoping review. *Frontiers in Psychology*, 12, 610795.
37. Stapinski, P., Bjørkelo, B., D'Cruz, P., Mikkelsen, E. G., & Gamian-Wilk, M. (2023). A role that takes its toll? The moderating role of leadership in role stress and exposure to workplace bullying. *International Journal of Conflict Management*, 34(5), 1041-1058.
38. Trif, S., & Fodor, O. C. (2019). The dark side of humor in the workplace: aggressive humor, exhaustion and intention to leave the organization. *Psihologia Resurselor Umane*, 17(2), 74-100.

قائمة الاستبيان

أولاً: متغيرات البحث:

م	الابعاد	العبارة	المقاييس			
			موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق تماماً
القيادة التحويلية						
التأثير المثالي	1	يحفز القائد الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم.				
	2	يمثل القائد نموذجاً يحتذى به في العمل.				
	3	يحث القائد الفريق على الالتزام بالقيم العليا للمؤسسة.				
	4	يظهر القائد سلوكاً مهنيًا وأخلاقياً مميزاً.				
	5	يحظى القائد باحترام الموظفين وإعجابهم بسلوكه.				
التحفيز الملهم	1	يشجع القائد على التفكير الإبداعي والابتكار.				
	2	يوضح القائد أهداف العمل بشكل ملهم ومشوق.				
	3	يحفز القائد الفريق على مواجهة التحديات بثقة.				
	4	يلهم القائد الموظفين لتقديم أداء متميز.				
	5	يشجع القائد على تبني المبادرات الجديدة داخل الفريق.				
التحفيز الفكري	1	يشجع القائد على التفكير النقدي والتحليلي.				
	2	يحفز القائد الموظفين على اقتراح حلول جديدة للمشكلات.				
	3	يشجع القائد على التعلم المستمر وتطوير المهارات.				
	4	يحفز القائد النقاش البناء بين أعضاء الفريق.				
	5	يدعم القائد تبني الأفكار الجديدة والمبتكرة.				
الفكاهة التنظيمية						
الفكاهة الذاتية	1	يمارس القائد الفكاهة بشكل لطيف ومرح شخصياً.				
	2	يستخدم الموظفون الفكاهة لتخفيف التوتر الشخصي.				
	3	تساعد الفكاهة الشخصية في تعزيز الروح المعنوية للفريق.				
	4	يشجع القائد على استخدام الفكاهة بشكل إيجابي أثناء الاجتماعات.				
	5	يساهم استخدام الفكاهة الذاتية في تحسين جو العمل العام.				
الفكاهة العدوانية	1	يستخدم البعض الفكاهة للسخرية من زملائهم في العمل.				
	2	تستعمل الفكاهة أحياناً للإشارة إلى الأخطاء بطريقة مستهزئة.				
	3	تسبب الفكاهة العدوانية شعوراً بعدم الارتياح لدى الموظفين.				
	4	يستخدم بعض القادة الفكاهة لفرض الهيمنة على الآخرين.				
	5	تؤدي الفكاهة العدوانية إلى توتر العلاقات بين أعضاء الفريق.				
التنمر في العمل						
التنمر اللفظي	1	يتعرض الموظفون للتنويخ أو الانتقاد العلني المتكرر.				
	2	يستخدم البعض كلمات مهينة أو جارحة تجاه الزملاء.				
	3	يشمل التنمر الإهانة أو السخرية المستمرة في العمل.				
	4	يتعرض الموظفون للتقليل من شأنهم عبر التعليقات السلبية المتكررة.				
	5	تستعمل الكلمات الجارحة لإحراج الموظفين أمام الآخرين.				
التنمر الجسدي	1	يشمل التنمر الإيذاء الجسدي أو التهديد به.				
	2	يتعرض بعض الموظفين للدفع أو الإيذاء أثناء العمل.				
	3	توجد محاولات للتحرش الجسدي بين الموظفين.				
	4	يشعر الموظفون بالتهديد الجسدي في بعض المواقف بالعمل.				
	5	يتم استخدام القوة الجسدية أو التهديد بها للسيطرة على الموظفين.				

ثانياً: البيانات الديموغرافية:

برجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي توافق عليها:

1. النوع: ذكر ☐ أنثى ☐
2. العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة الى 45 سنة ☐ أكثر من 55 سنة ☐
3. المؤهل: مؤهل متوسط ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
4. الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات الى 10 سنوات ☐ من 10 سنوات الى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐