



خدماتنا

توفير المراجع

الاستشارات الأكاديمية

الترجمة الأكاديمية

ترشيح عناوين البحث

التطيل الاحصائي

خطة البحث العلمي

التدقيق اللغوي

الاطار النظري

التنسيق والفهرسة

الدراسات السابقة

النشر العلمي



احصل على خصم **10%** على جميع خدماتنا

عند طلب الخدمة من خلال الواتساب



دراسة

للاستشارات والتدريبات والترجمة

☎ 0096655026526 - 00966560972772
✉ info@drasah.net - info@drasah.com
www.drasah.com



القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز الفخر التنظيمي

دراسة حالة الجامعة التقنية الشمالية/جمهورية العراق

**The Impact of Ethical leadership in fostering the
organizational Pride**

Case Study of Northern Technical University \Iraq

إعداد

عبدالقادر محمد فتحي الفتحي

(20199115)

إشراف

الدكتور خالد عبد الوهاب الزبيديين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال MBA

كلية الدراسات العليا

جامعة الزرقاء

الزرقاء - الأردن

آب 2020 - 2021م



**The Impact of Ethical leadership in fostering the
organizational Pride**

Case Study of Northern Technical University/Iraq

Prepared By

Abdulqader Mohammed Fathi Al-Fathi

Roll No. (20199115)

Supervised By

Dr. Khaled Abdulwahab Alzeaideen

**This Thesis was Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Masters Degree in Business Administration**

Faculty of Graduate Studies

**Zarqa University
Zarqa - Jordan
August - 2020-2021**

القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز الفخر التنظيمي: دراسة حالة الجامعة التقنية

الشمالية/جمهورية العراق

إعداد

عبدالقادر محمد فتحي

إشراف

د. خالد عبد الوهاب الزبيديين

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى القيادة الأخلاقية بأبعادها (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) وأثرها في تعزيز الفخر التنظيمي في الجامعة التقنية الشمالية /جمهورية العراق . ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ تبني المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (33) فقرة، واعتمدت أسلوب عينة مختارة لسحب عينة الدراسة بتوزيع (450) استبانة على المسميات الوظيفية (عمداء الكليات والمعاهد، ورؤساء الأقسام العلمية والإدارية والطبية، والهيئة التدريسية، والفنيين والإداريين)، واستردت منها (438) استبانة، وكان عدد الصالح منها للتحليل (438) استبانة، ما نسبته (97.3%) من مجتمع الدراسة. أظهرت النتائج أن كل من القيادة الأخلاقية والفخر التنظيمي قد جاءا بمستوى تقييم مرتفع في الجامعة التقنية الشمالية/جمهورية العراق، وأظهرت أيضاً النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية بأبعاده مجتمعة ومنفردة في الفخر التنظيمي

في الجامعة التقنية الشمالية/جمهورية العراق. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية إحصائية لأثر القيادة الأخلاقية في الفخر التنظيمي تعزى لأي من المتغيرات الشخصية أو الوظيفية. أوصت الدراسة بضرورة ديمومة الجامعة التقنية الشمالية/جمهورية العراق في ممارستها للقيادات الأخلاقية وتنميتها وتطويرها بهدف ضمان استمرارية هذا المستوى المرتفع من الإحساس والشعور بالفخر التنظيمي لدى الأفراد العاملين في هذه الجامعة، كما أوصت باستكمال جهود الباحث من خلال بعض الدراسات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الفخر التنظيمي، الجامعة التقنية الشمالية/جمهورية العراق.

The Impact of Ethical leadership in fostering the organizational Pride

Case Study of Northern Technical University/Iraq

Prepared By

Abdulqader Mohammed Fathi Al-Fathi

Supervised By

Dr. Khaled Abdulwahab Alzeaideen

Abstract

The study aimed to identify ethical leadership with its dimensions (availability of ethical behavior, ethical behavior practices, and promoting ethical behavior) and its impact on enhancing organizational pride at the Northern Technical University / Republic of Iraq. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was adopted, where the researcher developed a questionnaire consisting of (33) items, and adopted a selected sample method to withdraw the study sample by distributing (450) questionnaires to job titles (deans of colleges and institutes, heads of scientific, administrative and medical departments, and the teaching staff, The results showed that both moral leadership and organizational pride came with a high evaluation level at the Northern Technical University / Republic of Iraq, and the results also showed a statistically significant effect at the significance level ($\alpha \geq 0.05$) of ethical leadership in its collective and individual dimensions in organizational pride in Northern Technical University / Republic of Iraq. Organizational pride is attributed to any of the personal or functional variables. The study recommended the necessity of perpetuating the Northern Technical University/Republic of Iraq in its practice of ethical leadership and its development and development in order to ensure For the continuity of this high level of sense and sense of organizational pride among individuals working at this university, it also recommended the completion of the researcher's efforts through some future studies.

Keywords: ethical leadership, organizational pride, Northern Technical University / Republic of Iraq.

الباحث

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	العنوان	
ج	أنموذج التفويض	
د	قرار لجنة المناقشة	
هـ	الإهداء	
و	الشكر والتقدير	
ز	فهرس المحتويات	
ط	قائمة الملاحق	
ط	قائمة الجداول	
ي	قائمة الأشكال	
ك	ملخص الدراسة بالعربية	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
2	المقدمة	1-1
3	مشكلة الدراسة وأسئلتها	2-1
5	أهمية الدراسة	3-1
6	أهداف الدراسة	4-1
7	أنموذج الدراسة	5-1
8	فرضيات الدراسة	6-1
10	التعريفات الإجرائية	7-1
12	حدود الدراسة	8-1
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
المبحث الأول: القيادة الأخلاقية		
15	تمهيد	1-1-2
16	مفهوم القيادة الأخلاقية	2-1-2
19	أهمية القيادة الأخلاقية	3-1-2
22	أهداف القيادة الأخلاقية	4-1-2
23	مبادئ القيادة الأخلاقية	5-1-2
25	خصائص القيادة الأخلاقية	6-1-2
26	أبعاد القيادة الأخلاقية	7-1-2
المبحث الثاني: الفخر التنظيمي		
31	تمهيد	1-2-2
32	مفهوم الفخر التنظيمي	2-2-2
35	أهمية الفخر التنظيمي	3-2-2
37	مميزات الفخر التنظيمي	4-2-2

38	أبعاد الفخر التنظيمي	5-2-2
41	نشر ثقافة الفخر التنظيمي (العوامل المؤثرة على الفخر التنظيمي)	6-2-2
42	النظريات المفسرة للفخر التنظيمي	7-2-2
المبحث الثالث: الدراسات السابقة		
45	تمهيد	1-3-2
45	الدراسات العربية	2-3-2
49	الدراسات الأجنبية	3-3-2
53	مجالات تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	4-3-2
الفصل الثالث: الطريقة و الإجراءات		
55	تمهيد	1-3
55	منهجية الدراسة	2-3
55	مجتمع الدراسة	3-3
56	عينة الدراسة	4-3
56	مصادر جمع البيانات والمعلومات	5-3
57	أداة الدراسة	6-3
58	صدق أداة الدراسة	7-3
60	معامل الاختلاف	8-3
60	ثبات أداة الدراسة	9-3
61	الأساليب الإحصائية المستخدمة	10-3
الفصل الرابع : تحليل البيانات واختبار الفرضيات		
64	تمهيد	1-4
64	وصف خصائص عينة الدراسة	2-4
69	وصف متغيرات الدراسة	3-4
76	اختبار فرضيات الدراسة	4-4
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات		
87	تمهيد	1-5
87	مناقشة النتائج	2-5
89	التوصيات	3-5
المصادر والمراجع		
92	المصادر والمراجع العربية	أولاً
96	المصادر والمراجع الأجنبية	ثانياً

الملاحق		
100	الاستبانة	1
105	أسماء المحكمين	2
106	مخرجات الحاسوب	3
125	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3-1 أهمية الدراسة

4-1 أهداف الدراسة

5-1 أنموذج الدراسة

6-1 فرضيات الدراسة

7-1 التعريفات الإجرائية

8-1 حدود الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

لا تزال منظمات الأعمال تفتقر لوجود القيادات الأخلاقية مما انعكس بدوره على تدني مستويات الأداء وسوء الإدارة فضلا عن غياب الرؤى المستقبلية، ورسالة وأهداف تعزز الفخر التنظيمي للمنظمة والأفراد على حد سواء، مما يتطلب التوجه والتركيز على تفعيل سمات وخصائص القيادة الأخلاقية ذات الأهمية البالغة للنجاح، حيث إنَّ عدم استخدام الأساليب القيادية الملائمة يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المنشودة وهذا مما زاد الحاجة إلى الاهتمام بالسلوكيات الأخلاقية قيادة، وتطبيق معايير الشفافية والنزاهة والارتقاء بمنظمات الأعمال (خالد الشملان، 2017؛ الفقيه، 2019)، والقيادة الناجحة تتطلب مراعاة البعد الأخلاقي إلى جانب الأبعاد الفنية والإدارية باعتبارها العنصر الوحيد الموجه لسلوك المرؤوسين، ولا شك أن هناك حاجة ملحة لقيادة أخلاقيين بارعين يتوقف عليهم مستقبل المجتمع حيث إنهم يستطيعون ممارسة قيادة قوية تتضمن خدمة الآخرين لكل مستوى، وهذا يعتمد على مدى التزامهم الأخلاقي في تحقيق الهدف المنشود وصولاً إلى تحقيق الفخر التنظيمي بكل أبعاده (الشتوي والحبیب، 2017؛ غنيم، 2020). يُعد الفخر التنظيمي بمثابة الحافز الرئيسي للسلوك الإيجابي للعاملين ومن ثم التمييز التنافسي (سعد، 2020)، حيث يلعب الفخر التنظيمي دوراً هاماً في نجاح واستمرار المنظمة مما يوفر بيئة عمل إيجابية ومشجعة، (Kraemer & Gouthier, 2014). ويتسم عالمنا المعاصر بالعديد من المتغيرات على المستوى الاقتصادي والإداري والتنظيمي مما يتطلب من المنظمة أو المؤسسة

الاستعداد لمواجهة هذه المتغيرات وعلى وجه الخصوص التركيز على القيادة بكل أشكالها وصولاً إلى الأهداف الاستراتيجية المزمع الوصول إليها وعليه فقد أكد (Gouthier & Rhein, 2011) أن دراسات الفخر التنظيمي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام العلمي ومن المتوقع أن تكون عاملاً حيوياً لنجاح منظمات الأعمال. بشكل عام، تظهر هذه الدراسات أن الفخر التنظيمي يتأثر بشكل أساسي بالعديد من المتغيرات والسلوكيات التنظيمية، وتأتي في مقدمة هذه المتغيرات القيادة الأخلاقية، ومن هنا فإن دراستنا هذه تهدف إلى تسليط الضوء على القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز الفخر التنظيمي للمنظمات بالتطبيق على الجامعة التقنية الشمالية كدراسة حالة حيث تفترض الدراسة أن المنظمة التي تتبنى مفاهيم وممارسات القيادة الأخلاقية فإنها ستعزز من الفخر التنظيمي بين الأفراد العاملين والمنظمات على حد سواء، وقد تم اختيار عينة الدراسة من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية في الجامعة التقنية الشمالية والمساهمة في هذا التدفق من البحوث والدراسات واستكشاف أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الفخر التنظيمي.

2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

أكد (Gouthier & Rhein, 2011) أن دراسات الفخر التنظيمي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام العلمي ومن المتوقع أن تكون عاملاً حيوياً لنجاح منظمات الأعمال بشكل عام، وتظهر هذه الدراسات أن الفخر التنظيمي يتأثر بشكل أساسي بالعديد من المتغيرات والسلوكيات التنظيمية، وتأتي في مقدمة هذه المتغيرات القيادة الأخلاقية، التي باتت من أكثر النظريات القيادية شيوعاً لتحويل المنظمات نحو تبني رؤية مستقبلية ورسالة واضحة وأهداف ملائمة لتعزيز الفخر التنظيمي. إذ تعاني منظمات الأعمال بشكل عام من افتقارها إلى وجود وممارسة للقيادة الأخلاقية مما ينعكس بدوره على تدني مستويات الأداء والانتاجية وسوء الإدارة وتحقيق المزايا التنافسية. مما يتطلب

التوجه نحو القيادة الأخلاقية وممارستها عمليا. في ضوء ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في هاذ المسعى من البحوث والدراسات واستكشاف أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الفخر التنظيمي وتفترض الدراسة أن المنظمة التي تتبنى ممارسات القيادة الأخلاقية ستزيد من الفخر التنظيمي بين الأفراد العاملين.

يتضح من مراجعة واسعة للأدب الإداري وجود نقص في السياق الخاص بأبعاد مختلفة من الفخر التنظيمي، في البيئة العربية بشكل عام وفي بيئة جمهورية العراق بشكل خاص. إذ تعكس الأدبيات العديد من الدراسات حول الجوانب المتعددة للقيادة الأخلاقية ، ولفخر التنظيمي وعدد أقل من الدراسات حتى في البيئة غير العربية التي تتأولت بالبحث والدراسة بشكل مباشر العلاقة بين القيادة الأخلاقية والفخر التنظيمي.

وفي الجانب الميداني، فقد لمس الباحث بوصفه أحد المنتسبين والعاملين في الجامعة التقنية الشمالية، وجود إحساس وشعور بالفخر التنظيمي لدى الأفراد العاملين، الأمر الذي دفعه إلى معرفة المقدمات التي تقود إلى نشأة هذا الإحساس، ووقع اختياره على متغير القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل يمكن أن يؤثر في وجود هذا الإحساس، وفي تلمس آثاره. من هنا يمكن تجسيد مشكلة الدراسة من خلال التساؤل البحثي الرئيسي الآتي:

هل هناك أثر للقيادة الأخلاقية في الفخر التنظيمي في الجامعة التقنية الشمالية؟ وتتفرع منه التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الجامعة التقنية الشمالية؟

2. ما مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة في الجامعة التقنية الشمالية للفخر التنظيمي؟
3. ما أثر القيادة الأخلاقية في الفخر التنظيمي في الجامعة التقنية الشمالية، من وجهة نظر (أفراد عينة الدراسة)؟
4. هل يتباين أثر القيادة الأخلاقية في الفخر التنظيمي باختلاف بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية؟
- (عينة الدراسة: العاملين في الجامعة التقنية الشمالية).

3-1 أهمية الدراسة

يمكننا التطرق إلى أهمية الدراسة من خلال التركيز على مستوى أهمية القيادة الأخلاقية وضرورة ممارستها وتطبيقها ميدانيا في الجامعة التقنية الشمالية، وصولاً إلى تعزيز الفخر التنظيمي، وعليه يمكن تجسيد أهمية الدراسة في جانبين هما:

أولاً: الأهمية النظرية:

- تناولت الدراسة موضوعين من أهم الموضوعات المعاصرة في أدبيات إدارة الأعمال في مجالات القيادة، ونظرية المنظمة، والسلوك التنظيمي والذي استحوذ على اهتمامات الباحثين في مختلف الجامعات والمؤسسات البحثية، وهي: القيادة الأخلاقية، والفخر التنظيمي.
- محدودية الدراسات التي تناولت الموضوعين المذكورين، وخاصة الفخر التنظيمي، على المستوى المفاهيمي في الوطن العربي بشكل عام، وفي العراق بشكل خاص، على حد اطلاع الباحث.

ثانياً: الأهمية العملية:

- الحاجة الماسة إلى إجراء تحليل علمي مدروس للواقع الحالي لممارسات القيادة الأخلاقية في الجامعة التقنية الشمالية، وتشخيص أثر هذه الممارسات في تعزيز الفخر التنظيمي.
- يتوقع الباحث أن تسهم نتائج الدراسة وتوصياتها في توفير الأرضية الملائمة لصانعي ومتخذي القرارات في الجامعة التقنية الشمالية، لتعزيز الفخر التنظيمي.

4-1 أهداف الدراسة

لابد لنا من التطرق إلى أهداف هذه الدراسة من الناحيتين النظرية والعملية، حيث إنَّ الهدف الأساسي يتمثل في الارتقاء بمكانة الجامعة من خلال تفعيل وتعزيز الفخر التنظيمي بتبني الجامعة لمبادئ وأسس وعناصر القيادة الأخلاقية. من هنا تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أولاً- الأهداف النظرية:

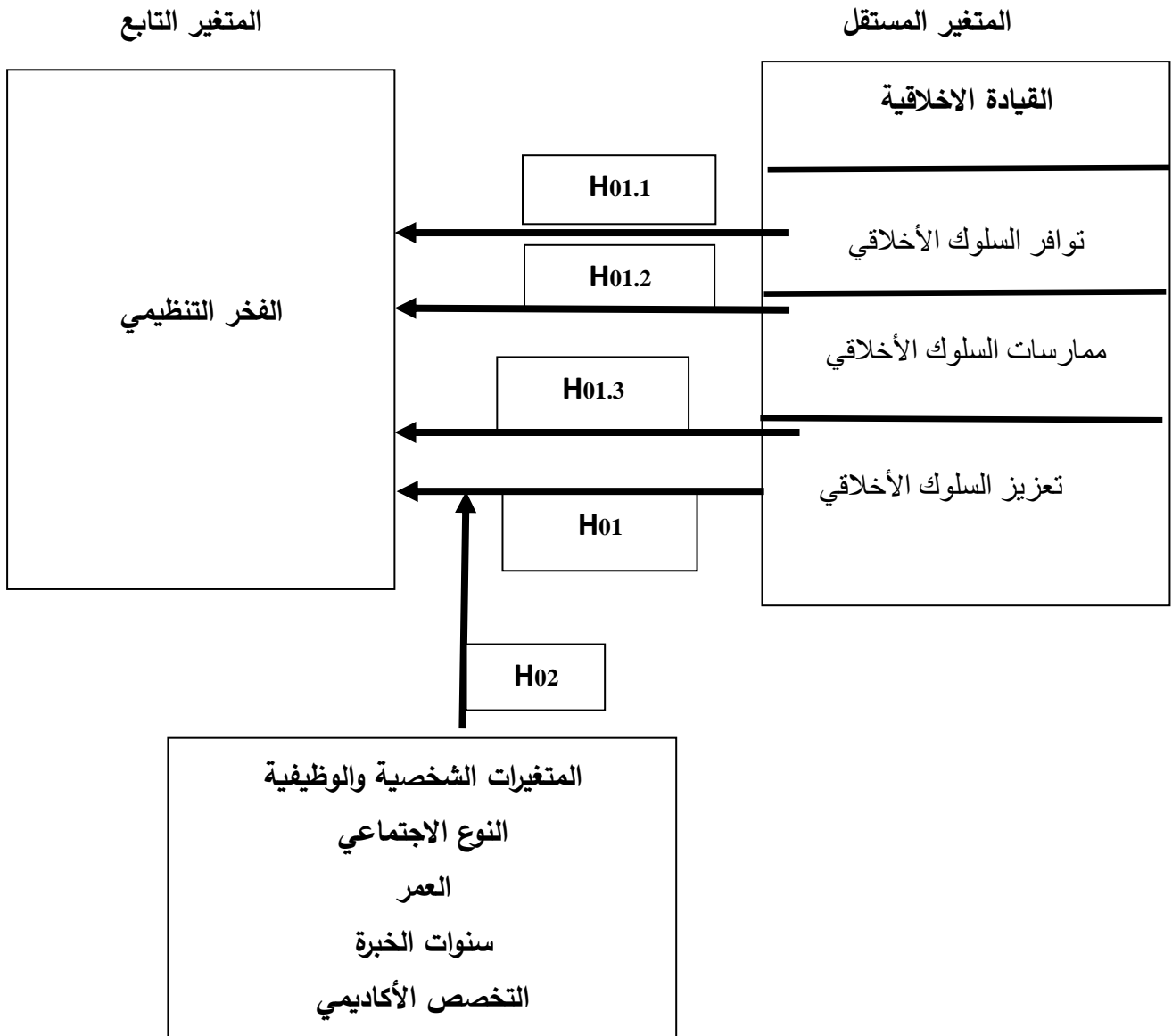
- بيان الأبعاد المفاهيمية للقيادة الأخلاقية، وأهميتها، وأسسها.
- توضيح الأبعاد المفاهيمية للفخر التنظيمي، وأهميته، ومؤشرات قياسه.
- الإسهام في إثراء الدراسات والبحوث النظرية والمكتبية.

ثانياً- الأهداف العملية:

- تشخيص مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين في الجامعة التقنية الشمالية.
- تشخيص مستوى إدراك عينة الدراسة في الجامعة التقنية الشمالية للفخر التنظيمي وإحساسهم بذلك؟
- قياس أثر ممارسة القيادة الأخلاقية في الفخر التنظيمي، من وجهة نظر عينة الدراسة في الجامعة التقنية الشمالية.
- بيان ما إذا كان أثر القيادة الأخلاقية في الفخر التنظيمي في الجامعة التقنية الشمالية يتباين، بتباين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية العاملين في هذه الجامعة.
- تقديم التوصيات التي يمكن لصانعي ومتخذي القرارات في الجامعة التقنية الشمالية، لتطبيقها سعياً لتعزيز الفخر التنظيمي، واستدامته باستمرار.
- تقديم المقترحات بخصوص إجراء الدراسات والبحوث المستقبلية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وأبعادها.

5-1 أنموذج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى تقديم التوصيات المناسبة في إطار معرفة ما إذا كان هناك أثر ذا دلالة معنوية إحصائية للمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) في المتغير التابع (الفخر التنظيمي)، فقد قام الباحث ببناء أنموذج افتراضي لمتغيرات الدراسة، ويوضح الشكل (1) أنموذج الدراسة.



الشكل (1-1) أنموذج الدراسة الافتراضي

6-1 فرضيات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى : H_{01} لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

للقيادة الأخلاقية ممثلة بأبعادها في الفخر التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وتتفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى H01.1: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر السلوك الأخلاقي في الفخر التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الجامعة التقنية الشمالية.

- الفرضية الفرعية الثانية H01.2: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات السلوك الأخلاقي في الفخر التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الجامعة التقنية الشمالية.

- الفرضية الفرعية الثالثة H01.3: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتعزيز السلوك الأخلاقي في الفخر التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الجامعة التقنية الشمالية.

- الفرضية الرئيسية الثانية H02: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر القيادة الأخلاقية في الفخر التنظيمي في الجامعة التقنية الشمالية ، تعزى إلى اختلاف العوامل الشخصية والتنظيمية لأفراد عينة الدراسة.

وتتفرع عنها أربع فرضيات فرعية، هي:

- الفرضية الفرعية الأولى H02.1: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر القيادة الأخلاقية في الفخر التنظيمي في الجامعة التقنية الشمالية، تعزى إلى اختلاف النوع الاجتماعي لأفراد عينة الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثانية H02.2: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر القيادة الأخلاقية في الفخر التنظيمي في الجامعة التقنية الشمالية، تعزى

إلى اختلاف العمر لأفراد عينة الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة H02.3 لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (α)

≤ 0.05 لأثر القيادة الأخلاقية في الفخر التنظيمي في الجامعة التقنية الشمالية، تعزى إلى

اختلاف سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة.

- الفرضية الفرعية الرابعة H02.4 لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية

($\alpha \leq 0.05$) لأثر القيادة الأخلاقية في الفخر التنظيمي في الجامعة التقنية الشمالية،

تعزى إلى اختلاف التخصص الأكاديمي لأفراد عينة الدراسة.

7-1 التعريفات الإجرائية

لأغراض إكمال هذه الدراسة، فقد تم تبني تعريفات للمتغيرات المستقلة والتابعة المستخدمة

وتتمثل بالاتي:

القيادة الأخلاقية:

نظام فكري قائم على وضع قواعد تتضمن ما ينبغي ممارسته وتتمثل نقطة البداية لقيم

القيادة الأخلاقية بالشرف والصدق والأمانة والاستقامة وتحتاج لمنظومة معايير أخلاقية وأنماط من

السلوك القيادي المنسجمة مع تلك المنظومة، في الجامعة التقنية الشمالية في جمهورية العراق وقام

الباحث بقياسه من خلال الأبعاد التالية: (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز

السلوك الأخلاقي).

توافر السلوك الأخلاقي: يُعد توافر السلوك الأخلاقي من المكونات الرئيسية للقيادة، حيث

إنَّ القائد يجب أن يتمسك بالقيم الأخلاقية مثل: العدالة ، والاحترام ، والتسامح ، والشجاعة،

والجدارة بالثقة. وينبغي أن يوجه الاهتمام إلى المبادئ الأساسية في النزاهة ، والأمانة ، ويتضمن تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشراً. تم قياس هذا البُعد من خلال (7) سبع فقرات في استبانة الدراسة.

ممارسة السلوك الأخلاقي: لابد للقائد أن يعد الأخلاق ركناً أساسياً في أسلوب وطريقة العمل في المنظمة ويتحتم عليه ممارسة السلوك الأخلاقي في الحياة الشخصية، وفي العلاقات الخاصة به، وفي المنظمة التي يعمل بها، ويتوجب عليه تجنب إذى الآخرين، ويحترم حقوق غيره. وتم قياس هذا البُعد من خلال (7) سبع فقرات في استبانة الدراسة.

تعزيز السلوك الأخلاقي: يجب على القائد ان يطور مدونات أخلاقية قيمة، وأن يوفر التدريب الأخلاقي، ويوفر نظام مكافأة يعزز من خلال السلوك الأخلاقي، وأيضاً على القائد أن يراقب ويعاقب من يبتعد عن السلوك الأخلاقي. تم قياس هذا البُعد من خلال (7) سبع فقرات في استبانة الدراسة.

الفخر التنظيمي:

الفخر عاطفة اجتماعية اساسية ناتجة عن التقييمات عندما يكون المرء مسؤولاً عن نتيجة لها قيمة اجتماعية أو عن كونه شخصاً ذا قيمة اجتماعية، كما ويرتبط الإنجاز الأخلاقي والإجراءات الإيجابية بشعور الفخر الذي يحفز ويعزز من سلوك العاملين، والاستجابة الإيجابية لمشاعر واحتياجات الآخرين، والأداء الأفضل يسأهم في نجاح الأعمال ، ويغرس نجاح الأعمال المعترف بها شعوراً قوياً بالفخر ، مما يغذي الأداء الأفضل في المستقبل. ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بروح المبادرة والولاء. ويهدف القادة إلى غرس هذا الفخر في موظفيهم وعملائهم. ويمكن أن تدخل

الأثار المترتبة على الإدارة التنظيمية في الجامعة التقنية الشمالية في جمهورية العراق، تم قياس هذا البُعد من خلال (12) اثني عشرة فقرة في استبانة الدراسة.

8-1 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في الجوانب الآتية:

1. الحدود الزمانية: اقتصرت الدراسة على جمع البيانات الميدانية وتحليلها على الفترة الواقعة ما بين (2021/5/23) و (2021/7/4).

2. الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على كليات ومعاهد وأقسام الجامعة التقنية الشمالية/العراق، محافظة نينوى وتشمل رئاسة الجامعة التقنية الشمالية الكلية التقنية الإدارية، الكلية التقنية الهندسية، الكلية التقنية الزراعية، المعهد التقني-الموصل، المعهد التقني الإداري- نينوى.

3. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة مائة من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: القيادة الأخلاقية

المبحث الثاني: الفخر التنظيمي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول

القيادة الأخلاقية

1-1-2 تمهيد

2-1-2 مفهوم القيادة الأخلاقية

3-1-2 أهمية القيادة الأخلاقية

4-1-2 أهداف القيادة الأخلاقية

5-1-2 مبادئ القيادة الأخلاقية

6-1-2 خصائص القيادة الأخلاقية

7-1-2 أبعاد القيادة الأخلاقية

المبحث الأول

القيادة الأخلاقية

1-1-2 تمهيد

تجسد القيادة الأخلاقية أهم العناصر المكونة والموجهة للسلوك الإنساني، لما تمثله من ركيزة أساسية تساعد على تنمية مستويات إبداع موظفي المنظمات وتعظيمها، حيث توفر هذه القيادة البيئة المناسبة لتحقيق الإبداع الذي يسهم في ازدهار المنظمات وزيادة مستويات تقدمها قياساً بمنافسيها، إذ يتطلب العمل على تطوير المنظمة ضرورة وجود فرد قائد يمتلك مهارة القيادة، يستطيع من خلالها أن يؤدي دوره ومهامه على أتم وجه، وبما يمكنه من تلبية المتطلبات الإدارية والفنية لموظفي منظمته من جهة والزبائن المستفيدين من خدماتها من جهة أخرى (السيد والفرجاني، 2020).

وتحقيق صفة القيادة الأخلاقية يتطلب وجود قائد ذي صفات تتصف بالأخلاقية، يمتلك القدرة على إنشاء مناخ تحيطه أجواء الانسجام والتفاهم والمحبة، كونه يعمل على نسج وإنشاء علاقات اجتماعية فيما بين العاملين، وبصورة تساعد على ترك آثار إيجابية على عمل منظماتهم؛ مما يؤدي في النهاية إلى رفع مستويات أدائها وزيادة ازدهارها وقدرتها على مواجهة منافسيها، حيث يساعد المناخ الذي يمكن أن يهيئه هذا النوع من القادة الذين يتصفون بهذه القيادة (الأخلاقية) في تحفيز موظفي المنظمة لزيادة مستويات الإنجاز والإبتكار المنظمة (الشاعر، 2017).

ولقد أصبح ينظر إلى القيادة الأخلاقية من باب اعتبارها إحدى أهم الصفات الأصيلة والممارسات الضرورية ضمن المنظمات، بل وتعدى ذلك إلى النظر إليها باعتبارها منهجاً ومدخلاً حديث للإدارة، كونها تشكل بدورها بوصلة تساعد قادة المنظمات وتوجههم نحو السلوكيات المرغوبة لدعم بيئة المنظمة الأخلاقية وثقافتها وسلوكياتها (Wen et al., 2021) والتي تستهدف إرساء مبادئ الأعمال الإيجابية واستبعاد كل ما هو سلبي (غير أخلاقي)، ولغرض تحقيق ذلك نجد وجود عدة مبادئ تحكم هذه البوصلة وطرق عملها، ومن أهمها وجود أنموذج أخلاقي قائم على العدل والمساواة والاحترام والأمانة والصدق، لذلك تُعد الأخلاق وسيلة رئيسة تسهم في تعزيز أوامر الصلة بين القائد وموظفيه (يوسفي وبوب، 2020).

2-1-2 مفهوم القيادة الأخلاقية

يمتلك البعد الأخلاقي وفقاً لطروحات (الركابي، 2020) مستويات عالية من الأهمية والتأثير، لكونها تمثل رسالة يوصلها المدراء، عبر توجيه العاملين وتنظيم العمل، لذلك تمثل القيادة الأخلاقية المصطلح الجامع بين القيادة والإدارة من جهة ومهمتهما الأخلاقية من جهة أخرى، ومدى تجسيدهم لقيم ومبادئ هذا النوع من القيادة.

ويشير (الركابي، 2020) و(الدجاني، 2018) إلى ثلاثة اتجاهات مهمة تعد مصادر

للأخلاق في مجال القيادة (الأخلاقية خاصة)، وهي:

- **الدين:** وفقاً لهذا الاتجاه يساعد الدين في تنظيم مشاغل الناس ومعاملاتهم، إذ عمل الدين

الإسلامي على إرساء مبادئ الأخلاق وقواعدها، التي تعمل على توجيه العمل وضبط

الوظائف المتنوعة.

– **المجتمع:** وفقاً لهذا الاتجاه فإن للمجتمع تأثيره الواضح المعالم عبر ما يفرزه من عادات وتقاليد واعراف، وهو ما يؤثر بدوره على ما تجسده القيادة من اخلاقيات.

– **الاقتصاد:** وفقاً لهذا الاتجاه فإن الظروف الاقتصادية ذات أهمية كبيرة في مسار عمل القائد والقيادة ضمن مختلف المؤسسات والمنظمات، لكون القائد يمثل بحد ذاته فرداً من المجتمع الذي يعيش ضمن مجتمع عمل منظمته، وعلى هذا الأساس تعرّف القيادة الأخلاقية من وجهة نظر (السيد والفرجاني، 2020) بوصفها "حالة السلوكيات العملية الملائمة طبيعياً عبر العلاقات والتفاعلات والتصرفات الخاصة، وتعزيز هذه السلوكيات عند الأفراد العاملين عبر اتخاذ القرارات والاتصالات الصاعدة والنازلة".

فيما يراها (الشاعر، 2017) باعتبارها آلية يطبق عبرها القائد ويعمل على ممارسة العدالة والإنصاف والمساواة في جميع تحركاته وتصرفاته وتعاملاته، على النحو الذي ينعكس إيجاباً (على نحو طردي) في زيادة ولاء موظفي المنظمة وبما يدفعهم لتحقيق مستويات إنتاجية أفضل.

ويشير (الشريفي وظاهر، 2021) إلى القيادة الأخلاقية بوصفها أداة أساسية تساهم في إدارة مجالات سمعة المنظمات وكيفية الحفاظ عليها في مجال ومحيط عملها، بغية تطوير أجواء تنظيمية (مناخ منظمي) يعزز السلوكيات الأخلاقية، وبما يمكن من محاكاة ومواكبة الواقع الجديد للمنظمات.

فيما عرفها (يوسفي وبوب، 2020) بوصفها القيادة التي تقوم على تطبيق المحاسن السلوكية والأخلاقية وممارستها عند التعاملات اليومية بهدف التأثير في الأفراد التابعين والمرؤوسين وزيادة مستويات ولائهم ضمن إطار المصلحة المشتركة داخل المنظمة نفسها، لكون القائد الأخلاقي هو الأساس في إعداد وتطبيق الأطر الأخلاقية اليومية والتي تمثل دليلاً ارشادياً

لموظفيه شريطة تطبيق هذه الأطر على النحو الصحيح ضمن سلوكياته اليومية (Riaz & Zaman, 2018).

وينظر لها (غنيم، 2020) بوصفها العملية يستخدمها القائد بغية التأثير على نشاطات الأفراد العاملين للمساهمة في تحقيق الأهداف المنظميه بصورة اجتماعية ومسؤولة.

فيما يعرف (Wan Kang, 2019) القيادة الأخلاقية بأنها "إثبات السلوك الملائم من الناحية المعيارية من خلال الأفعال الشخصية والعلاقات الشخصية، وتعزيز مثل هذا السلوك للأتباع من خلال التواصل الثنائي ، والتعزيز ، واتخاذ القرار".

أما (الفقيه، 2019) و (المخلافي وإبراهيم، 2020) فقد عرفوا القيادة الأخلاقية بوصفها التزام والتأكيد على القيم والسلوك والمثل الأخلاقية من قبل قيادة المنظمة، بغية دعم التزام العاملين بالقيم والسلوك الأخلاقي في ميدان عملهم، وذلك بصورة منهجية موضوعية تساعد في تشكيل ثقافة منظميه ذات أبعاد أخلاقية.

وينظر إليها (محمد وآخرون، 2020) بوصفها أحد أشكال القيمة التي توجهها القيادة المؤثرة في ذات الأفراد العاملين ومعتقداتهم، الذي يؤثر بدوره على دوافهم وسلوكهم".

وأوضح (Alshammari, 2015) القيادة الأخلاقية بوصفها "عملية التأثير على الموظفين من خلال القيم والمبادئ والمعتقدات التي تحد بشكل كبير من المعايير المقبولة في السلوكيات التنظيمية. تحدد هذه التعريفات العنصر الأساسي للقيادة الأخلاقية".

ويعرفها (Kar, 2018) بكونها تركز على التأثير على التابعين لفعل الشيء الصحيح عبر معرفة القيمة الأساسية وامتلاك الشجاعة للعيش في جميع جوانب الحياة لخدمة الصالح العام.

ويعرف الباحث القيادة الأخلاقية بوصفها أسلوب حياة وعمل يجسده القائد ضمن حياته وداخل منظمته تجاه موظفيه ومجالات عمله، عبر السلوك الأخلاقي الذي يوفره ويؤثر عبره على موظفيه كونه يمثل لهم قدوة أخلاقية حسنة يتوسمون به خيراً ويتطلعون من خلاله نحو تحقيق النجاح والتميز.

3-1-2 أهمية القيادة الأخلاقية

حظيت القيادة بشكل عام والأخلاقية منها على نحو خاص باهتمام بالغ المستوى من قبل الكتاب والباحثين، لكونها تعد أحد العوامل المساهمة في نجاح المنظمات بمختلف أشكالها وأحجامها وأنواعها، خاصة ضمن معطيات العصر الحالي، نتيجة للتغيرات التقنية والثورة المعلوماتية والتطور المتسارع ضمن المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، والتي دفعت بدورها نحو ولادة حاجة جديدة لأسلوب ونوع جديد من القيادة يتواءم مع النمو والتراكم المعرفي للعاملين في المنظمة وللمجتمع العاملة فيه هذه المنظمة (العنزي وعبدالعزيز، 2018) (السيد والفرجاني، 2020).

ولقد أوضح (Sikorsky, 2018) و (جبريل، 2019) أن الأخلاق على الرغم أنها كانت دائماً موجودة في بيئة الأعمال، فقد ركز الممارسون مؤخرًا على أهميتها في عملية صنع القرار في الشركات حيث أثارت الفضائح في العديد من الشركات والمنظمات مسألة الأخلاق وفاعلية الشركات، إذ أثبت أن بعض القادة كانوا مستعدين لاتخاذ قرارات غير أخلاقية من أجل تحقيق أهدافهم الخاصة على الرغم من قيم وأهداف شركاتهم.

ويجد (Rantika & Yustina, 2017) و(الركابي، 2020) أن امتلاك المنظمات والمؤسسات لدستور أخلاقي يعمل على تنظيم سير عمل القائد ويحقق العديد من الفوائد والمزايا الإدارية، ومنها:

1. تنظيم الأفراد الجدد في العمل وتوجيه سلوكياتهم.
2. تحسين العلاقة بين العاملين مع بعضهم، ومع من يتعاملون معه من جهة أخرى (جبريل، 2019).
3. توضيح مدى مسؤولية الفرد العامل حول ما يقوم به ونتيجة ذلك.
4. توضيح الأطر المهنية المطلوبة للعمل.

ويعتبر (Engelbrecht et al., 2017) القيادة الأخلاقية أمراً بالغ الأهمية لمصداقية القائد وقدرته على ممارسة تأثير ذي مغز، إذ من المرجح أن يكون لمصداقية القادة الأخلاقيين الأثر البالغ على الثقة بين القائد والأتباع

ويشير (Wan Kang, 2019) إلى أهمية القيادة الأخلاقية من منظور نظرية التعلم الاجتماعي، حيث تؤثر السلوكيات الأخلاقية للقيادة على السلوكيات الأخلاقية للأفراد العاملين من خلال عملية النمذجة ، والتي تشمل عمليات المطابقة النفسية (Ahmad, 2017)، مثل التعلم والتقليد والتعرف من خلال ملاحظات المتابعين، حيث يصبح القائد هدفاً مهماً للمراقبة الدقيقة والنمذجة للمتابعين بسبب دوره الإداري وموقعه في المنظمة، إذ يمتلك المتابعون الذين يعملون مع القادة الذين يظهرون القيادة الأخلاقية المزيد من الفرص لتعلم وفهم الأخلاق ولتطوير بروز مدرك لقواعد أخلاقيات منظماتهم (ناصر، 2020).

فيما يرى (الشاعر، 2017) و (محمود والنعمان، 2021) إمكانية رجوع أهمية القيادة

الأخلاقية إلى عدة جوانب، أهمها:

- إمكانيةها في تقليل الاحتكاك ومنعه فيما بين الإدارة وموظفيها.
- تقليل ظاهرة الدوران الوظيفي وترك العمل.
- تسهم في زيادة ولاء العاملين تجاه منظماتهم.
- تشجع الموظفين على زيادة مستويات إنتاجيتهم.
- تعمل على إشباع حاجات العاملين الاجتماعية.

ويشير (بركات وآخرون، 2018) و (الشريفي وظاهر، 2021) إلى أن أهمية القيادة

الأخلاقية تتأتى من مستوى فاعلية الإدارة وممارساتها الأخلاقية المعززة لكل من القناعة الشخصية والمنظمية، والتي تدعم بدورها وعلى نحو مثالي الحوكمة المنظمة، التي تهتم أساساً في مساعدة الأفراد العاملين من جهة ومساعدة مواقع صنع القرار من جهة أخرى، كونها تسعى بكل قوتها نحو المساهمة في تطوير كل من المجتمع والمنظمات العاملة فيه.

وتتضح أهمية القيادة الأخلاقية من وجهة نظر الباحث في النقاط الآتية:

- تمارس دوراً رئيساً في الابتعاد عن الأخطاء.
- تعمل على تطبيق القوانين بشفافية وعدالة.
- تمنح الموظفين أملاً في تطوير أنفسهم اعتماداً على قيادتهم النزيهة.
- تزيد من مستويات ولاء الموظفين تجاه منظماتهم.
- توضح الواجبات والمسؤوليات الخاصة بكل فرد دون وجود أي ظلم.

4-1-2 أهداف القيادة الأخلاقية

يوضح (Alshammari, 2015) أن الهدف الاساسي للقيادة الأخلاقية يتمثل في ربط القادة لأهداف المنظمة مع أصحاب المصلحة الخارجيين، وكذلك الموظفين الداخليين، إذ من خلال القيام بذلك يعمل القادة الأخلاقيون على إنشاء هيكل إدارة أحادي الاتجاه في محاولة للحفاظ على فهم وجهات النظر والقيم والآراء المتنوعة من أجل الصالح العامة للمنظمة.

فيما يشير (Cheten & Cheteni, 2017) إلى أن القيادة الأخلاقية تستهدف تحسين الأداء التنظيمي من خلال التأثير من قبل القائد الأخلاقي على أداء مرؤوسيه من خلال السلوكيات، مثل التعبير عن رؤية مقنعة، والقيادة بالقدوة، واستخدام الرموز والطقوس والاحتفالات والقصص.

ويحدد (Kar, 2018) خمسة أهداف تسعى القيادة الأخلاقية لتحقيقها، وهي:

- تحسين الصورة العامة للمنظمة.
- تعزيز ثقة الزبون والمستثمر واستعادتها عند فقدانها.
- تقليل العقوبات الخارجية ومحاوله منعها قدر المستطاع.
- تحسين الاحتفاظ بالموظفين أطول فترة ممكنة.
- تعظيم قدرة المنظمة في قيادة السوق (بيئة عملها) عبر تحسين رضا زبائنها.

أما (يوسفي وبوب، 2020) يرون وجود هدفين من الأهداف الرئيسية للقيادة الأخلاقية،

وهما:

– ان يتضمن البعد الأخلاقي وبكل وضوح ضمن أي قرار إداري.

– وضع المبادئ الأخلاقية وتبريرها والتي تمثل بوضوح مساعدة لقيادة المنظمة.

واتساقاً مع ما تقدم يتفق الباحث مع طروحات (Cheten & Cheteni, 2017) إذ يجد

ان أبرز الأهداف التي تسعى القيادة الأخلاقية إلى تحقيقها تتجسد في تعظيم مستويات الأداء

المنظمي وتحسينه، ويتضمن ذلك تفرعات عديدة كون الأداء المنظمي عام يتضمن في ثناياه كل

محاور ومجالات المنظمة من الأفراد والعمل وحتى المنتجات والخدمات المقدمة، لذلك نجد القيادة

الأخلاقية تسعى باستمرار لتحسين هذا الأداء.

2-1-5 مبادئ القيادة الأخلاقية

تتعدد المبادئ الخاصة بالقيادة الأخلاقية اعتماداً على طروحات الباحثين والكتاب في

ميدان القيادة والأخلاق، وعلى هذا الأساس نجد اختلاف المبادئ المحددة للقيادة الأخلاقية، حيث

حدد (الرقب، 2017)، سبعة مبادئ يجدها أساساً للقيادة الأخلاقية، وهي:

1. العدالة التنظيمية المتجسدة بالمساواة المعاملة.

2. التشارك بالسلطة، عبر التحاور والتشاور وتبادل الاحترام والأفكار.

3. وضوح الدور، عبر تحديد الأهداف والمسؤوليات.

4. التوجه الأخلاقي، أي مدى ممارسة الأخلاق ومناصرتها.

5. الاهتمام بأفكار وتطلعات الآخرين واحترام طروحاتهم.

6. الشفافية والنزاهة عبر اتساق الفعل مع القول.

7. الاهتمام القيادي المستمر عبر علاقة القائد مع مجتمعه.

فيما يوضح (القرني والزيدي، 2018) وجود عدد من المبادئ التي تجسد بدورها أبعاداً

للقيادة الأخلاقية ومنها:

- الإخلاص والصدق والأمانة في قيادة العمل.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المنظمة.
- احترام القواعد والتعليمات والقوانين
- الابتعاد عن استغلال العمل لغرض المصالح الشخصية
- المحافظة على المستوى المطلوب من العمل المهني الصحيح وتطويره.
- احترام كافة العقود والالتزامات المحددة داخل المنظمة.

ويلخص (Cheten & Cheteni, 2017) أهم مبادئ القيادة الأخلاقية على النحو

التالي:

أ. الصدق والنزاهة (بما في ذلك اتساق الأعمال مع القيم التي يتبناها).

ب. السلوك الذي يهدف إلى إيصال أو تطبيق المعايير الأخلاقية.

ج. الإنصاف في القرارات وتوزيع المكافآت (لا محاباة أو استخدام المكافآت لتحفيز السلوك

غير اللائق).

د. السلوك الذي يظهر اللطف والرحمة والاهتمام باحتياجات ومشاعر الآخرين (بدلاً من محاولات التلاعب بالآخرين وإساءة معاملتهم واستغلالهم لتحقيق مكاسب شخصية).

2-1-6 خصائص القيادة الأخلاقية

وفقاً لطروحات (Crews, 2015) و (Kar, 2018) ترتبط الخصائص الفردية للقادة بالقيادة الأخلاقية، حيث يتم وصف القادة الأخلاقيين على أنهم أفراد نزيهون ومهتمون ويتخذون قرارات عادلة ومتوازنة، كما يتواصل القادة الأخلاقيون بشكل متكرر مع أتباعهم بشأن الأخلاق، ويضعون معايير أخلاقية واضحة ويستخدمون المكافآت والعقوبات للتأكد من اتباع هذه المعايير، ولكي يُنظر إلى القادة على أنهم قادة أخلاقيون من قبل أتباعهم، يجب أن يكونوا قدوة جذابة وذات مصداقية، حيث ينظر معظم الأفراد إلى الأفراد الآخرين للحصول على التوجيه الأخلاقي، لذلك ينظر إلى القادة الأخلاقيين بوصفهم مصادر للإرشاد لأن جاذبيتهم ومصداقيتهم كنماذج يحتذى بها تلفت الانتباه إلى سلوكهم النموذجي.

أما (Bachmann, 2015) فقد حدد أربعة اتجاهات توضح أبرز الخصائص المهمة

للقيادة الأخلاقية، وهي:

- السلوكيات الشخصية: الرعاية والاهتمام والقيم والعلاقات ؛ دعم ومسؤولية الآخرين.
- الإنصاف مع الآخرين ، على أساس توزيع الموارد بالتساوي ، والاحترام المتساوي وشرح القرارات.
- العمل الأخلاقي واحترام الذات، على أساس الصدق والجدارة بالثقة والنزاهة والتواضع والسلوك الأخلاقي المتسق (Emery, 2017).

- صياغة المعايير الأخلاقية ، بناءً على رؤية متسقة ومساءلة الآخرين.
- ويشير (الشاعر، 2017) إلى أربعة خصائص رئيسة للقيادة الأخلاقية وهي:
- ضرورة غياب التجاوزات الأخلاقية والقانونية داخل المنظمة.
- وضوح اتجاه القيادة وأن تكون مفهومة ولا تحتوي على أية تعقيدات.
- العمل خفض الخلافات داخل المنظمة.
- التركيز دائماً على مصلحة المنظمة دون التركيز فقط على المصالح الشخصية.
- أما (الفقيه، 2019) فقد حددت عدة خصائص للقيادة الأخلاقية ومنها:
- الرقابة الذاتية: حيث يكون القائد في موقع عمله رقيب على نفسه اندفاعاً من ضميره.
- حيادية القيادة حول كافة القضايا داخل العمل وخارجه.
- المرونة: إذ يجب أن تتسم القيادة بإمكانية الانفتاح على البيئة والتغيير دون أي التزام محدد.
- سياسة الباب المفتوح: والتي تتطلب ان لا تكون هنالك أي حواجز لعقد أي لقاء بين القائد وموظفيه.
- قيمة العمل الجماعي: عبر التأكيد على العمل بروح الفريق.
- العلاقات الإنسانية: عبر التأكيد على منح القائد موظفيه للمزيد من الاهتمام.

7-1-2 أبعاد القيادة الأخلاقية

تعدد جهات النظر في طروحات العلوم الإدارية حول القيادة الأخلاقية أسهم في ولادة أبعاد عديدة لها، اعتماداً على ما طرحه الكتاب والباحثون من آراء وأفكار متنوعة استناداً لأبحاثهم

ودراساتهم ضمن البيئات المتنوعة، وعلى هذا الأساس يمكن الإشارة إلى وجود العديد من هذه الأبعاد للقيادة الأخلاقية، إذ طرح (الشريفي وظاهر، 2021) و (آل حمد والعاني، 2021) ستة أبعاد تتسجم مع دراستهم، وهي:

- **العدالة:** والتي تمثل أحد أشكال سلوكيات القائد الأخلاقي، حيث إنه يتصرف بعدالة ويتعامل مع الآخرين بسلوك يتصف بالمساواة والإنصاف.
- **النزاهة:** والتي تُعد من أبرز المشاكل التي تعيشها المنظمات والتي تكون نتيجة لضعف مستويات السلوك الأخلاقي في العمل.
- **توجيه السلوك:** إن تحقيق الهدف المشترك للمنظمات الريادية بات يحتاج لسلوك أخلاقي عالي المستوى، والذي يعتمد بدوره على الواقع الأخلاقي الناتج عن المناخ الأخلاقي للمنظمة، خاصة وأن للقيادة الأخلاقية تأثير واضح المعالم على تصورات الموظفين وثقافتهم.
- **توضيح الدور:** يوضح هذا البعد للقائد الأخلاقي مستوى المسؤولية والتوقع وهدف الأداء، على نحو يجعل المرؤوسين ذي معرفة بما هو متوقع منهم ولديهم فهم حول الوقت الذي يكون فيه أداؤهم ذي مساواة وعدالة.
- **تقاسم السلطة:** ويتم هذا البعد عند تقبل القائد الأخلاقي ونظره لمرؤوسيه والسماح لهم بالتعبير عن أفكارهم ورأيهم في صنع القرار.
- **الاهتمام بالاستدامة:** يعتمد هذا البعد على ضرورة استدامة العلاقة مع الآخرين في بيئة العمل وتطويرها وتوزيع المهام والمسؤوليات معهم.

في حين حدد (محمد وآخرون، 2020) بُعدين للقيادة الأخلاقية وهما:

أ. **المبدئية والإنصاف:** يقصد بالمبدئية المصادقية والأهلية للثقة والاستقامة، أما الإنصاف

فإنه يشير إلى عدم التحيز والعدالة.

ب. **تحديد الدور:** يتجسد دور القيادة الأخلاقية الجوهرية في تمثيلها لمحرك قوي يعزز

الأخلاقيات في مجال الأعمال عبر ما تمنحه من قدوة أخلاقية وأ نموذج فاعل، فضلاً عن

مبادرات دعم المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية.

ويقدم (راضي وحسن، 2010) (الصريع، 2020) ثلاثة أبعاد رئيسة للقيادة الأخلاقية

ترتكز على السلوك الأخلاقي، وهو ما أكد عليه (علي والطائي، 2018) و(النوري، 2019)،

وهي:

أولاً: **توافر السلوك الأخلاقي:** يعتمد نجاح الفرد بوصفه قائد في المنظمة على مستوى توافر

السلوك الأخلاقي، وهو ما أكدت عليه النماذج المتنوعة للفاعلية المنظمة، إذ باتت القيادة

الأخلاقية وفقاً للمدخل الاجتماعي تعتمد على السلوك الأخلاقي الذي يجسده القائد عبر

تصرفاته وسلوكياته تجاه منظمته من جهة وتجاه موظفيه من جهة أخرى، وهو ما يجسد

توافر السلوك الأخلاقي.

ثانياً. **ممارسة السلوك الأخلاقي:** وفقاً لهذا البعد ولغرض ممارسة القائد للسلوكيات الأخلاقية لابد

من أن يجعل الأخلاق عبارة عن أساس (حجر زاوية) وركن يستند عليه في أسلوب وقيادة

عمل المنظمة، وينطلق ذلك ابتداءً من ممارسته للسلوكيات الأخلاقية في حياته الشخصية

وعلاقاته الخاصة، وصولاً لمجال عمله ضمن المنظمة، بحيث يكون مسالماً لا يؤدي

الآخرين، وذا احترام متبادل مع الجميع، وصادقاً غير مخادع في تعاملاته.

ثالثاً. تعزيز السلوك الأخلاقي: والذي يتجسد عبر مراقبة الأفراد العاملين وإحلال المكافآت تجاه من يلتزم والعقوبات تجاه من يبتعد عن سياق السلوك الأخلاقي، لذلك يتوجب على القادة الأخلاقيين أن يطوروا مدوناتهم الأخلاقية وأن تكون ذات قيمة، فضلاً عن توفير البرامج التدريبية للالتزام بأخلاقيات العمل. إذ يستوجب على القادة في أن يجعلوا من الأخلاق أساساً لطريق عمل المنظمة.

ان تعدد الأبعاد الخاصة بالقيادة الأخلاقية دفع الباحث إلى الاتفاق مع الطروحات الخاصة بـ (راضي وحسن، 2010) (الصريع، 2020) واعتمدها في الدراسة الحالية، حيث وجدها عامة وشاملة وتحتوي على أغلب الأبعاد الأخرى التي أشار إليها بقية الباحثون.

المبحث الثاني الفخر التنظيمي

1-2-2 تمهيد

2-2-2 مفهوم الفخر التنظيمي

3-2-2 أهمية الفخر التنظيمي

4-2-2 مميزات الفخر التنظيمي

5-2-2 أبعاد الفخر التنظيمي

6-2-2 نشر ثقافة الفخر التنظيمي (العوامل المؤثرة على الفخر التنظيمي)

7-2-2 النظريات المفسرة للفخر التنظيمي

المبحث الثاني الفخر التنظيمي

2-2-1 تمهيد

تواجه المنظمات بمختلف أشكالها العديد من التغيرات السريعة فيما تقابله من عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية وتكنولوجية تنظيمية، والتي تنتج عن العولمة والتوسع السوقي والانفجار المعلوماتي وما أحدثوه من آثارٍ واسعة في بيئة العمل، وعلى هذا الأساس تسعى المنظمات دوماً نحو تحقيق إعادة التوازن في مجال عملها ومركزها في الأسواق، الأمر الذي يبرز دور العنصر البشري وما يحققه من إنجازات ونجاحات تولد مشاعر فخر بها، مما يبرز دور الفخر التنظيمي لما يمثله من ظاهرة تخص صحة المنظمة نفسها (محمد وآخرون، 2019).

ولقد أصبح موضوع الفخر التنظيمي يشغل حيزاً كبيراً من الاهتمام في الأونة الأخيرة من قبل العديد من المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها، وذلك نتيجة لتأثيره الكبير في رفع معنويات الأفراد العاملين، وتحسين مستويات أدائهم، مما ينعكس إيجاباً على مستويات أداء منظماتهم، مؤدياً بدوره إلى تميز وزيادة مستويات إنتاجها، فضلاً عن انخفاض معدلات دوران موظفيها، وارتفاع مستويات الرضا والولاء لديهم تجاه منظماتهم. وبالتالي التأثير وعلى نحو جيد على سمعة المنظمة ضمن مختلف الأجال القصيرة والمتوسطة والطويلة (العابدي والشبلي، 2021).

ونتيجة للدور الذي يؤديه الفخر التنظيمي فإنه يمثل حافزاً رئيساً لسلوك العاملين الإيجابي والذي يؤثر بدوره على تميز منظماتهم التنافسي، حيث يمارس الفخر التنظيمي دوراً هاماً في ديمومة نجاح واستمرارية عمل المنظمة، وذلك نتيجة للمشاعر التي يشعر بها العاملون وبمستويات

كبيرة من الفخر، إذ يوفر بيئة عمل مشجعة وذات سمات إيجابية، حيث يندفع الفرد العامل نحو العطاء باستمرار عند شعوره بالفخر حول ما يقوم به (سعد، 2020).

ولكون المورد البشري الذي يقود دائماً عجلة النجاح للمنظمات يمثل دوماً حجر الأساس لنجاح أعمال المنظمة، لا بد له من أن يشعر بالفخر بانتمائه للمنظمة وعمله لها، لذلك تتمثل المنظمات الناجحة دائماً في تلك التي تهتم بمستوى استثمارها في موردها البشري أولاً؛ كونه يمثل الأساس في قدرتها على الاستثمار في أعمالها واستدامة نجاحها وديمومة تطورها ضمن بيئة عملها التنافسية (عبد، 2020).

2-2-2 مفهوم الفخر التنظيمي

يجسد الفخر التنظيمي كمية المشاعر الإيجابية والواعية الناتجة عما تم تحقيقه من إنجازات نابعة من الجهود الذاتية للفرد، إذ يمثل الفخر التنظيمي العاطفة الاستثنائية التي توجه السلوكيات الاجتماعية اليومية ضمن مجالات عمل المنظمة، كذلك يعتبر الفخر التنظيمي عبارة عن مشاعر محفزة للمورد البشري تساعد على دفعه نحو تطوير مهاراته وقدراته وبما يمكنه من حل أزماته ومشاكله، لذلك ينظر للفخر التنظيمي بوصفه بيئة العمل الإيجابية (العابدي والشبلي، 2021).

ولقد نشأ مصطلح الفخر التنظيمي بوصفه مصطلحاً نفسياً دُرِّس في ميدان علم النفس، وركز في هذه دراساته على علاقة الفرد العامل مع منظمته (التي يعمل لديها)، إذ أظهر الفخر التنظيمي وفقاً لهذه الدراسات باعتباره بناءً نفسياً يجسد الشعور الإيجابي الذي يمتلكه الفرد العامل تجاه منظمته، وتنتج هذه المشاعر عن سمعة المنظمة ونجاحها (Brosi, 2018) و(مرزوق وآخرون، 2020).

ووفقاً لـ (Daniel, 2016) يعرف الفخر التنظيمي بوصفه شعور إيجابي يشعر به عضو في منظمة، ناتج عن ارتباطه بسمعة المنظمة ونجاحها".

ويُعرّف الفخر التنظيمي بأنه "عاطفة ذات وعي ذاتي تتضمن عمليات تقييم ذاتي معقدة، يتم استنباطها من خلال إنجاز الفرد أو الآخرين وترتبط بتقدير الذات والصورة الذاتية الإيجابية (Oo et al., 2018).

ويُعرّف (محمد وآخرون، 2019) الفخر التنظيمي من خلال النظر إليه باعتباره "مجموعة من العواطف والمشاعر الموجبة التي تكون واعية بصورة ذاتية والتي تنتج عما يتحقق من إنجازات ترجع في أصلها إلى إمكانيات الفرد وقدراته وجهوده".

وينظر (عبد، 2020) إلى الفخر التنظيمي بوصفه مشاعر حميدة تظهر داخل أروقة المنظمة عندما تفوق ما يتحقق من أداء عمل ما هو متوقع، أي بمعنى أن الفخر لا يتحقق عبر الأعمال اليومية الاعتيادية بقدر تعلقه بالأعمال الفريدة والخلاقة والإبداعية التي تزيد من القيمة الذاتية وتعززها ولكل من الفرد والمنظمة.

وبناءً على طروحات (مرزوق وآخرون، 2020) فقد عرف الفخر التنظيمي باعتباره "الفخر العاطفي الناشئ عندما يتجاوز الموظف ذات الصلة بعمل المنظمة للمعايير والتوقعات، إذ ينشأ هذا الفخر عن عضوية مجموعة كونه يجسد ميلاً نفسياً ينتج عند وجود درجة عالية من الاستحسان والاعتزاز تجاه المنظمة".

ويشير (سعد، 2020) إلى مفهوم الفخر التنظيمي بوصفه " عدة مشاعر واتجاهات إيجابية يشعر بها الفرد تجاه منظمته، والتي تنتج عن الإنجازات المنظمية الداخلية، مثال ذلك القدرة على

إنشاء بيئة عمل إيجابية وصحية، واتباع أسلوب قيادة مناسب ومتميز، فضلاً عن الإنجازات الخارجية مثال ذلك ما تنشئه المنظمة من سمعة منظمة متميزة وموقع تنافسي قوي، يجعل موظفيها يشعرون بالفخر ويتباهون بانتمائهم لهذه المنظمة أمام الآخرين.

وينظر له (Durrah et al., 2019) بوصفه شعور إيجابي من قبل الموظف تجاه منظمته، إذ يتكون من مشاعر الإعجاب والأهمية والقيمة بناءً على تقييمات الحالة التي أجراها الموظفون.

ويُعرّف (Kraemer et al., 2020) الفخر التنظيمي بوصفه شعور إيجابي واعي يقوم على النجاح حيث تشير الإيجابية إلى مستوى من السعادة التي يشعر بها الأفراد، فيما يشير الوعي الذاتي إلى العملية المعقدة للتقييم الذاتي التي يتطور من خلالها الفخر.

ويعرف (العابدي والشبلي، 2021) الفخر التنظيمي بوصفه حالة الشعور الإيجابي والاعتزاز الذي يشعر به الفرد العامل داخل المنظمة إزاء ما توفره له من خدمات ومنافع وفوائد.

واتساقاً مع طروحات الباحثين يعرف الباحث الفخر التنظيمي بوصفه " حالة عاطفية ممزوجة بشعور السعادة والعطاء والتفوق والتميز تكون ناتجة عن تقييمه الفرد لنفسه ويشعر بها الفرد العامل داخل المنظمة نتيجة لتحقيقه أو منظمته نجاحاً أو إنجازاً، وعلى النحو الذي يزيد من ارتباطه بها وولائه لها وانتمائه بها".

3-2-2 أهمية الفخر التنظيمي

يعد الفخر أحد أهم تجارب الحياة اليومية، وينبع الفخر من الحماس أو الاستمتاع أو الرضا بقدرات الفرد أو إنجازاته الشخصية؛ وهو مرتبط تقليدياً بالشعور بالتمتع والمعنى، ويوفر مكان العمل، كبيئة اجتماعية، سياقاً ثرياً لتحفيز ديناميكية الكبرياء وتطويرها والاحتفاظ بها (Seyedpour et al., 2020).

وفقاً للطروحات النظرية ضمن المجالات الإدارية للعديد من الكتاب والباحثين، فإن للفخر التنظيمي أهمية كبيرة كونه يحفز الفرد العامل على قبول التحدي مستقبلاً ويشجع تفكيره للتقدم نحو الابتكار وتجاوز القيود التي تعيق أفكاره لخدمة منظمته، كذلك تتعاظم أهمية الفخر التنظيمي عند إحساس الأفراد به، وذلك لما له من تأثير مهم في تحقيق العديد من الإيجابيات أبرزها زيادة مستويات الوعي لدى الأفراد العاملين بمدى أهمية منظماتهم في المجتمع ومدى أهمية ما ينجزونه ويقومون به، فضلاً عن الدور الذي يؤديه تجاه نجاح منظماتهم (عبد، 2020).

ويمكن الإشارة إلى أن الفخر يمكن أن يؤدي إلى مجموعة من السلوكيات التي تفيد المنظمة، إذ يؤثر الفخر التنظيمي للموظف على الأداء بشكل أقوى عند مقارنته بفخره الشخصي، ولقد وجد أن الفخر التنظيمي للموظف له تأثير إيجابي على سلوكه مثل نية البقاء والالتزام والرضا الوظيفي والتعاون والإبداع (Oo et al., 2018).

ويوضح (Fiermaningsih et al., 2019) أن للفخر التنظيمي قيمة كبيرة للمنظمة لأنه يعد بمثابة الحافز الداخلي الذي يؤثر على خصائص وسلوك الموظفين، حيث يرتبط الفخر تقليدياً بالشعور السعيد ذي المعنى، فإذا كان الفخر التنظيمي يعمل بشكل إيجابي فسوف ينعكس ذلك

على زيادة التزام الموظفين بالمنظمة، الأمر الذي يعني ضمناً قرار الموظفين بمواصلة العمل في المنظمة.

ويشير (محمد وآخرون، 2019) إلى أهمية الفخر التنظيمي استناداً على النجاحات المستمرة التي يمكن للمنظمة ان تحققها نتيجة لامتلاك موظفيها لمستويات عالية من الفخر، كونه يعمل على تمكين الأفراد العاملين من تقديم خدمات متميزة، وذلك في الوقت الذي يمتلكون فيه الرغبة والقدرة على الالتزام والمشاركة في رفع مستوى جودة ما يقدمونه من خدمات ومنتجات.

ويوضح (ARSHAD & IMRAN, 2016) أهمية الفخر التنظيمي عندما يتحقق عبر غرس الأخلاق التنظيمية، حيث يؤثر على مواقف الأفراد العاملين الوظيفية وسلوكياتهم في العمل بشكل إيجابي، كونه يمثل العامل الأكثر قيمة في تحفيز شعور الموظفين بالالتزام وجعلهم يبقون مع المنظمة على المدى الطويل، حيث يؤثر الفخر التنظيمي على المواقف الإيجابية للموظفين وبشكل إيجابي مما يضمن مستوى عالٍ من توجيه الخدمة وإنتاجها، وذلك عبر شعورهم بالالتزام والرضا والإبداع والمشاركة تجاه منظماتهم وزبائنهم.

ولقد جذب الفخر التنظيمي اهتمام كل من الممارسين وعلماء الإدارة نظراً لأهميته كمحرك للسلوكيات الوظيفية الإيجابية والمميز الرئيسي في المنافسة، كأصول استراتيجية للمنظمة، وعامل حيوي لنجاح الأعمال، فكلما زاد تقييم العاملين لمؤسستهم بشكل إيجابي، زاد شعورهم بالالتزام تجاهها، ومن ثم شعروا بالفخر التنظيمي (Durrah et al., 2019).

ويوضح الباحث أهمية الفخر التنظيمي من وجهة نظره فيما يمكن له أن يحققه لكل من الفرد من جهة والمنظمة من جهة أخرى، إذ يجد أن هذه الأهمية تتعاظم نتيجة لقدرته في تحسين

الحالة النفسية للأفراد العاملين وتنمية قدراتهم وصقل مواهبهم ومهاراتهم عبر إحساسهم بالاعتزاز والاستحسان لأنفسهم ولمنظمتهم، نتيجة لما حققوه سواء على المستوى الشخصي أو المنظمي من نجاحات وإنجازات، وأما بالنسبة للمنظمة فإن الفخر التنظيمي يمثل لها أداة أو وسيلة استراتيجية تمكنها من استبقاء موظفيها وتعزيز مكانتهم فيها، عبر تعزيز ولائهم وانتمائهم لها.

4-2-2 مميزات الفخر التنظيمي

يُنظر للفخر التنظيمي على أنه عبارة عن مجموعة من السمات النفسية والتي يمكن استخدامها لتحقيق بدورها عدة مميزات تخص الفخر التنظيمي، ومن أبرزها تعزيز تحفيز الموظفين، وبناء عضوية فريق العمل، تمكين الموظفين من تطوير موقف فخر داخلي ثابت تجاه منظمته، كذلك يمكن له أن يعتقد أن يؤثر سلباً على معدل دوران الموظفين، فضلاً عن زيادة مقاومة الإجهاد ويقلل من نوايا التغيير. ولا يقتصر الأمر على الحد من المشاعر السلبية فحسب، بل يؤثر الفخر التنظيمي بشكل إيجابي على قرار البقاء مع المنظمة ويشجع التزام الموظفين، والاستقلالية، ودعم الفريق (Durrah et al., 2019).

ووفقاً لطروحات (سعد، 2020) للفخر التنظيمي عدة مزايا يحققها للفرد العامل من جهة

وللمنظمة من جهة أخرى، هي:

- يعبر عن مجموعة المشاعر والاتجاهات الحميدة ذات الارتباط بالأداء.
- التباهي بما يتحقق من نجاحات أمام الأفراد الآخرين استناداً للمواقف والأحداث التنظيمية أو الفردية.

– إدراك الأفراد العاملين لإحساسهم ومكانتهم نتيجة وصفهم كأحد عوامل تحقيق النجاح للمنظمة.

– يرتبط وعلى نحو إيجابي بالأمد الزمني لعمل الأفراد داخل منظماتهم، إذ يطرح علاقة طردية موجبة، حيث كلما زاد بقاء الفرد وطال عمله كلما زاد شعوره وإحساسه بالفخر تجاه منظمته.

ويشير (مرسي، 2015) استناداً للطروحات العديدة للباحثين والكتاب في مجال الفخر

التنظيمي إلى عدد من المزايا المكملة للمزايا السابقة، وهي:

- يشير إلى السلوكيات الإيجابية للعمل والعنصر الأساس للتفوق التنافسي.
- يعتبر مفهوماً معقداً لكونه غير موحد، ويتكون من سلسلة مترابطة ومتداخلة من المفاهيم.

2-2-5 أبعاد الفخر التنظيمي

تتعدد الأبعاد التي تُطرح ضمن المجالات الإدارية حول الفخر التنظيمي نتيجة لتعدد الدراسات والأبحاث ضمن البيئات المختلفة، والتي تلعب دوراً بارزاً في تنوع هذه الأبعاد، وعلى هذا الأساس يمكن الإشارة إلى جملة من الآراء حول هذه الأبعاد وتنوعها، إذ يشير (محمد وآخرون، 2019) و(عبد، 2020) اعتماداً على طروحات (Freitas et al., 2004) إلى وجود أربعة أبعاد يمكن أن تستخدم في قياس الفخر التنظيمي وهي: (الفخر الذاتي، والفخر المقارن، والاحترام الذاتي، والاحترام المقارن)، والتي يعمل (العابدي والشبلي، 2021) على توضيحها بصورة مفصلة وكالاتي:

– الفخر الذاتي:

يعبر عن مدى الفخر والاعتزاز الذي يشعر به الفرد العامل تجاه المنظمة التي يعمل بها، والذي يحدث وينتج عن عدة مسببات أبرزها العلاقات القوية والتمتيزة والجيدة مع أقرانه من العاملين داخل المنظمة، وكذلك الإحساس بالفخر تجاه رؤسائه في العمل، إلى جانب بيئة العمل المتميزة والظروف الإيجابية التي يعمل بها في منظمته الحالية، حيث يزداد الفرد فخراً عند وصفه بكونه مثالي، ومبدع ومثابر، مما يزيد من مستويات ولائه وانتمائه لمنظمته.

– الفخر المقارن:

يعبر عن افتخار الأفراد العاملين تجاه منظمتهم قياساً بالمنظمات الأخرى المنافسة لها، فضلاً عن فخره تجاه مديره ومشرفيه المباشرين قياساً بالمنظمات الأخرى التي تنافسها، وافتخار الفرد العامل تجاه مجموعته في العمل وما يتمتع به من ظروف تختلف عن الظروف التي تواجه الأفراد العاملين في المنظمات الأخرى.

– الاحترام الذاتي:

يعبر عن تصور الفرد واعتقاده في أن لديه سمعة جيدة وطيبة ضمن منظمته، وهو ما يمثل التفاعل الحسن الذي يستقبله من الأفراد الآخرين، نتيجة لتبادلهم الاحترام، كونهم يعملون معاً بوصفهم فريقاً متماسكاً، ذا روابط تعاون قوية، فضلاً عن احترام ما يقدم من أفكار ومقترحات تخص العمل وتطويره، طرائق انجاز متطلبات عمل المنظمة، جميع هذه السلوكيات الإيجابية والجيدة تعمل وتساعد على تكرار انطباع جيد وإيجابي عند الأفراد العاملين نتيجة للأفكار المتبادلة والاحترام الذي يتمتع به الجميع.

– الاحترام المقارن:

يعبر عن مدى الاهتمام والاحترام والتقدير الذي يتلقاه الأفراد العاملون ضمن منظماتهم، قياساً بما يتلقاه الأفراد العاملون الآخرون ضمن المنظمات الأخرى المنافسة، فيما عمل (Daniel, 2016, و(Oo et al., 2018) و(Durrah et al., 2019) و(سعد، 2020) و(مرزوق وآخرون، 2020) على تحديد نمطين/ بُعدين للفخر التنظيمي وهما:

– الفخر الوجداني (العاطفي):

والذي يعرف بكونه عبارة عن مجموعة من المشاعر والأحاسيس النفسية المتميزة والقوية ذات الأجل القصير عادةً، والتي تنشأ عند الفرد نتيجة لمواقف أو أحداث معينة، ويشير (Seyedpour et al., 2020) إلى أن العامل الأساسي المسؤول عن تحفيز المرء لتجربة الفخر التنظيمي العاطفي هو المقارنة المعرفية للإنجازات الفعلية للمنظمة، من ناحية، والتوقعات الأصلية وكيف تم تحديد الواجبات التنظيمية من قبل المنظمة، من ناحية أخرى، ويرى (Fiernaningsih et al., 2019) أن الفخر الذي يشعر به الفرد بسبب نجاح نشاط مرتبط بالمنظمة هو بمثابة فخر تنظيمي عاطفي.

– الفخر الاتجاهي (الموقعي):

والذي يشير إلى الميل النفسي الذي يحدث عند تقييم موضوع أو شخص معين، إلى جانب وجود درجة مرتفعة من الاعتزاز بالمنظمة، ويشير (Seyedpour et al., 2020) إلى أنه وعلى العكس الفخر التنظيمي العاطفي، فإن الفخر التنظيمي الاتجاهي يعتبر جماعي وينتج عن حاجة

الفرد للاعتماد على المنظمة، ووفقاً لـ (Fiernaningsih et al., 2019) يشير الفخر السلوكي إلى الفخر الذي يشعر به الفرد في المنظمة والذي ينبع من التصور العام للمنظمة.

2-2-6 نشر ثقافة الفخر التنظيمي (العوامل المؤثرة على الفخر التنظيمي)

تشير دراسة الأدبيات الموجودة حول الفخر التنظيمي إلى أن الباحثين في مجال السلوك التنظيمي قد أشاروا إلى عوامل رئيسية لها تأثيرات محتملة أو فعلية على الفخر التنظيمي، وتشمل هذه العوامل مواءمة الهويات الشخصية والمهنية والتنظيمية، والكفاءة الذاتية، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، والتوازن بين العمل والحياة، فكاهاة المشرف، سلوك الفرد، إدراك الذات، حدوث أحداث معينة، مثل إدراك النجاح في الممارسة الشخصية، الإنجازات المكتسبة بسبب عوامل داخلية مثل الشخصية أو القدرة أو الجهود الشخصية أو الزملاء أو مجموعات العمل أو نجاحات أو إنجازات المنظمة، الاستقلالية، اعتبارات الإشراف، ودعم الفريق، وأخيراً، الخصائص الفردية والمهنية والتنظيمية والدافع والعلاقات بين القائد والمجموعة (Seyedpour et al., 2020).

ويرى (مرسي، 2015) استناداً لطروحات (Kevin, 2010) وجود خمس ممارسات تنظيمية يمكن للمنظمة الاعتماد عليها في إنشاء ثقافة الفخر التنظيمي ونشرها داخل المنظمات، وهي:

– الاهتمام والحرص على ضرورة عقد الاجتماعات بصورة دورية مع العاملين بغية توصيل الخصائص والسمات الإيجابية للمنظمة وإطلاعهم عليها.

- وضع قائمة بما تمتلكه المنظمة من خصائص إيجابية، ويتم وضعها استناداً لاستبيان يتم من خلاله استطلاع آراء الأفراد العاملين.
- مقابلة الأفراد العاملين بصورة دورية بغية التعرف إلى وجهة نظرهم وفكرهم حول المنظمة ومدى معرفة محيطهم بها.
- تأسيس برامج فاعلة للتعويضات بمختلف أنواعها المادية والمعنوية موجّهة نحو الإنجازات الذاتية للأفراد العاملين، على أن تتسم هذه البرامج بالقصر في أجلها الزمني.
- السعي نحو تحقيق التوافق بين ما يلزم به الفرد من أعمال ومهام يومية وبين ما يمتلكه من قيم إنسانية وسمات شخصية، بحيث يتم منحه مهام وأعمال يسهل القيام بها بغية تحقيق المردود النفسي الإيجابي والذي ينعكس بدوره على المنظمة ورؤيته لها.

2-2-7 النظريات المفسرة للفخر التنظيمي

بغية الوصول إلى فهم أوسع وأفضل لجوهر وماهية هذا المصطلح، فقد تطرق العديد من الباحثين للعديد من النظريات التي تساعد في تفسير الفخر التنظيمي، ويذهب (مرزوق وآخرون، 2020) إلى سرد هذه النظريات، على النحو الآتي:

- نظرية الهوية الاجتماعية:

تهتم هذه النظرية بالبحث في العلاقات الاجتماعية فيما بين المجموعات، إذ إن الأفراد وفقاً لهذه النظرية يرتبطون نفسياً مع المنظمة إلى الدرجة التي تدفع بعضويتهم فيها للمساهمة في بناء هوية إيجابية اجتماعية، ويشير المؤيدون لهذه النظرية إلى رجوع جذير الفخر التنظيمي إليها، إذ يعمل الفخر التنظيمي على تناول المفهوم التقييمي لعضوية المجموعة وعلى نحو مباشر، لكونه

تقييم لحالة المجموعة وقيمتها العامة، فعند نظر كل عضو من المجموعة إليها بوصفها ذات مكانة كبيرة، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى مساهمة هويته الاجتماعية في انتمائه لهذه المجموعة وعلى نحو إيجابي ضمن مفهومه الذاتي.

– نظرية المسؤولية الاجتماعية:

استناداً لطروحات هذه النظرية، فإن إدراك الموظف لمسؤولية منظمته الاجتماعية يمكن له ان يوتر وعلى نحو إيجابي على معتقداته حول المكانة الخارجية لمنظمته، مما يعزز شعوره بالفخر حول عضويته في منظمته وتباهيه أمام الآخرين حول نجاحاتها وأمجادها، مما يعزز توحيد الأفراد العاملين مع منظماتهم (Raza et al., 2021).

– نظرية الإسناد:

قُدمت هذه النظرية من قبل (Weiner) عام 1985، وهي تنص على أن الفخر التنظيمي يمثل عاطفة إيجابية ذات ارتباط واضح بمستويات الأداء، ويرتبط حدوثها ببعض الأحداث والمواقف الخاصة، الناتجة عن الإسناد الداخلي، من أمثله النجاح المدرك لأداء الفرد نفسه، والذي يرافقه قدرة العامل في تحقيق نجاحات كبيرة، وقدرته على تقييم هذه النجاحات، والتي يمكن لها أن يعود تحقيقها لأسباب توصف بكونها داخلية، مثال ذلك الجهد والشخصية، أو يمكن لها أن تنتج من الإسناد الخارجي، إذ يشعر الفرد العامل بالفخر اعتماداً على أداء الفرد أو الأمور المتصلة به، مثال ذلك إنجازات ونجاحات المنظمة التي يعمل بها، والتي لا تعود إلى اسهاماته الشخصية.

المبحث الثالث

الدراسات السابقة

1-3-2 تمهيد

2-3-2 الدراسات العربية

3-3-2 الدراسات الأجنبية

4-3-2 مجالات تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

2-3-1 تمهيد

بغية تأسيس أطر نظرية وأُ نموذج واضح المعالم يمكن الارتكاز عليه من قبل الدراسة الحالية، فقد عمل الباحث على إجراء مسح عام للجهود المعرفية (الدراسات السابقة) للمتغيرات الرئيسية للدراسة، ولأجل إعطاء صورة واضحة، عمل الباحث، وكما موضح ادناه على استعراض جزء من الدراسات السابقة بشقيها العربية والأجنبية وبصورة متسلسلة ومتتابعة من حيث الحدثة، استناداً للأمد الزمني لهذه الدراسات.

2-3-2 الدراسات العربية

دراسة العابدي والشبلي (2021)، بعنوان: القيادة الجمالية وتأثيرها في الفخر التنظيمي (دراسة تطبيقية في المديرية لعامة للتربية في محافظة النجف الاشرف)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير القيادة الجمالية في الفخر التنظيمي ضمن مديرية تربية النجف الاشرف، ولغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة تم اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الباحثون ضمن الدراسة استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة، والتي وزعت على عينة بلغت (294) مستجيباً، وتشير نتائج الدراسة استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي عن امتلاك العاملين ضمن المديرية المبحوثة لمستويات عالية من أبعاد الفخر التنظيمي، فضلاً عن مستوى الافتخار الذي يحس به العاملون في مديرية التربية في النجف الأشرف بمنظمتهم قياساً مع المنظمات الأخرى، إذ انهم يشعروا بالتعاون والاندماج ضمن منظمتهم عبر سمعتها الطيبة، فضلاً عن مقبولية ظروف المعيشة والظروف المادية والحياتية، فيما أوصت الدراسة بضرورة نشر الفخر الذاتي بين العاملين، والذي يعد جزءاً أساسياً من المنظمة ناتج عن

افتخارهم بها، وكذلك الاهتمام بالموظفين وتشجيع سلوكيات الاحترام الذاتي لديهم والمتبادل فيما بينهم، وكذلك تشجيع الاحترام المقارن عبر التعبير عن التقدير والاحترام لما يقدمونه من أفكار ومقترحات.

دراسة غنيم (2020)، بعنوان: القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية: دراسة حالة

هدفت الدراسة رصد واقع ممارسة القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية للقيادة الأخلاقية، وتأثير ذلك على القيادات التنفيذية، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة أُستخدِمَ المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات عبر استخدام الاستبانة والتي وزعت على عينة تتألف من (31) مستجيباً، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى إمكانية تحقيق الإدارة الأخلاقية في الإدارات التعليمية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسة مديري الإدارات الوسطى للقيادة الأخلاقية، وتشجيع العاملين على ممارسة السلوكيات الأخلاقية وتجنب السلوكيات غير الأخلاقية، مع ضرورة وجود دليل إجرائي يوضح ممارسات القيادة الأخلاقية لنشر ثقافتها بين المديرين.

دراسة الركابي (2020)، بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في العراق للقيادة

الأخلاقية من وجهة نظر المدرسين

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الإعدادية للقيادة الأخلاقية في العراق من وجهة نظر المدرسين، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة أُستخدِمَ المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة للدراسة، إذ وزعت على (60) مدرساً، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة من ممارسة المديرين في المدارس للقيادة الأخلاقية، فيما أوصت الدراسة بضرورة استمرار الدورات التدريبية، وتأسيس منظومة مبادئ وقيم أخلاقية للقيادة

التربوية، إلى جانب ضرورة تعزيز ممارسات ومبادئ القيادة الأخلاقية ضمن إدارات المدارس العاملة في العراق.

دراسة سعد (2020)، بعنوان: الدور الوسي للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية.

هدفت الدراسة اختبار العلاقة بين التهكم التنظيمي والفخر التنظيمي من جهة ومع الأداء الوظيفي من جهة أخرى للعاملين بمهنة التمريض في المستشفيات التعليمية، فضلاً عن اختبار العلاقة بينهما، إضافة إلى التعرف إلى الدور الوسيط للتهكم التنظيمي، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة فقد أُستخدِمَ المنهج الوصفي التحليلي، حيث وزعت الاستبانة بوصفها أداة الدراسة الرئيسة على عينة تألفت من (246) مستجيب، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها وجود علاقة خطية سالبة بين أبعاد التهكم التنظيمي والفخر التنظيمي، حيث إن هذه العلاقة عكسية، فكلما قل التهكم التنظيمي في المستشفيات المبحوثة زاد الفخر التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة إبراز دور العاملين المبحوثين في نجاح المستشفى وعدم استناد النجاح فقط للإدارة العليا، إلى جانب ضرورة توفير بيئة عمل مناسبة تساعد المبحوثين على تأدية أعمالهم المختلفة، فضلاً عن ضرورة توفير المستلزمات الضرورية التي تساعد المبحوثين في أداء وظائفهم، وكذلك التشجيع المتواصل للمبحوثين بما يمكن أن يعزز من قيمتهم الذاتية.

دراسة عبد (2020)، بعنوان: التأثير الوسيط لرأس المال الفكري في العلاقة بين المعرفة

الديناميكية والفخر التنظيمي - دراسة تحليلية في جامعة الفرات الأوسط التقنية

هدفت الدراسة إلى فحص واستكشاف مستوى العلاقة فيما بين المعرفة الديناميكية ورأس المال المعرفي وأثر هذه العلاقة في إمكانية تعزيز الفخر التنظيمي، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة للتحليل، عبر توزيعها على عينة قصدية بلغت (100) مدرس، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أبرزها وجود علاقة ارتباطية بمستويات قوية بين المعرفة الديناميكية ورأس المال البشري وعلى النحو الذي يعزز من الشعور بالفخر التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة مشاعر والإحساس بالفخر التنظيمي عبر إعداد سجلات تتضمن نجاحات الجامعة واستمرار اطلاع العاملين عليها.

دراسة القرني والزيدي (2018)، بعنوان: القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرقات الأقسام

الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك الصمت التنظيمي في جامعة تبوك، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، إذ وزعت الاستبانة بوصفها أداة الدراسة الرئيسية على عينة تبلغ (111) مستجيباً تم اختيارهم عبر تطبيق العينة الطبقية العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها وجود أثر للقيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في جامعة تبوك، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسة القيادة الوسطى العاملة لدى جامعة تبوك للقيادة الأخلاقية ضمن مختلف مجالاتها، فضلاً عن ضرورة عقد الدورات التدريبية وورش العمل المتنوعة.

3-3-2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Widyanti et al., 2020)، بعنوان:

Organizational Justice and Organizational Pride to Achieve Job Satisfaction and Job Performance

هدفت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والفخر التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الخاصة في إندونيسيا، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة فقد أُستخدِمَ المنهج الوصفي والتحليلي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة في جمع البيانات عبر توزيعها على (200) مستجيب، وتم تحليل البيانات بطريقة نموذج المعادلة الهيكلية، وتشير نتائج الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية والفخر التنظيمي يمكن أن يؤثرًا بشكل إيجابي وكبير على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، فيما أوصت الدراسة بضرورة رفع وتعزيز مستويات الفخر التنظيمي لكونه يمثل حافزًا جوهريًا قويًا للموظفين، وذلك عبر عدد من الطرائق منها، مشاركة ما تحقّقه المنظمة، وتقديم توصيف وظيفي واضح للموظفين، والاعتراف بالمساهمات في المنظمة.

دراسة (Wan Kang, 2019)، بعنوان:

Sustainable Influence of Ethical Leadership on Work Performance: Empirical Study of Multinational Enterprise in South Korea

بحثت هذه الدراسة بشكل تجريبي في المسار الذي تؤثر به القيادة الأخلاقية المستدامة للمديرين على أداء عمل الموظفين، حيث تبحث الدراسة في العلاقات بين أربعة متغيرات وهي: القيادة الأخلاقية، والبراعة المدركة لقواعد الأخلاق، وأداء العمل، والمسافة بين القائد والتابع، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد أُستخدِمَ المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الحصول على البيانات من

مؤسسة كبيرة متعددة الجنسيات في كوريا الجنوبية وتم تحليل إجابات الاستبانة لـ 196 زوجًا من القادة والمتابعين (196 قائد فريق و196 موظفًا)، ووجدت النتائج أن القيادة الأخلاقية للمديرين أثرت بشكل إيجابي على بروز الموظفين المدركين لقواعد أخلاقيات المنظمة ، والتي بدورها توسطت بشكل إيجابي في علاقة القيادة الأخلاقية بأداء العمل، كما وجد أن قرب القائد والمتابع عزز التأثير غير المباشر للقيادة الأخلاقية على أداء العمل من خلال البروز الملحوظ لقواعد الأخلاق، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام الباحثين بأخلاقيات العمل في هذا المجال المحدد من الدراسة والمساهمة في تطوير نظرية القيادة الأخلاقية والتي أصبحت مجالًا جديدًا في دراسات القيادة.

دراسة (Fiernaningsih et al., 2019)، بعنوان:

Do Work Life Balance, Organizational Pride and Job Satisfaction Affect the Intention to Leave?

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر التوازن بين العمل والحياة على الفخر التنظيمي والرضا الوظيفي ونية المغادرة، وتأثير الفخر التنظيمي والرضا الوظيفي على نية المغادرة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة أُستخدِمَ المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيانات من (209) موظف من فنادق ذات خمسة وأربعة نجوم في مدينة مالانج - مقاطعة جافا الشرقية - إندونيسيا، وتشير نتائج الدراسة إلى أن التوازن بين العمل والحياة يؤثر بشكل كبير على الفخر التنظيمي والرضا الوظيفي، ومع ذلك، فإن التوازن بين العمل والحياة لا يؤثر بشكل كبير على نية المغادرة، بالإضافة إلى ذلك، يؤثر الفخر التنظيمي بشكل كبير على الرضا الوظيفي ونية المغادرة؛ ويؤثر الرضا الوظيفي بشكل كبير على نية المغادرة، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من

الدراسات حول القيادة الأخلاقية ضمن مجال الشركات الفندقية، إضافة إلى ذلك أوصت بضرورة إدخال العامل الديموغرافي عند إجراء الاستبانة بهدف تحقيق التنوع في العينة المستهدفة.

دراسة (Sikorsky, 2018)، بعنوان:

Ethical Leadership: What is it and Why Does it Matter

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة الأخلاقية على سلوكيات الموظفين على المستوى الفردي، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة استخدم التحليل الكمي مع مسح لـ 131 مستجيبًا تم إجراؤه عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي، وتشير نتائج الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر على المتغيرات المختلفة، حيث تؤثر بشكل إيجابي على الوعي الأخلاقي والرضا الوظيفي والتحفيز والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية، وأوصت الدراسة نتيجة لكون عدد كبير من المنظمات والشركات لا تمتلك صورة أخلاقية واضحة المعالم بضرورة تعزيز البعد الأخلاقي من خلال الاختيار والتدريب، بحيث تكون قادرة على خلق بيئة عمل أخلاقية ومنتظمة.

دراسة (Oo et al., 2018)، بعنوان:

Psychological Factors Linking Perceived CSR to OCB: The Role of Organizational Pride, Collectivism, and Person–Organization Fit

بحثت هذه الدراسة واقع الفخر التنظيمي باعتباره الآلية النفسية الأساسية التي تشرح العلاقة بين إدراك المسؤولية الاجتماعية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي والتحليلي، حيث استخدم الاستبانة في جمع بيانات المسح التي تم على (210) موظفين في كوريا الجنوبية، وتستجج الدراسة بأن التوجه الجماعي يقوي علاقة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بالفخر التنظيمي، في حين أن التوافق بين الفرد والمنظمة يقوي

علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بالفخر التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز واقع الفخر التنظيمي لما يمثله من حلقة وصل مهمة بين العديد من المجالات والمصطلحات، فضلاً عن ضرورة تنويع مصادر البيانات المطلوبة لمتابعة الفخر التنظيمي.

دراسة (Cheten & Cheteni, 2017)، بعنوان:

Ethical Leadership in South Africa and Botswana

بحثت الدراسة في التحقق من مدى تطبيق ممارسات القيادة الأخلاقية في المرافق العامة الأفريقية، حيث هدفت الدراسة نحو تحديد الفوائد المحتملة من القيادة الأخلاقية في وكالات القطاع العام من خلال تحليل خصائص القيادة الأخلاقية في القطاع العام من بوتسوانا وجنوب إفريقيا، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تم قياس تصورات القيادة الأخلاقية باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة والتي وزعت على (108) أفراد عاملين ضمن المرافق العامة الإفريقية، وتشير نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات السلوك الأخلاقي للمديرين، حيث كان يُنظر إلى قادة جنوب إفريقيا على أنهم أضعف نسبياً من المديرين الأخلاقيين مقارنة بمن هم في بوتسوانا، وأوصت الدراسة بضرورة بذل الجهود لتسهيل قيام المرؤوسين بالإبلاغ عن سوء السلوك الأخلاقي، فضلاً عن ضرورة تطبيق سياسة الباب المفتوح للتواصل والاستماع بصورة جيدة، وكذلك أوصت الدراسة بضرورة توفير التدريب الأخلاقي للموظفين، لتعزيز السلوك الأخلاقي وللمساعدة في تحسين فهم أهمية القيادة والقيم الأخلاقية واستخدام الأخلاق كمعيار في القرارات التي تنطوي على التوظيف والترقية.

2-3-4 مجالات تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- تميزت الدراسة الحالية واختلفت عن الجهود المعرفية السابقة ذات الصلة بمتغيراتها الرئيسة في كون الدراسة الحالية تم إنجازها ضمن ميدان ومجتمع دراسة تختلف عن سابقتها، فضلاً عن الفترة الزمنية التي تناولتها الدراسة وتمت فيها.
- تميزت الدراسة الحالية في سعيها للتعرف إلى القيادة الأخلاقية وذلك عبر أبعادها (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) وأثرها في تعزيز الفخر التنظيمي في الجامعة المبحوثة والمتمثلة بالجامعة التقنية الشمالية / العراق.
- تعد الدراسة من الدراسات الأوائل (ضمن حدود معرفة واطلاع الباحث) التي عملت على جمع هذه المتغيرات مع بعضها بصورة مجتمعة، فضلاً عن أهميتها كونها من الدراسات القليلة التي تم تطبيقها ضمن الميدان والمجتمع المبحوث، إذ لم يجد الباحث أية رسالة مشابهة أو قريبة منها خلال فترة انجاز دراسته الحالية، مما يؤشر الجهد المعرفي المبدئيل ضمن الدراسة الحالية قياساً بما سبقها من جهود معرفية.
- غطت الدراسة الحالية التفاوت الحاصل في الدراسات المتعلقة بمتغيرها، رغم قلة الدراسات العربية وتفاوت الدراسات الأجنبية حول متغير القيادة الأخلاقية عامة والفخر التنظيمي خاصة، الأمر الذي ميز الدراسة الحالية كونها عملت على تقديم تأطير نظري يغطي مجالات كل من القيادة الأخلاقية والفخر التنظيمي متجمعةً، وهو ما يمكن له أن يكون نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية عديدة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1-3 تمهيد

2-3 منهج الدراسة

3-3 مجتمع الدراسة

4-3 عينة الدراسة

5-3 مصادر جمع البيانات والمعلومات

6-3 أداة الدراسة

7-3 صدق أداة الدراسة

8-3 معامل الاختلاف

9-3 ثبات أداة الدراسة

10-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1-3 تمهيد

تضمن هذا الفصل الأساليب والإجراءات التي تم اتباعها من أجل تحقيق أهداف الدراسة المختلفة، حيث اشتمل على منهج الدراسة ونوعها، وآليات جمع البيانات الأولوية والثانوية، ووصف لمجتمع وعينة الدراسة، وكيفية تطوير استبانة الدراسة وطرق التأكد من الصدق والثبات لها، والمعالجات الإحصائية المستخدمة فيها .

2-3 منهج الدراسة

إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي القائم على اختيار عينة الدراسة لملاءمته لطبيعة الدراسة، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويقوم بوصفها وصفاً دقيقاً، ثم تحليل علاقات الأثر التي توجد بين المتغير المستقل الذي تمثل في القيادة الأخلاقية، والمتغير التابع الذي تمثل في الفخر التنظيمي، في محاولة للتعرف إلى الأثر الذي أحدثه المتغير المستقل في المتغير التابع، وحجم هذا الأثر من أجل الوصول إلى استنتاجات تُسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

3-3 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من الجامعة التقنية الشمالية/جمهورية العراق-الموصل وتضمّن التشكيلات التابعة لها هي الكلية التقنية الإدارية، الكلية التقنية الهندسية، الكلية التقنية الزراعية، المعهد التقني /الموصل، المعهد التقني الإداري/ نينوى، على عينة ملائمة من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية وبقية التخصصات الأخرى والبالغ عددهم (1950) موظفاً تتضمن كافة تشكيلات الجامعة وفقاً لإدارة الموارد البشرية في الجامعة للعام (2021).

3-4 عينة الدراسة

تم اختيار عينة ملائمة للدراسة من مجتمع الدراسة وهي الجامعة التقنية الشمالية/جمهورية العراق، حيث تم توزيع (450) استبانة الكترونية -تم إعدادها بواسطة (Google Forms)- على أفراد مجتمع الدراسة، واستردت منها (438) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ما نسبته (97.3%) من مجتمع الدراسة.

3-5 مصادر جمع البيانات والمعلومات

قام الباحث باستخدام مصدرين لجمع البيانات:

أولاً: المصادر الثانوية:

قام الباحث بالرجوع إلى الكتب العربية والأجنبية، والدوريات والمقالات والتقارير ذات الصلة بموضوع الدراسة، كما تم البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، وذلك بهدف إعداد الإطار النظري الخاص بهذه الدراسة، وبناء الأنموذج الخاص بها، وتحديد متغيراتها وأبعادها الخاصة بكل من مفهومي (القيادة الأخلاقية، والفخر التنظيمي).

ثانياً: المصادر الأولية:

لأغراض الحصول على البيانات اللازمة للوصول إلى النتائج المطلوبة من الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانة ذات علاقة بموضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على الإطار النظري لهذه الدراسة، والدراسات السابقة التي تمّ الاطلاع عليها، ووزعت على عينة الدراسة، وعددها (450) استبانة.

3-6 أداة الدراسة

تم تطوير استبانة الدراسة اعتماداً على عدد من البحوث والدراسات السابقة، حيث تم إعداد فقرات أبعاد المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية). وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة أجزاء، كما هو مبين:

أ. الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (المتغيرات الشخصية والوظيفية، والحالة الاجتماعية، والعمر، وسنوات الخبرة، والتخصص الأكاديمي).

ب. الجزء الثاني: تضمن الفقرات التي سعت لقياس مستوى القيادة الأخلاقية في الجامعة التقنية الشمالية/ جمهورية العراق، حيث اشتمل على (21) فقرة توزعت على ثلاثة أبعاد كالآتي:

– البعد الأول: توافر السلوك الأخلاقي: وتم قياسه من خلال (7) فقرات.

– البعد الثاني: ممارسات السلوك الأخلاقي: وتم قياسه من خلال (7) فقرات.

– البعد الثالث: تعزيز السلوك الأخلاقي: وتم قياسه من خلال (7) فقرات.

ج. الجزء الثالث: اشتمل الفقرات التي تقيس مستوى الفخر التنظيمي في الجامعة التقنية الشمالية/ جمهورية العراق ، وتضمن (12) فقرة .

للتعرف إلى مستوى موافقة أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمستوى أبعاد القيادة

الأخلاقية، ومستوى الفخر التنظيمي في الجامعة التقنية الشمالية/ جمهورية العراق، فقد أُستخدِم

مقياس ليكرت الخماسي لدرجات الموافقة (Five Likert Scale)، حيث ترأّوت درجاته بين

(1-5)، وكما هو موضح بالجدول (3-1).

جدول (1-3): مقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale)

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة
1	2	3	4	5	الدرجة

وللحكم على المتوسطات الحسابية لإجابة أفراد العينة فقد حدد الباحث ثلاثة مستويات

للموافقة هي (مرتفع، متوسط، منخفض) ووفقاً للمعادلة الآتية:

$$\frac{\text{أعلى درجة} - \text{أدنى درجة}}{\text{عدد الفئات}} = \text{طول الفئة}$$

$$\frac{(1-5)}{3} =$$

$$1.33 =$$

يُبين الجدول (2-3) درجات التقييم لتفسير المتوسطات الحسابية لاسجابات أفراد عينة

الدراسة على فقرات مجالات الاستبانة وأبعادها:

جدول (2-3): درجات التقييم للمتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة على فقرات مجالات الاستبانة وأبعادها

درجة تقييم مرتفعة	درجة تقييم متوسطة	درجة تقييم منخفضة
من 3.68-5	من 2.34-3.67	من 1-2.33

3-7 صدق أداة الدراسة

أولاً: الصدق الظاهري:

بعد إعداد الاستبانة يجب التأكد من قدرة فقراتها على قياس متغيرات الدراسة، ومدى ترابط

فقراتها مع بعضها، وذلك ما يطلق عليه صدق الاستبانة، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة

من المحكمين في الجامعات الأردنية والجامعات العراقية في مجال الاختصاص وعددهم (16)،

بهدف التحقق من درجة ملائمة صياغة الفقرات التي احتوتها الاستبانة لغوياً ومدى انتمائها إلى المتغيرات، وأسماء السادة المحكمين تظهر في الملحق رقم (1). وتم الاستجابة لآراء المحكمين من حذف وتعديل وإضافة للفقرات في الاستبانة، لغرض إخراج الاستبانة بصيغتها النهائية، وقد ظهرت الاستبانة في صورتها النهائية بالملحق رقم (2).

ثانياً: صدق المحتوى (الاتساق الداخلي):

الجدول (3-3) نتائج اختبار الاتساق الداخلي (Spearman) لمتغيرات الدراسة

ت	متغيرات الدراسة	معاملات الارتباط	المعنوية Sig.	الدالة الإحصائية
1	أبعاد القيادة الأخلاقية			
1 - 1	توافر السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية	0.811	0.000	دال إحصائياً
2 - 1	ممارسات السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية	0.832	0.000	دال إحصائياً
3 - 1	تعزيز السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية	0.806	0.000	دال إحصائياً
2	الفخر التنظيمي	0.843	0.000	دال إحصائياً

المصدر: من اعداد الباحث استناداً لمخرجات الحاسب الالكتروني.

ولأجل اختبار محتوى الاستبانة نحو تطبيق اختبار الارتباط (الاتساق الداخلي) بين المتغيرات الرئيسية للدراسة كل على حدا، ويستعمل الاتساق ضمن الدراسة الحالية بغية معرفة مستوى (درجة) استقلالية المتغيرات بعضها عن بعض، حيث تشير قيم الارتباط المعنوية نحو مستوى مصداقية كل فقرة من الفقرات الخاصة بعناصر الدراسة سواء، وذلك عبر تطبيق اختبار معامل الارتباط (Spearman)، حيث توضح قيم معامل الارتباط كل من قوة أو ضعف هذه العناصر الخاصة بالدراسة الحالية، واستناداً للنتائج الواردة في الجدول (3-3) يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية ذات اتجاهات إيجابية ومقاربة في مستويات قوة فقرات متغيرات الدراسة ضمن الاستبانة، مما يشير إلى وجود درجة عالية من الاتساق تعكس ثباتها ومستوى الصدق في بناء

محتوياتها.

3-8 معامل الاختلاف

الجدول (3-4) نتائج معامل الاختلاف لمتغيرات الدراسة

معامل الاختلاف	متغيرات الدراسة	ت
24.22%	أبعاد القيادة الأخلاقية	1
23.89%	توافر السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية	1 - 1
24.26%	ممارسات السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية	2 - 1
24.51%	تعزيز السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية	3 - 1
22.15%	الفخر التنظيمي	2

المصدر: من اعداد الباحث استناداً لمخرجات الحاسب الالكتروني.

يطبق هذا الاختبار بغية معرفة اتجاه إجابات الأفراد المبحوثين، والتي توشح بالحالة الإيجابية (وجود اتفاق) لإجابات عينة الدراسة، وذلك في حالة كان معامل الاختلاف أقل من (50%)، وكما موضحة في الجدول (3-4) أعلاه.

3-9 ثبات أداة الدراسة

الجدول (3-5) معاملات الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا) لمتغيرات الدراسة

معامل كرونباخ ألفا	متغيرات الدراسة		المتغير
0.805	توافر السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية	7	القيادة الأخلاقية
0.821	ممارسات السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية	7	
0.792	تعزيز السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية	7	
0.813	القيادة الأخلاقية ككل	21	الفخر التنظيمي
0.821	الفخر التنظيمي على المستوى الكلي	12	

المصدر: من اعداد الباحث استناداً لمخرجات الحاسب الالكتروني.

يطبق اختبار الثبات على استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة للدراسة الحالية، وذلك بغية استكشاف مدى قدرة هذه الأداة في تحقيق نفس النتائج، وضمن نفس الظروف لأكثر من مرة، وللتأكد من ذلك فقد اعتمد الباحث على اختبار (كرونباخ ألفا) لتوضيح مدى ثبات المقياس ودرجة قوته، ولتحقيق ذلك فقد احتسب هذا المعامل (الثبات) لكل ما احتوته استمارة الاستبانة من بعد

فرعي ومتغير رئيس للدراسة الحالية، وذلك من خلال استخدام البرمجية الإحصائية SPSS، إذ حددت القيمة المقبولة لهذا الاختبار (معامل الثبات) بمستوى (0.70) وذلك وفقاً لطروحات كل من (Cronbach, 1970) (Nunnally, 1978) (الربيعي، 2008)، واستناداً للمعطيات الواردة ضمن الجدول (3-5)، يتضح تجاوز جميع الأبعاد الفرعية والمتغيرات الرئيسة للحد المقبول المتمثل بنسبة (70%)، وذلك بنسبة تتراوح بين (79%) و (82%)، مما يجعلها متاحة للتطبيق بالاعتماد على قيمها المقبولة.

3-10 الأساليب الإحصائية المستخدمة

– الاعتدالية (التوزيع الطبيعي)

الجدول (3-6) اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار Shapiro-Wilk

مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	البعد
0.79	0.98	توافر السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية
0.43	1.27	ممارسات السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية
0.87	1.18	تعزيز السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية

المصدر: من اعداد الباحث استناداً لمخرجات الحاسب الالكتروني.

نتيجة لاستخدام الانحدار الخطي في اختبار فرضيات الدراسة الحالية، فإن ذلك يتطلب مسبقاً البحث حول مدى الاعتدالية والتي تنص على مستوى التوزيع الطبيعي للبيانات المستخدمة في التحليل الإحصائي، وعلى هذا الأساس عمل الباحث على تطبيق اختبار (Shapiro-Wilk) بغية معرفة هل أن البيانات المستخدمة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، خاصة وأن هذا الاختبار يفرض فرضيتين حول اتباع التوزيع الطبيعي من عدمه وذلك بالاستناد على مستوى الدلالة قياساً بمستوى المعنوية (0.05)، حيث تنص الفرضية الصفرية على أن المتغير يتوزع طبيعياً، فيما تنص فرضية البديلة على أن المتغير لا يتوزع توزيعاً طبيعياً، واعتماداً على المعطيات الواردة في

الجدول (3-6) تقبل الفرضية الصفرية (أي أن بيانات المتغيرات تتوزع توزيعاً طبيعياً) كون جميع قيم مستوى الدلالة الواردة في الجدول أكبر من (0.05).

– معامل تضخم التباين والتباين المسموح:

الجدول (3-7) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد المتغير المستقل

معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)	البعد
1.724	0.5461	توافر السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية
2.186	0.409	ممارسات السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية
2.157	0.448	تعزيز السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية

المصدر: من اعداد الباحث استناداً لمخرجات الحاسب الالكتروني.

استكمالاً إلى جانب اختبار التوزيع الطبيعي، فإن اختبار الفرضيات المحددة للدراسة الحالية يحتاج أن يستبقه استكشاف مستوى الارتباط الداخلي (التداخل) للأبعاد الفرعية للمتغير المستقل، ولغرض تحقيق ذلك، يتطلب الأمر معرفة حجم كل من معامل التباين المسموح (Tolerance) والذي يجب أن تكون قيمته أقل من (10) لجميع الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل، ومعامل التضخم (VIF^1) والذي يجب أن تكون قيمته أكبر من (0.05)، واستناداً لما ورد من نتائج ضمن الجدول (3-7)، يتضح عدم وجود أي ارتباط بأي مستوى بين مستويات الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل، مما يتيح إمكانية استخدامها ضمن نموذج الانحدار (اختبار الفرضيات). ويقصد بصدق المحتوى أو الاتساق الداخلي هو مدى اتساق كل بعد من أبعاد المقياس مع المتغير الذي ينتمي إليه هذا البعد، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد المقياس مع متغيره باستخدام اختبار (Shapiro-Wilk)، وكما موضحة نتائجه بالجدول رقم (4).

¹ VIF: اختصار لمصطلح معامل التضخم باللغة الانكليزية Variance Inflation Factor.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1-4 تمهيد

2-4 وصف خصائص عينة الدراسة

3-4 وصف متغيرات الدراسة

4-4 اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1-4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرض النتائج وفقاً لمعطيات الدراسة الحالية من خلال الأسئلة وفرضياتها التي تم طرحها في نموذج الاستبانة تحت عنوان "القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز الفخر التنظيمي : دراسة حالة الجامعة التقنية الشمالية /جمهورية العراق"

2-4 وصف خصائص عينة الدراسة

تم توزيع (450) استبانة الكترونية وتم الحصول على (438) استبانة صالحة بنسبة (97.3%) على عينة الدراسة المختارة، والتي تم إدخالها في التحليل الإحصائي، والجدول رقم (1-4) يوضح توزيع المستجيبين وفقاً للبيانات الديموغرافية والوظيفية.

أولاً. وصف عينة الدراسة

يطرح هذا المبحث وصفاً لعينة الدراسة، بغية تشخيصها بصورة مفصلة للوصول إلى نتائج تعكس خصائص عينة الدراسة، وكما موضح في الجدول (1-4).

الجدول (1-4) توزيع عينة الدراسة ووصفها وفقاً للمعلومات الشخصية

النوع الاجتماعي							
ذكر				أنثى			
ت		%		ت		%	
303		69.2%		135		30.8%	
الحالة الاجتماعية							
أرمل		مطلق		أعزب		متزوج	
ت		%		ت		%	

43	9.8%	27	6.2%	91	20.8%	277	63.2%				
العمر											
أقل من 25		25-35		35-45		55 فأكثر					
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
10	2.3%	68	15.65%	136	31.1%	79	18%				
سنوات الخبرة											
5 عام فأقل		5-10		10-15		20-25		25 عام فأكثر			
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
30	6.8%	44	10%	99	22.6%	86	19.6%	91	20.8%		
المؤهل العلمي											
اعدادية فما دون		دبلوم		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
4	1%	84	19.2%	127	29%	12	2.7%	146	33.3%	65	14.8%
التخصص الاكاديمي											
الإنساني		العلمي		الطبي		تخصصات اخرى					
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
135	30.8%	204	46.6%	70	16%	29	6.6%				
العنوان الوظيفي											
تدريسي						موظف					
ت						ت					
214						224					
49%						51%					
مدرس مساعد		مدرس		أستاذ مساعد		أستاذ		فني		إداري	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
96	44.9%	76	35.5%	36	16.8%	6	2.8%	156	70%	68	30%

المصدر: الجدول من اعداد الباحث في ضوء مخرجات الحاسب

واستناداً للبيانات الواردة في الجدول (4-1) يمكن توضيح أبرز الخصائص والبيانات

الشخصية للأفراد المبحوثين عينة الدراسة، وكما يأتي:

1. النوع الاجتماعي: وفقاً لما جاء من معطيات ضمن الجدول (4-1) يمكن توضيح نسبة

الذكور والإناث ضمن العينة المبحوثة، إذ بلغت نسبة الذكور (69.2) وبما يعادل (303)

فرداً، أما نسبة المبحوثين من الإناث فقد بلغت (30.8) وبما يعادل (135) فرداً، الأمر الذي

يوضح مدى اعتماد الجامعة بمختلف أقسامها الخدمية والإدارية والأكاديمية على الأفراد الذكور في أداء أعمالها بصورة أكبر من الاعتماد على الأفراد الإناث، نتيجة لتنوع مجالات العمل الذي تتم داخل أروقة الجامعة المبحوثة، والتي يتطلب البعض منها جهداً كبيراً لإنجازها.

2. **الحالة الاجتماعية:** اعتماداً على معطيات الجدول (4-1) يتضح امتلاك فئة المتزوجين للنسبة الأكبر من بين العينة المبحوثة بما مقداره (63.2%) ما يعادل (277) فرداً، فيما جاءت فئة الأفراد غير المتزوجين (الأعزب) ما مقداره (20.8%) وبما يعادل (91)، أما فئة الارمل فقد بلغت ما نسبته (9.8%) وبما يعادل (43)، وجاءت فئة المطلقين في المرتبة الأخيرة بنسبة تبلغ (6.2%) وبما يعادل (27).

3. **العمر:** جاءت الفئة العمرية (45-55) في المرتبة الأولى بما نسبته (33.1%)، فيما تلتها الفئة العمرية (35-45) في المرتبة الثانية بما نسبته (31.1%) ثم جاءت الفئة العمرية (55 فأكثر) بالمرتبة الثالثة بما نسبته (18%)، فيما تبعثها الفئة العمرية (25-35) بما نسبته (15.65%)، وامتلكت الفئة العمرية (أقل من 25) الفئة الأخيرة بين جميع الفئات، ويشير ذلك إلى التقدم العمري الذي تمتلكه العينة المبحوثة ضمن الجامعة المبحوثة.

4. **سنوات الخبرة:** اتساقاً مع ما جاء من نتائج ضمن الجدول (4-1)، يتضح وجود تفاوت في سنوات خبرة الأفراد المبحوثين ضمن الجامعة المبحوثة، حيث حازت فئة (10-15) ما نسبته (22.6%) تلتها الفئة (25 عام فأكثر) بما نسبته (20.8%) ثم الفئة (15-20) ما نسبته (20.1%)، تتبعتها الفئة (20-25) بما نسبته (19.6%) فيما جاءت بعدها الفئة (10-5) بما نسبته (10%) بنسبة تبلغ (10%)، وفي المرتبة الأخيرة الفئة (5 عام فأقل) بما نسبته

(6.8%)، وتؤشر هذه النتائج على المراحل التي اتبعتها الجامعة المبحوثة في تطوير ملاكها من المورد البشري خلال السنوات السابقة وبصورة متفأوتة.

5. **المؤهل العلمي:** يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (4-1) حصول فئة حاملي شهادة الماجستير على المرتبة الأولى بواقع (33%) بما يعادل (146) فرداً، مما يوضح مدى اهتمام الجامعة المبحوثة في تطوير ملاكاتها التعليمية والأكاديمية، تليها فئة حاملي شهادة البكالوريوس بواقع (29%) بما يعادل (127) فرداً، لتأتي بعدها فئة حاملي شهادة الدبلوم بواقع (19.2%) بواقع (84) فرداً، فيما تعقبها فئة حاملي شهادة الدكتوراه بواقع (14.8%) بواقع (65) فرداً، لتليها فئة حاملي شهادة الدبلوم العالي بواقع (2.7%) بواقع (12) فرداً، فيما جاءت في المرتبة الأخيرة حاملي شهادة الإعدادية فما دون بواقع (1%) بواقع (4) أفراد، ويؤشر التباين الحاصل في الشهادات الخاصة بعينة الدراسة ما تقدمه قيادة وإدارة الجامعة المبحوثة من دعم كبير وتحفيز مستمر لأفرادها العاملين لتطوير مستوياتهم ومؤهلاتهم العلمية بغية النمو دوماً بجامعتهم للمكانة والمراتب العليا ضمن المسار العملي والعملي.

6. **التخصص الأكاديمي:** وفقاً لمعطيات الجدول (4-1) يؤشر وجود تنوع واضح المعالم في التخصصات العاملة ضمن جميع أقسام الجامعة المبحوثة، وكانت الحصة الأكبر من نصيب التخصصات العلمية التي استحوذت على نسبة (46.6%) من عينة الدراسة ضمن الجامعة المبحوثة وبما يعادل (204) فرداً، ويُعزى ذلك لتعدد الكليات العلمية ضمن الجامعة المبحوثة من تخصصات هندسية وزراعية قياساً بالتخصصات الأخرى، فيما جاء التخصص الإنساني في المرتبة الثانية بواقع (308%) بما يعادل (135) فرداً، ثم تليها التخصص الطبي بواقع (116%) بواقع (70) فرداً، وأخيراً فقد جاءت فئة التخصصات الأخرى بواقع (6.6%) بما يعادل (29) فرداً، ويعود سبب اختلاف نسب التخصصات ضمن الجامعة المبحوثة إلى تنوع

المجالات العملية والأكاديمية ضمن الجامعة المبحوثة من حيث التخصصات الإدارية والهندسية والزراعية والطبية ضمن تشكيلاتها الإدارية فضلاً عن تنوع تخصصات كلياتها ومعاهدها.

7. **العنوان الوظيفي:** يتضح من خلال معطيات الجدول (4-1) انقسام عينة الدراسة إلى قسمين، يتمثل القسم الأول بعينة (التدريسيين) بنسبة (49%) بما يعادل (214)، وقد تفرع عن هذا القسم أربعة أنواع من المدرسين موزعة وفقاً للمرتبة العلمية الحاصل عليها الأستاذ الجامعي (التدريسي)، وقد جاءت فئة حاملي اللقب العلمي (مدرس مساعد) بالمرتبة الأولى ضمن فروع هذا القسم بنسبة (44.9%) بواقع (96) فرداً، تليها فئة حاملي لقب (مدرس) بواقع (35.5%) بما يعادل (76) فرداً، ثم تأتي بعدها فئة حاملي لقب (أستاذ مساعد) بواقع (16.8%) بما يعادل (36) فرداً، وأخيراً فئة حاملي لقب الأستاذية بنسبة (26%) بواقع (6) أفراد، وعلى الرغم من امتلاك حملة لقب (مدرس مساعد) النسبة الأكبر إلا أن التنوع الحاصل يوضح يشير إلى وجود جميع الألقاب العلمية ضمن الجامعة المبحوثة وهو ما يؤشر التطور وسعي الأفراد المبحوثين وقيادة الجامعة للنهوض بواقع جامعتهم، أما القسم الثاني والمتجسد بعينة (الموظفين) فقد جاء بنسبة (51%) بواقع (224)، والذي ينقسم إلى فرعين، يتمثل الأول منهم بـ (الفنيين) والحاصلين على النسبة الأكبر بواقع (70%) بما يعادل (156) فرداً، فيما يأتي بعدها الفرع الثاني المتمثل بـ (الإداريين) بواقع (30%) بما يعادل (68) فرداً مبحوثاً.

3-4 وصف متغيرات الدراسة

1.3.4.1 وصف متغير القيادة الأخلاقية وتشخيصه

شمل المتغير الرئيس الأول باعتباره (المتغير المستقل) للدراسة الحالية على (21) متغيراً فرعياً (تساوياً) موزعة بالتساوي وبواقع (7) متغيرات فرعية على ثلاثة أبعاد فرعية تمثل مجملها هذا المتغير الرئيس، وهذه الأبعاد هي:

1.1.3.4.1 توافر السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية

الجدول (2-4) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعاملات الاختلاف حول المتغيرات الفرعية الخاصة بتوافر السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية

معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										المؤشر الكلي
				موافق بشدة		موافق		موافق بدرجة متوسطة		غير موافق		غير موافق بشدة		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
20.35%	81.32%	0.82728	4.0662	34%	148	42%	185	21%	94	2%	8	1%	3	X1
22.77%	79.45%	0.90469	3.9726	30%	130	46%	203	17%	74	6%	25	1%	6	X2
24.92%	77.81%	0.96949	3.8904	30%	130	40%	177	21%	91	8%	33	2%	7	X3
22.24%	79.27%	0.88130	3.9635	29%	126	46%	200	20%	88	4%	18	1%	6	X4
22.47%	78.22%	0.87885	3.9110	27%	118	44%	192	24%	103	5%	21	1%	4	X5
27.70%	75.02%	1.03914	3.7511	26%	114	39%	170	22%	97	10%	45	3%	12	X6
27.29%	74.02%	1.01004	3.7009	22%	96	42%	185	22%	98	11%	48	3%	11	X7
23.89%	77.87%	0.93011	3.8937	71%		311		21%	92	8%		35		المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحث استناداً لمخرجات الحاسب الالكتروني.

يظهر الجدول (2-4) وجود اتفاق كلي من قبل أفراد عينة الدراسة بلغت نسبته (71%)

من إجابات المبحوثين، تجسد البعد الفرعي الأول للمتغير الرئيس الأول للدراسة بـ (7) متغيرات

فرعية والمتمثلة ب (x1-x7)، فيما تمثلت الإجابات موافق بدرجة متوسطة بنسبة (21%)، وجاءت نسبة عدم الاتفاق الكلي ب (8%)، وقد عزز ذلك ما جاءت به قيمة الوسط الحسابي والبالغة (3.8937) وهي أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.93011)، فيما جاءت نسبة الاستجابة بما مقداره (77.87%)، أما نسبة معامل الاختلاف فقد بلغت (23.89%)، وجاءت أعلى نسبة استجابة للمتغيرات الفرعية لتوافر السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية لكل من المتغير الفرعي (x1) و (x2) بنسبة (76%)، حيث أشار الأفراد المبحوثون عبر المتغير الفرعي (x1) إلى أن **(قيادة الجامعة تنمي الإحساس بالمسؤولية الأخلاقية لدى الموظفين)** وقد تعززت هذه النسبة بقيمة الوسط الحسابي التي بلغت (4.0662) والانحراف المعياري البالغ (0.82728)، إذ بلغت نسبة الاستجابة له ما يعادل (81.32%)، فيما بلغ معامل الاختلاف ما نسبته (20.35%)، أما المتغير الفرعي (x2) فقد أشار من خلاله الأفراد المبحوثون إلى أن **(قيادة الجامعة تدعم فرق العمل في إطار التعاون لإنجاز المهمات)**، وقد تعززت هذه النسبة بقيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.9726) والانحراف المعياري البالغ (0.90469)، إذ بلغت نسبة الاستجابة له ما يعادل (79.45%)، فيما بلغ معامل الاختلاف ما نسبته (22.77%)، أما أدنى استجابة للمتغيرات الفرعية لتوافر السلوك الأخلاقي لدى الأخلاقية فقد تجسد في المتغير الفرعي (x7) بنسبة بلغت (64%)، إذ أشار الأفراد المبحوثون إلى أن **(قيادة الجامعة تعزز ثقة الموظفين بأنفسهم)**، وقد دعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.7009) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.01004)، فيما جاءت نسبة الاستجابة بما نسبته (74.02%)، ومعامل اختلاف نسبته (27.29%).

2.1.3.4 ممارسات السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية

الجدول (3-4) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة

ومعاملات الاختلاف حول المتغيرات الفرعية الخاصة بممارسات السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية

معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										المتغير
				موافق بشدة		موافق		موافق بدرجة متوسطة		غير موافق		غير موافق بشدة		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
25.30%	81.83%	1.03525	4.0913	45%	197	30%	131	17%	75	5%	23	3%	12	X1
22.36%	79.00%	0.88322	3.9498	28%	124	45%	198	21%	92	4%	18	1%	6	X2
25.45%	78.04%	0.99286	3.9018	30%	133	41%	179	20%	89	5%	24	3%	13	X3
21.98%	77.53%	0.85216	3.8767	23%	101	48%	212	23%	99	5%	22	1%	4	X4
28.42%	71.74%	1.01949	3.5868	18%	81	39%	173	28%	121	11%	48	3%	15	X5
26.76%	75.34%	1.00826	3.7671	24%	107	42%	186	21%	93	9%	40	3%	12	X6
20.13%	81.46%	0.81975	4.0731	33%	143	46%	202	18%	78	3%	12	1%	3	X7
24.26%	77.85%	0.94443	3.8924	71%		310		21%	92	8%		36		المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحث استناداً لمخرجات الحاسب الالكتروني.

يظهر الجدول (3-4) وجود اتفاق كلي من قبل أفراد عينة الدراسة بلغت نسبته (71%) من إجابات المبحوثين، وتجسد البعد الفرعي الثاني للمتغير الرئيس الأول للدراسة بـ (7) متغيرات فرعية والمتمثلة بـ (x1-x7)، فيما تمثلت الإجابات موافق بدرجة متوسطة بنسبة (21%)، وجاءت نسبة عدم الاتفاق الكلي بـ (8%)، وقد عزز ذلك ما جاءت به قيمة الوسط الحسابي والبالغة (3.8924) وهي أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.94443)، فيما جاءت نسبة الاستجابة بما مقداره (77.85%)، أما نسبة معامل

الاختلاف فقد بلغت (24.26%)، وجاءت أعلى نسبة استجابة للمتغيرات الفرعية لممارسات السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية للمتغير الفرعي (x7) بنسبة (79%)، حيث أشار الأفراد المبحوثين عبر إلى أن (قيادة الجامعة تؤكد على التزام موظفيها بأخلاقيات المهنة) وقد تعززت هذه النسبة بقيمة الوسط الحسابي التي بلغت (4.0731) والانحراف المعياري البالغ (0.81975)، إذ بلغت نسبة الاستجابة له ما يعادل (81.46%)، فيما بلغ معامل الاختلاف ما نسبته (20.13%)، أما أدنى استجابة للمتغيرات الفرعية لممارسات السلوك الأخلاقي لدى الأخلاقية فقد تجسد في المتغير الفرعي (x5) بنسبة بلغت (57%)، إذ أشار الأفراد المبحوثون إلى أن (قيادة الجامعة تمارس العدالة بإطار اخلاقي)، وقد دعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.5868) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.01949)، فيما جاءت نسبة الاستجابة بما نسبته (71.74%)، ومعامل اختلاف نسبته (28.42%).

3.1.3.4 تعزيز السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية

الجدول (4-4) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة

ومعاملات الاختلاف حول المتغيرات الفرعية الخاصة بتعزيز السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية

معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										ت.ع.
				موافق بشدة		موافق		موافق بدرجة متوسطة		غير موافق		غير موافق بشدة		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
23.63%	82.37%	0.97312	4.1187	43%	190	34%	150	15%	64	6%	28	1%	6	X1
21.40%	81.69%	0.87408	4.0845	34%	151	46%	201	15%	66	3%	12	2%	8	X2
23.79%	79.36%	0.94415	3.9680	32%	139	42%	185	19%	85	4%	19	2%	10	X3
25.11%	76.26%	0.95750	3.8128	25%	110	42%	184	24%	105	7%	30	2%	9	X4
27.69%	75.21%	1.04129	3.7603	26%	113	39%	173	24%	104	7%	30	4%	18	X5
24.61%	78.31%	0.96373	3.9155	29%	128	43%	190	20%	88	4%	19	3%	13	X6

25.65%	79.45%	1.01890	3.9726	35%	154	39%	170	18%	77	5%	22	3%	15	X7
24.51%	78.95%	0.96754	3.9475	73%		320		19%	84	8%		34		المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحث استناداً لمخرجات الحاسب الالكتروني.

يظهر الجدول (4-4) وجود اتفاق كلي من قبل أفراد عينة الدراسة بلغت نسبته (71%) من إجابات المبحوثين، وتجسد البُعد الفرعي الثالث للمتغير الرئيس الأول للدراسة بـ (7) متغيرات فرعية والمتمثلة بـ (X1-X7)، فيما تمثلت الإجابات موافق بدرجة متوسطة بنسبة (19%)، وجاءت نسبة عدم الاتفاق الكلي بـ (8%)، وقد عزز ذلك ما جاءت به قيمة الوسط الحسابي والبالغة (3.9475) وهي أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.96754)، فيما جاءت نسبة الاستجابة بما مقداره (78.95%)، أما نسبة معامل الاختلاف فقد بلغت (24.51%)، وجاءت أعلى نسبة استجابة للمتغيرات الفرعية لتعزيز السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية للمتغير الفرعي (X2) بنسبة (80%)، حيث أشار الأفراد المبحوثون عبر إلى أن (قيادة الجامعة تعامل مع الموظفين باحترام وتقدير) وقد تعززت هذه النسبة بقيمة الوسط الحسابي التي بلغت (4.0845) والانحراف المعياري البالغ (0.87408)، إذ بلغت نسبة الاستجابة له ما يعادل (81.69%)، فيما بلغ معامل الاختلاف ما نسبته (21.40%)، أما أدنى استجابة للمتغيرات الفرعية لتعزيز السلوك الأخلاقي لدى الأخلاقية فقد تجسد في المتغير الفرعي (X5) بنسبة بلغت (65%)، إذ أشار الأفراد المبحوثون إلى أن (قيادة الجامعة تفعل بروتوكول المناسبات عند التعامل مع الموظفين دون تمييز)، وقد دعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.7603) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.04129)، فيما جاءت نسبة الاستجابة بما نسبته (75.21%)، ومعامل اختلاف يبلغ (27.69%).

2.3.4 المتغير التابع (الفخر التنظيمي)

الجدول (4-5) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة

ومعاملات الاختلاف حول المتغيرات الفرعية الخاصة بالفخر التنظيمي

معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										المتغير (م)
				موافق بشدة		موافق		موافق بدرجة متوسطة		غير موافق		غير موافق بشدة		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
18.71%	88.36%	0.82654	4.4178	59%	257	28%	124	10%	45	2%	7	1%	5	x1
21.48%	81.74%	0.87777	4.0868	36%	157	43%	189	16%	70	4%	17	1%	5	x2
23.26%	80.18%	0.93246	4.0091	34%	148	42%	183	18%	77	5%	23	2%	7	x3
22.94%	80.32%	0.92126	4.0160	34%	149	41%	180	19%	83	4%	19	2%	7	x4
26.43%	76.53%	1.01117	3.8265	28%	124	38%	168	24%	106	6%	26	3%	14	x5
21.91%	81.69%	0.89478	4.0845	37%	160	42%	183	17%	74	3%	14	2%	7	x6
23.58%	80.41%	0.94810	4.0205	37%	160	37%	161	21%	90	5%	20	2%	7	x7
20.81%	83.61%	0.86998	4.1804	43%	188	37%	160	17%	76	2%	9	1%	5	x8
20.86%	85.53%	0.89183	4.2763	50%	220	33%	145	12%	52	4%	16	1%	5	x9
22.23%	82.69%	0.91897	4.1347	42%	183	37%	162	15%	66	5%	23	1%	4	x10
23.11%	80.82%	0.93405	4.0411	36%	159	39%	171	19%	83	4%	17	2%	8	x11
21.19%	83.61%	0.88562	4.1804	44%	191	36%	158	16%	70	3%	15	1%	4	x12
22.15%	82.12%	0.90938	4.1062	77%		340		17%	74	6%		24		المؤشر العام

المصدر: من اعداد الباحث استناداً لمخرجات الحاسب الالكتروني.

تجسد المتغير الرئيس الثاني والمعبر عن (المتغير التابع) للدراسة الحالية بـ (12) متغيراً فرعياً والمتمثلة بـ (x1-x12)، وكما في الجدول (4-5) والتي جاءت بنسبة اتفاق كلي تبلغ (77%) من إجابات الباحثين، فيما تمثلت الإجابات موافق بدرجة متوسطة بنسبة (17%)، وجاءت نسبة عدم الاتفاق الكلي بـ (6%)، وقد عزز ذلك ما جاءت به قيمة الوسط الحسابي والبالغة (4.1062) وهي أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.90938)، فيما جاءت نسبة الاستجابة بما مقداره (82.12%)، أما نسبة معامل الاختلاف فقد بلغت (22.15%)، وجاءت أعلى نسبة استجابة للمتغيرات الفرعية للفخر التنظيمي للمتغير الفرعي (x1) بنسبة (87%)، حيث أشار الأفراد الباحثون عبر (الشعور بالسعادة عندما يتحدث الآخريين عن مآثر جامعتي) وقد تعززت هذه النسبة بقيمة الوسط الحسابي التي بلغت (4.4178) والانحراف المعياري البالغ (0.82654)، إذ بلغت نسبة الاستجابة له ما يعادل (88.36%)، فيما بلغ معامل الاختلاف ما نسبته (18.71%)، أما أدنى استجابة للمتغيرات الفرعية للفخر التنظيمي فقد تجسد في المتغير الفرعي (x5) بنسبة بلغت (66%)، إذ أشار الأفراد الباحثون إلى (امتلاكهم القناعة التامة بأن ما تقدمه جامعتي من خدمات يفوق غيرها)، وقد دعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.8265) وبانحراف معياري بلغت قيمته (1.01117)، فيما جاءت نسبة الاستجابة بما نسبته (76.53%)، ومعامل اختلاف يبلغ (26.43%).

4-4 اختبار فرضيات الدراسة

1.4.4 الفرضية الرئيسة الأولى: H01 (لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة الأخلاقية ممثلة بأبعادها في الفخر التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة).

الجدول (4-6) نتائج تأثير القيادة الأخلاقية في تعزيز الفخر التنظيمي

مستوى المعنوية	F		R ²	t		الفخر التنظيمي القيادة الأخلاقية
	الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة	
0.000	3.84	198.609	0.312	1.960	14.093	

$$P \leq 0.05, N = 438, df = (1, 436), \beta = 0.324$$

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد على نتائج البرمجية SPSS

اعتماداً على النتائج الواردة في الجدول (4-6) يتبين وجود تأثير ذي دلالة معنوية إحصائياً للقيادة الأخلاقية في تعزيز الفخر التنظيمي، وذلك بالاستناد على قيمة اختبار (F) التي بلغت قيمتها المحسوبة ما قيمته (198.609) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1.436) وهي تعد أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.84)، مما يؤشر قوة التأثير الذي تحققه وتتسبب به القيادة الأخلاقية في الفخر التنظيمي وتعزيزه، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ ما قيمته (0.312)، مما يشير إلى أن القيادة الأخلاقية قد أسهمت وفسرت ما نسبته (31.2%) من التأثيرات الحاصلة في الفخر التنظيمي، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن امتلاك السيطرة عليها أو لا تدخل ضمن أنموذج الانحدار من الأساس، ويتضح من خلال تتبع معاملات (β) ونتائج اختبار (t) أن قيمتها المحسوبة قد بلغت (14.093) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.960) عند مستوى معنوية (0.05)، لذلك ترفض الفرضية الصفرية للفرضية الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية إحصائياً للقيادة الأخلاقية في تعزيز الفخر التنظيمي).

وللوصول إلى النتيجة الصحيحة للفرضية الرئيسية الأولى، فقد تم اختبار الفرضيات الفرعية

وعلى النحو الآتي:

1.1.4.4 الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية

إحصائياً لتوافر السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية في تعزيز الفخر التنظيمي.

الجدول (4-7) نتائج تأثير توافر السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية في تعزيز الفخر التنظيمي

مستوى المعنوية	F		R ²	t		الفخر التنظيمي توافر السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية
	الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة	
0.000	3.84	135.464	0.237	1.960	11.639	

$$P \leq 0.05, N = 438, df = (1, 436), \beta = 0.768$$

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد على نتائج البرمجية SPSS

اعتماداً على النتائج الواردة في الجدول (4-7) يتبين وجود تأثير ذي دلالة معنوية

إحصائياً لتوافر السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية في تعزيز الفخر التنظيمي، وذلك

بالاستناد على قيمة اختبار (F) التي بلغت قيمتها المحسوبة ما قيمته (135.464) عند مستوى

معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1.436) وهي تعد أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.84)، مما

يؤشر قوة التأثير الذي يحققه ويتسبب به توافر السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية في الفخر

التنظيمي وتعزيزه، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ ما قيمته (0.237)، مما يشير إلى ان توافر

السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية قد أسهم وفسر ما نسبته (23.7%) من التأثيرات الحاصلة

في الفخر التنظيمي، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن امتلاك السيطرة عليها أو لا

تدخل ضمن أنموذج الانحدار من الأساس، ويتضح من خلال تتبع معاملات (β) ونتائج اختبار

(t) أن قيمتها المحسوبة قد بلغت (11.639) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.960) عند

مستوى معنوية (0.05)، لذلك ترفض الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية

الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية إحصائياً لتوافر السلوك

الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية في تعزيز الفخر التنظيمي).

1.4.4. 2. الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية

إحصائياً لممارسات السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية في تعزيز الفخر

التنظيمي.

الجدول (4-8) نتائج تأثير ممارسات السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية في تعزيز الفخر التنظيمي

مستوى المعنوية	F		R ²	t		الفخر التنظيمي ممارسات السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية
	الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة	
0.000	3.84	126.377	0.225	1.960	11.242	

$P \leq 0.05$, $N = 438$, $df = (1.436)$, $\beta = 0.725$

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد على نتائج البرمجية SPSS

اعتماداً على النتائج الواردة في الجدول (4-8) يتبين وجود تأثير ذي دلالة معنوية

إحصائياً لممارسات السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية في تعزيز الفخر التنظيمي، وذلك

بالاستناد على قيمة اختبار (F) التي بلغت قيمتها المحسوبة ما قيمته (126.377) عند مستوى

معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1.436) وهي تعد أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.84)، مما

يؤشر إلى قوة التأثير الذي تحققه وتتسبب به ممارسات السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية

في الفخر التنظيمي وتعزيزه، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ ما قيمته (0.225)، مما يشير إلى

أن ممارسات السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية قد أسهمت وفسرت ما نسبته (22.5%) من

التأثيرات الحاصلة في الفخر التنظيمي، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن امتلاك

السيطرة عليها أو لا تدخل ضمن أنموذج الانحدار من الأساس، ويتضح من خلال تتبع معاملات

(β) ونتائج اختبار (t) أن قيمتها المحسوبة قد بلغت (11.242) وهي أكبر من قيمتها الجدولية

البالغة (1.960) عند مستوى معنوية (0.05)، لذلك ترفض الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية إحصائية لممارسات السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية في تعزيز الفخر التنظيمي).

1.4.4. 3. الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية إحصائية لتعزيز السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية في الفخر التنظيمي.

الجدول (4-9) نتائج تأثير تعزيز السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية في تعزيز الفخر التنظيمي

مستوى المعنوية	F		R ²	t		الفخر التنظيمي تعزيز السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية
	الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة	
0.000	3.84	151.610	0.258	1.960	12.313	

$P \leq 0.05$, $N = 438$, $df = (1.436)$, $\beta = 0.745$

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد على نتائج البرمجية SPSS.

اعتماداً على النتائج الواردة في الجدول (4-9) يتبين وجود تأثير ذي دلالة معنوية إحصائية لتعزيز السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية في الفخر التنظيمي، وذلك بالاستناد على قيمة اختبار (F) التي بلغت قيمتها المحسوبة ما قيمته (151.610) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1.436) وهي تعد أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.84)، مما يؤشر إلى قوة التأثير الذي يحققه ويتسبب به تعزيز السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية في الفخر التنظيمي وتعزيزه، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ ما قيمته (0.258)، مما يشير إلى أن تعزيز السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية قد أسهم وفسر ما نسبته (25.8%) من التأثيرات الحاصلة في الفخر التنظيمي، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن امتلاك السيطرة عليها أو لا تدخل ضمن أنموذج الانحدار من الأساس، ويتضح من خلال تتبع معاملات (β) ونتائج اختبار (t) أن قيمتها المحسوبة قد بلغت (12.313) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.960) عند

مستوى معنوية (0.05)، لذلك ترفض الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية إحصائية لتعزيز السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية في تعزيز الفخر التنظيمي).

2.4.4 الفرضية الرئيسية الثانية: H02 (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية

($\alpha \leq 0.05$) لأثر القيادة الأخلاقية في الفخر التنظيمي في الجامعة التقنية

الشمالية/جمهورية العراق، تعزى إلى اختلاف العوامل الشخصية والتنظيمية لأفراد عينة

الدراسة).

بغية الوصول إلى النتيجة الصحيحة لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية، فقد اتجه الباحث

نحو اختبار الفرضيات الفرعية الناتجة عنها، وكما يأتي:

1. 2.4.4 الفرضية الفرعية الأولى H02.1: (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى

المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر القيادة الأخلاقية في الفخر التنظيمي في الجامعة التقنية

الشمالية/جمهورية العراق، تعزى إلى اختلاف الحالة الاجتماعية لأفراد عينة الدراسة).

الجدول (4-10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير اختلاف الحالة الاجتماعية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الحالة الاجتماعية
16.33803	127.2093	43	أرمل
16.57264	130.0370	27	مطلق
16.61129	130.5824	91	أعزب
16.82938	132.4657	277	متزوج

المصدر: من اعداد الباحث استناداً على نتائج البرمجية SPSS.

اعتماداً على المعطيات الواردة ضمن الجدول (4-10) والنتيجة عن اختبار تحليل التباين

الأحادي لمتغير اختلاف الحالة الاجتماعية، يتضح للباحث عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية

بالنسبة لهذا المتغير، وذلك بالاستناد على قيمة (F) المحسوبة الواردة ضمن النتائج وبالبالغة

(1.407) والتي جاءت أقل من قيمتها الجدولية البالغة (2.60) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (3,434)، فضلاً عن قيمة مستوى الدلالة البالغ (0.240) والذي جاء بمستوى أعلى من مستوى المعنوية المحدد والبالغ (0.05)، وعلى هذا الأساس تقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنص على (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر القيادة الأخلاقية في الفخر التنظيمي في الجامعة التقنية الشمالية/جمهورية العراق، تعزى إلى اختلاف الحالة الاجتماعية لأفراد عينة الدراسة)، وعلى الرغم من عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية لهذا المتغير إلا أنه يلاحظ ومن الجدول (4-11) أن الفئة (متزوج) حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية وبما قيمته (132.4657).

الجدول (4-11) تحليل التباين الأحادي لمتغير الحالة الاجتماعية

الدلالة	القيمة الفائية		متوسط مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصادر التباين
	الجدولية	المحسوبة				
0.240	2.60	1.407	393.571	1180.712	3	بين المجموعات
			279.625	121357.135	434	داخل المجموعات
				122537.847	437	الكلي

$P \leq 0.05$, $N = 438$, $df = (3, 434)$

المصدر: من اعداد الباحث استناداً على نتائج البرمجية SPSS.

2.4.4.2. الفرضية الفرعية الثانية H02.2: (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى

المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر القيادة الأخلاقية في الفخر التنظيمي في الجامعة التقنية

الشمالية/جمهورية العراق، تعزى إلى اختلاف العمر لأفراد عينة الدراسة).

الجدول (4-12) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير اختلاف العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجموعة
19.66271	136.8000	10	أقل من 25 عام

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجموعة
16.34970	126.9705	68	25 – أقل من 35 عام
16.66906	131.5955	136	35 – أقل من 45 عام
15.19880	134.1310	145	45 – أقل من 55 عام
18.70414	129.2278	79	55 عام فأكثر

اعتماداً على المعطيات الواردة ضمن الجدول (4-12) والنتيجة عن اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير **اختلاف العمر**، يتضح للباحث عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لهذا المتغير، وذلك بالاستناد على قيمة (F) المحسوبة الواردة ضمن النتائج والبالغة (1.874) والتي جاءت أقل من قيمتها الجدولية البالغة (2.37) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (4,433)، فضلاً عن قيمة مستوى الدلالة البالغ (0.207) والذي جاء بمستوى أعلى من مستوى المعنوية المحدد والبالغ (0.05)، وعلى هذا الأساس تقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنص على (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لأثر القيادة الأخلاقية في الفخر التنظيمي في الجامعة التقنية الشمالية/جمهورية العراق، تعزى إلى اختلاف العمر لأفراد عينة الدراسة)، وعلى الرغم من عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية لهذا المتغير إلا أنه يلاحظ ومن الجدول (4) أن الفئة (أقل من 25 عام) حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية وبما قيمته (136.8000).

الجدول (4-13) تحليل التباين الأحادي لمتغير اختلاف العمر

الدلالة	القيمة الفائية		متوسط مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصادر التباين
	الجدولية	المحسوبة				
0.207	2.37	1.874	521.285	2085.139	4	بين المجموعات
			248.872	119452.708	433	داخل المجموعات
				122537.847	437	الكلية

$$P \leq 0.05 , N = 438 , df = (4 , 433)$$

المصدر: من اعداد الباحث استناداً على نتائج البرمجية SPSS.

2.4.4. 3. الفرضية الفرعية الثالثة H02.3: (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى

المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر القيادة الأخلاقية في الفخر التنظيمي في الجامعة التقنية

الشمالية/جمهورية العراق، تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة).

الجدول (4-14) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير اختلاف سنوات الخبرة

المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 أعوام	30	124.5000	20.46149
5 - أقل من 10 أعوام	44	128.068	13.89897
10 - أقل من 15 عام	99	136.3232	14.59020
15 - أقل من 20 عام	88	128.3750	17.71311
20 - أقل من 25 عام	86	135.6279	13.28958
25 فأكثر	91	128.9011	18.76525

المصدر: من اعداد الباحث استناداً على نتائج البرمجية SPSS.

اعتماداً على المعطيات الواردة ضمن الجدول (4-14) والنتيجة عن اختبار تحليل التباين

الأحادي لمتغير اختلاف سنوات الخبرة، يتضح للباحث عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة

لهذا المتغير، وذلك بالاستناد على قيمة (F) المحسوبة الواردة ضمن النتائج والبالغة (2.188)

والتي جاءت أقل من قيمتها الجدولية البالغة (2.21) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية

(3,432)، فضلاً عن قيمة مستوى الدلالة البالغ (0.116) والذي جاء بمستوى أعلى من مستوى

المعنوية المحدد والبالغ (0.05)، وعلى هذا الأساس تقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية

الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنص على (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى

المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر القيادة الأخلاقية في الفخر التنظيمي في الجامعة التقنية

الشمالية/جمهورية العراق، تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة)، وعلى الرغم

من عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية لهذا المتغير إلا أنه يلاحظ ومن الجدول (6) ان الفئة

(10 - أقل من 15 عام) حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية وبما قيمته (136.3232).

الجدول (4-15) تحليل التباين الأحادي لمتغير اختلاف سنوات الخبرة

الدلالة	القيمة الفائية		متوسط مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصادر التباين
	الجدولية	المحسوبة				
0.116	2.21	2.188	605.413	3027.067	5	بين المجموعات
			276.923	119510.780	432	داخل المجموعات
				122537.847	437	الكلية

$$P \leq 0.05 , N = 438 , df = (3 , 432)$$

المصدر: من اعداد الباحث استناداً على نتائج البرمجية SPSS.

2.4.4. 4. الفرضية الفرعية الرابعة H02.4: (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى

المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر القيادة الأخلاقية في الفخر التنظيمي في الجامعة التقنية

الشمالية/جمهورية العراق، تعزى إلى اختلاف التخصص الأكاديمي لأفراد عينة

الدراسة).

الجدول (4-16) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير اختلاف التخصص الأكاديمي

التخصص الأكاديمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
انساني	135	134.4963	14.91162
علمي	204	130.7402	17.38059
طبي	70	126.62857	16.74028
أخرى	29	133.27586	17.93221

المصدر: من اعداد الباحث استناداً على نتائج البرمجية SPSS.

اعتماداً على المعطيات الواردة ضمن الجدول (4-16) والنتيجة عن اختبار تحليل التباين

الأحادي لمتغير اختلاف التخصص الأكاديمي، يتضح للباحث عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية

بالنسبة لهذا المتغير، وذلك بالاستناد على قيمة (F) المحسوبة الواردة ضمن النتائج وبالباغة

(2.496) والتي جاءت أقل من قيمتها الجدولية البالغة (2.60) عند مستوى معنوية (0.05)

ودرجتي حرية (3,434)، فضلاً عن قيمة مستوى الدلالة البالغ (0.171) والذي جاء بمستوى

أعلى من مستوى المعنوية المحدد والبالغ (0.05)، وعلى هذا الأساس تقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنص على (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر القيادة الأخلاقية في الفخر التنظيمي في الجامعة التقنية الشمالية/جمهورية العراق، تعزى إلى اختلاف التخصص الأكاديمي لأفراد عينة الدراسة)، وعلى الرغم من عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية لهذا المتغير إلا أنه يلاحظ ومن الجدول (8) أن الفئة (التخصص الانساني) حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية وبما قيمته (134.4963).

الجدول (4-17) تحليل التباين الأحادي لمتغير اختلاف التخصص الأكاديمي

الدالة	القيمة الفائية		متوسط مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصادر التباين
	الجدولية	المحسوبة				
0.171	2.60	2.496	692.911	2078.733	3	بين المجموعات
			277.556	120459.115	434	داخل المجموعات
				122537.847	437	الكلية

$P \leq 0.05$, $N = 438$, $df = (3 , 434)$

المصدر: من اعداد الباحث استناداً على نتائج البرمجية SPSS.

مما سبق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية لاختلاف العوامل الشخصية والتنظيمية، وذلك بناءً على النتائج الواردة أعلاه للفرضيات الفرعية الأربع للفرضية الرئيسية الثانية والتي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية للمتغيرات المحددة، واستناداً لذلك يذهب الباحث نحو قبول الفرضية الصفرية للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر القيادة الأخلاقية في الفخر التنظيمي في الجامعة التقنية الشمالية/جمهورية العراق، تعزى إلى اختلاف العوامل الشخصية والتنظيمية لأفراد عينة الدراسة).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 تمهيد

2-5 مناقشة النتائج

3-5 التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 تمهيد

يتضمن هذا الفصل مناقشةً للنتائج التي تم التوصل إليها، بعد أن قام الباحث بعرضها وفقاً لأسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، ومن ثم الخروج بالتوصيات المبنية على مناقشة هذه النتائج.

2-5 مناقشة النتائج

1. أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك أثراً ذا دلالة معنوية إحصائية للقيادة الأخلاقية ممثلة بأبعادها (توافر السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية، ممارسات السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية، تعزيز السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية) في تعزيز الفخر التنظيمي بحيث تفسر ما نسبته (31.2%) من التغيرات الحاصلة في الفخر التنظيمي ، إلى جانب وجود أثر ذي دلالة معنوية إحصائية لكل بُعد من أبعاد القيادة الأخلاقية على انفراد في الفخر التنظيمي، حيث إنَّ توافر السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية قد أسهم وفسر ما نسبته (23.7%) من التغيرات الحاصلة في الفخر التنظيمي، وأن ممارسات السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية قد أسهمت وفسرت ما نسبته (22.5%) من التغيرات الحاصلة في الفخر التنظيمي، بينما أسهم البعد الثالث، وهو تعزيز السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية وفسر ما نسبته (25.8%) من التغيرات الحاصلة في الفخر التنظيمي. من هنا تتبنى الدراسة هذا الاستنتاج، و لكي نعظم العلاقة ونرسخ أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الفخر التنظيمي لابد من المزج بين الأبعاد الثلاثة وتفاعلها مع

بعضها البعض في نسق متواز لتحقيق الاستفادة من ممارسة كلا منها على انفراد وأيضاً في إطار الجمع السلوكي للقيادة الأخلاقية ككل متكامل.

2. أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر القيادة الأخلاقية في الفخر التنظيمي في الجامعة التقنية الشمالية/جمهورية العراق، تعزى إلى اختلاف العوامل الشخصية والتنظيمية، حيث أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية تعزى إلى اختلاف متغير الحالة الاجتماعية لأفراد عينة الدراسة، واختلاف أعمارهم، واختلاف سنوات خبرتهم، وأخيراً اختلاف تخصصاتهم الأكاديمية، بناءً عليه تتبنى الدراسة الاستنتاج وعلية فإن أفراد عينة الدراسة على اختلاف حالاتهم الاجتماعية، وأعمارهم، و سنوات خبرتهم، وتخصصاتهم الأكاديمية، يدركون أهمية استخدام القيادة للممارسات الأخلاقية، ويرغبون ويميلون إلى القادة الذين يمارسون القيادة الأخلاقية، كما أن الاستجابات التي حددها أفراد عينة الدراسة في تقدير ممارسات قيادتهم الأخلاقية ثابتة ولا تتغير بالأعوام أو بسنوات الخبرة، فضلاً عن أن نفس اللوائح، والأنظمة، والقوانين، ونظام العمل الموحد في الجامعة والتي تحكم ممارسات القيادة الأخلاقية تسري على مختلف التخصصات الأكاديمية دون استثناء، وتتفق هذه النتائج مع نتائج العديد من الدراسات وأبرزها، دراسة (يحيى، 2010؛ عابدين، 2012؛ الهندي، 2013؛ العفيفي، 2016؛ الشاعر، 2017).

3-5 التوصيات

1. مما لا شك فيك أن إنشاء بيئة عمل يفخر بها الموظفون سيقود إلى نتائج إيجابية، وعليه إن أرادت الإدارة العليا للجامعة ديمومة مستوى الفخر التنظيمي من خلال ممارسات القيادة الأخلاقية عليها التركيز على الآتي:

- رفع مستوى تلك الأبعاد الثلاثة، وخاصة في مراحل الانتقاء للعمل القيادي بمن هو مشهود له بالنزاهة والعدالة، مع حث القادة على التوجيه الأخلاقي للعاملين ودعمهم في ذلك.
- ضرورة دعم الثقافة الأخلاقية في جميع التشكيلات التنظيمية للجامعة في إطار وضع وصياغة دستور أخلاقي يتم الاتفاق عليه بمشاركة جميع منتسبي الجامعة، يكون بمثابة الدليل المرشد أخلاقياً لجميع الموظفين.
- البدء بوضع أسس منهجية موضوعية لانتقاء الصف الأول من القادة والمديرين فيمن يتوفر لديهم صفات وسمات القادة وخاصة الأخلاقيون منهم ، إلى جانب وضع برامج تدريبية مطورة لتنمية القادة والمديرين وخلق الصف الثاني، على يقترن ذلك بتكليف النظم الإدارية المتقاطعة مع هذا التوجه .

2. العمل علي تعزيز مستوى الفخر التنظيمي وضمان ديمومته لدى كافة الأفراد العاملين في الجامعة ، وذلك من خلال:

- الانتقال من حالة الفخر العاطفي الناجم عن أحداث تنظيمية ناجحة إلى حالة الموقف الإدراكي الدائم من الفخر الموجه من التصور العام للمنظمة وإحساس الموظفين بالانتماء إلى المنظمة. في هذا الصدد ، يمكن توظيف الاحتفال بالأحداث الناجحة ،

ووجود تاريخ وثقافة ناجحة للجامعة ، إلى جانب الحملات الإعلانية الناجحة كمنشطات للفخر التنظيمي .

– تنفيذ برامج تدريبية خاصة بدعم الفخر التنظيمي، وديمومة المقومات التي تعزز هذا الشعور، مع إعداد سجل يتضمن النجاحات والإنجازات المتميزة للجامعة. إلى جانب تعزيز الوعي المستمر للموظفين، والذي يتحقق من خلال عقد اجتماعات وندوات تهدف إلى رفع مستوى وعي الموظف وتوضيح الإنجازات والنجاحات المتميزة للجامعة والخدمات المقدمة للمجتمع وغيرها من العوامل التي يمكن أن تسهم في ترسيخ مشاعر الفخر التنظيمي بين الموظفين.

– ترسيخ فكرة أن العمل الفردي وأداء الفرد مهم لنجاح المنظمة ، مع ضمان الوضوح والشفافية بشأن أدوار الموظفين، وقيمتهم ، وكيف يحافظ عملهم على عمل المنظمة وهذا يمنح الموظفين أيضًا إحساسًا بالنمو المستقبلي، وخلق الولاء وقلة دوران الموظفين، وهو أمر مكلف لأي منظمة.

– تعزيز استقلالية الموظف: إذ يجب تجنب الضرر الذي يمكن أن تحدثه الإدارة الدقيقة. فالأصل أنه تم تعيين الموظفين للقيام بعمل ما، لذلك يجب منحهم الحرية بإنجاز هذا العمل بأهداف وغايات واضحة ، بالإضافة إلى ردود فعل إيجابية وحاسمة، عند الحاجة. هذا الإحساس بالسيطرة ، وصنع القرار ، يخلق شعورًا بالملكية ، وهو مفتاح فخر الموظف.

– استقطاب وتعيين موظفين فخورين عند إجراء مقابلات مع المرشحين ، يجب التركيز على الطريقة التي يتحدثون بها عن عملهم. هل هم مسؤولون؟ هل يجيبون بشكل

إيجابي عند مناقشة التحديات والنتائج؟ طريقة الاجابة والموقف جزء كبير من فخر الموظف.

3. التوصيات ببحوث مستقبلية

- تطبيق أنموذج هذه الدراسة في منظمات أخرى غير المؤسسات التعليمية. إذ يمكن إجراء دراسة مقارنة بين المؤسسات التعليمية ولشركات العامة والخاصة. وكذلك يمكن تطبيق هذا الأنموذج في مجالات مختلفة غير قطاع التعليم (القطاع الصناعي، الصحة، والأمن والضيافة ، السياحة، وما إلى ذلك).
- دراسة أثر الفخر التنظيمي في تعزيز الهيبة التنظيمية.
- دراسة أثر جودة حياة العمل في الفخر التنظيمي.
- دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والهوية التنظيمية.

الرقب، توفيق زايد محمد (2017). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة دراسات نفسية وتربوية، (5)، 6 - 52.

الركابي، عاصم يوسف هلال (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في العراق للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المدرسين، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، (48)، 1030 - 1043.

سعد، بهاء الدين مسعد (2020). الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي: (دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية)، مجلة البحوث المالية والتجارية، 31 (4)، 489 - 542.

السيد، سهام إبراهيم عبد والفرجاني، سلوى سالم (2020). القيادة الأخلاقية وأثرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي - ليبيا، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، 11(5)، 258 - 281.

الشاعر، عماد سعيد محمد (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري: (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.

الشريفي، علي كاظم حسين وظاهر، فاضل محمد (2020)، دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين: (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية)، مجلة الريادة للمال والأعمال، 2 (1)، 70 - 89.

الصريع، لبنى محمد رشدي (2020). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة

الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين انفسهم، رسالة

ماجستير غير منشورة، برنامج الإدارة التعليمية، جامعة الخليل، فلسطين.

العابدي، علي رزاق جياذ والشبلي، سامي غانم كاظم (2021). القيادة الجمالية وتأثيرها في الفخر

التنظيمي: (دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الاشرف)، مجلة

دنانير، (21)، 315 – 340.

عبد، ضرغام حسن (2020). التأثير الوسيط لرأس المال الفكري في العلاقة بين المعرفة

الديناميكية والفخر التنظيمي: (دراسة تحليلية في جامعة الفرات الأوسط التقنية)، مجلة

كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 12 (1)، 128 – 157.

علي، سحراء أنور حسين والطائي، علي حسون فندي (2018). بناء نموذج لآخلاقيات القيادات

الإدارية العليا لأحداث التغيير التنظيمي: (بحث تحليلي على عينة من الجامعات التقنية

في العراق)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، (34)، 1 – 28.

العنزي، تهاني صالح وعبدالعزیز، صفوت حسن (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا

الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، مجلة جيل العلوم

الإنسانية والاجتماعية، (44)، 49 – 70.

غنيم، صلاح الدين عبدالعزيز (2020). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية – دراسة حالة،

المجلة التربوية، (77)، 2194 – 2229.

الفتية، هند بنت محمد (2019). ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الإفادة

منها بالمدارس السعودية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (9)، 1 – 18.

القرني، عبدالله بن عالي و الزائدي، احمد بن محمد (2016). القيادة الأخلاقية لدى رؤساء
ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء
هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، 4 (170)، 649-694.

محمد، يزن سالم وعبود، رشا عباس واحمد، احمد حسين (2019). دور الفخر التنظيمي في
الاستغراق الوظيفي: الدور الوسيط للانتماء المنظمي: (بحث تحليلي لآراء عينة من
العاملين في العتبة الحسينية المقدسة)، مجلة الإدارة والاقتصاد، 8 (30)، 1-34.

محمد، يزن سالم وعليوي، علي حسين ومحمد، صالح مهدي (2020). دور القيادة الأخلاقية في
التمكين النفسي للعاملين: الدور الوسيط للتشخيص التنظيمي - بحث تحليلي لآراء عينة
من المدرء في مجموعة من قنوات كربلاء الفضائية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد
للدراستات الاقتصادية والإدارية والمالية، 12(2)، 157 - 189.

محمود، ناجي عبدالستار والنعمان، اريج طاهر (2021). دور القيادة الأخلاقية في تحسين جودة
حياة العمل: (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى صلاح الدين العام)،
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16 (52)، 434-450.

المخلافي، سلطان سعيد عبده وإبراهيم، الطيب محمد، 2020، درجة ممارسة قادة مدارس التعليم
العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة
نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 5 (10)، 276 - 311.

مرزوق، عبدالعزيز علي وحسين، سهام نبيل سليمان وأبو ريشة، داليا حسن عبدالملك (2020).
تأثير الفخر التنظيمي على الاجهاد العاطفي: (دراسة تطبيقية على العاملين في مصلحة
الضراب بوسط الدلتا)، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، (9)، 815 0 854.

مرسي، مرفت محمد السعيد (2015). أثر الفخر التنظيمي الاتجاهي كمتغير وسيط في العلاقة ما

بين الفخر التنظيمي الوجداني والنية للبقاء في العمل: (دراسة حالة)، *المجلة العلمية*

لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر، (14)، 872 - 918.

ناصر، دعاء جمال الدين علي (2020). دور القيادة الأخلاقية في العلاقة بين الصمت التنظيمي

وأداء العاملين: (دراسة ميدانية على بعض المنظمات في مصر)، أطروحة دكتوراه غير

منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة بنها.

النوري، ولاء جمال الدين (2019). محددات السلوك الأخلاقي لمندوبي البيع والاعلام الدوائي

ودورها في تحقيق التفوق التسويقي: (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مداخل

الادوية في مدينة دهوك)، *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 11 (25)،

317 - 336.

يوسفي، راضية ويوب، أمال (2020). أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية -

دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة، *مجلة الباحث في*

العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12 (2)، 85 - 104.

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية

Ahmad, Paiman (2017). Ethical Leadership Between Governance and Human Nature, *Magyar Közigazgatás*, (1), 164-179.

Alshammari, Atiya, Almutairi, Naser N.& Thuwaini, Shebaib Fahad (2015). Ethical Leadership: The Effect on Employees, *International Journal of Business and Management*, 10 (3)., 108 - 116.

Bachmann, Bernhard (2015). Concepts of Ethical Leadership and their Potential Implementation in organizations: An Operational Perspective, Dissertation Doctoral of Business Administration, *Edinburgh Napier Université*.

- Brosi, Prisca, Spörrle, Matthias & Welp, Isabell M (2018). Do we work hard or are we just great? The effects of organizational pride due to effort and ability on proactive behavior, **Business Research** 11, 357–373.
- Cheteni, Priviledge & Shindika, Emmanuel Selemani (2017). Ethical Leadership in South Africa and Botswana, **BAR, Rio de Janeiro**, 14 (2), 1 -20.
- Crews, Julie (2015). What is an Ethical Leader?: The Characteristics of Ethical Leadership from the Perceptions Held by Australian Senior Executives, **Journal of Business and Management**, 21 (1), 29 -58.
- Daniel, Joseph R. (2016). Organizational Pride's Dimensions and Context Specificity in influencing Customer Behaviors: A Study in Higher Education Service Sector, **Indonesian Marketing Academy (IMARC), Research gate**.
- Durrah, Omar, Chaudhary, Monica & Gharib, Moaz (2019). Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations, **International Journal of Environmental Research and Public Health**, (15), 1 -15.
- Engelbrecht, Amos S., Gardielle, Heine & Mahembe, Bright (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement, **Leadership & Organization Development Journal**, 38 (3), 368 - 379.
- Fiernaningsih, Nilawati, Nimran, Umar, Rahardjo, Kusdi & Arifin, Zainul (2019). Do Work Life Balance, Organizational Pride and Job Satisfaction Affect the Intention to Leave?, **International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)**, 8 (3), 1217 - 1224.
- Kar, Subhasree (2018). Ethical Leadership: Best Practice for Success, **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, 1 (14), 112 -116.

- Kraemer, Tobias, Weiger, Welf H., Gouthier, Matthias H. J. & Hammerschmidt, Maik (2020). **Journal of the Academy of Marketing Science**, (48), 1 - 21.
- Oo, Eaint Yadanar, Jung, Heajung, & Park, In-Jo, (2018). Psychological Factors Linking Perceived CSR to OCB: The Role of Organizational Pride, Collectivism, and Person–Organization Fit, **sustainability**, (10), 1- 15.
- Rantika, Shania Dwi & Yustina, Andi Ina, 2017, Effects of Ethical Leadership on Employee Well-Being: The Mediating Role of Psychological Empowerment, **Journal of Indonesian Economy and Business**, 32 (2), 121 -137.
- Raza, Ali, Farrukh, Muhammad, Iqbal, Muhammad Khalid, Farhan, Muhammad & Wu, Yihua (2021). Corporate social responsibility and employees' voluntary pro-environmental behavior: The role of organizational pride and employee engagement. In *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*; **John Wiley & Sons: Hoboken**, (10).
- Riaz, Adnan & Zaman, Shams u (2018). Impact of Ethical Leadership on Organizational Cronyism through Mediating Role of Ethical Culture and Moderating Role of Leader Member Exchange, **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, 12 (3), 831-850.
- Seyedpour, Seyed Mostafa, Safari, Ali & Isfahani, Ali Nasr (2020). Formulating an organizational pride model for the National Iranian Oil Company, **Cogent Business & Management**, (7), 1 - 36.
- Sheridan, Kevin (2010). Employee Pride, Leadership Excellence, (27), 6-15.
- Sikorsky, Mathilde (2018). Ethical Leadership: What is it And Why Does it Matter?, Master Thesis in International Management, ISCTE – Business School, **Instituto Universitario de Lisboa**.

- Wan Kang, Seung (2019). Sustainable Influence of Ethical Leadership on Work Performance: Empirical Study of Multinational Enterprise in South Korea, **sustainability**, (11), 1- 16.
- Wen, Qiuxiang, Wu, Yingxuan & Long, Jing (2021). Influence of Ethical Leadership on Employees' Innovative Behavior: The Role of Organization-Based Self-Esteem and Flexible Human Resource Management, **Sustainability**, (13), 1 -15.
- Widyanti, Rahmi, Irhamni, Gusti, Ratna, Silvia & Basuki (2020), Organizational Justice and Organizational Pride to Achieve Job Satisfaction and Job Performance, **Journal of Southwest JIAOTONG University**, 55 (3), 1 - 13.

الملاحق

الملحق (1) أداة الدراسة (الاستبانة)

استمارة الاستبانة

الأخ الكريم/الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد ،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز الفخر التنظيمي

دراسة حالة الجامعة التقنية الشمالية /جمهورية العراق"

وقد تم اختيار جنابكم الكريم ضمن عينة البحث راجين تفضلكم بالاجابة على كافة الاسئلة

الموجودة في استمارة الاستبانة بدقة ودون تحيز .

علما بأن مسأهاتكم في الإجابة عن الاستبانة ستساعد الباحث في التوصل إلى النتائج

العلمية المرجوة ونوجه انتباهكم إلى أن المعلومات التي ستدلون بها لن يُستخدَمها الا لغرض

البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن التعاون،،

وتقبلوا خالص شكرنا وتقديرنا،،

الباحث

عبدالقادر محمد فتحي

/ / / التاريخ

المشرف

د.خالد الزبيديين

/ / / التاريخ

أولاً : المعلومات الشخصية والوظيفية.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية الوظيفية

من فضلك قم بوضع علامة أمام الاختيار المناسب:

1. النوع الاجتماعي : ذكر انثى
2. الحالة الاجتماعية: اعزب متزوج ارمل مطلق
3. العمر: أقل من 25 عام من 25-أقل من 35 عام من 35-أقل من 45 عام
من 45-أقل من 55 عام 55 عام فأكثر
4. سنوات الخبرة :
أقل من 5 اعوام من 5-أقل من 10 اعوام من 10-أقل من 15 عام
من 15-أقل من 20 عام من 20-أقل من 25 عام 25 عام فأكثر
5. المؤهل العلمي :
اعدادية فما دون دبلوم بكالوريوس دبلوم ماجستير
دكتوراة
6. التخصص الاكاديمي : انساني علمي طبي اخرى
7. العنوان الوظيفي :
أ. تدريسي استاذ استاذ مساعد مدرس مدرس مساعد
ب. اداري
ج. فني

الجزء الثاني: القيادة الأخلاقية

هي السلوك الايجابي المؤثر لتحفيز العاملين بكفاءة وفاعلية ،بمصداقية وأمانة لتحقيق أهداف مخطط لها .وتتكون من ثلاثة أبعاد (توافر السلوك الأخلاقي - ممارسات السلوك الأخلاقي - تعزيز السلوك الأخلاقي)

فيما يلي مجموعة من العبارات ، الرجاء وضع العلامة المناسبة أمام الاختيار الذي يتوافق

مع وجهة نظرك .

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
	أولاً: توافر السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية					
1	تتمى قيادة الجامعة الإحساس بالمسؤولية الأخلاقية لدى الموظفين .					
2	تدعم قيادة الجامعة فرق العمل في اطار التعاون لانجاز المهمات					
3	تثير قيادة الجامعة روح الحماسة لدى موظفيها في ميدان العمل. .					
4	تجعل قيادة الجامعة من الصدق مدخلا فعلا للتعامل مع الموظفين .					
5	تتمسك قيادة الجامعة بزمam المبادرة عند التعامل مع الموظفين لديها.					
6	تشرك قيادة الجامعة موظفيها في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم الوظيفية.					
7	تعزز قيادة الجامعة ثقة الموظفين بانفسهم .					
	ثانيا : ممارسات السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية					
1	. تضع قيادة الجامعة ضمن أولوياتها المصلحة العامة قبل مصلحتها الذاتية.					
2	تؤمن قيادة الجامعة أهدافها في اطار القيم النبيلة التي تؤمن بها.					
3	تستعين قيادة الجامعة براء وأفكار الموظفين لديها لمواجهة المشكلات التي تواجههم في ميدان العمل .					
4	تسخر قيادة الجامعة البعد الأخلاقي في اقرار					

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
	التصرفات في ميدان العمل .					
5	تمارس قيادة الجامعة العدالة باطار اخلاقي.					
6	تمارس قيادة الجامعة الشفافية بفعالها الملموس في تعاملها مع الموظفين.					
7	تؤكد قيادة الجامعة على التزام موظفيها باخلاقيات المهنة .					
	ثالثا : تعزيز السلوك الأخلاقي لدى القيادة الأخلاقية					
1	تأخذ قيادة الجامعة احتياجات الموظفين الشخصية بنظر الاعتبار على ان لا تتعارض مع مصلحة العمل الوظيفية .					
2	تتعامل قيادة الجامعة مع الموظفين باحترام وتقدير .					
3	تأخذ قيادة الجامعة العادات والتقاليد لدى موظفيها بنظر الاعتبار على ان لا تتعارض مع مصلحة العمل الوظيفية .					
4	تتحسس قيادة الجامعة ظروف عمل الموظفين بموضوعية .					
5	تفعل قيادة الجامعة بروتوكول المناسبات عند التعامل مع الموظفين دون تمييز .					
6	تركز قيادة الجامعة على أوجه الخير في ميدان العمل .					
7	تعتمد قيادة الجامعة الحوار والمناقشة مع الموظفين وعلى نحو يحقق حالة الانفتاح الايجابي .					

الجزء الثالث: الفخر التنظيمي

هو الشعور بالسعادة في الانتماء للجامعة والتباهي بها وفي العمل ضمن اطارها والسعي

في جعلها فخرا وذات سمعة وصرح علمي مميز تحقيقا للأهداف الاستباقية بحماس وإبداع .

فيما يلي مجموعة من العبارات، الرجاء وضع العلامة المناسبة أمام الاختيار الذي يتوافق

مع وجهة نظرك .

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1	اشعر بالسعادة عندما يتحدث الآخريين عن مآثر جامعتي .					
2	تتضح معالم الارتياح لدي بسبب انتمائي إلى جامعتي.					
3	أشعر بالأطمئنان كوني أحد اعضاء هذه الجامعة .					
4	لدى جامعتي انجازات تمثل عامل اثاره ايجابي لي.					
5	لدي القناعة التامة بأن ما تقدمه جامعتي من خدمات يفوق غيرها .					
6	يعمل في جامعتي نخبة من العلماء والباحثين في تخصصات متميزة .					
7	أعتر بكل المهام التي أمارسها في جامعتي .					
8	أدعم كل ما يعزز سمعة جامعتي ويؤكد هويتها .					
9	اشعر بالابتهاج كعضو في جامعتي عند تكريمي من قبل الآخريين.					
10	اجعل من حديثي مع الآخريين مدخلا للاعتزاز جامعتي .					
11	تترسخ معالم الفضيلة في جامعتي عل نحو يؤمن الاقتداء بها .					
12	تمتلك جامعتي صرحا حضاريا يمثل موضع فخري.					

الملحق (2) أسماء المحكمين

الرتبة	الجامعة	الأسم	الرقم
جامعة الزرقاء	استاذ دكتور	محمد عبد حسين الطائي	1
جامعة الزرقاء	استاذ دكتور	مصطفى الشيخ	2
جامعة الزرقاء	استاذ دكتور	ماجد عبد المهدي محمد المساعدة	3
جامعة الموصل/جمهورية العراق	استاذ دكتور	علاء عبدالسلام يحيى الحمداني	4
جامعة الموصل/جمهورية العراق	استاذ مشارك	آلاء عبد الموجود العاني	5
الجامعة التقنية الشمالية/جمهورية العراق	استاذ مشارك	أحمد سليمان محمد الجرجري	6
جامعة الموصل/جمهورية العراق	استاذ مشارك	أحمد يونس محمد السبعأوي	7
جامعة الموصل/جمهورية العراق	أستاذ مشارك	احمد مؤيد عطية الحيايلى	8
الجامعة التقنية الشمالية/جمهورية العراق	أستاذ مشارك	جمال عبدالله مخلف المختار	9
جامعة الزرقاء	أستاذ مشارك	حازم خالد محمد الشحادة	10
الجامعة التقنية الشمالية/جمهورية العراق	أستاذ مشارك	رأفت عاصي العبيدي	11
الجامعة التقنية الشمالية/جمهورية العراق	أستاذ مشارك	سلطان احمد خليف النوفل	12
الجامعة التقنية الشمالية/جمهورية العراق	أستاذ مشارك	سلطان عبدالرحمن فتحي	13
جامعة الموصل/جمهورية العراق	أستاذ مشارك	عادل محمد عبدالله	14
جامعة الزرقاء	أستاذ مشارك	ليث عبدالله القهوي	15
الجامعة التقنية الشمالية/جمهورية العراق	أستاذ مشارك	مجيد حميد مجيد	16

الملحق (3) مخرجات الحاسوب

معلومات شخصية

FREQUENCIES VARIABLES=العنوان لقب التخصص المؤهل الخبرة العمر حالة اجتماعية جنس

/ORDER=ANALYSIS.

Frequency Table

جنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أنث	135	30.8	30.8	30.8
ذكر	303	69.2	69.2	100.0
Total	438	100.0	100.0	

حالة اجتماعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ارملة	43	9.8	9.8	9.8
اعزب	91	20.8	20.8	30.6
متزوج	277	63.2	63.2	93.8
مطلق	27	6.2	6.2	100.0
Total	438	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid فاكثر عام 55	79	18.0	18.0	18.0
عام 25 من أقل	10	2.3	2.3	20.3
35 من أقل إلى 25 من عام	68	15.5	15.5	35.8
45 من أقل إلى 35 من عام	136	31.1	31.1	66.9
55 من أقل إلى 45 من عام	145	33.1	33.1	100.0
Total	438	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid فاكتر عام 25	91	20.8	20.8	20.8
اعوام 5 من أقل	30	6.8	6.8	27.6
15 من أقل إلى 10 من عام	99	22.6	22.6	50.2
20 من أقل إلى 15 من عام	88	20.1	20.1	70.3
25 من أقل إلى 20 من عام	86	19.6	19.6	90.0
10 من أقل إلى 5 من اعوا	44	10.0	10.0	100.0
Total	438	100.0	100.0	

المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ف اعدادية	4	.9	.9	.9
بكالوريوس	127	29.0	29.0	29.9
دبلوم	84	19.2	19.2	49.1
عال دبلوم	12	2.7	2.7	51.8
دكتوراه	65	14.8	14.8	66.7
ماجستير	146	33.3	33.3	100.0
Total	438	100.0	100.0	

التخصص

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اخرى	29	6.6	6.6	6.6
انساني	135	30.8	30.8	37.4
طبي	70	16.0	16.0	53.4
علمي	204	46.6	46.6	100.0
Total	438	100.0	100.0	

لقب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	224	51.1	51.1	51.1
استاذ	6	1.4	1.4	52.5
مساعد استاذ	36	8.2	8.2	60.7
مدرس	76	17.4	17.4	78.1
مساعد مدرس	96	21.9	21.9	100.0
Total	438	100.0	100.0	

العنوان

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	206	47.0	47.0	47.0
ادا	68	15.5	15.5	62.6
فني	164	37.4	37.4	100.0
Total	438	100.0	100.0	

فروق المتغيرات

ONEWAY الحالة الاجتماعية BY الدرجة
/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING ANALYSIS.

ONEWAY العمر BY الدرجة
/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING ANALYSIS.

ONEWAY الخبرة BY الدرجة
/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING ANALYSIS.

ONEWAY التخصص BY الدرجة
/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING ANALYSIS.

Oneway

[DataSet0]

Descriptives

الدرجة								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1	135	134.4963	14.91162	1.28339	131.9580	137.0346	84.00	165.00
2	204	130.7402	17.38059	1.21688	128.3408	133.1396	80.00	165.00
3	70	126.6286	16.74028	2.00085	122.6370	130.6201	82.00	165.00
4	29	133.2759	17.93221	3.32993	126.4548	140.0969	86.00	165.00
Total	438	131.4087	16.74536	.80012	129.8361	132.9812	80.00	165.00

ANOVA

الدرجة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2078.733	3	692.911	2.496	.171
Within Groups	120459.115	434	277.556		
Total	122537.847	437			

Oneway

[DataSet0]

Descriptives

الدرجة								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1	30	124.5000	20.46149	3.73574	116.8596	132.1404	86.00	157.00
2	44	128.0682	13.89897	2.09535	123.8425	132.2939	95.00	165.00
3	99	136.3232	14.59020	1.46637	133.4133	139.2332	103.00	165.00
4	88	128.3750	17.71311	1.88822	124.6220	132.1280	82.00	165.00
5	86	135.6279	13.28958	1.43305	132.7786	138.4772	84.00	156.00
6	91	128.9011	18.76525	1.96713	124.9930	132.8092	80.00	165.00
Total	438	131.4087	16.74536	.80012	129.8361	132.9812	80.00	165.00

ANOVA					
الدرجة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3027.067	5	605.413	2.188	.116
Within Groups	119510.780	432	276.923		
Total	122537.847	437			

Oneway

[DataSet0]

Descriptives								
الدرجة					95% Confidence Interval for Mean			
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
1	10	136.8000	19.66271	6.21790	122.7341	150.8659	86.00	160.00
2	68	126.9706	16.34970	1.98269	123.0131	130.9281	91.00	165.00
3	136	131.5956	16.66906	1.42936	128.7688	134.4224	82.00	165.00
4	145	134.1310	15.19880	1.26219	131.6362	136.6259	89.00	165.00
5	79	129.2278	18.70414	2.10438	125.0383	133.4173	80.00	165.00
Total	438	131.4087	16.74536	.80012	129.8361	132.9812	80.00	165.00

ANOVA					
الدرجة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2085.139	4	521.285	1.874	.207
Within Groups	119452.708	433	248.872		
Total	122537.847	437			

Oneway

[DataSet0]

Descriptives

الدرجة								
			Std.		95% Confidence Interval for Mean			
	N	Mean	Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
1	43	127.2093	16.33803	2.49153	122.1812	132.2374	82.00	152.00
2	27	130.0370	16.57264	3.18941	123.4811	136.5930	99.00	160.00
3	91	130.5824	16.61129	1.74134	127.1229	134.0419	84.00	164.00
4	277	132.4657	16.82938	1.01118	130.4751	134.4563	80.00	165.00
Total	438	131.4087	16.74536	.80012	129.8361	132.9812	80.00	165.00

ANOVA

الدرجة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1180.712	3	393.571	1.407	.240
Within Groups	121357.135	434	279.625		
Total	122537.847	437			

تحقيق الفرضيات

الفرضية الرئيسية :

Regression

[DataSet0]

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	xxx ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.559 ^a	.312	.311	5.71831	.312	198.609	1	436	.000

a. Predictors: (Constant), xxx

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6494.333	1	6494.333	198.609	.000 ^a
	Residual	14256.790	436	32.699		
	Total	20751.123	437			

a. Predictors: (Constant), xxx

b. Dependent Variable: y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.635	1.910		11.852	.000
	xxx	.324	.023	.559	14.093	.000

a. Dependent Variable: y

الفرضية الفرعية الأولى

Regression

[DataSet0]

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.487 ^a	.237	.235	6.02596	.237	135.464	1	436	.000

a. Predictors: (Constant), x1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4918.986	1	4918.986	135.464	.000 ^a
	Residual	15832.138	436	36.312		
	Total	20751.123	437			

a. Predictors: (Constant), x1

b. Dependent Variable: y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.346	1.821		15.566	.000
	x1	.768	.066	.487	11.639	.000

a. Dependent Variable: y

الفرضية الفرعية الثانية

Regression

[DataSet0]

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x2 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.474 ^a	.225	.223	6.07445	.225	126.377	1	436	.000

a. Predictors: (Constant), x2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4663.185	1	4663.185	126.377	.000 ^a
	Residual	16087.938	436	36.899		
	Total	20751.123	437			

a. Predictors: (Constant), x2

b. Dependent Variable: y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29.515	1.781		16.569	.000
	x2	.725	.065	.474	11.242	.000

a. Dependent Variable: y

الفرضية الفرعية الثالثة

Regression

[DataSet0]

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x3 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.508 ^a	.258	.256	5.94260	.258	151.610	1	436	.000

a. Predictors: (Constant), x3

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5354.012	1	5354.012	151.610	.000 ^a
	Residual	15397.111	436	35.314		
	Total	20751.123	437			

a. Predictors: (Constant), x3

b. Dependent Variable: y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.689	1.696		16.919	.000
	x3	.745	.061	.508	12.313	.000

a. Dependent Variable: y

وصف وتشخيص الفقرات

```
FREQUENCIES VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VA
R00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VA
R00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00
021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025
VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033

/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

VAR00001

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	.7	.7	.7
	2	8	1.8	1.8	2.5
	3	94	21.5	21.5	24.0
	4	185	42.2	42.2	66.2
	5	148	33.8	33.8	100.0
	Total	438	100.0	100.0	

VAR00002

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	1.4	1.4	1.4
	2	25	5.7	5.7	7.1
	3	74	16.9	16.9	24.0
	4	203	46.3	46.3	70.3
	5	130	29.7	29.7	100.0
	Total	438	100.0	100.0	

VAR00003

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	1.6	1.6	1.6
	2	33	7.5	7.5	9.1
	3	91	20.8	20.8	29.9
	4	177	40.4	40.4	70.3
	5	130	29.7	29.7	100.0
	Total	438	100.0	100.0	

VAR00004

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	1.4	1.4	1.4
	2	18	4.1	4.1	5.5
	3	88	20.1	20.1	25.6
	4	200	45.7	45.7	71.2
	5	126	28.8	28.8	100.0
	Total	438	100.0	100.0	

VAR00005

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	.9	.9	.9
	2	21	4.8	4.8	5.7
	3	103	23.5	23.5	29.2
	4	192	43.8	43.8	73.1
	5	118	26.9	26.9	100.0
	Total	438	100.0	100.0	

VAR00006

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	2.7	2.7	2.7
	2	45	10.3	10.3	13.0
	3	97	22.1	22.1	35.2
	4	170	38.8	38.8	74.0
	5	114	26.0	26.0	100.0
	Total	438	100.0	100.0	

VAR00007

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	2.5	2.5	2.5
	2	48	11.0	11.0	13.5
	3	98	22.4	22.4	35.8
	4	185	42.2	42.2	78.1
	5	96	21.9	21.9	100.0
	Total	438	100.0	100.0	

VAR00008

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	2.7	2.7	2.7
	2	23	5.3	5.3	8.0
	3	75	17.1	17.1	25.1
	4	131	29.9	29.9	55.0
	5	197	45.0	45.0	100.0
	Total	438	100.0	100.0	

VAR00009

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	1.4	1.4	1.4
	2	18	4.1	4.1	5.5
	3	92	21.0	21.0	26.5
	4	198	45.2	45.2	71.7
	5	124	28.3	28.3	100.0
Total		438	100.0	100.0	

VAR00010

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	3.0	3.0	3.0
	2	24	5.5	5.5	8.4
	3	89	20.3	20.3	28.8
	4	179	40.9	40.9	69.6
	5	133	30.4	30.4	100.0
Total		438	100.0	100.0	

VAR00011

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	.9	.9	.9
	2	22	5.0	5.0	5.9
	3	99	22.6	22.6	28.5
	4	212	48.4	48.4	76.9
	5	101	23.1	23.1	100.0
Total		438	100.0	100.0	

VAR00012

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	3.4	3.4	3.4
	2	48	11.0	11.0	14.4
	3	121	27.6	27.6	42.0
	4	173	39.5	39.5	81.5
	5	81	18.5	18.5	100.0
Total		438	100.0	100.0	

VAR00013

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	2.7	2.7	2.7
	2	40	9.1	9.1	11.9
	3	93	21.2	21.2	33.1
	4	186	42.5	42.5	75.6
	5	107	24.4	24.4	100.0
Total		438	100.0	100.0	

VAR00014

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	.7	.7	.7
	2	12	2.7	2.7	3.4
	3	78	17.8	17.8	21.2
	4	202	46.1	46.1	67.4
	5	143	32.6	32.6	100.0
Total		438	100.0	100.0	

VAR00015

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	1.4	1.4	1.4
	2	28	6.4	6.4	7.8
	3	64	14.6	14.6	22.4
	4	150	34.2	34.2	56.6
	5	190	43.4	43.4	100.0
Total		438	100.0	100.0	

VAR00016

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	1.8	1.8	1.8
	2	12	2.7	2.7	4.6
	3	66	15.1	15.1	19.6
	4	201	45.9	45.9	65.5
	5	151	34.5	34.5	100.0
Total		438	100.0	100.0	

VAR00017

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	2.3	2.3	2.3
	2	19	4.3	4.3	6.6
	3	85	19.4	19.4	26.0
	4	185	42.2	42.2	68.3
	5	139	31.7	31.7	100.0
	Total	438	100.0	100.0	

VAR00018

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	2.1	2.1	2.1
	2	30	6.8	6.8	8.9
	3	105	24.0	24.0	32.9
	4	184	42.0	42.0	74.9
	5	110	25.1	25.1	100.0
	Total	438	100.0	100.0	

VAR00019

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	18	4.1	4.1	4.1
	2	30	6.8	6.8	11.0
	3	104	23.7	23.7	34.7
	4	173	39.5	39.5	74.2
	5	113	25.8	25.8	100.0
	Total	438	100.0	100.0	

VAR00020

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	3.0	3.0	3.0
	2	19	4.3	4.3	7.3
	3	88	20.1	20.1	27.4
	4	190	43.4	43.4	70.8
	5	128	29.2	29.2	100.0
	Total	438	100.0	100.0	

VAR00021

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	3.4	3.4	3.4
	2	22	5.0	5.0	8.4
	3	77	17.6	17.6	26.0
	4	170	38.8	38.8	64.8
	5	154	35.2	35.2	100.0
Total		438	100.0	100.0	

VAR00022

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	1.1	1.1	1.1
	2	7	1.6	1.6	2.7
	3	45	10.3	10.3	13.0
	4	124	28.3	28.3	41.3
	5	257	58.7	58.7	100.0
Total		438	100.0	100.0	

VAR00023

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	1.1	1.1	1.1
	2	17	3.9	3.9	5.0
	3	70	16.0	16.0	21.0
	4	189	43.2	43.2	64.2
	5	157	35.8	35.8	100.0
Total		438	100.0	100.0	

VAR00024

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	1.6	1.6	1.6
	2	23	5.3	5.3	6.8
	3	77	17.6	17.6	24.4
	4	183	41.8	41.8	66.2
	5	148	33.8	33.8	100.0
Total		438	100.0	100.0	

VAR00025

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	1.6	1.6	1.6
	2	19	4.3	4.3	5.9
	3	83	18.9	18.9	24.9
	4	180	41.1	41.1	66.0
	5	149	34.0	34.0	100.0
	Total	438	100.0	100.0	

VAR00026

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	14	3.2	3.2	3.2
	2	26	5.9	5.9	9.1
	3	106	24.2	24.2	33.3
	4	168	38.4	38.4	71.7
	5	124	28.3	28.3	100.0
	Total	438	100.0	100.0	

VAR00027

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	1.6	1.6	1.6
	2	14	3.2	3.2	4.8
	3	74	16.9	16.9	21.7
	4	183	41.8	41.8	63.5
	5	160	36.5	36.5	100.0
	Total	438	100.0	100.0	

VAR00028

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	1.6	1.6	1.6
	2	20	4.6	4.6	6.2
	3	90	20.5	20.5	26.7
	4	161	36.8	36.8	63.5
	5	160	36.5	36.5	100.0
	Total	438	100.0	100.0	

VAR00029

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	1.1	1.1	1.1
	2	9	2.1	2.1	3.2
	3	76	17.4	17.4	20.5
	4	160	36.5	36.5	57.1
	5	188	42.9	42.9	100.0
	Total	438	100.0	100.0	

VAR00030

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	1.1	1.1	1.1
	2	16	3.7	3.7	4.8
	3	52	11.9	11.9	16.7
	4	145	33.1	33.1	49.8
	5	220	50.2	50.2	100.0
	Total	438	100.0	100.0	

VAR00031

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	.9	.9	.9
	2	23	5.3	5.3	6.2
	3	66	15.1	15.1	21.2
	4	162	37.0	37.0	58.2
	5	183	41.8	41.8	100.0
	Total	438	100.0	100.0	

VAR00032

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	1.8	1.8	1.8
	2	17	3.9	3.9	5.7
	3	83	18.9	18.9	24.7
	4	171	39.0	39.0	63.7
	5	159	36.3	36.3	100.0

VAR00032

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	1.8	1.8	1.8
	2	17	3.9	3.9	5.7
	3	83	18.9	18.9	24.7
	4	171	39.0	39.0	63.7
	5	159	36.3	36.3	100.0
	Total	438	100.0	100.0	

VAR00033

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	.9	.9	.9
	2	15	3.4	3.4	4.3
	3	70	16.0	16.0	20.3
	4	158	36.1	36.1	56.4
	5	191	43.6	43.6	100.0
	Total	438	100.0	100.0	

وصف وتشخيص الفقرات

VAR00010	VAR00009	VAR00008	VAR00007	VAR00006	VAR00005	VAR00004	VAR00003	VAR00002	VAR00001		
438	438	438	438	438	438	438	438	438	438	Valid	N
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Missing	
3.9018	3.9498	4.0913	3.7009	3.7511	3.9110	3.9635	3.8904	3.9726	4.0662		Mean
0.99286	0.88322	1.03525	1.01004	1.03914	0.87885	0.88130	0.96949	0.90469	0.82728		Std. Deviation

VAR00020	VAR00019	VAR00018	VAR00017	VAR00016	VAR00015	VAR00014	VAR00013	VAR00012	VAR00011		
438	438	438	438	438	438	438	438	438	438	Valid	N
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Missing	
3.9155	3.7603	3.8128	3.9680	4.0845	4.1187	4.0731	3.7671	3.5868	3.8767		Mean
0.96373	1.04129	0.95750	0.94415	0.87408	0.97312	0.81975	1.00826	1.01949	0.85216		Std. Deviation

VAR00030	VAR00029	VAR00028	VAR00027	VAR00026	VAR00025	VAR00024	VAR00023	VAR00022	VAR00021		
438	438	438	438	438	438	438	438	438	438	Valid	N
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Missing	
4.2763	4.1804	4.0205	4.0845	3.8265	4.0160	4.0091	4.0868	4.4178	3.9726		Mean
0.89183	0.86998	0.94810	0.89478	1.01117	0.92126	0.93246	0.87777	0.82654	1.01890		Std. Deviation

VAR00033	VAR00032	VAR00031		
438	438	438	Valid	N
0	0	0	Missing	
4.1804	4.0411	4.1347		Mean
0.88562	0.93405	0.91897		Std. Deviation